

Resilienz und Organizational Citizenship Behavior: Untersuchung des Zusammenhangs der beiden Konstrukte als Beitrag zur Steigerung der Krisenfestigkeit von Beschäftigten in KMU

Anna PECK, Stephan SANDROCK

*Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa),
Uerdinger Str. 56, D-40474 Düsseldorf*

Kurzfassung: In einer quantitativen Untersuchung wurde im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung der Fragestellung nachgegangen, ob die Konstrukte Resilienz und Organizational Citizenship Behavior zusammenhängen und einen Beitrag zur Krisenfestigkeit von Unternehmen darstellen. Es konnte lediglich eine Korrelation für zwei Skalen „Umfassende Planung“ und „Organizational Citizenship Behavior“ ermittelt werden. In einer Folgeuntersuchung sollte der Fragestellung nachgegangen werden, ob eine Stärkung des Resilienzaspekts „Umfassende Planung“ zu vermehrtem freiwilligem Arbeitsengagement gegenüber Kollegen führt.

Schlüsselwörter: Resilienz, Organizational Citizenship Behavior, Krisenfestigkeit, KMU

1. Ausgangssituation

Die Arbeitswelt unterliegt, bedingt durch demografischen Wandel, Globalisierung und schnelle technologische Entwicklungen einem rasanten Wandel. Unternehmen und Beschäftigte müssen sich in immer kürzer werdenden Abständen mit den Auswirkungen dieser Änderungen auseinandersetzen, wollen sie auf dem Markt Bestand haben (Eichhorst et al. 2013). In diesem Kontext haben in jüngerer Zeit die Konstrukte der Resilienz und Organizational Citizenship Behavior an Bedeutung gewonnen, da Widerstandsfähigkeit und freiwilliges Arbeitsengagement der Mitarbeiter einen positiven Einfluss auf die Performance eines Unternehmens versprechen (Organ et al. 2006).

In dem vom BMBF geförderten Projekt STÄRKE* werden in kleinen und mittleren Unternehmen der Zusammenhang der Konstrukte Resilienz und OCB näher analysiert, um daraus Gestaltungsmaßnahmen auf individueller und organisationaler Seite ableiten zu können.

2. Theoretischer Hintergrund

Die diesem Beitrag zugrunde liegenden theoretischen Konstrukte sind Resilienz und Organizational Citizenship Behavior, welches auf Deutsch zumeist mit freiwilligem Engagement am Arbeitsplatz übersetzt wird (Bierhoff et al. 2000; Hertel et al. 2000; Staufenberg 2000; Wesche & Muck 2010).

2.1 Individuelle Resilienz

In der psychologischen Forschung bezeichnet Resilienz personale Ressourcen, die es einer Person ermöglichen, adäquat mit schwierigen Einflüssen und Veränderungen umzugehen, aus diesen zu lernen und sich weiter zu entwickeln (vgl. Luthar et al. 2000; Luthans 2002).

Resilienz wird als eine relativ stabile Persönlichkeitseigenschaft betrachtet und wird u. a. mit der Resilienzskala (Wagnild & Young 1993) oder der Connor-Davidson Resilience Scale (Connor & Davidson 2003) erhoben.

Auch für den Arbeitskontext bestehen verschiedene Instrumente (vgl. McLarnon & Rothstein 2013, Winwood et al. 2013). Soucek et al. (2015) haben das Instrument „resilientes Verhalten bei der Arbeit“ entwickelt. Die mit diesem Instrument betrachteten Verhaltensweisen sind emotionale Bewältigung, positive Umdeutung, umfassende Planung und fokussierte Umsetzung. Erste Studien implizieren (Soucek et al. 2015), dass das Konstrukt Resilienz nicht nur über personale Ressourcen (vgl. Lee et al. 2013, Aikens et al. 2014), sondern auch über Verhaltensweisen erfasst werden kann. Dies stellt eine Erweiterung zur der bisherigen konstatierten Persönlichkeitsdisposition dar. Da Verhaltensweisen erlernbar und somit veränderbar sind, kommt ihnen eine besondere Bedeutung für den betrieblichen Kontext zu.

