



Der Einfluss organisationaler Gerechtigkeit und Commitment auf deviantes Verhalten von Mitarbeitern

1	Einleitung	3
2	Theoretischer Hintergrund	4
2.1	Definition der organisationalen Gerechtigkeit	4
2.2	Dimensionen der organisationalen Gerechtigkeit	4
3	Organisationales Commitment	4
3.1	Definition des organisationalen Commitments	4
3.2	Dimensionen des organisationalen Commitments	5
4	Deviantes Verhalten	5
4.1	Definition devianten Verhaltens	5
4.2	Arten devianten Verhaltens	5
5	Fragestellungen	6
6	Methodisches Vorgehen	7
6.1	Stichprobe	7
6.2	Erhebungsinstrument	7
7	Ergebnisse	8
7.1	Korrelative Befunde zum Zusammenhang von Gerechtigkeit, Commitment und deviantem Verhalten	8
7.2	Modelltest	8
7.3	Überprüfung des Mediatoreffektes	9
8	Diskussion	9

Andrea Schöpf & Christian Liebig

1 Einleitung

Diebstahl durch Mitarbeiter und andere deviante Verhaltensweisen können einzelne Firmen und ganze Wirtschaftssysteme stark schädigen. So beträgt der Schaden, der durch Diebstahl am Arbeitsplatz für amerikanische Unternehmen entsteht, zwischen \$15 und \$25 Milliarden (Camara & Schneider, 1994). Buss (1993) spricht sogar von einem jährlichen Verlust von \$120 Milliarden für die amerikanische Wirtschaft. Das Ausmaß dieses Problems wird noch offensichtlicher, wenn man die Aussage des U.S. Chamber of Commerce beachtet, dass Diebstahl durch Mitarbeiter zehnmal höhere Kosten verursacht als die Kriminalität auf Amerikas Straßen. Außerdem gehen 30% der Firmenkonkurse in den USA auf Diebstahl in der Organisation zurück (Bullard & Resnik, 1983). Gerade kleinere Unternehmen sind besonders

betroffen. 50% der Konkurse werden bei ihnen durch internen Diebstahl verschuldet (Snyder & Blair, 1989). Auch die deutsche Wirtschaft wird durch wirtschaftskriminelle Handlungen geschwächt, wie eine Studie deutlich macht, welche im Auftrag der Euler Hermes Kreditversicherungs-AG (2003) durchgeführt wurde. Ein Drittel der befragten Unternehmen gab bei dieser Befragung an, dass sie durch wirtschaftskriminelle Handlungen Verluste erlitt. Etwa drei Viertel der begangenen Straftaten wurden nach Angabe der betroffenen Unternehmen von Mitarbeitern begangen bzw. es waren Mitarbeiter beteiligt.

Viele Firmen versuchen deshalb die devianten Verhaltensweisen ihrer Mitarbeiter durch Überwachung – beispielsweise durch Videokameras oder Ortungssystemen für Firmenwagen – zu verhindern oder aufzudecken (stern.de, 2005). Gegen den Einsatz solcher Methoden sprechen zum einen rechtliche Vorschriften (Sakowski, 2004) zum anderen psychologische Argumente (Snyder & Blair, 1989).

Aus diesen Gründen wird ein alternativer Weg dargestellt, um deviante Verhaltensweisen zu verringern. Den Unternehmen soll aufgezeigt werden, wie ihr eigenes Verhalten dasjenige der Mitarbeiter beeinflussen kann. In dem Ausmaß, in welchem ein Mitarbeiter das ihn beschäftigende Unternehmen als ungerecht empfindet, entwickelt er negative Einstellungen gegenüber diesem Unternehmen. Diese Einstellung wird durch das niedrige Commitment des Mitarbeiters ausgedrückt, das schließlich zu Verhaltensweisen führt, die gegen das Unternehmen gerichtet sind. In der vorliegenden Studie sollte deshalb überprüft werden, ob verschiedene Dimensionen von Gerechtigkeit unterschiedliche Effekte auf das Commitment der Mitarbeiter besitzen. Darüber hinaus soll untersucht werden, inwieweit das Commitment wiederum Einfluss auf negative Verhaltensweisen der Arbeitnehmer hat. Um die Ergebnisse der Studie besser verstehen zu können, werden die einzelnen Konstrukte im Folgenden näher dargestellt.

2 Theoretischer Hintergrund

2.1 Definition der organisationalen Gerechtigkeit

Gegenwärtig zeichnet sich in der Philosophie ein Konsens über die Begriffsbestimmung von Gerechtigkeit ab. Gerechtigkeit fordert, dass man jedem das zukommen lässt, was ihm zusteht, und jedes Individuum so behandelt werden soll, wie es es verdient. Wenn man eine gerechte Verteilung von Gütern und Lasten anstrebt, so müssen zwei Ziele verfolgt werden. Erstens muss bei einem Konflikt eine Lösung erzielt werden, bei der die Interessen aller gleichermaßen berücksichtigt werden. Zweitens müssen alle Interessenparteien gleich behandelt werden, es muss also Unparteilichkeit herrschen (Liebig, 2004). Betrachtet man nun das Konstrukt der organisationalen Gerechtigkeit, so kann die Grundannahme der philosophischen Gerechtigkeitsdefinition übernommen werden. Organisationale Gerechtigkeit liegt dementsprechend dann vor, wenn die Mitarbeiter Gegenleistungen erhalten, die sie aufgrund ihrer Leistung verdienen. Außerdem dürfen die Vorgehensweisen bei der Verteilung der Güter keine Seite bevorzugen. Nach Byrne und Cropanzano (2001) ist organisationale Gerechtigkeit die Wahrnehmung von Fairness am Arbeitsplatz. Im Folgenden werden die Begriffe Gerechtigkeit und Fairness, wie in der Literatur üblich, synonym verwendet.

2.2 Dimensionen der organisationalen Gerechtigkeit

Grundlage für die organisationale Gerechtigkeit in dem hier untersuchten Modell ist ein vierdimensionaler Ansatz, der auf der Forschung von Colquitt (2001) basiert. Dabei wird zwischen distributiver, prozeduraler, interpersoneller und informationeller Gerechtigkeit unterschieden. Einen der ersten wichtigen theoretischen Ansätze zum Thema Gerechtigkeit stellt die Equity-Theorie von Adams (1965) dar. Innerhalb dieser Theorie ist für die Wahrnehmung von Gerechtigkeit bzw. Ungerechtigkeit der Vergleich zwischen dem Verhältnis des eigenen Inputs und Outputs und dem Input-Output-Verhältnis relevanter Bezugspersonen entscheidend. Bis ca. 1975 wurde die Forschung zur

Wahrnehmung von Gerechtigkeit von der Equity-Theorie dominiert. Deswegen wurde lange Zeit nur die distributive Dimension von Gerechtigkeit untersucht. Von diesem Ansatz ausgehend wird unter distributiver Gerechtigkeit die wahrgenommene Fairness der erhaltenen materiellen und immateriellen Güter verstanden. Die Personen urteilen darüber, ob sie ihr eigenes Einkommen für gerecht halten (Liebig, 2002).

