

# COMMITMENT, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR & VERANTWORTUNGSVOLLES HANDELN

Dozent: Alexander Goebel

E-Mail: [alexander.goebel@uni-jena.de](mailto:alexander.goebel@uni-jena.de)

Zeit: Mittwoch, 08:15-09:45

Ort: Helmholtzweg 5, HS 4 Physik

- Was bedeutet Commitment und welche Konsequenzen ergeben sich daraus für Organisationen.
- Ist Arbeitsverhalten gleich Arbeitsverhalten -  
Unterschiedliche Formen und deren Konsequenzen.
- Verhalten von Managern und Führungskräften:  
Verantwortungsvolles Handeln oder nur Gewinnmaximierung

- 1. Commitment**
- 2. Organizational Citizenship Behavior**
- 3. Verantwortungsvolles Handeln**

- *Organisationale Identifikation* bezeichnet die **ganzheitliche Bindung** an die Organisation. Dies bedeutet, dass die Mitarbeiter wissen, dass sie Mitglieder einer bestimmten Organisation sind, dass sie aber mit diesem Wissen auch Gefühle (z.B. Freude oder Stolz) verbinden und sich entsprechend verhalten (z.B. die Organisation nach Außen verteidigen).

- *Commitment*: Organisationales Commitment oder synonym Organisationsbindung beschreibt, in wieweit sich Menschen ihrer Organisation oder Teilen der Organisation (z.B. der Abteilung oder Arbeitsgruppe) zugehörig und verbunden fühlen.
- Dabei lassen sich drei Formen unterscheiden:

- *Affektives Commitment* meint vor allem die **emotionale Bindung** an die Organisation:
  - *Hohes affektives Commitment bedeutet, dass die Organisation für die Person eine große persönliche Bedeutung hat, dass man sich der Organisation als „Teil einer Familie“ zugehörig fühlt und ihr gerne weiter angehören will.*
  - *→ Man bleibt, weil man bleiben will*
- Mit *normativem Commitment* wird bezeichnet, dass sich die Person eher **aus moralisch-ethischen** Gefühlen heraus der Organisation **verbunden / verpflichtet** fühlt
  - *„Die Firma hat meine Ausbildung bezahlt, jetzt darf ich sie nicht einfach verlassen“, „Mein Vorgesetzter hat mich immer unterstützt, ich kann ihn nun nicht enttäuschen“*
- Unter *fortsetzungsbezogenem Commitment (Kalkulativem Commitment)* versteht man die Bindung an die Organisation auf Grund von **Kosten**, die mit dem **Verlassen** der Organisation verbunden wären
  - *durch Standortwechsel, Verlust der erreichten Position oder der entstanden sozialen Beziehungen etc. sowie Mangel an Alternativen*
  - *→ Man bleibt, weil man bleiben muss*

- Drei Unterscheidungen:
  1. kognitive Aspekt der Identifikation vs. affektiver Aspekt des Commitments
  2. Identifikation beruht vor allem auf wahrgenommener Ähnlichkeit und geteilten Überzeugungen zwischen den Mitgliedern der Gruppen. Commitment bezieht sich eher auf Merkmale, die einen Job als interessant und wertvoll erscheinen lassen sowie die austauschtheoretischen Grundlagen.
  3. Überdauerndes Commitment vs. unmittelbar veränderbare Identifikation:
- Neben diesen theoretischen Argumenten für eine Unterscheidung zwischen Identifikation und Commitment gibt es auch **empirische Belege** dafür, dass die Konzepte getrennt werden können.

- Mitarbeiter, die sich ihrer Organisation affektiv verbunden fühlen,
  - fehlen weniger häufig,
  - wechseln seltener das Unternehmen,
  - sind produktiver und
  - engagieren sich stärker für Team und Unternehmen.
- Mitarbeiter mit höherem affektiven Commitment
  - Höhere Anstrengung + höhere Leistung
- Organisationen, deren Mitarbeiter im Durchschnitt höheres Commitment zeigen
  - Produktiver
- Personen mit hohem fortsetzungsbezogenen Commitment
  - bleiben Organisation zwar treu, aber nicht aus Freude (affektiv) oder Gefühlen der Verpflichtung (normativ), sondern weil sie es müssen.

- *Affektives Commitment*
  - Wahrnehmung, dass Organisation Mitarbeiter unterstützt und sich um Wohlergehen und Entwicklung kümmert.
  
- *Normatives Commitment*
  - allgemeine Moralvorstellungen einer Person sowie Investition, die die Organisation für den Mitarbeiter tätigt (z. B. die Aus- und Fortbildung).
  
- *Fortsetzungsbezogenes Commitment (Kalkulatives Commitment)*
  - Ansammlung von Vergünstigungen und Annehmlichkeiten, die bei Wechsel verloren gehen
  - Subjektiv erlebtes Fehlen von Alternativen

- Überidentifikation kann zu Stress führen
  - mehr leisten durch z.B. Überstunden, geringeren Fehlzeiten, mehr Engagement und Bereitschaft, "härter" zu arbeiten
  - Kann bei zu großem Stellenwert zur Vernachlässigung familiärer und anderer Sozialbeziehungen führen
- Zugehörigkeit zu gesellschaftlich wenig geachteten Berufsgruppen oder Organisationen
  - mögliche Schädigung des Selbstwertgefühls

- Starke Identifikation mit Gruppen
  - Normen der Gruppe werden stärker und möglicherweise auch unkritischer übernommen
- hohe Bindung aus Sicht des Unternehmens nicht immer wünschenswert
  - Mitarbeiter mit starkem fortsetzungsbezogenem Commitment
  - Trennung von leistungsschwachen Mitarbeitern
  - Organisationen, für die Fluktuation erwünscht ist z.B. Universitäten

