

DISKUSSIONSPAPIERE DES  
LEHRSTUHL FÜR PERSONAL UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG  
FAKULTÄT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE  
MERCATOR SCHOOL OF MANAGEMENT  
UNIVERSITÄT DUISBURG-ESSEN



Nr. 5

**Bestimmungsfaktoren von extraproduktivem Arbeitsverhalten  
- eine wissenschaftliche Analyse empirischer Befunde**

Erik Engelmann

ISSN 2364-706X

Duisburg, Dezember 2016

**ISSN 2364-706X**

Herausgeberin:

Univ.-Prof. Dr. Margret Borchert

Lotharstraße 65

D-47057 Duisburg

Telefon: +49 203 379 2647

Telefax: +49 203 379 2980

E-Mail: [ls.puu@uni-due.de](mailto:ls.puu@uni-due.de)

Für den Inhalt der Beiträge in den Diskussionspapieren des Lehrstuhls für Personal und Unternehmensführung sind allein die Autorinnen und Autoren verantwortlich. Die Beiträge stellen nicht notwendigerweise die Meinung der Herausgeberin und des Lehrstuhls dar.

## **Vorwort**

Die vorliegende wissenschaftliche Arbeit entstand im Rahmen des kulturwirtschaftlichen Studiums an der Mercator School of Management der Universität Duisburg-Essen am Lehrstuhl für Personal und Unternehmensführung im Rahmen einer Bachelorarbeit. Für die Veröffentlichung wurden an einigen Stellen kleinere Überarbeitungen vorgenommen, die zur Schärfung beigetragen haben, ohne dass allerdings der Charakter einer Bachelorarbeit verloren geht.

Den Ausgangspunkt der Arbeit bildet die Erkenntnis, dass sich die wissenschaftliche Forschung mit dem extraproduktiven Arbeitsverhalten und dessen Bestimmungsfaktoren in vielfältiger Weise und in zahlreichen empirischen Studien auseinandergesetzt hat. Dabei wird sehr häufig auf das Konzept des Organizational Citizenship Behavior (OCB) als eine Form von extraproduktivem Arbeitsverhalten und die organisationale Gerechtigkeit als eine bedeutsame Determinante von OCB zurückgegriffen.

Vor diesem Hintergrund war es die Aufgabe von Herrn Engelmann, zunächst die verschiedenen Determinanten des extraproduktiven Arbeitsverhaltens zu systematisieren und die organisationale Gerechtigkeit als eine relevante Einflussgröße von OCB näher zu untersuchen. Herrn Engelmann gelingt es, im Rahmen einer hypothesengeleiteten Analyse ausgewählter empirischer Befunde nachzuweisen, dass sich zwar die interaktionale Gerechtigkeit auf extraproduktives Arbeitsverhalten auswirkt, aber kein Einfluss der distributiven und der prozeduralen Gerechtigkeit auf OCB nachweisbar ist. Darüber hinaus zeigt Herr Engelmann, dass die Relevanz der Religion sowie des Individualismus als moderierende Variablen des Zusammenhangs zwischen der organisationalen Gerechtigkeit und dem extraproduktiven Arbeitsverhalten nicht abschließend geklärt werden kann. Insofern liefert diese Arbeit auch relevante Anregungen für weitere Forschungsaktivitäten.

Duisburg, im Dezember 2016

Univ.-Prof. Dr. Margret Borchert

## **Inhaltsverzeichnis**

Inhaltsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
2 Begriffliche und theoretische Grundlagen	4
2.1 Das OCB-Konzept des extraproduktiven Arbeitsverhaltens	4
2.2 Organisationale Gerechtigkeit in Unternehmen	7
2.3 Dimensionen des kulturellen Kontexts	10
2.4 Hypothesenherleitung	13
3 Gerechtigkeit und extraproduktives Arbeitsverhalten im kultur- übergreifenden Kontext	18
3.1 Recherchestrategie	18
3.2 Hypothesendiskussion	20
3.3 Kritische Würdigung betrachteter Studien	27
3.4 Ergebnisdiskussion	32
3.5 Limitationen	34
4 Fazit und Ausblick	36
Quellenverzeichnis	38
Versicherung an Eides statt	46

## Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AC	Affective Commitment
Anz.	Anzahl
Aufl.	Auflage
AZ	Arbeitszufriedenheit
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CC	Continuance Commitment
DG	distributive Gerechtigkeit
d. h.	das heißt
Dr.	Doktor / Doktorin
eingeschr.	eingeschränkt
et al.	et alii / et aliae / et alia
f.	folgende
Feminin.	Femininität
GLOBE	Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program
Hrsg.	Herausgeber / Herausgeberin / Herausgeber
H1	Hypothese eins
H2	Hypothese zwei
H3	Hypothese drei
IAE	islamische Arbeitsethik
IBM	International Business Machines Corporation
IDV	Individualism Index Value
IG	interaktionale Gerechtigkeit

Individual.	Individualismus
k. A.	keine Angabe
Kollektiv.	Kollektivismus
Maskulin.	Maskulinität
max.	maximal
MSM	Mercator School of Management
NRW	Nordrhein-Westfalen
OC	Organizational Commitment
OCB	Organizational Citizenship Behavior
OG	organisationale Gerechtigkeit
PG	prozedurale Gerechtigkeit
Prof.	Professor / Professorin
s.	siehe
StGB	Strafgesetzbuch
Str.	Straße
Unsicherheitsverm.	Unsicherheitsvermeidung
unters.	untersuchten
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
Wirkungsbez.	Wirkungsbeziehung
z. B.	zum Beispiel

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Hypothesen der Arbeit im Modell

15

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Übersicht der in der Arbeit untersuchten empirischen Studien	19
Tabelle 2: Darstellung der Ergebnisse der untersuchten empirischen Studien	23
Tabelle 3: Übersicht über die Werte bzw. Wertebereiche von Cronbachs Alpha der in den Studien gemessenen Variablen	29
Tabelle 4: Darstellung der in der Arbeit gewonnenen Ergebnisse	34

# 1 Einleitung

Ausgehend von der Überlegung, dass Menschen und ihre Arbeitsleistung nach wie vor ein wichtiger Bestandteil von Unternehmen und Organisationen sind, stellt das menschliche Arbeitsverhalten einen der wichtigsten Einflussfaktoren für die Leistung eines Unternehmens dar. Hierbei stellt sich die Frage, welche Art von Arbeitsverhalten in einem Unternehmen besonders effektiv genutzt werden kann und wodurch man ein solches – aus Unternehmenssicht gewünschtes – Verhalten hervorrufen kann.<sup>1</sup> In diesem Zusammenhang nimmt vor allem das extraproduktive Arbeitsverhalten, das über die Arbeitserfüllung bzw. -erwartungen hinausgeht und weder von dem Unternehmen belohnt wird, noch über Sanktionen eingefordert werden kann,<sup>2</sup> eine besondere Rolle ein.<sup>3</sup>

Auf die Ansätze von Barnard (1938) und Katz (1964) aufbauend, entwickelten Smith, Organ und Near (1983) das Konzept des *organizational citizenship behavior* (kurz OCB), um damit die Dimensionen des extraproduktiven Arbeitsverhaltens genauer beschreiben zu können. Dadurch rückten sie Anfang der Achtzigerjahre das extraproduktive Arbeitsverhalten in den Mittelpunkt der Forschung. In den darauffolgenden Jahren entstand eine Vielzahl von weiteren Begriffen, wie u. a. *contextual performance* (Borman und Motowidlo, 1993; Van Scotter und Motowidlo, 1996 und weitere), *extrarole behavior* (Van Dyne et al., 1995) und *prosocial organizational behavior* (Brief und Motowidlo, 1986; George, 1990 und weitere).<sup>4</sup>

Obwohl es Unterschiede zwischen den jeweiligen Ansätzen gibt, ähneln bestimmte Definitionen dem Konzept des *organizational citizenship behavior* und überschneiden sich zum Teil auch mit diesem.<sup>5</sup> Aufgrund dieser Überschneidung, wegen der guten empirischen Ergebnisse, die auf Basis von OCB-Überlegungen generiert werden konnten und durch die lange Forschungsgeschichte des Konzepts, ist der OCB-Begriff in der Forschung am weitesten verbreitet und am populärsten.<sup>6</sup> Allerdings konnte in einer Meta-Analyse festgestellt werden, dass sich die fünf eigentlich unterschiedlichen Dimensionen des OCB-Konstrukts sehr stark

---

<sup>1</sup> Vgl. Katz (1964): 131f.

<sup>2</sup> Vgl. Smith et al. (1983): 654.

<sup>3</sup> Vgl. Gerhardt et al. (2011): 43.

<sup>4</sup> Vgl. LePine et al. (2002): 52f.

<sup>5</sup> Vgl. Coleman/Borman (2000): 40-43.

<sup>6</sup> Vgl. LePine et al. (2002): 54.

ähneln und sie somit keine unterschiedlichen Zusammenhänge mit ihren erklärenden Variablen beschreiben.<sup>7</sup>

Neben der Untersuchung des eigentlichen Konzepts gewannen die Faktoren und Bedingungen, die extraproduktives Verhalten hervorrufen und motivieren, an immer größerer Relevanz. Diese Einflussfaktoren, die somit in den Fokus der Forschung rückten, lassen sich in die vier Kategorien **individuelle bzw. Eigenschaften des Arbeitnehmers**<sup>8</sup> (u. a. Organ und Ryan, 1995; Kidder und Parks, 1993), **Eigenschaften der Aufgaben** (u. a. Farh et al., 1990; Pearce und Gregersen, 1991), **Eigenschaften der Organisation bzw. des Unternehmens** (u. a. Podsakoff et al., 1996a; Wayne et al., 1997) und **Führungsverhalten** (u. a. Podsakoff et al. 1996b; Deluga, 1998) einteilen.<sup>9</sup>

Insbesondere die Arbeitseinstellung eines Angestellten aus der Kategorie **individuelle bzw. Eigenschaften des Arbeitnehmers** konnte neben diversen **Eigenschaften der Aufgaben** und einzelnen Formen von **Führungsverhalten** als ein, im Vergleich, stärkerer Einflussfaktor auf extraproduktives Arbeitsverhalten nachgewiesen werden.<sup>10</sup> In diesem Zusammenhang wird besonders der Einfluss von Gerechtigkeit (*organizational justice* bzw. *fairness*) und die damit verbundene Motivation, im Austausch dafür extraproduktives Verhalten zu zeigen, verstärkt durch empirische Studien erforscht.<sup>11</sup> Diese Studien beschreiben allerdings zu einem Großteil nur ein eingeschränktes geographisches Gebiet und beziehen sich somit lediglich auf einen bestimmten kulturellen Kontext. Dennoch gibt es Ansätze (z. B. Farh et al., 1997), die u. a. einen potentiell moderierenden Einfluss des kulturellen Kontexts auf die Wirkungsbeziehung zwischen Gerechtigkeit und extraproduktivem Arbeitsverhalten beobachtet haben.<sup>12</sup>

Insgesamt gibt es jedoch bisher nur wenige Bemühungen, die gewonnenen Erkenntnisse aus Studien über den Einfluss von Gerechtigkeit auf extraproduktives Arbeitsverhalten in einem kulturübergreifenden Kontext zu beleuchten und genauer zu diskutieren. Aus diesem Grund beschäftigt sich die vorliegende Arbeit

---

<sup>7</sup> Vgl. LePine et al. (2002): 62.

<sup>8</sup> Werden im Zuge dieser Arbeit Personenbezeichnungen lediglich in der männlichen oder weiblichen Form verwendet, so geschieht dies ausschließlich im Sinne der besseren Lesbarkeit und schließt das jeweils andere Geschlecht mit ein.

<sup>9</sup> Vgl. Podsakoff et al. (2000): 526-532.

<sup>10</sup> Vgl. Podsakoff et al. (2000): 532.

<sup>11</sup> Vgl. Karriker/Williams (2009): 112f.

<sup>12</sup> Vgl. Podsakoff et al. (2000): 556f.

mit der Frage, welchen Einfluss Gerechtigkeit auf extraproduktives Arbeitsverhalten hat und welche Auswirkungen der kulturelle Kontext auf eben diesen Einfluss aufweist.

Ziel dieser Arbeit ist es, den Einfluss von Gerechtigkeit auf extraproduktives Arbeitsverhalten durch eine wissenschaftliche Analyse empirischer Studien genauer zu untersuchen. In Verbindung damit sollen eigens hergeleitete Hypothesen ebenfalls über mögliche Auswirkungen des kulturellen Kontexts auf den eben genannten Variablenzusammenhang überprüft werden.

Basierend auf genannten Überlegungen, werden mittels Datenbankrecherche relevante Studien ausgewählt, um mit deren Hilfe die aus den theoretischen Grundlagen hergeleiteten Hypothesen zu überprüfen. Dabei spielt neben der Hypothesendiskussion die kritische Würdigung der verwendeten Studien eine zentrale Rolle in dieser Arbeit. Ausgehend von der nachfolgenden Ergebnisdiskussion sollen dann abschließende Aussagen zu gewonnenen Erkenntnissen und entwickelten Lösungen getätigt werden, sowie praktische Handlungsempfehlungen gegeben werden.

## 2 Begriffliche und theoretische Grundlagen

### 2.1 Das OCB-Konzept des extraproduktiven Arbeitsverhaltens

Seit den frühen Achtzigerjahren und vor allem im Laufe der Neunzigerjahre hat sich die Forschung verstärkt mit dem extraproduktiven Arbeitsverhalten auseinandergesetzt.<sup>13</sup> So hat sich beispielsweise die Anzahl der Publikationen zu diesem Begriff im Zeitraum von 1993 bis 1998 im Vergleich zu den Jahren 1983 bis 1988 fast verzehnfacht. Bis einschließlich 1998 wurden insgesamt über einhundertfünfzig Beiträge zu extraproduktivem Arbeitsverhalten veröffentlicht.<sup>14</sup>

Das OCB-Konzept des extraproduktiven Arbeitsverhaltens lässt sich hierbei auf Smith, Organ und Near (1983) zurückführen, die sich, auf die Ansätze von Katz (1964) aufbauend, mit der Konzeptionalisierung verschiedener Formen extraproduktiven Arbeitsverhaltens befasst haben.<sup>15</sup> Organ (1988a: 4) selbst charakterisiert *organizational citizenship behavior* wie folgt: „OCB represents individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization.“ Er beschreibt OCB dabei als eine Form von spontanem Hilfsverhalten, das von Organisationen bzw. Unternehmen formal nicht verlangt und entlohnt wird, aber dennoch entscheidend zu deren Funktionsweise beiträgt.<sup>16</sup>

Smith, Organ und Near (1983) beobachteten in ihrer Analyse zwei verschiedene Formen von OCB und benannten diese letztendlich **Altruismus** (*altruism*) und **allgemeine Regelbefolgung** (*generalized compliance*). Dieser Ansatz wurde fünf Jahre später von Organ selbst um drei zusätzliche Dimensionen erweitert und hat sich bis heute als das fünfdimensionale OCB-Konzept in der Forschung etabliert.<sup>17</sup> Dabei sind die zwei bereits definierten Formen weiter konkretisiert worden und **Altruismus** beschreibt seitdem ein direkt beabsichtigtes Hilfsverhalten anderen (z. B. Kollegen) gegenüber.<sup>18</sup> Die **allgemeine Regelbefolgung** wurde durch den Begriff **Gewissenhaftigkeit** (*conscientiousness*) ersetzt und bezieht sich auf ein Verhalten, das den Normen eines guten Arbeiters entspricht. Dieses Verhalten zeigt sich z. B. anhand von überdurchschnittlicher

---

<sup>13</sup> Vgl. LePine et al. (2002): 52f.

