

Formen des Arbeitsverhaltens

Friedemann W. Nerdinger

- 25.1 Die Vielfalt des Arbeitsverhaltens – 410**
- 25.2 Produktives Verhalten: Leistung und Leistungsergebnisse – 411**
- 25.3 Extraproduktives Verhalten – 413**
 - 25.3.1 Entwicklung verschiedener Konzepte des extraproduktiven Verhaltens – 413
 - 25.3.2 Dimensionalität und Bedingungen extraproduktiven Verhaltens – 415
 - 25.3.3 Konsequenzen extraproduktiven Verhaltens – 415
- 25.4 Kontraproduktives Verhalten – 416**
 - 25.4.1 Zum Begriff »kontraproduktives Verhalten« – 416
 - 25.4.2 Bedingungen kontraproduktiven Verhaltens – 419
 - 25.4.3 Maßnahmen zur Vermeidung kontraproduktiven Verhaltens – 420
- 25.5 Die Beziehung zwischen extraproduktivem und kontraproduktivem Verhalten – 420**
 - Literatur – 422**

Arbeitsverhalten ist ein Schlüsselbegriff der Arbeits- und Organisationspsychologie – methodisch betrachtet ist das Verhalten in der Arbeit die wichtigste abhängige Variable, die es zu erklären und zu prognostizieren gilt. Der Grund dafür liegt natürlich in der Bedeutung des Arbeitsverhaltens für die ganze Organisation: Unternehmen brauchen Mitarbeiter, die ein optimales Arbeitsverhalten zeigen, um ihre Ziele zu erreichen, die für ihr Überleben notwendigen Produkte und Dienstleistungen herzustellen und dabei möglichst Wettbewerbsvorteile zu erringen. Dies zeigt bereits, dass gewöhnlich bei dem Begriff Arbeitsverhalten spontan an die Leistung der Mitarbeiter gedacht wird. Nimmt man aber den Begriff weiter im Sinne des Verhaltens in der Arbeit, zeigt sich schnell, dass zum Arbeitsverhalten sehr viel mehr zählt als »nur« die Bewältigung der zugewiesenen Aufgaben. Offensichtlich ist Arbeitsverhalten ein mehrdimensionales Konzept, das im Folgenden etwas aufgeschlüsselt wird.

25.1 Die Vielfalt des Arbeitsverhaltens

» Wann immer Menschen ihre Arbeitskraft gegen Entgelt zur Verfügung stellen, wird von ihnen erwartet, diese im Sinne dessen (eines Kunden, Klienten, der Gesellschaft) einzusetzen, der dafür eine Gegenleistung erbringt. Im Falle von abhängig Beschäftigten besteht diese Erwartung darin, *einen Beitrag zu den Zielen einer Organisation zu leisten*. (Marcus & Schuler, 2006, S. 434; Hervorhebungen im Original) «

Da Mitarbeiter für die Zeit, die sie in der Organisation bzw. bei der Arbeit verbringen, bezahlt werden, wird von ihnen erwartet, dass sie einen Beitrag zu den Zielen der Organisation leisten. Dieser Beitrag entspricht im weitesten Sinne ihrer Leistung, das Verhalten, das dazu führt, kann daher als **produktives Verhalten** bezeichnet werden. Nun kann man aber auch fragen, auf welchem Wege sie dies erreichen, d. h., ob sie sich dabei an den allgemein akzeptierten Verhaltensregeln orientieren oder aber dagegen verstoßen. Nach dieser Logik kann Arbeitsverhalten zum einen danach unterschieden werden, ob es den Zielen der Organisation dient oder diesen schadet, und zum anderen danach, ob es den dort geltenden Regeln entspricht oder nicht. Unter der Annahme, dass diese beiden Dimensionen unabhängig sind, kann Arbeitsverhalten in das in **Abb. 25.1** wiedergegebene Schema eingeordnet werden.

Geht man davon aus, dass die »normale Leistung«, die durch produktives Verhalten erzielt wird, in diesem Schema einen schwer abgrenzbaren Bereich in der Mitte der Darstellung einnimmt (vgl. Neuberger, 2006), lassen sich

aufgrund dieser Einteilung einige extreme Ausprägungen des Arbeitsverhaltens unterscheiden.

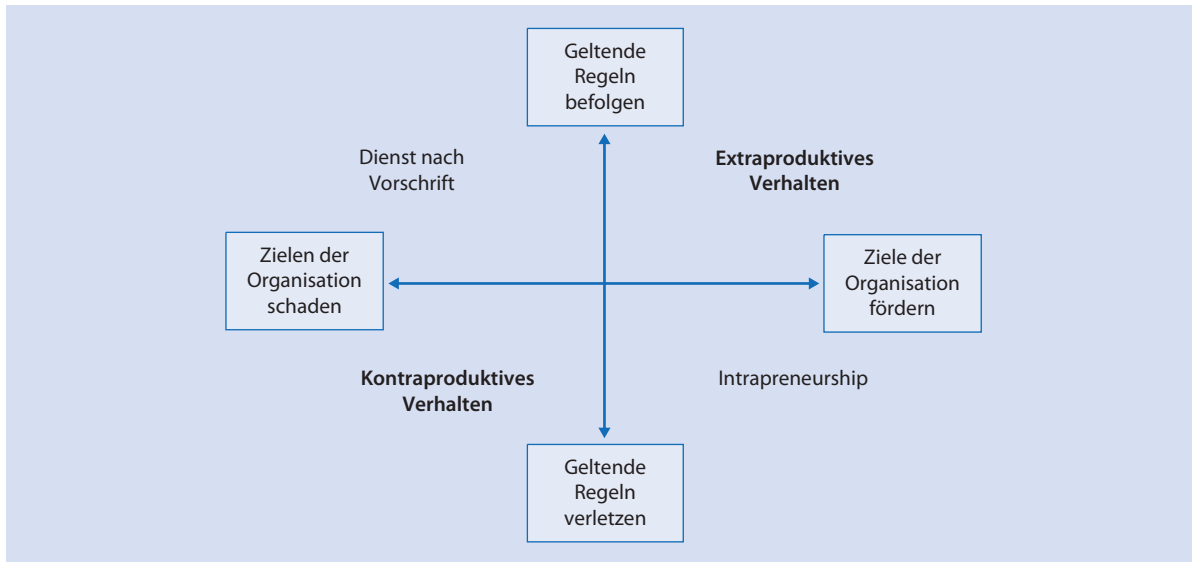
Ein Verhalten, das den Zielen der Organisation dient und jeglichen Regeln vollständig entspricht – und gerade deshalb gewissermaßen als Idealfall aus der Sicht der Organisation zu bezeichnen ist –, wird als **extraproduktives Verhalten** bezeichnet. Bereits früh wurde in der Managementliteratur darauf verwiesen, dass eine Organisation nur dann funktionieren kann, wenn die Mitglieder bereit sind, sich für das System über das in formalen Arbeitsverträgen Geforderte hinaus einzusetzen. Umschrieben wurde diese Bereitschaft mit Begriffen wie Loyalität, Solidarität oder »esprit de corps«. Katz (1964) hat dies als innovatives und spontanes Verhalten charakterisiert, das die formalen Anforderungen übersteigt und zur Funktionsfähigkeit der Organisation beiträgt. Dazu zählte er

1. Kooperation mit Kollegen,
2. Handlungen zum Schutze der Organisation,
3. spontane Verbesserungsvorschläge,
4. freiwillige Weiterbildung,
5. Handlungen, die zum positiven Image der Organisation in der Öffentlichkeit beitragen.

Die meisten der fraglichen Handlungen werden gewöhnlich als völlig regelkonform und daher als selbstverständlich erachtet, entsprechend hat auch die organisationspsychologische Forschung diese Handlungen lange Zeit nicht beachtet. Erst in den letzten Jahrzehnten wurde ihre Bedeutung erkannt und seitdem entsprechend intensiv untersucht. Da die damit verbundenen Verhaltensweisen über das vertraglich geforderte hinaus gehen und den Zielen der Organisation dienen, werden sie hier als extraproduktives Verhalten bezeichnet.

Ein Beispiel für ein Verhalten, das den Zielen der Organisation dient und dabei u. U. gegen ihre Regeln verstößt, ist das sog. **Intrapreneurship**. Mit dieser Wortschöpfung – die aus dem Begriff Entrepreneurship, d. h. dem Unternehmertum abgeleitet ist – werden Mitarbeiter beschrieben, die sich wie Unternehmer im Unternehmen verhalten (Wunderer & Kuhn, 1995). Von Intrapreneuren wird erwartet, dass sie im eigenen Arbeitsbereich Erfolgchancen aufspüren, das Risiko bei der Verwirklichung von Innovationen selber managen und dafür auch noch die Verantwortung übernehmen. Unternehmerisches Verhalten von Mitarbeitern wird gern plakativ durch die im Kasten ► Die zehn Gebote des Intrapreneurs aufgeführten »Gebote« veranschaulicht (Wunderer & Kuhn, 1995).

