

7. Ergebnisse der Untersuchung

7.1. Teamklima: Eine Bedingung oder eine Folge von OCB?

In diesem Abschnitt sind die empirischen Analysen zur ersten Fragestellung (vgl. Kapitel 4.) dargestellt. Aufgrund bisheriger empirischer Ergebnisse (vgl. Abschnitt 3.1.5) kann davon ausgegangen werden, dass zwischen OCB und den Dimensionen des Teamklimas für Innovationen ein Zusammenhang besteht. Dies ist auch im vorliegenden Datenmaterial der Fall. Es sind zunächst die Querschnittsanalysen von T₁ und T₂ dargestellt.

Querschnitt zu T₁

Zum ersten Messzeitpunkt weist die Teamklimadimension *Vision* die deutlichsten Zusammenhänge zum OCB auf:

OCB	TKI	Vision	Aufgabenorientierung	Partizipative Sicherheit	Unterstützung für Innovation
OCB-Gesamtwert		.469**	.339**	.370**	.371**
Hilfsbereitschaft		.353**	.443**	.437**	.379**
Eigeninitiative		.309**	.295**	.200	.194
Gewissenhaftigkeit		.470**	.274*	.245*	.415**
Unkompliziertheit		.389**	.254*	.285**	.283**

* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

ABBILDUNG 25: ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN DEN DIMENSIONEN DES TEAMKLIMAS UND OCB ZU T₁, N = 87

Vision korreliert wie auch *Aufgabenorientierung* mit allen vier Skalen des OCB.

Betrachtet man die Skalen des OCB, ist zu erkennen, dass *Hilfsbereitschaft* zu T₁ die deutlichsten Zusammenhänge zu den Dimensionen des Teamklimas zeigt. Die Skala *Gewissenhaftigkeit* weist größere Zusammenhänge zu *Vision* und *Unterstützung für Innovation* aus als zu den beiden anderen Dimensionen des TKI. *Eigeninitiative* zeigt keine Zusammenhänge zur *Partizipativen Sicherheit* und zur *Unterstützung für Innovation*. Bezugspunkt der OCB-Skala *Eigeninitiative* ist die Organisation als Ganzes und weniger eine konkrete Aufgabenstellung.

Inwiefern eine Person sich also selbst über Entwicklungen im Unternehmen informiert und aktiv Wege sucht, Missstände zu verbessern, scheint zu T₁ kaum im Zusammenhang mit Beurteilungen des Teamklimas zu stehen.

Zu T₁ waren in jedem Team zwei Teamleiter eingesetzt (vgl. Abschnitt 5.1.1). Da vor allem *Hilfsbereitschaft*, wie weiter unten noch genauer ausgeführt, eine gewisse Nähe zu den Aufgaben eines Teamleiters aufweist, wurden die betreffenden Zusammenhänge auch getrennt für Teamleiter und Teammitglieder analysiert. Die Ergebnisse zeigen deutlich engere Zusammenhänge zwischen OCB und Teamklima bei den Teammitgliedern als bei den Teamleitern:

	Teammitglieder	Teamleiter
Vision	.520**	.382*
Aufgabenorientierung	.435**	.243
Partizipative Sicherheit	.500**	.030
Unterstützung für Innovation	.417**	.296

* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

ABBILDUNG 26: ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN DEN DIMENSIONEN DES TEAMKLIMAS UND OCB BEI DEN TEAMMITGLIEDERN (N = 59) UND BEI DEN TEAMLEITERN (N = 28) ZU T₁

An deutlichsten ist der Unterschied im Zusammenhang zwischen *Partizipativer Sicherheit* und OCB: Teammitglieder, die Aspekte der eher informellen Kontaktpflege und der gegenseitigen Akzeptanz im Team positiv beurteilten, stuften auch ihr OCB als ausgeprägter ein. Bei den Teamleitern ist dieser Zusammenhang nicht gegeben.

Es zeigt sich bei den Teamleitern nur ein mittlerer Zusammenhang zwischen *Vision* und OCB, der auf einem Signifikanzniveau von .05 mit einem nicht optimalen Stichprobenumfang (vgl. Bortz und Döring, 1995, S. 575) zudem statistisch nicht als gut abgesichert gelten kann.

Zum ersten Messzeitpunkt, an dem die Gruppen erst relativ kurze Zeit zusammen gearbeitet hatten, weisen die Daten somit auf einen Zusammenhang zwischen OCB und dem Teamklima für Innovationen bei den Teammitgliedern hin.

Querschnitt zu T₂

Zum zweiten Messzeitpunkt fallen die Korrelationen insgesamt deutlich höher aus als zu T₁. Im Querschnitt zeigen sich durchweg signifikant positive Zusammenhänge zwischen OCB und Teamklima:

OCB	TKI	Vision	Aufgabenorientierung	Partizipative Sicherheit	Unterstützung für Innovation
OCB-Gesamtwert		.544**	.543**	.563**	.560**
Hilfsbereitschaft		.417**	.427**	.504**	.498**
Eigeninitiative		.502**	.453**	.499**	.513**
Gewissenhaftigkeit		.488**	.526**	.468**	.502**
Unkompliziertheit		.333**	.310**	.308**	.253**

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

ABBILDUNG 27: ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN DEN DIMENSIONEN DES TEAMKLIMAS UND OCB ZU T₂, N = 198

Mitarbeiter, die das Teamklima als gut beurteilen, stufen auch ihr OCB hoch ein. Alle Zusammenhänge weisen große Effekte um $r = .50$ auf - abgesehen von der OCB Skala *Unkompliziertheit*, deren Korrelationen mit den Klimadimensionen nur mittleren Effekten entsprechen. Im Unterschied zu T₁ sind nun auch deutliche Zusammenhänge zwischen *Eigeninitiative* und *Partizipativer Sicherheit* sowie *Unterstützung für Innovation* zu sehen. Um eventuelle Effekte durch die wiederholte Bearbeitung des Fragebogens berücksichtigen zu können, wurden Partialkorrelationen mit der Kontrollvariable *Teilnahme T₁* berechnet. Alle Korrelationen sind auch dann signifikant und fallen ähnlich hoch aus, wenn die wiederholte Teilnahme an der Untersuchung als Kontrollvariable berücksichtigt wird.

Auch zu T₂ wurden die Teamleiter und Teammitglieder wieder getrennt betrachtet. Da von den Teamleitern ein höherer Prozentsatz bereits an der ersten Untersuchung teilgenommen hatte als von den Teammitgliedern, sind hier die Ergebnisse, die durch die Variable *Teilnahme T₁* kontrolliert wurden, dargestellt:

	Teammitglieder	Teamleiter
Vision	.507**	.718**
Aufgabenorientierung	.552**	.643**
Partizipative Sicherheit	.512**	.664**
Unterstützung für Innovation	.548**	.678**

* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

ABBILDUNG 28: ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN DEN DIMENSIONEN DES TEAMKLIMAS UND OCB BEI DEN TEAMMITGLIEDERN (N = 160) UND BEI DEN TEAMLEITERN (N = 38) ZU T₂ UNTER BERÜCKSICHTIGUNG DER KONTROLLVARIABLE *TEILNAHME T₁*

Korrelationen, die großen Effekten entsprechen, sind dieses Mal sowohl bei den Teammitgliedern als auch bei den Teamleitern zu sehen. Die Zusammenhänge fallen bei den Teamleitern nun enger aus als bei den Teammitgliedern.

Bei den Teammitgliedern ist also zu beiden Messzeitpunkten ein Zusammenhang zwischen OCB und den Beurteilungen des Teamklimas zu beobachten. Zu beiden Messzeitpunkten liegen mittlere Korrelationen vor. Die Variablen scheinen sich also gegenseitig zu bedingen, Aussagen über mögliche Kausalhypothesen können an dieser Stelle jedoch noch nicht getroffen werden.

Bei den Teamleitern kristallisierte sich ein Zusammenhang zwischen OCB und den Dimensionen des Teamklimas im Laufe der Zeit heraus: Erst zu T₂, als jeder Teamleiter in seiner Schicht und mit seinem eigenen Team seit ca. einem dreiviertel Jahr zusammen gearbeitet hatte, stehen positive Klimabeurteilungen der Teamleiter im Zusammenhang mit den Einschätzungen des OCB.

Aufgrund dieser Unterschiede werden auch in der folgenden Längsschnittbetrachtung Teamleiter und Teammitglieder stets separat untersucht.

7.1.1. Zusammenhänge zwischen OCB und Teamklima im Längsschnitt

Eine Betrachtung der Korrelationen zwischen OCB und den Skalen des Teamklimas über die gesamte Erhebungszeit zeigt, dass der Zusammenhang zwischen OCB zum ersten Messzeitpunkt und dem Teamklima zum zweiten durchweg enger ist als der zwischen erstem Teamklima-Befund und der späteren Beurteilung des OCB:

	Vision	Aufgaben-orientierung	Partizipative Sicherheit	Unterstützung für Innovation
$r_{\text{OCB T1 \& TKI T2}}$.447**	.355*	.397**	.468**
$r_{\text{TKI T1 \& OCB T2}}$.302*	.238	.190	.208

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

ABBILDUNG 29: ZEITVERSETZTE ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN OCB UND DEN DIMENSIONEN DES TKI IM LÄNGSSCHNITT (N = 57)

Je höher eine Person ihr OCB zu T₁ beurteilt hat, desto positiver fielen tendenziell die Teamklimabeurteilungen zu T₂ aus. OCB scheint also die Entwicklung des Teamklimas positiv zu fördern. Die Klimabeurteilungen zu ersten Messzeitpunkt stehen überwiegend in keinem Zusammenhang mit den Beurteilungen des citizenship Behavior zum zweiten Messzeitpunkt.

Ein besonderer Bezug zeigt sich in der Klimadimension *Vision*, die als einzige Dimension zwei zeitversetzte Zusammenhänge zum OCB aufweist. Bei getrennter Betrachtung von Teamleitern und Teammitgliedern tritt dieser zeitversetzte Zusammenhang zwischen Vision zu T₁ und OCB zu T₂ nur bei den Teammitgliedern auf:

	Vision	Aufgaben-orientierung	Partizipative Sicherheit	Unterstützung für Innovation
$r_{\text{OCB T1 \& TKI T2}}$.316	.436*	.436*	.351
$r_{\text{TKI T1 \& OCB T2}}$.398*	.446*	.208	.183

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

ABBILDUNG 30: ZEITVERSETZTE ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN OCB UND DEN DIMENSIONEN DES TKI IM LÄNGSSCHNITT: TEAMMITGLIEDER (N = 29)

Die Zusammenhänge zwischen OCB und den Klimadimensionen *Aufgabenorientierung* und *Unterstützung für Innovation* geben keinen Hinweis auf mögliche Kausalzusammenhänge bei den Teammitgliedern, da beide zeitversetzten Zusammenhänge jeweils signifikant bzw. nicht signifikant sind. Annahmekonform scheint *Vision* - also die Beurteilung der Teamziele hinsichtlich Klarheit, Wertschätzung, Einigkeit und Erreichbarkeit - citizenship Behavior zu fördern. Eine genauere Betrachtung und Analyse der Daten ist unter 7.1.3 dargestellt. Ebenfalls annahmekonform scheint citizenship Behavior das

Teamklima in der Dimension *Partizipative Sicherheit* positiv zu beeinflussen. Hierauf wird im nächsten Abschnitt näher eingegangen (vgl. Abschnitt 7.1.2).

Hier nun zunächst die Daten der Teamleiter zum gleichen Zusammenhang:

	Vision	Aufgaben-orientierung	Partizipative Sicherheit	Unterstützung für Innovation
$r_{\text{OCB T1 \& TKI T2}}$.551**	.271	.417*	.561**
$r_{\text{TKI T1 \& OCB T2}}$.321	.207	.090	.330

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

ABBILDUNG 31: ZEITVERSETZTE ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN OCB UND DEN DIMENSIONEN DES TKI IM LÄNGSSCHNITT: TEAMLEITER (N = 28)

Bei den Werten der Teamleiter finden sich ebenfalls keine Hinweise auf eine zu favorisierende Kausalhypothese hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen OCB und *Aufgabenorientierung*. Beide zeitversetzten Zusammenhänge sind nicht signifikant. Die Daten der Teamleiter sprechen darüber hinaus ebenfalls dafür, dass citizenship Behavior einen Einfluss auf das Teamklima hat als dass umgekehrt das Teamklima OCB beeinflusst. Die zeitversetzten Zusammenhänge zwischen OCB zu T₁ und den drei anderen Klimadimensionen zu T₂ sind signifikant.

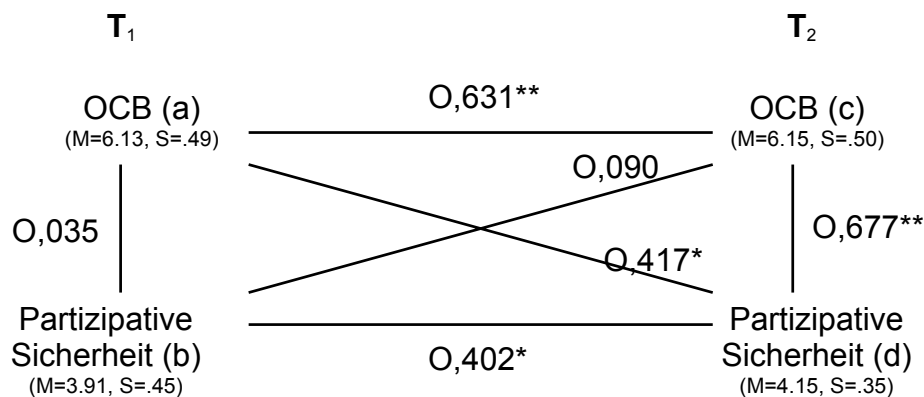
7.1.2. Fördert OCB ein positives Teamklima?

Wie an anderer Stelle bereits erwähnt (vgl. Abschnitt 5.1.1), waren zu T₁ je zwei Teamleiter in einer Gruppe und es wurde im Bereich während dieser Anlaufzeit in einer Schicht gearbeitet. Im Zeitraum zwischen T₁ und T₂ teilten sich die Teamleiter einer Gruppe in A und B-Schicht auf, wurden auch die Mitglieder einer Gruppe auf die beiden Schichten aufgeteilt und kamen neue Mitarbeiter hinzu. Es war also zu erwarten, dass sich die Beurteilungen des Teamklimas im Untersuchungszeitraum ändern, da sich auch die Gruppenzusammensetzung verändert hat.

Partizipative Sicherheit

Im Längsschnitt wurden zunächst die Untersuchungsteilnehmer betrachtet, die das Teamklima von T_1 nach T_2 signifikant unterschiedlich und ihr OCB annähernd gleich beurteilt haben (vgl. Abschnitt 6.1). Dies ist bei den Teamleitern der Fall. Sie beurteilten ihr OCB zu beiden Messzeitpunkten gleich und sahen im Bereich der *Partizipativen Sicherheit* eine signifikante Verbesserung von T_1 nach T_2 .

Eine Betrachtung im Cross-lagged-panel Design zeigt, dass sich bei den Teamleitern der Zusammenhang zwischen OCB und *Partizipativer Sicherheit* im zeitlichen Verlauf signifikant verändert hat ($z = -2,087$):



* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

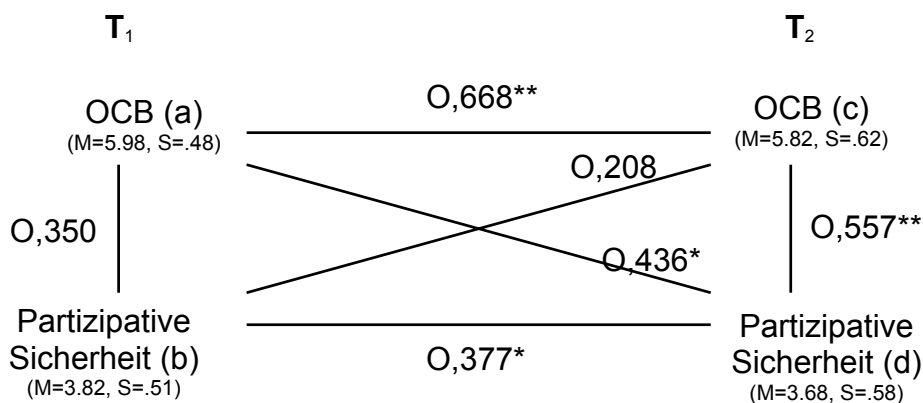
ABBILDUNG 32: CROSS-LAGGED-PANEL DESIGN FÜR OCB UND TEAMKLIMA
PARTIZIPATIVE SICHERHEIT: TEAMLEITER (N=28)

Es zeigt sich nur ein zeitversetzter Zusammenhang r_{ad} . Die Beurteilungen des Klimas im Team durch die Teamleiter zum ersten Messzeitpunkt, an dem sie mit Kollegen zusammengearbeitet haben, die zukünftig entweder ihrem eigenen Team oder dem Team der Ablöseschicht zugeordnet werden, zeigen keinen Einfluss auf ihr OCB. Es sind weder zeitgleiche noch zeitversetzte Zusammenhänge zu sehen. Das OCB des Teamleiters zu T_1 und zu T_2 weist hingegen signifikante Zusammenhänge zur Klimabeurteilung zum zweiten Messzeitpunkt auf. Je höher ein Teamleiter sein citizenship Behavior zu T_1 und auch zu T_2 einstufte, desto positiver nahm er das Klima in der Dimension *Partizipative Sicherheit* wahr. Die Daten sprechen also weniger dafür, dass OCB durch das Klima begünstigt wird.