<sup>14</sup> Vgl. Podsakoff et al. (2000): 514.

<sup>15</sup> Vgl. LePine et al. (2002): 52f.

<sup>16</sup> Vgl. Organ (1988a): 2f.

<sup>17</sup> Vgl. LePine et al. (2002): 53f.

<sup>18</sup> Vgl. Organ (1988a): 8.

Pünktlichkeit, auch wenn diese durch externe Faktoren wie etwa Unwetter beeinträchtigt werden sollte.<sup>19</sup>

Als zusätzliche Dimension des erweiterten Konstrukts charakterisiert **Sportsmanship bzw. Unkompliziertheit** (*sportsmanship*) das gelassene Ertragen banaler Angelegenheiten und kleiner Unstimmigkeiten.<sup>20</sup> Die **arbeitsrelevante Höflichkeit bzw. Rücksichtnahme** (*courtesy*) beschreibt das Vorgehen, bei dem sich ein Angestellter zunächst mit anderen abstimmt, bevor er Handlungen einleitet.<sup>21</sup> Bei der letzten Dimension knüpft Organ an den Ansatz von Graham (1986) an und definiert die Teilnahme am „öffentlichen Leben“ des Unternehmens (z. B. an freiwilligen Treffen und Wahlen) als **Bürgertugenden bzw. Eigeninitiative** (*civic virtue*).<sup>22</sup>

Jedoch ist das OCB-Konzept trotz der Bekanntheit des Begriffs und der weiten Verbreitung innerhalb der Forschung nicht vollständig thematisiert. So wurde beispielsweise von LePine, Erez und Johnson (2002) in einer Meta-Analyse festgestellt, dass sich die fünf unterschiedlichen OCB-Dimensionen sehr stark ähneln und sie dadurch keine unterschiedlichen Zusammenhänge mit ihren erklärenden Variablen beschreiben.<sup>23</sup> Aus diesem Grund wird von LePine und Kollegen vorgeschlagen, OCB als ein latentes Konstrukt zu betrachten und es unter Beachtung vergleichbarer Ansätze des extraproduktiven Arbeitsverhaltens (u. a. *contextual performance*, *extrarole behavior* oder *prosocial organizational behavior*) zu redefinieren.<sup>24</sup>

Nach wie vor muss allerdings auch festgehalten werden, dass das OCB-Konstrukt bezüglich des extraproduktiven Arbeitsverhaltens im Gegensatz zu vergleichbaren und sich mit OCB überschneidenden Ansätzen am längsten erforscht wurde. Zudem konnten bisher sehr gute empirische Ergebnisse basierend auf OCB erarbeitet werden.<sup>25</sup> Aus diesen Gründen bezieht sich die vorliegende Arbeit gleichermaßen auf das von Organ (1988a) erweiterte fünfdimensionale OCB-Konzept.

---

<sup>19</sup> Vgl. Organ (1988a): 9f.

<sup>20</sup> Vgl. Organ (1988a): 11.

<sup>21</sup> Vgl. Organ (1988a): 12.

<sup>22</sup> Vgl. Organ (1988a): 12f.

<sup>23</sup> Vgl. LePine et al. (2002): 60.

<sup>24</sup> Vgl. LePine et al. (2002): 61.

<sup>25</sup> Vgl. LePine et al. (2002): 54.

Neben dem theoretischen Konstrukt haben Podsakoff et al. (1990) ein Messkonzept zur Operationalisierung von OCB entwickelt, wobei die 24 Elemente ihrer Skala mit Hilfe der Definitionen von Organ (1988a) generiert wurden.<sup>26</sup> Dieses Messkonzept gilt als eines der ersten und erfasst die Einschätzungen und Aussagen der Vorgesetzten über das extraproduktive Arbeitsverhalten ihrer Angestellten.<sup>27</sup>

Außer dem Messkonzept von Podsakoff und Kollegen gibt es noch weitere Skalen, wie etwa das 34 Items starke Messkonzept von Van Dyne, Graham und Dienesch (1994),<sup>28</sup> die aus 20 Elementen bestehende Skala von Moorman und Blakely (1995)<sup>29</sup> und die Messskala von Farh et al. (1997), die sich wiederum aus 20 Items zusammensetzt und speziell für empirische Studien im chinesischen Raum entwickelt wurde.<sup>30</sup> Dabei wird bei den einzelnen Erhebungen überwiegend eine siebenteilige Likert-Skala (1: stimme gar nicht zu, 7: stimme voll zu) oder eine fünfteilige Antwortskala (1: stimme gar nicht zu, 5: stimme voll zu) verwendet.<sup>31</sup>

In Bezug auf die Gültigkeit der Messkonzepte lässt sich feststellen, dass die oben genannten Konzepte bis heute in ihrer Originalform, aber auch in Form von weiterentwickelten bzw. aufbauenden Konzepten<sup>32</sup> verwendet werden. So setzen fünf von sieben der in dieser Arbeit untersuchten empirischen Studien eines der oben genannten Messkonzepte oder ein darauf aufbauendes Konzept ein. Lediglich zwei empirische Studien (Mohammad et al., 2016; Rego und Cunha; 2010) verwenden ein neuartiges bzw. eigens entwickeltes Konzept zur Messung der OCB-Dimensionen. Dabei ist beispielsweise das Messkonzept aus der Studie von Rego und Cunha (2010) speziell auf die Beobachtung von OCB im portugiesischen Raum ausgelegt und berücksichtigt neben den einzelnen OCB-Dimensionen ebenfalls die Ausprägung eines ganzheitlich betrachteten OCBs (*overall OCB*).

---

<sup>26</sup> Vgl. Moorman (1991): 847f.

<sup>27</sup> Moorman (1991: 848) gibt diesbezüglich zu bedenken, dass OCB wenn möglich am sinnvollsten anhand von Einschätzungen aus mehreren unterschiedlichen Quellen gemessen wird, da OCB selbst eine große Bandbreite von Verhaltensformen beschreibt.

<sup>28</sup> Vgl. LePine et al. (2002): 53.

<sup>29</sup> Vgl. Daly et al. (2015): 35f.

<sup>30</sup> Vgl. Farh et al. (1997): 426f.

<sup>31</sup> Vgl. Farh et al. (1997): 431; Daly et al. (2015): 35; Elamin/Tlaiss (2015): 14.

<sup>32</sup> So baut beispielsweise das Messkonzept von Niehoff und Moorman (1993) für die Messung der OCB-Dimensionen auf die Grundideen von Podsakoff et al. (1990) auf.

Jedoch geben die Autoren an, dass das ganzheitlich betrachtete OCB anhand eines Mittelwerts der einzelnen OCB-Dimensionen beschrieben wird.<sup>33</sup>

## 2.2 Organisationale Gerechtigkeit in Unternehmen

Ähnlich wie bei dem extraproduktiven Arbeitsverhalten hat sich das Forschungsinteresse ebenfalls in Bezug auf organisationale Gerechtigkeit – vor allem während der Neunzigerjahre – intensiviert.<sup>34</sup> So befanden sich beispielsweise zwischen 1989 und 1992 lediglich 15 Publikationen zu den Schlagwörtern „Gerechtigkeit“ und „Fairness“ in der *Web of Science* Datenbank. Während der Jahrtausendwende (1997-2000) waren jedoch ungefähr 100 Beiträge abrufbar.<sup>35</sup> Und im Zuge einer Meta-Analyse wurde im Jahr 2001 bereits ein Umfang von ca. 400 empirischen Studien und mehr als 100 theoretischen Artikeln untersucht.<sup>36</sup> Das große Publikationsvolumen der Neunzigerjahre und dessen kontinuierliches Wachstum darüber hinaus erschwert heutzutage das Vorhaben, die einzelnen Entwicklungen im Bereich der Gerechtigkeitsforschung in aller Detailtiefe zu erfassen und alle wissenschaftlichen Beiträge diesbezüglich zu verfolgen.<sup>37</sup>

Die ersten Ansätze, Gerechtigkeit im Zusammenhang mit der Arbeit in Organisationen zu beschreiben, lassen sich auf Jerald Greenberg zurückführen, da er im Jahr 1987 den Begriff *organizational justice* vornehmlich prägte.<sup>38</sup> In einem späteren Artikel beschreibt Greenberg (1990: 400, kursiv im Original) seine Ansätze zur Konzeptionalisierung von organisationaler Gerechtigkeit wie folgt: „attempts to describe and explain the role of fairness as a consideration in the workplace—a topic dubbed *organizational justice*.“

In der heutigen Forschung werden die Ausprägungen organisationaler Gerechtigkeit in Unternehmen zum Großteil anhand von drei Dimensionen beschrieben und untersucht.<sup>39</sup> Diese Aufteilung orientiert sich an den ersten wissenschaftlichen Herangehensweisen, da schon zu Beginn zwischen der Gerechtigkeit bei der Verteilung der Ergebnisse und der Gerechtigkeit der Verfahren bei der Vertei-

---

<sup>33</sup> Vgl. Rego/Cunha (2010): 418.

<sup>34</sup> Vgl. Colquitt/Greenberg (2003): 166; Cohen-Charash/Spector (2001): 278f; Colquitt et al. (2001): 425.

<sup>35</sup> Vgl. Colquitt/Greenberg (2003): 166.

<sup>36</sup> Vgl. Cohen-Charash/Spector (2001): 279.

<sup>37</sup> Für weitere Informationen bzgl. der einzelnen historischen Entwicklungen im Bereich der organisationalen Gerechtigkeitsforschung, s. Cohen/Greenberg (1982) und Byrne/Cropanzano (2001). Vgl. Colquitt/Greenberg (2003): 166.

<sup>38</sup> Vgl. Greenberg (1990): 399f.

<sup>39</sup> Vgl. Colquitt/Greenberg (2003): 165f.

lungentscheidung unterschieden wurde.<sup>40</sup> Folglich wird die Gerechtigkeit von Entscheidungen über die Verteilung von Ergebnissen bzw. Ressourcen, wie etwa von Arbeitsentgelten, als **distributive Gerechtigkeit** (*distributive justice*, u. a. Adams, 1965; Deutsch, 1975; Leventhal, 1976) bezeichnet.<sup>41</sup>

**Prozedurale Gerechtigkeit** (*procedural justice*, u. a. Thibaut und Walker, 1975; Leventhal, 1980; Leventhal et al., 1980) hingegen beschreibt die Gerechtigkeit des Verfahrens bei der Verteilungsentscheidung, das bestimmten Verfahrensregeln unterliegt.<sup>42</sup> Als dritte Dimension von organisationaler Gerechtigkeit wird die von Bies und Moag (1986) begründete **interaktionale Gerechtigkeit** (*interactional justice*) bezeichnet, die sich aus zwei verschiedenen Komponenten zusammensetzt. Die interpersonale Komponente bezeichnet dabei die würdige und respektvolle Behandlung der Mitarbeiter, während die informationale Komponente adäquate und ehrliche Erklärungen für die Angestellten vorsieht.<sup>43</sup> Insgesamt wird interaktionale Gerechtigkeit somit durch die Form der zwischenmenschlichen Behandlung und durch die Art der Kommunikation seitens des Managements charakterisiert.<sup>44</sup>

Allerdings ist insbesondere der Ansatz der interaktionalen Gerechtigkeit bis heute nicht abschließend geklärt und wird deshalb weiterhin innerhalb der Forschung diskutiert. So gibt es Beiträge, die bei interaktionaler Gerechtigkeit von einem einzelnen Konstrukt ohne weitere Komponenten ausgehen. Andere Ansätze wiederum sehen die beiden Komponenten interpersonal und informational als eigenständige Dimensionen bzw. Formen von Gerechtigkeit an (z. B. Colquitt, 2001).<sup>45</sup>

Des Weiteren konnten beispielsweise von Karriker und Williams (2003) nur die Gerechtigkeitsdimensionen distributiv und interpersonal, sowie eine Kombination aus prozeduraler und informationaler Gerechtigkeit beobachtet werden.<sup>46</sup> Somit konnte bisher noch keine endgültige Konzeptionalisierung aus den unter-

---

<sup>40</sup> Vgl. Colquitt, et al. (2001): 425.

<sup>41</sup> Vgl. Colquitt/Greenberg (2003): 165; Cohen-Charash/Spector (2001): 280; Colquitt et al. (2001): 426; Greenberg (1990): 400-402.

<sup>42</sup> Vgl. Colquitt/Greenberg (2003): 165f; Cohen-Charash/Spector (2001): 280; Colquitt et al. (2001): 426; Greenberg (1990): 402-404.

<sup>43</sup> Vgl. Colquitt/Greenberg (2003): 166; Cohen-Charash/Spector (2001): 281f; Colquitt et al. (2001): 426f; Karriker/Williams (2009): 115; Greenberg (1990): 411f.

<sup>44</sup> Vgl. Cohen-Charash/Spector (2001): 279.

<sup>45</sup> Vgl. Karriker/Williams (2009): 115; Colquitt/Greenberg (2003): 170f.

<sup>46</sup> Vgl. Karriker/Williams (2009): 115f.

schiedlichen Ansätzen herausgearbeitet und empirisch vollständig abgesichert werden. Diese Feststellung stimmt zudem mit der Auffassung von Colquitt und Greenberg (2003: 201) überein, die den Stand der Gerechtigkeitsforschung wie folgt als noch nicht vollständig abgeschlossen beschreiben: „[It] is not to say, however, that the field has reached the consolidation and accommodation stage, signaling full maturity.“

Der Verständlichkeit halber wird darauf hingewiesen, dass die vorliegende Arbeit von den drei Gerechtigkeitsdimensionen distributiv, prozedural und interaktional ausgeht und diese dementsprechend bei der Analyse der empirischen Studien berücksichtigt. Diese Festlegung begründet sich dadurch, dass bei einer Meta-Analyse von Colquitt und Kollegen ein statistischer Zusammenhang zwischen den beiden Komponenten der interaktionalen Gerechtigkeit beobachtet werden konnte.<sup>47</sup> Des Weiteren bewertet Moorman basierend auf seinen empirischen Ergebnissen die Dimension der interaktionalen Gerechtigkeit als den wichtigsten Prädiktor von OCB.<sup>48</sup> Somit werden insgesamt von den drei genannten Dimensionen adäquate Ergebnisse in Hinblick auf die Hypothesendiskussion erwartet.

Neben dem theoretischen Konzept wurden die einzelnen Dimensionen der organisationalen Gerechtigkeit vor allem während der Anfänge der organisationalen Gerechtigkeitsforschung gegen Ende der Achtzigerjahre als abhängige Variablen untersucht.<sup>49</sup> So wurde beispielsweise die prozedurale Gerechtigkeit anhand von einzelnen, für die Studien eigens entwickelten Items gemessen, die nach Einschätzung von Greenberg (1990) nicht valide waren. Eines der ersten adäquaten Konzepte zur Messung von prozeduraler Gerechtigkeit wurde schließlich 1989 von Folger und Konovsky entwickelt, wobei die 26 Elemente der Skala mit Hilfe damaliger empirischer Studien und den bis dort veröffentlichten Beiträgen aus der Literatur generiert wurden.<sup>50</sup>

In ähnlicher Art und Weise entwickelten sich die Messkonzepte der anderen Gerechtigkeitsdimensionen separat voneinander,<sup>51</sup> bis Niehoff und Moorman

---

<sup>47</sup> Vgl. Colquitt et al. (2001): 435.

<sup>48</sup> Vgl. Moorman (1991): 851f.

<sup>49</sup> Vgl. Greenberg (1990): 422.

<sup>50</sup> Vgl. Greenberg (1990): 423.

