



Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät

**Die Setzung und Befolgung von Regeln in Organisationen:
Empirische Analysen vor dem Hintergrund der
Postbürokratisierung**

INAUGURAL-DISSERTATION ZUR
ERLANGUNG DER DOKTORWÜRDE (Dr. rer. pol.)
AN DER
WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLICHEN FAKULTÄT
DER
HEINRICH-HEINE-UNIVERSITÄT DÜSSELDORF

Eingereicht im März 2015

von

Dipl.-Soz. Simon Dischner

Diese Arbeit wurde als Dissertation von der Wirtschaftswissenschaftlichen
Fakultät der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf angenommen.

Erstgutachter: Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß

Zweitgutachterin: Univ.-Prof. Dr. Eva Lutz

Datum der Disputation: 15. Juli 2015

Danksagung

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation und Personal der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Der Weg zur finalen Dissertation birgt Höhen und Tiefen, die ich rückblickend nicht missen möchte. Es ist mir ein Bedürfnis, mich an dieser Stelle bei allen Menschen, die mich auf diesem Weg begleitet und unterstützt haben, zu bedanken.

Mein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater Herrn Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß, dessen stetige Diskussionsbereitschaft und strukturierte wie intensive Betreuung das Dissertationsvorhaben in produktiver Weise unterstützt und vorangetrieben haben. Ohne ihn wäre diese Arbeit nicht entstanden. Darüber hinaus danke ich Univ.-Prof. Dr. Eva Lutz für die Übernahme des Zweitgutachtens sowie dessen schnelle Erstellung.

Ich bin meinen Kolleginnen und Kollegen vom Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation und Personal zu großem Dank verpflichtet. Im Rahmen von Doktorandenseminaren fand ein reger Austausch statt, bei dem ich von ihren Ideen und Kommentaren wesentlich profitiert habe. Aber auch während gemeinsamer Mittagessen oder zu anderen informellen Gelegenheiten hatten meine Kolleginnen und Kollegen stets ein offenes Ohr für mich.

Ich bin allen Personen, die an meinen Studien teilgenommen haben und ohne deren Bereitschaft die Arbeit nicht in dieser Form möglich gewesen wäre, zu großem Dank verpflichtet.

Ich danke meinen Freunden und meiner Familie, die mich während der Erstellung dieser Arbeit unterstützt und für Zerstreuung gesorgt haben. Herzlich danken möchte ich insbesondere meinen Eltern und meiner Schwester, die Zeit meines Lebens für mich da sind und mich auch während des Dissertationsvorhabens jederzeit und in jeglicher Hinsicht unterstützt haben. Schließlich danke ich herzlich meiner Freundin, Sabrina Müller, die mir eine gute Diskussionspartnerin in inhaltlichen Fragen gewesen ist und die mit ihrer liebevollen Art die Schritte meiner Dissertation begleitet hat.

Inhaltsverzeichnis**Abbildungsverzeichnis..... V****Tabellenverzeichnis..... VI****Abkürzungsverzeichnis..... VII****1 Einleitung..... 1**

1.1 Ausgangssituation 1

1.2 Problemstellung..... 5

1.3 Zielsetzung und Aufbau 11

2 Begriffliche, konzeptionelle und theoretische Grundlagen..... 14

2.1 Begriff und Theorie der Bürokratie..... 14

2.2 Begriff und Konzeption der Postbürokratie und Beschreibung
der Postbürokratisierung 16

2.3 Regeln in Organisationen 21

2.3.1 Definition und Strukturmerkmale 21

2.3.2 Organisationaler und gesellschaftlicher Kontext 23

2.3.3 Ursachen..... 26

2.3.4 Setzung..... 27

2.3.5 Befolgung..... 30

2.3.6 Konsequenzen 32

2.4 Weitere Fokussierung und Entwicklung eines Prozessmodells
von Regeln in Organisationen 33**3 Einordnung der Kapitel 4 bis 7 in das Prozessmodell von
Regeln in Organisationen..... 36****4 Regeln in interorganisationalen Projekten: Eine qualitative
Studie 45**

4.1 Einleitung 45

4.2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen 48

4.2.1 Temporäre Organisationen und interorganisationale
Projekte 484.2.2 Regelbegriff und Überblick über organisations-
wissenschaftliche Regelforschung 50

4.2.3	Regeln in interorganisationalen Projekten: Begründung der Forschungsdefizite	51
4.3	Explorative Untersuchung von Regeln in Unternehmens- beratungsprojekten	57
4.3.1	Entwicklung des Forschungsdesigns	57
4.3.2	Beschreibung der Auswertung	59
4.3.3	Ergebnisse	61
4.3.3.1	Die Struktur von Regeln in Unternehmens- beratungsprojekten	61
4.3.3.2	Die Setzung von Regeln in Unternehmens- beratungsprojekten	64
4.3.3.3	Die Konsequenzen von Regeln in Unter- nehmensberatungsprojekten	68
4.4	Schlussfolgerungen	71
4.4.1	Beiträge zur Erforschung interorganisationaler Projekte	71
4.4.2	Beiträge zur Regelforschung	77
4.5	Grenzen und Forschungsbedarf	79
5	Was beeinflusst die Befolgung von Regeln in Organisationen?	
	Eine szenariobasierte Experimentalstudie	82
5.1	Einleitung	82
5.2	Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen	85
5.2.1	Regeln und Regelsetzung in Organisationen	85
5.2.2	Regelbefolgung in Organisationen	88
5.2.3	Empiriegestützte Ableitung von Hypothesen	90
5.3	Darstellung der Experimentalstudie	96
5.3.1	Methodik und Entwicklung des Szenarios	96
5.3.2	Untersuchungsdesign und Entwicklung des Fragebogens	98
5.3.3	Ergebnisse	99
5.4	Schlussfolgerungen	110
5.4.1	Beiträge zur Regelforschung	110
5.4.2	Beiträge zur Partizipationsforschung	111

5.4.3	Methodische und theoretische Einordnung der Ergebnisse	112
5.5	Praxisimplikationen und Forschungsbedarf	116
6	Organizational structure, organizational form, and counterproductive work behavior: A competitive test of the bureaucratic and post-bureaucratic views	118
6.1	Introduction	118
6.2	Bureaucratic and post-bureaucratic views on organizational structure and form	122
6.3	Counterproductive work behavior and organizational structure	124
6.4	Hypotheses development: Influence of organizational structure and form on CWB	125
6.5	Method	134
6.5.1	Sample and procedure	134
6.5.2	Measures	135
6.6	Results	137
6.6.1	Measurement model, preliminary analyses, and descriptive statistics	137
6.6.2	Hypotheses testing	141
6.7	Discussion	146
6.8	Practical implications, limitations, and future research	151
7	Job satisfaction, job autonomy, and rule-following: A multi- level analysis of the moderating role of national culture	154
7.1	Introduction	154
7.2	Theoretical framework	156
7.2.1	Rules and rule-following	156
7.2.2	National culture	158
7.3	Hypotheses development	160
7.3.1	Rule-following and its antecedents	160
7.3.2	The moderating role of national culture on rule- following and its antecedents	162
7.4	Method	166

7.4.1	Data and measures.....	166
7.4.2	Results	168
7.4.2.1	Preliminary analysis and descriptive statistics.....	168
7.4.2.2	Hypotheses testing and supplementary analyses	171
7.5	Discussion	176
7.5.1	Contributions and research implications.....	176
7.5.2	Practical implications	179
7.6	Limitations and future research.....	180
8	Zusammenfassende Beiträge und Schlussfolgerungen.....	183
8.1	Beiträge zur wissenschaftlichen Diskussion über Regeln in Organisationen vor dem Hintergrund der Postbürokratisierung.....	183
8.1.1	Beiträge zu der Setzung von Regeln	183
8.1.2	Beiträge zu der Befolgung von Regeln	186
8.1.3	Beiträge zu den Ursachen und Konsequenzen von Regeln	192
8.1.4	Methodische Beiträge zu der Regelforschung	194
8.2	Zusammenfassende Betrachtung der Beiträge zur Setzung und Befolgung von Regeln vor dem Hintergrund der Postbürokratisierung.....	196
8.3	Implikationen für die Praxis.....	198
8.4	Grenzen und Forschungsbedarf.....	201
	Literaturverzeichnis.....	206
	Anhang	266

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1:	Aufbau der Dissertation	11
Abb. 2.1:	Prozessmodell von Regeln in Organisationen.....	34
Abb. 3.1:	Einordnung der Kapitel 4 bis 7 in das Prozessmodell von Regeln in Organisationen	40
Abb. 4.1:	Kategoriensystem der Inhaltsanalyse	60
Abb. 5.1:	Dimensionen der Regelsetzung	88
Abb. 5.2:	Wahrscheinlichkeit der Regelbefolgung	96
Abb. 5.3:	Interaktionseffekte von Partizipationsgrad und Risiko- freudigkeit	106
Abb. 5.4:	Interaktionseffekte von Partizipationsgrad, Interessen- kongruenz und Risikofreudigkeit	108
Fig. 7.1:	Theoretical model.....	166
Fig. 7.2:	Relationship between job satisfaction and rule-following at various levels of IGC.....	174
Fig. 7.3:	Relationship between job autonomy and rule-following at various levels of IGC.....	175
Fig. 7.4:	Relationship between job autonomy and rule-following at various levels of PO	175

Tabellenverzeichnis

Tab. 4.1:	Beschreibung der Interviewpartner	58
Tab. 5.1:	Mittelwerte und Standardabweichung von Regelbefolgung ...	100
Tab. 5.2:	Deskriptive Statistiken und Korrelationen für alle Variablen .	102
Tab. 5.3:	Ergebnisse der Regressionsanalyse	105
Tab. 6.1:	Descriptive statistics, correlations and reliability coefficients	140
Tab. 6.2:	Regression results: Effects of organizational structure variables and organizational form on CWB	142
Tab. 6.3:	Cluster centers, results of ANOVAs for clusters, and correlation between clusters and organizational structure variables	144
Tab. 7.1:	Descriptive statistics, correlations, reliability coefficients, and variance inflation factors	170
Tab. 7.2:	Multilevel logistic regression results.....	173

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CFI	comparative fit index
CI	confidence interval
CWB	counterproductive work behavior
d. h.	das heißt
e.g.	exempli gratia (zum Beispiel)
et al.	et alii
etc.	et cetera
EVS	European Values Study
Fig.	Figure
ggf.	gegebenenfalls
GLOBE	Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness
H.i.O.	Hervorhebung im Original
Hrsg.	Herausgeber
IGC	in-group collectivism
ICC	intraclass correlation
korr. R^2	korrigiertes R^2
M	mean
OCB	organizational citizenship behavior
p.	page
PO	performance orientation
Quantil-Quantil-Diagramm	Q-Q-Diagramm
RMSEA	root mean square error of approximation
S.	Seite
SD	standard deviation
Tab.	Tabelle bzw. Table
TLI	Tucker-Lewis-Index
u. a.	unter anderem
VIF	variance inflation factor
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation

Regeln sind ein fundamentales Merkmal von Zivilisationen (vgl. March/Schulz/Zhou 2000, S. 5-6) und spielen eine essenzielle und konstitutive Rolle im gesellschaftlichen Zusammenleben (vgl. Sidnell 2003, S. 429). Sie beinhalten Verhaltenserwartungen, an denen sich die Gesellschaftsmitglieder ausrichten, sodass sie in ihrer Gesamtheit einen sozialen Handlungsrahmen schaffen. Regeln erfüllen somit eine kollektive Koordinationsfunktion (vgl. March/Schulz/Zhou 2000, S. 7; Hobbes 2011).

Im Hinblick auf die Bedeutung von Regeln für das gesellschaftliche Zusammenleben verwundert es nicht, dass sich eine Vielzahl von Theorien mit der Entstehung und dem Wirken gesellschaftlicher Regeln auseinandersetzt, z. B. der Sozialkonstruktivismus (vgl. Berger/Luckmann 1966), die Ethnomethodologie (vgl. Garfinkel 1967), die Strukturationstheorie (vgl. Giddens 1984), der Neo-Institutionalismus (vgl. Meyer/Rowan 1977), die evolutionäre Kooperationstheorie (vgl. Axelrod 1984) und die ökonomische Staatstheorie (vgl. Brennan/Buchanan 1985).

Regeln finden sich jedoch nicht nur auf der Ebene der Gesellschaft; auch *in Organisationen sind Regeln ubiquitär* (vgl. March/Schulz/Zhou 2000, S. 8) und können allgemein als Verhaltenserwartungen an organisationale Akteure verstanden werden. Sie gelten als typisches Instrument des Organisierens, sodass Organisationen ohne Regeln kaum vorstellbar sind. Beispielsweise definieren Regeln Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse (vgl. Weber 2005, S. 703-704) und forcieren die Koordination organisationaler Prozesse (vgl. Van de Ven/Delbecq/Koenig 1976, S. 323).

Dementsprechend sind auch in der Organisationsforschung Regeln seit jeher ein zentrales Thema (vgl. z. B. Weber 1958; Crozier 1964; March/Schulz/Zhou 2000; Beck 2001; Duschek et al. 2012; Conrad/Koch 2012). Es existiert eine Vielzahl von Organisationstheorien, die sich mit Regeln befassen, wie z. B. die Bürokratietheorie (vgl. Weber 2005), mikropolitische Ansätze (vgl. Crozier/Friedberg 1979), die verhaltenswissen-

schaftliche Entscheidungstheorie (vgl. Cyert/March 1963), der situative Ansatz (vgl. Pugh et al. 1969) und der Population-Ecology-Ansatz (vgl. Hannan/Freeman 1984).

Folglich hat die Organisationsforschung reichhaltige Erkenntnisse zu Regeln in Organisationen gewonnen. Erstens sind verschiedene *Ursachen*, z. B. hierarchische Spannungen (vgl. Merton 1957; Gouldner 1964), Interessen des institutionellen Entrepreneurs (vgl. DiMaggio 1988) und rechtliche Bedingungen (vgl. Pugh et al. 1969), identifiziert worden, die der Regelsetzung zeitlich vorausgehen und zu dieser führen. Zweitens werden verschiedene Arten der *Regelsetzung* diskutiert, z. B. hierarchische (vgl. Weber 2005), kooperative (vgl. Ortmann 1995) und kompetitive (vgl. Crozier/Friedberg 1979) Regelsetzung. Drittens tritt nach der Regelsetzung die Frage der *Befolgung* von Regeln in den Vordergrund. Das Konzept der Regelbefolgung umfasst nicht nur die Übereinstimmung mit formalen und informalen Regeln, sondern auch die Möglichkeit des Regelbruchs (vgl. Ortmann 2003). Viertens zieht die Befolgung von Regeln (intendierte und unintendierte) *Konsequenzen* nach sich. So können etwa Komplexität und Unsicherheit in Entscheidungssituationen durch die Anwendung von Regeln reduziert werden (vgl. Cyert/March 1963). Ein weiteres Beispiel für die Konsequenzen von Regeln stellt das Phänomen dar, dass Organisationen Legitimität erlangen, wenn sie ihre Regeln an institutionalisierte Erwartungen anpassen (vgl. Meyer/Rowan 1977).

Ursachen, Setzung, Befolgung und Konsequenzen von Regeln in Organisationen sind vor dem Hintergrund des *organisationalen Kontexts* zu betrachten. Dieser besteht aus Stimuli und Phänomenen, die in der Umwelt von Individuen existieren (vgl. Mowday/Sutton 1993, S. 198), und kann das regelbezogene Verhalten in Organisationen sowohl einschränken als auch ermöglichen (vgl. Connor 1992; Johns 2006, S. 386). Der organisationale Kontext spiegelt sich in den formalen und informalen Organisationsstrukturen wider, weshalb Kontext und Struktur häufig synonym verwendet werden (vgl. Pugh/Hickson 1976, S. 77; Johns 2001, S. 37). Die Organisationsforschung hat diverse Erkenntnisse hervorgebracht, wie der organisationale

Kontext Ursachen, Setzung, Befolgung und Konsequenzen von Regeln in Organisationen beeinflusst. Beispielsweise kann das in einer Organisationskultur verankerte Sicherheitsdenken Ursache dafür sein, Regeln zur Reduktion von Risiken zu setzen (vgl. Bozeman/Kingsley 1998). Die Regelsetzung wird etwa von formalen und informalen Machtstrukturen innerhalb einer Organisation beeinflusst (vgl. Salancik/Pfeffer 1974). Die Befolgung von Regeln hängt ebenso mit dem organisationalen Kontext zusammen; so ist z. B. der Handlungsspielraum der Akteure wichtige Determinante dafür, in welchem Ausmaß sich Gelegenheiten zum Brechen von Regeln bieten (vgl. Oberfield 2010; Martin et al. 2013). Schließlich beeinflusst der organisationale Kontext die wahrgenommenen Konsequenzen von Regeln. So variiert die empfundene Effektivität von Regeln in Abhängigkeit von der Organisationskultur (vgl. Bass/Avolio 1993, S. 119).

Organisationsregeln sind nicht nur in einem organisationalen, sondern auch in einen übergeordneten, *gesellschaftlichen Kontext* eingebettet, welcher maßgeblich regelbezogenes Verhalten beeinflussen kann (vgl. Rousseau/Fried 2001, S. 8; Johns 2006; Okhuysen et al. 2013, S. 495). Folglich sind Ursachen, Setzung, Befolgung und Konsequenzen von Organisationsregeln auch gesellschaftlichen Einflüssen ausgesetzt, was diverse Studien verdeutlichen. So können etwa rechtliche Bestimmungen Ursache dafür sein, dass Regeln in Organisationen entstehen (vgl. Schreyögg/Koch 2010, S. 46). An der Setzung von organisationsinternen Regeln nehmen mitunter nach Partizipation strebende externe Stakeholder wie z. B. Interessenorganisationen teil (vgl. Grandori 1984, S. 205). Die Befolgung von Regeln kann von gesellschaftlichen Werten beeinflusst werden (vgl. Jackson et al. 2006). Schließlich können die Konsequenzen der Regelbefolgung auf die Gesellschaft rückwirken, beispielsweise wenn Organisationen unternehmerische Sozialverantwortung übernehmen (vgl. Aguinis/Glavas 2012).

Organisationsregeln sind jedoch nicht nur Gegenstand wissenschaftlicher Diskussionen; die *Relevanz und Aktualität von Regeln* in Organisationen zeigt sich auch anhand der in Folgendem angeführten Beispiele aus der Unternehmenspraxis, die von den Medien aufgegriffen worden sind.

Medien haben von Ursachen berichtet, die zu einer organisationalen Regel geführt haben. Unternehmen wie Siemens, MAN und Daimler haben als Reaktion auf vorangegangene Korruptionsskandale Ethik- und Verhaltensregeln formuliert, um zukünftig solche unethischen Verhaltensweisen zu verhindern (vgl. Süddeutsche.de 2011a). Hinsichtlich der Setzung von Regeln ist z. B. darüber berichtet worden, wie Mitarbeiter von BMW mit ihren Vorgesetzten flexible Arbeitszeitregeln aushandeln (vgl. CIO 2014) und wie die konfliktreichen Verhandlungen zwischen Lufthansa und der Pilotengewerkschaft verlaufen (vgl. Spiegel Online 2014a). Auch die Methoden zur Sicherstellung der Befolgung von Regeln in Organisationen sind ein Thema in den Medien. Meist zeichnen die Medien dabei ein negatives Bild dieser Methoden; so ist von Überwachungsskandalen bei Lidl und Apple (vgl. Süddeutsche.de 2010; 2013) oder von „unwürdigen Kontrollen“ (Focus Online 2014) bei Zalando die Rede. Schließlich werden auch die Konsequenzen von Regeln in den Medien fokussiert. Beispielsweise wird diskutiert, inwieweit Regelungen zur Arbeitszeitflexibilisierung und -autonomisierung gewünschte Effekte wie z. B. gesteigerte Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter hervorrufen können (vgl. Spiegel Online 2012).

Die Beispiele illustrieren, dass die Forschungsbereiche der Organisationswissenschaft zu Regeln auch in der Praxis von besonderer Bedeutung sind. So thematisieren die Medien – wenn auch nicht immer explizit – verschiedene Fragen in Bezug auf Regeln in Organisationen: Warum entstehen Regeln? Auf welche Art und Weise werden Regeln gesetzt? Werden Regeln befolgt? Welche Konsequenzen ziehen Regeln nach sich? Die Medienberichte verdeutlichen zugleich die Bedeutung des Kontexts für Regeln in Organisationen. So fungieren etwa die Überwachungssysteme bei Lidl und Apple als organisationaler Kontext, vor dessen Hintergrund Regelbefolgung stattfindet. Gewerkschaften hingegen sind Teil des gesellschaftlichen Kontexts, der sich auf die Regelsetzung auswirken kann. Zudem existieren Phänomene wie ethische Normen, die sowohl Teil des organisationalen als auch des gesellschaftlichen Kontexts und – wie im obigen Fall – Ursache von Regeln sein können.

1.2 Problemstellung

Verschiedene Autoren argumentieren, dass sich der Kontext von Regeln in Organisationen bis in die 1980er-Jahre nur inkrementell verändert hat und dass seitdem fundamentale Veränderungen dieses Kontexts stattgefunden haben (vgl. Heckscher/Applegate 1994, S. 1; Olsen 2008, S. 19) – Veränderungen, die bis heute andauern (vgl. z. B. Child/McGrath 2001; Palmer/Benveniste/Dunford 2007; Puranam/Alexy/Reitzig 2014).

Organisierte Arbeit hat vor diesen fundamentalen Veränderungen des Kontexts insbesondere im Rahmen eines *bürokratisch geprägten Kontexts* stattgefunden (vgl. Heckscher/Applegate 1994, S. 1). Grey hat die zentralen Merkmale eines solchen Kontexts zusammengefasst: Standardisierung, Rationalität, Effizienz, Arbeitsteilung, Hierarchie und Weisungsbefugnis (vgl. Grey 2007, S. 481). Diese Merkmale stehen in einem unmittelbaren Zusammenhang zu Regeln in Organisationen. So ist die Steigerung der Effizienz und Rationalität eine wesentliche Ursache, weshalb Regeln in Bürokratien entstehen (vgl. Olson 2006, S. 3). Im bürokratischen Kontext können nur befugte Personen Regeln setzen, weshalb in Bürokratien die hierarchische Regelsetzung dominiert (vgl. Weber 1958, S. 198). Regelbefolgung findet in Bürokratien aufgrund der Anerkennung legitimer Herrschaftsbeziehungen statt, die sich in einem differenzierten Hierarchie- und Weisungssystem ausdrücken (vgl. Weber 2005; Olson 2006, S. 4). Schließlich führt die Regelbefolgung in letzter Konsequenz dazu, die Effizienz bürokratischer Prozesse zu erhöhen, indem beispielsweise parallele Aktivitäten koordiniert oder Entscheidungsprozesse beschleunigt werden (vgl. Olsen 2006, S. 8).

Seit mehreren Dekaden ist jedoch eine Abnahme der bürokratisch geprägten Merkmale des organisationalen Kontexts zu beobachten (vgl. Heckscher/Applegate 1994, S. 1; Olsen 2008, S. 19). Durch das Aufkommen neuer Organisationsformen wie z. B. virtueller Organisationen (vgl. Davidow/Malone 1992), projektbasierter Organisationen (vgl. DeFillipi/Arthur 1998) und temporärer Organisationen (vgl. Lundin/Söderholm 1995) sowie durch die vermehrte Verbreitung von Managementpraktiken wie z. B. Empowerment (vgl. Seibert/Silver/Randolph 2004), Dezentralisierung (vgl.

Hill/Martin/Harris 2000) und transformationale Führung (vgl. Bass/Riggio 2006) hat sich der organisationale Kontext grundlegend geändert. Er ist zunehmend durch Merkmale wie z. B. Selbstabstimmung, Flexibilität und lose Strukturen gekennzeichnet (vgl. Heckscher 1994; Hill/Martin/Harris 2000; Child/McGrath 2001; Maravelias 2003). Viele Autoren fassen diese Entwicklungen unter dem Begriff der *Postbürokratie* bzw. *Postbürokratisierung* zusammen (vgl. z. B. Gittel 2001; Hodgson 2004, S. 82-84; Palmer/Benveniste/Dunford 2007, S. 1829).

Problematisch ist jedoch, dass die Regelforschung die skizzierten Entwicklungen der letzten Dekaden bislang kaum berücksichtigt hat. Vielmehr entstammen die reichhaltigen Erkenntnisse zu Regeln in Organisationen im Wesentlichen Studien, die lediglich Regeln in bürokratisch geprägten Kontexten analysiert haben (vgl. z. B. Cyert/March 1963; March/Schulz/Zhou 2000; Weber 2005; DeHart-Davis 2007; Dahling et al. 2012; Martin et al. 2013). Jedoch gibt es Grund zur Annahme, dass sich die bisherigen Erkenntnisse nicht ohne Weiteres auf postbürokratische Kontexte übertragen lassen. So wird in der Organisationstheorie gemeinhin argumentiert, dass Postbürokratien das genaue Gegenteil von Bürokratien sind (vgl. Heckscher 1994; Maravelias 2003, S. 548; Weber 2005; Grey 2007, S. 485): Während Bürokratien als mechanisch beschrieben werden, gelten Postbürokratien als organisch. Entsprechend sind Standardisierung, Zentralisierung und Spezialisierung Charakteristiken von Bürokratien, wohingegen Flexibilität, Dezentralisierung und breite Aufgabengebiete Merkmale von Postbürokratien sind. Neben dieser theoriebasierten Argumentation, dass sich bürokratische und postbürokratische Kontexte fundamental unterscheiden und dementsprechend unterschiedlich auf Ursachen, Setzung, Befolgung und Konsequenzen von Regeln in Organisationen wirken, existieren lediglich vereinzelte empirische Studien, die diese theoriebasierte Argumentation unterstützen. Dies wird nachfolgend beispielhaft illustriert:

Während bürokratische Strukturen oftmals in stabilen Umwelten zu finden sind (vgl. Kärreman/Sveningsson/Alvesson 2002, S. 74; Palmer/Dunford 2002, S. 211), kommen postbürokratische Strukturen aufgrund ihrer Adapti-

onsfähigkeit insbesondere in turbulenten, sich schnell verändernden Umwelten vor (vgl. Johnson et al. 2009, S. 39; Sanchez-Bueno/Suarez-Gonzalez 2010, S. 347), weshalb externen *Ursachen von Regeln* in solchen Organisationen eine besondere Bedeutung zukommt (vgl. Child/McGrath 2001, S. 1140). In diesem Zusammenhang ist z. B. unklar, wie Entscheidungsträger aus der Vielzahl von Anlässen, die turbulente Umwelten liefern, selektieren, um daraufhin Regeln zu setzen. Zudem haben erste Erkenntnisse gezeigt, dass schnelle Regelsetzung als Reaktion auf die turbulente Umwelt ein sich selbst verstärkender Prozess ist. Indem auf die wahrgenommene Notwendigkeit, schnelle Entscheidungen zu treffen, mit schneller Regelsetzung reagiert wird, werden sowohl die Umwelt als auch die eigenen Strukturen verändert, woraufhin die neuen Regeln weitere schnelle Regelsetzungen vorsehen (vgl. Perlow/Okhuysen/Repenning 2002, S. 947). Auch wird angenommen, dass vor dem Hintergrund sich schnell verändernder Umwelten die Bedeutung von Intuition bei der Identifikation von Regelsetzungsbedarfen steigt (vgl. Dane/Pratt 2007).

Zudem sehen postbürokratische Kontexte Selbstabstimmung zwischen den Akteuren vor (vgl. Heckscher 1994, S. 25). Jedoch erschweren die losen Strukturen postbürokratischer Organisationen (vgl. Schreyögg/Sydow 2010) die Selbstabstimmung, da Arbeitsgruppen häufig temporär sind und wechselnde Mitglieder aufweisen (vgl. Lundin/Söderholm 1995, S. 442). Hier stellt sich die Frage, wie Individuen, die zuvor kaum miteinander gearbeitet haben, *Regeln setzen*, um ihre Arbeit zu koordinieren, wenn sie nicht auf Strukturen zurückgreifen können, welche entsprechende Entscheidungsbefugnisse determinieren. Erste Erkenntnisse deuten darauf hin, dass Regelsetzung in solchen postbürokratischen Kontexten wesentlich durch die Erfahrungen und Erwartungen der Individuen geprägt ist, die sie im Rahmen vorangegangener Arbeitsgruppen mit anderen Kollegen gewonnen und entwickelt haben (vgl. Bechky 2006, S. 4). Dabei spielt die erwartete Wahrscheinlichkeit, mit einem Individuum zukünftig ein weiteres Mal zusammenzuarbeiten, eine wesentliche Rolle; ist die Wahrscheinlichkeit hoch, bildet sich eher ein System gegenseitiger Erwartungen heraus, das die Regelsetzung erleichtert (vgl. Bakker 2010, S. 476-477). Durch die schwächer

ausgeprägten Entscheidungsstrukturen sowie die gesteigerte Bedeutung von Erwartungen in postbürokratischen Kontexten ist anzunehmen, dass sich die Relevanz kooperativer (bzw. ggf. kompetitiver) Regelsetzung verstärkt, da die Akteure auf Basis ihrer Erwartungen Regeln aushandeln müssen (vgl. auch Ortmann 1995, S. 302).

Zur Sicherstellung der *Regelbefolgung* setzen postbürokratisch geprägte Organisationen weniger auf Überwachung und Kontrolle, sondern eher auf die intrinsische Motivation des Mitarbeiters, die Organisationsregeln einzuhalten (vgl. Tyler/Blader 2005). Diese intrinsische Motivation soll beispielsweise durch postbürokratische Maßnahmen der Arbeitsgestaltung wie Aufgabenvielfalt, Feedbackverfahren und Autonomie gefördert werden (vgl. Hackman/Oldham 1976). Allerdings deuten Studien darauf hin, dass solche Maßnahmen Risiken bergen, die die Wahrscheinlichkeit der Regelbefolgung vermindern können. So besteht die Möglichkeit, dass Mitarbeiter ihre Autonomie ausnutzen, um sich über Regeln hinwegzusetzen und eigene Ziele zu verfolgen (vgl. Scott/Colquitt/Paddock 2009; Martin et al. 2013, S. 571). Auch die falsche Gestaltung von Feedbackverfahren kann sich kontraproduktiv auf die Regelbefolgung auswirken (vgl. Belschak/Den Hartog 2009).

Bisherige Erkenntnisse deuten schließlich darauf hin, dass die *Konsequenzen von Regeln* in einem postbürokratischen Kontext anders wahrgenommen bzw. bewertet werden als in einem bürokratischen Kontext. Während Regeln in der Bürokratietheorie eine „herrschende Bedeutung“ (Weber 2005, S. 718) zukommt, ohne die Effizienz und Rationalität nicht gewährleistet werden können, gelten Regeln in der postbürokratischen Perspektive mitunter als „dumm, kontraproduktiv und verheerend“ (Heckscher 1994, S. 39). Nichtsdestotrotz kommen auch postbürokratisch geprägte Organisationen nicht ohne formale Regulierung aus (vgl. Torsteinsen 2012). Allerdings verdeutlicht sich die veränderte Bedeutung von Regeln in postbürokratischen Kontexten daran, dass das Brechen von Regeln nicht mehr ausschließlich als destruktiv betrachtet, sondern verstärkt als Möglichkeit gesehen wird, flexibel auf Veränderungen zu reagieren oder Innovationen zu generieren (vgl. Vadera/Pratt/Mishra 2013, S. 1221-1222). In dieser Sichtweise kann das

Brechen von Regeln als Experimentieren mit neuen Praktiken bzw. Vorgehensweisen verstanden werden (vgl. Hayek 1979, S. 167). Postbürokratien versuchen solche Prozesse der kreativen Devianz zu fördern (vgl. Mainemelis 2010), beispielsweise durch Anreize (vgl. Shalley/Zhou/Oldham 2004) und Autonomie (vgl. Oldham/Cummings 1996).

Zusammenfassend betrachtet legen sowohl Theorie als auch erste empirische Erkenntnisse nahe, dass Ursachen, Setzung, Befolgung und Konsequenzen von Regeln von postbürokratischen Kontexten in anderer Art beeinflusst werden als von bürokratischen Kontexten. Vor dem Hintergrund der skizzierten Bedeutung von Regeln für Organisationen (vgl. 1.1) sowie der zunehmenden Postbürokratisierung (vgl. Palmer/Benveniste/Dunford 2007; Johnson et al. 2009) ist eine Analyse von Regeln in postbürokratischen Organisationen unabdingbar. In der vorliegenden Dissertation wird insbesondere auf die *Setzung und Befolgung von Regeln vor dem Hintergrund der Postbürokratisierung fokussiert* (vgl. auch 2.4). Diese Fokussierung lässt sich theoretisch, plausibilitätsgestützt und methodisch begründen:

Erstens finden sich im theoretischen Diskurs über Bürokratie und Postbürokratie Hinweise, dass gerade die Fokussierung auf die Setzung und Befolgung von Regeln besonders interessante, kontrastreiche Ergebnisse verspricht. Heckscher trifft die Grundannahme, dass sich Bürokratien und Postbürokratien insbesondere hinsichtlich der Regelsetzung und der bindenden Funktion von Regeln unterscheiden und dass dieser Unterschied auf den spezifischen, idealtypischen Merkmalen beider Organisationen beruht: „*The central theoretical claim of a post-bureaucratic organization is that it is possible to make binding decisions [i.e., rules] without relying on offices [i.e., bureaucratic structures]. This claim in turn relies on two concepts unfamiliar to bureaucracy: consensual legitimation and process*” (Heckscher 1994, S. 38-39; H.i.O.). In Bürokratien werden Regeln von legitimierten Autoritäten gesetzt und (idealerweise) von den Untergebenen befolgt, ohne dass der Inhalt der Regel hinterfragt wird (vgl. Weber 2005; Heckscher 1994, S. 39). Das genuin Neue an Postbürokratien ist nun, dass Regeln durch Konsens entstehen, dem ein interaktiver Prozess unter Beteiligung der

betroffenen Stakeholder vorausgeht (vgl. Heckscher 1994, S. 39-41). Da die Regel auf dem Konsens der Beteiligten beruht, erhält sie eine ähnlich legitime, bindende Funktion wie Regeln, die in Bürokratien durch legitime Autoritäten gesetzt werden (vgl. Heckscher 1994, S. 40). Vor diesem Hintergrund ist anzunehmen, dass insbesondere die Art der Regelsetzung und der Regelbefolgung in Abhängigkeit vom organisationalen (bürokratischen vs. postbürokratischen) Kontext variiert.

Zweitens ist auf Basis einzelner Studien plausibilitätsgestützt anzunehmen, dass die konstitutiven Charakteristiken postbürokratischer Organisationen insbesondere Einfluss auf die Setzung und Befolgung von Regeln haben. Beispielsweise können aufgrund der horizontalen Strukturen auch weniger mächtige organisationale Akteure an der Regelsetzung partizipieren. Dies hat zur Folge, dass die unterschiedlichen (und mitunter divergierenden) Interessen verschiedener Akteure die Regelsetzung beeinflussen und dass die Erfahrungen verschiedener Akteure in die gesetzte Regel einfließen sowie in zukünftigen Entscheidungssituationen genutzt werden können. Es ist weiterhin anzunehmen, dass diese veränderten Rahmenbedingungen der Regelsetzung einen Einfluss auf die Regelbefolgung haben; beispielsweise erhöht partizipative Regelsetzung die Wahrscheinlichkeit, dass sich individuelle Interessen in der gesetzten Regel widerspiegeln. Diverse Studien deuten darauf hin, dass in einem solchen Fall Regeln eher befolgt werden (vgl. Tyler/Blader 2005; Jensen/Raver 2012).

Drittens bietet die Fokussierung auf die Setzung und Befolgung von Regeln aus methodischer Perspektive die Möglichkeit einer tiefergehenden Analyse im Vergleich zu einer breiten Ausrichtung der Arbeit, die zusätzlich die Ursachen und Konsequenzen von Regeln in Organisationen thematisieren würde. Zwar ist die erste empirische Studie der vorliegenden Arbeit (vgl. 4) qualitativ-explorativ angelegt, um ein breiteres Verständnis von Ursachen, Setzung, Befolgung und Konsequenzen von Regeln vor dem Hintergrund der Postbürokratisierung zu entwickeln (vgl. ausführlicher 3), diese bildet aber die Basis für weitere, auf die Setzung und Befolgung von Regeln fokussierende empirische Untersuchungen (vgl. 5; 6; 7), um auf diese Weise

fundiertere bzw. detailliertere Einblicke in diese Themenbereiche zu gewinnen.

1.3 Zielsetzung und Aufbau

Die Ausführungen zeigen, dass die zunehmende Postbürokratisierung eine weiterführende Analyse der Setzung und Befolgung von Regeln in Organisationen erforderlich macht. Daher ist es das *Ziel dieser Dissertation*, die Setzung und Befolgung von Regeln in Organisationen vor dem Hintergrund der Postbürokratisierung zu analysieren. Zur Erreichung dieses Ziels werden vier empirische Studien durchgeführt, die den Forschungsgegenstand mittels qualitativer sowie quantitativer Forschungsmethoden umfassend untersuchen.

Abbildung 1.1 veranschaulicht den *Aufbau* der vorliegenden Dissertation.

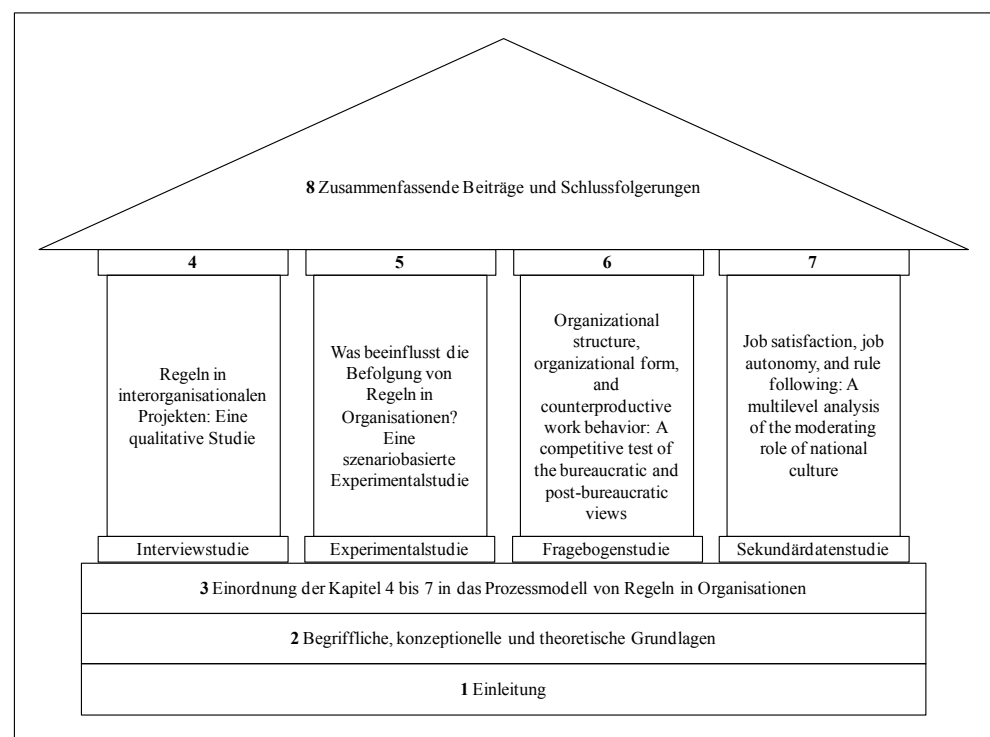


Abb. 1.1: Aufbau der Dissertation

Zunächst werden im zweiten Kapitel begriffliche, konzeptionelle und theoretische Grundlagen geschaffen. Dies beinhaltet eine theoretisch fundierte Abgrenzung zwischen Bürokratie und Postbürokratie sowie die Skizzierung der Postbürokratisierung, die in den letzten Jahrzehnten stattgefunden hat.

Des Weiteren wird der Forschungsstand zu Regeln in Organisationen aufgearbeitet. Den Bezugsrahmen der Kapitel 4 bis 7 stellt das in Abschnitt 2.4 entwickelte Prozessmodell von Regeln in Organisationen dar, in welches die betreffenden Kapitel eingeordnet werden (vgl. ausführlich 3).

In den Kapiteln 4 bis 7 wird das Ziel der Dissertation auf konkrete Teilziele herunter gebrochen, weshalb diese Kapitel jeweils eine in sich abgeschlossene Forschungsfrage beantworten. In Kapitel 4 wird eine qualitativ-explorative Interviewstudie mit Unternehmensberatern und Kunden von Unternehmensberatungen mit dem Ziel durchgeführt, Regeln in interorganisationalen Projekten zu erforschen. Da interorganisationale Projekte eine Form postbürokratischer Organisation sind, eignet sich ein qualitativ-exploratives Forschungsdesign besonders gut, um ein erstes Verständnis von Regeln in postbürokratischen Organisationen zu gewinnen. Aufbauend auf diesem Kapitel vertiefen und erweitern die Kapitel 5 bis 7 die gewonnenen Erkenntnisse. Hierbei werden jeweils unterschiedliche quantitative Methoden gewählt. In Kapitel 5 wird auf Basis eines Szenario-Experiments untersucht, welchen Einfluss Arten der Regelsetzung, die in unterschiedlichem Grad bürokratische bzw. postbürokratische Merkmale aufweisen, auf die Regelbefolgung haben. In Kapitel 6 wird eine Fragebogenstudie präsentiert, die das Ziel hat, den Einfluss bürokratischer und postbürokratischer Organisationsstrukturen auf Regelbruch bzw. kontraproduktives Arbeitsverhalten zu analysieren. Da auch auf Ebene der Gesellschaft eine Postbürokratisierung stattgefunden hat (vgl. Johnson et al. 2009, S. 38), hat die Studie des Kapitels 7 den gesellschaftlichen Kontext als Bezugspunkt. Auf Basis von großzahligen Sekundärdaten wird die interkulturelle Generalisierbarkeit der Erkenntnisse der Regelforschung untersucht, indem moderierende Effekte von Landeskulturdimensionen auf die Zusammenhänge zwischen Arbeitszufriedenheit bzw. Arbeitsautonomie und Regelbefolgung analysiert werden. Damit stellt stets Regelbefolgung die unabhängige Variable der in den Kapiteln 5 bis 7 beschriebenen Studien dar. Jedoch unterscheiden sich die Studien hinsichtlich wesentlicher Punkte, wie z. B. der spezifischen Art der Regelbefolgung (Regelbefolgung vs. kontraproduktives Arbeitsverhalten), der Einflussfaktoren (Regelsetzungsart vs. Organisationsstrukturen vs. Landes-

kulturen), des Kontexts (organisationaler vs. gesellschaftlicher Kontext) und des Forschungsdesigns (Experimental- vs. Fragebogen- vs. Sekundärdatenstudie), weshalb jede Studie einen unterschiedlichen Beitrag zum Ziel der Dissertation leistet.

Die Dissertation schließt mit den zusammenfassenden Schlussfolgerungen (vgl. 8), in denen die Beiträge zur wissenschaftlichen Diskussion über Regeln in Organisationen vor dem Hintergrund der Postbürokratisierung beschrieben werden. Des Weiteren werden Implikationen für die Praxis aufgezeigt. Abschließend wird auf die Limitationen eingegangen sowie der sich daraus ergebende weitere Forschungsbedarf dargestellt.

2 Begriffliche, konzeptionelle und theoretische Grundlagen

2.1 Begriff und Theorie der Bürokratie

Da Postbürokratie als *Gegenentwurf* zur Bürokratie gilt (vgl. Grey 2007, S. 485) sowie manche Autoren annehmen, dass sich die durch bürokratische Strukturen verursachten Probleme mittels postbürokratischer Strukturen reduzieren lassen (vgl. z. B. Heckscher 1994), ist es unabdingbar, zunächst auf den Begriff und die Theorie der Bürokratie einzugehen, um auf dieser Basis ein Verständnis von Postbürokratie und der zunehmenden Postbürokratisierung zu gewinnen.

Empirisch finden sich *bürokratische Organisationen* seit „ancient times“ (Child/McGrath 2001, S. 1136). Doch erst mit dem Aufkommen der industriellen Revolution im 19. Jahrhundert gewann diese Organisationsform jene Bedeutung, die sie heute hat (vgl. Grey 2007, S. 482), und löste andere Organisationsformen weitgehend ab (vgl. Kieser 2006, S. 63). Typische Beispiele für Bürokratien sind Verwaltungen, Behörden, Universitäten und spezialisierte Produktionsunternehmen (vgl. Mintzberg 1979, S. 314; March/Schulz/Zhou 2000, S. 29). Obwohl einige Autoren seit mehreren Dekaden das Ende von Bürokratien voraussagen (vgl. z. B. Bennis 1966; Piore/Sabel 1984; Heckscher/Applegate 1994), spielt diese Organisationsform auch heute noch eine wichtige Rolle in der Praxis (vgl. Walton 2005; Olsen 2008; Johnson et al. 2009).

Das wissenschaftliche Verständnis von Bürokratie wurde wesentlich durch Max Weber geprägt (vgl. Greenwood/Lawrence 2005; Grey 2007, S. 481). Seine *Theorie der Bürokratie* (vgl. Weber 2005) hat zahlreiche Forschungsrichtungen, die sich mit dem Funktionieren von Organisationen auseinandersetzen, nachhaltig beeinflusst (vgl. Walton 2005). Auch wenn empirische Studien Dysfunktionen von Bürokratien aufgezeigt haben (vgl. z. B. Merton 1940; Crozier 1964; Gouldner 1964), ist in der Organisationswissenschaft das Interesse an der bürokratischen Organisationsform ungebrochen (vgl. z. B. Walton 2005; Olsen 2008; Adler 2012).

Weber (2005) sieht das Aufkommen von Bürokratien unmittelbar verknüpft mit dem *Prozess der Rationalisierung* (vgl. Kieser 2006, S. 63), der „Entzauberung der Welt“ (Weber 1988, S. 94). Das magische Weltbild, welches durch Aberglaube charakterisiert ist und in dem sich der Mensch der Natur und den Göttern ausgeliefert sieht, wurde durch ein neues – insbesondere durch den Calvinismus und Puritanismus geprägtes – rationales Weltbild verdrängt (vgl. Weber 1988), welches Arbeit, Askese und unternehmerisches Handeln in das Zentrum des Daseins stellte, sodass die Anhänger dieses Weltbilds wirtschaftliche Vorteile gegenüber anderen Gruppen erlangten.

Der Prozess der Rationalisierung hat nicht nur auf der gesellschaftlichen Ebene stattgefunden, sondern auch auf organisationaler Ebene (vgl. Kieser 2006, S. 71). Diese Entwicklung ist unweigerlich verknüpft mit dem Aufkommen *legaler Herrschaft*, welche die vorrationalen charismatischen und traditionellen Herrschaftsformen verdrängt hat (vgl. Weber 2005, S. 157-181). Die legale Herrschaft beruht auf einer Satzung, welche aus einer bestimmten Anzahl von zweck- oder wertrationalen Regeln besteht. Die Satzung bzw. die entsprechenden Regeln werden von den Mitgliedern des Herrschaftsverbands befolgt oder zumindest nicht missbilligt. Auch der befehlende Herrscher orientiert sich an der Satzung. Die Individuen gehorchen allerdings nicht dem Herrscher, sondern der unpersönlichen, formalen Ordnung. Sie halten also Regeln ein, weil sie die formale Autorität des Herrschers akzeptieren (vgl. Weber 2005; Olsen 2008). Der Herrscher besitzt demnach nur so viel legale Autorität, wie seiner durch die Satzung definierten Rolle entspricht.

Als reinste Form legaler Herrschaft betrachtet Weber die *bürokratische Verwaltung* (vgl. Weber 2005, S. 164), der er spezifische Merkmale zuschreibt: Formale Regeln legen die Kompetenzen von Mitarbeitern in Bürokratien fest. Dazu zählen die Beschreibung der Stellenaufgaben sowie der Weisungsbefugnisse. Die entsprechenden Stellen werden von spezialisierten Fachkräften besetzt, die „Amtsführung der Beamten erfolgt nach generellen, mehr oder minder festen und mehr oder minder erschöpfenden, erlernbaren

Regeln“ (vgl. Weber 2005, S. 704). Um den Beruf ausüben zu können, sind Fachschulungen nötig, um die Regeln zu verinnerlichen. Für den bürokratischen Beruf charakteristisch ist zudem, dass Stelle und Instanz in einem sachlichen Zweckverhältnis stehen und nicht wie beispielsweise zuvor in einem Leibeigenenverhältnis. Ein festes Gehalt, die Chance auf eine nicht von Willkür abhängige, langfristige Beamtenlaufbahn und die durch Qualifizierung und Beamtenlaufbahn hervorgerufene Amtstreue und Standesehre sorgen für die „straffe Mechanisierung des bürokratischen Apparates“ (Weber 2005, S. 712).

Deshalb führt Weber an, dass die bürokratische Organisation selbst und ihre „rein technische Überlegenheit“ (Weber 2005, S. 716) Grund für ihre Verbreitung ist: „Ein voll entwickelter bürokratischer Mechanismus verhält sich zu [anderen Organisationsformen] genau wie eine Maschine zu den nicht mechanischen Arten der Gütererzeugung. Präzision, Schnelligkeit, Eindeutigkeit, Aktenkundigkeit, Kontinuierlichkeit, Diskretion, Einheitlichkeit, straffe Unterordnung, Ersparnisse an Reibungen, sachlichen und persönlichen Kosten sind bei streng bürokratischer, speziell: monokratischer Verwaltung durch geschulte Einzelbeamte gegenüber allen kollegialen oder ehren- und nebenamtlichen Formen auf das Optimum gesteigert“ (Weber 2005, S. 716). Dies wird ermöglicht durch die Verteilung spezialisierter Aufgaben auf unterschiedliche Stellen, die diese nach „berechenbaren Regeln“ (Weber 2005, S. 717) bearbeiten. Die beschriebenen Merkmale von Bürokratien gelten sowohl für solche in öffentlicher Hand (Behörden) als auch für privatwirtschaftliche Unternehmen (Betriebe).

2.2 Begriff und Konzeption der Postbürokratie und Beschreibung der Postbürokratisierung

Postbürokratie wird in der Organisationsforschung häufig als Sammelbegriff für neuere Organisationsformen und Managementpraktiken verwendet (vgl. Hill/Martin/Harris 2000; Child/McGrath 2001; McSweeney 2006; Bolin/Härenstam 2008; Johnson et al. 2009; Maravelias 2009). Die Verwendung von Postbürokratie als Sammelbegriff führt zwangsläufig zu Inkonsistenzen und verschiedenen, nicht explizierten Annahmen bezüglich des For-

schungsobjekts (vgl. Palmer/Benveniste/Dunford 2007, S. 1831). Dies macht es umso notwendiger, ein eindeutiges, dieser Dissertation zugrunde liegendes Verständnis von Postbürokratie und Postbürokratisierung herauszuarbeiten. Erschwert wird dieses Vorhaben jedoch dadurch, dass – im Gegensatz zur bürokratischen Organisation – keine einheitliche Theorie der Postbürokratie existiert (vgl. Daft/Lewin 1993; Foss 2002; Palmer/Benveniste/Dunford 2007, S. 1831). Nichtsdestotrotz sprechen einige Autoren von einer Theorie der Postbürokratie (vgl. z. B. Gittel 2001; Ford 2008; Johnson et al. 2009; Handel 2014).

Aus drei Gründen wird in der vorliegenden Arbeit wesentlich auf Charles Heckschers Aufsatz zu Postbürokratie aus dem Jahr 1994 rekurriert, um ein Verständnis von Postbürokratie zu entwickeln. Erstens wurde der Begriff der Postbürokratie in der Organisationsforschung wesentlich von Heckscher geprägt (vgl. Hodgson 2004, S. 83; Grey 2007, S. 483). Zweitens baut Heckscher seine Analyse auf der Arbeit von Weber auf und begreift Postbürokratie als Gegenpol zur Bürokratie (vgl. Grey/Garsten 2001, S. 236; Torsteinsen 2012, S. 323). Da das dieser Dissertation zugrunde liegende Verständnis von Postbürokratie ebenfalls auf der Literatur zu Bürokratie fußt (vgl. 2.1), ist es sinnvoll, auf diesen Ansatz zurückzugreifen. Drittens hat Heckscher – wie folgend dargestellt wird – theoretische Grundannahmen zu den Charakteristiken von idealtypischen Postbürokratien aufgestellt (vgl. Hodgson 2004, S. 83) und diese vergleichsweise umfassend beschrieben (vgl. Hensby/Sibthorpe/Driver 2011, S. 814). Folglich kann Heckschers Postbürokratie-Ansatz als Konvergenz der zahlreichen vergleichbaren Ansätze interpretiert werden.

Heckscher (1994, S. 18-24) beginnt seine Analyse mit dem Aufzeigen der *Limitationen von Bürokratien* im Weberschen Sinne. Dabei identifiziert er nicht nur Probleme, die aus schlecht geführten Bürokratien resultieren (z. B. aufgeblähte Strukturen, unflexible Prozesse), sondern auch Limitationen, die Bürokratien inhärent sind und unabhängig vom Management auftreten (vgl. Heckscher 1994, S. 18). So bringen bürokratische Strukturen zwar eine Steigerung der Effektivität mit sich, jedoch auch eine Reihe von Nachteilen.

Erstens werden kreative Prozesse erschwert, da Mitarbeiter nur Aufgaben in ihrem eigenen Zuständigkeitsbereich erledigen und es dadurch kaum zu einer Diffusion des Wissens zwischen den Abteilungen kommt (vgl. Heckscher 1994, S. 20). Zweitens argumentiert Heckscher, dass es informaler Strukturen bedarf, die die segmentierten Zuständigkeitsbereiche in einer Weise miteinander verbinden, welche das Funktionieren der Organisationen sicherstellt; würden Mitarbeiter strikt nach formalen Regeln handeln, würden organisationale Prozesse weitgehend zum Erliegen kommen. Die bürokratische Organisation versucht aber, informale Strukturen mit Kontrollsystemen zu verhindern (vgl. Heckscher 1994, S. 21). Drittens wird organisationaler Wandel in Bürokratien erschwert, da hier die Mitarbeiter auf unteren Hierarchieebenen lediglich ihren Zuständigkeitsbereich überblicken können und es dadurch besonders schwer haben, flexibel auf Veränderungen zu reagieren. Da auf diesem Weg evolutionärer Wandel kaum möglich ist, sind Bürokratien auf revolutionäre Veränderungsprozesse angewiesen (vgl. Heckscher 1994, S. 23), die in der Praxis jedoch oftmals scheitern (vgl. Reger et al. 1994, S. 31).

Diese inhärenten Limitationen bürokratischer Strukturen nimmt Heckscher zum Anlass, analog zu Weber *idealtypische Merkmale postbürokratischer Organisationen* zu definieren (vgl. Heckscher 1994, S. 24-28): In einer idealtypischen Postbürokratie übernehmen alle Mitarbeiter Verantwortung für den gesamten organisationalen Erfolg. Steht bei Bürokratien die Bewältigung von Aufgaben mittels struktureller Instrumente wie z. B. Hierarchie, Autorität und Kontrolle im Zentrum, so erfolgt in Postbürokratien die Steuerung auf Basis von Interaktion. Entscheidungen werden im Dialog getroffen, d. h. formale Machtverhältnisse treten in Entscheidungssituationen in den Hintergrund, Mitarbeiter können stattdessen mittels Überzeugungskraft Einfluss nehmen. Wer auf welche Weise an spezifischen Entscheidungen teilnimmt, ist abhängig von dem Problem und der benötigten Expertise und nicht von der hierarchischen Stellung (vgl. Heckscher 1994, S. 26). Weiterhin wird in der idealtypischen Postbürokratie Wissen geteilt, sowohl horizontal als auch vertikal. Das gibt den Mitarbeitern die Möglichkeit, sich über ihren eigenen Aufgabenbereich hinausgehende Zusammenhänge zu

erschließen, was ihre Kreativität und Leistung verbessern soll (vgl. Heckscher 1994, S. 26). Um Flexibilität sicherzustellen, werden Handlungen in Postbürokratien nicht von konkret ausformulierten Regeln geleitet, sondern von abstrakten Leitlinien. Dies lässt den Mitarbeitern den nötigen Spielraum, um auf veränderte Bedingungen reagieren sowie eigene Lösungsmechanismen reflektieren und modifizieren zu können (vgl. Heckscher 1994, S. 26). Dadurch ist Veränderung in Postbürokratien inhärent verankert (vgl. Heckscher 1994, S. 28). Die relativ starren bzw. stabilen Karriereverläufe in Bürokratien (z. B. festgelegte, senioritätsbedingte Beförderungen) finden sich in der idealtypischen Postbürokratie nicht in diesem Ausmaß; letztere ist gekennzeichnet durch relativ offene Grenzen, sodass eine hohe Fluktuation der Belegschaft die Folge ist (vgl. Heckscher 1994, S. 27).

Legitimität ist auch in Postbürokratien notwendig, jedoch in einer anderen Form. Webers legitime Herrschaft basiert darauf, dass Macht zentralisiert wird und Vorgesetzte Anweisungen geben können, ohne diese begründen zu müssen. Legitime Herrschaft findet sich idealtypisch nicht in Postbürokratien. Stattdessen beteiligen sich alle betroffenen Individuen an der Regelsetzung (vgl. Heckscher 1994, S. 39). Das Ergebnis eines solchen Prozesses ist eine Entscheidung, die von den beteiligten bzw. betroffenen Individuen als legitim und einvernehmlich wahrgenommen wird (vgl. Heckscher 1994, S. 40). Zudem wird angenommen, dass die konsensuale Entscheidung von höherer Qualität ist als die hierarchische, da hier Wissen verschiedener Individuen berücksichtigt wird (vgl. Heckscher 1994, S. 51). Entscheidungsfindung in Postbürokratien beruht somit nicht auf legitimer Herrschaft, sondern auf *konsensualer Legitimität* (vgl. Heckscher 1994, S. 39).

Sowohl Bürokratie als auch Postbürokratie sind als idealtypische Organisationsformen zu verstehen (vgl. Heckscher 1994; Weber 2005), d. h. beide sind keine Beschreibung der Realität, sondern theoretisches Konstrukt (vgl. Torsteinsen 2012, S. 323-324). Daher verwundert es nicht, dass bereits Hall erkannte, dass variierende „degrees of bureaucratization“ (Hall 1963, S. 296) existieren. Vor diesem Hintergrund können Bürokratie und Postbürokratie als die beiden Enden eines *Kontinuums* verstanden werden (vgl. Hales

2002, S. 53): Je mehr (post-)bürokratische Strukturmerkmale eine Organisation aufweist, desto näher ist sie am entsprechenden Ende des Kontinuums zu verorten. Das Konzept der Hybrid-Organisation – und ähnliche Konzepte wie beispielsweise *bureaucracy-lite* (vgl. Hales 2002), *selective bureaucracy* (vgl. Kärreman/Svenningsson/Alvesson 2002) und *soft bureaucracy* (vgl. Styhre/Lind 2010) – spiegelt diese Annahme wider und geht ebenso davon aus, dass Bürokratie und Postbürokratie keine binären Gegensätze sind, sondern dass dazwischen verschiedene Hybrid-Formen möglich sind (vgl. Harris 2006).

