

# Altruistisches Verhalten am Arbeitsplatz und Führung

Hans-Werner Bierhoff und Christine Spanke

**Zusammenfassung.** Hängt altruistisches Verhalten am Arbeitsplatz mit bestimmten Formen des Führungsverhaltens zusammen? Das Führungsverhalten wurde sowohl über die Selbsteinschätzung der Gruppenleiter als auch über einen Führungsfragebogen, auf dem die Gruppenmitglieder ihre Führung einschätzten, erfasst. Die Hypothese bestand darin, dass sich eine mitarbeiterorientierte Führung günstig auf Hilfsbereitschaft auswirkt. Die Ergebnisse zeigten, dass Führung, die durch freundliche Zuwendung und Aktivität gekennzeichnet ist, positiv mit dem freiwilligen Arbeitsengagement in Projektgruppen zusammenhängt.

Schlüsselwörter: Altruistisches Verhalten, Aufgabenorientierung, freiwilliges Arbeitsengagement, Führungsstil, Hilfsbereitschaft, Mitarbeiterorientierung

Altruistic behavior at the workplace and leadership

**Abstract.** Are certain forms of leadership behavior systematically related to altruistic behavior at the workplace? Leadership behavior was measured both by self-assessment of the group leaders and by a leadership questionnaire on which group members assessed their leadership. The hypothesis was that consideration as leadership style promotes helpfulness. Results indicated that leadership which is characterized by friendly affection and activity was positively related to organizational spontaneity in project groups.

Key words: altruistic behavior, initiating structure, organizational citizenship behavior, leadership style, helpfulness, consideration

## Einleitung

Freiwilliges Arbeitsengagement hat in den letzten zehn Jahren in der Organisationspsychologie zunehmend an Bedeutung gewonnen (vgl. Hertel, Bretz & Moser, 2000; Nerdinger, 2000). Es lässt sich als berufliche Tätigkeit, die das Organisationsziel fördert, aber außerhalb der vertraglich vereinbarten Arbeitsverpflichtungen liegt, und aus eigenem Antrieb ausgeführt wird, definieren. Verschiedene Dimensionen des freiwilligen Arbeitsengagements lassen sich unterscheiden, von denen das altruistische Verhalten am Arbeitsplatz im Allgemeinen an erster Stelle genannt wird (neben Gewissenhaftigkeit, Unkompliziertheit und anderen; Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000). In dieser Studie geht es um die Führungskorrelate des altruistischen Verhaltens am Arbeitsplatz. Dieses beinhaltet „freiwillig gezeigte Verhaltensweisen, mit denen anderen bei arbeitsbezogenen Problemen geholfen wird“ (Staufenbiel, 2000, S. 170). Eine alternative Bezeichnung ist „Hilfsbereitschaft“. Beispiele für diese Dimension sind unterstützende Handlungen gegenüber einem neuen Mitglied der Gruppe, die entgegenkommende Behandlung von Kunden oder die Ausarbeitung innovativer Vorschläge zugunsten der eigenen Firma.

Ausgangspunkt der Studie ist die Frage, wie Führung mit altruistischem Verhalten am Arbeitsplatz zusammenhängt. Der Begriff der Führung ist in dieser Studie breit gefasst. Wir gehen davon aus, dass sozialer Einfluss, der von höhergestellten Personen gegenüber ihnen unterstellten Personen ausgeübt wird, als Führung zu bezeichnen

ist. Das kann im Kontext von Ausbildung, Justiz, Militär oder Wirtschaft der Fall sein. In unserer Studie steht der Ausbildungsbereich im Mittelpunkt. Bei der Führung unterscheiden wir zwischen einer mitarbeiterorientierten und aufgabenorientierten Form. Dabei handelt es sich um „empirisch gesicherte Konstrukte“ (Nachreiner & Müller, 1995, S. 2122), die als Dimensionen des Vorgesetztenverhaltens universell in unterschiedlichen Kulturen gefunden wurden und die dem Verhaltensgitter der Führung (Managerial Grid; Blake & Mouton, 1986) zugrunde liegen. Mitarbeiterorientierte Leiter unterstützen die unterstellten Personen und verhalten sich ihnen gegenüber freundlich. Aufgabenorientiertes Führungsverhalten betont die Fortschritte bei der Erledigung der Aufgaben und ist auf Kontrolle ausgerichtet.