# Corporate Identity - Eine Universität

Der nächste Fall, der hier in anonymisierter Form wiedergegeben wird, betrifft eine deutsche Universität. Es handelt sich dabei um eine sehr alte Universität, die seit der Gründung vor einigen hundert Jahren als Logo ein Siegel verwendet, mit dem der Gründer dieser Universität das zentrale Gestaltungsmerkmal darstellt. Das Präsidium der Universität ging auf ein Angebot eines der Hauptsponsoren der Universität ein, von einem Designbüro ein neues Logo entwickeln zu lassen. Der Senat der Universität beschloss mit knapper Mehrheit (7 Stimmen für das neue Logo, 1 Gegenstimme, 6 Enthaltungen), das alte Siegel abzuschaffen- und das neue Logo auf allen Briefköpfen und anderen offiziellen Dokumenten zu verwenden. Nachdem diese Entscheidung den Fachbereichen mitgeteilt wurde, entbrannte ein Sturm der Entrüstung, der sich sowohl auf die Gestaltung des neuen Logos als auch auf das Vorgehen der Einführung bezog. Die designtechnischen Aspekte des Logos können abstrakt hier nicht dargestellt werden (es handelte sich um einige geometrische Figuren) und können von mir auch nicht nach künstlerischen oder grafischen Qualitäten bewertet werden. Interessant aber ist, dass der Designer, der das Logo entworfen hat, auf einer öffentlichen Veranstaltung (im Anschluss an die formale Einführung des Logos) selbst feststellte, dass das Logo an sich völlig inhaltsleer sei ("... man könnte damit auch Fahrräder verkaufen") und von der Universität und ihren Angehörigen erst mit Sinn und Inhalt "gefüllt" werden müsse. Die Empörung spiegelte sich in einer monatelangen Leserbriefserie in der lokalen Presse, in einer Gegeninitiative einiger Professoren, sowie kritischer und zum Teil ironischer Stellungnahmen und Aktionen von Studierenden. Es kam schließlich zu einer öffentlichen Diskussionsveranstaltung, bei der die Befürworter des neuen Logos die massive Kritik nicht ausräumen konnten. Zu guter Letzt zog der Präsident das Logo in einem Brief an die Dekane zurück. Dieser Brief enthielt die Kernaussage, dass gegen den Willen der Fachbereiche das Logo nicht eingeführt werden könne und solle. Unabhängig davon, ob das geplante Logo künstlerisch wertvoller als das alte Siegel gewesen wäre und möglicherweise tatsächlich mit Inhalt gefüllt hätte werden können, kann die Entscheidung, das Logo zurückzuziehen, klug bewertet werden. Das Hauptargument hat der Präsident in seinem Brief selbst genannt, indem er den Willen der Fachbereiche als ausschlaggebend für Akzeptanz oder Nicht-Akzeptanz beschrieb. Dieser Wille kann auch als Identifikation mit dem neuen Logo und dem, was es ausdrücken sollte, bezeichnet werden. Für die Studierenden, die die Universität in der Regel nach einigen Jahren verlassen und die nachfolgenden Studierendengenerationen, die mit dem neuen Logo "aufwachsen", wäre die Abschaffung des alten Siegels vermutlich weniger problematisch ausgefallen, als für die vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die lange Jahre, zum Teil ihr ganzes Berufsleben unter den bisherigen Strukturen gearbeitet haben. Aus Sicht dieser Mitarbeiter war die Ablehnung verständlich. Meiner Meinung nach hätte man den Prozess anders gestalten sollen, um diese Identifikation zu erreichen: Man hätte die Mitarbeiter schon bei der Planung, Auswahl und Implementierung des neuen Logos beteiligen müssen. Eben dies ist im zweiten, positiven Beispiel (Abschnitt 5.2.2) geschehen.

- Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und ökonomischem Erfolg
  - Kundenzufriedenheit führt zu **Commitment** (Bindung): Zufriedene Kunden sind dem Unternehmen treu und verhalten sich ihm gegenüber loyal.
  - Bei **affektivem** Commitment fühlen sich Kunden emotional an das Dienstleistungsunternehmen gebunden;
  - liegt **normatives** Commitment vor, fühlen sie sich verpflichtet, dem Unternehmen treu zu bleiben
  - **fortsetzungsbezogenes** Commitment meint, man bleibt bei dem Unternehmen, weil Kosten für einen Wechsel zu hoch sind.

■ **Tab. 31.1** Prädiktoren und Konsequenzen der Kundenzufriedenheit. (Nach Szymanski & Henard, 2001. Mit freundlicher Genehmigung des Journal of the Academy of Marketing Science.)

	K	N	ør
<b>Prädiktoren</b>			
Erwartung	8	5.927	.24
Diskonfirmation	30	37.897	.37
Leistung	21	88.959	.33
<b>Ergebnisse</b>			
Beschwerdeverhalten	3	580	-.31
Negative Mundpropaganda	3	1.170	-.37
Wiederkauf	9	5.066	.48