Diese »zehn Gebote« zeichnen das Bild von einem Mitarbeiter, der einen heroischen Kampf mit den bürokratischen Verkrustungen des Unternehmens aufnimmt, um dieses zu retten (warum er das tun sollte, d. h. die Frage nach der Motivation für dieses Verhalten, bleibt dabei un-



■ **Abb. 25.1** Struktur des Arbeitsverhaltens. (Mod. nach Neuberger, 2006, mit freundlicher Genehmigung der Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH)

beantwortet). Der Intrapreneur ist damit ein Beispiel für ein Verhalten, das den Zielen des Unternehmens dienen soll und dabei gleichzeitig gegen dessen Regeln verstößt (vgl. auch Solga & Blickle, 2003).

Ein Verhalten, das den Zielen der Organisation schadet und ihren Regeln widerspricht, wird als **kontraproduktives Verhalten** bezeichnet. Kontraproduktives Verhalten betrifft einen Bereich über den zwar ungern gesprochen wird, der aber große Bedeutung für die Organisation hat (vgl. Nerdinger, 2008). Das Phänomen ist eigentlich allgemein bekannt – im Lager verschwindet regelmäßig Material, an Montagen liegen die krankheitsbedingten Ausfälle besonders hoch, manche Mitarbeiter trinken gerne mal »ein Bier über den Durst« und unliebsame Kollegen werden gelegentlich verbal oder gar körperlich »abgestraft«, wenn sie sich nicht an die ungeschriebenen Regeln und Gesetze der Arbeitsgruppe halten. In der Arbeits- und Organisationspsychologie wurde solches Verhalten lange Zeit kaum beachtet. Erst in den letzten Jahren ist hier ein Umdenken zu beobachten, seitdem werden die Ursachen verschiedenster Formen problematischen Mitarbeiterverhaltens wissenschaftlich verstärkt untersucht. Als übergreifendes Konzept für solches Verhalten setzt sich dabei zunehmend der Begriff kontraproduktives Verhalten durch.

Schließlich findet sich auch ein absolut regelkonformes Verhalten in der Arbeit, das gerade aufgrund dieses Merkmals den Zielen der Organisation schaden kann. Katz (1964) hat darauf hingewiesen, dass eine Organisation, deren Mitglieder nur genau das formal vorgeschriebene und belohnte Verhalten zeigen, kaum überleben kann. In

Deutschland wurde das durch eine Form des Streiks bei Fluglotsen bekannt, die als **Dienst nach Vorschrift** bezeichnet wird: Wer sich strikt an den Vorschriften für die Arbeit orientiert, kann gerade dadurch die Arbeit lahm legen. Der Grund liegt darin, dass ihre erfolgreiche Bewältigung im Sinne produktiven Verhaltens gewöhnlich eine der alltäglichen Vernunft entsprechende Verletzung der Regeln erfordert.

Dienst nach Vorschrift und Intrapreneurship sind nicht so weit verbreitete bzw. empirisch wenig erforschte Fälle des Arbeitsverhaltens, daher konzentrieren sich die folgenden Ausführungen auf die drei zentralen Bereiche, das produktive, das extraproduktive und das kontraproduktive Verhalten.

25.2 Produktives Verhalten: Leistung und Leistungsergebnisse

Obwohl produktives Verhalten bzw. allgemein die Variable »Leistung« für die Arbeits- und Organisationspsychologie von zentraler Bedeutung ist, wird der Begriff sehr unklar gehandhabt. Besonders die Unterscheidung zwischen **Leistungsverhalten** und **Leistungsergebnis** wird selten explizit getroffen. In Anlehnung an Campbell, McCloy, Oppler und Sager (1993) lassen sich Leistungsverhalten (»performance«), Leistung und Produktivität unterscheiden.

Die zehn Gebote des Intrapreneurs

1. Komme jeden Tag mit der Bereitschaft zur Arbeit, gefeuert zu werden.
2. Umgehe alle Anordnungen, die Deinen Traum stoppen können.
3. Mach alles, was zur Realisierung Deines Ziels erforderlich ist – unabhängig davon, wie Deine eigentliche Aufgabenbeschreibung aussieht.
4. Finde Leute, die Dir helfen.
5. Folge bei der Auswahl von Mitarbeitern Deiner Intuition, und arbeite nur mit den besten zusammen.
6. Arbeite so lange es geht im Untergrund – eine zu frühe Publizität könnte das Immunsystem des Unternehmens mobilisieren.
7. Wette nie in einem Rennen, wenn Du nicht selbst darin mitläufst.
8. Denke daran – es ist leichter um Verzeihung zu bitten als um Erlaubnis.
9. Bleibe Deinen Zielen treu, aber sei realistisch in Bezug auf Möglichkeiten, diese zu erreichen.
10. Halte Deine Sponsoren in Ehren.

Definition

Leistungsverhalten umfasst das Verhalten im Rahmen aller betrieblichen Aufgaben, in die Mitarbeiter in einer Organisation eingebunden sind; statt Leistungsverhalten wird im Folgenden auch von produktivem Verhalten gesprochen.

Leistung im Sinne einer Bewertung der Arbeitsergebnisse – häufig auch als Effektivität bezeichnet – umfasst die Beiträge des Mitarbeiters zur Erreichung der Ziele der Organisation. Leistungsverhalten ist demnach das Mittel, um Leistung zu erzielen.

Produktivität bezieht sich auf die Leistung in Relation zu den Kosten; sie wird gewöhnlich in globalen Maßen erfasst und gibt an, wie gut eine Arbeitsgruppe oder die ganze Organisation funktioniert.

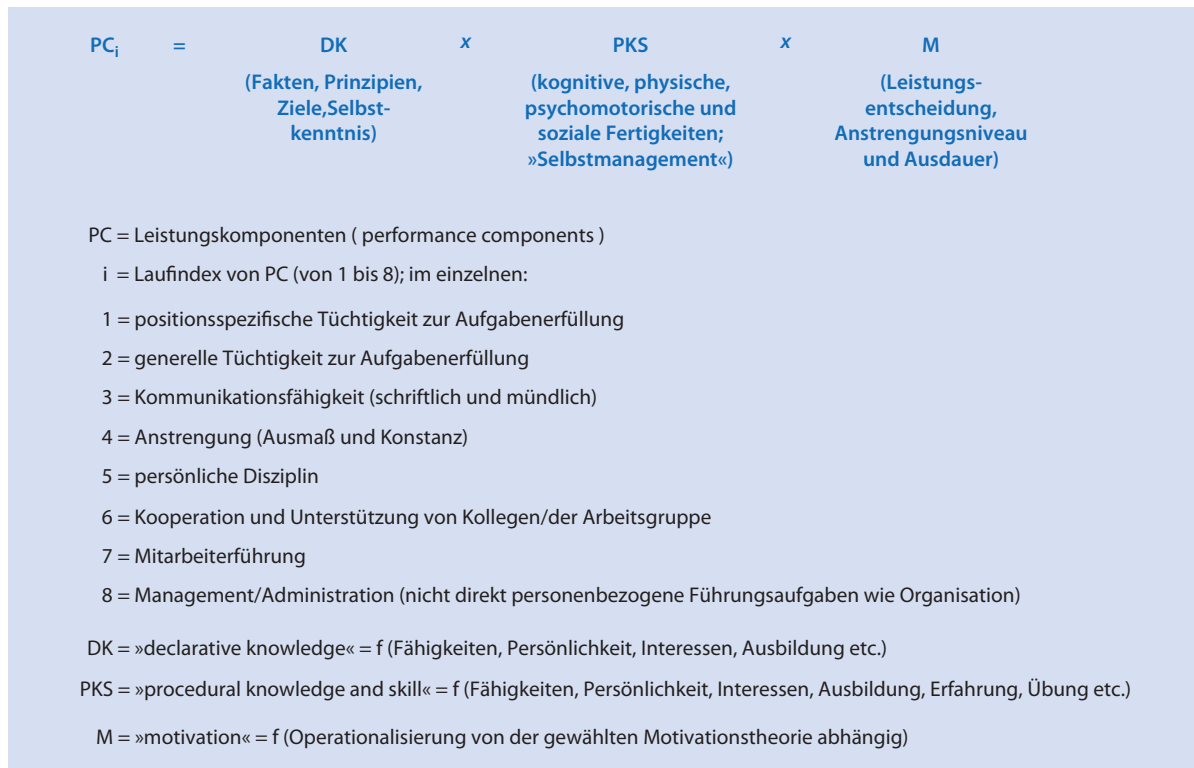
Psychologisch betrachtet sind Leistung und Leistungsverhalten die entscheidenden Größen (vgl. Sonnentag & Frese, 2002). Zur Erfassung der Leistung im Sinne der Effektivität bieten sich verschiedene objektive Maße an: Bei einem Verkäufer können das z. B. Umsatz in einer festgelegten Periode, Anzahl der Verkäufe pro Zeiteinheit, Stornoquoten u. Ä. sein. Bei genauer Betrachtung lässt sich aber keines dieser Maße allein auf das Leistungsverhalten des Mitarbeiters zurückführen, da die Ergebnisse immer auch durch verschiedene Faktoren der Umwelt beeinflusst werden. Dazu zählen die Bedingungen am Markt, technologische Entwicklungen, aber auch das Verhalten der Vorgesetzten gegenüber den einzelnen Mitarbeitern

und anderes mehr. In dem Maße, in dem diese Umweltfaktoren Einfluss auf die Ergebnisse nehmen und nicht für alle Mitarbeiter eines Unternehmens gleich sind, sind die Maße kontaminiert, d. h., sie erlauben keinen eindeutigen Rückschluss auf den Anteil des Mitarbeiters an der Leistung. Damit nicht genug können objektive Maße wichtige Aspekte des produktiven Verhaltens von Mitarbeitern nicht erfassen, z. B. den Beitrag, den sie durch ihr Verhalten für ein positives Image der Organisation leisten oder ihre Bemühungen um die Qualität der Beziehung zu den Kunden.