<sup>51</sup> Greenberg (1990: 423) kritisiert diesbezüglich vor allem, dass die überwiegende Anzahl der Messkonzepte, wie u. a. das Konzept von Fryxell/Gordon (1989) zu Messung von distributiver

(1993) auf das Konzept von Moorman (1991) aufbauend eine Skala bestehend aus 20 Items entwickelten. Zielsetzung war es, alle drei Dimensionen organisationaler Gerechtigkeit (distributiv [5 Items], prozedural [6 Items] und interaktional [9 Items]) anhand einer siebenteiligen Likert-Skala gemeinsam operationalisieren zu können.<sup>52</sup> Neben diesem Messkonzept haben beispielsweise Karriker und Williams (2003) und Karriker (2006) die 20 Items starke Skala von Colquitt (2001) zur gemeinsamen Messung von vier Gerechtigkeitsdimensionen (distributiv, prozedural, informational und interpersonal) verwendet.<sup>53</sup> Karriker und Williams kamen allerdings zu unterschiedlichen Ergebnissen.<sup>54</sup> Sie modifizierten deshalb das ursprüngliche Messkonzept von Colquitt, um damit anhand einer fünfteiligen Likert-Skala drei (distributiv, prozedural und interpersonal) von ursprünglich vier Gerechtigkeitsdimensionen gleichzeitig messen zu können.<sup>55</sup> So zeigt sich neben der noch nicht abgeschlossenen theoretischen Diskussion ebenfalls in Zusammenhang mit den Messkonzepten, dass die organisationale Gerechtigkeitsforschung noch keinen konsolidierten und allgemein gültigen Forschungsstand erreicht hat.<sup>56</sup>

### 2.3 Dimensionen des kulturellen Kontexts

Abgesehen von der Untersuchung der Gerechtigkeits-OCB-Beziehung ist es Zielsetzung dieser Arbeit, die Auswirkungen des kulturellen Kontexts auf den Effekt von Gerechtigkeit auf OCB genauer zu beschreiben und zu diskutieren. Um die Auswirkungen des kulturellen Umfelds konkret erfassen und benennen zu können, ist es notwendig, den Begriff „Kultur“ genauer abzugrenzen.

In dem oft zitierten Ansatz bezüglich kultureller Unterschiede in Verhaltensweisen betont Hofstede, dass der Kulturbegriff im Laufe der Zeit bereits vielfältig und aus unterschiedlichen Sichtweisen definiert wurde. Bei seiner eigenen Definition geht Hofstede (2001: 9, kursiv im Original) deshalb von dem anthropologischen Ansatz Kluckhohns (1951) aus und definiert Kultur wie folgt: „*collecti-*

---

und prozeduraler Gerechtigkeit, nicht hinreichend durchdacht sind, sondern oftmals nur mit Bezug auf Einzelfälle und ohne ausreichende theoretische Grundlage entwickelt wurden.

<sup>52</sup> Vgl. Niehoff/Moorman (1993): 537f.

<sup>53</sup> Vgl. Karriker/Williams (2009): 115f.

<sup>54</sup> So konnten in der ersten Studie (Karriker/Williams, 2003) nur drei Dimensionen bestätigt werden, in der zweiten Studie (Karriker, 2006) wiederum alle vier Dimensionen, deren gleichzeitige Messung auch von Colquitt bei der Entwicklung der Skala angestrebt wurde. Vgl. Karriker/Williams (2009): 115f.

<sup>55</sup> Vgl. Karriker/Williams (2009): 122.

<sup>56</sup> Vgl. Colquitt/Greenberg (2003): 201.

*ve programming of the mind that distinguishes the member of one group or category of people from another.*“ Hofstede zufolge manifestiert sich Kultur in den zentralen Wertvorstellungen und Handlungen einer Gruppe, wobei sich die Handlungen wiederum aus Symbolen, Heldenvorstellungen und Ritualen zusammensetzen. Somit sind diese Elemente essentieller Bestandteil der Kulturausprägung einer Gruppe, anhand derer sich die Gruppen wiederum unterscheiden lassen.<sup>57</sup>

In diesem Zusammenhang nimmt die religiöse Zugehörigkeit einer Gruppe von Menschen eine wichtige Rolle ein, denn Religion beeinflusst in Bezug auf ihre Anhänger maßgeblich die von Hofstede benannten Elemente der Kulturausprägung. Insbesondere die Symbolik und Rituale, wie etwa Erkennungszeichen und Zeremonien vieler Religionen sind historischen Ursprungs und haben sich bis heute vielfältig weiterentwickelt. Aber auch die Helden- und Wertvorstellungen religiöser Gruppen sind durch die Überlieferungen und Geschichten in den jeweiligen Schriften, wie z. B. der Bibel, dem Koran oder der Thora beeinflusst worden. Religion prägt darüber hinaus die Gerechtigkeits- und Moralvorstellungen ihrer Anhänger und deren Verständnis von Arbeitsethik.<sup>58</sup>

So lassen sich u. a. die protestantische (Weber, 1958) und islamische Arbeitsethik (Ali, 1988) auf die in der Religion manifestierten Moralvorstellungen zurückführen.<sup>59</sup> Davon ausgehend konnte beispielsweise im Zuge von empirischen Studien (u. a. in Tang und Ibrahim, 1998; Kahn et al., 2015) das 17 Items starke Messkonzept von Ali (1992) oder aber die aus vier Elementen bestehende Skala von Blood (1969) genutzt werden, um mögliche Effekte von Religion bzw. Religiosität mit Hilfe der gemessenen Ausprägungen islamischer bzw. protestantischer Arbeitsethik zu untersuchen.

Außer dem eigentlichen Kulturbegriff und dessen Elementen beschreibt Hofstede in seinem Ansatz die fünf unabhängigen Dimensionen **Machtdistanz** (*power distance*), **Unsicherheitsvermeidung** (*uncertainty avoidance*), **Individualismus/ Kollektivismus** (*individualism/collectivism*), **Maskulinität/Femininität** (*masculinity/femininity*) und **Langfrist-/Kurzfristorientierung** (*long-term/short-term orientation*), anhand derer sich Kulturen und ihre unterschiedlichen Verhal-

---

<sup>57</sup> Vgl. Hofstede (2001): 10.

<sup>58</sup> Vgl. Branine/Pollard (2010): 717f; Kahn et al. (2015): 237f.

<sup>59</sup> Vgl. Tang/Ibrahim (1998): 532f; Branine/Pollard (2010): 717; Kahn et al. (2015): 237f.

tensweisen unterscheiden lassen.<sup>60</sup> Diese Unterscheidung basiert auf einer groß angelegten Umfrage innerhalb der Tochtergesellschaften des IBM Konzerns in 72 Ländern.<sup>61</sup> So wurden jeweils in den Jahren 1968 und 1972 anhand eines 60-teiligen Fragenkatalogs rund 116.000 IBM Mitarbeiter befragt.<sup>62</sup> Zusätzlich wurde in den folgenden Jahren weiteres IBM unabhängiges Datenmaterial gesammelt und ausgewertet, um Hofstedes Ansatz weiter empirisch zu stützen.<sup>63</sup>

Eine der fünf unabhängigen Dimensionen, **Individualismus/Kollektivismus** (*individualism/collectivism*) genannt, beschreibt die innerhalb einer Gesellschaft vorherrschende Beziehung zwischen dem Individuum und dem Kollektiv. Diese Beziehung spiegelt das allgemeine Zusammenleben z. B. in Familien oder anderen Gemeinschaften wider und hat dadurch Auswirkungen auf die Verhaltensweisen und Wertvorstellungen der Gesellschaft.<sup>64</sup>

Um den Grad der Ausprägung von Individualismus bzw. Kollektivismus genau abbilden zu können, entwickelte Hofstede basierend auf den gewonnenen Daten eine einhundertstufige Skala und eine eigene Kennzahl (IDV: *individualism index value*). Um die jeweiligen IDV-Kennzahlen zu bilden, wurden insbesondere die Daten der IBM Studien genutzt, die anhand von 14 Fragen in Bezug auf die persönlichen Arbeitsziele der Befragten generiert werden konnten.<sup>65</sup> Die Skala ist in zwei Bereiche aufgeteilt, sodass sich oberhalb von fünfzig Punkten der individualistische Bereich der Skala befindet. Unterhalb davon beginnt wiederum der kollektivistische Bereich. Nach Hofstede sind die jeweiligen IDV-Werte wie folgt zu interpretieren: Je höher der IDV eines Landes, desto individualistischer ist es. Unterhalb der 50-Punkte-Marke ist ein Land umso kollektivistischer, je niedriger

---

<sup>60</sup> Vgl. Hofstede (2001): 29.

<sup>61</sup> Auch die GLOBE-Studie (des „Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program“) kam als eine weitere groß angelegte Studie im Bereich der Kulturforschung zu vergleichbaren Ergebnissen. Hierbei konnten insgesamt neun Dimensionen, die denen von Hofstede ähnlich sind, zur Unterscheidung von organisations- und landeskulturellen Praktiken und Werten definiert werden. Die 2002 erstmals veröffentlichte Studie umfasst dabei Ergebnisse von 292 Fragen, die in 59 Ländern rund siebzehntausend Teilnehmern gestellt wurden. Vgl. Kutschker/Schmid (2011): 744-765.

<sup>62</sup> Vgl. Hofstede (2001): 41; Kutschker/Schmid (2011): 765.

<sup>63</sup> Vgl. Hofstede (2001): 41.

<sup>64</sup> Vgl. Hofstede (2001): 209.

<sup>65</sup> Die Erkenntnisse über die Arbeitsziele (*work goals*) der Befragten geben nach Meinung von Hofstede Auskunft darüber, inwiefern Freizeit für Familie bzw. Freunde oder aber persönliche Fortbildung und Weiterentwicklung für die Befragten wichtig sind. So lassen sich die Arbeitsziele nach Ansicht amerikanischer Psychologen (u. a. Herzberg et al., 1959) in arbeitsbezogene (*work related*) und nicht-arbeitsbezogene (*non-work related*) Ziele unterteilen und daraus Erkenntnisse über die Ausprägung von Individualismus bzw. Kollektivismus innerhalb der untersuchten Kultur ableiten. Vgl. Hofstede (2001): 214.

dessen IDV.<sup>66</sup>

Hinsichtlich der Auswirkungen von Individualismus/Kollektivismus auf die Verhaltensweisen in Organisationen bzw. Unternehmen wird der Benennung von Etzioni (1975) folgend zwischen **moralischer Einbeziehung** (*moral involvement*) und **kalkulatorischer Einbeziehung** (*calculative involvement*) unterschieden. So wird davon ausgegangen, dass in einer eher kollektivistischen Kultur, wie beispielsweise in Portugal (IDV: 27) oder Südkorea (IDV: 18), die Form der moralischen Einbeziehung in Unternehmen vorherrscht. In individualistischen Gesellschaften wie z. B. in England (IDV: 89) oder den Vereinigten Staaten (IDV: 91) vermutet man wiederum, dass die kalkulatorische Einbeziehung in Organisationen verbreitet ist.<sup>67</sup>

Die daraus resultierenden Effekte des kulturellen Kontexts in Form von Individualismus/Kollektivismus und Religion auf die Beziehung zwischen organisationaler Gerechtigkeit und extraproduktivem Arbeitsverhalten werden im Zuge der Hypothesenherleitung weiter konkretisiert.

## 2.4 Hypothesenherleitung

Der im Zentrum dieser Arbeit stehende Zusammenhang von organisationaler Gerechtigkeit und extraproduktivem Arbeitsverhalten basiert auf der von Adams (1965) begründeten **Gleichheitstheorie** (*equity theory*) und der von Blau (1964) definierten **Austauschtheorie** (*exchange theory*).<sup>68</sup>

So geht die Gleichheitstheorie davon aus, dass in Unternehmen auftretende Ungerechtigkeit die Angestellten unter Anspannung setzt, da sie fortan nicht mehr alle gleich, sondern ungleich und individuell behandelt werden. Die Anspannung der Ungleichbehandlung führt laut Organ (1988a, 1988b) dazu, dass die Angestellten, aber insbesondere die vergleichsweise schlechter behandelten Arbeitnehmer zunächst aufhören werden, extraproduktives Arbeitsverhalten zu zeigen. Dadurch wird ihre vertraglich geregelte Arbeitsleistung nicht unterschritten und die allgemeinen Arbeitserwartungen des Arbeitgebers erfüllt.<sup>69</sup> Trotzdem ist das Unterlassen von extraproduktivem Arbeitsverhalten zum Nachteil der Unterneh-

---

<sup>66</sup> Vgl. Hofstede (2001): 214.

<sup>67</sup> Vgl. Hofstede (2001): 212.

<sup>68</sup> Vgl. Moorman (1991): 846; Karriker/Williams (2009): 113.

<sup>69</sup> Vgl. Moorman (1991): 846.

men, da OCB wie bereits beschrieben entscheidend zu der Funktionsweise von Organisationen beiträgt.

Die Austauschtheorie hingegen basiert auf der Unterscheidung zwischen **ökonomischem** und **sozialem Austausch** (*economic exchange, social exchange*). Dabei führt nach Ansicht von Organ (1988a, 1988b) Gerechtigkeit, z. B. in Form einer gerechten Bezahlung und Behandlung dazu, dass die Angestellten ihre Beziehung mit dem Unternehmen fortan nicht mehr durch den rein ökonomischen Austausch, sondern als eine soziale Beziehung definieren. Dadurch seien sie eher dazu bereit, extraproduktives Arbeitsverhalten im Rahmen ihrer Austauschbeziehung mit dem Unternehmen zu zeigen.<sup>70</sup> Eine gerechte Bezahlung wird in diesem Zusammenhang durch die distributive und prozedurale Gerechtigkeit abgesichert und eine gerechte Behandlung wird wiederum durch interaktionale Gerechtigkeit gewährleistet.<sup>71</sup>

Dieser theoretische Ansatz über den Zusammenhang von organisationaler Gerechtigkeit und extraproduktivem Arbeitsverhalten konnte zusätzlich durch die Ergebnisse aus empirischen Studien (u. a. Moorman, 1991), Meta-Analysen (u. a. Cohen-Charash und Spector, 2001; Colquitt et al., 2001) und Review Artikeln (u. a. Podsakoff et al., 2000) gestützt werden.