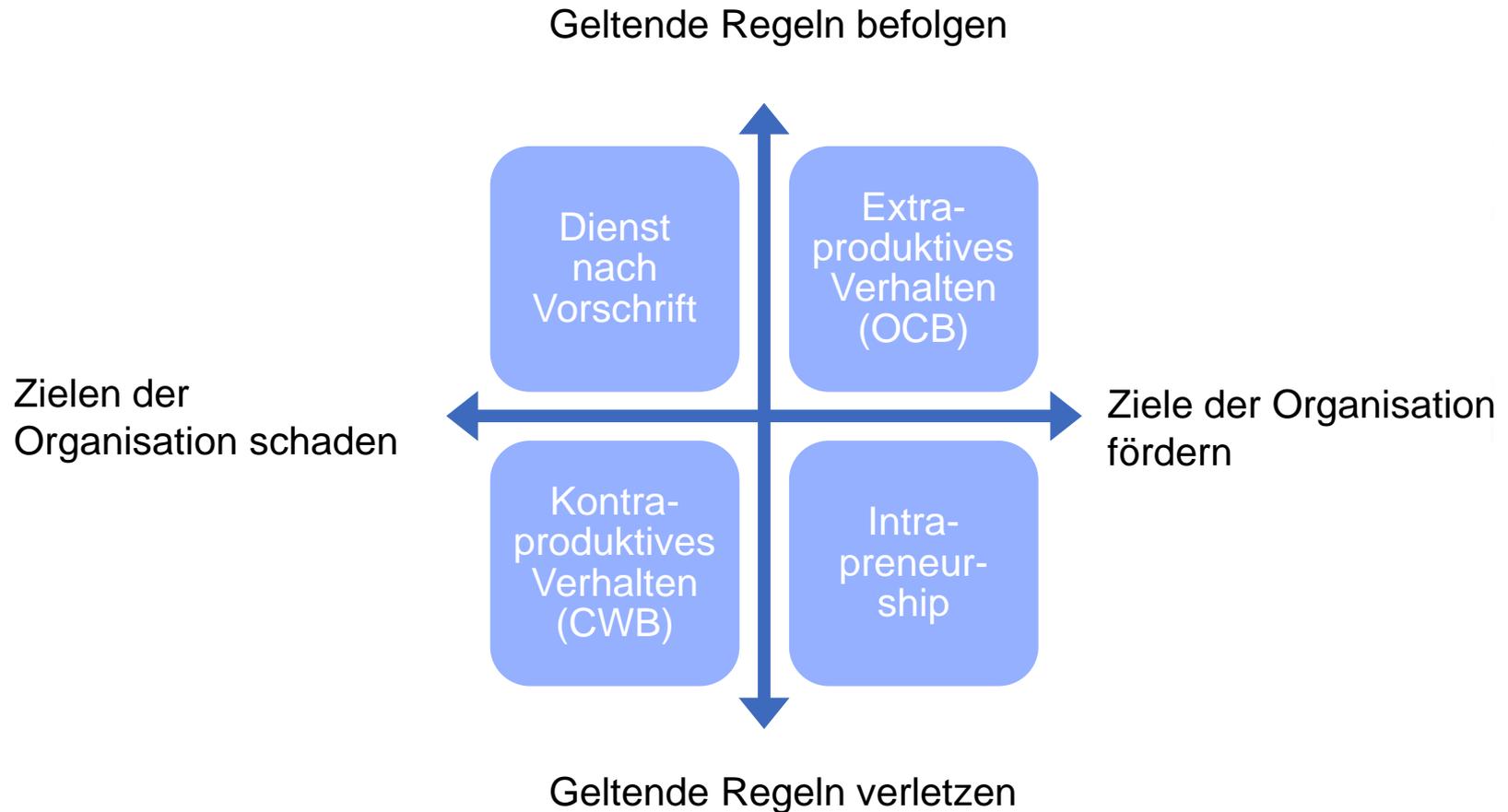
# Exkurs: Greenwashing am Bsp. RWE

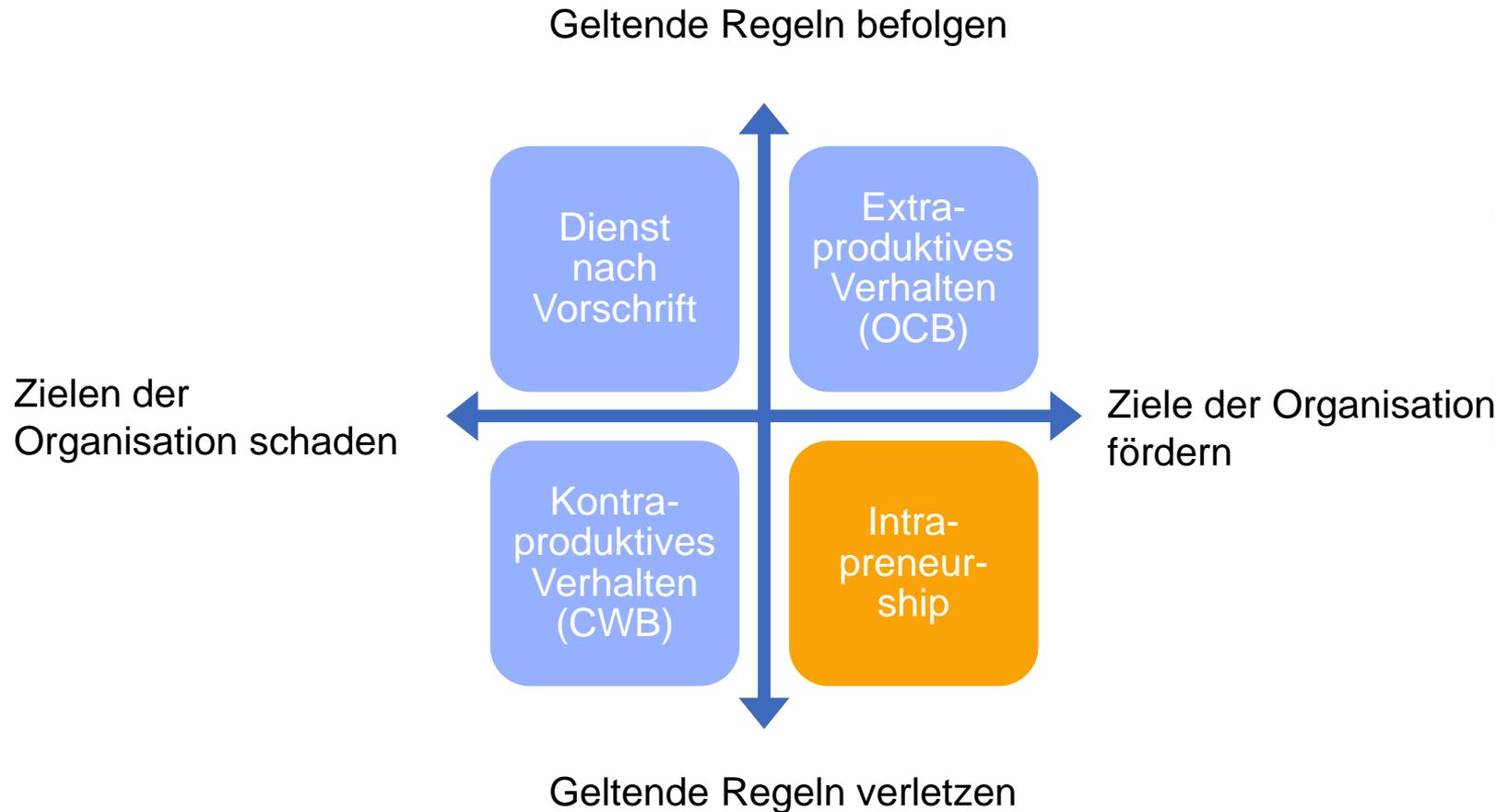


- <http://www.youtube.com/watch?v=aTjHASBVA0Y>

1. Commitment
2. Organizational Citizenship Behavior
3. Verantwortungsvolles Handeln

- Arbeitsverhalten ist Schlüsselbegriff der Arbeits- und Organisationspsychologie
- methodisch betrachtet ist Verhalten in der Arbeit wichtigste abhängige Variable
- Unternehmen brauchen Mitarbeiter, die optimales Arbeitsverhalten zeigen, um Ziele zu erreichen