Sie sprechen eher dafür, dass das zu beiden Messzeitpunkten gleich beurteilte citizenship Behavior der Teamleiter einen Einfluss auf das von ihnen unterschiedlich wahrgenommene Teamklima ausübt. Das Korrelationsmuster zeigt sich in den OCB-Skalen *Hilfsbereitschaft*, *Eigeninitiative* und *Gewissenhaftigkeit*. *Unkompliziertheit* weist keine Zusammenhänge, weder zeitversetzt noch zeitgleich, zur *Partizipativen Sicherheit* auf.

Betrachtet man die Subskalen der *Partizipativen Sicherheit*, so ist nur ein Zusammenhang zwischen OCB zu T₁ und Informationsverarbeitung zu T₂ zu sehen. Das citizenship Behavior scheint hier also vor allem das Teilen von Informationen im Team zu fördern.

Die Teammitglieder haben ihr OCB zu T₂ signifikant niedriger eingestuft als zu T₁ (vgl. Abschnitt 6.1). Partizipative Sicherheit wurde von ihnen zu beiden Messzeitpunkten nicht unterschiedlich beurteilt (vgl. Abschnitt 6.2.1), obwohl sich die Gruppenzusammensetzung verändert hatte. Auch in der Teilstichprobe der Teammitglieder ist nur die zeitversetzte Korrelation r_{ad} signifikant:



* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

ABBILDUNG 33: CROSS-LAGGED-PANEL DESIGN FÜR OCB UND TEAMKLIMA
PARTIZIPATIVE SICHERHEIT: TEAMMITGLIEDER (N=29)

Hier ist ebenfalls kein zeitgleicher Zusammenhang zu T₁ zu sehen. Je höher eine Person ihr OCB zu T₁ eingestuft hat, desto positiver beurteilten auch die Teammitglieder die Teamklimadimension *Partizipative Sicherheit* zu T₂. Der Zusammenhang ist enger als der zwischen Partizipativer Sicherheit zu beiden

Messzeitpunkten. Die Daten sprechen somit ebenfalls dafür, dass citizenship Behavior als eine Bedingung für die Teamklimadimension *Partizipative Sicherheit* angesehen werden sollte.

Auf Ebene der Skalen des OCB zeigt sich der zeitversetzte Zusammenhang bei den Teammitgliedern nur zwischen *Hilfsbereitschaft* und *Partizipativer Sicherheit*. Auf Ebene der Subskalen des TKI weist OCB wie bei den Teamleitern auch Zusammenhänge zu *Informationsverarbeitung* auf und darüber hinaus für die Skala *Kontaktpflege*. Der regelmäßige Kontakt und das Zusammenhalten im Team scheint bei den Teammitgliedern, die nicht wie die Teamleiter durch ihre formale Arbeitsrolle im ständigen Kontakt mit den anderen Teammitgliedern stehen, durch OCB begünstigt zu werden.

Für die Skalen Sicherheit und Einfluss zeigen sich keine zeitversetzten Zusammenhänge mit citizenship Behavior. Es könnte sein, dass OCB die Entwicklung des gegenseitigen Einflusses im Team sowie das Gefühl der Sicherheit im Sinne einer „wir sitzen in einem Boot“ Einstellung erst dann fördert, wenn die Gruppen in konstanter Besetzung über einen längeren Zeitraum hinweg miteinander arbeiten.

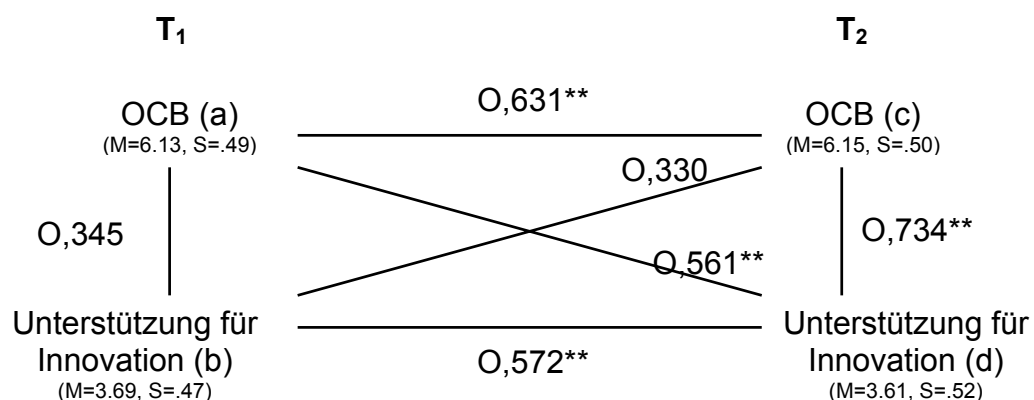
Die Ergebnisse sind mit Einschränkung zur Kenntnis zu nehmen. Zum einen kann dieser Beginn einer Zusammenarbeit, wie es im Untersuchungsbereich der Fall war, Aufschluss über Ursache-Wirkungsverhältnisse geben, die sich bei Untersuchungen in Teams, die bereits über einen längeren Zeitraum hinweg miteinander arbeiten, eventuell stabilisiert haben und somit nicht mehr zeigen. Zum anderen kann die zeitliche Begrenzung der Gruppenzusammensetzung zu T₁ auch einen Einfluss auf das sich entwickelnde Klima in der Gruppe haben. Die Mitarbeiter wussten zu T₁, dass sie nicht in einer Gruppe verbleiben, sondern verteilt werden. Auffällig ist dennoch, dass zu T₁ kein Zusammenhang zwischen OCB und Partizipativer Sicherheit zu sehen ist, obwohl auch diese „temporären“ Gruppen bereits ca. ein dreiviertel Jahr zusammengearbeitet hatten. In den „neuen“ Teams zu T₂ war zudem ebenfalls Unruhe hinsichtlich einer Kontinuität in der Gruppenzusammensetzung vorhanden: Die ebenfalls seit ca. einem dreiviertel Jahr währende Zusammenarbeit dieser Gruppen hatte durch neue Mitarbeiter

bzw. das Wissen, dass noch Kollegen in das Team hinzukommen werden, ebenfalls keine Kontinuität in der Gruppenzusammensetzung. Auch waren temporär beschäftigte Personen in den Gruppen eingesetzt, die diese eines Tages wieder verlassen werden (vgl. Abschnitt 5.1).

Die Daten sprechen also eher für die Hypothese „OCB beeinflusst *Partizipative Sicherheit*“ als für die Hypothese „*Partizipative Sicherheit* beeinflusst OCB“. Sowohl in der Gesamtstichprobe als auch bei getrennter Betrachtung der Teamleiter und der Teammitglieder zeigt sich das Muster $r_{ad} > r_{bc}$. Bei den Teamleitern, die *Partizipative Sicherheit* zu T_2 höher beurteilt haben als zu T_1 , ist zudem die Veränderung des Zusammenhangs zwischen OCB und *Partizipativer Sicherheit* signifikant.

Unterstützung für Innovation

Bei den Teamleitern zeigt sich auch in den Klimadimensionen *Unterstützung für Innovation* und *Vision* ein zeitversetzter Zusammenhang mit OCB, der für die Annahme spricht, dass Teamklima als eine Folge von OCB betrachtet werden sollte: Die Beurteilung der Unterstützung für Innovation in ihrem Team zu T_2 weist einen Zusammenhang zum citizenship Behavior zu T_1 auf, der ähnlich ausfällt wie der zwischen Unterstützung für Innovation zu beiden Messzeitpunkten:



* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

ABBILDUNG 34: CROSS-LAGGED-PANEL DESIGN FÜR OCB UND TEAMKLIMA UNTERSTÜTZUNG FÜR INNOVATION: TEAMLEITER (N=28)

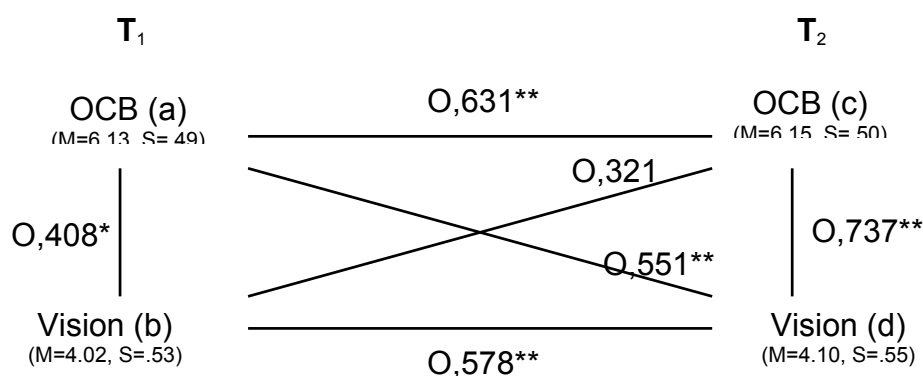
Es sind wieder die OCB-Skalen *Hilfsbereitschaft*, *Gewissenhaftigkeit* und *Eigeninitiative*, die den zeitversetzten Zusammenhang r_{ad} aufweisen.

Unterstützung für Innovation besteht aus den Subskalen *Normen der Bereitschaft* und *Normen der Umsetzung*. Das Korrelationsmuster $r_{ad} > r_{bc}$ zeigt sich im zeitversetzten Zusammenhang nur zwischen OCB und Normen der Umsetzung, d.h. dass citizenship Behavior vor allem das Zusammenwirken innerhalb des Teams zur Entwicklung und Verwirklichung von neuen Ideen zu fördern scheint.

Bei den Teammitgliedern zeigen sich jedoch keine zeitversetzten Zusammenhänge zwischen OCB und *Unterstützung für Innovation*. Aus den Befunden sollten daher keine Rückschlüsse auf mögliche Kausalzusammenhänge gezogen werden, da zudem das OCB der Teamleiter kritisch hinterfragt werden muss hinsichtlich dessen, ob es tatsächlich Extra-Rollenverhalten abbildet (vgl. Abschnitt 7.3).

Vision

Ein zeitversetzter Zusammenhang zwischen OCB zum ersten und Teamklima zum zweiten Messzeitpunkt ist bei den Teamleitern auch in der Dimension *Vision* zu sehen. Bei den Teamleitern besteht ein deutlicher Zusammenhang zwischen OCB zu T_1 und *Vision* zu T_2 :



* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

ABBILDUNG 35: CROSS-LAGGED-PANEL DESIGN FÜR OCB UND TEAMKLIMA „VISION“: TEAMLEITER (N=28)

Im Längsschnitt ist zu erkennen, dass r_{ad} größer ist als r_{bd} . Weiterhin ist zu sehen, dass der Zusammenhang zwischen OCB und Vision zum zweiten Messzeitpunkt sehr eng ausfällt.

Wieder weisen alle Subskalen des OCB – außer *Unkompliziertheit* – das Muster $r_{ad} > r_{bd}$ auf. Auffällig ist der große Effekt im zeitversetzten Zusammenhang zwischen *Gewissenhaftigkeit* und *Vision* ($r_{ad} = .640^{**}$). Ein besonders gewissenhaftes Einhalten der Spielregeln und Vorschriften scheint die Haltung im Team den gesteckten Zielen gegenüber positiv zu beeinflussen. Da die Verfolgung der bis auf die Gruppenebene umzusetzenden Businessplanziele zu den Aufgaben der Teamleiter gehört, überrascht das Ergebnis nicht. Die Grenze zum geforderten Arbeitsverhalten wird hier unscharf. Auf diese prinzipielle bereits benannte Problematik wird weiter unten nochmals vertieft eingegangen (vgl. Abschnitt 7.3).

Betrachtet man die vier Subskalen der Klimadimension Vision, so ist der zeitversetzte Zusammenhang r_{ad} nur mit OCB in den Skalen *Klarheit* der Teamziele und *Einigkeit* zu sehen. Citizenship Behavior scheint also vor allem dazu beizutragen, dass die Ziele im Team allen deutlich gegenwärtig sind und man sich diesen verpflichtet fühlt. Da sich die Gruppen im gesamten Erhebungszeitraum noch am Beginn der Serienproduktion befanden, drängt sich die Vermutung auf, dass die Skala *Erreichbarkeit* eventuell auch von citizenship Behavior begünstigt werden könnte, wenn die Gruppen längerfristig an der Umsetzung der gesteckten Ziele gearbeitet haben. Die Skala *Wertschätzung* weist bei den Teamleitern beide zeitversetzten Zusammenhänge mit OCB auf. Eventuell sind hier Effekte mit enthalten, die bei den Teammitgliedern deutlicher sichtbar werden.

7.1.3. Wertschätzung der Teamziele als eine Bedingung für OCB

Die Teamklimadimension *Vision* ist die einzige Skala, für die ein Zusammenhang zwischen dem Teamklima zum ersten und dem OCB zum zweiten Messzeitpunkt auftritt (vgl. Abschnitt 7.1). Bei einer Betrachtung der Subskalen des TKI zeigt

sich, dass der Zusammenhang in dieser Richtung für die Gesamtgruppe ausschließlich durch die Skala *Wertschätzung* geprägt wird:

	Wertschätzung	Einigkeit	Klarheit	Erreichbarkeit
$r_{\text{OCB T1 \& TKI T2}}$.320*	.444**	.362**	.339**
$r_{\text{TKI T1 \& OCB T2}}$.391**	.259	.060	.124

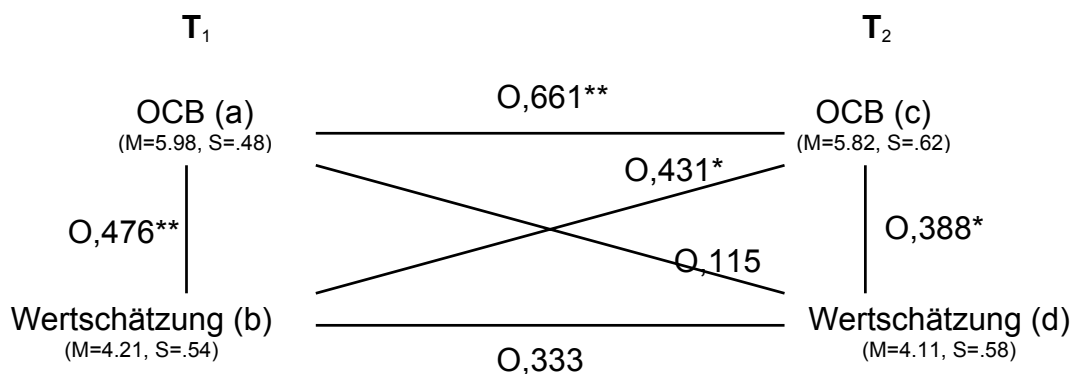
** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

ABBILDUNG 36: ZEITVERSETZTE ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN OCB UND DEN SKALEN DER TKI-DIMENSION *VISION* IM LÄNGSSCHNITT (N = 57)

Bei separater Betrachtung der Teamleiter und Teammitglieder tritt ein deutlicher Effekt im Zusammenhang zwischen Wertschätzung zu T_1 und OCB zu T_2 nur bei den Teammitgliedern auf. Bei den Teamleitern sind beide zeitversetzten Zusammenhänge signifikant.

Die Teammitglieder haben ihr OCB zum zweiten Messzeitpunkt signifikant niedriger eingestuft als zum ersten. Bei ihnen sprechen die Ergebnisse recht deutlich dafür, dass die Wertschätzung der Teamziele einen Einfluss auf das freiwillige Arbeitsengagement ausüben könnte:



** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

ABBILDUNG 37: CROSS-LAGGED-PANEL DESIGN FÜR OCB UND TEAMKLIMADIMENSION „*WERTSCHÄTZUNG*“: TEAMMITGLIEDER (N=29)

Es zeigt sich nur ein zeitversetzter Zusammenhang r_{bc} . Der recht hohe Effekt mit .431 kann bei der Stichprobengröße von $n = 29$ auf dem Signifikanzniveau von .05 statistisch als recht gut abgesichert gelten.