Die Hypothese lautet nun, dass eine mitarbeiterorientierte Vorgehensweise altruistisches Verhalten am Arbeitsplatz fördert. Dafür gibt es mehrere Gründe, die sich aus der Dissonanztheorie, der Handlungstheorie und der sozial-kognitiven Lerntheorie ableiten lassen: 1) eröffnet sie Wahlmöglichkeiten mit der Folge, dass die soziale Verantwortung aufgrund erhöhter erlebter Wahlfreiheit während der Arbeitstätigkeit gesteigert wird, 2) schafft sie größere Handlungsspielräume der Mitarbeiter, die sie durch Eigenengagement füllen können und 3) stellt sie ein soziales Modell für andere Beziehungsmuster dar, das auf die kooperative Beziehung unter den Mitarbeitern übertragen werden kann. Bisherige Studien deuten auf den in der Hypothese erwarteten Zusammenhang hin (Netemeyer, Boles, McKee & McMurrian, 1997; Schnake, Dumler & Cochran, 1993), der sich auch in

einer Metaanalyse der Zusammenhänge zwischen Führungsverhalten und altruistischem Verhalten am Arbeitsplatz erkennen lässt (Podsakoff et al., 2000). Untersuchungen aus dem deutschsprachigen Bereich liegen zu dieser Frage nach unserem Wissen noch nicht vor. Darüber hinaus geht es darum herauszufinden, welche Facetten der mitarbeiterorientierten Führung besonders eng mit freiwilligem Arbeitsengagement zusammenhängen.

Zusätzlich wurde auch der aufgabenorientierte Führungsstil erfasst. Die Tendenz, die Erledigung der anstehenden Aufgaben einzufordern, könnte dazu beitragen, dass Mitarbeiter dazu tendieren, hauptsächlich das zu tun, was von ihnen verlangt wird. Insofern wird häufiges Kontrollieren und Anordnen Hilfe gegenüber Kollegen eher nicht ermutigen. Allerdings deuten einige Ergebnisse darauf hin, dass eine aufgabenorientierte Führung positiv mit freiwilligem Arbeitsengagement zusammenhängt (Schnake et al., 1993). Insgesamt ergibt sich die Vermutung, dass Aufgabenorientierung und altruistisches Verhalten am Arbeitsplatz voneinander unabhängig sind.

Während diese Führungsmuster durch die der Leitung unterstellten Personen eingeschätzt wurden, beurteilten die Leiter zusätzlich ihr eigenes Führungsverhalten als „direktiv“ oder „partizipativ“. Bierhoff und Müller (1999) hatten festgestellt, dass die Selbsteinschätzung als „partizipativ“ tendenziell positiv mit dem altruistischen Verhalten am Arbeitsplatz zusammenhängt. Diese Selbsteinschätzung lässt sich nur sehr bedingt mit der Fremdeinschätzung vergleichen. Vielmehr stellen sie unterschiedliche Perspektiven auf das Führungsverhalten dar, die durch unterschiedliche Erfahrungsausschnitte und deren kognitive Strukturierung gekennzeichnet sind (vgl. Methode).

## Methode

Die Studie wurde in Experimentalpraktika, die in der Studienordnung für Psychologen verankert sind, durchgeführt. Experimentalpraktika stellen eine Führungssituation dar, in der die Bewältigung von größeren Aufgaben in Gruppen im Mittelpunkt steht. Alle Daten wurden für den Zweck dieser Untersuchung neu erhoben. An der Untersuchung nahmen 64 Studierende der Psychologie des ersten Semesters der Ruhr-Universität Bochum teil. Wir bezogen 26 Kleingruppen in unsere Untersuchung ein, in denen 2 bis 4 Teilnehmer befragt wurden. Die Größe der Kleingruppen betrug jeweils 4 Teilnehmer. Eine geringere Zahl von Befragten geht darauf zurück, dass sich einzelne Teilnehmer nicht an der Befragung beteiligten (häufig wegen Abwesenheit oder wegen Ablehnung der Teilnahme). Die Teilnahmequote beträgt 61,5%.