Tatsächlich konnte empirisch die Koexistenz bürokratischer und postbürokratischer Strukturen innerhalb derselben Organisation beobachtet werden (vgl. z. B. Palmer/Dunford 2002; Clegg/Courpasson 2004; Palmer/Benveniste/Dunford 2007). Während Organisationen noch bis zum Anfang des 20. Jahrhunderts wesentlich von bürokratischen Strukturen geprägt waren, haben sich seitdem organisationsstrukturelle Veränderungen vollzogen und postbürokratische Strukturen werden zunehmend eingesetzt (vgl. Alvesson/Thompson 2005; Johnson et al. 2009). Diese *Postbürokratisierung* findet ihren Anfang bereits in den 1920er- und 1930er-Jahren, in denen erste postbürokratische Organisationsformen beobachtet werden konnten (vgl. Sanchez-Bueno/Suarez-Gonzalez 2010, S. 342-343); US-amerikanische Organisationen schafften dezentralisierte, autonome Divisionen, damit diese operative Entscheidungen schnell und flexibel treffen konnten (vgl. Chandler 1962). Ab den 1980er Jahren hat sich das Fortschreiten der Postbürokratisierung weiter intensiviert (vgl. Heckscher/Applegate 1994, S. 1; Olsen 2008, S. 19). Neben Dezentralisierung hielten im Laufe der letzten Jahrzehnte weitere postbürokratische Organisationsstrukturelemente wie z. B. Empowerment (vgl. Seibert/Silver/Randolph 2004) und transformationale Führung (vgl. Bass/Riggio 2006) in der Unternehmenspraxis Einzug. Als wesentliche Treiber für die fortschreitende Postbürokratisierung werden in der Literatur die zunehmend turbulente Unternehmensumwelt und der technologische Wandel sowie die damit verbundene wachsende Komplexität und Unsicherheit genannt (vgl. Drucker 1988; Heydebrand 1989; Gittel 2001; Hodgson 2004; Dunford et al. 2007).

2.3 Regeln in Organisationen

2.3.1 Definition und Strukturmerkmale

Regeln in Organisationen sind ubiquitär (vgl. March/Schulz/Zhou 2000, S. 8). Sie stellen einen elementaren Baustein von Organisationen dar und sind organisationalen Komponenten wie z. B. Hierarchien, Technologien, Strategien, Prozeduren, Routinen, Kulturen und Rollen inhärent (vgl. Schulz 2003, S. 1079). Daher verwundert es nicht, dass sich eine Vielzahl von Autoren mit Organisationsregeln auseinandergesetzt hat (vgl. z. B. Merton 1940; Gouldner 1964; March/Schulz/Zhou 2000; Weber 2005). Dementsprechend existieren unterschiedliche Perspektiven auf und Definitionen von Regeln.

Stehen in organisationswissenschaftlichen Veröffentlichungen Regeln im Fokus, dann wird zu Beginn meist auf das Werk von Weber rekurriert (vgl. Koch 2004, S. 48). Weber definiert Regeln „als allgemein verbindliche Normen, [welche] Fügsamkeit finden, wenn der nach der Regel dazu ‚Berufene‘ sie beansprucht“ (Weber 2005, S. 702). Da jedes Verhalten in Organisationen von Regeln bestimmt wird, spielen Regeln eine zentrale Rolle in Webers Theorie: „The reduction of modern office management to rules is deeply embedded in its very nature“ (Weber 1958, S. 198).

Webers Arbeiten zu Regeln in Organisationen haben eine Vielzahl weiterer Forschungen initiiert (vgl. Zhou 1993, S. 1134). Dabei weisen die betreffenden Autoren ein ähnliches Verständnis von Organisationsregeln auf, nämlich dass es sich dabei um verschriftlichte, formale Erwartungen handelt, denen entsprochen werden soll, weshalb sich mittlerweile der Begriff der *formalen Regel* durchgesetzt hat. Gouldner (1964, S. 163) nennt zwei Eigenschaften von formalen Regeln: Erstens explizieren sie die zu verrichtende Aufgabe, d. h. Erwartungen werden festgelegt, wie eine Aufgabe zu bearbeiten ist. Zweitens richten sie die Aufmerksamkeit von Mitarbeitern auf die Erwartungen ihres Vorgesetzten. Zusammengefasst schränken Regeln die „area of discretion“ (Gouldner 1964, S. 163) von Mitarbeitern ein. Ähnliches hebt Crozier (1964) in seiner Definition formaler Regeln

hervor: „[R]ules delimit, in great detail, all the functions of every individual within the organization. They prescribe the behavior to be followed in all possible events“ (Crozier 1964, S. 187).

Die genannten Definitionen von Regeln sind der strukturalistischen Perspektive zuzuordnen, welche die mechanische Natur von Regeln betont (vgl. Fairhurst 1983). In dieser Sichtweise soll das Setzen von Regeln die organisationale Ordnung aufrechterhalten und Verhalten determinieren. Um das organisationale Ziel zu erreichen, müssen – vereinfacht gesprochen – die richtigen Regeln gesetzt werden (vgl. Fairhurst 1983, S. 315). Dieser Sichtweise gegenüber steht die interaktionistische Perspektive (vgl. Fairhurst 1983). Hierbei wird der Fokus auf die Anwendung von Regeln gelegt, die stets einer Interpretation der Akteure bedarf. Regeln werden nicht als Determinanten für Verhalten betrachtet, sondern als Ressource, um organisationale Ziele zu erreichen. Ansätze wie die Strukturationstheorie gehen noch einen Schritt weiter und sehen formale Regeln selbst als „codified interpretations of rules“ (Giddens 1984, S. 21), sodass in dieser Sichtweise formale Regeln im strukturalistischen Sinne gar nicht existieren.

Die interaktionistische Perspektive lenkt die Aufmerksamkeit auf *informale Regeln*, die bei der Anwendung von formalen Regeln eine wichtige Rolle spielen. Beispielsweise beschreibt Ortmann (2003) verschiedene Fälle, in denen Dysfunktionen durch formale Regeln erzeugt und durch informale Regeln ausgeglichen werden. Das Brechen von Regeln ist dann eine Konsequenz aus routinierter Reflexion formaler Regeln. Dies deutet darauf hin, dass informale Regeln erst im Zeitverlauf entstehen und das Ergebnis gemachter Erfahrungen sind (vgl. March/Schulz/Zhou 2000, S. 19).

Der strukturalistischen und interaktionistischen Perspektive ist gemein, dass beide Ansätze Regeln als Verhaltenserwartung definieren. In der ersten Perspektive wird von der Organisationsleitung erwartet, dass Regeln befolgt werden (vgl. Weber 2005), in der zweiten Perspektive geht die Erwartung verstärkt von sozialen Gruppen aus, die mit der Zeit gewonnenen Erfahrungen in der Praxis umzusetzen (vgl. March/Schulz/Zhou 2000, S. 20). Die in der vorliegenden Arbeit verwendete Definition abstrahiert von der Quelle

der Verhaltenserwartung und versteht *Regeln als allgemein an Akteure gerichtete Verhaltenserwartungen*.

Die vorangegangenen Ausführungen verdeutlichen die in der Organisationsforschung herrschende konzeptionelle Vielfalt der Definitionen von Regeln. Um dieser Vielfalt gerecht zu werden, werden Regeln in der vorliegenden Arbeit *drei Strukturmerkmale* zugeschrieben, mittels derer die durch Regeln transportierten Erwartungen an den Akteur spezifiziert werden können: Erstens sind Organisationsregeln – wie bereits erwähnt – in unterschiedlichen Graden formalisiert (vgl. Luhmann 1995). Zweitens existieren verschiedene Arten von Regeln. Diese können unter Oberkategorien von Regelarten subsumiert werden (vgl. Kieser/Walgenbach 2003), z. B. Arbeitsteilungs-, Koordinations-, Kommunikations- oder Verhaltensregeln. Die differenzierten Regelarten dienen in Organisationen dazu, möglichst sämtliche Prozesse und Interaktionen zu regulieren. Drittens sind Organisationsregeln verschieden kodifiziert (vgl. March/Schulz/Zhou 2000; Schulz 2003). Sie können explizit vorliegen wie z. B. in Form von verschriftlichten Unternehmensrichtlinien oder Ethikkodizes. Niedergeschriebene Regeln speichern Wissen, was so anderen Organisationsmitgliedern zugänglich gemacht werden kann. Explizite Regeln können ebenso mündlich kommuniziert werden wie z. B. persönliche Weisungen oder mündliche Terminvereinbarungen. Schließlich bestehen in Organisationen implizite Regeln, die unbewusst angewendet werden und oftmals Verhaltensregeln betreffen wie z. B. das Verhalten gegenüber Vorgesetzten oder Kleidungsregeln.

2.3.2 Organisationaler und gesellschaftlicher Kontext

Bevor in den Abschnitten 2.3.3 bis 2.3.6 der aktuelle Forschungsstand zu Ursachen, Setzung, Befolgung und Konsequenzen von Regeln in Organisationen skizziert wird, soll in diesem Abschnitt deutlich gemacht werden, dass Organisationsregeln und das damit zusammenhängende Verhalten kontextabhängig sind (vgl. Johns 2006). Deshalb wird in diesem Abschnitt auf den Kontext eingegangen, vor dessen Hintergrund Ursachen zur Setzung von Regeln führen und deren Befolgung bestimmte Konsequenzen nach sich

ziehen. Dabei kann zwischen organisationalem und gesellschaftlichem Kontext differenziert werden.

Der *organisationale Kontext* besteht im Wesentlichen aus der formalen und informalen Organisationsstruktur (vgl. Pugh/Hickson 1976, S. 77; Johns 2001, S. 37). Folglich bilden einerseits Elemente der formalen Organisationsstruktur (z. B. Regeln, Programme und Richtlinien) sowie andererseits Elemente der informalen Organisationsstruktur (z. B. Werte, Normen und Kulturen) in ihrer Gesamtheit den organisationalen Kontext. Wie Folgend erläutert wird, kann dieser Kontext Verhalten, welches mit Ursachen, Setzung, Befolgung und Konsequenzen von Regeln in Zusammenhang steht, sowohl ermöglichen als auch einschränken (vgl. Connor 1992; Johns 2006).

Die formalen Regeln einer Organisation können Ursache für weitere Regelsetzungen sein. Ändern sich Regeln in einem Bereich einer Organisation, dann ist es unter Umständen erforderlich, weitere Regeln zu setzen bzw. bestehende Regeln zu ändern, um die Konsistenz des gesamten Regelwerks sicherzustellen (vgl. March/Schulz/Zhou 2000, S. 179). Auch die informale Organisationsstruktur spielt als Ursache von Regeln eine Rolle. Beispielsweise können in der Organisation risikoaverse Normen vorherrschen, sodass mittels neuer Regeln versucht wird, Unsicherheit zu reduzieren (vgl. Bozeman/Kingsley 1998). Die formale Organisationsstruktur ist zudem Rahmenbedingung der Regelsetzung. Ist diese durch partizipative Entscheidungsprozesse gekennzeichnet, wird kooperative Regelsetzung ermöglicht (vgl. Denison/Spreitzer 1991, S. 5; Jones/Jimmieson/Griffiths 2005, S. 364-365), andernfalls dominiert hierarchische Regelsetzung. Zudem bedingen formale und informale Strukturen, ob Akteure eine kompetitive Regelsetzung initiieren können (vgl. Crozier/Friedberg 1979). Um Regelbefolgung zu forcieren, setzen Organisationen vielfach formale Kontroll- und Sanktionssysteme ein (vgl. Tyler/Blader 2005; Alge/Hansen 2014). Zudem spielen bei der Frage der Regelbefolgung informale Normen eine wichtige Rolle (vgl. Trevino 1986). Sind diese durch ein hohes Maß an Ethik geprägt, reduzieren sie regelbrechendes Verhalten (vgl. Trevino/Weaver/Reynolds 2006). Schließlich hängt der organisationale Kontext mit den Konsequenzen von Regeln zu-

sammen. Formalisierte Zielvorgaben, z. B. in Form von Plänen, ermöglichen das Erkennen von Abweichungen und damit die Evaluation der Effektivität von Regeln, die zur Zielerreichung gesetzt wurden (vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 207). Die informale Organisationsstruktur beeinflusst die wahrgenommene Effektivität von Regeln. So beschreiben Bass und Avolio (1993, S. 119) eine Organisationskultur, die reich an kontrastreichen Normvorstellungen ist, wodurch die Einschätzung von Mitarbeitern, welche Regeln am wirksamsten sind, unterschiedlich ausfallen kann.

Darüber hinaus sind Organisationen in einen *gesellschaftlichen Kontext* eingebettet, der sich aus verschiedenen Faktoren (z. B. volkswirtschaftlichen, rechtlichen und kulturellen Faktoren) zusammensetzt und der maßgeblich Managementpraktiken und organisationales Verhalten beeinflussen kann (vgl. Tregaskis 1997, S. 839-840; Hofstede 2001; Rousseau/Fried 2001, S. 8; Johns 2006; Okhuysen et al. 2013, S. 495). Dementsprechend sind auch Regeln in Organisationen gesellschaftlichen Einflüssen ausgesetzt.

Der gesellschaftliche Kontext kann auf vielfältige Weise Ursache von Regeln in Organisationen sein. So können beispielsweise außerhalb der Organisation bestehende, institutionalisierte Erwartungen die Ursache für Regeln wie z. B. die Einführung eines Talentmanagements (vgl. Ewerlin/Süß 2014) sein. Zudem muss sich die Ausgestaltung des Personalmanagements am nationalen und internationalen Arbeitsrecht orientieren (vgl. Gooderham/Nordhaug/Ringdal 1999, S. 513). Der gesellschaftliche Kontext beeinflusst auch die Regelsetzung. So haben Schneider und De Meyer (1991) herausgefunden, dass Entscheidungsträger Situationen in Abhängigkeit von ihrer eigenen kulturellen Sozialisation interpretieren und auf dieser Basis Regeln setzen. Auch die Verbreitung von Gewerkschaften ist eine gesellschaftliche Rahmenbedingung für Regelsetzung, z. B. bei der Aushandlung von Tarifverträgen (vgl. Grandori 1984, S. 205). Bei der Regelbefolgung kann die Gesellschaftskultur insofern eine Rolle spielen, als Mitarbeiter aus individualistischen Kulturen Regeln eher brechen als solche aus kollektivistischen (vgl. Triandis et al. 2001; Jackson et al. 2006). Weiterhin steigt die Wahrscheinlichkeit des Regelbruchs in Form von Absentismus mit abneh-

mender Arbeitslosenquote, da Individuen im Falle einer Kündigung davon ausgehen, dass sie einfacher einen neuen Arbeitgeber finden (vgl. Markham/McKee 1991). Schließlich sind die Konsequenzen von Regeln im gesellschaftlichen Kontext zu betrachten. Beispielsweise machen gemeinnützige Verbände wie „audit berufundfamilie“ auf Organisationen aufmerksam, die aufgrund befolgter Personalpraktiken als familienfreundlich einzustufen sind. Dies erhöht die Arbeitgeberattraktivität solcher Organisationen in der Wahrnehmung externer Individuen (vgl. Ngo/Foley/Loi 2009). Das Brechen von organisationalen Regeln kann durch gesellschaftliche Institutionen missbilligt und bestraft werden, indem etwa Sanktionen verhängt werden (vgl. Paternoster/Simpson 1996, S. 550).

2.3.3 Ursachen

Es können Situationen in Organisationen auftreten, die mit den bestehenden organisationalen Regeln nicht bewältigt werden können. Dies kann Organisationen bzw. Organisationsmitglieder dazu veranlassen, als Reaktion darauf neue Regeln zu setzen (vgl. 2.3.4), um sich an die veränderte Situation anzupassen. Die Organisationsforschung unterscheidet zwischen internen und externen Ursachen, die eine Regelsetzung nach sich ziehen (vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 136-147; Schneider/Ehrhart/Macey 2013).

Zu den *internen Ursachen* von Regeln gehören Effizienzbestrebungen und Rationalisierungsprozesse, welche ein wesentlicher Grund für die Entstehung formaler Regeln sind (vgl. Weber 2005). Komplexe und mehrdeutige Situationen können die Entscheidungsbefugten in Organisationen dazu veranlassen, Regeln zu setzen, die dann in Form von Konditional- und Zweckprogrammen als Entscheidungsgrundlage dienen (vgl. Cyert/March 1963; March/Simon 1993). Interne, evolutionäre Lernprozesse können neue Regeln nach sich ziehen, die das gewonnene Wissen inkorporieren (vgl. March/Schulz/Zhou 2000). Gouldner (1964) sieht Spannungen zwischen den Organisationsmitgliedern als Grund für die Entstehung von Regeln, mit deren Hilfe die Spannungen verschleiert werden können. Eine weitere interne Ursache für Regelsetzung ist die oftmals unterschiedliche Interessenlage

in Organisationen (vgl. Crozier/Friedberg 1979). Verschieden mächtige Akteure verfolgen divergierende Ziele und versuchen diese in Form von Regeln zu verankern. Charakteristiken von Arbeitsgruppen, z. B. ethnische Diversität (Pugh et al. 2008) und Gruppengröße (vgl. Colquitt/Noe/Jackson 2002), können als Ursache betrachtet werden, weshalb informale Regeln entstehen. Auch das Verhalten von Vorgesetzten wirkt sich ursächlich auf solche Regeln aus (vgl. z. B. Liao/Chuang 2007; Schein 2010; Walumbwa/Hartnell/Oke 2010).

Die Organisationsforschung hat zudem *externe Ursachen* für Regelsetzung identifiziert. Dazu gehören insbesondere Umweltveränderungen, die dazu führen, dass in Organisationen Adaptionsprozesse ablaufen (vgl. Hannan/Freeman 1984). Organisationen müssen sich etwa an veränderte staatliche Gesetze anpassen (vgl. March/Schulz/Zhou 2000). Anpassung geschieht auch in Folge von Isomorphismusprozessen in organisationalen Feldern, d. h. dass Regeln, die in organisationalen Feldern institutionalisiert sind, von Organisationen übernommen werden (vgl. DiMaggio/Powell 1983; Süß/Kleiner 2008). Auch externe Akteure sind mitunter Ursache für Regeln in Organisationen sein. So können externe Geldgeber Druck auf Organisationen ausüben, sodass Regeln im Sinne der Geldgeber gesetzt werden (vgl. Lutz/George 2012, S. 39). Die Branchen, in denen Organisationen operieren, sind ein weiterer bedeutsamer externer Grund für die Entstehung von Regeln. So hängt die Branche eng mit der formalen Organisationsstruktur zusammen (vgl. z. B. Pugh et al. 1969; Mintzberg 1979). Doch spiegelt sich die Branchenzugehörigkeit auch in der informalen Organisationsskultur wider (vgl. Gordon 1991; Chatman/Jehn 1994). Diverse Studien haben zudem gezeigt, wie sich Gesellschaftskulturen auf Organisationskulturen und die darin bestehenden Regeln auswirken (vgl. z. B. Hofstede 1980; Brodbeck et al. 2004).

2.3.4 Setzung

Der Setzung von Regeln geht ein Entscheidungsprozess voraus, an dessen Ende eine Regel gesetzt wird – und die im Anschluss Teil der Organisationsstruktur wird. Die bestehenden formalen und informalen Regeln geben

vor, welche Akteure in welcher Form und zu welchem Zeitpunkt über die Setzung von Regeln bestimmen dürfen. Damit wird deutlich, dass zum einen *situative*, d. h. organisationale Kontextfaktoren wesentlich den Ablauf der Regelsetzung determinieren. Darüber hinaus sind auch *individuelle* Faktoren von Bedeutung, da die Akteure verschieden ausgeprägte Handlungsspielräume besitzen und dementsprechend entscheiden können, inwiefern sie mit ihrem Handeln den Strukturen und damit der vorgesehen Art der Regelsetzung entsprechen. Wie Folgend dargestellt wird, sind solche situativen und individuellen Faktoren Voraussetzung für unterschiedliche Arten der Regelsetzung, die in der Organisationsforschung diskutiert werden:

In Organisationen findet *hierarchische Regelsetzung* statt, wenn Instanzen verschiedene „behördliche Kompetenzen“ (Weber 2005, S. 703) wie z. B. Zuständigkeiten und Weisungsbefugnisse mithilfe von Regeln festlegen. Kraft ihres Amtes besitzen diese Instanzen Legitimität, um Regeln zu setzen. Folglich bedarf es für die hierarchische Regelsetzung Organisationsstrukturen, die Instanzen mit entsprechenden Befugnissen ausstatten, solche Regeln zu setzen (vgl. Weber 2005). Dementsprechend tritt hierarchische Regelsetzung insbesondere in vertikalen Organisationsstrukturen auf. Ein individueller Faktor, der das Gelingen der hierarchischen Regelsetzung bedingt, ist die Akzeptanz der hierarchischen Strukturen Seitens der betroffenen Mitarbeiter; ist dies nicht der Fall, tritt Widerstand auf und die hierarchische Regelsetzung wird abgelehnt (vgl. Hodson 1995; Tepper et al. 2006).

Von *kooperativer Regelsetzung* in Organisationen spricht man, wenn mehreren Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben ist, an einer Regel mitzuwirken (vgl. Ortmann 1995). Kooperative Regelsetzung findet einerseits statt, wenn organisationale Probleme nicht mit bestehenden Regeln gelöst werden können und zur Problembehebung das Wissen der Akteure in neuen Regeln vereint wird. Andererseits tritt kooperative Regelsetzung auf, wenn sich Akteure zusammenschließen und gemeinsame (wie auch individuelle) Ziele verfolgen. Diese Art der Regelsetzung wird durch horizontale Organisationsstrukturen begünstigt, da hier die hierarchischen Gefüge weitestgehend aufgehoben sind (vgl. Child/McGrath 2001) und Entscheidungs- und Wei-

sungsbefugnisse auf untere Hierarchieebenen verlagert werden (vgl. Conger/Kanungo 1988; Seibert/Silver/Randolph 2004), was einen hohen Partizipationsgrad der betroffenen Akteure zur Folge hat. Eine individuelle Grundvoraussetzung für kooperative Regelsetzung ist die Motivation zur Partizipation bzw. Kooperation, wonach jedoch nicht alle Mitarbeiter streben (vgl. Ornoy 2010, S. 8).

Wenn Regeln das Ergebnis eines Machtkonflikts sind, handelt es sich um eine *kompetitive Regelsetzung* (vgl. Crozier/Friedberg 1979). In dieser mikropolitischen Sichtweise konkurrieren verschieden mächtige Akteure um knappe Ressourcen (z. B. Geld oder Informationen). Dieser Wettbewerb wird in Machtspielen (vgl. Crozier/Friedberg 1979; Mintzberg 1983) ausgetragen, in denen die Akteure versuchen, ihre eigenen Interessen durchzusetzen, indem sie verschiedene Taktiken anwenden (vgl. z. B. Raven 1992; Neuberger 2006). Der Sieger des Machtspiels setzt im Anschluss Regeln im Sinne seiner Interessen, sodass beispielsweise Ressourcen zu seinen Gunsten umverteilt werden. Kompetitive Regelsetzung tritt sowohl in vertikal als auch in horizontal geprägten Organisationsstrukturen auf, sodass die Teilnahme am Machtspiel vorzugsweise vom Zugriff auf formale und informale Machtquellen wie z. B. Expertenwissen und Informationen (vgl. Amalou-Döpke/Süß 2014, S. 455) abhängig ist. Individuelle Voraussetzungen von kompetitiver Regelsetzung sind eine entsprechende Motivation und spezifische Charaktereigenschaften, an solchen Machtspielen teilnehmen zu wollen (vgl. Anderson/Brion 2014, S. 73-74).

Auch eine *emergente bzw. adaptive Setzung von Regeln* kann in Organisationen beobachtet werden (vgl. Koch 2004). In diesen Fällen sind Regeln nicht explizit gesetzt worden, sondern stattdessen im Laufe der Zeit entstanden, sodass sie keinem Akteur bzw. keiner Situation ursächlich zugerechnet werden können. Emergente Regelsetzung geschieht oftmals im Zuge von individuellen bzw. organisationalen Lernprozessen, d. h. Regeln resultieren aus Erfahrungen, die im Zusammenhang mit dem Lösen von Problemen gemacht wurden (vgl. Cyert/March 1963; Levitt/March 1988; March/Schulz/Zhou 2000). Wesentliche Voraussetzung für emergente Re-

regelsetzung ist deshalb die (oftmals unbewusste) Bereitschaft, sich mit Problemen auseinander zu setzen und zu lernen.

2.3.5 Befolgung

Nach der Regelsetzung tritt die Frage der Regelbefolgung in den Vordergrund. Von Regelbefolgung wird gesprochen, wenn das Verhalten eines Akteurs in Übereinstimmung mit den formalen bzw. informalen, schriftlichen bzw. mündlichen sowie impliziten bzw. expliziten Regeln ist. Dieses Verhalten wird in der Organisationsforschung unter verschiedenen Bezeichnungen diskutiert, z. B. rule adherence (vgl. Scott/Colquitt/Paddock 2009), organizational obedience (vgl. Graham 1991) und organizational compliance (vgl. Podsakoff et al. 2000). Allerdings beinhaltet das Konstrukt der Regelbefolgung auch die Möglichkeit der Devianz bzw. des Regelbruchs (vgl. Ortmann 2003). Hierbei gilt es, zwischen konstruktiver und destruktiver Devianz zu unterscheiden (vgl. Warren 2003). Bei konstruktiver Devianz werden Regeln gebrochen, um der Organisation und ihrer Belegschaft einen Nutzen zu verschaffen. Dies wird in der Forschung unter Begriffen wie z. B. pro-social rule breaking (vgl. Morrison 2006) und creative deviance (vgl. Mainemelis 2010) diskutiert. Destruktive Devianz meint das Brechen von Regeln, um der Organisation und ihren Mitgliedern zu schaden, worunter Konzepte wie antisocial behavior (vgl. Giacalone/Greenberg 1997) und deviant workplace behavior (vgl. Robinson/Bennett 1995) fallen.

Die in der Regelforschung behandelten Faktoren, die die Regelbefolgung bzw. den Regelbruch beeinflussen, lassen sich in individuelle und situative Faktoren unterteilen. Im Folgenden werden auf Basis von Meta-Studien (vgl. z. B. Podsakoff et al. 2000; Dalal 2005; Berry/Ones/Sackett 2007) und Studien zum Stand der Forschung (vgl. z. B. Bennett/Robinson 2003; Robinson 2008) die bedeutsamsten Einflussfaktoren skizziert.

Zu den *individuellen Faktoren* zählen Persönlichkeitsmerkmale, denn insbesondere Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit wirken negativ auf Regelbruch (vgl. Salgado 2002; Berry/Ones/Sackett 2007). So genannte „dunkle“ Persönlichkeitseigenschaften wie Machiavellismus, Narzissmus und Psy-

chopathie begünstigen hingegen regelbrechendes Verhalten, da Individuen mit solchen Eigenschaften dazu tendieren, soziale Normen zu missachten und verstärkt eigene Ziele zu verfolgen (vgl. O'Boyle et al. 2012). Ebenso haben Einstellungen einen Einfluss auf die Regelbefolgung. So haben Studien gezeigt, dass Moralbewusstsein (vgl. Myyry et al. 2009), Arbeitszufriedenheit (vgl. Judge/Scott/Ilies 2006) und empfundene Gerechtigkeit (vgl. Piccoli 2013) die Wahrscheinlichkeit der Regelbefolgung erhöhen bzw. des Regelbruchs verringern. Weiterhin gelten Affekte und Stimmungen als Einflussfaktoren auf die Regelbefolgung. Beispielsweise begünstigen negative Emotionen wie Ärger oder Angst regelbrechendes Verhalten (vgl. Fox/Spector/Miles 2001; Yang/Diefendorff 2009).

Weiterhin beeinflussen *situative Faktoren* die Regelbefolgung. Beispielsweise versucht die Unternehmensleitung die Regelbefolgung sicherzustellen, indem sie ihre Mitarbeiter überwacht (vgl. Rushing 1966; Tenbrunsel/Messick 1999). Wird ein Regelbruch aufdeckt, drohen dem Mitarbeiter gemeinhin Sanktionen, z. B. eine Abmahnung oder die Bearbeitung unerwünschter Aufgaben (vgl. Arvey/Ivancevich 1980), was abschreckend wirken und die Einhaltung von Regeln erhöhen soll (vgl. Tenbrunsel/Messick 1999; Tyler/Blader 2005). Unter gewissen Voraussetzungen kann ein durch Überwachung und Sanktionen geprägtes Arbeitsklima jedoch gegenteilige Effekte hervorrufen, da Mitarbeiter sich ungerecht behandelt fühlen und glauben, dass ihnen die Unternehmensleitung misstraut (vgl. Jensen/Raver 2012). Weiterhin hängen Belohnungen mit Regelbefolgung zusammen (vgl. Kohn 1999). So wird angenommen, dass eine höhere Vergütung mit gewünschtem Verhalten einhergeht (vgl. Aguinis/Joo/Gottfredson 2013). Sieht ein Mitarbeiter seine Leistungen jedoch nicht als ausreichend belohnt, kann dies Regelbruch hervorrufen, beispielsweise indem der Mitarbeiter seine Leistung reduziert oder die Arbeit behindert (vgl. Klein/Leong/Silva 1996, S. 53-54; Bolino et al. 2013, S. 550). Auch die Arbeitsautonomie ist ein situativer Faktor, der die Regelbefolgung sowohl fördern als auch verhindern kann. So wird einerseits argumentiert, dass Arbeitsautonomie ein zentrales Bedürfnis von Mitarbeitern ist und dass hohe Autonomie mit Regelbefolgung einhergeht (vgl. Bennett/Robinson 2003, S.

257; Lawrence/Robinson 2007). Andererseits ermöglicht Arbeitsautonomie den Missbrauch erweiterter Handlungsspielräume, um eigene Ziele zu verfolgen (vgl. Scott/Colquitt/Paddock 2009; Martin et al. 2013, S. 571). Weiterhin forcieren ineffektive oder unnütze Regeln die Nichtbefolgung dieser, da diese Frustration und Devianz hervorrufen (Fox/Spector 1999) und Mitarbeiter gezwungen sind, solche Regeln zu umgehen, um Prozesse aufrechtzuerhalten (vgl. DeHart-Davis 2007).

2.3.6 Konsequenzen

Regeln ziehen verschiedene Konsequenzen nach sich. Dabei können zum einen *intendierte Konsequenzen* auftreten. Beispielsweise können Regeln die Effizienz von Organisationen verbessern, da sie das Verhalten der Mitglieder erwartbar werden lassen (vgl. Weber 2005). Werden Regeln gesetzt, um Spannungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen zu beseitigen, führt das zu einer Verschleierung von Machtverhältnissen, da Kontrolle durch Regeln impersonal und nicht durch Personen erfolgt (vgl. Gouldner 1964). Dienen Regeln als Entscheidungsgrundlage, schränkt dies die Handlungsoptionen der Akteure maßgeblich ein. Vor diesem Hintergrund ist eine intendierte Folge von Regeln, dass sie Komplexität und Unsicherheit in Entscheidungssituationen reduzieren (vgl. Cyert/March 1963; March/Simon 1993). Weiterhin haben Regeln, die im Zuge eines Machtspiels gesetzt worden sind, zur Folge, dass der Gewinner dieses Spiels die Regeln im weiteren Verlauf nutzen kann, um seine Macht weiter zu akkumulieren (vgl. Crozier/Friedberg 1979). Institutionelle Entrepreneure (vgl. DiMaggio 1988) setzen Regeln, um (De-)Institutionalisierungsprozesse strategisch voranzutreiben (vgl. Süß 2009). Mittels Regelsetzungen kann die formale Organisationsstruktur wesentlich gestaltet werden (vgl. Pugh et al. 1969).

Neben intendierten Folgen kann Regelsetzung zum anderen auch emergente, d. h. *unintendierte Konsequenzen* nach sich ziehen. Regeln können ungewollte, negative Auswirkungen auf individueller Ebene haben wie z. B. veringertes Commitment, reduzierte Arbeitszufriedenheit und verringerte Innovationsfähigkeit (vgl. Kieser/Beck/Tainio 2001, S. 604). Regeln, die die Ressourcenverteilung innerhalb von Organisationen bestimmen, können

Machtkämpfe nach sich ziehen (vgl. Crozier 1964). Auf organisationaler Ebene können durch den übermäßigen Einsatz von Regeln Dysfunktionen wie z. B. Starrheit und Inflexibilität entstehen (vgl. Merton 1940). Werden Regeln zur Festigung einer Nischenposition gesetzt, dann hat dies strukturelle Trägheit als Konsequenz, was die Adaptionfähigkeit der Organisation vermindert (vgl. Hannan/Freeman 1984). Das fortwährende Bearbeiten von Problemen mithilfe von Regeln führt zu evolutionären Lernprozessen. Das gewonnene Wissen zur Problemlösung wird dabei in Regeln gespeichert, sodass die Organisation zukünftig darauf zurückgreifen kann (vgl. March/Schulz/Zhou 2000).

2.4 Weitere Fokussierung und Entwicklung eines Prozessmodells von Regeln in Organisationen

Ungeachtet der skizzierten organisationalen Entwicklungen in den vergangenen Jahrzehnten – d. h. des zunehmenden Vorkommens postbürokratischer Elemente in Organisationen und der damit einhergehenden Koexistenz bürokratischer und postbürokratischer Strukturen (vgl. 2.2) – sind Erkenntnisse über die Ursachen, Setzung, Befolgung und Konsequenzen von Regeln in postbürokratisch geprägten Kontexten begrenzt (vgl. 1.2). Wie in Abschnitt 1.2 beschrieben, wird in der vorliegenden Dissertation insbesondere auf die *Setzung und Befolgung von Regeln vor dem Hintergrund der Postbürokratisierung* fokussiert. Dieser Fokus verspricht besonders interessante Ergebnisse, da anzunehmen ist, dass die konstitutiven Charakteristiken von Postbürokratien wesentlichen Einfluss auf die Setzung und Befolgung von Regeln haben. Die Ergebnisse können darüber hinaus mit dem Wissen zur Setzung und Befolgung von Regeln in Bürokratien gespiegelt werden, was vor dem Hintergrund der fundamentalen Unterschiede zwischen Bürokratien und Postbürokratien besonders kontrastreiche Erkenntnisse erwarten lässt.

Auf Basis der bisherigen Erkenntnisse zu Regeln in Organisationen (vgl. insbesondere 2.3.2 bis 2.3.6) lässt sich ein *Prozessmodell von Regeln in Organisationen* entwickeln, das zugleich die Fokussierung der vorliegenden Arbeit widerspiegelt (vgl. Abb. 2.1): Im Zentrum des Modells stehen die vier Kernelemente von Regeln in Organisationen, die in der Organisations-

bzw. Regelforschung diskutiert werden: Bestimmte Ursachen führen zur Setzung von Regeln, welche entweder befolgt werden oder nicht, was wiederum bestimmte Konsequenzen nach sich zieht.

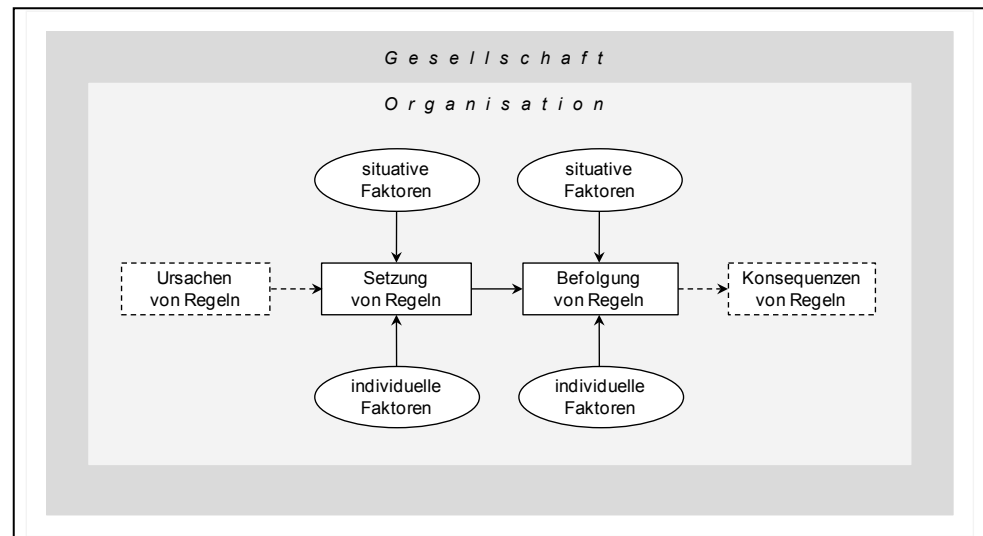


Abb. 2.1: Prozessmodell von Regeln in Organisationen

In der Abbildung 2.1 sind die Kernelemente als Rechtecke dargestellt; dabei verdeutlichen die durchgezogenen Rahmen bei der Setzung und Befolgung von Regeln, dass diese beiden Kernelemente im Zentrum der Arbeit stehen. Hingegen sind die Rahmen von Ursachen und Konsequenzen gestrichelt, da diese nicht in dem selben Ausmaß wie die Setzung und Befolgung fokussiert werden. Die Kernelemente sind mit Pfeilen verbunden, die den logischen Prozess von Regeln in Organisationen symbolisieren. Auch hier visualisieren durchgezogene bzw. gestrichelte Pfeile die Fokussierung der Arbeit.

Abbildung 2.1 zeigt ferner die Einflussfaktoren auf die zwei Kernelemente Setzung und Befolgung von Regeln. Wie in Abschnitt 2.3.4 beschrieben, hängt der Ablauf der Regelsetzung von individuellen und situativen Faktoren ab. Auch bei der anschließenden Befolgung von Regeln spielen individuelle und situative Faktoren eine wichtige Rolle (vgl. 2.3.5). Allerdings handelt es sich jeweils um unterschiedliche individuelle und situative Einflussfaktoren, weshalb sie als separate Ellipsen modelliert und mittels Pfeilen mit dem entsprechenden Kernelement verbunden werden. Vor dem Hintergrund der Fokussierung der Dissertation wurde aus Gründen der Über-

sichtigkeit auf die Darstellung von internen und externen Einflussfaktoren auf die Ursachen von Regeln sowie von intendierten und un-intendierten Konsequenzen von Regeln verzichtet.

Schließlich visualisiert die Abbildung 2.1 den als Rahmen fungierenden Kontext von Regeln in Organisationen (vgl. 2.3.2). Dabei handelt es sich zum einen um den organisationalen Kontext, welcher zum anderen in den gesellschaftlichen Kontext eingebettet ist. Der Kontext ist durch die grau gefärbten Flächen gekennzeichnet.

3 Einordnung der Kapitel 4 bis 7 in das Prozessmodell von Regeln in Organisationen

In den Kapiteln 4 bis 7 werden empirische Studien durchgeführt, um das Ziel der Dissertation zu erreichen. Dabei kommen sowohl quantitative als auch qualitative Forschungsmethoden zum Einsatz. Daher erfolgt zunächst eine *methodologische Einordnung*, bevor die Inhalte der vier betreffenden Kapitel in den Gesamtzusammenhang der Arbeit gebracht werden.

Empirische Forschung ist konstitutiver Bestandteil der Wissenschaft im Allgemeinen und der Organisationslehre im Speziellen (vgl. Brüsemeister 2000; Kühl/Strodtholz/Tafertshofer 2009). Oftmals wird in der empirischen Forschung zwischen deduktiven und induktiven Vorgehensweisen unterschieden (vgl. Brüsemeister 2000, S. 30-33; Echambadi/Campbell/Agarwal 2006, S. 1801).

Beim deduktiven Vorgehen eignet sich insbesondere eine *quantitative Forschungsmethodik*, bei der das Ziel im Vordergrund steht, aus Theorien abgeleitete Hypothesen zu testen oder Einstellungen bzw. Meinungen zu erheben und deren Generalisierbarkeit zu überprüfen (vgl. Nienhüser/Krins 2005, S. 113; Creswell 2009, S. 145). Um diese Ziele zu erreichen, werden in der quantitativen Forschung oftmals Fragebogenstudien sowie Experimente durchgeführt. Beim induktiven Vorgehen werden aus spezifischen Beobachtungen verallgemeinernde Schlüsse gezogen. Hierbei wird in der Regel eine *qualitative Forschungsmethodik* angewendet. Qualitative Forschung hat das Ziel, Prozesse, Deutungsmuster und Strukturen sozialer Wirklichkeit aufzudecken, welche den handelnden Individuen oftmals selbst nicht bewusst sind (vgl. Flick/Von Kardorff/Steinke 2004, S. 14; Bluhm et al. 2011, S. 1870). Daher ist die Interpretationsleistung des Forschers notwendig, um die soziale Wirklichkeit der Individuen zu verstehen (vgl. Lamnek 2010). Das Aufdecken unterbewusster Erfahrungen und schwer beobachtbarer Prozesse erfordert besondere Methoden der Datenerhebung (vgl. Bluhm et al. 2011, S. 1870) wie z. B. Beobachtungen und Interviews.

Welche Forschungsmethodik angemessen ist, ist wesentlich von der Forschungsfrage, dem aktuellen Forschungsstand und den (vermuteten) Beiträgen für Forschung und Praxis abhängig (vgl. Edmondson/McManus 2007). Die genannten drei Punkte hängen wiederum mit dem *Reifegrad der bisherigen Forschung* zusammen (vgl. Edmondson/McManus 2007, S. 1158-1169): Ist das Forschungsgebiet im Entstehen begriffen, eignen sich insbesondere qualitative Forschungsdesigns, um per Induktion einen Beitrag zur Theoriegenerierung zu leisten, wie es z. B. Einzelfallstudien ermöglichen (vgl. Eisenhardt 1989). Handelt es sich hingegen um ein weit fortgeschrittenes Forschungsgebiet, kann oftmals auf elaborierte Theorien und Konstrukte zurückgegriffen werden. In diesem Stadium werden in der Regel spezifische Aspekte von Theorien quantitativ überprüft, beispielsweise um relevante, aber bislang unberücksichtigte Variablen zu identifizieren oder um die Grenzen der Theorie oder des Modells zu bestimmen. Beide Entwicklungsstadien (früh vs. fortgeschritten) stellen die Enden eines Kontinuums dar und zwischen diesen Enden sind verschiedene Entwicklungsstadien eines Forschungsgegenstands möglich. Solch „intermediäre“ Stadien sind gekennzeichnet durch vorläufige Erklärungen eines Phänomens sowie durch das Verknüpfen neuer(er) Konstrukte mit bestehenden Konstrukten, sodass in der Regel mindestens ein Konstrukt dem frühen und mindestens ein Konstrukt dem fortgeschrittenen Reifestadium zugeordnet werden kann (vgl. Edmondson/McManus 2007, S. 1158). Liegt ein intermediäres Entwicklungsstadium eines Forschungsgegenstands vor, empfehlen Edmondson und McManus (2007) einen sogenannten Mixed-Methods-Ansatz, d. h. die Kombination quantitativer und qualitativer Methoden (vgl. Creswell 2009).

Das Forschungsgebiet der vorliegenden Dissertation befindet sich in einem intermediären Entwicklungsstadium. Auf der einen Seite wird auf die Forschung zu Regeln in Organisationen rekurriert (vgl. 2.3), die seit den Anfängen der Organisationsforschung fester Bestandteil derselben ist (vgl. z. B. Merton 1940; Gouldner 1964; Weber 2005). Dementsprechend kann auf eine Vielzahl von Organisationstheorien zurückgegriffen werden, die sich mit Regeln befassen (vgl. z. B. Cyert/March 1963; Pugh et al. 1969; Crozier/Friedberg 1979; Weber 2005). Auf der anderen Seite ist die For-

sung zu Postbürokratie zentraler Bezugspunkt der Dissertation (vgl. 2.2). Zwar wird diese Organisationsform in der Literatur seit einigen Jahrzehnten diskutiert (vgl. z. B. Heckscher 1994; McSweeney 2006), jedoch stehen Erkenntnisse oftmals fragmentiert nebeneinander (vgl. Palmer/Benveniste/Dunford 2007, S. 1831), sodass Forderungen nach einer einheitlichen Theorie der Postbürokratie bislang weitgehend ungehört geblieben sind (vgl. Daft/Lewin 1993; Child/McGrath 2001; Sanchez-Bueno/Suarez-Gonzales 2010). Dementsprechend befindet sich dieser Forschungsgegenstand in einem vergleichsweise gering entwickelten Stadium.

Vor dem Hintergrund des skizzierten intermediären Entwicklungsstadiums des Forschungsgegenstands sowie entsprechend der Empfehlung von Edmondson und McManus (2007) und jüngsten Forderungen nach einer Kombination quantitativer und qualitativer Methoden (vgl. z. B. Bartunek/Seo 2002; Bryman 2006; Shah/Corley 2006; Bansal/Corley 2011) wird ein *Mixed-Methods-Ansatz* gewählt, welcher eine Reihe von Potenzialen aufweist. So wird argumentiert, dass auf diese Weise die Nachteile, die sich aus dem alleinigen Einsatz quantitativer bzw. qualitativer Methoden ergeben, reduziert werden können (vgl. z. B. Shah/Corley 2006; Lamnek 2010, S. 250). Qualitative Forschung ist zwar in der Regel umfassender und akkurater im Vergleich zu quantitativer Forschung, sie leidet jedoch oftmals an Überkomplexität. Umgekehrt macht quantitative Forschung die Komplexität sozialer Wirklichkeit handhabbar, indem soziale Phänomene operationalisiert und durch einige wenige Proxys gemessen werden, worunter jedoch die Genauigkeit leidet (vgl. Shah/Corley 2006, S. 1831). Eine Kombination beider Forschungsmethoden ermöglicht demnach eine sowohl umfassendere als auch detailliertere Analyse eines Forschungsgegenstands als wenn nur auf eine der beiden Methoden zurückgegriffen wird (vgl. Creswell/Clark 2007, S. 5; Lamnek 2010, S. 250-251).

Entsprechend des Mixed-Methods-Ansatzes kommen in den empirischen Studien (vgl. 4; 5; 6; 7) verschiedene Methoden zum Einsatz. In Kapitel 4 wird ein qualitativ-explorativer Ansatz gewählt, um umfassende Erkenntnisse zu Regeln in postbürokratischen Organisationen zu gewinnen. Dieses

Vorgehen wird ob der intermediären Entwicklungsstadien des Forschungsgegenstands gewählt. Die nachfolgenden Studien in den Kapiteln 5 bis 7 sind quantitativ angelegt, um einzelne Sachverhalte, die insbesondere die Regelsetzung und -befolgung in postbürokratischen Kontexten betreffen, zu vertiefen. Durch die Kombination quantitativer und qualitativer Methoden soll der Forschungsgegenstand eine fortgeschrittenere Entwicklungsstufe auf dem Entwicklungsstadium-Kontinuum erreichen. Die Notwendigkeit eines Mixed-Method-Ansatzes bei der Analyse der Setzung und Befolgung von Regeln in Organisationen vor dem Hintergrund der Postbürokratisierung wird somit offenkundig.

Abbildung 3.1 visualisiert die *Einordnung der Kapitel 4 bis 7 in das Prozessmodell von Regeln in Organisationen*. Die vier Kapitel weisen unterschiedliche Schwerpunkte bzw. Forschungsfragen auf. Dementsprechend fokussieren sie die Kernelemente des Prozessmodells von Regeln in Organisationen (Ursachen, Setzung, Befolgung und Konsequenzen von Regeln), deren Zusammenhänge sowie die Einflussfaktoren auf die Kernelemente in unterschiedlicher Weise. Die von den grauen Ellipsen ausgehenden grauen Pfeile zeigen an, zu welchen Bereichen des Prozessmodells die jeweiligen Kapitel einen Beitrag leisten. Zudem weisen die Kapitel Unterschiede hinsichtlich ihrer Kontextualisierung auf. Während die Kapitel 4 bis 6 den organisationalen Kontext als Referenzpunkt haben, stellt der gesellschaftliche Kontext den Bezugsrahmen für das Kapitel 7 dar. Die Kontextualisierung der Kapitel wird durch die „Lage“ der vier grauen Ellipsen – entweder im organisationalen oder im gesellschaftlichen Kontext – veranschaulicht.

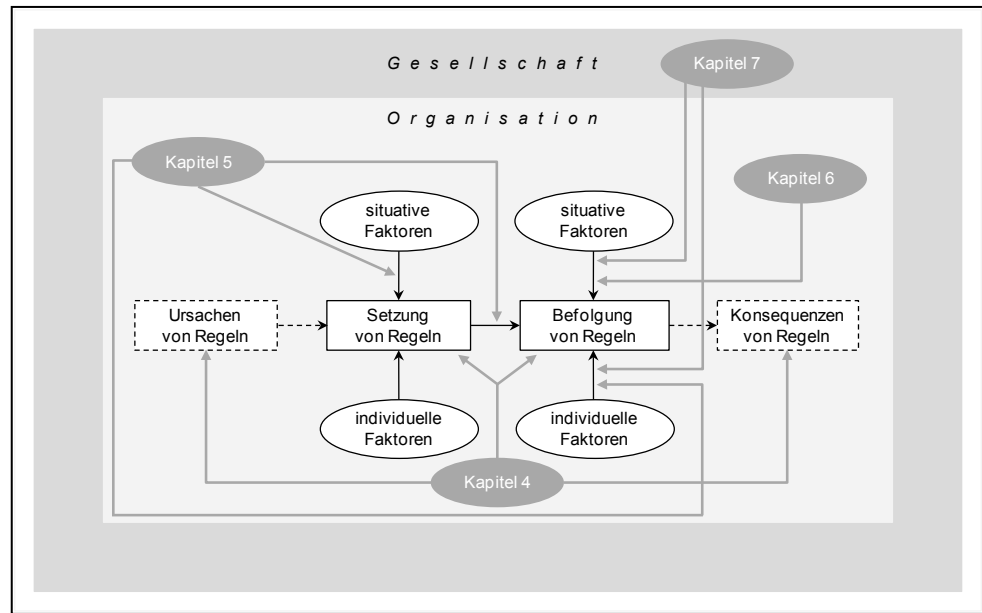


Abb. 3.1: Einordnung der Kapitel 4 bis 7 in das Prozessmodell von Regeln in Organisationen

In den vier Kapiteln wird jeweils eine empirische Studie durchgeführt. Dies geschieht sowohl mit qualitativen als auch mit quantitativen Methoden, wodurch sich die Auswirkungen der Postbürokratisierung auf die Komponenten des Prozessmodells zielgerichtet analysieren lassen.

In Kapitel 4 („Regeln in interorganisationalen Projekten: Eine qualitative Studie“) wird mit in terorganisationalen Projekten eine Organisationsform untersucht, die geprägt ist durch horizontale Koordination und Kommunikation (vgl. Alvesson/Thompson 2005), flexible Kombination von Wissen (vgl. Eisenhardt/Martin 2000; Schreyögg/Sydow 2010) und fluide Arbeitsrollen (vgl. Hill/Martin/Harris 2000). Damit weisen interorganisationale Projekte typische Merkmale einer postbürokratischen Organisation auf (vgl. Heckscher 1994; Hodgson 2004) und stellen somit einen der übergeordneten Fragestellung der Dissertation angemessenen Untersuchungsgegenstand dar. Dementsprechend ist diese Studie auf organisationaler Ebene verortet. Das Kapitel fokussiert die einzelnen Elemente des Prozessmodells und analysiert am Beispiel interorganisationaler Projekte, welche Ursachen Regeln haben, wie Regeln gesetzt und unter welchen Bedingungen sie befolgt werden sowie welche Konsequenzen Regeln haben. Durch die gesamthafte Betrachtung des Prozessmodells sollen erste Ergebnisse darüber gewonnen werden,

inwieweit die bisherigen Erkenntnisse der Regelforschung auf postbürokratische Organisationsformen übertragbar sind. Das Kapitel ist qualitativ-explorativ angelegt, da es sich bei Regeln in Postbürokratien um ein bislang kaum berücksichtigtes Forschungsfeld handelt und durch ein solches Studiendesign ein tieferes Verständnis von organisationalen Phänomenen gewonnen werden kann (vgl. Bluhm et al. 2011, S. 1870).

Kapitel 5 („Was beeinflusst die Befolgung von Regeln in Organisationen? Eine szenariobasierte Experimentalstudie“) hat seinen Ausgangspunkt in einem zentralen Ergebnis der in Kapitel 4 präsentierten Studie, nämlich dass aufgrund der verstärkt horizontalen Strukturen postbürokratischer Organisationen mit der kooperativen Regelsetzung eine Regelsetzungsart in den Vordergrund tritt, die in der Organisationsforschung bislang randständig behandelt wurde (vgl. zur Ausnahme Crozier/Friedberg 1979; Ortmann 1995). Da die Postbürokratisierung in der Praxis voranschreitet (vgl. Alvesson/Thompson 2005; Johnson et al. 2009), wird die Notwendigkeit, weitere Erkenntnisse zu kooperativer Regelsetzung zu gewinnen, offenkundig. Daher wird in Kapitel 5 der Zusammenhang zwischen der Regelsetzungsart und der Regelbefolgung analysiert. Dabei wird die Regelsetzung als zweidimensionales Konstrukt konzeptualisiert, sodass der Einfluss zweier verschiedener hierarchischer (d. h. bürokratischer) sowie zweier unterschiedlicher partizipativer (d. h. postbürokratischer) Regelsetzungsarten auf die Regelbefolgung untersucht wird. Auf diese Weise soll überprüft werden, ob die Wahrscheinlichkeit der Regelbefolgung mit den für Bürokratien bzw. Postbürokratien typischen Arten der Regelsetzung variiert. Daher ist der organisationale Kontext zentraler Bezugspunkt des Kapitels. Darüber hinaus wird mit der Risikofreudigkeit ein individueller Faktor, der auf die Regelbefolgung wirkt, mit in die Analyse einbezogen, da Risikofreudigkeit das Entscheidungsverhalten in risikobehafteten Situationen moderiert (vgl. Sitkin/Weingart 1995). Als Methodik wird ein quantitatives Studiendesign in Form einer szenariobasierten Experimentalstudie angewendet, da ein solches Design besonders für die Untersuchung kausaler Zusammenhänge geeignet ist (vgl. Echambadi/Campbell/Agarwal 2006, S. 1804).

Das Kapitel 6 („Organizational structure, organizational form, and counterproductive work behavior: A competitive test of the bureaucratic and post-bureaucratic views“) fokussiert mit counterproductive work behavior (CWB) eine spezifische Art des destruktiven Regelbruchs, d. h. der willentlichen Schädigung der Organisation durch deviantes Verhalten. Dieser Fokus wird zum einen gewählt, da auf diese Weise eine zusätzliche Perspektive auf die Regelbefolgung eingenommen wird, sodass auch negative Aspekte dieses Kernelements des Prozessmodells abgebildet werden. Zum anderen ist CWB in Organisationen ein ubiquitäres und kostspieliges Phänomen (vgl. Robinson/Bennett 1995; Robinson 2008, S. 141), sodass ein praktisches Interesse daran besteht, Determinanten dieses Verhaltens zu analysieren. Das Kapitel greift zudem Erkenntnisse und Schwächen der Studie des vorangegangenen Kapitels auf: Erstens konnte in Kapitel 5 ein Einfluss des Partizipationsgrads an Entscheidungen auf die Regelbefolgung beobachtet werden. Dieses Ergebnis ist konsistent mit der in der Literatur herrschenden Annahme, dass Organisationsstrukturen bei der Untersuchung von CWB berücksichtigt werden müssen (vgl. Bennett 1998; Martinko/Gundlach/Douglas 2002). Dementsprechend untersucht das Kapitel 6 den Einfluss verschiedener Organisationsstrukturvariablen auf CWB. Als vertiefende Analyse wird geprüft, ob die Wahrscheinlichkeit von CWB in verschiedenen bürokratischen und postbürokratischen Organisationsformen variiert. Damit leistet das Kapitel einen Beitrag zur Untersuchung von situativen Einflussfaktoren, die auf die Regelbefolgung wirken. Zweitens wird eine Limitation der Studie in Kapitel 5 – begrenzte externe Validität aufgrund des Experimentaldesigns und studentischer Probanden – aufgegriffen, indem eine quantitative Fragebogenstudie mit Berufstätigen verschiedener Unternehmen durchgeführt wird. Dadurch soll eine vergleichsweise höhere Generalisierbarkeit der Ergebnisse erreicht werden (vgl. Gordon/Slade/Schmitt 1986; Hughes/Gibson 1991; Scandura/Williams 2000, S. 1252).

Kapitel 7 („Job satisfaction, job autonomy, and rule following: A multilevel analysis of the moderating role of national culture“) bezieht sich im Gegensatz zu den drei vorangegangenen Kapiteln auf den gesellschaftlichen Kon-

text. Dies ist vor dem Hintergrund der Fragestellung der Dissertation bedeutsam, da auch auf Ebene der Gesellschaft eine Postbürokratisierung stattgefunden hat (vgl. Johnson et al. 2009, S. 38), was sich wiederum in Organisationen und Organisationsmitgliedern widerspiegelt (vgl. Raelin 2011, S. 150). Während der Gesellschaftskontext bei den Ursachen von Regeln (z. B. Isomorphismus, vgl. DiMaggio/Powell 1983), der Setzung von Regeln (z. B. staatliche Regulierung, vgl. Schreyögg/Koch 2010) und den Konsequenzen von Regeln (z. B. Umweltschutz bzw. -verschmutzung, vgl. Sharma 2000) auf vielfältige Weise berücksichtigt wurde, ist wenig darüber bekannt, ob das reichhaltige Wissen der Forschung zu Regelbefolgung auf andere kulturelle Kontexte übertragen werden kann, was aufgrund der zunehmenden kulturellen Diversität von Belegschaften ein bedeutsames Forschungsdefizit ist (vgl. Tsui/Nifadkar/Ou 2007, S. 426-427; Rotundo/Xie 2008). Um die Generalisierbarkeit der Erkenntnisse der Regelforschung vor dem Hintergrund von Kulturen, die sich im Ausmaß der Postbürokratisierung unterscheiden, zu testen, wird rekurrierend auf Kulturdimensionen von House et al. (2004) der moderierende Einfluss nationaler Kultur auf den Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit bzw. Arbeitsautonomie und Regelbefolgung in Organisationen analysiert. Damit liefert der Artikel einen Beitrag zu der Erforschung der individuellen und situativen Einflussfaktoren auf die Regelbefolgung sowie zu dem Wissen, wie gesellschaftliche Rahmenbedingungen auf die Elemente des Prozessmodells von Regeln in Organisationen wirken.

Insgesamt fokussieren die Kapitel 4 bis 7 Regeln vor dem Hintergrund der Postbürokratisierung. Dabei ergibt sich aus der Fokussierung auf die Setzung und Befolgung von Regeln eine „trichterförmige“ Vorgehensweise. Während die erste empirische Studie im Rahmen der Dissertation qualitativ-explorativ angelegt ist (vgl. 4), um ein breiteres Verständnis von Ursachen, Setzung, Befolgung und Konsequenzen von Regeln vor dem Hintergrund der Postbürokratisierung zu gewinnen, sind die darauf folgenden Kapitel 5 bis 7 auf die Setzung bzw. Befolgung von Regeln zugeschnitten. Dieses Vorgehen bietet die Chance einer tiefergehenden Analyse der Setzung und

Befolgung im Vergleich zu einer breiten Ausrichtung der Arbeit, die zusätzlich die Ursachen und Konsequenzen thematisieren würde.