Außerdem ergeben sich bei der zeitlichen Zurechnung Probleme: Leistungen können sich mit dem gezeigten produktiven Verhalten einstellen, unmittelbar danach oder auch nach längeren Zeitperioden (Schmidt & Kleinbeck, 2004). Während sich die Leistung eines Verkäufers häufig sofort im Umsatz zeigt, lässt sich das produktive Verhalten eines Wissenschaftlers oder eines Entwicklungsingenieurs oftmals erst nach Jahren in greifbaren Ergebnissen erfassen.

Daher bietet es sich sowohl in der Forschung als auch in der Praxis an, das produktive Verhalten (Leistungsverhalten) als Bezugspunkt psychologischer Analysen oder betrieblicher Interventionen zu wählen, da auf diesem Wege bei der Bewertung der Leistung nur das berücksichtigt wird, was der einzelne Mitarbeiter kontrollieren kann und damit auch selbst verantworten muss. Das wird z. B. im Rahmen regelmäßiger Mitarbeiterbeurteilungen versucht, wobei der Vorgesetzte das Leistungsverhalten der ihm unterstellten Mitarbeiter auf verschiedenen Dimensionen einstuft (► Kap. 18). Verbindet man eine solche Beurteilung mit einem Mitarbeitergespräch, das den Vorgesetzten zwingt, seine Schlussfolgerungen durch konkrete Beobachtungen zu belegen und mit der Sicht des Mitarbeiters abzustimmen (► Kap. 5), erlebt der Mitarbeiter die Bewertung als fairer im Vergleich zur bloßen Berücksichtigung objektiver Maße. Wird in wissenschaftlichen Untersuchungen die abhängige Variable »Leistung« in Form von Mitarbeiterbeurteilungen operationalisiert, ist dagegen mit systematischen Verzerrungen aufgrund der Subjektivität der Beurteilenden zu rechnen. Solche Verzerrungen sind u. a. abhängig von der Vertrautheit des Vorgesetzten mit seinen Mitarbeitern: Bei geringer Vertrautheit unterschätzen sie deren Leistung, sind sie sehr vertraut mit ihnen, neigen sie zur Überschätzung.

Gewöhnlich werden solche Befunde darüber erklärt, dass die Beurteilung der Leistung von Mitarbeitern auf verschiedenen Dimensionen einem **Halo-Effekt** unterliegt, d. h., dass ein generell positiver oder negativer Gesamteindruck die Einzelurteile überschattet. Viswesvaran, Schmidt und Ones (2005) haben metaanalytisch gezeigt, dass Vorgesetztenurteile tatsächlich einem starken Halo-Effekt unterliegen, unabhängig davon findet sich aber



■ **Abb. 25.2** Theorie der beruflichen Leistung von Campbell et al. (1993; nach Marcus & Schuler, 2006, © John Wiley & Sons, Inc. 1993)

auch ein Generalfaktor des produktiven Verhaltens. Das ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass einige wenige Fähigkeiten und Eigenschaften zur Leistung in (fast) allen Dimensionen produktiven Verhaltens beitragen. Dazu zählen vor allem kognitive Fähigkeiten und das Persönlichkeitsmerkmal »Gewissenhaftigkeit«.

Obwohl sich in dieser Untersuchung ein Generalfaktor nachweisen ließ, wird gewöhnlich davon ausgegangen, dass produktives Verhalten mehrdimensional ist. Diese Auffassung geht zurück auf die Untersuchungen im sog. US Army Selection and Classification Project (Project A), einer der umfangreichsten personalpsychologischen Untersuchungen, die bislang durchgeführt wurden. Auf den dabei gefundenen Ergebnissen aufbauend haben Campbell et al. (1993) eine generelle **Theorie der beruflichen Leistung** entwickelt, deren Struktur ■ Abb. 25.2 zeigt.

In dieser Theorie wird die Leistung durch drei Determinanten erklärt: deklaratives (statisches) Wissen, prozedurales Wissen (Wissen über Verfahren) und Fertigkeiten (»gewusst wie«) sowie die Motivation zur Leistung. Diese drei Determinanten werden multiplikativ verknüpft, was bedeutet, dass jede dieser Determinanten wenigstens in einem Mindestmaß vorliegen muss, damit eine berufliche Leistung zustande kommt (Marcus & Schuler, 2006). Diese setzt sich aus acht Komponenten des produktiven

Verhaltens zusammen, wobei zumindest die sechste Komponente – Kooperation und Unterstützung von Kollegen – gewöhnlich als extraproduktives Verhalten betrachtet wird. Leider ist die Theorie bislang noch nicht hinlänglich empirisch getestet. In einer Untersuchung der Autoren (Campbell et al., 1993) konnte zumindest bestätigt werden, dass die Leistung durch die drei in ■ Abb. 25.2 genannten Determinanten erklärt wird, wobei die Motivation mit Abstand am wichtigsten war.

Ein Großteil der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung zielt darauf, Leistung bzw. produktives Verhalten zu erklären oder zu optimieren, insofern stehen die meisten Kapitel dieses Lehrbuchs in direktem oder indirektem Zusammenhang mit dieser Größe. Im Weiteren wird daher das »übrige« Arbeitsverhalten etwas genauer betrachtet, das man in extra- und kontraproduktives Verhalten einteilen kann.

25.3 Extraproduktives Verhalten

25.3.1 Entwicklung verschiedener Konzepte des extraproduktiven Verhaltens

Das hier als extraproduktiv bezeichnete Verhalten wurde lange Zeit von der arbeits- und organisationspsychologi-

Konzepte des extraproduktiven Verhaltens

Neuberger (2006) hat die wichtigsten Konzepte des extraproduktiven Verhaltens zusammengestellt. Dazu zählen u. a.:

- **Organizational Citizenship Behavior:** freiwilliges Verhalten, das sich positiv auf die Funktionsfähigkeit der Organisation auswirkt und im Rahmen des formalen Anreizsystems nicht direkt oder explizit berücksichtigt wird (Smith et al., 1983).
- **Prosoziales Verhalten:** Verhalten, das von einem Organisationsmitglied ausgeführt wird, auf das Wohlergehen von bestimmten Personen, einer Gruppe oder der ganzen Organisation zielt und während der Ausübung der beruflichen Rolle auftritt (Brief & Motowidlo, 1986).
- **Eigenverantwortliches Verhalten:** Mitarbeiter orientieren sich an Zie-

len, die der Organisation dienen und die ihnen nicht direkt vorgegeben sind, sondern die sie selbst gewählt oder aber als fremdgesetzte verinnerlicht haben (Koch, Kaschube & Fisch, 2003).

- **Contextual Performance:** unterstützt die organisationale, soziale und psychologische Umwelt, in der das aufgabenbezogene Handeln stattfindet (Borman & Motowidlo, 1993).
- **Organizational Spontaneity:** Vertraglich nicht festgelegtes, impulsives wie geplantes Verhalten, das zur Effektivität der Organisation beiträgt (George & Brief, 1992).
- **Persönliche Initiative:** Verhalten, das mit den Unternehmenszielen übereinstimmt, langfristig ausgerichtet

ist, Ziel- und Handlungsorientierung aufweist, angesichts von Widerständen und Barrieren persistiert und proaktiv ist (Frese & Fay, 2001).

- **Freiwilliges Arbeitsengagement:** Die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich freiwillig über das vertraglich vereinbarte Maß hinaus zu engagieren und dadurch die Abläufe in der Organisation zu optimieren (Müller & Bierhoff, 1994).

Der gemeinsame Nenner all dieser Konzepte ist die Idee eines Verhaltens, das freiwillig gezeigt wird und den Zielen der Organisation dient. Ein solches Verhalten kann entsprechend auch als extraproduktives Verhalten bezeichnet werden.

schen Forschung ignoriert (vgl. zum Folgenden Nerdinger, 2004). Erst als dafür ein einprägsamer Namen gefunden wurde, entstand eine eigene Forschungsrichtung. Das war die Leistung von Denis Organ (Smith, Organ & Near, 1983), der den Begriff »organizational citizenship behavior« (OCB) geprägt hat.

Definition

Organizational Citizenship Behavior ist freiwilliges Verhalten, das sich positiv auf die Funktionsfähigkeit der Organisation auswirkt und im Rahmen des formalen Anreizsystems nicht direkt oder explizit berücksichtigt wird.