Bald wurde jedoch offensichtlich, dass die materiellen und immateriellen Vergütungen nicht die einzigen relevanten Beurteilungsaspekte von Gerechtigkeit für Personen sind. Eine Vielzahl empirischer Befunde spricht für einen weit vielfältigeren Zusammenhang (Thibaut, Walker, LaTour & Houlden, 1974; Thibaut & Walker, 1975; Lambert, 2003). Genauso wichtig ist die Art und Weise des Verteilungsprozesses des Outputs. Die Erwünschtheit eines einzelnen Ergebnisses ist weniger entscheidend, wenn der dafür verantwortliche Verteilungsprozess gerecht ist. Ein faires System erhöht die Zuversicht, dass die eigenen zukünftigen Bedürfnisse erfüllt werden (Cropanzano & Randall, 1993). Diese Wahrnehmung von Fairness der Prozesse und Vorgehensweisen, die verwendet werden, um Entscheidungen bezüglich der Entlohnungen zu treffen, wird als prozedurale Gerechtigkeit bezeichnet (Byrne & Cropanzano, 2001). Leventhal (1980) formulierte hierzu sechs Regeln, die Menschen benutzen sollen, um die Gerechtigkeit eines Verteilungs- oder Entscheidungsprozesses zu beurteilen. Diese Regeln lauten (vgl. Leventhal, 1980; Cohen-Charash & Spector, 2001; Bies & Moag, 1986):

1. Konsistenz: Die Prozesse und Vorgehensweisen müssen über Personen und Zeitpunkte hinweg konsistent also gleich bleibend sein.
2. Unvoreingenommenheit: Entscheidungsträger sollen neutral sein. Außerdem soll Selbstinteresse und blinder Loyalität gegenüber vorgefassten Meinungen vorgebeugt werden.
3. Genauigkeit: Entscheidungen müssen auf richtigen Informationen basieren.
4. Korrigierbarkeit: Es müssen Möglichkeiten bestehen, Entscheidungen zu verändern oder umzustößen.
5. Repräsentativität: Die Anliegen aller wichtigen Interessensparteien, die der Entscheidungsprozess betrifft, müssen berücksichtigt werden.

6. Ethik: Der Entscheidungsprozess muss mit ethischen und moralischen Maßstäben vereinbar sein.

Eine weitere Unterteilung der organisationalen Gerechtigkeit schlugen Bies und Moag (1986) vor. Unter Interaktionsgerechtigkeit verstehen Bies und Morgan (1986) „that people are sensitive to the quality of interpersonal treatment they receive during the enactment of organizational procedures“ (S. 44). Demnach achten Personen darauf, wie sie während eines festgelegten Prozesses behandelt werden. Während das Konzept der prozeduralen Gerechtigkeit die Fairness-Wahrnehmungen bezüglich der formalen Strukturen des Entscheidungsprozesses umfassen soll, beinhaltet die interaktionale Komponente die sozialen Aspekte von Prozessen (Bobocel & Holmvall, 2001).

Eine genauere Untersuchung dieser Gerechtigkeitsform legte nahe, dass der Interaktionsgerechtigkeit zwei Dimensionen zugrunde liegen: die Art der Erklärungen und die Sensitivität (Colquitt, 2001; Greenberg, 1990; Greenberg, 1993a). Greenberg (1993b) bezeichnete diese zwei Arten interaktionaler Gerechtigkeit als interpersonelle und informationelle Gerechtigkeit. Interpersonelle Gerechtigkeit spiegelt den Grad der Höflichkeit, Würde und Respekt wider, mit dem eine Person behandelt wird. Sie kann durch Interesse für die Individuen und ihre Berücksichtigung bei der Verteilung der Güter erlangt werden. Informationsgerechtigkeit betrifft die Erklärungen, die bezüglich des Einsatzes bestimmter Vorgehensweisen oder Verteilungsstrategien gegeben werden.

3 Organisationales Commitment

3.1 Definition des organisationalen Commitments

Als weiteres Konstrukt wird in der vorliegenden Studie neben der organisationalen Gerechtigkeit organisationales Commitment untersucht. Dieses soll als Mediator zwischen organisationaler Gerechtigkeit und devianten Verhalten dienen. Auch wenn die Definition von Commitment je nach Autor sehr unterschiedlich ist, so wird Commitment in allen Definitionen als



eine stabilisierende oder verpflichtende Kraft angesehen, die dem Verhalten eine Richtung gibt. Unter organisationalem Commitment wird eine Kraft verstanden, die die Bindung zu einem Unternehmen aufrechterhält. Durch Commitment wird dementsprechend die Wahrscheinlichkeit verringert, mit welcher ein Mitarbeiter sein Unternehmen verlässt.

3.2 Dimensionen des organisationalen Commitments

Ausgehend vom Dreikomponenten-Modell von Allen und Meyer (1990), welches eine Vielzahl an Commitment-Ansätzen integriert, werden die Dimensionen affektives, normatives und abwägendes Commitment unterschieden. Letzteres wird darüber hinaus in die Subkomponenten Mangel an Beschäftigungsalternativen und Persönliche Opfer aufgeteilt (McGee & Ford, 1987; Meyer, Allen & Gellatly, 1990).

Im am weitesten verbreiteten Ansatz wird Commitment als affektive oder emotionale Zugehörigkeit zu einem Unternehmen gesehen. Personen, die auf diese Weise mit einer Organisation verbunden sind, bleiben dort, weil sie es wollen (Allen & Meyer, 1996). Besonders bedeutend für diese Sichtweise waren die Arbeiten von Porter und Kollegen (Mowday, Steers & Porter 1979; Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974). Die Arbeitsgruppe um Porter definierte organisationales Commitment als Stärke der Identifikation und Involviertheit eines Individuums mit einer bestimmten Organisation. Ein solches Commitment kann durch drei Merkmale charakterisiert werden. Zum einen zeichnet es sich durch einen starken Glauben in und Akzeptanz der Werte und Ziele einer Organisation aus. Darüber hinaus besteht der Wille etwas im Interesse des Unternehmens zu leisten und schließlich der Wunsch im Unternehmen zu bleiben.

Neben dem affektiven Commitment umfasst das Modell von Allen und Meyer (1990) ebenfalls die Dimension des normativen Commitments. Eine Person, die hohes normatives Commitment besitzt, fühlt sich verpflichtet, der Organisation, für die sie arbeitet, treu zu bleiben. Diese Perspektive von Commitment wurde vor allem von Wiener (1982) geprägt. Dieser sieht Commitment als einen normativen Motivationsprozess an.