Die Beurteilung der Ziele, die das Team vereinbart und verfolgt, scheint für das citizenship Behavior den Daten folgend bedeutsam. Die Skala Vision widmet insgesamt vier von zehn Items der Frage der Wertschätzung der Teamziele. Dabei wird die persönliche, unternehmerische und gesellschaftliche Bedeutung der Teamziele eingeschätzt. Es interessiert nun, auf Ebene der Items zu betrachten, welche Bedeutung den größten Effekt im Zusammenhang mit OCB aufweist:

Wertschätzung der Teamziele	T ₁ OCB	T ₂ OCB
Was denken Sie, inwieweit sind diese Ziele nützlich und angemessen? N	.402** 84	.403** 186
Was denken Sie, inwieweit sind diese Ziele für Sie persönlich von Bedeutung? N	.528** 84	.508** 183
Was denken Sie, inwieweit sind diese Ziele für Ihr Unternehmen von Bedeutung? N	.332** 84	.348** 184
Was denken Sie, inwieweit sind diese Ziele von gesellschaftlicher Bedeutung? N	.238* 84	.372** 185

* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

ABBILDUNG 38: ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN OCB UND DEN ITEMS DER SKALA WERTSCHÄTZUNG ZU T₁ UND ZU T₂ (TEAMMITGLIEDER)

Das freiwillige Arbeitsengagement korreliert zu beiden Messzeitpunkten deutlich am höchsten mit der Frage nach der persönlichen Bedeutsamkeit der Teamziele. Citizenship Behavior steht also besonders dann im Zusammenhang mit der Wertschätzung der Teamziele, wenn die Ziele nicht nur für das Unternehmen als bedeutsam eingestuft werden und hier insoweit noch als einseitig den Interessen der Firma dienlich wahrgenommen werden, sondern auch persönlich wertgeschätzt werden.

7.1.4. Zusammenfassung

Es ist zunächst festzuhalten, dass im Querschnitt zum ersten Messzeitpunkt ein Zusammenhang zwischen OCB und dem Teamklima nur bei den Teammitgliedern zu sehen ist. Bei den Teamleitern tritt dieser Zusammenhang erst zum 2.

Messzeitpunkt auf, an dem jeder Teamleiter mit seinem eigenen Team zusammen gearbeitet hat.

Die in der Fragestellung formulierten Annahmen konnten mit Einschränkung bestätigt werden: Die Daten weisen darauf hin, dass das Teamklima für Innovationen in der Dimension *Partizipative Sicherheit* als Folge von OCB angesehen werden kann. In der Gesamtstichprobe und bei separater Betrachtung der Teamleiter und der Teammitglieder findet sich im Längsschnitt das Zahlenverhältnis $r_{ad} > r_{bc}$. Hier wird die Vermutung bestätigt, dass diejenigen Klimadimensionen von OCB begünstigt werden, die überwiegend vom Handeln der Beteiligten geprägt sind.

Für die Teamklimadimension *Unterstützung für Innovation* kann diese Annahme auf Basis der Befunde nicht getroffen werden. Lediglich bei den Teamleitern zeigen sich zeitversetzte Zusammenhänge, die die Annahme, dass sich citizenship Behavior positiv auf *Unterstützung für Innovation* auswirkt, stützt.

Wie in der ersten Fragestellung angenommen, geben die Daten keine Hinweise auf Kausalzusammenhänge zwischen OCB und *Aufgabenorientierung*.

Es sind wieder die Daten der Teamleiter, die darauf hinweisen, dass OCB auf die Klimadimension *Vision* einen Einfluss hat. Die Daten der Teammitglieder hingegen weisen in die andere Richtung, nämlich dass OCB durch die Wahrnehmung und Beurteilung der Teamziele begünstigt wird. Auf die gesteckten Ziele, die das Team erreichen soll, haben die Teammitglieder keine Möglichkeit der Einflussnahme. Der Teamleiter kann die Ziele im Team Visualisieren und Kommunizieren. Die Teammitglieder können nur eigene Beiträge im Rahmen der Zielverfolgung leisten. Die Daten zeigen entsprechend, dass bei den Teammitgliedern OCB auch keinen Zusammenhang zur zeitlich später erhobenen Beurteilung der Teamziele aufweist. Bei den Teammitgliedern scheint vor allem eine persönliche Wertschätzung der Teamziele citizenship Behavior zu begünstigen. Die Befunde stützen die in ersten Fragestellung getroffene Annahme.

7.2. Bedingungen für OCB: Merkmale der Person und Werthaltungen

7.2.1. Bedingen die untersuchten Personenmerkmale OCB?

Die Skalen Erfolgszuversicht und Flexibilität des Leistungsmotivationsinventars zeigten bei Schuler und Prochaska (2001, S. 50) Zusammenhänge mit leistungsbezogenen Aktivitäten, die mehr aus eigener Initiative als aus Zwang oder Verpflichtung heraus übernommen wurden. Die Annahme, dass die zwei Skalen daher auch Zusammenhänge zum OCB aufweisen, konnte im Querschnitt zu T₁ bestätigt werden:

OCB	LMI	Erfolgszuversicht	Flexibilität	Dominanz	Internalität	Leistungsmotivation
OCB-Gesamtwert		.425**	.472**	.153	.470**	.367**
Hilfsbereitschaft		.387**	.389**	.258*	.400**	.378**
Eigeninitiative		.316**	.375**	.280**	.369**	.346**
Gewissenhaftigkeit		.385**	.473**	.319**	.396**	.420**
Unkompliziertheit		.126	.348**	-.104	.389**	.067

* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

ABBILDUNG 39: ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN LMI UND OCB ZU T₁ (N = 87)

Korrelationen mit mittleren bis großen Effekten zeigen sich in der Gesamtstichprobe zum ersten Messzeitpunkt für alle erfassten Personenmerkmale außer Dominanz.

Es fällt auf, dass *Flexibilität* und *Internalität* Korrelationen zu allen Skalen des OCB, auch zu *Unkompliziertheit*, Zusammenhänge aufweisen. Die Bereitschaft, das Unternehmen und Veränderungen im Unternehmen zu bejahen, scheint am deutlichsten mit dem Maß zusammen zu hängen, in dem Handlungsergebnisse internalen Ursachen zugeschrieben werden. Die Skala Flexibilität beschreibt die Bereitschaft, sich auf verschiedene berufliche Bedingungen einzustellen. Sie weist inhaltlich eine Nähe zur Skala Unkompliziertheit auf. Auf diese Frage, ob Items der Skalen des OCB und Items der Skalen der Personenmerkmale im Alltagsverständnis der Untersuchungsteilnehmer eventuell das gleiche abbilden, wird unter 8.4 näher eingegangen.

Insgesamt zeigen die Personenmerkmale die höchsten Korrelationen zu den Skalen *Gewissenhaftigkeit* und *Hilfsbereitschaft*. *Gewissenhaftigkeit* weist generell und *Hilfsbereitschaft* speziell bei den Teamleitern eine gewisse Nähe zum geforderten Arbeitsverhalten (vgl. Abschnitt 7.3) auf. Daher wurden auch hier Teamleiter und Teammitglieder wieder getrennt betrachtet. Die Ergebnisse zeigen interessante Unterschiede, die im Zusammenhang zwischen Internalität und OCB am deutlichsten zutage treten:

	Teammitglieder	Teamleiter
Erfolgszuversicht	.501**	.266
Flexibilität	.436**	.518**
Dominanz	.117	.143
Internalität	.523**	.246
LMI Kurzform	.385**	.279

* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

ABBILDUNG 40: ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN DEN PERSONENMERKMALEN UND OCB BEI DEN TEAMMITGLIEDERN (N = 59) UND BEI DEN TEAMLEITERN (N = 28) ZU T₁

Bei den Teammitgliedern zeigen sich signifikante Korrelationen zwischen allen erfassten Personenmerkmalen und OCB abgesehen von *Dominanz*. Die Zusammenhänge sind für alle Subskalen des OCB signifikant außer für die *Unkompliziertheit*, die keine Zusammenhänge mit *Erfolgszuversicht* und *Leistungsmotivation* aufweist. Auffallend sind die großen Effekte für *Internalität* und *Erfolgszuversicht*.

Bei den Teamleitern steht nur *Flexibilität* im statistisch bedeutsamen Zusammenhang mit den Beurteilungen ihres citizenship Behavior im Betrieb. Auf Ebene der Skalen des OCB zeigen sich diese Zusammenhänge bei den Teamleitern nicht zwischen *Flexibilität* und *Unkompliziertheit*, was der Vermutung, dass die beiden Skalen im Alltagsverständnis der Teamleiter wenig Trennschärfe haben, entsprechen würde. Die Effekte treten für die Skalen *Eigeninitiative* ($r = .490$, $p = .008$, $n = 28$) und *Gewissenhaftigkeit* ($r = .495$, $p = .007$, $n = 28$) auf. Vielleicht spiegeln sich hier die wenig konstanten Bedingungen der frühen Anlaufsituation wieder. Der Punkt wird weiter unten aufgegriffen (7.3.4).

Zum zweiten Messzeitpunkt fallen die Korrelationen in der Gesamtgruppe ähnlich aus wie zu T_1 :

OCB	LMI	Erfolgs- zuversicht	Flexibilität	Dominanz	Internalität	Leistungs- motivation
OCB-Gesamtwert		.483**	.500**	.313**	.483**	.481**
Hilfsbereitschaft		.409**	.423**	.324**	.335**	.392**
Eigeninitiative		.535**	.482**	.321**	.418**	.549**
Gewissenhaftigkeit		.414**	.312**	.187**	.298**	.394**
Unkompliziertheit		.120	.297**	.026	.468**	.090

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

ABBILDUNG 41: ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN LMI UND OCB ZU T_2 (N = 198)

Auffällig ist, dass nun auch *Dominanz* mittlere Korrelationen mit OCB zeigt. Es sind wieder *Flexibilität* und *Internalität*, die Zusammenhänge zu allen vier Skalen des OCB aufweisen. Diesmal zeigen sich die Zusammenhänge zwischen den Personenmerkmalen und citizenship Behavior in den OCB-Skalen *Hilfsbereitschaft* und *Eigeninitiative* besonders deutlich.

Eine separate Betrachtung der Teammitglieder und Teamleiter, zeigt dass zu T_2 auch bei den Teamleitern Zusammenhänge zwischen den Personenmerkmalen und OCB zu sehen sind:

	Teammitglieder	Teamleiter
Erfolgszuversicht	.429**	.643**
Flexibilität	.415**	.626**
Dominanz	.211**	.323*
Internalität	.458**	.469**
LMI Kurzform	.460**	.635**

* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

ABBILDUNG 42: ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN DEN PERSONENMERKMALEN UND OCB BEI DEN TEAMMITGLIEDERN (N = 160) UND BEI DEN TEAMLEITERN (N = 38) ZU T_2

Es wurden wieder Partialkorrelationen berechnet und dabei die Variable *Teilnahme* T_1 kontrolliert. Auffällig ist, dass die Korrelationen bei den Teammitgliedern trotz größerer Stichprobe etwas niedriger ausfallen als zu T_1 . Die

einzigste Ausnahme bildet Leistungsmotivation: Die Leistungsmotivation der Teammitglieder weist zum zweiten Erhebungszeitpunkt einen größeren Effekt in der Korrelation auf als zu T_1 . Im Unterschied zu den Daten des ersten Messzeitpunktes stehen nun auch bei den Teamleitern *Leistungsmotivation*, *Erfolgszuversicht* und *Internalität* im deutlichen Zusammenhang mit OCB.

Um der Annahme nachgehen zu können, dass Merkmale der Person OCB bedingen, wurden die Daten der Stichprobe 3 (Personen, die sowohl an der ersten wie auch an der zweiten Befragung teilgenommen hatten) zu beiden Messzeitpunkten ins Verhältnis gesetzt. Die Plausibilität der Annahme wird durch die so gewonnenen Daten gestützt:

	Erfolgszuversicht	Flexibilität	Dominanz	Internalität	Leistungsmotivation
$r_{LMI\ T1 \ \& \ OCB\ T2}$.352**	.475**	.083	.407**	.516**
$r_{OCB\ T1 \ \& \ LMI\ T2}$.266*	.377**	.170	.228	.315*

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

ABBILDUNG 43: ZEITVERSETZTE ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN OCB UND DEN SKALEN DES LMI IM LÄNGSSCHNITT (N = 57)

Die Merkmale der Person zu T_1 weisen außer bei der Skala *Dominanz* durchweg signifikante Korrelationen zum OCB zu T_2 auf. Die zeitversetzten Zusammenhänge sind durchweg enger als die zwischen OCB zu T_1 und Merkmalen der Person zum zweiten Messzeitpunkt. Nicht erwartungskonform weist OCB zu T_1 Zusammenhänge zu *Erfolgszuversicht*, *Flexibilität* und *Leistungsmotivation* zu T_2 auf. Die Daten der Gesamtstichprobe geben somit keine Hinweise auf mögliche Kausalzusammenhänge.

Die Skala *Dominanz* zeigt bei der Gesamtstichprobe keine Zusammenhänge zum OCB auf, weder bei der Betrachtung beider Skalen zu einem Messzeitpunkt noch im Längsschnitt. Auch bei separater Betrachtung der Teamleiter und der Teammitglieder treten keine signifikanten Korrelationen in Stichprobe 3 auf.

Interessant sind die zeitversetzten Zusammenhänge zwischen *Internalität* und OCB. In der zeitversetzten Betrachtung sprechen die Daten dafür, dass Internalität

einen Einfluss auf citizenship Behavior haben könnte. Ein Zusammenhang zwischen OCB zum ersten Messzeitpunkt und Internalität zu zweiten besteht nicht. Bei separater Betrachtung der Teamleiter und der Teammitglieder tritt der zeitversetzte Zusammenhang nur bei den Teammitgliedern auf:

	Erfolgs- zuversicht	Flexibilität	Dominanz	Internalität	Leistungs- motivation
$r_{\text{LMI T1 \& OCB T2}}$.344	.380*	-.178	.521**	.200
$r_{\text{OCB T1 \& LMI T2}}$.216	.507**	-.017	.277	.300

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

ABBILDUNG 44: ZEITVERSETZTE ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN OCB UND DEN SKALEN DES LMI IM LÄNGSSCHNITT: TEAMMITGLIEDER (N = 29)

Im Zusammenhang zwischen OCB und Flexibilität sind beide zeitversetzten Korrelationen signifikant. Bei einem Stichprobenumfang von $n = 28$ sollten jedoch nur die großen Effekte über .5 als statistisch abgesichert angesehen werden. Demnach könnten die Daten der Teammitglieder Hinweise darauf geben, dass *Internalität* OCB fördert. Bevor darauf näher eingegangen wird, soll zunächst die Gruppe der Teamleiter im Überblick betrachtet werden:

	Erfolgs- zuversicht	Flexibilität	Dominanz	Internalität	Leistungs- motivation
$r_{\text{LMI T1 \& OCB T2}}$.410*	.521**	.329	.146	.542**
$r_{\text{OCB T1 \& LMI T2}}$.262	.184	.271	.126	.281

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

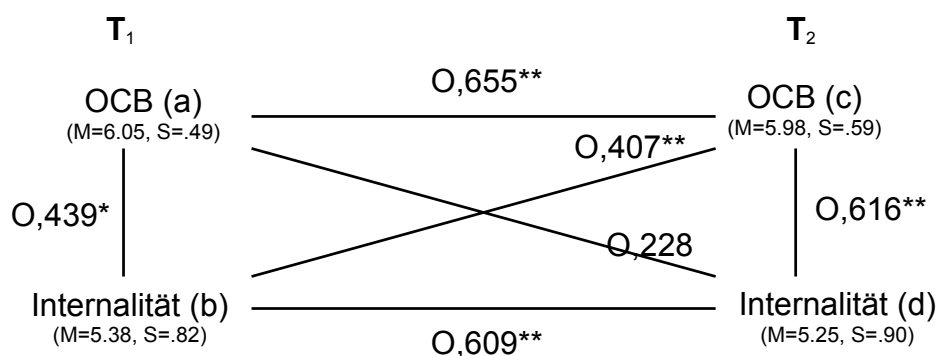
ABBILDUNG 45: ZEITVERSETZTE ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN OCB UND DEN SKALEN DES LMI IM LÄNGSSCHNITT: TEAMLEITER (N = 28)

Bei ihnen treten keine signifikanten Zusammenhänge zwischen OCB zum ersten und Personenmerkmalen zum zweiten Erhebungszeitpunkt auf. In der zeitversetzten Betrachtung ist zu sehen, dass *Erfolgsszuversicht*, *Flexibilität* und *Leistungsmotivation* zu T_1 im signifikanten Zusammenhang mit OCB zu T_2 stehen. Auf den ersten Blick lassen die Daten den Betrachter die Hypothese, dass Personenmerkmale OCB bedingen, favorisieren. Die Daten werden bei genauerer Betrachtung jedoch Hinweise in eine ganz andere Richtung geben: Sie werfen Fragen nach der Operationalisierung von OCB auf. Um thematisch an einem roten

Faden bleiben zu können, sind diese Befunde unter Punkt 7.3 ausführlicher dargestellt.