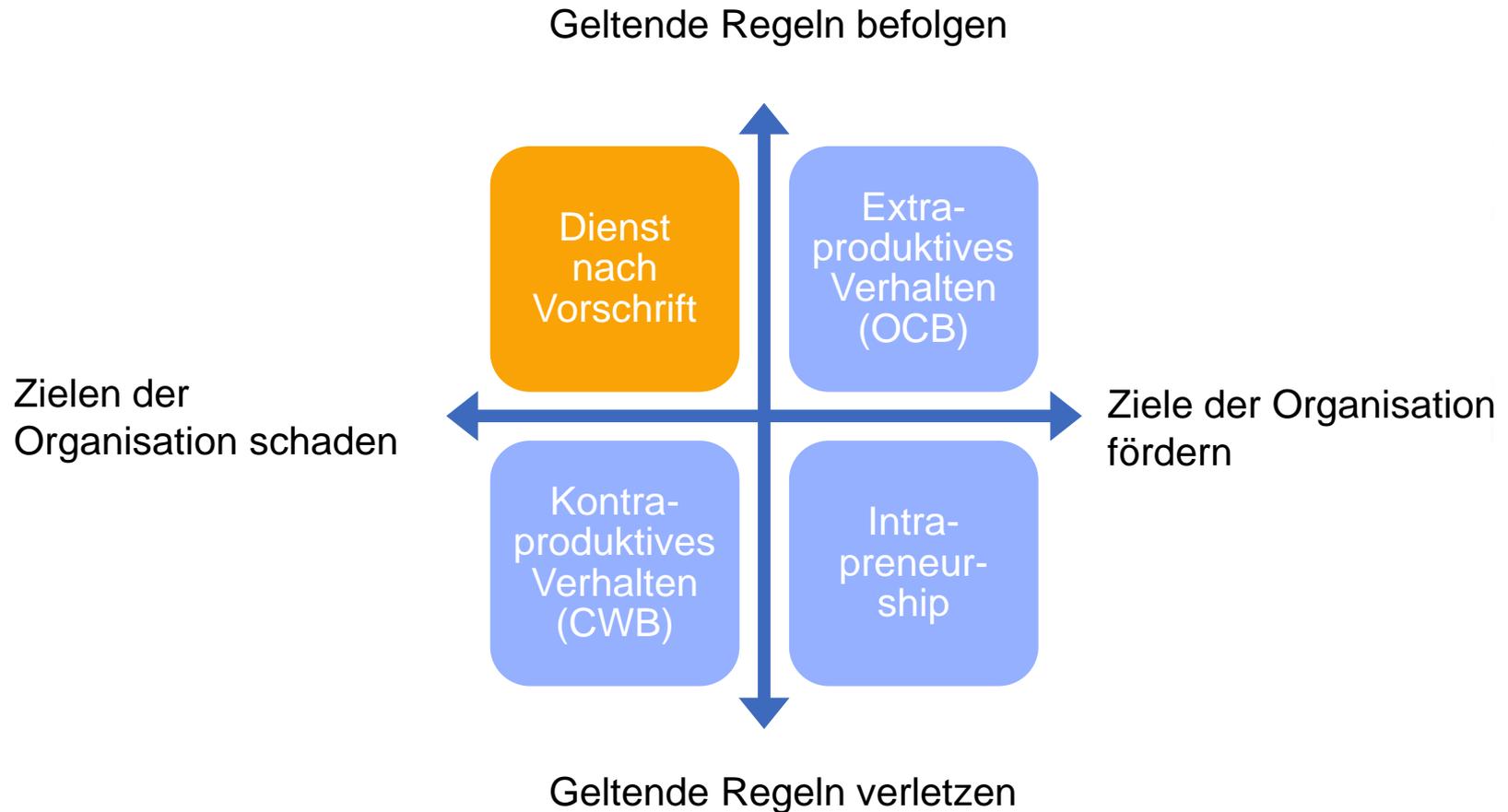


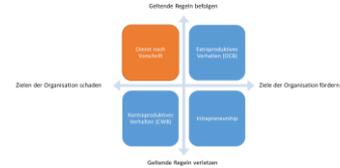


- ...Verhalten, das den Zielen der Organisation dient und dabei u. U. gegen ihre Regeln verstößt.

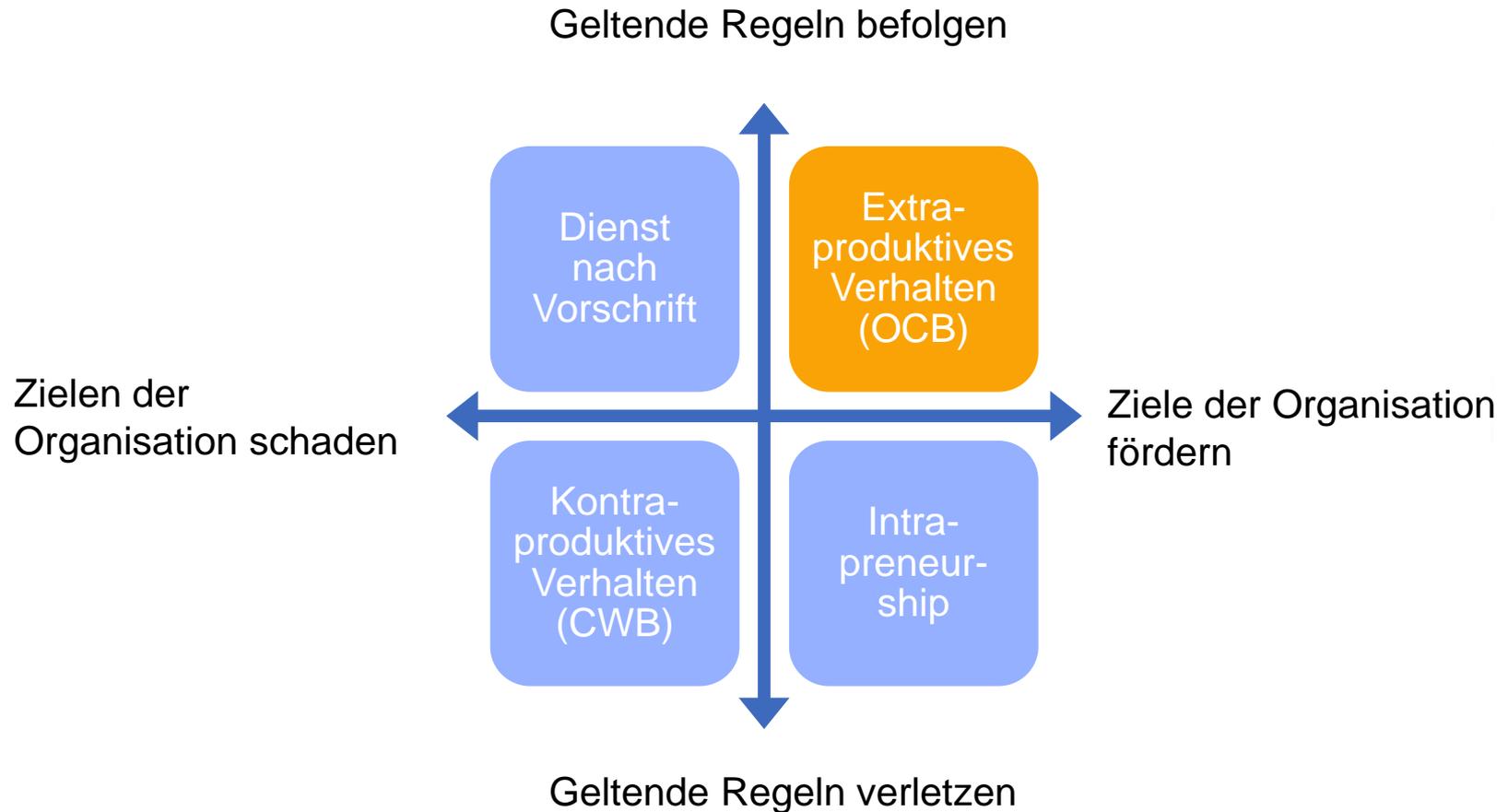
## ▪ Die zehn Gebote des Intrapreneurs

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





- ...absolut regelkonformes Verhalten in der Arbeit, das gerade aufgrund dieses Merkmals den Zielen der Organisation schaden kann.



# Extraproduktives Verhalten (OCB)



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

- Bereits früh wurde in der Managementliteratur darauf verwiesen, dass eine Organisation **nur dann funktionieren kann**, wenn die Mitglieder bereit sind, sich für das System **über das in formalen Arbeitsverträgen Geforderte hinaus einzusetzen**.
  
