



Lexikon der verhaltenswissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre

Organisationsbürger

1. Begriff	1
2. Beispiele.....	2
3. Eine ausgewählte Studie	3
4. Zusammenhänge.....	4
5. Erklärungsansätze.....	5
6. Praktische Folgerungen	6
7. Würdigung.....	7
8. Literatur	8
9. Autor.....	9

1. Begriff

Der Begriff des Organisationsbürgers ist in der Literatur nicht weit verbreitet. Er geht auf das Konzept der Bürgertugenden zurück. Dazu zählen freiwilliger Rechtsgehorsam, Kooperationsbereitschaft, Fairness und Toleranz, Partizipation, Verantwortlichkeit, Argumentation sowie Gerechtigkeitssinn und Solidarität (vgl. Matiaske, W./ Weller, I. 2003, S. 107). Dass solche Bürgertugenden nicht nur für Städte von großer Bedeutung sind, sondern auch für Organisationen allgemein, dürfte unstrittig sein, da eine Stadt auch eine Form von Organisation darstellt. Somit kann auch von Organisationsbürgern gesprochen werden, wobei man in der Literatur dafür eher die englische Übersetzung (organizational citizen) findet.

In der englischsprachigen Literatur wurde in Bezug auf den organizational citizen vor allem auf das Verhalten des Mitarbeiters abgestellt und unter der Bezeichnung Organizational Citizenship Behavior (im folgenden OCB) in einer Vielzahl von Aufsätzen untersucht. Aus diesem Grund wird im Rahmen dieser Ausarbeitung auch statt der Bezeichnung des Organisationsbürgers das weit verbreitete englische Konstrukt, das OCB, verwendet.

Der Begriff des OCB geht auf seinen Begründer Dennis Organ zurück, der es auch als „good soldier syndrome“ bezeichnete (vgl. Matiaske, W./ Weller, I., 2003, S. 106f.). Nach seiner „Erfindung“ im Jahre 1977 folgten zunächst nur vereinzelte weitere Veröffentlichungen zu diesem Thema, aber seit den neunziger Jahren vervielfachten sich die Arbeiten zum OCB. So lagen im Jahre 2003 schon circa 250 Arbeiten vor (vgl. Podsakoff et al. 2000, S. 514f.; Matiaske, W./ Weller, I. 2003, S. 106).



Somit ist das OCB inzwischen das „ [...] am intensivsten erforschte Konzept zum Extra-Rollenverhalten. Teilweise werden die Begriffe Extra-Rollenverhalten und OCB sogar synonym verwendet.“ (Matiaske, W./Weller, I. 2003, S. 106). Dies ist allerdings eigentlich nicht zutreffend, denn das OCB ist nur ein Unterthema zum Extra-Rollenverhalten. So kann Extra-Rollenverhalten sowohl positiv (funktional) als auch negativ (dysfunktional) für eine Organisation sein. OCB hingegen unterstellt definitions-gemäß einen Nutzen für die Organisation und stellt damit ausschließlich funktionales Extra-Rollenverhalten dar (vgl. Matiaske, W./Weller, I. 2003, S. 106).

Allerdings muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass es beim OCB kein einheitliches Begriffs- und Konstruktverständnis gibt (vgl. Podsakoff et al. 2000, S. 515). Diese Ausarbeitung wird sich wie die meisten Veröffentlichungen zu diesem Thema auf die Definition nach dem Begründer Organ beziehen.

Organ definiert OCB als individuelles Verhalten, das freiwillig erfolgt, das nicht explizit von formalen Belohnungssystemen honoriert wird, und das in der Summe das effektive Funktionieren der Organisation fördert (vgl. Organ, D. 1988, S. 4).

Nachdem anfangs noch von nur zwei Dimensionen ausgegangen wurde, die mit Hilfsbereitschaft (altruism) sowie Gewissenhaftigkeit oder auch generalized compliance (conscientiousness) bezeichnet wurden, führte Organ später zusätzlich noch die Dimensionen Rücksichtnahme (courtesy), Unkompliziertheit (sportsmanship) sowie Eigeninitiative (civic virtue) ein, so dass es fünf Dimensionen des OCB gab (vgl. Matiaske, W./Weller, I. 2003, S. 107).