4 Regeln in interorganisationalen Projekten: Eine qualitative Studie^{1; 2}

4.1 Einleitung

In den vergangenen Jahren ist ein zunehmender Einsatz von Organisationsformen zu beobachten, die durch *Fluidität und Instabilität* gekennzeichnet sind (vgl. Bakker 2010; Schreyögg/Sydow 2010, S. 1251). Aufgrund der dynamischer und komplexer werdenden Umwelt von Unternehmen werden Aufgaben zunehmend im Rahmen flexibler Organisationsformen wie z. B. Projekten (vgl. Grabher 2002), virtuellen Organisationen (vgl. Davidow/Malone 1992) und latenten Organisationen (vgl. Starkey/Barnatt/Tempest 2000) bearbeitet. Konstitutives Merkmal dieser Organisationsformen ist ihr zeitlich begrenztes Bestehen. Sie werden gegründet, um vorab definierte Aufgaben zu bearbeiten oder Ziele zu erreichen; anschließend lösen sie sich wieder auf (vgl. Lundin/Söderholm 1995).

Im Gegensatz dazu steht das klassische Verständnis von Organisationen (vgl. z. B. Weber 2005), das *Stabilität* betont. In dieser Sichtweise gelten insbesondere Regeln als grundlegende Elemente von Organisationen, die konstitutiver Bestandteil anderer Elemente wie z. B. Routinen oder Strukturen sind (vgl. Reynaud 2005). Sie werden als eine wesentliche Voraussetzung für das Funktionieren von Organisationen erachtet (vgl. Zhou 1993, S. 1134-1135; March/Schulz/Zhou 2000, S. 9; Tyler/Blader 2005, S. 1143). Seit Weber (2005) gelten Regeln, z. B. der Arbeitsteilung und Amtshierarchie, als Kennzeichen einer effektiven und effizienten bürokratischen Organisation. Damit bürokratisches Handeln und Entscheiden kalkulierbar und verlässlich wird, muss eine relative Stabilität der Organisationsstruktur vorliegen (vgl. Schreyögg/Koch 2010, S. 297). Die Forschung zeigt, dass die

¹ Dieser Beitrag ist in Zusammenarbeit mit Herrn Jun.-Prof. Dr. Jost Sieweke und Herrn Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß entstanden. Die Anteile an diesem Beitrag betrugen etwa 50% (Dischner), etwa 25% (Sieweke) und etwa 25% (Süß). Der Autor der vorliegenden Dissertation war an der Konzeption der Studie, ihrer Durchführung, ihrer Auswertung sowie an der Diskussion der Ergebnisse beteiligt.

² Eine vorherige Fassung dieses Beitrags ist in der Managementforschung 23 (2013), S. 157-192 erschienen.

Existenzdauer einer Organisation einen wesentlichen Einfluss auf ihre Regeln hat (vgl. March/Schulz/Zhou 2000; Youn/Price 2009). Mit zunehmender Existenz nimmt die Anzahl der Regeln bzw. der Regelmodifikationen zu (vgl. Schulz/Beck 2002), da neue Regeln geschaffen bzw. revidiert werden müssen, beispielsweise um Arbeitsabläufe an neue Anforderungen anzupassen (vgl. Burr 1998, S. 315-317). Allerdings verläuft die Setzung neuer Regeln degressiv, d. h. die Anzahl neuer Regeln nimmt im Laufe der Zeit ab. Grund dafür ist, dass neu auftretende Probleme teilweise mittels bestehender Regeln gelöst werden können (vgl. Schulz 1998).

Während Regeln in permanenten Organisationen vielfältig untersucht wurden, haben *Regeln in temporären Organisationsformen* vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit erhalten (für Ausnahmen vgl. Packendorff 1995; Bechky 2006). Dies ist überraschend, da die Temporalität dieser Organisationsformen verschiedene Auswirkungen auf organisationale Regeln haben kann: Erstens können temporäre Organisationen kaum auf historisch gewachsene Regelwerke zurückgreifen, die kodierte Erfahrungen beinhalten (vgl. Schulz 2001). Die zeitlich limitierte Existenz dieses Organisationstyps erschwert die Etablierung stabiler Regeln, da bestehende Regeln nur begrenzt im Handlungsalltag erprobt und bewertet werden können, bevor es zu Änderungen bzw. Setzungen von Regeln kommt (vgl. March 1994, S. 80-81). Zweitens ist vor dem Hintergrund der Erkenntnis, dass mit der Lebensdauer einer Organisation die Regelanzahl (degressiv) steigt (vgl. Schulz 1998; March/Schulz/Zhou 2000), davon auszugehen, dass in temporären Organisationen aufgrund ihrer relativ kurzen Lebensdauer nur verhältnismäßig wenige Regeln bestehen. Allerdings besteht in diesen Organisationen ebenso wie in permanenten Organisationen Regelungsbedarf, denn auch in temporären Organisationen treten neue Probleme auf, müssen neuartige Aufgaben bearbeitet werden oder finden Interaktionen mit unbekannten Akteuren statt. Wenn für solche Ereignisse keine adäquaten Regeln existieren, besteht der Bedarf, neue Regeln zu setzen bzw. bestehende Regeln zu verändern, um die auftretenden Probleme zu lösen.

Die Fragen nach dem Entstehen und der Existenz von Regeln in temporären Organisationen stellen sich insbesondere in *interorganisationalen Projekten*, mit denen sich die Organisationsforschung bisher vergleichsweise wenig beschäftigt hat (vgl. Janowicz-Panjaitan/Bakker/Kenis 2009, S. 61; Bakker et al. 2011). Da in interorganisationalen Projekten Mitarbeiter aus verschiedenen Organisationen in der Regel erstmalig zusammenarbeiten (vgl. Meyerson/Weick/Kramer 1996), können Probleme hinsichtlich der Regulierung solcher Projekte auftreten: Beispielsweise kann es zu Konflikten zwischen den Projektmitgliedern im Rahmen der Ausgestaltung von Regeln kommen, wenn die Mitglieder die in ihren Organisationen geltenden Regelwerke in das Projekt übertragen. Darüber hinaus ist es möglich, dass die Projektmitglieder weiterhin den Regeln ihrer Mutterorganisation folgen, was zu Problemen in der Zusammenarbeit führen kann. Offen ist, welche Rollen die beteiligten Organisationen und Mitarbeiter bei der Entwicklung eines neuen Regelwerks spielen, denn es ist anzunehmen, dass Faktoren wie z. B. die Beziehung der beteiligten Organisationen zueinander, der Zweck des Projekts oder die Entscheidungsbefugnisse der Akteure Einfluss auf Regeln haben.

Aufgrund der vermuteten Besonderheiten von Regeln in interorganisationalen Projekten sowie der zunehmenden Verbreitung dieser Projekte, beispielsweise in Form von Beratungs-, Software- und Bauprojekten, ist es für die Organisationsforschung wichtig, Regeln in interorganisationalen Projekten zu untersuchen. Der vorliegende Beitrag setzt an diesem Punkt an und verfolgt das *Ziel*, Regeln in interorganisationalen Projekten zu erforschen, d. h. qualitativ-explorativ zu untersuchen, welche Struktur Regeln in diesen Projekten haben, wie Regeln gesetzt werden und welche Konsequenzen sie haben. Dazu wurde auf Basis der Aufarbeitung des Forschungsstands und der Konkretisierung des Forschungsbedarfs eine qualitative Studie konzipiert. In deren Rahmen wurden Experteninterviews mit Unternehmensberatern und Kunden geführt, die in Beratungsprojekten zusammenarbeiten. Diese Zielgruppe ist der Fragestellung insofern angemessen, als dass es sich hierbei um Teilnehmer an interorganisationalen Projekten handelt, die üblicherweise zum ersten Mal kooperieren. Die Analyse von Regeln in Bera-

tungsprojekten verspricht neue Erkenntnisse sowohl für die Forschung zu interorganisationalen Projekten als auch für die Regelforschung.

4.2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen

4.2.1 Temporäre Organisationen und interorganisationale Projekte

In der Unternehmenspraxis hat sich in den letzten Jahren eine Vielzahl verschiedener *Formen temporärer Organisationen* herausgebildet (vgl. Bakker 2010, S. 466-467). Parallel dazu hat in der Organisationsforschung das Interesse an zeitlich begrenzten Organisationsformen deutlich zugenommen (vgl. Kenis/Janowicz-Panjaitan/Cambré 2009; Bakker 2010). Bakker (2010) identifiziert in seiner Analyse des aktuellen Forschungsstands zu temporären Organisationen deren Hauptmerkmale, die weitgehend identisch mit den Arbeiten von Goodman und Goodman (1976) sowie Lundin und Söderholm (1995) sind. Danach weisen temporäre Organisationen vier Basismerkmale auf: Zeit, Aufgaben, Team und Übergang.

(1) Temporäre Organisationen bestehen nur eine begrenzte *Zeit*, d. h. es gibt einen vorab definierten Startpunkt, zu dem die notwendigen Ressourcen zur Verfügung gestellt, Aufgaben definiert, Rahmenbedingungen geschaffen und Ziele festgelegt werden. Außerdem wird ein Endzeitpunkt festgelegt; ist dieser erreicht, löst sich die Organisation wieder auf. (2) *Aufgaben*, die innerhalb einer temporären Organisation bearbeitet werden, können wiederkehrend oder singular sein (vgl. Lundin/Söderholm 1995, S. 441). Dementsprechend kann zwischen zwei Typen temporärer Organisationen unterschieden werden: Erstens finden sich temporäre Organisationen, die nur für eine bestimmte Situation gebildet werden, und zweitens solche, die ähnliche Vorhaben zukünftig erneut ausführen. (3) Das *Team* einer temporären Organisation organisiert sich um die zu bearbeitende Aufgabe. Im Zentrum steht hierbei die Frage, wie die Mitglieder untereinander kooperieren. Da die Zusammenarbeit zeitlich limitiert ist, verorten die Mitglieder ihr (berufliches) „Zuhause“ (Lundin/Söderholm 1995, S. 442) auch während ihrer Mitgliedschaft in der temporären Organisation in ihrer Ursprungsorganisation, was zur Folge hat, dass das Team auch von Rahmenbedingungen außer-

halb der temporären Organisation beeinflusst wird. (4) *Übergang* bezeichnet die Transformation der temporären Organisation in einen neuen Zustand, der dem angestrebten Zielzustand näherkommt.

In der Literatur werden *Projekte* als eine Form temporärer Organisationen genannt (vgl. Turner/Müller 2003, S. 7; Nausner 2006, S. 62). Beispielsweise rekurrieren Lundin und Söderholm (1995, S. 445) an mehreren Stellen auf Projekte und setzen temporäre Organisationen mit Projekten gleich. Projekte haben aufgrund ihrer Verbreitung in der Praxis eine hohe Bedeutung (vgl. Sydow/Lindkvist/DeFillippi 2004). Sie können in zwei Typen unterschieden werden (vgl. Janowicz-Panjaitan/Bakker/Kenis 2009). Zum einen existieren intraorganisationale Projekte, wobei es sich um interne Projekte innerhalb von permanenten Organisationen handelt (vgl. Shenhar 2001). Zum anderen finden sich interorganisationale Projekte, d. h. Kooperationen zwischen zwei oder mehr permanenten Organisationen. Interorganisationale Projekte weisen im Vergleich zu intraorganisationalen Projekten bzw. anderen temporären Organisationsformen folgende Besonderheiten auf (vgl. Goodman/Goodman 1976; Meyerson/Weick/Kramer 1996; Turner/Müller 2003; Jones/Lichtenstein 2008):

- in der Regel die Bearbeitung singulärer Aufgaben;
- üblicherweise die erstmalige Zusammenarbeit der Projektmitglieder;
- Beteiligung verschiedener Akteure mit unterschiedlichen Zielen;
- divergierende Erfahrung mit Projektarbeit und unterschiedliche fachliche Expertise;
- Überlappung von Kompetenzbereichen.

Diese Besonderheiten interorganisationaler Projekte verstärken das Problem der Regulierung der Zusammenarbeit in solchen Projekten und machen diese Projekte zu einem Untersuchungsobjekt, das Fragen der Regelstruktur, -setzung und -konsequenzen aufwirft.

4.2.2 Regelbegriff und Überblick über organisationswissenschaftliche Regelforschung

Regeln gelten als typisches Instrument des Organisierens, sodass Organisationen ohne Regeln kaum vorstellbar sind (vgl. March/Schulz/Zhou 2000, S. 8-9). Aufgrund ihrer Bedeutung für Organisationen sind Regeln, Regelsetzung und Regelbefolgung zentrale Themen verschiedener Organisationstheorien (für eine breitere Übersicht vgl. z. B. Beck 2001) wie z. B. der Bürokratietheorie (vgl. Weber 2005), der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie (vgl. u. a. Cyert/March 1963; March/Simon 1993), des soziologischen Neo-Institutionalismus (vgl. Meyer/Rowan 1977), der Population-Ecology-Theorie (vgl. Hannan/Freeman 1984) oder der Evolutionsökonomik (vgl. Nelson/Winter 1982).

Einige Ansätze der Organisations- und Regelforschung haben sich explizit mit der *Temporalität bzw. der zeitlichen Entwicklung von Regeln* befasst. Beispielsweise geht der Ansatz des Routinen-basierten Lernens (vgl. u. a. Zhou 1993; Schulz 1998; March/Schulz/Zhou 2000; Schulz/Beck 2002) davon aus, dass organisationale Erfahrungen in Regeln kodiert werden und dass sich mit der Zeit die Anzahl und Zusammensetzung von „rule regimes“ (March/Schulz/Zhou 2000, S. 91) verändert. Darüber hinaus hat sich auch die neuere Forschung zu organisationalen Routinen (vgl. Feldman 2000; Feldman/Pentland 2003) mit der zeitlichen Entwicklung von Regeln befasst. In dieser Sichtweise sind Routinen sich wiederholende, erkennbare Muster von interdependenten Handlungen mehrerer Akteure. Regeln stellen dabei ein konstitutives, strukturelles Element von Routinen dar. Im Gegensatz zur traditionellen Sichtweise (vgl. z. B. Hannan/Freeman 1984) wird Routinen (und Regeln) die Fähigkeit des Wandels zugeschrieben. Mit der temporalen Strukturierung in Organisationen befasst sich eine weitere Forschungsrichtung (vgl. z. B. Orlikowski/Yates 2002). In dieser Sichtweise (re-)produzieren Organisationsmitglieder für einen bestimmten Zeitraum Regeln, um ihre Handlungen zu koordinieren. Dabei greifen sie auf temporäre Strukturen zurück, die bereits in vorangegangenen Situationen erzeugt worden sind, um darauf aufbauend die Regelstruktur (modifiziert) zu reproduzieren.

Nachfolgend wird ein breiter Regelbegriff verwendet, der unterschiedlich formalisierte und kodifizierte Regeln beinhaltet und der Regeln allgemein als *an Akteure gerichtete Verhaltenserwartungen* definiert. Regeln unterscheiden sich in der Art der Kodifizierung in schriftliche, mündliche und implizite Regeln. Weiterhin wird zwischen formalen und informalen Regeln differenziert: Zu den formalen Regeln zählen insbesondere Regeln der Arbeitsteilung und der Koordination, die wiederum jeweils in weitere Regeltypen wie z. B. Aufgaben-, Stellen-, Hierarchie- oder Verfahrensregeln unterteilt werden können. Daneben bilden sich auch informale Regeln heraus, die im Zeitablauf entstehen, von informalen Gruppen festgelegt werden und Verhaltenserwartungen beinhalten, die sich neben bzw. außerhalb der formalen Erwartungen bewegen (vgl. Ortmann 2003). Formale und informale Regeln bilden zusammen die Struktur einer Organisation. Innerhalb dieser Struktur werden einerseits organisationale Entscheidungen getroffen, andererseits prägen die getroffenen Entscheidungen die zukünftige Struktur der Organisation. So gibt die Struktur vor, wer in welcher Form und zu welchem Zeitpunkt über Regelsetzung, -änderung und -löschung entscheiden darf. Sie stellt somit die Rahmenbedingungen von (Regel-)Entscheidungen dar und die zeitlichen, räumlichen und sachlichen Aspekte der Struktur werden dauerhaft in Anspruch genommen, um zu einer Entscheidung über Regeln zu gelangen. Dieser Prozess der Regelsetzung impliziert, dass am Ende des Prozesses die Regelsetzung, -änderung bzw. -löschung steht. Das Ergebnis des Regelsetzungsprozesses – also die Regel – findet sich im Anschluss im strukturellen Kontext wieder.

4.2.3 Regeln in interorganisationalen Projekten: Begründung der Forschungsdefizite

In der Forschung zu interorganisationalen Projekten können zwei verschiedene Ansätze zur Erforschung von Regeln identifiziert werden. Der als normative Projektforschung (vgl. Packendorff 1995) bezeichnete Ansatz untersucht insbesondere den *Einfluss formaler Regeln* und Strukturen auf den Projekterfolg. Praktiken eines erfolgreichen Projektmanagements, z. B. Regeln der Implementierung (vgl. Nutt 1983), der Planung (vgl. Tur-

ner/Cochrane 1993) und der Ressourcenallokation (vgl. Carbo 1999), werden ermittelt und in die Projektpraxis transferiert. Beispielsweise beinhaltet der „Project Management Body of Knowledge“ kodifiziertes Projektwissen (vgl. Reich/Wee 2006) und gibt Regeln des Projektmanagements mit dem Ziel vor, auf alle Arten von Projekten, Branchen und Kontexte anwendbar zu sein (vgl. Engwall 1992). Ein zweiter Ansatz untersucht insbesondere die Zusammenarbeit von Mitarbeitern in interorganisationalen Projekten und den *Einfluss informaler Regeln* auf diese (vgl. Dekker 2004; Maurer 2010; Badenfelt 2011). Dies ist relevant, da die Projektmitglieder in solchen Projekten üblicherweise erstmalig zusammenarbeiten (vgl. Goodman/Goodman 1976; Meyerson/Weick/Kramer 1996) und da im Projekt beispielsweise Koordinationsprobleme oder opportunistische Verhaltensweisen auftreten können (vgl. Dekker 2004; Jones/Lichtenstein 2008), die die Zusammenarbeit des Projektteams negativ beeinflussen. Informale Regeln wurden als eine Möglichkeit identifiziert, um diese Probleme zu reduzieren. Beispielsweise wird die Zusammenarbeit in Filmprojekten durch institutionalisierte, in den Kontext eingebettete Rollenregeln koordiniert (vgl. Jones/Lichtenstein 2008), die sich im Laufe der Zeit verändern können und in zukünftige Projekte mit wechselnden Akteuren hineingetragen werden (vgl. Bechky 2006). Zudem spielt Vertrauen zwischen den Projektmitgliedern, welches sich in informalen (Verhaltens-)Regeln widerspiegelt, eine zentrale Rolle bei der informalen Koordination von Projekten. In Gruppen, in denen die Mitglieder erstmals zusammenarbeiten, bildet sich bereits nach kurzer Zeit ein sogenannter „swift trust“ (vgl. Meyerson/Weick/Kramer 1996). Dieses Vertrauen basiert auf gemeinsamen Verhaltenserwartungen, die bei Projektmitgliedern unter Zeitdruck aktiviert werden und eine effektive Zusammenarbeit dieser ermöglichen.

Obwohl beide Forschungsansätze wichtige Einblicke in die Struktur und Bedeutung von Regeln in interorganisationalen Projekten geliefert haben, lassen sich *Forschungsdefizite* identifizieren. Ein Charakteristikum interorganisationaler Projekte ist ihre strukturelle Einbettung in ihren organisationalen Kontext (vgl. Davies/Brady 2000; Manning 2008). Projekte befinden sich in einem Dilemma zwischen Autonomie und Abhängigkeit von den

Mutterorganisationen (vgl. Sydow/Lindkvist/DeFillippi 2004), was sich auch auf Regeln in diesen Projekten auswirken kann. Je geringer die Autonomie eines Projekts ist bzw. je stärker eine Mutterorganisation in ein Projekt involviert ist, desto mehr Routinen und Regeln werden von der Mutterorganisation vorgegeben (vgl. Modig 2007). Umgekehrt müssen Routinen und Regeln intern entwickelt werden, wenn das Projekt unabhängig von der Mutterorganisation agiert (vgl. Modig 2007). So zeigen Scarbrough et al. (2004), dass Projektautonomie (z. B. (räumliche) Trennung des Projektteams von der Mutterorganisation) dazu führt, dass Projektteams ihre eigenen Regeln setzen. Hierbei spielt die Neuartigkeit der Aufgabe eine entscheidende Rolle; bei repetitiven Aufgaben wird die Projektautonomie zur Effizienzsicherung durch standardisierte Routinen der Mutterorganisation vermindert, während bei neuartigen Aufgaben das Projekt eigene Regeln setzt.

Während der Transfer von Regeln von den Mutterorganisationen in interorganisationale Projekte ausführlich untersucht wurde, hat sich die Forschung bislang kaum mit dem *Prozess der Regelsetzung* in solchen Projekten auseinandergesetzt. Insbesondere in interorganisationalen Projekten ist jedoch der Prozess der Regelsetzung von großer Bedeutung, da sich in den Projekten Mitglieder aus verschiedenen Organisationen, die unterschiedliche Regelwerke besitzen können, auf ein gemeinsames Regelwerk einigen und in diesem Zusammenhang auch neue Regeln setzen müssen. Vor diesem Hintergrund sind Fragen, wie neue Regeln innerhalb eines interorganisationalen Projekts gesetzt werden und inwieweit in Projekten auf Regeln bzw. Regelwerke aus den Mutterorganisationen zurückgegriffen wird, von hoher Bedeutung. Dadurch kann die Forschung zur Einbettung interorganisationaler Projekte in ihren organisationalen Kontext um einen wesentlichen Aspekt hinsichtlich des Austausches zwischen Projekt und Mutterorganisationen erweitert werden.

Ein weiteres Charakteristikum interorganisationaler Projekte ist die *Temporalität* (vgl. Lundin/Söderholm 1995), d. h. ihre begrenzte Lebensdauer. Trotz der Bedeutung von Temporalität haben sich nur wenige Studien expli-

zeit mit der Temporalität von (interorganisationalen) Projekten und deren Einfluss auf Regeln beschäftigt (vgl. Bakker/Janowicz-Panjaitan 2009; Janowicz-Panjaitan/Bakker/Kenis 2009; Janowicz-Panjaitan/Kenis/Vermeulen 2009). Bislang konnte ein Einfluss von Temporalität auf Teammitglieder, Performance und Zielerreichung in Projekten festgestellt werden (vgl. Bakker/Janowicz-Panjaitan 2009; Janowicz-Panjaitan/Kenis/Vermeulen 2009). Die Erkenntnisse zum Einfluss von Temporalität auf Regeln eines Projekts beschränken sich bislang jedoch auf die Feststellung, dass je kürzer ein Projekt andauert, desto mehr informale und weniger formale Regeln und Strukturen bestehen (vgl. Keith 1978; Meyerson/Weick/Kramer 1996; Jones/Lichtenstein 2008; Raab et al. 2009, S. 192). Jedoch ist unklar, wie sich Projekte im Zeitverlauf (strukturell) entwickeln (vgl. Bakker 2010, S. 476) und welchen Einfluss Temporalität auf Regeln in Projekten hat. Dieses Forschungsdefizit zu Regeln in (interorganisationalen) Projekten ist vor dem Hintergrund verwunderlich, dass Temporalität ein konstitutives Merkmal von Projekten ist (vgl. Janowicz-Panjaitan/Bakker/Kenis 2009, S. 73; Bakker 2010, S. 473) und die Forschung zu Regeln in permanenten Organisationen zeigt, dass Temporalität einen bedeutsamen Einfluss auf Regeln hat (vgl. Zhou 1993; Schulz 1998; March/Schulz/Zhou 2000).

Die *Relevanz zur Reduzierung der Forschungsdefizite* zu Regeln in interorganisationalen Projekten ergibt sich aus verschiedenen Argumenten: Erstens müssen diese Forschungsdefizite reduziert werden, da interorganisationale Projekte in der Praxis zur Erreichung von Organisationszielen an Relevanz gewinnen (vgl. Bakker 2010). Daher sind Erkenntnisse insbesondere zu der Frage erforderlich, wie interorganisationale Projekte durch Regeln gesteuert werden. Zweitens betont die Organisationsforschung die grundsätzliche Bedeutung von Regeln für Organisationen (vgl. z. B. March/Schulz/Zhou 2000). Mit der Untersuchung von Regeln in interorganisationalen Projekten kann das Wissen über die Bedeutung von Regeln für eine spezifische Organisationsform erweitert werden. Drittens hat die Regelforschung gezeigt, dass Regeln bestimmte Ursachen wie z. B. Rationalität (vgl. Weber 2005) oder Isomorphismus (vgl. Meyer/Rowan 1977) sowie Konsequenzen für Organisationen wie z. B. Dysfunktionen (vgl. Crozier 1964) oder strukturel-

le Trägheit (vgl. Hannan/Freeman 1984) haben. Offen sind aber die Auswirkungen von Regeln auf interorganisationale Projekte. Nachfolgend wird daher der Stand der Regelforschung mit Erkenntnissen über Regeln in interorganisationalen Projekten bereichert. Viertens bietet der Fokus auf Regeln in interorganisationalen Projekten die Möglichkeit, Erkenntnisse hinsichtlich des Einflusses der Temporalität auf Projekte zu gewinnen, der trotz ihrer hohen Bedeutung für Projekte bislang kaum untersucht wurde (vgl. Bakker/Janowicz-Panjaitan 2009; Bakker 2010, S. 473).

Um die bestehenden Forschungsdefizite zu Regeln in interorganisationalen Projekten zu reduzieren sowie um Erkenntnisse für die Regel- und Organisationsforschung zu gewinnen, werden drei Aspekte von Regeln in interorganisationalen Projekten genauer untersucht, die auch in der Regelforschung große Aufmerksamkeit erfahren haben:

- Struktur von Regeln (vgl. z. B. Ortmann 2003; Fischer 2009),
- Setzung von Regeln (vgl. z. B. Schulz 1998; March/Schulz/Zhou 2000) und
- Konsequenzen von Regeln (vgl. z. B. Crozier 1964; Luhmann 1995).

Die *Regelstruktur* einer Organisation lässt sich anhand der Art der Regel (z. B. Koordination oder Arbeitsteilung), der Formalisierung (formal oder informal) und der Kodifizierung (schriftlich, mündlich oder implizit) beschreiben (vgl. 2.3.1). Dies trifft auch auf die Regelstruktur interorganisationaler Projekte zu. Allerdings ändert sich in Projekten mit jedem Übergang, also Phasenwechsel im Hinblick auf die Zielerreichung, die Regelstruktur (vgl. Lundin/Söderholm 1995, S. 443). Bislang ist unklar, wie die einzelnen Merkmale der Regelstruktur in interorganisationalen Projekten beschaffen sind. Eine Analyse der Regelstruktur in interorganisationalen Projekten bietet daher wichtige Erkenntnisse für die Regelforschung. Insbesondere können Erkenntnisse über den Einfluss von Temporalität auf die Regelstruktur gewonnen werden. Während die Regeldynamik in permanenten Organisationen mit der Zeit abnimmt (vgl. March/Schulz/Zhou 2000), kann in interorganisationalen Projekten aufgrund von Phasenwechseln möglicherweise eine wechselnde Dynamik beobachtet werden.

In der Regelforschung werden verschiedene Arten der *Regelsetzung* diskutiert wie z. B. hierarchische (vgl. z. B. Weber 2005) oder kompetitive (vgl. z. B. Crozier/Friedberg 1979) Regelsetzung. Jeder Regelsetzungstyp hat verschiedene Ursachen und unterschiedliche Konsequenzen für die Organisation. Bislang ist unklar, wie Regelsetzung in interorganisationalen Projekten abläuft und welche Typen der Regelsetzung sich in solchen Projekten widerfinden. Diese Analyse verspricht wichtige Erkenntnisse beispielsweise für die Forschung zur Berater-Kunden-Beziehung in Beratungsprojekten. Während die kritische Beratungsliteratur (vgl. z. B. Clark/Salaman 1998; Fincham 1999) den Kunden als passiv beschreibt, deuten aktuelle Arbeiten auf einen aktiveren Einbezug des Kunden hin (vgl. z. B. Nikolova/Reihlen/Schlapfner 2009). Damit können Erkenntnisse über den Einbezug des Kunden in die Projektorganisation und somit auch über seine Rolle in der Berater-Kunden-Interaktion gewonnen werden.

Die Regelforschung zeigt verschiedene *Konsequenzen von Regeln* für Organisationen auf. Regeln tragen zum einen zur Lösung organisationaler Probleme bei, wie z. B. Komplexitätsproblemen (vgl. z. B. Cyert/March 1963) oder Legitimitätsproblemen (vgl. z. B. Meyer/Rowan 1977), zum anderen sind sie Quelle von organisationalen Problemen, wie z. B. „wuchernder“ Regelwerke (vgl. z. B. Merton 1957) oder Machtkämpfe (vgl. z. B. Crozier 1964). Aufgrund der Übergänge in interorganisationalen Projekten ist jedoch unklar, inwiefern Probleme in solchen Projekten durch Regeln dauerhaft gelöst werden können und inwiefern sie erst durch Regeln entstehen. Die Untersuchung dieser Fragen bietet somit wichtige Erkenntnisse für die Forschung zu Regeln in Projekten. Während insbesondere die normative Projektforschung Regeln bislang meist als Lösung von Problemen erachtet hat, deuten neuere Arbeiten zu interorganisationalen Kooperationen auf die Dualität von Regeln als Ursache und zugleich Lösung von Problemen hin (vgl. z. B. Vlaar/Van den Bosch/Volberda 2007). Die nachfolgende Analyse der Konsequenzen von Regeln in Beratungsprojekten bietet hierzu weitere Erkenntnisse.

4.3 Explorative Untersuchung von Regeln in Unternehmensberatungsprojekten

4.3.1 Entwicklung des Forschungsdesigns

Zur Reduzierung des skizzierten Forschungsdefizits wurde ein *qualitativ-exploratives Forschungsdesign* gewählt, da dieses besonders einschlägig zur Erschließung wenig erforschter Untersuchungsgegenstände ist (vgl. Flick/Von Kardorff/Steinke 2004, S. 25). Es wurde auf die Methode des leitfadengestützten Interviews zurückgegriffen, da diese sich besonders eignet, um Expertenwissen über Regeln in temporären Organisationen zu erheben (vgl. Hopf 2004, S. 350).

Die Daten der empirischen Studie wurden durch 20 *halbstandardisierte Leitfadeninterviews* gewonnen, die zwischen November 2011 und Januar 2012 durchgeführt wurden. Interviewt wurden Personen, die an Unternehmensberatungsprojekten als Berater oder Kunde mitarbeiten, da die Unternehmensberatung eine Branche ist, in der fast ausschließlich interorganisationale Projektarbeit eingesetzt wird (vgl. Mohe/Seidl 2011). Unternehmen bilden mit Beratungsunternehmen Projekte beispielsweise zur Durchführung von Strategieentwicklung, Kostenreduktionsprogrammen oder Technologieimplementierung (vgl. Fritz/Effenberger 1998; Bundesverband deutscher Unternehmensberater 2009). Unternehmensberatungsprojekte setzen sich aus Mitgliedern der Beratungs- und Kundenorganisation zusammen (vgl. Liberatore/Luo 2010), für gewöhnlich ohne dass eine der involvierten Organisationen eine fokale Stellung einnimmt (vgl. Mohe/Seidl 2011).

Insgesamt haben zwölf Unternehmensberater und acht Kunden an der Studie teilgenommen. Ein Großteil der Gesprächspartner wurde mittels einer Anzeige in einer personalwirtschaftlichen Fachzeitschrift (PersonalQuarterly) rekrutiert, die sich sowohl an Führungskräfte in Unternehmen als auch an Unternehmensberater richtet und eigens eine Rubrik („News aus der Hochschulwelt“) bietet, um Forschungsanzeigen zu veröffentlichen. Die weiteren Interviewpartner wurden von diesen Kontakten vermittelt.

Um möglichst detaillierte Einblicke in Regeln in interorganisationalen Projekten zu erhalten, wurde auf eine große Berufs- und Projekterfahrung der Interviewpartner geachtet. Die Interviewpartner auf Beratungs- und Kundenseite verfügen über eine Berufserfahrung von im Durchschnitt mehr als zehn bzw. 15 Jahren und haben durchschnittlich in mindestens 36 bzw. 24 Beratungsprojekten gearbeitet (vgl. Tab. 4.1), weshalb von einer hohen Kompetenz hinsichtlich des Untersuchungsgegenstands ausgegangen wird. Die Interviews wurden aufgrund der intensiven Reisetätigkeit der Berater per Telefon geführt und hatten eine durchschnittliche Länge von etwa 49 Minuten.

	Berater	Kunden
Anzahl der Interviewten	12	8
männlich/weiblich	10/2	7/1
durchschnittliche Berufserfahrung (in Jahren)	10,1	14,8
durchschnittliche Zeit im jetzigen Unternehmen (in Jahren)	5,1	10,3
durchschnittliche Anzahl an Beratungsprojekten	35,9	24,3

Tab. 4.1: Beschreibung der Interviewpartner

Die *Interviewleitfragen* zielten auf die Erforschung der Struktur, Setzung und Konsequenzen von Regeln in interorganisationalen Projekten. Der Leitfaden wurde in Pretests mit drei (ehemaligen) Beratern und Kunden getestet sowie entsprechend der Anmerkungen modifiziert und findet sich im Anhang (vgl. Anhang A).

Die Gesprächspartner wurden zunächst gebeten, sich an ihr letztes Beratungsprojekt zu erinnern, um dann Auskunft über das Projektmanagement (z. B. beteiligte Personen, Projektdauer, Regeln), die ersten Projektstage (z. B. Aufgabenverteilung, Kennenlernen der Teammitglieder), den Umgang mit unternehmensexternen Teammitgliedern (z. B. Ansprechpartner, Zusammenarbeit) und über implizite Regeln des betreffenden Projekts zu geben. Ziel war es herauszufinden, wie ein Projekt organisiert ist, d. h. welche Organisationen bzw. Personen (gemeinsam) Regeln vorgeben, in welcher Form Regeln vorliegen und wie sie kommuniziert werden. Damit zielten

diese Fragen insbesondere auf Regelsetzung sowie Regelstruktur, also Formalisierung, Kodifizierung und Typen der Regeln, ab.

Im nächsten Interviewteil wurden die Gesprächspartner gebeten, an typische Projekte bzw. Situationen in Projekten zu denken. Zunächst wurde um eine Einschätzung der Bedeutung von Regeln für die Projektarbeit gebeten, um Hinweise darauf zu erhalten, ob die wahrgenommene Bedeutung von Regeln abhängig von der Berater- bzw. Kundenseite, der hierarchischen Stellung im Projekt oder der Projekterfahrung ist. Die Erfahrungen mit der Integration in laufende Projekte sollten Aufschluss über den Formalisierungsgrad von Regeln sowie deren Weitergabe an neue Teammitglieder geben. Des Weiteren wurden die Gesprächspartner gefragt, wie in Projekten mit Problemen im Allgemeinen, Widerständen bei der Einhaltung von Regeln und unterschiedlichen Interpretationen von Regeln umgegangen wird. Dies sollte Einsichten darüber vermitteln, inwieweit Regeln herangezogen, gesetzt oder revidiert werden, um Probleme, Widerstände und Missverständnisse zu lösen und wer über diesen Einsatz entscheidet. Die Frage, ob Regeln die Projektarbeit behindern und welche Konsequenzen dies nach sich zieht, sollte Erkenntnisse über die Verbindlichkeit von Regeln liefern sowie klären, inwieweit Regeln in temporären Organisationen Ursache von Problemen sind. Schließlich wurden berufsbezogene Daten der Befragten erhoben (z. B. höchster Ausbildungsabschluss, Berufs- und Projekterfahrung, Beschäftigungsdauer beim derzeitigen Arbeitgeber, hierarchische Einordnung etc.).

4.3.2 Beschreibung der Auswertung

Die Interviews wurden vollständig transkribiert (insgesamt ca. 300 Seiten Datenmaterial) und mittels der zusammenfassenden *qualitativen Inhaltsanalyse* nach Mayring (2011) computergestützt mit der Software MAXQDA ausgewertet.

In einem ersten, deduktiven Schritt wurde aus den konstatierten Forschungsdefiziten bezüglich Regeln in interorganisationalen Projekten ein vorläufiges Kategoriensystem gebildet. In einem zweiten, induktiven Schritt

wurde das Kategoriensystem entlang des Datenmaterials modifiziert, bis sich schließlich ein finales System aus Ober- und Unterkategorien herausgebildet hatte (vgl. Abb. 4.1). Auf dieser Grundlage wurden die Transkripte codiert. Anschließend wurden die inhaltstragenden Textstellen generalisiert und die Aussagen inhaltlich in dem finalen Kategoriensystem gebündelt (Reduktion).

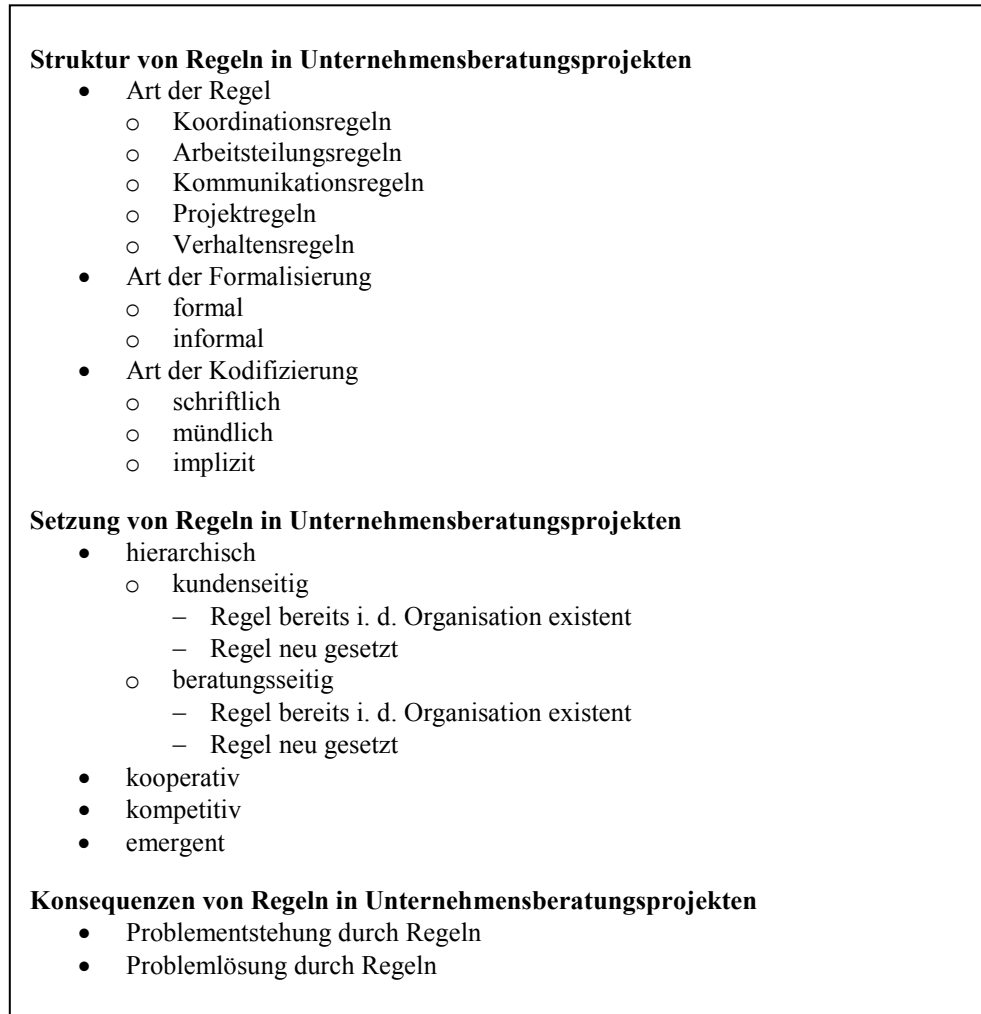


Abb. 4.1: Kategoriensystem der Inhaltsanalyse

Die Interviews wurden codiert. Um die Reliabilität der Codierungen zu überprüfen (vgl. Lombard/Snyder-Duch/Bracken 2002), wurden vier zufällig ausgewählte Transkripte von einem weiteren Wissenschaftler codiert. Die Intercoder-Reliabilität wurde mithilfe der prozentualen Übereinstimmung, die einen häufig angewendeten Koeffizienten zur Berechnung von Interrater-Reliabilität darstellt (vgl. Neuendorf 2002, S. 149), bestimmt und betrug durchschnittlich 97,2%; dies kann als eine hohe Reliabilität einge-

stuft werden (vgl. Neuendorf 2002). Die Darstellung der Ergebnisse im folgenden Abschnitt erfolgt weitgehend auf aggregierter Ebene. Zur Illustration der Ergebnisse werden besonders prägnante Aussagen aus den Interviews zitiert; Aussagen von Unternehmensberatern sind mit „B“ zitiert, Aussagen von Kunden mit „K“.

4.3.3 Ergebnisse

4.3.3.1 Die Struktur von Regeln in Unternehmensberatungsprojekten

Im Datenmaterial konnten fünf Regelarten in Unternehmensberatungsprojekten identifiziert werden, die sich jeweils in weitere Unterarten differenzieren lassen und die unterschiedlich formalisiert bzw. kodifiziert sind. Die Regelarten wurden induktiv aus dem Datenmaterial gewonnen (vgl. 4.3.2). Dabei handelt es sich größtenteils um Arten, die auch in anderen Organisationstypen zu finden sind, deren Ausgestaltung jedoch als spezifisch für Beratungsprojekte zu betrachten ist.

Als erste Regelart wurden *Koordinationsregeln* identifiziert. Diese zumeist formalen und schriftlich festgehaltenen Regeln umfassen Aspekte der Zusammenarbeit der Projektmitglieder untereinander bzw. der Abstimmung zwischen dem Projektteam und der Beratungs- bzw. Kundenorganisation. Koordinationsregeln sind insbesondere in der Anfangsphase eines Projekts von großer Bedeutung, da in Beratungsprojekten Mitarbeiter aus in der Regel zwei Organisationen zusammenarbeiten und diese die Arbeit untereinander koordinieren müssen. Daneben bilden sich im Laufe des Projekts informale bzw. implizite Koordinationsregeln heraus, um die formalen Koordinationswege zu umgehen, wie z. B. informale Konfliktlösungsmechanismen, sodass „[a]ußerhalb des Protokolls Dinge [geklärt werden], vielleicht auch mal bei einem Bier oder im Gespräch, im Zweiergespräch“ (K.3).

Eine zweite Regelart sind *Arbeitsteilungsregeln*, die zum einen anfänglich formal definiert werden und die zum anderen im Projektverlauf durch informale Arbeitsteilungsregelungen erweitert werden. Die aus Regeln resultierenden verschiedenen formalen Stellenaufgaben geben den Projektmit-

gliedern Tätigkeiten wie z. B. Sammeln von Informationen oder turnusmäßige Berichterstattung an höhere Instanzen vor. Arbeitsteilungsregeln definieren weiterhin die Rolle, die die Mitarbeiter im Projekt einnehmen: „Also bin ich Prozessunterstützer, bin ich inhaltlicher Vorantreiber, bin ich der, der gemeinschaftlich mit dem Kunden die Themen erarbeitet oder macht der Berater die Vorschläge und die Kunden sagen nur ja oder nein?“ (B.8). Während des Projekts werden Aufgaben und Arbeitszeiten den situativen Bedingungen zumeist ad-hoc angepasst. Daneben verändert sich die Projektrolle durch die täglichen Interaktionen der Projektmitglieder.

Kommunikationsregeln stellen eine dritte Regelart in Unternehmensberatungsprojekten dar; sie regeln insbesondere den Informationsaustausch im Projekt. Dieser ist vor dem Hintergrund der zum Teil räumlich voneinander getrennt arbeitenden Projektmitglieder von großer Bedeutung für den Projekterfolg. Viele Interviewpartner berichten, dass Kommunikationsregeln bereits auf der Kick-Off Veranstaltung zu Beginn des Projekts formal festgelegt und an die Teammitglieder kommuniziert werden. So wird reguliert, über welche Stellen die Kommunikation laufen muss und wie mit sensiblen Informationen umzugehen ist. Im Verlauf des Projekts bestimmen Kommunikationsregeln unter anderem auch die Form der Informationsweitergabe (z. B. schriftliche Dokumentation oder verbale Weitergabe), die dann faktisch überwiegend auf informalem Wege verläuft.

Eine vierte Regelart sind *Projektregeln*. Hierzu zählen alle Regeln, die das Projekt definieren, wie z. B. das Projektziel oder Meilensteine. Projektregeln sind vielfach formal und schriftlich fixiert und insbesondere in der Anfangsphase von Beratungsprojekten von großer Bedeutung. Beispielsweise legen Kunden und Berater gemeinsam Projektziele und Meilensteine fest, um das Projekt zeitlich und inhaltlich zu strukturieren. Weiterhin werden in vielen Fällen bereits zu Beginn des Projekts Regeln bezüglich der Ressourcenausstattung der Projektmitglieder festgelegt. Diese sind insbesondere für die Beratungsunternehmen von großer Bedeutung, da ihre Mitarbeiter für ihre Arbeit darauf angewiesen sind, dass der Kunde vor Ort Arbeitsplätze und technische Ressourcen zur Verfügung stellt. Aufgrund der Bedeutung

der Ressourcenausstattung, wie z. B. Büroräume, wird diese in vielen Beratungsprojekten schriftlich festgehalten: „[Bezüglich] Räumlichkeiten [...] haben wir so eine allgemeine Klausel, dass [...] der Kunde uns die Räumlichkeiten zur Verfügung stellt“ (B.1).

Als letzte Regelart konnten *Verhaltensregeln* identifiziert werden; sie regeln die Interaktion der Projektmitglieder sowie das Verhalten gegenüber Nicht-Projektmitarbeitern in der Beratungs- und Kundenorganisation und gelten für viele bzw. alle Projektmitglieder. Verhaltensregeln existieren sowohl formal als auch informal. Sie werden selten schriftlich festgehalten, sondern häufig mündlich kommuniziert oder liegen nur in impliziter Form vor. Beispielsweise wird zu Beginn des Projekts formal vereinbart, dass im Projektteam offen kommuniziert werden soll. Gleichzeitig existieren in Projekten aber auch informale Verhaltensregeln. Dies zeigt sich beispielsweise anhand der Anwesenheitszeiten der Berater. Zwar wird die Arbeitszeit in einigen Projekten im Arbeitsvertrag des Beraters geregelt, jedoch besteht die informale und zum Teil auch implizite Erwartung bzw. Regel, dass sie in Projekten mehr arbeiten müssen als vertraglich festgelegt. Einige Berater berichten sogar von einem gegenseitigen Überbieten bei Anwesenheitszeiten: „Und dann bleibt man eher noch, ja, dann ist es ein bisschen die Frage, so ein bisschen Mikado-Prinzip abends: wer sich zuerst bewegt oder wer zuerst geht, hat verloren“ (B.12).

Die identifizierten formalisierten und kodifizierten Regelarten bilden in ihrer Gesamtheit die Regelstruktur eines Beratungsprojekts, die wiederum eine Form der Projektgovernance repräsentiert. Unter Projektgovernance wird die Steuerung und Kontrolle interorganisationaler Projekte verstanden. Formale und informale Regeln sind ein wichtiger Teil dieser Governance; so ermöglichen Projektregeln, wie die Definition von Meilensteinen, erst eine effektive Projektsteuerung und -kontrolle (vgl. Turner/Cochrane 1993).

Die Regelstruktur ist jedoch nicht statisch, sondern vielmehr dynamisch und verändert sich im Laufe des Projekts. *Veränderungen der Regelstruktur* in Unternehmensberatungsprojekten sind insbesondere dann gegeben, wenn die von Lundin und Söderholm (1995) beschriebenen Übergänge in tempo-

rären Organisationen stattfinden. Zu Beginn eines Projekts, der konstituierenden Phase, wird eine Reihe von formalen Regeln aufgestellt, die schriftlich oder mündlich kommuniziert werden und die die Ziele, Meilensteine und Organisation des Projekts betreffen. Die anschließenden Phasen sind dann abhängig von dem gesetzten Projektziel. Hierbei spielen Meilensteine eine besondere Rolle, denn sie markieren den Fortschritt des Projekts. „Es muss diese Milestones geben. Das muss es einfach geben, ohne die geht es nicht. Also ein Projekt ohne Milestones macht aus meiner Sicht keinen Sinn“ (B.7). Das Erreichen eines Meilensteins bietet die Möglichkeit, den bisherigen Projektverlauf zu evaluieren sowie ein neues Teilziel zu fokussieren und das Projekt dadurch in eine neue Phase zu bringen. Es wird „dann jeweils ausdetailliert, wie soll denn die nächste Phase ganz konkret aussehen. [...] [E]s gibt am Anfang sehr grobe Meilensteine, die werden immer fein detaillierter, umso näher man da rankommt. [...] Und das wird dann aber immer weiter ausdetailliert in Submeilensteine, in kleinteiligere Punkte, je nach Teilprojekt, was müssen die dann jetzt genau machen in welchem Zeitraum“ (B.8). Mit jedem Übergang in eine neue Projektphase wird demnach auch die Regelstruktur des Projekts geändert. Es werden Regelarten modifiziert bzw. neu gesetzt. Auch später integrierte Projektmitglieder tragen neue informale Regeln in das Projekt hinein und implizite Regeln verändern sich vor dem Hintergrund neuer Phasen.

4.3.3.2 Die Setzung von Regeln in Unternehmensberatungsprojekten

Die Interviews zeigen, dass Regeln in Unternehmensberatungsprojekten auf vielfältige Arten gesetzt werden. Erstens werden zum Teil keine neuen Regeln aufgestellt, sondern stattdessen werden *Regeln in das Projekt hineingetragen*, die bereits vor dem Projekt in dem Kunden- bzw. dem Beratungsunternehmen existierten. Eine solche Form der hierarchischen Regelsetzung findet fast ausschließlich während der konstituierenden Phase eines Projekts statt. Diese Regeln betreffen beispielsweise das Projektmanagement oder die Meilensteine des Projekts. Welche Partei diese Form der Regelsetzung vornimmt, hängt insbesondere von der Projekterfahrung ab. Beispielsweise bringen Berater aufgrund ihrer großen Projekterfahrung vielfach bereits

existierende Regeln hinsichtlich des Projektmanagements an. Jedoch bestehen auch bei Kunden, insbesondere wenn sie häufig mit Beratern zusammenarbeiten, etablierte Prozesse für Beratungsprojekte, die als Regeln in das Projekt eingeführt werden: „Es gibt bei uns sowohl für IT-Projekte als auch für Non-IT-Projekte so genannte Vorgehensmodelle, die Projektmanagementprozesse abbilden“ (K.2). Hier zeigt sich, dass aufgrund der Besonderheit interorganisationaler Projekte (z. B. divergierende Grade der Projekterfahrung und Expertise der beteiligten Akteure; vgl. Ko/Kirsch/King 2005; Jones/Lichtenstein 2008, S. 232) der Akteur mit der größten Projekterfahrung als legitimiert erachtet wird, Regeln hierarchisch in das Projekt zu transferieren. Neben Regeln, die das Projektmanagement betreffen, werden zu Beginn eines Projekts auch Verhaltensregeln aus dem Beratungs- und/oder Kundenunternehmen in das Projekt transferiert, wodurch auch Teile der Unternehmenskulturen der beiden Unternehmen im gemeinsamen Projekt widerspiegelt werden. Um Konflikte innerhalb der Berater-Kunden-Beziehung zu vermeiden, passen sich Berater den Verhaltensregeln in dem Kundenunternehmen an. So besteht in Beratungen die generelle Regel, dem Kunden keine Verhaltensregeln aufzuerlegen: „[D]a würde ich als Berater einen Teufel tun, [den Kundenmitarbeitern] zu erklären, wie sie sich verhalten sollen“ (B.12).

Eine zweite Form der hierarchischen Regelsetzung findet statt, wenn *Regeln speziell für ein Projekt neu gesetzt* werden. Dies erfolgt zum einen insbesondere zu Beginn eines Projekts. So gibt der Kunde stets das Projektziel bzw. das Projektende zeitlich und inhaltlich als Regel vor, während der Berater sich an diesen Vorgaben orientiert und in diesem Rahmen die Projektorganisation vornimmt: „Meistens ist es so, dass wenn wir Berater nutzen, dann kommt die Meilensteinplanung von denen. [...] Und die Ausdetaillierung macht meistens der Berater. [...] [W]ie genau Projektarbeit während des Zeitraums aussieht, ist ja eigentlich schon die erste Beraterleistung“ (K.4). Wie bei dem hierarchischen Transfer von Regeln spielt auch hier die unterschiedliche Expertise der Projektbeteiligten (vgl. Ko/Kirsch/King 2005; Jones/Lichtenstein 2008, S. 232) eine wesentliche Rolle bei der Entscheidung, welcher Akteur hierarchisch neue Regeln setzen darf. Zum ande-

ren werden während des Projekts insbesondere dann neue Regeln gesetzt, wenn ein Übergang stattfindet und das Projekt in eine neue Phase eintritt sowie wenn Probleme gelöst werden müssen. Da es sich bei den beteiligten Unternehmen um ein Kunde-Dienstleister-Verhältnis handelt, hat der Kunde jedoch stets die Möglichkeit, die von den Beratern gesetzten Regeln außer Kraft zu setzen oder zu revidieren: „Letztendlich [macht] der [...], der Budgetverantwortung hat, der uns eingekauft hat, [...] die Regeln so neu, wie er Bock hat“ (B.8).

Drittens existieren Fälle, in denen die *Setzung der Regel kooperativ* erfolgt, d. h. dass Kunde und Berater gemeinsam eine Regel erstellen. Kooperative Regelsetzung findet statt, wenn trotz der in das Projekt hineingetragenen sowie der neu gesetzten Regeln Aspekte des Projektmanagements noch ungeklärt sind. Da in interorganisationalen Beratungsprojekten die Projektmitglieder in aller Regel zum ersten Mal zusammenarbeiten (vgl. Goodman/Goodman 1976; Meyerson/Weick/Kramer 1996), muss zu Beginn eines Projekts die Form der Zusammenarbeit ausgehandelt werden, was üblicherweise im Rahmen des Kick-Off-Meetings geschieht: „Und im Rahmen dieses Kick-Offs [...] wird dann diskutiert, wie die Zusammenarbeit jetzt die nächsten Wochen, Monate konkret ausgestaltet werden soll. Das ist eine offene Diskussion“ (B.4). Um während des Projekts die gemeinsame Regelsetzung zu organisieren, bestehen in der Regel auf allen Projektebenen Doppelspitzen, die aus Kundenmitarbeitern und Beratern gebildet werden. Auf höheren Hierarchieebenen treibt der Berater gemeinsam mit dem Kunden die strategische Ausrichtung des Projekts voran. Hier werden Regeln gesetzt, die das gesamte Projekt betreffen wie z. B. Entscheidungen über den Austausch von Beratern. Auf Teilprojektebene werden operative Regeln kooperativ gestaltet. Insbesondere während der konstituierenden Phase wird das – meist vom Berater vorgegebene – Projektmanagement operationalisiert: „[Die Detailarbeit] machen die Teilprojektleiter, wie gesagt, es gibt dann ja auch immer eine Verdichtung“ (K.3). Auch während der einzelnen Projektphasen werden auf Teilprojektebene Regeln kooperativ gesetzt. Ähnlich wie bei den neu gesetzten Regeln findet dies vermehrt dann statt, wenn neue Projektphasen erreicht werden oder wenn Probleme auftreten.

Viertens konnte in einigen Beratungsprojekten eine *kompetitive Regelsetzung* beobachtet werden; in diesem Fall ist die Regel die Folge eines Konflikts zwischen Kunde und Berater. Konflikte werden in diesem Zusammenhang allgemein als Konsequenz enttäuschter Verhaltenserwartungen verstanden. Ein solcher Konflikt kann z. B. entstehen, wenn die Auslegung einer Regel unklar ist oder wenn eine interne Regel von der anderen Partei nicht akzeptiert wird. Beispielsweise kann der Kunde mit dem Verhalten der Berater nicht einverstanden sein, weshalb eine neue Zusammensetzung des Beraterteams gefordert wird: „Wenn man dann z. B. merkt, dass der Interne mit dem Externen nicht kann, dann [...] versuche ich sowas, Unstimmigkeiten, Unklarheiten, recht schnell zu adressieren und anzusprechen und auch zu lösen. Und das kann auch heißen, dass ich mich von einem Externen [...] trenne, weil der sich anders gegeben hat, als der Erstkontakt das gezeigt hat“ (K.2). Der Konflikt kann auch auf einer gescheiterten bzw. nicht eingehaltenen kooperativen Regelsetzung basieren. Beispielsweise wird in vielen Fällen gemeinsam eine Liste mit Ansprechpartnern auf beiden Seiten entwickelt, deren Nichtanwendung dazu führt, dass formale Kommunikationsregeln aufgestellt werden. Konflikte zwischen Kunde und Berater münden auch in informale Regeln; beispielsweise können die Beteiligten aus unterschiedlichen Gründen daran interessiert sein, Informationen zurückzuhalten, sodass daraus Verhaltensregeln resultieren. Interviewpartner B.7 berichtet von einem Fall, in dem die Kundenmitarbeiter durch die Hinzunahme von Beratern um die Anerkennung ihrer Kompetenz fürchteten: „[D]ie [Kunden] sagen dann auch: ja, das kann doch nicht sein, warum soll der [Berater] das jetzt hinkriegen? Und die meiden Sie dann immer, also das ist eigentlich eine ganz üble Situation“ (B.7). Das Zitat veranschaulicht das Problem der überlappenden Kompetenzbereiche in interorganisationalen Projekten (vgl. Jones/Lichtenstein 2008, S. 232). Der Kundenmitarbeiter sieht sich durch die Hinzuziehung von Beratern in seinem Kompetenzbereich beschnitten, woraufhin die Kompetenzbereiche neu – in diesem Fall kompetitiv – geregelt werden müssen.

Fünftens berichten Berater und Kunden von einer *emergenten Regelsetzung* im Verlauf eines Projekts. In diesen Fällen ist die Regel nicht explizit ge-

setzt worden, sondern stattdessen in der Interaktion der Projektteilnehmer im Laufe der Zeit entstanden, sodass sie keiner Partei ursächlich zugerechnet werden kann. Adaptive Regeln betreffen alle regulierungsbedürftigen Aspekte des Projektmanagements, die durch die anderen Regelsetzungsarten nicht bzw. inadäquat abgedeckt werden. Dies gilt insbesondere für Verhaltensregeln, die – wie die Gesprächspartner berichten – in Projekten meistens nicht genau definiert sind. Stattdessen entstehen sie im Arbeitsalltag als Anpassung an Routinen und Gewohnheiten von Akteuren. Beispielsweise passen sich Berater und Kunde im Laufe der Zeit den Verhaltensweisen des Gegenübers mithilfe von eigenen, impliziten Regeln an, um die Interaktion zu verbessern: „[D]er Kunde kann vor zehn Uhr nicht angesprochen werden, bevor er seinen ersten Kaffee hat. Dann etabliert sich das halt irgendwo, dass du ihn nachher erst ansprichst. [...] [M]anchmal weißt du, [...] wie du mit bestimmten Kollegen halt umgehen musst“ (B.12).