7.2.2. Der Einfluss von Internalität auf Hilfsbereitschaft und Eigeninitiative

Internalität weist sowohl in der Gesamtgruppe als auch bei den Teammitgliedern als einzige Skala einen zeitversetzten signifikanten Zusammenhang von der Ausprägung zu T_1 zum OCB zu T_2 auf und gleichzeitig keinen Zusammenhang zwischen OCB zum ersten und Internalität zum zweiten Messzeitpunkt:

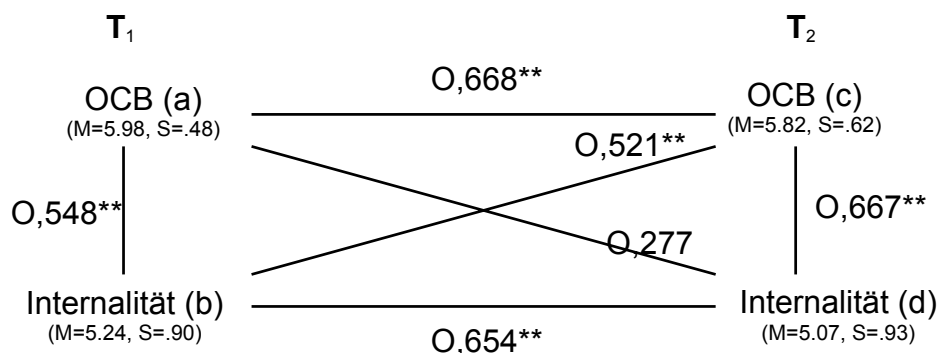


* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

ABBILDUNG 46: CROSS-LAGGED-PANEL DESIGN FÜR OCB UND INTERNALITÄT (N = 57)

Das Design zeigt, dass $r_{bc} > r_{ad}$. Die Korrelationskoeffizienten unterscheiden sich nicht signifikant ($z = -1,296$). Bei den Teammitgliedern zeigt sich das gleiche Muster wie in der gesamten Stichprobe:



* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

ABBILDUNG 47: CROSS-LAGGED-PANEL DESIGN FÜR OCB UND INTERNALITÄT: TEAMMITGLIEDER (N = 29)

Diese Daten sprechen für die Richtigkeit der Hypothese, Internalität als eine mögliche Bedingung für OCB anzusehen. Je mehr die Teammitglieder der Überzeugung sind, dass vieles in ihrem Leben von ihnen selbst und ihrem eigenen Verhalten abhängt, desto höher stufen sie ihr citizenship Behavior ein. Es ist plausibel, dass OCB zu T_1 in keinem Zusammenhang zu Internalität an T_2 steht. Folgt man bisherigen Befunden der empirischen Forschung (vgl. 3.1), so ist OCB auch abhängig von Arbeitseinstellungen und Kontextfaktoren. Internalität hingegen sollte als Personenmerkmal zeitlich eine größere Stabilität und zumindest kurzfristig auch eine stärkere Unabhängigkeit von situativen Einflüssen aufweisen. Eine reziproke Wechselwirkung der beiden Variablen soll an dieser Stelle jedoch nicht völlig ausgeschlossen werden. Es ist durchaus denkbar, dass auch citizenship Behavior zu Veränderungen im (sozialen) Umfeld der Person führt und dass die Wahrnehmungen dieser Veränderungen durch die handelnde Person wiederum Auswirkungen auf das Kontrollbewusstsein haben.

Der zeitversetzte Zusammenhang r_{bc} zwischen Internalität und OCB zeigt sich bei den Teammitgliedern in den OCB-Skalen *Hilfsbereitschaft* ($r = .455$, $p = .013$, $n = 29$) und *Eigeninitiative* ($r = .413$, $p = .032$, $n = 29$).

Eine Betrachtung auf Item-Ebene unterstützt die Vermutung, dass Internalität ein Hilfeverhalten fördert, das über das formal geforderte Verhalten hinausgeht: Die im Fragebogen unter 50 und 52 zu findenden Items zur Einarbeitung neuer Kollegen und zur Hilfestellung bei Überlastung weisen keine zeitversetzten Zusammenhänge zu Internalität auf. Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter durch gegenseitiges Training und der Ausgleich von Leistungsschwankungen wurde auch in der Betriebsvereinbarung zur Gruppenarbeit als Aufgabe der Gruppe vorgegeben. Beide Aspekte spielten gerade in der Alltagsrealität der Anlaufsituation tatsächlich eine bedeutsame Rolle: Zum einen kamen im Untersuchungszeitraum neue Mitarbeiter in die Teams, die an den Operationen angelernt wurden. Der Teamleiter koordiniert dabei zwar den Einsatz der Teammitglieder in der Gruppe und zeigt Trainingsbedarf auf, das Anlernen selbst kann auch durch Teammitglieder erfolgen. Zum anderen waren Leistungsschwankungen zu verzeichnen, da durch das niedrige Volumen die

Arbeitsstationen noch nicht vollständig besetzt waren und die Teammitglieder so teilweise in Selbstorganisation mehrere Stationen bedienen mussten. Beide Items umfassen also Verhaltensweisen, die im Alltagsverständnis der Teammitglieder vermutlich eher gefordertes Arbeitsverhalten beschreiben.

Signifikante Korrelationen sind zwischen Internalität zu T_1 und den anderen drei Items der Skala Hilfsbereitschaft zu T_2 zu verzeichnen, nämlich den Items Nr. 56 ($r = .550$, $p = .002$, $n = 29$), 63 ($r = .368$, $p = .05$, $n = 29$) und 64 ($r = .526$, $p = .003$, $n = 29$). Alle drei Items beziehen sich deutlich auf den zwischenmenschlichen Umgang miteinander und erfragen Verhalten zum Vorbeugen von Schwierigkeiten mit Kollegen, Einwirken bei Meinungsverschiedenheiten und Ermuntern bei Niedergeschlagenheit. Derartige Verhaltensweisen sind in der Betriebsvereinbarung als Aufgabe des Teamleiters beschrieben. „Dienst nach Vorschrift“ könnte daher im Rahmen der Gruppenarbeit für die Mitarbeiter bedeuten, dass im Team klare Absprachen getroffen werden, an die sich jeder hält und dass in Konfliktfällen der Teamleiter informiert wird. Die Daten weisen also darauf hin, dass Internalität ein soziales Engagement fördert, das über das geforderte Verhalten zur Selbstorganisation im Team hinausgeht.

7.2.3. Exkurs: Alltagsverständnis und Konstruktoperationalisierung

Der Zusammenhang zwischen *Internalität* und *Eigeninitiative* wirft weitere Fragen nach dem Alltagsverständnis der Teammitglieder auf. Internalität der Teammitglieder zu T_1 zeigt in der OCB-Skala Eigeninitiative einen deutlichen Zusammenhang mit dem Item „*Ich bilde mich laufend fort, um meine Arbeit besser machen zu können*“ zu T_2 ($r = .555$, $p = .002$, $n = 29$). Das Item weist eine gewisse Nähe zur Internalität auf, da ein Bejahen dieser Aussage die Überzeugung voraussetzt, dass sich eigenes Bemühen in qualifizierten Handlungen niederschlägt und man selbst etwas zur Verbesserung seiner Arbeitsleistung tun kann. Man fühlt sich also eben nicht als Opfer der Umstände. Das zweite Item, das Zusammenhänge zur zeitlich früher erhobenen Internalität aufweist, lautet „*Ich ergreife die Initiative, um das Unternehmen vor möglichen Problemen zu bewahren*“ ($r = .433$, $p = .019$, $n = 29$). Auffällig ist, dass beide Items Handlungen mit einer bestimmten Absicht beschreiben im Sinne von „*Ich tue etwas, um...*“.

Die anderen drei Items der Skala, die keinen zeitversetzten Zusammenhang zur Internalität zeigen, beschreiben das Beteiligen an Besprechungen im Unternehmen, das Einbringen von Vorschlägen zur Verbesserung der Qualität und das Informieren über neue Entwicklungen.

Das Beteiligen an Besprechungen im Unternehmen und ebenso das Einbringen von Verbesserungsvorschlägen könnte von den Teammitgliedern auch als selbstverständlicher Bestandteil der Gruppenarbeit verstanden werden. Unabhängig von persönlichen Kontrollüberzeugungen macht *man* bei Gruppengesprächen oder Betriebsversammlungen mit und erlebt sich subjektiv mit eigenen Redebeiträgen auch als aktiv. Es ist fraglich, ob ein solches Verhalten per se der Organisation Nutzen bringt und als citizenship Behavior gelten sollte. Eine Person kann mitwirken, unabhängig davon, für wie sinnvoll sie die Besprechungen hält. Sie kann sich dabei auch als aktiv erleben, selbst wenn ihre Beiträge eher unkonstruktiv sind. Das scheint vor allem dann plausibel, wenn die Person die Kontrollüberzeugung verinnerlicht hat, dass Erfolg Glückssache ist – und sich für Minderleistungen somit nicht verantwortlich fühlt.

Das Item „*Ich informiere mich über neuere Entwicklungen im Unternehmen*“ zeigte auch keinen Zusammenhang zur zeitlich früher erhobenen Internalität. Das Item kann auch im Rahmen der Gruppenarbeit als Eigeninitiative gedeutet werden. Entwicklungen im Unternehmen, die nicht direkt die Gruppe betreffen, werden in der Regel kontinuierlich schriftlich kommuniziert, z.B. durch die Werkszeitschrift oder durch Informationsblätter der Geschäftsleitung oder des Betriebsrates. Ob jemand diese liest oder entsprechende Fragen an Experten, Vorgesetzte oder Betriebsrat stellt, liegt in seinem eigenen Ermessen. Nur besondere oder den Bereich stark tangierende Entwicklungen werden in der Regel auch mündlich kommuniziert, beispielsweise in Informationsveranstaltungen oder Besprechungen. Betrachtet man das Item selbst genauer, so fällt jedoch auf, dass es keinen personenbezogenen aktiven Beitrag im Sinne eines Eingreifens in die Situation enthält. Denkt man an Geberts Konzeption der innovativen Initiative (vgl. Abschnitt 3.1.7), so impliziert dieses Item kein persönliches Eingreifen in eine Situation und keine Notwendigkeit, eine Situation als veränderungsfähig

wahrzunehmen. Es fragt nur nach dem aufnehmenden Informationsverhalten und nicht danach, wie diese Informationen verarbeitet werden und Handlungen beeinflussen. Will ich die Informationen nur zur Kenntnis nehmen oder richte ich mein Handeln daran aus? Das geht aus diesem Item nicht hervor.

Es scheint schlüssig, dass demnach auch Kontrollüberzeugungen in keinem Zusammenhang mit diesem Teilaspekt der Eigeninitiative stehen. Informationen über neue Entwicklungen können eher einen Beitrag dazu leisten, ob die aktuelle Ist-Situation als veränderungsbedürftig wahrgenommen wird und somit eher mit persönlichen Wertvorstellungen im Sinne eines Soll-Ist-Abgleichs stehen. Demnach könnte die Bedeutung, die ein Teammitglied den Zielen des Teams beimisst, diesen Teilaspekt des citizenship Behavior beeinflussen. Sieht er die Ziele des Teams als bedeutsam an, so ist er vielleicht eher motiviert, auch durch Zusatzengagement jenseits der formalen Arbeitsrolle den Beitrag des Teams in seiner Relevanz für das Unternehmen oder den Fortbestand der Gemeinschaft, der Standortsicherung, beurteilen zu können und informiert sich entsprechend. Die Wertschätzung der Teamziele zu T_1 steht auch tatsächlich im Zusammenhang mit der Beurteilung des Items *„Ich informiere mich über neuere Entwicklungen im Unternehmen“* zu T_2 ($r = .412$, $p = .001$, $n = 57$).

In diesem Exkurs sollte auf Itemebene das mögliche Alltagsverständnis der Untersuchungsteilnehmer beleuchtet werden. Die eben angeführten Überlegungen wurden bewusst anhand der zeitversetzt aufeinander bezogenen Daten angestellt. So sollte verhindert werden, dass Erhebungsumstände (Personenmerkmale und OCB wurden durch dieselbe Person erhoben, Untersuchungsteilnehmer haben zweimal den gleichen Fragebogen bearbeitet) als möglicher zusätzlicher Effekt in die Befunde hineinspielen und sie verzerren. Es wäre sicherlich interessant, die Ergebnisse und Überlegungen zu überprüfen unter der Bedingung, dass das OCB von Vorgesetzten und Kollegen beurteilt wird. Gerade das Phänomen, dass Aktivität subjektiv leicht auch mit guter Leistung in Zusammenhang gebracht wird, dürfte jeder, der bereits Assessment Center durchgeführt hat, aus der Praxis kennen: Auch Assessoren neigen tendenziell dazu, aktiven Kandidaten in den Beurteilungskriterien positivere Ausprägungen zuzuschreiben als ruhigeren

Teilnehmern. Die ruhigeren Bewerber werden mit ihren wenigen, dafür vielleicht sehr fundierten und gute Ergebnisse fördernden Beiträgen leichter übersehen. Bezüglich OCB könnten Fremdbeurteilungen mehrerer Personen den qualitativen Anteil der Eigeninitiative gegenüber dem quantitativen relativieren. Weiterhin können diese Überlegungen auch eine Anregung dazu bieten, gründlicher über die Operationalisierung von Eigeninitiative nachzudenken.

7.2.4. Messbare Zielvereinbarungen

Die Teamleiter wurden zu T₂ im Interview aufgefordert, die drei wichtigsten Ziele ihrer Gruppe zu schildern und zu einem Beispiel auch die getroffene Zielvereinbarung mit ihrem Team zu nennen.

Einige Teamleiter gaben an, keinerlei Zielvereinbarung geschlossen zu haben. Die genannten Zielvereinbarungen wurden zur Datenauswertung dahingehend unterschieden, ob sie messbar sind oder nicht.

Die Ergebnisse in diesen drei verschiedenen Segmenten zeigen interessante Unterschiede bei den Teamleitern und bei den Teammitgliedern: Bei den Teamleitern schätzen diejenigen, die keine Zielvereinbarung getroffen hatten, ihr OCB am höchsten ein. Bei den Teammitgliedern hingegen stufen diejenigen ihr OCB am höchsten ein, deren Teamleiter eine messbare Zielvereinbarung mit ihnen getroffen hatte:

Mittelwerte, Standardabweichung, Stichprobenumfang, Prüfwert

	OCB Teamleiter*			OCB Teammitglied**		
	M	S	n	M	S	n
keine Zielvereinbarung	6.39	.36	10	5.77	.62	49
messbare Zielvereinbarung	6.08	.41	14	6.00	.54	57
nicht messbare Zielvereinbarung	5.90	.60	14	5.48	.74	54

* Prüfwerte: $F = 3.081$, $DF (2/37)$, $p = .059$

** Prüfwerte: $F = 9.234$, $DF (2/159)$, $p < .01$

ABBILDUNG 48: VARIANZANALYSE FÜR DIE VARIABLE OCB

Die Teamleiter, die zu T₂ keine Zielvereinbarungen mit ihrem Team getroffen hatten, stufen ihr OCB sehr hoch ein.

Die Ziele, die sie mit erster Priorität mit ihrem Team verfolgten, wenn auch ohne konkrete Vereinbarung, betrafen die Qualität (n = 5) und die Zusammenarbeit und Arbeitszufriedenheit (n = 4). Ein Teamleiter nannte die Programmerfüllung als wichtigstes Ziel. Auch ohne Zielvereinbarung hatten diese Teamleiter eine Vorstellung davon, wann die Gruppe ihre Ziele erreicht hat: Sieben Teamleiter nannten Statistiken (Ausschuss, Stückzahl) oder Rückmeldungen aus anderen Bereichen. Zwei Teamleiter nannten pauschal die gute Zusammenarbeit, aus der sich dann die Qualität ergäbe. Dass er keinen Druck vom Vorgesetzten spürt und die Arbeitszufriedenheit in der Gruppe da ist, war für einen weiteren Teamleiter das Merkmal, an dem er erkennt, dass seine Gruppe ihre Ziele erreicht hat.

Messbare Zielvereinbarungen hatten 14 Teamleiter mit ihrer Gruppe getroffen. Die Ziele betrafen überwiegend den Ausschuss (z.B. < 0,8% Ausschuss) und die Stückzahl (z.B. eine konkrete Anzahl Einheiten am Tag). Erkennen, dass die Gruppe ihr Ziel erreicht hat, können acht der Teamleiter anhand gruppenbezogener Aufzeichnungen, wie Ausschusszahlen, Fehlerauflistungen oder der an der Anlage produzierten Stückzahl. Rückmeldungen aus anderen Gruppen oder von der Qualitätssicherung gaben fünf Teamleiter als Maßstab erreichter Ziele an. Ein Teamleiter sagte, dass die Gruppe ohne Störungen an der Anlage ihr Ziel bzgl. der Stückzahl immer erreicht. Diese Teamleiter stufen ihr OCB niedriger ein, als die der ersten Gruppe. Die Teammitglieder hingegen zeigen bei messbaren Zielvereinbarungen das meiste freiwillige Arbeitsengagement.