Diese fünf Dimensionen wurden von Podsakoff et al 1990 mit insgesamt 24 Fragen empirisch messbar gemacht. Diese Kombination ist die bekannteste Formulierung des OCB in der Literatur (vgl. Farh, J.-L./Zhong, C.-B./Organ, D. W. 2002, S. 448).

Allerdings zeichnet sich in letzter Zeit auch wieder eine Tendenz zur anfänglichen zweifaktoriellen Lösung mit OCB-I (Individuum) und OCB-O (Organisation) ab, da die Dimensionen untereinander stark korrelieren (vgl. Matiaske, W./Weller, I. 2003, S. 108). Diese zweifaktorielle Lösung findet sich bei fast allen Konzepten zum Extra-Rollenverhalten, die zugunsten von Individuen (Hilfsbereitschaft) und gegenüber von Organisationen (Gewissenhaftigkeit) gezeigt werden können (vgl. Matiaske, W./Weller, I. 2003, S. 105).

Abschließend lässt sich auch noch festhalten, dass diese Dimensionen auch noch eine weitere Einschränkung mit sich bringen, da sie in dieser Form mit den fünf Dimensionen nur in unserer westlichen Kultur zutreffend scheinen. So werden in östlichen Ländern Unkompliziertheit (sportsmanship) und Rücksichtnahme (courtesy) eher als Rollenverhalten statt als Extra-Rollenverhalten verstanden (vgl. Farh, J.-L./Zhong, C.-B./Organ, D. W. 2002, S. 467).

2. Beispiele

Beispiele für Organizational Citizenship Behavior kennt vermutlich jeder. In jeder Organisation gibt es Menschen, die freiwillig ein bestimmtes Verhalten aufweisen, ohne dass sie für dieses extra belohnt werden, obwohl es zum Funktionieren der Organisation beiträgt. Hierzu zählt jedes Verhalten, das über den Dienst nach Vorschrift hinausgeht (vgl. Yoon, M. H./Suh, J. 2003, S. 598).

In Bezug auf die fünf OCB-Dimensionen lassen sich die folgenden Beispiele anführen:

Bei Hilfsbereitschaft handelt es um ein helfendes Verhalten, das man zum Beispiel zeigen kann, indem man einem Kollegen seine Hilfe anbietet. Gewissenhaftigkeit kann man zeigen, indem man niemals bei der Arbeit



fehlt. Rücksichtnahme kann sich durch die aktive Verhinderung von Konflikten zeigen. Ein Beispiel für die Dimension Umkompliziertheit könnte sein, dass man sich nicht gleich bei der Kleinigkeit beschwert. Ein Beispiel für die Dimension Eigeninitiative ist die Teilnahme an freiwilligen Meetings (vgl. Greenberg, J./ Baron, R. A. 1996, S. 370).

Als konkretes Beispiel aus der Praxis lässt sich die Situation bei FedEx während des UPS-Streiks im Jahre 1997 anführen, als dort täglich 800.000 zusätzliche Pakete bearbeitet werden mussten. Tausende Mitarbeiter reagierten auf diese Herausforderung mit freiwilligen Überstunden, um die Pakete zu sortieren. Nur durch den von den Mitarbeitern freiwillig gezeigte Einsatz, war es FedEx möglich, den zusätzlichen Ansturm von Paketen zu bewältigen, wovon FedEx sicher profitierte (vgl. Bolino, M. C./ Turnley, W. H. 2003, S. 60).

3. Eine ausgewählte Studie

Bell und Menguc vom Departments of Management an der Universität von Melbourne schlagen in ihrer Studie „The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality“ ein Modell für das Management von Kundenkontaktmitarbeitern vor.