2.2 Organizational Citizenship Behavior

Auf der individuellen Seite wird neben der individuellen Widerstandsfähigkeit gegen Krisen auch Organizational Citizenship Behavior (OCB) als ein Faktor, der zur Leistung und zum Erfolg eines Unternehmens beitragen kann, diskutiert (Organ et al. 2006). So konnte bspw. ein negativer Zusammenhang zwischen OCB und kontraproduktiven Verhaltensweisen am Arbeitsplatz nachgewiesen werden (Dalal 2005).

Das zweidimensionale Modell nach Williams und Anderson (1991) unterscheidet die Dimensionen OCB gegenüber Individuen (OCB-I) und OCB gegenüber Organisationen (OCB-O). OCB-I beschreibt prosoziales Verhalten gegenüber Kollegen, z. B. Kollegen bei Arbeitsaufgaben oder privaten und beruflichen Problemen unterstützen. OCB-O bezieht sich auf Verhalten, das für eine Organisation förderlich ist, z. B. das Unternehmen bei Kritik verteidigen oder Ideen zur Verbesserung der Qualität beitragen. Das mit dem mit OCB verwandten Konstrukt Organizational Commitment (OC) und Resilienz scheinen zusammenzuhängen, wie Studien belegen (z.B. Youssef & Luthans 2007). OC bezeichnet Ausmaß der Identifikation einer Person zu seiner Organisation (Riketta 2002) und bezieht sich insgesamt auf Einstellungen einer Person. OCB geht darüber hinaus; dieses bildet über Einstellungen hinaus auch Verhaltensweisen, die für Kollegen und Unternehmen förderlich sind, ab.

Bei einem Zusammenhang von Resilienz und OCB ließe sich bei einer Steigerung resilienter Verhaltensweisen am Arbeitsplatz durch entsprechende Trainings gegebenenfalls auch das freiwillige Arbeitsengagement erhöhen. Dies wäre mit Blick auf die Widerstandsfähigkeit und Krisenfestigkeit von Organisationen ein Ergebnis von besonderer Relevanz.

2.3 Fragestellung

Im Rahmen einer explorativen Untersuchung soll daher der Fragestellung nachgegangen werden, inwieweit die Konstrukte Resilienz am Arbeitsplatz und Organizational Citizenship Behavior zusammenhängen.

3. Daten und Methodik

Die vorliegende Untersuchung wurde im Rahmen des BMBF-geförderten Projektes STÄRKE in vier KMU in Deutschland aus den Branchen Metall- und Kunststoffverarbeitung durchgeführt.

3.1 Vorgehen

Die Datenerhebung wurde in Form einer Mitarbeiterbefragung organisiert. Die Beschäftigten wurden darauf hingewiesen, dass die Teilnahme freiwillig ist, die Anonymität gewahrt bleibt und die Daten nicht an Dritte oder den Arbeitgeber gegeben werden. Die Befragung erfolgte papierbasiert.

In den Unternehmen wurden die Beschäftigten durch das Projektteam instruiert, anschließend wurden die Fragebögen ausgehändigt. Diese konnten entweder in einem ausgehändigten frankierten Briefumschlag an das Projektteam geschickt werden oder an einer zentralen Stelle im Unternehmen abgegeben werden. Die Befragung fand über einen Zeitraum von zwei Monaten im Sommer 2016 statt.

3.2 Stichprobe

In den vier im Projekt STÄRKE beteiligten Unternehmen sind insgesamt etwa 180 Mitarbeiter beschäftigt. An der Befragung beteiligten sich 100 Personen ($n = 100$), dies entspricht einer Rücklaufquote von ca. 55 %.

Der Großteil der Befragten ist männlich (78 %) und 61 % gehört der Alterskategorie ≥ 46 Jahre an. Eine abgeschlossene Berufsausbildung oder ein Hochschulstudium weisen 80 % der Befragten auf).

3.3 Messinstrumente

Zur Einschätzung des resilienten Verhaltens am Arbeitsplatz wurde der Fragebogen „Resilienz am Arbeitsplatz“ (Soucek et al. 2015) eingesetzt. Dieses Instrument umfasst 16 Items aufgeteilt auf vier Skalen (emotionale Bewältigung, positive Umdeutung, umfassende Planung, fokussierte Umsetzung).