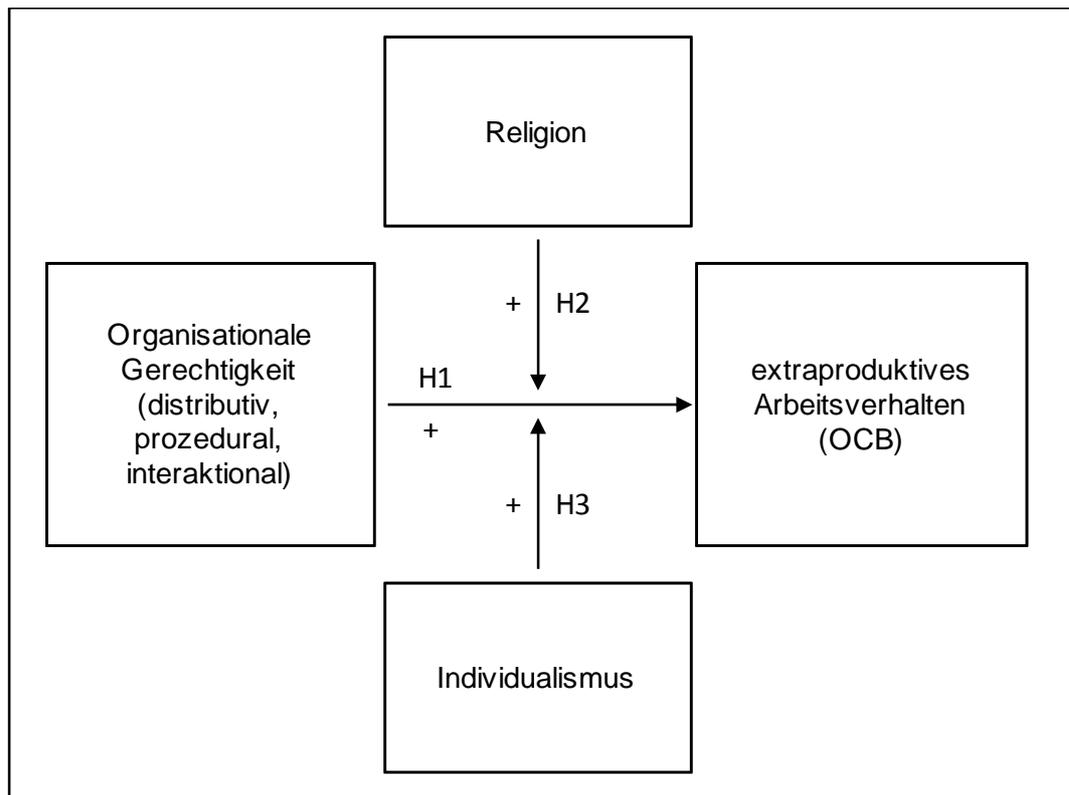
Somit lautet die **erste Hypothese (H1)**: Organisationale Gerechtigkeit (distributiv, prozedural und interaktional) hat einen positiven Einfluss auf OCB; d. h., wenn organisationale Gerechtigkeit (distributiv, prozedural und interaktional) verstärkt vorliegt, dann wird verstärkt extraproduktives Arbeitsverhalten (OCB) hervorgerufen.

In Hinblick auf die Auswirkungen des kulturellen Kontexts wurden bereits die beiden Kulturdimensionen Religion und Individualismus/Kollektivismus als die in der vorliegenden Arbeit berücksichtigten Einflussvariablen genauer vorgestellt und definiert. Die folgenden Hypothesen konkretisieren nun den Wirkungszusammenhang zwischen der Gerechtigkeits-OCB-Beziehung und den Einflussvariablen des kulturellen Umfelds. Dabei sind alle Hypothesen der in dieser Arbeit betrachteten Wirkungsbeziehungen der Übersichtlichkeit halber zusätzlich in Form eines Modells in Abbildung 1 dargestellt.

---

<sup>70</sup> Vgl. Moorman (1991): 846; Karriker/Williams (2009): 133.

<sup>71</sup> S. Kapitel 2.2.



**Abbildung 1:** Hypothesen der Arbeit im Modell

Hinsichtlich der ersten Kulturdimension Religion wurde bereits betont, dass die Gerechtigkeits- und Moralvorstellungen der Individuen einer kulturellen Gruppe durch die vorherrschende Religion geprägt sind. Dies zeigt sich beispielsweise darin, dass u. a. im Islam anhand historischer Überlieferungen des Korans die besondere Bedeutung und Wichtigkeit von Gerechtigkeit als Instanz zum Schutz von Freiheit und Gleichheit herausgestellt wird.<sup>72</sup> In Bezug auf die Beziehung von organisationaler Gerechtigkeit und OCB lässt diese Feststellung den Schluss zu, dass ein durch verstärkte Religiosität gesteigerter Gleichheits- und Gerechtigkeitsanspruch den Effekt des im Zuge der Gleichheitstheorie beschriebenen Mechanismus verstärkt. So ist es denkbar, dass verstärkt religiöse Angestellte wegen ihres gesteigerten Gerechtigkeitsanspruchs bei vorherrschender Ungerechtigkeit und Ungleichbehandlung schon früher als weniger religiöse Kollegen aufhören werden, extraproduktives Arbeitsverhalten zu zeigen. Bei weit verbreiteter Gerechtigkeit hingegen ist es vorstellbar, dass besonders fromme Angestellte aufgrund ihrer vergleichsweise stärker ausgeprägten Arbeitsethik früher und verstärkt Formen von OCB zeigen werden. Zusätzlich zu den theoretischen Überlegungen konnte ebenfalls ein direkter Einfluss von Religion auf das Ar-

<sup>72</sup> Vgl. Branine/Pollard (2010): 719.

beitsverhalten von Angestellten in empirischen Studien (u. a. Rust und Gabriels, 2011; Khalid et al., 2013) festgestellt werden.<sup>73</sup>

Insgesamt ist ein moderierender Effekt von Religion auf die Gerechtigkeits-OCB-Beziehung denkbar und somit lautet die in Abbildung 1 dargestellte **Hypothese zwei (H2)**: Religion moderiert den Effekt von organisationaler Gerechtigkeit auf extraproduktives Arbeitsverhalten (OCB); d. h., wenn Religion verstärkt vorliegt, dann wird der Effekt von organisationaler Gerechtigkeit auf extraproduktives Arbeitsverhalten verstärkt.

Im Zuge der Charakterisierung der zweiten Kulturdimension Individualismus/Kollektivismus ist bereits in groben Zügen die Bedeutung der moralischen und kalkulatorischen Einbeziehung in Hinblick auf die Verhaltensweisen in Organisationen angesprochen worden. Ausgehend von den kulturell unterschiedlich vorherrschenden Ausprägungen von Individualismus bzw. Kollektivismus ist die dadurch beeinflusste moralische bzw. kalkulatorische Einbeziehung verschiedener Kulturen durchaus heterogen. Wie bereits angedeutet, sind die organisationalen Verhaltensweisen in individualistischen Gesellschaften verstärkt durch die kalkulatorische Einbeziehung in Unternehmen geprägt,<sup>74</sup> sodass Angestellte die Beziehung zu ihrem Arbeitgeber als reine Geschäftsbeziehung zwischen Arbeitsmarktakteuren wahrnehmen.<sup>75</sup> So verhalten sich Angestellte in einer verstärkt individualistischen Kultur, wie z. B. den Vereinigten Staaten (IDV: 91) vor allem im Sinne ihrer eigenen Interessen und agieren unabhängig von Gruppen.<sup>76</sup>

Das Verhalten von Angestellten in verstärkt kollektivistischen Gesellschaften ist hingegen besonders durch die moralische Einbeziehung in Organisationen geprägt, was zu einer eher emotionalen und familiären Wahrnehmung ihrer Beziehung zum Unternehmen führt.<sup>77</sup> Dadurch ist es denkbar, dass Angestellte in verstärkt kollektivistischen Kulturen, wie etwa in Südkorea (IDV: 18), durch ihre gesteigerte moralische und emotionale Einbeziehung in die Organisation unabhängig von den drei Gerechtigkeitsdimensionen bereit sind, verstärkt extraproduktives Arbeitsverhalten im Sinne einer engen sozialen Austauschbeziehung mit dem Unternehmen zu zeigen. Infolgedessen überwiegt bei kollektivistischen An-

---

<sup>73</sup> Vgl. Olowookere (2014): 53-55.

<sup>74</sup> Vgl. Hofstede (2001): 212.

<sup>75</sup> Vgl. Hofstede (2001): 237.

<sup>76</sup> Vgl. Hofstede (2001): 235.

<sup>77</sup> Vgl. Hofstede (2001): 237.

gestellten – besonders in Hinblick auf die distributive und prozedurale Gerechtigkeit – der Effekt einer sozial-emotionalen Austauschbeziehung das Bedürfnis einer gerechten Entlohnung.

Im Gegensatz dazu sind Arbeitnehmer in einer verstärkt individualistischen Kultur durch ihre stärker ausgeprägte kalkulatorische Einbeziehung bedeutend weniger emotional und moralisch in die Organisation einbezogen. Diese Angestellten wiederum legen in Hinblick auf ihr Arbeitsverhalten größeren Wert auf organisationale Gerechtigkeit im Sinne einer fairen ökonomischen Austauschbeziehung.

Insgesamt ist dadurch ein moderierender Effekt von Individualismus/Kollektivismus auf die Gerechtigkeits-OCB-Beziehung denkbar. Somit lautet die in Abbildung 1 dargestellte **Hypothese drei (H3)**: Individualismus/Kollektivismus moderiert den Effekt von organisationaler Gerechtigkeit auf extraproduktives Arbeitsverhalten (OCB); d. h., wenn Individualismus verstärkt vorliegt, dann wird der Effekt von organisationaler Gerechtigkeit auf extraproduktives Arbeitsverhalten verstärkt. Wenn hingegen Kollektivismus verstärkt vorliegt, dann wird dieser Effekt abgeschwächt. Der Eingängigkeit halber und um möglichen Verwirrungen vorzubeugen, wird im weiteren Verlauf der Arbeit ausschließlich der verstärkende Effekt von Individualismus auf die Gerechtigkeits-OCB-Beziehung weiter berücksichtigt.<sup>78</sup>

---

<sup>78</sup> Der abschwächende Effekt von Kollektivismus auf die Gerechtigkeits-OCB-Beziehung ist dabei mit analoger Wirkungsrichtung, aber mit entgegengesetzter Wirkungsart im Vergleich zum verstärkenden Effekt von Individualismus zu interpretieren.

### **3 Gerechtigkeit und extraproduktives Arbeitsverhalten im kulturübergreifenden Kontext**

#### **3.1 Recherchestrategie**

Um die im zweiten Kapitel hergeleiteten Hypothesen wissenschaftlich untersuchen und diskutieren zu können, analysiert die vorliegende Arbeit die Forschungsergebnisse ausgewählter empirischer Studien und würdigt das methodische Vorgehen der Autoren anhand von selbst erarbeiteten Gütekriterien.

Dabei wurden die empirischen Studien mit Hilfe einer systematischen Recherche in den thematisch verwandten Datenbanken *Business Source Premier* und *wiso* ermittelt. Die beiden primär genutzten Datenbanken qualifizieren sich besonders durch ihre thematische Ausrichtung auf die Fachbereiche der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, sowie der Betriebswirtschaftslehre. Um außerdem möglicherweise interdisziplinäre Ansätze zu berücksichtigen, wurde die Recherche auf die Datenbanken *Scopus* und *ScienceDirect* ausgeweitet. Diese beinhalten neben Publikationen aus dem Bereich der Sozialwissenschaften u. a. auch human- und geisteswissenschaftliche Veröffentlichungen. Alle vier Datenbanken bieten dabei Zugang zu wissenschaftlichen und von Fachleuten geprüften Publikationen, wie u. a. Fachzeitschriften und Fachbücher, sowie Markt- und Unternehmensinformationen.

Es wurden im Zuge der Datenbankrecherche die Begriffe „organizational justice“ bzw. „justice“, „organizational citizenship behavior“, „culture“ und „cross-cultural“ als Suchbegriffe und Schlagworte in verschiedenen Konstellationen, sowie mit Trunkierungen bei den letzten beiden Begriffen verwendet. Zusätzlich wurde sich mit Hilfe erweiterter Sucheinstellungen auf geprüfte (peer-reviewed) deutsch- und englischsprachige Fachzeitschriften bzw. Academic Journals, die im Zeitraum von August 2006 bis August 2016 veröffentlicht wurden, beschränkt. Außerdem wurden eindeutig fachfremde Themenbereiche, wie beispielsweise Physik oder Computertechnik bei der Suche ausgeschlossen.

Insgesamt konnten bei der Recherche in den Datenbanken ca. 308 Treffer verzeichnet werden, von denen mit Hilfe einer systematischen Sichtung der Abstracts die in Tabelle 1 dargestellten Studien ausgewählt wurden. Da die Vergleichbarkeit der Ergebnisse aus den empirischen Studien eine Grundlage für die

Untersuchung der hergeleiteten Hypothesen ist, wurde bei der Sichtung der Studien besonders auf vergleichbare theoretische Grundlagen bzw. Ansätze geachtet.

Autor (Jahr)	Titel	Unabhängige Variablen	Abhängige Variable/n	Dimensionen des kulturellen Kontexts (Land)
Cohen/ Avrahami (2006)	The relationship between individualism, collectivism, the perception of justice, demographic characteristics and organizational citizenship behavior	OG (DG,PG,IG), Individual./Kollektiv.	OCB	Individual./Kollektiv. (Israel)
Rego/ Cunha (2010)	Organizational justice and citizenship behaviors: a study in the Portuguese cultural context	OG (DG,PG,IG)	OCB	k. A. (Portugal)
Schilpzand et al. (2013)	The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: the role of cultural value orientations	OG (DG,PG), Individual./Kollektiv., Machtdistanz, Unsicherheitsverm., Maskulin./Feminin.	OCB	Individual./Kollektiv., Machtdistanz, Unsicherheitsverm., Maskulin./Feminin. (Vereinigte Staaten, China)
Elamin/ Tlaiss (2015)	Exploring the relationship between organizational citizenship behavior and organizational justice in the Islamic Saudi Arabian context	OG (DG,PG,IG)	OCB	k. A. (Saudi Arabien)
Daly et al. (2015)	Antecedents of organizational citizenship behavior in a sample of Korean manufacturing employees	OG (DG,PG,IG), AZ, OC (AC,CC)	OCB	k. A. (Südkorea)
Bilgin et al. (2015)	An investigation of antecedents of organizational citizenship behavior in the Turkish hospitality industry: a structural equation approach	OG (DG,PG,IG), Führungsverhalten	AZ, AC, OCB	k. A. (Türkei)
Mohammad et al. (2016)	Factors affecting organizational citizenship behavior among Malaysian bank employees: the moderating role of Islamic work ethic	OG (DG, PG), Islamische Arbeitsethik	OCB	Religion (Malaysia)

**Tabelle 1:** Übersicht der in der Arbeit untersuchten empirischen Studien<sup>79</sup>

Insbesondere die Beziehung zwischen organisationaler Gerechtigkeit und extraproduktivem Arbeitsverhalten, die im Mittelpunkt der Studien stehen und durch empirische Erhebungen untersucht worden sein sollte, war ein wichtiges Vergleichs- bzw. Auswahlkriterium. Dadurch, dass sich diese Arbeit ausschließlich auf die im Kapitel zwei definierten Gerechtigkeitsdimensionen distributiv, prozedural und interaktional beschränkt, wurden ausschließlich Studien mit denselben Dimensionen weiter berücksichtigt.<sup>80</sup>

<sup>79</sup> Bzgl. verwendeter Abkürzungen s. Abkürzungsverzeichnis.

<sup>80</sup> Bei dem Auswahlkriterium der Studien wurde sich darauf beschränkt, dass nicht alle drei organisationalen Gerechtigkeitsdimensionen gemeinsam untersucht werden mussten, um das Kriterium

Neben der Beziehung zwischen organisationaler Gerechtigkeit und extraproduktivem Arbeitsverhalten sollten zusätzlich die in den Hypothesen berücksichtigten Dimensionen des kulturellen Kontexts innerhalb der Studien untersucht worden sein. In diesem Zusammenhang beziehen insgesamt drei Studien (Cohen und Avraami, 2006; Schilpzand et al., 2013; Mohammad et al., 2016) wahlweise die Dimension „Religion“ oder „Individualismus/Kollektivismus“ explizit mit in ihre Erhebungen ein. Allerdings beschreiben die restlichen vier Studien (Rego und Cunha, 2010; Elamin und Tlaiss, 2015; Daly et al., 2015; Bilgin et al., 2015), über ihre primären Untersuchungen hinaus, ebenfalls den kulturellen Kontext. So können diese Erkenntnisse in Bezug auf die moderierenden Auswirkungen der beiden Kulturdimensionen bei der Hypothesendiskussion hinzugezogen werden.

### 3.2 Hypothesendiskussion

Im Zuge dieser Hypothesendiskussion werden die Wirkungszusammenhänge der hergeleiteten Hypothesen anhand inhaltlicher Ergebnisse der Studien diskutiert. Dabei orientiert sich der Aufbau der inhaltlichen Diskussion an der Reihenfolge der Hypothesen aus Kapitel zwei.