In dieser Studie wird das OCB als Verbindung zwischen der Mitarbeiter-Organisation-Beziehung und der vom Kunden wahrgenommenen Service-qualität als Firmenerfolg untersucht (siehe Abbildung 1) (vgl. Bell, S. J./ Menguc, B. 2002, S. 131ff).

Im Rahmen des OCB wurde bisher eine Vielzahl an Zusammenhängen untersucht. Bei Studien zum Verkaufspersonal ist ein zentraler Aspekt das Bestimmen der Service-Qualität. Jedoch ging es in den bisherigen Untersuchungen weitestgehend immer um das kundenorientierte Verhalten. Die Frage, wie sich Service-Qualität entwickelt, blieb bisher immer außen vor. Hier setzen Bell und Menguc an, die das OCB als Erklärungsvariable auswählten (vgl. Bell, S. J./ Menguc, B. 2002, S. 132).

Durchgeführt wurde die Untersuchung in einer großen Versicherungsagentur mit acht Hauptabteilungen im Nordwesten der Vereinigten Staaten. Diese Firma beschäftigte 276 Kundenkontaktmitarbeiter, die jeweils für einen bestimmten Kundenpool verantwortlich waren.

Um das Problem der sozialen Erwünschtheit bei Selbstbewertungen zu minimieren, wurden drei Gruppen in die Untersuchung einbezogen: Kundenkontaktmitarbeiter, Manager und Kunden.

Alle zurückgegebenen Fragebögen führten zu 212 passenden Kombinationen von Kundenkontaktmitarbeitern, Managern und Kunden, die in die Auswertung gingen. Auf allen Fragebögen wurde die 7-Punkt-Likert Skala angewendet. Zur Untersuchung der organisationalen Unterstützung wurden acht Punkte aus der Kurzfassung der Survey of Perceived Organizational Support genommen. Die organisationale Identifikation wurde über die Sechs-Punkte-Skala von Mael und Ashforth gemessen. Bei der Messung des OCB wurde die Podsakoff-Skala zuhulfe genommen. Für die Messung der Job Autonomie wurde die Skala von Spreitzer angepasst, während die Service Qualität über die zehn Punkte der SERVQUAL Skala gemessen wurden.

Die Ergebnisse dieser Auswertung wurden dann mit dem erstellten Hypothesenmodell, das im Abschnitt Zusammenhänge vorgestellt wird und in Abb.1 veranschaulicht wurde, verglichen.



4. Zusammenhänge

Die Untersuchung unterstellt, dass Mitarbeiter, die eine Form der Hilfsbereitschaft (beispielsweise OCB) praktizieren auch andere Formen der Hilfsbereitschaft (beispielsweise kundenorientiertes Verhalten) zeigen.

Aus dem Hypothesenmodell wird deutlich, dass der Service-Qualität ein Aspekt direkt und zwei Aspekte indirekt vorgeschaltet sind. Der Untersuchung lagen folgende Hypothesen zugrunde, die anschließend auch in der Abb. 1 veranschaulicht werden.

Die Hypothese H1 unterstellt eine positive direkte Beziehung zwischen OCB und der vom Kunden empfundenen Servicequalität. In der Hypothese H2 wird von einer positiven direkten Beziehung zwischen der vom Mitarbeiter empfundenen organisationalen Unterstützung (POS) und OCB ausgegangen. Der Hypothese H3 liegt die Annahme einer positiven direkten Beziehung zwischen Identifikation mit der Organisation und OCB zugrunde. In der Hypothese H4 wird eine positive Beziehung zwischen der vom Mitarbeiter empfundenen organisationalen Unterstützung (POS) und der Identifikation mit der Organisation angenommen. In der letzten Hypothese, H5, wird von einer stärkeren positiven Beziehung zwischen organisationaler Identifikation beziehungsweise organisationaler Unterstützung (POS) und den OCB-Dimensionen Altruismus, Courtesy, und Civic Virtue ausgegangen je höher die Jobautonomie ist. Die Jobautonomie wird dabei als Moderationsvariable verstanden. Diese Hypothesen wurden zum folgenden Hypothesenmodell zusammengeführt:

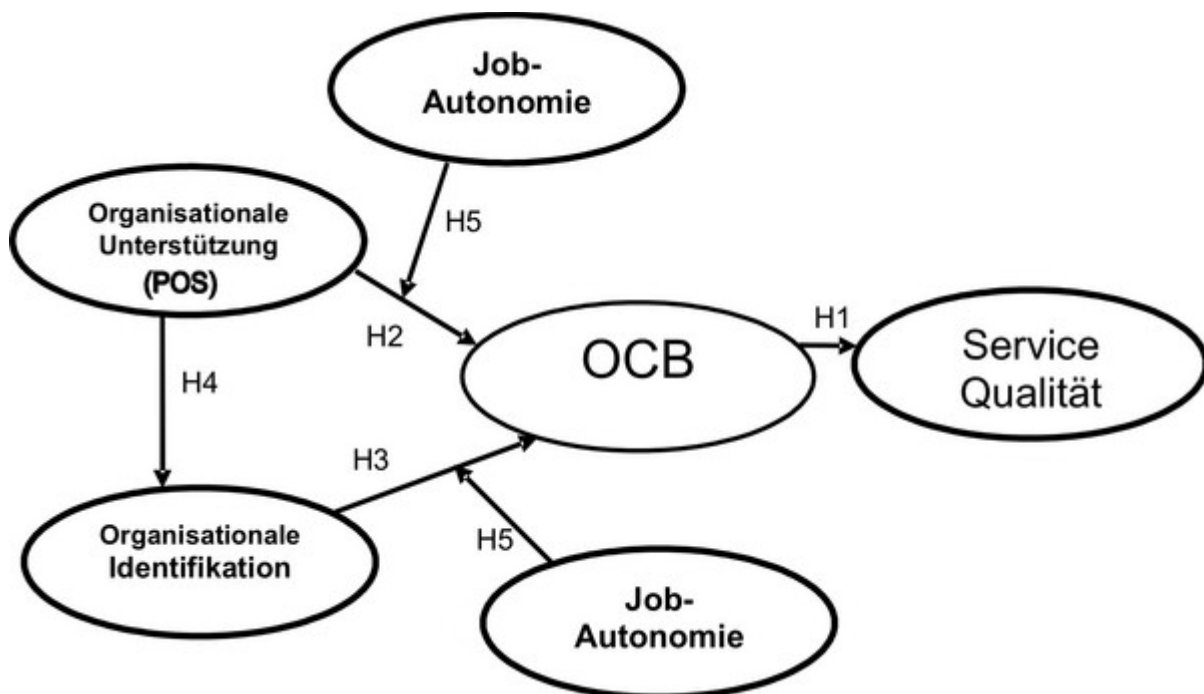


Abb.1: Hypothesenmodell (Bell, S. J./ Menguc, B. 2002, S. 133)

Diese Hypothesen konnten nach der Untersuchung aber nicht alle so in der Form aufrecht gehalten werden. Daher wurde das Modell im Anschluss daran noch einmal überarbeitet. Die Ergebnisse sind im folgenden abgebildet:

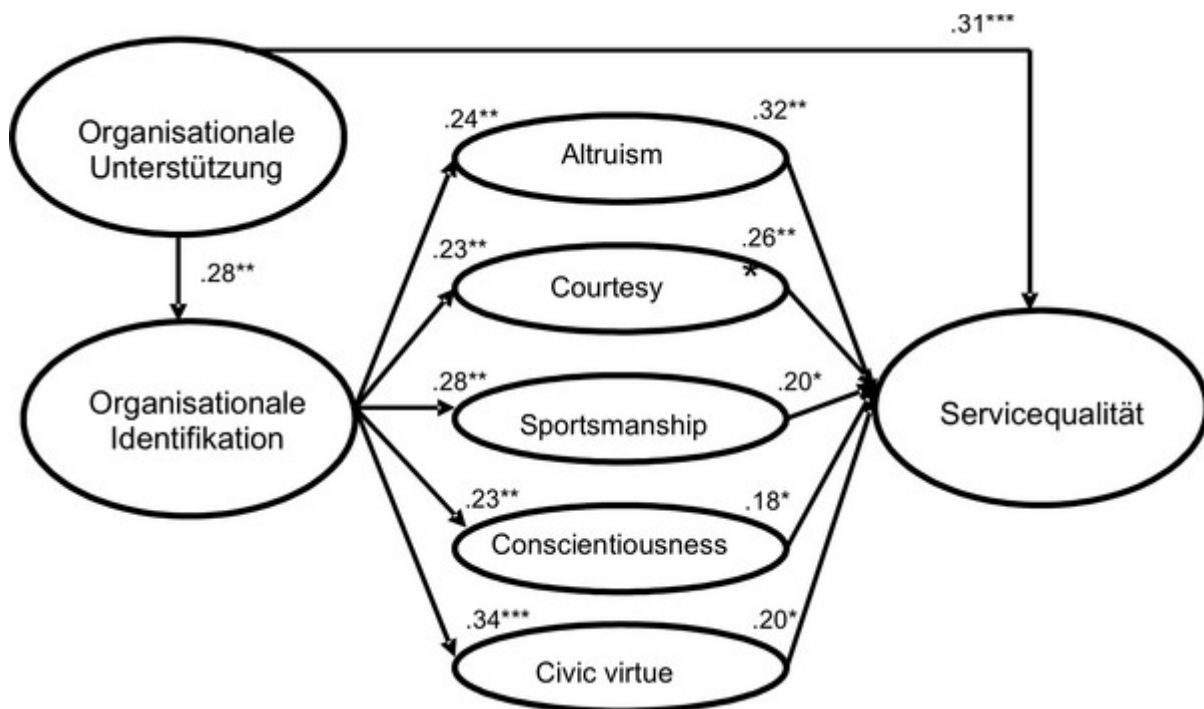


Abbildung 2: Überarbeitetes Modell (Bell, S. J./ Menguc, B. 2002, S. 141)

Aus dieser Abbildung wird deutlich, dass in der Untersuchung die Zusammenhänge aus den Hypothesen H1, H3, H4 bestätigt werden konnten. Die Hypothese H5 konnte in Bezug auf die organisationale Unterstützung teilweise (nur zum Civic Virtue) und in Bezug auf die organisationale Identifikation vollständig nachgewiesen werden. Hingegen hat die Hypothese H2 keine Unterstützung in der Untersuchung gefunden. Die möglichen Gründe hierfür werden im Abschnitt Erklärungsansätze angeführt.

Auch wenn sich die Hypothese 2 nicht im Rahmen dieser Untersuchung unterstützen ließ, darf daraus nicht der Schluss gezogen werden, dass organisationale Unterstützung unwichtig ist. Die obige Abbildung zeigt neben dem indirekten Einfluss von organisationaler Unterstützung über die Identifikation mit der Organisation zum OCB einen direkten Einfluss von organisationaler Unterstützung zu der vom Kunden empfundenen Servicequalität.

5. Erklärungsansätze

„[...] Tiefere und in sich geschlossene theoretische Erklärungsansätze [fehlen], so dass sich OCB u.a. nur schwer von anderen Konstrukten abgrenzen lässt. Dies ist jedoch ein häufig anzutreffendes Problem in der Organizational Behavior Forschung und sollte daher nicht dem OCB alleine angelastet werden.“ (Matiaska, W./ Weller, I. 2003, S. 111).

Zunächst sollen die möglichen Erklärungsansätze für die Ergebnisse der Untersuchung vorgestellt werden.