Ebenfalls 14 Teamleiter nannten Zielvereinbarungen ohne eine messbare Angabe, anhand der abgeschätzt werden kann, wann das Ziel erreicht ist. Sie nannten Zielvereinbarungen, die überwiegend das Einhalten von Regeln im Arbeitsprozess betreffen. Beispiele hierfür sind das Arbeiten nach Prüfplan oder das Einhalten von Messintervallen. Andere nannten ganz pauschal „wenig Ausschuss produzieren“ oder den „Qualitätsstandard erhöhen“. Auf die Frage, woran der Teamleiter erkennt, dass die Gruppe ihre Ziele erreicht hat, nannten acht Teamleiter durch Passivität ihrerseits gekennzeichnete Umstände: Die Mitarbeiter arbeiten selbständig, ohne den Teamleiter zu rufen, sie melden sich bei

Problemen von sich aus und es gibt keine Beanstandungen oder Reklamationen. Andere Teamleiter nannten schriftliche Aufzeichnungen – beispielsweise der Qualitätssicherung – oder sagten pauschal, dass sie das Erreichen des Ziels an der guten Zusammenarbeit im Team erkennen. Sowohl die Teamleiter als auch die Teammitglieder dieser Gruppen beurteilten ihr OCB am niedrigsten.

Die Effekte zeigen sich bei den Teamleitern nur für die OCB-Skala Hilfsbereitschaft signifikant ($F = 4.753$, $DF = 2/37$, $p = .015$). Die Teamleiter ohne Zielvereinbarungen stufen ihre Hilfsbereitschaft am höchsten ein ($M = 6.5$, $S = .57$, $n = 10$) und die mit nicht messbarer Zielvereinbarung am niedrigsten ($M = 5.8$, $S = .48$, $n = 14$). Teamleiter, die eine messbare Zielvereinbarung getroffen haben, liegen in der Beurteilung ihrer Hilfsbereitschaft dazwischen ($M = 6.2$, $S = .48$, $n = 14$). Rein deskriptiv ist generell auffällig, dass Teamleiter mit viel OCB dazu neigen, eher keine Zielvereinbarungen in ihrer Gruppe zu treffen.

Die Befunde stimmen mit den qualitativen Aussagen der Teamleiter überein. Gerade die Teamleiter mit nicht messbaren Zielvereinbarungen nannten wie eben dargelegt häufig das Einhalten von Regeln als Ziel und zeigen auch mit ihren Antworten auf die Frage, woran sie die Zielerreichung erkennen, dass sie Leistungsverhalten ihrer Teammitglieder kaum bzw. nur undifferenziert wahrnehmen. Insbesondere die Items der Skala Hilfsbereitschaft implizieren jedoch, dass Belange der Teammitglieder, wie Arbeitsüberlastung oder Unstimmigkeiten, differenziert wahrgenommen werden, um darauf eingehen zu können. Die Teamleiter ohne Zielvereinbarungen hatten alle dennoch Vorstellungen darüber, wann ihre Gruppe Ziele erreicht hat. Es scheint, als ob sie Hilfestellungen geben und darauf vertrauen, dass die Gruppe gute Arbeitsleistungen erbringt.

Bei den Teammitgliedern sind die Unterschiede für die OCB-Skalen *Hilfsbereitschaft*, *Eigeninitiative* und *Gewissenhaftigkeit* signifikant. Es zeigen sich keine statistisch bedeutsamen Unterschiede nur in der Skala *Unkompliziertheit*:

<i>Mittelwerte, Standardabweichung, Stichprobenumfang</i>		M	S	n
Hilfsbereitschaft	keine Zielvereinbarung	5.71	.84	49
	messbare Zielvereinbarung	5.95	.70	57
	nicht messbare Zielvereinbarung	5.38	.96	54
Eigeninitiative	keine Zielvereinbarung	5.30	.95	49
	messbare Zielvereinbarung	5.65	.79	57
	nicht messbare Zielvereinbarung	4.82	1.09	54
Gewissenhaftigkeit	keine Zielvereinbarung	6.33	.59	49
	messbare Zielvereinbarung	6.55	.55	57
	nicht messbare Zielvereinbarung	6.03	.90	54
Unkompliziertheit	keine Zielvereinbarung	5.71	.87	49
	messbare Zielvereinbarung	5.84	.91	57
	nicht messbare Zielvereinbarung	5.68	.85	54
<i>Prüfwert</i>		F	DF	p
Hilfsbereitschaft		6.653	2/159	.002
Eigeninitiative		10.725	2/159	.000
Gewissenhaftigkeit		7.854	2/159	.001
Unkompliziertheit		.475	2/159	.623

ABBILDUNG 49: EINFAKTORIELLE VARIANZANALYSE (AV = SKALEN DES OCB), FAKTOR ZIELVEREINBARUNG: TEAMMITGLIEDER

Es ist durchgängig zu erkennen, dass in Gruppen mit messbaren Zielvereinbarungen die Teammitglieder ihr citizenship Behavior am höchsten einstufen. Die Daten geben somit Hinweise darauf, dass messbare Ziele auch nicht formal gefordertes Verhalten fördern, das einen Nutzen für die Organisation mit sich bringt. Es ist auch zu sehen, dass bei keiner Zielvereinbarung das OCB höher ausfällt, als bei einer nicht messbaren.

Einfaktorielle Varianzanalysen mit dem dreistufigen Faktor *Zielvereinbarung* zeigen, dass die Teammitglieder, deren Teamleiter messbare Zielvereinbarungen getroffen hat, auch die Skalen der Teamklimadimension *Vision* am positivsten beurteilen:

<i>Mittelwerte, Standardabweichung, Stichprobenumfang</i>		M	S	n
Wertschätzung	keine Zielvereinbarung	3.9	.84	49
	messbare Zielvereinbarung	4.2	.56	57
	nicht messbare Zielvereinbarung	3.8	.74	54
Klarheit	keine Zielvereinbarung	4.0	.74	49
	messbare Zielvereinbarung	4.3	.64	57
	nicht messbare Zielvereinbarung	3.8	.85	54
Erreichbarkeit	keine Zielvereinbarung	3.8	.83	49
	messbare Zielvereinbarung	3.9	.63	57
	nicht messbare Zielvereinbarung	3.6	.67	54
Einigkeit	keine Zielvereinbarung	3.9	.79	49
	messbare Zielvereinbarung	4.0	.58	57
	nicht messbare Zielvereinbarung	3.6	.69	54
<i>Prüfwert</i>		F	DF	p
Wertschätzung		4.560	2/159	.012
Klarheit		6.412	2/159	.002
Erreichbarkeit		2.312	2/159	.102
Einigkeit		4.812	2/159	.009

ABBILDUNG 50: EINFAKTORIELLE VARIANZANALYSE (AV = SKALEN DER TKI-DIMENSION *VISION*), FAKTOR ZIELVEREINBARUNG: TEAMMITGLIEDER

Die Unterschiede sind für die Skalen *Wertschätzung*, *Klarheit* und *Einigkeit* signifikant. Auffällig ist auch hier, dass das Nichtvorhandensein einer Zielvereinbarung zu einer besseren Beurteilung des Teamklimas in den Skalen führt, als wenn eine nicht messbare Zielvereinbarung gegeben ist. Es könnte sein, dass die Teammitglieder ohne Zielvereinbarung in ihrer die Gruppe eher die allgemeinen Ziele des Fertigungsbereiches oder ihrer Abteilung bei der Beurteilung der Items vor Augen hatten.

Da vor allem die Skala Wertschätzung als Bedingung für OCB angesehen werden kann (vgl. 7.1.3), wurde nun geprüft, ob dies auch unter den verschiedenen Bedingungen der Zielvereinbarung gegeben ist. Die Ergebnisse der zweifaktoriellen Varianzanalyse sprechen dafür, dass dies unter allen drei Bedingungen gegeben ist:

<i>Mittelwerte, Standardabweichung, Stichprobenumfang</i>		M	S	n
Wertschätzung niedrig	keine Zielvereinbarung	5,5	.626	26
	messbare Zielvereinbarung	5,9	.617	24
	nicht messbare Zielvereinbarung	5,3	.783	32
Wertschätzung hoch	keine Zielvereinbarung	6,1	.434	23
	messbare Zielvereinbarung	6,1	.466	33
	nicht messbare Zielvereinbarung	5,8	.550	22
<i>Prüfwert</i>		F	DF	p
Faktor Wertschätzung (W)		22.916	1/159	.000
Faktor Zielvereinbarung (Z)		7.798	2/159	.001
Interaktion W x Z		1.673	2/159	.191

ABBILDUNG 51: ZWEIFAKTORIELLE VARIANZANALYSE FÜR DIE VARIABLE OCB (TEAMMITGLIEDER)

Unabhängig voneinander scheinen sowohl eine messbare Zielvereinbarung als auch die positive Wertschätzung der Teamziele OCB zu begünstigen. Gerade bei niedriger Wertschätzung der Teamziele geht eine messbare Zielvereinbarung mit ausgeprägterem OCB einher, was dafür spricht, OCB als durch kognitive Aspekte beeinflusst zu verstehen. Unabhängig von der Wertschätzung weiß ein Mitarbeiter bei messbaren Zielvorgaben wann die Gruppe ihre Ziele erreicht hat und welche Handlungen - gemäß der Arbeitsrolle oder darüber hinausgehend - entsprechend zielführend sind.

7.2.5. Internalität als eine Bedingung für OCB bei Wertschätzung der Teamziele

Gebert (2002) konzipiert, wie unter 3.1.7 beschrieben, innovationsbezogene Initiative als abhängig von der Wahrnehmung der Situation als veränderungsbedürftig und veränderungsfähig. Als personale Bedingung zur Wahrnehmung der Situation als veränderungsbedürftig benennt er unter anderem die Übereinstimmung der Tätigkeitsinhalte mit persönlichen Idealen und Wertvorstellungen. Internale Kontrollüberzeugungen thematisiert er als bedeutenden Aspekt zur Beurteilung der Veränderungsfähigkeit.

Die in der hier vorliegenden Studie erhobenen Daten geben Hinweise darauf, dass sowohl die Wertschätzung der Teamziele (vgl. Abschnitt 7.1.3) als auch Internalität (vgl. Abschnitt 7.2.2) einen Einfluss auf das freiwillige Arbeitsengagement haben.

Nun wird geprüft, ob der Zusammenhang zwischen Internalität und OCB von der Wertschätzung beeinflusst wird, die eine Person den Zielen ihres Teams entgegen bringt. Die Stichprobe 2 (Daten zu T_2) wurde am Mittelwert der TKI-Skala *Wertschätzung* geteilt. Für beide Untergruppen wurden Korrelationen zwischen OCB und Internalität berechnet. Der Vollständigkeit halber sind in Abb. 36 die Korrelationen zwischen OCB und allen erfassten Personenmerkmalen dargestellt:

	TKI: Wertschätzung	
	niedrig (M < 4.03, n = 100)	hoch (M ≥ 4.03, n = 98)
r OCB und Internalität	.336**	.529**
r OCB und Dominanz	.280**	.335**
r OCB und Erfolgszuversicht	.377**	.460**
r OCB und Flexibilität	.351**	.559**
r OCB und Leistungsmotivation	.389**	.465**

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

ABBILDUNG 52: KORRELATION ZWISCHEN OCB UND DEN SKALEN DES LMI IN ABHÄNGIGKEIT VON HOHER BZW. NIEDRIGER WERTSCHÄTZUNG DER TEAMZIELE ZU T_2

Der Unterschied in der Höhe der Korrelationskoeffizienten bei hoher bzw. niedriger Wertschätzung der Teamziele zeigt sich bei Internalität und Flexibilität deutlich. Das Ergebnis spricht für die Hypothese, dass Internalität und Flexibilität vor allem in Verbindung mit einer hohen Wertschätzung der Teamziele in positiver Beziehung zu OCB stehen.

Vor allem die persönliche und die gesellschaftliche Bedeutung, die den Teamzielen beigemessen wird, scheint für den Zusammenhang zwischen Internalität und OCB eine Rolle zu spielen:

Was denken Sie, inwieweit sind diese Ziele nützlich und angemessen?	niedrig (< 4.03)	hoch (≥ 4.03)
r OCB und Internalität	.476** (n=148)	.417** (n=50)
r OCB und Flexibilität	.519** (n=148)	.450** (n=50)
Was denken Sie, inwieweit sind diese Ziele für Sie <u>persönlich</u> von Bedeutung?	niedrig (< 4.03)	hoch (≥ 4.03)
r OCB und Internalität	.394** (n=131)	.531** (n=67)
r OCB und Flexibilität	.443** (n=131)	.397** (n=67)
Was denken Sie, inwieweit sind diese Ziele für Ihr Unternehmen von Bedeutung?	niedrig (< 4.4)	hoch (≥ 4.4)
r OCB und Internalität	.377** (n=82)	.475** (n=116)
r OCB und Flexibilität	.484** (n=82)	.418** (n=116)
Was denken Sie, inwieweit sind diese Ziele von <u>gesellschaftlicher</u> Bedeutung?	niedrig (< 3.69)	hoch (≥ 3.69)
r OCB und Internalität	.339** (n=78)	.541** (n=120)
r OCB und Flexibilität	.347** (n=78)	.593** (n=120)

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

ABBILDUNG 53: KORRELATION ZWISCHEN OCB UND INTERNALITÄT IN ABHÄNGIGKEIT VON HOHER BZW. NIEDRIGER WERTSCHÄTZUNG DER TEAMZIELE ZU T₂ (ITEMEBENE)

Werden die Teamziele persönlich als bedeutsam angesehen, ist der Zusammenhang zwischen Internalität und OCB groß. Wenn die persönliche Bedeutung der Teamziele niedrig eingestuft wird, fällt der Zusammenhang zwischen Internalität und OCB deutlich geringer aus. Auch die gesellschaftliche Bedeutung, die den Teamzielen beigemessen wird, wirkt sich auf den Zusammenhang zwischen OCB und Internalität sowie auf Flexibilität aus. Es zeigen sich große Effekte unter der Bedingung, dass die gesellschaftliche Bedeutung hoch eingestuft wird. Wird den Zielen weniger gesellschaftliche Bedeutung beigemessen, sind nur mittlere Effekte zu sehen.

7.2.6. Zusammenfassung

Im Querschnitt sind signifikante Zusammenhänge zwischen OCB und den erfassten Personenmerkmalen zu sehen. Im Längsschnitt geben die Daten der Teammitglieder Hinweise auf einen möglichen Einfluss von Internalität auf citizenship Behavior. Eine kritische Betrachtung des geforderten Arbeitsverhaltens der Teammitglieder und deren mögliches Alltagsverständnis stützt diesen Befund. Der Zusammenhang zwischen Internalität und OCB ist bei hoher persönlicher und

gesellschaftlicher Wertschätzung der Teamziele am stärksten ausgeprägt. Eine Analyse der Zielvereinbarungen, die der Teamleiter mit seinem Team getroffen hat, zeigt, dass die Teammitglieder bei messbaren Zielvorgaben am stärksten citizenship Behavior zeigen. Das wenigste OCB zeigen die Teammitglieder, deren Teamleiter zwar Zielvereinbarungen getroffen hat, diese jedoch nicht messbar sind.

Eine Unterscheidung in der Wahrnehmung einer Situation als veränderungsbedürftig und veränderungsfähig kann für die weitere OCB-Forschung ein sinnvoller Ansatzpunkt zu sein: OCB könnte zunächst von einer wahrgenommenen Diskrepanz zwischen einem Soll- und einem Ist-Zustand beeinflusst sein. Alle Items der Skala Hilfsbereitschaft und drei Items der Skala Eigeninitiative beinhalten eine solche Diskrepanz. Beispielsweise impliziert das Item der Skala Hilfsbereitschaft „*ich helfe anderen, wenn diese überlastet sind*“, dass die Überlastung eines Kollegen zunächst überhaupt erst einmal wahrgenommen wird. Die persönliche und gesellschaftliche Wertschätzung der Ziele, die das Team verfolgt, kann Auswirkungen darauf haben, ob solche Diskrepanzen, deren Wahrnehmung und Bewältigung nicht Gegenstand der formalen Arbeitsaufgabe sind, überhaupt als persönliche Handlungsaufforderung wahrgenommen werden oder der Person „egal“ sind und sie keine Bereitschaft für OCB entwickelt. Es kann somit die Hypothese aufgestellt werden, dass die Wertschätzung der Teamziele die *Bereitschaft* für OCB fördert.