Dieser Reihenfolge nachgehend, wird zunächst der in Hypothese eins konkretisierte Effekt von organisationaler Gerechtigkeit auf extraproduktives Arbeitsverhalten erörtert. So basiert **Hypothese eins (H1)** auf der Annahme, dass die drei organisationalen Gerechtigkeitsdimensionen der distributiven, prozeduralen und interaktionalen Gerechtigkeit einen positiven Einfluss auf OCB haben. Diese Annahme kann vollständig durch die Ergebnisse der Studie von Bilgin et al. (2015) gestützt werden, da bei dieser Erhebung ein positiver Effekt (Beta-Regressionskoeffizienten: 0,10 [DG]; 0,07 [PG]; 0,17 [IG]) von allen drei Gerechtigkeitsdimensionen auf extraproduktives Arbeitsverhalten beobachtet werden konnte. Darüber hinaus konnten die beiden Variablen Arbeitszufriedenheit (*job satisfaction*) und affektive Verpflichtung (*affective commitment*) als mediierende Variablen, die den Effekt von Gerechtigkeit auf OCB verstärken, identifiziert werden.<sup>81</sup>

---

um zu erfüllen. So gibt es bei den ausgewählten Studien auch Beispiele, wie u. a. Mohammad et al. (2016), bei denen nur zwei Dimensionen berücksichtigt wurden.

<sup>81</sup> Da jedoch bei der zugehörigen Kapitelüberschrift in der Studie von Bilgin et al. (2015) von *moderating effects* die Rede ist, erscheint der dort gewählte Begriff unzusammenhängend und nicht eindeutig.

Im Gegensatz dazu steht die Studie von Cohen und Avrahami (2006), die bei ihrer empirischen Erhebung in Israel keinen signifikanten Effekt der einzelnen Gerechtigkeitsdimensionen auf extraproductives Arbeitsverhalten beobachten konnten. Dieses Ergebnis wurde erarbeitet, obwohl mit Hilfe einer Korrelationsanalyse im Vorfeld ein konsistenter Zusammenhang zwischen den OCB- und den Gerechtigkeitsdimensionen festgestellt werden konnte. Begründet wird dieses Resultat von den Autoren zum Teil dadurch, dass Vorgesetzte im öffentlichen Sektor in Israel durch zentralisierte und enge Gehaltsvorgaben wenig Spielraum zur Gehaltsdiversifikation haben und dieser Umstand den Angestellten bewusst ist. Jedoch lässt sich dadurch nicht die Abwesenheit eines positiven Effektes der interaktionalen Gerechtigkeit auf OCB erklären, obwohl sich interaktionale Gerechtigkeit durch die zwischenmenschliche Behandlung und die Kommunikation seitens der Vorgesetzten charakterisiert<sup>82</sup> und somit im Grunde unabhängig von zentralisierten Gehaltsvorgaben ist.

Nach wie vor ist die Studie von Cohen und Avrahami allerdings nicht die einzige, deren Befunde den Ergebnissen von Bilgin und Kollegen entgegensteht. So konnten Rego und Cunha (2010) bei ihrer Befragung in Portugal, sowie Elamin und Tlaiss (2015) im saudi-arabischen Umfeld ebenfalls keine signifikanten Auswirkungen von distributiver und prozeduraler Gerechtigkeit auf ganzheitlich betrachtetes OCB (*overall OCB*)<sup>83</sup> feststellen. Lediglich der positive Effekt (Beta-Regressionskoeffizienten: 0,30; 0,212) von interaktionaler Gerechtigkeit auf insgesamt betrachtetes extraproductives Arbeitsverhalten konnte in beiden Studien ermittelt werden. Bei genauerer Betrachtung stellt sich heraus, dass bei Rego und Cunhas Studie neben ganzheitlich betrachtetem OCB zusätzlich zwei spezifische OCB-Dimensionen (*interpersonal harmony, individual initiative*)<sup>84</sup> identifiziert werden konnten, auf die interaktionale Gerechtigkeit einen signifikant positiven Einfluss (Beta-Koeffizienten: 0,29; 0,42) hat. Darüber hinaus wurden die Auswirkungen der beiden Komponenten interaktionaler Gerechtigkeit (interpersonal, informational) berücksichtigt, sodass auch hier ein signifikant positiver Effekt der interpersonalen Gerechtigkeitskomponente auf OCB gesamt (Beta:

---

<sup>82</sup> S. Kapitel 2.3.

<sup>83</sup> Wird von Rego und Cunha (2010) als Mittelwert der untersuchten OCB-Dimensionen angegeben.

<sup>84</sup> Die erste Dimension ist vergleichbar mit Sportsmanship und die zweite Dimension entspricht laut Podsakoff et al. (2000: 522) der Gewissenhaftigkeit.

0,23) und auf dieselben zwei OCB-Dimensionen (Beta: 0,29; 0,34) festgestellt werden konnte.

In vergleichbarer Art und Weise haben Elamin und Tlaiss bei ihrer Erhebung neben einem ganzheitlich betrachteten OCB ebenfalls die in Kapitel zwei vorgestellten spezifischen Dimensionen des extraproduktiven Arbeitsverhaltens mit in die Untersuchung einbezogen. Durch diese Unterteilung lässt sich erkennen, dass interaktionale Gerechtigkeit im Rahmen der Studie zusätzlich einen signifikant positiven Effekt auf die Dimensionen Altruismus, Gewissenhaftigkeit und Bürgertugenden bzw. Eigeninitiative hat. Darüber hinaus geht aus der Regressionsanalyse der Studie hervor, dass distributive Gerechtigkeit, obwohl es keinen signifikanten Einfluss auf ganzheitlich betrachtetes OCB aufweist, jedoch einen signifikant positiven Effekt (Beta-Koeffizient: 0,193) auf die Dimension Sportsmanship hat. Diese Beobachtung wird seitens der Autoren dadurch begründet, dass distributive Gerechtigkeit primär persönliche Verhaltensweisen, wie u. a. gelassenes Ertragen kleiner Unstimmigkeiten (Sportsmanship) beeinflusst, wohingegen prozedurale Gerechtigkeit vorwiegend die Einstellung gegenüber der Organisation bedingt.

Eine ähnliche Unterteilung in einzelne Dimensionen des extraproduktiven Arbeitsverhaltens wurde von Daly et al. (2015) durchgeführt, die im Zuge ihrer Erhebung in Südkorea die Effekte von organisationaler Gerechtigkeit auf drei OCB-Dimensionen (*interpersonal helping*, *individual initiative*, *loyal boosterism*)<sup>85</sup> untersucht haben. Insgesamt kommen die Autoren zu dem Ergebnis, dass interaktionale Gerechtigkeit einen signifikant positiven Effekt (Beta-Regressionskoeffizienten: 0,29; 0,31; 0,43) auf alle drei OCB-Dimensionen hat. Im Gegensatz dazu kann für prozedurale Gerechtigkeit lediglich ein signifikant positiver Effekt (Beta: 0,35; 0,24) auf zwei Dimensionen (*interpersonal helping*, *individual initiative*) und für distributive Gerechtigkeit ein signifikant positiver Effekt (Beta: 0,27) auf nur eine Dimension (*loyal boosterism*) beobachtet werden. Somit können die Ergebnisse der Studie nur eingeschränkt die Aussagen über die Auswirkungen von distributiver und prozeduraler Gerechtigkeit stützen.

---

<sup>85</sup> Der Übersicht von Podsakoff et al. (2000: 518-522) entsprechend, sind die ersten beiden Dimensionen jeweils mit Altruismus bzw. Gewissenhaftigkeit zu vergleichen. Die dritte Dimension kann lediglich entfernt mit einer Kombination aus Bürgertugenden und Eigeninitiative in Zusammenhang gebracht werden.

Abschließend tragen die Ergebnisse der Studien von Mohammad und et al. (2016), sowie von Schilpzand et al. (2013) durch ihre Beschränkung auf die beiden Gerechtigkeitsdimensionen distributiv und prozedural lediglich teilweise zu der Diskussion der ersten Hypothese bei. Jedoch unterstützen die Ergebnisse von Mohammad und Kollegen die Annahme, dass sowohl distributive als auch prozedurale Gerechtigkeit einen signifikant positiven Effekt (Beta-Koeffizienten: 0,128 [DG]; 0,221 [PG]) auf extraproduktives Arbeitsverhalten besitzen.

Ebenfalls die Erkenntnisse von Schilpzand und Kollegen, die sich aus zwei jeweils in China und in den Vereinigten Staaten durchgeführten Erhebungen zusammensetzen, bestätigen diese Annahme. Allerdings erscheinen die Ergebnisse der einzelnen Umfragen gegensätzlich. So wurde im Zuge der ersten Erhebung ein positiver Effekt (Beta: 0,22) von distributiver Gerechtigkeit auf OCB festgestellt, während keine signifikanten Auswirkungen von prozeduraler Gerechtigkeit beobachtet werden konnten. Im Gegensatz dazu, wurde in der zweiten Erhebung ein signifikant positiver Effekt (Beta: 0,26) von prozeduraler Gerechtigkeit auf OCB beobachtet, währenddessen jedoch keine signifikanten Auswirkungen von distributiver Gerechtigkeit festgestellt werden konnten.

Wirkungsbez. (aus Hypo- these)	Anz. der Studien, die Wirkungsbez. untersucht haben	Anzahl der befürworten- den Studien	Anz. der eingeschr. befürworten- den Studien	Anz. der ablehnenden Studien
DG→OCB (H1)	8	3	1 [1 von 3 unters. OCB- Dimensionen]	4
PG→OCB (H1)	8	3	1 [2 von 3 unters. OCB- Dimensionen]	4
IG→OCB (H1)	5	4	0	1
Religion ↓ OG*→OCB (H2)	1	0	0	1
Individual. ↓ OG*→OCB (H3)	2	0	0	2

**Tabelle 2:** Darstellung der Ergebnisse der untersuchten empirischen Studien  
[\***ausschließlich** distributive und prozedurale Gerechtigkeit untersucht]<sup>86</sup>

Anhand der gemeinsamen Darstellung der Ergebnisse in Tabelle 2 lässt sich erkennen, dass die Studien besonders in Bezug auf die Beziehung zwischen distributiver Gerechtigkeit und OCB sowie zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und OCB gemischte Erkenntnisse erbracht haben. So lässt sich in Bezug auf Hypothese eins etwa eine gewisse Tendenz in Richtung Ablehnung durch die Mehrzahl der ablehnenden Studien erkennen. Dieser Anhaltspunkt wird jedoch durch die vergleichsweise hohe Zahl der befürwortenden und eingeschränkt befürwortenden Studien verwässert. In Bezug auf die Wirkungsbeziehung von interaktionaler Gerechtigkeit und extraproductivem Arbeitsverhalten gibt es hingegen weniger unterschiedliche Ergebnisse, denn dort überwiegt die Anzahl der befürwortenden Studien deutlich. Somit deuten insgesamt die Ergebnisse der Hypothesendiskussion in Hinblick auf Hypothese eins auf die Aufrechterhaltung einer eingeschränkten Hypothese hin. Allerdings sollte das methodische Vorgehen

<sup>86</sup> Da sich die Studie von Schilpzand et al. (2013) aus zwei unabhängigen Erhebungen zusammensetzt, werden diese im Zuge der Arbeit als zwei separate Studien betrachtet.

der Studien aufgrund der eben beschriebenen Unklarheiten, und um darüber hinaus die Aussagekraft der Ergebnisse sicherzustellen, zunächst anhand von Gütekriterien kritisch gewürdigt werden, bevor abschließende Aussagen diesbezüglich gemacht werden.

Der Reihenfolge der Hypothesen weiter folgend, wird anschließend der in Hypothese zwei beschriebene moderierende Einfluss von Religion auf die Gerechtigkeits-OCB-Beziehung diskutiert. **Hypothese zwei (H2)** stützt sich dabei auf die Annahme, dass Religion den Effekt von organisationaler Gerechtigkeit auf extraproductives Arbeitsverhalten verstärkt. Diese Annahme kann jedoch nicht durch die Ergebnisse der Untersuchung von Mohammad et al. (2016) unterstützt werden, bei der die Autoren die moderierende Rolle von Religion in Malaysia anhand von islamischer Arbeitsethik beobachtet haben. So konnten im Zuge der Studie keine statistisch signifikanten moderierenden Effekte von islamischer Arbeitsethik festgestellt werden. Begründet wurde dieses Ergebnis von den Autoren zum Teil dadurch, dass in Malaysia die Kulturdimension Machtdistanz stark ausgeprägt ist und die Angestellten somit eine ungerechte Machtverteilung in Organisationen akzeptieren und tolerieren. Folglich wird nach Meinung der Autoren von den Arbeitnehmern erwartet, dass sie die Unternehmen als gerecht ihnen gegenüber wahrnehmen und deswegen unabhängig von ihrer persönlichen Ausprägung der islamischen Arbeitsethik oder Religiosität OCB zeigen.

Allerdings wurden ausschließlich die beiden Gerechtigkeitsdimensionen distributiv und prozedural beobachtet, sodass ein möglicher moderierender Effekt der islamischen Arbeitsethik auf den Variablenzusammenhang zwischen interaktionaler Gerechtigkeit und OCB nicht untersucht wurde. Da keine weiteren explizit empirischen Ergebnisse der anderen Autoren diesbezüglich vorliegen, wird für die weitere Diskussion auf die in den Studien enthaltenen Beschreibungen und Argumentationen zurückgegriffen. So unterstützt die Ausführung von Elamin und Tlaiss (2015) die Begründung von Mohammad und Kollegen dahingehend, dass ebenfalls in Saudi-Arabien aufgrund einer stark ausgeprägten Machtdistanz zwischen Management und Angestellten nicht derselbe Anspruch an organisationaler Gerechtigkeit und Mitbestimmung gestellt wird wie in Kulturen mit geringerer Machtdistanz. Darüber hinaus wird den Autoren zufolge angesichts des in der islamischen Lehre betonten Gruppenzusammenhalts von den Führungskräften erwartet, dass die Angestellten gerecht, gleich und mit Respekt behandelt werden.

Dieses Argument kann dahingehend empirisch unterstützt werden, dass in Saudi-Arabien ein signifikant positiver Effekt von interaktionaler Gerechtigkeit auf OCB festgestellt werden konnte. Mögliche moderierende Auswirkungen von Religion auf diesen Effekt wurden allerdings nicht im Zuge der Studien untersucht.

Insgesamt resultiert aus den Erkenntnissen der betrachteten Studien, dass Religion keinen moderierenden Einfluss auf die Auswirkungen von distributiver und prozeduraler Gerechtigkeit auf extraproduktives Arbeitsverhalten aufweist. Da jedoch der moderierende Effekt von Religion auf die Beziehung zwischen interaktionaler Gerechtigkeit und OCB nicht in den Studien untersucht wurde, kann somit Hypothese zwei nur eingeschränkt abgelehnt werden. Allerdings lässt die Argumentation der Studien über die Hypothesendiskussion hinaus die Vermutung zu, dass Religion möglicherweise die in einigen Kulturen vorherrschende Machtdistanz und deren Akzeptanz beeinflusst.<sup>87</sup> Zudem ist es denkbar, dass sich Religion auf die Ausprägung von Individualismus/Kollektivismus in Hinblick auf den Gruppenzusammenhalt in Organisationen positiv auswirkt.

