



universität
wien

Diplomarbeit

Titel der Diplomarbeit

**Wahrgenommene Macht, prozedurale Gerechtigkeit und
Vertrauen von MitarbeiterInnen in Unternehmen als
Determinanten der außerordentlichen Erfüllung von
Arbeitsanforderungen**

Verfasser

Michael Rupp

Angestrebter akademischer Grad

Magister der Naturwissenschaften (Mag. rer. nat.)

Wien, Februar 2013

Studienkennzahl: 298

Studienrichtung: Psychologie

Betreuer: Univ.-Prof.ⁱⁿ Mag.^a Dr.ⁱⁿ Martina Hartner-Tiefenthaler

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung und Ziel der Diplomarbeit	1
2. Theoretischer Hintergrund	3
2.1 <i>Extra-Role-Behavior</i>	3
2.1.1 Dimensionen	7
2.1.2 Ursachen für Extra-Role-Behavior	9
2.1.3 Auswirkungen von Extra-Role-Behavior	10
2.2 <i>Prozedurale Gerechtigkeit</i>	13
2.3 <i>Vertrauen</i>	19
2.3.1 Dimensionen von Vertrauen	21
2.3.2 Die Quellen von Vertrauen	25
2.4 <i>Soziale Macht</i>	30
2.4.1 Machtquellen	31
2.4.2 Beeinflussungstaktiken	35
2.4.3 wahrgenommene Prozesse der Macht aus der Sicht einer betroffenen Person - das Modell des interpersonalen Einflusses von Raven (1992)	37
2.5 <i>Die Zusammenhänge von Macht, Vertrauen, Verfahrensgerechtigkeit und Extra-Role-Behavior</i>	39
2.5.1 Verfahrensgerechtigkeit und Extra-Role-Behavior	39
2.5.2 Vertrauen und Extra-Role-Behavior	43
2.5.3 Die Interaktion von Verfahrensgerechtigkeit, Vertrauen und Extra-Role-Behavior ..	45
2.5.4 Macht und Vertrauen	49

3. Empirischer Teil	52
3.1 Forschungsfrage und Ziel der Untersuchung	52
3.2 Hypothesen	53
3.3 Methode	57
3.3.1 Versuchsdesign und Variablen	57
3.3.2 Fragebogenentwicklung und Vortest	57
3.3.3 Durchführung	59
3.3.4 Beschreibung der Stichprobe	60
3.4 Ergebnisse	62
3.4.1 Skalenbildung	62
3.4.2 Analyse auf Unterschiede hinsichtlich Standort beziehungsweise Verfahren	66
3.4.3 Hypothesenprüfung	69
3.4.4 Explorative Datenanalyse	86
4. Zusammenfassung und Diskussion	89
5. Literaturverzeichnis	99
6. Anhang	108
Anhang A: Tabellen- und Abbildungsverzeichnis	108
Anhang B: Items des Vortests	110
Anhang C: Items und Reihenfolge der Vorgabe der Untersuchung	116
Anhang D: Screenshots des Onlinefragebogens	120
Anhang E: Anschreiben	139
Anhang F: Erklärung	141
Anhang G: Lebenslauf	142
Anhang H: Zusammenfassung / Abstract	143

1 Einleitung und Ziel der Diplomarbeit

Engagierte, motivierte und kooperationsbereite Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich mit ihrem Unternehmen verbunden fühlen, stellen für jede im wirtschaftlichen Kontext handelnde Organisation einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil dar. Dies trifft vor allem auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten zu, in denen Ressourcen knapp sind und daher das persönliche Engagement jeder einzelnen Person besonders wichtig für den Erfolg und den Fortbestand eines Unternehmens ist.

Unzweifelhaft gibt es eine große Bandbreite hinsichtlich des Ausmaßes an Kooperation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Mangelndes Engagement kann sich beispielsweise in geringerer Loyalität, geringerer Produktivität, einer höheren Anzahl an Fehltagen, gesteigerter Fluktuation sowie generell in Verhaltensweisen, die gegen die Interessen des Unternehmens gerichtet sind, äußern. Die volkswirtschaftlichen Kosten mangelnden Engagements werden dabei alleine für Deutschland auf jährlich rund 123 Milliarden Euro geschätzt (Pfeifer, 2011).

Im Gegensatz dazu stellt Extra-Rollen-Verhalten beziehungsweise Extra-Role-Behavior ein besonders weitreichendes Engagement sowie ein besonders hohes Ausmaß an Kooperation dar. Dies ist eine Art von freiwillig gewähltem kooperativen Verhalten, welches sowohl das Engagement für andere Personen oder Gruppen umfasst, als auch Verhaltensweisen, welche mehr auf das Funktionieren der Organisation als Ganzes ausgerichtet sind. Oft geht ein derartiges Engagement über die in Stellenbeschreibungen genannten Tätigkeiten hinaus und stellt eine außerordentliche Erfüllung von Arbeitsanforderungen dar. Diese wird meist nicht unmittelbar vergütet. Deshalb ist der Ursprung dieses Verhaltens auch eher in einer intrinsischen Motivation auf Basis persönlicher Einstellungen und Werte zu finden als in Regeln, Normen oder Vorgaben von anderen Personen. Extra-Role-Behavior hat vielfältige, positive Folgen für das Funktionieren und die Effizienz eines Unternehmens. Daher erscheint es sinnvoll, in dieser Diplomarbeit diese Art der Kooperation zu untersuchen.

Die Wahrnehmungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezüglich Verfahrensgerechtigkeit, Vertrauen und Macht stellen nun Faktoren dar, die ihrerseits vielfältige

Einflüsse auf das Ausmaß des Einsatzes haben, den eine Person bereit ist, für ihre berufliche Tätigkeit aufzuwenden.

Die konkrete Forschungsfrage lautet daher, ob sich in Abhängigkeit von wahrgenommener Verfahrensgerechtigkeit, Vertrauen und Macht Unterschiede im Auftreten von Extra-Role-Behavior finden.

Verfahrensgerechtigkeit beziehungsweise prozedurale Gerechtigkeit als die faire Gestaltung von Entscheidungsprozessen im Vorfeld der Verteilung von Ressourcen stellt für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein wichtiges Thema dar. Positive Gerechtigkeitswahrnehmungen entstehen durch klare, nachvollziehbare Kriterien für Entscheidungen und eine umfassende Kommunikation über die Beweggründe. Die Berücksichtigung der Interessen aller Betroffenen sowie auch das Mitspracherecht bei der Entscheidungsfindung selbst führen ebenfalls zu positiven Gerechtigkeitswahrnehmungen. In zahlreichen Untersuchungen (z.B. Organ & Ryan, 1995) konnte nachgewiesen werden, dass dies wiederum zu gesteigerter Kooperation im Unternehmen führt.

Ähnliche Befunde finden sich auch für die Wahrnehmung von Vertrauen in Organisationen. Hohes Vertrauen in die Führungskräfte oder auch in das Unternehmen als Ganzes wirkt sich positiv auf den Leistungseinsatz und das Ausmaß des Engagements aus (z.B. Dirks & Ferrin, 2001).

Unterschiedliche Auffassungen gibt es bezüglich der Charakteristik des Zusammenhangs von Verfahrensgerechtigkeit, Vertrauen und Extra-Role-Behavior. So werden einerseits direkte Zusammenhänge zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und freiwilliger, zusätzlicher Kooperation berichtet. Die Ergebnisse anderer empirischer Untersuchungen lassen hingegen darauf schließen, dass dieser Zusammenhang entscheidend durch das wahrgenommene Vertrauen moderiert (z.B. De Cremer & Tyler, 2007) beziehungsweise auch vermittelt wird (z.B. Konovsky & Pugh, 1994). Ein Ziel dieser Diplomarbeit ist es daher, die Art und Weise des Zusammenhangs festzustellen.

Hinsichtlich wahrgenommener Macht soll ermittelt werden, ob diese das Zusammenspiel von Verfahrensgerechtigkeit, Vertrauen und Extra-Role-Behavior beeinflusst. So wurden von Gangl, Hofmann, Pollai und Kirchler (2012) abhängig von der jeweiligen Machtkomponente unterschiedliche Auswirkungen auf das Vertrauen postuliert. In weiterer Folge könnte dies dann auch Auswirkungen auf das Auftreten von Extra-Role-Behavior haben.

Ebenfalls von Interesse sind die verschiedenen Ebenen der Wahrnehmung bezüglich Macht, Vertrauen und prozeduraler Gerechtigkeit. Hier soll erörtert werden, ob und welche Unterschiede sich in Bezug auf die Art und Stärke der Zusammenhänge auf Vorgesetzten- und Organisationsebene finden. Dieser Aspekt wurde bisher kaum untersucht und stellt somit eine wichtige Fortführung der Forschung zu Extra-Role-Behavior dar.

2 Theoretischer Hintergrund

In diesem Kapitel wird näher auf die einzelnen Konstrukte eingegangen, welche für die Forschungsfrage relevant sind. Nach der Definition von Extra-Role-Behavior wird im Anschluss eine Beschreibung von Verfahrensgerechtigkeit, Vertrauen sowie Macht vorgenommen, da erwartet wird, dass diese einen Einfluss auf die Kooperationsbereitschaft im Sinne von Extra-Role-Behavior ausüben. In einem letzten Abschnitt werden abschließend die bisher in der Forschung festgestellten Zusammenhänge zwischen den Konstrukten dargelegt.

2.1 Extra-Role-Behavior

Sich für eine Gruppe oder Organisation zu engagieren bedeutet für die Einzelperson immer auch Kosten in Form von freien Ressourcen, die für die gemeinsamen Interessen aufgewendet werden. Es besteht somit ein Konflikt zwischen unmittelbaren, persönlichen und egoistischen Anliegen und jenen Handlungen, welche die Interessen einer Gruppe maximieren. Daher entstehen oft Konflikte zwischen kurzfristigen, individuellen und langfristigen, auf den Erhalt der Gruppe ausgerichteten Interessen (Tyler & Blader, 2000).

Es gibt viele verschiedene Arten von Verhaltensweisen, welche für die Ziele einer Gruppe förderlich sind (Tyler & Blader, 2000) beziehungsweise auf einer Art von Pflichtgefühl und Pflichtbewusstsein basieren, welches Personen veranlasst, das Richtige und Passende zu tun (Smith et al., 1983). Kooperation stellt daher ein Konstrukt dar, für das es keine einheitliche Definition gibt.

So ist auch *Extra-Role-Behavior* als besonders ausgeprägte Art der Kooperation ein eher breiter Bereich von Verhaltensweisen, einschließlich den Kolleginnen und Kollegen zu helfen, dem Einverständnis mit unternehmerischen Zielen und Regeln und auch Elementen von außerordentlichem Einsatz und Beharrlichkeit (Motowidlo, 2000). Neben dem aktiven Ausführen wünschenswerter Tätigkeiten kann aber auch die Reduktion unerwünschter und der Gruppe schadender Verhaltensweisen zu Extra-Role-Behavior gezählt werden (Tyler & Blader, 2000).

Bateman und Organ (1983) nannten in ihrer Arbeit folgende Beispiele, welche typisch für freiwillige Kooperation im Sinne von Extra-Role-Behavior seien und Verhaltensweisen umfassen, die das soziale Gefüge einer Organisation schmieren:

- Einem Kollegen oder einer Kollegin bei einem arbeitsbezogenen Problem zu helfen.
- Anweisungen zu akzeptieren, ohne sich darüber zu beschweren.
- Temporäre Belastungen ohne Beschwerden akzeptieren zu können.
- Den Arbeitsplatz sauber und ordentlich zu halten.
- Die eigene Gruppe gegenüber Außenstehenden zeitgerecht und konstruktiv zu vertreten.
- Ein Arbeitsklima zu fördern, welches Ablenkungen durch interpersonelle Konflikte vermeidet.
- Das Schützen und Konservieren von organisationalen Ressourcen.

Extra-Role-Behavior als frei gewähltes kooperatives Verhalten, welches über die eigentliche Rolle hinausgehende Tätigkeiten umfasst, findet dann statt, wenn Personen Verhaltensweisen zeigen, die nicht direkt durch Regeln, Normen oder Gruppenmitgliedschaft gefordert sind. Es liegt eher einer intrinsischen Motivation zu

Grunde und dem Gefühl, aufgrund persönlicher Einstellungen und Werte das Richtige und Passende zu tun. Personen helfen der Gruppe oder der Organisation, weil sie sich zum Erfolg dieser Organisation persönlich verbunden fühlen (Tyler & Blader, 2000).

Im Unterschied dazu tritt *In-Role-Behavior* als angeordnetes, kooperatives Verhalten dann auf, wenn sich Personen in einer Art und Weise engagieren, die von externen Quellen wie Stellenbeschreibungen, Gruppenregeln oder auch Normen bestimmt oder gefordert wird. Es ist auch eher durch instrumentelle Entscheidungen und Belange wie beispielsweise Belohnung oder Bestrafung bestimmt und beeinflussbar (Tyler & Blader, 2000).

Folgende drei Kernpunkte von Extra-Role-Behavior wurden von Smith, Organ und Near (1983) in ihrer ursprünglichen Definition genannt und verdeutlichen die Unterschiede zu In-Role-Behavior:

1. *Die Verhaltensweisen fördern in Summe über Personen und Zeit hinweg die organisationale Effektivität.*

Nicht jede dementsprechende Handlung wirkt direkt und unmittelbar auf die Effektivität. So kann beispielsweise die Hilfe für eine Kollegin oder einen Kollegen die eigene Effektivität kurzfristig herabsetzen, auf lange Sicht jene der Organisation als Ganzes jedoch erhöhen.

2. *Das Verhalten wird dem freien Ermessen nach ausgeführt.*

Da es über vertragliche Regelungen und formale Rollenerfordernisse hinausgeht, ist es nicht möglich, Extra-Role-Behavior explizit zu verlangen oder Sanktionen zu setzen, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu zu zwingen, sich dementsprechend zu verhalten.

Problematisch in diesem Zusammenhang ist, dass meist schwer festzustellen ist, welche Tätigkeiten zur Rolle einer Person gehören und welche nicht. Darüber hinaus ist es oft nicht eindeutig, was genau von der Person, die eine bestimmte Stelle innehat, verlangt und erwartet wird. Rollen entwickeln sich als eine Funktion von Erwartungen und jenen Personen oder Gruppen, von denen die Erwartungen ausgehen und sind daher einem ständigen Wandel unterworfen. Oft gehört zum Beruf einer Person das, was gerade am

dringendsten am Arbeitsplatz benötigt wird und alle Verhaltensweisen, die eine Organisation unterstützen, können so Teil des Berufes sein (Organ, 1997).

Gerade bei der Operationalisierung des Konstrukts Extra-Role-Behavior werden die Schwierigkeiten der Definition von Verhaltensweisen als in der Rolle liegend oder darüber hinausgehend deutlich. So haben Vey und Campbell (2004) ihre Untersuchung basierend auf dem Messinstrument von Organ (1994) zu freiwilligem, zusätzlichem Arbeitsengagement durchgeführt. Dabei wurde sehr deutlich, dass die Verhaltensweisen oft nicht klar voneinander zu trennen sind. So wurden von 85 % der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, Studentinnen und Studenten mit Berufserfahrung, mindestens 17 der insgesamt 30 Items zu Extra-Role-Behavior jener Gruppe von Verhaltensweisen zugeordnet, die der Rolle als Arbeitnehmerin beziehungsweise Arbeitnehmer zugehörig sind (In-Role-Behavior). Davon waren besonderes jene Items betroffen, die Dimensionen wie Pflichtbewusstsein und Gewissenhaftigkeit betrafen während helfende Verhaltensweisen und Altruismus eher den außerhalb der Rolle liegenden Tätigkeiten zugerechnet wurden (Vey & Campbell, 2004).

3. Eine unmittelbare Kompensation der Leistung in Form vom Boni oder anderen Vergütungen ist nicht zu erwarten.

Auszuschließen ist in diesem Zusammenhang allerdings nicht, dass bei entsprechender Häufigkeit derartiger Verhaltensweisen diese von den Führungskräften registriert und sich beispielsweise positiv auf individuelle Leistungsbeurteilungen auswirken. Da Vergütungen von außerordentlichen Leistungen jedoch oft eng an Richtlinien gebunden sind und viele Führungskräfte nur begrenzte Kontrolle über formale Belohnungen haben, ist es allerdings eher unwahrscheinlich, dass die freiwilligen kooperativen Verhaltensweisen durch Belohnungen oder antizipiertes Entgegenkommen erklärt werden können. Bezüglich des Kompensationsaspektes führte Organ (1997) an, dass generell nur sehr wenige Belohnungen und Vergütungen vertraglich geregelt oder garantiert sind. So gibt es in kaum einem Beschäftigungsverhältnis garantierte Beförderungen oder Gehaltserhöhungen. Daher besteht oft kein Unterschied zwischen Tätigkeiten, die der Rolle entsprechen und jenen, die

darüber hinausgehen hinsichtlich der Wahrscheinlichkeit des Bezugs außerordentlicher Vergütungen.

Aufgrund der angeführten Kritikpunkte bezüglich der definierenden Eigenschaften von Extra-Role-Behavior wurde von Organ (1997) eine neue Definition vorgeschlagen. Demnach leistet diese Art der Kooperation Beiträge zur Aufrechterhaltung und Verbesserung des sozialen und psychologischen Kontextes, der für die Arbeitsleistung in einer Organisation förderlich ist. Manche der Beiträge von Personen können somit auch innerhalb der expliziten Erwartungen einer Führungskraft hinsichtlich angemessenen Rollenverhaltens liegen. Einige Verhaltensweisen können sehr wohl auch durch formale Vergütungen abgegolten werden, auch wenn dies nach wie vor wenig wahrscheinlich erscheint.

Zusammengefasst stellt Extra-Role-Behavior im Sinne frei gewählten, kooperativen Verhaltens (Tyler & Blader, 2000) eine Art von Kooperation dar, welche vor allem intrinsisch motiviert ist, auf persönlichen Einstellungen und Werten beruht sowie Tätigkeiten beinhaltet, die oft nicht durch formale Kriterien festgelegt sind und über die eigentlich erwartete Rollenerfüllung hinausgehen. Außerdem werden diese Tätigkeiten meistens nicht unmittelbar vergütet beziehungsweise honoriert.

2.1.1 Dimensionen

Von Smith, Organ und Near (1983) wurden zumindest zwei unterschiedliche Dimensionen von freiwilligem zusätzlichem Arbeitsengagement postuliert, Altruismus und allgemeine Fügsamkeit.

Altruismus umfasst eine Klasse helfender Verhaltensweisen, die direkt auf bestimmte Personen im Arbeitsumfeld gerichtet sind. Die Verhaltensausröser sind eher situationsbedingt; hat eine Person ein Problem, benötigt sie Hilfe oder fragt diese nach Unterstützung, so wird sie angeboten. Während Altruismus die Hilfe für eine bestimmte Person in einer entsprechenden Situation repräsentiert, so ist *allgemeine Fügsamkeit* eine unpersönliche Form von Gewissenhaftigkeit und Pflichtbewusstsein und umfasst

Verhaltensweisen, mit denen das Richtige und Angemessene für die Organisation getan wird (Smith, Organ & Near, 1983; vgl. Organ, 1997).

In vielen Studien zu freiwilliger zusätzlicher Kooperation im Sinne von Extra-Role-Behavior wurden insgesamt fünf verschiedene Dimensionen operationalisiert (Organ, 1997):

Tabelle 1 – Die fünf Dimensionen von Extra-Role-Behavior nach Organ (1997)

Dimension	Beispiel
Altruismus	Anderen Personen bereitwillig zu helfen.
Gewissenhaftigkeit / Pflichtbewusstsein	Einen hohen Standard aufrecht zu erhalten.
Unkompliziertheit	Sich nicht über Kleinigkeiten zu beschweren.
Rücksichtnahme / Entgegenkommen	Sich erst mit anderen zu beraten bevor Handlungen gesetzt werden.
Bereitschaft zur Initiative / Partizipation	Für die Organisation relevante Aufgaben nicht aus den Augen zu verlieren.

LePine, Erez und Johnson (2002) stellten fest, dass all diese Dimensionen miteinander verwoben sind und keine Unterschiede in den Beziehungen zu den am häufigsten ausgewählten Prädiktoren festgestellt werden konnten. Daher schlugen sie vor, die Betrachtungsweise zu ändern und Extra-Role-Behavior als latentes Konstrukt zu betrachten. Die bisher gefundenen Dimensionen würden demnach nur Manifestationen im Verhalten darstellen, auf Grundlage der von Organ (1997) genannten generellen Bereitschaft

kooperativ und hilfsbereit in einer Organisation mitzuwirken. Die Betrachtung als eindimensionales Konstrukt sei daher legitim (LePine, Erez & Johnson, 2002).

Zu einem ähnlichen Schluss kam bereits Motowidlo (2000) in einer Übersicht über den Forschungsstand und schrieb ebenfalls, dass die bisher in der Forschung genannten Dimensionen lediglich unterschiedliche Manifestationen einer latenten Dimension seien.

2.1.2 Ursachen für Extra-Role-Behavior

Neben den einleitend erwähnten Überlegungen bezüglich des Einflusses von Verfahrensgerechtigkeit, Vertrauen sowie Macht auf das Auftreten von Extra-Role-Behavior wurde damit wiederholt auch berufliche Zufriedenheit in Zusammenhang gebracht.

Sie resultiert zum Beispiel daraus, dass Führungskräfte Bemühungen zeigen, die als gewollt und nicht manipulierend wahrgenommen werden. In diesem Fall werde sich die einzelne Person um Reziprozität bemühen. Diese ist dabei nicht immer mit höherer Leistung zu erreichen, da die eigene Leistung oft auch von anderen Personen und deren Arbeitsschritten abhängig ist. Im Gegensatz dazu steht Extra-Role-Behavior eher unter der Kontrolle der jeweiligen Person und ist daher oft eine hervorstechende Möglichkeit, um Reziprozität zu gewährleisten.

Bezüglich beruflicher Zufriedenheit stellten Organ und Ryan (1995) in ihrer Metaanalyse einen mäßigen Zusammenhang mit Extra-Role-Behavior fest. Zu einem ähnlichen Befund kamen auch Konovsky und Organ (1996) in ihrer Studie an medizinischem Fachpersonal.

Ein anderer, von Smith, Organ und Near (1983) genannter Erklärungsansatz ist, dass die Führungskraft ein Modell für Extra-Role-Behavior darstellt. So kann wahrgenommenes prosoziales Verhalten der Führungskraft Vorbildcharakter aufweisen und die Gruppenmitglieder selbst zu gesteigerter Kooperation mit Kolleginnen und Kollegen bewegen.

Aber auch individuelle Dispositionen, beispielsweise hinsichtlich prosozialen Verhaltens oder der Offenheit bezüglich der externen Umwelt und deren sozialen Stimuli, erscheinen

als geeignete Erklärungsansätze für zusätzliche freiwillige Kooperation im Sinne von Smith, Organ und Near (1983). In einer Metaanalyse von Organ und Ryan (1995) wurden keine Effekte individueller Dispositionen gefunden, allerdings wird limitierend erwähnt, dass in den eingeschlossenen Untersuchungen auch nur eine beschränkte Anzahl an dispositionalen Faktoren erhoben wurde.

2.1.3 Auswirkungen von Extra-Role-Behavior

Jede Organisation ist abhängig von einer Vielzahl an Akten von Kooperation, Hilfsbereitschaft, dem Einbringen von Verbesserungsvorschlägen, Gesten des guten Willens, altruistischen Verhaltensweisen und vielen weiteren Formen des Engagements (Smith, Organ & Near, 1983).

Personen unterscheiden sich beträchtlich hinsichtlich des Ausmaßes an Kooperation beziehungsweise des Aufwandes, den sie für die Interessen einer Gruppe einsetzen. Diese Unterschiede bezüglich des Engagements haben wichtige Implikationen für das Funktionieren, die Effizienz und Lebensfähigkeit einer Gruppe. Es sind oft die Verhaltensweisen, die dem Extra-Role-Behavior zuzuordnen sind, die jene Flexibilität zur Verfügung stellen, die benötigt wird, um als Organisation auf unvorhergesehene Ereignisse entsprechend reagieren zu können. Diese Art der Widerstandsfähigkeit wird häufig auch als Resilienz bezeichnet.

Von Bateman und Organ (1983) wurde angenommen, dass Führungskräfte Extra-Role-Behavior auch deshalb schätzen, weil diese zum Teil die Erledigung ihrer eigenen Aufgaben erleichtern und ihnen auch Zeit und Ressourcen für substantiellere Tätigkeiten verschaffen.

Da die Verhaltensweisen oft subtil und schwer zu erfassen sind, manchmal auch mehr zur Leistung anderer beitragen als zur eigenen, ist es schwierig, die genauen Auswirkungen zu untersuchen. Oft wird durch das Helfen anderer auch ein Teil des eigenen Ertrags geopfert (Smith, Organ & Near, 1983).

Ein umfassender Übersichtsartikel von Podsakoff und MacKenzie (1997) widmet sich den Auswirkungen von Extra-Role-Behavior auf die organisationale Leistung. Dabei wird

festgehalten, dass diese Verhaltensweisen einen wichtigen Beitrag zur Aufklärung der Varianz organisationaler Effektivität liefern.

Podsakoff und MacKenzie (1997) untersuchten die Ergebnisse mehrerer Studien und fanden insgesamt Unterstützung für die Annahme, dass Extra-Role-Behavior gut für die Effektivität eines Unternehmens ist. Im Durchschnitt war dieses Verhalten für 19% der Varianz hinsichtlich der Leistungsmenge, für 18% hinsichtlich der Leistungsqualität, sowie für 38% der Varianz in Bezug auf die Kundenfaktoren Zufriedenheit und Anzahl der Beschwerdefälle verantwortlich.

Ein auf Gruppenebene positiver Zusammenhang zwischen freiwilligem Arbeitsengagement und Arbeitsleistung wurde von Nielsen, Hrivnak und Shaw (2009) in einer umfassenden Metaanalyse von 38 unabhängigen Stichproben festgestellt. Auf Gruppenebene bezogenes freiwilliges Arbeitsengagement bezieht sich dabei im Gegensatz zu individuellen, isolierten Verhaltensweisen auf Tätigkeiten, welche innerhalb eines Teams durch gemeinsame Erwartungen und kollektives Einverständnis einen konsistenteren und regelmäßigeren Charakter annehmen.

Podaskoff und MacKenzie (1997) nannten folgende Gründe, warum Extra-Role-Behavior die Arbeitsgruppen- und Organisationsleistung positiv beeinflusst:

- *Höhere Produktivität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter* durch aktive Einweisung neuer Kolleginnen und Kollegen beziehungsweise durch den regen Austausch und Abgleich der besten und bewährtesten Methoden zur Aufgabenerledigung.
- *Höhere Produktivität der Führungskraft* durch mehr Feedback und Vorschläge zur Verbesserung der Effektivität der Gruppe. Außerdem reduziert das Vermeiden von Problemen für andere Gruppenmitglieder andernfalls notwendiges Krisenmanagement.
- *Freie Ressourcen für wichtigere Dinge.* Da die Kolleginnen und Kollegen sich mehr selbst helfen, kann sich die Führungskraft um andere Dinge kümmern. Hohe Gewissenhaftigkeit erlaubt weniger Überwachung und mehr Delegation. Je mehr

alteingesessene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Neuen helfen, desto weniger Unternehmensressourcen müssen dafür aufwendet werden. Außerdem fällt weniger Zeitaufwand für belanglose Beschwerden an.

- *Weniger Ressourcen für den Gruppenerhalt* notwendig durch helfende Verhaltensweisen, die den Teamgeist, die Moral und den Zusammenhalt steigern. Dadurch ist weniger Energie für Maßnahmen, die der Erhaltung der Gruppe dienen, notwendig. Weniger Konflikte in der Gruppe bedeuten für die Führungskraft auch weniger Aufwand, der für die Leitung der Gruppe anfällt.
- *Höhere Effektivität im Umgang zwischen den Teammitgliedern und zwischen unterschiedlichen Arbeitsteams*, durch die freiwillige und aktive Teilnahme an Teammeetings, die der Koordination helfen. Wohlwollen bei Kontakten im Team und mit anderen Arbeitsgruppen verringert die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Problemen.
- Ein *attraktiver Arbeitsplatz* zieht Arbeitskräfte an und diese verbleiben auch eher in der Organisation. Helfende Verhaltensweisen steigern die Moral, den Zusammenhalt und das Zugehörigkeitsgefühl sowie die Bindung und die Loyalität. Dies kann auch vorbildhaft auf andere Personen wirken.
- *Erhöhte Stabilität der Leistung*. Sind beispielsweise Kolleginnen oder Kollegen krank, so wirkt die Unterstützung durch kooperative Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgleichend auf die Leistung. Auch eine hohe Gewissenhaftigkeit wirkt sich positiv auf einen gleichmäßig hohen Output aus.
- Extra-Role-Behavior steigert die *Fähigkeit zur Adaptation und zur Flexibilität* durch freiwillige, rasche Informationsweitergabe, der aktiven Teilnahme an Meetings, schneller Reaktionsbereitschaft auf Veränderungen, der Bereitschaft, mehr Verantwortung zu übernehmen oder sich neue Fähigkeiten anzueignen.

2.2 Prozedurale Gerechtigkeit

In jedem Unternehmen gibt es Verfahren, welche die Verteilung von Ressourcen und Vergütungen leiten und regeln. Prozedurale Gerechtigkeit ist die Wahrnehmung dieser Komponenten eines Verteilungsprozesses. Die individuellen Kognitionen über die, der Verteilung vorausgehenden Ereignisse und Prozeduren, sowie die Evaluation der Ereignisse selbst führen zur Wahrnehmung von Verfahrensgerechtigkeit (Leventhal, 1976). Personen ist es wichtig, ob die erwähnten Verfahren gerecht sind, daher kümmern sie sich auch um derartige Aspekte (Tyler, 1989).

Ein Grund dafür ist, dass Interesse an langfristigen Beziehungen zu Autoritäten und Institutionen besteht, welche über einen einmaligen Handel in einer bestimmten Situation hinausgehen. Verfahrensgerechtigkeit ist in Bezug darauf deshalb ein wichtiger Aspekt, da sie Personen über die Qualität der sozialen Anbindung zu Gruppen und deren Autoritäten informiert (Tyler, Degoe & Smith, 1996).

Kommuniziert werden demnach zwei symbolische Nachrichten, die Antworten auf die folgenden beiden Fragen geben (Tyler, Degoe & Smith, 1996):

- *Bin ich ein respektiertes Gruppenmitglied?*
- *Sollte ich Stolz aufgrund der Mitgliedschaft verspüren?*

Prozedurale Gerechtigkeit stellt außerdem Sicherheit bezüglich der eigenen Identität zur Verfügung (Tyler & Blader, 2003). Werden Entscheidungen in der Gruppe durch faire Prozeduren erzielt, so wirkt dies beruhigend auf Ängste, dass die Gruppenmitgliedschaft zu negativen Konsequenzen für die Person selbst führen werde.

Die genannten Aspekte führen dazu, dass sich Personen bei psychischem und physischem Engagement in Gruppen wohl fühlen (Tyler & Blader, 2003), weshalb prozedurale Gerechtigkeit eine wichtige Basis für das Auftreten von Extra-Role-Behavior darstellt.

Im Folgenden soll nun erläutert werden, welche Aspekte bei der Wahrnehmung von prozeduraler Gerechtigkeit von Bedeutung sind. Von Leventhal (1976) wurden sechs

Komponenten genannt, die den Verteilungsprozess definieren. Diese reichen von der Auswahl der Entscheidungsträger am Beginn des Prozesses bis hin zu Schutzmaßnahmen, um ehrliche und integre Entscheidungen zu gewährleisten und die Mechanismen vorsehen, die Spielraum für Veränderungen des Verteilungsprozesses bieten.