Andere Ansätze zur Untersuchung von Commitment beschäftigen sich mit

den Kosten, die beim Verlassen einer Organisation entstehen. Eine theoretische Grundlage für diese Sichtweise von Commitment liefert die Side-bet-Theorie (Becker, 1960). Commitment entsteht, wenn eine Person bemerkt, dass sie durch ihren Einsatz in einer Organisation zusätzliche Vergünstigungen erhält. Diese Vorteile beeinflussen daraufhin das zukünftige Verhalten. Kosten, die mit einem Wechsel der Arbeitsstelle verbunden sind, sollen vermieden werden. Bei dieser Art von Commitment werden also Kosten und Nutzen abgewogen, die sich daraus ergeben, ob man bei einer Organisation bleibt oder ob man kündigt (Schmidt, Hollmann & Sodenkamp, 1998). Bei genauerer Betrachtung besteht das abwägende Commitment aus zwei Subkomponenten. Die eine Subdimension betrifft einen Mangel an Beschäftigungsalternativen bzw. die Wahrnehmung eines Mangels (low perceived alternatives). Die andere umfasst die Nachteile, mit denen beim Verlassen der Organisation gerechnet wird (high personal sacrifices). Die zweite Subkomponente entspricht dabei am besten der Side-bet-Theorie (Becker, 1960; vgl. auch Schmidt et al., 1998; Meyer et al., 1990).

Allen Commitmentdimensionen gemeinsam ist die Annahme einer Verbindung zwischen Arbeitnehmer und Organisation, die die Wahrscheinlichkeit eines Fortgangs des Mitarbeiters verringert. Der Unterschied der Verbindung liegt darin, dass „employees with strong affective commitment remain because they want to, those with strong continuance commitment because they need to, and those with strong normative commitment because they ought to do so“ (Allen & Meyer, 1990, S. 3).

4 Deviantes Verhalten

4.1 Definition devianten Verhaltens

In der vorliegenden Arbeit wird als abhängige Variable das deviante Verhalten von Mitarbeitern erhoben. Zu den devianten oder kontraproduktiven Verhaltensweisen gehören nach Sackett und DeVore (2001) all diejenigen Handlungen, die der Mitarbeiter absichtlich ausführt und die aus Sicht der Organisation entgegen ihrer rechtmäßigen Interessen sind. Robinson und Bennett

(1995) untersuchten abweichende Verhaltensweisen mit Hilfe einer multidimensionalen Skalierungstechnik. Sie erhielten dadurch zwei Dimensionen kontraproduktiven Verhaltens. Die erste Dimension bezieht sich auf das Ziel der Handlung. Es wird zwischen organisationalem Verhalten, also Handlungen gegenüber der Organisation, und interpersonellem Verhalten, d.h. Aktionen gegenüber anderen Organisationsmitgliedern, unterschieden. Die zweite Dimension beschreibt ein Kontinuum von geringen bis schwerwiegenden kontraproduktiven Verhaltensweisen. Durch Kombination dieser Dimensionen erhält man vier Arten abweichenden Verhaltens. Diese wurden von Robinson und Bennett (1995) als Eigentumsdevianz (organisational – schwerwiegend), Produktionsdevianz (organisational – gering), personenbezogene Aggression (interpersonell – schwerwiegend) und politische Devianz (interpersonell – gering) bezeichnet.

4.2 Arten devianten Verhaltens

Drei Arten devianten Verhaltens sollen im Folgenden näher betrachtet werden: interner Diebstahl, Cyberloafing und Zeitdiebstahl. Der Abgrenzungsversuch internen Diebstahls von anderen kriminellen Handlungen nach Greenberg und Scott (1996) kann anhand Abbildung 1 nachvollzogen werden. In Übereinstimmung mit Robinson und Bennett (1995) unterscheiden Greenberg und Scott (1996) zwischen beruflichen Verbrechen von Mitarbeitern gegenüber ihren Kollegen oder gegenüber dem Unternehmen.

Darüber hinaus werden in beiden Fällen kriminelle Handlungen gegenüber dem Unternehmen in Produktions- und Eigentumsdevianz eingeteilt.

Ausgehend von Greenbergs und Scotts (1996) Modell kann interner Diebstahl als eine gewaltfreie Art der Eigentumsdevianz beschrieben werden, deren Ziel das Unternehmen ist und die zum Zweck der persönlichen Bereicherung begangen wird (Greenberg & Scott, 1996). Cyberloafing und Zeitdiebstahl werden unter den Begriff Produktionsdevianz gestellt. Wie in Abbildung 1 deutlich wurde, haben Eigentums- und Produktionsdevianz einige Merkmale gemeinsam. Sie sind beide gewaltfrei, dienen nicht den Interessen des Unternehmens und sind sogar gegen die Organisation gerichtet. Man kann sie dahin-

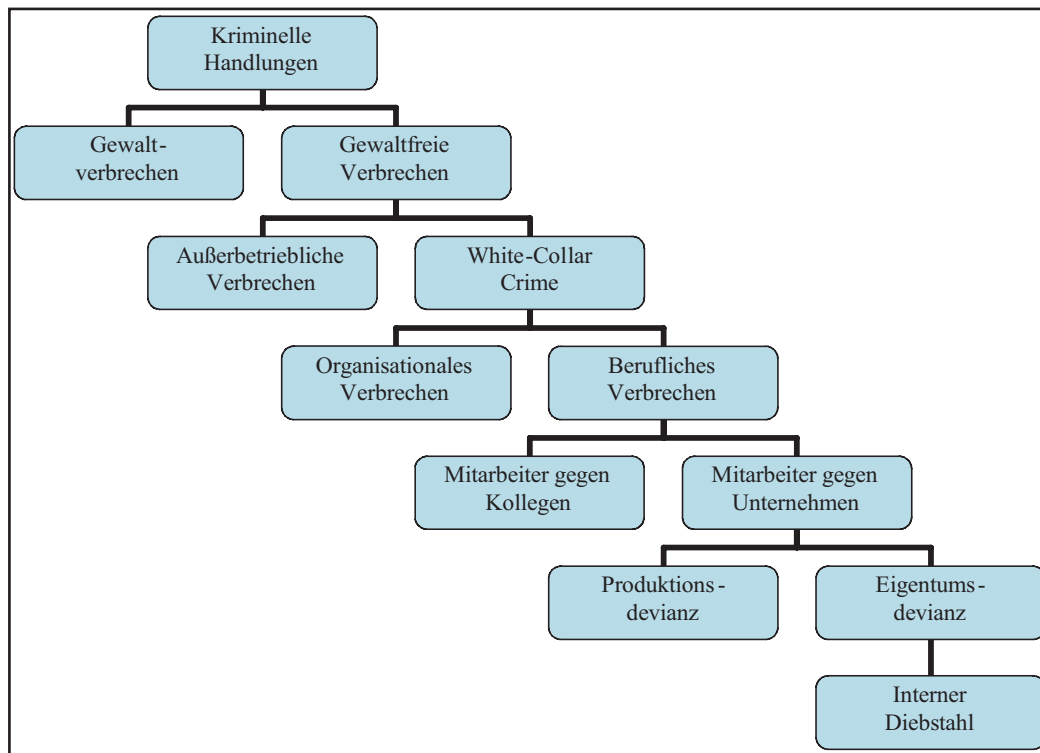


Abbildung 1: Definition von internem Diebstahl nach Greenberg und Scott (1996, S.116)

