

## Editorial

---

### Freiwilliges Arbeitsengagement in Organisationen

In den letzten Jahren vollzieht sich eine dramatische Veränderung der Arbeitswelt. Wichtige Ursachen sind die fortschreitende Rationalisierung, die Einführung schlanker Organisationsstrukturen und die Veränderung in Verwaltung, Produktion und Handel durch Computertechnologie und Internet. Diese Veränderungen haben einerseits Verunsicherung unter den Betroffenen ausgelöst. Andererseits tragen sie aber auch dazu bei, dass ihre persönliche Verantwortung und ihr Entscheidungsspielraum gewachsen ist. Auf diesem Hintergrund ergibt sich, dass die Bedeutung von freiwilligem Arbeitsengagement noch größer wird als sie es in der Vergangenheit sowieso schon war. Organisationen wären bei weitem weniger leistungsfähig, wenn Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Dienst nach Vorschrift ausüben würden, wie er sich aus Zuständigkeitsregelungen oder Tätigkeitsvereinbarungen ableiten lässt. Effektive Organisationen erreichen ihren hohen Leistungsgrad durch die Bereitschaft der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, sich freiwillig über das vertraglich vereinbarte Maß hinaus zu engagieren und auf diese Weise die Abläufe in der Organisation zu optimieren.

Eine umfassende wissenschaftliche Analyse des freiwilligen Arbeitsengagements steht noch aus. Aber immerhin liegen in der Zwischenzeit Untersuchungen aus den USA und aus Deutschland vor, die ansatzweise erkennen lassen, welche Auswirkungen mit freiwilligem Arbeitsengagement verbunden sind. Gleichzeitig werden die inhaltlichen Facetten des freiwilligen Arbeitsengagements deutlich: Unterstützung bei der Arbeit, Vorschläge zur Verbesserung von Arbeitsprozessen, Fortbildung eigener Kompetenzen und Fähigkeiten, Einschreiten bei drohenden Gefahren (Feuer, Vandalismus oder Unfälle), Nutzung informeller Kommunikationsstrukturen, etc.

Freiwilliges Arbeitsengagement ist eine latente Ressource, deren Wert für das Unternehmen nicht hoch genug eingeschätzt werden kann. Um diese Ressource zu erschließen und zu erhalten, ist es erforderlich, über ihre psychologischen Hintergründe Bescheid zu wissen. Diese umfassen berufliche Werte und soziale Verantwortung, Kooperation und Teamarbeit, Fairness und Gerechtigkeit, Arbeitszufriedenheit und affektive Prozesse, die das Arbeitsklima beeinflussen, Empathie, Gruppennormen und Gruppengröße, Führungsmuster und Bindung an die Organisationen.

Damit sind schon die Merkmale genannt, mit denen sich auch die Beiträge dieses Heftes beschäftigen. Sie umfassen die begriffliche Analyse, Messung, das Bedingungsgefüge und Anwendungsaspekte. *Hertel*, *Bretz* und *Moser* gehen in ihrem einführenden Beitrag auf konkrete Verwendungen des Begriffs des freiwilligen Arbeitsengagements ein. Sie verweisen auf die Herkunft dieser Forschung aus der Entwicklung des Fragebogens zum *Organizational Citizenship Behavior*, der die Hilfsbereitschaft und Gewissenhaftigkeit der Mitarbeiter abfragt. Darüber hinaus werden weitere Dimensionen berücksichtigt, die als Verbindlichkeit, Toleranz gegenüber Unannehmlichkeiten und partizipative Orientierung bezeichnet werden. Da der Faktor der Gewissenhaftigkeit kaum gegenüber beruflichen Rollenver-

pflichtungen abzugrenzen ist, liegt es nahe, sich auf die Hilfsbereitschaft und verwandte Dimensionen (wie etwa Loyalität) zu konzentrieren.