Für die einzelne Person sind nach Leventhal (1976) folgende Bewertungsdimensionen ausschlaggebend, um zu einer Einschätzung hinsichtlich der Fairness von Verfahren zu gelangen:

Tabelle 2 – Die sechs Komponenten von Verfahrensgerechtigkeit nach Leventhal (1976)

Komponente	Bedeutung
Konsistenz	Der Verteilungsprozess muss als unabhängig von Personen und Zeit wahrgenommen werden, es besteht Gleichheit an Chancen.
Bias-Freiheit	Persönliche Interessen und Vorurteile müssen während des gesamten Prozesses vermieden werden.
Genauigkeit	Der Entscheidungsprozess muss auf möglichst vielen fundierten Informationen und Meinungen beruhen.
Korrigierbarkeit	Es muss die Möglichkeit bestehen, fehlerhafte Entscheidungen während des Prozesses umzukehren oder zu modifizieren.
Repräsentativität	Die Entscheidungen müssen die Anliegen, Werte und Auffassungen aller wichtigen Subgruppen (wie zum Beispiel Abteilungen eines Unternehmens) beinhalten, welche vom Prozess betroffen sind.
Ethische Aspekte	Die Entscheidungen müssen kompatibel sein mit den fundamentalen moralischen und ethischen Werten des Individuums.

Nach Lind und Tyler (1988) weisen Forschungsergebnisse darauf hin, dass vor allem die Faktoren Konsistenz, Genauigkeit sowie ethische Aspekte bedeutende Prädiktoren für die Beurteilung prozeduraler Gerechtigkeit seien. Hinsichtlich Konsistenz wäre eine weitere Differenzierung in Konsistenz in Bezug auf Personen und in Bezug auf Zeit sinnvoll.

Andere Faktoren wie beispielsweise Repräsentativität seien ebenfalls noch genauer zu differenzieren. Hier wurde von Lind und Tyler (1988) eine Unterteilung in Kontrollierbarkeit von Entscheidungen sowie von Prozessen vorgeschlagen.

Neben jenen Kriterien, die vor allem die Evaluation von Aspekten des Führungsverhaltens darstellen, stellt *voice* eine weitere, aktive Komponente von Verfahrensgerechtigkeit dar. *Prozesskontrolle* ist dabei die Möglichkeit, die eigene Meinung auszudrücken und *Entscheidungskontrolle* die Einflussnahme auf Entscheidungen selbst (Tyler, Rasinski & Spodick, 1985). Selbst bei geringem Einfluss auf Entscheidungen, wirkt sich hohe Prozesskontrolle günstig auf wahrgenommene Verfahrensgerechtigkeit aus. Dies ist jedoch dann nicht der Fall, wenn vermutet wird, dass hinter der Möglichkeit, die Meinung kundzutun keine ehrlichen Absichten stehen und zum Beispiel lediglich Teil eines Impression-Managements ist (De Cremer & Tyler, 2007). Diese Art von Management liegt dann vor, wenn Maßnahmen eher der Imagebildung als dem Zweck selbst dienen.

Tyler (1989) nannte in Anlehnung an Leventhal (1976) schließlich drei globalere, nicht kontrollierbare Aspekte, mit denen sich Personen in Bezug auf Verfahrensgerechtigkeit vor allem beschäftigen würden: der Neutralität des Prozesses der Entscheidungsfindung, Hinweisen auf den eigenen sozialen Status sowie dem Vertrauen in die beteiligten Dritten.

Tabelle 3 – Aspekt der Neutralität

<i>Neutralität</i> umfasst im wesentlichen Leventhals (1976) Aspekte Konsistenz, Bias-Freiheit, Genauigkeit sowie Korrigierbarkeit.	Neutralität	• Konsistenz
		• Bias - Freiheit
		• Genauigkeit
		• Korrigierbarkeit

In einer langfristigen Beziehung kann im Normalfall eine Person nicht immer das haben, was sie möchte. Es gilt Kompromisse zu schließen und manchmal eigene Bedürfnisse zurückzustellen aus Rücksicht auf die Wünsche anderer Personen. Ein simpler Fokus auf die Vorteilhaftigkeit des Ausgangs einer spezifischen Situation erscheint daher unrealistisch. Personen betrachten eher die Ergebnisse über die Zeit (Tyler, 1989). Werden nun Regeln angewandt, die fair in Bezug auf die Entscheidungsfindung sind, so wird eine Person annehmen, dass über die Zeit jeder entsprechend begünstigt wird (Lind & Tyler, 1988). In diesem Fall wäre daher der Aspekt der *Neutralität* erfüllt. Prinzipiell werden Personen in jeder Situation darüber nachdenken, ob sie einem unvoreingenommenen Entscheidungsträger gegenüberstehen, der ehrlich ist und angemessene Fakteninformationen verwendet, um Entscheidungen zu treffen (Tyler, 1989).

Als zweiter Aspekt von Tyler (1989) ist *Ansehen* beziehungsweise *Status* zu nennen. Dieser ist ähnlich den ethischen Aspekten von Leventhal (1976). Die Behandlung in der Gruppe während sozialer Interaktionen gibt Personen Aufschluss darüber, wie ihr Status in der Gruppe ist. Werden Mitglieder grob behandelt, so können sie daraus schließen, dass die Autorität annimmt, dass sie über einen niedrigen Status verfügen. Bei freundlicher, respektvoller Behandlung ist anzunehmen, dass der Status hoch ist. Zeigen Autoritäten Respekt für die individuellen Rechte als Gruppenmitglied, so kann das einzelne Individuum daraus schließen, dass diese Rechte auch in Zukunft respektiert werden (Tyler, 1989). Der dritte Aspekt ist schließlich *Vertrauen*. Dieses wird ausführlich im nächsten Kapitel (2.3) behandelt.

Nach Tyler (1989) ist die Wahrnehmung prozeduraler Gerechtigkeit daher dann gegeben, wenn eine Person annimmt, dass eine Organisation neutrale Entscheidungsfindungsprozesse verwendet, die von Autoritäten beschlossen werden, denen vertraut wird. In diesem Fall ist zu erwarten, dass alle Mitglieder einer Gruppe über die Zeit von der Mitgliedschaft profitieren. Durch freundliche und respektvolle Behandlung wird zudem klar, dass die einzelne Person ein respektiertes Mitglied der Gruppe ist, welches auch über einen dementsprechenden Status verfügt.

Neben den bereits genannten sechs Komponenten Leventhals (1976), welche sich größtenteils auch in den drei globaleren Aspekten Tylers (1989) abbilden sowie *voice* als Prozess- bzw. Entscheidungskontrolle gibt es von Tyler und Blader (2003) auch eine andere Konzeption prozeduraler Gerechtigkeit, die sich im Vier-Komponenten-Modell findet (Tyler & Blader, 2003). Dieses differenziert zwischen den Quellen, aus denen die Urteile prozeduraler Gerechtigkeit hervorgehen sowie zwei verschiedenen Klassen von Informationen.

Quellen sind dabei einerseits Urteile über die Fairness formaler Gruppenregeln, welche beispielsweise durch Verträge, Regelwerke, schriftliche Dokumente oder mündlichen Verlautbarungen der Führungskraft hervorgehen. Andererseits sind dies auch Evaluierungen über die Fairness der Implementierung dieser Regeln und Prozeduren durch die Führungskraft oder durch andere Gruppenmitglieder.

Neben diesen beiden Quellen gibt es zwei *Klassen* von Informationen zu prozeduraler Gerechtigkeit. Erstens wird die Qualität der Entscheidungsfindung beachtet, zweitens auch die Qualität der Behandlung, die erlebt wird (Tyler & Blader, 2003).

Aus diesen Teilaspekten entsteht schließlich das Vier-Komponenten-Modell prozeduraler Gerechtigkeit, wobei jede der vier Komponenten eine eigene Evaluierung durch die Gruppenmitglieder repräsentiert und somit jede einen einzigartigen Einfluss auf die Gesamtbewertung von Verfahrensgerechtigkeit hat.

Die vier, auf den jeweils zwei Quellen und Klassen beruhenden Komponenten wurden von Blader und Tyler (2003) wie folgt zusammengefasst:

Tabelle 4 – Das Vier-Komponenten-Modell prozeduraler Gerechtigkeit nach Tyler und Blader (2003)

Evaluation formaler Regeln und Richtlinien...		Evaluation, wie im Einzelfall Vorgesetzte einer Gruppe...	
...auf welchen Entscheidungsprozesse in Gruppen aufgebaut sind.	...welche die Behandlung von Gruppenmitgliedern bestimmen.	...Entscheidungen in Fällen ohne formelle Richtlinien treffen.	...Gruppenmitglieder in Fällen ohne formelle Richtlinien behandeln.

Die vorangegangenen Ausführungen veranschaulichen, dass die Wahrnehmung prozeduraler Gerechtigkeit auf mehreren verschiedenen Komponenten beruht. So ist eine davon die Qualität der Entscheidungsprozesse. Im besten Fall erfüllen diese die Aspekte der Konsistenz, Bias-Freiheit, Genauigkeit sowie Korrigierbarkeit (Leventhal, 1976) beziehungsweise Neutralität (Tyler, 1989). Die Evaluation formaler Regeln und Richtlinien (Blader & Tyler, 2003) wird bei Erfüllung daher zu einem positiven Ergebnis führen. Ethische Aspekte (Leventhal, 1976) beziehungsweise die Behandlung in der Gruppe während sozialer Interaktionen informieren das einzelne Gruppenmitglied über die Qualität der Behandlung (Blader & Tyler, 2003), welche Aufschluss über das Ansehen und den Status innerhalb der Gruppe geben (Tyler, 1989). Die dritte wichtige Komponente für die Beurteilung prozeduraler Gerechtigkeit ist *voice* bzw. Kontrolle (Tyler, 1989), bei der wie bereits erwähnt zwischen Prozess- und Entscheidungskontrolle differenziert wird. Diese gewährleistet die erforderliche Repräsentativität (Leventhal, 1976) von Entscheidungen.

2.3 Vertrauen

Einerseits ist einer der Aspekte in Tylers (1989) Modell zur prozeduralen Gerechtigkeit Vertrauen, andererseits ein Konstrukt, dass auch selbst mit erhöhter Kooperation im Sinne von Extra-Role-Behavior in Zusammenhang gebracht wird.

Als Abgrenzung zum Begriff Kooperation wurde von Mayer, Davis und Schoorman (1995) genannt, das Vertrauen keine notwendige Bedingung für Kooperation sei. Diese kann auch durch angedrohte Bestrafungen oder einem Mangel an Alternativen hervorgerufen werden. Auch wenn die Motive beider Akteure im Einklang mit den Bedürfnissen der/des jeweils anderen sind, kann es zu kooperativen Verhaltensweisen ohne gegenseitiges Vertrauen kommen.

Wie bereits ausgeführt stellt Extra-Role-Behavior jedoch eine spezielle Art der Kooperation dar, die frei gewähltes Verhalten umfasst und nicht durch externe Faktoren wie zum Beispiel Bestrafung beeinflusst werden kann. In diesem Fall kommt dem Vertrauen sehr wohl eine bedeutende Rolle zu. Vertrauensvolle Beziehungen haben diesbezüglich eine Vielzahl an Vorteilen für das Unternehmen selbst sowie für dessen Mitglieder (Kramer, 1999).

Das Verständnis bezüglich der Funktion von Vertrauen ist wichtig, um verstehen zu können, wie Rahmenbedingungen für effektive und möglichst auch freiwillige Kooperation in Organisationen geschaffen werden können. Auch deshalb, weil es zusehends schwieriger wird, Führungsstile, welche sich vor allem durch das Geben von Anweisungen und die Kontrolle von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern definieren, in Unternehmen zu implementieren (Tyler, 2003). Es bestand in den letzten Jahrzehnten eher ein Trend hin zu partizipativen Führungsstilen mit reduzierten Kontrollmechanismen und einer dadurch bedingten gestiegenen Wichtigkeit des effektiven, vertrauensvollen Zusammenspiels von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Mayer, Davis & Schoorman, 1995).

Zusammenarbeit ist durch die Aufteilung von komplexen Tätigkeiten und Arbeitsprozessen auf mehrere Personen oft unausweichlich. In den meisten Fällen ist es nicht möglich, dass

eine Person jeden einzelnen Arbeitsschritt zur erfolgreichen Bewältigung einer Aufgabe selbst durchführt. Diese gegenseitige Abhängigkeit impliziert, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenseitig austauschen und sich auf Kolleginnen und Kollegen verlassen können müssen, um angestrebte Unternehmensziele erreichen zu können. Meist ist es den involvierten Personen dabei nicht möglich, Kontrolle über alle Einzelprozesse zu haben oder das Verhalten jeder beziehungsweise jedes einzelnen Beteiligten kontrollieren zu können (McEvily, Perrone & Zaheer, 2003). Darüber hinaus sind die Ziele und Interessen aller Personen selten dieselben. Folglich ist es schwierig, sich auf Andere zu verlassen, wenn hinsichtlich derer Ziele, Motive und Kompetenzen Unsicherheit besteht. Vertrauen ermöglicht es der oder dem Einzelnen, jene Risiken auf sich zu nehmen, die für eine effektive Zusammenarbeit notwendig sind. Daher kommt dem Management der angeführten Sachverhalte in Unternehmen eine entscheidende Rolle zu (McEvily, Perrone & Zaheer, 2003).

Vertrauen als Phänomen betrifft dabei oft zwischenmenschliche Beziehungen, kann sich aber auch gegenüber komplexen Entitäten wie beispielsweise einer Organisation entwickeln (Graeff, 1998). Außerdem sind verschiedene Ebenen zu unterscheiden. Vertrauen beeinflusst die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (*horizontales Vertrauen*), deren Beziehung zu Vorgesetzten (*vertikales Vertrauen*), aber auch deren Einstellung zum Unternehmen als Ganzes (*depersonalisiertes Vertrauen*).

Für Vertrauen als multidimensionales Konstrukt (Butler, 1991) gibt es keine eindeutige Definition und keine einheitliche Betrachtungsweise darüber, welche Summe an Unterdimensionen eine erfüllende Beschreibung gewährleistet. Eine allgemeine Definition von McAllister (1995) sieht Vertrauen als das Ausmaß der Zuversicht und der Bereitschaft einer Person, auf Basis von Worten, Handlungen und Entscheidungen eines anderen zu handeln.

Weitgehender Konsens besteht darüber, dass die Notwendigkeit von Vertrauen beziehungsweise das Bedürfnis zu vertrauen in engem Zusammenhang mit risikobehafteten

Situationen steht und mit potentieller Verletzbarkeit der vertrauenden Person einhergeht (Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Castelfranchi & Falcone, 2010).

Infolgedessen betrachtete Kramer (1999) Vertrauen als psychologischen Zustand wahrgenommener Verletzbarkeit. Diese leitet sich aus der Unsicherheit bezüglich der Motive, Absichten und potentiellen Handlungen der Vertrauensperson (beziehungsweise der Organisation, der vertraut wird) ab, bezüglich der eine Abhängigkeit besteht. Die potentiellen Handlungen müssen dabei für die Person von persönlicher Bedeutung sein. Die Bereitschaft zu vertrauen muss außerdem unabhängig von der Möglichkeit sein, die Vertrauensperson überwachen und kontrollieren zu können (Mayer, Davis & Schoorman, 1995).

2.3.1 Dimensionen von Vertrauen

Übereinstimmend wird davon ausgegangen, dass es drei konstituierende Teile von Vertrauen gibt (Dietz & Den Hartog, 2006), beziehungsweise drei verschiedene Ebenen (Castelfranchi & Falcone, 2010).

Vertrauen als *mentale Einstellung* (Castelfranchi & Falcone, 2010) oder *aus Überzeugung* (Dietz & Den Hartog, 2006) basiert auf Einschätzungen, eine andere Person oder auch Organisation betreffend. Verknüpft werden damit auch eigene Ziele (Castelfranchi & Falcone, 2010). Dabei wird eine subjektive Gesamtbewertung vorgenommen, welche im Vertrauensfall dazu führt, anzunehmen, dass die Handlungen einer anderen Person oder Organisation positive Konsequenzen für die vertrauende Person haben werden und die andere Partei als vertrauenswürdig eingeschätzt wird (Dietz & Den Hartog, 2006).

Mayer, Davis und Schoorman (1995) betrachteten Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit als zwei verschiedene Konstrukte, ersteres ist ein Phänomen der vertrauenden Person, während letzteres Qualitäten der Vertrauensperson oder einer Organisation darstellen. Auf diese Unterscheidung wird in einem der nächsten Abschnitte noch näher eingegangen.

Vertrauen als Entscheidung stellt eine zweite Ebene dar. Dies ist der Vorgang zu vertrauen, als Ergebnis der vorangegangenen Einschätzung und unter Bezugnahme der aktuellen

Umwelt- und Kontextbedingungen (Castelfranchi & Falcone, 2010). Die Überzeugung bezüglich der Vertrauenswürdigkeit manifestiert sich in Vertrauen, welches auf dieser Ebene jedoch lediglich eine Handlungsabsicht impliziert (Dietz & Den Hartog, 2006).

Die dritte Ebene stellt nun *Vertrauen als Verhalten* dar. Dies ist der beabsichtigte Akt zu vertrauen, welcher im Allgemein kohärent mit der vorangegangenen Entscheidung ist (Castelfranchi & Falcone, 2010).

Tabelle 5 – Die drei Ebenen von Vertrauen nach Castelfranchi und Falcone (2010)

Vertrauen als mentale Einstellung	➔ Basiert auf Einschätzungen, eine andere Person oder Organisation betreffend.
Vertrauen als Entscheidung	➔ Stellt den Vorgang dar, zu vertrauen. Beinhaltet eine Handlungsabsicht.
Vertrauen als Verhalten	➔ Die Handlungsabsicht wird umgesetzt.

Diese drei Ebenen von Vertrauen (Einstellung, Entscheidung und Verhalten) spiegeln ein Modell wider, nach welchem Vertrauen ein mehrschichtiger Prozess ist.

In diesem kommen vor allem kognitive Prozesse der Bewertung und Einschätzung mehrerer Faktoren (beispielsweise Fähigkeiten, Möglichkeiten, Motivationslagen, Kompetenz und Bereitschaft einer anderen Person beziehungsweise Organisation) zum Tragen (Castelfranchi & Falcone, 2010).

Neben den beschriebenen kognitiven Prozessen postulierten Castelfranchi und Falcone (2010) allerdings auch, dass es Formen des *impliziten Vertrauens* gibt, welche auf automatischen, unbeabsichtigten und automatisierten Reaktionen basieren. Bereits McAllister (1995) ging in seiner Arbeit davon aus, dass es neben dem *kognitionsbasierten Vertrauen*, welches auf individuellen Überzeugungen betreffend der Verlässlichkeit und

Zuverlässigkeit der Vertrauensperson beruht auch noch eine weitere Form von Vertrauen gibt.

Affektives Vertrauen basiert demnach auf wechselseitiger Fürsorge und Achtsamkeit. McAllister (1995) postulierte in diesem Zusammenhang, dass zumindest ein gewisses Minimum an begründetem Vertrauen vorhanden sein muss, um affektive beziehungsweise implizite Formen zu erlauben und diese Komponente daher meist beim Bestehen einer emotionalen Beziehung zum Tragen komme.

Generell stellt Vertrauen mehr als eine Entweder-oder-Beziehung dar (Dietz & Den Hartog, 2006), Dietz und Den Hartog (2006) berichteten von fünf Stufen:

- 1.) Auf der untersten Stufe steht *abschreckungsbasiertes Vertrauen* (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998). Es besteht keine positive Erwartung bezüglich guten Willens oder Wohlwollens. Nur durch die Androhung von Sanktionen oder anderen externen Kräften kann Kooperation bewirkt werden. Es gibt keine Risiken oder Wahrscheinlichkeiten zu berücksichtigen, da diese Stufe eine Manifestation von Misstrauen darstellt (Dietz & Den Hartog, 2006).
- 2.) Die nächste Stufe wird von Lewicki & Bunker (1996) *Vertrauen aus Kalkül* bezeichnet. Diese umfasst Vertrauen lediglich als Strategie auf der Basis strikter Kosten-Nutzen-Rechnung bei gleichzeitig bestehendem, tiefem Argwohn (Dietz & Den Hartog, 2006).
- 3.) Mit *wissensbasiertem Vertrauen* (Lewicki & Bunker, 1996) wird nun eine Schwelle überschritten. Der auf den bisherigen Stufen dominierende Argwohn wird von positiven Erwartungen abgelöst. Diese basieren auf der zuversichtlichen Einschätzung (welche auf gewonnenem Wissen beruht) betreffend die Vertrauensperson oder Organisation und deren Motive, Fähigkeiten und Verlässlichkeit. Echtes Vertrauen beginnt auf dieser Stufe (Dietz & Den Hartog, 2006).

Nachdem diese Erwartungen durch gemachte Erfahrungen gerechtfertigt erscheinen, können sich auch noch mächtigere Formen von Vertrauen entwickeln (Dietz & Den Hartog, 2006).

- 4.) Eine viel stärkere Zuversicht bezüglich der Vertrauensperson oder Organisation ist abgebildet in *relationalem beziehungsweise beziehungsbasiertem Vertrauen* (Rousseau et al., 1998). Dieses ist von subjektiverer, emotionalerer und gefühlsmäßigerer Natur und leitet sich mehr aus der Qualität der Beziehung, als aus der Beobachtung einzelner, spezifischer Verhaltensweisen ab (Dietz & Den Hartog, 2006).
- 5.) Als fünfte und höchste Stufe wird *identifikationsbasiertes Vertrauen* (Lewicki & Bunker, 1996) bezeichnet, welches mit überwältigender Zuneigung und einer weitgehenden, bis kompletten Einigkeit bezüglich der individuellen Absichten einhergeht. Beide Parteien nehmen eine gemeinsame Identität an, jede Partei repräsentiert die Interessen der jeweils anderen mit voller Zuversicht und Vertrauen (Dietz & Den Hartog, 2006).

In Tylers (2003) Differenzierung zwischen instrumentellem und sozialem Vertrauen sind die beiden letzten Stufen mit dem sozialen Vertrauen vergleichbar.

Zusammengefasst die unterschiedlichen Ausprägungen von Vertrauen:

Tabelle 6 – Die Ausprägungen von Vertrauen nach Dietz und Den Hartog (2006)

Soziales Vertrauen	Identifikationsbasiertes Vertrauen	Weitgehende bis komplette Einigkeit und große Zuneigung
	Relationales Vertrauen	Starke Zuversicht die Vertrauensperson betreffend, der Beziehungsaspekt steht im Vordergrund
Instrumentelles Vertrauen	Wissensbasiertes Vertrauen	Vertrauen aufgrund positiver Erwartungen an die Vertrauensperson
	Vertrauen aus Kalkül	Vertrauen als Strategie auf Basis einer Kosten / Nutzen – Rechnung
	Abschreckungsbasiertes Vertrauen	Kooperation nur auf Basis angedrohter Strafen oder anderer externer Kräfte

2.3.2 Die Quellen von Vertrauen

Es gibt zahlreiche Theorien zur Entstehung und zum Verlust von Vertrauen und darüber, welche Mechanismen dahinter stehen.

Mayer, Davis und Schoorman (1995) führten auf der Seite des vertrauenden Individuums die Neigung zu Vertrauen als Persönlichkeitsmerkmal an. Dieses stellt einen relativ stabilen Faktor dar, der die Wahrscheinlichkeit zu vertrauen beeinflusst, beziehungsweise die generelle Bereitschaft anderen zu vertrauen. Gründe dafür sind beispielsweise unterschiedliche Entwicklungserfahrungen, Persönlichkeitstypen oder kulturelle Hintergründe. Kramer (1999) berichtete von ausreichenden Beweisen aus Laborexperimenten sowie aus der Feldforschung für deutliche Unterschiede bezüglich der Prädisposition hinsichtlich Vertrauens (vgl. Sorrentino, Holmes, Hanna & Sharp, 1995). Laut

Johnson-George und Swap (1982) ist die Prädisposition vor allem in frühen Phasen der Interaktion relevant, später, mit mehr zur Verfügung stehenden Informationen, ist deren Bedeutung abnehmend.

Abgesehen von der relativ stabilen, individuellen Prädisposition betrachtete Kramer (1999) die Verstärkung beziehungsweise Abschwächung von Vertrauen als Funktion der kumulierten Interaktionen mit einer Vertrauensperson oder auch einer Organisation. Die Geschichte der interaktionalen Erfahrungen gibt den involvierten Parteien jene Informationen, die hilfreich zur Einschätzung der Dispositionen, Intentionen sowie Motiven der jeweils anderen Partei sind. Dies erlaubt Folgerungen bezüglich der Vertrauenswürdigkeit und der Vorhersagbarkeit des künftigen Verhaltens einer Vertrauensperson oder Organisation.

Wahrgenommene Fähigkeit, Wohlwollen sowie Integrität stellen diesbezüglich wichtige Faktoren dar, die Personen berücksichtigen, wenn sie sich mit der Vertrauenswürdigkeit einer anderen Person bzw. Organisation beschäftigen (Meyer, Davis & Schoorman, 1995). Dietz und Den Hartog (2006) erwähnten zusätzlich noch Vorhersagbarkeit beziehungsweise Reliabilität (vgl. Cunningham & MacGregor, 2000).

Wohlwollen bezieht sich auf die Wahrnehmung gutartiger Motive und Güte, sowie der Überzeugung, dass der Vertrauensperson oder Organisation das Wohlergehen der vertrauenden Person ein aufrichtiges Anliegen ist (Dietz & Den Hartog, 2006). In anderen Worten bedeutet Wohlwollen die Wahrnehmung einer positiven Orientierung der Vertrauensperson oder Organisation in Bezug auf die vertrauende Person (Mayer, Davis & Schoorman, 1995).

Integrität impliziert, dass die Vertrauensperson oder Organisation eine Reihe an Grundsätzen und Prinzipien beachtet, welche auch für die vertrauende Person akzeptabel sind, Ehrlichkeit und faire Behandlung umfassen und Heuchelei vermieden wird (Dietz & Den Hartog, 2006).

Fähigkeit beziehungsweise Kompetenz inkludiert Ressourcen, auf jene die Vertrauensperson zurückgreifen kann, um eine Aufgabe oder Verpflichtung erfolgreich ausführen zu können (Dietz & Den Hartog, 2006). Dies umfasst Fähigkeiten, Kompetenzen und Charakteristiken, welche es der Person erlauben, den gewünschten Einfluss in einem bestimmten Gebiet auszuüben. Kompetenz ist dabei bereichsspezifisch, so ist es möglich, dass eine Person in einem Bereich als sehr kompetent wahrgenommen wird, in einem anderen jedoch nicht (Mayer, Davis & Schoorman, 1995).

Vorhersagbarkeit beziehungsweise Reliabilität bezieht sich schlussendlich vor allem auf die Konsistenz und Regelmäßigkeit von Verhalten (Dietz & Den Hartog, 2006).

Gerade in Unternehmen ist es aber oft schwer, genügend Wissen über alle Personen zu sammeln, mit denen man zusammenarbeitet oder von denen man in beruflicher Hinsicht abhängig ist. Als Informationsquelle können daher unter anderem auch Informationen Dritter dienen (Kramer, 1999).

So betrachten Tan und Lim (2008) das Vertrauen in Kolleginnen und Kollegen ebenfalls als mögliche Quelle von Vertrauen in das Unternehmen. Es ist anzunehmen, dass die Risikobereitschaft in Anbetracht möglicher Verletzbarkeit dann höher ist, wenn es dem Unternehmen gelingt, klare Informationen über ihre Handlungen über informelle und formelle Netzwerke zu verbreiten. Eine wichtige Informationsquelle stellt dabei die unmittelbare soziale Umwelt einer Person dar. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihren Kolleginnen und Kollegen vertrauen, tendieren dazu, deren Wahrnehmungen als relevant und sozial akzeptabel zu betrachten. Bewerten jene Kolleginnen und Kollegen die Handlungen der Organisation als positiv, so werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tendenziell von dieser Überzeugung beeinflusst und konstruieren ähnliche Wahrnehmungen die Organisation betreffend. Selbiges ist auch im umgekehrten Fall möglich.

Eine weitere Quelle zur Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit einer Person ist deren Zugehörigkeit zu einer bestimmten Kategorie (Kramer, 1999). Informationen über die Mitgliedschaft in sozialen oder organisationalen Kategorien beeinflussen oft unbewusst das

Urteil über die Vertrauenswürdigkeit anderer. Dieses depersonalisierte Vertrauen basiert lediglich auf dem Bewusstsein, zum Beispiel einer gemeinsamen Kategorie oder Gruppe anzugehören (Kramer, 1999).

Wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit basiert auch auf dem Wissen, dass eine Person eine bestimmte Rolle innehat. Positive Wahrnehmungen entstehen dabei nicht durch das Wissen über Ressourcen, Dispositionen, Motive oder Absichten einer anderen Person. Ohne konkrete Informationen zu haben reduzieren wahrgenommene Rollen die Unsicherheit bezüglich der Absichten und Ressourcen eines Rolleninhabers (Kramer, 1999). Ein gutes Beispiel dafür ist das Vertrauen, welches Ärzten entgegengebracht wird.

Auch Regeln und Normen bilden eine Grundlage zur Einschätzung von Vertrauenswürdigkeit (Kramer, 1999). So können sie Vertrauen fördern, indem sie Erwartungen bezüglich anderer Organisationsmitglieder formen. Dadurch bedingtes Vertrauen beruht dabei nicht auf einer bewussten Kalkulation möglicher Konsequenzen, sondern eher auf einem gemeinsamen Verständnis über Regeln, die angemessenes Verhalten betreffen.

Neben den genannten Aspekten beeinflusst auch die Wahrnehmung und Interpretation weiterer Kontextbedingungen das Bedürfnis nach Vertrauen und die Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit. Beispielsweise kann die Wahrnehmung von Kontrollmechanismen dazu führen, dass die Entstehung von Vertrauen unterbunden wird, da die Handlungen der Vertrauensperson eher als Antwort auf die Kontrollmechanismen und nicht als Zeichen von tatsächlicher Vertrauenswürdigkeit wahrgenommen werden (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Alle in diesem Abschnitt genannten Faktoren haben Einfluss auf das von der Person individuell wahrgenommene Risiko einer Vertrauensentscheidung. Dabei stellt es noch kein Risiko dar, sich verletzbar machen zu wollen, erst die Manifestation des Willens im Verhalten birgt Risiko in sich. Vertrauen ist also die Bereitschaft, ein Risiko einzugehen und vertrauensbasiertes Verhalten das tatsächliche Eingehen des Risikos (Mayer, Davis & Schoorman, 1995).

Eine Zusammenfassung der wichtigsten Quellen von Vertrauen bietet die folgende Tabelle:

Tabelle 7 – Die Ursachen und Quellen von Vertrauen

Quellen von Vertrauen	Disposition	Neigung zu Vertrauen als Persönlichkeitsmerkmal
Quellen der Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit der Vertrauensperson	Wohllollen	Die Wahrnehmung einer positiven Orientierung
	Integrität	Akzeptable Grundsätze und Prinzipien
	Fähigkeit / Kompetenz	Wahrnehmung vorhandener Ressourcen zur erfolgreichen Ausführung einer bestimmten Aufgabe / Verpflichtung
	Vorhersagbarkeit	Konsistenz und Regelmäßigkeit des Verhaltens
	Informationen Dritter	Informationen über die Vertrauenswürdigkeit der Vertrauensperson von Dritten
	Kategoriezugehörigkeit	Mitgliedschaft in sozialen / organisationalen Kategorien
	Rolle	Mit der Rolle einhergehende Zuschreibungen z.B. Arzt
	Regeln und Normen	Formen die Erwartungen an andere Personen / Organisationen
	Kontext	z.B. Kontrollmechanismen und weitere Aspekte

2.4 Soziale Macht

Interpersonale und intraorganisationale Prozesse der Beeinflussung stellen einen bedeutenden Fokus der Organisations- und Sozialpsychologie der letzten Jahrzehnte dar. Dies erlaubt Rückschlüsse darauf, wie Ergebnisse in Organisationen zu Stande kommen (Koslowsky, Schwarzwald & Ashuri, 2001), stellt aber auch wichtige Informationen zur Verfügung, welche die Qualität der Beziehung zwischen den Akteuren in Unternehmen betreffen. So hat die Wahrnehmung von Macht unzweifelhaft Auswirkungen auf die Beziehung zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und deren Führungskräften. Dies hat in weiterer Folge auch Auswirkungen für das Auftreten von Extra-Role-Behavior.

French und Raven (1959) definierten soziale Macht als Einfluss, welcher psychologische Veränderungen bedingt. Dies kann alle Aspekte der Persönlichkeit eines Menschen betreffen, wie zum Beispiel Verhalten, Meinungen, Einstellungen, Ziele, Wünsche und Werte.