Die Hilfsbereitschaft am Arbeitsplatz wurde nach Ablauf von etwas mehr als der Hälfte des Semesters und

zum Ende des Semesters erhoben. Die zweifache Erhebung wurde durchgeführt, um die Zuverlässigkeit der Messung durch Aggregation über die zwei Messreihen zu erhöhen. Zusätzlich beurteilten die Studierenden zum zweiten Messzeitpunkt das Führungsverhalten des Gruppenleiters, während die Seminarleiter ihrerseits Auskunft über ihr Führungsverhalten gaben. Zum zweiten Messzeitpunkt sollten die Beurteiler in der Lage sein, die Fragen zum Führungsverhalten auf der Basis ihrer Erfahrungen zu beantworten.

Altruistisches Verhalten am Arbeitsplatz wurde durch den German Organizational Citizenship Behavior Questionnaire (GOCBQ) von Bierhoff, Müller und Küpper (2000) erfasst, der auf dem Fragebogen „Organizational Citizenship Behavior“ (OCB) von Smith, Organ und Near (1983) beruht. Ein Beispiel für die 18 Items lautet, ob Teilnehmer unterstützt werden, die viel zu tun haben. Alle Fragen, die auf 5-Punkte Skalen beantwortet wurden (überhaupt nicht = 1 bis sehr stark oder extrem = 5), bezogen sich auf die ganze Gruppe.

Die Messung des Führungsverhaltens basierte auf den Einschätzungen der Praktikumsleiter durch die Studierenden mit Hilfe des Fragebogens zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung (FVVB) von Fittkau-Garthe und Fittkau (1971). Der FVVB beruht auf amerikanischen Vorbildern, in denen zwischen den Faktoren „Consideration“ (Mitarbeiterorientierung) und „Initiating Structure“ (Aufgabenorientierung) unterschieden wird (Fleishman, 1953). Er besteht aus 5 Skalen: F = Freundliche Zuwendung und Respektierung (12 Items), A = Mitreißende, zur Arbeit stimulierende Aktivität (7 Items), M = Ermöglichung von Mitbestimmung und Beteiligung (4 Items), K = Kontrolle vs. laissez-faire (5 Items) und F/A = Freundliche Zuwendung/Aktivität (4 Items). Die Antwortmöglichkeiten variierten von sehr selten oder fast nie (1) bis oft oder fast immer (5). Zwei der Skalen (F, M) sprechen die Mitarbeiterorientierung an, zwei (A, K) die Aufgabenorientierung. Die fünfte Skala (F/A) scheint der Bezeichnung nach eine Kombination aus Zuwendung und Aktivität darzustellen. Inhaltlich deuten aber alle vier Items eher in Richtung Mitarbeiterorientierung (Anerkennung zeigen, Hilfe geben, nicht im Stich lassen, Interesse am persönlichen Wohlergehen zeigen).

Neben der Fremdeinschätzung wurde auch die Selbsteinschätzung des Führungsverhaltens durch die Gruppenleiter berücksichtigt. Sie wurden gebeten, in einem Kurzfragebogen das eigene Führungsverhalten in drei mögliche Kategorien zuzuordnen: als direktiv koordinierend, je nach Bedarf koordinierend oder partizipativ koordinierend (vgl. Bierhoff & Müller, 1999). Diese Selbsteinschätzung ist vermutlich zu global, um ein differenziertes Führungsmuster zu eruieren. Sie wurde aber beibehalten, um die Befragung der Leiter so kurz wie möglich zu halten und um eine Vergleichbarkeit zu der früheren Untersuchung zu erreichen. Dieses Maß be-