Ein möglicher Erklärungsansatz für den Zusammenhang zwischen durch den Mitarbeiter gezeigtem OCB und dem kundenorientiertem Verhalten kann über die Sozialisationstheorie vorgenommen werden. Danach führen die durch den Sozialisationsprozess angeeigneten persönlichen Werte dazu, dass ein Mitarbeiter mit helfendem Verhalten einer Form (Beispiel: OCB) auch eher helfendes Verhalten anderer Formen (Beispiel: kundenorientiertes Verhalten) zeigt (vgl. Bell, S. J./ Menguc, B. 2002, S. 134).



Der positive Zusammenhang zwischen OCB und Servicequalität lässt sich mit zwei möglichen Ansätzen erklären. Erstens kann es daran liegen, dass das OCB direkt vom Kunden wahrgenommen wird und zum anderen kann OCB auch über den Einfluss auf organisationsinterne Faktoren positiv auf die Servicequalität wirken, da beispielsweise ein besseres Arbeitsklima herrscht (vgl. Bell, S. J./ Menguc, B. (2002, S. 134).

Desweiteren kann die soziale Austauschtheorie herangezogen werden, um einen möglichen Erklärungsansatz von OCB zu finden. Danach lässt sich das Zeigen von OCB damit erklären, dass die Mitarbeiter OCB deshalb zeigen, um sich bei der Organisation für die organisationale Unterstützung zu bedanken. Dies kann einen möglichen Erklärungsansatz von organisationaler Unterstützung zum OCB darstellen.

Dass zwischen der organisationalen Unterstützung und dem OCB in der Untersuchung keine direkte Beziehung nachgewiesen werden konnte, kann damit erklärt werden, dass die organisationale Unterstützung aus zwei Dimensionen besteht, nämlich der sozialen/emotionalen Unterstützung und der karriereorientierten Unterstützung. Auf der POS Skala wird aber eher nur die soziale/emotionale Unterstützung abgefragt, so dass die Möglichkeit besteht, dass zwar ein Zusammenhang vorhanden ist, sich dieser aber eher auf die nicht abgefragte karriereorientierte Unterstützung bezieht. Zudem wäre es auch möglich, dass die organisationale Unterstützung aus anderen Gründen von den Mitarbeitern lediglich nur nicht richtig wahrgenommen wurde, obwohl sie vorhanden war.

Unabhängig von dieser Studie kann in Bezug auf die Theorie des psychologischen Vertrages das OCB als empfundene Verpflichtung des Mitarbeiters gesehen werden, der dieses zeigen muss, um seinen Part des Vertrages zu erfüllen. Dieser Erklärungsansatz orientiert sich sehr nah an dem der Austauschtheorie.

Als möglichen Erklärungsansatz für den positiven Zusammenhang zwischen organisationaler Identifikation und OCB kann auf den Vorschlag von Ouchi aus dem Jahre 1981 zurückgegriffen werden, wonach eine Ziel-Wert-Kongruenz zwischen Mitarbeitern und Organisation motivierend auf den Mitarbeiter wirken kann, sich so zu verhalten, wie es die Organisation wünscht. Zudem verhalten sich mit der Organisation verbundene Mitarbeiter ganz anders als solche, die dort einfach „nur“ ihren Job machen. Sie denken mehr an das Wohl der Organisation und stellen ihre eigenen Interessen oft hinten an (vgl. Bell, S. J./ Menguc, B. 2002, S. 135).

Abschließend kann noch festgehalten werden, dass die Servicequalität als Erfolgsfaktor ausgewählt wurde, weil diese gerade im Dienstleistungs- und Servicebereich den Erfolg von Unternehmen maßgeblich bestimmen kann. Dies ist darauf zurückzuführen, dass für einen Wettbewerbsvorteil echte Kundenvorteile vorliegen müssen, die nicht imitierbar sind. Diese lassen sich über einen guten Service erreichen, der wiederum vor allem von den Kundenkontaktmitarbeitern abhängt. Diese können in der Öffentlichkeit über das Unternehmen positiv berichten, offensiv für Unternehmensziele eintreten, sich für Außenstehende offensichtlich mit dem Unternehmen identifizieren oder Unternehmen gegen Kritik verteidigen (vgl. Schmitz, G. 2004, S. 17).