Herbeigeführt werden können die Veränderungen durch andere Personen, eine Gruppe, eine Rolle oder Normen, allgemein gesagt von einer auf die Person wirkenden Kraft (French & Raven, 1959).

Dabei gibt es vielfältige Wege, wie eine Führungskraft oder die Organisation als Ganzes die Angestellten beeinflusst (Raven, 1992). Abhängig von der Person oder Organisation stehen verschiedene Ressourcen zur Verfügung, die andere Personen dazu bringen, das zu tun, was sie sonst nicht getan hätten. Soziale Macht entspringt verschiedenen Quellen, und wird durch das Verdeutlichen von Potential oder durch diverse Beeinflussungsstrategien tatsächlich angewandt (Raven, Schwarzwald & Koslowsky, 1998).

2.4.1 Machtquellen

Die Basis sozialer Macht sehen French und Raven (1959) in der Belohnungsmacht, Zwangsmacht, legitimen Macht, Macht durch Vorbildcharakter, durch Expertise und Macht durch Information sowie in der Macht durch Überzeugung, welche einige Jahre später ebenfalls Eingang in die Theorie fand (Raven, 1992).

1. *Belohnungsmacht* beruht auf der Ansicht einer Person, dass eine andere Person oder Organisation die Fähigkeit besitzt, Belohnungen zu erteilen.
2. *Zwangsmacht* ist bestimmt durch die Ansicht einer Person, dass eine andere Person oder Organisation die Fähigkeit besitzt, Bestrafungen zu erteilen.

Gemeinsam ist beiden Machtquellen, dass die Beibehaltung gewünschter Veränderungen sozial abhängig ist. Bewirkt werden lediglich oberflächliche Veränderungen, persönliche Überzeugungen, Einstellungen und Werte bleiben davon unberührt. Es liegt somit eine öffentliche Fügsamkeit vor, deren Fortführung nach fortgesetzter Überwachung durch die machtausübende Person beziehungsweise Organisation verlangt (Bruins, 1999).

Ursprünglich wurde davon ausgegangen, dass den beiden Quellen greifbare Belohnungen (z.B. Versprechen nach Geldbelohnungen, Boni oder Beförderungen) beziehungsweise tatsächliche physische Bedrohungen (z.B. Entlassung oder Strafen) zugrunde liegen. Raven (1992) ging in einer Überarbeitung der Theorie allerdings davon aus, dass beide Machtquellen in eine persönliche und unpersönliche Unterdimension zu differenzieren sind.

Beispielsweise kann auch die persönliche Anerkennung einer geschätzten Person eine mächtige Art von Belohnungsmacht darstellen, sowie die drohende Zurückweisung einer Person, die hoch bewertet wird, eine Quelle starker Zwangsmacht sein (Raven, 1992).

3. *Legitime Macht* basiert auf der Ansicht einer Person, dass die auf sie wirkende Kraft dazu legitimiert ist, Vorgaben zu liefern (French & Raven, 1959). Die Quelle des Einflusses basiert auf einer strukturierten Beziehung, aus welcher sich ableitet, dass eine Person oder Organisation das Recht hat, eine Person darum zu bitten etwas zu

tun. Für die Person besteht eine Verpflichtung, die Anweisungen zu befolgen und Wünsche zu erfüllen (Raven, 1992).

Eine spätere Unterteilung geht von vier Unterdimensionen aus, welche Raven (1992) folgendermaßen beschrieben hat:

- *Positionsmacht* entspringt der formalen, hierarchischen Struktur eines Unternehmens und dem wahrgenommenen Druck der Autorität.
 - Macht aufgrund von *Reziprozität* beruht darauf, dass eine Person oder Organisation etwas für eine Person getan hat. Daraus entsteht die Verpflichtung, eine Gegenleistung durch das Umsetzen gewünschter Veränderungen zu erbringen. Es besteht somit eine Beziehung aus Geben und Nehmen.
 - Macht durch *Fairness* entsteht durch die Wahrnehmung der beeinflussenden Quelle, z.B. hart gearbeitet zu haben und der daraus entstehenden Folgerung, dass das Recht besteht, von der zu beeinflussenden Person etwas einzufordern, um das wieder auszugleichen. Macht durch Fairness kann daher auch als kompensatorische Norm betrachtet werden.
 - Macht durch *Verantwortung* beziehungsweise *Abhängigkeit* ist bedingt durch die Wahrnehmung sozialer Verantwortlichkeit (Raven, Schwarzwald & Koslovsky, 1998) und der Verpflichtung, jenen zu helfen, die sich nicht selbst helfen können oder abhängig von der Unterstützung anderer Personen sind. Diese Form kann auch als die Macht der Machtlosen bezeichnet werden.
4. *Macht durch Vorbildcharakter* basiert auf der Identifikation einer Person mit einer auf sie wirkenden Kraft (French & Raven, 1959).

Auch hier hat Raven (1992) später eine weitere Differenzierung in eine positive sowie eine negative Form vorgenommen. Einerseits kann eine Person in die Wünsche, beispielsweise einer Führungskraft, einwilligen, da sie sich mit dieser identifiziert, sie bewundert oder sie als Vorbild betrachtet. Andererseits kann eine Person auch das Gegenteil von dem machen,

was gewünscht ist, da die Einfluss nehmende Person besonders unsympathisch und reizlos wirkt.

5. *Macht durch Expertise* beruht auf der Ansicht, dass die wirkende Kraft über spezielles Wissen verfügt und / oder Erfahrung besitzt (French & Raven, 1959).

Auch hier gibt es eine Unterscheidung in eine positive und eine negative Form. Einerseits kann eine Person das tun, was ein Experte verlangt, weil die Annahme besteht, dass dieser weiß, was richtig ist, auch wenn die Gründe unmittelbar nicht verstanden werden. Wird allerdings vermutet, dass beispielsweise eine Führungskraft ihre Expertise lediglich für ihre eigenen Interessen anwendet, so ist eher anzunehmen, dass keine Einwilligung in eine erwünschte Einflussnahme gewährt wird (Raven, 1992).

Veränderungen, herbeigeführt durch legitime Macht, Expertise und Vorbildcharakter sind anfangs sozial abhängig, bedürfen jedoch keiner weiteren Überwachung für deren Aufrechterhaltung (Raven, 1992).

6. *Macht durch Information beziehungsweise Überzeugung* entsteht durch einen wahrgenommenen Informationsvorsprung der wirkenden Kraft. Informationen oder logische Argumente werden präsentiert, um den gewünschten Wandel zu implementieren.

Hier wurde eine Differenzierung in direkte und indirekte Formen vorgenommen. Manchmal ist es effektiver, wenn Informationen indirekt präsentiert werden. Besonders dann, wenn die beeinflussende Person der zu Beeinflussenden in Bezug auf den Status niedriger gestellt ist. Erwähnenswert ist, dass durch die Gabe von Informationen verändertes Verhalten auch ohne kontinuierlichen sozialen Druck beibehalten wird (Raven, 1992).

Diese insgesamt sechs Quellen sozialer Macht können laut Raven, Schwarzwald und Koslowsky (2001) in zwei übergeordnete Konstrukte zusammengefasst werden, in sanfte und harsche Machtquellen.

Harsche Quellen (Belohnungs- und Zwangsmacht, Legitime Macht aufgrund von Position, durch Reziprozität und Fairness) sind aufgrund der Position verfügbar. Daher werden diese bei einer versuchten Einflussnahme eher als willkürlich, nicht aufgabenrelevant und ausgerichtet auf den Vorteil der Position wahrgenommen. Auf der anderen Seite sind *sanfte Quellen* (Macht durch Expertise, Information und Vorbildcharakter sowie Legitime Macht durch Verantwortung / Abhängigkeit) eher aufgabenrelevant und die Einhaltung von Veränderungswünschen wird eher auf eigene persönliche Gründe als auf einwirkende organisationale Faktoren zurückgeführt. Macht durch Vorbildcharakter involviert zwar einen gewissen Grad an Willkürlichkeit und ist weniger aufgabenorientiert, aber es wird angenommen, dass eine starke Assoziation zu Expertise und Erfahrung besteht, weshalb auch diese Quelle zu den sanften gezählt wird (Raven, Schwarzwald & Koslowsly, 2001).

Basierend auf dieser Konzeption wurde von Gangl et al. (2012) eine adaptierte Einteilung vorgeschlagen. *Zwangsmacht* beruht demnach auf dem wahrgenommenen Druck, der durch Bestrafung und Belohnung entsteht. Personen, die die Regeln der Autorität nicht befolgen, erleben monetäre, physische, soziale oder psychische Kosten (Gangl et al., 2012). *Legitime Macht* beruht hingegen auf Legitimation, Wissen, Fähigkeiten, der Verteilung von Information und auf Identifikation.

Tabelle 8 – Einteilung der Machtquellen nach Gangl et al. (2012)

Zwangsmacht	Legitime Macht
Zwangs- beziehungsweise Bestrafungsmacht	Legitime Macht
Belohnungsmacht	Macht durch Expertise
	Macht durch Information
	Macht durch Vorbildcharakter

Neben den genannten sechs Quellen sozialer Macht gibt es auch weitere, weniger direkte Methoden des interpersonalen und intraorganisationalen Einflusses (Raven, 1992).

So können Veränderungen auch mit umgebungsbezogener oder ökologischer Manipulation erzwungen werden. Durch die Veränderung der Situation können Personen dazu gezwungen werden, sich Änderungswünschen zu fügen. Werden den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum Beispiel neue Maschinen für einen Arbeitsschritt zur Verfügung gestellt, so kann das dazu führen, dass neue, gewünschte Methoden angewandt werden müssen (Raven, 1992).

Auch die Reduktion beziehungsweise Aktivierung der Macht Dritter kann bei der Durchsetzung von Veränderungen behilflich sein. Durch die Unterstützung einer oder einem der Zielperson gleichgestellten Kollegin/Kollegen kann diese oft effektiver beeinflusst werden. Manchmal kann Widerstand gegenüber Veränderungen auch auf Dritte zurückverfolgt werden, beispielsweise auf eine ehemalige Führungskraft. Wird deren Expertise und Legitimität gezielt reduziert, so kann auch dies zu erhöhter Einwilligung in Veränderungen führen (Raven, 1992).

2.4.2 Beeinflussungstaktiken

Soziale Macht wurde definiert als Potential um Veränderungen in den Überzeugungen, Einstellungen oder im Verhalten herbeizuführen (Raven, 2008), basierend auf den sechs genannten Ressourcen. Dem Repertoire an verfügbaren Quellen auf der einen Seite stehen auf der anderen Seite Beeinflussungstaktiken, welche sich auf die konkrete Benutzung in einer bestimmten Situation beziehen, gegenüber. Darüber hinaus kann eine Führungskraft zwar beispielsweise über das Potential verfügen, Beförderungen zu empfehlen, in der Praxis jedoch auf eine andere Machtquelle wie Macht durch Expertise zurückgreifen. Manchmal ist auch bereits das Faktum, dass eine Führungskraft über das Potential verfügt, gewisse Machtquellen zu benutzen, ausreichend, um Einwilligung in Veränderungswünsche zu erreichen (Raven, Schwarzwald & Koslowsky, 2001)

Ein wichtiger Faktor ist die Modalität des Einflusses. Einflussnahme kann einen bedrohlichen, sarkastischen Ton annehmen, aber auch in einer freundlichen und leicht humorvollen Art dargebracht werden. Es bestehen gute Gründe, anzunehmen, dass dies ein wichtiger Faktor für den Erfolg einer gewünschten Veränderung sein kann. So kann ein bedrohlicher Charakter die Wirksamkeit von Zwangsmacht erhöhen. Auch kann die Kombination von Zwangsmacht und leichtem Humor negative und feindselige Nachwirkungen reduzieren. Dies würde einer sonst möglichen Untergrabung der Macht durch Vorbildcharakter und persönlicher Belohnungsmacht entgegenwirken. Auch Informationsmacht kann durch eine bedrohliche Kulisse verstärkt werden (Raven, 1992).

Oft ist es notwendig, vor dem tatsächlichen Versuch, Einfluss zu nehmen, ein Szenario aufzubauen, das die vorhandenen Einflussmöglichkeiten untermauert (Raven, 1992). So kann es notwendig sein, klar zu machen, dass sowohl Mittel als auch Wille zum Einsatz von Zwangsmacht vorhanden sind. Einschüchterung und ein machtvoll Image können die Wirkung noch verstärken. Hinweise auf die Kontrollierbarkeit von Belohnungen haben Einfluss auf die Wahrnehmung von Belohnungsmacht. Die Demonstration effektiver Überwachung ist ebenfalls ein Mittel, um die Wirkung von Zwangs- und Belohnungsmacht zu verstärken.

Bei Expertenmacht kommt der Untermauerung der eigenen Expertise eine wichtige Rolle zu. Diesbezügliche, gezielte Werbung kann ebenfalls verstärkend wirken, es reichen aber auch symbolträchtige Merkmale wie beispielsweise ein Kittel bei einem Arzt (Raven, 1992).

Legitime Macht aufgrund der Position kann durch Betonung der formalen Rolle als Vorgesetzte oder Vorgesetzter verstärkt werden. Einen Gefallen zu tun, wirkt schließlich auf Macht durch Reziprozität. Das Hervorheben von Abhängigkeit wirkt sich auf die Macht durch Verantwortlichkeit aus. Die Betonung, dass der Führungskraft oder Organisation durch die Person ein Nachteil oder Aufwand entstanden ist, hat Einfluss auf Macht durch Fairness. Auch eine Forderung, die für eine Person nicht akzeptabel erscheint, kann für folgende Interaktionen Schuld induzieren und daher die Macht durch Fairness verstärken (Raven, 1992).

Hinweise bezüglich der Gemeinsamkeit von Interessen oder eines gemeinsamen Backgrounds können zu verstärkter Identifizierung führen und verstärken so möglicherweise die Macht durch Vorbildcharakter. Bei Informationsmacht als Basis kann es notwendig sein, erst Hintergrundinformation zu liefern, um Voraussetzungen für einen anschließenden Überzeugungsversuch zu schaffen (Raven, 1992).

Anbiederung, beispielsweise mit Komplimenten, als Taktik zur Beeinflussung steigert die Attraktivität und erhöht so die Wirksamkeit von persönlicher Belohnungs- und Bestrafungsmacht sowie von Macht durch Vorbildcharakter (Raven, 1992).

Die subtile Herabsetzung einer Person, welche das Selbstwertgefühl schmälert, kann Informations- und legitime Macht, sowie Macht durch Expertise verstärken.

2.4.3 Wahrgenommene Prozesse der Macht aus der Sicht einer betroffenen Person – das Modell des interpersonalen Einflusses von Raven (1992)

Auf der Seite der machtausübenden Quelle sind die Gründe für die Ausübung von Macht vielfältig. So kann die Motivation dazu sowohl eigenen Bedürfnissen als auch externen Erfordernissen entspringen. Beispielsweise kann der Wunsch oder die Notwendigkeit zur Erreichung vorgegebener Ziele bestehen, welcher somit die Einflussnahme bedingt. Auch Erfordernisse, welche aus sozialen Normen, dem Innehaben einer Rolle entspringen oder der Druck höherer Autoritäten sind Ausgangsfaktoren so wie auch Sorgen über das eigene Image in den Augen der zu beeinflussenden Personen oder in den Augen Dritter (Raven, 1992).

Aber auch das Zufriedenstellen eigener Bedürfnisse wie dem Streben nach Macht und Dominanz oder Status, dem Wunsch, das eigene Selbstwertgefühl und Selbstvertrauen positiv zu beeinflussen sind wichtige Faktoren. Nicht zuletzt kann auch eine Motivation bezüglich der zu beeinflussenden Person bestehen, basierend auf dem Bedürfnis, diese zu begünstigen oder ihr Schaden zuzufügen und sie anzuschwärzen (Raven, 1992).

Doch welche Gründe führen nun dazu, dass eine Person die Veränderungswünsche Anderer verweigert?

Dies kann unterschiedliche Ursachen haben, wie zum Beispiel eine Bindung an bisherige Verhaltensmuster, Gewohnheiten, die nicht aufgegeben werden wollen, das Bedürfnis nach Unabhängigkeit, nach Macht oder auch das Bedürfnis zum Schutz des Selbstwertgefühls. All diese Gründe können zu Reaktanz (Brehm, 1966) führen. Es kann auch ein Wunsch sein, jener Person zu schaden, die den Beeinflussungsversuch tätigt, und dieser Person die Genugtuung einer erfolgreichen Intervention verweigern zu wollen. Ein weiterer Grund ist die Sorge vor einem möglichen Gesichtsverlust in Bezug auf Dritte, wie Kolleginnen und Kollegen.

In vielen Situationen kann eine Person bereits antizipieren, welche Machtquellen voraussichtlich eingesetzt werden und daher Möglichkeiten überlegen, wie den Beeinflussungsversuchen gekontert werden kann. Beispielsweise kann Unterstützung von Dritten eingeholt werden um gemeinsam Widerstand zu leisten.

Wurde die Beeinflussungsstrategie schließlich umgesetzt, so muss sich die betroffene Person entscheiden, ob den Veränderungswünschen entsprochen wird oder nicht. In dieser Phase kommt es zur Interpretation des Einflussversuches in Bezug auf dessen Angemessenheit. Gibt es nachvollziehbare Logik oder Informationen, die dafür sprechen, die gewünschte Veränderung umzusetzen? Ist die Belohnung ausreichend groß? Ist die Bestrafung sehr negativ und gleichzeitig auch wahrscheinlich? Außerdem stellt sich die Frage, welche Konsequenzen aus der Einwilligung aber auch aus dem Widerstand entstehen könnten.

Zwangsmacht führt generell eher dazu, dass die Einwilligung in Änderungswünsche zur Attribuierung auf externe Quellen führt, wie beispielsweise dem Zwang und Druck, der die Veränderung notwendig gemacht hat, während Informations- und Überzeugungskraft eher zu einer internen Attribuierung führen. Die Befolgung von Anweisungen ist also deshalb erfolgt, weil es die Person selbst so wollte. Macht durch Vorbildcharakter, Expertise sowie legitime Macht führen nach Raven (1992) zu indifferenten Formen der Attribuierung.

Die Nachwirkungen des Einflussversuches und dessen Ausgangs können die Beziehung zur Person oder Organisation selbst ändern, können das Vertrauen negativ oder positiv beeinflussen, Einfluss auf die organisationale Bindung haben, können zu Widerstand führen oder aber auch zu größerer Formbarkeit für künftige Versuche.

2.5 Die Zusammenhänge von Macht, Vertrauen, Verfahrensgerechtigkeit und Extra-Role-Behavior

In diesem Abschnitt soll auf die bereits in der Einleitung erwähnten Zusammenhänge zwischen den Konstrukten eingegangen werden. In den ersten beiden Unterkapiteln werden die positiven Auswirkungen von prozeduraler Gerechtigkeit und Vertrauen auf das Auftreten von Extra-Role-Behavior erläutert. Im darauf folgenden Kapitel wird auf die Interaktion von Verfahrensgerechtigkeit und Vertrauen in Bezug auf Extra-Role-Behavior eingegangen. Da erwartet wird, dass soziale Macht die genannten Zusammenhänge durch den Einfluss auf das Vertrauen moderiert, wird in einem letzten Kapitel dieser Zusammenhang ebenfalls näher erläutert.

2.5.1 Verfahrensgerechtigkeit und Extra-Role-Behavior

Eine Vielzahl an Studien beschäftigte sich mit den Zusammenhängen von wahrgenommener prozeduraler Gerechtigkeit und organisationaler Bindung, Arbeitszufriedenheit, Leistung sowie auch Extra-Role-Behavior. Einige, insbesondere jene, welche auf die Beziehung mit Extra-Role-Behavior eingehen, sollen nun näher vorgestellt werden.

Klare Beweise für erhöhte Kooperation und Leistung durch wahrgenommene Fairness der Verfahren wurden vor allem dann gefunden, wenn die fraglichen Verfahren in einem engen Zusammenhang zur Arbeitsaufgabe selbst standen (Lind & Tyler, 1988). In einer Metaanalyse von Organ und Ryan (1995) basierend auf 55 Einzelstudien fanden sich positive Zusammenhänge zwischen wahrgenommener Fairness, organisationaler Bindung und freiwilligem, zusätzlichem Arbeitsengagement.

Auch Tyler, Degoe und Smith (1996) deuteten eine Vielzahl positiver Konsequenzen fairer und respektvoller Behandlung an. So führe faire Behandlung zu Verhaltensweisen, die auf

das Fortbestehen der Gruppe ausgerichtet sind. Daher würden unvorteilhafte Entscheidungen eher akzeptiert, Loyalität gefördert, Gruppenregeln eher befolgt, mehr freiwilliges zusätzliches Arbeitsengagement auftreten und eine stärkere Bindung an die Gruppe bestehen. Faire und respektvolle Behandlung durch eine Autorität kommuniziert Gefühle von Respekt und vermittelt Stolz auf die Gruppenmitgliedschaft. Dies hat eine positive Wirkung auf das Selbstwertgefühl und ruft Gefühle der Verpflichtung in Bezug auf Gruppenautoritäten hervor und bekräftigt den Wunsch, der Gruppe zu helfen über das hinaus, was gefordert wird.

Auch von Aryee, Budhwar und Chen (2002) wurde der soziale Austausch beziehungsweise die Reziprozität, welche durch wahrgenommene, faire Behandlung in einer Organisation initiiert werden kann betont. Die spontane Geste beziehungsweise der wahrgenommene Gefallen auf Seiten des Unternehmens oder auf Seiten der Führungskraft erzeuge eine Verpflichtung auf der Seite der oder des Angestellten sich reziprok zu verhalten als Antwort auf die wohlwollenden Handlungen der Organisation.

Moorman (1991) führte seine Erhebung in zwei Unternehmen im mittleren Westen der USA durch, um den Zusammenhang zwischen wahrgenommener Fairness und freiwilligem, zusätzlichem Arbeitsengagement zu überprüfen. Ausgangspunkt war die Hypothese, dass Angestellte, die glauben, fair behandelt zu werden, wahrscheinlich auch positivere Einstellungen gegenüber ihrer Arbeit, ihren Arbeitsergebnissen und gegenüber ihren Führungskräften haben und dies zu mehr freiwilligem zusätzlichem Arbeitsengagement führe, welches das effektive Funktionieren der Organisation steigern. Festgestellt wurde schließlich eine kausale Beziehung zwischen wahrgenommener organisationaler Gerechtigkeit und freiwilligen Verhaltensweisen, die der Organisation effektiv helfen.

Eine kausale Beziehung zwischen Verfahrensgerechtigkeit und freiwilligem Engagement wurde auch im Laborexperiment von Wright und Sablinski (2008) festgestellt. Positive Zusammenhänge fanden sich ebenfalls in vielen weiteren Studien (vgl. Masterson, Lewis, Goldman & Taylor, 2000; Li, Crant & Liang, 2010; Nadiri & Tanova, 2010).

Sousa und Vala (2002) haben ihre Untersuchung in einer Organisation durchgeführt, welche einen Veränderungsprozess durchschritt. Dabei wurden die Angestellten gebeten, an eine Konfliktsituation mit der Führungskraft zu denken und das Verhalten dieser zu evaluieren. Erlebter Respekt in der Gruppe und Stolz auf die Gruppenmitgliedschaft als identitätsbildende Faktoren (Tyler & Blader, 2003) vermittelten dabei den Zusammenhang zwischen Gerechtigkeitswahrnehmungen und einer Orientierung hin zu Akzeptanz und Unterstützung für den Veränderungsprozess (Sousa & Vala, 2002). Auch wurde die Bedeutung von Verfahrensgerechtigkeit in der erwähnten Konfliktsituation am höchsten von allen begleitenden Faktoren bewertet.

Tremblay, Cloutier, Simard, Chênevert und Vandenberghe (2010) führten ihre Erhebung in einem kanadischen Spital durch. Untersucht wurden Praktiken der Personalpolitik und deren Wirkung auf das Arbeitsengagement. Zu Praktiken der Personalpolitik zählen beispielsweise Kontrolle, Überwachung, vertrauensfördernde Maßnahmen, mitarbeitersfördernde Maßnahmen, Entwicklung von Fähigkeiten sowie Feedback und Informationsweitergabe. Festgestellt wurde, dass die angesprochenen Praktiken mehr freiwilliges, zusätzliches Arbeitsengagement stimulierten, wenn diese als Zeichen von Unterstützung und im Sinne von Verfahrensgerechtigkeit wahrgenommen wurden. Die alleinige Implementierung der angesprochenen Praktiken, seien sie auch noch so innovativ, reiche nicht aus, um eine positive Verhaltensveränderung zu erzielen.

Die bisher angesprochenen Studien bezogen sich auf Einzelpersonen. Daneben gibt es aber auch Studien im Gruppenkontext. Erwähnt seien hier die beiden Arbeiten von Naumann und Bennett (2002) sowie Erhart (2004). Naumann und Bennett (2002) definierten dabei das Klima bezüglich Verfahrensgerechtigkeit, als einer im Vergleich zu anderen Einheiten spezifischen Denkweise darüber, wie die Gruppe als Ganzes behandelt wird. Gefunden wurde ein durch helfende Verhaltensweisen vermittelter, positiver Zusammenhang zwischen Verfahrensgerechtigkeit und Leistung. Ein ähnlicher Zusammenhang wurde auch bei Erhart (2004) gefunden, wobei hier Verfahrensgerechtigkeit allerdings auf Personenebene erhoben wurde.

Aber auch in anderen Kontexten wurden ähnliche wie die bereits aufgelisteten Zusammenhänge gefunden. So haben Tyler und Degoe (1995) ihre Studie im Zusammenhang mit einer Wasserknappheit in Kalifornien durchgeführt und mit der damit einhergehenden notwendigen kollektiven Beschränkung im Verbrauch. Dabei wurde festgestellt, dass Personen eher dazu bereit sind, Autoritäten zu unterstützen, wenn faire Entscheidungsfindungsverfahren angewandt werden. Die Vorteilhaftigkeit der Entscheidungen für die einzelne Person hatte dabei keinen signifikanten Einfluss.

Im Kontext der Krankenfürsorge wurde schließlich die Untersuchung von Murphy-Berman, Cross und Fondacaro (1999) durchgeführt. Dabei wurden Patientinnen und Patienten gebeten, eine individuelle Bewertung von Verfahrensgerechtigkeit bei Behandlungsentscheidungen durchzuführen. Personen, die den Eindruck hatten, fair behandelt worden zu sein, erwarteten, dass sich ihr Status und ihre Beziehung zur oder zum Entscheidungsträger(in) verbessern würden und sie von der beziehungsweise vom Entscheidungsträger(in) positiv auf verschiedenen Persönlichkeitsdimensionen bewertet werden. Angegeben wurden ebenfalls höhere Werte von Stolz und Freude und geringere Angst bezüglich der Behandlung selbst. Dies sind wichtige Faktoren, die einen positiven Einfluss auf die Kooperationsbereitschaft bei Behandlungsentscheidungen ausüben können.

Die Ergebnisse der angeführten Untersuchungen zeigen, dass die vielen Erkenntnisse über die Zusammenhänge von Verfahrensgerechtigkeit auf der einen Seite und freiwilliger Kooperation im Sinne von Extra-Role-Behavior auf der anderen Seite als gut abgesichert betrachtet werden können.

2.5.2 Vertrauen und Extra-Role-Behavior

Neben der Wichtigkeit von Verfahrensgerechtigkeit in Bezug auf Extra-Role-Behavior hat auch Vertrauen eine Vielzahl an wichtigen individuellen und kollektiven Vorteilen für Organisationen und deren Mitglieder (Kramer, 1999).

Die dominierende Perspektive ist, dass die positiven Effekte von Vertrauen direkt auf Variablen wie Einstellung, Kooperation und Leistungseinsatz wirken (Dirks & Ferrin, 2001). Eine weitere Theorie ist jene, dass Vertrauen die Effekte anderer Einflussgrößen auf die genannten Variablen verstärkt. Vertrauen stellt somit jenen Rahmen zur Verfügung, unter dem beispielsweise erhöhte Kooperation und Leistung wahrscheinlicher auftreten (Dirks & Ferrin, 2001). Diese Interaktion, die auch Verfahrensgerechtigkeit betrifft, wird im nächsten Abschnitt behandelt.

Dirks und Ferrin (2001) untersuchten in ihrer Metaanalyse unter Anderem direkte Einflüsse von Vertrauen auf Kooperation und freiwilliges zusätzliches Arbeitsengagement. Sie berichteten von insgesamt fünf Studien mit signifikant positiven Effekten, sowie lediglich einer mit keinem Einfluss. Auch laut Mayer, Davis und Schoorman (1995) beeinflusst Vertrauen das Ausmaß, in welchem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit sind, sich an freiwilliger Kooperation und freiwilligem Arbeitsengagement zu beteiligen. Dementsprechend wurde auch von Kramer (1999) angemerkt, dass Vertrauen zu spontaner Geselligkeit führt, welche eine Unzahl an Formen kooperativer und altruistischer Verhaltensweisen und damit auch Extra-Role-Behavior begünstigt. Vertrauen fördert auch das kollektive Wohlbefinden und die Erreichung gemeinsamer Ziele (vgl. PEW, 1996).

Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang auch noch die Untersuchung von Cunningham und MacGregor (2000). Sie erfassten in zwei verschiedenen Unternehmen das Vertrauen in die oder den Vorgesetzte(n) sowie verschiedene arbeitsbezogene Einstellungen. Als Ergebnis wurde zwischen Vertrauen in die oder den Vorgesetzte(n) auf der einen Seite sowie auf der anderen Seite Absentismus und Kündigungstendenzen negative und hinsichtlich Zufriedenheit und Leistung positive Zusammenhänge festgestellt.

Dirks und Ferrin (2001) betrachteten dabei zwei mögliche Prinzipien, welche die Forschungsergebnisse erklären würden. Einerseits wirke Vertrauen positiv auf motivationale Konzepte bezüglich des Verhaltens am Arbeitsplatz und forme auch die Erwartungen einer Person betreffend die Vertrauensperson und deren zukünftiges Verhalten. Andererseits moderiere Vertrauen in positiver Art und Weise die Beziehung zwischen Personen.

Einen interessanten Ansatz bieten McEvily, Perrone und Zaheer (2003). Sie betrachteten Vertrauen im Sinne eines Ordnungsprinzips. Dieses stelle eine Möglichkeit dar, gegenseitige Abhängigkeiten und Unsicherheiten zu lösen. Ordnungsprinzipien stehen für eine Heuristik, welche die Informationsverarbeitung und Interpretation leitet. Sie erleichtern damit die Auswahl passender Verhaltensweisen und Routinen für die Durchführung kooperativer Handlungen.

Bei Vertrauen besteht eine positive Erwartung hinsichtlich der Motive und Absichten einer anderen Person. Dies erlaubt der vertrauenden Person eine ökonomische Vorgangsweise hinsichtlich Informationsverarbeitung und Verhaltensweisen, die der persönlichen Absicherung dienen. Bei Vertrauen wird nicht erwartet, dass die eigene Verletzbarkeit ausgenutzt wird. Deshalb verschiebt sich der Fokus bei der Ausführung von Handlungen hin zu Handlungsweisen und Routinen, die machbar und förderlich für die gemeinsame Zielerreichung sind. Entscheidungs- und Handlungsprozesse können so effizienter ablaufen (McEvily, Perrone & Zaheer, 2003).

In jenem Fall, in dem vertrauenswürdige Parteien auch als solche wahrgenommen werden, wird ein Gleichgewicht erreicht. Vertrauen ist somit ein effektives Ordnungsprinzip. Im Gegensatz dazu hat dieses Ordnungsprinzip bei opportunistischen Parteien ohne gegenseitiges Vertrauen keine Relevanz. Dann sind andere Prinzipien von Nöten, beispielsweise Kontrolle und Überwachung (McEvily, Perrone & Zaheer, 2003).

Konkret genannt wurden von McEvily, Perrone und Zaheer (2003) zwei Pfade, über die Vertrauen die Organisation beeinflusst. Einerseits geschieht dies durch *Strukturierung*. Vertrauen formt relativ stabile und überdauernde Interaktionsmuster, beispielsweise was Status und Reputation einzelner Personen betrifft. Dies sowohl in Bezug auf formelle

Strukturen wie festgelegte Routinen und organisationale Einheiten, als auch auf informelle Strukturen wie Cliquen und Koalitionen. Strukturierung schafft ebenfalls soziale Schichtung, welche ihrerseits wiederum unterschiedlichen Status, Macht und Wissen bedingt. Zusammengefasst formt Vertrauen als Organisationsprinzip die sozialen Strukturen eines organisationalen Systems.