rücksichtigt die drei Führungsmuster, die in der Moderation der Projektarbeit weit verbreitet sind. Wir gehen von der plausiblen Annahme aus, dass die Mitarbeiterorientierung von direktiv nach partizipativ zunimmt. Dementsprechend wurden die drei Abstufungen von 1 (direktiv) bis 3 (partizipativ) kodiert. Aufgrund der Hypothese ergibt sich für diese Selbsteinschätzung die Folgerung, dass höhere Werte mit mehr altruistischem Verhalten am Arbeitsplatz zusammenhängen.

## Ergebnisse

Für die individuellen Daten wurden folgende interne Konsistenzen und Retest-Reliabilität berechnet. Die internen Konsistenzen des GOCBQ ist zu beiden Messzeitpunkten als zufriedenstellend zu bezeichnen ( $\alpha = .86$  und  $.75$ ). Die Retest-Reliabilität ist substantiell ( $r = .59$ ,  $p < .001$ ). Die internen Konsistenzen der Skalen des FVVB sind sehr gut (F:  $\alpha = .92$ ), befriedigend (A:  $\alpha = .63$ , F/A:  $\alpha = .72$ ) bzw. ausreichend (K:  $\alpha = .50$ , M:  $\alpha = .55$ ). Bei den relativ niedrigen Konsistenzwerten für die Skalen K und M ist zu berücksichtigen, dass sie nur aus 4 Items bestehen. Hingegen beruht die hohe Konsistenz von F auf 12 Items. Die Höhe der Reliabilität einer Skala hängt mit ihrer Länge zusammen. Aufgrund der geringen Anzahl von Items lassen sich die internen Konsistenzen von K und M als ausreichend bezeichnen. Hingegen fällt die relativ günstige interne Konsistenz der Skala F/A auf, die ebenfalls nur auf 4 Items beruht (während die Skala A aus 6 Items besteht). Zusammenfassend kann man feststellen, dass eine Prüfung der Hypothese aufgrund der testtheoretischen Kennwerte als sinnvoll erscheint, wobei neben dem GOCBQ vor allem die Skalen F und F/A über günstige Kennwerte verfügen.

Die weitere Auswertung wurde auf Gruppenebene durchgeführt, da das altruistische Verhalten im Hinblick auf die Arbeitsgruppe eingeschätzt wurde. Die Bildung eines Gruppendurchschnitts könnte dazu führen, dass ein repräsentativer Wert gebildet wird, der die Einzelur-

teile in der Tendenz nicht wiedergibt. Daher wurde durch einen Test überprüft, ob die Voraussetzungen für die Durchschnittsbildung (homogene Antworten der Gruppenmitglieder je Kleingruppe) gewährleistet ist (Interrater-Reliabilität nach James, Demaree & Wolf, 1984). Alle Gruppen weisen sehr hohe Interrater-Reliabilitätswerte auf. Die kleinsten Werte liegen bei 0,96 und die höchsten bei 0,99.

Die Antworten der Befragten wurden als Gruppenwerte gemittelt. Da in zwei Gruppen ein Teil der Daten nur auf einem Studierenden beruhte, wurden diese Gruppen ausgeschlossen. Somit beruht die folgende Auswertung auf 24 Gruppen. Tabelle 1 enthält die Mittelwerte der Merkmale. In der Selbsteinschätzung der Leiter stufen sich 70,8% im Mittelbereich bezüglich ihrer Direktivität ein, während 20,8% eine partizipative Vorgehensweise nannten und 8,3% eine direktive. Die weiteren Mittelwerte sind selbsterklärend (vgl. Methoden). Der Zusammenhang zwischen den Führungsmerkmalen und dem altruistischen Verhalten am Arbeitsplatz wurde durch Produkt-Moment Korrelationen bestimmt. Tabelle 1 enthält auch die Interkorrelationen unter den FVVB-Skalen sowie deren Korrelationen mit der Selbsteinschätzung der Leiter.

