

## 4. Fragestellung

### **(I) Sollte das Teamklima als eine Bedingung oder als eine Folge von OCB der Gruppenmitglieder angesehen werden?**

Nach den bisher vorliegenden Untersuchungsergebnissen verschiedener Forschergruppen können Zusammenhänge zwischen Teamklima und OCB erwartet werden, wobei es derzeit noch wenig Hinweise auf kausale Wirkzusammenhänge gibt (vgl. Abschnitt 3.1.5). Es wird daher im Rahmen der hier vorliegenden Arbeit im Längsschnitt der Frage nachgegangen, ob Teamklima als Bedingung oder als Folge von OCB angenommen werden sollte (Abschnitt 7.1). Dazu wird ein Teamklima für Innovationen (Brodbeck, Anderson & West, 2000), das den Autoren zufolge mit Qualität und Quantität von erbrachten Innovationen des Teams im positiven Zusammenhang steht, mit OCB ins Verhältnis gesetzt.

Es wird vermutet, dass die Teamklimadimensionen *Partizipative Sicherheit* und *Unterstützung für Innovation* vom OCB der Mitarbeiter beeinflusst sind und somit als Folge von OCB betrachtet werden könnten: Beide Dimensionen sind überwiegend vom Handeln der Mitarbeiter geprägt und stehen theoretisch in einem Zusammenhang damit, dass die Gruppe Ideen entwickelt und umsetzt. Vor allem *Partizipative Sicherheit* spiegelt mit Items, wie „die Teammitglieder fühlen sich gegenseitig akzeptiert und verstanden“, auch eine Form von Vertrauen wieder, das, wie oben dargelegt, im Zusammenhang mit OCB zu stehen scheint. Citizenship Behavior der Mitarbeiter könnte die Entwicklung eines solchen Teamklimas fördern.

Es wird nicht erwartet, dass die Teamklima-Dimensionen *Vision* und *Aufgabenorientierung*, die theoretisch eher auf die Qualität von Innovationen einwirken, von OCB beeinflusst sind. Vor allem die Beurteilung des Nutzens einer Idee für die Organisation ist von strategischen Planungen des Unternehmens und entsprechenden Regularien der formalen Organisation beeinflusst. Beispiele hierzu sind Zielvorgaben, Poka Yoke oder Andon-Systeme, mit denen die Handlungen der Fertigungsgruppen auf eine Vision hin unter Einhaltung hoher Arbeitsstandards reguliert werden.

Es wird erwartet, dass die Teamklimadimension *Vision* einen Einfluss auf das OCB der Teammitglieder ausübt und daher als eine Bedingung für citizenship Behavior angesehen werden sollte: Die Teamziele sind von der Organisation vorgegeben und die Teammitglieder können keinen Einfluss darauf ausüben. Die Kommunikation von Zielen und Visionen für die Zukunft kann darüber hinaus auch eine gewisse Verlässlichkeit darstellen, indem sie eine längerfristige Perspektive abbilden und von der Belegschaft auch als bedeutsam, beispielsweise für den Fortbestand ihres Arbeitsplatzes oder ihrer Gemeinschaft, angesehen werden. Entsprechende Befunde über den Zusammenhang zwischen Transformationaler Führung und OCB stützen die Annahme (vgl. Abschnitt 3.1.3). Es wird daher vermutet, dass insbesondere die Wertschätzung, die die Teammitglieder den Zielvorgaben beimessen, einen Einfluss auf ihr citizenship Behavior haben kann.

## **(II) In wie weit sind Personenmerkmale und Werthaltungen Bedingungen für OCB?**

OCB wird per Definition gerade *nicht* durch externe Forderung bestimmt – eben das legt die Annahme nahe, dass ein Zusammenhang zwischen *Merkmalen der Person* und OCB-Verhalten besteht. Diese Annahme konnte bisher empirisch wenig bestätigt werden (vgl. Abschnitt 3.1.6).

Es wird zunächst untersucht, ob Merkmale der Person, die Zusammenhänge mit leistungsbezogenen Aktivitäten zeigen, die mehr aus eigener Initiative als aus Zwang oder Verpflichtung heraus übernommen wurden, auch Zusammenhänge zu OCB aufweisen (Abschnitt 7.2). Es wird im Längsschnitt geprüft, ob diese Personenmerkmale als eine Bedingung für OCB angenommen werden können (Abschnitt 7.2.1.).

Mit Rückgriff auf das Konzept der innovationsbezogenen Initiative (Gebert, 2002) werden in einem dritten Schritt die Wertschätzung der Teamziele durch die Teammitglieder und die Merkmale der Person gemeinsam als mögliche Bedingungen für OCB analysiert (Abschnitt 7.2.5).