Ein zweiter Pfad ist jener der *Mobilisierung*. Vertrauen motiviert dazu, Ressourcen (z.B. Zeit, Aufwand, Aufmerksamkeit und Wissen) beizusteuern. In weitere Folge werden diese auch miteinander kombiniert und koordiniert, um organisationale Ziele erreichen zu können. Dies zeigt sich beispielsweise in größerer Offenheit beim Wissenstransfer, schnellerem Zirkulieren von Informationen, vereinfachter Kooperation und gemeinsamen Problemlösen (McEvily, Perrone & Zaheer, 2003).

2.5.3 Die Interaktion von Verfahrensgerechtigkeit, Vertrauen und Extra-Role-Behavior

Die Ausführungen zu den Zusammenhängen zwischen Verfahrensgerechtigkeit beziehungsweise Vertrauen und Extra-Role-Behavior verdeutlichen die wichtige Rolle, die diese beiden Konstrukte beim Auftreten von freiwilliger, zusätzlicher Kooperationen haben. Einige Forschungsarbeiten konzentrierten sich in den letzten Jahren auf die Interaktion dieser drei Dimensionen. Diese sollen in diesem Abschnitt vorgestellt werden, da die Betrachtung des Zusammenspiels unter Umständen eine noch bessere Beschreibung der Charakteristik der Zusammenhänge erlaubt.

In Bezug auf den positiven Einfluss prozeduraler Gerechtigkeit auf das Vertrauen in Organisationen wurde von Kirchler, Hoelzl und Wahl (2009) postuliert, dass Verfahrensgerechtigkeit gegenwärtig der vielversprechendste Weg zur Steigerung von Vertrauen sei. Bereits Lind und Tyler (1988) sowie Konovsky und Pugh (1994) sprachen von prozeduraler Gerechtigkeit als Quelle der, beziehungsweise zentralen Aspekt für die Vertrauensbildung. Demnach beeinflusst die Verwendung fairer Verfahren durch die Führungskräfte höherwertige Aspekte wie die Bindung an eine Organisation und das Vertrauen in deren Autoritäten. Die respektvolle Behandlung von Einzelpersonen schaffe Vertrauen in die langfristige Fairness der Beziehung. Handeln Autoritäten fair, so opfern sie

oft zumindest einen Teil ihrer eigenen Ressourcen, um diese für den Nutzen der Angestellten aufzuwenden. Daher kann darauf vertraut werden, dass die Führungskraft ihre Angestellten nicht ausnützen wird. Unfaire Autoritäten senden hingegen Signale, dass ihnen nicht vertraut werden kann. Wahrgenommene geringe Fairness gehe daher auch mit geringem Vertrauen einher (Van Dijke, Mayer & De Cremer, 2010).

In diesem Zusammenhang sei auch die Studie von Folger und Konovsky (1989) genannt, in jener bereits ein positiver Zusammenhang zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und dem Vertrauen in die Führungskraft festgestellt wurde. Einen positiven Zusammenhang zwischen Verfahrensgerechtigkeit und kognitiven sowie affektiven Komponenten des Vertrauens konnten auch De Cremer, Van Dijke und Bos (2006) nachweisen.

Die genannten Untersuchungsergebnisse verdeutlichen die enge Beziehung zwischen Gerechtigkeitsempfindungen und dem wahrgenommenen Vertrauen in die Führungskraft oder auch in das Unternehmen. Im Folgenden soll nun auf die Interaktion dieser beiden Dimensionen in Bezug auf Extra-Role-Behavior eingegangen werden.

Konovsky und Pugh (1994) untersuchten den durch das Vertrauen vermittelten Zusammenhang zwischen Verfahrensgerechtigkeit – in diesem Fall die Wahrnehmungen hinsichtlich der Entscheidungsfindung der Führungskraft - und freiwilliger zusätzlicher Kooperation. Diese wurde definiert als innovative und spontane Aktivität, die über herkömmliche Rollenerfordernisse hinausgeht und der eigenen Ermessensfreiheit unterliegt. Die Daten von insgesamt 475 Angestellten in einem Krankenhaus bestätigten die Hypothese eines vermittelten Zusammenhangs, woraus von Konovsky und Pugh (1994) geschlossen wurde, dass die angesprochenen Verhaltensweisen in einem Kontext stattfinden, in dem die Qualität des Verhältnisses zwischen Führungskraft und Angestellten durch den sozialen Austausch charakterisiert wird. Die Beziehung zwischen der Führungskraft und der oder dem Angestellten sei ein zentraler Aspekt. Sie definiere sich auf Basis eines informellen Vertrages zwischen der oder dem Angestellten und der Organisation, welche größtenteils durch die jeweilige Führungskraft repräsentiert wird.

Einschränkend wird erwähnt, dass trotz signifikanter Ergebnisse nur ein geringer Teil der Varianz von Extra-Role-Behavior aufgeklärt wurde (Konovsky & Pugh, 1994).

In der Untersuchung von Yang, Mossholder und Peng (2009) wurde Vertrauen im Gegensatz zu den bisher genannten Arbeiten in zwei verschiedenen Unterdimensionen erhoben, kognitives Vertrauen und affektives Vertrauen. Dies sind jene beiden Komponenten, die bereits von McAllister (1995) vorgeschlagen wurden. Kognitives Vertrauen vermittelte dabei eher den Zusammenhang zwischen wahrgenommener Verfahrensgerechtigkeit der Führungskraft und konventionellen Leistungsaspekten (z.B. Leistungsmenge) während affektives Vertrauen eher den Zusammenhang von wahrgenommener prozeduraler Gerechtigkeit der Führungskraft und helfenden, altruistischen Verhaltensweisen vermittelte. Diese stellen eine Komponente von Extra-Role-Behavior dar und tragen zur Aufrechterhaltung und Verbesserung des sozialen und psychologischen Kontextes bei, welcher wiederum das Zustandekommen von Arbeitsleistung unterstützt. Bei emotionaler Bindung bestehe also mehr Bereitschaft zu helfen (Yang, Mossholder & Peng, 2009).

Neben Studien zur vermittelnden Rolle von Vertrauen gibt es auch einige, die dieser Dimension eine moderierende Rolle in Bezug auf den Zusammenhang von Verfahrensgerechtigkeit und Extra-Role-Behavior zuschreiben. Diese sollen nun vorgestellt werden.

De Cremer und Tyler (2007) untersuchten in zwei Experimenten und zwei Feldstudien die moderierende Rolle von Vertrauen auf den Zusammenhang zwischen Verfahrensgerechtigkeit und Kooperation. Dieser Arbeit vorausgehende Forschung zeigte, dass besonders beim Fehlen von Informationen zur Vertrauenswürdigkeit, Verfahrensgerechtigkeit die Reaktionen von Personen beeinflusste.

In ihrer Untersuchung postulierten De Cremer und Tyler (2007) zusätzlich, dass auch das Gefühl, der Autorität vertrauen zu können oder es nicht tun zu können, den Zusammenhang moderiert. So wurde angenommen, dass Verfahrensgerechtigkeit besonders dann einen positiven Einfluss auf Kooperation hat, wenn das Vertrauen in die Autorität hoch ist. Somit gäbe es zwei wichtige Vorbedingungen für Kooperation, Vertrauen in die Autorität sowie

wahrgenommene Verfahrensgerechtigkeit. Erst Vertrauen schaffe nämlich jene Voraussetzungen, unter denen die Anwendung fairer Regeln bedeutungsvoll sei, Motive zur Reziprozität schaffe sowie größere Bereitschaft zur Kooperation hervorrufe. In der Untersuchung wurde Verfahrensgerechtigkeit als Mitspracherecht operationalisiert. Personen betrachteten Verfahren, die es ihnen erlaubten, ihre Meinung kundzutun fairer als jene, wo dies nicht möglich war. Allerdings musste das Mitspracherecht auch als bedeutungsvoll erachtet werden. Wurde nicht darauf vertraut, dass die beigesteuerten Informationen auch im Sinne der jeweiligen Person verwendet werden und in einer Art und Weise, die wohlwollend die Interessen der beteiligten Personen schützt, so übten faire Verfahren keinen Einfluss auf die Kooperationsbereitschaft aus. Als Beispiel sei hier Impression-Management genannt, welches eventuell kurzfristig positive Effekte erzielen kann, auf lange Sicht aber zu Lasten der Vertrauenswürdigkeit gehe.

Ähnlich wie De Cremer und Tyler (2007) untersuchten auch Van Dijke und Verboon (2009) die moderierende Rolle des Vertrauens beim Zusammenhang zwischen Verfahrensgerechtigkeit und freiwilliger Kooperation – allerdings im Kontext der Steuerpsychologie. Im Gegensatz zu De Cremer und Tyler (2007) postulierten Van Dijke und Verboon (2009), dass Verfahrensgerechtigkeit vor allem bei niedrigem Vertrauen hohe Bedeutung zukommt.

Wenig Vertrauen führt nach Mayer, Davis und Schoorman (1995) zu Unsicherheit bezüglich der Intentionen und des Verhaltens anderer, wie z.B. der Führungskraft. Daher befürchten besonders Personen mit wenig Vertrauen Ausbeutung und Machtmissbrauch auf Seiten der Autorität. Nach Van Dijke und Verboon (2009) beachteten aus diesem Grund in ihrer Untersuchung vor allem Personen mit geringem Vertrauen Aspekte der Verfahrensgerechtigkeit besonders stark um herauszufinden, ob die Interessen des Kollektivs miteinbezogen werden oder Macht missbraucht wird. Personen mit hohem Vertrauen fürchteten weniger Schäden durch Ausbeutung und Machtmissbrauch und waren daher weniger bedacht auf die Fairness, mit der Verfahren eingesetzt wurden. Daher war der

Zusammenhang zwischen Verfahrensgerechtigkeit und freiwilliger Kooperation bei geringem Vertrauen stärker.

Wie bereits erwähnt operationalisierten De Cremer und Tyler (2007) prozedurale Gerechtigkeit durch das Mitspracherecht bei Entscheidungen und der damit einhergehenden, aktiven Rolle der involvierten Person. Nimmt eine Person aufgrund mangelnden Vertrauens an, dass die Führungskraft ihren Beitrag ignorieren wird, so ist es verständlich, dass prozeduraler Gerechtigkeit wie bei De Cremer und Tyler (2007) nur bei hohem Vertrauen eine weitreichende Bedeutung zukommt. In der Untersuchung von Van Dijke und Verboon (2009) wurden andere Aspekte von Verfahrensgerechtigkeit operationalisiert, wie beispielsweise die Genauigkeit der Entscheidungsfindung, Bias-Freiheit sowie Konsistenz. Dies betrifft eher Aspekte des Führungsverhaltens, somit erscheint es nachvollziehbar, dass auch der moderierende Effekte von gegensätzlicher Natur ist.

2.5.4 Der Zusammenhang von Macht und Vertrauen

In Bezug auf Kooperation wurde festgestellt, dass sich eher die sanften Formen der Machtausübung (Koslowsky, Schwarzwald & Ashuri, 2001) beziehungsweise positive Formen sozialer Macht (Jain, Giga & Cooper, 2011) günstig darauf auswirken. Positive Formen waren nach diesem Artikel Macht durch Vorbildcharakter, Expertise und Belohnungsmacht.

Neben direkten Effekten wirkt Macht aber auch indirekt durch den Einfluss auf das wahrgenommene Vertrauen in die Führungskraft oder auch in das Unternehmen. Eine umfassende Konzeption bezüglich der Dynamik zwischen Macht und Vertrauen fehlt bisher weitgehend (Gangl et al., 2012).

Hinsichtlich der Auswirkungen wahrgenommener Macht auf das Vertrauen muss zwischen den verschiedenen Formen von Macht unterschieden werden (Das & Teng, 1998). Gangl et al. (2012) postulierten, dass Zwangsmacht das Vertrauen verringere, während legitime Macht sie erhöhe. Legitime Macht enthält keine aggressiven Elemente, die Spannung

erzeugen und fördere das Einverständnis zwischen den Akteuren. Jede Form der Meinungsverschiedenheit würde in diesem Fall eher einen funktionalen als einen vertrauensschädigenden Charakter aufweisen (Das & Teng, 1998).

Im Gegensatz dazu können die mit Zwangsmacht meist einhergehenden Kontrollmechanismen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als eine Folge von mangelndem Vertrauen auf Seiten der Führungskraft oder Organisation interpretiert werden und in weiterer Folge das Vertrauen in diese unterminieren. Vertrauen hat oft eine reziproke Charakteristik. So könnte wahrgenommenes oder auch interpretiertes Misstrauen das Vertrauen in die Führungskraft beziehungsweise in die Organisation schwächen (Das & Teng, 1998). Argwohn und Misstrauen bezüglich deren Intentionen und Verhalten wären die Folge (Gangl et. al, 2012).

Zwangsmacht und darauf basierende Sanktionssysteme unterminieren auch die Überzeugung, dass Personen in ihrem eigenen Interesse handeln sowie kooperieren und reduziert auch so das Vertrauen in diese Personen, weil die Handlungsmotive eher in externen Quellen gesehen werden (Mulder, Van Dijk, De Cremer & Wilke, 2006).

Aufgrund dessen führe Zwangsmacht zu mehr Konflikten, weniger Vertrauen und erhöhe Spannungen und Frustrationen (Leonidou, Talias & Leonidou, 2008).

Van Dijke, Mayer und De Cremer (2010) untersuchten die Auswirkungen wahrgenommener sozialer Macht auf freiwillige, zusätzliche Kooperation sowie auf Vertrauen. Als Messinstrument für das Konstrukt Macht wurden dabei ausschließlich Items zu Bestrafungs- und Belohnungsmacht verwendet, jenen Dimensionen, die nach Gangl et al. (2012) das Konstrukt Zwangsmacht definieren.

Die Hypothese, dass mächtige Führungskräfte eher für die Fairness eingesetzter Verfahren verantwortlich gemacht werden bestätigte sich (Van Dijke, Mayer & De Cremer, 2010). Wurde die Führungskraft als mächtig wahrgenommen, so wurde diese auch eher für das Einsetzen unfairer Prozeduren verantwortlich gemacht und dies unterminierte das Vertrauen. Verfügte die Autorität nur über geringe Macht, so gefährdeten unfaire

Prozeduren das Vertrauen weniger, da die Führungskraft weniger für diese verantwortlich gemacht wurde. Unfairen Prozeduren folgen daher Überlegungen darüber, ob die Führungskraft anders hätte handeln können und hohe Macht impliziert die Möglichkeit alternativer Vorgehensweisen (Van Dijke, Mayer & De Cremer, 2010). Daraus kann gefolgert werden, dass Autoritäten mit geringer Zwangsmacht generell mehr vertraut wird, unabhängig davon, ob die Verfahren als fair wahrgenommen werden oder nicht.

Zusammengefasst erhöht legitime Macht das Vertrauen in die Autorität eher, während wahrgenommene Zwangsmacht zu Misstrauen, erhöhten Spannungen, Frustrationen und verstärkter Aufmerksamkeit bezüglich der Fairness der Führungskraft beziehungsweise Organisation führt.

3 Empirischer Teil

Einleitend wird noch einmal kurz das Ziel der Diplomarbeit vorgestellt um auf die konkrete Forschungsfrage und deren Hypothesen überzuleiten. Weitere Inhalte sind Informationen über die Untersuchungsmethode, eine Beschreibung der Stichprobe, die Prüfung der Hypothesen sowie zuletzt auch eine explorative Datenanalyse zur Betrachtung erwähnenswerter Ergebnisse abseits der überprüften Hypothesen.

3.1 Forschungsfrage und Ziel der Untersuchung

Die Forschungsfrage lautet, ob sich in Abhängigkeit von wahrgenommener Verfahrensgerechtigkeit, Vertrauen und Macht Unterschiede im Auftreten von Extra-Role-Behavior finden. Einerseits soll überprüft werden, ob Verfahrensgerechtigkeit und Vertrauen positive Auswirkungen auf die Häufigkeit von Extra-Role-Behavior haben.

Andererseits soll auch ermittelt werden, in welcher Verbindung die drei Konstrukte Verfahrensgerechtigkeit, Vertrauen und Extra-Role-Behavior miteinander stehen. Genauer soll diesbezüglich untersucht werden, ob Vertrauen den Zusammenhang zwischen Verfahrensgerechtigkeit und Extra-Role-Behavior vermittelt oder moderiert.

Hinsichtlich wahrgenommener Macht wird der Frage nachgegangen, ob diese mit ihrem Einfluss auf das Vertrauen in weitere Folge auch das Auftreten von Extra-Role-Behavior beeinflusst.

Ebenfalls von Interesse sind die verschiedenen Ebenen der Wahrnehmung. Dieser Aspekt, wurde bisher kaum untersucht. Hier soll ermittelt werden, ob und welche Unterschiede sich in Bezug auf Art und Stärke der Zusammenhänge auf Vorgesetzten- und Organisationsebene finden.

3.2 Hypothesen

Auf Grundlage der Überlegungen unter anderem von Tyler, Degoe und Smith (1996), wonach faire und respektvolle Behandlung zu Reziprozität und mehr freiwilligem zusätzlichen Arbeitsengagement führe, lautet die erste Hypothese:

- H1_a: Je höher die wahrgenommene prozedurale Gerechtigkeit der/des *Vorgesetzten*, desto häufiger tritt Extra-Role-Behavior auf.
- H1_b: Je höher die wahrgenommene prozedurale Gerechtigkeit des *Unternehmens*, desto häufiger tritt Extra-Role-Behavior auf.

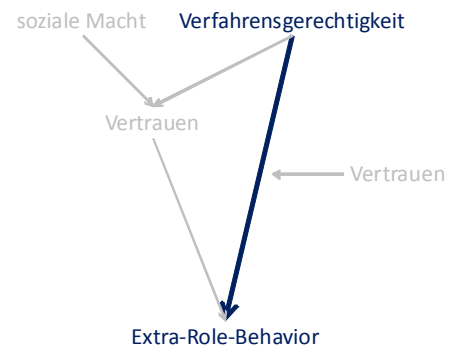


Abbildung 1 – 1. Hypothese

Nach McEvily, Perrone und Zaheer (2003) strukturiert und mobilisiert Vertrauen. So motiviert Vertrauen dazu, Ressourcen (z.B. Zeit, Aufwand, Aufmerksamkeit und Wissen) beizusteuern, um organisationale Ziele erreichen zu können. Daher lautet die zweite Hypothese:

- H2_a: Je höher das wahrgenommene Vertrauen in die/den *Vorgesetzte(n)*, desto häufiger tritt Extra-Role-Behavior auf.
- H2_b: Je höher das wahrgenommene Vertrauen in das *Unternehmen*, desto häufiger tritt Extra-Role-Behavior auf.

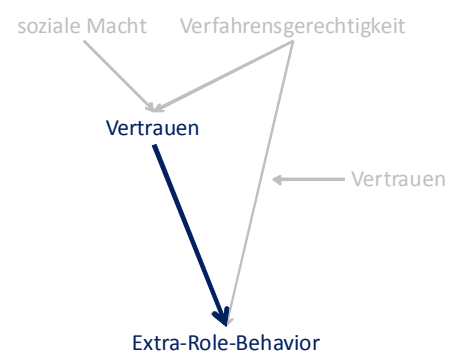


Abbildung 2 – 2. Hypothese

Handeln Autoritäten fair, so opfern sie zumindest einen Teil ihrer eigenen Ressourcen, um diese für den Nutzen der Angestellten aufzuwenden. Daher kann darauf vertraut werden, dass die Führungskraft ihre Angestellten nicht ausnützen wird. Dagegen senden unfaire Autoritäten Signale, dass ihnen nicht vertraut werden könne. Wahrgenommene geringe Fairness geht daher mit geringem Vertrauen einher (Van Dijke, Mayer & De Cremer, 2010).

Hypothese 3 lautet aufgrund dessen wie folgt:

- H3_a: Je höher die wahrgenommene prozedurale Gerechtigkeit der/des *Vorgesetzten*, desto höher das Vertrauen in die/den *Vorgesetzte(n)*.
- H3_b: Je höher die wahrgenommene prozedurale Gerechtigkeit des *Unternehmens*, desto höher das Vertrauen in das *Unternehmen*.

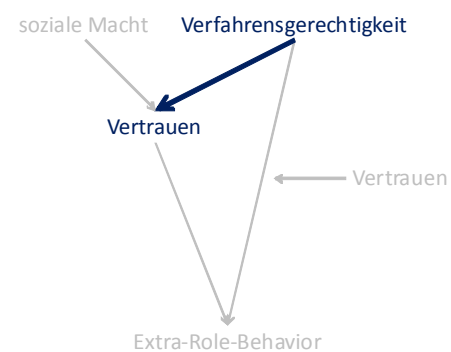


Abbildung 3 – 3. Hypothese

Wenig Vertrauen in eine Führungskraft beziehungsweise in eine Organisation führt nach Mayer, Davis und Schoorman (1995) zu Unsicherheit bezüglich deren Intentionen und Verhalten. Besonders Personen mit wenig Vertrauen befürchten daher Ausbeutung und Machtmissbrauch auf Seiten der Autorität. Aus diesem Grund beachten vor allem Menschen mit geringem Vertrauen Aspekte der Verfahrensgerechtigkeit besonders stark um herauszufinden, ob die Interessen des Kollektivs miteinbezogen werden oder Macht missbraucht wird. Van Dijke und Verboon (2009) postulierten aufgrund dessen, dass der Zusammenhang zwischen Verfahrensgerechtigkeit und Extra-Role-Behavior bei geringem Vertrauen stärker ausgeprägt ist. In deren Untersuchung wurden ähnliche Aspekte operationalisiert wie in der Vorliegenden. Im Gegensatz dazu wurden bei De Cremer und Tyler (2007) eher Aspekte von *voice* wie Entscheidungs- und Prozesskontrolle operationalisiert. Daher wird in dieser Untersuchung auch der von Van Dijke und Verboon (2009) festgestellte Interaktionseffekt untersucht. Die daraus abgeleitete, 4. Hypothese findet sich auf der nächsten Seite.

- H4_a: Je geringer das Vertrauen in die/den *Vorgesetzte(n)*, desto stärker der Zusammenhang zwischen prozeduraler Gerechtigkeit des/der *Vorgesetzten* und Extra-Role-Behavior.
- H4_b: Je geringer das Vertrauen in das *Unternehmen*, desto stärker der Zusammenhang zwischen prozeduraler Gerechtigkeit des *Unternehmens* und Extra-Role-Behavior.

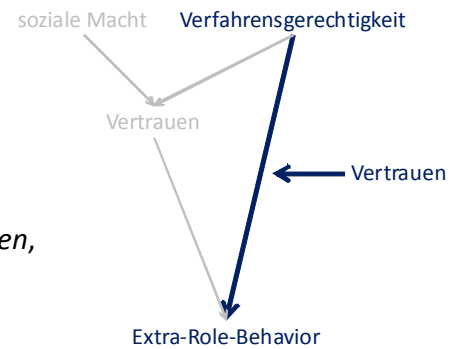


Abbildung 4 – 4. Hypothese

Extra-Role-Behavior findet in einem Kontext statt, in dem die Qualität des Verhältnisses zwischen Führungskraft und Angestellten durch Reziprozität aufgrund von Vertrauen charakterisiert ist (Konovsky & Pugh, 1994). Fair beschlossene Verfahren schaffen eine bedeutungsvolle Beziehung zwischen der Autorität sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Masterson, Lewis, Goldman & Taylor, 2000). Daher die folgende, 5. Hypothese:

- H5_a: Vertrauen in die/den *Vorgesetzte(n)* vermittelt den Zusammenhang zwischen Verfahrensgerechtigkeit der/des *Vorgesetzten* und Extra-Role-Behavior.
- H5_b: Vertrauen in das *Unternehmen* vermittelt den Zusammenhang zwischen Verfahrensgerechtigkeit des *Unternehmens* und Extra-Role-Behavior.

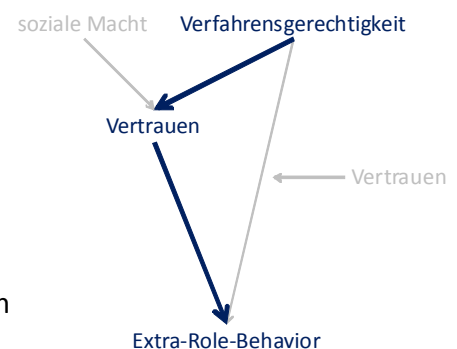


Abbildung 5 – 5. Hypothese

Legitime Macht fördert das Einverständnis zwischen den Akteuren (Das & Teng, 1998) und erhöht daher das Vertrauen (Gangl et al., 2012). Zwangsmacht führt zur Interpretation fehlenden Vertrauens auf Seiten der Autorität, und aufgrund der reziproken Charakteristik von Vertrauen führt dies zur Unterminierung des Vertrauens in diese (Das & Teng, 1998). Dies wird insbesondere für Bestrafungsmacht angenommen, da diese besonders negativ wahrgenommen wird.

Aufgrund dessen lautet Hypothese 6 folgendermaßen:

- H6_a: Je höher die wahrgenommene legitime Macht der/des *Vorgesetzten*, desto höher das Vertrauen in die/den *Vorgesetzten*.
- H6_b: Je höher die wahrgenommene legitime Macht des *Unternehmens*, desto höher das Vertrauen in das *Unternehmen*.
- H6_c: Je höher die wahrgenommene Bestrafungsmacht der/des *Vorgesetzten*, desto geringer das Vertrauen in die/den *Vorgesetzten*.
- H6_d: Je höher die wahrgenommene Bestrafungsmacht des *Unternehmens*, desto geringer das Vertrauen in das *Unternehmen*.

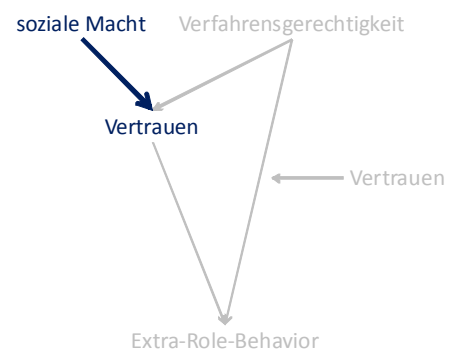


Abbildung 6 – 6. Hypothese

3.3 Methode

In diesem Abschnitt wird der Ablauf der Untersuchung erläutert. Neben dem Versuchsdesign wird auf die Entwicklung des Fragebogens eingegangen sowie auf die anschließende Durchführung der Studie in Kooperation mit einem Unternehmen. In weiterer Folge wird auch die Stichprobe, welche die Basis für die Prüfung der Hypothesen bildete, beschrieben.

3.3.1 Versuchsdesign und Variablen

Aufgrund der theoretischen Überlegungen und den daraus abgeleiteten Hypothesen wird ein lineares, regressionsanalytisches Design gewählt. Die Mediatorhypothese (Nr. 5) wird mit dem Sobeltest überprüft.

3.3.2 Fragebogenentwicklung und Vortest

Da auch weitere Diplomandinnen und Diplomanden an Fragestellungen aus einem ähnlichen Themengebiet arbeiteten, wurde gemeinsam mit diesen (Sabine Czvitkovits, Julia Joppen, Florian Krauss, Pia Marliany sowie Wolfram Pohl), basierend auf theoretischen Überlegungen zu den jeweiligen Konstrukten, ein gemeinsamer Fragebogen für den Vortest erarbeitet.

Dieser setzte sich wie folgt zusammen:

Tabelle 9 – Aufbau des Vortests

Konstrukt	Subdimension	Anzahl Fragen (Vorgesetzte(r) / Unternehmen)	Theoretische bzw. empirische Fundierung
Zwangsmacht	Bestrafungsmacht	3/3	Basierend auf Raven, Schwarzwald und Koslowsky (1998). Da die Items lediglich auf die bzw. den Vorgesetzte(n) bezogen sind, wurde eine adaptierte Version für den Unternehmensbereich konstruiert
	Belohnungsmacht	3/3	
Legitime Macht	Macht durch Expertise	3/3	
	Macht durch Vorbildcharakter	3/3	
	Macht durch Information	3/4	
	Legitime Macht	9/10	
Vertrauen	Vorgesetzte(r) / Unternehmen	14/14	Basierend auf Graeff (1998) bzw. Hofmann, Gangl und Kirchler (2012)
	Kolleginnen und Kollegen	8	Basierend auf Graeff (1998) sowie McAllister (1995)
Commitment	Affective C.	8	Basierend auf Allen und Meyer (1990)
	Continuance C.	8	
	Normative C.	6	
Kooperation	Mandatory Cooperation	5	Basierend auf Tyler und Blader (2000)
	Extra-Role-Behavior	10	
Verfahrensgerechtigkeit		17	Basierend auf Tyler und Blader (2000)
Soziale Identität		18	Basierend auf Tyler und Blader (2000)
Innere Kündigung		4	Schmitz, Gayler und Jehle (2002)
Sabotage		5	Bennett und Robinson, 2000
Empfinden von Hierarchien		2	Konstruktion auf Basis eigener Überlegungen

Der Vortest beinhaltete insgesamt 169 Items und wurde den Testpersonen als Onlinefragebogen zur Verfügung gestellt. Eine 7-stufige Likert-Skala wurde als Antwortformat gewählt. Insgesamt füllten 123 Personen den Fragebogen aus.

Anschließend wurden von Krauss (2012) Reliabilitätsanalysen sowie konfirmatorische Faktorenanalysen durchgeführt, um die am besten geeigneten Items zu selektieren, die im endgültigen Fragebogen enthalten sein sollten.

3.3.3 Durchführung

Basierend auf den Ergebnissen der Auswertung des Vortests wurde ein Fragebogen mit insgesamt 72 Items zu den Konstrukten sowie sieben weiteren Items zu demographischen Fragestellungen entwickelt (siehe Anhang C).

Parallel dazu wurde ein geeigneter Kooperationspartner gesucht. Wichtig in diesem Zusammenhang war eine ausreichende Unternehmensgröße, um eine große Anzahl an teilnehmenden Personen zu gewährleisten. Nachdem sich die Firma Loacker Recycling GmbH zu einer Teilnahme am Projekt bereit erklärt hatte, wurden gemeinsam mit den dortigen Verantwortlichen Adaptierungen am Fragebogen vorgenommen. So wurden auf Wunsch des Unternehmens die Items zur Sabotage entfernt und die demographischen Fragen an die Bedürfnisse des Unternehmens angepasst. Da nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu diesem Zeitpunkt über einen Zugang zu einem Computer verfügten, wurde beschlossen, sowohl eine Online- als auch eine Papierversion des Fragebogens zu erstellen. In die Befragung miteinbezogen wurden zwei Unternehmensstandorte, einem in Vorarlberg (AT) und einem weiteren in Donauwörth (D).

Vor dem Start der Befragung wurde von der Geschäftsleitung des Unternehmens ein Einladungsschreiben an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter versandt (siehe Anhang E). Die Umfrage selbst fand zwischen 17.09.2012 und 12.10.2012 statt. In regelmäßigen Intervallen (einmal pro Woche) wurde die Belegschaft von der Personalabteilung daran erinnert, an der Umfrage teilzunehmen.

Die Onlineversion wurde so konzipiert, dass die Fragen verpflichtend ausgefüllt werden mussten, um zum jeweils nächsten Frageblock zu gelangen. Bei den demographischen Daten wurde auf den Eingabezwang verzichtet, um Reaktanz und einen Abbruch beim Ausfüllen zu vermeiden. Die Papierversion konnte selbstverständlich nicht mit verpflichtend auszufüllenden Fragen versehen werden.

In beiden Fällen wurde ein 7-stufiges Antwortformat gewählt mit den Kategorien:

Abbildung 7 – Antwortformat

Einleitend wurde darauf hingewiesen, sich bei den Antworten ganz auf das persönliche Gefühl zu verlassen. Außerdem auch darauf, dass es keine richtigen oder falschen Antworten gibt und die Daten anonym und vertraulich behandelt werden. Es wurde auch ein Beispiel gegeben, wie die Fragen zu beantworten sind.