Eine wichtige Frage für Anwendung und Forschung gleichermaßen lautet, wie das freiwillige Arbeitsengagement operationalisiert und gemessen werden kann. Antworten auf diese Frage finden sich in den Beiträgen von *Bierhoff, Müller* und *Küpper* über den German Organizational Citizenship Behavior Questionnaire (GOCBQ) sowie von *Nerdinger* über die Skalen zum Extra-Rollen-Verhalten (ERV). Während die erstgenannten Autoren die Erfassung einer der grundlegenden Dimensionen des freiwilligen Arbeitsengagements anstreben, geht es im Beitrag von *Nerdinger* um die Differenzierung zwischen konstruktiven und destruktiven Verhaltensweisen, die noch weitergehend als persönliche Initiative und Kollegialität (was die positive Seite angeht) bzw. sozial destruktives Verhalten und kontraproduktives Verhalten (was die negative Seite angeht) unterteilt werden. Beide Verfahren ergänzen sich sehr gut und können je nach Zielsetzung (eher global oder spezifisch) unterschiedlich eingesetzt und verwendet werden.

Der Beitrag von *Staufenbiel* stellt einen Überblick über Forschungsergebnisse zum freiwilligen Arbeitsengagement dar, wobei die Ausführungen nach vorauslaufenden Bedingungen und Konsequenzen freiwilligen Arbeitsengagements unterteilt werden. Der Autor geht in einer kenntnisreichen Analyse auch auf Untersuchungen zur Fairness ein, die zeigen, dass hohe Fairness positiv mit freiwilligem Arbeitsengagement zusammenhängt. Dabei spielt die Verfahrensgerechtigkeit eine hervorgehobene Rolle. Das bedeutet, dass die Wahrnehmung der Mitarbeiter im Hinblick auf eine faire Behandlung durch die Organisation einen bedeutsamen Beitrag zur Förderung freiwilligen Arbeitsengagements leistet. Studien zu den Auswirkungen des freiwilligen Arbeitsengagements zeigen mehrfach, dass auch positive Zusammenhänge mit der Arbeitsproduktivität nachweisbar sind.

Der Beitrag von *Erika Spieß* ist Teil der aktuellen Forschung. Er befasst sich mit den Zusammenhängen zwischen freiwilligem Arbeitsengagement, Arbeitszufriedenheit, Kooperation und beruflichen Werten. Die Stärke dieses Untersuchungsansatzes liegt u.a. darin, dass ein qualitativer und quantitativer Ansatz miteinander verbunden werden. Die Ergebnisse verweisen auf die Werte, die hinter dem freiwilligen Arbeitsengagement stehen.

*Astrid Podsiadlowski* und *Erika Spieß* befassen sich in ihrem Beitrag mit der Relevanz des freiwilligen Arbeitsengagements für die Teamarbeit in Organisationen. Als Konstrukt, das mit prosozialem Verhalten verwandt ist, beziehen sie Empathie in die Diskussion mit ein. Ein wichtiger Hinweis liegt darin, dass zwischen freiwilligem Arbeitsengagement und Teamarbeit eine Wechselbeziehung besteht, weil freiwilliges Arbeitsengagement einerseits die Teamarbeit erleichtert, Merkmale der Arbeitsgruppe andererseits aber auch die Bereitschaft zum freiwilligen Arbeitsengagement beeinflussen.

Der letzte Beitrag von *Rohmann, Bierhoff* und *Müller* beschäftigt sich mit verschiedenen Facetten der Förderung freiwilligen Arbeitsengagements. Hier wird den für konkrete Anwendungen wichtigen Fragen nachgegangen, wem freiwilliges Arbeitsengagement in Organisationen nützt und welche Gestaltungsmöglichkeiten Erkenntnisse aus Forschungsbefunden eröffnen, um freiwilliges Arbeitsengagement von Organisationsmitgliedern gezielt und nachhaltig entwickeln zu können.

*Hans-Werner Bierhoff, Günter F. Müller*