- Katz (1964) hat dies als innovatives und spontanes Verhalten charakterisiert, das die formalen Anforderungen übersteigt und zur Funktionsfähigkeit der Organisation beiträgt. Dazu zählte er:
  1. Kooperation mit Kollegen,
  2. Handlungen zum Schutze der Organisation,
  3. spontane Verbesserungsvorschläge,
  4. freiwillige Weiterbildung,
  5. Handlungen, die zum positiven Image der Organisation in der Öffentlichkeit beitragen.

# Exkurs: extraproduktive Verhaltenskonzepte

## **Organizational Citizenship Behavior:**

- freiwilliges Verhalten, das sich positiv auf die Funktionsfähigkeit der Organisation auswirkt und im Rahmen des formalen Anreizsystems nicht direkt oder explizit berücksichtigt wird (Smith et al., 1983).

## **Prosoziales Verhalten:**

- Verhalten, das von einem Organisationsmitglied ausgeführt wird, auf das Wohlergehen von bestimmten Personen, einer Gruppe oder der ganzen Organisation zielt und während der Ausübung der beruflichen Rolle auftritt (Brief & Motowidlo, 1986).

## **Eigenverantwortliches Verhalten:**

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

## **Contextual Performance:**

- unterstützt die organisationale, soziale und psychologische Umwelt, in der das aufgabenbezogene Handeln stattfindet (Borman & Motowidlo, 1993).

## **Organizational Spontaneity:**

- Vertraglich nicht festgelegtes, impulsives wie geplantes Verhalten, das zur Effektivität der Organisation beiträgt (George & Brief, 1992).

## **Persönliche Initiative:**

- Verhalten, das mit den Unternehmenszielen übereinstimmt, langfristig ausgerichtet ist, Ziel- und Handlungsorientierung aufweist, angesichts von Widerständen und Barrieren persistiert und proaktiv ist (Frese & Fay, 2001).

## **Freiwilliges Arbeitsengagement:**

- Die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich freiwillig über das vertraglich vereinbarte Ma. hinaus zu engagieren und dadurch die Abläufe in der Organisation zu optimieren (Muller & Bierhoff, 1994).

- = produktives Verhalten, das weder aufgrund formaler Rollenvorschriften einklagbar noch durch erwartete betriebliche Belohnungen motiviert ist.
- Ausgangspunkt der Untersuchungen zum OCB bildeten die empirisch gefundenen Zusammenhänge zwischen Leistung und Zufriedenheit, die nach damaligem Stand der Erkenntnis eher gering eingeschätzt wurden.
- Organ entwickelte die Hypothese, dass Zufriedenheit nicht direkt auf die Leistung wirkt, sondern auf OCB wirkt.

- Zur Überprüfung dieser These haben Smith et al. (1983) ein Messinstrument entwickelt, das in seiner ersten Fassung aus 16 Items besteht, die auf 2 Faktoren laden und bezeichnet wurden als
  1. **Altruismus:** Hilfeleistungen für Kollegen, Kunden oder Vorgesetzte
  2. **Gewissenhaftigkeit:** besonders sorgfältige Erfüllung der Aufgaben
- Später erweiterte Organ (1988) das Konzept um die Verhaltensbereiche
  3. **arbeitsrelevante Höflichkeit:** sich zuerst mit anderen abstimmen, bevor Handlungen gezeigt werden, die deren Arbeitsbereich betreffen;
  4. **Sportsmanship:** gelassenes Ertragen der Ärgernisse, die unweigerlich aus der Zusammenarbeit zwischen Menschen entstehen;
  5. **Bürgertugenden:** die Teilhabe am »öffentlichen Leben « der Organisation.

- Extra-Rollenverhalten kann auch auf Reziprozität zurückgeführt werden
  - Verhalten als Reaktion auf Vorleistungen der Organisation
  - Besondere Bedeutung der wahrgenommenen Gerechtigkeit
- Dem liegt Konzeption eines psychologischen Kontrakts zwischen Person und Organisation zu Grunde, die sich austausch-theoretisch erklären lässt:
  - ökonomischer Austausch: gekennzeichnet durch konkrete Transaktionen
  - sozialer Austausch: Vertrauen, dass "die andere Seite" längerfristig die gezeigten Leistungen "irgendwie" belohnen wird

- „Der Begriff psychologischer Vertrag bezeichnet die Annahmen einer Person zu den Bedingungen einer gegenseitigen Austauschvereinbarung mit einer anderen Partei. Zentral ist dabei, dass ein Versprechen gegeben und im Austausch dafür eine Gegenleistung geboten wurde, die beide Parteien an gegenseitige Verpflichtungen bindet.“ „... psychologische Verträge sind äußerst subjektiv und die Sichtweisen der betroffenen Parteien müssen nicht übereinstimmen...“  
(Rousseau, 1989, S. 123f)

- Metaanalyse (Organ & Ryan, 1995) von 55 Studien
  - vier Arbeitseinstellungen als bedeutsame Korrelate von OCB:
    - *Arbeitszufriedenheit*
    - *wahrgenommene Gerechtigkeit*
    - *Commitment*
    - *unterstützender Führungsstil*

- Determinanten der intrinsischen Motivation nach dem job characteristics model (Hackman & Oldham, 1980) als beste Prädiktoren des OCB
  - Anforderungswechsel
  - Ganzheitlichkeit
  - Wichtigkeit
  - Autonomie
  - Rückmeldung durch die Arbeit
- Auswirkungen des Beschäftigungsstatus auf OCB

- theoretische Überlegungen (Podsakoff, Ahearne & MacKenzie, 1997): OCB kann Ergebnisse der Organisation verbessern, da diese Verhaltensweisen
  - Notwendigkeit reduzieren, knappe Ressourcen für Funktionen der Aufrechterhaltung betrieblicher Abläufe einzusetzen
  - diese Ressourcen für produktive Zwecke frei werden
  - die Produktivität der Kollegen bzw. Vorgesetzten steigern
  - effektive Mittel zur Koordination der Aktivitäten zwischen den Mitgliedern von Arbeitsgruppen bzw. zwischen Arbeitsgruppen darstellen
  - die Attraktivität der Organisation als Arbeitgeber erhöht wird und damit gute Mitarbeiter angezogen bzw. behalten werden
- Empirisch überprüft wurden diese Hypothesen noch nicht vollständig

## *Selektion*

- Berücksichtigung der Persönlichkeitsfaktoren "Gewissenhaftigkeit" und "Empathie"

## *Lohngestaltung*

- Keine rein leistungsbezogene Bezahlung
- Gewinnbeteiligungs-Pläne bzw. Lohnsysteme, die Vorgesetzten Spielraum zur ausgewogenen Berücksichtigung der verschiedensten Aspekte des Mitarbeiterverhaltens belassen