3.3.4 Beschreibung der Stichprobe

Die Stichprobe setzte sich aus 87 gültigen Onlinefragebögen sowie 67 ausreichend ausgefüllten Papierversionen zusammen. Von den 107 Datensätzen der Onlineversion wurden insgesamt 20 ausgeschlossen, da zu wenige Fragen beantwortet wurden. Ein handschriftlich ausgefüllter Fragebogen wurde ausgeschlossen, da immer dieselbe Antwortkategorie angekreuzt wurde und daher keine verwertbaren Daten vorlagen. Bei einem erheblichen Teil der Papierversionen wurden nicht alle Fragen beantwortet. Dies betraf in den meisten Fällen die demographischen Daten, welche für die Auswertung der Hypothesen allerdings irrelevant waren, weshalb diese Datensätze in die Untersuchung miteinbezogen wurden. Insgesamt ergab sich eine Stichprobe von N = 154.

Tabelle 10 – Stichprobe: Verteilung der Teilnahme*

Standort	Anzahl MA	Abgabequote	Anzahl MA mit PC	Quote	Anzahl MA ohne PC	Quote
Vorarlberg	240	125 (52,1 %)*	88	73 (83 %)	152	52 (34,2 %)
Donauwörth	86	21 (24,4 %)*	21	10 (47,6 %)	65	11 (16,9 %)

* 8 Datensätze ohne Standortangabe

Die Gesamtstichprobe setzte sich aus 29 weiblichen (18,8 %) und 120 männlichen (77,9 %) Personen zusammen (5 Personen ohne Angabe des Geschlechts).

Die Verteilung nach Alter - welches kategoriell erhoben wurde - gestaltete sich wie folgt:

Tabelle 11 – Stichprobe: Verteilung nach Alter*

< 30 Jahre	30 – 40	40 - 50	> 50 Jahre
36 (23,4 %)	54 (35,1 %)	35 (22,7 %)	23 (14,9 %)

* 6 Datensätze ohne Angabe

Die Aufteilung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die jeweiligen Unternehmensbereiche gestaltete sich wie folgt:

Tabelle 12 – Stichprobe: Verteilung nach Unternehmensbereich*

Handel & Vertrieb	Auftragsabwicklung	Funktionalbereich
24 (15,6 %)	67 (43,5 %)	45 (29,2 %)

* 18 Datensätze ohne Angabe

Folgende Verteilung ergab sich bezüglich der Dauer des Beschäftigungsverhältnisses, welche ebenfalls kategoriell erhoben wurde:

Tabelle 13 – Stichprobe: Verteilung nach Dauer des Beschäftigungsverhältnisses*

< 5 Jahre	5 - 15	> 15 Jahre
72 (46,8 %)	47 (30,5 %)	25 (16,2 %)

* 10 Datensätze ohne Angabe

43 teilnehmende Personen (27,9 %) gehörten der Gruppe der Führungskräfte an, 101 Personen (65,6 %) waren einfache Angestellte (10 Personen mit fehlender Angabe zu diesem Punkt).

Bezüglich des Geschlechts der Führungskraft gab lediglich eine einzige Person an, eine weibliche Vorgesetzte zu haben.

3.4 Ergebnisse und Interpretation

Um die Zuverlässigkeit der Skalen zu überprüfen, wurde eine Reliabilitätsanalyse durchgeführt. Ob sich die Konstrukte in den jeweiligen Skalen abbilden, wurde mit einer Faktorenanalyse ermittelt. Überprüft wurden auch die Korrelationen zwischen den einzelnen Konstrukten. Ob sich die Daten in Abhängigkeit von Standort und Teilnahmemodus (Online beziehungsweise Papierversion) unterschieden, wurde abschließend ebenfalls untersucht.

3.4.1 Skalenbildung

Die Faktorenanalysen der einzelnen Skalen brachten die erwarteten Ergebnisse. Bei allen Konstrukten außer Zwangsmacht lag Eindimensionalität vor. Bezüglich Zwangsmacht kristallisierten sich die beiden Unterdimensionen Belohnungs- und Bestrafungsmacht heraus, jenen beiden von French und Raven (1959) postulierten Unterdimensionen.

Aufgrund theoretischer Überlegungen (siehe Kapitel 3.2) wird das Konstrukt Zwangsmacht im Folgenden durch das Konstrukt Bestrafungsmacht ersetzt.

In tabellarischer Form zusammengefasst die Ergebnisse der Faktorenanalyse:

Tabelle 14 – Faktorenanalyse der einzelnen Konstrukte

Konstrukt	Anzahl Faktoren und erklärte Varianz durch den / die Faktor(en) in %
Legitime Macht Vorgesetzte(r)	1 Faktor, 72 %
Legitime Macht Organisation	1 Faktor, 54,5 %
Zwangsmacht Vorgesetzte(r)	2 Faktoren: Faktor 1 (Belohnung) erklärt 39,5 % Faktor 2 (Bestrafung) erklärt 25,7 %
Zwangsmacht Organisation	2 Faktoren: Faktor 1 (Bestrafung) erklärt 34,9 % Faktor 2 (Belohnung) erklärt 28,3 %
Vertrauen Vorgesetzte(r)	1 Faktor, 79 %
Vertrauen Organisation	1 Faktor, 73,6 %
Extra-Role-Behavior	1 Faktor, 65,9 %
Prozed. Gerechtigkeit Vorgesetzte(r)	1 Faktor, 81,4 %
Prozed. Gerechtigkeit Organisation	1 Faktor, 81,3 %

Die Analyse der Reliabilitäten ergab, dass sich ein Großteil im zufriedenstellenden Bereich befand. Die Reliabilität der Skala „Legitime Macht - Organisation“ erhöhte sich durch Weglassen des letzten Items („Der Erfolg von Loacker Recycling ist auch von mir abhängig“) von $r=0,77$ auf $r=0,81$. Somit lag diese ebenfalls im zufriedenstellenden Bereich. Ein geringerer, aber ebenfalls akzeptabler Wert fand sich hinsichtlich der Verfahrensgerechtigkeit der Organisation ($r=0,76$). Nicht zufriedenstellende Werte lagen bezüglich Zwangs- beziehungsweise Bestrafungsmacht vor (zwischen $r=0,34$ und $r=0,65$).

Tabelle 15 – Reliabilitätsanalyse der einzelnen Konstrukte

Skala	Anzahl Items	Cronbachs Alpha	Änderungen
Legitime Macht Vorgesetzte(r)	5	0,90	
Legitime Macht Organisation	5	0,77	ohne Item Nr. 5 → $r=0,81$
Zwangsmacht Vorgesetzte(r)	5	0,61	nur Bestrafungsmacht: $r=0,42$
Zwangsmacht Organisation	5	0,34	nur Bestrafungsmacht: $r=0,65$
Vertrauen Vorgesetzte(r)	5	0,93	
Vertrauen Organisation	5	0,91	
Extra-Role-Behavior	4	0,83	
Verfahrensgerechtigkeit Vorgesetzte(r)	4	0,92	
Verfahrensgerechtigkeit Organisation	2	0,76	

Tabelle 16 – Tabelle der Interkorrelationen

Skala	MW	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1- Legitime Macht Vorgesetzte(r)	5,40	1,46	-							
2- Legitime Macht Organisation	5,51	1,15	,39**	-						
3- Bestrafungsmacht Vorgesetzte(r)	4,73	1,51	,08	,12	-					
4- Bestrafungsmacht Organisation	3,96	1,42	-,12	-,06	,44**	-				
5- Vertrauen Vorgesetzte(r)	5,84	1,49	,66**	,46**	-,08	-,25**	-			
6- Vertrauen Organisation	5,40	1,42	,46**	,75**	,05	-,09	,56**	-		
7- Extra-Role-Behavior	5,86	1,11	,16*	,30**	,03	-,09	,27**	,25**	-	
8- prozed. Ger. Vorgesetzte(r)	5,42	1,61	,71**	,50**	-,09	-,22**	,87**	,58**	,35**	-
9- prozed. Ger. Organisation	4,67	1,77	,50**	,65**	,07	-,11	,59**	,65**	,20*	,69**

Signifikanzen: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

Aus der Tabelle der Korrelationen wird ersichtlich, dass vor allem die Konstrukte Legitime Macht, Vertrauen und Verfahrensgerechtigkeit hohe Interkorrelationen aufwiesen. Aufgrund der theoretischen Basis, die enge Verflechtungen zwischen diesen Konstrukten aufweist, ist dies wenig überraschend.

3.4.2 Analyse auf Unterschiede hinsichtlich Verfahren und Standort

In einem ersten Schritt wurde untersucht, ob sich in Bezug auf die Art der Vorgabe des Fragebogens (Online oder als Papierversion) systematische Unterschiede im Antwortverhalten fanden. Dazu wurden Mittelwertsvergleiche mittels T-Test durchgeführt, deren Ergebnisse sich in der folgenden Tabelle finden:

Tabelle 17 – Unterschiede bezüglich Verfahren

Konstrukt					T-Test für die Mittelwertgleichheit		
	<i>N</i>	<i>MW</i>	<i>SD</i>	Standardfehler <i>MW</i>	<i>T</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
Legitime Macht Vorg.	PC 87	5,44	1,30	,14	,42	152	,67
	PP 67	5,34	1,65	,20			
Legitime Macht Org.	PC 87	5,38	1,09	,12	-1,63	151	,10
	PP 66	5,68	1,21	,15			
Bestrafungsmacht Vorg.	PC 87	4,30	1,41	,15	-4,30	151	,00 **
	PP 66	5,30	1,45	,18			
Bestrafungsmacht Org.	PC 87	3,61	1,18	,13	-3,45	152	,00 **
	PP 67	4,40	1,58	,20			
Vertrauen Vorg.	PC 87	6,00	1,23	,13	1,47	152	,15
	PP 67	5,63	1,75	,22			
Vertrauen Org.	PC 87	5,32	1,39	,15	-,76	152	,45
	PP 67	5,50	1,47	,18			
Extra-Role-Behavior	PC 85	5,87	,98	,11	,02	148	,99
	PP 65	5,86	1,26	,16			
prozed. Ger. Vorg.	PC 85	5,66	1,28	,14	2,02	149	,046 *
	PP 66	5,10	1,91	,24			
prozed. Ger. Org.	PC 85	4,63	1,77	,19	-,32	149	,75
	PP 66	4,72	1,79	,22			

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

Durch multiples Testen in derselben Stichprobe besteht die Gefahr der *Alphafehler-Kumulierung*. Je mehr T-Tests mit derselben Stichprobe durchgeführt werden, desto höher wird die Wahrscheinlichkeit einzelner, signifikanter Ergebnisse. Dies kann durch die Bonferroni-Holm-Prozedur vermieden werden (Bühner & Ziegler, 2009). Dabei werden die ermittelten p – Werte den Werten nach aufsteigend sortiert und mit den lokalen α_i –

Niveaus verglichen. Diese errechnen sich aus dem Verhältnis des globalen α – Niveaus ($\alpha_g = 0,05$) und der Gesamtanzahl der durchgeführten Tests k (vgl. Bühner & Ziegler, 2009) wobei folgende Formel gilt: $\alpha_i = \frac{\alpha_g}{k-i+1}$ ($i=1,...,k$). Über dem lokalen α -Niveau liegende p – Werte werden nachfolgend als nichtsignifikante Ergebnisse gewertet.

Die Auswertung nach Bonferroni-Holm brachte folgendes Ergebnis:

Tabelle 18 – Auswertung der Unterschiede bezüglich Verfahren nach Bonferroni-Holm

$$p_1 = 0,00 < \alpha/9 = 0,01^{**}$$

$$p_2 = 0,00 < \alpha/8 = 0,01^{**}$$

$$p_3 = 0,046 > \alpha/7 = 0,01$$

$$p_4 = 0,10 > \alpha/6 = 0,01$$

$$p_5 = 0,15 > \alpha/5 = 0,01$$

$$p_6 = 0,45 > \alpha/4 = 0,01$$

$$p_7 = 0,67 > \alpha/3 = 0,02$$

$$p_8 = 0,75 > \alpha/2 = 0,03$$

$$p_9 = 0,99 > \alpha/1 = 0,05$$

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

Die Signifikanz bezüglich der prozeduralen Gerechtigkeit der/des Vorgesetzten wurde verworfen (da $p_3 > \alpha/7$), systematische, signifikante Unterschiede ($p < 0,01$) gab es hinsichtlich der Bestrafungsmacht der/des Vorgesetzten und bezüglich der Bestrafungsmacht der Organisation.

In einem zweiten Schritt wurde untersucht, ob auch in Bezug auf den Standort systematisch unterschiedliches Antwortverhalten vorlag. Dazu wurden wiederum T-Tests durchgeführt.

Tabelle 19 – Unterschiede bezüglich des Standorts

Konstrukt	Ort	N	MW	SD	Standardfehler MW	T-Test für die Mittelwertgleichheit		
						T	df	p
Legitime Macht Vorg.	AT	122	5,58	1,41	,13	3,18	142	,00 **
	D	22	4,52	1,58	,34			
Legitime Macht Org.	AT	121	5,56	1,12	,10	,80	141	,42
	D	22	5,36	1,04	,22			
Bestrafungsmacht Vorg.	AT	121	4,72	1,54	,14	,09	141	,93
	D	22	4,68	1,39	,30			
Bestrafungsmacht Org.	AT	122	3,92	1,40	,13	-,12	142	,90
	D	22	3,96	1,38	,29			
Vertrauen Vorg.	AT	122	6,00	1,38	,13	2,76	142	,01 *
	D	22	4,87	1,82	,39			
Vertrauen Org.	AT	122	5,58	1,34	,12	3,50	142	,00 **
	D	22	4,46	1,56	,33			
Extra-Role-Behavior	AT	121	5,92	1,01	,09	,73	141	,47
	D	22	5,75	1,18	,25			
prozed. Ger. Vorg.	AT	121	5,64	1,48	,13	3,58	142	,00 **
	D	22	4,37	1,82	,39			
prozed. Ger. Org.	AT	121	4,68	1,79	,16	,56	141	,58
	D	22	4,46	1,68	,36			

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

In diesem Fall mussten durch die Bonferroni-Holm-Prozedur keine signifikanten Ergebnisse ausgeschlossen werden ($p_4 = 0,011 < \alpha/6 = 0,0125$; p_1 , p_2 und p_3 waren ohnehin kleiner als $\alpha/9$). Systematische, signifikante ($p < 0,05$) Unterschiede in Bezug auf den Standort gab es hinsichtlich der legitimen Macht der/des Vorgesetzten, des Vertrauens in die/den Vorgesetzte(n) und in das Unternehmen sowie bezüglich der prozeduralen Gerechtigkeit der/des Vorgesetzten.

3.4.3 Hypothesenprüfung

Die Hypothesen wurden mittels Regressionsanalysen überprüft. Sowohl für die unabhängigen als auch für die jeweils abhängigen Variablen konnte Intervallskalierung angenommen werden. Eine weitere Voraussetzung für die Regressionsanalyse ist die Varianz der teilnehmenden Personen hinsichtlich der Beantwortung der einzelnen Fragen. Würden alle Personen in derselben Art und Weise antworten, wäre diese Bedingung nicht erfüllt. Da dies aber in der vorliegenden Untersuchung nicht der Fall war, war auch diese Voraussetzung erfüllt.

Homoskedastizität und Normalverteilung der Residuen wurden mittels grafischer Analyse der Residuenplots überprüft und konnten als gegeben betrachtet werden. Die Korrelationen zwischen den Residuen wurden mit dem Durbin-Watson-Test überprüft. Ergebnisse zwischen 1,5 und 2,5 sind akzeptable Werte, diese Bedingung wurde in allen Fällen erfüllt.

Die Hypothese eines vermittelten Zusammenhangs (Nr. 5) wurde mit dem Sobeltest überprüft.

- **Hypothese 1**

H1_a: Je höher die wahrgenommene prozedurale Gerechtigkeit der/des Vorgesetzten, desto häufiger tritt Extra-Role-Behavior auf.

Folgendes Ergebnis brachte die Auswertung:

Tabelle 20 – Hypothese H1_a - Verfahrensgerechtigkeit und Extra-Role-Behavior / Vorgesetzte(r)

	Schritt 1	Schritt 2
Prädiktor	β	β
Geschlecht	,12	,10
Alter – bis 30 Jahre	-,14	-,16
Alter – 30 bis 40 Jahre	-,16	-,11
Alter – 40 bis 50 Jahre	-,03	,01
Standort	-,07	-,01
Position	-,20 *	-,18 *
Verfahrensgerechtigkeit – Vorgesetzte(r)		,28 **
R^2	,10	,17
R^2 change	,10	,07
F change	2,47 *	11,19 **
df	133	132

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

In Bezug auf die/den Vorgesetzte(n) gab es einen signifikanten Zusammenhang ($\beta=0,28$; $p<0,01$) zwischen erlebter Verfahrensgerechtigkeit und Extra-Role-Behavior. Dieser Zusammenhang erklärte im Modell zusätzliche 7 % der Varianz bezüglich Extra-Role-Behavior. Ein signifikanter Zusammenhang ($p<0,05$) bestand auch zwischen der Position und Extra-Role-Behavior.

H1_b: Je höher die wahrgenommene prozedurale Gerechtigkeit des Unternehmens, desto häufiger tritt Extra-Role-Behavior auf.

Tabelle 21 – Hypothese H1_b - Verfahrensgerechtigkeit und Extra-Role-Behavior / Unternehmen

	Schritt 1	Schritt 2
Prädiktor	β	β
Geschlecht	,12	,12
Alter – bis 30 Jahre	-,14	-,13
Alter – 30 bis 40 Jahre	-,16	-,12
Alter – 40 bis 50 Jahre	-,03	,00
Standort	-,07	-,07
Position	-,20 *	-,20 *
Verfahrensgerechtigkeit – Organisation		,13
R^2	,10	,12
R^2 change	,10	,02
F change	2,47 *	2,28
Df	133	132

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

In Bezug auf das Unternehmen gab es keinen signifikanten Zusammenhang ($\beta=0,13$; $p>0,05$) zwischen erlebter Verfahrensgerechtigkeit und Extra-Role-Behavior.

- **Hypothese 2**

H2_a: Je höher das wahrgenommene Vertrauen in die/den Vorgesetzte(n), desto häufiger tritt Extra-Role-Behavior auf.

Tabelle 22 –Hypothese H2_a - Vertrauen und Extra-Role-Behavior / Vorgesetzte(r)

	Schritt 1	Schritt 2
Prädiktor	β	β
Geschlecht	,12	,10
Alter – bis 30 Jahre	-,14	-,16
Alter – 30 bis 40 Jahre	-,16	-,13
Alter – 40 bis 50 Jahre	-,03	-,01
Standort	-,07	-,02
Position	-,20 *	-,18 *
Vertrauen – Vorgesetzte(r)		,23 **
R^2	,10	,15
R^2 change	,10	,05
F change	2,47 *	7,35 **
df	133	132

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

In Bezug auf die/den Vorgesetzte(n) gab es einen signifikanten Zusammenhang ($\beta=0,23$; $p<0,01$) zwischen Vertrauen und Extra-Role-Behavior. Dieser Zusammenhang erklärte im Modell zusätzliche 5 % der Varianz bezüglich Extra-Role-Behavior.

H2_b: Je höher das wahrgenommene Vertrauen in das Unternehmen, desto häufiger tritt Extra-Role-Behavior auf.

Tabelle 23 – Hypothese H2_b - Vertrauen und Extra-Role-Behavior / Unternehmen

	Schritt 1	Schritt 2
Prädiktor	β	β
Geschlecht	,12	,09
Alter – bis 30 Jahre	-,14	-,14
Alter – 30 bis 40 Jahre	-,16	-,13
Alter – 40 bis 50 Jahre	-,03	,00
Standort	-,07	-,02
Position	-,20 *	-,22 *
Vertrauen – Organisation		,18 *
R^2	,10	,13
R^2 change	,10	,03
F change	2,47 *	4,53 *
Df	133	132

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

Auch in Bezug auf das Unternehmen gab es einen signifikanten Zusammenhang ($\beta=0,18$; $p<0,05$) zwischen Vertrauen und Extra-Role-Behavior. Dieser Zusammenhang erklärte im Modell zusätzliche 3 % der Varianz bezüglich Extra-Role-Behavior.

- **Hypothese 3**

H3_a: Je höher die Wahrnehmung prozeduraler Gerechtigkeit der/des Vorgesetzten, desto höher das Vertrauen in die/den Vorgesetzte(n).

Tabelle 24 – Hypothese H3_a - Vertrauen und Verfahrensgerechtigkeit / Vorgesetzte(r)

	Schritt 1	Schritt 2
Prädiktor	β	β
Geschlecht	,12	,04
Alter – bis 30 Jahre	,07	,02
Alter – 30 bis 40 Jahre	-,12	,02
Alter – 40 bis 50 Jahre	-,12	-,01
Standort	-,22 *	-,03
Position	-,08	-,01
Verfahrensgerechtigkeit – Vorgesetzte(r)		,87 **
R^2	,08	,78
R^2 change	,08	,69
F change	2,04	414,06 **
df	134	133

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

In Bezug auf die/den Vorgesetzte(n) gab es einen signifikanten Zusammenhang ($\beta=0,87$; $p<0,01$) zwischen Verfahrensgerechtigkeit und Vertrauen. Dieser Zusammenhang erklärte im Modell zusätzliche 69 % der Varianz bezüglich Vertrauen.

H3_b: Je höher die Wahrnehmung prozeduraler Gerechtigkeit des Unternehmens, desto höher das Vertrauen in das Unternehmen.

Tabelle 25 – Hypothese H3_b - Vertrauen und Verfahrensgerechtigkeit / Unternehmen

	Schritt 1	Schritt 2
Prädiktor	β	β
Geschlecht	,20	,16 *
Alter – bis 30 Jahre	-,03	,03
Alter – 30 bis 40 Jahre	-,13	,06
Alter – 40 bis 50 Jahre	-,16	-,00
Standort	-,27 **	-,27 **
Position	,11	,12
Verfahrensgerechtigkeit – Organisation		,64 **
R^2	,08	,47
R^2 change	,08	,39
F change	1,99	97,57 **
Df	134	133

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

Auch in Bezug auf das Unternehmen gab es einen signifikanten Zusammenhang ($\beta=0,64$; $p<0,01$) zwischen Verfahrensgerechtigkeit und Vertrauen. Dieser Zusammenhang erklärte im Modell zusätzliche 39 % der Varianz bezüglich Vertrauen. Einen signifikanten Zusammenhang gab es auch zwischen dem Geschlecht und dem Vertrauen in die Organisation ($\beta=0,16$; $p<0,05$) sowie zwischen dem Standort und dem Vertrauen in die Organisation ($\beta=-,27$; $p<0,01$).

- **Hypothese 4**

H4_a: Je geringer das Vertrauen in die/den Vorgesetzte(n), desto stärker der Zusammenhang zwischen prozeduraler Gerechtigkeit der/des Vorgesetzte(n) und Extra-Role-Behavior.

Aufgrund festgestellter Multikollinearität beim Berechnen des Interaktionsterms von Verfahrensgerechtigkeit und Vertrauen wurde für die Überprüfung der 4. Hypothese ein *Mediansplit* durchgeführt. Die Daten wurden dafür in zwei Gruppen unterteilt, in eine, mit geringem Vertrauen und eine weitere mit hohem Vertrauen in die/den Vorgesetzte(n). Für jede dieser Gruppen wurde der Zusammenhang zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und Extra-Role-Behavior untersucht. Sind die Zusammenhänge unterschiedlich, können auch daraus Interaktionseffekte abgeleitet werden.

Tabelle 26 – Hypothese H4_a - Verfahrensgerechtigkeit und Extra-Role-Behavior bei *geringem* Vertrauen

	Schritt 1	Schritt 2
Prädiktor	β	β
Geschlecht	,15	,17
Alter – bis 30 Jahre	-,23	-,23
Alter – 30 bis 40 Jahre	,01	,03
Alter – 40 bis 50 Jahre	,07	,08
Standort	-,03	,00
Position	-,23	-,21
Verfahrensgerechtigkeit – Vorgesetzte(r)		,14
R^2	,20	,22
R^2 change	,20	,02
F change	2,43 *	1,28
Df	58	57

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

In der Gruppe mit geringem Vertrauen leistete kein einziger Prädiktor einen signifikanten Beitrag für die Erklärung von Extra-Role-Behavior, es bestand auch kein signifikanter

Zusammenhang zwischen der Verfahrensgerechtigkeit der/des Vorgesetzten und Extra-Role-Behavior ($\beta=0,14$; $p>0,05$).

Tabelle 27 – Hypothese H4_a - Verfahrensgerechtigkeit und Extra-Role-Behavior bei *hohem* Vertrauen

	Schritt 1	Schritt 2
Prädiktor	β	β
Geschlecht	-,04	-,07
Alter – bis 30 Jahre	-,20	-,13
Alter – 30 bis 40 Jahre	-,54 **	-,42 **
Alter – 40 bis 50 Jahre	-,22	-,15
Standort	,02	,00
Position	-,31 *	-,28 *
Verfahrensgerechtigkeit – Vorgesetzte(r)		,34 **
R^2	,21	,32
R^2 change	,21	,11
F change	3,11 **	10,58 **
Df	69	68

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

In der Gruppe mit hohem Vertrauen gab es einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Verfahrensgerechtigkeit der/des Vorgesetzten und Extra-Role-Behavior ($\beta=0,34$; $p<0,01$) bzw. zwischen der Position und Extra-Role-Behavior vor ($\beta=-0,28$; $p<0,05$). Signifikante Unterschiede im Antwortverhalten, betreffend Extra-Role-Behavior, gab es auch zwischen über 50-jährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Jenen zwischen 30 und 40 Jahren ($\beta=-0,42$; $p<0,01$).

Ein signifikanter Zusammenhang zwischen Verfahrensgerechtigkeit und Extra-Role-Behavior bestand daher nur bei hohem Vertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihre Führungskräfte.

Für die Überprüfung der moderierenden Rolle des Vertrauens wurde eine *simple-slope-analysis* durchgeführt.

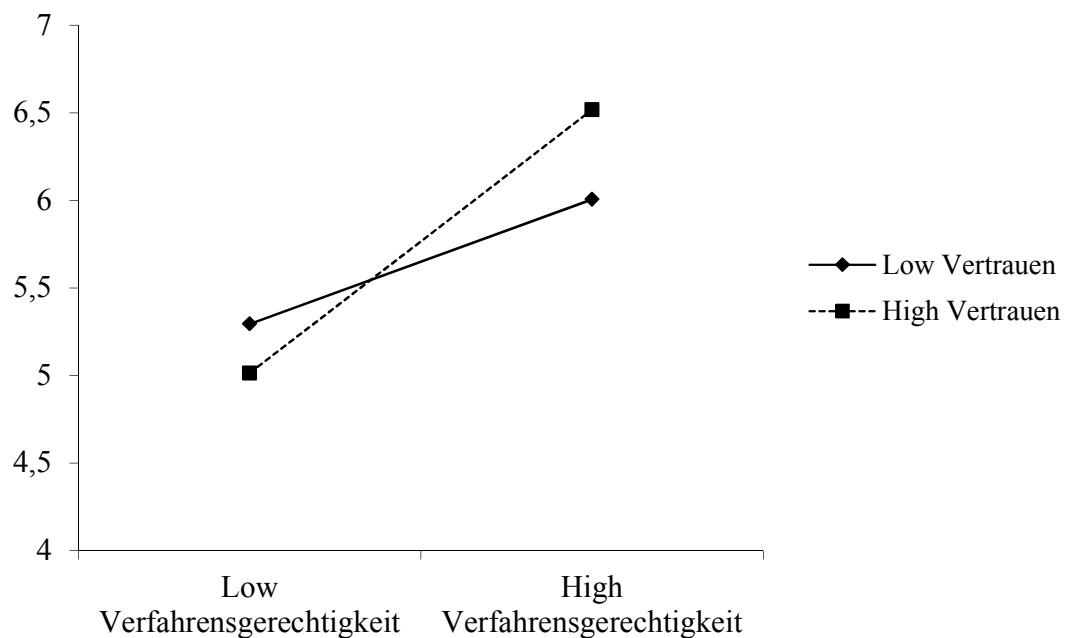


Abbildung 8 – Der moderierende Effekt von Vertrauen in der simple-slope-analysis

Aus der simple-slope-analysis ($T = 5,95$; $p=0,00$) ist ersichtlich, dass auch bei geringem Vertrauen wahrgenommene Verfahrensgerechtigkeit zu höheren Graden an Extra-Role-Behavior führte. Deutlich stärker war dieser Effekt allerdings bei hohem Vertrauen in die Führungskraft. Hier wirkten sich geringe und auch hohe Verfahrensgerechtigkeit deutlich stärker auf die Angabe von Verhaltensweisen des Extra-Role-Behaviors aus.

H4_b: Je geringer das Vertrauen in das Unternehmen, desto stärker der Zusammenhang zwischen prozeduraler Gerechtigkeit in Bezug auf das Unternehmen und Extra-Role-Behavior.

Auch hier wurde die bei Hypothese H4_a beschriebene Vorgangsweise durchgeführt.

Tabelle 28 – Hypothese H4_b - Verfahrensgerechtigkeit und Extra-Role-Behavior bei *geringem* Vertrauen

	Schritt 1	Schritt 2
Prädiktor	β	β
Geschlecht	-,04	-,05
Alter – bis 30 Jahre	-,16	-,17
Alter – 30 bis 40 Jahre	-,07	-,07
Alter – 40 bis 50 Jahre	,12	,12
Standort	,09	,10
Position	-,28 *	-,29 *
Verfahrensgerechtigkeit – Organisation		-,03
R^2	,14	,14
R^2 change	,14	,00
F change	1,62	,05
df	61	60

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

In der Gruppe mit geringem Vertrauen gab es keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der Verfahrensgerechtigkeit und Extra-Role-Behavior ($\beta=-0,03$; $p>0,05$). Lediglich der Zusammenhang zwischen der Position und Extra-Role-Behavior fiel signifikant aus ($\beta=-0,29$; $p<0,05$).

Tabelle 29 – Hypothese H4_b - Verfahrensgerechtigkeit und Extra-Role-Behavior bei *hohem* Vertrauen

	Schritt 1	Schritt 2
Prädiktor	β	β
Geschlecht	,20	,18
Alter – bis 30 Jahre	-,20	-,19
Alter – 30 bis 40 Jahre	-,24	-,20
Alter – 40 bis 50 Jahre	-,17	-,16
Standort	-,21	-,22
Position	-,15	-,13
Verfahrensgerechtigkeit – Vorgesetzte(r)		,09
R^2	,19	,20
R^2 change	,19	,01
F change	2,61 *	,61
df	66	65

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

Auch in der Gruppe mit hohem Vertrauen gab es keine signifikanten Zusammenhänge zwischen den Konstrukten.

Da weder in der Gruppe mit geringem Vertrauen noch in der Gruppe mit hohem Vertrauen ein signifikanter Zusammenhang zwischen Verfahrensgerechtigkeit und Extra-Role-Behavior bestand, erübrigte sich auch die Frage nach der moderierenden Rolle von Vertrauen. Es wurde daher auf die Durchführung einer simple-slope-analysis verzichtet.

- **Hypothese 5**

H5_a: Vertrauen in die/den Vorgesetzte(n) vermittelt den Zusammenhang zwischen Verfahrensgerechtigkeit der/des Vorgesetzte(n) und Extra-Role-Behavior.

Hypothese 5 wurde mit dem Sobeltest überprüft. Mit diesem kann die Signifikanz einer Mediation berechnet werden. Die Berechnung wird auf Basis der beiden Regressionen zwischen der unabhängigen Variablen und dem Mediator und jener zwischen dem Mediator und der abhängigen Variable durchgeführt.

Tabelle 30 – Auswertung der Hypothese H5_a (Vertrauen als Mediator) mit dem Sobeltest - Vorgesetzte(r)

Regression UV → AV	Koeffizient β	Standardfehler SE
PJ → Vertr.	,87 **	0,76
Vertr. → ERB	,27 **	1,07
Sobel-Test-Statistik	,24	

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

H5_b: Vertrauen in das Unternehmen vermittelt den Zusammenhang zwischen Verfahrensgerechtigkeit des Unternehmen und Extra-Role-Behavior.