gehend unterscheiden, dass bei der Eigentumsdevianz Eigentum der Organisation beschädigt bzw. entwendet wird, während bei der Produktionsdevianz Normen verletzt werden, die ein Mindestmaß an Quantität und Qualität der Arbeit festlegen (Hollinger & Clark, 1982). Unter Zeitdiebstahl versteht man den Missbrauch von Arbeitszeit durch den Mitarbeiter. Darunter werden alle Verhaltensweisen gefasst, die Arbeitszeit kosten und nicht im Interesse des Unternehmens sind. Beispiele sind „zu spät zur Arbeit kommen“, „private Telefongespräche während der Arbeitszeit“, „unerlaubte Verlängerung von Pausen“, „gefälschte Stundenzettel“ oder „zusätzliche, nicht genehmigte Pausen“ (Snider, 2002). Cyberloafing bedeutet, den Internetzugang, den das Unternehmen bereitstellt, für private Zwecke während der Arbeitszeit zu verwenden (Lim, 2002). Beispiele für diesen Missbrauch sind „Senden von privaten E-Mails“, „Chatten während der Arbeitszeit“, „Programme für den privaten Gebrauch über den Internetzugang der Firma herunterladen“ oder „Surfen im Internet während der Arbeitszeit“ (Siau, Nah & Teng, 2002).

Den genannten Verhaltensweisen soll ein gemeinsames Konstrukt zugrunde liegen, das als deviantes Verhalten bezeichnet wird. Welche Form diese Bereitschaft zu devianten Verhaltenswei-

sen annimmt, hängt von den jeweiligen Möglichkeiten und den individuellen Vorlieben und Bedürfnissen der einzelnen Mitarbeiter ab.

5. Fragestellungen

Aufgrund theoretischer Überlegungen und bisheriger empirischer Forschungsbefunde kann ein Modell zum Zusammenhang zwischen organisationaler Gerechtigkeit, Commitment und deviantem Verhalten aufgestellt werden. Ausgehend von oben skizzierter theoretischer Grundlage ergeben sich mehrere Überlegungen zum Zusammenhang zwischen Gerechtigkeit, Commitment und deviantem Verhalten.

Alle Gerechtigkeitsdimensionen sollen einen positiven Einfluss auf das affektive Commitment besitzen. Eine theoretische Fundierung für diese Annahme liefern Arbeiten zur sozialen Identität. Da Personen einen Teil ihrer Identität aus ihrer Betriebszugehörigkeit ableiten und ferner nach einem positiven Selbstkonzept streben, werden sie sich vor allem mit denjenigen Organisationen identifizieren, die ihre Beschäftigten gerecht behandeln. Dieser Identifikationsprozess mit dem Unternehmen, der durch eine gerechte Organisation verstärkt wird, und der daran anschließende

Wunsch in der Firma zu bleiben, sind wiederum entscheidende Merkmale des affektiven Commitments.

Je höher distributive und prozedurale Gerechtigkeit ausgeprägt sind, desto geringer wird ein Mangel an Beschäftigungsalternativen wahrgenommen. Da Mitarbeiter, die angemessen entlohnt werden und einem gerechten Verteilungsprozess unterliegen, seltener nach alternativen Arbeitsplätzen suchen, werden sie auch einen Mangel an diesen kaum wahrnehmen. Der Weggang aus einem Unternehmen wird umso stärker mit persönlichen Opfern in Verbindung gebracht, je intensiver das Unterneh-

men als gerecht in allen vier Dimensionen wahrgenommen wird. Beim Verlassen der Firma wird der Wegfall der gerechten Behandlung als Verlust angesehen. Ein Mitarbeiter kann nicht mit Sicherheit davon ausgehen, ob er an einer anderen Arbeitsstelle genauso fair behandelt wird.

Die Hypothese, dass das normative Commitment umso stärker ist, je höher die Gerechtigkeitsdimensionen ausgeprägt sind, kann durch die Existenz psychologischer Verträge zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer erklärt werden. Durch Konditionierung und Modelllernen haben Personen gelernt für bestimmte Dinge Gegenleistungen erbringen zu müssen und zum gegenseitigen Nutzen zu kooperieren. Wird nun ein Mitarbeiter von seinem Unternehmen und seinen Vorgesetzten gerecht behandelt, erhöht dies die wahrgenommene Verpflichtung eines Arbeitnehmers gegenüber dem Unternehmen (Rousseau, 1989). Genau dieses Pflichtgefühl ist das Kernelement der Definition des normativen Commitments.

Die Zusammenhänge zwischen Commitment und deviantem Verhalten können im Rahmen von sozialen Austauschbeziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer verdeutlicht werden. Die Wahrnehmung von Gerechtigkeit bzw. Ungerechtigkeit führt zu bestimmten Einstellungen gegenüber der Organisation. Bei einer als unfair wahrgenom-



menen Organisation werden negative Einstellungen und damit ein geringes Commitment hervorgerufen. Dadurch entsteht eine größere Anzahl devianter Verhaltensweisen (Cohen-Charash & Spector, 2001). Personen, die affektiv und normativ mit dem Unternehmen verbunden sind, sollen deshalb weniger deviante Verhaltensweisen zeigen. Außerdem sollen Personen, die einen Mangel an Beschäftigungsalternativen stärker wahrnehmen, eine geringere Anzahl an devianten Verhaltensweisen, als Personen mit einer geringen Wahrnehmung dieses Mangels aufweisen. Deviante Verhaltensweisen können zu einer Kündigung führen und die Angst, keine neue Arbeitsstelle zu finden, verhindert die Ausführung devianten Verhaltens. Im Gegensatz dazu sollen Mitarbeiter, die mit einem Wechsel des Unternehmens höhere Kosten verbinden, vermehrt dazu neigen deviante Verhaltensweisen zu zeigen. Die Möglichkeit, deviantes Verhalten zu zeigen, wird demzufolge selbst schon als Vorteil aufgefasst. So werden beispielsweise Gelegenheiten kostenlos zu telefonieren oder E-Mails zu schreiben als Vergünstigungen gesehen, die in einer anderen Firma möglicherweise nicht vorhanden sind.

Ferner wird davon ausgegangen, dass der Einfluss der organisationalen Gerechtigkeitsdimensionen auf deviante Verhaltensweisen von Mitarbeitern indirekt ist und über die Dimensionen des organisationalen Commitments vermittelt wird. Personen, die sich ungerecht von dem Unternehmen behandelt fühlen, sollen sich mental von ihm zurückziehen. Dadurch wird der Einsatz, den ein Mitarbeiter in die Firma einbringt, reduziert und das Ungleichgewicht zwischen Leistung und Gegenleistung verkleinert. Dies kann durch eine Verringerung des Commitments gegenüber dem Unternehmen geschehen. Durch ein geringeres Commitment verändert sich das Verhältnis des Arbeitnehmers zur Firma. Er identifiziert sich weniger mit ihr und er fühlt sich ihr gegenüber nicht mehr verpflichtet. Ein solcher Mitarbeiter hat weniger Bedenken der eigenen Firma zu schaden und wird deshalb eher deviantes Verhalten zeigen.