Was die Skalen des FVVB angeht, finden sich mittlere positive Korrelationen. Das Ergebnismuster stimmt darin mit der Korrelationsmatrix überein, die in der Handanweisung des FVVB zu finden ist. Allerdings ist die Trennung zwischen den beiden Dimensionen Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung weniger deutlich. Es besteht die Tendenz, dass die Studierenden Leitern, die sie für mitarbeiterorientiert halten, auch Aufgabenorientierung zuschreiben.

Der Zusammenhang zwischen Fremdeinschätzung und Selbsteinschätzung, der in den Korrelationen der Skalen des FVVB mit dem Leiterverhalten zum Ausdruck kommt, ist gering. In keinem Fall wird eine Korrelation signifikant. Das spricht dafür, dass Leiter und Studierende andere Urteilsaspekte berücksichtigen.

Tabelle 1. Korrelationen zwischen Führungsmerkmalen und Hilfsbereitschaft am Arbeitsplatz auf Gruppenebene

	Mittelwert	FVVB-F	FVVB-A	FVVB-M	FVVB-K	FVVB-F/A	Leiter	GOCBQ
FVVB-F	4.42	–						
FVVB-A	3.41	.48**	–					
FVVB-M	3.88	.41*	.49**	–				
FVVB-K	3.34	.33	.53**	.31	–			
FVVB-F/A	3.56	.31	.59**	.51**	.16	–		
Leiter	2.13	.12	–.23	.23	.01	.21	–	
GOCBQ	3.43	.06	.26	.25	.21	.51**	.27	–

Anmerkung: N = 24. Die Variable Leiter wurde wie folgt kodiert: 1 = direktiv koordinierend, 2 = nach Bedarf koordinierend, 3 = partizipativ koordinierend. \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

Welches Führungsverhalten steht mit Hilfsbereitschaft am Arbeitsplatz in Zusammenhang? Zur Prüfung dieser Frage wurde die Hilfsbereitschaft, die über die zwei Messzeitpunkte gemittelt wurde, mit den Führungsmerkmalen korreliert. Da eine gerichtete Hypothese vorlag, wurde einseitig getestet. Einzig der Zusammenhang mit der Skala Freundliche Zuwendung/Aktivität ist signifikant. Um die 6 multiplen Signifikanztests (nämlich die Korrelationen der FVVB-Skalen und der Selbsteinschätzung der Leiter mit dem GOCBQ) zu kontrollieren, wurde eine Bonferoni-Korrektur (Bortz & Lienert, 1998) durchgeführt. Für das Signifikanzniveau  $\alpha = .05$  gilt ein Ergebnis dann als signifikant, wenn die Signifikanzgrenze von  $\alpha' = .05/6 = .0083$  nicht überschritten wird. Die Korrelation zwischen GOCBQ und der Skala F/A ist auf dem .006-Niveau signifikant und somit auch nach diesem sehr scharfen Kriterium statistisch bedeutsam.

## Diskussion

Die Ergebnisse zeigen, dass Gruppenleiter, die den Gruppenmitgliedern Anerkennung zeigen, die für ihre Handlungen einstehen und ihnen bei persönlichen Problemen helfen, Praktikumsgruppen hatten, in denen eher altruistisches Verhalten am Arbeitsplatz gezeigt wurde. Dieser Befund beruht auf dem signifikanten Zusammenhang der Skala F/A mit dem Altruismus in Arbeitsgruppen, der sich statistisch als sehr robust erweist. Fittkau-Garthe und Fittkau (1971) stellen fest: „Die Skala ‚Freundlichkeit und Aktivität‘ erfasst ein Führungsverhalten, das durch freundliche Zuwendung, Respektierung und stimulierende Aktivität gekennzeichnet ist und den Mitarbeitern Mitbestimmung und Beteiligung ermöglicht: ein sehr anstrengenswertes Verhalten!“ Diesem Urteil kann man sich auf der Grundlage der vorliegenden Ergebnisse anschließen. Die Skala F/A zeichnet sich durch eine relativ gute interne Konsistenz aus, was nicht von allen Skalen des FVVB in gleicher Weise gesagt werden kann. Eine Überarbeitung und Aktualisierung des FVVB wäre von daher sinnvoll.