Es handelt sich also um ein produktives Verhalten, das weder aufgrund formaler Rollenvorschriften einklagbar noch durch erwartete betriebliche Belohnungen motiviert ist. Der Begriff »freiwillig« ist dabei insofern missverständlich, als im Kontrast dazu das »normale« produktive Verhalten als »erzwungen« erscheint. Gemeint ist vielmehr ein selbstbestimmtes im Gegensatz zu fremdbestimmtem Verhalten.

Den Ausgangspunkt der Untersuchungen zum OCB bildeten die empirisch gefundenen Zusammenhänge zwischen Leistung und Zufriedenheit, die nach damaligem Stand der Erkenntnis eher gering eingeschätzt wurden (► Kap. 24). Organ entwickelte nun die Hypothese, dass Zufriedenheit nicht direkt auf die Leistung wirkt, sondern auf OCB. Dieses soll wiederum die Ergebnisse ganzer be-

trieblicher Einheiten auf aggregiertem Niveau beeinflussen.

Zur Überprüfung dieser These haben Smith et al. (1983) ein Messinstrument entwickelt, das in seiner ersten Fassung aus 16 Items besteht, die auf 2 Faktoren laden und bezeichnet wurden als

1. **Altruismus** im Sinne von Hilfeleistungen für Kollegen, Kunden oder Vorgesetzte und
2. **Gewissenhaftigkeit** im Sinne besonders sorgfältiger Erfüllung der Aufgaben.

Später erweiterte Organ (1988) das Konzept um die Verhaltensbereiche

3. **arbeitsrelevante Höflichkeit:** sich zuerst mit anderen abstimmen, bevor Handlungen gezeigt werden, die deren Arbeitsbereich betreffen;
4. **Sportsmanship:** gelassenes Ertragen der Ärgernisse, die unweigerlich aus der Zusammenarbeit zwischen Menschen entstehen;
5. **Bürgertugenden:** die Teilhabe am »öffentlichen Leben« der Organisation.

Diese Erweiterung hat allerdings eher zur begrifflichen Unklarheit beigetragen. Nicht zuletzt aufgrund der begrifflichen Unklarheiten von OCB wurde in der Folge eine Vielzahl von Konzepten des extraproduktiven Verhaltens entwickelt (► Konzepte des extraproduktiven Verhaltens).

Aufgrund dieser begrifflichen Vielfalt ist es einigermaßen schwierig, den Stand der Forschung zum extraproduktiven Verhalten darzustellen. Die folgenden Ausführungen beschränken sich daher auf Ergebnisse zu dem

Konzept, das am intensivsten untersucht wurde, dem OCB.

25.3.2 Dimensionalität und Bedingungen extraproduktiven Verhaltens

LePine, Erez und Johnson (2002) haben in einer Metaanalyse 76 empirische Studien untersucht, in denen das Konzept OCB verwendet wurde. Die Analyse verfolgte zwei grundlegende Fragestellungen: Zum einen sollte die **Dimensionalität** des Konstrukts OCB überprüft werden, denn seit der Untersuchung von Smith et al. (1983) wird OCB – wie die meisten anderen Konstrukte des extraproduktiven Verhaltens – als mehrdimensionales Konstrukt betrachtet, d. h., es wird angenommen, Altruismus, Gewissenhaftigkeit, Höflichkeit etc. seien voneinander unabhängige Verhaltensindikatoren dieses Konstrukts. Zum zweiten wurde untersucht, welche Beziehungen zu den wichtigsten Bedingungen und Folgen bestehen.

Als übergreifendes Ergebnis stellen die Autoren fest, dass alle Dimensionen von OCB sehr hoch untereinander korrelieren und alle dieselben Beziehungen zu den wichtigsten Bedingungen und Folgen aufweisen. Demnach sind die fünf Dimensionen, die gewöhnlich als Merkmale von OCB betrachtet werden, lediglich äquivalente Indikatoren eines zugrunde liegenden, latenten Konstrukts OCB. Dieses lässt sich am besten als eine positive Bereitschaft zur Kooperation bei der Arbeit beschreiben, als eine allgemeine Tendenz, sich am Arbeitsplatz kooperativ und hilfreich zu verhalten. Da dieser Aspekt in fast allen Konzepten des extraproduktiven Verhaltens berücksichtigt wird, ist zu vermuten, dass es sich bei der **Kooperationsbereitschaft** um den Kern dieses Verhaltensbereiches handelt. Die Zusammenhänge dieses Merkmals mit den wichtigsten Bedingungen von OCB zeigt ■ Tab. 25.1 (in der Metaanalyse wurde Kooperationsbereitschaft über die Dimension Altruismus erfasst, wobei gezeigt wurde, dass die anderen Dimensionen keinen eigenständigen Beitrag zur Erklärung dieser Variablen leisten).

Demnach ist die wichtigste Bedingung der Kooperationsbereitschaft, die wiederum als Kern des OCB zu betrachten ist, die wahrgenommene Unterstützung durch den Vorgesetzten (korrigierte mittlere Korrelation $\rho = .32$). Die übrigen Arbeitseinstellungen zeigen zwar auch signifikante positive Zusammenhänge, fallen aber etwas niedriger aus. Demnach lässt sich die Hypothese von Organ (1988), wonach Arbeitszufriedenheit nicht direkt auf das produktive Verhalten wirkt, sondern vermittelt über das OCB, zumindest teilweise aufrechterhalten: Da natürlich die wahrgenommene Unterstützung durch den Vorgesetzten in engem Zusammenhang zur Arbeitszufriedenheit

■ **Tab. 25.1** Bedingungen der Kooperationsbereitschaft (als Kern des OCB; vgl. LePine et al., 2002)

Bedingungen	N	k	ρ
Arbeitszufriedenheit	7.100	72	.24
Commitment	5.133	54	.20
Fairness	1.975	40	.23
Unterstützung durch Vorgesetzten	4.349	41	.32
Gewissenhaftigkeit	848	15	.23

k Anzahl der Korrelationen; N Zahl der untersuchten Personen; ρ korrigierte durchschnittliche Korrelation

steht, wird zumindest dieser Teil der Hypothese durch die Metaanalyse von LePine et al. (2002) gestützt.

Leider haben die Autoren den Zusammenhang zwischen OCB und produktivem Verhalten bzw. von Indikatoren des betrieblichen Erfolgs als Folge des produktiven Verhaltens nicht untersucht. Joireman, Kamdar, Daniels und Duell (2006) weisen in diesem Zusammenhang auf einen interessanten Aspekt hin: OCB kann als eine Art **soziales Dilemma** betrachtet werden, da kurzfristige Opfer der Mitarbeiter zu langfristigen Nutzen der Organisation werden. In empirischen Untersuchungen können die Autoren zeigen, dass Mitarbeiter, die eine langfristige Perspektive mit der Organisation verbinden, häufiger OCB zeigen als solche, die mit einem baldigen Wechsel liebäugeln. Entsprechend haben bereits Van Dyne und Ang (1998) nachgewiesen, dass Zeitarbeiter weniger OCB zeigen als »normale« Angestellte. Das bedeutet, dass Unternehmen, die ihre Mitarbeiter längerfristig an sich binden, eher in den Genuss der (vermuteten) positiven Konsequenzen des OCB gelangen.

25.3.3 Konsequenzen extraproduktiven Verhaltens

Wenig Beachtung haben die Konsequenzen des Extraproduktiven Verhaltens gefunden, was besonders erstaunlich ist, wenn man bedenkt, dass das eigentliche Ziel der ganzen Forschungsrichtung der Nachweis eines Beitrags zur Effektivität der Organisation ist. Alle Konzepte des extraproduktiven Verhaltens unterstellen positive oder negative Auswirkungen auf die Leistung der Arbeitseinheit (Gruppe) bzw. die Ergebnisse der ganzen Organisation. In der empirischen Forschung hat aber die Frage, welche Konsequenzen sich für die Person, die regelmäßig OCB zeigt, ergeben, bislang die meisten Untersuchungen angeregt.

■ Individuelle Konsequenzen

Im Zentrum des Interesses an individuellen Konsequenzen stehen die Auswirkungen des OCB auf Leistungsbeurteilungen (► Kap. 18). Das erscheint überraschend, da OCB definitionsgemäß nicht in die individuelle Leistung eingeht. Da aber OCB darauf ausgerichtet ist, die Organisation zu unterstützen, sollten solche Verhaltensweisen von den Vorgesetzten geschätzt werden. Durch OCB wird zudem die Führungsaufgabe erleichtert, was die Vorgesetzten möglicherweise im Gegenzug durch bessere Leistungsbeurteilungen vergelten. In ihrem Überblicksartikel, in dem 8 Feldstudien zu dieser Frage analysiert wurden, kommen Podsakoff, McKenzie, Paine und Bachrach (2000) zu dem Ergebnis, dass in diesen Untersuchungen OCB einen eigenständigen, z. T. sogar größeren Anteil der Varianz von Leistungsbeurteilungen als die jeweils verwendeten Ergebniskriterien aufklärt. Zum Beispiel wurde in einer Untersuchung der Leistungsbeurteilungen von Computerverkäufern 12% der Varianz durch die objektiven Verkaufsergebnisse erklärt, 48% dagegen durch deren OCB und 3% ließen sich auf die Wechselwirkung zwischen OCB und objektiver Leistung zurückführen (Avila, Fern & Mann, 1988). Die meisten vorliegenden Studien zeigen vergleichbare Ergebnisse, d. h., man kann davon ausgehen, dass Führungskräfte OCB ihrer Mitarbeiter sehr wohl wahrnehmen und bei Leistungsbeurteilungen mit mindestens so großem Gewicht berücksichtigen wie das produktive Verhalten!