6. Methodisches Vorgehen

6.1 Stichprobe

Es wurden an 1022 Firmen E-Mails mit der Bitte den Fragebogen auszufüllen gesendet. Insgesamt konnten Daten von 122 Personen gesammelt werden. Davon füllten 86 Personen den Fragebogen als Papierversion aus. 36 Teilnehmer verwendeten die onlinegestützte Fassung. 49 (40,16%) der befragten Personen waren Männer und 63 (51,64%) Frauen. 10 Personen machten keine Angaben zu ihrem Geschlecht. Die durchschnittliche Beschäftigungsdauer an der betreffenden Arbeitsstelle betrug 7,54 Jahre, mit einem Minimum von 0,17 Jahren und einem Maximum von 38 Jahren.

6.2 Erhebungsinstrument

Das eingesetzte Erhebungsinstrument enthält insgesamt 63 Items, und liegt als Online- und als Papierversion vor. Zur Operationalisierung der organisationalen Gerechtigkeit wurde der Fragebogen von Colquitt (2001) verwendet, der aus 20 Items besteht. Die Befragten geben ihre Antworten mit Hilfe einer fünfstufigen Likert-Skala an. Das organisationale Commitment wurde mit den Skalen von Allen und Meyer (1990) in der Übersetzung von Schmidt et al. (1998) gemessen. Im Gegensatz zu Allen und Meyer (1990) wurde eine fünf- und keine siebenstufige Antwortskala verwendet. Außerdem wurden zwei zusätzliche Items aus der revidierten Skala des normativen Commitments von Meyer et al. (1993)

hinzugefügt. Insgesamt wurde das organisationale Commitment mit 26 Items erfasst. Zur Erfassung des devianten Verhaltens wurde ein Messinstrument entwickelt, das 14 Items enthält. Die Items wurden als Aussagen vorgegeben, die sich auf das Verhalten der Befragten beziehen. Die Antworten der Teilnehmer wurden in eine fünfstufige Ratingskala eingetragen. Die Antwortstufen sind mit (1) nie, (2) selten, (3) gelegentlich, (4) oft und (5) regelmäßig benannt.

Bei der Betrachtung der internen Konsistenzen wurde deutlich, dass durch die Eliminierung einiger Items die α -Koeffizienten mancher Skalen stark verbessert werden konnten. Diese Reduktion der Skalen wurde durchgeführt, obwohl die Untersuchung dadurch einen stärkeren explorativen Charakter erhält. Die Konstrukte werden jedoch durch die verbleibenden Items weiterhin angemessen repräsentiert.

Die Reliabilitäten, gemessen über Cronbach Alpha, sind für alle Skalen zufriedenstellend. Die Skalen der organisationalen Gerechtigkeit erzielten Werte von .93 (distributive Gerechtigkeit), .68 (prozedurale Gerechtigkeit), .89 (interpersonelle Gerechtigkeit) und .87 (informationelle Gerechtigkeit). In der vorliegenden Studie erreichen die α -Koeffizienten aller Commitmentdimensionen mit .86 (affektives Commitment), .81 (Persönliche Opfer), .74 (Mangel an Alternativen) und .73 Werte über dem geforderten Mindestmaß von .70. Bei der Überprüfung der internen Konsistenz weist die Skala des devianten Verhaltens einen α -Koeffizienten von .84 auf.

Tabelle 1: Interkorrelationen

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Distributive Gerechtigkeit	(.93)								
2. Prozedurale Gerechtigkeit	.33**	(.68)							
3. Interpersonelle Gerechtigkeit	.28**	.25**	(.89)						
4. Informationelle Gerechtigkeit	.43**	.32**	.62**	(.87)					
5. Affektives Commitment	.37**	.44**	.36**	.38**	(.86)				
6. Persönliche Opfer	.22*	.19*	.23*	.28**	.62**	(.81)			
7. Mangel an Alternativen	-.10	-.17	-.06	-.09	.00	.36**	(.74)		
8. Normatives Commitment	.10	.15	.07	.15	.51**	.46**	.17	(.73)	
9. Deviantes Verhalten	-.02	-.15	-.20*	-.07	-.02	-.01	.16	.25**	(.84)

Anmerkungen: **p < .01; * p < .05; in der Hauptdiagonalen sind die Reliabilitäten wiedergegeben.

7. Ergebnisse

7.1 Korrelative Befunde zum Zusammenhang von Gerechtigkeit, Commitment und deviantem Verhalten

Zur ersten Analyse des Zusammenhangs zwischen organisationaler Gerechtigkeit, Commitment und deviantem Verhalten wurden Korrelationsanalysen durchgeführt (vgl. Tabelle 1).

Jede Gerechtigkeitsdimension korreliert hoch signifikant mit den anderen Gerechtigkeitsdimensionen. Besonders hoch ist die Korrelation zwischen interpersoneller und informationeller Gerechtigkeit. Dieser Wert entspricht dem Ergebnis von Colquitt (2001). Auch die Commitmentdimensionen weisen starke Interkorrelationen auf. Eine Ausnahme bildet die Dimension „Mangel an Alternativen“. Diese korreliert weder mit dem affektivem noch mit dem normativen Commitment. Dieses Ergebnis widerspricht früheren Studien, die jeweils einen negativen Zusammenhang zwischen „Mangel an Alternativen“ und affektivem Commitment sowie „Mangel an Alternativen“ und normativem Commitment festgestellt haben (McGee & Ford, 1987; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnitsky, 2002). Entgegen der Erwartungen gibt es außerdem keine signifikanten Korrelationen

zwischen affektivem Commitment, „Mangel an Alternativen“ und „Persönlichen Opfern“ und deviantem Verhalten. Nur das normative Commitment korreliert positiv und die interpersonelle Gerechtigkeit negativ mit diesen Verhaltensweisen.

Allerdings kann mit der Korrelationsanalyse nur der Zusammenhang zwischen zwei Variablen überprüft werden. In einer realen Situation, in diesem Kontext der Arbeitsplatz, wirkt eine Vielzahl von Variablen auf das menschliche Verhalten ein. Diese Variablen können sich dabei auch gegenseitig beeinflussen. Deshalb wird der Zusammenhang zwischen organisationaler Gerechtigkeit, Commitment und deviantem Verhalten in einem Strukturgleichungsmodell überprüft, in das alle Konstrukte gleichzeitig einbezogen werden können.

7.2 Modelltest

Aufgrund theoretischer Überlegungen und früherer empirischer Resultate wurde ein Modell zum Zusammenhang zwischen Gerechtigkeit, Commitment und devianten Verhaltensweisen aufgestellt. Dieses Modell wurde teilweise modifiziert, da die Zusammenhänge wegen einer geringen Modellgüte nicht interpretierbar waren. Abbildung 2 gibt das modifizierte Modell wieder. Die Beschriftung der Pfeile gibt den vermuteten

ten Zusammenhang an. Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu beachten, dass ein kleiner Wert bei Gerechtigkeit und Commitment jeweils eine hohe Ausprägung bedeutet.