4.3.3.3 Die Konsequenzen von Regeln in Unternehmensberatungsprojekten

Die in der Organisationsforschung angedeutete doppelte Rolle von Regeln, einerseits Quelle (vgl. u. a. Merton 1957), andererseits aber auch Lösung von Problemen zu sein (vgl. u. a. Cyert/March 1963; Goullder 1964), kann auch in Beratungsprojekten beobachtet werden:

Erstens finden sich in Unternehmensberatungsprojekten *Regeln, die Probleme verursachen*. Ein von vielen Interviewpartnern geschildertes Problem ergibt sich aus formalen Koordinationsregeln, die die Projektarbeit behindern. Dies kann der Fall sein, wenn Verfahrensrichtlinien zu wenig Handlungsspielraum gewähren: „[Es gab] ganz genaue formale [...] Vorgehensregeln aus Brasilien, die eben das Projekt aufgesetzt hatten, wo eben dann streng nach Strategieentwicklungsverfahren [...] vorgegangen werden sollte und ich fand das für Deutschland etwas arg formalistisch und der Unternehmensgröße nicht angemessen“ (B.5). Dies ist insofern problematisch, als dass es sich hierbei um Richtlinien handelt, die im Kundenunternehmen verankert sind und auf die der Berater keinen Einfluss nehmen kann: „Und es ist auch meistens sehr schwierig, weil gerade in diesen großen Unter-

nehmen geht das alles nach Prozess XY und da musst du eben, ja, hoffen, aber du kannst eigentlich nicht davon ausgehen, dass du vor ein, zwei Wochen einen Internetzugang hast [...]. Ist alles nicht so einfach immer“ (B.11). Ein anderes Beispiel für Problemstellung durch Regeln sind kundenseitige Kommunikationsregeln, die verhindern sollen, dass Informationen ungefiltert an Berater weitergegeben werden. Solche Regeln schützen zwar die zum Teil vertraulichen Informationen des Kunden, schränken jedoch die Arbeit der Berater ein, da diese zur Erreichung der Projektziele auf Informationen angewiesen sind: „[O]ftmals muss ich dann an [Kunden]mitarbeiter herangehen, sagen: hör mal zu, ich brauche von der Person das und das, damit ich weitermachen kann. Jetzt wenn interne Mitarbeiter untereinander kommunizieren, die sind ja teilweise extrem träge, [...] das verzögert mir das komplette Projekt“ (B.7). Auch Verhaltensregeln rufen zum Teil Probleme hervor. Beispielsweise können Verhaltensregeln wie z. B. das Siezen von Projektmitgliedern oder die Vermeidung persönlicher Kontakte ein distanziertes Verhältnis zwischen Beratern und Kunden begünstigen, was ebenso die Arbeit des Beraters erschweren kann, da „dann auch natürlich dem Kunden da eine Eskalation relativ einfach gemacht worden ist. Weil, wenn man persönlich noch nicht so weiß: aha, der ist ja eigentlich auch so ein Mensch so wie ich [...]“ (B.10).

Zweitens tragen Regeln in Beratungsprojekten auch zur *Lösung von Problemen* bei. In vielen Fällen werden informale Regeln angewendet, um durch formale Regeln verursachte Probleme zu lösen: „Sagen wir mal so, ich nutze dann den Spielraum, den ich als Projektleiter habe, und [...] versuche dann solche [formalen] Regeln zu umgehen, wenn ich einfach den Sinn wirklich nicht sehe oder den Mehrwert“ (B.6). Viele Gesprächspartner berichten von Kommunikationsregeln, die Ansprechpartner definieren, an die sich Berater zwecks Informationsgewinnung wenden müssen. Um zeitliche Verzögerungen zu minimieren, nutzen Berater allerdings auch informale Kommunikationswege, die teilweise im Widerspruch zu diesen formalen Kommunikationsregeln stehen: „Und da muss ich schon auch mal selber den Hörer in die Hand nehmen und sagen: Hallo, wie ist denn das da und da, kannst du mir die und die Daten geben? Da muss ich einfach diese Kommu-

nikationsrichtlinie ein bisschen aushebeln und direkt bei den Leuten anrufen“ (B.7). Eine andere Maßnahme der Berater besteht darin, dass sie zu Beginn des Projekts Regeln zur Informationstransparenz setzen. Diese Regeln sollen den Zugang zu Unternehmensinformationen während des Projekts sicherstellen: „Da die Beratung [...] auf Transparenz angewiesen ist [...], ist das eine der zentralen Herausforderungen, die man dann ansprechen muss, um sich später darauf berufen zu können, letztlich sagen zu können: Wir wollten das so, wir haben es so vereinbart“ (B.4). Ein weiteres Beispiel für Problemlösungen durch formale Regeln sind „weiche Formulierungen“ (B.10), wie z. B. einen nicht eindeutig fixierten Projektendzeitpunkt, in den Vertrag aufzunehmen. An diesem Beispiel offenbart sich das Problem, dass Akteure in interorganisationalen Projekten unterschiedliche Ziele verfolgen (vgl. Jones/Lichtenstein 2008, S. 232). Während Kunden an fixen Vertragsinhalten interessiert sind, versuchen Berater dem entgegenzuwirken und schwer zu erreichende Ziele abzuschwächen, damit der Kunde sich bei negativem Projektverlauf (z. B. zeitlicher Verzug) nicht auf klar definierte Vertragsinhalte berufen kann.

Neben Fällen, in denen diese doppelte Rolle von Regeln (entweder als Quelle oder als Lösung von Problemen) vorlag, konnten auch wenige Fälle identifiziert werden, in denen *Regeln gleichzeitig Ursache und Lösung von Problemen* sind. Beispielsweise führen Verhaltensregeln (z. B. Duzen, gemeinsames Essen) in Beratungsprojekten einerseits dazu, dass die Projektmitglieder ein vertrautes Verhältnis zueinander aufbauen. Dies erleichtert das Arbeitsverhältnis zwischen Kunden und Beratern, da dann die Möglichkeit gegeben ist, Probleme offen anzusprechen und zum Teil auch schneller und informell zu lösen: „[W]enn man mit jemandem mal in Ruhe ein Bier getrunken hat, dann klappt die Zusammenarbeit auch viel besser [...], weil vielleicht Barrieren überwunden sind [...]. Und wenn man einfach mal so eine persönliche Beziehungsebene erreicht hat, dann [...] kann man auch mal sagen: Weißt du was, wie du dich heute verhalten hast, das war einfach nicht akzeptabel aus dem und dem Grund“ (K.7). Umgekehrt können Verhaltensregeln die Arbeit des Beraters aber auch erschweren. So kann ein vertrautes Verhältnis zwischen Kunden und Berater, das durch derartige

Verhaltensregeln aufgebaut wird, in bestimmten Situationen „schon ein bisschen hinderlich [sein], weil du halt nicht so hart durchgreifen kannst oder so hart da spielen kannst“ (B.12).

4.4 Schlussfolgerungen

4.4.1 Beiträge zur Erforschung interorganisationaler Projekte

Die Ergebnisse aus den Interviews mit den Beratern und Kunden liefern zwei wesentliche Beiträge zur Erforschung interorganisationaler Projekte:

- (1) Erkenntnisse über die Regelsetzung und die Koordinationsfunktion von Regeln in interorganisationalen Projekten sowie
- (2) Wissen über das Verhältnis von Temporalität und Regeln.

(1) Die Studie trägt zu dem Wissen über die *Regelsetzung in interorganisationalen Projekten* bei. Die Interviewpartner berichteten, dass bestehende Regeln hierarchisch in interorganisationale Projekte transferiert, hierarchisch neu gesetzt, kooperativ ausgehandelt und kompetitiv erstritten werden sowie sich emergent entwickeln. Damit zeigt die Studie, dass in interorganisationalen Projekten Arten der Regelsetzung auftreten, die größtenteils auch in permanenten Organisationen beobachtet werden können. Ein Spezifikum interorganisationaler Projekte ist hingegen der Transfer bestehender Regeln von Mutterorganisationen in das Projekt (vgl. auch Brady/Davies 2004; Manning 2008).

Darüber hinaus weisen die Ergebnisse darauf hin, dass sich interorganisationale Projekte mit zunehmender Existenzdauer permanenten Organisationen *strukturell angleichen*. So berichten mehrere Interviewpartner darüber, dass formale Regeln nach der konstituierenden Phase interorganisationaler Projekte nur noch dann gesetzt bzw. modifiziert werden, wenn Probleme auftreten oder ein Übergang in eine neue Phase stattfindet. Dies deutet darauf hin, dass nicht nur in permanenten Organisationen, sondern auch in interorganisationalen Projekten die Regelsetzungsrate degressiv verläuft (vgl. Schulz 1998). Mit der Zeit kann auf Regeln zurückgegriffen werden,

die sich als Problemlösung bewährt haben, sodass die Setzung zusätzlicher Regeln seltener notwendig wird.

Sind Regeln in interorganisationalen Projekten erst einmal gesetzt, tragen sie insbesondere zur *Koordination der Projektaktivitäten* bei. In Abschnitt 4.2.1 wurde auf die besondere Problematik interorganisationaler Projekte hingewiesen, dass die Projektteammitglieder meist zum ersten Mal zusammenarbeiten und dadurch die Koordination der Tätigkeiten zunächst weitgehend ungeregelt ist (vgl. Turner/Müller 2003; Jones/Lichtenstein 2008). Die Beispiele aus Abschnitt 4.3.3.3 haben jedoch illustriert, dass – ähnlich wie die Forschung zu formalen und informalen Regeln in permanenten Organisationen gezeigt hat (vgl. z. B. Luhmann 1995) – versucht wird, Probleme und Verzögerungen, die aus formalen Regeln resultieren, durch informale Regeln zu lösen. Dieses Verhältnis von formalen Regeln und informaler Praxis hat eine wesentliche Bedeutung für das Funktionieren von Organisationen bzw. für die Herstellung von sozialer Ordnung (vgl. Ortmann 2003): Abweichungen bei der Anwendung formaler Regeln halten die soziale Ordnung aufrecht, wenn die Regelverletzungen im „Dienste der Sache“ (Ortmann 2003, S. 33) bzw. in der Intention des Regelsetzers geschehen, denn dann kann der Regelbrecher davon ausgehen, dass die Verletzung von den anderen Organisationsmitgliedern akzeptiert wird. Paradoxerweise lässt sich daraus schließen, dass es den Projektmitgliedern aufgrund der der Regelanwendung innewohnenden Möglichkeit der Regelverletzung erleichtert wird, die Projektaktivitäten in einem neu zusammengestellten Team zu koordinieren. So fällt die Problematik des erstmaligen Zusammenarbeitens und der Bearbeitung einmaliger Aufgaben weniger ins Gewicht, wenn das Projektteam die herrschenden Regeln zwar „respektiert“ (Ortmann 2003, S. 60), diese jedoch außer Kraft setzen kann, wenn man dadurch dem Projektziel näher kommt. Beispielhaft wird dieser Sachverhalt von B.7 beschrieben, der bei Projektverzögerungen Kommunikationsregeln verletzt und informale Kommunikationskanäle nutzt (vgl. 4.3.3.3) und somit dem übergeordneten Projektziel Rechnung trägt.

(2) Die Temporalität als genuines Merkmal von (interorganisationalen) Projekten ist in der Literatur viel diskutiert (vgl. z. B. Janowicz-Panjaitan/Bakker/Kenis 2009, S. 73-79; Janowicz-Panjaitan/Kenis/Vermeulen 2009; Bakker 2010, S. 471-474). Jedoch sind der konkrete Einfluss der Temporalität auf diese spezifische Organisationsform sowie ihre Prozesse und ihr Funktionieren kaum erforscht (vgl. Janowicz-Panjaitan/Bakker/Kenis 2009, S. 81; Bakker 2010, S. 473). Die dargestellte qualitative Studie liefert einen Beitrag zur Reduzierung dieses Forschungsdefizits. Die Ergebnisse zeigen, dass Regeln die *Konsequenzen der Temporalität* sowohl vermindern als auch verstärken:

Erstens hat Temporalität zur Folge, dass (interorganisationalen) Projekten nur eine *begrenzte Zeit zur Erreichung ihrer Ziele* zur Verfügung steht. Als Folge der Temporalität geraten Projektbeteiligte unter Zeitdruck, z. B. hinsichtlich der Zielerreichung innerhalb eines vorgegebenen Zeitrahmens (vgl. Turner/Müller 2003). Regeln reduzieren einerseits diesen Zeitdruck, andererseits forcieren sie ihn. Diese Paradoxie wird insbesondere anhand zweier Regelarten deutlich: Zum einen werden während der konstituierenden Phase interorganisationaler Projekte bereits existierende Koordinationsregeln aus den Mutterorganisationen in das Projekt transferiert, um den Zeitdruck zu reduzieren. Folglich kann das Projekt von Anfang an auf elementaren Regeln des Organisierens aufbauen, sodass grundlegende Aspekte nicht neu erarbeitet werden müssen. In diesem Sinne beginnen interorganisationale Projekte nicht bei einem „Nullzustand“. Vielmehr wird beispielsweise auf bestehende Verfahrensrichtlinien aus den Mutterorganisationen zurückgegriffen, um die Koordination in Projekten mit Hilfe bewährter Instrumente zu erleichtern. Dies hat zur Folge, dass interorganisationale Projekte bereits nach kurzer Zeit strukturiert mit ihrer Arbeit beginnen können, was vor dem Hintergrund begrenzter zeitlicher Existenz und eng gesetzter Zeitpläne von großer Bedeutung ist. Zum anderen erzeugen bzw. erhöhen Projektregeln aber den Zeitdruck in interorganisationalen Projekten. Regeln, die Meilensteine, Projektziele oder Deadlines definieren, haben eine stark regulierende Funktion (vgl. Lindkvist/Söderlund/Tell 1998; Pitsis et al. 2003) und führen dazu, dass Zeit zu einer raren Schlüsselressource in Projekten wird (vgl.

Keegan/Turner 2001): „Und [das Projektteam steht] in der Regel ja noch unter einem ganz anderen Zeitdruck, Ergebnisse bringen zu müssen. Und von daher ist da die Grundanspannung [in Projekten] meines Erachtens nach schon höher als in normalen Linienorganisationen, [...] weil Projektergebnisse klar definiert sind“ (K.2).

Das Ergebnis, dass bestimmte Regeln den Zeitdruck vermindern können, liefert einen Beitrag zur Diskussion über die *Einbettung interorganisationaler Projekte in ihren organisationalen Kontext* (vgl. z. B. Davies/Brady 2000; Grabher 2004; Manning 2008). Neben der Versorgung mit elementaren Ressourcen wie z. B. Fachwissen, Reputation und Legitimation durch die Umwelt (vgl. Grabher 2004) konnte eine Bereitstellung elementarer Regeln durch die Ursprungsorganisationen identifiziert werden. Dies geschieht insbesondere durch den Transfer bestehender Regeln aus den Mutterorganisationen in das Projekt. Die in permanenten Organisationen aufgebauten „project capabilities“, d. h. Projekterfahrungen bzw. Projektwissen z. B. in Form von Projekthandbüchern, beruhen auf den spezifischen Projekterfahrungen der Unternehmen (vgl. Davies/Brady 2000; Keegan/Turner 2001). Mithilfe dieser Projektkompetenzen können die Organisationen die neu gebildeten interorganisationalen Projekte top-down mit einem Grundstock an Regeln versorgen, um das ohnehin begrenzte Zeitkontingent nicht weiter zu belasten sowie in der Mutterorganisation vorhandenes Wissen und Erfahrungen in das interorganisationale Projekt zu transferieren. Die Einbettung interorganisationaler Projekte in die permanente(n) Organisation(en) wird offenkundig. Eine ähnliche Sichtweise vertreten Manning und Sydow (2011): Durch die Einbettung in einen multiplen Projektkontext (z. B. permanente Organisationen, Projektnetzwerke) stehen in interorganisationalen Projekten Regeln zur Verfügung, die wiederkehrend auf spezifische Projekte angewendet werden, wodurch sogenannte „collaborative paths“ aufrechterhalten bzw. modifiziert werden. Ein Beispiel dafür ist die stetige Auswahl derselben Projektmitglieder als Kernteam. Auch im Unternehmensberatungskontext zeigte sich, dass Kunden mit Beratungsunternehmen „project-based relationships“ eingehen und sich dadurch „collaborative paths“ bil-

den. Beispielsweise engagieren Manager häufig Berater, mit denen sie bereits zusammengearbeitet haben (vgl. Armbrüster 2006).

Das Ergebnis, dass bestimmte Regeln den Zeitdruck in Projekten erhöhen, lässt sich mit der von Manning (2008) beschriebenen Paradoxie erklären, dass interorganisationale Projekte zwar in einen permanenten, multiplen Kontext eingebettet sind (vgl. Davies/Brady 2000; Jones 2001; Engwall 2003), die Einbettung jedoch nicht die Projektstruktur determiniert. Er argumentiert, dass jedes Projekt anders und deshalb zu einem gewissen Grad vom Kontext losgelöst ist, auch wenn Projekte auf Routinen und Regeln aufbauen, die im multiplen Kontext vorherrschen. Einbettung und Konstitution sind somit unzertrennliche Prozesse. Dies lässt sich am Setzen neuer Regeln verdeutlichen: Neue Regeln können als spezifische Auslegung bestehender Regeln der Mutterorganisationen verstanden werden. Wenn beispielsweise Projektregeln in Form von Meilensteinen festgelegt werden, dann sind diese zwar für das Projekt neu gesetzt worden, sie orientieren sich jedoch an den in der (Kunden-)Organisation bestehenden Zeitplänen. Folglich werden Regeln, die den Zeitdruck erhöhen und somit im Wesentlichen die Projektstruktur beeinflussen, aufgrund der Einbettung von Projekten in den Organisationskontext neu gesetzt. Deutlich wird zudem, dass die hierarchisch neu gesetzten Regeln (vgl. 4.3.3.2) zwar im Detail neu gesetzt werden, sich aber an bestehenden Prinzipien der Regelsetzung in den Mutterorganisationen orientieren.

Zweitens hat Temporalität zur Folge, dass gewonnenes *Wissen und aufgebaute Erfahrungen nur zeitlich begrenzt verfügbar sind*. „There is a risk that the knowledge and experience gained is lost when the project finishes, the team dissolves, and its members move on to other projects or are reabsorbed into the organization“ (Brady/Davies 2004, S. 1601). Insbesondere Kunden befürchten, dass das im Rahmen des Beratungsprojekts gewonnene sowie das durch die Berater in das Projekt hineingetragene Wissen nach Projektende verloren geht (vgl. Ko/Kirsch/King 2005; Bakker/Janowicz-Panjaitan 2009). Die Studie zeigt, dass diese spezifische Konsequenz von Temporalität durch die Speicherung von Wissen mithilfe von Regeln reduziert werden

kann (vgl. Prencipe/Tell 2001). Beispielsweise werden spezifische Kommunikations- und Arbeitsteilungsregeln gesetzt, um das zunächst temporäre Wissen für den Kunden permanent zugänglich zu machen. Kommunikationsregeln sehen die Speicherung und Weitergabe von Wissen vor, einerseits schriftlich, z. B. in Form von Dokumenten, Protokollen oder Berichten, andererseits mündlich, z. B. in Form von turnusmäßigen Meetings oder Telefonkonferenzen. Zusätzlich werden kundenseitig Arbeitsteilungsregeln aufgestellt, sodass Kundenmitarbeiter speziell für die Arbeit in dem interorganisationalen Projekt abgestellt werden. Ihre Aufgaben sehen dann in der Regel eine möglichst intensive Zusammenarbeit mit dem Berater vor, damit das spezifische, meist implizite Wissen des Beraters (vgl. Morris/Empson 1998; Werr/Stjernberg 2003) während des Arbeitsalltags aufgenommen wird.

Dieses Ergebnis liefert einen Beitrag zur Diskussion über den *Transfer von Wissen aus (interorganisationalen) Projekten in die Mutterorganisationen* (vgl. Brady/Davies 2004; Janowicz-Panjaitan/Bakker/Kenis 2009, S. 65). Studien haben gezeigt, dass ein solcher Wissenstransfer zum Teil schwierig ist (vgl. DeFillippi/Arthur 1998; DeFillippi 2001; Keegan/Turner 2001). Jedoch fördert insbesondere die Verschriftlichung von Wissen dessen Speicherung und Transfer (vgl. Kogut/Zander 1992). Bevor jedoch „knowledge codification“ gelingen kann, sind vorgelagerte Lernprozesse notwendig („experience accumulation“ und „knowledge articulation“; vgl. Zollo/Winter 2002). Diese forcieren die Inkorporierung von Wissen in Routinen, was auch dem Verständnis von March, Schulz und Zhou (2000) von Regeln als Wissensspeicher entspricht. In beiden Fällen sind Regeln das Ergebnis von Lernprozessen und selbst Teil des Wissens. Regeln in interorganisationalen Projekten sind jedoch nicht nur das Ergebnis von Lernprozessen, sondern auch Unterstützer dieser Prozesse. Zum einen fördern bestehende Regeln in Form institutionalisierter Projektmanagementpraktiken wie z. B. „project communications management“ (vgl. PMI Standards Committee 1996) Lernprozesse. Solche institutionalisierten Regeln, die in das Projekt transferiert werden, können als Lernmechanismen verstanden werden (vgl. Prencipe/Tell 2001). Zusätzlich konnte zum anderen das kun-

denseitige Setzen neuer Regeln beobachtet werden, um Lernprozesse voranzutreiben. Beispielsweise fördert das Abstellen von Kundenmitgliedern für das Projekt insbesondere durch die Interaktion mit den Beratern die „knowledge articulation“ (vgl. Feldman/Rafaeli 2002). Bemerkenswert ist, dass beratungsseitige Regeln, z. B. das Abschotten gegenüber den Kunden, teilweise Lernprozessen entgegenwirken. Dies könnte ein Grund dafür sein, weshalb Lernprozesse in Beratungsprojekten bzw. der Transfer des Beraterwissens in die Kundenorganisation fehlschlagen können (vgl. z. B. McFarlan/Nolan 1995; Ko/Kirsch/King 2005).

4.4.2 Beiträge zur Regelforschung

Die vorliegende Studie erweitert die Regelforschung um zwei Aspekte. Erstens zeigen die Ergebnisse die *Bedeutung kooperativer Regelsetzung* auf Mikroebene als eine in der Forschung bislang weitgehend vernachlässigte Art der Regelsetzung. Bislang hat sich die Forschung insbesondere auf kooperatives Verhalten und Regulieren auf der Mesoebene fokussiert, wie beispielsweise die Forschung zu kooperativen Strategien (vgl. z. B. Dyer/Singh 1998) oder Allianzen (vgl. z. B. Larson 1992). Kooperative Regelsetzung auf Mikroebene wird einerseits als impliziter, stillschweigender Prozess verstanden (z. B. Negotiated Order Theory, vgl. Strauss et al. 1963; Ethnomethodologie, vgl. Garfinkel 1967), andererseits wird sie in mikropolitischen Ansätzen im Rahmen von sogenannten „kooperativen Spielen“ thematisiert (Ortmann 1995, S. 302), worunter ein Aushandlungsprozess verstanden wird, wessen Interessen sich in welchem Maße durchsetzen; eine explizite Auseinandersetzung mit kooperativer Regelsetzung auf Mikroebene als aktive und bewusste Handlung hat in der Regelforschung jedoch bislang kaum stattgefunden. Dass kooperative Regelsetzung zwischen den Akteuren kein spezifisches Phänomen interorganisationaler Projekte ist, zeigt ein Blick auf andere Organisationsformen. So lassen sich seit einiger Zeit neue Organisationsformen beobachten (vgl. Child/McGrath 2001), die unter dem Begriff der postbürokratischen Organisation zusammengefasst werden (vgl. 2.2 und Hodgson 2004, S. 82; Palmer/Benveniste/Dunford 2007, S. 1829). Ein wesentliches Merkmal der Postbürokratie ist, dass Regeln nicht

durch die Anerkennung von Autorität entstehen, sondern durch den institutionalisierten Dialog (vgl. Heckscher 1994). Dies entfernt sich von der klassischen bürokratischen Organisation, die gemeinhin mit regelbasierter Hierarchie gleichgesetzt wird (vgl. Höpfl 2006, S. 8). Eng verknüpft mit dem Konzept der Postbürokratie sind Managementkonzepte wie Dezentralisierung (vgl. z. B. Hill/Martin/Harris 2000) oder Empowerment (vgl. z. B. Conger/Kanungo 1988; Seibert/Silver/Randolph 2004), die eine Verlagerung der Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse auf untere Hierarchieebenen vorsehen, was kooperative Abstimmungen unter den Akteuren erforderlich macht.

Für die Regelforschung haben diese Entwicklungen die Konsequenz, dass die bislang diskutierten Formen wie z. B. die hierarchische (vgl. z. B. Weber 2005) und kompetitive (vgl. z. B. Crozier/Friedberg 1979) Regelsetzung um die kooperative Regelsetzung erweitert werden sollten, um den skizzierten Veränderungen in Organisationen gerecht zu werden. Dabei zeigt die vorliegende Studie, dass Regeln in interorganisationalen Projekten insbesondere dann kooperativ gesetzt werden, wenn das bisherige, in Regeln kodierte Wissen nicht ausreicht, um einen Prozess zu steuern oder ein Ziel zu erreichen. Durch kooperative Regelsetzung werden das Wissen und die Erfahrung verschiedener organisationaler Akteure zusammengetragen und in einer gemeinsamen Regel festgehalten.

Zweitens gibt es bislang kaum Studien, die sich mit verschiedenen Regelsetzungsarten innerhalb einer Organisation befassen haben. So bietet der Fokus auf interorganisationale Projekte die Möglichkeit, die Regelsetzung von der Entstehung bis zur Auflösung empirisch zu untersuchen. Dies ist in permanenten Organisationen nicht möglich, da sie kein definiertes Ende haben. Vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Interviews kann ein *beispielhaftes Prozessmodell der Regelsetzung* in interorganisationalen Projekten entwickelt werden, das verschiedene Setzungsarten berücksichtigt:

In der Anfangsphase werden existierende Regeln aus den Ursprungsorganisationen in das interorganisationale Projekt unmodifiziert transferiert. Diese Form der Regelsetzung ist als hierarchisch zu bezeichnen, da die Regeln aus

dem Regelrepertoire der einzelnen organisationalen Akteure stammen. Da das Projekt zur Erreichung eines bestimmten Ziels gebildet wurde, ist es möglich, dass in dieser Phase auch Regeln neu gesetzt werden, weil keine adäquaten Regeln im Hinblick auf das Ziel vorhanden sind bzw. aus den Mutterorganisationen transferiert werden können. Auch hier kann von hierarchischer Regelsetzung gesprochen werden, wenn die neue Regel auf der Entscheidung eines einzelnen organisationalen Akteurs beruht. Gehen die Erfahrungen mehrerer Akteure in die Regel ein, dann handelt es sich um eine kooperative Regelsetzung. Scheitern aus unterschiedlichen Gründen die genannten Arten der Regelsetzung, kommt es entweder zur kompetitiven Regelsetzung oder das zu regelnde Problem bleibt (zunächst) ungelöst. In den folgenden Phasen werden – bis zur Auflösung des interorganisationalen Projekts – bestimmte Teilziele verfolgt. Auch wenn sich die einzelnen Phasen hinsichtlich Zielen, Meilensteinen oder Teammitgliedern unterscheiden, deuten die Ergebnisse der Interviews darauf hin, dass die Regelsetzung in jeder Phase ähnlich abläuft: Zu Beginn einer neuen Phase werden neue (Teil-)Ziele formuliert. Zu deren Erreichung werden vermehrt neue Regeln gesetzt, sowohl auf hierarchischem als auch auf kooperativem Wege. Im Falle einer Nichteinigung erfolgt eine kompetitive Regelsetzung oder ein Aufschieben der Regelsetzung. Während der neuen Phase auftretende Probleme werden durch einzelne hierarchisch, kooperativ oder kompetitiv gesetzte Regeln bearbeitet. Unabhängig von verschiedenen Phasen des interorganisationalen Projekts bilden sich emergente Regeln, da diese im Laufe der Interaktion der organisationalen Akteure entstehen.

4.5 Grenzen und Forschungsbedarf

Die Ergebnisse der explorativen Studie unterliegen den „üblichen“ *Grenzen* empirischer bzw. qualitativer Untersuchungen. Aufgrund der vergleichsweise geringen Anzahl an Interviewpartnern ($n = 20$) ist die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse begrenzt. Darüber hinaus ist die Studie dadurch anfällig für Verzerrungen. Hinsichtlich der Interviewpartner könnte ein „selection bias“ bestehen, da die Teilnehmer sich auf eine Anzeige hingemeldet haben bzw. vermittelt wurden. Um das Bias zu reduzieren, wurde

in der Anzeige in der Personal Quarterly nur sehr kurz auf das Forschungsthema eingegangen. Allerdings zeigte ein Vergleich mit den Antworten der Teilnehmer des Pretests, die auf anderem Wege rekrutiert wurden, keine auffälligen Unterschiede. Eine zusätzliche Limitation ist, dass die Ergebnisse auf den subjektiven bzw. selektiven Berichten der Interviewpartner beruhen, die aus forschungspragmatischen Gründen telefonisch geführt werden mussten. Die Berichte sind vergangenheitskonstruiert und können fehlerhaft erinnert worden sein sowie eine Tendenz zur Ex-post-Rationalisierung aufweisen. Eine Triangulation der Aussagen der Interviewten mit Projektdokumenten und direkten Beobachtungen zur Validierung der Daten war nicht möglich. Jedoch wurden die Aussagen von Beratern und Kunden miteinander verglichen, um mögliche Unterschiede in der Wahrnehmung zwischen den beiden Gruppen zu identifizieren. Die Analyse zeigte keine auffälligen Unterschiede. Eine weitere Limitation besteht hinsichtlich der externen Validität der Untersuchung. Da Unternehmensberatungsprojekte spezielle Eigenschaften haben wie z. B. die Zusammenarbeit von Akteuren aus zwei Organisationen, ist die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Formen temporärer Organisationen wie z. B. intraorganisationale Projekte begrenzt. Darüber hinaus weisen Beratungsprojekte Besonderheiten auf, die die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere interorganisationale Projekte einschränken. Während Beratungsunternehmen große Erfahrung mit interorganisationalen (Beratungs-)Projekten haben, sind Kunden zum Teil noch unerfahren in dieser Form der Projektarbeit (vgl. Mohe 2003). Vor diesem Hintergrund könnte Regelsetzung in Beratungsprojekten anders ablaufen als in anderen Formen interorganisationaler Projekte, die sich gleichermaßen aus projekt(un)erfahrenen Mutterorganisationen zusammensetzen. Jedoch zeigten die Interviews, dass Unternehmen, die häufig Beratungsdienstleistungen in Anspruch nehmen, zum Teil über Projekthandbücher verfügen, in denen der Umgang mit Beratern und die Struktur von Beratungsprojekten beschrieben wird, was den Einfluss der Berater auf die Regelsetzung in Beratungsprojekten reduzieren könnte.

Die Studie liefert *Ansätze für Forschungsbedarf* in mehrerlei Hinsicht. Erstens erscheint es aussichtsreich, die hier gewonnenen Erkenntnisse über Be-

beratungsprojekte mit anderen temporären Organisationsformen abzugleichen. So ist beispielsweise ungeklärt, ob in anderen temporären Organisationsformen wie z. B. virtuellen Organisationen (vgl. Davidow/Malone 1992) und latenten Organisationen (vgl. Starkey/Barnatt/Tempest 2000) ebenso Regeln zur Verminderung der Konsequenzen von Temporalität eingesetzt werden oder ob ähnliche Regelsetzungsprozesse bestehen wie in Beratungsprojekten. Zweitens könnte ein Vergleich zwischen intraorganisationalen temporären Projekten permanenter Organisationen (z. B. Produktentwicklung) und temporären Organisationen wichtige Einsichten darüber liefern, wie sich inter- bzw. intraorganisationale temporäre Organisationformen hinsichtlich der Struktur, der Setzung und der Konsequenzen von Regeln unterscheiden. Drittens sollte die in dieser Studie über Beratungsprojekte herausgearbeitete Annahme, dass sich interorganisationale Projekte und permanente Organisationen im Zeitverlauf strukturell angleichen, mit einer vergleichenden Untersuchung dieser beiden Organisationsformen überprüft werden. Dies würde weitere wichtige Ergebnisse darüber liefern, welchen Einfluss Temporalität auf Organisationsregeln hat. Viertens ist es im Hinblick auf die Regelforschung sinnvoll, die Erkenntnisse zu kooperativer Regelsetzung zu erweitern, indem intensiver zu den Ursachen und Konsequenzen kooperativer Regelsetzung in Organisationen geforscht wird. Dies würde einen Vergleich dieser Setzungsart mit den anderen Regelsetzungsarten ermöglichen (vgl. 5).

5 Was beeinflusst die Befolgung von Regeln in Organisationen? Eine szenariobasierte Experimentalstudie^{3; 4}

5.1 Einleitung

Regeln sind innerhalb von Organisationen omnipräsent (vgl. March/Schulz/Zhou 2000, S. 8). Jeder Aspekt des Organisierens ist von Regeln durchsetzt, grundlegende Organisationsaufgaben wie Koordination und Arbeitsteilung werden durch Regeln bestimmt. Ihrer Einhaltung kommt in Organisationen eine wichtige Bedeutung zu (vgl. Vardi/Weitz 2004), hat die Nichtbefolgung von Regeln doch mitunter weitreichende Folgen für Organisationen (vgl. z. B. Healy/Iles 2002; Myyry et al. 2009, S. 126). Beispielsweise verlieren amerikanische Unternehmen jährlich hunderte Milliarden Dollar, weil Betriebsgeheimnisse trotz Informationssicherheitsregeln nicht ausreichend geschützt werden können (vgl. Pacini/Placid/Wright-Isak 2008). Die Organisationsforschung hat jedoch auch gezeigt, dass das Brechen von Regeln funktional für Organisationen sein kann. Beispielsweise wurden Regelbrüche beobachtet, die den Zielen von Organisationen bzw. von Stakeholdern dienen (vgl. Morrison 2006, S. 6) und die die Adaption an Veränderungen vorantreiben (vgl. Ortmann 2010, S. 212).

Entsprechend der *Bedeutung der (Nicht-)Befolgung von Regeln* für Unternehmen hat sich die Organisationsforschung mit individuellen (z. B. Geschlecht) und situativen (z. B. Sanktionen) Faktoren befasst, die auf die Regelbefolgung Einfluss haben. Dabei hat die Organisationsforschung lange Zeit Regeln fokussiert, die von der Unternehmensführung hierarchisch gesetzt und vollstreckt wurden (vgl. DeHart-Davis 2007; Oberfield 2010; Dahling et al. 2012; Galander/Oertel/Walgenbach 2012, S. 88). Diese Perspektive auf die Regelbefolgung steht jedoch neueren, horizontaleren For-

³ Dieser Beitrag ist in Zusammenarbeit mit Herrn Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß entstanden. Die Anteile an diesem Beitrag betrugen etwa 75% (Dischner) und etwa 25% (Süß). Der Autor der vorliegenden Dissertation war an der Konzeption der Studie, ihrer Durchführung, ihrer Auswertung sowie an der Diskussion der Ergebnisse maßgeblich beteiligt.

⁴ Eine vorherige Fassung dieses Beitrags ist in Die Betriebswirtschaft 74 (2/2014), S. 107-132 erschienen.

men der Organisation entgegen: Konzepte wie z. B. Dezentralisierung (vgl. z. B. Hill/Martin/Harris 2000) oder Empowerment (vgl. z. B. Seibert/Silver/Randolph 2004) werden in der Praxis zunehmend eingesetzt (vgl. Johnson et al. 2009) und führen zu erweiterten Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeiter an organisationalen Entscheidungsprozessen bzw. an der Regelsetzung. Mit der gesteigerten Teilhabe an der Regelsetzung steigt für die Organisationsmitglieder auch die Chance, dass sich eigene Interessen in der neu gesetzten Regel widerspiegeln.

Sowohl der Grad der Partizipation an der Regelsetzung als auch die individuelle Interessenkongruenz zu der gesetzten Regel wurden bislang im Hinblick auf die Regelbefolgung jedoch kaum erforscht. Dies ist verwunderlich, da sowohl aus theoretischer Perspektive als auch auf empirischer Basis ein Zusammenhang zwischen Partizipationsgrad und Interessenkongruenz auf der einen Seite und Regelbefolgung auf der anderen Seite hergeleitet werden kann: In der Organisationsforschung werden *Arten der Regelsetzung* diskutiert, welche den Partizipationsgrad der Organisationsmitglieder im Hinblick auf die Regelsetzung sowie die Möglichkeit der Durchsetzung eigener Interessen berücksichtigen: hierarchische, kooperative und kompetitive Regelsetzung (vgl. z. B. Crozier/Friedberg 1979; Weber 2005). Dabei wurde gezeigt, dass die verschiedenen Arten der Regelsetzung unterschiedliche Folgen für die Organisation haben. Es ist anzunehmen, dass die Art der Regelsetzung auch auf die Regelbefolgung wirkt, da sowohl die Berücksichtigung der Meinung involvierter Akteure (vgl. Leventhal 1980; Colquitt et al. 2001) als auch die Akzeptanz von sowie die Werteübereinstimmung mit einer Regel einen Einfluss auf die Regelbefolgung haben (vgl. Tyler/Blader 2005; Hannah/Pankratz 2009). Darüber hinaus wird angenommen, dass die individuelle Risikofreudigkeit den Zusammenhang zwischen den unabhängigen Variablen und der Regelbefolgung beeinflusst, da Risikofreudigkeit das Verhalten in risikobehafteten Entscheidungssituationen grundsätzlich moderiert (vgl. Sitkin/Weingart 1995; Kamalanabhan/Sunder/Vasanthi 2000).

Vor diesem Hintergrund ist es das *Ziel* des Beitrags, den Einfluss der Regelsetzungsart auf die Regelbefolgung in Organisationen sowie den (vermuteten) moderierenden Einfluss der Risikofreudigkeit zu untersuchen. Dazu wird eine Experimentalstudie präsentiert, in der die verschiedenen Kombinationen der unabhängigen Variablen (Partizipation und Interessenkongruenz) in einem Szenario mit vier Ausprägungen dargestellt bzw. variiert werden und auf deren Basis die Regelbefolgung mithilfe eines Fragebogens gemessen wird.

Die Experimentalstudie soll erstens überprüfen, ob der Fokus bisheriger Untersuchungen auf hierarchisch gesetzte Regeln (vgl. z. B. Gouldner 1964; Dahling et al. 2012) limitiert ist und ob der Partizipationsgrad als eine Dimension der Regelsetzungsart Auswirkungen auf die Regelbefolgung hat. Damit liefert die Studie einen Beitrag zur Regelforschung, deren bisherige Erkenntnisse sich womöglich nur begrenzt auf neuere Organisationsformen übertragen lassen. Zweitens reichert die Experimentalstudie die Erkenntnisse über die situativen und individuellen Faktoren an, die die Regelbefolgung beeinflussen. Bislang lag der Schwerpunkt zumeist auf der Interaktion situativer Faktoren (vgl. z. B. Jensen/Raver 2012) wie beispielweise prozeduraler Gerechtigkeit und Sanktionen (vgl. Verboon/van Dijke 2011; Zoghbi-Manrique-de-Lara 2011). Die hier präsentierte Studie bezieht sowohl situative (Partizipationsgrad, Interessenkongruenz) als auch individuelle Faktoren mit ein (Risikofreudigkeit) und liefert damit weiteren Aufschluss darüber, wie individuelle und situative Faktoren zusammenhängen. Drittens trägt die Studie zur Diskussion über Partizipation in Organisationen bei. Vor dem Hintergrund der skizzierten Entwicklung, dass Organisationen zunehmend horizontale Strukturen aufweisen (vgl. Child/McGrath 2001, S. 1137), entstehen Regeln verstärkt partizipativ. Die vorliegende Studie erweitert die Erkenntnisse darüber, welchen Einfluss die aktive Beteiligung an der Regelsetzung auf die Regelbefolgung hat.

5.2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen

5.2.1 Regeln und Regelsetzung in Organisationen

Regeln werden in diesem Beitrag als *formale, an Akteure gerichtete Verhaltenserwartungen* definiert (vgl. Gouldner 1964, S. 163). Der Beitrag fokussiert auf formale Regeln, da sie ein wesentliches Merkmal moderner Organisationen und aufgrund ihrer Allgegenwärtigkeit besonders bedeutsam für Organisationsmitglieder sind (vgl. March/Schulz/Zhou 2000, S. 18; Weber 2005). Solche Regeln weisen verschiedene Charakteristika auf: Erstens sind sie üblicherweise intendiert entstanden und von der Organisationsleitung anerkannt. Zweitens kann ihre Nichtbefolgung von der Organisationsleitung sanktioniert werden (vgl. Hollinger/Clark 1982). Drittens ist die wiederholte Ausführung formaler Regeln vorgesehen; dies entspricht der Sichtweise neuerer Forschung zu organisationalen Routinen (vgl. Feldman 2000; Feldman/Pentland 2003), d. h. sich wiederholenden Mustern interdependenter organisationaler Handlungen (vgl. Parmigiani/Howard-Grenville 2011, S. 413). In diesem Sinne sind (formale) Regeln strukturelles Element von Routinen.

In der Organisationsforschung werden verschiedene Wege beschrieben, wie Regeln in Organisationen gesetzt werden (vgl. z. B. Crozier/Friedberg 1979; Weber 2005). Diese unterscheiden sich entlang zweier Dimensionen: Zum einen variiert mit der Art der Regelsetzung der *Grad der Partizipation* an einer Regelsetzung, zum anderen bieten die Regelsetzungsarten unterschiedlich ausgeprägte Möglichkeiten zur Durchsetzung individueller Interessen und damit unterschiedliche *Grade an Interessenkongruenz* (vgl. auch Thomas 1992, S. 668; Scholl 2004, S. 191). Ob diese beiden Dimensionen für einen organisationalen Akteur, der an der Regelsetzung beteiligt ist, niedrig oder hoch ausgeprägt sind, wird wesentlich von der Macht, die dieser Akteur in Relation zu den anderen an der Regelsetzung beteiligten Akteuren besitzt, beeinflusst (vgl. Crozier/Friedberg 1979). Dabei spielen sowohl formale (vgl. z. B. hierarische Position; Gouldner 1964) als auch informale (vgl. z. B. Zugang zu Informationen; Crozier/Friedberg 1979) Aspekte eine Rolle.

In dieser Arbeit wird die Perspektive jenes organisationalen Akteurs eingenommen, der im Verhältnis zu den anderen Akteuren, die an der Setzung beteiligt sind, wenig(er) Macht besitzt. Dieser Fokus lässt besonders vielversprechende Ergebnisse erwarten; würde der Fokus auf Akteuren mit relativ viel Macht liegen, würden aufgrund vorhandener Machtquellen sowohl Partizipationsgrad als auch Grad der Interessendurchsetzung relativ hoch ausgeprägt sein. Da in diesem Fall folglich beide Dimensionen der Regelsetzung jeweils nur eine Ausprägung (hoch) haben würden, wären wenig differenzierte Ergebnisse zu vermuten.

Im Folgenden wird ausgehend vom Partizipationsgrad die Möglichkeit des weniger mächtigen Akteurs zur Herstellung von Interessenkongruenz mit der gesetzten Regel beschrieben, woraus *vier idealtypische Arten der Regelsetzung* abgeleitet werden:

Wenn die Partizipation der weniger mächtigen Organisationsmitglieder an der Regelsetzung niedrig ist, findet die Regelsetzung hierarchisch statt. Weber (2005) beschreibt in seiner Bürokratietheorie, wie hierarchisch höher gestellte Instanzen Kraft ihres Amtes Regeln festlegen. Auch Post-Weberianer wie z. B. Crozier (1964) und Gouldner (1964) oder Vertreter der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie (vgl. z. B. Cyert/March 1963) betonen, dass Regeln hierarchisch gesetzt werden. Im Rahmen hierarchischer Regelsetzung kann die gesetzte Regel einerseits inkongruent zu den individuellen Interessen sein. In diesem Fall kann von einer (1) *hierarchisch-oktroierten Regelsetzung* gesprochen werden, da für den wenig(er) mächtigen Akteur eine Einflussnahme nicht möglich gewesen ist und eine Divergenz zu den individuellen Interessen besteht. Andererseits kann trotz fehlender Möglichkeit einer Einflussnahme eine Kongruenz zwischen der gesetzten Regel und den individuellen Interessen vorliegen, so dass von einer (2) *hierarchisch-konkordanten Regelsetzung* gesprochen werden kann.

Ist der Partizipationsgrad der weniger mächtigen Akteure an der Regelsetzung hoch, muss unterschieden werden, ob die Beteiligten kooperativ oder kompetitiv handeln. Im Rahmen (3) *kooperativer Regelsetzung* in Organisa-

tionen (vgl. Ortmann 1995, S. 302) fließen die Vorstellungen, Erfahrungen und Ziele verschieden mächtiger organisationaler Akteure in das Ergebnis – die Regel – mit ein, sodass Machtunterschiede der Beteiligten in den Hintergrund rücken. Dies findet zum einen dann statt, wenn organisationale Probleme nicht mit bestehenden Regeln und/oder hierarchisch gelöst werden können und zur Problembehebung das Wissen der Akteure in einer Regel vereint wird. Zum anderen tritt kooperative Regelsetzung auf, wenn sich Akteure zusammenschließen und gemeinsame (und/oder individuelle) Ziele verfolgen. Kooperative Regelsetzung weist stets einen hohen Partizipationsgrad auf und ermöglicht eine (relativ) hohe Durchsetzung individueller Interessen. Wenn eine Regel demgegenüber das Ergebnis eines Machtkonflikts ist, handelt es sich um eine (4) *kompetitive Regelsetzung* (vgl. Crozier/Friedberg 1979). In dieser mikropolitisch geprägten Sichtweise konkurrieren verschieden mächtige Akteure um knappe Ressourcen (z. B. Geld oder Informationen). Die Regel wird in einem Wettbewerb in Form von Machtspielen ausgehandelt, in denen die Akteure versuchen, ihre eigenen Interessen durchzusetzen. Anders als bei der kooperativen Regelsetzung setzt sich bei der kompetitiven Regelsetzung der mächtigere Akteur durch, welcher im Anschluss an das Machtspiel eine Regel im Sinne seiner Interessen setzt, sodass beispielsweise Ressourcen zu seinen Gunsten umverteilt werden. Somit liegt wie bei der kooperativen auch bei der kompetitiven Regelsetzung ein hoher Partizipationsgrad vor. Allerdings ist die gesetzte Regel inkongruent zu den individuellen Interessen der weniger mächtigen Beteiligten, die Verlierer im politischen Wettbewerb sind.

Abbildung 5.1 zeigt mit dem Partizipationsgrad an der Regelsetzung sowie der Kongruenz der gesetzten Regel zu den individuellen Interessen die beiden Dimensionen der Regelsetzung. Die Kombinationen der jeweiligen Dimensionsausprägungen ergeben die vier beschriebenen Arten der Regelsetzung.

		Kongruenz der Regel zu individuellen Interessen	
		niedrig	hoch
Partizipationsgrad an der Regelsetzung	niedrig	hierarchisch-oktroyierte Regelsetzung	hierarchisch-konkordante Regelsetzung
	hoch	kompetitive Regelsetzung	kooperative Regelsetzung

Abb. 5.1: Dimensionen der Regelsetzung

5.2.2 Regelbefolgung in Organisationen

Regelbefolgung in Organisationen wird in der organisationswissenschaftlichen Literatur unter verschiedenen Bezeichnungen diskutiert, z. B. rule following (vgl. Tyler/Blader 2005), rule abidance (vgl. Portillo/DeHart-Davis 2009), pro-social rule breaking (vgl. Morrison 2006), rule adherence (vgl. Scott/Colquitt/Paddock 2009), organizational misbehavior (vgl. Vardi/Weitz 2004) oder deviant workplace behavior (vgl. Robinson/Bennett 1995). Dabei wird deutlich, dass Regelbefolgung stets im Kontext der Situation betrachtet werden muss, in der Regeln greifen sollen (vgl. Ortmann 2003; Sidnell 2003). Akteure tragen bei der Regelbefolgung dem Situationskontext Rechnung, indem sie einer „logic of appropriateness“ (March 1994, S. 58) folgen, d. h. der Akteur folgt Regeln, die seiner sozialen Rolle sowie der Situation angemessen sind. In diesem Sinne ist Regelbefolgung eine Regelmäßigkeit von (individuellen oder organisationalen) Verhaltensmustern, die entweder vorprogrammiert sind (z. B. durch implizite Regeln) oder auf expliziten Regeln basieren (vgl. Zhou 2002). Der Regelbefolgung steht der Regelbruch gegenüber, d. h. nonkonformes Verhalten in Bezug auf bestehende Organisationsregeln.

Die in der Regelforschung behandelten Faktoren, die die Regelbefolgung beeinflussen, lassen sich zwei Kategorien zuordnen (vgl. 2.3.5; Henle 2005, S. 248):

- individuelle Faktoren
- situative Faktoren

Zu den *individuellen Faktoren*, die auf die Regelbefolgung wirken, zählen Moralbewusstsein und Eigenschaften des Akteurs (vgl. Myyry et al. 2009). Unmoralische Verhaltensweisen, wie z. B. Zurückhaltung von Informationen und antisoziales Verhalten wie Diskriminierung (vgl. Scott/Colquitt/Paddock 2009), sowie Nonkonformität und Risikofreudigkeit des Akteurs (vgl. DeHart-Davis 2007) begünstigen Regelbrüche. Weiterhin ist die grundsätzliche Einstellung zur Regelbefolgung relevant: Oberfield (2010) zeigt in seiner Studie über Regelbefolgung im öffentlichen Dienst, dass Personen, die bereits vor dem ersten Arbeitstag zur Regelbefolgung tendieren, dies dann auch bei der Arbeit tun. Tyler und Blader (2005) fanden heraus, dass eine intrinsische Motivation zur Regelbefolgung die Wahrscheinlichkeit der Regelbefolgung erhöht. Dies ist z. B. dann der Fall, wenn die eigenen Werte mit denen der Organisation übereinstimmen. Ebenso hat das Geschlecht einen Einfluss auf die Regelbefolgung, weibliche Mitarbeiter verhalten sich regelkonformer als männliche (vgl. Portillo/DeHart-Davis 2009). Schließlich haben Risikofreudigkeit sowie eine proaktive Persönlichkeit eine negative Wirkung auf die Regelbefolgung (vgl. Morrison 2006).

Situative Faktoren, die die Regelbefolgung betreffen, sind informaler (z. B. Kollegen) bzw. formaler Art (z. B. Ausbildung) (vgl. Oberfield 2010). So stehen formale Sanktionen bzw. Belohnungen im Zusammenhang mit der Einhaltung von Organisationsregeln. Je höher die Kosten des Regelbruchs bzw. die Belohnungen der Regelbefolgung sind, desto wahrscheinlicher wird die Regelbefolgung (vgl. Tyler/Blader 2005). Scott, Colquitt und Paddock (2009) argumentieren, dass Vorgesetzte Regeln eher brechen, wenn ihr Ermessensspielraum groß ist. Aktive, aber ineffektive oder unnütze Regeln, haben einen negativen Einfluss auf die Regelbefolgung (vgl. DeHart-Davis 2007; Sauer/Weibel 2012). Das Umgehen solcher ineffektiven Regeln kann einerseits die Arbeit erleichtern, andererseits aber auch prosozial sein, d. h. dass der Regelbruch im Interesse Anderer und ohne Vorteilsgewinn für den Akteur erfolgt (vgl. Dahling et al. 2012).

5.2.3 Empiriegestützte Ableitung von Hypothesen

Vor dem Hintergrund der bisherigen Argumentation liegt die Annahme nahe, dass sich Partizipationsgrad und Interessenkongruenz sowie deren Kombination in Form der vier genannten Regelsetzungsarten (vgl. Abb. 5.1) im Hinblick auf die Wahrscheinlichkeit der Regelbefolgung unterscheiden. Zur Fundierung der Argumentation wird auf empirische Studien bzgl. Partizipation sowie Interessenkongruenz zurückgegriffen.

Hannah und Pankratz (2009) nehmen an, dass ein gesteigerter *Partizipationsgrad* zu einer größeren Akzeptanz und Befolgung von Regeln führt. Umgekehrt können hierarchisch vorgegebene Regeln rebellisches Verhalten der Akteure bei der Einhaltung von Regeln hervorrufen (vgl. Gouldner 1964; DeHart-Davis 2007, S. 900). Ähnliche Argumente finden sich in der Forschung zu organisationaler Gerechtigkeit: Laut Leventhals (1980) Theorie der Beurteilung prozeduraler Gerechtigkeit ist die Berücksichtigung von Meinungen verschiedener Akteure, die von einer Entscheidung betroffen sind, ein wichtiges Kriterium, das erfüllt werden muss, damit diese Entscheidung als gerecht wahrgenommen wird. Folglich geht ein niedriger Partizipationsgrad mit einer geringeren wahrgenommenen (prozeduralen) Gerechtigkeit einher, was verschiedene Formen des Regelbruchs hervorrufen kann (vgl. Colquitt et al. 2001), z. B. Diebstahl (vgl. Greenberg 1993), „organizational retaliatory behavior“ (Skarlicki/Folger 1997, S. 435) oder Absentismus (vgl. Colquitt/Noe/Jackson 2002). Jedoch wurde in den genannten Studien der Effekt des Partizipationsgrads auf die Regelbefolgung entweder lediglich angenommen (vgl. z. B. Vroom/Jago 1988; Hannah/Pankratz 2009) oder – wie im Fall der Forschung zu prozeduraler Gerechtigkeit – nicht direkt gemessen. Zwar wird der Partizipationsgrad als konstitutiver Bestandteil der prozeduralen Gerechtigkeit betrachtet (vgl. Leventhal 1980), jedoch wird prozedurale Gerechtigkeit stets als aggregiertes Maß, welches neben dem Partizipationsgrad noch weitere Teilkonstrukte wie z. B. Konsistenz der formalen Prozeduren beinhaltet (vgl. Folger/Konovsky 1989), gemessen. Auch wenn die Auswirkungen der prozeduralen Gerechtigkeit auf die (Nicht-)Befolgung von Regeln dokumentiert

sind (vgl. z. B. Greenberg 1993; Skarlicki/Folger 1997; Colquitt/Noe/Jackson 2002), ist es doch unklar, in welchem Ausmaß der Partizipationsgrad diesen Zusammenhang beeinflusst. Vor dem Hintergrund des beschriebenen Effekts des Partizipationsgrads auf die Regelbefolgung lautet Hypothese 1:

H1: Die Wahrscheinlichkeit der Befolgung einer Organisationsregel ist größer, wenn die Regelsetzung hoch partizipativ anstatt niedrig partizipativ ist.

Kelman (1958) zeigt, dass Regeln u. a. dann befolgt werden, wenn die Werte der Organisation internalisiert worden sind bzw. wenn eine *Kongruenz* zwischen individuellen und organisationalen Werten vorliegt. Das auf dieser Erkenntnis aufbauende Selbstregulierungsmodell von Tyler und Blader (2005) betont die Bedeutung intrinsischer Motivation bei der Regelbefolgung. Danach steigt die intrinsische Motivation zur Regelbefolgung, wenn die individuellen Werte bzw. Interessen als kongruent zu denen der Organisation wahrgenommen werden. Ähnliches lässt sich in der Person-Organization-Fit-Forschung (vgl. Kristof 1996) finden, welche besagt, dass ein Fit zwischen Akteur und Organisation u. a. dann vorliegt, wenn die Werte und Ziele beider in Kongruenz zueinander stehen. Je größer der Person-Organization-Fit, desto weniger Regelbrüche treten auf (vgl. Martocchio 1989, S. 412; Harrison/Martocchio 1998, S. 316). Auch wenn die positive Interaktion zwischen Interessenkongruenz und Regelbefolgung in der Literatur bereits dokumentiert ist, wird dieser Zusammenhang nachfolgend aus verschiedenen Gründen überprüft: Das in Abschnitt 5.2.1 entwickelte Konzept der Regelsetzungsart, bestehend aus den Dimensionen Partizipationsgrad und individuelle Interessenkongruenz, macht es erforderlich, den Einfluss beider Dimensionen auf die Regelbefolgung zu untersuchen. So lässt sich zum einen das Ausmaß des Einflusses beider Dimensionen auf die abhängige Variable vergleichen, zum anderen soll durch die Interaktion der beiden Dimensionen der Einfluss der vier genannten Regelsetzungsarten auf die Regelbefolgung untersucht werden (vgl. Hypothesen 3 bis 5). Darüber hinaus wird die Interessenkongruenz zu der gesetzten Regel in diesem Beitrag experimentell variiert (vgl. 5.3), um deren Einfluss auf die Regelbefol-

gung zu untersuchen, wodurch sich die methodische Herangehensweise wesentlich von anderen Studien unterscheidet (vgl. z. B. Tyler/Blader 2005). Dementsprechend kann Hypothese 2 formuliert werden:

H2: Die Wahrscheinlichkeit der Befolgung einer Organisationsregel ist größer, wenn die gesetzte Regel kongruent zu den individuellen Interessen des Akteurs anstatt inkongruent ist.

Werden die aus der Kombination der Regelsetzungsdimensionen „Partizipationsgrad“ und „Interessenkongruenz“ resultierenden vier Regelsetzungsarten (vgl. 5.2.1) als Interaktionseffekte in Relation zueinander gesetzt, ergeben sich vor dem Hintergrund der These, dass mit steigendem Partizipationsgrad und steigender Interessenkongruenz die Wahrscheinlichkeit der Regelbefolgung zunimmt, *drei Abstufungen*: Wie nachfolgend dargelegt wird, steigt ausgehend von der hierarchisch-oktroierten Regelsetzung bis hin zur kooperativen Regelsetzung die Wahrscheinlichkeit, dass die Regel befolgt wird.

Hierarchisch-oktroierte Regeln können Widerstände hervorrufen (vgl. Gouldner 1964; Scholl 2004, S. 126), mittels derer die weniger mächtigen Akteure versuchen, „to regain dignity in the face of organizations of work that violate workers’ interests, limit their prerogatives and undermine their autonomy“ (Hodson 1995, S. 80). Hierbei zählt regelbrechendes Verhalten wie z. B. Sabotage zu den verfügbaren Mitteln des Widerstands (vgl. Taylor/Walton 1971). Doch auch eine *kompetitiv gesetzte Regel* kann Regelbruch forcieren: Die organisationspsychologische Forschung hat sich intensiv mit Konflikten innerhalb von Teams beschäftigt (vgl. Thomas 1992; De Dreu/Weingart 2003). Diese Konflikte können als mikropolitische Machtspiele (vgl. Crozier/Friedberg 1979) verstanden werden, an deren Ende eine kompetitiv gesetzte Regel formuliert wird. In ihrer Metaanalyse zeigen De Dreu und Weingart (2003), dass konfliktäres, kompetitives Verhalten in Teams negativ mit der individuellen Zufriedenheit der Beteiligten korreliert. Die Folgen sind Frustration seitens der im Machtkampf unterlegenen Akteure (vgl. Cohen 1985, S. 651) und vermindertes organisationales Commitment (vgl. De Dreu/Beersma 2005), das wiederum deviantes Verhalten wie

z. B. Sabotage oder Mobbing fördert (vgl. Robinson/Bennett 1995; De Dreu/Beersma 2005, S. 106). Allerdings können solch partizipative Prozesse wie beispielsweise die kompetitive Regelsetzung Interessenkonflikte verringern und die Regelbefolgung wahrscheinlicher machen (vgl. Tyler 2006; Hollander-Blumoff/Tyler 2008). Grund dafür ist, dass eine partizipative Regelsetzung die Legitimität der Regel bestärkt, sodass die Regel eher befolgt wird (vgl. Sunshine/Tyler 2003, S. 519). Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse ist anzunehmen, dass eine kompetitiv gesetzte Regel wahrscheinlicher befolgt wird als eine hierarchisch-oktroyierte Regel. Demzufolge lautet Hypothese 3:

H3: Die Wahrscheinlichkeit der Befolgung einer Organisationsregel ist größer, wenn die Regel kompetitiv anstatt hierarchisch-oktroziert gesetzt wurde.