■ Kollektive Konsequenzen

OCB soll sich auf die Leistung der Arbeitseinheit (Gruppe) bzw. der ganzen Organisation auswirken. Dieser Zusammenhang wurde durch verschiedene theoretische Überlegungen begründet (Podsakoff et al., 2000): OCB kann die Ergebnisse der Organisation verbessern, da diese Verhaltensweisen

- die Notwendigkeit reduzieren, knappe Ressourcen für Funktionen der Aufrechterhaltung betrieblicher Abläufe einzusetzen;
- diese Ressourcen für produktive Zwecke frei werden;
- die Produktivität der Kollegen bzw. Vorgesetzten steigern;
- effektive Mittel zur Koordination der Aktivitäten zwischen den Mitgliedern von Arbeitsgruppen bzw. zwischen Arbeitsgruppen darstellen;
- die Attraktivität der Organisation als Arbeitgeber erhöht wird und damit gute Mitarbeiter angezogen bzw. behalten werden.

Empirisch überprüft wurden diese Hypothesen noch nicht, es finden sich lediglich einige Untersuchungen zum Zusammenhang von OCB mit aggregierten Leistungsmaßen (zum Überblick: Podsakoff et al., 2000). In einer

Untersuchung der Auswirkungen von OCB auf die Quantität und Qualität der Arbeitsergebnisse von 40 Arbeitsgruppen in einer Papiermühle korrelierte hilfreiches Verhalten mit der Quantität und der Qualität, »Sportsmanship« nur mit der Quantität der Arbeitsergebnisse. Walz und Niehoff (1996) haben die bislang einzige Studie vorgelegt, in der die Auswirkungen von OCB auf das Ergebnis ganzer Organisationen untersucht wurden. Sie konnten Fast-Food-Restaurants mit gutem bzw. schlechtem Umsatz diskriminanzanalytisch durch Faktoren des OCB unterscheiden. Die Dimension »Altruismus« erklärte die Kundenzufriedenheit, die von Kunden wahrgenommene Qualität des Service, die Sauberkeit des Restaurants und die Effizienz der Organisation. Weitere Studien weisen in die gleiche Richtung (vgl. Podsakoff et al., 2000).

Zusammenfassend deuten diese Ergebnisse darauf hin, dass OCB bzw. allgemein extraproduktives Verhalten tatsächlich von großer Bedeutung sowohl für das Verständnis psychologischer Prozesse im Betrieb als auch für dessen Ergebnisse ist. Unterstützendes Verhalten durch Führungskräfte und Arbeitszufriedenheit kann demnach OCB auslösen, das wiederum zu positiven Leistungsbeurteilungen führt und mit positiven betrieblichen Ergebnissen einhergeht. Führungskräfte tun also gut daran, nicht nur auf das produktive Verhalten zu achten, sondern auch auf das extraproduktive Verhalten. Bleibt noch die Frage, was unter kontraproduktivem Verhalten zu verstehen ist und wie man damit umgehen soll.

25.4 Kontraproduktives Verhalten

25.4.1 Zum Begriff »kontraproduktives Verhalten«

Kontraproduktives Verhalten tritt in den verschiedensten Formen auf, das macht es so schwierig, zu einem einheitlichen Begriffsverständnis zu kommen. Allerdings teilen praktisch alle Akte kontraproduktiven Verhaltens folgende Merkmale (vgl. zum Folgenden Nerdinger, 2008):

Definition

Kontraproduktives Verhalten verletzt die legitimen Interessen einer Organisation, wobei es prinzipiell deren Mitglieder oder die Organisation als Ganzes schädigen kann.

Diese Definition, die – wie es der Begriff der Kontraproduktivität nahelegt – aus der Sicht der Organisation formuliert ist, umfasst drei wesentliche Merkmale (Marcus & Schuler, 2004).

- Unabhängig von den Ergebnissen des Verhaltens müssen **absichtliche Handlungen** vorliegen: Ein Gabelstaplerfahrer kann bei der Arbeit aus Versehen ein Regal rammen, wodurch dem Unternehmen ein großer Schaden entsteht – in diesem Fall handelt es sich um Pech oder ein Unglück, aber nicht um kontraproduktives Verhalten. Beschädigt er aber absichtlich sein Arbeitsgerät, z. B. mit dem Ziel, sich eine kleine Arbeitspause zu verschaffen, liegt kontraproduktives Verhalten vor (auch wenn der Schaden relativ gering und leicht zu beheben ist).
- Das Verhalten muss **prinzipiell** in der Lage sein, der Organisation Schaden zuzufügen, wobei dieser Schaden nicht notwendig auch eintreten muss: Wenn sich ein Kraftfahrer betrunken ans Steuer setzt, handelt er kontraproduktiv, auch wenn er keinen Unfall hat. Umgekehrt kann die Kreditvergabe einer Bank immer auch zu einem Verlust führen, z. B. weil der Kreditnehmer irgendwann aus nicht vorhersehbaren Gründen nicht mehr in der Lage ist, den Kredit zu bedienen. Trotz des Schadens liegt aber in diesem Fall kein kontraproduktives Verhalten des Mitarbeiters vor, der den Kredit vergeben hat.
- Das Verhalten muss den **legitimen Interessen** der Organisation entgegenstehen und dabei nicht durch andere, ebenfalls legitime Interessen aufgewogen werden: »Blaumachen«, d. h. sich krank zu melden, ohne krank zu sein, ist kontraproduktives Verhalten; bei Krankheit zu Hause bleiben ist dagegen nicht nur gerechtfertigt, sondern im Interesse der Person und der Organisation.

Nach der hier zugrunde gelegten Definition ist kontraproduktives Verhalten ein sehr weites Feld, weshalb Marcus und Schuler (2004) im vorliegenden Fall auch von **allgemeinem kontraproduktivem Verhalten** sprechen. Dieses Konzept muss inhaltlich noch präzisiert und von anderen, in der Wissenschaft gebräuchlichen Begriffen abgegrenzt werden. In einer gründlichen Analyse vorliegender Literatur (Gruys & Sackett, 2003) wurden 87 Formen kontraproduktiven Verhaltens nachgewiesen, die man in elf Kategorien zusammenfassen kann (► Kategorien kontraproduktiven Verhaltens).

Bei dieser Vielfalt von unterschiedlichen kontraproduktiven Verhaltensweisen ist es nicht verwunderlich, dass in der wissenschaftlichen Forschung fast ebenso viele Konzepte zu ihrer Untersuchung herangezogen werden. Die wichtigsten sind im Kasten ► Konzepte kontraproduktiven Arbeitsverhaltens kurz beschrieben.

Robinson und Bennett (1995) haben 45 verschiedene Formen des von ihnen als abweichendes Verhalten bezeichneten Bereiches von 180 Berufstätigen auf ihre Ähnlichkeit beurteilen lassen und anschließend einer multidimensionalen

Kategorien kontraproduktiven Verhaltens

- Diebstahl und verwandtes Verhalten (unter anderem Verschenken von Produkten oder Dienstleistungen des Unternehmens)
- Beschädigung oder Zerstörung von Firmeneigentum (Sabotage etc.)
- Missbrauch von Informationen (Fälschung von Akten, Verrat vertraulicher Informationen)
- Missbrauch von Arbeitszeit und Ressourcen (Manipulation der Anwesenheitsdauer, Abwicklung von Privatgeschäften in der Arbeit)
- Verhalten, das die Sicherheit vernachlässigt (fahrlässige Verstöße gegen Sicherheitsvorschriften)
- Absentismus (unentschuldigte Abwesenheit, Verspätungen etc.)
- Geringe Arbeitsqualität
- Alkoholmissbrauch
- Drogenvergehen (Besitz, Gebrauch oder Verkauf von Drogen)
- Unangemessenes verbales Verhalten
- Unangemessene physische Handlungen (Aggressionen, sexuelle Belästigungen)

Skalierung unterzogen. Die Ergebnisse zeigt ► Abb. 25.3.

Die Befragten gruppieren die Verhaltensweisen nach den beiden Dimensionen:

- **Intensität**, die von relativ harmlosen Regelverstößen bis zu schweren Formen der Sabotage, Aggression oder des sexuellen Missbrauchs reicht;
- **Objekt**, d. h. person- vs. organisationsbezogenes abweichendes Mitarbeiterverhalten.

So lassen sich vier Klassen kontraproduktiven Verhaltens unterscheiden, die als Produktionsschädigung, Eigentumsschädigung, politische Abweichung und Aggressionen bezeichnet werden (in ► Abb. 25.3 finden sich jeweils ausgewählte Beispiele für die Verhaltensweisen auf den einzelnen Dimensionen).