Um die Hypothesendiskussion abzuschließen, wird im Folgenden der in Hypothese drei beschriebene moderierende Einfluss von Individualismus auf die Gerechtigkeits-OCB-Beziehung erörtert. **Hypothese drei (H3)** basiert dabei auf der Annahme, dass Individualismus den Effekt von organisationaler Gerechtigkeit auf extraproduktives Arbeitsverhalten verstärkt. Diese Annahme kann jedoch nicht durch die beiden Studien von Schilpzand et al. (2015) bestätigt werden. In beiden Fällen konnte kein statistisch signifikanter moderierender Einfluss von Individualismus auf die Gerechtigkeits-OCB-Beziehung beobachtet werden. Jedoch muss in diesem Zusammenhang betont werden, dass im Zuge der Erhebungen ausschließlich die beiden Gerechtigkeitsdimensionen der distributiven und prozeduralen Gerechtigkeit untersucht wurden und somit keine Aussagen bezüglich interaktionaler Gerechtigkeit gemacht werden können.

Die Autoren begründen ihre Ergebnisse zum einen mit dem in der Gerechtigkeitsforschung verbreiteten Argument, dass Gerechtigkeit eine gewisse Allgemeingültigkeit besitzt. So ist nach Meinung der Autoren die organisationale Gerechtigkeit als fundamentales menschliches Bedürfnis für alle Formen positiven

---

<sup>87</sup> Hofstede geht diesbezüglich ebenfalls davon aus, dass Unterschiede bei den Machtdistanzen mit Religiosität in Verbindung gebracht werden können. Allerdings ist er der Meinung, dass Religion die vorherrschende Machtdistanz nicht alleine erklären kann. Seiner Ansicht nach haben beide Dimensionen denselben Ursprung, wobei eine gefestigte Religion wiederum die kulturellen Werte bekräftigt, die zu ihrer Aneignung geführt haben. Vgl. Hofstede (2001): 113f.

Arbeitsverhaltens von Bedeutung und demnach unabhängig von verschiedenen kulturellen Einflüssen.

In Anbetracht der bisherigen Erkenntnisse kann dieses Argument vor allem in Hinblick auf die Effekte von distributiver und prozeduraler Gerechtigkeit nur bedingt unterstützt werden. Denn die unterschiedlichen empirischen Ergebnisse deuten nicht unbedingt auf eine Allgemeingültigkeit von organisationaler Gerechtigkeit hin. Ob sich diese Unterschiede jedoch auf kulturelle Einflüsse zurückführen lassen, ist aber weiterhin zu untersuchen, da beispielsweise angesichts der Ablehnung von Hypothese zwei der Einfluss von Religion nicht bestätigt werden konnte.

Zum anderen führen die Autoren ihre Ergebnisse auf die innerhalb der Forschung verbreitete methodische Schwierigkeit zurück, moderierende Effekte exakt beobachten und feststellen zu können. Dieses Argument wird ebenso von Mohammad et al. (2016) angeführt, die darüber hinaus Baron und Kenny (1986) folgend beschreiben, dass sich eine moderierende Variable besser in einer schwachen Wirkungsbeziehung beobachten lässt. Da in den vorliegenden Fällen und darüber hinaus in Bezug auf Religion zum Teil ausgeprägte Wirkungsbeziehungen untersucht wurden, ist dieses Argument naheliegend.

Was Schilpzand und Kollegen im Zuge ihrer Studien jedoch beobachtet haben, war ein direkter signifikant positiver Effekt von Kollektivismus auf extra-produktives Arbeitsverhalten, der in beiden Erhebungen festgestellt wurde. Dieses Ergebnis kann von Cohen und Avrahami (2006) gestützt werden, die im Zuge ihrer Untersuchung ebenfalls einen direkten signifikant positiven Effekt von Kollektivismus auf OCB ermittelt haben. Diese Erkenntnisse wiederum lassen, über die Hypothesendiskussion hinaus, Überlegungen über die möglichen direkten Auswirkungen der Individualismus/Kollektivismus-Dimension zu.

Insgesamt kann anhand der Ergebnisse aus den untersuchten Studien kein signifikanter moderierender Effekt von Individualismus auf die Beziehung zwischen den beiden untersuchten Gerechtigkeitsdimensionen (distributiv, prozedural) und OCB bestätigt werden. Da der moderierende Effekt von Individualismus auf den Zusammenhang von interaktionaler Gerechtigkeit und OCB nicht in den Studien untersucht wurde, kann somit Hypothese drei nur eingeschränkt abgelehnt werden. Jedoch lassen die empirischen Erkenntnisse der Studien in Hinblick auf einen direkten Effekt der Individualismus/Kollektivismus-Dimension die weiter-

führende Vermutung zu, dass Kollektivismus direkte Auswirkungen auf extraproductives Arbeitsverhalten hat. Ein signifikant positiver Effekt konnte dahingehend auf Basis der empirischen Ergebnisse aus drei Erhebungen festgestellt werden.

### 3.3 Kritische Würdigung betrachteter Studien

Neben der Hypothesendiskussion spielt die kritische Würdigung des methodischen Vorgehens der betrachteten Studien eine zentrale Rolle dieser Arbeit. Besonders in Hinblick auf die unterschiedlichen Ergebnisse der Studien im Rahmen der Diskussion von Hypothese eins wird angestrebt, anhand von Gütekriterien die Aussagekraft der Studien zu untersuchen und somit abschließende Aussagen bezüglich der H1 abzusichern.

Da sich die untersuchten Studien mit den darin verwendeten Umfragen bzw. empirischen Erhebungen im Bereich der quantitativen Forschung befinden, wird sich im Folgenden auf quantitative bzw. statistische Gütekriterien beschränkt. Hierbei steht besonders die Frage nach der Güte des Modells und des genutzten Verfahrens im Vordergrund. Zudem ist es aufgrund verschiedener und eigens für individuelle kulturelle Gegebenheiten entwickelter Messkonzepte (z.B. in Rego und Cunha, 2010; Bilgin et al., 2015) notwendig, die formale Verlässlichkeit der Konzepte zu prüfen. Darüber hinaus ist es primäres Ziel der kritischen Würdigung, die Aussagekraft der im Zuge der Hypothesendiskussion angeführten und zum Teil hohen Effektstärken (u.a. Beta-Regressionskoeffizienten: 0,42; 0,43) anhand der statistischen Bedeutsamkeit der zugehörigen Regressionskoeffizienten genauer einzuschätzen. Deshalb umfassen die zu untersuchenden Gütekriterien die **Reliabilität, Repräsentativität und statistische Signifikanz**.

Als erstes Kriterium umfasst Reliabilität nach Lienert und Raatz (1998) die Frage, ob ein Test bzw. Messkonstrukt zuverlässig das von ihm zu messende Konstrukt misst.<sup>88</sup> Eine mögliche Methode die Reliabilität zu untersuchen, bietet die Analyse der internen Konsistenz. Diese basiert auf der Vorgehensweise, einen Test in mehr als zwei Teile aufzuteilen und deren Konsistenz, d. h. die Stabilität des zu messenden Konstrukts, zu vergleichen. Ein weit genutzter Koeffizient zur Abschätzung der internen Konsistenz ist der Koeffizient von Cronbach (1951), ebenfalls bekannt als Cronbachs Alpha. Der Wert von Cronbachs Alpha liegt im

---

<sup>88</sup> Vgl. Schumann (2012): 29.

Bereich zwischen „0“ und „1“ und in der Forschung werden empirische Werte größer als „0,8“ als akzeptabel bewertet.<sup>89</sup> Allerdings wird der kritische Wert des Alpha in einigen der untersuchten empirischen Studien (u. a. Elamin und Tlaiss, 2015; Bilgin et al., 2015) mit größer als „0,7“ angegeben. Diese Einschränkung ist jedoch beispielsweise im Hinblick auf die anhaltende Debatte über die allgemein gültige Konzeptionalisierung von organisationaler Gerechtigkeit und deren Messkonzepte nachvollziehbar.<sup>90</sup> Somit werden im Verlauf der kritischen Würdigung in der vorliegenden Arbeit Werte von Cronbachs Alpha, die größer als „0,7“ sind dennoch als akzeptabel betrachtet.<sup>91</sup>

Studie / Variable	Cohen/ Avrahami (2006)	Rego/ Cunha (2010)	Schilp- zand et al. (2013)	Elamin/ Tlaiss (2015)	Daly et al. (2015)	Bilgin et al. (2015)	Moham- mad et al. (2016)
OCB	<b>0,65-</b> 0,86	<b>0,68-</b> 0,87	0,77- 0,93	0,706- 0,900	0,77- 0,83	0,84	0,884
DG	<b>0,65</b>	0,94	0,78- 0,86	0,809	0,82	*	0,891
PG	0,84	0,77	0,88- 0,93	0,847	0,80	*	0,866
IG	0,92	0,91	-	0,850	0,83	*	-
IAE	-	-	-	-	-	-	0,949
Individualismus	<b>0,60-</b> 0,74	-	<b>0,59-</b> 0,77	-	-	-	-

**Tabelle 3:** Übersicht über die Werte bzw. Wertebereiche von Cronbachs Alpha der in den Studien gemessenen Variablen [\*Alpha OG (gesamt): 0,85]<sup>92</sup>

Anhand der Übersicht in Tabelle 3 ist ersichtlich, dass bei insgesamt fünf Variablen in drei Studien das eben formulierte Gütekriterium nicht erfüllt ist. So liegen in der Studie von Cohen und Avrahami (2006) die Werte von Cronbachs Alpha bei zwei der insgesamt fünf untersuchten Dimensionen von Individualismus/Kollektivismus unterhalb des akzeptierten Wertes – bei distributiver Gerech-

<sup>89</sup> Vgl. Schumann (2012): 41f.

<sup>90</sup> S. Kapitel 2.2. Darüber hinaus deuten die Ergebnisse und Einwände von LePine et al. (2002) auf eine ebenfalls noch nicht vollständig abgeschlossene Konzeptionalisierung des OCB-Begriffs hin. S. diesbezüglich Kapitel 2.1.

<sup>91</sup> Obwohl einzelne betrachtete Studien mit den darin genutzten konfirmatorischen Faktorenanalysen weitere Möglichkeiten der Reliabilitätsbewertung zur Verfügung stellen, wird in Anbetracht der Vergleichbarkeit auf eine kritische Würdigung anhand von Cronbachs Alpha zurückgegriffen.

<sup>92</sup> Die Werte der beiden Erhebungen von Schilpzand et al. (2013) wurden innerhalb der dritten Spalte gemeinsam berücksichtigt. Die Werte der drei Dimensionen organisationaler Gerechtigkeit wurden von Bilgin et al. (2015) als „Alpha OG (gesamt)“ ausgewiesen.

tigkeit sowie bei der OCB-Dimension Rücksichtnahme (*courtesy*). Ausgehend davon ist festzustellen, dass die von den Autoren verwendeten Messkonzepte nur bedingt die zu messenden Konstrukte messen. Dies wiederum schränkt die durch das Gütekriterium bewertete Reliabilität der Studie ein. In vergleichbarer Art und Weise unterschreitet ebenfalls ein Wert von Cronbachs Alpha bei der Messung von Individualismus/Kollektivismus in der zweiten Studie von Schilpzand et al. (2013) den akzeptierten Wert deutlich. Dadurch sind die interne Konsistenz des Messkonzepts und die Reliabilität der Studie ebenfalls eingeschränkt. In der dritten betroffenen Studie, der von Rego und Cunha (2010), wird hingegen der kritische Wert bei einer der drei gemessenen OCB-Dimensionen nur leicht unterschritten. Da darüber hinaus der Wert des Alpha für das insgesamt gemessene extraproductive Arbeitsverhalten mit „0,78“ größer als der kritische Wert ist, wird in diesem Fall das Gütekriterium als erfüllt betrachtet. Insgesamt erfüllen demnach bis auf die zwei beschriebenen Fälle alle anderen untersuchten Studien das erste Gütekriterium der Reliabilität.

Im Hinblick auf das zweite Gütekriterium wird im Folgenden insbesondere die Repräsentativität der in den Erhebungen befragten Gruppen untersucht. So soll die Überprüfung der Informationen über die befragten Gruppen Aufschluss darüber geben, ob die durchgeführten Erhebungen Aussagen über die jeweilige Grundgesamtheit zulassen und somit repräsentativ sind.<sup>93</sup>

Bei den untersuchten Studien ist auffällig, dass der genutzte Stichprobenumfang der einzelnen Umfragen sich zwischen 192 und 768 verwertbaren Antworten bewegt und dadurch den bei repräsentativen Erhebungen üblichen Umfang von rund 1000 oder mehr Beobachtungen<sup>94</sup> zum Teil deutlich unterschreitet. Die vergleichsweise niedrigen Zahlen lassen sich in manchen Fällen auf eine mangelnde Kooperationsbereitschaft der Organisationen bzw. Unternehmen zurückführen. So haben sich im Fall von Elamin und Tlaiss (2015) von einer großen Anzahl angefragter Organisationen lediglich acht Unternehmen zu einer Zusammenarbeit bereit erklärt. Jedoch liegen die Ausschöpfungsquoten (d. h. die Anteile tatsächlich teilnehmender Personen)<sup>95</sup> einiger Studien (u. a. Cohen und Avrahami, 2006; Bil-

---

<sup>93</sup> Vgl. Bauer et al. (2009): 95; Schumann (2012): 84.

<sup>94</sup> Vgl. Schumann (2012): 89.

<sup>95</sup> Vgl. Schumann (2012): 104.

gin et al., 2015) mit Größen von 57,4 oder 76 Prozent in einem für schriftliche Befragungen (üblicherweise max. 20-25 Prozent)<sup>96</sup> unüblich hohen Bereich.

Gleichwohl verbleibt insgesamt die Repräsentativität der Studien weiterhin unklar. Um diesem Umstand entgegenzuwirken und darüber hinaus die Nachvollziehbarkeit zu stützen, weisen einige Studien (Bilgin et al., 2015; Rego und Cunha, 2010; Cohen und Avrahami, 2006) die demographischen Charakteristika der befragten Gruppen aus. Zudem geben u. a. Elamin und Tlaiss (2015) bei überdurchschnittlichen Ausprägungen (z. B. 95,1 Prozent Männeranteil) an, inwieweit diese dennoch repräsentativ für die Grundgesamtheit sind. In Hinblick auf die Nachvollziehbarkeit der Umfragen fällt besonders die Studie von Mohammad et al. (2016) aufgrund von nicht vorhandenen Informationen über die demographische Zusammensetzung der befragten Gruppe negativ auf. Darüber hinaus besitzt diese Studie mit ausschließlich 192 verwerteten Beobachtungen den vergleichsweise geringsten Stichprobenumfang.

Insgesamt gesehen ist der Stichprobenumfang der untersuchten Studien vergleichsweise gering. Um dabei die Repräsentativität und Nachvollziehbarkeit der Erhebungen zu stützen, sind wiederum die in den Studien ausgewiesenen Informationen über die Charakteristika der befragten Gruppe von Bedeutung. Abschließend bleibt somit die Repräsentativität der Studie von Mohammad et al. (2016) aufgrund von nicht vorhandenen zusätzlichen Informationen weiterhin unklar.

Das letzte und – aufgrund der zum Teil großen Effektstärken (u.a. Regressionskoeffizienten über 0,4) – relevanteste Gütekriterium dieser kritischen Würdigung ist die statistische Signifikanz und richtet sich an die statistische Bedeutsamkeit der empirischen Ergebnisse. Um die Frage nach der statistischen Bedeutsamkeit klären zu können, werden im Folgenden die in den Studien ausgewiesenen kritischen p-Werte (Signifikanzwahrscheinlichkeiten)<sup>97</sup> der mittels Regressionsanalysen und Strukturgleichungsmodellen untersuchten Variablenzusammenhänge (Beta-Koeffizienten) überprüft. Um hierbei Hypothesen auf einem fünfprozentigen bzw. einprozentigen Signifikanzniveau ablehnen zu können, muss der p-Wert der Koeffizienten entsprechend kleiner als „0,05“ bzw. „0,01“ sein.<sup>98</sup> Um

---

<sup>96</sup> Vgl. Schumann (2012): 133.