Ob die Bereitschaft auch tatsächlich zum Handeln führt, könnte in einem zweiten Schritt von einer Überprüfung der Situation auf ihre *Kontrollierbarkeit* hin abhängen: Wie die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung zeigen, weist vor allem Internalität einen engen Zusammenhang zum OCB unter der Bedingung einer hohen Wertschätzung der Teamziele auf. Der wahrgenommenen Diskrepanz zwischen Ist- und Soll wird also dann begegnet, wenn die Person der Überzeugung ist, dass ihre Eigeninitiative oder freiwillige Hilfeleistung auch zu gewünschten Ergebnissen führt.

Vor allem wenn beide Bedingungen gegeben sind, eine hohe Wertschätzung der Teamziele und eine hohe Ausprägung der Internalität, stufen die

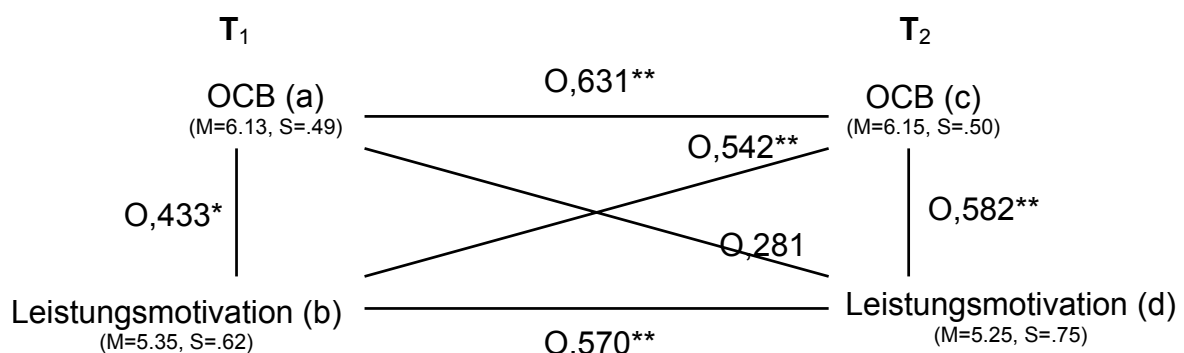
Untersuchungsteilnehmer ihr OCB hoch ein. Salopp formuliert führt die Grundhaltung „ich würde gerne, aber kann nicht“ oder „ich könnte schon, will aber nicht“ zu einer niedrigeren OCB-Einstufung.

7.3. Befunde zum Teamleiter: OCB oder In-Role Verhalten?

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: Da die Verfasserin der vorliegenden Arbeit den Untersuchungsbereich beruflich und im Rahmen der Dissertation sehr intensiv kennen gelernt hat, werden im Folgenden die Daten der Teamleiter auf Ebene der Items zum OCB exemplarisch analysiert und mit den Erfahrungen und Umständen vor Ort ins Verhältnis gesetzt. Es ergeben sich konkrete Beispiele mit Implikationen für weitere Forschungsarbeiten.

7.3.1. Hinweise auf Personenmerkmale als Bedingung für OCB bei den Teamleitern

Leistungsmotivation, *Erfolgszuversicht* und *Flexibilität* wiesen in der Gesamtgruppe signifikante Zusammenhänge zum zeitversetzt gemessenen OCB auf (vgl. 7.2.1). Bei einer separaten Betrachtung der Teamleiter und Teammitglieder zeigten sich diese nur bei den Teamleitern (siehe Abb. 45). Die Effekte sind für die Skala *Leistungsmotivation* am deutlichsten:

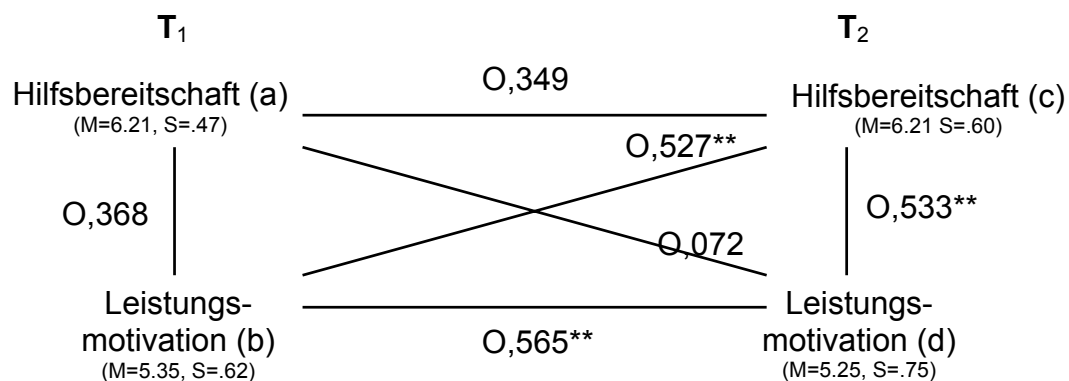


* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

ABBILDUNG 54: CROSS-LAGGED-PANEL DESIGN FÜR OCB UND LEISTUNGSMOTIVATION: TEAMLEITER (N = 28)

Auch hier zeigt sich wieder das Muster $r_{bc} > r_{ad}$. Auf Ebene der Skalen des OCB steht die Leistungsmotivation der Teamleiter zu T_1 im signifikanten Zusammenhang zu *Hilfsbereitschaft* ($r=.527$, $p=.004$, $n=28$) und *Gewissenhaftigkeit* ($r=.403$, $p=.033$, $n=28$) zu T_2 .



* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

ABBILDUNG 55: CROSS-LAGGED-PANEL DESIGN FÜR OCB-HILFSBEREITSCHAFT UND LEISTUNGSMOTIVATION: TEAMLEITER (N = 28)

Die zeitversetzte Betrachtung zeigt, dass bei den Teamleitern die Beurteilungen der eigenen Hilfsbereitschaft zu T_2 stärker beeinflusst sind von ihrer vorherigen Leistungsmotivation als von ihrer Hilfsbereitschaft zu T_1 . Die Daten legen die Vermutung nahe, dass bei den Teamleitern *Leistungsmotivation* ein Hilfeverhalten fördert, das nicht durch formale Regelungen gefordert und dem citizenship Behavior zugerechnet wird. In der Interpretation der Befunde sind zwei Aspekte zu berücksichtigen:

Zum einen fällt die Reliabilität der OCB-Skala *Hilfsbereitschaft* in der Untersuchung zu beiden Messzeitpunkten niedrig aus und entspricht nicht den testtheoretischen Befunden von Staufenbiel und Harz (2000). Zum zweiten stellt sich die Frage, ob die OCB-Skala bei den Teamleitern tatsächlich OCB erfasst oder die Items Anforderungen abbilden, die zu den Aufgaben des Teamleiters gehören. Dieser Punkt wird im Folgenden aufgegriffen und näher beleuchtet.

7.3.2. Hilfsbereitschaft der Teamleiter: OCB oder gefordertes Arbeitsverhalten?

Eine Analyse auf Ebene der Items zeigt, dass die geschilderten Zusammenhänge auf Items zutreffen, die recht nah an den formal vorgeschriebenen Aufgaben des Teamleiters liegen:

Item OCB-Hilfsbereitschaft:	r zeitversetzt	r zeitgleich
Ich ergreife freiwillig die Initiative, neuen Kollegen bei der Einarbeitung zu helfen.	.441*	.475*
Ich helfe anderen, wenn diese mit der Arbeit überlastet sind.	.131	.329
Ich bemühe mich aktiv darum, Schwierigkeiten mit Kollegen vorzubeugen.	.368	.328
Ich wirke bei auftretenden Meinungsverschiedenheiten ausgleichend auf Kollegen ein.	.399*	.495**
Ich ermuntere Kollegen, wenn diese niedergeschlagen sind.	.398*	.548**

* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

ABBILDUNG 56: KORRELATION ZWISCHEN DEN ITEMS DER OCB-SKALA HILFSBEREITSCHAFT ZU T₂ UND LEISTUNGSMOTIVATION ZU T₁ (ZEITVERSETZT) UND ZU T₂ (ZEITGLEICH): TEAMLEITER (N=28)

Die Daten zeigen, dass *Leistungsmotivation* die Initiative beim Einarbeiten neuer Kollegen zu fördern scheint. Da während des Untersuchungszeitraumes der Bereich personell aufgestockt wurde, gehörte insbesondere das Anlernen der neuen Mitarbeiter zu den festen Aufgaben der Teamleiter (vgl. Abschnitt 5.1.). In der Betriebsvereinbarung (BV) zur Gruppenarbeit des Unternehmens ist zudem das Einarbeiten neuer Mitarbeiter als geforderte Teamleitertätigkeit angeführt.

Auch der Ausgleich bei Meinungsverschiedenheiten und das Motivieren der Gruppe sind dort als Aufgaben des Teamleiters beschrieben. Die zwei in Abb. 56 letztgenannten Items beschreiben Verhalten, das der Erfüllung dieser in der BV genannten Aufgaben entspricht.

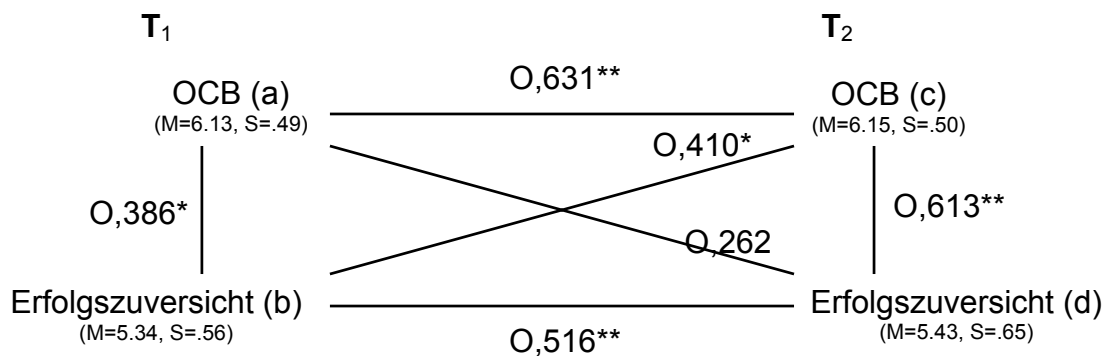
Der Einsatz des Teamleiters zur Ausführung operativer Tätigkeiten bei Arbeitsspitzen, also der temporär anfallenden Mehrarbeit an einzelnen Stationen, gehört ebenfalls zu den Aufgaben eines Teamleiters und weist inhaltlich eine

Nähe zum Item „*ich helfe anderen, wenn diese mit der Arbeit überlastet sind*“ auf. Es kann also erwartet werden, dass bei voller Stückzahl und entsprechender Auslastung der Teammitglieder auch dieses Item eher gefordertes als freiwillig gezeigtes Verhalten abbildet.

Die Befunde und Hintergrundinformationen zeigen, wie schwierig es ist, OCB von gefordertem Arbeitsverhalten abzugrenzen. Für die Zielgruppe der Teamleiter in Fertigungsgruppen ist diese Grenze im vorliegenden Fragebogen nicht trennscharf. Mit der Itemformulierung lassen die Befunde keine Aussage darüber zu, ob Leitungsmotivation Rollenverhalten oder OCB begünstigt. Dies spricht dafür, in der Entwicklung von Untersuchungsinstrumenten zum OCB die spezifischen Rollenanforderungen der Untersuchungsteilnehmer zu berücksichtigen.

7.3.3. Erfolgszuversicht und Gewissenhaftigkeit: Vertrauen in das System?

Ein ähnliches Bild wie bei der Leistungsmotivation zeichnet sich für die zeitversetzten Zusammenhänge zwischen OCB und *Erfolgszuversicht* ab:



* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

ABBILDUNG 57: CROSS-LAGGED-PANEL DESIGN FÜR OCB UND ERFOLGSZUVERSICHT: TEAMLEITER (N = 28)

Auch hier legen die Zusammenhänge die Vermutung nahe, dass *Erfolgszuversicht* einen positiven Einfluss auf OCB haben könnte. Bevor mögliche Interpretationen ausgeführt werden, soll jedoch auch hier in die Skalen des OCB hineingesehen werden.

Auf Ebene der Skalen weist *Erfolgszuversicht* signifikante Zusammenhänge zur zeitlich später erhobenen OCB-Skala *Gewissenhaftigkeit* ($r=.503$, $p=.006$, $n=28$) auf. Es weist dabei nur das Item „*ich beachte Vorschriften und Arbeitsanweisungen mit größter Sorgfalt*“ einen signifikanten Zusammenhang mit *Erfolgszuversicht* zeitversetzt r_{bc} auf:

Item OCB-Gewissenhaftigkeit:	r zeitversetzt	r zeitgleich
Ich komme immer pünktlich zur Arbeit.	.286	.423*
Ich informiere frühzeitig, wenn ich nicht zur Arbeit kommen kann.	.134	.313
Ich zeichne mich durch besonders wenig Fehlzeiten aus.	.275	.464*
Ich nehme mir nur in äußerst dringenden Fällen frei.	.337	.433*
Ich beachte Vorschriften und Arbeitsanweisungen mit größter Sorgfalt.	.415*	.643**

* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

ABBILDUNG 58: KORRELATION ZWISCHEN ERFOLGSZUVERSICHT ZU T₁ UND DEN ITEMS DER OCB-SKALA GEWISSENHAFTIGKEIT ZU T₂ (ZEITVERSETZT) SOWIE DEN DATEN ZU T₂ (ZEITGLEICH): TEAMLEITER (N=28)

Der Zusammenhang ist auch zu T₂ deutlich ausgeprägt. *Erfolgszuversicht* ist konzeptionell mit der Motivationskomponente „Hoffnung auf Erfolg“ nach Heckhausen verwandt (vgl. Schuler & Prochaska, 2001, S. 14). Personen mit hohen Werten rechnen damit, auch bei schwierigen Aufgaben ihr Ziel zu erreichen. Dass gerade diese Skala mit der sorgfältigen Beachtung von Arbeitsanweisungen einhergeht, könnte ein Vertrauen widerspiegeln, dass die institutionalisierten Wege auch zum Erfolg führen und ein besonderes Bemühen auslösen, diese auch einzuhalten.

Auch hier ist es jedoch wieder schwierig, citizenship Behavior vom geforderten Arbeitsverhalten abzugrenzen. Es gehört zu den Aufgaben des Teamleiters, mit seinem Team nach den Prinzipien der schlanken Produktion zu arbeiten. Er ist auch für die Standardisierung in seinem Team verantwortlich, zu der beispielsweise das Fixieren eines schichtübergreifenden Standards für die beste Arbeitsmethode oder den effektivsten Arbeitsablauf an den Stationen zählt. In der Beachtung derartiger Spielregeln der Zusammenarbeit und Leistungserbringung

liegen vermutlich mehr Möglichkeiten, citizenship Behavior zu zeigen, als in der Befolgung von Vorschriften, deren Nichteinhaltung disziplinarische oder gar arbeitsrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen kann. Gerade bei Standardisierungen kann der Teamleiter beispielsweise sein Team und auch den Teamleiter der anderen Schicht mehr oder weniger stark in die Ausgestaltung der Festlegungen integrieren und sich auch inhaltlich unterschiedlich stark bemühen, wirklich die Methoden und Abläufe herauszufinden, die eine hohe Qualität bei gefordertem Volumen sichern. Wo ist hier die Grenze zu ziehen zwischen gefordertem Arbeitsverhalten und citizenship Behavior?

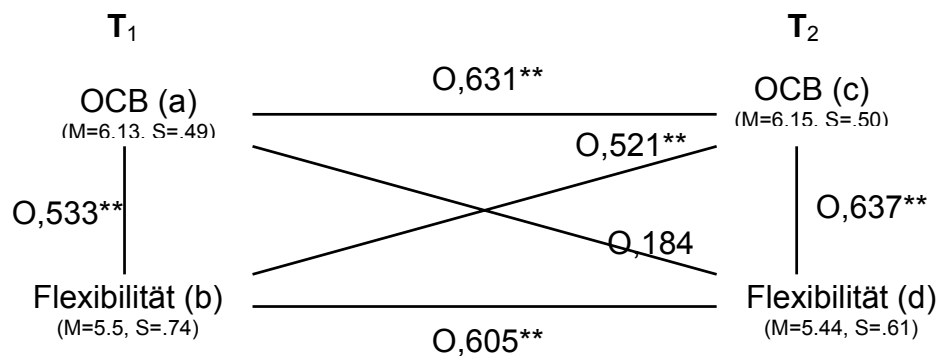
Es stellt sich die Frage, ob in der Erhebung von citizenship Behavior nicht nur die formalen Rollenanforderungen der Untersuchungsteilnehmer berücksichtigt werden sollten, sondern darüber hinaus auch Situationen und Möglichkeiten, beispielsweise im praktizierten Produktionsmanagementsystem citizenship Behavior zeigen zu können. Gerade die OCB-Skala *Gewissenhaftigkeit*, die theoretisch nur im Falle eines besonders ausgeprägten Befolgens der gültigen Spielregeln zum OCB gezählt werden kann, macht dies deutlich: Weniger die Pünktlichkeit zu Arbeitsbeginn als vielleicht vielmehr das Feststellen und Beseitigen eines Arbeitsfehlers vorgelagerter Bereiche im Rahmen einer Quality First Strategie könnten Indizien für citizenship Behavior sein.