Wie dargelegt, wird die Wahrscheinlichkeit der Befolgung einer *kompetitiv gesetzten Regel* sowohl verstärkt (durch gesteigerte Legitimität der Regel) als auch verringert (durch Frustration und Unzufriedenheit seitens der Unterlegenen im Machtkampf). Dem gegenüber weist die *hierarchisch-konkordante Regelsetzung* einen niedrigen Partizipationsgrad auf, was wie bei der hierarchisch-oktroyierte Regel Widerstand und Devianz seitens der Akteure hervorrufen kann (vgl. z. B. Gouldner 1964; Taylor/Walton 1971). Allerdings zeichnet sie sich durch eine hohe Kongruenz der gesetzten Regel mit den individuellen Interessen der Beteiligten aus. Die Forschung zu transformationaler Führung betont die positiven Auswirkungen, die das Berücksichtigen der Interessen von Unterstellten durch den Vorgesetzten hat (vgl. Bass/Avolio 1990). Beispielsweise stehen Arbeitszufriedenheit, Aufgabenperformance, organizational citizenship behavior und die Motivation, die Ziele der Organisation zu erreichen, positiv im Zusammenhang mit transformationaler Führung (vgl. Bass/Avolio 1990; Piccolo/Colquitt 2006; Nemanich/Keller 2007). Die Studie von Mulki, Jaramillo und Locander (2006) deutet darauf hin, dass transformationale Führung einen negativen Einfluss auf deviantes Verhalten hat. Auch die Forschung zur prozeduralen Gerechtigkeit legt nahe, dass eine hohe Interessenkongruenz ein bedeutsa-

merer Faktor bei der Regelbefolgung ist als ein hoher Partizipationsgrad: Trotz gegebener Partizipationsmöglichkeiten wird Frustration bei den Akteuren hervorgerufen, wenn die individuellen Interessen bei einer Regelsetzung nicht berücksichtigt werden (vgl. Greenberg/Folger 1983; Cohen 1985, S. 651), was in die genannten Regelbruchformen münden kann (vgl. Colquitt et al. 2001). Vor dem Hintergrund kann Hypothese 4 formuliert werden:

H4: Die Wahrscheinlichkeit der Befolgung einer Organisationsregel ist größer, wenn die Regel hierarchisch-konkordant anstatt kompetitiv gesetzt wurde.

Hierarchisch-konkordant und *kooperativ gesetzten Regeln* ist gemein, dass sie im Interesse der Akteure sind. Daher sollten diese eine hohe intrinsische Motivation haben, die Regel zu befolgen (vgl. Tyler/Blader 2005). Allerdings besteht bei hierarchisch gesetzten Regeln die Gefahr der Reaktanz (vgl. z. B. Gouldner 1964; Taylor/Walton 1971). Bei einer kooperativen Regelsetzung liegt hingegen ein hoher Partizipationsgrad vor, sodass der Regelsetzungsprozess von den Akteuren fairer wahrgenommen wird als wenn er hierarchisch abläuft (vgl. Leventhal 1980), was zu einer – im Vergleich zur hierarchisch-konkordanten Regelsetzung – höheren Akzeptanz der Regel führen sollte (vgl. Vroom/Jago 1988; Hannah/Pankratz 2009). Darüber hinaus wird angenommen, dass sich durch kooperative Regelsetzungsprozesse Werte und Normen herausbilden, die von den Beteiligten geteilt werden bzw. die sich gegenseitig angleichen (vgl. Deutsch 2006, S. 27). Solche Gemeinsamkeiten zwischen den Akteuren wirken identitätsstiftend und beeinflussen zukünftiges Verhalten innerhalb der Akteursgruppe; beispielsweise verstärkt eine gemeinsame Identität die Regelbefolgung (vgl. Tyler/Blader 2001). Demzufolge bringt Hypothese 5 die Annahme zum Ausdruck, dass kooperative Regelsetzung den höchsten Grad an Regelbefolgung nach sich zieht:

H5: Die Wahrscheinlichkeit der Befolgung einer Organisationsregel ist größer, wenn die Regel kooperativ anstatt hierarchisch-konkordant gesetzt wurde.

Zudem wird ein *moderierender Effekt der Risikofreudigkeit* der Akteure angenommen (vgl. Brockhaus 1980): Laut Studien forciert eine hohe Risikofreudigkeit die Wahrscheinlichkeit des Regelbruchs (vgl. Howell/Higgins 1990; Morrison 2006). Umgekehrt hat eine niedrige Risikofreudigkeit zur Folge, dass Akteure wegen der erwarteten negativen Konsequenzen risikoreichen Verhaltens dazu neigen, Regeln zu befolgen (vgl. Kogan/Wallach 1964). Darüber hinaus haben Sitkin und Weingart (1995) den Moderationseffekt der Risikofreudigkeit auf den Einfluss situativer Faktoren auf risikobehaftete Entscheidungssituationen gezeigt, der beispielsweise in der Abwägung eine Regel zu brechen oder nicht zum Ausdruck kommt. Vor dem Hintergrund dieser Studien ist anzunehmen, dass die Risikofreudigkeit auch den Effekt des Partizipationsgrads und der Interessenskongruenz auf die Regelbefolgung moderiert. Es lassen sich folgende Hypothesen formulieren:

H6a: Risikofreudigkeit moderiert den Einfluss des Partizipationsgrads auf die Befolgung einer Organisationsregel.

H6b: Risikofreudigkeit moderiert den Einfluss der Interessenskongruenz auf die Befolgung einer Organisationsregel.

H6c: Risikofreudigkeit moderiert den Interaktionseffekt des Partizipationsgrads und der Interessenskongruenz auf die Befolgung einer Organisationsregel.

Abbildung 5.2 stellt die Hypothesen grafisch dar. Die Hypothesen 1 und 2 betreffen den Einfluss der beiden unabhängigen Variablen auf die Regelbefolgung, während die Hypothesen 3 bis 5 die Kombinationsmöglichkeiten der beiden unabhängigen Variablen in eine Rangfolge hinsichtlich ihrer Wahrscheinlichkeit der Regelbefolgung bringen, welche durch die entsprechend nummerierten Pfeile symbolisiert ist. Die Hypothesen 6a bis 6c gehen von einem moderierenden Effekt der Risikofreudigkeit auf die Haupt- bzw. Interaktionseffekte aus. Die Überprüfung der aufgestellten Hypothesen soll Aufschluss darüber geben, ob die veränderten Handlungsmöglichkeiten der Organisationsmitglieder, die sich aus den neueren, so genannten postbürokratischen Organisationsformen (vgl. z. B. Child/McGarth 2001, S. 1137;

Seibert/Silver/Randolph 2004) ergeben, Auswirkungen auf die Wahrscheinlichkeit der Regelbefolgung haben. Diese Handlungsmöglichkeiten bestehen zum einen darin, an Regelsetzungsprozessen partizipieren, und zum anderen darin, die Herstellung von Interessenkongruenz mit der gesetzten Regel bewirken zu können.

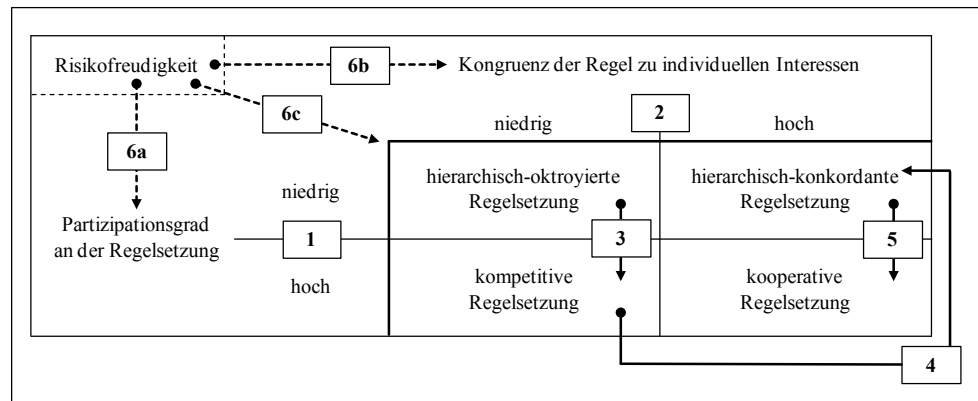


Abb. 5.2: Wahrscheinlichkeit der Regelbefolgung

5.3 Darstellung der Experimentalstudie

5.3.1 Methodik und Entwicklung des Szenarios

In dieser Studie wurde ein (*Online-*)*Experiment* durchgeführt, um den Einfluss der beiden unabhängigen Variablen Partizipationsgrad und Interessenkongruenz auf die abhängige Variable Regelbefolgung sowie die vermuteten Interaktions- und Moderationseffekte zu messen. Für dieses Vorhaben wurden Szenarios verwendet, die eine Exploration der Reaktion des Probanden nach dem Lesen einer hypothetischen Situationen ermöglichen (vgl. Finch 1987, S. 105); Probanden haben nach dem Lesen eines Szenarios angeben müssen, wie sie unter diesen Umständen handeln würden.

Es wurde ein *Szenario* (vgl. Anhang B) entwickelt, das eine Situation beschreibt, in der ein Akteur abwägt, eine Organisationsregel – das Verfassen eines Tagesberichts über den aktuellen Projektfortschritt – zu befolgen oder nicht. Es wurden vier Versionen des Szenarios angefertigt, die jeweils eine der vier Arten der Regelsetzung repräsentieren. Bei der Entwicklung der Szenariotexte wurde dem Vorgehen von Sims (1999) gefolgt: Da Studierende die angestrebte Zielgruppe des Experiments waren, mussten die

Szenariotexte auf diese Probandengruppe ausgerichtet werden. Daher wurden die Texte einer Gruppe von über 30 Studierenden vorgelegt mit der Aufgabe, die Szenarios selbst, ihre Verständlichkeit und ihre Lesbarkeit zu kommentieren. Im Anschluss daran wurden die Anmerkungen mit den Studierenden diskutiert. Hierbei stellte sich u. a. heraus, dass „Vorschrift“ in der Alltagssprache geläufiger, weniger mehrdeutig und neutraler ist als der Begriff „Regel“, weshalb in den Szenarios und dem anschließenden Fragebogen „Regel“ durch „Vorschrift“ substituiert wurde. Im ersten Absatz wurde das dargestellte Unternehmen eingeführt und die Abteilung beschrieben, in der der Akteur hypothetisch tätig ist.

Im zweiten Abschnitt der Szenarios wurden die beiden unabhängigen Variablen variiert, indem die Entstehung der Vorschrift beschrieben wird. Zum einen wurde der Partizipationsgrad an der Regelsetzung verändert. Um einen niedrigen Partizipationsgrad zu signalisieren, wurde die Formulierung „hat die Geschäftsführung vor einigen Wochen im Alleingang die Vorschrift eingeführt“ gewählt. Um einen hohen Partizipationsgrad zu verdeutlichen, wurde die Formulierung „die Abteilung hat sich zusammengesetzt und diskutiert“ verwendet. Zudem wurde bei einem hohen Partizipationsgrad darauf verwiesen, ob man sich „nach intensiven Diskussionen [...] gemeinsam auf die Vorschrift“ einigte (kooperativ) oder ob man sich „vehement“ für einen Vorschlag eingesetzt hat, sich am Ende aber „ein Kollege durchgesetzt“ hat (kompetitiv). Zum anderen ist die Kongruenz der gesetzten Vorschrift zu den individuellen Interessen variiert worden. Nach der Beschreibung der Vorschrift wurde dargestellt, ob diese inkongruent (z. B. „Sie empfinden diese Vorschrift als unnötiges Ärgernis, welches [...]“) oder kongruent (z. B. „Sie empfinden diese Vorschrift als gute Lösung, um [...]“) zu den individuellen Interessen ist. Im dritten Absatz wurden Pro- und Contra-Argumente (Dringlichkeit vs. drohende Sanktionen) dafür geliefert, die Vorschrift in einem konkreten Fall zu befolgen oder zu missachten. Die Szenarios endeten mit einem erneuten Hinweis auf die Interessenkongruenz (z. B. „Allerdings sind Sie ohnehin der Meinung, dass [...]“). Von dem Szenario wurden vier Versionen entwickelt, die die vier Regelsetzungsarten

(hierarchisch-oktroziert; hierarchisch-konkordant; kompetitiv; kooperativ) repräsentieren.

5.3.2 Untersuchungsdesign und Entwicklung des Fragebogens

Das Online-Experiment war in zwei Schritte unterteilt. In einem *ersten Schritt* wurden die Probanden aufgefordert, eine zufällig vorgegebene Version des Szenarios zu lesen, d. h. es lag ein between-subject-design vor. Nach dem Lesen des Szenarios wurde zunächst die abhängige Variable, d. h. die Regelbefolgung des Probanden in der dargestellten Situation, gemessen, da die frühestmögliche Messung der abhängigen Variable als Kardinalregel der experimentellen Methode gilt (vgl. Wetzel 1977, S. 89). Dazu wurde eine leicht modifizierte, übersetzte Version von Morrisons (2006) 6-Item-Skala zur Messung von prosozialen Regelbrüchen verwendet (vgl. Anhang C). Cronbachs Alpha dieser Skala beträgt ,88.

Anschließend wurde anhand einer 2-Item-Skala der Realitätsgrad des Szenarios überprüft. Die Probanden mussten angeben, inwieweit sie den Aussagen „Die dargestellte Situation ist realistisch“ und „Ich kann mir leicht vorstellen, mich in einer solchen Situation zu befinden“ zustimmen (1 = stimme voll und ganz zu, 5 = stimme überhaupt nicht zu). Um zu kontrollieren, ob die Probanden den dargestellten Partizipationsgrad im Szenario erfasst haben, mussten sie das Ausmaß ihrer Zustimmung zur Aussage „Bei der Entwicklung der dargestellten Vorschrift konnten sich alle davon betroffenen Unternehmensmitglieder beteiligen“ (1 = stimme voll und ganz zu, 5 = stimme überhaupt nicht zu) angeben. Analog dazu wurde die Aussage „Ich bin der Meinung, dass die dargestellte Vorschrift in meinem Interesse wäre“ verwendet, um die Erfassung der Interessenkongruenz zu überprüfen. Die Verwendung dieser beiden Manipulation-Check-Fragen dient der Überprüfung, ob die Versuchspersonen die Manipulation wie intendiert wahrgenommen haben (vgl. Sigall/Mills 1998; Mitchell/Jolley 2012). Die Items zum Realitätsgrad sowie zum Manipulation Check wurden zusammen (in randomisierter Reihenfolge) mit zwei irrelevanten Items (z. B. „Im dargestellten Unternehmen herrscht eine offene Unternehmenskultur“) abgefragt,

um den Probanden keine eindeutigen Hinweise auf die unabhängigen Variablen zu geben.

Im *zweiten Schritt* wurde die Moderatorvariable Risikofreudigkeit gemessen, die in der Regelforschung als individueller Einflussfaktor auf die Regelbefolgung identifiziert worden ist. Dazu wurde auf eine 4-Item-Skala von Gomez-Mejia und Balkin (1989) zurückgegriffen, bei der Versuchspersonen Aussagen wie „Ich bevorzuge eine risikoarme bzw. sichere Arbeitsstelle mit einem gleichbleibenden Gehalt anstelle einer risikoreichen Arbeitsstelle mit einem hohen Gehalt“ oder „Ich finde, dass bei der Arbeit risikoreiche Situationen unbedingt vermieden werden sollten“ von 1 = stimme überhaupt nicht zu bis 5 = stimme voll und ganz zu bewerten mussten ($\alpha = ,69$).

Abschließend wurde das Geschlecht des Befragten erhoben. Als Probanden wurde ausschließlich auf Studierende verschiedener Universitäten und Fachrichtungen zurückgegriffen, da diese Ähnlichkeiten beispielsweise hinsichtlich Alter und Bildungsniveau aufweisen. Insofern lag eine relativ homogene Gruppe vor, wodurch Störvariablen möglichst konstant gehalten wurden. Im Fragebogen wurden der angestrebte Abschluss sowie die Fachrichtung des Studiums erhoben.

5.3.3 Ergebnisse

Die *Stichprobe* der Studie setzte sich aus 183 Studierenden zusammen, so dass eine ausreichende Stichprobengröße für die Überprüfung der Hypothesen erreicht wurde (Faul et al. 2007). Rund 60 % (110 Probanden) der Probanden waren weiblich, das durchschnittliche Alter betrug 24,3 Jahre ($SD = 3,5$ Jahre). Ungefähr 65 % (118 Probanden) der Befragten strebten mit ihrem derzeitigen Studium den Bachelorabschluss an, Master- und Promotionsstudierende bildeten kumuliert mit ca. 29 % (53 Probanden) einen weiteren Teil der Stichprobe. Fast die Hälfte der Probanden (44,8 %, 82 Probanden) studierte ein wirtschaftswissenschaftliches Fach. Die restlichen Versuchspersonen studierten überwiegend Fächer aus den Sozial-, Sprach- und Naturwissenschaften (38,2 %, 70 Probanden).

Nur 18 % der Probanden haben „nicht zugestimmt“ bzw. „überhaupt nicht zugestimmt“, dass das Szenario realistisch ist. Auf die Frage, ob sich die Probanden vorstellen können, in einer solchen dargestellten Situation zu sein, haben 19,7 % „nicht zugestimmt“ bzw. „überhaupt nicht zugestimmt“. Ein Vergleich der Mittelwerte der Regelbefolgung (abhängige Variable) vor dem Hintergrund der vier Regelsetzungstypen zeigt, dass die Probanden in der Bedingung „kooperative Regelsetzung“ durchschnittlich eher die beschriebene Regel befolgten als in den anderen drei Bedingungen (vgl. Tab. 5.1).

	Regelbefolgung		
	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
hierarchisch-oktroierte Regelsetzung	45	3,23	0,95
hierarchisch-konkordante Regelsetzung	42	3,23	0,85
kompetitive Regelsetzung	46	3,26	0,92
kooperative Regelsetzung	50	3,56	0,86

Tab. 5.1: Mittelwerte und Standardabweichung von Regelbefolgung

Eine *Varianzanalyse* zeigte, dass Probanden in den Bedingungen mit hohem Partizipationsgrad eher angaben, dass sich alle Unternehmensmitglieder an der Entwicklung der Vorschrift beteiligen konnten ($M = 2,67$ (hoher Partizipationsgrad); $M = 3,70$ (niedriger Partizipationsgrad), $F(1,181) = 26,50$, $p < ,001$, $\eta^2 = ,13$). Zudem konnte mit einer Varianzanalyse festgestellt werden, dass Probanden in den Bedingungen mit hoher Interessenkongruenz eher der Meinung waren, dass die dargestellte Vorschrift in ihrem Interesse gewesen wäre ($M = 2,80$ (hohe Interessenkongruenz); $M = 3,68$ (niedrige Interessenkongruenz), $F(1,181) = 28,66$, $p < ,001$, $\eta^2 = ,14$). Somit verdeutlichen die Manipulation Checks, dass die Probanden die Variation der unabhängigen Variablen innerhalb der Szenarios erfasst haben.

Tabelle 5.2 zeigt *deskriptive Statistiken und Korrelationen* für alle in dieser Studie verwendeten Variablen. Sie beinhaltet die Mittelwerte, Standardabweichungen, den Reliabilitätskoeffizienten Cronbachs Alpha und die Korrelationen zwischen den einzelnen Variablen. Die Probanden haben nach dem Lesen des Szenarios im Durchschnitt eine leichte Tendenz zur Regelbefol-

gung angegeben. Zudem korrelieren wie erwartet das Geschlecht und die Risikofreudigkeit mit der Regelbefolgung (vgl. Howell/Higgins 1990; Portillo/DeHart-Davis 2009). Frauen haben mit größerer Wahrscheinlichkeit die Regel befolgt als Männer; ebenso gaben risikoscheue Probanden mit größerer Wahrscheinlichkeit eine Regelbefolgung an als risikofreudige Probanden. Ebenso zeigte sich, dass weibliche Probanden risikoscheuer waren als männliche. Die Korrelation zwischen Geschlecht bzw. Risikofreudigkeit und Regelbefolgung unterstreicht die Notwendigkeit, diese beiden Variablen in die weitergehende Analyse mit einzubeziehen (vgl. Morrison 2006, S. 21).

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7
1. Regelbefolgung (5 = hoch; 1 = niedrig)	3,33	0,90	(0,88)						
2. Partizipationsgrad (1 = hoch; 0 = niedrig)	0,52	0,50	,104						
3. Interessenkongruenz (1 = hoch; 0 = niedrig)	0,50	0,50	,091	,038					
4. Geschlecht (1 = w; 0 = m)	0,60	0,49	,173*	-,083	,038				
5. angestrebter Abschluss (1 = Bachelor; 0 = Anderer)	0,64	0,48	,023	-,066	,015	,095			
6. derzeitige Fachrichtung (1 = Wirtschaftswissen.; 0 = Andere)	0,45	0,50	,079	-,066	-,049	-,006	,164*		
7. Risikofreudigkeit (5 = risikoscheu; 1 = risikofreudig)	2,81	0,81	,148*	-,074	,039	,168*	,097	-,037	(0,69)

Hinweis: Alpha Koeffizienten befinden sich in Klammern auf der Diagonalen. $N = 183$.

[†] $p < ,10$ (zweiseitig); * $p < ,05$ (zweiseitig); ** $p < ,01$ (zweiseitig); *** $p < ,001$ (zweiseitig)

Tab. 5.2: Deskriptive Statistiken und Korrelationen für alle Variablen

Um die Hypothesen zu testen, wurde eine *lineare Regressionsanalyse* durchgeführt. Zunächst wurde überprüft, ob die Modellannahmen des Regressionsmodells verletzt wurden (vgl. Backhaus et al. 2011; Janssen/Laatz 2013). Da es sich bei den Daten nicht um Zeitreihendaten handelt, besteht die Gefahr der Autokorrelation nicht. Mittels der Betrachtung der Streuung der Residuen (vgl. Anhang D) konnte festgestellt werden, dass keine Heteroskedastizität vorliegt. Eine Kollinearitätsdiagnose offenbart keine Multikollinearität der Prädiktorvariablen, beispielsweise bleibt der Konditionsindex für alle Modelle stets unter 10, sodass kein bedeutsamer Zusammenhang zwischen den Prädiktorvariablen besteht (vgl. Janssen/Laatz 2013, S. 413). Schließlich wurde die Normalverteilung der abhängigen Variable Regelbefolgung mittels eines Quantil-Quantil-Diagramms (Q-Q-Diagramm) bzw. eines Normalverteilungsplots überprüft, da eine grafische Überprüfung der Normalverteilung statistischen Tests wie z. B. dem Kolmogorov-Smirnov-Test vorzuziehen ist (vgl. Janssen/Laatz 2013, S. 248). Die Verteilung nähert sich einer 45°-Linie an (vgl. Anhang E), sodass von einer Normalverteilung der abhängigen Variable ausgegangen werden kann (vgl. Cohen et al. 2003, S. 140).

Die Variablen wurden aus Gründen der besseren Vergleichbarkeit z-standardisiert (vgl. Cohen et al. 2003; Dawson/Richter 2006) und blockweise in die Regressionsanalyse einbezogen. Die beiden unabhängigen Variablen Partizipationsgrad und Interessenkongruenz sowie Geschlecht, angestrebter Abschluss und derzeitige Fachrichtung wurden als Dummyvariablen kodiert. In Modell 1 wurden zunächst die Kontrollvariablen Geschlecht, angestrebter Abschluss und derzeitige Fachrichtung erfasst. In Modell 2 wurden die beiden unabhängigen Variablen hinzugefügt und in einem nächsten Modell 3 auf ihre Interaktion hin überprüft. Modell 4 fügt die Moderatorvariable Risikofreudigkeit und deren Interaktion mit den beiden unabhängigen Variablen ein. Im letzten Modell 5 wird die dreifache Interaktion zwischen Moderator und beiden unabhängigen Variablen mit einbezogen.

Tabelle 5.3 zeigt die Ergebnisse der Regressionsanalyse. Von den Kontrollvariablen hat lediglich das Geschlecht ($\beta = ,36$) einen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit der Regelbefolgung (korr. $R^2 = ,020$, $F = 2,26$, $p < ,10$). Modell 2 zeigt, dass der Partizipationsgrad ($\beta = ,24$) nur einen schwach signifikanten Einfluss auf die Regelbefolgung hat, wohingegen die Interessenkongruenz keine bedeutsamen Auswirkungen auf die abhängige Variable hat (korr. $R^2 = ,032$, $F = 2,22$, $p < ,10$). Ein Interaktionseffekt zwischen den beiden unabhängigen Variablen in Modell 3 konnte nicht festgestellt werden (korr. $R^2 = ,030$, $F = 1,93$, $p < ,10$). Nach der Hinzunahme von Risikofreudigkeit zeigt sich in Modell 4 ebenfalls ein nur schwach signifikanter Moderationseffekt der Risikofreudigkeit auf den Einfluss des Partizipationsgrads auf die Regelbefolgung ($\beta = ,26$) (korr. $R^2 = ,050$, $F = 1,93$, $p < ,05$). Schließlich konnte in Modell 5 ein schwach signifikanter moderierender Einfluss der Risikofreudigkeit auf den Interaktionseffekt zwischen Partizipationsgrad und Interessenkongruenz auf die Regelbefolgung festgestellt werden ($\beta = -,51$). Alle Variablen zusammen genommen erklären 6 % der Varianz (korr. $R^2 = ,060$, $F = 2,16$, $p < ,05$).

Variablen	Lineare Regression				
	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4	Modell 5
Kontrollvariablen					
Geschlecht	,356* (,150)	,369* (,150)	,355* (,151)	,320* (,151)	,360* (,152)
angestrebter Abschluss	-,014 (,156)	-,005 (,155)	-,001 (,155)	,016 (,156)	,033 (,156)
derzeitige Fachrichtung	,163 (,149)	,186 (,149)	,175 (,150)	,173 (,149)	,180 (,148)
Unabhängige Variablen					
Partizipationsgrad		,243 [†] (,147)	,138 (,213)	,170 (,211)	,193 (,210)
Interessenkongruenz		,169 (,146)	,060 (,213)	,051 (,212)	,037 (,211)
Risikofreudigkeit				-,041 (,121)	-,144 (,135)
Interaktionen					
2-fach					
Partizipationsgrad*Interessenkongruenz			,207 (,296)	,165 (,295)	,151 (,294)
Partizipationsgrad*Risikofreudigkeit				,261 [†] (,150)	,492* (,203)
Interessenkongruenz*Risikofreudigkeit				,069 (,151)	,346 (,223)
3-fach					
Partizipationsgrad*Interessenkongruenz *Risikofreudigkeit					-,508 [†] (,302)
F	2,263 [†]	2,223 [†]	1,928 [†]	2,064*	2,159*
R²	,037	,059	,062	,097	,112
korr. R²	,020	,032	,030	,050	,060
ΔR²		,023	,003	,035 [†]	,015 [†]

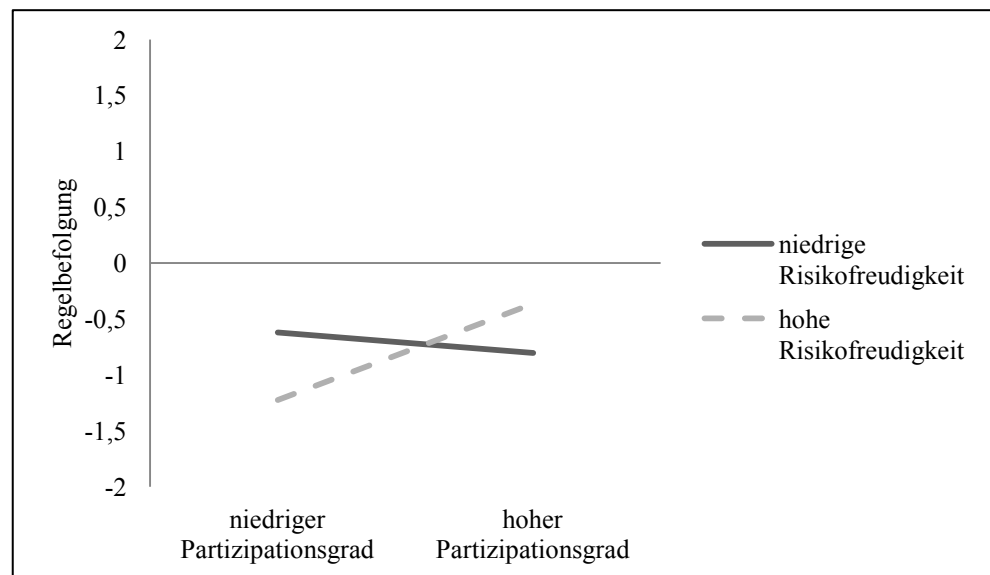
Abhängige Variable: Regelbefolgung

Hinweis: Aufgeführt sind die standardisierten Regressionskoeffizienten mit den Standardfehlern in Klammern. $N = 183$. Geschlecht wurde 0 = männlich, 1 = weiblich kodiert. Abschluss wurde 0 = Anderer, 1 = Bachelor kodiert. Fachrichtung wurde 0 = Andere, 1 = Wirtschaftswissenschaften kodiert.

[†] $p < ,10$; * $p < ,05$; ** $p < ,01$; *** $p < ,001$

Tab. 5.3: Ergebnisse der Regressionsanalyse

Der in Hypothese 1 angenommene positive Zusammenhang von Partizipationsgrad und Regelbefolgung spiegelt sich in den Daten nur schwach wider. Steigt der Partizipationsgrad von niedrig auf hoch, dann steigt auch die Wahrscheinlichkeit der Regelbefolgung. Abbildung 5.3 illustriert den moderierenden Effekt der Risikofreudigkeit auf den Zusammenhang zwischen Partizipationsgrad und Regelbefolgung, der im Rahmen der Regressionsanalyse in Modell 4 auf einem Signifikanzniveau von $p < ,10$ und in Modell 5 auf einem Signifikanzniveau von $p < ,05$ beobachtet wurde. Es zeigt sich, dass bei einem niedrigen Partizipationsgrad die Regel eher von risikoscheuen Probanden befolgt wurde als von risikofreudigen. Wenn jedoch eine hoch partizipative Ausprägung des Szenarios vorlag, kehrte sich der Effekt um: Die Wahrscheinlichkeit der Regelbefolgung erhöhte sich im Vergleich zu niedrig partizipativen Bedingungen bei risikofreudigen Probanden um ca. eine Standardabweichung, während risikoscheue Probanden die Regel mit etwas geringerer Wahrscheinlichkeit befolgten. Folglich bedeutet dies, dass je höher (niedriger) der Partizipationsgrad und je höher (niedriger) die Risikofreudigkeit sind, desto eher wurde die im Szenario beschriebene Regel befolgt.

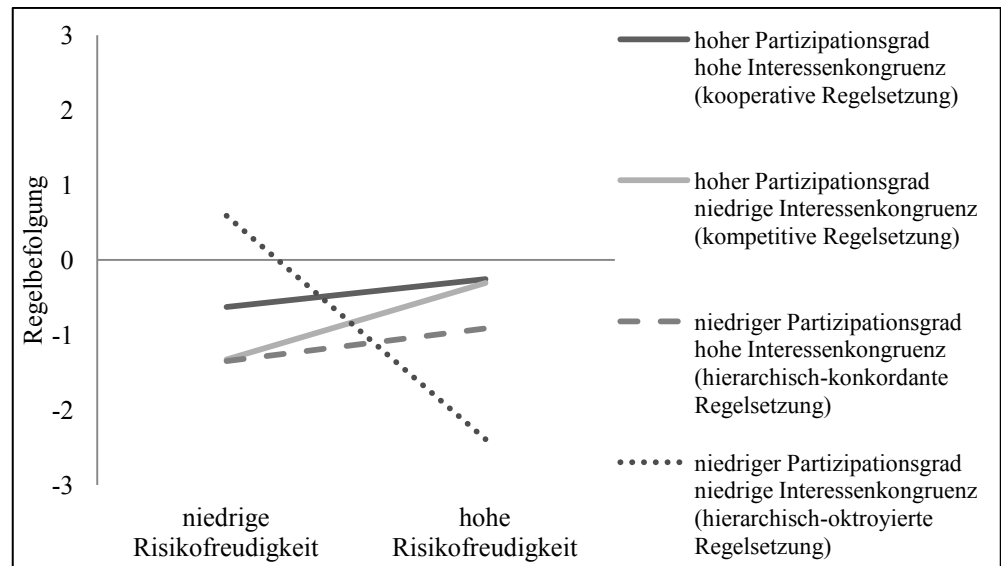


Hinweis: Die Variablen wurden z-standardisiert.

Abb. 5.3: Interaktionseffekte von Partizipationsgrad und Risikofreudigkeit

Abbildung 5.4 stellt den moderierenden Effekt der Risikofreudigkeit auf die Interaktionseffekte von Partizipationsgrad und Interessenskongruenz im Hin-

blick auf die Regelbefolgung dar. Auf der X-Achse ist die Risikofreudigkeit abgetragen, während die vier Kombinationsmöglichkeiten der beiden unabhängigen Variablen durch die vier Linien dargestellt werden. Die Abbildung zeigt, dass Probanden mit niedriger Risikofreudigkeit die Regel in Abhängigkeit von der gelesenen Szenariobedingung mit unterschiedlicher Wahrscheinlichkeit befolgt haben: Wenig risikofreudige Probanden in der Bedingung „hierarchisch-oktroyierte Regelsetzung“ haben die beschriebene Regel mit größerer Wahrscheinlichkeit befolgt als Probanden der drei anderen Bedingungen. Probanden mit niedriger Risikofreudigkeit in der Bedingung „kooperative Regelsetzung“ haben die Regel mit einer um ca. eine Standardabweichung reduzierten Wahrscheinlichkeit befolgt als Versuchspersonen aus der Bedingung „hierarchisch-oktroyierte Regelsetzung“. Die Wahrscheinlichkeit der Regelbefolgung bei risikoscheuen Probanden war in den Bedingungen „kompetitive Regelsetzung“ und „hierarchisch-konkordante Regelsetzung“ nahezu gleich niedrig. Bei risikofreudigen Versuchspersonen in der Bedingung „hierarchisch-oktroyierte Regelsetzung“ zeigte sich, dass die Wahrscheinlichkeit der Regelbefolgung signifikant um ca. drei Standardabweichungen sinkt. Probanden mit hoher Risikofreudigkeit, die das Szenario mit kooperativer Regelsetzung bzw. hierarchisch-konkordanter Regelsetzung gelesen haben, zeigten einen nahezu parallelen, leichten Anstieg der Regelbefolgungswahrscheinlichkeit. Risikofreudige Versuchspersonen in der Bedingung „kompetitive Regelsetzung“ hingegen befolgten die Regel mit einer gegenüber risikoscheuen Probanden um ca. eine Standardabweichung erhöhten Wahrscheinlichkeit. Damit wiesen Versuchspersonen mit hoher Risikofreudigkeit in den hoch partizipativen Bedingungen eine ähnliche Wahrscheinlichkeit der Regelbefolgung auf.



Hinweis: Die Variablen wurden z-standardisiert.

Abb. 5.4: Interaktionseffekte von Partizipationsgrad, Interessenskongruenz und Risikofreudigkeit

Vor dem Hintergrund der im Rahmen der Regressionsanalyse geringen erklärten Varianz und der niedrigen Signifikanzniveaus der Effekte kann vermutet werden, dass andere, in diesem Beitrag bislang nicht berücksichtigte Variablen wie z. B. individuelle und situative Faktoren (vgl. 5.2.2) einen wesentlichen Einfluss auf die Regelbefolgung haben. Eine dieser Variablen könnte die Einstellung zur Regelbefolgung sein (vgl. DeHart-Davis 2007), die ein guter Prädiktor für Regelbefolgung ist (vgl. z. B. Lau/Au/Ho 2003; Wenzel 2004; Siponen/Pahnila/Mahmood 2007). Daher wurde die Einstellung zur Regelbefolgung – gemessen mit der 9-Item-Skala von DeHart-Davis (2007) – als Kontrollvariable in eine weitere Regressionsanalyse, die daneben die gleichen Variablen wie in Tabelle 5.3 dargestellt beinhaltet, einbezogen (vgl. Anhang F). Die Regressionsanalyse offenbart einen konstant hochsignifikanten Einfluss ($p < ,001$) der Einstellung zur Regelbefolgung auf die Regelbefolgung über alle fünf Modelle hinweg; β variiert für diese Variable von Modell 1 bis Modell 5 zwischen ,40 und ,37. Das Geschlecht hat weiterhin einen durchgehend signifikanten Einfluss auf die Regelbefolgung, jedoch auf einem Signifikanzniveau von $p < ,10$. Die in der ursprünglichen Regressionsanalyse (vgl. Tab. 5.3) beobachteten Haupt- und Interaktionseffekte finden sich in ähnlicher Form auch bei der Hinzunahme der Einstellung zur Regelbefolgung wieder: Sowohl der Effekt des Partizi-

pationsgrads auf die Regelbefolgung ($\beta = ,22$) als auch der Moderationseffekt der Risikofreudigkeit auf diesen Zusammenhang ($\beta = ,39$) bleiben auf dem gleichen (schwachen) Signifikanzniveau bestehen. Jedoch konnte im Gegensatz zur ursprünglichen Regressionsanalyse kein signifikanter Moderationseinfluss der Risikofreudigkeit auf den Interaktionseffekt der beiden unabhängigen Variablen auf die Regelbefolgung festgestellt werden. Das korre. R^2 steigt von Modell 1 bis Modell 5 von ,178 auf ,187. Insgesamt kann die Hinzunahme der Einstellung zur Regelbefolgung die Robustheit der Daten weitestgehend bekräftigen: Der Haupteffekt des Partizipationsgrads auf die abhängige Variable sowie der Moderationseffekt der Risikofreudigkeit auf diesen Zusammenhang bleiben trotz des starken Prädiktors bestehen, was die Ergebnisse untermauert – auch wenn sich die Ergebnisse auf dem gleichen (geringen) Signifikanzniveau befinden. Der dreifache Interaktionseffekt hingegen erwies sich nicht als robust und konnte in der zweiten Regressionsanalyse nicht mehr beobachtet werden. Daher sollte Hypothese 6c vorerst verworfen werden.

Zusammenfassend betrachtet konnte in der dargestellten Experimentalstudie kein signifikanter Einfluss der Interessenkongruenz auf die Befolgung der beschriebenen Regel festgestellt werden, sodass Hypothese 2 verworfen werden muss. Hypothese 1 fand hingegen schwache Unterstützung, dass mit steigendem Partizipationsgrad die Wahrscheinlichkeit der Regelbefolgung zunimmt. Die Hypothesen 3, 4 und 5, die von einem Interaktionseffekt der unabhängigen Variablen ausgegangen sind, haben in den Daten keine Unterstützung gefunden. Während ein moderierender Einfluss der Risikofreudigkeit auf den Zusammenhang zwischen Partizipationsgrad und Regelbefolgung festgestellt wurde (Hypothese 6a), konnte kein Zusammenhang von Interessenkongruenz und Regelbefolgung (Hypothese 6b) beobachtet werden. Des Weiteren ergaben die Daten keinen robusten Moderationseffekt der Risikofreudigkeit auf den Interaktionseffekt des Partizipationsgrads und der Interessenkongruenz auf die Regelbefolgung, sodass Hypothese 6c durch die Daten nicht eindeutig bestätigt wird und vorerst verworfen werden muss.

5.4 Schlussfolgerungen

5.4.1 Beiträge zur Regelforschung

Die Studie erweitert die *Erkenntnisse über die situativen und individuellen Faktoren*, die die Regelbefolgung beeinflussen (vgl. 2.3.5; 5.2.2). Bislang hat die Literatur den Einfluss beider Faktoren überwiegend vor dem Hintergrund hierarchisch gesetzter Regeln untersucht (vgl. z. B. Gouldner 1964; Dahling et al. 2012), die Ergebnis eines niedrig partizipativen Prozesses sind. Zudem wurde das Zusammenspiel verschiedener Faktoren im Hinblick auf die Regelbefolgung erforscht; jedoch wurde dabei vor allem das Zusammenwirken situativer Faktoren fokussiert. Beispielsweise untersuchten Jensen und Raver (2012) den Moderatoreffekt der wahrgenommenen Arbeitsautonomie auf den Zusammenhang zwischen Überwachung und Regelbefolgung sowie Zoghbi-Manrique-de-Lara (2011) den moderierenden Einfluss der wahrgenommenen prozeduralen Gerechtigkeit auf den Zusammenhang von Sanktionen und Regelbefolgung.

Die Ergebnisse der durchgeführten Experimentalstudie erweitern diese Erkenntnisse, jedoch lassen sich vor dem Hintergrund der zumeist schwach signifikanten Effekte lediglich vorsichtige Aussagen formulieren. Die Studie deutet einerseits darauf hin, dass der Fokus auf hierarchisch gesetzte Regeln limitiert ist, da der Partizipationsgrad als eine Dimension der Regelsetzungsart Auswirkungen auf die Befolgung der gesetzten Regel hat. Andererseits weisen die Daten darauf hin, dass situative und individuelle Faktoren zusammenwirken, da sich der positive Haupteffekt zwischen Partizipationsgrad und Regelbefolgung relativiert, wenn der moderierende Effekt der Risikofreudigkeit berücksichtigt wird. Somit können individuelle Faktoren beeinflussen, in welchem Ausmaß und in welche Richtung der Partizipationsgrad einen Einfluss auf die Regelbefolgung hat. Während der hohe Partizipationsgrad für sich genommen die Regelbefolgung positiv beeinflusste und sich dieser Zusammenhang bei risikofreudigen Versuchspersonen noch verstärkte, kehrte sich der Effekt bei risikoscheuen Probanden in einen leicht negativen Zusammenhang um (vgl. Abb. 5.3). Somit konnte zum einen der Partizipationsgrad als ein weiterer situativer Faktor identifiziert

werden, zum anderen konnte beobachtet werden, dass Risikofreudigkeit als Moderatorvariable fungiert (vgl. Brockhaus 1980). Darüber hinaus liefert dieses Ergebnis weiteren Aufschluss darüber, wie individuelle Faktoren den Einfluss situativer Faktoren auf die Regelbefolgung moderieren. Die Identifikation von neuen situativen und individuellen Faktoren sowie von deren Interaktions- und Moderationseffekten vor dem Hintergrund der Regelbefolgung ist aufgrund der Bedeutung von Organisationsregeln und deren Befolgung (vgl. March/Schulz/Zhou 2000; Vardi/Weitz 2004) sowohl für die Wissenschaft als auch die Praxis besonders relevant.

5.4.2 Beiträge zur Partizipationsforschung

Die Experimentalstudie liefert einen *Beitrag zur Diskussion über Partizipation in Organisationen*. Verschiedene Studien verdeutlichen, dass Mitarbeiter aller Hierarchieebenen in der Regel partizipative Prozesse bevorzugen (vgl. z. B. Cooke 1994; Cohen/Bailey 1997; Parnell/Crandall 2001, S. 523). Dieses Bedürfnis nach Partizipation wird jedoch von individuellen Merkmalen wie z. B. kultureller Hintergrund (vgl. Ornoy 2010) und Ungleichheitsaversion moderiert (vgl. Grund/Sliwka 2005). Neben der Frage nach der individuellen Einstellung zu Partizipation beschäftigt sich die Organisationsforschung auch mit den Auswirkungen der Partizipation. So werden positive Auswirkungen wie z. B. gesteigerte intrinsische Motivation (vgl. Conger/Kanungo 1988), gesteigerte Zufriedenheit (vgl. Sparrowe 1994) und Wissenszuwachs (vgl. Scholl 2004, S. 194) betont. Partizipation gilt damit als eines der effektivsten Instrumente, um gewünschtes Mitarbeiterverhalten auszulösen (vgl. Coch/French 1948; Vroom/Jargo 1988; Han/Chiang/Chang 2010). Andere Autoren stellen dagegen die Annahme generell positiver Effekte von Partizipation in Frage (vgl. z. B. Wagner 1994; Parnell/Crandall 2001).

Die durchgeführte Experimentalstudie unterstützt diese Sichtweise, denn die Ergebnisse deuten darauf hin, dass ein hoher Partizipationsgrad unter bestimmten Bedingungen einen negativen Einfluss auf organisationale Prozesse (und auf die Regelbefolgung) hat und dass individuelle Charaktereigenschaften der betroffenen Akteure berücksichtigt werden müssen. Überras-

schenderweise befolgten Probanden Regeln, an deren Entstehung sie nicht mitgewirkt haben und die divergent zu ihren individuellen Interessen sind, mit deutlich größerer Wahrscheinlichkeit, wenn sie risikoscheu anstatt risikofreudig waren (vgl. Abb. 5.4). Ein Grund dafür könnte sein, dass risikoscheue Personen Unsicherheit vermeiden wollen (vgl. Johanson 2000); partizipative Prozesse und die daraus resultierenden Möglichkeiten zur Interessendurchsetzung stellen jedoch unsichere Situationen dar, da zum einen der Ausgang des Prozesses der Regelsetzung nicht festgelegt ist, was als Bedrohung empfunden werden kann (vgl. Budner 1962, S. 29), und zum anderen mit der Partizipation die Übernahme von Verantwortung verbunden ist, die nicht jede Person gleichermaßen anstrebt. Daher ist es möglich, dass risikoscheue Personen solchen Prozessen ablehnend gegenüberstehen und stattdessen hierarchisch gesetzte Regeln präferieren. Risikofreudige Personen hingegen fühlen sich möglicherweise im Fall von hierarchisch-oktrozierter Regelsetzung in ihren Entscheidungsmöglichkeiten und Interessen beschränkt und reagieren mit Nonkonformität, während hoch partizipative Regelsetzungen „Spielarenen“ darstellen und von solchen Personen bevorzugt werden, um so ihre eigenen Interessen verfolgen zu können. Vor dem Hintergrund neuer Organisationsformen, die durch horizontale bzw. partizipative Strukturen gekennzeichnet sind (vgl. Child/McGrath 2001, S. 1137), wird die Relevanz dieses Ergebnisses offenkundig: Mitarbeiter müssen sich verstärkt selbst organisieren, sodass hoch partizipative Entscheidungs- und Regelsetzungsprozesse verstärkt auftreten. Werden dabei die individuellen Persönlichkeitsmerkmale der Mitglieder jedoch nicht berücksichtigt, können die positiven Effekte von Partizipation nicht ausgeschöpft bzw. vermindert werden.

5.4.3 Methodische und theoretische Einordnung der Ergebnisse

Obwohl wichtige Beiträge zu den Diskussionen über Faktoren, die die Regelbefolgung beeinflussen, sowie über Partizipation in Organisationen geliefert werden konnten, sind viele der Ergebnisse lediglich schwach signifikant, sodass die Aussagekraft der gezogenen Schlussfolgerungen begrenzt sind. Darüber hinaus ist die durch die Regression erklärte Varianz auf rela-

tiv niedrigem Niveau. Dies kann einerseits aus *methodischen Problemen* resultieren: Tabelle 5.1 zeigt, dass die Mittelwerte der Regelbefolgung der vier Regelsetzungsarten relativ nah beinander und dass die Varianzen relativ gering sind. Möglicherweise liegt hier ein sozial erwünschtes Antwortverhalten vor (vgl. Donaldson/Grant-Vallone 2002), sodass die Probanden – unabhängig vom gelesenen Szenario – eher zur Regelbefolgung tendierten.

Auch die Gründe, weshalb der Partizipationsgrad bzw. die Interessenkongruenz sowie deren Interaktion allenfalls einen schwachsignifikanten Einfluss auf die Regelbefolgung (Hypothesen 1 bis 5) haben, sind möglicherweise methodischer Art. So wurde nicht das tatsächliche Verhalten der Probanden gemessen, sondern wie sich diese in der betreffenden Situation verhalten *würden*. Daher ist fraglich, ob sich die Probanden in einer realen Situation so verhalten würden, wie sie es angegeben haben (vgl. Podsakoff/Organ 1986). Dies spiegelt die generelle Kritik an Experimentalstudien wider, nur künstliche Entscheidungssituationen erzeugen zu können (vgl. Hirsch/Volnhals 2012, S. 39). Darüber hinaus verwundert insbesondere, dass die Interessenkongruenz keinen Einfluss auf die Regelbefolgung gehabt hat, da solch ein Effekt bereits in einer anderen Studie (vgl. Tyler/Blader 2005) beobachtet wurde. Ein Grund dafür könnte sein, dass die Stellen in den Szenarios, die auf die Interessenkongruenz hinweisen sollen (beispielsweise die Aussage „Sie empfinden diese Vorschrift als gute Lösung, um die Kommunikationsprobleme zu beseitigen, und glauben, dass dies zukünftig Ihre Zusammenarbeit mit den anderen Abteilungen erleichtern wird“), von den Probanden als (empfundene) Funktionalität von Regeln interpretiert worden sind. Dies schließt jedoch nicht aus, dass die wahrgenommene Funktionalität im Widerspruch zum individuellen Interesse des Probanden gewesen ist. Weiterhin kann an der Studie kritisiert werden, dass studentische Probanden befragt wurden, die oftmals keine bzw. wenig Berufserfahrung haben und deshalb angenommen wird, dass sich ihre Antworten von denen berufstätiger Versuchsteilnehmer unterscheiden (vgl. Gordon/Slade/Schmitt 1986).

Jedoch finden sich auch Gründe, die für ein dem Untersuchungsgegenstand angemessenes methodisches Vorgehen sprechen: Erstens hat sich die vorliegende Studie methodisch an diversen Studien (vgl. z. B. Morrison 2006; Verboon/van Dijke 2011) orientiert, die Regelbefolgung ebenso mithilfe eines szenariobasierten Experiments untersucht und damit statistisch aussagekräftige Ergebnisse gewonnen haben. Zweitens sind self-reported measures wie die hier verwendete Skala zu Regelbefolgung (Morrison 2006) eine weit verbreitete Form der Datenerhebung in der Organisationsforschung (vgl. Podsakoff/Organ 1986, S. 531), deren Bedeutung in der Literatur anerkannt ist (vgl. Verboon/van Dijke 2011, S. 128). Andere Forschungsbereiche wie z. B. die Forschung zu Steuerzahlung (vgl. Hite 1988) und die Kriminologie (vgl. Hindelang/Hirschi/Weis 1979) zeigen, dass Selbstangaben zu deviantem Verhalten mit dem tatsächlichen Verhalten korrelieren. Drittens zeigte sich, dass ein Großteil der Versuchspersonen das beschriebene Szenario als (sehr) realistisch bewertet hat und sich (sehr) gut in die dargestellte Situation hineinversetzen konnte. Viertens gehen Peecher und Solomon (2001) davon aus, dass die externe Validität eines Experiments durch die Teilnahme von Studierenden nicht bedeutsam verringert wird. So hat sich in der experimentellen Accounting-Forschung gezeigt, dass Antworten von Studierenden ähnliche Ergebnisse liefern wie jene von berufserfahrenen Probanden; dies trifft insbesondere auf Experimentalbedingungen zu, die aufgrund des Szenarios als relativ simpel bzw. wenig komplex eingestuft werden können (vgl. Elliot et al. 2007). Dass diese Bedingung in dem in diesem Beitrag verwendeten Szenario erfüllt ist, kann vermutet werden, da sich auch Studierende mit fehlender bzw. geringer Berufserfahrung in das Szenario hineinversetzen konnten. Die Manipulation Checks verdeutlichen zudem, dass die Probanden die Variation der unabhängigen Variablen erfasst haben.

Die statistisch begrenzte Aussagekraft der Ergebnisse kann auch Folge *theoretischer Probleme* sein. Erstens basiert die für die konzeptionellen Grundlagen und die Hypothesenherleitung verwendete Literatur im Wesentlichen auf Analysen klassischer, hierarchischer Organisationen (vgl. z. B. Crozier/Friedberg 1979; Weber 2005) sowie auf Studien zu Regelbefolgung

in solchen Organisationen (vgl. z. B. Morrison 2006; DeHart-Davis 2007; Oberfield 2010). Das Zurückgreifen auf solche Erkenntnisse war jedoch erforderlich, da neuere, horizontalere Organisationsformen in der Organisationsforschung zwar intensiv erforscht werden (vgl. Child/McGrath 2001; Palmer/Benveniste/Dunford 2007), das Wissen über diese postbürokratischen Formen jedoch begrenzt ist; es fehlt an empirischer Evidenz, die Erkenntnisse sind fragmentiert und eine einheitliche Theorie existiert nicht (vgl. Palmer/Benveniste/Dunford 2007, S. 1831; Sanchez-Bueno/Suarez-Gonzales 2010, S. 341). Dass ein Großteil der aufgestellten Hypothesen keine Bestätigung in den Daten gefunden hat, liegt daher möglicherweise daran, dass sich die Grundannahmen der Organisationstheorie nicht adäquat auf moderne Organisationserscheinungen wie z. B. Empowerment oder Dezentralisierung übertragen lassen, da diese Annahmen aus hierarchisch geprägten Organisationen entstammen.

Zweitens wurde ein Großteil der Probanden Ende der 1980er bzw. Anfang der 1990er Jahre geboren und ist damit Teil der sogenannten Generation Y. Die bisherigen Erkenntnisse über Einstellungen von Arbeitnehmern hinsichtlich verschiedener Arbeitsplatzeigenschaften wie z. B. Partizipation und Autonomie fußen jedoch wesentlich auf Forschung über vorherige Generationen (Baby Boomer, Generation X; vgl. Twenge/Campbell 2012). Die Generation Y tendiert im Gegensatz zur vorangegangenen Generation X jedoch eher dazu, Anweisungen zu befolgen (vgl. Reisenwitz/Iyer 2009, S. 94) und hat ein ausgeprägtes Vertrauen in und Bedürfnis nach organisationalen Strukturen (vgl. Hershatter/Epstein 2010): „Any elements of ambiguity, or any project [...] that requires Millennials to work without guide lines, templates, or examples, results in a great deal of angst [...]“ (Hershatter/Epstein 2010, S. 216). Darüber hinaus ist die neuere Generation risikofreudiger als die vorherige Generation (vgl. Reisenwitz/Iyer 2009). Somit besteht die Stichprobe dieser Studie aus Personen, die sich in für die Fragestellung relevanten Merkmalen, z. B. Einstellung zu Autoritäten und Risikofreudigkeit, von Personen unterscheiden, die bislang hinsichtlich ihres Regelbefolgungsverhaltens erforscht wurden.

5.5 Praxisimplikationen und Forschungsbedarf

Auf Basis der Ergebnisse lassen sich *Implikationen für die Praxis* ableiten. Die Erkenntnis, dass ein hoher Partizipationsgrad nicht per se einen positiven Einfluss auf organisationale Prozesse (und auf die Regelbefolgung) hat, weist für die Zusammensetzung von Teams Bedeutung auf. Für Unternehmen und deren Regelsetzung legen die Ergebnisse der Experimentalstudie nahe, dass das Persönlichkeitsmerkmal Risikofreudigkeit berücksichtigt werden sollte, um Regelbefolgung in Teams zu forcieren. Auf dieser Grundlage kann argumentiert werden, dass horizontal strukturierte Teams, die ihren Mitgliedern vielfältige Möglichkeiten zur Partizipation gewähren, möglichst aus Personen mit hoher Risikofreudigkeit bestehen sollten. Dies hätte zur Folge, dass solche Teams verstärkt Regeln setzen, die „radikal“ und risikobehaftet sind, denen jedoch auch ein revolutionäres Innovationspotential innewohnt (vgl. Cabrales et al. 2008). Teams mit hierarchisch geprägten Strukturen sollten zur Forcierung der Regelbefolgung hingegen aus weniger risikofreudigen Mitgliedern bestehen, denn risikofreudige Personen tendieren in solchen Strukturen eher zum Regelbruch als risikoscheue (vgl. DeHart-Davis 2007). Im Gegensatz zu Teams mit risikofreudigen Mitgliedern tendieren risikoscheue Teams dazu, Regeln zu setzen, die im Vergleich zu bestehenden Regeln wenig neue Elemente beinhalten (vgl. Lee/Sukoco 2011), was Innovation unwahrscheinlich macht, dafür jedoch Sicherheit erzeugt.

Allerdings ist zu beachten, dass die Forcierung der Regelbefolgung durch die entsprechende Zusammensetzung von Teams unter Umständen auch dysfunktional für Organisationen sein kann (vgl. z. B. Merton 1940; Crozier 1964). Beispielsweise besteht bei dem aus risikoaversen Mitgliedern zusammengesetzten Team die Gefahr, die eigenen, wenig innovativen Regeln zu befolgen und somit in eine „competency trap“ (Levitt/March 1988, S. 322) zu geraten. Diese Gefahr vermindern jedoch die gesetzten Regeln selbst, da diese das genuine Merkmal aufweisen, dass bei ihrer Anwendung funktionale Abweichungen auftreten können (vgl. Ortmann 2003; 2010).

Dieser Drift von Regeln kann eine Anpassung der Organisation an veränderte Bedingungen ermöglichen (vgl. Ortmann 2010, S. 212).

Die Experimentalstudie bietet *Implikationen für weitere Forschungsvorhaben*. Erstens sollten die hier gewonnenen Schlussfolgerungen in anderen, modifizierten Studien überprüft werden. So wäre es beispielsweise möglich, andere Szenarios zu verwenden, um die Erkenntnisse in Folgeuntersuchungen einer Überprüfung zu unterziehen. Zweitens ist zu fragen, mit welchen anderen individuellen und situativen Faktoren, die die Regelbefolgung beeinflussen, der Partizipationsgrad interagiert. Beispielsweise deuten Studien darauf hin, dass der Zusammenhang von Partizipationsgrad und Regelbefolgung durch die Härte der Sanktionen (vgl. Verboon/van Dijke 2011) und durch Überwachungsinstrumente (vgl. Jensen/Raver 2012) moderiert wird. Drittens wurde mit dem Partizipationsgrad und der Möglichkeit zur Herstellung von Interessenkongruenz mit einer gesetzten Regel lediglich ein Merkmal neuerer, horizontalerer Organisationsformen untersucht. Die Untersuchung weiterer postbürokratischer Merkmale wie z. B. Arbeitsautonomie könnte Aufschluss darüber geben, welche Eigenschaften moderner Organisationen einen vergleichsweise großen Einfluss auf die Regelbefolgung haben (vgl. 6). Viertens könnte es sinnvoll sein, in einer szenariobasierten Folgestudie die wahrgenommene organisationale (bzw. prozedurale) Gerechtigkeit der Probanden zu erheben. Da Partizipation und somit die Berücksichtigung verschiedener Meinungen ein wesentliches Element prozeduraler Gerechtigkeit ist (vgl. Leventhal/Karza/Fry 1980; Colquitt et al. 2001), ist anzunehmen, dass die Wahrnehmung prozeduraler Gerechtigkeit mit dem Partizipationsgrad variiert und einen Einfluss auf die Regelbefolgung hat. Der moderierende Effekt der Risikofreudigkeit deutet daraufhin, dass der Zusammenhang zwischen prozeduraler Gerechtigkeit (operationalisiert durch hohe Partizipation an der Regelsetzung) und Regelbefolgung durch verschiedene Individualfaktoren (vgl. Chang/Liao 2009) moderiert wird, was jedoch in einer Folgestudie empirisch untersucht werden müsste. Fünftens ist es sinnvoll, die Studie mit Mitgliedern anderer Generationen durchzuführen, um festzustellen, ob die Regelbefolgung sich tatsächlich generationenabhängig unterscheidet.