Eine Person, die sich über die formalen Anforderungen hinaus engagiert und nicht nur Regeln befolgt, sondern sich mit einem citizenship Behavior um das Wohl und den Fortbestand der Gemeinschaft bemüht, so die Überlegung, muss die Kriterien kennen, die zum Fortbestand beitragen. In einem Unternehmen werden diese Kriterien unter anderem durch Zielvereinbarungsprozesse kommuniziert und festgelegt. Geht man also davon aus, dass es kein Zufall ist, wenn informelles Verhalten zum Funktionieren der Organisation beiträgt, so beweist das effiziente Einbringen von nicht formal gefordertem Verhalten auch die Kenntnis der Ziele einer Tätigkeit oder einer Arbeitsgruppe. Anders ausgedrückt: Der Mitarbeiter kennt durch entsprechende Zielvorgaben die Erfolgsmaße seiner Gruppe und hat somit die Möglichkeit, durch In-Role oder Extra-Role Verhalten eigene Beiträge zu leisten. Somit rücken auch die institutionellen Zielvorgaben in das Blickfeld dieser Untersuchung zum OCB: Der Einfluss von klar kommunizierten Zielvorgaben durch den Teamleiter auf das OCB in seinem Team wird hier untersucht (7.2.4). Hierbei sollen vor allem auch zwei unterschiedliche Datenquellen berücksichtigt werden: Die Kommunikation der Zielvorgaben durch den Teamleiter wurde einerseits durch eine mündliche Befragung aller Teamleiter im Untersuchungsbereich erhoben und andererseits mit dem OCB der Teammitglieder ins Verhältnis gesetzt.

### **(III) Befunde zum Teamleiter**

In der vorliegenden Untersuchung lieferten die Daten keinerlei Befunde dahingehend, dass das OCB des Teamleiters Auswirkungen auf das OCB oder das Klima in seinem Team hat. Die Daten der Teamleiter geben jedoch interessante Hinweise für weitere Forschungsarbeiten zum citizenship Behavior: Teamleiter im Rahmen des Gruppenkonzeptes befinden sich ähnlich wie auch Kolonnenführer in indirekten Bereichen in einer besonderen Führungssituation, da sie eine Gruppe von Mitarbeitern fachlich koordinieren und auf gemeinsame Ziele hin orientieren sollen und dabei keine disziplinarischen Befugnisse haben. Sie sind also keine Führungskraft mit disziplinarischer Weisungsbefugnis. Formal betrachtet sind sie gleichermaßen Mitarbeiter wie die Teammitglieder auch. Der gemeinsame nächst höhere Vorgesetzte ist der zuständige Abschnittsleiter. Dennoch übernehmen

insbesondere die Teamleiter mit der Gruppenarbeit Aufgaben, die über rein fachliche Tätigkeiten, wie sie in Arbeitsvorschriften beschrieben und zeitlich berechnet sind, hinausgehen. Diese Aufgaben sind in der Betriebsvereinbarung zur Gruppenarbeit beschrieben. Gefordertes Arbeitsverhalten ist bei dieser Zielgruppe also zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat vereinbart und explizit beschrieben. Die Befunde der Teamleiter zeigen, wie schwierig es bereits bei diesen Untersuchungsteilnehmern ist, gefordertes Arbeitsverhalten von citizenship Behavior abzugrenzen (7.3).

#### **(IV) Folgen von OCB: Betriebliche Kennziffern**

Aussagekräftiger als individuelle Erfolgsmaße sind Untersuchungsdesigns, in denen OCB mit Gruppen- oder Abteilungsleistungen in Zusammenhang gebracht wird, da OCB möglicherweise individuelle Erfolge zugunsten des Erfolges der Gruppe schmälern kann (vgl. Bretz, Hertel & Moser, 1998). Persönliche Arbeitsleistung kann beispielsweise durch Hilfeleistungen anderer gegenüber verringert sein. Der Versuch, OCB mit Gruppenleistungen in Zusammenhang zu stellen, wurde in dieser Arbeit unternommen. Es konnten jedoch kaum befriedigende Ergebnisse erzielt werden. Obwohl der Untersuchungsbereich mehrere Kennziffern auf Abteilungs- und auf Gruppenebene zur Verfügung stellte, sind befriedigende Befunde kaum zu verzeichnen. Ausgewählte Ergebnisse sind dennoch unter 7.4 dargestellt. Sie unterstreichen die Bedeutung einer prozesshaften und ideografischen Betrachtung betrieblicher Leistungsdaten.