## *Mitarbeiterbeurteilungen*

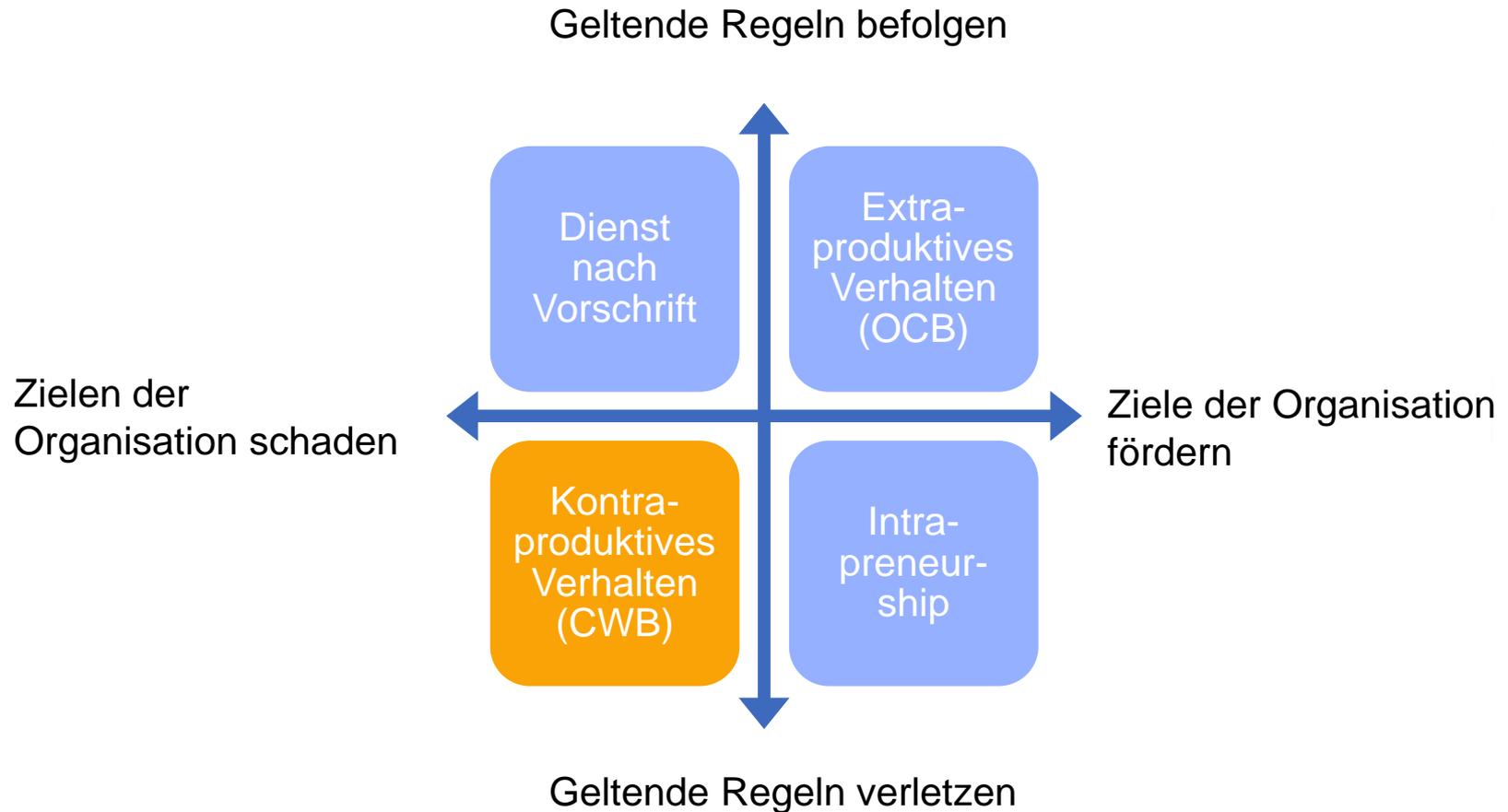
- Verwendung weniger, eher allgemein gehaltener Dimensionen
- globalen Einschätzungen der Produktivität bzw. der fachlichen Kompetenz sowie Gewissenhaftigkeit und Kooperationsbereitschaft

## *Organisationsklima*

- Bemühen der Vorgesetzten um Fairness (Führungsstil)
- Unternehmenspolitik

## *Stimmung in der Arbeitsgruppe*

- gezielte Vermittlung von Erfolgserlebnissen: konsequente Zuweisung von Zielen, die von möglichst vielen Mitarbeitern regelmäßig erreicht werden
- Führungskräfte sollten nicht positive Stimmung stimulieren, sondern Vorfälle verhindern, die negative Stimmungen induzieren können.



# Kontraproduktives Verhalten (CWB)



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

# Beispiele kontraproduktiven Verhaltens

- *Diebstahl und verwandtes Verhalten*
- *Beschädigung oder Zerstörung von Firmeneigentum*
- *Missbrauch von Informationen*
- *Missbrauch von Arbeitszeit und Ressourcen*
- *Verhalten, das die Sicherheit vernachlässigt*
- *Absentismus*
- *Geringe Arbeitsqualität*
- *Alkoholmissbrauch*
- *Drogenvergehen*
- *Unangemessenes verbales Verhalten*
- *Unangemessene physische Handlungen*

- 3 wesentliche Merkmale:
  - Unabhängig von den Ergebnissen des Verhaltens müssen **absichtliche Handlungen** vorliegen.
  - Das Verhalten muss **prinzipiell** in der Lage sein, der Organisation Schaden zuzufügen, wobei dieser Schaden nicht notwendig auch eintreten muss.
  - Das Verhalten muss den **legitimen Interessen** der Organisation entgegenstehen und dabei nicht durch andere, ebenfalls legitime Interessen aufgewogen werden.

# Exkurs: kontraproduktiven Verhaltenskonzepte

## **Unzivilisiertes Verhalten** am Arbeitsplatz (»workplace incivility«):

- jedes die Normen des Respekts in interpersonalen Beziehungen verletzende Verhalten, d. h. rüdes, andere Menschen nicht respektierendes Verhalten (Pearson, Andersson & Porath, 2005).

## **Abweichendes Arbeitsverhalten** (»deviant behavior«):

- freiwillig gezeigtes Verhalten, das in signifikanter Weise gegen Normen der Organisation verstößt und damit das Wohlergehen der Organisation, ihrer Mitglieder oder beider Seiten bedroht (Robinson & Greenberg, 1998).

## **Vergeltendes Verhalten** in Organisationen (»organizational retaliation behavior«):

- Reaktionen unzufriedener Mitarbeiter auf wahrgenommene Ungerechtigkeit – dazu zählen verdeckte Racheakte (z. B. die Verweigerung freiwilliger Mehrarbeit), psychologisches Ruckzugsverhalten und schwache Formen des Widerstands (Skarlicki & Folger, 1997).

## **Fehlverhalten** in Organisationen (»misbehavior in organizations«):

- absichtlich herbeigeführte Handlungen von Mitgliedern einer Organisation, die zentrale Normen der Organisation und/oder der Gesellschaft verletzen (Vardi & Weitz, 2004).

## **Emotionaler Missbrauch** (»emotional abuse«):

- verbales und nonverbales Verhalten, das immer wieder auftritt, von den Zielpersonen als unerwünscht erlebt wird, zwischenmenschliche Standards verletzt, andere schädigt und vom Handelnden absichtlich gezeigt wird, wobei er oder sie ihre Machtposition im Unternehmen missbraucht (Keashley & Harvey, 2005).