<sup>97</sup> Vgl. Stock/Watson (2015): 118.

<sup>98</sup> Vgl. Stock/Watson (2015): 264f.

die Aussagekraft der Ergebnisse zu stützen, legt die vorliegende Arbeit ein Mindestsignifikanzniveau von fünf Prozent an und somit erfüllt ausschließlich ein p-Wert unterhalb von „0,05“ das angestrebte Gütekriterium.<sup>99</sup>

Nach Überprüfung der Werte in den Studien kann zusammenfassend festgestellt werden, dass bis auf einen aufgetretenen Fall alle anderen genutzten Aussagen über die Variablenzusammenhänge das oben definierte Gütekriterium erfüllen.<sup>100</sup> Bei der ersten Erhebung von Schilpzand et al. (2013) ist allerdings aufgefallen, dass sich die p-Werte des Koeffizienten, der den Variablenzusammenhang zwischen distributiver Gerechtigkeit und OCB misst, im Verlauf der genutzten hierarchischen Regression verändern. So steigt der p-Wert des Koeffizienten nach Hinzunahme der moderierenden Variablen auf über „0,10“ und im folgenden Schritt sinkt er nach Hinzunahme der Interaktionsterme wiederum auf einen Wert zwischen „0,10“ und „0,05“. Dadurch ist jedoch das Gütekriterium für den zweiten und dritten p-Wert des Koeffizienten nicht erfüllt, sodass die statistische Signifikanz des gemessenen Variablenzusammenhangs abschließend als eingeschränkt bezeichnet wird.

### **3.4 Ergebnisdiskussion**

Da im Zuge der kritischen Würdigung das methodische Vorgehen von drei untersuchten Studien besonders aufgefallen ist, ist es notwendig, die daraus resultierenden Auswirkungen in Hinblick auf die Ergebnisse der Hypothesendiskussion abschließend darzulegen. So erfüllt die Studie von Cohen und Avrahami (2006) das erste angelegte Gütekriterium der Reliabilität nicht. Infolge dessen ist die Aussagekraft der Studie zum Teil eingeschränkt, was sich wiederum auf die Bedeutsamkeit der in der Studie festgestellten Ablehnung von Hypothese eins auswirkt.

---

<sup>99</sup> Hierbei sollte jedoch die alleinige Aussagekraft des p-Wertes relativiert werden, denn dieser gibt lediglich darüber Auskunft, ob das beobachtete Ergebnis dem Zufall zugeschrieben werden kann. Allerdings ist der p-Wert in der Forschung nach wie vor weit verbreitet und wird mitunter dahingehend missverstanden, dass der Wert allein konkrete Aussagen über die Wahrscheinlichkeit der untersuchten Hypothese liefern kann. Aus diesem Grund und um darüber hinaus die Plausibilität der Untersuchungen zu stützen, wird u. a. gefordert, zusätzliche Informationen z. B. über die Ergebnisse identischer bzw. ähnlicher Erhebungen verstärkt in den Diskussionsabschnitt der Publikationen zu integrieren. Vgl. Nuzzo (2014): 151f.

<sup>100</sup> Die in den Studien von Bilgin et al. (2015) und Mohammed et al. (2016) ausgewiesenen t-Werte wurden entsprechend der Übersicht im Anhang von Stock/Watson (2015) interpretiert.

In vergleichbarer Art und Weise erfüllt die erste der beiden Erhebungen von Schilpzand et al. (2013) ebenfalls das erste Gütekriterium nicht. Darüber hinaus ist in der zweiten Erhebung die statistische Signifikanz des gemessenen Variablenzusammenhangs zwischen distributiver Gerechtigkeit und OCB eingeschränkt. Dies wirkt sich insgesamt auf die Bedeutsamkeit der in den beiden Erhebungen gewonnenen Ergebnisse aus, die zum einen Hypothese eins teilweise befürworten, zum anderen aber auch partiell ablehnen. Zudem hat die Nichterfüllung der erwähnten Kriterien zur Folge, dass die Aussagekraft der Ergebnisse aus beiden Erhebungen in Hinblick auf die daraus resultierende Ablehnung von Hypothese drei durchaus als eingeschränkt bezeichnet werden kann.

Die dritte im Zuge der kritischen Würdigung aufgefallene Studie wurde von Mohammad et al. (2016) veröffentlicht. Da bei der durchgeführten Untersuchung ausschließlich 192 verwertbare Fragebögen verwendet wurden, besitzt diese Studie einen vergleichsweise geringen Stichprobenumfang. Zudem kann die Repräsentativität der Stichprobe aufgrund von nicht vorhandenen Informationen über deren Zusammensetzung nicht abschließend geklärt werden. Dies wirkt sich wiederum auf die Bedeutsamkeit der gewonnenen Erkenntnisse in Anbetracht der daraus resultierenden partiellen Befürwortung von Hypothese eins und der Ablehnung von Hypothese zwei aus.

Gleichwohl kann die im Zuge der Hypothesendiskussion festgestellte Tendenz in Richtung einer eingeschränkten Aufrechterhaltung von Hypothese eins durch die im Verlauf der kritischen Würdigung zusätzlich gewonnenen Erkenntnisse weiter gestützt werden. Dennoch ist es notwendig, vor allem die Aussagekraft bzw. Bedeutsamkeit der befürwortenden Studien aufgrund von vereinzelt nicht erfüllten Gütekriterien zu relativieren. Insgesamt kann **Hypothese eins (H1)** jedoch dahingehend eingeschränkt aufrechterhalten werden, dass sich interaktionale Gerechtigkeit auf extraproduktives Arbeitsverhalten auswirkt, wohingegen distributive und prozedurale Gerechtigkeit keinen Effekt auf OCB besitzen.

**Hypothese zwei (H2)** kann weiterhin dahingehend eingeschränkt abgelehnt werden, dass Religion keinen moderierenden Effekt auf die Beziehung von distributiver Gerechtigkeit und extraproduktivem Arbeitsverhalten, sowie auf den Zusammenhang von prozeduraler Gerechtigkeit und OCB aufweist. Allerdings konnte der moderierende Einfluss von Religion auf den Wirkungszusammenhang zwischen interaktionaler Gerechtigkeit und extraproduktivem Arbeitsverhalten auf-

grund von nicht vorhandenen Ergebnissen nicht abschließend geklärt werden. Zudem ist es notwendig, die Aussagekraft der in Bezug auf Hypothese zwei diskutierten Ergebnisse kritisch zu betrachten, da die Repräsentativität der verwendeten Stichprobe – wie bereits dargelegt – weiterhin unklar bleibt.

In Bezug auf **Hypothese drei (H3)** ist festzuhalten, dass diese nach wie vor eingeschränkt abgelehnt wird. Darüber hinaus konnte ein direkter positiver Effekt von Kollektivismus auf OCB, basierend auf den empirischen Ergebnissen von drei Erhebungen, festgestellt werden. Jedoch hat sich im Zuge der kritischen Würdigung ergeben, dass das angesetzte Reliabilitätskriterium von den diesen Erkenntnissen zugrunde liegenden Erhebungen nicht erfüllt wurde. Deswegen ist auch in Hinblick auf diese Hypothese die Bedeutsamkeit der diskutierten empirischen Ergebnisse kritisch zu betrachten.

Abschließend lässt sich festhalten, dass alle hergeleiteten Hypothesen inhaltlich diskutiert werden konnten und das methodische Vorgehen der verwendeten Studien kritisch gewürdigt wurde. Dadurch wurden die in Tabelle 4 dargestellten abschließenden Aussagen bezüglich der Hypothesen getroffen und die Aussagekraft der so gewonnenen Erkenntnisse konnte angemessen bewertet werden.

<b>Wirkungsbeziehung (aus Hypothese)</b>	<b>Ergebnis</b>	<b>Einschränkung</b>
DG→OCB (H1)	nicht bestätigt	-
PG→OCB (H1)	nicht bestätigt	-
IG→OCB (H1)	bestätigt	-
Religion ↓ OG→OCB (H2)	eingeschränkt abgelehnt	moderierender Einfluss von Religion für interaktionale Gerechtigkeit aufgrund nicht vorhandener Ergebnisse nicht abschließend geklärt
Individual. ↓ OG→OCB (H3)	eingeschränkt abgelehnt	moderierender Einfluss von Individualismus für interaktionale Gerechtigkeit aufgrund nicht vorhandener Ergebnisse nicht abschließend geklärt

**Tabelle 4:** Darstellung der in der Arbeit gewonnenen Ergebnisse

### 3.5 Limitationen

Neben der Darstellung der Erkenntnisse ist es ein wichtiger Bestandteil dieser Arbeit, ebenfalls die Limitationen aufzuzeigen, denen die gewonnenen Ergebnisse unterliegen. Zunächst muss betont werden, dass sich die vorliegende Arbeit auf das OCB-Konzept des extraproduktiven Arbeitsverhaltens von Organ und Kollegen beschränkt hat.<sup>101</sup> Obwohl vergleichbare Konzepte sich in einigen Aspekten mit diesem überschneiden, gibt es dennoch relevante Unterschiede zwischen den Ansätzen, die durch eine Einschränkung auf OCB nicht weiterverfolgt wurden. So wird beispielsweise das freiwillige und eigenständige Lern- und Entwicklungsverhalten nicht direkt mithilfe einer OCB-Dimension beschrieben, obwohl es Ansätze, wie u. a. George und Jones (1997) gibt, in denen es explizit berücksichtigt wird.<sup>102</sup> Zudem wurde eine Einschränkung auf die drei Gerechtigkeitsdimensionen distributiv, prozedural und interaktional durchgeführt, obwohl etwa Colquitt (2001) und Karriker (2006) insgesamt vier eigenständige Dimensionen diesbezüglich beobachten konnten.<sup>103</sup> Somit ist insgesamt die Aussagefähigkeit der Ergebnisse auf einen vergleichsweise eng gefassten Wirkungszusammenhang limitiert und darüber hinaus nur bedingt allgemeingültig.

Neben den Einschränkungen im Bereich des extraproduktiven Arbeitsverhaltens und der Dimensionen organisationaler Gerechtigkeit wurde sich ebenfalls in Hinblick auf den kulturellen Kontext auf zwei von vielen möglichen Komponenten beschränkt. So beziehen sich die getroffenen Aussagen ausschließlich auf die beiden ausgewählten Dimensionen Religion und Individualismus/Kollektivismus und können darüber hinaus nicht auf andersartige Kulturdimensionen übertragen werden.

Zudem haben die getätigten konzeptionellen Einschränkungen wiederum weiterführende Auswirkungen auf die Auswahl der betrachteten Studien und infolge dessen konnten die Hypothesen zwei und drei lediglich eingeschränkt diskutiert werden. So wurden aufgrund von nicht vorhandenen empirischen Ergebnissen keine konkreten Aussagen über die moderierenden Effekte von Religion und Individualismus auf die Beziehung zwischen interaktionaler Gerechtigkeit und OCB getätigt.

---

<sup>101</sup> S. Kapitel 2.1.

<sup>102</sup> Vgl. Podsakoff et al. (2000): 524f.

<sup>103</sup> Vgl. Karriker/Williams (2009): 115f.

Darüber hinaus wurde sich im Zuge der kritischen Würdigung auf die drei Gütekriterien der Reliabilität, Repräsentativität und statistischen Signifikanz beschränkt. Im Zusammenhang damit sind in Anbetracht der Vergleichbarkeit bewusst weitere Entscheidungen, wie z.B. die Beschränkung auf Cronbachs Alpha getroffen worden, die wiederum Auswirkungen auf die Aussagekraft der kritischen Würdigung haben. So wurde aufgrund der in Kapitel 3.3 dargelegten Zielsetzung, Notwendigkeiten und in Anbetracht der Vergleichbarkeit der Studien bei der kritischen Würdigung beispielsweise nicht auf die Analyse von Diskriminanz- und Konstruktvalidität und die Nutzung der konfirmatorischen Faktorenanalyse zurückgegriffen. Aus denselben Gründen wurde zudem nicht auf die Relevanz der unterschiedlichen Analyseverfahren (Regressionsanalysen, Strukturgleichungsmodelle) vertiefend eingegangen.

## 4 Fazit und Ausblick

Zielsetzung dieser Arbeit war es, den Einfluss von Gerechtigkeit auf extraproduktives Arbeitsverhalten durch eine wissenschaftliche Analyse empirischer Studien und anhand eigens hergeleiteter Hypothesen genauer zu untersuchen. Darüber hinaus sollten mögliche Auswirkungen des kulturellen Kontexts auf den genannten Variablenzusammenhang betrachtet werden. Insgesamt sollte dadurch die Frage beantwortet werden, welchen Einfluss Gerechtigkeit auf extraproduktives Arbeitsverhalten hat und welche Auswirkungen der kulturelle Kontext auf eben diesen Einfluss aufweist.

Im Zuge der Arbeit konnten mittels Datenbankrecherche relevante Studien ausgewählt werden, mit deren Hilfe anschließend die aus den theoretischen Grundlagen hergeleiteten Hypothesen überprüft wurden. Um zusätzlich die Aussagekraft der gewonnenen Erkenntnisse zu stützen, wurde das in den Studien angewandte methodische Vorgehen anhand von dafür entwickelten Gütekriterien kritisch gewürdigt.

Die dargelegte Vorgehensweise dieser Arbeit hat insgesamt zu einer Reihe von Ergebnissen geführt. Zunächst konnte festgestellt werden, dass die beiden Dimensionen distributive und prozedurale Gerechtigkeit keinen positiven Einfluss auf extraproduktives Arbeitsverhalten aufweisen. Lediglich interaktionale Gerechtigkeit hat einen positiven Effekt auf OCB. Dadurch lässt sich der erste Teil der Forschungsfrage dahingehend beantworten, dass insbesondere die interaktionale Gerechtigkeit als eine Form der organisationalen Gerechtigkeit OCB hervorruft. Daraus ergibt sich wiederum die praktische Handlungsempfehlung, innerhalb von Organisationen eine respektvolle Art der zwischenmenschlichen Behandlung der Angestellten, sowie eine ehrliche Weise der Kommunikation seitens des Managements zu wahren. Abschließend kann interaktionale Gerechtigkeit durchaus als ein Bestimmungsfaktor von extraproduktivem Arbeitsverhalten bezeichnet werden.

Mit Hinblick auf die Frage nach den Auswirkungen des kulturellen Kontexts konnten im Zuge der Arbeit die moderierenden Effekte von Religion und Individualismus lediglich auf die Beziehung von zwei Gerechtigkeitsdimensionen (distributiv und prozedural) und OCB verneint werden. Infolge dessen bleibt die Frage nach möglichen moderierenden Auswirkungen von Religion und Individua-

lismus auf die Beziehung zwischen interaktionaler Gerechtigkeit und OCB weiterhin offen.

So kann der zweite Teil der Forschungsfrage zumindest dahingehend beantwortet werden, dass für die untersuchten Dimensionen des kulturellen Kontexts keine Auswirkungen auf den Einfluss der beiden genannten organisationalen Gerechtigkeitsdimensionen auf OCB beobachtet wurden. Darüber hinaus ist es allerdings zum einen möglich, dass weitere Dimensionen des kulturellen Kontexts, wie u. a. Machtdistanz oder Maskulinität/Femininität unter Umständen ebendiesen moderierenden Einfluss aufweisen. Zum anderen ist es vorstellbar, dass Religion und Individualismus/Kollektivismus eventuell moderierende Effekte im Zusammenhang mit interaktionaler Gerechtigkeit haben.