Tabelle 31 – Auswertung der Hypothese H5_b (Vertrauen als Mediator) mit dem Sobeltest - Unternehmen

Regression UV → AV	Koeffizient β	Standardfehler SE
PJ → Vertr.	,65 **	1,09
Vertr. → ERB	,25 **	1,07
Sobel-Test-Statistik	,22	

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

In beiden Fällen, sowohl in Bezug auf die/den Vorgesetzte(n), als auch in Bezug auf das Unternehmen lag keine signifikante Mediation vor. Dies bedeutet, dass Vertrauen den Zusammenhang zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und Extra-Role-Behavior nicht vermittelte.

- **Hypothese 6**

H6_a: Je höher die wahrgenommene legitime Macht der/des Vorgesetzten, desto höher das Vertrauen in die/den Vorgesetzten.

Tabelle 32 –Hypothese H6_a - Legitime Macht und Vertrauen / Vorgesetzte(r)

	Schritt 1	Schritt 2
Prädiktor	β	β
Geschlecht	,12	-,01
Alter – bis 30 Jahre	,07	-,07
Alter – 30 bis 40 Jahre	-,12	-,08
Alter – 40 bis 50 Jahre	-,12	-,06
Standort	-,22 *	-,08
Position	-,08	-,08
Legitime Macht – Vorgesetzte(r)		,66 **
R^2	,08	,47
R^2 change	,08	,39
F change	2,04	98,53 **
df	134	133

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

In Bezug auf die/den Vorgesetzte(n) gab es einen signifikanten Zusammenhang ($\beta=0,66$; $p<0,01$) zwischen legitimer Macht und Vertrauen. Dieser Zusammenhang erklärte im Modell zusätzliche 39 % der Varianz bezüglich Vertrauen.

H6_b: Je höher die wahrgenommene legitime Macht des Unternehmens, desto höher das Vertrauen in das Unternehmen.

Tabelle 33 –Hypothese H6_b - Legitime Macht und Vertrauen / Unternehmen

	Schritt 1	Schritt 2
Prädiktor	β	β
Geschlecht	,20	,13
Alter – bis 30 Jahre	-,03	,02
Alter – 30 bis 40 Jahre	-,13	,02
Alter – 40 bis 50 Jahre	-,16	,01
Standort	-,27 **	-,24 **
Position	,11	,04
Legitime Macht - Organisation		,73 **
R^2	,08	,59
R^2 change	,08	,51
F change	1,99	166,93 **
df	134	133

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

Auch in Bezug auf das Unternehmen gab es einen signifikanten Zusammenhang ($\beta=0,73$; $p<0,01$) zwischen legitimer Macht und Vertrauen. Dieser Zusammenhang erklärte im Modell zusätzliche 51 % der Varianz bezüglich Vertrauen.

H6_c: Je höher die wahrgenommene Bestrafungsmacht Macht der/des Vorgesetzten, desto geringer das Vertrauen in die/den Vorgesetzte(n).

Tabelle 34 – Auswertung Hypothese H6_c - Bestrafungsmacht und Vertrauen / Vorgesetzte(r)

	Schritt 1	Schritt 2
Prädiktor	β	β
Geschlecht	,11	,12
Alter – bis 30 Jahre	,06	,06
Alter – 30 bis 40 Jahre	-,12	-,12
Alter – 40 bis 50 Jahre	-,12	-,07
Standort	-,22 *	-,22 *
Position	-,08	-,07
Bestrafungsmacht – Vorgesetzte(r)		-,07
R^2	,08	,09
R^2 change	,08	,00
F change	1,96	,65
df	133	132

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

Es gab keinen signifikanten Zusammenhang zwischen Bestrafungsmacht und Vertrauen in Bezug auf die/den Vorgesetzte(n). Ein signifikanter Zusammenhang ($\beta=-0,22$; $p<0,05$) fand sich zwischen dem Standort und dem Vertrauen in die/den Vorgesetzte(n).

H6_d: Je höher die wahrgenommene Bestrafungsmacht des Unternehmens, desto geringer das Vertrauen in das Unternehmen.

Tabelle 35 –Hypothese H6_d - Bestrafungsmacht und Vertrauen / Unternehmen

	Schritt 1	Schritt 2
Prädiktor	β	β
Geschlecht	,20	,20
Alter – bis 30 Jahre	-,03	-,02
Alter – 30 bis 40 Jahre	-,13	-,12
Alter – 40 bis 50 Jahre	-,16	-,15
Standort	-,27 **	-,28 **
Position	,11	,12
Legitime Macht – Organisation		-,08
R^2	,08	,09
R^2 change	,08	,01
F change	1,99	,82
df	134	133

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

Auch in Bezug auf das Unternehmen zeigte sich kein signifikanter Zusammenhang zwischen Bestrafungsmacht und Vertrauen ($p > 0,05$).

3.4.4 Explorative Datenanalyse

Neben den bereits in der Hypothesenprüfung betrachteten Ergebnissen sollen in diesem Abschnitt auch einige interessante Ergebnisse abseits der Hypothesen dieser Untersuchung vorgestellt werden.

a.) *Gab es auch zwischen dem Vertrauen in die Kolleginnen und Kollegen und Extra-Role-Behavior einen Zusammenhang?*

Tabelle 36 – Korrelation Vertrauen in KollegInnen und Extra-Role-Behavior

Korrelationskoeffizient	Signifikanz
<i>R</i>	<i>p</i>
,42	,00

Interessanterweise bestand also auch zwischen dem Vertrauen in die Kolleginnen und Kollegen und Extra-Role-Behavior ein signifikanter Zusammenhang in der Höhe von $r=0,42$ ($p<0,01$). Aussagen über die Richtung dieses Zusammenhangs können mangels theoretischer Fundierung keine gemacht werden.

b.) Worin unterschieden sich die Wahrnehmungen von Angestellten und Führungskräften?

Tabelle 37 – Auswertung der Unterschiede Angestellte / Führungskräfte

Konstrukt	FK	N	MW	SD	Standardfehler MW	T-Test für die Mittelwertgleichheit		
						T	d	p
Legitime Macht Vorg.	Ja	45	5,49	1,37	,20	,30	142	,76
	Nein	99	5,41	1,53	,15			
Legitime Macht Org.	Ja	45	5,42	1,09	,16	-,89	141	,37
	Nein	98	5,59	1,11	,11			
Bestrafungsmacht Vorg.	Ja	45	4,39	1,53	,23	-1,83	141	,07
	Nein	98	4,89	1,50	,15			
Bestrafungsmacht Org.	Ja	45	3,77	1,49	,22	-,96	142	,34
	Nein	99	4,02	1,37	,14			
Vertrauen Vorg.	Ja	45	6,07	1,16	,17	1,38	142	,17
	Nein	99	5,74	1,63	,16			
Vertrauen Org.	Ja	45	5,33	1,40	,21	-,53	142	,60
	Nein	99	5,47	1,44	,14			
Extra-Role-Behavior	Ja	45	6,32	,76	,11	3,57	142	,00 **
	Nein	97	5,75	1,09	,11			
prozed. Ger. Vorg.	Ja	45	5,69	1,20	,18	1,13	141	,26
	Nein	98	5,37	1,75	,18			
prozed. Ger. Org.	Ja	45	4,68	1,88	,28	,04	141	,97
	Nein	98	4,67	1,74	,18			

Der einzige signifikante Wert war kleiner als $\alpha/9$ (0,0055), weshalb dieser in Betracht auf die Alphafehlerkumulierung ohne Bedenken als signifikant zu betrachten war.

Angestellte und Führungskräfte berichteten von signifikant höheren Werten in Bezug auf ihr Extra-Role-Behavior.

c.) Inwieweit gibt es Zusammenhänge des Konstrukts „Innere Kündigung“ und den in der vorliegenden Untersuchung einbezogenen Konstrukten?

Innere Kündigung als innere Emigration bezeichnet einen Zustand der nicht explizit geäußerten, mentalen Verweigerung engagierter Leistung einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters. Diese(r) möchte zwar ihre beziehungsweise seine Anstellung nicht verlieren, möchte sich aber auch nicht über ein minimal erforderliches Ausmaß engagieren. Das oft aufgrund einer als frustrierend erlebten Arbeitssituation. Da sich dies meist als lautloser Prozess vollzieht, ist es für Führungskräfte und die Unternehmensleitung schwer erkennbar (Bartscher, 2012).

Aus diesen Ausführungen wird deutlich, dass innere Kündigung eine Art Gegenpol zu Extra-Role-Behavior darstellt. Daher erscheint es interessant, wie innere Kündigung mit den behandelten Konstrukten korreliert. Eine Richtung des Zusammenhangs kann aufgrund fehlender theoretischer Fundierung nicht hergestellt werden.

Tabelle 38 – Korrelationen mit innere Kündigung

Konstrukt	Korrelation <i>R</i>	Signifikanz <i>p</i>
Extra-Role-Behavior	-,34	,00 **
Legitime Macht Vorg.	-,08	,33
Legitime Macht Org.	-,29	,00 **
Bestrafungsmacht Vorg.	,28	,00 **
Bestrafungsmacht Org.	,27	,00 **
Vertrauen Vorg.	-,33	,00 **
Vertrauen Org.	-,27	,00 **
prozed. Ger. Vorg.	-,36	,00 **
prozed. Ger. Org.	-,26	,00 **

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

Signifikante ($p < 0,01$) positive Korrelationen lagen zwischen innerer Kündigung sowie der Bestrafungsmacht der/des Vorgesetzten sowie des Unternehmens vor.

Signifikante ($p < 0,01$) negative Korrelationen gab es zwischen innerer Kündigung sowie Extra-Role-Behavior, der legitimen Macht der/des Vorgesetzten, der legitimen Macht des Unternehmens, dem Vertrauen in die/den Vorgesetzten sowie in das Unternehmen sowie auch der Verfahrensgerechtigkeit des / der Vorgesetzten sowie des Unternehmens.

4 Zusammenfassung und Diskussion

Die konkrete Forschungsfrage lautete, ob sich in Abhängigkeit von wahrgenommener Verfahrensgerechtigkeit, Vertrauen und Macht Unterschiede im Auftreten von Extra-Role-Behavior finden.

In zahlreichen Untersuchungen fanden sich Hinweise darauf, dass wahrgenommene Verfahrensgerechtigkeit sowie Vertrauen in die Führungskräfte beziehungsweise in das Unternehmen als Ganzes zu gesteigerter Kooperation und höherem Engagement führen. Keine einheitliche Meinung besteht bezüglich der Charakteristik des Zusammenhangs von Verfahrensgerechtigkeit, Vertrauen und Extra-Role-Behavior. Ein Ziel dieser Diplomarbeit war es daher, zu ermitteln, wie diese Variablen miteinander zusammenhängen und interagieren.

Bezüglich Macht sollte ermittelt werden, ob diese mit ihrem Einfluss auf das Vertrauen einen moderierenden Einfluss auf die Zusammenhänge von Verfahrensgerechtigkeit, Vertrauen und Extra-Role-Behavior ausübt.

Ebenfalls von Interesse waren die verschiedenen Ebenen der Wahrnehmung von Verfahrensgerechtigkeit, Vertrauen und Macht. Hier sollte untersucht werden, ob sich Unterschiede finden, abhängig davon, ob an die unmittelbare Führungskraft oder an das Unternehmen als Ganzes gedacht wird. Dies stellte einen bisher kaum untersuchten und damit neuen Aspekt in der Forschung zu Extra-Role-Behavior dar.

In der vorliegenden Untersuchung zeigte sich ein signifikanter ($p < 0,01$), positiver Zusammenhang zwischen Verfahrensgerechtigkeit in Bezug auf die Führungskraft und Extra-Role-Behavior. Die Ursache dafür könnte wie von Tyler, DeGoey und Smith (1996) postuliert sein, dass erlebte faire und respektvolle Behandlung zu Reziprozität und daher mehr freiwilligem zusätzlichem Arbeitsengagement führt. In Bezug auf das Unternehmen war dieser Zusammenhang allerdings nicht signifikant.

Wie berichtet, vermuteten McEvily, Perrone und Zaheer (2003) einen strukturierenden Effekt von Vertrauen. Vertrauen motiviere außerdem dazu, Ressourcen beizusteuern um organisationale Ziele erreichen zu können. Dem entsprechend gab es in dieser Untersuchung einen positiven Zusammenhang zwischen Vertrauen und Extra-Role-Behavior, und zwar sowohl in Bezug auf das Vertrauen in die Führungskraft ($p < 0,01$) als auch in Bezug auf das Vertrauen in die Organisation als Ganzes ($p < 0,05$)

Ein starker Zusammenhang ($p < 0,01$) fand sich auf beiden Ebenen zwischen Verfahrensgerechtigkeit und Vertrauen. Das könnte, wie von Van Dijke, Mayer und De Cremer (2010) vorgeschlagen, daran liegen, dass fair handelnde Autoritäten signalisieren, dass sie ihre Angestellten nicht ausnützen werden und ihnen daher vertraut werden kann.

Bezüglich der Interaktion von Verfahrensgerechtigkeit, Vertrauen und Extra-Role-Behavior konnte nicht festgestellt werden, dass der Zusammenhang zwischen Verfahrensgerechtigkeit und Extra-Role-Behavior durch das Vertrauen vermittelt wird. Auf beiden Ebenen lag hier kein signifikantes Ergebnis vor.

Allerdings sprachen die Ergebnisse aus Mediansplit und simple-slope-analysis dafür, dass der Zusammenhang von Verfahrensgerechtigkeit und Extra-Role-Behavior durch das Vertrauen moderiert wird. Diesbezüglich gab es auf der Wahrnehmungsebene der Führungskräfte ein signifikantes Ergebnis, nicht jedoch auf Ebene der Organisation.

Je stärker das Vertrauen in die Führungskraft, desto stärker wirkte sich erlebte Verfahrensgerechtigkeit auf die Angabe von Verhaltensweisen aus, die dem Extra-Role-Behavior zugehörig sind.

Dies steht im Widerspruch zur aufgestellten Hypothese, wonach besonders bei geringem Vertrauen ein starker Zusammenhang zwischen Verfahrensgerechtigkeit und Extra-Role-Behavior besteht. Nach Mayer, Davis und Schoorman (1995) führt wenig Vertrauen zu Unsicherheit bezüglich der Intentionen und des Verhaltens einer Führungskraft. Befürchtet werden Machtmissbrauch und Ausbeutung. Aus diesem Grund postulierten Van Dijke und Verboon (2009), dass Personen mit wenig Vertrauen Aspekte der Verfahrensgerechtigkeit besonders stark beachten, um herauszufinden, ob die Interessen des Kollektivs miteinbezogen werden oder Macht missbraucht wird. Deshalb sei in diesem Fall auch der Zusammenhang zwischen Verfahrensgerechtigkeit und Extra-Role-Behavior stärker ausgeprägt als bei hohem Vertrauen. Da Van Dijke und Verboon (2009) Verfahrensgerechtigkeit mit ähnlichen Aspekten des Führungsverhaltens operationalisierten wie dies in der vorliegenden Untersuchung geschah, wurde auch die Hypothese entsprechend formuliert.

Im Gegensatz zu Van Dijke und Verboon (2009) postulierten De Cremer und Tyler (2007), dass der Zusammenhang zwischen Verfahrensgerechtigkeit und Extra-Role-Behavior bei hohem Vertrauen stärker sei. Operationalisiert wurde prozedurale Gerechtigkeit durch *voice*, der Prozess- und Entscheidungskontrolle. Als Grund für den stärkeren Effekt bei hohem Vertrauen nannten De Cremer und Tyler (2007), dass erst Vertrauen jene Voraussetzungen schaffe, unter denen die Anwendung fairer Regeln bedeutungsvoll sei, Motive zur Reziprozität schaffe sowie größere Bereitschaft zur Kooperation hervorrufe. Wird nicht darauf vertraut, dass beigesteuerte Information auch im Sinn der jeweiligen Person verwendet werden, und das in einer Art und Weise, die wohlwollend die Interessen der beteiligten Personen schützt, so würden faire Verfahren auch keinen Einfluss auf die Kooperationsbereitschaft ausüben.

Bezüglich des Moderationseffektes von Vertrauen würde vertiefte Forschung vermutlich weitreichendere Klarheit schaffen. So könnte eine systematische Operationalisierung der einzelnen Komponenten von Verfahrensgerechtigkeit unter Umständen mehr

Informationen über deren Einfluss auf den Zusammenhang zwischen Verfahrensgerechtigkeit und Extra-Role-Behavior bringen.

Eine grafische Zusammenfassung der bisher genannten Ergebnisse ergibt folgendes Bild:

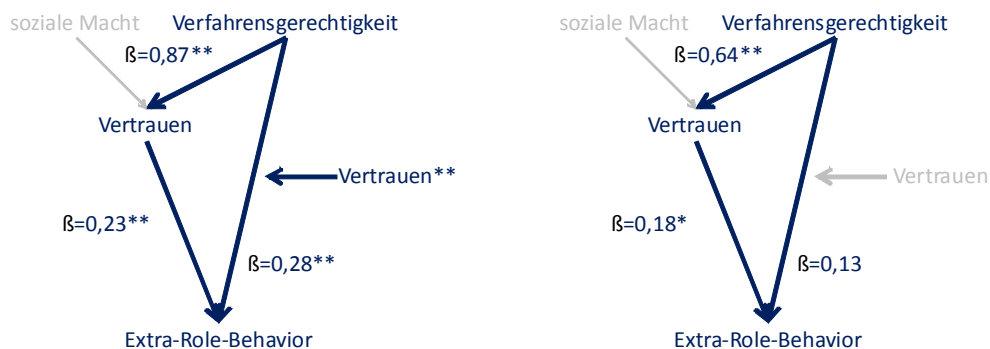


Abbildung 8 – Die Zusammenhänge zwischen Verfahrensgerechtigkeit, Vertrauen und Extra-Role Behavior, links auf Ebene der Vorgesetzten, rechts auf Organisationsebene (** = $p < 0,01$, * = $p < 0,05$)

Gut ersichtlich ist, dass auf Ebene der Führungskräfte tendenziell stärkere Zusammenhänge bestanden. Das könnte daran liegen, dass auf dieser Ebene Konstrukte wie Vertrauen und Verfahrensgerechtigkeit unmittelbarer und direkter erlebt werden. Vertrauen in die Führungskraft hat vermutlich eine persönlichere Komponente als das doch eher subtile Vertrauen in die Organisation als Ganzes.

Ähnlich wird Verfahrensgerechtigkeit in Bezug auf die/den Vorgesetzte(n) wahrscheinlich direkter erlebt. Die Konsequenzen erlebter Ungerechtigkeit oder auch Gerechtigkeit in Bezug auf die/den Vorgesetzte(n) sind wohl eher mit einer Person selbst als mit einer komplexen Einheit wie der Organisation in Verbindung zu bringen. Das könnte dazu führen, dass sich erlebte Gerechtigkeit auch stärker auf Extra-Role-Behavior auswirkt.

Erlebte Gerechtigkeit durch eine persönlich bekannte Person wie der Führungskraft wird vermutlich auch Motive der Reziprozität stärker aktivieren. Wird Gerechtigkeit durch eine komplexe Entität wie einem Unternehmen erlebt, so wird diese intrinsische Motivation zur Reziprozität wahrscheinlich weniger stark erlebt oder teilt sich diese empfundene Verantwortung dazu auf (Herkner, 2001) und wird auch auf andere Kolleginnen und Kollegen übertragen.

Bezüglich Macht fanden sich wie postuliert auf beiden Ebenen signifikante ($p < 0,01$), positive Zusammenhänge zwischen legitimer Macht und Vertrauen. Offensichtlich fördert, wie von Das und Teng (1998) vermutet, legitime Macht das Einverständnis zwischen den Akteuren und erhöht daher das Vertrauen.

Auffallend ist, dass Bestrafungsmacht keinen signifikanten Einfluss auf das Vertrauen in die Führungskraft oder in die Organisation hatte.

Dies wäre sicherlich ein Punkt, der noch näher zu untersuchen wäre. Erlebte Zwangsmacht führte scheinbar nicht dazu, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fehlendes Vertrauen auf Seiten der Führungskräfte oder Organisation wahrnahmen und so deren eigenes Vertrauen unterminiert wurde. Mit Bestrafungsmacht einhergehende Sanktionssysteme können aber auch zur Wahrnehmung führen, dass Personen, die die Regeln verletzen, gerechterweise bestraft werden. Daher kann Bestrafungsmacht durchaus auch positive Effekte auf das Vertrauen haben (Mulder et al., 2006). Da die vorliegende Untersuchung weder die eine, noch die andere Hypothese bestätigen konnte, wäre vertiefte Forschung auch hier interessant.

Der letzte Punkt der explorativen Datenanalyse betraf das Konstrukt der „inneren Kündigung“ und die Zusammenhänge zu den in der Untersuchung einbezogenen Konstrukten. Wie erwähnt stellt die innere Kündigung eine Art Gegenpol zu Extra-Role-Behavior dar. Daher war es besonders interessant, ob sich auch die Zusammenhänge dementsprechend gestalten. Positive Zusammenhänge ($p < 0,01$) lagen hier bezüglich Bestrafungsmacht der/des Vorgesetzten und des Unternehmens vor.

Negative Zusammenhänge ($p < 0,01$) fanden sich mit den Konstrukten Extra-Role-Behavior, Legitime Macht der Organisation, Vertrauen in die/den Vorgesetzte(n), Vertrauen in das Unternehmen, Verfahrensgerechtigkeit der/des Vorgesetzten sowie Verfahrensgerechtigkeit des Unternehmens.

Bemerkenswert ist die ähnliche Charakteristik in Bezug auf die Führungskraft beziehungsweise Organisation. So waren die Korrelationen auf Führungskraftebene außer

bei der legitimen Macht tendenziell höher. Dies wurde auch bereits bei der Hypothesenprüfung hinsichtlich Vertrauen und Verfahrensgerechtigkeit beobachtet.

Auch ansonsten lagen mehr oder weniger inverse Ergebnisse vor, mit dem Unterschied, dass hier auch Bestrafungsmacht zu signifikanten Zusammenhängen führte.

Aufgrund fehlender theoretischer Basis kann bezüglich der Richtung des Zusammenhangs keine Aussage gemacht werden. Es erscheint allerdings sehr wahrscheinlich, dass hohe Bestrafungsmacht zu Tendenzen der inneren Kündigung führt. Auf der anderen Seite erscheint es logisch, dass Vertrauen und wahrgenommene Gerechtigkeit eher zu einer geringeren Tendenz der inneren Kündigung führt. Diese Zusammenhänge wären sicherlich eine sehr interessante Basis für weitergehende Untersuchungen.

Bemerkenswert bezüglich der Stichprobe waren die signifikanten Unterschiede in der Wahrnehmung zwischen jenen Personen, die den Fragebogen am PC ausfüllten und jenen, die die Papierversion nutzten. So gab es signifikante Unterschiede ($p < 0,01$) in der Wahrnehmung der Bestrafungsmacht der/des Vorgesetzten sowie der Organisation. Möglich wäre, dass dies mit den damit verbundenen unterschiedlichen Tätigkeiten zu tun hatte. Meist sind Arbeitsplätze mit PC auch mit höherwertigeren Aufgaben verbunden als jene Tätigkeiten, die keinen PC benötigen. Dies sind mit großer Wahrscheinlichkeit eher manuelle Tätigkeiten. Jedenfalls wurde in den Papierversionen angegeben, ein signifikant höheres Ausmaß an Bestrafungsmacht zu erleben und zwar in Bezug auf die/den Vorgesetzte(n) als auch in Bezug auf das Unternehmen. Ein interessanter Ansatz für weiterführende Untersuchungen wäre somit, ob ein genereller Zusammenhang zwischen der Wertigkeit einer Stellung und erlebter Zwangsmacht besteht.

Auch in Bezug auf den Unternehmensstandort gab es signifikante Wahrnehmungsunterschiede. So wurde am deutschen Standort eine signifikant geringere legitime Macht der Vorgesetzten ($p < 0,01$) sowie ein ebenfalls signifikant geringeres Vertrauen in das Unternehmen ($p < 0,01$) als auch in dessen Vorgesetzte ($p < 0,05$) angegeben. Dieser Befund spiegelte sich auch in den zum Teil signifikanten β -Werten des

Standortprädiktors in den Regressionen wider. Eine Rücksprache mit der Unternehmensleitung konnte hier keine eindeutige Klärung bringen.

In der explorativen Datenanalyse wurde auf den Zusammenhang zwischen dem Vertrauen in die Kolleginnen und Kollegen und Extra-Role-Behavior eingegangen. Hier lag eine signifikante Korrelation vor ($p < 0,01$). Der Zusammenhang war sogar stärker als jener zwischen dem Vertrauen in die Führungskraft beziehungsweise Organisation und Extra-Role-Behavior. Eine Erklärung wäre, dass ein gutes Arbeitsklima zu Arbeitszufriedenheit führt und dies wiederum dazu motiviert, sich in Extra-Role-Behavior zu engagieren. Allerdings kann aufgrund der fehlenden theoretischen Fundierung keine gerichtete Aussage gemacht werden. Zum Beispiel wäre eine weitere Möglichkeit, dass Extra-Role-Behavior ein Indiz für motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist und dies wiederum dazu führt, dass auch eine erhebliche Motivation zur Pflege von guten Beziehungen zu den Kolleginnen und Kollegen besteht. Der Zusammenhang zwischen dem Vertrauen in die Kolleginnen und Kollegen und Extra-Role-Behavior wäre somit ein weiterer Punkt für künftige, vertiefte Forschung.

In der explorativen Datenanalyse wurde auch auf die Unterschiede hinsichtlich der Wahrnehmungen von Angestellten und Führungskräften eingegangen. Ein signifikanter Unterschied bestand hier lediglich bezüglich Extra-Role-Behavior ($p < 0,01$). Auch dieser Befund bildete sich in den signifikanten β -Werten des jeweiligen Prädiktors in den Regressionsanalysen ab. Führungskräfte gaben signifikant häufiger dementsprechende Verhaltensweisen an. Dies erscheint nachvollziehbar, da mehr Verantwortung und eine höhere Position oft auch mehr Engagement implizieren. Möglich ist aber auch, dass Führungskräfte durch ihre Rolle und Position auch mehr Druck verspüren und daher gerade hinsichtlich Extra-Role-Behavior verstärkt sozial erwünscht antworten, um mit den einhergehenden Rollenerfordernissen konform zu gehen.

Zu den Limitationen der Studie zählen einerseits Faktoren, die möglicherweise Einfluss auf die Datengewinnung / Datenqualität hatten. So kann nicht ausgeschlossen werden, dass bei manchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, insbesondere bei der Onlineversion, Zweifel

an der Anonymität bestanden. Daher erscheint es möglich, dass einige Personen erst gar nicht an der Studie teilnahmen, beziehungsweise wenn doch, dies das Antwortverhalten beeinflusst hat. In diesem Unternehmen wurde außerdem noch nie eine Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Daher ist es möglich, dass dieses neue Instrument eventuell Verunsicherung hervorrief.

Generell ist in Arbeitssituationen beziehungsweise im Unternehmensumfeld davon auszugehen, dass aufgrund antizipierter negativer Konsequenzen sozial erwünschtes Antwortverhalten ein wichtiger, möglicherweise die Aussagekraft einschränkender, Faktor ist. Dass dies auch in dieser Studie nicht auszuschließen war, zeigen zum Teil auffallend gleichmäßig hohe Angaben betreffend kritischer Kategorien wie zum Beispiel das Vertrauen in die oder den Vorgesetzte(n).

Im Gegensatz dazu war bewusst falsches Ausfüllen eher selten anzutreffen. Lediglich in ca. 5 Prozent der abgegebenen Befragungen wurden ungültige Informationen angegeben, dies zum Beispiel durch Ankreuzen der immer gleichen Antwortmöglichkeit, unabhängig, wie die Frage gepolt war.

Von der Firmenleitung wurde ein relativ hoher Migrantinnen- und Migrantenanteil in der Firma berichtet. Interpretationsschwierigkeiten bei der einen oder anderen Frage sind selbst bei relativ guter Sprachbeherrschung nicht auszuschließen. Davon abgesehen gab es eine Gruppe an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, deren Deutschkenntnisse nicht ausreichend genug waren, um an der Umfrage teilzunehmen. Diese Personen wurden daher systematisch ausgeschlossen, da keine valide Version in einer anderen Sprache vorlag. Festzuhalten ist allerdings, dass diese Gruppe relativ klein war (<10 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter).

Ein Punkt, der die Papierversion betrifft waren Antwortbögen mit exakt demselben Antwortmuster. Da die Boxen für die Abgabe in den Sozialräumen aufgestellt waren, erscheint es wahrscheinlich, dass einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Bögen während einer Pause gemeinsam mit anderen Kolleginnen und Kollegen ausgefüllten. Eine Verfälschung des Antwortverhaltens erscheint daher ebenfalls möglich.

Erwähnenswert in diesem Zusammenhang ist allerdings, dass diese Problematiken bei Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbefragungen generell bestehen und keine Limitation für diese Studie speziell darstellen. So ist auch in anderen derartigen Untersuchungen mit sozial erwünschtem Antwortverhalten zu rechnen und die Problematik betreffend Personen mit Migrationshintergrund wird in dieser Form auch in anderen Unternehmen und mit deren Instrumenten zur Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbefragung bestehen. Insgesamt lag die Beteiligung mit 47,3 % im durchaus üblichen Rahmen.

Limitierende Faktoren bezüglich des Messinstruments sind die beiden Skalen zur wahrgenommenen Zwangsmacht auf Ebene der Führungskraft beziehungsweise bezüglich des Unternehmens. Die Zuverlässigkeit (Reliabilität) der Skala betrug lediglich $r=0,61$ beziehungsweise $r=0,34$; vor allem der zweite Wert ist sehr niedrig. Die Unterdimension Bestrafungsmacht hatte kaum höhere Reliabilität, diese betrug $r=0,42$ für die Ebene der Führungskraft und $r=0,65$ für die Unternehmensebene. Daher wäre eine dementsprechende Überarbeitung der Items bezüglich Zwangsmacht ein Ansatzpunkt für eine Verbesserung des Fragebogens.

Bereits bezüglich der theoretischen Fundierung erscheinen die Konstrukte legitime Macht und Vertrauen problematisch. Die Korrelationen in der Höhe von $r=0,66$ ($p<0,01$) auf Vorgesetztenebene und $r=0,75$ ($p<0,01$) auf Organisationsebene verdeutlichen, wie ähnlich diese beide Konstrukte sind. Aber auch die beiden Konstrukte Vertrauen und Verfahrensgerechtigkeit korrelierten hoch miteinander. Auf Vorgesetztenebene mit $r=0,87$ ($p<0,01$) und auf Organisationsebene mit $r=0,65$ ($p<0,01$). Dies sind auch Hinweise auf eine mögliche Multikollinearität, die die Ergebnisse der Auswertung beeinflusst haben könnte. Korrelieren zwei Prädiktoren sehr stark miteinander, so kann es dazu kommen, dass die Ergebnisse der Regressionsanalyse verzerrt sind. Erkennbar war dies auch beim Versuch, den Interaktionsterm der beiden Konstrukte Vertrauen und Verfahrensgerechtigkeit zu berechnen. Die Berechnung machte deutlich, dass Multikollinearität vorlag.

Aus der vorliegenden Studie lässt sich folgern, dass Verfahrensgerechtigkeit und Vertrauen wichtige Aspekte in Bezug auf freiwilliges zusätzliches Arbeitsengagement darstellen. Jedes Unternehmen, dessen Anliegen es ist, engagierte und kooperative Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu beschäftigen, sollte versuchen, transparente Entscheidungsprozesse zu implementieren, in denen nach Möglichkeit die betroffenen Personen bestmöglich eingebunden sind. Die Schaffung einer vertrauensvollen Atmosphäre, in der dem Unternehmen und deren Führungskräften vertraut wird, stellt eine weitere wichtige Komponente dar. Je höher das Vertrauen, desto bedeutungsvoller werden die eingesetzten Regeln und Verfahren in einem Unternehmen. Während Bestrafungsmacht keine Auswirkungen auf das Vertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat, kann durch Expertise, Information, Führungskräften als Vorbilder sowie einer hohen Legitimation der Führungskräfte ein hohes Einverständnis zwischen Führungsebene und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hergestellt werden, welches in weiterer Folge auch zu einem vertrauensvolleren Klima führt.