## **Aggressionen** am Arbeitsplatz (»workplace aggression«):

- jede Form des Verhaltens, das von einer oder mehreren Personen am Arbeitsplatz ausgeht mit dem Ziel, ein oder mehrere andere Personen am Arbeitsplatz oder die ganze Organisation zu schädigen (Neuman & Baron, 2005).

## **Mobbing:**

- Mitarbeiter werden von einem oder mehreren Kollegen oder Vorgesetzten regelmäßig und für längere Zeit systematisch terrorisiert (Zapf & Einarsen, 2005; mit Blick auf den Täter wird dasselbe Phänomen auch als **Bullying** bezeichnet).

## **Whistle Blowing**

- Aufdecken illegaler Praktiken

- **Erlebte Ungerechtigkeit**
  - Greenberg (1990) hat in einem ungewöhnlichen Feldexperiment gezeigt, dass eine Gehaltskürzung dann zu besonders hohem Materialschwund führt, wenn die Erklärung für diesen Schritt inadäquat ist und daher das Vorgehen der Geschäftsleitung als ungerecht erlebt wird.
- **Persönlichkeitsmerkmale**
  - Ergebnisse von Integrity-Tests korrelieren zwischen .20 und .27 mit kontraproduktivem Verhalten
  - **Gewissenhaftigkeit** als wichtigster Persönlichkeitsfaktor erreicht eine korrigierte Korrelation von  $\rho = .26$  mit diesem Verhalten.
- **Selbstkontrolle**
  - Tendenz, Handlungen zu vermeiden, deren langfristige negative Folgen den kurzfristigen Vorteil übersteigen.

## ▪ **Einstellungsorientierte Tests**

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

## ▪ **Eigenschaftsorientierte Tests**

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

# Maßnahmen zur Vermeidung kontraproduktiven Verhaltens

- Individuenbezogene Interventionen
  - **Selektionsmaßnahmen** sollen verhindern, dass Personen, die zu kontraproduktivem Verhalten neigen, eingestellt werden.
  - **Trainings** zur Verbesserung der sozialen Fähigkeiten im Umgang mit Aggressionen oder Konflikt- bzw. Stressmanagementtrainings
  - **Verfahrensgerechtigkeit bei Führungsentscheidungen** zur Vermeidung von Gefühlen ungerechter Behandlung.
  
- Umfeldbezogene Maßnahmen
  - **Betriebsvereinbarungen**, in denen z.B. Sanktionen bei gewalttätigem oder sexuell belästigendem Verhalten festgelegt werden.
  - **Unternehmensstruktur und -politik**

# Beziehung zwischen extraproduktivem und kontraproduktivem Verhalten

- Metaanalyse (Dalal, 2005) von 45 Untersuchungen mit insgesamt 16.721 Befragten
  - mittlere korrigierte Korrelation von  $\rho = -.32$ 
    - *negativer, aber lediglich moderater Zusammenhang*

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

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

N Zahl der untersuchten Personen; k Anzahl der Korrelationen;  $\rho$  korrigierte durchschnittliche Korrelation

1. Commitment
2. Organizational Citizenship Behavior
3. Verantwortungsvolles Handeln

What are my values? This is not a question of ethics. With respect to ethics, the rules are the same for everybody, and the test is simply to ask yourself, "What kind of person do I want to see in the mirror?"

– *Peter F. Drucker* –

Gewinn ist notwendig wie die Luft zum Atmen, aber es wäre schlimm, wenn wir nur wirtschaften würden, um Gewinn zu machen, wie es schlimm wäre, wenn wir nur leben würden, um zu atmen.

– *Hermann Josef Abs, Deutsche Bank* –

Die anständigste Art der Geschäftsführung ist auch die beständigste.

Ich zahle nicht gute Löhne, weil ich viel Geld habe, sondern ich habe viel Geld, weil ich gute Löhne zahle!

Geld verloren, nichts verloren. Vertrauen verloren, alles verloren.

Lieber Geld verlieren als Vertrauen.

– *Robert Bosch, Bosch GmbH* –

Der Zweck der Arbeit soll das Gemeinwohl sein, dann bringt Arbeit  
Segen, dann ist Arbeit Gebet.

– *Alfried Krupp, Krupp-Werke* –

Jede Firma hat einen Charakter. Wenn der verloren geht, verschwindet auch der Erfolg.

Oft genug scheitern Unternehmer, die ihre Tätigkeit in erster Linie auf den Gewinn ausrichten, weil sie letzten Endes ihrem Unternehmen nicht die tragende Säule gegeben haben, die darin besteht, eine Grundsatzmoral zu haben, grundsätzlich bestimmte Auffassungen zu vertreten, sich an sie zu halten und sich von ihnen auch leiten zu lassen.

– *Werner Otto, Gründer Otto Group* –

Für augenblicklichen Gewinn verkaufe ich die Zukunft nicht.

Mir würde das verdiente Geld wie glühendes Eisen in der Hand brennen,  
wenn ich den treuen Gehilfen nicht den erwarteten Antheil gäbe.

– *Werner von Siemens, Gründer der Siemens AG* –

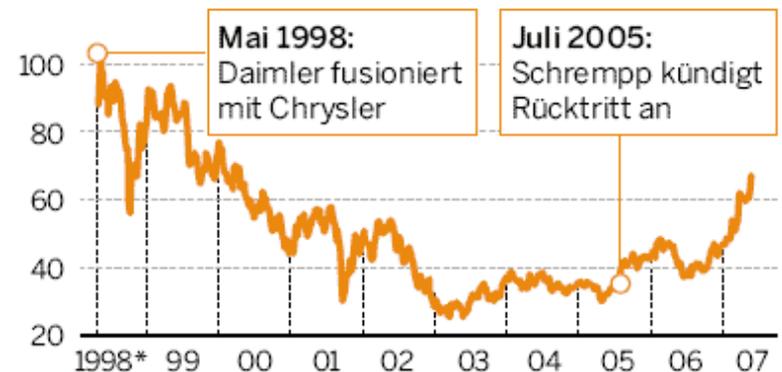
- <http://www.youtube.com/watch?v=lvkv2s9D6HY>

# Beispiel: Jürgen Schrempp

- Artikel vom 04.06.2007 - Schrempp bekommt Geld, obwohl er Milliarden an Wert vernichtet hat.
- Schrempp hatte die Daimler-Benz AG 1998 mit Chrysler fusioniert.
- In dem Zeitraum, als Schrempp seine Träume von einem globalen Autogiganten umsetzte, brach der Gewinn ein. Der Aktienkurs fiel in dieser Zeit um bis zu 76 Prozent.
- Genau dieser Einbruch ist die Basis für die Gewinne, die Schrempp jetzt einstreichen kann.
- Vergütungspraxis nach der Fusion von Daimler und Chrysler → Aktienoptionen
- Abschiedsjubel: Schrempps Kapitulation und das Ende der Welt AG wurden an der Börse überschwänglich gefeiert. Seit seiner Rücktrittsankündigung im Juli 2005 ist der Kurs um mehr als 88 Prozent gestiegen.