Der gefundene Zusammenhang ist reliabel und kann nicht auf die Folgen multipler Testung zurückgeführt werden. Zwar ist es so, dass nur eine der drei Skalen des FVVB zur Messung der Mitarbeiterorientierung, von denen in der Hypothese ein Zusammenhang mit Hilfsbereitschaft am Arbeitsplatz erwartet wurde, tatsächlich einen entsprechenden Zusammenhang aufweist. Dieser ist jedoch gegen eine irrtümliche Annahme der Hypothese solide abgesichert.

Hingegen erwies sich die Selbsteinschätzung des Führungsverhaltens der Leiter als nicht signifikanter Beitrag zur Erklärung des altruistischen Verhaltens am Arbeitsplatz, wenn auch, wie schon in der früheren Untersuchung von Bierhoff und Müller (1999), ein Trend

in der erwarteten Richtung auftrat. Möglicherweise ist die verwendete Erfassung der Selbsteinschätzung zu global, um systematische Muster aufzudecken. Fortschritte könnten hier erzielt werden, wenn eine differenziertere Erfassung des selbst eingeschätzten Führungsverhaltens vorgenommen werden könnte. Es ist auch zu bedenken, dass die Selbsteinschätzung eine andere Perspektive auf das Führungsverhalten beinhaltet als die Fremdeinschätzung der Geführten.

Bei der Interpretation ist die Art der Stichprobe zu berücksichtigen. In der vorliegenden Studie handelt es sich um studentische Projektgruppen, die in Form eines Praktikums zusammenarbeiten. Damit sind die Ergebnisse unmittelbar für die Ausübung von Führung im Ausbildungsbereich relevant. Sie lassen sich aber auch mit einiger Vorsicht auf andere Führungsbereiche generalisieren. Dabei ist zu beachten, dass für die Studierenden vermutlich eine geringere Abhängigkeit von ihrem Leiter besteht als sie vielfach für Angestellte in Firmen typisch ist, da zum Beispiel keine Kündigungen oder finanziellen Nachteile bei auftretenden Divergenzen zwischen Untergebenen und Leitern zu erwarten sind. Das erlaubt die Vermutung, dass der förderliche Einfluss des Führungsstils, der durch die Skala F/A gemessen wird, auf altruistisches Verhalten im Arbeitsbereich im beruflichen Bereich eher höher ausfallen wird als im Ausbildungsbereich, wenn man davon ausgeht, dass die größere hedonistische Relevanz des F/A-Führungsmusters den Zusammenhang vergrößert. Diese Vermutung ist natürlich spekulativ und bedarf einer weiteren Prüfung.

Eine nahe liegende Interpretation der Ergebnisse ist, dass der mitarbeiterorientierte Führungsstil altruistisches Verhalten am Arbeitsplatz fördert. Es ist aber auch die umgekehrte Wirkrichtung denkbar, wonach durch die Hilfsbereitschaft eine mitarbeiterorientierte Führung ermutigt wird. Hilfsbereitschaft unter den Mitarbeitern könnte eine größere Reife und Kompetenz als Team signalisieren, was den Leiter veranlasst, mitarbeiterorientiert zu führen. Möglicherweise findet eine gegenseitige Beeinflussung zwischen Mitarbeiterorientierung und altruistischem Verhalten am Arbeitsplatz statt, die ihren positiven Zusammenhang verursacht. Um die Dynamik dieses Zusammenhangs weiter aufzuklären, wäre es erforderlich, Maße des Führungsverhaltens und der Hilfsbereitschaft am Arbeitsplatz mehrfach zu erheben. Dann könnte im Längsschnitt auf der Grundlage eines Strukturgleichungsmodells überprüft werden, ob eher ein Zusammenhang zwischen anfangs gemessener Führung und späterer Hilfsbereitschaft oder umgekehrt zwischen anfangs gemessener Hilfsbereitschaft und späterem Führungsmuster besteht.