Diese Vierfeldertafel ergibt sich, wenn Menschen die verschiedenen Verhaltensweisen hinsichtlich ihrer Ähnlichkeit einstufen, das Ergebnis sagt aber nichts darüber aus, ob als ähnlich wahrgenommenes Verhalten auch häufiger gemeinsam auftritt. So werden z. B. sexueller Missbrauch und Bestehlen von Mitarbeitern als ähnliche Delikte eingestuft, das bedeutet aber nicht, dass Mitarbeiter, die einen sexuellen Missbrauch begangen haben, auch mit größerer Wahrscheinlichkeit Kollegen bestohlen haben!

Sackett und DeVore (2001) haben die vorliegenden Untersuchungen daraufhin untersucht, ob sich Hinweise auf gemeinsame Auftretenshäufigkeiten der verschiedenen Verhaltensweisen finden. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass alle kontraproduktiven Verhaltensweisen positiv

Konzepte kontraproduktiven Arbeitsverhaltens

- **Unzivilisiertes Verhalten** am Arbeitsplatz (»workplace incivility«): jedes die Normen des Respekts in interpersonalen Beziehungen verletzende Verhalten, d. h. rüdes, andere Menschen nicht respektierendes Verhalten (Pearson, Andersson & Porath, 2005).
- **Abweichendes Arbeitsverhalten** (»deviant behavior«): freiwillig gezeigtes Verhalten, das in signifikanter Weise gegen Normen der Organisation verstößt und damit das Wohlergehen der Organisation, ihrer Mitglieder oder beider Seiten bedroht (Robinson & Greenberg, 1998).
- **Vergeltendes Verhalten** in Organisationen (»organizational retaliation behavior«): Reaktionen unzufriedener Mitarbeiter auf wahrgenommene Ungerechtigkeit – dazu zählen verdeckte Racheakte (z. B. die Verweigerung freiwilliger Mehrarbeit), psychologisches Rückzugsverhalten und schwache Formen des Widerstands (Skarlicki & Folger, 1997).
- **Fehlverhalten** in Organisationen (»misbehavior in organizations«): absichtlich herbeigeführte Handlungen von Mitgliedern einer Organisation, die zentrale Normen der Organisation und/oder der Gesellschaft verletzen (Vardi & Weitz, 2004).
- **Emotionaler Missbrauch** (»emotional abuse«): verbales und nonverbales Verhalten, das immer wieder auftritt, von den Zielpersonen als unerwünscht erlebt wird, zwischenmenschliche Standards verletzt, andere schädigt und vom Handelnden absichtlich gezeigt wird, wobei er oder sie ihre Machtposition im Unternehmen missbraucht (Keashley & Harvey, 2005).
- **Soziale Unterminierung** (»social undermining«): auf andere Personen gerichtetes Verhalten, das 1. negative Affekte ausdrückt (Ärger, Antipathie), 2. die Zielperson negativ bewertet und/oder 3. die betroffene Person daran hindert, ihre Ziele zu erreichen (Duffy, Ganster & Pagon, 2002).
- **Aggressionen** am Arbeitsplatz (»workplace aggression«): jede Form des Verhaltens, das von einer oder mehreren Personen am Arbeitsplatz ausgeht mit dem Ziel, ein oder mehrere andere Personen am Arbeitsplatz oder die ganze Organisation zu schädigen (Neuman & Baron, 2005).
- **Mobbing**: Mitarbeiter werden von einem oder mehreren Kollegen oder Vorgesetzten regelmäßig und für längere Zeit systematisch terrorisiert (Zapf & Einarsen, 2005; mit Blick auf den Täter wird dasselbe Phänomen auch als **Bullying** bezeichnet).



■ **Abb. 25.3** Eine Typologie kontraproduktiven Verhaltens. (Nach Robinson & Bennett, 1995, © Academy of Management (NY) 1995)

zusammenhängen (vgl. auch Marcus & Schuler, 2004). Dieser Befund rechtfertigt es, von einem übergreifenden Begriff des allgemeinen kontraproduktiven Verhaltens auszugehen, in dem alle Verhaltensweisen zusammengefasst werden, die in irgendeiner Weise direkt oder indirekt der Organisation schaden. In diesem Sinne wird der Begriff im Folgenden verwendet.

Damit erfolgt aber eine sehr umfassende, abstrakte Beschreibung des betreffenden Verhaltens. Der Begriff »kontraproduktives Verhalten« sollte daher besser im Sinne eines hierarchischen Modells als allgemeine Spitze einer Begriffspyramide betrachtet werden. Darunter finden sich etwas konkretere Gruppierungen spezifischer Verhaltensweisen, die mit Begriffen wie unzivilisiertes, aggressives

oder vergeltendes Verhalten bezeichnet werden. Auf der konkretesten Ebene finden sich schließlich Verhaltensbeschreibungen wie z. B. Lügen, Diebstahl, Täuschung, Drogen- und Alkoholmissbrauch, Absentismus und vieles mehr (vgl. Sackett & DeVore, 2001).

25.4.2 Bedingungen kontraproduktiven Verhaltens

Die Frage zu beantworten, welche Variablen direkten Einfluss auf kontraproduktives Verhalten ausüben, ist relativ schwierig: Zum einen werden gewöhnlich sehr spezifische kontraproduktive Verhaltensweisen untersucht (z. B. Diebstahl, Fehlzeiten oder sexuelle Belästigung), zum anderen ist die Validität der Maße, mit denen solche Verhaltensweisen erhoben werden, aufgrund ihrer delikaten Natur immer eingeschränkt. In generalisierender Betrachtung bilden aber drei Gruppen von Variablen relativ gesicherte Einflussgrößen: erlebte Ungerechtigkeit, Persönlichkeitsmerkmale und Selbstkontrolle im Sinne der Theorie von Gottfredson und Hirschi (1990).

Erlebte **Ungerechtigkeit** ist eine sehr gut gesicherte Einflussgröße kontraproduktiven Verhaltens. Greenberg (1990) hat in einem ungewöhnlichen Feldexperiment gezeigt, dass eine Gehaltskürzung dann zu besonders hohem Materialschwund führt, wenn die Erklärung für diesen Schritt inadäquat ist und daher das Vorgehen der Geschäftsleitung als ungerecht erlebt wird (► Kap. 24). Damit in Verbindung steht auch die Erklärung kontraproduktiven Verhaltens über erlebte Frustrationen. Spector (1997) bezeichnet **Frustrationen** als Zustände, die auftreten, wenn Arbeits- oder persönliche Ziele von Mitarbeitern behindert oder blockiert werden. In der Folge soll es zu starken Frustrationen kommen, die sich in Rückzugsverhalten wie Absentismus oder Unternehmenswechsel bzw. in Aggressionen gegen Personen oder die Organisation äußern (z. B. Diebstahl, Verrat von Unternehmensgeheimnissen etc.). Für diese Zusammenhänge findet sich mittlerweile einige empirische Evidenz (Conlon, Meyer & Nowakowski, 2005).

Weiterhin zeigen **Persönlichkeitsmerkmale** nachweisbare Einflüsse auf kontraproduktives Verhalten. Sackett und DeVore (2001) haben vorliegende Metaanalysen u. a. zur Bedeutung von **Integrity-Tests** und dem Fünf-Faktoren-Modell auf ihren Einfluss auf das interessierende Verhalten untersucht. Integrity-Tests verfolgen das Ziel, Bewerber mit problematischen Verhaltensneigungen frühzeitig zu identifizieren, damit sie gar nicht erst eingestellt werden. Integrity-Tests finden sich in zwei Varianten, die man als einstellungs- bzw. eigenschaftsorientierte Instrumente bezeichnen kann. **Einstellungsorientierte** Verfahren bestehen aus Fragen darüber, was die Befrag-

Formen von Integrity-Tests

Einstellungsorientierte Tests

- Würde jedermann stehlen, wenn die Bedingungen günstig sind?
- Haben Sie jemals daran gedacht, Geld von Ihrer Arbeitsstelle zu entwenden, ohne es dann tatsächlich zu tun?
- Glauben Sie, dass eine Person, die häufiger Waren aus ihrer Firma mitgenommen hat, eine zweite Chance bekommen sollte?

Eigenschaftsorientierte Tests

- Sie sind eher vernünftig als abenteuerlustig.
- Sie neigen dazu, Entscheidungen auf der Grundlage Ihrer ersten, spontanen Reaktion auf eine Situation zu treffen.
- Es macht Ihnen wenig aus, wenn Ihre Freunde in Bedrängnis sind, solange es Sie nicht selbst betrifft.

ten über bestimmte, problematische Sachverhalte in Verbindung mit Diebstahl glauben. Diese beziehen sich auf Bereiche wie die Häufigkeit und das Ausmaß, die Strafwürdigkeit oder weit verbreitete Verharmlosungen von Diebstahl. **Eigenschaftsorientierte** Verfahren erheben in erster Linie Selbstbeschreibungen der Befragten und lehnen sich damit an gebräuchliche Persönlichkeitstests an. Sie sind breiter angelegt und beschränken sich nicht auf den Bereich des Diebstahls. Beispieltens für beide Arten von Verfahren sind im Kasten ► Formen von Integrity-Tests zusammengestellt (vgl. Marcus, 2000).