7.3.4. Flexibilität in durch Veränderung geprägten Situationen

Ein heterogenes Bild zeichnet sich bei dem Merkmal *Flexibilität* ab:

Betrachtet man die Gesamtstichprobe, so sind signifikante Zusammenhänge sowohl für r_{ad} ($r = .377^{**}$) als auch für r_{bc} ($r = .475^{**}$) zu sehen (siehe Abb. 43). Bei den Teammitgliedern ist ein ähnliches Bild zu sehen (siehe Abb. 44).

Bei den Teamleitern weisen die Daten darauf hin, dass Flexibilität eher einen Einfluss auf OCB ausübt, als dass OCB als eine Bedingung für Flexibilität als Personenmerkmal angesehen werden sollte:



* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

ABBILDUNG 59: CROSS-LAGGED-PANEL DESIGN FÜR OCB UND FLEXIBILITÄT: TEAMLEITER (N=28)

Es zeigt sich nur der Zusammenhang r_{bc} signifikant. Die Skala *Flexibilität* beschreibt die Art der Auseinandersetzung mit neuartigen Situationen und Aufgaben. Personen mit hohen Werten sind Veränderungen gegenüber aufgeschlossen, auch wenn sie dafür Unannehmlichkeiten in Kauf nehmen müssen und das Risiko des Scheiterns besteht. Es fällt die inhaltliche Nähe zur OCB-Skala *Unkompliziertheit* auf, die ähnlich beschrieben wird (vgl. 2.2). Bei den Teamleitern sind jedoch keine, weder zeitgleich noch zeitversetzt erhobene, Zusammenhänge zwischen *Flexibilität* und *Unkompliziertheit* zu sehen.

Das Korrelationsmuster, das sich im Verhältnis von *Flexibilität* und OCB zeigt, ist nur in der Skala *Eigeninitiative* vorzufinden. Die Daten der Teamleiter sprechen also dafür, dass *Flexibilität* einen Einfluss auf OCB haben könnte – und zwar besonders in den Aspekten der Eigeninitiative, die explizit aktive Bemühungen zur Verbesserung der Qualität in der Abteilung bzw. zum Bewahren des Unternehmens vor Problemen umfassen:

Item OCB-Eigeninitiative:	r zeitversetzt	r zeitgleich
Ich beteilige mich regelmäßig und aktiv an Besprechungen und Versammlungen im Unternehmen.	.297	.162
Ich informiere mich über neue Entwicklungen im Unternehmen.	.354	.485**
Ich mache innovative Vorschläge zur Verbesserung der Qualität in der Abteilung.	.544**	.600**
Ich bilde mich laufend fort, um meine Arbeit besser machen zu können.	.364	.285
Ich ergreife die Initiative, um das Unternehmen vor möglichen Problemen zu bewahren.	.401*	.400*

* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

ABBILDUNG 60: KORRELATION ZWISCHEN FLEXIBILITÄT ZU T₁ UND DEN ITEMS DER OCB-SKALA EIGENINITIATIVE ZU T₂ (ZEITVERSETZT) SOWIE DEN DATEN ZU T₂ (ZEITGLEICH): TEAMLEITER (N=28)

Dies scheint besonders in der Situation des Untersuchungsbereichs plausibel, in der die verschiedenen Volumenzusagen und –absagen die Zukunft für alle Beteiligten wenig berechenbar und planbar machten. Gerade in solch ungewissen Situationen, in denen der Arbeitseinsatz über eine gewisse Zeit hinweg schwer planbar ist, könnte *Flexibilität* einen Einfluss auf eine über die formalen Anforderungen hinausgehende Eigeninitiative zur Verbesserung der Abteilungs- und Unternehmenssituation haben. Die Skala *Flexibilität* erfasst Offenheit für und Interesse an neuen Situationen, so dass es plausibel ist, dass Personen mit hohen Werten auch in Zeiten, die durch wenig Berechenbarkeit gekennzeichnet sind, eher eigeninitiativ handeln. Interessant ist, dass den Daten zufolge weniger das „sich informieren“, „sich Fortbilden“ und „an Besprechungen beteiligen“ mit Flexibilität im Zusammenhang steht. Vielmehr sind es wieder die bereits unter 7.2.3 thematisierten Items, in denen eine konstruktive Absicht hinter dem initiativen Handeln mit formuliert ist.

Im Untersuchungszeitraum war im Zeitraum der Datenerhebung allen Beteiligten die Bedeutung einer erfolgreichen Produktion zur Standortsicherung bewusst. Es wurde auch viel darüber kommuniziert, dass die Qualität der Motoren von entscheidender Bedeutung ist. Es drängen sich zwei Fragen auf: Zum einen die der sozialen Erwünschtheit – was antworte ich, wenn ich nach eigenen Beiträgen

zu den Themen gefragt werde, die vor Ort im Arbeitsalltag die höchste Priorität bzw. eine besondere Bedeutung haben? Geht man davon aus, dass „ehrlich“ geantwortet wird, stellt sich zum anderen die Frage, *welche* seiner Handlungen ein Teamleiter bei der Beantwortung der Frage vor Augen hatte. Dachte er beispielsweise an eine Situation, in der eine Störung der Maschine oder fehlerhafte Teile sein Team in die Situation versetzten, dass sie innovative Vorschläge zur Verbesserung der Qualität beispielsweise in Form eines Verbesserungsvorschlages erbringen *mussten*? In diesem Fall würde sein Handeln eher Rollenverhalten abbilden, da es zu seinen Aufgaben gehört, Problemlösungen durchzuführen. Oder ist es wirklich so, dass er mit offenen Augen durch die Abteilung geht, Probleme antizipiert und eigeninitiativ Ideen umsetzt bzw. an sein Team oder seinen Vorgesetzten heranträgt?

Die Daten und Überlegungen sprechen dafür, bei der Erhebung von citizenship Behavior auch die Rahmenbedingungen des Untersuchungsbereichs neben den formalen Rollenanforderungen der Untersuchungsteilnehmer zu berücksichtigen. Es ist inhaltlich plausibel, dass Flexibilität gerade in durch Veränderungen geprägten Situationen das citizenship Behavior der Beteiligten beeinflusst. Sind die Rahmenbedingungen konstanter als beispielsweise im hier beschriebenen Motorenbau, spielt Flexibilität vielleicht keine oder keine messbare Rolle als Bedingung für OCB.

7.3.5. Zusammenfassung

Die Beispiele zeigen, dass die Operationalisierung von OCB Gegenstand weiterer Forschungsarbeiten sein sollte.

Die Skala *Hilfsbereitschaft* weist im vorliegenden Fallbeispiel aus der Automobilindustrie eine große Nähe zum geforderten Arbeitsverhalten der Teamleiter im Rahmen des Gruppenarbeitskonzepts auf. Die Items spiegeln teilweise Verhaltensweisen wieder, die in der Betriebsvereinbarung zur Gruppenarbeit explizit von ihnen gefordert sind. Es stellt sich die Frage, ob OCB nicht stellen- oder positionsspezifisch operationalisiert werden sollte.

Der Zusammenhang zwischen *Erfolgszuversicht* und der OCB-Skala *Gewissenhaftigkeit* regt dazu an, über eine Operationalisierung von OCB nachzudenken, die sich am praktizierten Produktionsmanagementsystem orientiert. Dort sind Regeln und Standards der Zusammenarbeit und Leistungserbringung definiert, deren Befolgen zum Erfolg des Unternehmens beiträgt. Es ist der strategisch festgelegte Weg, der gemeinsam gegangen zum Erfolg führen soll. Ein citizenship Behavior, das sich durch ein besonders gewissenhaftes Befolgen von Regeln ausdrückt, kann hier in der täglichen Einhaltung von Spielregeln während der Arbeit gezeigt werden, beispielsweise in der Umsetzung der Regeln zur bedarfsorientierten Materialanstellung vor Ort oder zur Erhöhung der First Time Quality Rate.

Derartiges Verhalten kann in der Fertigung zudem eher als freiwillig erbracht angesehen werden als beispielsweise Pünktlichkeit oder geringe Fehlzeiten. Wenn im Operationsverzeichnis die Nachbesserung eines vom Kollegen verursachten Fehlers nicht beschrieben und auch in der Zeitvorgabe nicht berücksichtigt ist, so ist dies nicht Gegenstand der formalen Arbeitsanforderung und kann entsprechend bei Unterlassung auch nicht sanktioniert werden. Erkennt ein Kollege den Fehler im Arbeitsprozess, so kann er eventuell mit einem kleinen Handgriff diesen korrigieren oder Hilfe anfordern und somit Arbeitsauschuss vermeiden. Solche Handlungen können eher als freiwilliges Engagement angesehen werden als das Ausmaß an Fehlzeiten, dem bei unbegründeter Häufigkeit zudem mit disziplinarischen Maßnahmen begegnet wird. Der Mitarbeiter kann also die Spielregeln im täglichen Arbeitsvollzug gewissenhaft einhalten und somit einen persönlichen Beitrag im Netzwerk an Strategien und Verfahrensweisen leisten. OCB könnte ein Vertrauen widerspiegeln, dass die offiziell eingeschlagenen Wege auch zum Ziel führen.

Die Befunde zu Flexibilität und Eigeninitiative sprechen dafür, dass OCB in verschiedenen Situationen von unterschiedlichen Personenmerkmalen begünstigt werden könnte. Ist die Situation, wie im vorliegenden Fall, durch wenig Regelmäßigkeit gekennzeichnet, so ist es plausibel, dass Flexibilität als Personenmerkmal citizenship Behavior beeinflussen könnte.

Insgesamt scheint es sinnvoll, in der Operationalisierung von OCB Anforderungsprofile von Stellenbeschreibungen, Regeln und Standards des praktizierten Produktionsmanagementsystems ebenso zu berücksichtigen wie die spezifische Situation des Unternehmens bzw. Untersuchungsbereichs.

7.4. Betriebliche Kennziffern und OCB

In die Untersuchung sind Kennzahlen für das Jahr 2002 und das erste Quartal 2003 eingeflossen. Es konnte mit Dokumentenanalyse auf die Daten zurückgegriffen werden, die vom Untersuchungsbereich selbst erhoben werden. Es wurden keine zusätzlichen betrieblichen Daten gesondert für die Dissertation erhoben. Die Daten des Untersuchungsbereiches sind teilweise auf Gruppenebene zuzuordnen und teilweise auf Abteilungsebene, die schichtübergreifend zwei bis vier Gruppen umfasst.

Es ist stets schwierig, passende betriebliche Kennziffern für die Synchronisierung mit einer Studie wie der hier vorliegenden zu finden. Es ist vor allem schwierig, Kennziffern zu erheben, die weitestgehend von einer Gruppe oder einer Abteilung beeinflussbar bzw. deren andere Einflüsse kontrollierbar sind. So brachte eine Analyse der vorliegenden Daten zur Uptime, die sich aus Maschinenlaufzeit, Taktgeschwindigkeit und Stückzahl errechnet, und zum Arbeitsausschuss keine Erkenntnisse zum vorliegenden Untersuchungsgegenstand. Die Daten lagen nur auf Abteilungsebene vor, nicht auf die Gruppen bezogen, und sind zudem maßgeblich abhängig von Faktoren, die nicht vom Handeln der Gruppenmitglieder bestimmt sind, wie Linienumbau in einem Bereich oder Störungen aufgrund fehlerhafter Zuliefererteile in einem anderen Bereich.

Auf Gruppenebene lagen Vorgesetztenbeurteilungen zur Gruppenarbeit vor sowie eine Statistik über Anzahl eingereichter und erledigter Verbesserungsvorschläge der Gruppe. Die Ergebnisse zur Vorgesetztenbeurteilung sind unter 7.4.1 dargestellt. Hinsichtlich der Verbesserungsvorschläge gab es im Untersuchungsbereich die Zielvorgabe, dass sechs Verbesserungsvorschläge je Mitarbeiter im Jahr einzureichen sind. Die Statistik bezieht sich jeweils auf die gesamte Gruppe, so dass größere Gruppen entsprechend höheren Erwartungen

ausgesetzt sind. Da die Gruppen unterschiedlich groß sind und die Gruppengröße noch dazu im Untersuchungsjahr 2002 nicht konstant war, sind auch die Daten zu den Verbesserungsvorschlägen schwer ins Verhältnis zu setzen. Als verlässlichste Kennziffer zeigt sich der von der Gruppengröße unabhängige Prozentsatz umgesetzter von eingereichten Vorschlägen. Die Ergebnisse sind unter 7.4.2 aufgeführt.

7.4.1. Vorgesetztenbeurteilungen: Audit Gruppenarbeit

Alle Gruppen in der Fertigung, auch die hier untersuchten, wurden regelmäßig von betrieblichen Vorgesetzten auditiert, also anhand eines Kriterienkatalogs beurteilt, der den Stand der Umsetzung betrieblicher Vorgaben im Rahmen der Gruppenarbeit beschreibt. Hierbei wurden Noten vergeben, die in ihrer Aussage weitgehend den Schulnoten entsprechen. Die Beurteilungen reichen von eins („*beste Praktik, über den Erwartungen*“) bis sechs („*ungenügend, sofort korrigieren*“).

Die Vorgesetzten beurteilten die Gruppenarbeit in den einzelnen Teams hinsichtlich der Informations-Teamtafel (Aktualität), der vorgenommenen Gruppengespräche (regelmäßige Durchführung und die sorgfältige Erstellung von Agenda und Protokoll) sowie hinsichtlich der Qualifikation innerhalb der Gruppe (nach dem Stand des betrieblichen Flexibilisierungsplans).

Für 21 der 38 Gruppen lagen für das Jahr 2002 entsprechende Auditbewertungen vor, die in die Untersuchung einfließen konnten. Die Gruppen wurden im Durchschnitt mit der Note 2,2 bewertet ($s = .51$). Die Auditskalen wurden nicht umgepolt, so dass in den Auditbewertungen ein niedriger Wert guten Leistungen entspricht.

Ein Vergleich mit den für die vorliegende Untersuchung erhobenen Daten zeigte, dass die Mitarbeiter der Gruppen, die von ihren Vorgesetzten im Audit positiver beurteilt wurden, ihr OCB höher einstufen als die Mitarbeiter der Gruppen, die kritischer beurteilt wurden:

Mittelwerte, Standardabweichung, Stichprobenumfang, Prüfwert

	Beurteilung < 2,2 (n=69)		Beurteilung > 2,2 (n=40)		F (df)
	M	S	M	S	
OCB	5.91	.67	5.64	.61	4.691* (1/108)
OCB-Eigeninitiative	5.44	1.09	5.09	1.10	2.863 ⁺ (1/108)
OCB-Hilfsbereitschaft	5.93	.79	5.50	.78	7.367** (1/108)

⁺ $\leq .1$, * $p \leq .05$; ** $p \leq .01$

ABBILDUNG 61: VARIANZANALYSE, FAKTOR AUDITBEURTEILUNG ZUR GRUPPENARBEIT

Die Daten zeigen, dass emergente Phänomene einen Effekt auf vom Unternehmen vorgegebene Prüfgrößen zur Verfolgung der Umsetzung betrieblicher Strategien haben können. Die Fremdbeurteilung der Gruppenarbeit durch die Vorgesetzten erfolgten wie beschrieben anhand vorgegebener Auditpunkte. Die Effekte scheinen sich zu zeigen, wenn wie bei der Auditierung der Gruppenarbeit, die Prüfgrößen auch tatsächlich vom Handeln der Betroffenen maßgeblich beeinflusst sind.

7.4.2. Betrieblicher Maßstab: Verbesserungsvorschläge

Im Untersuchungsbereich bestand die Zielvereinbarung, dass pro Mitarbeiter im Jahr 2002 sechs Verbesserungsvorschläge (VV) eingereicht werden sollen. Aus dieser Vorgabe ergab sich für jede Gruppe in Abhängigkeit von der Gruppengröße das Ziel, wie viele Vorschläge die Gruppe insgesamt einreichen soll. Für die Untersuchung konnte auf die gruppenspezifischen Statistiken für das Jahr 2002 zurückgegriffen werden, aus denen die Anzahl der eingereichten und die der umgesetzten Verbesserungsvorschläge im jeweiligen Team hervorging.