Um den zweiten Teil der Forschungsfrage vollständig beantworten zu können, sind zukünftige Forschungsanstrengungen nötig, die weiterhin die möglichen Auswirkungen des kulturellen Kontexts im Zusammenhang mit organisationaler Gerechtigkeit und extraproduktivem Arbeitsverhalten untersuchen. Zudem sollte bei weiteren Forschungsanstrengungen darauf geachtet werden, neue konzeptionelle Entwicklungen insbesondere aus dem Bereich der organisationalen Gerechtigkeitsforschung mit einzubeziehen. Dadurch könnte zum einen die hier offen gebliebene Frage bezüglich der Auswirkungen des kulturellen Kontexts im Zusammenhang mit interaktionaler Gerechtigkeit beantwortet werden. Zum anderen wäre es somit möglich, anhand von erweiterten Messkonzepten die Gerechtigkeits-OCB-Beziehung und den kulturellen Einfluss darauf genauer untersuchen zu können.

Über die eigentliche Forschungsfrage hinaus ist im Zuge dieser Arbeit die Vermutung aufgekommen, dass Religion möglicherweise die in einigen Kulturen vorherrschende Machtdistanz und deren Akzeptanz beeinflusst, sowie sich positiv auf Individualismus/Kollektivismus auswirkt. Zudem zeigen die empirischen Erkenntnisse der untersuchten Studien, dass Kollektivismus als unabhängige Variable direkte Auswirkungen auf extraproduktives Arbeitsverhalten aufweist. Somit sind diesbezüglich ebenfalls künftige Forschungsanstrengungen notwendig, um die zusätzlich gemachten Beobachtungen dieser Arbeit weiter zu untersuchen und unterstützende Ergebnisse diesbezüglich zu generieren.

## Quellenverzeichnis

- Adams, J. S.* (1965): Inequity in social exchange. In: Berkowitz, L. (Hrsg.): Advances in experimental social psychology (Vol. 2). New York: Academic Press: 267-299.
- Ali, A.* (1988): Scaling an Islamic work ethic. In: Journal of Social Psychology, 128 (5): 575-583.
- Ali, A.* (1992): The Islamic work ethic in Arabia. In: Journal of Psychology, 126 (5): 507-519.
- Barnard, C.* (1938): The functions of the executive. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Baron, R. M./Kenny, D. A.* (1986): The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. In: Journal of Personality and Social Psychology, 51 (6): 1173-1182.
- Bauer, T. K./Fertig, M./Schmidt, C. M.* (2009): Empirische Wirtschaftsforschung: Eine Einführung. Berlin: Springer.
- Bies, R. J./Moag, J. F.* (1986): Interactional justice: Communication criteria of fairness. In: Lewicki, R. J./Sheppard, B. H./Bazerman, M. H. (Hrsg.): Research on negotiations in organizations. Greenwich, CT: JAI Press: 43-55.
- Bilgin, N./Kuzey, C./Torlak, G./Uyar, A.* (2015): An investigation of antecedents of organizational citizenship behavior in the Turkish hospitality industry: A structural equation approach. In: International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research, 9 (2): 200-222.
- Blau, P. M.* (1964): Exchange and power in social life. New York: John Wiley.
- Blood, M. R.* (1969): Work values and job satisfaction. In: Journal of Applied Psychology, 56 (6): 456-459.
- Borman, W. C./Motowidlo, S. J.* (1993): Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In: Schmitt, N./Borman, W. C. (Hrsg.): Personnel selection in organizations. San Francisco: Jossey-Bass: 71-98.

- Branine, M./Pollard, D. (2010): Human resource management with Islamic principles. In: Personnel Review, 39 (6): 712-727.*
- Brief, A. P./Motowidlo, S. J. (1986): Prosocial organizational behaviors. In: Academy of Management Review, 11 (4): 710-725.*
- Byrne, Z. S./Cropanzano, R. (2001): The history of organizational justice: The founders speak. In: Cropanzano, R. (Hrsg.): Justice in the workplace: From theory to practice (Vol. 2). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum: 3-26.*
- Cohen, A./Avrahami, A. (2006): The relationship between individualism, collectivism, the perception of justice, demographic characteristics and organizational citizenship behavior. In: Service Industries Journal, 26 (8): 889-901.*
- Cohen, J. A./Greenberg, J. (1982): The justice concept in social psychology. In: Greenberg, J./Cohen, R. L. (Hrsg.): Equity and justice in social behavior. New York: Academic Press: 1-41.*
- Cohen-Charash, Y./Spector, P. E. (2001): The role of justice in organizations: A meta-analysis. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86 (2): 278-321.*
- Coleman, V. I./Borman, W. C. (2000): Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. In: Human Resource Management Review, 10 (1): 25-44.*
- Colquitt, J. A. (2001): On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. In: Journal of Applied Psychology, 86 (3): 386-400.*
- Colquitt, J. A./Conlon, D. E./Wesson, M. J./Porter, C. O. L. H./Ng, K. Y. (2001): A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. In: Journal of Applied Psychology, 86 (3): 425-445.*
- Colquitt, J. A./Greenberg, J. (2003): Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature. In: Greenberg, J. (Hrsg.): Organizational behavior: The state of the science, 2. Aufl. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum: 165-210.*
- Cronbach, L. J. (1951): Coefficient alpha and the internal structure of tests. In: Psychometrika, 16 (3): 297-334.*
- Daly, P. S./DuBose, P. B./Owyar-Hosseini, M. M./Baik, K./Stark, E. M. (2015): Antecedents of organizational citizenship behavior in a sample of Korean*

manufacturing employees. In: *International Journal of Cross Cultural Management*, 15 (1): 27-50.

*Deluga, R. J.* (1998): Leader-member exchange quality and effectiveness ratings: The role of subordinate-supervisor conscientiousness similarity. In: *Group & Organization Management*, 23 (2): 189-216.

*Deutsch, M.* (1975): Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? In: *Journal of Social Issues*, 31 (3): 137-149.

*Elamin, A. M./Tlaiss, H. A.* (2015): Exploring the relationship between organizational citizenship behavior and organizational justice in the Islamic Saudi Arabian context. In: *Employee Relations*, 37 (1): 2-29.

*Etzioni, A.* (1975): *A comparative analysis of complex organizations: On power, involvement, and their correlates.* New York: Free Press.

*Farh, J. L./Earley, P. C./Lin, S. C.* (1997): Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. In: *Administrative Science Quarterly*, 42 (3): 421-444.

*Farh, J. L./Podsakoff, P. M./Organ, D. W.* (1990): Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. In: *Journal of Management*, 16 (4): 705-721.

*Folger, R./Konovsky, M. A.* (1989): Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. In: *Academy of Management Journal*, 32 (1): 115-130.

*Fryxell, G. E./Gordon, M. E.* (1989): Workplace justice and job satisfaction as predictors of satisfaction with union and management. In: *Academy of Management Journal*, 32 (4): 851-866.

*George, J. M.* (1990): Personality, affect, and behavior in groups. In: *Journal of Applied Psychology*, 75 (2): 107-116.

*George, J. M./Jones, G. R.* (1997): Organizational spontaneity in context. In: *Human Performance*, 10 (2): 153-170.

*Gerhardt, C./Biber, A. A./Burmann, K./Gundlach, J./Fiedler, S.* (2011): Freiwilliges Arbeitsengagement: Idealismus oder Eigennutz? In: *Journal of Business and Media Psychology*, 2 (1): 43-51.

- Graham, J. W.* (1986): Organizational citizenship informed by political theory. Präsentiert bei der jährlichen Konferenz der Academy of Management, Chicago, IL.
- Greenberg, J.* (1987): A taxonomy of organizational justice theories. In: *Academy of Management Review*, 12 (1): 9-22.
- Greenberg, J.* (1990): Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. In: *Journal of Management*, 16 (2): 399-432.
- Herzberg, F./Mausner, B./Snyderman, B. B.* (1959): *The motivation to work*. New York: John Wiley.
- Hofstede, G.* (2001): *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, 2. Aufl. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kahn, K./Abbas, M./Gul, A./Raja, U.* (2015): Organizational justice and job outcomes: Moderating role of Islamic work ethic. In: *Journal of Business Ethics*, 126 (2): 235-246.
- Karriker, J. H.* (2006): Organizational justice and organizational citizenship behaviors. Präsentiert bei der jährlichen Konferenz der Academy of Management, Atlanta, GA.
- Karriker, J. H./ Williams, M. L.* (2003): Understanding direct and indirect perspectives on organizational justice. Präsentiert bei der jährlichen Konferenz der Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL.
- Karriker, J. H./Williams, M. L.* (2009): Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated multifoci model. In: *Journal of Management*, 35 (1): 112-135.
- Katz, D.* (1964): The motivational basis of organizational behavior. In: *Behavioral Science*, 9 (2): 131-146.
- Khalid, S. A./Rahman, N. A./Madar, A. R. S./Ismail, M.* (2013): Undergraduates' organizational citizenship behavior: The role of religiosity. In: *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3 (7): 572-584.
- Kidder, D. L./Parks, J. M.* (1993): The good soldier: Who is (s)he? In: Moore, D. P. (Hrsg.): *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 363-367.

- Kluckhohn, C.* (1951): The study of culture. In: Lerner, D./Lasswell, H. D. (Hrsg.): The policy sciences. Stanford, CA: Stanford University Press: 86-101.
- Kutschker, M./Schmid, S.* (2011): Internationales Management, 7. Aufl. München: Oldenbourg.
- LePine, J. A./Erez, A./Johnson, D. E.* (2002): The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. In: Journal of Applied Psychology, 87 (1): 52-65.
- Leventhal, G. S.* (1976): The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In: Berkowitz, L./Walster, W. (Hrsg.): Advances in experimental social psychology (Vol. 9). New York: Academic Press: 91-131.
- Leventhal, G. S.* (1980): What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In: Gergen, K. J./Greenberg, M. S./Willis, R. H. (Hrsg.): Social exchange: Advances in theory and research. New York: Plenum: 27-55.
- Leventhal, G. S./Karuzsa, J./Fry, W. R.* (1980): Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In: Mikula, G. (Hrsg.): Justice and social interaction. New York: Springer: 167-218.
- Lienert, G. A./Raatz, U.* (1998): Testaufbau und Testanalyse, 6. Aufl. Weinheim: Beltz.
- Mohammad, J./Quoquab, F./Omar, R.* (2016): Factors affecting organizational citizenship behavior among Malaysian bank employees: The moderating role of Islamic work ethic. In: Procedia - Social and Behavioral Sciences, 224: 562-570.
- Moorman, R. H.* (1991): Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? In: Journal of Applied Psychology, 76 (6): 845-855.
- Moorman, R. H./Blakely, G. L.* (1995): Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. In: Journal of Organizational Behavior, 16 (2): 127-142.

- Niehoff, B. P./Moorman, R. H.* (1993): Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. In: *Academy of Management Journal*, 36 (3): 527-556.
- Nuzzo, R.* (2014): Scientific method: Statistical errors. In: *Nature*, 506 (7487): 150-152.
- Olowookere, E. I.* (2014): Influence of religiosity and organizational commitment on organizational citizenship behaviours: A critical review of literature. In: *Advances in Social Sciences Research Journal*, 1 (3): 48-63.
- Organ, D. W.* (1988a): *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W.* (1988b): A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. In: *Journal of Management*, 14 (4): 547-557.
- Organ, D. W./Ryan, K.* (1995): A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. In: *Personnel Psychology*, 48 (4): 775-802.
- Pearce, J. L./Gregersen, H. B.* (1991): Task interdependence and extra-role behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. In: *Journal of Applied Psychology*, 76 (6): 838-844.
- Podsakoff, P. M./MacKenzie, S. B./Bommer, W. H.* (1996a): A meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. In: *Journal of Applied Psychology*, 81 (4): 380-399.
- Podsakoff, P. M./MacKenzie, S. B./Bommer, W. H.* (1996b): Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. In: *Journal of Management*, 22 (2): 259-298.
- Podsakoff, P. M./MacKenzie, S. B./Moorman, R. H./Fetter, R.* (1990): Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. In: *The Leadership Quarterly*, 1 (2): 107-142.
- Podsakoff, P. M./MacKenzie, S. B./Paine, J. B./Bachrach, D. G.* (2000): Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and em-

pirical literature and suggestions for future research. In: *Journal of Management*, 26 (3): 513-563.

*Rego, A./Cunha, M. P.* (2010): Organisational justice and citizenship behaviors: A study in the Portuguese cultural context. In: *Applied Psychology*, 59 (3): 404-430.

*Rust, A. A. B./Gabriels, C. E. C.* (2011): Spirituality in the workplace: Awareness of the human resources function. In: *African Journal of Business Management*, 5 (4): 1353-1364.

*Schilpzand, M. C./Martins, L. L./Kirkman, B. L./Lowe, K. B./Chen, Z. X.* (2013): The relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviour: The role of cultural value orientations. In: *Management and Organizational Review*, 9 (2): 345-374.

*Schumann, S.* (2012): *Repräsentative Umfrage: Praxisorientierte Einführung in empirische Methoden und statistische Analyseverfahren*, 6. Aufl. München: Oldenbourg.

*Smith, C. A./Organ, D. W./Near, J. P.* (1983): Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. In: *Journal of Applied Psychology*, 68 (4): 653-663.

*Stock, J. H./Watson, M. W.* (2015): *Introduction to econometrics*, 3. Aufl. Boston: Pearson.

*Tang, T. L./Ibrahim, A. H. S.* (1998): Antecedents of organizational citizenship behavior revisited: Public personnel in the United States and in the Middle East. In: *Public Personnel Management*, 27 (4): 529-550.

*Thibaut, J. W./Walker, L.* (1975): *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

*Van Dyne, L./Cummings, L. L./Parks, J. M.* (1995): Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters). In: Cummings, L. L./Staw, B. M. (Hrsg.): *Research in organizational behavior* (Vol. 17). Greenwich, CT: JAI Press: 215-285.

*Van Dyne, L./Graham, J. W./Dienesch, R. M.* (1994): Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, operationalization, and validation. In: *Academy of Management Journal*, 37 (4): 765-802.

- Van Scotter, J. R./Motowidlo, S. J. (1996): Evidence for two factors of contextual performance: Job dedication and interpersonal facilitation. In: Journal of Applied Psychology, 81 (5): 525-531.*
- Wayne, S. J./Shore, L. M./Liden, R. C. (1997): Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. In: Academy of Management Journal, 40 (1): 82-111.*
- Weber, M. (1958): The protestant ethic and the spirit of capitalism. New York: Scribner.*

DISKUSSIONSPAPIERE  
LEHRSTUHL FÜR PERSONAL UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG  
FAKULTÄT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE  
MERCATOR SCHOOL OF MANAGEMENT  
UNIVERSITÄT DUISBURG-ESSEN

---

In dieser Reihe bereits erschienen:

1. David Strahler (2015): Betriebliche Weiterbildung und Produktivität – konzeptionelle Grundlagen und empirische Befunde
2. Margret Borchert / Sebastian Fronc (2015): Analyse von Anreizsystemen für die privaten Anbieter von Ladestationen für Elektrofahrzeuge
3. Margret Borchert / Sebastian Pohl (2015): Organisation des Personalmanagements im deutschen Automobilhandel im Kontext von Dienstleistungsinnovationen und Elektromobilität - Konzeptionelle Grundlagen und Modellentwicklung
4. Janina Hellmann (2016): Der Einfluss des Mitarbeiterverhaltens auf die Kundenzufriedenheit – eine wissenschaftliche Analyse empirischer Befunde
5. Erik Engelmann (2016): Bestimmungsfaktoren von extraproduktivem Arbeitsverhalten- eine wissenschaftliche Analyse empirischer Befunde