Ergebnisse von Integrity-Tests korrelieren zwischen .20 und .27 mit kontraproduktivem Verhalten, **Gewissenhaftigkeit** als wichtigster Persönlichkeitsfaktor erreicht eine korrigierte Korrelation von $\rho = .26$ mit diesem Verhalten. Da Gewissenhaftigkeit wiederum die Varianz in Integrity-Tests am besten erklärt, ist dieses Persönlichkeitsmerkmal als wichtiges Korrelat kontraproduktiven Verhaltens anzusehen.

Geht man davon aus, dass kontraproduktives Verhalten mit kriminellem Verhalten verwandt ist, kann man auf Erklärungsansätze aus der Kriminologie zurückgreifen. Gottfredson und Hirschi (1990) erklären kriminelles Verhalten in erster Linie durch das Merkmal der **Selbstkontrolle**. Sie verstehen darunter die Tendenz, Handlungen zu vermeiden, deren langfristige negative Folgen den kurzfristigen Vorteil übersteigen. Die Autoren konnten anhand einer Vielzahl empirischer Belege zeigen, dass sich kriminelles Verhalten am besten durch einen Mangel an Selbstkontrolle erklären lässt. Markus und Schuler (2004) haben diesen Ansatz auf die betriebliche Situation übertragen und gezeigt, dass Selbstkontrolle auch das stärkste Korrelat von kontraproduktivem Verhalten darstellt. Zwar wurde auch in dieser Studie kontraproduktives Verhalten

über Selbstaussagen erfasst, aufgrund der Höhe des Zusammenhangs ($r = -.63$) und der deutlichen Überlegenheit in der Erklärungskraft gegenüber einer Vielzahl alternativer Variablen kann Selbstkontrolle aber als eine entscheidende Bedingung auch von kontraproduktivem Verhalten im Betrieb angesehen werden.

25.4.3 Maßnahmen zur Vermeidung kontraproduktiven Verhaltens

Zur Vermeidung kontraproduktiven Verhaltens werden verschiedene Maßnahmen diskutiert, die sich nach dem jeweiligen Ansatzpunkt in individuen- und umfeldbezogene Interventionen gruppieren lassen (Nerdinger, 2008). An den Individuen setzen Maßnahmen der Selektion und des Trainings an. **Selektionsmaßnahmen** sollen verhindern, dass Personen, die zu kontraproduktivem Verhalten neigen, eingestellt werden. Denkbar sind hier verschiedene Methoden (Neuman & Baron, 2005). Zur Entdeckung von Personen mit aggressiven Neigungen wird empfohlen, möglichst viele Hintergrundinformationen einzuholen (über das Verhalten an früheren Arbeitsplätzen, beim Militär, über die Schufa etc.) bzw. Referenzen genau auf Hinweise für Fehlverhalten zu analysieren. Dem dienen auch situative und Stressinterviews, wobei vor allem Fragen zu früher erlebter unfairer Behandlung hilfreich sind, da wahrgenommene Ungerechtigkeiten wesentlich zur Motivation aggressiven Verhaltens am Arbeitsplatz beitragen. Schließlich ermöglicht auch der Einsatz von Integrity-Tests die Prognose gewalttätigen und kontraproduktiven Verhaltens (Marcus, 2000).

Der Wert von Selektionsmaßnahmen zur Vermeidung kontraproduktiven Verhaltens darf allerdings nicht überschätzt werden. Sie sollten daher durch Maßnahmen zur Kontrolle abweichenden Verhaltens ergänzt werden, auf der Ebene des Individuums z. B. in Form von **Trainings**. Empfohlen werden speziell zur Begrenzung aggressiven Verhaltens Trainings zur Verbesserung der sozialen Fähigkeiten im Umgang mit Aggressionen oder Konflikt- bzw. Stressmanagementtrainings (Nerdinger, 2008).

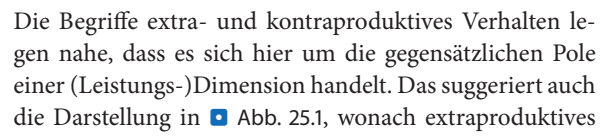
Darüber hinaus lassen sich für die **Führung** von Mitarbeitern, die kontraproduktives Verhalten zeigen, aus der Forschung Maßnahmen ableiten. Besondere Beachtung verdient die Verfahrensgerechtigkeit zur Vermeidung von Gefühlen ungerechter Behandlung. Da Aggressionen und Diebstahl häufig auf Gefühle der Ausbeutung bzw. Wahrnehmungen absichtlicher Provokationen zurückzuführen sind, müssen Führungskräfte die Würde der Mitarbeiter achten, ihnen Respekt entgegenbringen und Ressourcen sensibel verteilen. Zudem kann auch ein partizipativer Führungsstil zur Verringerung abweichenden Verhaltens

beitragen. Partizipation erhöht das Kontrollerleben und schwächt damit einen personalen Faktor aggressiven Verhaltens ab.

Schließlich werden auch Maßnahmen empfohlen, die auf der Ebene der Organisation anzusiedeln sind. Dazu zählen z. B. **Betriebsvereinbarungen**, in denen Sanktionen bei gewalttätigem oder sexuell belästigendem Verhalten festgelegt werden. Zur Erhöhung der Wahrnehmung von Bezahlungsgerechtigkeit mit der Folge verringerter Diebstähle werden in der Praxis häufig Hotlines eingeführt, über die Mitarbeiter z. B. Informationen über die Verfahren der Gehaltsermittlung erhalten können.

Kontraproduktives Verhalten kann aber auch durch die zunehmend wichtiger werdende Organisation in Form von Profitcentern erklärt werden, die über strenge Zielvorgaben und ein Controlling des kurzfristigen »Return on investment« (ROI) geführt werden. Negative Auswirkungen auf das Mitarbeiterverhalten zeigen sich dann besonders, wenn hochgesteckte Ziele knapp verfehlt werden (Schweitzer, Ordóñez & Douma, 2004). Darüber hinaus wird in vielen Unternehmen allein in Umsatzzahlen gemessene Leistung hoch belohnt, Zielverfehlung dagegen empfindlich bestraft. Dadurch entsteht leicht ein enormer Druck zur Präsentation »guter Ergebnisse«, der wiederum ein positives Klima für bestimmte Formen des kontraproduktiven Verhaltens erzeugen kann. Demnach sollte immer auch berücksichtigt werden, welche Bedingungen in der **Unternehmensstruktur und -politik** kontraproduktives Verhalten begünstigen können.

25.5 Die Beziehung zwischen extraproduktivem und kontraproduktivem Verhalten

Die Begriffe extra- und kontraproduktives Verhalten legen nahe, dass es sich hier um die gegensätzlichen Pole einer (Leistungs-)Dimension handelt. Das suggeriert auch die Darstellung in  Abb. 25.1, wonach extraproduktives Verhalten der Organisation dient und dabei ihren Regeln vollständig entspricht, kontraproduktives Verhalten ihr dagegen schadet und gegen die Regeln verstößt. Der Frage der Beziehung zwischen beiden Konstrukten haben sich mittlerweile so viele Untersuchungen gewidmet, dass Datalal (2005) bereits eine Metaanalyse vorlegen konnte. Die Analyse von 45 Untersuchungen mit insgesamt 16.721 Befragten kommt dabei zu einer mittleren korrigierten Korrelation von $\rho = -.32$ (wobei für extraproduktives Verhalten in erster Linie Studien zu OCB herangezogen wurden). Demnach besteht zwar wie erwartet ein negativer, aber lediglich moderater Zusammenhang zwischen den beiden Konstrukten. Dieser Zusammenhang wird auch nicht sehr

■ **Tab. 25.2** Zusammenhänge zwischen extra- bzw. kontraproduktivem Verhalten mit den wichtigsten Bedingungen. (Nach Dalal, 2005, © American Psychological Association 2005)

Bedingungen	Extraproduktives Verhalten			Kontraproduktives Verhalten		
	N	k	ρ	N	k	ρ
Arbeitszufriedenheit	6.106	25	.16	6.106	25	-.37
Commitment	5.582	22	.28	5.582	22	-.36
Wahrgenommene Gerechtigkeit	1.997	10	.20	2.130	11	-.25
Gewissenhaftigkeit	3.280	10	.30	3.280	10	-.38

N Zahl der untersuchten Personen; k Anzahl der Korrelationen; ρ korrigierte durchschnittliche Korrelation

viel enger, wenn das jeweilige Objekt der Verhaltensweisen – richten sie sich an die Organisation oder an Kollegen – berücksichtigt wird. Der Vergleich der beiden Verhaltensweisen mit den wichtigsten Bedingungen zeigt darüber hinaus etwas unterschiedliche Korrelationsmuster, wie ■ Tab. 25.2 belegt.