Basierend auf den theoretischen Grundlagen wurden verschiedene Items der Modellgüte anhand verschiedener Indizes überprüft. Ein Modell kann als geeignet angesehen werden, wenn der χ^2 -Wert nicht signifikant wird. Der χ^2 -Wert reagiert jedoch sehr sensitiv gegenüber praktisch unbedeutenden Abweichungen des empirischen vom postulierten Modell, insbesondere bei sehr großen bzw. sehr kleinen Stichproben. Aus diesem Grund hat sich etabliert, ein Modell nicht allein auf der Basis des χ^2 -Werts zu evaluieren, sondern zusätzlich alternative Indizes zur Begutachtung des Modellfits heranzuziehen. Eine Alternative besteht in der Begutachtung des Verhältnisses des χ^2 -Werts zu den Freiheitsgraden. Bei einem Verhältnis $\leq 2,5$ spricht man von einem guten Modellfit (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2003). Weitere häufig verwendete Schätzer sind der CFI und der RMSEA. Der CFI ist ein Index, der einen Vergleich des Nonzentralitätsparameters der χ^2 -Verteilung des Nullmodells und des spezifizierten Modells ermöglicht. Je kleiner der Nonzentralitätsparameter des spezifizierten Modells verglichen mit dem des Nullmodells ist, desto größer ist der CFI und damit auch der Modellfit. Der CFI indiziert bei Werten $\geq .90$ einen guten Modellfit (Hu & Bentler, 1999). Der RMSEA ist ein populationsbasierter Index und basiert auf dem Verhältnis zwischen dem Nonzentralitätsparameter und den Freiheitsgraden des Modells. Beim RMSEA weisen Werte von $\leq .05$ auf einen guten Modellfit hin, ein RMSEA $\leq .08$ ist akzeptabel, während alle Werte $\geq .10$ inakzeptabel sind (Backhaus et al., 2003).

Die Ergebnisse des Strukturgleichungsmodells (Tabelle 2) weisen auf eine gute Modellanpassung für das modifizierte Modell hin.

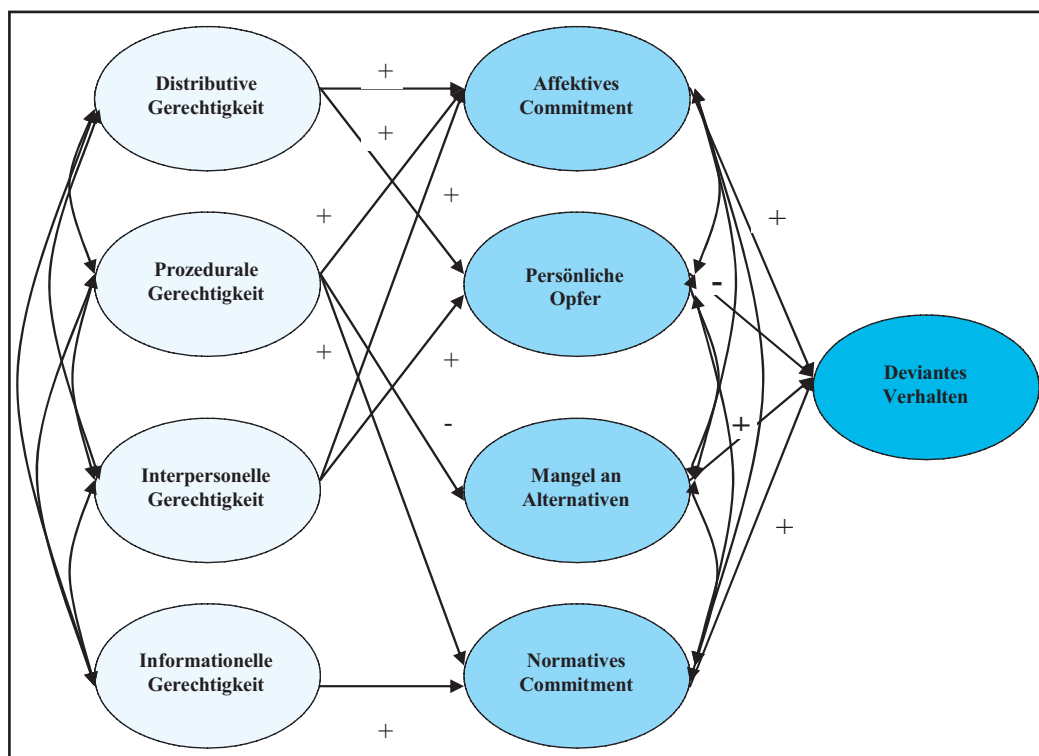


Abbildung 2: Getestetes Strukturgleichungsmodell



Tabelle 2: Fit-Indizes des Gesamtmodells

	χ^2	df	χ^2/df	CFI	IFI	RMSEA	CI
Gesamtmodell	909,92	678	1,34	0,906	0,910	0,053	.044/.062

Nachdem die Gesamtgüte des Modells als gültig angenommen werden kann, gelten die Parameter des Modells als bedeutsam und können folglich interpretiert werden. Dazu werden die standardisierten Regressionsgewichte näher betrachtet. Insgesamt erreichen sieben der zwölf Pfade signifikante Werte.

Den größten Einfluss auf deviantes Verhalten besitzt das normative Commitment mit $\beta = .601$ ($p < .01$). Das deviante Verhalten steigt um .601 Einheiten an, wenn der Wert des normativen Commitments sich um eine Einheit vergrößert. Personen, die ein geringeres normatives Commitment besitzen führen dementsprechend häufiger deviante Handlungen aus. Entgegen den Hypothesen besitzt keine der anderen Commitmentdimensionen einen signifikanten Einfluss auf das deviante Verhalten. Während der „Mangel an Alternativen“ ($\beta = .229$; $p = .144$) und „Persönliche Opfer“ ($\beta = -.170$; $p = .538$) zumindest in die erwartete Richtung weisen, ist das Regressionsgewicht zwischen affektivem Commitment und devianten Verhaltensweisen mit $\beta = -.338$ ($p = .217$) negativ. Da nur das normative Commitment einen bedeutsamen Einfluss auf deviantes Verhalten hat, sind besonders diejenigen Gerechtigkeitsdimensionen interessant, die diese Commitmentart beeinflussen. Alleine die prozedurale Gerechtigkeit leistet einen signifikanten Beitrag zum normativen Commitment mit $\beta = .238$ ($p < .05$). Der indirekte Effekt von prozeduraler Gerechtigkeit auf das deviante Verhalten über das normative Commitment wird über das Produkt der Regressionskoeffizienten ermittelt. Demzufolge entspricht er $.238 * .601 = .143$. Die Verbindung zwischen informationeller Gerechtigkeit und normativem Commitment besitzt nur ein $\beta = .104$ ($p = .325$). Auch beim Zusammenhang zwischen Gerechtigkeit und Commitment konnte nur ein Teil der Hypothesen bestätigt werden. Das Konstrukt „Persönliche Opfer“ wird von zwei Gerechtigkeitsdimensionen signifikant beeinflusst. Die größere Bedeutung besitzt die interpersonelle Gerechtigkeit mit $\beta = .285$ ($p < .01$). Der Einfluss der distributiven Gerechtigkeit ist mit $\beta =$