5 Literaturverzeichnis

- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18
- Aryee, S., Budhwar, P., Chen, Z. X. (2002). Trust as a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285
- Bartscher, Th. (2012). <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/85284/innere-kuendigung-v5.html> (07.01.2013)
- Bateman, T. S., Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship". *The Academy of Management Journal*, 26, 587-595
- Bennett, R. J., Robinson, S. L. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349-360
- Blader, St. L., Tyler, T. R. (2003). A Four-Component Model of Procedural Justice: Defining the Meaning of a "Fair" Process. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 747-758
- Blader, St. L., Tyler, T. R. (2009). Testing and Extending the Group Engagement Model: Linkages Between Social Identity, Procedural Justice, Economic Outcomes, and Extrarole Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94, 445-464
- Brehm, J. W. (1966). A Theory of Psychological Reactance, in W. Warner Burke, Dale G. Lake and Jill Waymire Paine (ed.), *Organization Change. A Comprehensive Reader*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.: 377-390
- Brockner, J., Siegel, Ph. A., Daly, J. P., Tyler, T., Martin, Ch. (1997). When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability. *Administrative Science Quarterly*, 42, 558-583

- Bruins, J. (1999). Social Power and Influence Tactics: A Theoretical Introduction. *Journal of Social Issues*, 55, 7-14
- Butler, J. K. Jr. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*, 17, 643-663
- Bühner, M., Ziegler, M. (2009). Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler. München: Pearson Education Deutschland GmbH
- Castelfranchi, C., Falcone, R. (2010). Trust Theory. A socio-cognitive and computational model. New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Cunningham, J. B., MacGregor, J. (2000). Trust and the Design of Work: Complementary Constructs in Satisfaction and Performance. *Human Relations*, 53, 1575-1591
- Das, T. K., Teng, B.-S. (1998). Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *Academy of Management Review*, 23, 491-512
- De Cremer, D., Van Dijke, M., Bos, A. E.R. (2006). Leader's Procedural Justice Affecting Identification and Trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 27, 554-565
- De Cremer, D., Tyler, T. R. (2007). The Effects of Trust in Authority and Procedural Fairness on Cooperation. *Journal of Applied Psychology*, 92, 639-649
- Dietz, G., Den Hartog, D. N. (2006). Measuring Trust Inside Organisations. *Personnel Review*, 35, 557-588
- Dirks, K. T., Ferrin, D. L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12, 450-467
- Erhart, M. G. (2004). Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 57, 61-94
- Field, A. (2009). Discovering Statistics Using SPSS. Third Edition. London: SAGE Publications Ltd.

Folger, R., Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *The Academy of Management Journal*, 32, 115-130

French, J. R. P., Bertram H. R. (1959). The Bases of Social Power, in Dorwin Cartwright (ed.), *Studies in Social Power*. Ann Arbor: University of Michigan: 150-167

Gangl, K., Hofmann, E., Pollai, M. & Kirchler, E. (2012). The Dynamics of Power and Trust in the Slippery Slope Framework and its Impact on the Tax Climate. Online im Internet: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2024946 (07.01.2013)

Graeff, P. (1998). Vertrauen zum Vorgesetzten und zum Unternehmen. Modellentwicklung und empirische Überprüfung verschiedener Arten des Vertrauens, deren Determinanten und Wirkungen bei Beschäftigten in Wirtschaftsunternehmen. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag Berlin

Herkner, W. (2001). Sozialpsychologie. Bern: Verlag Hans Huber

Hofmann, E, Gangl, K. & Kirchler, E. (2012). SSF-Inventory: A measurement instrument to assess the perception of tax authorities' power and trust in authorities. *International Society of Political Psychology Meeting "Power, Politics, and Paranoia"*, Amsterdam, Netherlands, 13.-14.July, 2012.

Jain, A. K., Giga, S. I., Cooper, C. L. (2011). Social Power as a Means of Increasing Personal and Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management & Organization*, 17, 412-432

Johnson-George, C., Swap, W.C. (1982). Measurement of Specific Interpersonal Trust: Construction and Validation of a Scale to Assess Trust in a Specific Other. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 1306-1317

Kirchler E., Hoelzl E., Wahl, I. (2009). Compliance to Authorities: Importing Ideas from Tax Psychology to Organizational Psychology, in Michaels, J. E., Piraro L. F. (Ed.), *Small Business. Innovation, Problems and Strategy*. New York: Nova Science Publishers, Inc.

- Konovsky, M. A., Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669
- Konovsky, M. A., Organ, D. W. (1996). Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behaviour*, 17, 253-266
- Koslowsky, M., Schwarzwald, J., Ashuri, S. (2001). On the Relationship between Subordinates Compliance to Power Sources and Organisational Attitudes. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 455-476
- Kramer, R. M. (1999). Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598
- Krauss, F. S. (2012). An Organizational Slippery Slope Framework: The Effect of Trust and Power on Cooperation. Unveröffentlichte Diplomarbeit: Universität Wien
- Leonidou, L. C., Talias, M. A., Leonidou, C. N. (2008). Exercised Power as a Driver of Trust and Commitment in Cross-Border Industrial Buyer–Seller Relationships. *Industrial Marketing Management*, 37, 92-103
- LePine, J. A., Erez, A., Johnson, D. E. (2002). The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65
- Leventhal, G. S. (1976). What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships, in Gergen, K.J., Ed., And Others, "Social Exchange Theory," John Wiley, 1977
- Lewicki, R., Bunker, B. B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships, in Kramer, R. M., Tyler, T. R., Eds., "Trust in Organisations: Frontiers of Theory and Research", Sage, Thousand Oaks, CA, 114-139

Li, N., Crant, M. J., Liang, J. (2010). The Role of Proactive Personality in Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Relational Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 95, 395-404

Lind, E. A., Tyler T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum Press

Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., Taylor, M. S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738-748

Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20, 709-734

McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *The Academy of Management Journal*, 38, 24-59

McEvily, B., Perrone, V., Zaheer, A. (2003). Trust as an Organizing Principle. *Organization Science*, 14, 91-103

Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855

Motowidlo, St. J. (2000). Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 10, 115-126

Mulder, L. B., van Dijk, E., De Cremer, D., Wilke, H. A. M. (2006). Undermining Trust and Cooperation: The Paradox of Sanctioning Systems in Social Dilemmas. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42, 147-162

Murphy-Berman, V., Cross, T., Fondacaro, M. (1999). Fairness and Health Care Decision Making: Testing the Group Value Model of Procedural Justice. *Social Justice Research*, 12, 117-129

Nadiri, H., Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 33-41

Naumann, St., Bennett, N. (2002). The Effects of Procedural Justice Climate on Work Group Performance. *Small Group Research*, 33, 361-377

Nielsen, M. N., Hrivnak G. A., Shaw, M. (2009). Organizational Citizenship Behavior and Performance. A Meta-Anlaysis of Group-Level Research. *Small Group Research*, 40, 555-577

Organ, D. W. (1994). Organizational citizenship behavior and the good soldier. In M. G. Rumser, Walker & C. B. Harris (Eds.), *Personnel Selection and classification*. (pp. 53–67). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Organ, D. W., Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802

Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10, 85-97

PEW Research Center for the People and the Press. (1996). *Trust and Citizen Engagement in Metropolitan Philadelphia: A Case Study*. Washington, DC: PEW. 131pp.

Pfeifer, A. (2011). <http://hamburger-coachingcontor.de/cms/wp-content/uploads/2012/06/Pressemitteilung-zum-Gallup-Engagement-Index-2011.pdf.pdf> (11.02.2013)

Podsakoff, Ph. M., MacKenzie, S. B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research. *Human Performance*, 10, 133-151

- Raven, B. H. (1992). A Power/Interaction Model of Interpersonal Influence: French and Raven Thirty Years Later. *Journal of social behavior and personality*, 7, 217-244
- Raven, B. H., Schwarzwald, J., Koslowsky, M. (1998). Conceptualizing and Measuring a Power/Interaction Model of Interpersonal Influence. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 307-332
- Raven, B. H. (2008). The Bases of Power and the Power/Interaction Model of Interpersonal Influence. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 8, 1-22
- Rousseau, D. M., Sitkin S. B., Burt, R. S., Camerer, C. (1998). Not so Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23, 393-404
- Schmidt, E., Gayler, B., Jehle, P. (2002). Gütekriterien und Strukturanalyse zur Inneren Kündigung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 16, 39-61
- Smith, C. A., Organ, D. W., Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663
- Sorrentino, R. M., Holmes, J. G., Hanna, St. E., Sharp, A. (1995). Uncertainty Orientation and Trust in Close Relationships: Individual Differences in Cognitive Styles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 314-327
- Sousa, F. H., Vala, J. (2002). Relational Justice in Organizations: The Group-Value Model and Support for Change. *Social Justice Research*, 15, 99-121
- Tan, H. H., Lim, A. K. H. (2008). Trust in Coworkers and Trust in Organizations. *The Journal of Psychology*, 143, 45-66
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D., Vandenberghe, Ch. (2010). The Role of HRM Practices, Procedural Justice, Organizational Support and Trust in Organizational Commitment and In-Role and Extra-Role Performance. *The international Journal of Human Resource Management*, 21, 405-433

- Tyler, T. R., Rasinski, K. A., Spodick, N. (1985). Influence of Voice on Satisfaction With Leaders: Exploring the Meaning of Process Control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 72-81
- Tyler, T. R. (1989). The Psychology of Procedural Justice: A Test of the Group-Value Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 830-838
- Tyler, T. R., Degoe, P. (1995). Collective Restraint in Social Dilemmas: Procedural Justice and Social Identification Effects on Support for Authorities. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 482-497
- Tyler, T. R., Degoe, P., Smith, H. (1996). Understanding Why the Justice of Group Procedures Matters: A Test of The Psychological Dynamics of the Group-Value Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 913-930
- Tyler, T. R., Blader, S. L. (2000). Cooperation in groups. Procedural Justice, Social Identity, Behavioral Engagement. Philadelphia: Taylor and Francis Group
- Tyler, T. R. (2003). Trust Within Organisations. *Personnel Review*, 32, 556-568
- Tyler, T. R., Blader, S. L. (2003). The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7, 349-361
- Van Dijke, M., Verboon, P. (2009). Trust in Authorities as a Boundary Condition to Procedural Fairness Effects on Tax Compliance. *Journal of Economic Psychology*, 31, 80-91
- Van Dijke, M., Mayer, D. M., De Cremer, D. (2010). The Role of Authority Power in Explaining Procedural Fairness Effects. *Journal of Applied Psychology*, 95, 488-502
- Vey, M. A., Campbell, J. P. (2004). In-Role or Extra-Role Organizational Citizenship Behavior: Which Are We Measuring? *Human Performance*, 17, 119-135
- Wright, C. W., Sablinski, C. J. (2008). Procedural Justice, Mood, and Prosocial Personality Influence on Organizational Citizenship Behavior. *North American Journal of Psychology*, 10, 397-412

Yang, J., Mossholder, K. W., Peng T.K. (2009). Supervisory Procedural Justice Effects: The Mediating Roles of Cognitive and Affective Trust. *The Leadership Quarterly*, 20, 143-154

6 Anhang

Anhang A: Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1:	Die fünf Dimensionen von Extra-Role-Behavior nach Organ (1997)	8
Tabelle 2:	Die sechs Komponenten von Verfahrensgerechtigkeit nach Leventhal (1976)	14
Tabelle 3:	Aspekt der Neutralität	15
Tabelle 4:	Das Vier-Komponenten-Modell prozeduraler Gerechtigkeit nach Tyler und Blader (2003)	18
Tabelle 5:	Die drei Ebenen von Vertrauen nach Castelfranchi und Falcone (2010)	22
Tabelle 6:	Die Ausprägungen von Vertrauen	25
Tabelle 7:	Die Ursachen und Quellen von Vertrauen	29
Tabelle 8:	Einteilung der Machtquellen nach Gangl et al. (2012)	34
Tabelle 9:	Aufbau des Vortests	58
Tabelle 10:	Stichprobe: Verteilung der Teilnahme	60
Tabelle 11:	Stichprobe : Verteilung nach Alter	61
Tabelle 12:	Stichprobe: Verteilung nach Unternehmensbereich	61
Tabelle 13:	Stichprobe: Verteilung nach Dauer des Beschäftigungsverhältnisses	61
Tabelle 14:	Faktorenanalyse der einzelnen Konstrukte	63
Tabelle 15:	Reliabilitätsanalyse der einzelnen Konstrukte	64
Tabelle 16:	Tabelle der Interkorrelationen	65
Tabelle 17:	Unterschiede bezüglich Verfahren	66
Tabelle 18:	Auswertung der Unterschiede bezüglich Verfahren nach Bonferroni-Holm	67
Tabelle 19:	Unterschiede bezüglich des Standorts	68
Tabelle 20:	Hypothese H1 _a - Verfahrensgerechtigkeit und Extra-Role-Behavior / Vorgesetzte(r)	70
Tabelle 21:	Hypothese H1 _b - Verfahrensgerechtigkeit und Extra-Role-Behavior / Unternehmen	71
Tabelle 22:	Hypothese H2 _a - Vertrauen und Extra-Role-Behavior / Vorgesetzte(r)	72
Tabelle 23:	Hypothese H2 _b - Vertrauen und Extra-Role-Behavior / Unternehmen	73
Tabelle 24:	Hypothese H3 _a - Vertrauen und Verfahrensgerechtigkeit / Vorgesetzte(r)	74
Tabelle 25:	Hypothese H3 _b - Vertrauen und Verfahrensgerechtigkeit / Unternehmen	75
Tabelle 26:	Hypothese H4 _a - Verfahrensgerechtigkeit und Extra-Role-Behavior bei <i>geringem</i> Vertrauen	76
Tabelle 27:	Hypothese H4 _a - Verfahrensgerechtigkeit und Extra-Role-Behavior bei <i>hohem</i> Vertrauen	77

Tabelle 28:	Hypothese H4 _b - Verfahrensgerechtigkeit und Extra-Role-Behavior bei <i>geringem</i> Vertrauen	79
Tabelle 39:	Hypothese H4 _b - Verfahrensgerechtigkeit und Extra-Role-Behavior bei <i>hohem</i> Vertrauen	80
Tabelle 30:	Auswertung der Hypothese H5 _a (Vertrauen als Mediator) mit dem Sobeltest - Vorgesetzte(r)	81
Tabelle 31:	Auswertung der Hypothese H5 _b (Vertrauen als Mediator) mit dem Sobeltest - Unternehmen	81
Tabelle 32:	Hypothese H6 _a - Legitime Macht und Vertrauen / Vorgesetzte(r)	82
Tabelle 33:	Hypothese H6 _b - Legitime Macht und Vertrauen / Unternehmen	83
Tabelle 34:	Hypothese H6 _c - Bestrafungsmacht und Vertrauen / Vorgesetzte(r)	84
Tabelle 35:	Hypothese H6 _d - Bestrafungsmacht und Vertrauen / Unternehmen	85
Tabelle 36:	Korrelation Vertrauen in KollegInnen und Extra-Role-Behavior	86
Tabelle 37:	Auswertung der Unterschiede Angestellte / Führungskräfte	87
Tabelle 38:	Korrelationen mit innere Kündigung	88
Abbildung 1:	1. Hypothese	51
Abbildung 2:	2. Hypothese	51
Abbildung 3:	3. Hypothese	52
Abbildung 4:	4. Hypothese	53
Abbildung 5:	5. Hypothese	53
Abbildung 6:	6. Hypothese	54
Abbildung 7:	Antwortformat	60
Abbildung 8:	Der moderierende Effekt von Vertrauen in der simple-slope-analysis Die Zusammenhänge zwischen Verfahrensgerechtigkeit, Vertrauen und Extra-Role Behavior, links auf Ebene der Vorgesetzten, rechts auf Organisationsebene (** = $p < 0,01$, * = $p < 0,05$)	78 92

Anhang B: Items des Vortests

Zwangsmacht Vorgesetzte(r) (Raven, Schwarzwald und Koslowsky, 1998)

1	Mein Vorgesetzter kontrolliert meine Arbeit streng.
2	Mein Vorgesetzter verhängt Sanktionen für Fehlleistungen.
3	Mein Vorgesetzter hat die Möglichkeit, mir meine Arbeit unangenehm zu gestalten.
4	Mein Vorgesetzter kann Einfluss auf meine Gehaltserhöhung nehmen.
5	Meine Beförderung wird vor allem von meinem Vorgesetzten mitbestimmt.
6	Mein Vorgesetzter entscheidet über Boni oder Begünstigungen (Sonderzahlungen).

Zwangsmacht Unternehmen (eigens konstruiert)

1	In meinem Unternehmen wird die Arbeitsweise der Mitarbeiter/innen streng kontrolliert.
2	In meinem Unternehmen werden für Fehlleistungen Sanktionen gesetzt.
3	Die festgelegten Regeln in meinem Unternehmen können mir meine Arbeit erschweren.
4	Prinzipiell ist es möglich, in meinem Unternehmen spezielle Boni oder Begünstigungen zu erhalten.
5	In meinem Unternehmen ist es üblich, dass gesteigerte Arbeitsleistung mit Gehaltserhöhungen belohnt wird.
6	Die Struktur meines Unternehmens ist entscheidend für meine Aufstiegschancen.

Legitime Macht Vorgesetzte(r) (Raven, Schwarzwald und Koslowsky, 1998)

1	Da mir mein Vorgesetzter viele Freiräume lässt, fühle ich mich ihm gegenüber verpflichtet.
2	Mein Vorgesetzter ist zu Recht in seiner Position.
3	Mein Vorgesetzter ist berechtigt, mir zu sagen, wie ich meine Arbeit erledigen soll.
4	Ich weiß, dass mein Vorgesetzter meine Hilfe wirklich braucht.
5	Ich weiß, dass mein Vorgesetzter Unterstützung und Entgegenkommen von mir benötigt.
6	Mein Vorgesetzter ist mir mehrfach entgegen gekommen, deswegen fühle ich mich ihm gegenüber verpflichtet.
7	Ich entlaste meinen Vorgesetzten durch meine Arbeit.
8	Vergangene schlechte Arbeitsleistung versuche ich zukünftig zu vermeiden.
9	Wenn ich in der Vergangenheit Fehler gemacht habe, habe ich das Gefühl, meinem Vorgesetzten etwas zu schulden.
10	Mein Vorgesetzter weiß mehr über den Inhalt meiner Arbeit als ich.
11	Mein Vorgesetzter hat mehr Fachwissen in meinem Arbeitsbereich als ich.
12	Mein Vorgesetzter weiß am besten wie meine Arbeit durchzuführen ist.
13	Ich kann mich mit meinem Vorgesetzten identifizieren.
14	Ich halte viel von meinem Vorgesetzten.
15	Ich respektiere meinen Vorgesetzten.
16	Ich sehe zu meinem Vorgesetzten auf und gestalte meine Arbeit dementsprechend.
17	Mein Vorgesetzter gibt mir hilfreiche Erklärungen, wenn ich meine Arbeitsweise ändern soll.
18	Wenn ich von meinem Vorgesetzten auf einen Fehler aufmerksam gemacht werde, kann ich seine Kritik gut nachvollziehen.
19	Ich kann Anmerkungen/Anweisungen von meinem Vorgesetzten nachvollziehen.

Legitime Macht Unternehmen (eigens konstruiert)

1	Die Unternehmensstruktur rechtfertigt die Festlegung der Arbeitsabläufe.
2	Als Mitarbeiter/in bin ich verpflichtet, nach den Richtlinien/Vorgaben des Unternehmens zu handeln.
3	Aufgrund finanzieller Leistungen fühle ich mich verpflichtet, nach den Vorgaben des Unternehmens zu handeln.
4	Da mir mein Unternehmen Handlungsspielraum gewährt, fühle ich mich verpflichtet, nach den Vorgaben des Unternehmens zu handeln.
5	Ohne meinen Beitrag wäre die Effektivität meines Unternehmens geringer.
6	Mein Unternehmen ist auf meinen Einsatz angewiesen.
7	Der Erfolg meines Unternehmens ist auch von mir abhängig.
8	Da man in der Vergangenheit bei meinen Fehlern nachsichtig war, versuche ich diese zukünftig zu vermeiden.
9	Wenn ich Fehler gemacht habe, führe ich meine Arbeit danach mit größerer Gewissenhaftigkeit aus.
10	Ich fühle mich meinem Unternehmen gegenüber schuldig, wenn ich in der Vergangenheit Fehler gemacht habe.
11	In meinem Unternehmen ist sehr viel Fachwissen vorhanden, das für Arbeitsabläufe benötigt wird.
12	Die Unternehmensleitung verfügt über umfassende arbeitsrelevante Informationen aller Mitarbeiter/innen.
13	Die in meinem Unternehmen festgelegten Arbeitsabläufe sind effizient.
14	Ich kann mich mit meinem Unternehmen identifizieren und verhalte mich dementsprechend.
15	Ich respektiere unsere Unternehmensphilosophie und handle dementsprechend.
16	Ich stehe hinter unserer Unternehmensphilosophie und gestalte meine Arbeit dementsprechend.
17	In meinem Unternehmen werden Informationen ausreichend weitergegeben.
18	Für Veränderungen werden von der Unternehmensführung gute Gründe genannt.
19	Entscheidungen auf Unternehmensebene werden ausreichend erklärt.

Empfinden von Hierarchien (eigens konstruiert)

1	Ich fühle mich wohl in klaren Hierarchien.
2	Eine klare Hierarchie erleichtert das Arbeiten.

Vertrauen in die/den Vorgesetzte(n) (Graeff, 1998 und Hofmann, Gangl und Kirchler, 2012)

1	Ich stehe meinem Vorgesetzten misstrauisch gegenüber.
2	Ich vertraue meinem Vorgesetzten, ohne darüber nachzudenken.
3	Ich vertraue meinem Vorgesetzten blind.
4	Ich vertraue meinem Vorgesetzten intuitiv.
5	Ich kann mich meinem Vorgesetzten anvertrauen.
6	Mein Vorgesetzter kritisiert mich nicht vor anderen.
7	Mein Vorgesetzter verhält sich mir gegenüber auch dann loyal, wenn er sich dadurch selbst Angriffen aussetzt.
8	Ich kann mich darauf verlassen, dass mein Vorgesetzter ehrlich ist.

9	Mein Vorgesetzter nimmt sich für mich Zeit, wenn ich ein Anliegen habe.
10	Was mein Vorgesetzter verspricht, hält er auch.
11	Mein Vorgesetzter achtet auf die Gefühle seiner Mitarbeiter/innen.
12	Ich kann mich auf meinen Vorgesetzten verlassen.
13	Mein Vorgesetzter kann sich gut in mich hineinversetzen.
14	Ich vertraue meinem Vorgesetzten ebenso, wie er mir vertraut.

Vertrauen in das Unternehmen (Graeff, 1998 und Hofmann, Gangl und Kirchler, 2012)

1	Ich stehe meinem Unternehmen misstrauisch gegenüber.
2	Ich vertraue meinem Unternehmen ohne darüber nachzudenken.
3	Ich vertraue meinem Unternehmen blind.
4	Ich vertraue meinem Unternehmen intuitiv.
5	Ich habe Vertrauen zu meinem Unternehmen.
6	Angekündigte Veränderungen im Unternehmen werden schnell umgesetzt.
7	Angekündigte Veränderungen im Unternehmen werden gewissenhaft umgesetzt.
8	Mein Unternehmen bietet mir eine Zukunft.
9	Die Ziele, die sich mein Unternehmen setzt, werden auch erreicht.
10	Mein Unternehmen wird sich auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten bewähren.
11	Mein Unternehmen bildet ein schlagkräftiges Team, das sich wirtschaftlichen Herausforderungen stellen kann.
12	Mein Unternehmen kümmert sich um seine Mitarbeiter/innen und wird dies auch in Zukunft tun.
13	Die Unternehmenspolitik ist transparent.
14	Die Unternehmenspolitik meines Unternehmens ist nachvollziehbar.

Vertrauen in die KollegInnen (Graeff, 1998 sowie McAllister, 1995)

1	Meine Meinungen werden bei den Kolleginnen/Kollegen akzeptiert.
2	Wenn Probleme bei der Arbeit auftauchen, muss ich diese alleine lösen.
3	Ich kann mit meinen Kolleginnen/Kollegen Emotionen teilen.
4	Meine Kolleginnen/Kollegen stehen für einander ein.
5	Ich vertraue meinen Kolleginnen/Kollegen ebenso, wie sie mir vertrauen.
6	Zwischen meinen Kolleginnen/Kollegen und mir besteht eine vertrauensvolle Beziehung.
7	Ich kann mich darauf verlassen, dass meine Arbeit nicht durch Nachlässigkeit meiner Kolleginnen/Kollegen erschwert wird.
8	Ich weiß, dass ich mich mit Problemen an meine Kolleginnen/Kollegen wenden kann und diese mir bei der Lösung helfen würden.

Affective Commitment (Allen und Meyer, 1990)

1	Ich wäre sehr froh, wenn ich den Rest meiner Berufslaufbahn in meinem Unternehmen bleiben könnte.
2	Es bereitet mir Freude, mit anderen betriebsfremden Personen über mein Unternehmen zu sprechen.
3	Ich betrachte die Probleme meines Unternehmens als meine eigenen.
4	Ich glaube, dass ich mich einem anderen Unternehmen ebenso verbunden fühlen könnte wie meinem Unternehmen
5	Ich fühle mich nicht als Teil der Unternehmensfamilie.

6	Ich fühle mich meinem Unternehmen emotional nicht verbunden.
7	Mein Unternehmen ist von großer persönlicher Bedeutung für mich.
8	Ich habe kein starkes Zugehörigkeitsgefühl zu meinem Unternehmen.

Continuance Commitment (Allen und Meyer, 1990)

1	Ich mache mir keine Sorgen darüber, zu kündigen, ohne einen neuen Job in Aussicht zu haben.
2	Wenn ich mein Unternehmen jetzt verlassen wollte, wäre dies für mich mit großen Problemen verbunden.
3	Würde ich mein Unternehmen jetzt verlassen, wäre es für mich nicht mit hohen Kosten verbunden.
4	Zurzeit halten sich die Notwendigkeit und der Wunsch, in meinem Unternehmen zu bleiben, die Waage.
5	Ich bin der Meinung, dass ich zu wenige andere Möglichkeiten habe, um mein Unternehmen zu verlassen.
6	Bei einer Kündigung würde es mir an verfügbaren Alternativen fehlen.
7	Ich bin der Meinung, dass die Menschen heutzutage zu oft ihren Arbeitsplatz wechseln.
8	Ich glaube nicht, dass man seinem Unternehmen gegenüber immer loyal sein muss.

Normative Commitment (Allen und Meyer, 1990)

1	Ich bin der Meinung, dass ein ständiger Arbeitsplatzwechsel von einem Unternehmen zum anderen unmoralisch ist.
2	Ich fühle mich moralisch verpflichtet, weiter für mein Unternehmen zu arbeiten.
3	Wenn ich ein besseres Jobangebot eines anderen Unternehmens erhielte, würde ich es falsch finden, mein Unternehmen zu verlassen.
4	Mir wurde die Bedeutung von Loyalität zum Verbleib von meinem Unternehmen vermittelt.
5	Die Zeiten waren besser, als Arbeitnehmer/innen ihre gesamte Berufslaufbahn in einem Unternehmen verbrachten.
6	Ich bin der Meinung, dass es keinen Sinn mehr macht, ein/e treue/r Mitarbeiter/in sein zu wollen.

Extra-Role-Behavior (Tyler und Blader, 2000)

1	Ich widme mich freiwillig Aufgaben, die nicht von mir gefordert werden, aber meinem Unternehmen helfen.
2	Ich würde einem/einer neuen Mitarbeiter/in helfen, sich zu orientieren.
3	Ich mache Vorschläge, die dabei helfen sollen, das Arbeitsumfeld in meinem Unternehmen zu verbessern.
4	Ich helfe freiwillig anderen Mitarbeiter/innen, die mehr Arbeit haben als ich.
5	Ich helfe meinem Vorgesetzten, auch wenn dieser mich nicht dazu aufgefordert hat.
6	Ich bemühe mich mehr als andere meine Arbeit fertigzustellen, obwohl dies nicht erforderlich ist.
7	Ich packe bei anderen Mitarbeiter/innen mit an.
8	Ich führe Aufgaben zum Teil nicht perfekt aus, weil ich mich über meinen Arbeitgeber ärgere.
9	Ich denke manchmal darüber nach, Streitpunkte von meinem Arbeitsplatz an die Öffentlichkeit zu tragen, z. B. an Gerichte.
10	Ich versuche meinen Vorgesetzten zu behindern oder seine Autorität zu untergraben.

Mandatory Cooperation (Tyler und Blader, 2000)

1	Ich erfülle ausschließlich die Aufgaben, die in meiner Stellenbeschreibung von mir verlangt werden.
2	Ich führe nur die Aufgaben aus, die von mir in meiner Position erwartet werden.
3	Ich erreiche die von meinem Vorgesetzten erwartete Leistung.
4	Ich erledige meine Arbeit in ausreichender Art und Weise.
5	Ich bemühe mich selten mit vollem Einsatz.

Sabotage (Bennett und Robinson, 2000)

1	Ich nehme Eigentum meines Unternehmens unerlaubt mit nach Hause.
2	Ich deklariere private Rechnungen als Geschäftsspesen.
3	Ich komme unerlaubt zu spät zur Arbeit.
4	Ich missachte Anweisungen meines Vorgesetzten.
5	Ich arbeite absichtlich langsamer, als ich es eigentlich könnte.

Innere Kündigung (Schmitz, Gayler und Jehle, 2002)

1	Ich habe mich genug für die Arbeit aufreiben lassen.
2	Ich mache oft Dienst nach Vorschrift.
3	Früher war ich viel engagierter.
4	Ich bin froh, wenn ich nach der Arbeit nach Hause gehen kann.

Verfahrensgerechtigkeit Unternehmen und Vorgesetzte(r) (Tyler und Blader, 2000)

1	Mein Unternehmen hält getroffene Entscheidungen und Zusagen ein.
2	Entscheidungen werden in meinem Unternehmen aufgrund von Fakten und nicht aufgrund von persönlichen Vorstellungen und Meinungen getroffen.
3	Üblicherweise werden mir in meinem Unternehmen ehrliche Begründungen für Entscheidungen genannt.
4	Mein Vorgesetzter hält getroffene Entscheidungen und Zusagen ein.
5	Meine Bedürfnisse werden bei Entscheidungen berücksichtigt.
6	Die Entscheidungen meines Vorgesetzten basieren auf Fakten und nicht auf persönlichen Einstellungen und Meinungen.
7	Die Regeln und Verfahren in meinem Unternehmen sind für jeden gleich fair.
8	Die Entscheidungen meines Vorgesetzten sind fair.
9	Regeln und Verfahren werden einheitlich und unabhängig von Personen und Situationen angewandt.
10	Ich kann die Entscheidungen, die in meinem Unternehmen getroffen werden, beeinflussen.
11	Mein Vorgesetzter nennt mir üblicherweise ehrliche Erklärungen für getroffene Entscheidungen.
12	Mein Vorgesetzter gibt mir die Möglichkeit, meine Ansicht darzustellen, bevor er Entscheidungen trifft.
13	Mein Unternehmen gibt mir die Möglichkeit, meine Ansicht darzustellen, bevor Entscheidungen getroffen werden.
14	Mein Vorgesetzter berücksichtigt meine Bedürfnisse, wenn er Entscheidungen trifft.
15	Die Entscheidungen meines Vorgesetzten sind unabhängig von der Person und Situation.
16	Ich kann die Entscheidungen, die mein Vorgesetzter trifft, beeinflussen.
17	Die Entscheidungen meines Vorgesetzten sind für jeden gleich fair.