Wie die Ergebnisse der ■ Tab. 25.2 zeigen, werden zwar beide Verhaltensbereiche durch die gleichen Bedingungen erklärt, die (negativen) Zusammenhänge der Bedingungen mit kontraproduktivem Verhalten sind aber deutlich größer ausgeprägt. Demnach bilden extra- und kontraproduktives Verhalten keineswegs die gegensätzlichen Pole einer Dimension. Das erscheint auf den ersten Blick merkwürdig. Unter Umständen liegt die Lösung für dieses Problem in der Betrachtung der Quelle dieser Verhaltensweisen, der Person des Mitarbeiters. Demnach könnten beide Verhaltensweisen aus der Sicht der Mitarbeiter Reaktionen darstellen, die an die Arbeitsumwelt angepasst sind (Dalal, 2005). Möglicherweise dienen beide Verhaltensweisen aus der Sicht der Mitarbeiter demselben Ziel – der Auslösung positiver Gefühle oder eines hohen künftigen Zufriedenheitsniveaus. So können sich Mitarbeiter nach Aggressionen gegenüber einem als feindlich empfundenen Kollegen ebenso gut fühlen wie nach einem unterstützenden Verhalten gegenüber einem als sympathisch erlebten. Diese Hypothesen müssen aber noch genauer untersucht werden.

Bislang kann man feststellen, dass das Arbeitsverhalten eine Funktion von drei relativ breiten Klassen von Verhalten ist: produktivem, extraproduktivem und kontraproduktivem Verhalten. Demnach – und das sind nur beispielhafte Folgerungen aus diesem Befund – erhält man durch die gezielte Vermeidung der Einstellung von Mitarbeitern, die zu kontraproduktivem Verhalten neigen, nicht automatisch Personal mit einer hohen Neigung zu extraproduktivem Verhalten. Und durch ein Führungsver-

halten, das extraproduktives Verhalten erhöht, wird nicht automatisch kontraproduktives Verhalten verhindert!

Zusammenfassung

- **Arbeitsverhalten** ist die wichtigste abhängige Variable, die es zu erklären und zu prognostizieren gilt.
- Unter **produktivem Verhalten** wird das Leistungsverhalten verstanden, das die Bewältigung der betrieblichen Aufgaben, in die Mitarbeiter in einer Organisation eingebunden sind, beschreibt.
- Zur Beschreibung des Bereichs des **extraproduktiven Verhaltens** wurde eine Vielzahl von Konzepten entwickelt, von denen das Organizational Citizenship Behavior (OCB) am bekanntesten ist.
- Hinter **OCB** steht eine allgemeine Tendenz, sich am Arbeitsplatz kooperativ und hilfreich zu verhalten, die am besten durch ein unterstützendes Führungsverhalten erklärt wird.
- **Kontraproduktives Verhalten** verletzt die legitimen Interessen einer Organisation, wobei es prinzipiell deren Mitglieder oder die Organisation als Ganzes schädigen kann.
- Kontraproduktives Verhalten wird am besten **erklärt** durch erlebte Ungerechtigkeit, Persönlichkeitsmerkmale wie Gewissenhaftigkeit und speziell durch einen Mangel an Selbstkontrolle.
- Metaanalytische Untersuchungen zeigen, dass extra- und kontraproduktives Verhalten nur **moderat negativ korreliert** sind, Arbeitsverhalten ist demnach eine Funktion von produktivem, extraproduktivem und kontraproduktivem Verhalten.

Mehr lesen

Bindl, U.K. & Parker, S.K. (2010). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 642–688). Washington, DC: APA.

Fox, S. & Spector, P.E. (Eds.). (2005). *Counterproductive work behavior. Investigations of actors and targets*. Washington, DC: APA.

Griffin, M.A., Neal, A. & Parker, S.K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50 (2), 327–347.

Nerdinger, F.W. (2008). *Unternehmensschädigendes Verhalten erkennen und verhindern*. Göttingen: Hogrefe.

Literatur

- Avila, R.A., Fern, E.F. & Mann, O.K. (1988). Unraveling criteria for assessing the performance of sales people: A causal analysis. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 8, 45–54.
- Brief, A.P. & Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710–725.
- Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W.C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H. & Sager, C.E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt, W.C. Borman et al. (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35–69). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Conlon, D.E., Meyer, C.J. & Nowakowski, J.M. (2005). How does organizational justice affect performance, withdrawal, and counterproductive behavior? In J. Greenberg & J.A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 301–327). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Dalal, R.S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1241–1255.
- Duffy, M.E., Ganster, D.C. & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45, 331–351.
- Frese, M. & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133–187.
- George, J.M. & Brief, A.P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310–329.
- Gottfredson, M.R. & Hirschi, T. (1990). *A general theory of crime*. Stanford: University Press.
- Gruys, M.L. & Sackett, P.R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 30–42.
- Joireman, J., Kamdar, D., Daniels, D. & Duell, B. (2006). Good citizens to the end? It depends: Empathy and concern with future consequences moderate the impact of a short-term time horizon on organizational citizenship behaviours. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1307–1320.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131–146.
- Keashly, L. & Harvey, S. (2005). Emotional abuse in the workplace. In S. Fox & P.E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior. Investigations of actors and targets* (pp. 201–235). Washington, DC: APA.
- Koch, S., Kaschube, J. & Fisch, R. (2003). *Eigenverantwortung in Organisationen*. Göttingen: Hogrefe.
- LePine, J.A., Erez, A. & Johnson, D.E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52–65.
- Marcus, B. (2000). *Kontraproduktives Verhalten im Betrieb: Eine individualsbezogene Perspektive*. Göttingen: VAP.
- Marcus, B. & Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behavior at work: A general perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89, 647–660.
- Marcus, B. & Schuler, H. (2006). Leistungsbeurteilung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 431–469). Göttingen: Hogrefe.
- Müller, G.F. & Bierhoff, H.W. (1994). Arbeitsengagement aus freien Stücken. Psychologische Aspekte eines sensiblen Phänomens. *Zeitschrift für Personalforschung*, 8, 367–379.
- Nerdinger, F.W. (2004). Organizational Citizenship Behavior und Extra-Rollenverhalten. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie 2 – Gruppe und Organisation. Enzyklopädie der Psychologie, Bd. D/III/4* (S. 293–333). Göttingen: Hogrefe.
- Nerdinger, F.W. (2008). *Unternehmensschädigendes Verhalten erkennen und verhindern*. Göttingen: Hogrefe.
- Neuberger, O. (2006). *Mikropolitik und Moral in Organisationen. Herausforderung der Ordnung*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Neuman, J.H. & Baron, R.A. (2005). Aggression in the workplace: A social-psychological perspective. In S. Fox & P.E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior. Investigations of actors and targets* (pp. 13–39). Washington, DC: APA.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Pearson, C.M., Andersson, L.M. & Porath, C.L. (2005). Workplace incivility. In S. Fox & P.E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior. Investigations of actors and targets* (pp. 177–199). Washington, DC: APA.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513–563.
- Robinson, S.L. & Bennett, R.J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555–572.
- Robinson, S.L. & Greenberg, J. (1998). Employees behaving badly: Dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance. *Trends in Organizational Behavior*, 5, 1–30.
- Sackett, P.R. & DeVore, C. (2001). Counterproductive behaviors at work. In N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work, and organizational psychology, vol. 1* (pp. 145–164). London: Sage.
- Schmidt, K.-H. & Kleinbeck, U. (2004). Leistung und Leistungsförderung. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie 1 – Grundlagen und Personalpsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, Bd. D/III/3* (S. 893–945). Göttingen: Hogrefe.
- Schweitzer, M.E., Ordóñez, L. & Douma, B. (2004). Goal setting as a motivator of unethical behavior. *Academy of Management Journal*, 47, 422–432.

- Skarlicki, D.P. & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology, 82*, 434–443.
- Smith, C.A., Organ, D.W. & Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology, 68*, 653–663.
- Solga, M. & Blickle, G. (2003). Mikropolitische Gegenreaktionen auf eigenverantwortliches Handeln. In S. Koch, J. Kaschube & R. Fisch (Hrsg.), *Eigenverantwortliches Handeln in Organisationen* (S. 271–282). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Sonnentag, S. & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance* (pp. 3–25). New York: Wiley.
- Spector, P.E. (1997). The role of frustration in antisocial behavior at work. In R.A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations* (pp. 1–17). Thousand Oaks: Sage.
- Van Dyne, L. & Ang, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal, 41*, 692–703.
- Vardi, Y. & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in organizations. Theory, research, and management*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Viswesvaran, C., Schmidt, F.L. & Ones, D.S. (2005). Is there a general factor in ratings of job performance? A meta-analytic framework for disentangling substantive and error influences. *Journal of Applied Psychology, 90*, 108–131.
- Walz, S. & Niehoff, B.P. (1996). Organizational citizenship behaviors and their effects on organizational effectiveness in limited-menu restaurants. *Academy of Management Proceedings*, 307–312.
- Wunderer, R. & Kuhn, Th. (1995). Unternehmer gesucht. *Personalwirtschaft, 47 (1)*, 16–21.
- Zapf, D. & Einarsen, St. (2005). Mobbing at work: Escalated conflicts in organizations. In S. Fox & P.E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior. Investigations of actors and targets* (pp. 237–270). Washington, DC: APA.