Die Daten lagen insgesamt für 36 der 38 Gruppen vor. Im Maschinenbereich wurden in der VV-Statistik teilweise zwei Gruppen zusammengefasst, da diese gemeinsam für eine Anlage zuständig sind, d.h. für 12 Gruppen wurden 6 Statistiken geführt und es ist nicht ersichtlich, welche Gruppe jeweils die Vorschläge erbracht hat. Diese Gruppen wurden in der hier vorliegenden Untersuchung nicht berücksichtigt, sondern nur die 24 Gruppen, deren eingereichte und erledigte Verbesserungsvorschläge eindeutig zugeordnet werden konnten.

Insgesamt wurden in den 24 Gruppen im Jahr 2002 pro Kopf durchschnittlich 4,3 Verbesserungsvorschläge eingereicht. Bearbeitet vom Vorschlagswesen wurden pro Kopf 0,7 Vorschläge, d.h. 18,8% der Vorschläge wurden noch im gleichen Jahr bearbeitet.

Wie eingangs beschrieben, wurde der von der Gruppengröße unabhängige Prozentsatz erledigter von eingereichten Verbesserungsvorschlägen in der Untersuchung berücksichtigt. Es ist aus den vom Untersuchungsbereich zur Verfügung gestellten Rohdaten nicht ersichtlich, ob die erledigten Vorschläge umgesetzt oder vom Vorschlagswesen abgelehnt wurden. Dem Prozentsatz erledigter Verbesserungsvorschläge kommt also nur die Bedeutung zu, dass auf die Ideen der Gruppe offiziell reagiert wurde und die Ideen nicht „in der Schublade ruhen“. Es zeigt sich, dass die Bearbeitung der Ideen mit entsprechender Rückmeldung positiv mit OCB und auch der Teamklimadimension *Aufgabenorientierung* einhergehen:

Mittelwerte, Standardabweichung, Stichprobenumfang, Prüfwert

	erledigte VV ≤ 20% (n=80)		erledigte VV > 20% (n=73)		F (df)
	M	S	M	S	
OCB	5.70	.78	5.92	.57	3.987* (1/152)
OCB-Eigeninitiative	5.19	1.13	5.49	.88	3.377+ (1/152)
OCB-Unkompliziertheit	5.68	.92	5.94	.72	3.323* (1/152)
TKI-Aufgabenorientierung	4.04	.64	4.27	.50	5.781* (1/152)

+ $\leq .1$, * $p \leq .05$; ** $p \leq .01$

ABBILDUNG 62: VARIANZANALYSE, FAKTOR ERLEDIGTE VON EINGEREICHTEN VERBESSERUNGSVORSCHLÄGEN (VV)

Besonders die *Unkompliziertheit* und *Eigeninitiative* ist in Teams, die bereits mehr Rückmeldung über ihre eingereichten Ideen erhalten haben, stärker ausgeprägt.

In Teams mit einer höheren Quote an erledigten Verbesserungsvorschlägen wird auch das Teamklima in der Dimension *Aufgabenorientierung* positiver beurteilt. Die Bearbeitung der eingereichten Ideen scheint das Teamklima also dahingehend zu fördern, dass die Teammitglieder sich hohen Leistungsstandards verpflichtet fühlen, potenzielle Schwächen reflektieren und gemeinsam nützliche Ideen entwickeln.

In weiteren Analysen wäre es interessant, die Verbesserungsvorschläge inhaltlich zu analysieren, beispielsweise hinsichtlich ihres Nutzens, der Neuartigkeit der Ideen oder auch dahingehend, ob mehr Einzel- oder Gruppenvorschläge eingebracht werden. Es ist auch denkbar, dass aus Gruppen, in denen citizenship Behavior stark ausgeprägt ist, weniger offizielle Verbesserungsvorschläge hervorgehen, da die Gruppenmitglieder insbesondere kleinere Verbesserungen informell vor Ort direkt umsetzen.

7.4.3. Besonderheiten der Situation Produktionsanlauf

In den untersuchten Produktionsbereichen wurde die zu produzierende Stückzahl im Jahr 2002 deutlich erhöht. In den fünf verketteten Anlagen der Maschinenproduktion betrug die Erhöhung von 2001 zu 2002 zwischen ca. 250% bis 340%. Die Mitarbeiter in diesen fünf Bereichen beurteilten das Klima in ihrem Team signifikant unterschiedlich:

<i>Mittelwerte, Standardabweichung, Stichprobenumfang</i>										
	OCB		TKI Vision		TKI Aufgabenorientierung		TKI Unterstützung für Innovation		TKI Partizipative Sicherheit	
<u>Stückzahlerhöhung 2001 zu 2002:</u>	M	S	M	S	M	S	M	S	M	S
256,63%, n = 22	5.75	.60	3.73	.67	3.94	.49	3.28	.61	3.43	.59
318,87%, n = 20	5.68	.42	3.72	.49	3.98	.54	3.39	.48	3.71	.54
321,32%, n = 20	6.0	.55	4.02	.43	4.10	.52	3.53	.39	3.84	.47
339,63%, n = 10	6.01	.68	4.17	.46	4.54	.43	3.61	.66	3.76	.65
341,80%, n = 14	6.07	.65	4.36	.46	4.53	.35	3.91	.26	4.20	.36

<i>Prüfwerte</i>		
	<i>F (df)</i>	<i>Signifikanz</i>
OCB	1.607 (4/85)	.181
TKI Vision	4.607 (4/85)	.002**
TKI Aufgabenorientierung	5.616 (4/85)	.000**
TKI Unterstützung für Innovation	3.884(4/85)	.006**
TKI Partizipative Sicherheit	4.822 (4/85)	.002**

⁺ p ≤ .1; * p* ≤ .05; ** p ≤ .01

ABBILDUNG 63: VARIANZANALYSE, FAKTOR STÜCKZAHLERHÖHUNG

Je deutlicher die Stückzahl erhöht wurde, desto positiver beurteilten die dort tätigen Mitarbeiter das Teamklima. Dies ist sicherlich ein Befund, der auf die Anlaufsituation zurückzuführen ist und damit zu tun hat, dass die Mitarbeiter nicht immer optimal ausgelastet waren und sich auch der Bedeutung des Volumenzuwachses für die Standortsicherung bewusst waren. Auf bereits etablierte Produktionssituationen, in denen die Stückzahl weiter erhöht wird, sind diese Befunde kaum übertragbar. Für das freiwillige Arbeitsengagement ist rein deskriptiv der gleiche Trend zu sehen, die Unterschiede sind jedoch nicht signifikant.

Arbeitsausschuss

Jede Produktion muss betrieblich auch dahingehend geprüft werden, wie viel Ausschuss entsteht. Die so gewonnenen Zahlen können wertvolle Hinweise auf die Arbeitsqualität liefern. Arbeitsausschuss umfasst den Ausschussanteil, der nicht durch Materialfehler o.ä., sondern durch Fehler in der Teilehandhabung, wie falsches Einlegen der Teile oder falsche Maschinenbedienung, verursacht wird. Es lagen Daten über den Arbeitsausschuss in Prozent zur gefertigten Stückzahl für den Maschinenbereich vor. So konnte für einen Vergleich im Rahmen dieser Untersuchung auf Aufzeichnungen für fünf zusammenhängende Anlagen zurückgegriffen werden. Zwei Aufzeichnungen umfassen jeweils eine Gruppe A- und eine Gruppe B-Schicht, die anderen jeweils zwei Gruppe pro Schicht, also insgesamt mit der Ablöseschicht vier Teams. Es lagen Zielvorgaben und tatsächlicher Ausschuss in absoluten und Prozentzahlen vor. Die Abteilungen hatten im Durchschnitt 2.29% Arbeitsausschuss. Die Zielvorgabe lag bei durchschnittlich 2.68%. Insgesamt lag der Bereich also über den Erwartungen.

Eine Beziehung zu den Daten des Teamklimas, OCB oder den Personenmerkmalen konnte jedoch nicht aussagekräftig untersucht werden, da der Arbeitsausschuss der fünf Bereiche, in denen insgesamt 16 Gruppen arbeiten, eng mit der Stückzahlerhöhung zusammenhängt ($r = .802$, $p < .01$, $n = 16$). Je stärker die Stückzahlerhöhung, desto höher fiel also auch der prozentuale Arbeitsausschuss aus.

Uptime

Es lagen zudem Daten zur so genannten „Uptime“ für das Jahr 2002 für den Bandbereich insgesamt und die verschiedenen Anlagen des Maschinenbereichs vor. Die Uptime wird aus Maschinenlaufzeit, Taktgeschwindigkeit und gefertigter Stückzahl errechnet. Wie auch für den Arbeitsausschuss konnte hier im Maschinenbereich auf die Aufzeichnungen der fünf Anlagen zurückgegriffen werden, die schichtübergreifend jeweils zwei bzw. vier Gruppen umfassen. Die Uptime ist als Maß für den Erfolg der Arbeitsgruppen nur bedingt geeignet, da viele Faktoren einfließen, auf die die Fertigungsgruppe nur geringen bis keinen Einfluss nehmen kann, wie z.B. maschinenbedingte Stillstände oder Qualitätsmängel von Zulieferteilen. Gerade in der Anlaufsituation hatten die Bereiche mit derartigen Fremdeinflüssen noch unterschiedlich stark zu kämpfen. Auch hier gaben die Daten keinen Aufschluss über mögliche Beziehungen zum Teamklima, zum OCB oder zu Merkmalen der Person.

7.4.4. Zusammenfassung

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, waren abgesehen von den Vorgesetztenbeurteilungen keine Zusammenhänge erkennbar. Ursprünglich sollte OCB mit Gruppenleistungen in Verbindung gebracht werden. Es stellte sich aber heraus, dass die Leistungen der Fertigungsgruppen in der Anlaufsituation kaum vergleichbar waren. Die Bereiche wiesen zu große Unterschiede auf, wie z.B. in der Auslastung der Anlagen oder der Belastung der Gruppen durch technischen Störungen oder fehlerhafte Zuliefererteile. In anderen Kennziffern wiederum, wie Arbeitssicherheit (Anzahl der Arbeitsunfälle), ungeplanter Abwesenheit oder Qualifikationsstand im Team unterschieden sich die Gruppen kaum.

Es bleibt leider die Frage nach Zusammenhänge zu den Erfolgsaspekten offen, die nicht durch Erfüllung eines vorgegebenen Regelwerkes – sei es formal oder technisch – erreicht werden und vom Handeln der Gruppe abhängen.

Die hier erhobenen Daten sprechen dafür, in weiteren Forschungsarbeiten weniger die betrieblichen Kennziffern selbst zu analysieren und als Folge von OCB zu interpretieren, denn diese Kennziffern werden von vielen Faktoren jenseits des Verhaltens der Leistungserbringer beeinflusst. Der Anteil, der durch das Handeln der Beteiligten erbracht wird, ist zudem auch dadurch geprägt, dass es eine Schnittmenge zu formal gefordertem Arbeitsverhalten gibt. Der entsprechende Bestandteil an freiwilligen Verhaltensweisen mag – abgesehen von Problemen der Trennschärfe zwischen In-Rolle und Extra-Rollenverhalten – im Endergebnis schwer messbar sein.

Es könnte Erfolg versprechend und aufschlussreich sein, den Prozess der Leistungserbringung differenzierter zu betrachten und beispielsweise ein Teamklima für Innovationen, das auch empirisch Zusammenhänge zur Quantität von Innovationen aufweist (vgl. Brodbeck, Anderson und West, 2000, S. 48f) als einen Zwischenschritt im Übergang von einzelnen Handlungen zu messbaren, unternehmerisch bedeutsamen Erfolgsfaktoren in den Analysen zu berücksichtigen. Die Verbindung konnte in der dieser Arbeit zugrunde liegenden, von Varianzen der Anlaufsituation geprägten Untersuchung nicht hergestellt werden.

7.5. Ausblick

Die auch von Organ et al. (2006) formulierte Empfehlung, Gruppenphänomene auch als mögliche Folge von OCB zu betrachten, kann durch die Befunde der vorliegenden Arbeit unterstrichen werden. Die Befunde der vorliegenden Untersuchung weisen darauf hin, dass Teile des hier erfassten Teamklimas eher als eine Bedingung für OCB betrachtet werden sollten und andere Aspekte durch OCB begünstigt scheinen.

Bedingungen für OCB

Die Ergebnisse sprechen dafür, die Teamklimadimension *Vision* als eine mögliche Bedingung für OCB in Betracht zu ziehen. Die Daten der Teammitglieder weisen in diese Richtung (vgl. 7.1.1.). Bei näherer Betrachtung wurde deutlich, dass insbesondere die Skala *Wertschätzung* eine Bedingung für OCB darzustellen scheint (vgl. 7.1.3.). Vor allem die persönliche Bedeutung, die den Zielen des Teams beigemessen wird, weist enge Zusammenhänge zu OCB auf.

In der bisherigen Forschung konnten kaum befriedigende Befunde über mögliche Zusammenhänge zwischen OCB und Merkmalen der Person gefunden werden (vgl. 3.1.6.). Die Ergebnisse der hier vorliegenden Untersuchung sprechen dafür, vor allem Internalität als eine Bedingung für OCB in Betracht zu ziehen (vgl. 7.2.1.). Es traten entsprechende zeitversetzte Zusammenhänge im Längsschnitt auf, die auch bei näherer Beleuchtung der OCB-Skalen und –Items plausibel erscheinen (vgl. 7.2.2.).

Beide Befunde – zur Wertschätzung und zur Internalität – treten besonders bei den Teammitgliedern zu Tage, bei denen die Skalen des OCB deutlicher als bei den Teamleitern auch tatsächlich eine Form von freiwilligem Verhalten und nicht beruflich gefordertem Rollenverhalten erfassen (vgl. 7.3.).

Sowohl die Wahrnehmung und Beurteilung der offiziell vorgegebenen bzw. vereinbarten Ziele, die eine Person mit ihrer Arbeitseinheit verfolgt, als auch Internalität sollten in weiteren Untersuchungen zum OCB Berücksichtigung finden und in ihrem Einfluss auf die Bereitschaft zu und die Ausübung von OCB genauer analysiert werden. Die Zielvorgaben bzw. -vereinbarungen spiegeln neben dem täglichen Arbeitsvollzug die Richtung wieder, die eingeschlagen wird, um den Fortbestand der „Gemeinschaft“ – des Arbeitsplatzes, der Abteilung oder des Unternehmens – zu sichern. Sowohl bei hoher Wertschätzung der Ziele als auch bei messbaren Zielvorgaben zeigten die Untersuchungsteilnehmer ein hohes Maß an OCB (vgl. 7.2.4.). Kenntnis und Beurteilung der auf die Zukunft gerichteten Kriterien erfolgreichen Arbeitens scheinen also OCB zu begünstigen. Internalität

wies vor allem unter der Bedingung einer hohen Wertschätzung der Teamziele einen engen Zusammenhang mit OCB auf (vgl. 7.2.5.).

Zudem könnten spezielle Merkmale der Person, die in der Bewältigung der Situation, in der sich die Arbeitsgruppe oder Organisation, in der die Person tätig ist, befindet, hilfreich sein, ebenfalls OCB zu begünstigen. Die Befunde zur Flexibilität im vorliegenden von Veränderungen und Inkonstanz geprägtem Fall (vgl. 5.1.1) regen zu dieser Annahme an (vgl. 7.3.4.).

Folgen von OCB

Die Befunde lassen die Vermutung zu, dass Aspekte des Teamklimas – Partizipative Sicherheit – auch als Folge von OCB betrachtet werden können (vgl. 7.1.2.).

Bezogen auf betriebliche Kennziffern als Folge von OCB geben die Daten der vorliegenden Untersuchung lediglich Hinweise darauf, dass OCB mit der erfolgreichen Umsetzung der Gruppenarbeit, beurteilt durch betriebliche Vorgesetzte anhand unternehmensspezifischer Prüfgrößen, einhergeht (vgl. 7.4.1.).

Es fällt auf, dass beides, die Kriterien im Audit zur Gruppenarbeit und Partizipative Sicherheit, maßgeblich vom Handeln der Gruppenmitglieder geprägt sind und Fremdfaktoren weniger einwirken.

Vielleicht kann eben jener Bogen weiter gespannt werden: In der vorliegenden Untersuchung konnten kaum Aussagen zu weiteren betrieblichen Kennziffern getroffen werden, da der Bereich zu viele Varianzen, z.B. durch Volumenveränderungen, aufwies. In anderen Untersuchungen konnten jedoch Zusammenhänge zwischen Partizipativer Sicherheit und Innovation (vgl. Brodbeck, Anderson & West, 2000, S. 46ff) gefunden werden. Vielleicht kann in der weiteren OCB-Forschung über das Teamklima eine Brücke zwischen individuellem Verhalten und betrieblichen Resultaten geschlagen werden.