**Daimler-Chrysler**  
Aktienkurs in Euro



# Beispiel: Hamburg Mannheimer

- Ergo-Tochter Hamburg Mannheimer
- Im Juni 2007 hatte der Strukturvertrieb der Hamburg-Mannheimer in einem Bad in Budapest eine Sex-Orgie mit 20 Prostituierten für seine erfolgreichsten Vertreter organisiert.
- Daran nahmen mindestens um die 70 Versicherungsvertreter teil
- Die „Party total“ kostete rund 330 000 Euro
- Ende August war bekanntgeworden, dass Vertreter der Konzerntochter Hamburg-Mannheimer in den Jahren 2009, 2010 und 2011 Reisen in einen Swingerclub auf Jamaika organisierten



- Spätestens seit jüngster Finanz- und Wirtschaftskrise → Reputationsprobleme von Managern weltweit
- zunehmende Skandale sowie von kurzfristigen Profitmaximierungsgedanken verursachten Schaden in Wirtschaft, Gesellschaft und Natur
- „Managers today are among the least trusted members of society.“(Khurana & Nohria 2008, S. 76).
- *Occupy Wall Street-Protestbewegung*

- *Die Rolle der Business Schools*
  - Zuschreibung einer Hauptschuld an derzeitiger Krise
  - „The Masters of Business Administration, that swollen class of jargon-spewing, valuedestroying financiers and consultants, have done more than any other group of people to create the economic misery we find ourselves in.”  
(Broughton, 2009, zit. n. Anderson & Escher, 2010, S. 1).

# Video: MBA Oath

- <http://www.youtube.com/watch?v=1knEtXEEIZ4>

- Keine neue Idee → Selbstverpflichtungen in anderen Disziplinen
  - Medizin
    - *Eid des Hippokrates, um ca. 400 v. Chr.*
  - Ingenieurwissenschaften
    - *der Babylonische Kodex von Hammurabi, ca. 1780 v.Chr.*
    - *Calling of an engineer*
  - Wissenschaft
    - *Vorschläge zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis, DFG 1998*
  - Rechtswissenschaften
    - *New York Rules of Professional Conduct*
    - *Code of Conduct for Lawyers in Europe*

- Selbstverpflichtungen der Business Schools
  - Thunderbird School of Management (2004 *Thunderbird Professional Oath of Honor*)
  - Columbia Business School (2007 *Honor Code*)
  - Harvard Business School (2008 *MBA Oath*)
  - EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Wiesbaden und Oestrich-Winkel (*EBS Eid 2011*)
  - Aktuelle Bestrebung, die verschiedenen Strömungen zusammenzufassen (The Oath Project, 2012).
  
- Mediale und fachwissenschaftliche Kritik
  - Vor allem wurde immer Wirksamkeit bezweifelt

- Fragebogendesign
  - Präsentation der Selbstverpflichtungen
    - *Harvard MBA Oath*
    - *EBS Eid*
  - Frage nach der Bereitschaft, jenen Eid abzulegen
  - Verhaltensvignetten
- Stichprobengröße & Stichprobenbeschreibung
  - $N_{\text{gesamt}} = 252$ . ( $N_{\text{WiWi}} = 78$ ;  $N_{\text{Psy}} = 75$ ;  $N_{\text{sonst}} = 44$ )

# DER MBA EID

## Verantwortliche Wertschöpfung

**In meiner Funktion als Manager** diene ich in erster Linie dem gesellschaftlichen Gemeinwohl. Durch die Verknüpfung von Menschen und Ressourcen schafft ein Manager gemeinschaftliche Werte, die von einzelnen Individuen nicht hätten erbracht werden können. Deshalb werde ich einen Weg einschlagen, der langfristig den gesellschaftlichen Nutzen meines Unternehmens steigert. Mir ist bewusst, dass meine Handlungen weitreichende Konsequenzen haben können, die sich sofort und in der Zukunft auf das Wohlbefinden von sowohl unternehmensinternen als auch –externen Personen auswirken können. Da ich als Manager zukünftig die Interessen verschiedener Seiten vereinbaren muss, ist mir bewusst, dass mir schwierige Entscheidungen bevor stehen.

### Deshalb gelobe ich:

- **Ich werde** stets mit größter Rechtschaffenheit handeln und in meiner Arbeitsweise ethischen Prinzipien treu bleiben.
- **Ich werde** die Interessen meiner Aktionäre, Mitarbeiter, Kunden und des Unternehmensumfeldes sichern.
- **Ich werde** mein Unternehmen nach bestem Gewissen führen und mich vor Entscheidungen und Verhalten hüten, die lediglich meinen eigenen egoistischen Zielen dienlich sind, aber dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern Schaden zufügen.
- **Ich werde** alle Gesetze und Verträge einhalten, die mein persönliches Verhalten und das meines Unternehmens betreffen.
- **Ich übernehme** volle Verantwortung für meine Handlungen und präsentiere Unternehmensleistungen und Unternehmensrisiken akkurat und wahrheitsgerecht.
- **Ich werde** mich selbst beruflich weiterentwickeln und auch die berufliche Entwicklung mir unterstellter Manager fördern, damit meine Profession weiter wächst.
- **Ich werde** danach streben weltweiten nachhaltigen ökonomischen, sozialen und ökologischen Wohlstand zu schaffen.
- **Ich erkenne** meine Rechenschaftspflicht gegenüber anderen MBA-Absolventen an, nach diesem Eid zu handeln und erkenne ihre Verantwortung mir gegenüber an, selbiges zu tun.

**Diesen Eid lege ich freiwillig ab.**

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

\_\_\_\_\_  
Datum

**Tabelle 12: Regressionsmodelle**

Variable	Modell 1	Modell 2	Modell 3
Konstante	3,244**	3,097**	2,382**
ABC 31	0,074*	0,056	0,248
E-SoC	-	0,060	0,274
Interaktion	-	-	-0,055
$R^2$	0,022	0,024	0,034
$F$	4,31*	2,39	2,21
$\Delta R^2$	-	0,002	0,009
$\Delta F$	-	0,48	1,84

Anmerkung: N = 195; \*p < .05; \*\*p < .001

- Erläutern Sie das Konzept des Commitments. Gehen Sie dabei auf die verschiedenen Dimensionen ein und nennen Sie mögliche Ursachen für eine niedrige sowie hohe Ausprägung bei Studierenden in Bezug auf ihre Universität.
- Was versteht man unter Organizational Citizenship Behavior? Beschreiben Sie mögliche Folgen einer hohen Ausprägung sowie mögliche Folgen einer niedrigen Ausprägung am Beispiel einer Versicherungsgesellschaft.



---

**DANKE FÜR IHRE  
AUFMERKSAMKEIT**