Das Konstrukt Organizational Citizenship Behavior wurde mit dem gleichnamigen Fragenbogen nach Lee und Allen (2002) erhoben. Das Instrument umfasst 16 Items und ist in zwei Skalen unterteilt, die freiwilliges Verhalten gegenüber Individuen (Arbeitskollegen) und der Organisation (Arbeitgeber) erfassen.

Die Messeigenschaften dieser Instrumente wurden in früheren Studien überprüft und können als zufriedenstellend bewertet werden.

Neben den beschriebenen Instrumenten wurden demografische Angaben erhoben und weitere Messinstrumente eingesetzt, die an dieser Stelle nicht beschrieben werden, da sie kein Bestandteil der vorliegenden Untersuchung sind.

4. Darstellung der Ergebnisse

Die statistische Auswertung erfolgte mit dem Softwareprogramm SPSS 23. Im Vergleich mit der Normstichprobe zeigen sich im Ergebnis überdurchschnittliche Werte für die Resilienz-Skalen (s. Abbildung 1). Die Ergebnisse für OCB liegen unter den durchschnittlichen Werten der Vergleichsstichprobe (s. Abbildung 2).

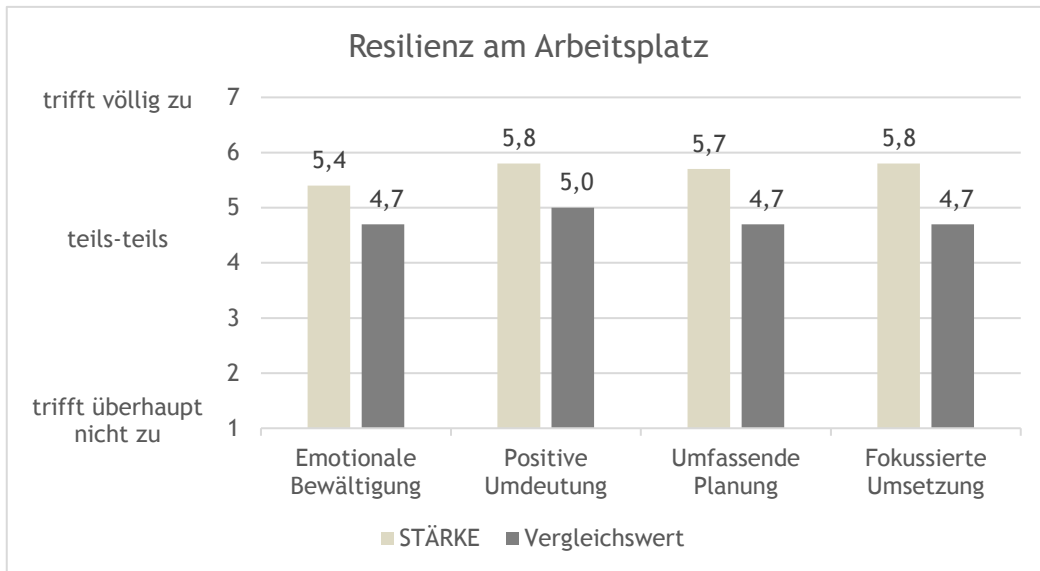


Abbildung 1: Mittelwerte für Resilienz am Arbeitsplatz (Vergleichswerte aus Soucek et al. 2015).