Soziale Identität (Tyler und Blader, 2000)

1	Die von mir geleistete Arbeit wird von anderen im Unternehmen respektiert.
2	Andere in meinem Unternehmen respektieren meine Ideen.
3	Meine Arbeit wird von anderen in meinem Unternehmen geschätzt.
4	Ich werde von anderen in meinem Unternehmen als Mitglied der Arbeitsgruppe geschätzt.
5	Andere in meinem Unternehmen sind der Auffassung, dass es schwer wäre, mich zu ersetzen.
6	Andere in meinem Unternehmen erkennen nicht den Wert, den ich beitrage.
7	Andere in meinem Unternehmen haben einen guten Eindruck von mir als Person.
8	In meinem Unternehmen werde ich von anderen als Person gemocht.
9	Wenn ich mein Privatleben in der Arbeit besprechen würde, würden sich die anderen in meinem Unternehmen aufregen.
10	Ich identifiziere mich mit meinem Unternehmen.
11	Ich bin ein/e typische/r Mitarbeiter/in meines Unternehmens.
12	Ich fühle mich meinem Unternehmen zugehörig.
13	Wenn mein Unternehmen in der Kritik steht, bin ich persönlich auch betroffen.
14	Ich fühle mich eng mit anderen Mitarbeiter/innen verbunden.
15	Ich arbeite gerne in meinem Unternehmen.
16	Ich bin stolz, in meinem Unternehmen zu arbeiten.
17	Ich erzähle in meinem Bekanntenkreis, dass mein Unternehmen ein guter Ort zum Arbeiten ist.
18	Ich stimme vielem nicht zu, wofür mein Unternehmen steht.

Anhang C: Items und Reihenfolge der Vorgabe des Fragebogens

Legitime Macht Vorgesetzte(r)	01	Mein(e) Vorgesetzte(r) ist zu Recht in ihrer / seiner Position.
	02	Ich halte viel von meiner / meinem Vorgesetzten.
	03	Mein(e) Vorgesetzte(r) ist mir mehrfach entgegen gekommen, deswegen fühle ich mich ihr beziehungsweise ihm gegenüber verpflichtet.
	04	Mein(e) Vorgesetzte(r) weiß am besten, wie meine Arbeit durchzuführen ist.
	05	Ich kann Anmerkungen / Anweisungen von meiner beziehungsweise meinem Vorgesetzten nachvollziehen.
Legitime Macht Unternehmen	01	Als Mitarbeiter/in bin ich verpflichtet, nach den Richtlinien / Vorgaben von Loacker Recycling zu handeln.
	02	Die bei Loacker Recycling festgelegten Arbeitsabläufe sind effizient.
	03	Ich stehe hinter unserer Unternehmensphilosophie und gestalte meine Arbeit dementsprechend.
	04	Für Veränderungen werden von der Unternehmensführung gute Gründe genannt.
	05	Der Erfolg von Loacker Recycling ist auch von mir abhängig.
Zwangsmacht Vorgesetzte(r)	01	Mein(e) Vorgesetzte(r) kontrolliert meine Arbeit streng.
	02	Mein(e) Vorgesetzte(r) hat die Möglichkeit, mir meine Arbeit unangenehm zu gestalten.
	03	Mein(e) Vorgesetzte(r) kann Einfluss auf meine Gehaltserhöhung nehmen.
	04	Meine Beförderung wird vor allem von meiner beziehungsweise meinem Vorgesetzten mitbestimmt.
	05	Mein(e) Vorgesetzte(r) entscheidet über Boni oder Begünstigungen (Sonderzahlungen).
Zwangsmacht Unternehmen	01	Bei Loacker Recycling wird die Arbeitsweise der Mitarbeiter/innen streng kontrolliert.
	02	Bei Loacker Recycling werden Fehlleistungen bestraft.
	03	Die festgelegten Regeln bei Loacker Recycling können mir meine Arbeit erschweren.
	04	Prinzipiell ist es möglich, bei Loacker Recycling Sonderzahlungen zu erhalten.
	05	Die Struktur bei Loacker Recycling ist entscheidend für meine Aufstiegschancen.

Vertrauen Vorgesetzte(r)	01	Was mein(e) Vorgesetzte(r) verspricht, hält sie beziehungsweise er auch.
	02	Ich kann mich darauf verlassen, dass mein(e) Vorgesetzte(r) ehrlich ist.
	03	Mein(e) Vorgesetzte(r) nimmt sich für mich Zeit, wenn ich ein Anliegen habe.
	04	Ich kann mich auf meine(n) Vorgesetzte(n) verlassen.
	05	Ich vertraue meiner beziehungsweise meinem Vorgesetzten ebenso, wie sie beziehungsweise er mir vertraut.
Vertrauen Unternehmen	01	Ich habe Vertrauen in Loacker Recycling.
	02	Die Ziele, die sich Loacker Recycling setzt, werden auch erreicht.
	03	Loacker Recycling bildet ein schlagkräftiges Team, das sich wirtschaftlichen Herausforderungen stellen kann.
	04	Loacker Recycling kümmert sich um seine Mitarbeiter/innen und wird dies auch in Zukunft tun.
	05	Die Unternehmenspolitik bei Loacker Recycling ist nachvollziehbar.
Vertrauen KollegInnen	01	Meine Meinungen werden bei den Kolleginnen beziehungsweise Kollegen akzeptiert.
	02	Ich kann mit meinen Kolleginnen beziehungsweise Kollegen Emotionen teilen.
	03	Ich vertraue meinen Kolleginnen beziehungsweise Kollegen ebenso, wie sie mir vertrauen.
	04	Zwischen meinen Kolleginnen beziehungsweise Kollegen und mir besteht eine vertrauensvolle Beziehung.
	05	Ich weiß, dass ich mich mit Problemen an meine Kolleginnen beziehungsweise Kollegen wenden kann und diese mir bei der Lösung helfen würden.
Affective Commitment	01	Ich glaube, dass ich mich einem anderen Unternehmen ebenso verbunden fühlen könnte wie Loacker Recycling.
	02	Ich fühle mich nicht als Teil der Unternehmensfamilie.
	03	Ich fühle mich Loacker Recycling emotional nicht verbunden.
	04	Loacker Recycling ist von großer persönlicher Bedeutung für mich.
	05	Ich habe kein starkes Zugehörigkeitsgefühl zu Loacker Recycling.

Continuance Commitment	01	Ich mache mir keine Sorgen darüber, zu kündigen, ohne einen neuen Job in Aussicht zu haben.
	02	Wenn ich Loacker Recycling jetzt verlassen wollte, wäre dies für mich mit großen Problemen verbunden.
	03	Ich bin der Meinung, dass ich zu wenige andere Möglichkeiten habe, um Loacker Recycling zu verlassen.
	04	Bei einer Kündigung würde es mir an verfügbaren Alternativen fehlen.
Normative Commitment	01	Ich bin der Meinung, dass ein ständiger Arbeitsplatzwechsel von einem Unternehmen zum anderen unmoralisch ist.
	02	Ich fühle mich moralisch verpflichtet, weiter für Loacker Recycling zu arbeiten.
	03	Wenn ich ein besseres Jobangebot eines anderen Unternehmens erhielte, würde ich es falsch finden, Loacker Recycling zu verlassen.
	04	Mir wurde die Bedeutung von Loyalität zum Verbleib bei Loacker Recycling vermittelt.
Mandatory Cooperation	01	Ich erfülle ausschließlich die Aufgaben, die in meiner Stellenbeschreibung von mir verlangt werden.
	02	Ich führe nur die Aufgaben aus, die von mir in meiner Position erwartet werden.
	03	Ich erledige meine Arbeit in ausreichender Art und Weise.
	04	Ich bemühe mich selten mit vollem Einsatz.
Extra-Role-Behavior	01	Ich widme mich freiwillig Aufgaben, die nicht von mir gefordert werden, aber Loacker Recycling helfen.
	02	Ich mache Vorschläge, die dabei helfen sollen, das Arbeitsumfeld bei Loacker Recycling zu verbessern.
	03	Ich helfe meiner beziehungsweise meinem Vorgesetzten, auch wenn diese(r) mich nicht dazu aufgefordert hat.
	04	Ich packe bei anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit an.
Innere Kündigung	01	Ich habe mich genug für die Arbeit aufreiben lassen.
	02	Früher war ich viel engagierter.
	03	Ich bin froh, wenn ich nach der Arbeit nach Hause gehen kann.
Empfinden von Hierarchien	01	Ich fühle mich wohl in klaren Hierarchien.
	02	Eine klare Hierarchie erleichtert das Arbeiten.

Verfahrens- gerechtigkeit	01	Die Entscheidungen meiner beziehungsweise meines Vorgesetzten sind fair.
	02	Die Regeln und Verfahren bei Loacker Recycling sind für jeden gleich fair.
	03	Loacker Recycling hält getroffene Entscheidungen und Zusagen ein.
	04	Mein(e) Vorgesetzte(r) hält getroffene Entscheidungen und Zusagen ein.
	05	Mein(e) Vorgesetzte(r) nennt mir üblicherweise ehrliche Erklärungen für getroffene Entscheidungen.
	06	Die Entscheidungen meiner beziehungsweise meines Vorgesetzten sind für jeden gleich fair.
Soziale Identität	01	Wenn Loacker Recycling in der Kritik steht, bin ich persönlich auch betroffen.
	02	Ich werde von anderen bei Loacker Recycling als Mitglied der Arbeitsgruppe geschätzt.
	03	Meine Arbeit wird von anderen bei Loacker Recycling geschätzt.
	04	Ich arbeite gerne bei Loacker Recycling.
	05	Ich bin stolz, bei Loacker Recycling zu arbeiten.
Demographische Daten	01	Alter (< 30 / 30 – 40 / 40 – 50 / > 50 Jahre)
	02	Tätigkeit (Handel & Vertrieb / Auftragsabwicklung / Funktionalbereich)
	03	Standort (Vorarlberg / Donauwörth)
	04	Dauer des Beschäftigungsverhältnisses (< 5 / 5 – 15 / > 15 Jahre)
	05	Führungskraft (Ja / Nein)
	06	Geschlecht der Führungskraft (weiblich / männlich)

Anhang D: Screenshots des Online-Fragebogens



Sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen dieser Befragung wird das Erleben von Ihnen als Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter von Loacker Recycling an Ihrem Arbeitsplatz untersucht.

Es ist dabei von Interesse, wie Sie ganz persönlich Ihre Arbeit sehen.

Beachten Sie bitte, dass es keine richtigen oder falschen Antworten gibt. Sie können sich darauf verlassen, dass Ihre Antworten völlig anonym und streng vertraulich behandelt werden.

Um den Fragebogen auszufüllen, müssen Sie lediglich die jeweils am besten passende Antwortmöglichkeit anklicken.

Dazu ein Beispiel:

	Stimme gar nicht zu	--	-	0	+	++	Stimme voll zu
Ich habe Vertrauen in Loacker Recycling.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Haben Sie **großes Vertrauen** in Loacker Recycling, klicken Sie bitte "**Stimme voll zu**" an, haben Sie **gar kein Vertrauen** in Loacker Recycling, klicken Sie bitte "**Stimme gar nicht zu**" an.

Insgesamt bestehen sieben verschiedene Antwortmöglichkeiten, um Ihnen eine genaue Abstufung Ihrer Antworten zu erlauben.

Weiter



in Kooperation mit



universität
wien

Institut f. Angew. Psychologie:
Arbeit, Bildung, Wirtschaft

6% ausgefüllt

Bitte geben Sie an, wie sehr Sie folgenden Aussagen, die sich auf Ihre Vorgesetzte bzw. auf Ihren Vorgesetzten beziehen, zustimmen:

	Stimme gar nicht zu	--	-	0	+	++	Stimme voll zu
Mein(e) Vorgesetzte(r) ist zu Recht in ihrer / seiner Position.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich halte viel von meiner / meinem Vorgesetzten.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mein(e) Vorgesetzte(r) ist mir mehrfach entgegen gekommen, deswegen fühle ich mich ihr bzw. ihm gegenüber verpflichtet.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mein(e) Vorgesetzte(r) weiß am besten, wie meine Arbeit durchzuführen ist.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich kann Anmerkungen / Anweisungen von meiner bzw. meinem Vorgesetzten nachvollziehen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Weiter



in Kooperation mit



universität
wien

Institut f. Angew. Psychologie:
Arbeit, Bildung, Wirtschaft

12% ausgefüllt

Bitte geben Sie an, wie sehr Sie folgenden Aussagen, die sich auf Ihr Unternehmen beziehen, zustimmen:

	Stimme gar nicht zu	--	-	0	+	++	Stimme voll zu
Als Mitarbeiter/in bin ich verpflichtet, nach den Richtlinien / Vorgaben von Loacker Recycling zu handeln.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die bei Loacker Recycling festgelegten Arbeitsabläufe sind effizient.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich stehe hinter unserer Unternehmensphilosophie und gestalte meine Arbeit dementsprechend.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Für Veränderungen werden von der Unternehmensführung gute Gründe genannt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Der Erfolg von Loacker Recycling ist auch von mir abhängig.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Weiter



in Kooperation mit



universität
wien

Institut f. Angew. Psychologie:
Arbeit, Bildung, Wirtschaft

18% ausgefüllt

Bitte geben Sie an, wie sehr Sie folgenden Aussagen, die sich auf Ihre Vorgesetzte bzw. auf Ihren Vorgesetzten beziehen, zustimmen:

	Stimme gar nicht zu	--	-	0	+	++	Stimme voll zu
Mein(e) Vorgesetzte(r) kontrolliert meine Arbeit streng.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mein(e) Vorgesetzte(r) hat die Möglichkeit, mir meine Arbeit unangenehm zu gestalten.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mein(e) Vorgesetzte(r) kann Einfluss auf meine Gehaltserhöhung nehmen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Meine Beförderung wird vor allem von meiner bzw. meinem Vorgesetzten mitbestimmt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mein(e) Vorgesetzte(r) entscheidet über Boni oder Begünstigungen (Sonderzahlungen).	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Weiter



in Kooperation mit



universität
wien

Institut f. Angew. Psychologie:
Arbeit, Bildung, Wirtschaft

24% ausgefüllt

Bitte geben Sie an, wie sehr Sie folgenden Aussagen, die sich auf Ihr Unternehmen beziehen, zustimmen:

	Stimme gar nicht zu	--	-	0	+	++	Stimme voll zu
Bei Loacker Recycling wird die Arbeitsweise der Mitarbeiter/innen streng kontrolliert.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bei Loacker Recycling werden Fehlleistungen bestraft.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die festgelegten Regeln bei Loacker Recycling können mir meine Arbeit erschweren.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Prinzipiell ist es möglich, bei Loacker Recycling Sonderzahlungen zu erhalten.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Struktur bei Loacker Recycling ist entscheidend für meine Aufstiegschancen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Weiter



in Kooperation mit



universität
wien

Institut f. Angew. Psychologie:
Arbeit, Bildung, Wirtschaft

29% ausgefüllt

Bitte geben Sie an, wie sehr Sie folgenden Aussagen, die sich auf Ihre Vorgesetzte bzw. auf Ihren Vorgesetzten beziehen, zustimmen:

	Stimme gar nicht zu	--	-	0	+	++	Stimme voll zu
Was mein(e) Vorgesetzte(r) verspricht, hält sie bzw. er auch.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich kann mich darauf verlassen, dass mein(e) Vorgesetzte(r) ehrlich ist.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mein(e) Vorgesetzte(r) nimmt sich für mich Zeit, wenn ich ein Anliegen habe.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich kann mich auf meine(n) Vorgesetzte(n) verlassen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich vertraue meiner bzw. meinem Vorgesetzten ebenso, wie sie bzw. er mir vertraut.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Weiter



in Kooperation mit



universität
wien
Institut f. Angew. Psychologie:
Arbeit, Bildung, Wirtschaft

35% ausgefüllt

Bitte geben Sie an, wie sehr Sie folgenden Aussagen, die sich auf Ihr Unternehmen beziehen, zustimmen:

	Stimme gar nicht zu	--	-	0	+	++	Stimme voll zu
Ich habe Vertrauen in Loacker Recycling.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Ziele, die sich Loacker Recycling setzt, werden auch erreicht.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Loacker Recycling bildet ein schlagkräftiges Team, das sich wirtschaftlichen Herausforderungen stellen kann.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Loacker Recycling kümmert sich um seine Mitarbeiter/innen und wird dies auch in Zukunft tun.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Unternehmenspolitik bei Loacker Recycling ist nachvollziehbar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Weiter



in Kooperation mit



universität
wien

Institut f. Angew. Psychologie:
Arbeit, Bildung, Wirtschaft

41% ausgefüllt

Bitte geben Sie an, wie sehr Sie folgenden Aussagen, die sich auf Ihre **Kolleginnen und Kollegen** beziehen, zustimmen:

	Stimme gar nicht zu	--	-	0	+	++	Stimme voll zu
Meine Meinungen werden bei den Kolleginnen bzw. Kollegen akzeptiert.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich kann mit meinen Kolleginnen bzw. Kollegen Emotionen teilen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich vertraue meinen Kolleginnen bzw. Kollegen ebenso, wie sie mir vertrauen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zwischen meinen Kolleginnen bzw. Kollegen und mir besteht eine vertrauensvolle Beziehung.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich weiß, dass ich mich mit Problemen an meine Kolleginnen bzw. Kollegen wenden kann und diese mir bei der Lösung helfen würden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Weiter



in Kooperation mit



universität
wien

Institut f. Angew. Psychologie:
Arbeit, Bildung, Wirtschaft

47% ausgefüllt

Die nächsten Aussagen betreffen die Einstellung zu Ihrer Arbeit und zum Unternehmen Loacker Recycling.

Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den Aussagen zustimmen oder nicht zustimmen.

	Stimme gar nicht zu	--	-	0	+	++	Stimme voll zu
Ich glaube, dass ich mich einem anderen Unternehmen ebenso verbunden fühlen könnte wie Loacker Recycling.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich fühle mich nicht als Teil der Unternehmensfamilie.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich fühle mich Loacker Recycling emotional nicht verbunden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Loacker Recycling ist von großer persönlicher Bedeutung für mich.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe kein starkes Zugehörigkeitsgefühl zu Loacker Recycling.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Weiter



in Kooperation mit



universität
wien

Institut f. Angew. Psychologie:
Arbeit, Bildung, Wirtschaft

53% ausgefüllt

Die nächsten Aussagen betreffen die Einstellung zu Ihrer Arbeit und zum Unternehmen Loacker Recycling.

Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den Aussagen zustimmen oder nicht zustimmen.

	Stimme gar nicht zu	--	-	0	+	++	Stimme voll zu
Ich mache mir keine Sorgen darüber, zu kündigen, ohne einen neuen Job in Aussicht zu haben.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wenn ich Loacker Recycling jetzt verlassen wollte, wäre dies für mich mit großen Problemen verbunden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich bin der Meinung, dass ich zu wenige andere Möglichkeiten habe, um Loacker Recycling zu verlassen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bei einer Kündigung würde es mir an verfügbaren Alternativen fehlen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Weiter



in Kooperation mit



universität
wien

Institut f. Angew. Psychologie:
Arbeit, Bildung, Wirtschaft

59% ausgefüllt

Die nächsten Aussagen betreffen die Einstellung zu Ihrer Arbeit und zum Unternehmen Loacker Recycling.

Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den Aussagen zustimmen oder nicht zustimmen.

	Stimme gar nicht zu	--	-	0	+	++	Stimme voll zu
Ich bin der Meinung, dass ein ständiger Arbeitsplatzwechsel von einem Unternehmen zum anderen unmoralisch ist.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich fühle mich moralisch verpflichtet, weiter für Loacker Recycling zu arbeiten.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wenn ich ein besseres Jobangebot eines anderen Unternehmens erhielte, würde ich es falsch finden, Loacker Recycling zu verlassen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mir wurde die Bedeutung von Loyalität zum Verbleib bei Loacker Recycling vermittelt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Weiter



in Kooperation mit



universität
wien

Institut f. Angew. Psychologie:
Arbeit, Bildung, Wirtschaft

65% ausgefüllt

Wir möchten Sie nun bitten, einige Fragen über Ihre Tätigkeiten am Arbeitsplatz zu beantworten:

	Stimme gar nicht zu	--	-	0	+	++	Stimme voll zu
Ich erfülle ausschließlich die Aufgaben, die in meiner Stellenbeschreibung von mir verlangt werden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich führe nur die Aufgaben aus, die von mir in meiner Position erwartet werden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich erledige meine Arbeit in ausreichender Art und Weise.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich bemühe mich selten mit vollem Einsatz.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Weiter



in Kooperation mit



universität
wien

Institut f. Angew. Psychologie:
Arbeit, Bildung, Wirtschaft

71% ausgefüllt

Wir möchten Sie nun bitten, einige Fragen über Ihre Tätigkeiten am Arbeitsplatz zu beantworten:

	Stimme gar nicht zu	--	-	0	+	++	Stimme voll zu
Ich widme mich freiwillig Aufgaben, die nicht von mir gefordert werden, aber Loacker Recycling helfen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich mache Vorschläge, die dabei helfen sollen, das Arbeitsumfeld bei Loacker Recycling zu verbessern.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich helfe meiner bzw. meinem Vorgesetzten, auch wenn diese(r) mich nicht dazu aufgefordert hat.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich packe bei anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit an.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Weiter



in Kooperation mit



universität
wien

Institut f. Angew. Psychologie:
Arbeit, Bildung, Wirtschaft

76% ausgefüllt

Bitte geben Sie an, wie sehr Sie den folgenden Aussagen zustimmen:

	Stimme gar nicht zu	--	-	0	+	++	Stimme voll zu
Ich habe mich genug für die Arbeit aufreihen lassen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Früher war ich viel engagierter.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich bin froh, wenn ich nach der Arbeit nach Hause gehen kann.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	Stimme gar nicht zu	--	-	0	+	++	Stimme voll zu
Ich fühle mich wohl in klaren Hierarchien.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Eine klare Hierarchie erleichtert das Arbeiten.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Weiter



in Kooperation mit



universität
wien

Institut f. Angew. Psychologie:
Arbeit, Bildung, Wirtschaft

82% ausgefüllt

Wir möchten Sie nun bitten, daran zu denken, wie Ihr(e) Vorgesetzte(r) beziehungsweise das Unternehmen Entscheidungen trifft über Themen, die Sie oder Ihre Arbeit beeinflussen.

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen bzw. geben Sie an, wie sehr sie den Aussagen zu stimmen:

	Stimme gar nicht zu	--	-	0	+	++	Stimme voll zu
Die Entscheidungen meiner bzw. meines Vorgesetzten sind fair.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Regeln und Verfahren bei Loacker Recycling sind für jeden gleich fair.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Loacker Recycling hält getroffene Entscheidungen und Zusagen ein.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mein(e) Vorgesetzte(r) hält getroffene Entscheidungen und Zusagen ein.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mein(e) Vorgesetzte(r) nennt mir üblicherweise ehrliche Erklärungen für getroffene Entscheidungen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Entscheidungen meiner bzw. meines Vorgesetzten sind für jeden gleich fair.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Weiter



in Kooperation mit



universität
wien

Institut f. Angew. Psychologie:
Arbeit, Bildung, Wirtschaft

88% ausgefüllt

Bitte geben Sie an, wie sehr Sie den folgenden Aussagen zustimmen:

	Stimme gar nicht zu	--	-	0	+	++	Stimme voll zu
Wenn Loacker Recycling in der Kritik steht, bin ich persönlich auch betroffen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich werde von anderen bei Loacker Recycling als Mitglied der Arbeitsgruppe geschätzt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Meine Arbeit wird von anderen bei Loacker Recycling geschätzt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich arbeite gerne bei Loacker Recycling.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich bin stolz, bei Loacker Recycling zu arbeiten.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Weiter



in Kooperation mit



universität
wien

Institut f. Angew. Psychologie:
Arbeit, Bildung, Wirtschaft

94% ausgefüllt

Zuletzt bitten wir Sie um die Bekanntgabe einiger biographischer Daten.

1. Sie sind...

- ☐ weiblich
- ☐ männlich

2. Ihr Alter

- ☐ bis 30 Jahre
- ☐ 30 – 40 Jahre
- ☐ 40 – 50 Jahre
- ☐ ab 50 Jahre

3. Ihre Tätigkeit ist folgendem Bereich zuzuordnen:

- ☐ Handel & Vertrieb (einschließlich Länderverantwortung und Unternehmensleitung)
- ☐ Auftragsabwicklung (Logistik, Produktion bzw. Umschlag, Instandhaltung)
- ☐ Funktionalbereich (z.B.: Allgemeine Dienste, Finanzen, IT, Technik, Unternehmensentwicklung etc.)

4. Sie arbeiten in

- ☐ Vorarlberg
- ☐ Donauwörth

5. Wie lange arbeiten Sie schon bei Loacker Recycling?

- ☐ bis 5 Jahre
- ☐ 5 – 15 Jahre
- ☐ > 15 Jahre

6. Haben Sie eine Führungsposition inne?

- ☐ Ja
- ☐ Nein

7. Das Geschlecht Ihrer bzw. Ihres Vorgesetzten

- ☐ weiblich
- ☐ männlich

Weiter



in Kooperation mit



universität
wien

Institut f. Angew. Psychologie:
Arbeit, Bildung, Wirtschaft

Danke für Ihre Teilnahme!

Wir möchten uns ganz herzlich für Ihre Mithilfe bedanken.

Anhang E: Anschreiben der Firmenleitung

An die
Mitarbeiter/innen
der
LOACKER Recycling GmbH
in
Vorarlberg und Donauwörth



Forschungsprojekt „Kooperation am Arbeitsplatz“ der Fakultät für Psychologie an der Universität Wien

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

die Universität Wien hat uns eingeladen, an dem Forschungsprojekt „Kooperation am Arbeitsplatz“ teilzunehmen. Über diese Einladung haben wir uns sehr gefreut, denn sie beweist, dass wir als namhafter Arbeitgeber wahrgenommen werden. Mithilfe des Projektes untersucht das Forschungsteam den Zusammenhang zwischen Führungskomponenten, Vertrauen der Mitarbeiter/innen, Kooperationsarten und dem Zugehörigkeitsgefühl. Weitergehende Informationen findet Ihr in dem beiliegenden Flyer. Da das Forscherteam sowohl österreichische als auch süddeutsche Unternehmen zur Teilnahme eingeladen hat, wenden wir uns an die Vorarlberger und Donauwörther Mitarbeiter/innen gleichermaßen.

Wir haben als Unternehmen dem Forschungsteam unsere Unterstützung zugesagt. Diese Unterstützung erfordert Eure aktive Teilnahme an einer Mitarbeiterbefragung, um die wir Euch hiermit bitten. Mit Eurer Teilnahme an der Mitarbeiterbefragung leistet Ihr nicht nur einen Beitrag für die Wissenschaft, sondern gebt uns die Chance, einen besseren Einblick in unsere aktuelle Unternehmenskultur zu bekommen. Über die Ergebnisse der Befragung werden wir Euch selbstverständlich in Kooperation mit dem Forschungsteam informieren.

Die Mitarbeiterbefragung ist anonym. Biographische Daten werden nur im Zusammenhang mit den untersuchten Variablen ausgewertet und in keiner Weise miteinander verknüpft. Damit ist sichergestellt, dass kein Rückschluss auf Teilnehmer der Befragung möglich ist.

Die Befragung findet in der Zeit vom 17. September bis 05. Oktober 2012 statt. Der Fragebogen kann „online“ oder in Papierform ausgefüllt werden. Die Beantwortung der Fragen dauert in beiden Versionen ca. 20 Minuten. Für das Forschungsteam stellt die Teilnahme per Internet natürlich eine erhebliche Erleichterung dar, da die Antworten nicht mehr manuell in die Datenbank eingegeben werden müssen.

Wir bitten diejenigen, die einen Internetzugang für die Beantwortung nutzen, um Beachtung folgender Hinweise:

- Abrufbar wird die Befragung unter folgendem Link sein:
https://www.soscisurvey.de/Mitarbeiterbefragung_2012

- Eine Unterbrechung sollte vermieden werden. Das Browserfenster sollte nicht geschlossen werden und die Beantwortung möglichst in einem Stück durchgeführt werden.
- Die Daten werden nicht gespeichert, d.h. wird das Browserfenster geschlossen, sind auch die Daten weg. Dies ist durch die anonymisierte Durchführung bedingt, d.h. es wird nicht erfasst, von welcher IP-Adresse Daten eingegeben werden, weshalb natürlich auch keine personalisierte Zwischenspeicherung möglich ist.

Für diejenigen, die zur Beantwortung die Papierversion nutzen möchten, steht diese ab dem 19. September 2012 an folgenden Stellen zur Verfügung:

Götzis: bei Sabine Kadur, am Empfang und im Sozialraum
 Feldkirch: bei Helmut Köck und im Sozialraum
 Frastanz: bei Martina Kohlberger und im Sozialraum
 Donauwörth: bei Natascha Kokott und im Sozialraum

Die ausgefüllten Fragebögen können ebenfalls ab 19. September 2012 in einem verschlossenen, neutralen Briefumschlag in eine Sammelbox eingeworfen werden. Die verschlossene Sammelbox befindet sich im Sozialraum des jeweiligen Standortes.

Wir danken Euch bereits jetzt für die zahlreiche Teilnahme.

LOACKER Recycling GmbH
 - Geschäftsleitung -


 Karl Loacker


 Dieter Schatz

Anhang F: Erklärung

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich versichere, dass ich die Diplomarbeit ohne fremde Hilfe und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen angefertigt habe, und dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen hat. Alle Ausführungen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, sind als solche gekennzeichnet.

Wien, am _____

Unterschrift _____

Lebenslauf

Michael Rupp

Allgemeine Daten

Geburtsdatum: 24.04.1980

Geburtsort: Wien, Österreich

Nationalität: Österreich

Ausbildung

2007-	Diplomstudium Psychologie, Universität Wien (Abschluss voraussichtlich im Jahr 2013)
1994-1999	HTBLA für Energie- und Leistungselektronik, Wien
1990-1994	Schulversuch Mittelschule, Wien
1986-1990	Volksschule, Wien

Berufstätigkeit

07/2012 – 09/2012	Praktikum an der School of Psychology, the University of Nottingham, Campus Malaysia
01/2003 -	Key Account Manager, Wien Energie GmbH, Wien
12/2000 - 12/2002	Systemadministrator, Erste Bank AG, Wien
1997 -2000	diverse Praktika in der chemischen Industrie und im Versicherungswesen

Sprachen & sonstige Fähigkeiten

Sprachen: Deutsch(Muttersprache); Englisch (fließend); Spanisch (Grundkenntnisse)

EDV – Fähigkeiten: Microsoft Office; Statistiksoftware SPSS

Anhang H: Zusammenfassung

Diese Diplomarbeit beschäftigt sich mit der Wahrnehmung von Verfahrensgerechtigkeit, Vertrauen sowie Macht und deren Auswirkungen auf das Auftreten von Extra-Role-Behavior in Organisationen. Diesbezüglich wurde eine Umfrage in einem Vorarlberger Unternehmen durchgeführt. Die Ergebnisse zeigten, dass sowohl wahrgenommene Verfahrensgerechtigkeit als auch Vertrauen Einfluss auf das Auftreten von Extra-Role-Behavior hatten. Je höher die wahrgenommene Verfahrensgerechtigkeit und je höher das Vertrauen, desto häufiger wurden dem Extra-Role-Behavior zugehörige Verhaltensweisen angegeben. Wahrgenommene Verfahrensgerechtigkeit und Vertrauen in Bezug auf die Führungskraft stellten dabei bessere Prädiktoren dar, als jene in Bezug auf das Unternehmen. Es konnte auch gezeigt werden, dass Vertrauen einen moderierenden Einfluss auf den Zusammenhang zwischen Verfahrensgerechtigkeit und Extra-Role-Behavior ausübt. Je höher das Vertrauen in die/den Vorgesetzte(n), desto mehr Bedeutung kommt der Verfahrensgerechtigkeit in Bezug auf Extra-Role-Behavior zu. Bezüglich Macht konnte gezeigt werden, dass hohe legitime Macht zu hohem Vertrauen in die Führungskräfte und das Unternehmen führt. Zwangsmacht hatte keine signifikanten Auswirkungen auf das Vertrauen.

Abstract

The present research examined the effects of perceived procedural justice, trust in an authority and perceived power of the authority on people's willingness to show cooperation in terms of extra-role-behavior. Using a questionnaire, employees of an Austrian company were asked how they perceive procedural justice and power by their supervisor and by their company, as well as trust in their supervisor and company. Prior research has shown that perceived fairness and trust have a positive impact on extra-role-behavior. The present study supported these findings. In addition, the aim of this research was to analyze the role of trust in the relationship between procedural justice and extra-role-behavior. The results indicated that trust moderates the relationship between procedural justice and extra-role-behavior. The higher the trust in a supervisor, the more positive is the effect that procedural justice has on extra-role-behavior. Furthermore, the results indicated that the use of legitimate power has positive effects on trust, while coercive power by the supervisor or organization neither had positive nor negative effects on trust.