6 Organizational structure, organizational form, and counterproductive work behavior: A competitive test of the bureaucratic and post-bureaucratic views⁵

6.1 Introduction

Counterproductive work behavior (CWB), which includes sabotage, bullying, harassment, theft, absenteeism, and vandalism, is a ubiquitous and enduring problem in organizations (Robinson/Bennett 1995, p. 555). Despite efforts by organizations to try to detect and prevent CWB (Robinson 2008; Salin 2008; Zoghbi-Manrique-de-Lara 2011), several studies provide evidence of its widespread occurrence. For instance, drawing on other studies, Harris and Ogbonna (2006, p. 543) estimate that between 75 and 95 percent of all employees engage in CWB. Such behavior poses a significant threat to organizations (Robinson 2008). For example, each year, US organizations lose about \$50 billion because of white collar crime, i.e., fraud and theft (Coffin 2003), and about \$3 billion because of employee tardiness (DeLonzor 2005).

It is thus not surprising that organizational research has paid particular attention to the *antecedents of CWB* (Robinson/Greenberg 1998, p. 2). Several authors have highlighted the importance of considering the context while analyzing CWB (e.g., Robinson/Greenberg 1998, p. 16-17; Robinson 2008, p. 144). Central components of the context are organizational structure variables (Pugh/Hickson 1976, p. 77). All the organization's structure variables together constitute the organization's form. Depending on organizational structure and organizational form, each situation in which rules are to be followed contains conditions that curb CWB (e.g., sanctions) and/or facilitate it (e.g., discretion). However, although Bennett (1998) recommends taking contextual factors into consideration, research has several important shortcomings:

⁵ Eine vorherige Fassung dieses Beitrags wurde im Scandinavian Journal of Management eingereicht. Der Autor der vorliegenden Dissertation wurde nach einer Begutachtung zur Wiedereinreichung des Beitrags aufgefordert.

Many authors argue that knowledge about the relationship between organizational structure, organizational form, and CWB remains *fragmented* (Robinson/Greenberg 1998, p. 16-17; Sackett/DeVore 2001; Bennett/Robinson 2003; Robinson 2008). As the meta-studies of Dalal (2005) and Berry, Ones, and Sackett (2007) indicate, organizational structure and form have so far played only a minor role in CWB research. Instead, research has focused mainly on organizational justice, employees' attitudes, traits, affects, and demographics as antecedents of CWB.

Nevertheless, some studies have considered organizational structure variables and have analyzed how they are related to CWB. The literature on the stress–CWB relationship has often considered organizational constraints as antecedent of stress (e.g., Fox/Spector 1999; Fox/Spector/Miles 2001; Spector/Fox 2005; Bowling/Eschleman 2010). These constraints can partly result from an organization's structure (e.g., obstructive formalization). However, this research stream does not measure explicitly organizational structure variables. Beside these findings about indirect effects of organizational structure on CWB, other studies treat organizational structure as a main effect. However, they often focus only on specific aspects of the organizational context. Some studies have analyzed how a single organizational structure variable such as autonomy (Bennett 1998), centralization (Yen/Teng 2013), or surveillance (Greenberg/Barling 1999; Harris/Ogbonna 2006) is related to CWB. Only few studies have considered more than one organizational structure variable when analyzing deviant behavior. For example, DeHart-Davis (2007) measured formalization and centralization, Jensen and Raver (2012) included autonomy and surveillance, and Zoghbi-Manrique-de-Lara (2011) focused on punishment and surveillance. Furthermore, knowledge about CWB in different organizational forms is limited and based in large part on anecdotal evidence (Robinson/Greenberg 1998, p. 16-17).

To summarize, research on CWB that focuses on the relationship between organizational context and CWB has tended to be either somewhat indiscriminate or to be limited to specific aspects of context. Hence, *research does not yet provide a comprehensive view* of the relationship between or-

ganizational structure, organizational form, and CWB. However, research stresses that organizations are functions of a complex interplay of organizational characteristics such as structure variables (e.g., Weber 1958; Mintzberg 1979). In this perspective, an organization's form can be best conceived as a cluster of coupled structure variables. Thus, a more comprehensive view of the relationship between organizational structure, organizational form, and CWB would give a better understanding of the organization's context and its relationship with CWB.

Previous research has also generated some *contradictory empirical results* about the direction of influence that organizational structure variables have on CWB. For instance, both low and high task specialization can cause boredom and, therefore, CWB (Fox/Spector 1999; Kass/Vodanovich/Callender 2001; Acee et al. 2010). Also, some studies have suggested a negative relationship between job autonomy and CWB (Lawrence/Robinson 2007; Astrauskaite et al. 2014). In contrast, other scholars have argued that job autonomy goes hand-in-hand with employees' counterproductive exploitation of their discretion (Scott/Colquitt/Paddock 2009; Martin et al. 2013).

These contradictory findings of empirical studies are in line with the *contradictory predictions of organizational theories*. This is especially true for bureaucratic and post-bureaucratic views. The structure and form of organizations are at the core of both perspectives. Furthermore, both views focus on rule-following and deviance and assume that the structure and form of an organization are related to CWB. However, the bureaucratic and post-bureaucratic views not only make opposing predictions about how organizational structure and form should be shaped but also about how the organization's structure and form influence CWB. Thus, bureaucratic and post-bureaucratic perspectives form a suitable theoretical framework for our study because they focus on the variables central to our study (organizational structure, organizational form, and CWB). The opposing predictions of the views also reflect the contradictory empirical results of the CWB literature, as we now elaborate.

On the one hand, *bureaucratic view* states that the “bureaucratic (...) organization guarantees the continuing rule-bound execution of official duties” (Diefenbach/Sillince 2011, p. 1518) primarily because of the structural features of a bureaucracy (Weber 1958). For instance, in bureaucracies, formal control mechanisms limit employee discretion (Grey/Garsten 2001, p. 234) and monitor their rule-following behavior (Tyler/Blader 2005). When employees break rules, sanctions like reprimands and suspensions are imposed (Weber 1958). Thus, bureaucratic characteristics are likely to curb CWB. On the other hand, *post-bureaucratic view* assumes that rule-following behavior relies on abstract guidelines (Heckscher 1994). Such guidelines are the result of decentralized decision-making processes through high levels of decision autonomy and participation in decisions. Since processes in post-bureaucracies are relatively unstandardized, employees must often reach agreement to find a solution. As a result, solutions are characterized by “consensual legitimacy” (Heckscher 1994, p. 39), that is, they are perceived as legitimate and so are likely to be followed. In light of this argumentation, we can assume that post-bureaucratic structural features play a prominent role pertaining to CWB.

Our study addresses the conflicting bureaucratic and post-bureaucratic views and *aims* to analyze the organizational structure-CWB relationship and the organizational form-CWB relationship. We draw on the bureaucratic and post-bureaucratic perspectives to develop pairs of opposing hypotheses in order to perform a competitive test of both views. Following Henderson and Frederickson (2001), we seek to determine whether a) one view is a consistent winner, b) the contradictory influences cancel out one another, or c) the competing views are complements so that some results support the bureaucratic perspective while others support the post-bureaucratic one. In doing so, we generate a more comprehensive view of the relationship of organizational structure and form to CWB. Further, we cross-fertilize research on organization theory and organizational behavior and contribute to the theoretical foundation of CWB. Thereby, we respond to Martin et al. (2013) who have criticized research on deviant organizational behavior for being theoretically fragmented.

6.2 Bureaucratic and post-bureaucratic views on organizational structure and form

The analysis of organizational forms has a long tradition in organizational research (Weber 1958; Miles/Snow 1978; Mintzberg 1979; Heckscher 1994; Puranam/Alexy/Reitzig 2014, p. 163). This research stream suggests that “organizations are best understood as clusters of interconnected structures and practices, rather than as modular or loosely coupled entities whose components can be understood in isolation” (Fiss 2007, p. 1180). We adopt this view and define *organizational form as a composition of organizational structure variables*. This enables us to analyze both specific organizational structure variables and organizational form to gain a systematic and holistic view of organizations (Delery/Doty 1996, p. 803).

The *bureaucratic organization* is a prominent organizational form. Even though it is almost a century ago since Weber wrote about bureaucracy, organizational researchers have shown a resurgent interest in Weber’s ideas (e.g., Hodgson 2004; Martin et al. 2013). This is partly because bureaucratic structuring remains a part of almost all organizations (Alvesson/Thompson 2005, p. 500). Bureaucracy is a rational, efficient, and effective form of organization to achieve advantages such as rationality, precision, predictability, and cost reduction.

The structural features of bureaucracy are essential to achieve the desired outcomes. Weber’s (1958) characteristics of bureaucracy can be distilled into five core structural variables. *Specialization* indicates the degree to which employees are required to carry out similar tasks (Hackman/Oldham 1975; Mintzberg 1979). *Decision autonomy* defines employees’ level of independence in performing their own tasks (Aiken/Hage 1966). *Participation in decisions* indicates the degree to which employees have an influence on others’ decisions (Aiken/Hage 1966). *Formal standardization* refers to the extent to which employee behavior and work process are standardized by written rules, routines, and procedures (Mintzberg 1979). Finally, *punishment* indicates the degree to which organizations utilize threats of punishment to suppress undesirable employee behavior and to achieve desired

behavior (Arvey/Jones 1985, p. 385; Grey/Garsten 2001; Zoghbi-Manrique-de-Lara 2011). Ideal-typical bureaucracies are characterized by high levels of task specialization. They are highly centralized and, thus, both decision autonomy and participation in decisions are low. Finally, both formal standardization and punishment are common in ideal-typical bureaucracies.

Some scholars have argued that bureaucracies have inherent limitations that hamper an organization's flexibility and its ability to adapt and innovate (e.g., Heckscher 1994), thus leading to the replacement of bureaucratic organizing by new organizational forms and practices (Daft/Lewin 1993; Heckscher/Applegate 1994, p. 1). These new phenomena are often labeled "*post-bureaucracy*" (McSweeney 2006; McKenna/Garcia-Lorenzo/Bridgman 2010). This umbrella term refers to both organizational forms such as the virtual organization (Davidow/Malone 1992) and the network organization (Castells 1996) and organizational practices like empowerment (Seibert/Silver/Randolph 2004) and transformational leadership (Bass/Riggio 2006). Since the discussion about post-bureaucracy is rooted in manifold research traditions (e.g., network theory, job characteristics model, fairness and justice theories) one can hardly speak of a unified theory of post-bureaucracy (Palmer/Benveniste/Dunford 2007, p. 1837). Nevertheless, post-bureaucracy scholars often refer to bureaucratic structures but challenge their efficiency and effectiveness (Heckscher 1994; Hodgson 2004). They theorize instead that efficiency and effectiveness are better served by the opposite of a bureaucratic approach. Thus, post-bureaucracy can be interpreted as the antipode to bureaucracy (Grey 2007, p. 485; Oberg/Walgenbach 2008, p. 183). Following this research stream we ascribe post-bureaucracy the following structural characteristics: low specialization, high decision autonomy, high participation in decisions, low formal standardization, and low punishment.

Many scholars have treated both bureaucracy and post-bureaucracy as "ideal-types" (Weber 1958; Heckscher 1994) and as two ends of a *continuum* (McSweeney 2006). Between both ends, various so called "hybrids" exist which incorporate both bureaucratic and post-bureaucratic structures

(Clegg/Courpasson 2004; Dunford et al. 2007; Johnson et al. 2009; Styhre/Lind 2010). By adopting this perspective, we are able to differentiate between organizational forms which vary with regard to their organizational structure variables. This, in turn, allows us to analyze how organizational forms along the bureaucracy–post-bureaucracy continuum relate to CWB.

6.3 Counterproductive work behavior and organizational structure

CWB encompasses destructive acts such as loafing, theft, and violence (Jones 2009, p. 526). Because of the prevalence of CWB in organizations (Robinson 2008; El Akremi/Vandenberghe/Camerman 2010, p. 1688), it is not surprising that CWB has been a focus of organizational research. The present study uses the widely applied definition provided by Robinson and Bennett (1995, p. 556), who view CWB as “voluntary behavior that violates significant organizational norms and in so doing threatens the well-being of an organization, its members, or both”. Thus, they distinguish between interpersonal CWB (i.e., CWB directed toward individuals) and organizational CWB (i.e., CWB directed toward one’s organization).

Organizational research has put ample effort into analyzing the individual and situational antecedents of CWB (Sackett/DeVore 2001; Robinson 2008). It has highlighted that interpersonal CWB and organizational CWB often have different determinants (e.g., Robinson/Greenberg 1998; Hershcovis et al. 2007). Indeed, empirical evidence suggests that organizational CWB is more strongly related to work characteristics such as organizational constraints or procedural injustice whereas interpersonal CWB is more strongly associated with social determinants such as interpersonal injustice or interpersonal conflicts (Robinson/Bennett 1997; Spector et al. 2006; Hershcovis et al. 2007; Jones 2009; El Akremi/Vandenberghe/Camerman 2010). Thus, a large number of studies suggest that the target of CWB depends on whether an individual or the organization is perceived as the source triggering deviant behavior (Robinson/Bennett 1997; Jones 2009; El Akremi/Vandenberghe/Camerman 2010).

We draw on this reasoning and *focus on organizational CWB* since we adopt an organizational structure approach. Thus, we assume that CWB caused by organizational structure is directed against the organization. In line with Johns (2006), both bureaucratic and post-bureaucratic structures offer opportunities for and constraints against employee behavioral deviance. This argument is further elaborated in the next section.

6.4 Hypotheses development: Influence of organizational structure and form on CWB

We consider each of the five components of organizational structure in terms of how they affect CWB according to the bureaucratic and post-bureaucratic views, thereby devising five sets of opposing hypotheses. We then develop a sixth set of hypotheses that address the influence of organizational form on CWB. Together, the six sets of hypotheses enable us to gain a more holistic view of the relationship between organizational structure, organizational form, and CWB.

According to bureaucratic view, a high level of *specialization* of work activities is crucial since employees need proficient and specialized skills, technical expertise, and knowledge to fulfill job demands (Weber 1958). These capabilities are the main source of bureaucratic ethos and pride (Downs 1967; Pugh 1991, p. 10). Harris and Ogbonna (2006) have shown that pride in one's organization (as part of a measure of employee's desire for staying in one's organization) negatively influences sabotage. Specialization also limits jurisdiction (Weber 1958) since bureaucratic tasks are predefined and clear. Tasks can thus be separated, giving employees clear and limited areas of responsibility (Kira/Forslin 2008). In contrast, tasks that are fragmented and characterized by unclear responsibility are more difficult for employees to understand and leave employees with less time to focus on what is important (Kira/Forslin 2008). A low level of task specialization forces employees to perform a broad range of actions. This makes it difficult for them to gather expert knowledge for every task and to develop routine behavior. Employees are thus likely to become confused (Kira/Forslin 2008, p. 85). In the absence of reliable routines, the attentional load of employees increases,

thus tasking their cognitive resources (Kanfer/Ackerman 1989). This situation is likely to be too challenging and to result in feelings of dissatisfaction and frustration (Acee et al. 2010). Such negative feelings often accompany CWB (Fox/Spector 1999). Therefore, we hypothesize that:

Hypothesis 1a: The bureaucratic view predicts that specialization is negatively related to CWB.

From the post-bureaucratic perspective, employees' roles and tasks are not clearly defined and encompass broad fields of work. Employees thus have to be multi-skilled (Johnson et al. 2009, p. 39-41). Critics of bureaucratic view argue that specialization is supposed to increase productivity, but in fact entails "dull, boring, routine soul-destroying work" that brings "about careless performance (...) and sabotage" (Caiden 1991, p. 490). Thus, specialization can trigger task-focused boredom (Acee et al. 2010), and bored employees are likely to change their bleak situations through deviant behavior like absenteeism (Rentsch/Steel 1998; Kass/Vodanovich/Callender 2001) and sabotage (Ambrose/Seabright/Schminke 2002). Post-bureaucratic approaches such as the job characteristics model suppose that a low specialization of work activities, (high skill variety in Hackman and Oldhams' (1976) terms), increases positive work attitudes and work quality. Studies have shown that skill variety as part of an aggregated measure of job characteristics is positively related to intrinsic motivation (Piccolo/Colquitt 2006) and compliance behavior (Farh/Podsakoff/Organ 1990). Podsakoff, MacKenzie, and Bommer's (1996) meta-analytic results reveal that task variation enhances employee satisfaction. In light of this post-bureaucratic argumentation, we formulate the opposing hypothesis 1b as:

Hypothesis 1b: The post-bureaucratic view predicts that specialization is positively related to CWB.

Following bureaucratic view, the hierarchy of *decision autonomy* is an instrument by which to establish a legitimate authority structure that justifies, stabilizes, and facilitates employees' dutifulness and adherence (Weber 1958). Since efficacy is the superior goal of centralized decision-making,

adherence is always rational and desirable – both for the organization and its employees (Courpasson 2000, p. 143-144). This applies especially to employees who want to obey directive orders rather than making their own decisions (Child 1991). High levels of decision autonomy may generate anxiety and fear of responsibility and accountability (Joiner 2001). Moreover, as McGivern and Ferlie (2007) have shown, employees try to elude attempts to make their practices more accountable. If these efforts fail, employees feel they have to justify and defend the outcomes of their decisions. Responsibility and accountability may therefore cause stress (Siegel-Jacobs/Yates 1996, p. 9). This increases the likelihood of CWB (Fox/Spector 1999). Another research stream highlights the deviant exploitation by employees of their discretion when they have a high level of decision autonomy (Martin et al. 2013, p. 571). For instance, Scott, Colquitt, and Paddock (2009) argue that under some circumstances, high levels of managerial discretion result in increased rule-breaking. In line with this bureaucratic-orientated argumentation, we state hypothesis 2a:

Hypothesis 2a: The bureaucratic view predicts that decision autonomy is positively related to CWB.

In contrast, post-bureaucratic view assumes that high levels of decision autonomy (Heckscher 1994) facilitate the flexibility required to respond quickly to a volatile workplace and environment (Johnson et al. 2009, p. 39-41). Another goal of high decision autonomy is to humanize the workplace and to fulfill employees' desire for autonomy (Kira/Forsli 2008, p. 78). Several studies have shown that autonomy increases desired outcomes, such as intrinsic motivation and work satisfaction (e.g., Farh/Podsakoff/Organ 1990; Piccolo/Colquitt 2006) and that these outcomes correlate negatively with deviance (e.g., Tyler/Blader 2005). Bennett (1998) argues that employees who perceive that they have little control over their work and who feel powerless, try to adjust their situation via CWB. Harming the organization through CWB is one way for them to regain decision autonomy and rebalance their share of power in the organization. Bennett (1998) also shows that newly empowered employees engage in less CWB compared to the

period before they became empowered. Similarly Lawrence and Robinson (2007) suggest a negative relationship between decision autonomy and CWB. They argue that the exercise of centralized power in organizations provokes employee resistance since the authority structures undermine employees' decision autonomy. Employees try to reduce the frustration and powerlessness they feel by engaging in deviant behavior directed toward the organization. In light of this post-bureaucratic view, we formulate the opposing hypothesis 2b as:

Hypothesis 2b: The post-bureaucratic view predicts that decision autonomy is negatively related to CWB.

In Weber's (1958) bureaucratic view, most employees have a low level of *participation in decisions*. This means that they have a strictly defined area of competence in which they can make decisions. Since the division of labor in bureaucracies is generally definitive, there are few overlapping areas of competence. Interference in someone else's area of competence is not allowed. Weber (1958, p. 200) gives the example of employees not participating in recruiting decisions if recruitment is not part of their competence area. Thus, bureaucratic view assumes that individuals working in such organizations are very aware of their area of competence (Merton 1940, p. 562). Empirical studies also suggest that employees in bureaucracies are relatively passive and risk-averse (Bourantas/Papalexandris 1999). They tend to not want to risk disapproval by making suggestions in participation processes (Ng/Feldman 2012). Based on these results supporting the bureaucratic view, we argue that employees avoid participating since they respect the existing areas of competence and because of their personal characteristics. Where employee participation in a decision is expected, those who do not desire to participate (i.e. individuals working in bureaucracies (Merton 1940; Bourantas/Papalexandris 1999)) will either withdraw from the situation or perceive conflicting demands. This in turn leads to negative outcomes like job dissatisfaction, turnover (Podsakoff/LePine/LePine 2007), and CWB (Fox/Spector 1999). In line with this argumentation, we state hypothesis 3a as:

Hypothesis 3a: The bureaucratic view predicts that participation in decisions is positively related to CWB.

In contrast, post-bureaucratic view states that a key characteristic of post-bureaucracies is consensus-finding, for which participative processes are preconditions (Heckscher 1994, p. 39). Participation is a mechanism by which to achieve “soft obedience” (Courpasson/Dany 2003, p. 1235) since the legitimacy of decisions in which employees are included increases. As Courpasson and Dany (2003, p. 1254) point out, in post-bureaucracies obedience is ensured “*through* deliberation”. Therefore, some organizational researchers regard participation in decisions as one of the most effective instruments with which to initiate desirable employee behavior, that is, productive work behavior (Coch/French 1948) and citizenship behaviors (Farh/Podsakoff/Organ 1990). Furthermore, participation in decisions is accompanied by psychological well-being and lower perceived stress (Gallie 2013), factors that reduce CWB (Fox/Spector 1999). The assumption that a high level of participation in decisions is negatively related to deviant behavior is also shared by the procedural justice literature (e.g., Colquitt et al. 2001). For instance, this literature finds that a decision is more likely to be accepted if the degree of participation in the decision process is high than if it is low (Lind et al. 1993). Hence, a low degree of participation leads to a higher incidence of CWB (Ambrose/Seabright/Schminke 2002). In the light of this post-bureaucratic argumentation, we formulate the opposing hypothesis 3b as:

Hypothesis 3b: The post-bureaucratic view predicts that participation in decisions is negatively related to CWB.

Bureaucracies are typically highly *formally standardized*, and bureaucratic perspective assumes that these written rules and procedures reduce deviant behavior (Weber 1958) for two reasons. First, formal standardization reduces uncertainty since the execution of tasks is regulated in detail and ambiguous situations are eliminated *ex ante* (Bozeman/Scott 1996). Instead of setting their own standards for performing a task, employees base their behavior on prescribed standards, the absence of which can result in CWB

(Chen/Spector 1992). Therefore, formal standardization can be regarded as a mechanism with which to control deviant behavior (Kelley/Longfellow/Malehorn 1996, p. 136). Second, formal standardization is the basis for predictable and reliable behavior. Employees rely on written rules and procedures which ensure accountability, predictability, fairness of processes, and protection from the arbitrary exercise of power (Bozeman/Scott 1996, p. 4). Grey and Garsten (2001, p. 234) argue that these outcomes of formal standardization result in a mechanical version of trust that facilitates rule-following. As a result, employees may realize the individual benefits of formal standardization and avoid undermining the function of written rules and procedures (Adler/Borys 1996). Empirical studies in non-working contexts have supported this assumption. They show that adolescents who engage in standardized activities regulated by formal rules show less deviant behavior (Mahoney/Stattin 2000). Based on this bureaucratic-related argumentation, we state hypothesis 4a as:

Hypothesis 4a: The bureaucratic view predicts that formal standardization is negatively related to CWB.

Even though formal standardization has not disappeared in modern organizational practice (Alvesson/Thompson 2005), post-bureaucratic view assumes that it should be present at only a low level. Instead of formal rules and procedures, there are abstract principles that guide behavior and ensure flexibility (Heckscher 1994, p. 26) since problem-solving processes are not static, but ad hoc and improvisational (Mintzberg 1979). In consequence, low levels of formal standardization make coordination smoother (Bechky 2006) and facilitate quicker and more innovative decisions (Mintzberg 1979). Furthermore, the post-bureaucratic perspective assumes that the proliferation of rules and procedures threatens organizational flexibility and performance (McKenna/Garcia-Lorenzo/Bridgman 2010). Merton (1940) observed that the formal standardization of bureaucracies bears the danger of red tape. This slows down work processes and serves as an obstacle rather than as a supportive tool (Bozeman/Scott 1996). Research has shown that formal standardization as a dimension of organizational constraints can

facilitate CWB (Fox/Spector/Miles 2001). Therefore, according to the post-bureaucratic view, we propose the opposing hypothesis that:

Hypothesis 4b: The post-bureaucratic view predicts that formal standardization is positively related to CWB.

Weberian bureaucracy can be described as *punishment*-centered (Diefenbach/Sillince 2011). The bureaucratic organization facilitates conformity and achieves obedience with formal expectations of behavior by identifying and punishing employees who do not comply (Weber 1958; Grey/Garsten 2001, p. 234). The argument is that employees tend to pursue their own goals, which are seldom consistent with those of the organization (Gouldner 1964; Martin et al. 2013). The organization thus has to offer incentives (e.g., performance dependent pay) to encourage desired behavior and disincentives (e.g., punishment) to discourage undesired behavior (Arvey/Jones 1985, p. 385; Tyler/Blader 2005; Lutz/Schraml 2012, S. 43). Even though the effects of punishment on employee behavior are often limited and dependent on situational factors (e.g., Verboon/van Dijke 2011; Zoghbi-Manrique-de-Lara 2011), several empirical studies have supported the assumption that punishment does function as desired (see Arvey/Jones 1985; Tyler/Blader 2005): The proper use of punishment increases positive outcomes like job performance and job satisfaction and discourages employees from negative behavior like absenteeism and rule-breaking. Drawing on these bureaucratic assumptions, we state hypothesis 5a as:

Hypothesis 5a: The bureaucratic view predicts that punishment is negatively related to CWB.

Because of narrow spans of control in post-bureaucracies, the coordination of behavior relies more on direct interaction than on indirect control and punishment systems (Gittell 2001). In addition, there is not only direct managerial line control but also peer control, where employees monitor, evaluate, reward, and punish each other's behavior. Peer control is even more difficult to resist and harder to escape than formal control-and-punishment systems (Diefenbach/Sillince 2011, p. 1527). The decentralized structures of

post-bureaucracy facilitate these gentle forms of informal coercive control (Diefenbach/Sillince 2011, p. 1526). Furthermore, the literature highlights the potential negative outcomes of formal punishment (Tyler/Blader 2005, p. 1144; Verboon/van Dijke 2011) because punishment causes rather than prevents deviance in some circumstances (Zoghbi-Manrique-de-Lara 2011). For instance, Tyler and Blader (2005) argue that punishment systems are associated with social costs because the use of such systems can create a culture of distrust. That is, employees may perceive their organization as their opponent that does everything to achieve compliance. Ghoshal and Moran (1996) assume that this culture of distrust creates a vicious cycle. Punishment facilitates employees' tendency to behave opportunistically which, in turn, increases the further use of punishment systems to curtail opportunistic behavior. Empirical results support this assumption. For example, Wells and Kipnis (2001) have shown that employees' trust in their organization negatively correlates with punishment systems. Meta-analytic results document the negative relationship between trust and CWB (Colquitt/Scott/LePine 2007). Finally, Geddes and Stickney (2011) have found that management can better respond to employees who engage in deviant behavior by supporting them rather than by imposing sanctions. In line with this post-bureaucratic argumentation, we propose the opposing hypothesis that:

Hypothesis 5b: The post-bureaucratic view predicts that punishment is positively related to CWB.

While the structural configuration of an organization as a whole (i.e., organizational form) influences employee behavior (Gillespie/Mileti 1977, p. 13), the relationship between *organizational form* and CWB has been subject to little investigation (Robinson 2008).

Recall that the organizational form of an ideal-typical bureaucracy is characterized by high levels of specialization, formal standardization, and punishment as well as low degrees of decision autonomy and participation in decisions. As mentioned above, bureaucratic view predicts that such an ideal-typical structuring curbs CWB. This prediction also compromises that CWB

less often occur in a hybrid organization which is characterized primarily by bureaucratic elements than in another hybrid organization which resembles to a greater extent a post-bureaucratic organization. Thus, the prevention of CWB becomes less effective the more the organizational structure resembles the ideal-typical post-bureaucracy at the other end of the continuum. Conversely, the post-bureaucratic view states the opposite. In line with our argumentation on the competing bureaucratic and post-bureaucratic views, we state the following hypotheses:

Hypothesis 6a: The bureaucratic view predicts that the more an organization resembles the ideal-typical bureaucracy along the bureaucracy–post-bureaucracy continuum, compared to other organizations which are characterized by less bureaucratic elements, the less likely CWB is to occur.

Hypothesis 6b: The post-bureaucratic view predicts that the more an organization resembles the ideal-typical post-bureaucracy along the bureaucracy–post-bureaucracy continuum, compared to other organizations which are characterized by less post-bureaucratic elements, the less likely CWB is to occur.

Summing up, according to the bureaucratic perspective, we expect that the structural features of bureaucracy (i.e., high specialization, low decision autonomy, low participation in decisions, high formal standardization, high punishment) curb CWB (hypotheses 1a, 2a, 3a, 4a, 5a). Furthermore, the more the combination of organizational structure variables resembles an ideal-typical bureaucracy, the less likely CWB occur (hypothesis 6a). Oppositely, in line with post-bureaucracy perspective, hypotheses 1b, 2b, 3b, 4 b, and 5b state that post-bureaucratic features (i.e., low specialization, high decision autonomy, high participation in decisions, low formal standardization, low punishment) also reduce CWB. If the combination of organizational structure variables converges to an ideal-typical post-bureaucracy, the less likely will CWB occur (hypothesis 6b).

6.5 Method

6.5.1 Sample and procedure

In July 2013 we collected our *data* by recruiting respondents in cooperation with the SoSci Panel. This is a German non-profit panel service specifically developed for scientific surveys and to which any researcher or research group can submit a questionnaire free of charge. Similar respondent databases like StudyResponse are often used in organizational research (e.g., Piccolo/Colquitt 2006; Bowling/Eschleman 2010). By agreeing to the SoSci Panel's terms of use, the researcher has potential access to over 100,000 panelists (status: 2013) who are individuals willing to complete online surveys. 3,254 individuals were randomly selected from the total pool and were invited by e-mail to take part in an online survey about their work place and their behavior at work. Written instructions stated that participation was voluntary and highlighted that all responses were completely anonymous. Anonymity is particularly important when measuring CWB because this enhances the truthfulness of respondents' self-reports (Berry/Carpenter/Barratt 2011). Respondents had the opportunity to request the results after data collection and to participate in a raffle of several small-value gift certificates (at 10 Euros) from an online mail order company.

We had two main *sampling criteria*. The respondents had to be in part-time or full-time employment and had to have a supervisor. Even though the latter criterion excluded respondents from top managerial levels this step was necessary since some items used in the survey required respondents to have a supervisor (e.g., measure of punishment).

A total of 470 employees took part in the questionnaire (14.44% response rate, which is a usual rate for such a survey design, e.g., Piccolo/Colquitt 2006; Bowling/Eschleman 2010). 271 (58%) of the respondents were female, 199 (42%) were male and 289 (61%) had an academic education. The respondents had an average age of 39.77 years ($SD = 10.65$), a mean job experience of 16.42 years ($SD = 11.33$), an average tenure of 8.83 years ($SD = 8.66$), and worked on average 37 hours per week ($SD = 15.78$). Organiza-

tion size in terms of number of employees was clustered in seven groups: 1-10 (43; 9.1%), 11-50 (84; 17.9%), 51-100 (50; 10.6%), 101-500 (112; 23.8%), 501-1000 (44; 9.4%), 1001-5000 (73; 15.5%), and 5000 and more (64; 13.6%).

6.5.2 Measures

We used three items adapted from the skill variety scale from the job diagnostic survey to measure task *specialization* (Hackman/Oldham 1975). Using a seven-point Likert scale ranging from “strongly disagree” to “strongly agree,” participants reported the degree to which their jobs require a variety of activities that involve the use of multiple skills and talents. An example item was “My job requires me to do many different things at work” (reverse coded) ($\alpha = .83$).

We measured *decision autonomy* using Aiken and Hage’s (1966), five-item scale which they refer to as “hierarchy of authority”. For instance, participants responded to statements such as “Any decision I make has to have my boss’s approval” (reverse coded). The response scale ranged from 1 (definitely false) to 6 (definitely true) ($\alpha = .89$).

We adopted Long’s (1979) three-item scale to measure *participation in decisions*. Participants reported how much say or influence they felt that they have in decisions about, e.g., the overall policies of their organizations and matters affecting their own departments. Responses could vary from 1 (no say at all) to 7 (a very great deal of say) ($\alpha = .75$).

To measure *formal standardization* we combined a five-item scale from Chen et al. (2009) and a five-item scale from Lambert, Paoline, and Hogan (2007). The former measures the extent to which employees perceived their organization’s processes as standardized whereas the latter measures the extent of an organization’s formalization. We combined these scales because each encompasses only one part of our definition of formal standardization on its own. Because the dimensionality of this measure has not previously been tested, we performed a confirmatory factor analysis based on maximum likelihood estimation. First, we tested a one-factor model in

which all ten items loaded on formal standardization. This model fitted the data poorly ($\chi^2(27) = 204.86$ ($p > .001$), comparative fit index (CFI) = .86, Tucker-Lewis-Index (TLI) = .81, root mean square error of approximation (RMSEA) = .119, and RMSEA 90% confidence interval (CI) = .104, .134). Based on Guadagnoli and Velicer's (1988) thresholds, we deleted all items with loadings less than .50. The modified model in which the remaining seven items loaded on the latent construct indicated a satisfying model fit ($\chi^2(9) = 33.84$ ($p > .001$), CFI = .97, TLI = .95, RMSEA = .077, and RMSEA 90% CI = .050, .105). The final items were "The organization has a very large number of written rules and policies", "A 'rules and procedures' manual exists and is readily available within this organization", "There are no standard operating procedures in this company" (reversed), "There is a complete written job description for most jobs in this organization", "Our company effectively uses automation to achieve consistency", and "There is a formal orientation program for most new members of the organization". Participants used a seven-point Likert scale, ranging from "strongly disagree" to "strongly agree", to respond to the formal standardization items ($\alpha = .81$).

We used Zoghbi-Manrique-de-Lara's (2011) six-item scale to measure the extent of *punishment* existing in the respondents' organizations. For all items, participants reported whether they feared specific sanctions which varied in severity, ranging from minor (e.g., "verbal caution from my boss") to serious (e.g., "my organization will start disciplinary action with the intention of dismissing me"). Responses could range from 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree) ($\alpha = .84$).

We measured *CWB* through self-reports. Self-reports are often used in *CWB* research because *CWB* directed toward the organization is often performed in private (Berry/Carpenter/Barratt 2011, p. 614). Several *CWB* scales are available which measure the construct in largely the same way (Jones 2009, p. 526). Our sample consists of participants drawn from multiple organizations in several industries. We thus chose Fox and Spector's (1999) sixteen-item scale because the broad wording of the items is particularly suitable for

such a sample. For all items, respondents were asked, “How often have you ...”, with response options varying from 1 (never) to 6 (extremely often). The behaviors listed which were directed solely toward the organization differed in terms of the severity of deviance. For instance, a minor CWB item was “daydreamed rather than did your work” and a serious CWB item was “stole something from work” ($\alpha = .74$).

Becker (2005) demonstrates the pitfalls of including *control variables* without good explanation. We followed his recommendations and added only control variables which we believed to be potent (i.e., ones correlating with the dependent variable) based on prior evidence. As Sackett and DeVore (2001) point out, researchers should pay attention to both the individual and the situational antecedents of CWB. Given that our study focuses on organizational structure, we added the *intrinsic motivation to follow rules* as a control variable, using nine items from DeHart-Davis’ (2007) unbureaucratic personality scale. An exemplarily item was “Even if I dislike a rule, I usually obey it”. The response scale ranged from 1 (strongly disagree) to 6 (strongly agree) ($\alpha = .76$). We also measured respondents’ *tenure* since Tyler and Blader’s (2005) study has shown the impact of tenure on CWB. Furthermore, we added *sex* and *age* as control variables since studies have documented that males and younger workers tend to engage in more deviant behaviors than females and older workers (e.g., Tyler/Blader 2005; DeHart-Davis 2007). Finally, we included *organization size* as a control variable because research suggests that the incidence rate of CWB is greater in large organizations than in small ones (Einarsen/Skogstad 1996).

6.6 Results

6.6.1 Measurement model, preliminary analyses, and descriptive statistics

We performed a confirmatory factor analysis based on maximum likelihood estimation to test the *dimensionality of the measures* used. We tested a five-factor model in which items for specialization, decision autonomy, participation in decisions, formal standardization, and punishment were specified

to load on their respective latent constructs which were allowed to covariate freely. This model largely meets conventional model fit indices, indicating a good model fit as $\chi^2(242) = 519.47$ ($p > .001$), CFI = .94, TLI = .93, RMSEA = .049, and RMSEA 90% CI = .044, .055 (Hu/Bentler 1999). This model also fits the data better than an alternative model that combined all five variables in a single factor ($\Delta\chi^2(10) = 2758.59$, $p < .001$). We used the Fornell-Larcker criterion (Fornell/Larcker 1981) to determine the discriminant validity, which was observed for all factor combinations since the shared variance of each two-factor combination (i.e., the squared correlation) was smaller than the average variance of each the two factors.

Prior to testing our hypotheses, we performed *preliminary analyses*. The mean and standard deviation of the CWB measure were not particularly high ($N = 470$, $M = 1.51$, $SD = 0.42$). However, as El Akremi, Vandenberghe, and Camerman (2010, p. 1700) have noted, these values are comparable to those in previous studies using similar scales (e.g., Mitchell/Ambrose 2007; Bordia/Restubog/Tang 2008; Thau/Mitchell 2010; Christian/Ellies 2011; Ilie et al. 2012; Scherer et al. 2013). Bennett and Robinson (2003) argue that even if CWB self-report measures do not capture particularly high variation in general, they do reveal enough variance for empirical research. However, studying an individual behavior with low variances, such as CWB, often results in skewed distributions (Bennett/Robinson 2003, p. 249). Indeed, our dependent variable, CWB, tends toward a negative skew ($|1.49|$), so we performed two steps to bring it close to a normal distribution. First, we excluded nine univariate outliers for the dependent variable and, second, we log-transformed CWB ($N = 461$, $M = 0.27$, $SD = 0.18$), a step that is recommended to correct for skewness (Pieterse/Van Knippenberg/Van Dierendonck 2013, p. 789). To avoid distorted results caused by extreme cases, we identified six multivariate outliers using Mahalanobis distances ($\chi^2 = 44.36$, $p < .001$; $\chi^2 = 44.51$, $p < .001$; $\chi^2 = 32.99$, $p < .001$; $\chi^2 = 32.36$, $p < .001$; $\chi^2 = 32.22$, $p < .001$; $\chi^2 = 30.47$, $p < .001$) (Pieterse/Van Knippenberg/Van Dierendonck 2013). Analyses were conducted with and without these six cases. As including the outliers did not alter the results significantly, all results are reported with the outliers present. Finally, we

standardized all variables. Since some factors correlated with others, we performed the Durbin-Watson test. The resulting $d = 1.92$ indicates no significant multicollinearity in the data.

Table 6.1 shows the *descriptive statistics* (raw metric), correlations, and Cronbach's alphas. We clustered organization size into three categories, small (1-100 employees), medium (101-1000 employees), and large (1001 and more employees). As expected, all independent variables correlate significantly with CWB.

	<i>M</i> ^a	<i>SD</i> ^a	1	2	3	4.1	4.2	4.3	5	6	7	8	9	10	11
Controls															
1. Age	39.75	10.60	—												
2. Gender	—	—	-.15**	—											
3. Tenure	8.80	8.60	.63***	-.10*	—										
4. Org. size															
4.1 Small	—	—	-.05	.04	-.07	—									
4.2 Medium	—	—	.08 [†]	.02	.04	—	—								
4.3 Large	—	—	-.03	-.06	.04	—	—	—							
5. IRF	3.72	0.78	-.09*	.11*	-.03	.00	-.08 [†]	.08 [†]	(.76)						
Predictors															
6. SP	2.32	1.12	-.17***	.02	-.11*	.05	-.01	-.04	-.10*	(.83)					
7. DA	4.66	1.18	-.09 [†]	-.12**	.06	.03	-.03	-.01	.06	-.26***	(.89)				
8. PD	4.23	1.34	-.14**	-.06	.08	.15**	-.01	-.15**	.07	-.37***	.39***	(.75)			
9. FS	3.86	1.46	.03	.04	.09*	-.28***	.11*	.19***	.14**	-.05	-.09 [†]	-.01	(.81)		
10. PU	1.68	0.98	.13**	-.07	-.06	-.04	.03	.02	-.17***	.20***	-.26***	-.21***	.06	(.84)	
Dependent															
11. CWB	1.48	0.36	-.08 [†]	-.04	-.06	-.05	-.02	.08 [†]	-.21***	.18***	-.16***	-.28***	-.10*	.40***	(.74)

Note: *N* = 461. The numbers in parentheses on the diagonal are coefficient alphas. Gender was coded as 0 for females and 1 for males. IRF = intrinsic rule-following, SP = specialization, DA = decision autonomy, PD = participation in decisions, FS = formal standardization, PU = punishment

^a Raw metric.

[†] $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

Tab. 6.1: Descriptive statistics, correlations and reliability coefficients

6.6.2 Hypotheses testing

We used a *hierarchical multiple regression analysis* to test the hypotheses, regressing CWB on the control variables and the organizational structure variables (Table 6.2). We entered the control variables age, gender, tenure, organization size, and intrinsic rule-following first. Model 1 shows that only large organizations and the intrinsic motivation to follow rules are significantly related to the dependent variable. To test hypotheses 1a-5b, model 2a entered all structure variables into the regression analysis to determine the relationship of these variables to CWB. Model 2a is significant, as is the change in R^2 . We find that the coefficients for degree of participation in decisions ($\beta = -.14, p > .001$) and formal standardization ($\beta = -.10, p > .05$) are significant and negatively related to CWB. The coefficient for punishment is significant but positive ($\beta = .30, p > .001$). In contrast, specialization ($\beta = -.02, ns$) and decision autonomy ($\beta = .00, ns$) are unrelated to CWB. Therefore, the results of model 2a provide general support for hypotheses 3b, 4a, and 5b (recall that results supporting one hypothesis also contradict the other). Hypotheses 1a, 1b, 2a, and 2b are not supported by the results.

Variables	Hypothesis	Model 1	Main effects	Four-cluster solution reference category				
			Model 2a	Model 2b (Cluster 1)	Model 2c (Cluster 2)	Model 2d (Cluster 3)	Model 2e (Cluster 4)	
Main effects								
Specialization	1a vs. 1b		−.02					
Decision autonomy	2a vs. 2b		.00					
Participation in decisions	3a vs. 3b		−.14***					
Formal standardization	4a vs. 4d		−.10*					
Punishment	5a vs. 5b		.30***					
Four-cluster solution								
Ideal-typical post-bureaucracy (C1)	} 6a vs. 6b			—	−.28*	−.74***	−.13	
Hybrid post-bureaucracy (C2)				.28*	—	−.46***	.15	
Ideal-typical bureaucracy (C3)				.74***	.46***	—	.61***	
Hybrid bureaucracy (C4)				.13	−.15	−.61***	—	
Controls								
Gender		−.04	−.01	−.04	−.04	−.04	−.04	
Age		−.09 [†]	.01	−.04	−.04	−.04	−.04	
Tenure		.00	−.01	−.01	−.01	−.01	−.01	
Organization size (medium)		.04	.03	.03	.03	.03	.03	
Organization size (large)		.21*	.18 [†]	.18 [†]	.18 [†]	.18 [†]	.18 [†]	
Intrinsic rule-following		−.19***	−.11**	−.16***	−.16***	−.16***	−.16***	
F		4.94***	11.52***	8.88***	8.88***	8.88***	8.88***	
adjusted R ²		.05	.20	.14	.14	.14	.14	
ΔR ²			.16***	.09***	.09***	.09***	.09***	

Note: $N = 461$. Gender was coded as 0 for females and 1 for males. The reference category for organization size is “small”. Standardized coefficients are shown. Supported hypotheses are presented in *italic*.

[†] $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

Tab. 6.2: Regression results: Effects of organizational structure variables and organizational form on CWB

To test the hypotheses 6a and 6b, we performed a *two-step cluster analysis* based on a log-likelihood function in order to identify bureaucratic and post-bureaucratic forms in the data that differ in terms of their emphasis on organizational structure variables. The SPSS two-step cluster analysis' algorithm combines the procedures of k-means and hierarchical clustering (Mooi/Sarstedt 2011). We used cluster analysis instead of interaction effects analysis to avoid the limitations of the latter. Interactions with more than two variables are difficult to interpret (Fiss 2007, p. 1182) and since we focus on five structure variables, cluster analysis offers a more holistic view on organizational forms. In clustering organizational forms, we took into consideration the argumentation that bureaucratic and post-bureaucratic elements coexist in practice (Dunford et al. 2007).

At first, we compared a three-cluster-solution, a four-cluster-solution, and a five-cluster-solution. The assessment of the classification adequacy indicated that the five-cluster-solution (95.0%) might be the best choice. However, we chose a four-cluster-solution (classification adequacy = 92.8%) for the following reasons: According to Larwood et al. (1995), we described the characteristics of the clusters only by cluster-factor correlations exceeding a level of significance of $p > .001$ since these cluster-factor correlations are particularly distinctive characteristics of the clusters. In a five-cluster-solution, however, three clusters had two or less distinctive characteristics. Thus, choosing a five-factor-solution would not have substantially extended the results on the relationship between single organizational structure variables and CWB. Furthermore, the clusters of the four-cluster-solution differ significantly in terms of the structure variables, indicating discriminant validity (Table 6.3).

	Four-cluster solution				ANOVA F
	Ideal-typical post-bureaucracy	Hybrid post-bureaucracy	Ideal-typical bureaucracy	Hybrid bureaucracy	
Cluster	1	2	3	4	
Specialization					93.66***
<i>M/SD</i>	-0.84/0.40	0.19/0.64	0.94/1.19	-0.19/0.61	
<i>r</i>	-.39***	-.12**	.57***	-.11*	
Decision autonomy					52.44***
<i>M/SD</i>	0.76/0.40	0.09/0.76	-0.73/1.22	-0.18/0.76	
<i>r</i>	.35***	.05	-.45***	-.10*	
Participation in decisions					137.25***
<i>M/SD</i>	1.36/0.47	-0.11/0.57	-0.71/0.98	0.00/0.72	
<i>r</i>	.63***	-.08 [†]	-.45***	-.01*	
Formal standardization					141.56***
<i>M/SD</i>	-0.07/0.83	-0.85/0.56	0.10/0.95	1.02/0.50	
<i>r</i>	-.03	-.57***	-.06	.58***	
Punishment					92.45***
<i>M/SD</i>	-0.49/0.35	-0.31/0.50	0.98/1.32	-0.40/0.42	
<i>r</i>	-.22***	-.20***	.61***	-.22***	
<i>N</i>	82	143	124	112	

Note: *N* = 461.

[†]*p* < .10; **p* < .05; ***p* < .01; ****p* < .001.

Tab. 6.3: Cluster centers, results of ANOVAs for clusters, and correlation between clusters and organizational structure variables

Cluster 1, which encompasses all cases characterized by a low degree of specialization and punishment and a high level of decision autonomy and participation in decisions, is virtually an *ideal-typical post-bureaucracy*. Low levels of formal standardization and punishment are distinctive features of cases in cluster 2. Thus the cases in this cluster tend towards post-bureaucratic features and cluster 2 is therefore labeled *hybrid post-bureaucracy*. Cluster 3, *ideal-typical bureaucracy*, is the opposite of cluster 1 in that it exhibits low levels of decision autonomy and participation in decisions as well as high levels of specialization and punishment. The cases in cluster 4 exhibit high levels of formal standardization and low degrees of punishment. Referring to the high correlation with formal standardization in this cluster, we interpret this as an emphasis on bureaucratic features and label this cluster *hybrid bureaucracy*.

Models 2b-2e (Table 6.2) depict the results of the regression analysis that examines the relationships between the four dummy-coded clusters and CWB. In each case, we regressed CWB on three clusters, with the fourth cluster as a reference category. Model 2b shows that employees in ideal-typical post-bureaucracies are less likely to behave deviantly compared to employees in hybrid post-bureaucracies and in ideal-typical bureaucracies. However, there is no significant difference regarding CWB between ideal-typical post-bureaucracies and hybrid bureaucracies. Model 2c shows that employees in hybrid post-bureaucracies are less likely to engage in CWB than are those in ideal-typical bureaucracies. Results show no significant difference regarding CWB between hybrid post-bureaucracies and hybrid bureaucracies. Furthermore, CWB occurs significantly more often in ideal-typical bureaucracies than in the other organizational forms (model 2d). In other respects, models 2e show the described effects with opposite signs. Thus, neither the bureaucratic view nor the post-bureaucratic view is consistently supported, although the results favor the post-bureaucratic perspective (hypothesis 6b).

In further *post hoc analyses*, we conducted a supplemental regression analysis with a non-log-transformed dependent variable and find similar effects

on the same levels of significance. In addition, the opposing pairs of hypotheses may imply that both the bureaucratic and the post-bureaucratic view are valid and that the relationship between the organizational structure variables and CWB is curvilinear. Therefore, we added after model 2a a squared term for each structure variable in model 3. Results showed no curvilinear effects except those of punishment (linear: $\beta = .49$, $p > .001$; squared: $\beta = -.09$, $p > .01$). Since the turning point is more than 2.71 from the mean ($M = 0$) and nine univariate outliers were excluded, only one of the observations has a value of 2.71 or more. Thus the maximum of the curve is outside the relevant range of the variable. Therefore, the relationship does not show an inverse-U-shape, but the curve shows a clear positive effect (Meyer 2009, p. 191), with the standard deviations ranging from -1.40 to 2.76 and a leveling off after the maximum. This alleged curvilinear effect supports the post-bureaucratic view (hypothesis 5b) rather than the bureaucratic view.

6.7 Discussion

A bureaucratic view implies that an organization's structure is characterized by high levels of specialization, formal standardization, and punishment and by low degrees of decision autonomy and participation in decisions. These are features that bureaucracy theorists have argued are likely to reduce CWB. In contrast, a post-bureaucratic view implies a diametric organizational structure that, paradoxically, post-bureaucracy theorists have suggested also reduces deviant behavior. This paper attempts to put these two views to a competitive test. By doing so, we take up calls to take organizational structure into greater consideration when analyzing CWB (Bennett 1998, p. 222) and to generate theoretical explanations for the organizational structure-CWB and organizational form-CWB relationships (Martin et al. 2013, p. 570). Even though some studies have included some organizational structure variables (e.g., Rentsch/Steel 1998; Fox/Spector 1999), research has lacked systematic and theoretical analyses of how different organizational structures and organizational forms relate to CWB. We have used the bureaucratic and post-bureaucratic views to reduce this research gap.

Our study contributes to the understanding of the *relationship between organizational structure and CWB*. The results do not consistently support the bureaucratic or the post-bureaucratic perspective. We found that participation in decisions is negatively related to CWB and punishment is positively related to CWB, findings which support the post-bureaucratic view. We assume that both high levels of participation in decisions and low levels of punishment are welcomed by employees. Their opinion is appreciated and their employers trust them not to behave deviantly. Thus, an explanation is that employees justify the confidence placed in them by the organization and behave in a proper way. We further found that in line with bureaucratic view, formal standardization is negatively associated with CWB. This may be due to the controlling function of formal standardization as this structural characteristic does not allow many courses of action. Or alternatively, formal standardization may have been perceived as work simplification, helping employees to reach their work goals.

In our hypotheses, we assumed a direct relationship between the organizational structure variables and CWB. However, as suggested in the hypotheses development section, it is likely that some of these relationships are mediated by third variables. We argue that these supposed mediators can be an explanation for why the pairs of hypotheses 1a–1b and 2a–2b were not supported by the data. In hypothesis 1a, we argued that the negative relationship between low specialization and CWB is mediated by frustration induced by the absence of reliable routines (Kanfer/Ackerman 1989; Fox/Spector 1999; Acee et al. 2010). In hypothesis 1b, we assumed that boredom mediates the relationship between high specialization and CWB (Ambrose/Seabright/Schminke 2002; Acee et al. 2010). Since we do not know whether respondents felt frustrated or bored, it is possible that either specialization was not associated with these psychological states or that these states did not relate to CWB. Regarding hypotheses 2a and 2b, we hypothesized that high job autonomy causes stress because of an increase in responsibility (Siegel-Jacobs/Yates 1996) and that CWB is a behavioral response to stress (Fox/Spector/Miles 2001). Conversely, in accordance with Spector and Fox (2005), we argued that low job autonomy is a job

stressor and that CWB is a behavioral response to it. Thus, in both argumentations stress acts as a mediator. With regard to our results, it might be that opposing associations of job autonomy and stress consistently cancel out one another (Henderson/Fredrickson 2001). Thus, the mediation effect of stress would have been neutralized.

Furthermore, our results extend the understanding of the *relationship between organizational form and CWB*. Contrary to Weber's assumption, we found that employees in ideal-typical bureaucracies reported to have engaged in CWB more often than employees in the other types of organizations, and that employees in ideal-typical post-bureaucracies reported the lowest rate of CWB compared to the other clusters. We see two explanations for this striking difference to Weber's arguments: First, employees in highly bureaucratic organizations try to elude bureaucratic control and defend their autonomy (Hodson 1995) by regulating the amount of work they do (e.g., daydreaming, slowdowns) or by harming their organization. Moreover, in line with Martin et al. (2013), such hidden rule-breaking is often used where there is a large disparity in power between the individual (i.e., the "bad apple") and the organization (i.e., the rule enforcer). Bureaucracies are known to have unequal power structures and, therefore, hidden CWB is often the only way to show resistance without being punished. In contrast, if the disparity in power is small, employees may have more potential for open conflict (Martin et al. 2013, p. 568). For instance, because of flat hierarchies in post-bureaucracies, employees are more likely to argue about autonomy with their supervisor than to behave destructively. Second, since employees in post-bureaucracies contribute their own ideas and views to organizational processes, they have the possibility to set their own normative rule system that controls their behavior (Barker 1993). Thus, normative control curbs CWB. If organizational rules are consistent with individuals' values, they are more intrinsically motivated to follow these rules (Tyler/Blader 2005).

Hybrid post-bureaucracies and hybrid bureaucracies, i.e. organizations in which bureaucratic and post-bureaucratic structures co-exist, do not differ significantly in terms of their incidence of CWB. We see two reasons for

CWB occurring significantly less often in hybrid bureaucracies than in ideal-typical bureaucracies. On the one hand, employees of hybrid bureaucracies may perceive their highly formalized and standardized organizational structures as coercive since formal standardization decreases their autonomy and predetermines their actions (Adler/Borys 1996). Therefore, the lower level of CWB in hybrid bureaucracies compared to ideal-typical bureaucracies may be due to coerced, enforced rule-following. On the other hand, employees in hybrid bureaucracies may perceive their organizational structures as enabling (Adler/Borys 1996). If employees recognize the advantages of effective formalized standardization, codified best-practice routines can become a valuable resource that employees can use to perform their tasks (Adler/Borys 1996). This explanation suggests that the lower level of CWB in hybrid bureaucracies is based on employees' approval of bureaucratic principles.

Compared to the ideal-typical post-bureaucracy, the hybrid post-bureaucracy is characterized by lower levels of participation in decisions and formal standardization. However, because of their high degree of decision autonomy, employees' flexibility in hybrid post-bureaucracies is greater. Although decision autonomy allows employees to react to changes, it bears the danger of opportunistic behavior (Heckscher 1994). Therefore, we assume that employees in hybrid post-bureaucracies engage significantly more often in CWB than do individuals in ideal-typical post-bureaucracies because of their increased opportunities for opportunistic behavior.

By putting bureaucratic and post-bureaucratic views of the relationship between organizational structure and CWB to a *competitive test*, we refer to Martin et al.'s (2013, p. 570) conclusion that research efforts to explain deviant behavior in organizations remain theoretically fragmented. At first glance, the comparison of the ideal-typical forms suggests that post-bureaucracy scholars may have a point that bureaucracy is "bad" and post-bureaucracy is "good" because the latter liberates employees from bureaucratic restrictions and curbs CWB (Grey 2007, p. 501 ; McKenna/Garcia-Lorenzo/Bridgman 2010, p. 130). However, the finding that hybrid bureau-

cracies and hybrid post-bureaucracies do not differ significantly regarding CWB suggests that this conclusion must be put into perspective, as both bureaucratic and post-bureaucratic elements can have positive outcomes for individuals. On the one hand, post-bureaucratic participation in decisions gives employees the opportunity to contribute their own ideas and affect organizational decision-making. Moreover, the reduced use of control and punishment systems can be perceived as the organization's willingness to trust employees to behave properly (see Arvey/Jones 1985). On the other hand, bureaucratic formal standardization protects employees from arbitrary power, ensures predictability, reduces ambiguity, and increases organizational effectiveness. Therefore, organizational hybrids can unify such bureaucratic and post-bureaucratic elements to reduce CWB. We conclude that both bureaucratic and post-bureaucratic views contribute to the understanding of CWB in organizations and that the combination of both perspectives offers a more comprehensive view of this phenomenon than post-bureaucratic perspective alone (see Greenwood/Miller 2010, p. 86).

The findings can be *integrated into well-known concepts of CWB* and related concepts. We focused on “bad apples” (Martin et al. 2013, p. 560) who engage in destructive deviance (Warren 2003) to harm the organization (Robinson/Bennett 1995). In addition, the study highlights the importance of context on CWB. Bureaucratic and post-bureaucratic structures surround employees and create situational opportunities and constraints that influence the occurrence of CWB. This is in line with calls to intensify the recognition of context in the field of organizational behavior (Johns 2006). We echo these claims and suggest that structural context needs to be integrated to a greater extent in existing and future concepts of CWB. One of the first steps was made by Martin et al. (2013, p. 552) who recognized contextual changes and argued that “the new fluidity in organizational structures” impacts on rule-breaking. Furthermore, in order to account for the important impact of context, empirical studies of CBW should include a more comprehensive view of organizational structure variables rather than focusing on single structure variables (Johns 2006).