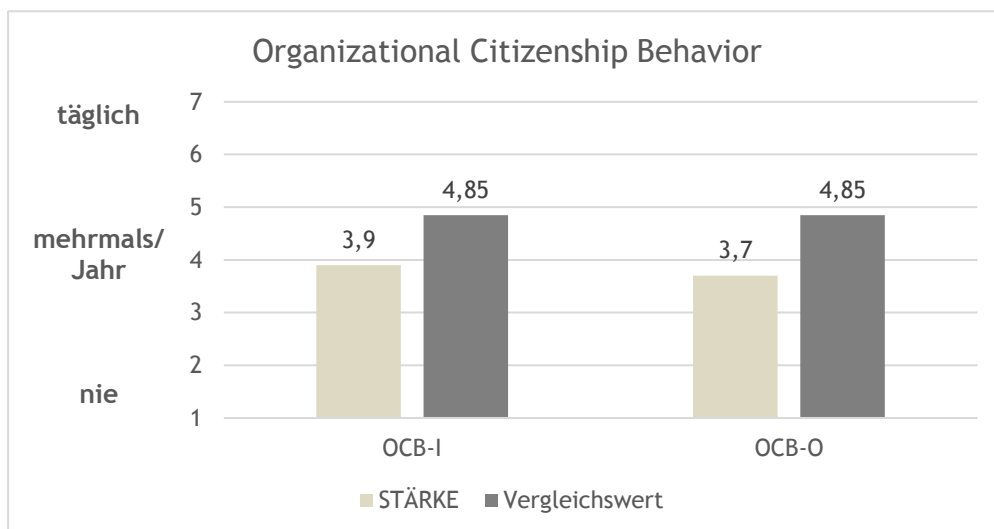


Abbildung 2: Mittelwerte für Organizational Citizenship Behavior (Vergleichswerte aus Windlinger et al. 2014).

Korrelationen sind anfällig gegen Ausreißer und die Daten sollten einer Normalverteilung folgen. Als Kriterium, Messwerte als Ausreißer zu definieren, wurde hier der dreifache Interquartilsabstand verwendet, d. h. Messwerte, die sich oberhalb des zum dritten Quartil addierten dreifachen Interquartilsabstands sowie unterhalb des vom ersten Quartil subtrahierten dreifachen Interquartilsabstands befinden, wurden von der weiteren entsprechenden Auswertung ausgeschlossen. Demnach

wurden die Daten eines Probanden von der weiteren Untersuchung ausgeschlossen. Zur Überprüfung der Daten auf Normalverteilung wurde anschließend das Verhältnis von Schiefe zu Standardfehler bzw. Kurtosis zu dem jeweiligen Standardfehler überprüft. Es zeigten sich für einige Skalen Werte, die außerhalb des Bereichs -2 bis +2 liegen. Dies spricht gegen eine Normalverteilung der Daten. Daher war eine Normalisierung der Daten erforderlich (Bestimmung des erwarteten Werts der Normalverteilung).

Die Berechnung über Rangkorrelationen. Üblichen Konventionen folgend, wurde das Signifikanzniveau auf 5 % festgelegt. Dabei zeigte sich lediglich eine signifikante Korrelation ($*p < .05$) für „Umfassende Planung“ und „OCB-I“ (s. Tabelle 1).

Tabelle 1: Rangkorrelationen.

Resilienz am Arbeitsplatz	Organizational Citizenship Behavior	
	OCB-I	OCB-O
Emotionale Bewältigung	.192	.043
Positive Umdeutung	.134	.119
Umfassende Planung	.215*	.077
Fokussierte Umsetzung	.172	.094

* Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (zweiseitig).

5. Diskussion

Es ist festzustellen, dass nur die Skala „Umfassende Planung“ mit OCB gegenüber Individuen statistisch bedeutsam zusammenhängt. Dabei fällt das Ausmaß des Zusammenhangs mit $R=0,22$ relativ gering aus. Die Skala „Umfassende Planung“ enthält Items zum Umgang mit schwierigen, herausfordernden Situationen am Arbeitsplatz. Es ist zu vermuten, dass Personen, die sich im Umgang mit solchen Situationen am Arbeitsplatz als kompetent einschätzen, darüber hinaus auch Kapazitäten haben, um Kollegen zu helfen, Probleme zu lösen. Dies ist eine mögliche Erklärung für das vorliegende Ergebnis.

In einer Folgeuntersuchung sollte der Fragestellung nachgegangen werden, ob eine Stärkung dieses Aspekts der Resilienz durch eine Trainingsmaßnahme zu vermehrtem freiwilligem Arbeitsengagement gegenüber Kollegen führt.

Darüber hinaus sollte der Einfluss von Moderator-/Mediatorvariablen, die einen Einfluss auf den Zusammenhang zwischen Resilienz und OCB haben könnten, betrachtet werden. Basierend auf Untersuchungen zu OCB, könnten diese Arbeitszufriedenheit oder Betriebszugehörigkeit sein. Die Betriebszugehörigkeit wurde aufgrund von betrieblichen Vorgaben in dieser Studie nicht erfasst.