6. Praktische Folgerungen

Die Untersuchung hat drei wichtige Ergebnisse hervorgebracht, die bestimmte Implikationen für das Management mit sich bringen.

Als erstes ist hier der positive Zusammenhang zwischen OCB und Servicequalität zu nennen. Unternehmen mit dem Ziel einer hohen Servicequalität können diese über ein starkes OCB ihrer Mitarbeiter hervorbringen.



Somit ergibt sich für das Management die Aufgabe möglichst Mitarbeiter zu gewinnen, die mit großer Wahrscheinlichkeit OCB zeigen werden sowie die Notwendigkeit, das OCB in ihrem Unternehmen zu fördern.

Ein mögliches Anzeichen für eine hohe OCB-Wahrscheinlichkeit ist freiwilliges Engagement in der Vergangenheit. Um dieses OCB dann auch noch weiter zu fördern, muss das Unternehmen den Mitarbeitern signalisieren, dass ein solches Verhalten wünschenswert ist. Fraglich ist jedoch, ob dieses über ein direktes Belohnungssystem funktionieren kann, da mit einer extrinsischen Be-lohnung auch eine intrinsische Motivation zum OCB reduziert werden kann.

Das zweite wichtige Ergebnis dieser Untersuchung liegt in dem Einfluss der Beziehung von Organisationen zu Mitarbeitern in Form von organisationaler Unterstützung und organisationaler Identifikation auf OCB und auf die vom Kunden empfundene Servicequalität. Daraus ergibt sich die Folge für das Management, dass eine unterstützende Arbeitsumgebung geschaffen werden sollte. Dies kann über Wertschätzung und Bedeutsamkeit der Arbeit erfolgen.

Als drittes wichtiges Ergebnis ist hier die Bedeutsamkeit der Jobautonomie zu nennen. Sie kann das Zeigen von OCB unterstützen. Dies bedeutet für die Manager, dass Verantwortung übertragen werden sollte und die Mitarbeiter auf den Umgang mit dieser vorbereitet werden sollten.

Die hier aufgeführten praktischen Folgerungen stützen sich auf die Ergebnisse der hier vorliegenden Untersuchung. Selbstverständlich klingen diese auch sehr plausibel. Dennoch müssen sie auch zusammen mit den Einschränkungen dieser Studie betrachtet werden. Diese werden nun im Rahmen der Würdigung im folgenden Abschnitt betrachtet.

7. Würdigung

Ein wesentlicher Schwachpunkt dieser Untersuchung liegt darin, dass die Stichprobe nur aus einem Unternehmen stammt. Vor diesem Hintergrund erscheint eine Generalisierung nicht bedenkenlos.

Des weiteren stellt sich bei einer Kausalbetrachtung wie dieser die Frage, in welche Richtung die Kausalität wirkt. So wäre ein Wirkungszusammenhang von hoher Servicequalität zu einem höheren OCB durchaus denkbar. Eine Vielzahl von Untersuchungen haben ergeben, dass das OCB zu einem größeren Erfolg führt, der in dieser Untersuchung in Form von Servicequalität untersucht wurde.

Diese Untersuchung wurde bei Kundenkontaktmitarbeitern auf einem Markt mit „high involvement-“, Produkten durchgeführt. Dies wird Einfluss auf das Ergebnis gehabt haben, da bei „everyday-“, Produkten oft eine Routine bei den Kunden zu beobachten ist, und die Servicequalität keine große Rolle spielt und somit auch die OCB Ausprägung nicht notwendig ist (vgl. Bell, S. J./ Menguc, B. 2002, S. 141).

Außerdem wurde in dieser Untersuchung nur die Organisation-Mitarbeiter-Beziehung betrachtet, obwohl eine Betrachtung der „leader-member“ Beziehung eine weitere Erklärungsvariable geliefert hätte. Andere Studien belegen, dass eine Verbesserung der LMX-Beziehung zu einem erhöhten OCB führt (vgl. Truckenbrodt, Y. B. 2000, S. 10).