6.8 Practical implications, limitations, and future research

The results of our study have *practical implications*. CWB interferes with organizational processes (Robinson/Bennett 1995) and leads to considerable monetary costs (Robinson 2008). Thus a major task for managers is to ensure that employees follow rules (Zoghbi-Manrique-de-Lara 2011, p. 272). However, which strategies managers should apply to curb CWB remains a debated issue (Tyler/Blader 2005, p. 1143). Our study suggests that one strategy is to configure the organization as a hybrid that stimulates participation in decisions and formal standardization as well as avoids punishment systems. However, these recommendations have some drawbacks because relying on bureaucratic structures implies abandoning the advantages of post-bureaucratic structures and vice versa (Styhre/Lind 2010). For example, participative decisions often take longer than do autocratic ones and the implementation of formal standards is often costly. In other words, while fostering non-deviant behavior, such a hybrid configuration comes at a price. Research has also shown that sanctions can be effective in reducing CWB in some circumstances when they are used with care (Zoghbi-Manrique-de-Lara 2011). Therefore, avoiding punishment systems may not be the best way of curbing CWB in every instance. Finally, managers have only limited options to change organizational structures at their discretion because of the dependence of organizational structure on internal and external conditions (Miles/Snow 1978; Mintzberg 1979). Thus, in some industries or sectors, a hybrid organization as described above is not an option.

Our study has some *limitations*. First, cross-sectional surveys limit our ability to draw conclusions about causal relationships, as the direction of these relationships is ambiguous. Second, the use of self-reporting may have affected our results. There is an ongoing discussion in the literature about the use of self-reports. Some authors have argued that self-reports are not always in accordance with other-reports (e.g., Mahoney/Stattin 2000). However, Berry, Carpenter, and Barratt's (2011) meta-analysis of the CWB literature found only marginal differences between self-reports and other kinds of reports. Third, as we used the SoSci Panel service, we have little infor-

mation about the respondents and their employers. Thus, the generalizability and representativeness of the results are limited (Piccolo/Colquitt 2006). Fourth, some scholars suggest identifying different types of CWB such as withdrawal behaviors, theft, misuse of time, and production deviance (e.g., Gruys/Sackett 2003; Spector et al. 2006). However, we used a one-factor scale of CWB to measure deviance directed towards the organization. This one-factor approach may have produced non-significant correlations between a specific organizational structure variable and CWB, e.g., because this structure variable is only related to one or few types of CWB. Fifth, in respect to the punishment measure used in this study, respondents were asked whether or not they feared specific sanctions. However, participants may vary in respect to their general fear of punishment. For instance, some fear “a verbal caution from the boss” and others do not. Thus, it is possible that a respondent with a low fear of punishment did not for example report fear of a verbal caution from the boss although this threat existed in his/her organization. Thus, it is unclear whether the measurement captured punishment in the respondents’ organizations comprehensively.

Some results from our study indicate the need for *further research*. Future studies should supplement our structure-centered approach. For instance, the bureaucratic and post-bureaucratic views conceptualize leadership differently, so related assumptions should be put to a competitive test. In addition, we measured only CWB that is directed toward the organization. Following Robinson and Bennett’s (1995) typology of deviant behavior, CWB also includes interpersonal deviance, so it would be useful to investigate the impact that organizational structure variables have on interpersonal CWB and how organizational form and interpersonal CWB are related. Future research on CWB should also examine the relationship between these two types of factors because of the importance of analyzing the effects between situational and individual antecedents of CWB (Sackett/DeVore 2001, p. 161). Furthermore, little is known about how and why antecedents may be differently related to specific types of CWB (Bowling/Gruys 2010). First studies suggest that organizational constraints are related differently to different types of CWB (Spector et al. 2006; Bayram/Gursakal/Bilgel 2009).

Future studies should analyze whether bureaucratic and post-bureaucratic structures and forms trigger different types of CWB in order to gain a more comprehensive understanding of these relationships. Finally, scholars should pay attention to potential mediators of the relationship between organizational structure and CWB.

7 **Job satisfaction, job autonomy, and rule-following: A multi-level analysis of the moderating role of national culture⁶**

7.1 **Introduction**

Organizations rely on their employees to *follow rules* so the organizations can achieve their goals and function effectively. However, *rule-breaking* is a pervasive and enduring problem that generates considerable costs (e.g., Robinson 2008, p. 141 ; Holtz/Harold 2013, p. 340 ; Jacobson/Hood/Van Buren 2014). Because of the importance of rule-following and the pervasiveness of employees' failure to comply, organizational research has examined the antecedents of rule-related behavior (e.g., Weber 1958; Podsakoff et al. 2000; Tyler/Blader 2005; Robinson 2008).

Rule-following is an important theme in two central research streams of the literature on organizational behavior. Many authors in the field of *organizational citizenship behavior* (OCB) argue that rule-following is an important dimension of such behavior (e.g., Graham 1991; Podsakoff et al. 2000, p. 517; Ehrhardt 2004, p. 63), while the literature on *counterproductive work behavior* (CWB) deals with the opposite of rule-following, that is, rule-breaking. Both research streams offer several literature studies and meta-analyses that report the antecedents of rule-following and rule-breaking (e.g., Organ/Ryan 1995; Sackett/DeVore 2001; LePine/Erez/Johnson 2002; Robinson 2008). Dalal's (2005) study suggests that rule-following and rule-breaking have similar antecedents with opposite correlations; an acknowledged example is job satisfaction, which is positively related to rule-following (e.g., Organ/Ryan 1995; LePine/Erez/Johnson 2002) and negatively related to rule-breaking (e.g., Mount/Ilies/Johnson 2006; Robinson 2008). However, some antecedents have the same relationship, i.e., the same correlations, with both rule-following and rule-breaking (Spector/Fox 2010). A prominent example for this phenomenon is job autonomy. Some scholars have observed a positive relationship between job autonomy and rule-

⁶ Eine ähnliche Fassung dieses Beitrags wurde im International Journal of Cross Cultural Management eingereicht.

following (Peng/Hwang/Wong 2010; Liu/Fu 2011), whereas others have suggested a positive relationship between job autonomy and rule-breaking (Marcus/Schuler 2004; Scott/Colquitt/Paddock 2009).

Even though OCB and CWB research have produced well-documented findings about the determinants of rule-following and its more destructive counterpart, little is known about whether this knowledge can be generalized across national cultures (e.g., Podsakoff et al. 2000, p. 556 -557; Rotundo/Xie 2008; Karam/Kwantes 2011; Menard et al. 2011, p. 267). Since organizations increasingly operate in multicultural contexts, and their workforces are becoming increasingly culturally diverse, national culture has come to the fore as an important contextual factor in rule-following (Tsui/Nifadkar/Ou 2007, p. 426 -427; Rotundo/Xie 2008; Karam/Kwantes 2011, p. 303; Yen/Teng 2013). The workforce's increasing cultural diversity urges to diminish the the *lack of knowledge about rule-following in cultural contexts*.

There is evidence that national culture, which consists of the shared values, norms, and ideas of individuals in a society (Tsui/Nifadkar/Ou 2007, p. 429-430), affect rule-following behavior in everyday life (e.g., Triandis 1995; Hofstede 2001) and in organizations (e.g., Gelfand/Erez/Aycan 2007; Tsui/Nifadkar/Ou 2007). Most organizational research studies treat national culture as a main effect, as they analyze how rule-following differs across national cultures (Lytle et al. 1995; Rotundo/Xie 2008; Yen/Teng 2013). Another common approach in organizational cross-cultural research is to treat national culture as a moderator (Lytle et al. 1995, p. 193; Kirkman/Lowe/Gibson 2006). However, this approach has been rarely applied in rule-following research.

We draw on this moderation approach and argue that national culture moderates the relationships of rule-following and its acknowledged antecedents. Thus, the *aim* of this study is to analyze how national culture moderates the relationships job satisfaction–rule-following and job autonomy–rule-following. We consider in-group collectivism (IGC) and performance orientation (PO) as moderators since they have been shown to have an effect on

rule-following. Some studies have shown that employees in individualistic cultures break rules more often than those in collectivistic cultures do (Triandis et al. 2001; Jackson et al. 2006) and that employees belonging to cultures that have high levels of PO act more compliant and less destructive than do those from cultures that have less PO (Hui/Organ/Crooker 1993; Abdolmohammadi/Sarens 2011).

By treating national culture as a moderator, we are further able to shed some light on whether knowledge about rule-following in organizations can be transferred to other cultures. Therefore, we contribute to the understanding of whether the positive impact of job satisfaction occurs across cultures that differ in their levels of IGC and PO. We also provide evidence regarding whether the mixed findings on the relationship between job autonomy and rule-following can be ascribed to cross-cultural differences in IGC and PO.

7.2 Theoretical framework

7.2.1 Rules and rule-following

Rules, a constitutive element of modern organizations, can be defined as *general expectations about individual behavior* (Weber 1958; March/Schulz/Zhou 2000, p. 5). Both written and unwritten rules support the organization's leaders in reaching organizational goals, so adherence to rules is necessary for organizations to function effectively (Tyler/Blader 2005, p. 1143). Rule-breaking harms organizations and their employees and incurs serious costs (Robinson/Bennett 1995, p. 555). Because of the importance of rules in organizations, organizational research has put ample effort into identifying the antecedents of rule-following (Sackett/DeVore 2001; Bennett/Robinson 2003; Robinson 2008).

The literature on OCB and CWB on rule-following and rule-breaking is extensive. OCB has been conceptualized in many ways. (For an overview see Podsakoff et al. 2000; LePine/Erez/Johnson 2002; Podsakoff et al. 2009.) Even though OCB lacks consensus about its dimensions (Podsakoff et al. 2000, p. 516), many scholars agree that *rule-following*, which some call organizational obedience (Graham 1991), organizational compliance

(Podsakoff et al. 2000) or conscientiousness (Organ 1988), is a central component of OCB, so it is one of the most commonly studied dimensions of OCB (Ehrhardt 2004, p. 63). Podsakoff et al. (2000, p. 517) explain why rule-following is an important dimension of OCB: “This dimension appears to capture a person’s internalization and acceptance of the organization’s rules (...) which results in a scrupulous adherence to them, even when no one observes or monitors compliance.” Various meta-analyses report on the antecedents of rule-following as a dimension of OCB (e.g., Organ/Ryan 1995; Podsakoff/MacKenzie/Bommer 1996; Borman et al. 2001; LePine/Erez/Johnson 2002).

The literature on CWB focuses on the counterpart of rule-following, that is, *rule-breaking*. Like OCB, CWB has been conceptualized in several ways (Sackett/DeVore 2001; Bennett/Robinson 2003, p. 249; Robinson 2008), but authors often refer to Robinson and Bennett’s definition (e.g., Dalal 2005; Holtz/Harold 2013) of CWB as a “voluntary behavior that violates significant organizational norms [i.e., rules]” (Robinson/Bennett 1995, p. 556).

The literature on organizational behavior contains two views on the *relationship between OCB and CWB* and their antecedents: some literature reviews and meta-analytical results suggest that OCB and CWB are negatively related and that OCB and CWB have similar determinates with opposite correlations (Sackett/DeVore 2001; Bennett/Robinson 2003; Dalal 2005; Robinson 2008), while other scholars argue that OCB can go along with CWB and that both can have similar antecedents with the same sign (Spector/Fox 2010; Fox et al. 2012; Bolino et al. 2013, p. 550). The present study focuses on job satisfaction and job autonomy as antecedents of rule-following in order to reflect both views. Virtually all studies report that job satisfaction is positively related to rule-following and negatively related to rule-breaking (e.g., Organ/Ryan 1995; LePine/Erez/Johnson 2002; Mount/Ilies/Johnson 2006; Robinson 2008), but scholars disagree about how job autonomy affects rule-following and rule-breaking (e.g., Marcus/Schuler 2004; Scott/Colquitt/Paddock 2009; Peng/Hwang/Wong 2010; Liu/Fu 2011).

The question has arisen concerning whether this knowledge about rule-following and rule-breaking in western cultures can be generalized and transferred to other cultural contexts (e.g., Farh/Zhong/Organ 2004; Organ/Podsakoff/MacKenzie 2006, p. 238; Rotundo/Xie 2008, p. 857). Like Karam and Kwantes (2011), Paine and Organ (2000), and Podsakoff et al. (2000) all observe that little is known about the moderating effects of national culture on OCB and its antecedents. Furthermore, literature reviews on cross-cultural organizational behavior indicate that researchers have seldom focused on OCB, job satisfaction, and job autonomy in cross-cultural contexts (Kirkman/Lowe/Gibson 2006; Gelfland/Erez/Aycan 2007). Likewise, Bennett and Robinson (2003, p. 260) call for researchers to consider national culture when analyzing CWB, but this call has, with the exception of a few studies (e.g., Rotundo/Xie 2008; Yen/Teng 2013), remained largely unanswered. In addition, these studies treat national culture as a main effect so the question of generalization remains open.

7.2.2 National culture

The examination of *national culture's influence on behavior* has a long tradition in management and organizational research (Smith/Peterson/Schwartz 2002; Tsui/Nifadkar/Ou 2007). Based on widely cited definitions (Kroeber/Kluckhohn 1952; Hofstede 1993; House et al. 2004), Tsui, Nifadkar, and Ou (2007, p. 403) state that “common experiences and shared meaning are important delimiters of a culture group” and that “shared cultural values [are] the major source of differentiation among national groups.” As Keesing (1974, p. 89) puts it, culture is “shared in its broad design and deeper principles [but] not every individual shares precisely the same theory of cultural code.” Therefore, national culture is an aggregated construct and is located on a macro level. However, on a micro level, the shape of the culture varies because individuals hold values acquired during socialization within a society that are internalized similarly but not identically (Hofstede/Hofstede/Minkov 2010). Therefore, the values of two individuals who belong to the same national culture are likely to differ to some extent,

although they are likely to be more similar than the values of individuals who belong to another national culture.

Scholars have developed several *conceptual frameworks* to explain the relationship between national culture and organizational variables like workplace behavior, attitudes, and performance (Kirkman/Lowe/Gibson 2006; Tsui/Nifadkar/Ou 2007). One of the most influential work was done by Hofstede (1980). Based on a large scale survey with several ten thousands employees in various countries, Hofstede classified initially four dimensions of national culture (power distance, uncertainty avoidance, individualism–collectivism, masculinity–femininity). Finally, in cooperation with Bond (Hofstede/Bond 1988), a fifth dimension (long- versus short-term orientation) was classified. Even though the impact of Hofstede's work is widely acknowledged in organizational research (e.g., Sivakumar/Nakata 2001; Tung/Verbeke 2010), it has received a lot of criticism (e.g., McSweeney 2002; Ailon 2008). The key concern is whether Hofstede's dimensions reflect actual cultural differences or not (Ailon 2008).

The present study draws on the *GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) study* (House et al. 2004), a widely praised, ambitious, and comprehensive effort to measure national culture (Taras/Steel/Kirkman 2010, p. 1331). Similar to Hofstede (2001), GLOBE is based on a large-scale survey with several thousand individuals in various countries, resulting in nine dimensions of national culture (power distance, institutional collectivism, in-group collectivism, gender egalitarianism, uncertainty avoidance, humane orientation, assertiveness, future orientation, performance orientation). GLOBE can be interpreted as a refinement of Hofstede's work (Sturman/Shao/Katz 2012, p. 48-49), and even though it has also faced some criticism (e.g., Hofstede 2006), it has some methodological and conceptual advantages over previous approaches (Smith 2006). GLOBE pushed cultural research forward by designing comprehensive, cross-culturally developed, and theoretically sound constructs and scales that have been empirically verified (Javidan et al. 2006, p. 899). GLOBE's cultural dimensions have often been applied in organizational research to

test Anglo-American theories in other cultures (e.g., Ng/Sorensen/Yim 2009; Mackelburger/Schwens/Kabst 2012), so we can draw upon this body of literature to hypothesize about the effects of culture on the relationship between job satisfaction and rule-following and that between job autonomy and rule-following.

In our study, we consider two of GLOBE's national culture dimensions: First, *IGC* which describes the relationship between the individual and the collective in a society. GLOBE's IGC is a refinement of Hofstede's original individualism–collectivism dimension (vgl. Hofstede 2001) both of which strongly correlate with each other (Gelfand et al. 2004; House/Javidan 2004; Sturman/Shao/Katz 2012, p. 49). Individualistic cultures are characterized by a striving for autonomy, interdependence, and individual achievement, whereas group attachment, loyalty, and conforming to group norms predominate in collectivistic cultures (Gelfand et al. 2004; Sturman/Shao/Katz 2012). Second, *PO* which refers to the extent to which members of a society are encouraged to strive for performance improvement and excellence (House/Javidan 2004, p. 13). GLOBE's understanding of PO is as a sub-dimension of Hofstede's masculinity–femininity dimension (Javidan 2004; Sturman/Shao/Katz 2012, p. 49). We focus on IGC and PO because previous results have shown that these dimensions related to rule-following (Hui/Organ/Crooker 1993; Triandis et al. 2001; Jackson et al. 2006; Abdolmohammadi/Sarens 2011).

7.3 Hypotheses development

7.3.1 Rule-following and its antecedents

We consider job satisfaction and job autonomy in terms of how they affect rule-following and hypothesize the moderating effects of national culture on these relationships. By treating national culture as a moderator, we seek to determine whether knowledge about rule-following can be generalized to other cultures.

Job satisfaction is of important theoretical and practical concern, as satisfied employees contribute to the organization's well-being (Wilkin 2013, p. 47).

Job satisfaction refers to “a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experiences” (Locke 1976, p. 1300). Organizational research has examined the antecedents and outcomes of job satisfaction and found that important outcomes of job satisfaction are OCB and CWB. The positive relationship between job satisfaction and rule-following as a component of OCB is well documented (e.g., Organ/Ryan 1995; Podsakoff/MacKenzie/Bommer 1996; Podsakoff et al. 2000; Dalal 2005). Furthermore, many studies have reported a negative relationship between job satisfaction and CWB, that is, rule-breaking (e.g., Bennett/Robinson 2003; Dalal 2005; Judge/Scott/Ilies 2006; Mount/Ilies/Johnson 2006). Both relationships can be explained using social exchange theory (Blau 1964) and norm of reciprocity theory (Gouldner 1960). If an employee’s satisfaction results from reasons attributed to his or her employer, the employee is likely to seek to reciprocate with OCB, such as following orders without complaint (Bateman/Organ 1983). In contrast, employees who experience job dissatisfaction feel angry and frustrated and are likely to seek revenge against their employers. Research has shown that frustration causes CWB (Fox/Spector 1999) as a reaction to a frustrating job or as a cathartic outlet (Bennett/Robinson 2003; Judge/Scott/Ilies 2006). Therefore, we state hypothesis 1 as:

Hypothesis 1: Job satisfaction increases the probability of rule-following.

Many authors have highlighted the importance of *job autonomy* in an organizational context (Breugh 1985) because the individual’s perception of opportunities to alter his or her environment affects behavior and attitudes (Spector 1986). According to Hackman and Oldham’s (1976, p. 258) well-known definition, job autonomy refers to whether employees can structure their tasks using their freedom, interdependence, and discretion. The literature on organizational behavior has shown mixed results regarding the relationship between autonomy and rule-following.

On the one hand, evidence that autonomy is positively related to rule-following includes Podsakoff et al.’s (2000) meta-analysis, which reveals that satisfying task characteristics are important antecedents of rule-

following, and Peng, Hwang, and Wong's (2010) finding that job autonomy is positively related to conscientiousness as a form of OCB rule-following. Research has also reported a negative relationship between job autonomy and CWB (e.g., Bennett 1998; Bennett/Robinson 2003; Lawrence/Robinson 2007). For example, Lawrence and Robinson (2007) argue that centralized power in organizations provokes employee resistance since such authority structures limit employees' decision autonomy. Therefore, employees try to reduce their perceived powerlessness by engaging in CWB, thereby regaining their autonomy (Ashforth 1989). Therefore, we hypothesize that:

Hypothesis 2a: Job autonomy increases the probability of rule-following.

On the other hand, some studies suggest a negative relationship between job autonomy and rule-following. Some employees are anxious about and fearful of the responsibility and accountability that comes with high levels of job autonomy (Joiner 2001), so they increase their CWB because of stress (e.g., Siegel-Jacobs/Yates 1996; Fox/Spector 1999). Another research stream shows that employees with high levels of decision autonomy may exploit their discretion for unconstructive purposes (Martin et al. 2013, p. 571). For example, managers' usually high levels of discretion may result in increased deviance since they have the opportunity to peruse their own motives (Scott/Colquitt/Paddock 2009). In line with these findings, we state hypothesis 2b as:

Hypothesis 2b: Job autonomy decreases the probability of rule-following.

7.3.2 The moderating role of national culture on rule-following and its antecedents

Since *individualistic and collectivistic values* are deeply rooted in human history, research on cross-cultural organizational behavior often focuses on the impact of individualistic and collectivistic cultures on behavior (Gelfand et al. 2004; Kirkman/Lowe/Gibson 2006). In line with Lincoln and Kalleberg (1985), who find that individualists score higher on job satisfaction than collectivists do, Triandis (1995, p. 109) argues that happiness is an individualistic concept. However, most studies indicate that collectivists

perceive a higher job satisfaction than individualists do (e.g., Hui/Yee/Eastman 1995; Kirkman/Shapiro 2001). There is also evidence that individualism and collectivism alters reactions to job satisfaction. For example, Thomas and Au's (2002) study suggests that employees belonging to collectivistic cultures are more likely to show loyal behavior in response to dissatisfaction than are those belonging to individualistic cultures. The authors argue that harmony and conflict-avoidance norms prevail in collectivist cultures, which lead collectivists to put up with dissatisfaction without needing to act out using deviant behavior. In contrast, individualists tend to need outlets for their dissatisfaction, such as refusing to follow rules. Because some studies indicate that individualists are more likely to expect to be satisfied at work than collectivists are (Loughlin/Barling 2001; McWhirter/McWhirter 2008), we suppose that high levels of job satisfaction increase the likelihood that employees will engage in rule-following in the presence of high IGC. Therefore, we argue that individuals from individualistic cultures consider job satisfaction a basic requirement, whereas individuals from collectivistic cultures perceive a satisfying job as an extra, not expected, benefit and, when it is offered, may perceive an obligation toward the organization that they repay by following rules (Blau 1964). Therefore, we state hypothesis 3 as:

Hypothesis 3: The positive effect of job satisfaction on the probability of rule-following increases in the presence of high IGC.

Individualism is associated with autonomy, so individualists strive to have direct control over their environment, while collectivists do not attach as much importance to autonomy (see Liu/Spector/Shi 2007). Empirical studies report a greater need for autonomy in individualistic societies than in collectivistic ones (Hui/Triandis 1986; Triandis et al. 1988). Since individualists tend to be self-reliant and to pursue their own interests (Hofstede/Hofstede/Minkov 2010, p. 119), they value intrinsic job characteristics like job autonomy more than collectivists do (Huang/Van de Vliert 2003). By contrast, collectivists value extrinsic job characteristics like job security over job autonomy (Kanungo 1990). In accordance with this view,

Huang and Van de Vliert (2003) find that the link between intrinsic job characteristics and job satisfaction is stronger in individualistic countries than in collectivistic ones. Furthermore, research on conflict styles shows that individualists with high levels of need for autonomy prefer conflict-intensifying management styles, whereas collectivists seek to preserve relationships and avoid conflicts (Ohbuchi/Takakashi 1994; Ma 2007). Therefore, we argue that, depending on the level of individualistic or collectivistic background, employees react differently to degrees of job autonomy. More precisely, an employee from an individualistic society who has a low autonomy job will tend to act in a confrontational, deviant way (Lawrence/Robinson 2007). Conversely, collectivists do not emphasize job autonomy as a high priority but want the collective to have control over their actions (Triandis 1995), so the negative impact of reduced job autonomy on rule-following should decrease. In sum, whereas the main effect of job autonomy on rule-following is ambiguous, we contend that the reasoning above allows us to take a stand on the direction of job autonomy's influence on rule-following when considering IGC as a moderator. Therefore, we hypothesize that:

Hypothesis 4: The positive effect of job autonomy on the probability of rule-following decreases in the presence of high IGC.

There is broad empirical evidence that societies vary regarding their *performance-orientated values* (e.g., Hofstede/Bond 1988; Hofstede 2001; House et al. 2004). For example, Taylor (2012) argues that, in cultures with high levels of PO, PO functions as a cultural control and prevents individuals from engaging in deviant behavior. Taylor reasons that children in such societies are taught from toddlerhood the value of hard work and education and that diligence leads to success. Taylor supposes that employees in these cultures may be less likely than others to engage in rule-breaking, as rule-breaking tends to hurt performance. Indeed, research has shown that individuals with high levels of PO tend to be more compliant and less destructive than are individuals with low levels of PO (e.g., Puffer 1987; Hui/Organ/Crooker 1993; Abdolmohammadi/Sarens 2011).

Javidan (2004) finds that workers in cultures with high levels of PO value financial rewards and competitiveness and rewards for individual achievement and performance, and that the focus on results indicates that results are more important than people. Therefore, income, achievement, and job opportunities tend to be more important drivers of job satisfaction in cultures with high levels of PO. Our argument that job satisfaction tends to be less important to performance-oriented employees than it is to others is bolstered by the findings that “a kick-in-the-pants style of workplace” (Sujan/Weitz/Kumar 1994, p. 44) fosters a performance-oriented work climate and that employees’ PO is negatively related to job satisfaction (Janssen/Van Yperen 2004). In contrast, cultures with low levels of PO value quality of life, social relationships, and harmony in the workplace (Javidan 2004, p. 245), so employees in such cultures tend to place more weight on job satisfaction than they do on performance. In line with this argumentation, we argue that the positive relationship between job satisfaction and rule-following is bolstered if PO is low:

Hypothesis 5: The positive effect of job satisfaction on the probability of rule-following decreases in the presence of high PO.

Cultures with high levels of PO are associated with internal loci of control (House et al. 2004), so employees in these cultures seek control, prefer taking the initiative (Javidan 2004, p. 245 ; Onyemah/Rouziès/Panagopoulos 2010), and attach importance to opportunities for autonomous and independent work. This view suggests that employees with high levels of job autonomy who belong to cultures with high levels of PO appreciate their situation. According to social exchange theory, employees reciprocate such a favorable situation by caring for the well-being of their organization (Blau 1964). Therefore, we argue that autonomous employees with performance-oriented values do not use their discretion to engage in rule-breaking because doing so would counteract their desire to be compliant and to do proper work in return for their autonomy. This reasoning allows us to infer job autonomy’s direction of influence on rule-following when PO is a mod-

erator: When both job autonomy and PO are high, the probability of rule-following should increase. Therefore, we hypothesize:

Hypothesis 6: The positive effect of job autonomy on the probability of rule-following is increases in the presence of high PO.

Figure 7.1 presents the theoretical model, depicting the main effects of job satisfaction and job autonomy on rule-following and the moderating effect of IGC and PO.

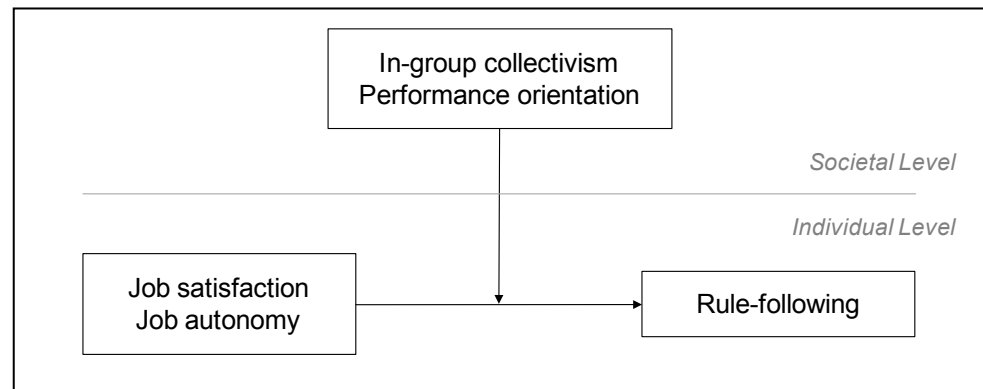


Fig. 7.1: Theoretical model

7.4 Method

7.4.1 Data and measures

Our *data source* is the European Values Study (EVS)⁷, a large-scale, cross-national research program that is comparable to the World Values Survey. The purpose of EVS is to measure the ideas, attitudes, values, and opinions of European citizens. Initiated in 1981, the EVS has been fielded in three waves, one every nine years. We used the data from the fourth wave in 2008 for our research, which is the most recent wave. The raw data from this wave covers forty-seven European countries, from which 70,000 individuals were interviewed. From this raw data we selected the twenty countries for which GLOBE's national culture data is available: Albania, Austria, Denmark, Finland, France, Georgia, Germany, Greece, Hungary, Ireland, Italy,

⁷ The data and additional information about the survey are available on the EVS website (<http://www.europeanvaluesstudy.eu/>).

Netherlands, Poland, Portugal, Russia, Slovenia, Spain, Sweden, Switzerland, and Turkey. The number of countries used in this study far exceeds the minimum number of countries Franke and Richey (2010) propose to draw credible and generalizable conclusions. We also used only the data from individuals who are employed at least half-time and who were interviewed in the country in which they were born.

Our dependent variable, *rule-following*, was assessed by asking respondents the question coded C061 in the EVS: “People have different ideas about following instructions at work. Some say that one should follow one’s superior’s instructions even when one does not fully agree with them. Others say that one should follow one’s superior’s instructions only when one is convinced that they are right. With which of these two opinions do you agree?” Ordinal response options were 1 (Must be convinced first), 2 (Depends), and 3 (Follow instructions). Based on Podsakoff et al.’s (2000) definition of rule-following, we recoded our dependent variable into a binary variable, where 1 encompasses response option 3 (Follow instructions) so all respondents who “obey company regulations, rules, and procedures at all times” (Podsakoff et al. 2000, p. 517) even if they are not convinced fall into this category. 0 merges the other two answer options 1 (Must be convinced first) and 2 (Depends) into a single group of respondents who do not “obey company regulations, rules, and procedures at all times.”

Job satisfaction was assessed by the question coded C033 in the EVS: “Overall, how satisfied or dissatisfied are you with your job?” The scale ranged from 1 (dissatisfied) to 10 (satisfied). This item, a typical single-item measure of job satisfaction (Wanous/Reichers/Hudy 1997), has been shown to be valid (Hui/Au/Fock 2004).

We measured *job autonomy* using the question coded C034 in the EVS: “How free are you to make decisions in your job?” The scale ranged from 1 (None at all) to 10 (Great deal). Hui, Au and Fock (2004) have performed several tests to show this measure’s validity.

We used the IGC and PO value scores from GLOBE (House et al. 2004) as the *national culture* moderators.

We considered several *control variables*. Nonconformity has been reported as a predictor of rule-breaking (DeHart-Davis 2007). The EVS offers several items (coded F116, F117, and F127) that reflect the respondents' nonconformity in non-organizational contexts. Respondents were asked whether they think cheating on taxes, accepting a bribe in the course of duties, and lying in one's own interest are justifiable, with responses ranging from 1 (never justifiable) to 10 (always justifiable). We created a scale of nonconformity from these three items ($\alpha = 0.68$), as a factor analysis showed that the items in this scale load on a single factor. Since we expected that a high level of work obligation influences work behavior, we also created a work obligation scale ($\alpha = 0.54$) from the two items that load on a single factor: "Work is a duty toward society" (coded C039 in the EVS) and "Work should always come first, even if it means less spare time" (coded C041 in the EVS). The level of agreement ranged from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). We included age and gender since some studies have found a relationship between these constructs and rule-following (Tyler/Blader 2005; DeHart-Davis 2007). We also checked to see whether employment status or an employee's having a supervisory function affect rule-following. In addition, we included employment rate and gross domestic product (GDP) based on purchasing power parity as country-level variables.

7.4.2 Results

7.4.2.1 Preliminary analysis and descriptive statistics

The EVS respondents were surveyed in several countries, so the observations in the dataset are not independent, as respondents' scores from one country are likely to be more similar to each other than they are to those from other countries (Parboteeah/Bronson/Cullen 2005). Such a nested data structure can cause biased parameter estimates and standard errors, resulting in erroneous results (Bliese/Hanges 2004). Hence, we chose a multilevel design—in our case, a *multilevel ordered logistic regression*.

To detect outliers we computed Cook's D, which identifies outliers on Level 2, i.e., on national level (Snijders/Bosker 2012). Only Germany had a higher Cook's D value (0.39) than the cutoff value (0.2). Therefore, following Aguinis, Gottfredson and Joo (2013), we deleted Germany from further analysis.

The final *sample* consists of 8,937 respondents sampled in nineteen countries, with 4,568 (51%) female respondents and 4,369 (49%) male respondents. The participants had an average age of 41.38 years ($SD = 11.71$), while 1,175 (13%) were part-time employed and 7,762 (87%) were full-time employed. Finally, 6,436 (72%) of participants were not employed in a supervisory function, whereas 2,501 (28%) were.

Table 7.1 shows the *descriptive statistics, correlations, Cronbach's alphas, and variance inflation factor (VIF) statistics*. The correlation of 0.44 between job satisfaction and job autonomy raises concerns about multicollinearity. Indeed, studies have reported job autonomy as an antecedent of job satisfaction (Williams/Hazer 1986; Dodd/Ganster 1996). As a rule of thumb in mixed effect models, the accuracy of the parameter estimates may be biased when correlations between predictors are higher than 0.5 (Bonate 1999), and ours are not. In addition, since the VIFs are not unusually larger than 1.0, the relationship between job satisfaction and job autonomy should not affect the resulting parameter estimates (Mansfield/Helms 1982, p. 158).

	<i>M</i> ^a	<i>SD</i> ^a	VIF	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Controls L1																
1. Age	41.38	11.71	1.04	—												
2. Gender	0.49	0.50	1.07	-.02 [†]	—											
3. Employment Status	0.87	0.38	1.10	-.06***	.21***	—										
4. Supervisory function	0.28	0.45	1.09	.07***	.13***	.10***	—									
5. Nonconformity	2.37	1.55	1.04	-.15***	.06***	.03**	-.04***	(0.67)								
6. Work Obligation	2.99	0.86	1.05	.10***	.06***	.05***	.02	-.13***	(0.54)							
Controls L2																
7. GDP	31439.20	10529.58	2.31	.10***	-.01	-.10***	.13***	-.05***	-.14***	—						
8. Unemployment rate	6.45	2.86	2.33	-.08***	.02	.07***	-.11***	.04**	.12***	-.74***	—					
Predictors L1																
9. Job satisfaction	7.42	1.95	1.25	.07***	.00	-.01	.11***	-.08***	.10***	.14***	-.13***	—				
10. Job autonomy	6.61	2.43	1.28	.10***	.03**	-.03*	.23***	-.06***	.04**	.17***	-.15***	.44***	—			
Moderators L2																
11. IGC	5.66	0.25	1.16	.01	-.04***	.13***	-.01	.02*	-.02*	-.08***	.14***	-.02***	-.01	—		
12. PO	5.98	0.25	1.22	-.00	.00	.09***	.02*	-.07***	-.02 [†]	.26***	-.25***	.01	-.01	.27***	—	
Dependent																
13. Rule Following	0.29	0.45	1.03	-.01	.01	.02 [†]	.01	-.03*	.09***	-.01	-.03**	.04***	-.05***	.02	-.07***	—

Note: $N_{\text{country}} = 19$; $N_{\text{respondent}} = 8,937$. The numbers in parentheses on the diagonal are coefficient alphas. Gender was coded as 0 for females and 1 for males. Employment Status was coded as 0 for part-time and 1 for full-time. Supervisory function was coded as 0 for No and 1 for Yes. L1 = Level 1. L2 = Level 2.

^a Raw metric.

[†] $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

Tab. 7.1: Descriptive statistics, correlations, reliability coefficients, and variance inflation factors

7.4.2.2 Hypotheses testing and supplementary analyses

The reasonable *centering of predictors* is important to the interpretation of parameters in multilevel models (Enders/Tofighi 2007). In the present study, both Level 2 moderators (i.e., IGC and PO) and all other Level 2 variables were centered at their grand mean to reduce potential multicollinearity problems (Hofmann/Gavin 1998, p. 628). As recommended by Enders and Tofighi (2007, p. 128), we used a group-mean center technique to analyze the influence of predictors on the individual level—that is, job satisfaction and job autonomy (hypotheses 1-2b) because doing so eliminates the predictors' between-cluster variation and results in a pooled within-cluster regression coefficient. We also tested the cross-level interactions (hypotheses 3-6) using a group-mean technique in order to separate out the cross-level interaction and the between-group interaction (Hofmann/Gavin 1998, p. 631).

Table 7.2 shows the *results of the multilevel ordered logistic regression* (i.e., the parameter estimations γ , the within-country variance σ^2 , and the between-country variance τ^2). We also performed likelihood ratio tests (also known as deviance tests) to determine whether an extended model fits the data better than the simpler model (Hox 2010, p. 47). In addition, we calculated R^2 using the formula of Snijders and Bosker (2012) for multilevel logistic regression. In a first step, we ran a null model incorporating only the dependent variable, rule-following. We calculated the intraclass correlation (ICC) = .03, which indicated that the country-level variance accounted for 3 percent of the total variance. In psychological and educational multilevel studies the ICC usually varies between .05 and .30 (Aguinis/Gottfredson/Culpepper 2013, p. 1498). Therefore, in our case the ICC is comparatively small and does not exceed the threshold of .05 proposed by Kreft and De Leeuw (1998), so there may no need to use multilevel modeling (Aguinis/Gottfredson/Culpepper 2013). We tested whether the ICC is significant by comparing a Level 1 null model with the multilevel null model: since $\chi^2(1, N_{\text{country}} = 19; N_{\text{respondent}} = 8,937) = 139.79, p < .001$, there is no reasonable doubt that there is Level 2 variance. Our methodological proce-

ture is further bolstered by Netzelek (2008), who shows that multilevel analysis is always appropriate when data are multilevel even if the ICC is 0.

After entering the control variables in Model 2, we tested the *main effects* of job satisfaction and job autonomy on rule-following in Model 3. As expected, job satisfaction is positively related to rule-following ($\gamma = .070, p < .001$), which supports hypothesis 1, and job autonomy negatively affects rule-following ($\gamma = -.080, p < .001$), which supports hypothesis 2b. Compared to Model 2, Model 3 fits the data better ($\chi^2(2) = 54.52, p < .001$) and explains more variance ($R^2 = .022$).

The *moderators* were entered in Model 4 in order to determine the moderating effects of IGC and PO, and then each moderation effect was tested in a model separately (Model 5a-5d). Thus, we followed Dawson (2014), who argues that this allows individual parameter estimations of the relevant interactions to be tested so each interaction can be interpreted and plotted separately. Model 5a shows a significant moderation effect of IGC on the relationship between job satisfaction and rule-following ($\gamma = .107, p < .05$) (hypothesis 3). Similarly, IGC affected the relationship between job autonomy and rule-following ($\gamma = .146, p < .001$) (hypothesis 4). PO has only a marginal significant influence on the relationship between job satisfaction and rule-following ($\gamma = .083, p < .10$) (hypothesis 5) but a considerable effect on that between job autonomy and rule-following ($\gamma = .096, p < .05$) (hypothesis 6). Models 5a-5d each fits the data better than Model 4 does ($\chi^2_{5a}(1) = 4.54, p < .05$; $\chi^2_{5b}(1) = 12.31, p < .001$; $\chi^2_{5c}(1) = 2.90, p < .10$; $\chi^2_{5d}(1) = 5.81, p < .05$) and explains more variance.

	Model 1 (Null Model)	Model 2 (Control Model)	Model 3 (Main effects)	Model 4 (Moderators)	Model 5a (IGC*JSAT)	Model 5b (IGC*JAUT)	Model 5c (PO*JSAT)	Model 5d (PO*JAUT)
Level and Variable								
Level 1								
Intercept	-0.913***	-0.999***	-1.018***	-1.061***	-1.061***	-1.067***	-1.062***	-1.060***
Gender		-0.010	-0.004	-0.004	-0.005	-0.003	-0.004	-0.005
Age		-0.004 [†]	-0.003 [†]	-0.003 [†]	-0.004 [†]	-0.004 [†]	-0.003 [†]	-0.004 [†]
Employment status		0.090	0.083	0.092	0.092	0.096	0.092	0.091
Supervising		-0.018	0.077	0.076	0.074	0.074	0.076	0.072
Nonconformity		-0.029 [†]	-0.026	-0.026	-0.026	-0.027	-0.026	-0.027
Work obligation		0.231***	0.226***	0.226***	0.226***	0.226***	0.226***	0.228***
JSAT			0.070***	0.070***	0.067***	0.069***	0.074***	0.069***
JAUT			-0.080***	-0.080***	-0.080***	-0.084***	-0.080***	-0.075***
Level 2								
GDP		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Unemployment rate		-0.050	-0.050	-0.078*	-0.078*	-0.078*	-0.078*	-0.078*
IGC				0.386 [†]	0.379	0.401 [†]	0.386 [†]	0.388 [†]
PO				-0.953***	-0.952***	-0.952***	-0.958***	-0.946***
Cross-level interaction								
IGC*JSAT					0.107*			
IGC*JAUT						0.146***		
PO*JSAT							0.083 [†]	
PO*JAUT								0.096*
Variance components								
Within-country (L1) variance (σ^2)		0.050	0.081	0.130	0.132	0.137	0.133	0.133
Intercept (L2) variance (τ^2)	0.320	0.305	0.308	0.223	0.223	0.223	0.223	0.223
Additional information								
ICC	0.030							
Deviance	10664.46	10588.24***	10533.72***	10522.82**	10518.28*	10510.51***	10519.92 [†]	10517.01*
R ²		0.014	0.022	0.036	0.052	0.054	0.052	0.052

Note: $N_{\text{country}} = 19$; $N_{\text{respondent}} = 8,937$. Dependent variable = Rule-following. Gender was coded as 0 for females and 1 for males. Employment status was coded as 0 for part-time and 1 for full-time. Supervising was coded as 0 for no and 1 for yes. JSAT = job satisfaction. JAUT = job autonomy. [†] $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

Tab. 7.2: Multilevel logistic regression results

Interpreting the Level 2 moderating cultural effects on the basis of parameter estimates is difficult, especially for nonlinear models as is multilevel logistic regression (Hoetker 2007; Sturman/Shao/Katz 2012, p. 55). We dichotomized the cultural variables into low (lower quartile) and high (upper quartile) IGC and PO to plot the significant interactions based on the results in Models 5a, 5b, and 5d. Figures 7.2, 7.3, and 7.4 show the predicted probabilities of rule-following (y -axis) at various levels of the independent variables (x -axis) for high (dashed line) and low levels (solid line) of the cultural moderator variables. Keep in mind that the independent variables are group-mean centered.

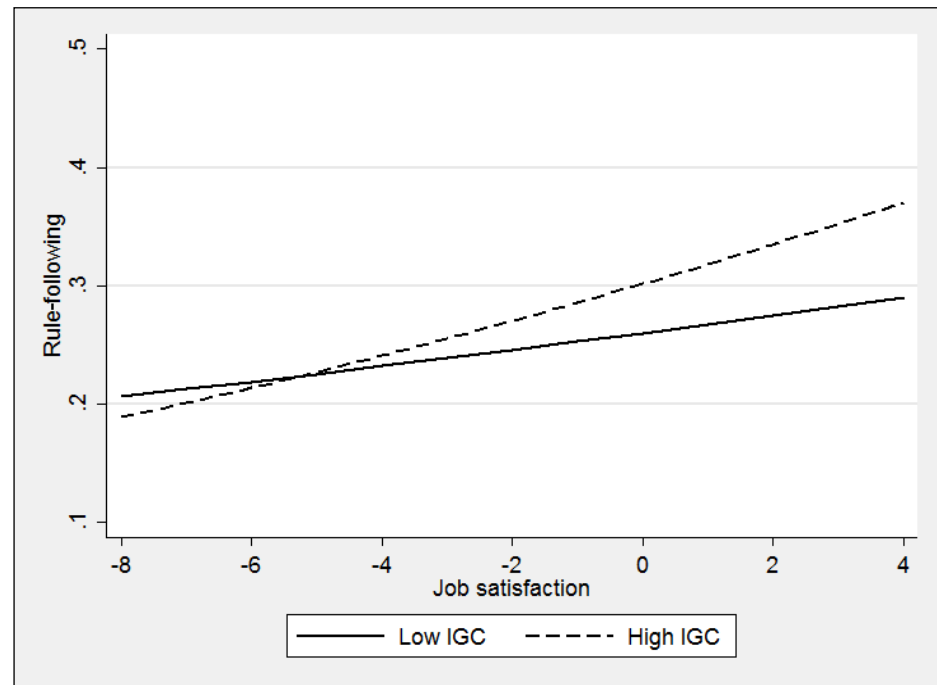


Fig. 7.2: Relationship between job satisfaction and rule-following at various levels of IGC

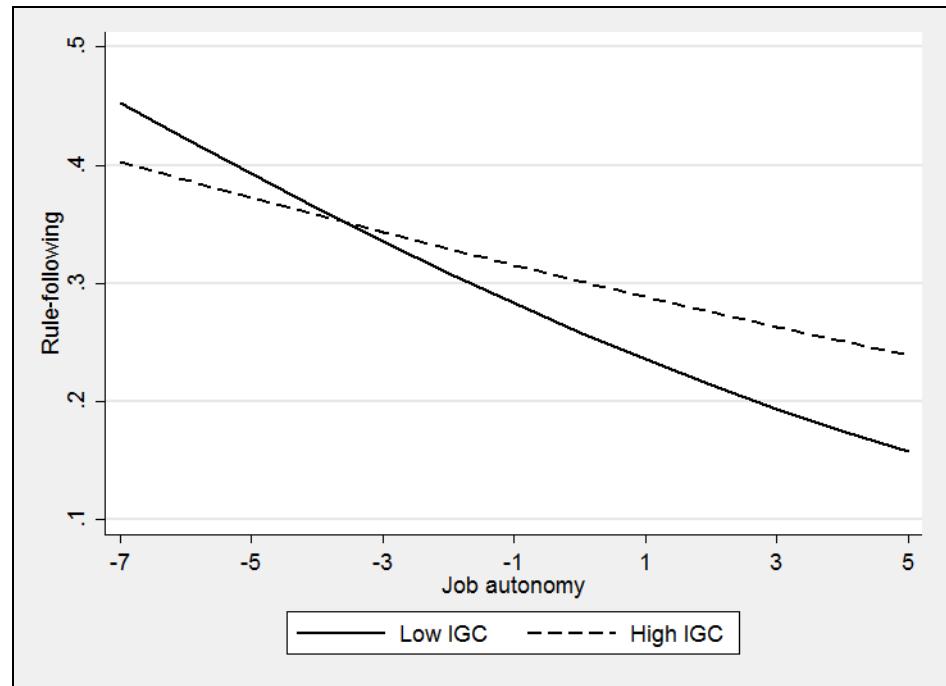


Fig. 7.3: Relationship between job autonomy and rule-following at various levels of IGC

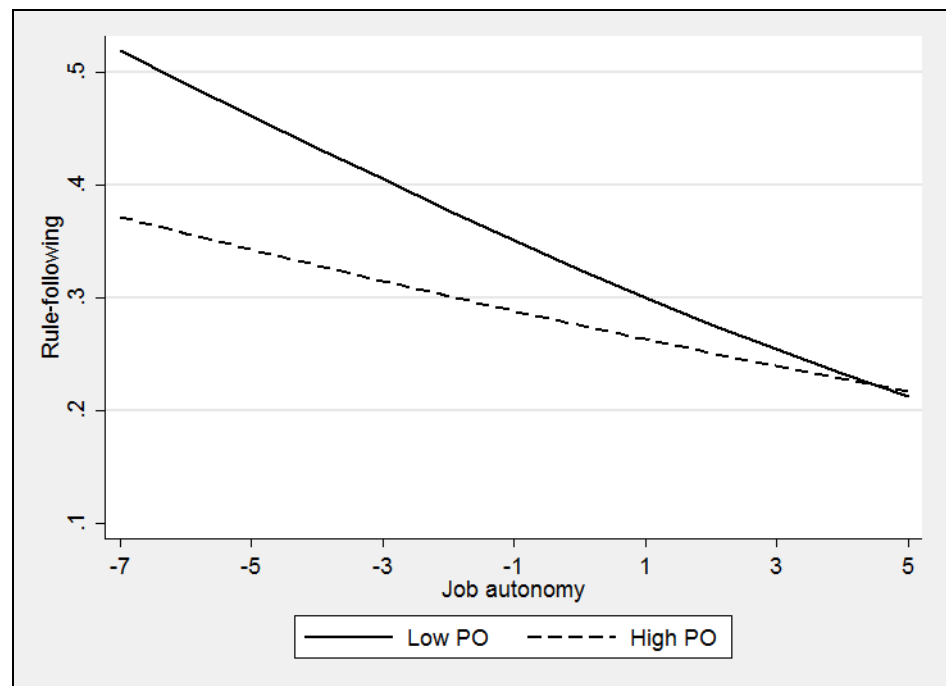


Fig. 7.4: Relationship between job autonomy and rule-following at various levels of PO

We performed *supplementary analyses* to check the results' robustness. Even though we tested for multicollinearity, we calculated the multilevel logistic regression for job satisfaction and job autonomy separately to de-

termine whether the sign of the parameter estimations changes, the parameter estimations become statistically nonsignificant, or the parameter estimations differ substantially (Shieh/Fouladi 2003). The main effects and moderation effects show the same sign, remain on the same significance level, and do not differ substantially as the effects shown in Table 7.2. However, the parameter estimation of the main effect of job satisfaction ($\gamma = .030, p < .05$) is smaller than parameter estimation in Model 3 (Table 7.2), and the previously marginally significant moderating effect of PO on the relationship between job satisfaction and rule-following (Model 5c, Table 7.2) disappears ($\gamma = .069, ns$).

7.5 Discussion

7.5.1 Contributions and research implications

The results confirm the well-documented finding that *job satisfaction* is positively related to rule-following, even across cultures (hypothesis 1). In line with hypothesis 3, this relationship is stronger in collectivistic cultures than it is in individualistic ones, perhaps because cultures that have low levels of IGC view job satisfaction as a common feature of work (Loughlin/Barling 2001), so the positive effect of job satisfaction on rule-following is modest compared to that in cultures with high levels of IGC, where job satisfaction may not be taken for granted (Loughlin/Barling 2001; McWhirter/McWhirter 2008).

However, the effect of low job satisfaction on the probability of rule-following is similar whether the level of IGC is high or low. This result differs from that of Thomas and Au (2002), who found that employees belonging to collectivistic cultures are more likely to show loyalty in response to low job satisfaction than are those belonging to individualistic cultures. This incongruence may have occurred because Thomas and Au's dependent variable is loyalty (i.e., waiting and hoping for improvement), not rule-following. With regard to our study, this result indicates that dissatisfied collectivists tend to wait for improvement in their situations but do not follow their supervisors' instructions in every instance, perhaps as a form of

resistance. Individualists resist the instructions of their supervisor, too, but since they do not wait for improvement, they seem to work to change their situations more actively than collectivists do.

Our results do not show a moderation effect of PO on the relationship between job satisfaction and rule-following (hypothesis 5). This result is surprising because previous research suggests that employees from cultures with low levels of PO value job satisfaction and harmony in the workplace (Javidan 2004) and that employees from cultures with high levels of PO value job satisfaction (Sujan/Weitz/Kumar 1994; Janssen/Van Yperen 2004).

Previous studies show mixed results concerning whether *job autonomy* is positively or negatively related to rule-following. The decreased likelihood across cultures that employees follow rules when they have job autonomy supports the view that autonomy enables individuals to behave deviantly (hypothesis 2b). Contrary to our expectations, the negative effect of job autonomy on the probability of rule-following increases in the presence of low levels of IGC (hypothesis 4).

We see two explanations for this result: First, individualists tend to look after themselves and pursue their own goals, so they are likely to ignore group interests that are incongruent with those goals (Triandis 1995, p. 155). Therefore, as the level of individualism rises, so does the level of self-interest, which is a source of unethical behavior and greed (Trevino 1986; Kimbro 2002). Our results suggest that high levels of job autonomy enable individualists to reach their own goals through rule-breaking behavior. This inference is in accordance with studies that report that individualism and hierarchical position are related to deviant acts undertaken to gain personal advantage (Kimbro 2002; Aidt 2003). Since higher hierarchical job positions are accompanied by high levels of job autonomy, they create opportunities for deviance. In contrast, low-level managers tend to feel pressure to put their personal goals on hold in order to reach their organizations' goals (Carroll 1978, p. 5). The second possible explanation is that individualists have considerable need for autonomy (Hui/Triandis 1986; Triandis et al.

1988), which individualists consider a norm and a basic right, so it may have no or little effect on rule-following. In contrast, it is likely that a high level of job autonomy can operate as a more effective motivator for collectivists to follow rules than it is for individualists (Blau 1964; Lui/Spector/Shi 2007).

Furthermore, our results show that the negative effect of a high level of job autonomy on the probability of rule-following in the presence of low levels of PO is similar to its effect in the presence of high levels of PO. In fact, differences occurred only in cases of low levels of job autonomy: individuals with low levels of PO and job autonomy were more likely to follow rules than were those with high levels of PO and low levels of job autonomy. This result is not in line with our hypothesis 6. Since performance-oriented individuals strive to take initiative (Javidan 2004), they may perceive their low level of job autonomy as hindering their initiative and circumvent rules to overcome this obstacle. In contrast, individuals with low levels of PO have a low need for autonomy (Javidan 2004), so we argue that these individuals feel comfortable in the presence of a low level of job autonomy and are likely to follow rules.

This study answers the calls of previous research on rule-following to consider the *national context* (e.g., Podsakoff et al. 2000, p. 556 -557; Bennett/Robinson 2003, p. 260; Rotundo/Xie 2008; Karam/Kwantes 2011; Menard et al. 2011, p. 267). Our multilevel study shows that the country-level variance accounts for 3 percent of the total variance in rule-following, indicating that national culture matters less in terms of rule-following than the number of calls for cross-cultural research might suggest. This argument is bolstered by the result that the national culture moderators do not reverse the effects of job satisfaction and job autonomy on rule-following. However, our findings also show that the relationship between rule-following and its antecedents can be both weakened and strengthened by national culture, indicating that national context matters after all.

7.5.2 Practical implications

Our finding that rule-following varies to an extent across cultures suggests that the practical management of rule-following should be adjusted to *fit the local cultural context*, as the same job attitudes and job characteristics could affect the likelihood that employees will follow rules differently based on contextual differences.

In addition, this study's results suggest that the probability of rule-following is connected with job satisfaction across cultures. However, in cultures with high levels of IGC, rule-following is strengthened more in the presence of job satisfaction than it is in individualistic cultures. These findings indicate that organizations should focus on work design and environment to ensure job satisfaction and, in turn, rule-following. Research on job satisfaction has generated considerable knowledge about its antecedents (Loher et al. 1985), and these antecedents can also facilitate rule-following. On the other hand, our study suggests that the extent of the probability of rule-following is somewhat culture-specific. We assume that some employees recognize job satisfaction as a common norm, whereas others perceive it as special benefit. Therefore, organizations should determine which work features their employees perceive as special in order to gain compliant behavior in return for providing these features.

Furthermore, job autonomy is associated with a decline of the probability of rule-following, and this study's results suggest that this effect is relatively robust across cultures. This finding points to a management dilemma, as organizations could increase monitoring to detect rule-breaking behavior among autonomous employees, but research has shown that such practices create perceived injustice, which facilitates rule-breaking (Jensen/Raver 2012). However, since the negative effect between job autonomy and rule-following is diminished in the presence of a high level of IGC, one way out of this managerial dilemma may be to focus their monitoring activities on individualists, who are more inclined to exploit their autonomy than collectivists are. When an employee has a low level of job autonomy, our findings suggest that management should further consider whether the employee

comes from a performance-oriented culture: Since non-autonomous employees with high levels of PO are less likely to follow rules than are those with low levels of PO, management should create a work environment that fits performance-oriented employees, e.g., by implementing performance feedback systems (Prue/Fairbank 1981).

7.6 Limitations and future research

Our study has some *limitations*. First, the use of large-scale, cross-national data has several drawbacks. For instance, questions in the EVS assume a homogeneous understanding of concepts like job satisfaction, job autonomy, and rule-following (Hurtienne/Kaufmann 2011, p. 21), although the meaning of such terms may vary across individuals and across countries. Furthermore, differences among cultures in terms of response styles can complicate comparisons of mean scores across cultures (Harzing 2006).

Second, questions concerning whether participants follow rules may be perceived as intrusive, and some individuals may fear disclosing their misbehavior or prefer to give socially desirable answer. This concern is even more important in cross-cultural studies since research has shown that social desirability differs systematically across cultures (Johnson/Van De Vijver 2002). For instance, the likelihood of a social desirability response bias increases in countries with high levels of collectivism and uncertainty avoidance (Bernardi 2006). Some authors suggest using other-reports, rather than self-reports, to deal with social desirability, but research on CWB shows only marginal differences between self-reports and other kinds of reports (Berry/Carpenter/Barratt 2011). Therefore, we expect social desirability to have only a minor influence on our results.

Third, our dependent variable, rule-following, is measured by whether respondents follow the instructions of their supervisors in every instance. We do not know why respondents choose one answer or another: Respondents may not follow their supervisors' instructions because they want to contribute to the well-being of their organizations by breaking rules to adjust dysfunctions, a behavior that could be interpreted as pro-social rule-breaking

(Morrison 2006) or as individual initiative, which is another dimension of OCB (Podsakoff et al. 2000). On the other hand, respondents may resist following their supervisors' instructions because they want to harm their organizations. Therefore, we do not know whether the behavior of respondents who report that they do not follow the rules in every instance should be categorized as OCB or CWB. This limits the scope of our implications because we argue that rule-breaking harms the organization which is probably not appropriate if the employee's intention is to adjust dysfunctions.

Despite these limitations, our findings provide directions for *future research* on cross-cultural rule-following. Understanding the reasons behind rule-following and rule-breaking, especially whether the intention is to contribute to the well-being of the organization or to harm it, is important to organizations' ability to achieve their goals and likely differs across cultures. We hope that researchers will analyze these intentions in order to clarify the concept of rule-following in cross-cultural contexts. Furthermore, since we drew on secondary data we were not able to build a more comprehensive model which incorporates other known antecedents of rule-following, for example, organizational commitment, Big Five personality traits, leadership behavior, and organizational characteristics besides job autonomy (see 6 and Podsakoff et al. 2000). Future research should consider such variables to gain a broader understanding of rule-following in national context. In addition, we drew on two GLOBE dimensions but there are not only other GLOBE dimensions but also other conceptual frameworks of national culture (7.2.2). On the one hand, including more of GLOBE's dimensions of national culture would further contribute to a comprehensive model of cross-cultural rule-following. On the other hand, these national culture frameworks differ in several important theoretical and methodological aspects (e.g., Smith 2006). Thus, it is reasonable that findings of the moderating effect of national culture on rule-following and its antecedents would change according to the chosen cultural framework. A comparative study including more than one national culture framework would shed some light on this issue. Regarding methodology, future studies should incorporate surveys that encompass rule-following, its antecedents, and national culture

to avoid combining two data sets, such as EVS and GLOBE. Such combinations places limits on the usefulness of data when observations are made at different times when extrinsic factors may have changed. Cultural scores that are aggregated at the national level also discount the fact that culture may vary within a society so scholars should measure national culture on individual level too (Parboteeah/Bronson/Cullen 2005, p. 135).