Es stellt sich die Frage, ob das eingesetzte Instrument zur Erfassung des OCB (nach Lee & Allen, 2002) für den Kontext KMU mit einem hohen Anteil an gewerblichen Mitarbeitern passend gewesen ist. Items wie „Ich habe keine Mühe gescheut, um neue Kollegen im Team willkommen zu heißen“ oder „Ich bin stolz gewesen, wenn ich das Unternehmen nach außen hin repräsentieren konnte“ bilden Situationen ab, mit denen die Beschäftigten im Arbeitsalltag eher seltener konfrontiert sind.

6. Literatur

- Bierhoff HW, Müller GF, Küpper B (2000) Prosoziales Arbeitsverhalten: Entwicklung und Überprüfung eines Messinstruments zur Erfassung des freiwilligen Arbeitsengagements. *Gruppendynamik und Organisationsberatung* 31:141-153.
- Bies RJ, Tripp TM, Kramer RM (1997) At the breaking point: Cognitive and social dynamics of revenge in organizations. In: Giacalone RA, Greenberg J (Eds) *Antisocial behavior in organizations* (18-36) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dalal RS (2005) A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive behavior. *Journal of Applied Psychology* 90:1241-1255.
- Eichhorst W, Kendzia MJ, Schneider H, Buhlmann F (2013) IZA Research Report No. 51. Neue Anforderungen durch den Wandel der Arbeitswelt.
- Lee K, Allen NJ (2002) Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions. *Journal of Applied Psychology* 87:131-142.
- Leppert K, Koch B, Brähler E, Strauß B (2008) Die Resilienzskala (RS) - Überprüfung der Langform RS-25 und einer Kurzform RS-13. *Klinische Diagnostik und Evaluation* 2:226-243.
- Luthans F (2002) The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior* 23:695-706.
- Luthar SS, Cicchetti D, Becker B (2000) The Construct of Resilience: a Critical Evaluation and Guidelines for Future Work. *Child Development* 71:543-562.
- McCrae RR, Costa PT Jr (1987) Validation of the five-factor model across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology* 52:81-90.
- McEwen, Organ DW, Podsakoff PM, MacKenzie SB (2006) Organizational citizenship behavior. Its nature, antecedents, and consequences. Thousand Oaks: Sage.
- Organ DW, Ryan K (1995) A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior.
- Riketta M (2002) Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior* 23:257-266.
- Soucek R, Pauls N, Ziegler M, Schlett C (2015) Entwicklung eines Fragebogens zur Erfassung resilienten Verhaltens bei der Arbeit. *Wirtschaftspsychologie* 17:13-22.
- Staufenbiel T (2000) Antezedentien und Konsequenzen freiwilligen Arbeitsengagements. *Gruppendynamik und Organisationsberatung* 31:169-183.
- Wagnild GM, Young H (1993) Development and Psychometric Evaluation of the Resilience Scale. *Journal of Nursing Measurement* 2:165-178.
- Wang Q, Bowling NA (2016) A Comparison of General and Work-specific Personality Measures as Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Selection and Assessment* 24:172-188.
- Wesche JS, Muck PM (2010) Freiwilliges Arbeitsengagement: Bestandsaufnahme und Perspektiven für eine theoretische Integration. *Psychologische Rundschau* 61:81-100.
- Windlinger R, Hostettler U, Kirchhofer, R (2014) Schulleitungshandeln, Schulkontext und Schulqualität. Eine quantitative Untersuchung der komplexen Beziehungen am Beispiel des deutschsprachigen Teils des Kantons Bern. Schlussbericht. Bern: PH Bern.
- Williams EA, Anderson SE (1991) Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management* 17:601-617.
- Youssef CM, Luthans F (2007) Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management* 33:774-800.

* **Hinweis:** Das diesem Beitrag zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 02L14A283 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.
Ein ganz besonderer Dank gilt den Pilotunternehmen im Projekt STÄRKE für die konstruktive Zusammenarbeit.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Soziotechnische Gestaltung des digitalen Wandels – kreativ, innovativ, sinnhaft

63. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

FHNW Brugg-Windisch, Schweiz

15. – 17. Februar 2017

GfA Press

Bericht zum 63. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 15. – 17. Februar 2017

FHNW Brugg-Windisch, Schweiz

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Dortmund: GfA-Press, 2017

ISBN 978-3-936804-22-5

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet, den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen.

USB-Print: Dr. Philipp Baumann, Olten

Screen design und Umsetzung

© 2017 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de