Positiv gewürdigt werden muss die Berücksichtigung von unterschiedlichen Quellen in Form von Kundenkontaktmitarbeitern sowie deren Vorgesetzten und Kunden in dieser Untersuchung. Damit wurde den Ergebnissen von Allen et al (2000) in Bezug auf unterschiedliche Quellen Rechnung getragen, da so Verzerrungen durch ein sozial erwünschtes Antwortverhalten ausgeschlossen werden konnten (vgl. Allen, T. D./ Barnard, S./ Rush, M. C./ Russel, J. E.A. 2000, S. 97ff.).



Der Einwand, dass in dieser Untersuchung nur eine verkürzte Version des Podsakoff-Instruments angewendet wurde, kann entgegnet werden, dass dies auf das Ergebnis kaum einen Einfluss gehabt haben wird. Dies ergab eine Untersuchung, in der zwischen der 20- und der 24-Punkt-Skala eine Korrelation von 95% bei einem Signifikanzniveau von kleiner als ein Prozent festgestellt wurde (vgl. Zeller, K. L. et al. 2002, S. 1071).

Zu guter Letzt wirft sich die Frage auf, ob OCB aus einer Verpflichtung, die aus einer verinnerlichten Überzeugung resultiert, oder aus Gründen des Impression Management gezeigt wird. Dabei ist unter Impression Management das Zeigen bestimmter Verhaltensweisen, mit denen man bewusst einen gewissen Eindruck erzielen möchte, zu verstehen. Dieser Aspekt wurde von Organ ausgeblendet, da es nicht seiner Idee entsprach. Dennoch sollten zukünftige Untersuchungen auch das Impression Management in Bezug zum OCB untersuchen (vgl. Zeller, K. L. et al. 2002, S. 1074; Bolino/Turnley 2003, S. 68).

Abschließend kann festgehalten werden, dass OCB eine große Rolle für die Praxis spielt. Daher sollte das OCB auch weiterhin untersucht werden.

8. Literatur

Allen, T. D./ Barnard, S./ Rush, M. C./ Russel, J. E.A. (2000): Ratings of organizational citizenship behavior: does the source make a difference? in: *Human resource management review*, 10, S. 97-114.

Bell, S. J./ Menguc, B. (2002): The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. in: *Journal of Retailing*, 78, S. 131-146.

Bolino, M. C./ Turnley, W. H. (2003): Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior. in: *Academy of Management Executive*, 17, S. 60-71.

Farh, J.-L./ Zhong, C.-B./ Organ, D. W. (2002): An inductive analysis of the construct domain of organizational citizenship behavior. in: Tsui, A. E. (Hrsg.): *The management of enterprises in the People's Republic of China*. 2002. Boston, Mass. [u.a.]. S. 445-470.

Greenberg, J./ Baron, R. A. (1996): *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work*. 6. Auflage. New Jersey.

Matiaske, W./ Weller, I. (2003): Extra-Rollenverhalten. in: Martin, A. (Hrsg.): *Organizational Behavior – Verhalten in Organisationen*. Stuttgart. 2003. S. 95-114.

Organ, D. (1988): *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington.

Podsakoff, P. M./ MacKenzie, S. B./ Paine, J. B./ Bachrach, D. G. (2000): Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. in: *Journal of management*, 26, S. 513-563.

Schmitz, G. (2004): Organizational Citizenship Behavior Intention des Kunden-kontaktpersonals in Dienstleistungsunternehmen. in: *Marketing*, 26, S. 15-32.

Truckenbrodt, Y. B. (2000): The Relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. aus:



URL:<http://www.dau.mil/pubs/arq/2000arq/truck.pdf> vom 13.01.2005.

Yoon, M. H./ Suh, J. (2003): Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. in: *Journal of business research*, 56, S. 597-611.

Zeller, K. L./ Tepper, B. J./ Duffy, M. K. (2002): Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior. in: *Journal of Applied Psychology*, 87, S. 1068-1076.

9. Autor

Heiko Hansen