.179 ($p < .05$) ebenfalls signifikant. Für „Mangel an Alternativen“ spielt nur die prozedurale Gerechtigkeit eine entscheidende Rolle. Mit $\beta = -.396$ ($p < .01$) ist dieser Einfluss hochsignifikant. Die prozedurale Gerechtigkeit beeinflusst auch das affektive Commitment mit $\beta = .381$ ($p < .001$). Außerdem verändert sich affektives Commitment in Abhängigkeit von der Höhe der interpersonellen Gerechtigkeit ($\beta = .323$; $p < .001$). Der Einfluss der distributiven Gerechtigkeit auf das affektive Commitment ist mit $\beta = .125$ ($p = .128$) nicht signifikant.

7.3 Überprüfung des Mediatoreffektes

In vielen früheren Studien wurde der Zusammenhang zwischen Gerechtigkeit und devianten Verhaltensweisen untersucht, ohne das Konstrukt Commitment einzubeziehen (Greenberg, 1990; Greenberg, 1993a). Deshalb stellt sich die Frage, ob die Dimensionen der organisationalen Gerechtigkeit einen bedeutsamen direkten Effekt auf deviantes Verhalten haben oder ob der gesamte Einfluss durch das Commitment vermittelt wird. Aus diesem Grund wird die Modellpassung zweier Modelle miteinander verglichen. In das ursprüngliche Modell (Abbildung 4) werden zusätzlich vier Pfade gezeichnet, die von den Gerechtigkeitsdimensionen direkt auf das Konstrukt „Deviantes Verhalten“ zeigen. In Modell A werden die Parameter mit der ML-Methode frei geschätzt, in Modell B werden die Gewichte auf 0 gesetzt. Damit entspricht Modell B dem ursprünglichen Modell und ist im Modell A verschachtelt. Tabelle 3 gibt die Fit-Indizes der beiden Modelle wider.

Der Modellvergleich wird anhand des χ^2 -Differenztests bestimmt; dabei soll die Differenz der χ^2 -Werte beider Modelle geteilt durch die Differenz der Freiheitsgrade beider Modelle nicht sig-

nifikant werden. Im vorliegenden Fall erreicht der $Dc2 = 4.52$ bei $df = 4$ ($p = .340$, n.s.). Wie auch bei der Beurteilung der Modellgüte ist auch der χ^2 -Differenztest sehr sensitiv gegenüber minimalen Modellabweichungen, so dass eine weitere Validierung des Ergebnisses anhand alternativer Indizes sinnvoll ist. Dazu können die Konfidenzintervalle des RMSEA beider Modelle miteinander verglichen werden. Da sich die Konfidenzintervalle vollständig überschneiden, kann hier kein signifikanter Unterschied festgestellt werden. Auf der Basis der entsprechenden Differenztests ist demzufolge keine Entscheidung zugunsten eines Modells möglich. Neben der Modellpassung ist insbesondere die Sparsamkeit eines Modells zu beachten. Es werden Modelle bevorzugt, die mit weniger Pfaden auskommen. Deshalb ist Modell B gegenüber Modell A zu bevorzugen, da die zusätzlichen Verbindungen keinen Mehrertrag erbringen. Auch die direkten Effekte der Gerechtigkeitsdimensionen auf das deviante Verhalten belegen dies. Weder der Einfluss der distributiven ($\beta = .183$; $p = .152$) Gerechtigkeit noch der der prozeduralen ($\beta = -.323$; $p = .093$), interpersonellen ($\beta = -.108$; $p = .507$) oder informationellen ($\beta = .062$; $p = .705$) ist statistisch signifikant. Direkte Pfade zwischen Gerechtigkeit und deviantem Verhalten können das aufgestellte Modell nicht verbessern. Der gesamte Einfluss von Gerechtigkeit verläuft indirekt über die Dimensionen des Commitments.

8 Diskussion

Die Ergebnisse zeigen, dass nur ein Teil der Verbindungen zwischen organisationaler Gerechtigkeit, organisationalem Commitment und deviantem Verhalten den Hypothesen entsprechen. Besonders auffallend ist, dass von allen Commitmentdimensionen nur das normative Commitment einen statistisch bedeutsamen Effekt auf das deviante Verhalten besitzt. Der hemmende Einfluss normativen Commitments auf deviantes Verhalten bestätigt den angenommenen Zusammenhang. Eine Per-

Tabelle 3: Fit-Indizes der „nested models“

Struktur	χ^2	df	χ^2/df	CFI	IFI	RMSEA	CI
Modell A	905,40	674	1,34	0,907	0,910	0,053	.044/.062
Modell B	909,92	678	1,34	0,906	0,910	0,053	.044/.062

son, die sich dem Unternehmen verpflichtet fühlt und ihm gegenüber loyal ist, wird keine Handlungen ausführen, die gegen das eigene Unternehmen gerichtet sind. Affektives Commitment, „Persönliche Opfer“ und „Mangel an Alternativen“ hatten im Gegensatz dazu keinen bedeutsamen Einfluss auf deviantes Verhalten. Eine mögliche Erklärung für das Fehlen eines signifikanten Pfades zwischen diesen drei Commitmentfacetten und deviantem Verhalten ist die Art und Weise, wie die abhängige Variable operationalisiert wurde. Die in der vorliegenden Studie erfassten Verhaltensweisen, wie z.B. das Schreiben von E-Mails oder das Kopieren privater Dokumente am Arbeitsplatz, wurden von vielen Personen unter Umständen als nicht sehr schwerwiegend aufgefasst. Einigen Befragten war demzufolge nicht bewusst, dass diese Verhaltensweisen zum Verlust des Arbeitsplatzes führen können. Deshalb wäre es aufschlussreich, ob die Commitmentdimensionen deviante Verhaltensweisen beeinflussen, die als gravierender gelten, wie Sabotage oder Diebstahl teurer Maschinen.

Ein interessantes Ergebnis ist der indirekte Einfluss organisationaler Gerechtigkeit auf deviantes Verhalten durch den Mediator Commitment. Dieser Mechanismus ist in der bisherigen Literatur noch nicht beschrieben worden. Allerdings haben einige Studien andere abhängige Variablen untersucht, die nur indirekt von Gerechtigkeit über das Commitment beeinflusst wurden (Geurts, Schaufeli & Rutte, 1999; Ramamoorthy & Flood, 2004). Diese Erkenntnis ist insofern wichtig, da sie die Komplexität des Zusammenhangs von Gerechtigkeit und deviantem Verhalten verdeutlicht. Die einfache Gleichung, dass umso weniger deviante Verhaltensweisen gezeigt werden, je gerechter die Organisation ist, kann deshalb nicht bestätigt werden. Zunächst muss Commitment aufgebaut werden, das wiederum Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter hat. Der Einfluss der einzelnen Gerechtigkeitsdimensionen auf Commitment ist sehr unterschiedlich ist und daneben können auch Moderatorvariablen eine Rolle spielen.

Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu beachten, dass die vorliegende Studie einige Schwachstellen besitzt. Es werden sowohl für die unabhängigen als auch für die abhängigen Variablen nur Selbstangaben verwendet. Dadurch können die wahren Korrelationen zwi-

schen den Variablen verdeckt bleiben. Die einmalige Messung der Variablen ist ein weiterer Kritikpunkt. Dadurch kann keine eindeutige Aussage über die Kausalität der Verbindungen zwischen den Konstrukten getroffen werden. Probleme können auch bei der Repräsentativität der Stichprobe gesehen werden. Da bei der Durchführung der Studie ein hoher Wert auf die Anonymität der Befragungsteilnehmer gelegt wurde, ist es nicht möglich zu erkennen, welche Personen an der Studie teilgenommen haben. Deshalb können keine Aussagen darüber gemacht werden, ob sich Teilnehmer und Nicht-Teilnehmer aufgrund der Selbstselektion in wichtigen Merkmalen unterscheiden.

Trotz einiger Schwächen lassen sich aus den Ergebnissen interessante Implikationen für die Praxis ziehen, wie deviante Verhaltensweisen verringert werden können. Zum einen wird kontraproduktives Verhalten direkt vom normativen Verhalten beeinflusst und zum anderen hat die prozedurale Gerechtigkeit einen indirekten Einfluss über das normative Commitment auf deviantes Verhalten. Prozedurale Gerechtigkeit besteht in der vorliegenden Studie vor allem in den Einflussmöglichkeiten auf die Gegenleistungen die Mitarbeiter besitzen. Wenn das Unternehmen die prozedurale Gerechtigkeit erhöhen will, sollte es dabei zunächst bedenken, dass die prozedurale Gerechtigkeit in Unternehmen kein vollständig objektiver Tatbestand ist, sondern individuell sehr unterschiedlich wahrgenommen werden kann. Deshalb scheint es sinnvoll eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen, um die Einschätzung der prozeduralen Gerechtigkeit zu ermitteln. Eine Umfrage liefert zum einen Ansatzpunkte für die Gestaltung der Personalpolitik und zum anderen kann sie schon an sich zu einer Erhöhung der Gerechtigkeitswahrnehmung führen, da die Mitarbeiter ihre Ansichten zur Verteilungspolitik äußern können. Zusätzlich sollten Möglichkeiten geschaffen werden, die Mitarbeiter in gewissem Rahmen ihre Gegenleistungen selbst bestimmen zu lassen. Normatives Commitment kann sowohl durch individuelle Prädispositionen als auch durch organisatorische Sozialisation geprägt sein. Eine Möglichkeit des Unternehmens, Mitarbeiter mit hohem normativem Commitment zu erhalten, besteht darin, diejenigen Personen auszuwählen, die sowohl eine hohe genera-

lisierte Loyalität als auch eine große Übereinstimmung der eigenen Überzeugungen mit denen des Unternehmens aufweisen. Außerdem sollte ein Unternehmen Loyalität und Pflichtgefühl in sein organisationales Wertesystem aufnehmen. Ein Unternehmen kann von seinen Mitarbeitern nur Loyalität erwarten, wenn auch die eigenen Handlungen von Loyalität und Verpflichtung geleitet werden.

Literatur

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, 267-299). New York: Academic Press.
- 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.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-279.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2003). *Multivariate Analysemethoden*. Heidelberg: Springer.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 63, 32-42.
- Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55.
- Bobocel, D. R. & Holmvall, C. M. (2001). Are interactional and procedural justice different? In S. Gilliland, D. Steiner & D. Skarlicki (Hrsg.), *Theoretical and Cultural Perspectives on organizational justice* (S. 85-108). Greenwich, CT: IAP.
- Bullard, P. D. & Resnik, A. J. (1983). SMR-Forum: Too many hands in the corporate cookie jar. *Sloan Management Review*, 25 (1), 51-56.
- Buss, D. (1993). Ways to curtail employee theft. *Nation's Business*, 36-38.
- Hu, L. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6 (1), 1-55.



- Lambert, E. (2003). The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*, 31, 155-168.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (Hrsg.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (S. 27-55). New York: Plenum Press.
- Liebig, S. (2002). Gerechtigkeit in Organisationen: Theoretische Überlegungen und empirische Ergebnisse zu einer Theorie korporativer Gerechtigkeit (Sonderheft). *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 42, 151-187.
- Liebig, S. (2004). Was ist gerecht im Unternehmen? Über die Möglichkeiten einer erfahrungswissenschaftlichen Gerechtigkeitsanalyse in Unternehmen. In G. Schreyögg & P. Conrad (Hrsg.), *Gerechtigkeit und Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Lim, V. K. G. (2002). The IT way of loafing on the job: Cyberloafing, neutralizing, and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 675-694.
- McGee, G. W. & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72 (4), 638-642.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75 (6), 710-720.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnitsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Ramamoorthy, N. & Flood, P. C. (2004). Gender and employee attitudes: The role of organizational justice perceptions. *British Journal of Management*, 15 (3), 247-258.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Sakowski. (2004). Video-Überwachung am Arbeitsplatz. Verfügbar unter: <http://www.sakowski.de/arb-r/arb-r27.html> [09.09.05].
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38 (2), 555-572.
- Sackett, P. R. & DeVore, C. J. (2001). Counterproductive Behaviors at Work. In N. Anderson, D. S. Ones, J. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Hrsg.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (Vol. 1, S.145-164). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schmidt, K.-H., Hollmann, S. & Sodenkamp, D. (1998). Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des „Commitment“-Fragebogens von Allen und Meyer (1990). *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 2, 93-106.
- Siau, K., Nah, F. F.-H. & Teng, L. (2002). Acceptable internet use policy. *Communications of the ACM*, 45 (1), 75-79.
- Snider, L. (2002). Theft of time: Disciplining through science and law. *Osgoode Hall Law Journal*, 40 (1), 89-111.
- Snyder, N. H. & Blair, K. E. (1989). Dealing with employee theft. *Business Horizons*, 32 (3), 27-34.
- stern.de (2005). Wenn der Chef weiß, wo man ist. Verfügbar unter: http://www.stern.de/wirtschaft/arbeit-karriere/:%DCberwachung-Big-Brother-Arbeitsplatz/541164.html?eid=541941&&nv=ex_rt [30.08.05].
- Thibaut, J. & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Thibaut, J., Walker, L., LaTour, S. & Houlden, P. (1974). Procedural justice as fairness. *Stanford Law Review*, 26, 1271-1289.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7 (3), 418-428.