Abschließend wird auf die praktische Relevanz der Ergebnisse eingegangen. Altruistisches Verhalten am Arbeitsplatz stellt für die Mehrzahl der Arbeitsplätze einen wichtigen Faktor der Arbeitseffektivität dar. Das gilt be-

sonders für Arbeitsgruppen, in denen die Leistung auf den unterschiedlichen Beiträgen der Teammitglieder beruht. In einer Teamsituation ist – wie bei anderen Formen der Hilfsbereitschaft auch – in der Regel der Aufwand des Gebers niedriger als der Nutzen für den Empfänger. Diese günstige Kostenbilanz wirkt sich positiv auf den Arbeitsfortschritt aus, weil Geber und Empfänger Mitarbeiter eines Unternehmens sind, die gemeinsam für dessen Erfolg tätig sind. Wenn z. B. Engpässe auftreten, weil ein Kollege überlastet ist und ein Teammitglied einspringt und auf seine Mittagspause verzichtet, werden dadurch Arbeitsstaus vermieden. Das trägt vermutlich sowohl zur Effektivität als auch zur Zufriedenheit der Teammitglieder bei. Daher kommt dem Ergebnis dieser Untersuchung, wonach ein Führungsmuster, in dem Zuwendung, Respekt und Stimulierung kombiniert wird, mit mehr freiwilligem Arbeitsengagement zusammenhängt, eine erhebliche Anwendungsrelevanz zu. Weitere Studien sind notwendig, um die genaueren Prozesse, die Führungsmuster mit freiwilligem Arbeitsengagement in Verbindung bringen, zu isolieren.

## Literatur

- Bierhoff, H. W. & Müller, G. F. (1999). Positive feelings and cooperative support in project groups. *Swiss Journal of Psychology*, 58, 180–190.
- Bierhoff, H. W., Müller, G. F. & Küpper, B. (2000). Prosoziales Arbeitsverhalten: Entwicklung und Überprüfung eines Messinstruments zur Erfassung des freiwilligen Arbeitsengagements. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 31, 141–153.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1986). *Verhaltenspsychologie im Betrieb*. Düsseldorf: Econ (2. Aufl.).
- Bortz, J. & Lienert, G. A. (1998). *Kurzgefasste Statistik für die klinische Forschung*. Berlin: Springer.
- Fittkau-Garthe, H. & Fittkau, B. (1971). *Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltensbeschreibung (FVVB)*. Göttingen: Hogrefe.
- Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37, 1–6.
- Hertel, G., Bretz, E. & Moser, K. (2000). Freiwilliges Arbeitsengagement: Begriffsklärung und Forschungsstand. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 31, 121–140.
- James, L. R., Demaree, R. G. & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69/1, 85–98.
- Nachreiner, F. & Müller, G. F. (1995). Verhaltensdimensionen der Führung. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (2. Auflage, Spalten 2113–2126). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Nerdinger, F. W. (2000). Extra-Rollenverhalten. Operationalisierung des Konstrukts und Überprüfung affektiver Antezedenzen. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 31, 155–167.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O. & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85–98.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J. B. & Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513–563.
- Schnake, M., Dumler, M. P. & Cochran, D. S. (1993). The relationship between traditional leadership, super leadership, and organizational citizenship behavior. *Group and Organization Management*, 18, 352–365.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 453–463.
- Staufenbiel, T. (2000). Antezedenzen und Konsequenzen freiwilligen Arbeitsengagements. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 31, 169–183.

Eingegangen: 24. 09. 2001

Revision eingegangen: 17. 01. 2002

Prof. Dr. Hans-Werner Bierhoff und  
Dipl.-Psych. Christine Spanke

---

Fakultät für Psychologie  
Ruhr-Universität Bochum  
D-44780 Bochum