8 Zusammenfassende Beiträge und Schlussfolgerungen

8.1 Beiträge zur wissenschaftlichen Diskussion über Regeln in Organisationen vor dem Hintergrund der Postbürokratisierung

8.1.1 Beiträge zu der Setzung von Regeln

In der Organisationsforschung wurden bislang verschiedene Arten der Regelsetzung, z. B. hierarchische (vgl. Weber 2005), kooperative (vgl. Ortman 1995) und kompetitive (vgl. Crozier/Friedberg 1979) Regelsetzung, und deren jeweilige Einflussfaktoren diskutiert (vgl. 2.3.4). Zu diesem Forschungsgebiet leistet die vorliegende Arbeit die folgend dargestellten Beiträge:

(1) Die Ergebnisse der Studie in Kapitel 4 lenken den Blick darauf, dass die Art der Regelsetzung abhängig vom *organisationalen Kontext* ist. Die Untersuchung von Unternehmensberatungsprojekten hat gezeigt, dass im Kontext interorganisationaler Projekte ein Grundstock an Regeln aus Beratungsunternehmen bzw. aus Kundenunternehmen in das Beratungsprojekt transferiert wird. Von welchem Unternehmen welche Regeln transferiert werden ist wesentlich von den Erfahrungen abhängig, die die beteiligten Unternehmen mit Beratungsprojekten gesammelt haben. Die transferierten Regeln bilden die Basis, um die spezifische Projektarbeit kooperativ und kompetitiv detaillierter auszuarbeiten.

Vereinzelt finden sich in der Literatur weitere Studien, die sich mit Regelsetzung in anderen organisationalen Kontexten befassen. So ist beispielsweise ein zentrales Ergebnis der Forschung zu Regelsetzung in Universitäten, dass universitäre Entscheidungsorgane (z. B. Senat, Fakultätsrat) mit hierarchischer Regelsetzung auf Veränderungen reagieren (vgl. March/Schulz/Zhou 2000). Anders verhält es sich z. B. in Filmprojekten (vgl. Bechky 2006). Regelsetzung findet in solchen Projekten auf Basis von Rollenerwartungen statt, die die Projektmitglieder im Laufe ihrer Berufslaufbahn erworben haben und die die Basis für kooperative (und ggf. kompetitive) Aushandlungen von Regeln sind. Der Vergleich dieser Beispiele

zeigt, dass die Bedeutung verschiedener Arten der Regelsetzung über verschiedene organisationale Kontexte hinweg variiert. Während Universitäten aufgrund ihrer stabilen Strukturen vornehmlich auf hierarchischer Regelsetzung beruhen, basieren Film- und Beratungsprojekte aufgrund ihrer fluiden Strukturen verstärkt auf allgemeinen, in ihren Umwelten existierenden Regeln (Rollenerwartungen bzw. Regeln angegliederter Organisationen).

Die Erkenntnisse zu Regelsetzung in Abhängigkeit verschiedener Organisationskontexte lassen sich noch weiter abstrahieren, wenn Universitäten als bürokratische und Film- und Unternehmensberatungsprojekte als postbürokratische Organisationen begriffen werden (vgl. 2.1; 2.2). Einerseits zeigt sich, dass die gleichen Arten der Regelsetzung – hierarchisch, kooperativ, kompetitiv und emergent – sowohl in Bürokratien als auch in Postbürokratien vorkommen. Andererseits offenbart sich, dass die Bedeutung der Regelsetzungsart in bürokratischen und postbürokratischen Organisationen variiert. Die der Postbürokratie inhärente Verlagerung von Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen auf untere Hierarchieebenen führt dazu, dass Regeln in Postbürokratien seltener durch die Anerkennung von Autorität – wie im Fall der Bürokratie – entstehen, sondern verstärkt durch den institutionalisierten Dialog. Folglich sind kooperative Abstimmungen unter den Akteuren erforderlicher denn je. Entsprechend werden Regeln in bürokratischen Organisationen oftmals hierarchisch gesetzt (vgl. Mintzberg 1979, S. 195-198; Kallinikos 2004, S. 29), während dies in postbürokratischen Organisationen vermehrt kooperativ bzw. kompetitiv geschieht (vgl. 4). Vor diesem Hintergrund eröffnen sich Postbürokratien im Gegensatz zu Bürokratien diverse Potentiale, die sich aus solchen partizipativen Regelsetzungen ergeben, z. B. gesteigerte Regelbefolgung (vgl. 5), verminderte destruktive Devianz (vgl. 6) sowie höhere Arbeitszufriedenheit und -leistung (vgl. Black/Gregersen 1997). Allerdings sind die Kosten zu berücksichtigen, die mit dieser Form der Regelsetzung einhergehen. Beispielsweise ist die Kopräsenz mehrerer Individuen erforderlich und die Entscheidungsfindung kann sich mitunter über einen längeren Zeitraum hinziehen (vgl. 8.3 und Eisenhardt/Bourgeois 1988, S. 761; Brodbeck et al. 2007, S. 459).

(2) Regeln in Postbürokratien treten als Reaktion auf neue Probleme oder Veränderungen auf (vgl. 4). Diese Erkenntnis knüpft an die Forschungsrichtung zu rule dynamics an (vgl. z. B. Schulz 1998; March/Schulz/Zhou 2000; Beck/Kieser 2003), welche sich bislang größtenteils auf bürokratische Organisationen beschränkt hat (vgl. Van Witteloostuijn/De Jong 2010, S. 191-192). Die Ergebnisse des Kapitels 4 erweitern die Erkenntnisse um Annahmen über den *Verlauf von Regelsetzung* in Postbürokratien.

Ähnlich wie in bürokratischen Organisationen, in denen die Regelsetzungsrate degressiv verläuft, da mit der Zeit auf eine größere Anzahl bewährter Regeln zurückgegriffen werden kann und infolgedessen neue Regeln immer seltener notwendig sind (vgl. Schulz 1998), ist selbiges für Postbürokratien anzunehmen. Jedoch reduziert die Fluidität und Dynamik von Postbürokratien und ihren Umwelten (vgl. Child/McGrath 2001, S. 1140; Schreyögg/Koch 2010, S. 1251) die Dauerhaftigkeit der gesetzten Regeln. Bürokratien operieren meist in stabilen Umwelten, sodass von einem relativ dauerhaften „Fit“ zwischen Regeln und Situation auszugehen ist. Denn die Situationen, in denen die Regeln angewendet werden, sind relativ ähnlich, weshalb selten Bedarf an neuen Regeln entsteht. Bei Postbürokratien hingegen entsteht aufgrund dynamischer Umwelten häufiger Regelsetzungsbedarf, weshalb anzunehmen ist, dass Postbürokratien zwischen steigendem und degressivem Regelsetzungsbedarf zyklisch wechseln. Anders gesagt lassen die Ergebnisse des Kapitels 4 darauf schließen, dass Postbürokratien den relativ stabilen Regelsetzungsverlauf einer Bürokratie – d. h. zunächst eine steigende Anzahl von Regeln bis zur Degression (vgl. March/Schulz/Zhou 2000) – wiederholt durchlaufen.

Dies lässt sich anhand der für Postbürokratien charakteristischen Projektarbeit illustrieren. Projekte werden für einen begrenzten Zeitraum durchgeführt und lösen sich anschließend wieder auf. Die Projektmitglieder arbeiten oftmals zum ersten Mal miteinander, sodass anfänglich ein hoher Regelsetzungsbedarf besteht, um die Aktivitäten zu koordinieren. Dieser Regelsetzungsbedarf nimmt jedoch im Laufe der Zeit ab. Wird jedoch nach Beendigung des vorangegangenen Projekts – oder ggf. parallel zu dem bestehenden

Projekt – ein neues Projekt initiiert, steigt der Regelsetzungsbedarf wieder an, um danach erneut degressiv zu verlaufen.

Das Beispiel verdeutlicht zugleich, dass Postbürokratien einem *Circulus vitiosus* aus zyklischem, sprunghaftem Regelsetzungsbedarf (vgl. Gersick 1988; Gersick 1989; Engwall/Westling 2004) ausgesetzt sind. Postbürokratien versuchen diesem Teufelskreis zu entkommen, indem bestehendes Wissen kodifiziert wird, um es zu einem späteren Zeitpunkt auf bestimmte Situationen zu adaptieren; auch die durch Arbeitsteilungsregeln geförderte Internalisierung von Wissen kann den Regelsetzungsbedarf verringern (vgl. auch 8.1.3). So bildet sich ein Grundstock von Regeln heraus, der den sich im Zuge von Veränderungen ergebenden, sprunghaft ansteigenden Regelsetzungsbedarf reduziert.

8.1.2 Beiträge zu der Befolgung von Regeln

In der organisationswissenschaftlichen Literatur finden sich zahlreiche individuelle und situative Einflussfaktoren, die auf die *Befolgung von Regeln* wirken (vgl. 2.3.5). Zu diesem Forschungsbereich liefern insbesondere die empirischen Studien der Kapitel 5, 6 und 7 verschiedene Beiträge:

(1) Die bisherige Forschung zu den Einflussfaktoren auf die Regelbefolgung weist diverse *Defizite* auf. So ist die Auswahl der Einflussfaktoren auf die Regelbefolgung bislang oftmals eklektisch erfolgt. Sackett und DeVore führen dies darauf zurück, dass es keine einheitliche, integrierte Theorie der Regelbefolgung gibt; stattdessen wird Regelbefolgung in unterschiedlichen Forschungsbereichen untersucht und die Auswahl der Determinanten spiegelt die persönlichen Präferenzen des Forschers bzw. dessen wissenschaftliche Ausbildung wider (vgl. Sackett/DeVore 2001, S. 151-152). Die Fragmentierung der bisherigen Forschung wird insbesondere dann immanent, wenn die Ergebnisse widersprüchlich sind. Dieses Phänomen lässt sich beispielsweise bei der Organisationsstruktur als situativen Einflussfaktor auf die Regelbefolgung beobachten. Studien haben oftmals lediglich einzelne oder wenige Merkmale der Organisationsstruktur berücksichtigt (z. B. Bennett 1998; Rentsch/Steel 1998; Jensen/Raver 2012) und zudem unterschied-

liche Erkenntnisse gewonnen (vgl. 6.1). Beispielsweise steigert hohe Entscheidungsautonomie zum einen die intrinsische Motivation und damit die Regelbefolgung (vgl. z. B. Jensen/Raver 2012), zum anderen ermöglicht sie größere Handlungsspielräume, um Regeln zu brechen (vgl. Hendry 2006, S. 273; Martin et al. 2013, S. 571).

Die vorliegende Arbeit hat die Defizite der Literatur zu Regelbefolgung – Eklektizismus, mangelnde theoretische Integration und widersprüchliche Erkenntnisse – aufgegriffen. Beispielsweise sind theoriebasiert konfligierende Hypothesen abgeleitet worden, um umfassenderes Wissen über den Einfluss der Organisationsstruktur auf die Regelbefolgung – in diesem Fall CWB – zu gewinnen. Die Ergebnisse zeigen, dass Partizipation an Entscheidungen, formale Standardisierung sowie der Einsatz von Sanktionen – im Gegensatz zu Spezialisierung und Entscheidungsautonomie – einen Einfluss auf CWB haben. Dies relativiert Erkenntnisse anderer Studien. Beispielsweise ist die Entscheidungsautonomie als bedeutsame Determinante der Regelbefolgung identifiziert worden (vgl. z. B. Morrison 2006; Jensen/Raver 2012); möglicherweise verringert sich der Einfluss von Entscheidungsautonomie, wenn andere Merkmale der Organisationsstruktur berücksichtigt werden. Dies lenkt den Blick auf ein übergeordnetes Defizit, das sich aus der Fragmentierung der Forschung zu Regelbefolgung ergibt: Infolge der mangelnden Integration der Forschungslinien ist die Einordnung der bisherigen Erkenntnisse schwierig. Da kein einheitliches Modell zur Regelbefolgung besteht (vgl. Bennett/Robinson 2003, S. 249; Jones 2009, S. 526), können Ergebnisse nur schwer miteinander verglichen werden, da verschiedene Prädiktoren verwendet werden und Regelbefolgung unterschiedlich definiert und operationalisiert wird. Indem verschiedene Studien zur Regelbefolgung (vgl. 5; 6; 7) mit einem konsistenten konzeptionellen und theoretischen Rahmen – bestehend aus Erkenntnissen der Regelforschung und Annahmen aus Bürokratietheorie sowie postbürokratischen Ansätzen – sowie einer umfassenderen Berücksichtigung insbesondere struktureller Kontextfaktoren der Regelbefolgung durchgeführt worden sind, sind die Defizite hinsichtlich der mangelnden theoretischen Integration sowie der eklektischen Auswahl von Einflussfaktoren reduziert worden.

(2) Die vorliegende Arbeit zeigt auf, dass *postbürokratische Merkmale* unterschiedliche Auswirkungen auf die Regelbefolgung haben können. So sind zwei charakteristische Merkmale postbürokratischer Kontexte – Partizipation an Entscheidungen und Arbeitsautonomie – und deren Einfluss auf die Regelbefolgung untersucht worden (vgl. 5; 7). Die Ergebnisse haben gezeigt, dass Partizipation an der Regelsetzung einen schwachen positiven Einfluss und Arbeitsautonomie sogar einen negativen Effekt auf die Befolgung von Regeln hat. Diese Ergebnisse überraschen und sind konträr zu den Annahmen postbürokratischer Ansätze, dass postbürokratische Strukturen verschiedene Vorteile für Organisationen mit sich bringen. Beispielsweise soll das Gewähren von Partizipation die Akzeptanz der getroffenen Regel und somit die Befolgung der Regel wahrscheinlicher machen (vgl. z. B. Colquitt/Noe/Jackson 2002). Konkordanter zu den postbürokratischen Annahmen hingegen hat sich gezeigt, dass ein hoher Partizipationsgrad an Entscheidungen sowie ein niedriger Grad an Sanktionen – also typischen Merkmalen von Postbürokratien – einen negativen Einfluss auf Regelbruch bzw. CWB haben (vgl. 6).

Folglich deuten die zum Teil unerwarteten Ergebnisse darauf hin, dass postbürokratische Merkmale negative Verhaltensweisen wie CWB zwar reduzieren können, dass aber positive Verhaltensweisen wie Regelbefolgung dadurch nur schwer zu erzeugen sind. Dieses Ergebnis lässt sich möglicherweise dadurch erklären, dass Mitarbeiter die Erfüllung ihrer „postbürokratischen Bedürfnisse“ als selbstverständlich erachten und es ihrer Organisation deshalb nicht mit Regelbefolgung „danken“. Diese Erkenntnis ist vor dem Hintergrund des zunehmenden Wunsches seitens der Mitarbeiter nach postbürokratischen Strukturen wie z. B. partizipativen Strukturen (vgl. z. B. Heckscher 1994; Parnell/Crandall 2001, S. 523) besonders bedeutsam.

(3) Die Ergebnisse der empirischen Studien im Rahmen der vorliegenden Arbeit weisen darauf hin, dass *konstruktive Devianz von Regeln in postbürokratischen Organisationen* auftritt. Solche informellen Praktiken zur nutzbringenden Glättung von Betriebsabläufen hat die Forschung auch in

Bürokratien vielfach beobachtet (vgl. z. B. Blau 1969, S. 2; Luhmann 2006, S. 22; Dahling et al. 2012; Martin et al. 2013, S. 551).

Die Interviewstudie in Kapitel 4 liefert Beispiele für konstruktive Devianz in postbürokratischen Organisationen. So werden etwa hinderliche Kommunikationsregeln außer Kraft gesetzt, um schneller an Informationen zu gelangen und somit Prozesse voranzutreiben, oder als unnütz wahrgenommene Verfahrensrichtlinien werden gebrochen, um mehr Handlungsspielraum zu gewinnen. Die Beispiele verdeutlichen, dass die Mitglieder postbürokratischer Organisationen Regeln brechen, um Dysfunktionen formaler Regeln zu beheben. Die Koexistenz formaler Regeln und informaler Praxis hat eine wesentliche Bedeutung für das Funktionieren von Organisationen (vgl. Ortmann 2003). Diese Ergebnisse stehen im Einklang mit der Studie von Morrison, die gezeigt hat, dass Autonomie als zentrales Merkmal von Postbürokratien die Abweichung von formalen Regeln aufgrund höherer Handlungsspielräume ermöglicht und dass dies dem Wohlergehen der Organisation dienlich sein kann (vgl. Morrison 2006).

(4) In der Literatur wird die *Bedeutung des Kontexts* für organisationales Verhalten hervorgehoben (vgl. Mowday/Sutton 1993; Johns 2006). Wie Folgend dargestellt wird, sind auf Basis der Ergebnisse der Dissertation Erkenntnisse darüber gewonnen worden, welche Bedeutung der organisationale und gesellschaftliche Kontext für die Regelbefolgung hat.

Erstens liefert insbesondere die Studie in Kapitel 6 Erkenntnisse zur Rolle des *organisationalen Kontexts* bei der Regelbefolgung. Wesentlicher Bestandteil dieses Kontexts ist die formale Organisationsstruktur (vgl. Pugh/Hickson 1976, S. 77), die in ihrer Gesamtheit auch als Organisationsform bezeichnet werden kann. Bislang ist wenig darüber bekannt gewesen, wie sich die Organisationsform auf Regelbefolgung auswirkt (vgl. Robinson/Greenberg 1998, S. 16-17; Robinson 2008). In einer der raren quantitativen Studien haben Einarsen und Skogstad (1996) festgestellt, dass in großen, bürokratisch strukturierten Organisationen Regelbrüche verstärkt auftreten. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit ist bekräftigt worden, dass die Organisationsform einen Einfluss auf CWB als einer Form des Regelbruchs

hat. So ist die Wahrscheinlichkeit von CWB in bürokratischen Organisationen am größten, während sie in postbürokratischen Organisationen am geringsten ist. Die Unterschiede hinsichtlich CWB sind jedoch bei Hybridformen – d. h. Organisationen mit sowohl bürokratischen als auch postbürokratischen Merkmalen – nicht beobachtet worden.

Diese Ergebnisse tragen zur Diskussion bei, ob in bürokratischen oder in postbürokratischen Kontexten CWB häufiger auftritt, worüber es in der Literatur divergierende theoriebasierte Annahmen gibt (vgl. Heckscher 1994, S. 39; Weber 2005; Diefenbach/Sillince 2011, S. 1518). Der Vergleich idealtypischer Bürokrationen und Postbürokrationen unterstützt die Sichtweise des postbürokratischen Ansatzes, dass CWB in postbürokratischen Organisationen seltener erfolgt als in Bürokrationen, obschon der Vergleich der Hybridformen und die Analyse des Einflusses einzelner Organisationsstrukturvariablen diese Schlussfolgerung relativieren. Daher lässt sich argumentieren, dass beide Sichtweisen zum Verständnis von CWB beitragen können, auch wenn postbürokratische Merkmale einen stärkeren Einfluss zu haben scheinen als bürokratische Strukturelemente. Darüber hinaus bekräftigen die Ergebnisse die Annahme, dass der organisationale Kontext bzw. die Organisationsform beim Auftreten von CWB eine wichtige Rolle spielt. Zukünftig sollte demnach verstärkt berücksichtigt werden, in welchen Organisationskontexten CWB (bzw. Regelbefolgung) untersucht wird, um Ergebnisse besser einordnen zu können.

Zweitens ist das Wissen über die Rolle des *gesellschaftlichen Kontexts* bei der Regelbefolgung erweitert worden (vgl. 7). Dies ist eng mit der Frage verknüpft, in welchem Verhältnis Landeskultur, Organisation und organisationales Verhalten stehen. Gemeinhin wird angenommen, dass Organisationen gesellschaftliche Kulturen und Normen widerspiegeln (vgl. Stephan/Uhlander 2010, S. 1352; Raelin 2011, S. 150). Sowohl in der postbürokratischen Gesellschaft als auch in der postbürokratischen Organisation beruht Legitimität nicht mehr auf formaler Herrschaft, sondern stützt sich verstärkt auf demokratische Mechanismen (vgl. Josserand/Teo/Clegg 2006, S. 55-56). Damit sind postbürokratische Elemente in Organisationen eine

Antwort auf gesellschaftliche Forderungen nach demokratischer Herrschaft, gekennzeichnet z. B. durch individuelle Freiheit, persönliche Verantwortung, Autonomie, Partizipation und prozedurale Gerechtigkeit (vgl. Halman 1996; Courpasson/Dany 2003, S. 1252; Grey 2007, S. 501). Daher ist es umso bedeutsamer, Kulturen auf gesellschaftlicher Ebene bei der Analyse von Regeln bzw. Regelbefolgung in postbürokratischen Organisationen zu berücksichtigen.

Bislang hat die Regelforschung Landeskultur weitgehend als direkten Einflussfaktor auf die Regelbefolgung betrachtet (vgl. z. B. Rotundo/Xie 2008). Wird jedoch Landeskultur als moderierender Faktor betrachtet, der bestehende Zusammenhänge zwischen Regelbefolgungsdeterminanten und Regelbefolgung beeinflusst, dann lassen sich Erkenntnisse darüber gewinnen, inwieweit sich Regelbefolgung vor dem Hintergrund verschiedener landeskultureller Kontexte, die sich im Ausmaß der Postbürokratisierung unterscheiden, verändert. Es zeigt sich, dass der kulturelle Kontext vielfach untersuchte Zusammenhänge zwischen Regelbefolgung und deren Determinanten verstärken bzw. abschwächen kann (vgl. 7). Dieses Ergebnis stellt einen Ansatzpunkt dar, die zum Teil widersprüchlichen Ergebnisse der Regelforschung zu erklären. So ist es beispielsweise denkbar, dass die unterschiedlichen Annahmen zum Einfluss der Spezialisierung auf die Regelbefolgung (vgl. 6.4) kulturell determiniert sind. Damit leistet die Untersuchung einen Beitrag zu der Frage, ob Erkenntnisse der Regelbefolgung über kulturelle Kontexte hinweg generalisierbar sind.

Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse der Dissertation die *Bedeutung des organisationalen und gesellschaftlichen Kontexts* für Regeln bzw. Regelbefolgung in Organisationen. Dies steht im Einklang mit jüngsten Forderungen, den Kontext in der Organisationsforschung stärker zu berücksichtigen (vgl. z. B. Johns 2006; Bamberger 2008). Daher reicht es nicht aus, wenn die Regelforschung – wie bislang als Folge der oben skizzierten uneinheitlichen Annahmen und der wenig integrierten theoretischen Modelle – den Kontext eklektisch in empirische Analysen mit einbezieht. Um ein holistisches Verständnis von Regelbefolgung zu erhalten, sollte der Kontext so-

wohl in theoretischen Modellen stärker integriert als auch in empirischen Analysen umfassender berücksichtigt werden.

8.1.3 Beiträge zu den Ursachen und Konsequenzen von Regeln

Die Organisationsforschung hat interne und externe *Ursachen* identifiziert, die eine Regelsetzung zur Folge haben (vgl. 2.3.3), sowie intendierte und unintendierte *Konsequenzen* von Regeln beschrieben (vgl. 2.3.6). Obwohl die Arbeit ihren Fokus auf die Setzung und Befolgung von Regeln richtet (vgl. 1.2), liefert sie zu den beiden Forschungssträngen, welche die Ursachen und die Konsequenzen von Regeln betreffen, drei wesentliche Beiträge:

(1) Kapitel 4 hat Erkenntnisse darüber gebracht, inwiefern *Probleme und Veränderungen innerhalb der Organisation und in ihrer Umwelt* ursächlich Regeln zur Folge haben können. Hat sich in Postbürokratien ein Grundstock an Regeln herausgebildet, dann findet Regelsetzung nachfolgend insbesondere dann statt, wenn sich die Rahmenbedingungen ändern oder neue Probleme auftreten. Bestehende Regeln und das darin inkorporierte Wissen reichen oftmals nicht aus, um neue Situationen zu bewältigen. Die Erkenntnis, dass Regeln im Zuge von Veränderungen bzw. als Reaktion auf Probleme entstehen, findet sich auch in der Literatur, die sich mit den Ursachen von Regelsetzung in Bürokratien befasst hat. Beispielsweise werden Regeln in Bürokratien als Reaktion auf Probleme gesetzt, die sich aus enger Kontrolle durch den Vorgesetzten (vgl. Gouldner 1964, S. 176-177) oder aus unsicheren und komplexen Entscheidungssituationen (vgl. Cyert/March 1963; March/Simon 1993) ergeben. Insofern legen die Ergebnisse der Dissertation nahe, dass Bürokratien und Postbürokratien Gemeinsamkeiten hinsichtlich der Ursachen von Regeln haben.

(2) Eine weitere, viel diskutierte interne Ursache von Regeln hängt mit der *Speicherung von Wissen* zusammen. Im Einklang mit bisherigen in Bürokratien gewonnenen Erkenntnissen haben Regeln eine wichtige Funktion bei der Speicherung von Wissen. So werden Regeln zur Kodifizierung gesetzt, z. B. mittels Dokumenten, Protokollen oder Berichten, wodurch das Wissen

für andere Organisationsmitglieder zugänglich wird (vgl. Kogut/Zander 1992; March/Schulz/Zhou 2000; Zollo/Winter 2002).

Allerdings zeigt sich, dass Regeln nicht nur als Wissensspeicher dienen, sondern dass sie auch darüber hinaus zur *Förderung des Wissenstransfer* gesetzt werden (vgl. 4). Beispielsweise forcieren Kommunikationsregeln die Weitergabe von Wissen, z. B. in Form regelmäßiger Meetings oder Telefonkonferenzen. Weiterhin sollen Arbeitsteilungsregeln sicherstellen, dass unerfahrene Mitarbeiter möglichst intensiv mit erfahrenen Mitarbeitern zusammenzuarbeiten, damit das spezifische, meist implizite Wissen während der täglichen Arbeit internalisiert wird. Dementsprechend sind Regeln nicht nur das Ergebnis von Lernprozessen, sondern auch Unterstützer dieser Lernprozesse. Dieses Ergebnis liefert somit einen Beitrag zur Diskussion über die Bedeutung von Regeln für die Fähigkeit von Organisationen, sich Veränderungen anzupassen (vgl. Eisenhardt/Martin 2000; Romme/Zollo/Berends 2010). Es deutet sich an, dass Regeln ursächlich gesetzt werden, um auf Basis von Lernprozessen die Adaptionfähigkeit von Organisationen zu fördern. Beispielsweise forcieren Arbeitsteilungsregeln die Diffusion von Wissen, indem unerfahrene mit erfahrenen Mitarbeitern interagieren. Die in Kommunikationsregeln festgelegten Zeitpunkte zur Interaktion (z. B. Meetings) ermöglichen den Austausch von Wissen. Schließlich wird die Kodifizierung von Wissen vorangetrieben, indem Wissen in Regeln, beispielsweise in Form von Projekthandbüchern, gespeichert wird.

(3) In der Regelforschung ist kaum berücksichtigt worden, welche Konsequenzen Regeln für *Temporalität in bzw. von Organisationen* haben. Hierzu leistet die Studie in Kapitel 4 einen bedeutsamen Beitrag. Bestehende global formulierte Regeln werden auf spezifische Situationen adaptiert, wodurch (ggf. zeitintensive) Regelsetzungsprozesse vermieden werden. Zusätzlich führt der auf diese Weise ex ante reduzierte Koordinationsbedarf dazu, dass mehr Zeit zur Verfügung steht. Gleichzeitig können Regeln Zeitfenster in Organisationen verkleinern, indem sie Zielvorgaben enthalten, die bis zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht werden müssen, sodass Zeit zu einer knappen Ressource werden kann.

Damit knüpfen die Ergebnisse an aktuelle Diskussionen über Temporalität bzw. Zeit in Organisationen an (vgl. z. B. Orlikowski/Yates 2002; Crossan et al. 2005; Bakker/Janowicz-Panjaitan 2009). Zwei zentrale Fragen dieser Forschungsrichtung sind, wie Zeit das Handeln in Organisationen bestimmt und wie Individuen versuchen, ihre Zeit zu strukturieren (vgl. Orlikowski/Yates 2002, S. 696). Die Ergebnisse legen nahe, dass organisationale Regeln bei beiden Fragen eine wichtige Rolle spielen. Regeln, die Zeitfenster in Organisationen vergrößern, können als Möglichkeit verstanden werden, die Zeit zu strukturieren. Umgekehrt strukturiert die verfügbare Zeit, die mittels Regeln definiert wird, das Handeln in Organisationen. Dies geschieht in Postbürokratien relativ flexibel: Auf Basis von Regeln werden verschiedene Projektphasen strukturiert; kommt es zu unvorhergesehenen Veränderungen, werden Regeln angepasst oder neu gesetzt.

8.1.4 Methodische Beiträge zu der Regelforschung

Neben dem Beitrag zur theoretischen Diskussion liefert auch die Kombination von Forschungsmethoden einen Beitrag zur differenzierten Erforschung der Setzung und Befolgung von Regeln in Organisationen vor dem Hintergrund postbürokratischer Entwicklungen. Damit wird die Dissertation den Forderungen nach einem „*Mixed-Methods*“-Vorgehen in der Organisationsforschung (vgl. Shah/Corley 2006, S. 1832) bzw. in der Regelforschung (vgl. Robinson 2008, S. 154) gerecht, was eine umfassendere und detailliertere Analyse des Forschungsgegenstands ermöglicht als wenn nur auf quantitative oder qualitative Methoden zurückgegriffen wird (vgl. Creswell/Clark 2007, S. 5; Lamnek 2010, S. 250-251).

Da es sich bei den Ursachen, der Setzung, der Befolgung und den Konsequenzen von Regeln in Organisationen vor dem Hintergrund der Postbürokratisierung um eine Forschungsrichtung handelt, die sich weder in einem frühen noch in einem späten Entwicklungsstadium, sondern in einem intermediären Stadium befindet (vgl. 3), ist die Studie in Kapitel 4 qualitativ-explorativ konzipiert. Am Beispiel von interorganisationalen Projekten ist analysiert worden, welche Ursachen Regeln haben, wie Regeln gesetzt, unter welchen Bedingungen sie befolgt werden und welche Konsequenzen sie

haben. Dies hat fundierte Einsichten in ein wenig entwickeltes Forschungsfeld ermöglicht (vgl. Bluhm et al. 2011, S. 1870), nämlich Regeln in postbürokratischen Organisationen.

Die Studien in Kapitel 5 bis 7 sind quantitativ konzipiert und vertiefen die Analyse der Setzung und Befolgung von Regeln in postbürokratischen Organisationen. Die Studie in Kapitel 5 weist ein Experimentaldesign auf und hat so gegenüber Querschnittsuntersuchungen zwei besondere Vorteile. Zum einen wird das Endogenitätsproblem reduziert, indem eine randomisierte Zuteilung der Teilnehmer zu den Szenarien erfolgt (vgl. z. B. Hamilton/Nickerson 2003), und zum anderen können durch die Variation der Regelsetzungsart bei gleichzeitiger Konstanzhaltung aller anderen Variablen Kausalitäten nachgewiesen werden (vgl. Echambadi/Campbell/Agarwal 2006, S. 1804). Dies ermöglicht es, den bislang kaum geklärten kausalen Zusammenhang zwischen Regelsetzungsart und Regelbefolgung zu analysieren. In der Studie in Kapitel 6 ist eine quantitative Erhebung in Form einer Fragebogenstudie durchgeführt worden. Auch wenn solch ein Querschnittsdesign keine Kausalitäten aufdecken kann, so ermöglicht es doch eine Analyse der Art und Intensität des Zusammenhangs zwischen Variablen (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 506). Durch dieses Forschungsdesign wurden differenzierte Erkenntnisse zu der Verbindung zwischen organisationalem Kontext und CWB gewonnen, die die Bedeutung der Berücksichtigung organisationaler Kontextfaktoren in zukünftigen Studien unterstreichen. Die Studie in Kapitel 7 basiert auf großzahligen, transnationalen Daten des EVS, wodurch die Analyse der Übertragbarkeit bisheriger Erkenntnisse zu Regeln in Organisationen auf andere kulturelle Kontexte möglich ist. Zudem trägt das verwendete Multilevel-Forschungsdesign dazu bei, das Zusammenspiel verschiedener Analyseebenen besser zu verstehen (vgl. Hitt et al. 2007, S. 1385). Die Forderung, mehrere Analyseebenen zu berücksichtigen, ist in der Regelforschung jedoch bislang weitgehend ungehört geblieben (vgl. Robinson 2008, S. 154; Martin et al. 2013, S. 566). Die wenigen Ausnahmen betrachten das Individuum als übergeordnete Ebene und das Individualverhalten als untergeordnete Ebene (vgl. Dalal et al. 2009; Matta et al. 2014). Eine Multilevel-Studie wie jene in Kapitel 7 wird den Forderungen gerecht und

berücksichtigt Mikro- und Makrolevel simultan (vgl. Aguinis/Edwards 2014, S. 155). Dies hat den Vorteil, dass die Einbettung von Mikrolevel-Einheiten (hier: Individuen) in Makrolevel-Einheiten (hier: Länder) und die daraus resultierende Folge, dass Mikrolevel-Einheiten innerhalb einer bestimmten Makrolevel-Einheit voneinander nicht unabhängig sind, berücksichtigt werden können (vgl. Snijders/Bosker 2012, S. 6-9). Diese methodische Vorgehensweise des Kapitels 7 trägt zum Verständnis bei, wie geteilte gesellschaftliche Kulturen bestehend aus Normen und Werten individuelles, regelbezogenes Verhalten in Organisationen beeinflussen.

8.2 Zusammenfassende Betrachtung der Beiträge zur Setzung und Befolgung von Regeln vor dem Hintergrund der Postbürokratisierung

Eingangs wurde die Frage aufgeworfen, inwieweit die bestehenden Erkenntnisse zu Regeln in bürokratischen Organisationen auf postbürokratische Organisationen übertragbar sind (vgl. 1.2). In der Literatur zu Postbürokratie wird argumentiert, dass das Wissen über Bürokratien kaum auf Postbürokratien transferiert werden kann (vgl. Miller/Greenwood/Prakash 2009, S. 275-276; Greenwood/Miller 2010, S. 78-79), da sich Postbürokratien grundlegend von Bürokratien unterscheiden (vgl. Heckscher 1994; Child/McGrath 2001; Grey 2007). Die Ergebnisse der Dissertation tragen zu dieser Diskussion bei, wie die im Folgenden dargestellte gesamthafte Betrachtung verdeutlicht:

Hinsichtlich der Setzung und Befolgung von Regeln weisen Bürokratien und Postbürokratien eine Reihe von *Gemeinsamkeiten* auf. In beiden Organisationsformen treten die gleichen Regelsetzungsarten auf (hierarchisch, kooperativ, kompetitiv, emergent) und es deutet sich an, dass der Regelsetzungsverlauf in beiden Organisationsformen degressiv verläuft. Zudem tritt Regelbefolgung gleichermaßen als Reaktion auf Organisationsstrukturen auf. Weiterhin konnte in beiden Organisationsformen Regelbruch beobachtet werden. Dieser kann sowohl konstruktiv als auch destruktiv sein, indem dabei entweder Dysfunktionen proaktiv behoben werden oder aber der Organisation bzw. ihren Mitarbeitern Schaden zugefügt wird. Allerdings sind

auch einige *Unterschiede* zwischen Bürokratien und Postbürokratien herausgearbeitet worden. So wiederholt sich der für Bürokratien typische degressive Regelsetzungsverlauf in Postbürokratien zyklisch. Weiterhin haben die verschiedenen Regelsetzungsarten eine unterschiedliche Bedeutung; während in bürokratischen Organisationen hierarchische Regelsetzungen dominieren, liegt der Schwerpunkt in postbürokratischen Organisationen auf horizontalen (d. h. kooperativen und kompetitiven) Regelsetzungen. Schließlich hat sich gezeigt, dass destruktiver Regelbruch in Form von CWB in Organisationen, die dem Idealtypus einer Postbürokratie nahekommen, seltener auftritt als in nahezu idealtypischen Bürokratien, da spezifische Strukturmerkmale von Postbürokratien (hoher Partizipationsgrad, geringer Sanktionsgrad) die Wahrscheinlichkeit von CWB reduzieren.

Folglich weisen Bürokratien und Postbürokratien hinsichtlich der Setzung und Befolgung von Regeln eine Reihe von Gemeinsamkeiten auf, was für die Übertragbarkeit der Erkenntnisse zu Regeln in bürokratischen Organisationen auf postbürokratische Organisationen spricht und den Forderungen vieler Autoren entgegenwirkt, dass Postbürokratien und somit Regeln in postbürokratischen Organisationen einer eigenständigen Theorie bedürfen (vgl. Child/McGrath 2001; Foss 2002; Miller/Greenwood/Prakash 2009, S. 275-276; Greenwood/Miller 2010, S. 78-79). Vor dem Hintergrund der beobachteten Unterschiede bezüglich Regeln in den beiden Organisationsformen und in Anlehnung an Puranam, Alexy und Reitzig (2014) bietet jedoch die Entwicklung theoretischer Annahmen über Regeln in Postbürokratien – selbst wenn die betreffenden Phänomene in Teilen auch durch Annahmen der Bürokratiethorie erklärt werden können – die Chance eines besseren Verständnisses des Zusammenhangs zwischen Regeln und Postbürokratisierung. Die vorliegende Arbeit schafft eine Grundlage für dieses Unterfangen, indem theoretisch fundierte Erkenntnisse zur Setzung und Befolgung von Regeln vor dem Hintergrund der Postbürokratisierung generiert worden sind.

8.3 Implikationen für die Praxis

Aufgrund der Allgegenwärtigkeit von Regeln in Organisationen sind diese auch für die Praxis von höchster Relevanz. Dies drückt sich einerseits in zahlreichen Praxispublikationen aus (vgl. z. B. Becker/Holzmann 2013; Hoffmann 2013; Kalkowski 2014), andererseits in der Tatsache, dass auch die Massenmedien Regeln in Organisationen thematisieren (vgl. 1.1). Auch wenn es nicht originäres Ziel der Arbeit gewesen ist, Implikationen für die Praxis abzuleiten, bieten die Erkenntnisse aus den empirischen Studien Anknüpfungspunkte an gegenwärtige, praxisrelevante Diskussionen.

Ein zentrales Thema in der Praxis ist die *Steuerung von Organisationen durch Regelsetzung* (vgl. Spiegel Online 2014b). Dabei wird oftmals die Bedeutung kooperativer Regelsetzung betont, um flexibel auf Umweltveränderungen reagieren zu können (vgl. Hoffmann 2013; Kalkowski 2014). Dies bringt zwar den Vorteil der leichteren Entscheidungsdurchsetzung mit sich, dem gegenüber stehen jedoch höhere Kosten „bei der diskursiven Koordinierung (kollektive Willensbildung und Entscheidungsfindung)“ (Kalkowski 2014, S. 110). Für die Praxis ist es angesichts limitierter Zeitressourcen von besonderer Bedeutung, solche partizipativen, zeitintensiven Regelsetzungsprozesse zu vermeiden, da solche Prozesse die Entscheidungsträger von ihrer eigentlichen Arbeit abhalten, was sich im Ergebnis negativ auf die Organisationsperformance auswirken kann (vgl. Eisenhardt/Bourgeois 1988, S. 761). Vor diesem Hintergrund ist es für Organisationen bedeutsam, Wissen über die effiziente Setzung von Regeln zu erlangen. In Kapitel 4 wird eine Möglichkeit beschrieben, wie interorganisationale Projekte *schneller Regeln setzen* können – indem sie bestehende Regeln aus den Mutterorganisationen in das interorganisationale Projekt transferieren, wodurch zeitintensive Regelsetzungsprozesse umgangen werden können. Der Transfer von Regeln ist auch für intraorganisationale Projekte vorstellbar, in diesem Fall werden Regeln aus anderen Bereichen der Organisation in das Projekt übertragen. Es können zudem verschiedene Möglichkeiten abgeleitet werden, die sich dem Management bieten, um das Gelingen schneller Regelsetzung zu forcieren (vgl. 4). Beispielsweise fördert der Ein-

satz von Wissensmanagementsystemen die Verschriftlichung von Wissen, sodass solche Erfahrungen inkorporierenden Regeln schnell transferiert werden können.

Ein in der Praxis viel diskutierter Sachverhalt ist die *Regelbefolgung*, welche unter Schlagwörtern wie compliance (vgl. Handelsblatt Online 2011), Korruption (vgl. Spiegel Online 2014c) und Mitarbeiterdiebstahl (vgl. Zeit Online 2012a) behandelt wird. Zentral ist dabei die Frage, wie vor dem Hintergrund der negativen Konsequenzen des Regelbruchs (vgl. z. B. 6.1; 7.1) Regelbefolgung sichergestellt werden kann (vgl. z. B. Becker/Holzmann 2013), wobei individuelle und situative Faktoren eine Rolle spielen (vgl. 2.3.5). Während das Management jedoch geringen Einfluss auf individuelle Faktoren – z. B. die Einstellung zur Regelbefolgung – hat (vgl. Staw/Ross 1985, S. 478), kann die Unternehmensleitung situative Faktoren wesentlich einfacher verändern. Aus den Erkenntnissen der empirischen Studien können eine Reihe von Praxisimplikationen abgeleitet werden, inwiefern *strukturelle Gestaltungsspielräume* genutzt werden können, um die Wahrscheinlichkeit der Regelbefolgung zu erhöhen:

Erstens führen die für postbürokratische Organisationen typischerweise schwach ausgeprägten Sanktionssysteme dazu, dass Regeln weniger häufig gebrochen werden (vgl. 6). Hier bietet sich für Organisationen die Chance, mittels Verzicht auf solche Systeme Kosten zu reduzieren, wodurch zugleich die Wahrscheinlichkeit des Regelbruchs reduziert werden kann. Zweitens ist der erhöhte Partizipationsgrad an Entscheidungen ein weiteres postbürokratisches Merkmal, welches die Häufigkeit des Regelbruchs sinken lässt (vgl. 5; 6). Dadurch können Mitarbeiter ihre eigenen Ideen und Interessen mit einbringen, wodurch die Akzeptanz der Regel und die wahrgenommene Fairness der Regelsetzung erhöht werden (vgl. Vroom/Jago 1988; Moscovici/Doise 1994; Colquitt et al. 2001). Drittens haben postbürokratische Strukturen jedoch nicht ausschließlich positive Effekte hinsichtlich Regelbefolgung; so hängt eine gesteigerte Arbeitsautonomie negativ mit Regelbefolgung zusammen (vgl. 7). Viertens zeigen die Ergebnisse zudem, dass auch mittels bürokratischer Strukturen Regelbruch in Organisati-

onen eingedämmt werden kann. So hat sich formale Standardisierung als ein dafür förderlicher Faktor herausgestellt (vgl. 6).

Auf Basis dieser Ergebnisse kann die Handlungsempfehlung abgeleitet werden, postbürokratische und bürokratische Strukturen miteinander zu kombinieren, um Regelbefolgung zu forcieren. Dabei muss das Management jedoch zum einen beachten, dass spezifische Strukturen zwar den Regelbruch eindämmen, dafür aber andere Nachteile aufweisen können. So kann beispielsweise ein gesteigerter Partizipationsgrad negative Folgen, etwa verlangsamte Entscheidungsprozesse, nach sich ziehen (vgl. Fredrickson/Mitchell 1984). Zum anderen bestimmt die spezifische Ausgestaltung solcher organisatorischer Strukturen deren Effektivität. So konnte zwar eine Reduzierung des Regelbruchs bei niedrigem Sanktionsgrad beobachtet werden (vgl. 6), aber der maßvolle Einsatz von Sanktionen kann auch zu einer effektiveren Reduktion des Regelbruchs führen, wenn die Sanktionen als fair erachtet werden (vgl. Verboon/van Dijke 2011; Zoghbi-Manrique-de-Lara 2011). Insgesamt sensibilisiert die Dissertation für die Potenziale und Grenzen organisationsstruktureller Gestaltungsmaßnahmen bezüglich der Forcierung von Regelbefolgung in der Praxis.

Kulturelle Vielfalt und deren Auswirkungen auf Mitarbeiterverhalten sind ebenso Gegenstand aktueller Praxisdiskussionen (vgl. Süddeutsche 2011b; Zeit Online 2012b). Die Erkenntnisse aus Kapitel 7 knüpfen daran an und zeigen, dass *Regelbefolgung kulturabhängig ist*. Landeskultur kann Zusammenhänge zwischen postbürokratischen Strukturen und Regelbefolgung verstärken und abschwächen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass Mitarbeiter in Abhängigkeit von ihrer kulturellen Sozialisation auf strukturelle Gegebenheiten des Arbeitsplatzes spezifisch reagieren. Dies ist vor dem Hintergrund der zunehmenden kulturellen Diversität der Belegschaft (vgl. Tsui/Nifadkar/Ou 2007; Pieterse/Van Knippenberg/Van Dierendonck 2013) von besonderer Praxisrelevanz für Organisationen. Demnach müssen organisationale Entscheidungsträger hinterfragen, ob und in welchem Ausmaß bestimmte Organisationsstrukturen von den kulturell divers geprägten Mitarbeitern gewünscht sind. Dies trifft vermutlich nicht nur auf Arbeitsauto-

nomie zu (vgl. 7), sondern auch auf andere strukturelle Merkmale, die in den Kapiteln 5 und 6 untersucht worden sind. So variiert beispielsweise das Bedürfnis nach Partizipation in Abhängigkeit von der Kultur (vgl. McFarlin/Sweeney/Cotton 1992). Dementsprechend ist davon auszugehen, dass wenn das Bedürfnis nach Partizipation gering ist, sich der positive Einfluss von Partizipation auf Regelbefolgung (vgl. 5) vermindert bzw. dass der negative Zusammenhang zwischen Partizipation und CWB (vgl. 6) schwächer wird. Die Studie in Kapitel 7 hat zudem verdeutlicht, dass auch der Einfluss nicht-struktureller Faktoren auf die Regelbefolgung kulturabhängig sein kann. So fiel der positive Effekt der Arbeitszufriedenheit auf die Regelbefolgung je nach Kultur unterschiedlich stark aus. Studien deuten darauf hin, dass dies auch für andere Arbeitseinstellungen wie z. B. Commitment der Fall sein könnte (vgl. Clugston/Howell/Dorfman 2000). Dementsprechend sollte sich das Management dessen bewusst sein, dass je nach kulturellem Hintergrund Arbeitseinstellungen unterschiedlich auf die Regelbefolgung wirken können.

8.4 Grenzen und Forschungsbedarf

Abschließend muss darauf hingewiesen werden, dass die Erkenntnisse der vorliegenden Dissertation Grenzen unterliegen. Zugleich bieten die Ergebnisse jedoch auch Anknüpfungspunkte für zukünftige Forschungsvorhaben.

Die in den Kapiteln 4 bis 7 durchgeführten empirischen Studien weisen *Grenzen* auf, die sich aus den Spezifika der jeweiligen Forschungsmethodik ergeben und die jeweils in den betreffenden Abschnitten diskutiert wurden (vgl. 4.5; 5.4.3; 6.8; 7.6). Darüber hinaus ergeben sich aufgrund der unterschiedlichen Stichproben Grenzen hinsichtlich der Generalisierbarkeit der Ergebnisse. So wurden überwiegend deutsche Probanden rekrutiert (vgl. 4; 5; 6), die sich zudem hinsichtlich ihrer Berufsgruppen unterscheiden (Unternehmensberater bzw. Kunden von Unternehmensberatungen; Studierende; Probanden des SoSci-Panels mit unterschiedlichem beruflichen Hintergrund), und es ist demzufolge unklar, inwieweit die Erkenntnisse auf verschiedene Arbeitnehmer anderer Länder übertragen werden können. Die Studie in Kapitel 7 greift dieses Manko auf und rekurriert auf großzahlige

Daten des EVS, sodass die Grenzen der Generalisierbarkeit in dieser Studie reduziert sind.

Eine weitere Grenze ergibt sich aus der Operationalisierung der Postbürokratie. Erstens werden Unternehmensberatungsprojekte bzw. interorganisationale Projekte als eine Form postbürokratischer Organisation verstanden. Jedoch können Postbürokratien ganz unterschiedliche Formen annehmen (vgl. 2.2 und Child/McGrath 2001). Daher stellen interorganisationale Projekte nur einen kleinen Ausschnitt möglicher Formen von Postbürokratie dar. Folglich ist die Übertragbarkeit der Erkenntnisse auf andere postbürokratische Organisationsformen unklar. Zweitens wird in den weiteren Studien Postbürokratie mittels der Organisationsstruktur operationalisiert. In Kapitel 5 wird ein hohes Maß von Partizipation an Entscheidungen und in Kapitel 7 ein hoher Grad an Arbeitsautonomie als Indikator für postbürokratische Strukturen verwendet. In Kapitel 6 werden weitere Strukturvariablen hinzugezogen, um das Ausmaß postbürokratischer Strukturen zu erheben. Folglich wurde Postbürokratie überwiegend auf Basis struktureller Merkmale gemessen, sodass nicht ersichtlich ist, ob lediglich postbürokratische Strukturen vorhanden sind oder ob die Probanden diese Strukturen als postbürokratisch wahrnehmen und „mit Leben ausfüllen“. Es ist zu vermuten, dass weitere individuelle bzw. kognitive Faktoren eine wesentliche Rolle spielen, wie z. B. die Wahrnehmung von Vertrauen und Verantwortungsgefühlen (vgl. Heckscher 1994, S. 24-27), damit Mitarbeiter ihre Organisation als postbürokratisch wahrnehmen. Folglich resultiert aus der strukturzentrierten Sichtweise auf Postbürokratie Unklarheit darüber, ob die beobachteten Effekte in den quantitativen Studien der Kapitel 5 bis 7 ähnlich ausgefallen wären, wenn die erwähnten individuellen Faktoren berücksichtigt worden wären.

Die beschriebenen Grenzen stellen zugleich *Ansatzpunkte für weitere Forschungsvorhaben* dar. Der Mannigfaltigkeit von Postbürokratien sollte in zukünftigen Studien Rechnung getragen werden. Dies betrifft zum einen die zuvor angesprochene kognitive Ebene, indem analysiert wird, ob postbürokratische Strukturen tatsächlich Vertrauen und Ähnliches erzeugen und wel-

che Auswirkungen dies auf Regeln in Organisationen hat. Beispielsweise kann angenommen werden, dass Vertrauen einen Verzicht der Einflussnahme auf Regelsetzung beinhaltet, indem anderen Akteuren anfallende Entscheidungen überlassen werden. Auch in Bezug auf die Regelbefolgung sind Einflüsse der kognitiven Ebene zu vermuten. So impliziert etwa Vertrauen den Verzicht auf Kontrollmaßnahmen bei der Einhaltung von Regeln (vgl. Jensen/Raver 2012). Die Beispiele illustrieren die Notwendigkeit, solchen nicht beobachtbaren Konstrukten mehr Bedeutung zuzumessen. Auch sollten die Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Regeln in den verschiedenen postbürokratischen Formen analysiert werden. Hier deuten die Ergebnisse des Kapitels 4 da drauf hin, dass Regeln in interorganisationalen Projekten einige Besonderheiten aufweisen (z. B. der Transfer von Regeln); es gilt daher zu überprüfen, ob dies auch für andere Postbürokratietypen gilt.

Die Überprüfung der Ergebnisse anhand anderer Untersuchungseinheiten stellt einen weiteren Forschungsbedarf dar. Dabei können verschiedene sozio-demografische Merkmale der Bezugspunkt sein. Beispielsweise könnte das Alter im Zusammenhang mit Regeln in Organisationen stehen. So werden maßgebliche Unterschiede in den Erwartungen der verschiedenen Generationen an die Arbeitswelt vermutet. Auf Basis erster Erkenntnisse ist anzunehmen, dass jüngere Arbeitnehmer stärker nach postbürokratischen Strukturen wie z. B. hoher Grad an Autonomie und Aufgabenvielfalt streben (vgl. Breitsohl/Ruhle 2012, S. 111-112) und dass sie konformer handeln (vgl. Reisenwitz/Iyer 2009, S. 94) als ältere Arbeitnehmer. Daher sollte ein Intergenerationenvergleich erfolgen, da das Alter offensichtlich eine wesentliche Rolle für die Kernelemente des Prozessmodells von Regeln in Organisationen spielt. Auch die Analyse der Berufsgruppe bietet Ansatzpunkte für weitere Forschung. So deuten die Ergebnisse des Kapitels 4 sowie die Studie von Bechky (2006) darauf hin, dass Regelsetzung in professionalisierten Berufen auf zum Teil besondere Weise erfolgt, indem aus Erfahrung resultierende Regeln aus der Umwelt in die Organisation transferiert werden. Auch die Regelbefolgung kann in Abhängigkeit vom ausgeübten Beruf variieren (vgl. Einarsen/Skogstad 1996). Daher verspricht ein systematischer Blick darauf, in welchem Zusammenhang der Beruf mit den Kernele-

menten des Prozessmodells von Regeln in Organisationen steht, wichtige Erkenntnisse.

Weiterhin geht das in Abschnitt 2.4 entwickelte Prozessmodell davon aus, dass Ursache, Setzung, Befolgung und Konsequenzen von Regeln in einem prozessualen Zusammenhang stehen. Dies lenkt den Blick auf die Zeitdimension in Organisationen (vgl. Langley et al. 2013), d. h. die Ursachen gehen der Setzung voraus, die Setzung geht der Befolgung voraus usw. Nur eine prozessuale, zeitliche Sichtweise kann die Kausalität zwischen diesen Zusammenhängen zutage bringen. Daher wird in der Organisationsforschung zunehmend gefordert, dass Studien auf Langzeitdaten basieren (vgl. Ployhart/Vandenberg 2010; Aguinis/Edwards 2014, S. 152); dies würde auch dem Forschungsgegenstand der vorliegenden Arbeit zuträglich sein, da so kausale Zusammenhänge und deren Veränderungen über den Zeitablauf besser analysiert werden können. Beispielsweise ließe sich die Einflussrichtung der Regelsetzungsart auf die Regelbefolgung besser fundieren (vgl. 5). So wäre es beispielsweise denkbar, dass sich die individuelle Häufigkeit von Regelbefolgung an einem zweiten, späteren Messzeitpunkt verändert, obwohl die gesetzte Regel konstant geblieben ist. Dies würde darauf hindeuten, dass die Regelsetzungsart einen abnehmenden Einfluss auf Regelbefolgung hat. Folglich gilt es, die in den empirischen Studien unterstellten kausalen Zusammenhänge in zukünftigen Langzeitstudien zu überprüfen.

Während die quantitativen Studien in den Kapiteln 5 und 6 mittels linearer Regressionsanalyse ausgewertet worden sind, wurde in Kapitel 7 ein Multilevel-Ansatz verfolgt. Die Potenziale einer Multilevel-Analyse können anhand der Studie in Kapitel 6 illustriert werden. Hier entstammen die Probanden verschiedenen Organisationen – aus welchen Organisationen jedoch genau, darüber liegen in den Daten keine Informationen vor. Jedoch ist anzunehmen, dass sich bestimmte Probanden zu Gruppen zusammenfassen lassen, in denen sie sich untereinander ähnlicher sind im Vergleich zu Probanden anderer Gruppen. Beispielsweise ist zu vermuten, dass sich Mitarbeiter privatwirtschaftlicher Organisationen hinsichtlich Regelbefolgung ähnlicher sind als wenn sie mit Mitarbeitern staatlicher Organisationen ver-

glichen würden (vgl. Einarsen/Skogstad 1996; DeHart-Davis 2007). Auch ist anzunehmen, dass das Muster der Regelbefolgung von Mitarbeitern derselben Organisation ähnlicher ist als das von Mitarbeitern anderer Organisationen (vgl. Fitzgerald et al. 1997; Kirke 2010). Studien legen nahe, dass dies auch für kleinere Einheiten wie z. B. Teams gilt (vgl. Brown/Trevino 2006; Mitchell/Ambrose 2007). Daher ist es ein weiterer Forschungsbedarf zukünftiger Studien, durch die Anwendung von Multilevel-Forschungsdesigns der Tatsache gerecht zu werden, dass Individuen in einen Kontext eingebettet sind, sodass Gemeinsamkeiten und Unterschiede innerhalb und zwischen den Gruppen identifizieren zu können.

Literaturverzeichnis

- Abdolmohammadi, Mohammad J./Sarens, Gerrit (2011): An Investigation of the Association between Cultural Dimensions and Variations in Perceived Use of and Compliance with Internal Auditing Standards in 19 Countries, in: *International Journal of Accounting* 46 (4/2011), S. 365-389
- Acee, Taylor W./Kim, Hyunjin/Kim, Hyunjin J./Kim, Jung-In/Chu, Hsiang-Ning R./Kim, Myoungsook/Cho, YoonJung/Wicker, Frank W. (2010): Academic boredom in under- and over-challenging situations, in: *Contemporary Educational Psychology* 35 (1/2010), S. 17-27
- Adler, Paul S. (2012): The sociological ambivalence of bureaucracy: From Weber via Gouldner to Marx, in: *Organization Science* 23 (1/2012), S. 244-266
- Adler, Paul S./Borys, Bryan (1996): Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive, in: *Administrative Science Quarterly* 41 (1/1996), S. 61-89
- Aguinis, Herman/Edwards, Jeffrey R. (2014): Methodological Wishes for the Next Decade and How to Make Wishes Come True, in: *Journal of Management Studies* 51 (1/2014), S. 143-1174
- Aguinis, Herman/Glavas, Ante (2012): What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda, in: *Journal of Management* 38 (4/2012), S. 932-968
- Aguinis, Herman/Gottfredson, Ryan K./Culpepper, Steven Andrew (2013): Best-Practice Recommendations for Estimating Cross-Level Interaction Effects Using Multilevel Modeling, in: *Journal of Management* 39 (6/2013), S. 1490-1528
- Aguinis, Herman/Gottfredson, Ryan K./Joo, Harry (2013): Best-Practice Recommendations for Defining, Identifying, and Handling Outliers, in: *Organizational Research Methods* 16 (2/2013), S. 270-301
- Aguinis, Herman/Joo, Harry/Gottfredson, Ryan K. (2013): What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money, in: *Business Horizons* 56 (2/2013), S. 241-249

- Aidt, Toke S. (2003): Economic Analysis of Corruption: A Survey, in: *The Economic Journal* 113 (491/2003), S. F632-F652
- Aiken, Michael/Hage, Jerald (1966): Organizational Alienation: A Comparative Analysis, in: *American Sociological Review* 31 (4/1966), S. 497-507
- Ailon, Galit (2008): Mirror, Mirror on the Wall: Culture's Consequences in A Value Test of its Own Design, in: *Academy of Management Review* 33 (4/2008), S. 885-904
- Alge, Bradley J./Hansen, S. Duane (2014): Workplace monitoring and surveillance research since "1984": A review and agenda, in: Covert, Michael D./Thompson, Lori Foster (Hrsg.): *The psychology of workplace technology*, New York, NY 2014, S. 209-237
- Alvesson, Mats/Thompson, Paul (2005): Post-Bureaucracy? In: Ackroyd, Stephen/Batt, Rosemary/Thompson, Paul/Tolbert, Pamela S. (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Work and Organization*, Oxford 2005, S. 485-507
- Amalou-Döpke, Linda/Süß, Stefan (2014): HR measurement as an instrument of the HR department in its exchange relationship with top management: A qualitative study based on resource dependence theory, in: *Scandinavian Journal of Management* 30 (4/2014), S. 444-460
- Ambrose, Maureen L./Seabright, Mark A./Schminke, Marshall (2002): Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 89 (1/2002), S. 947-965
- Anderson, Cameron/Brion, Sebastien (2014): Perspectives on Power in Organizations, in: *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1 (1/2014), S. 67-97
- Armbrüster, Thomas (2006): *The economics and sociology of management consulting*, Cambridge 2006
- Arvey Richard D./Ivancevich, John M. (1980): Punishment in Organizations: A Review, Propositions, and Research Suggestions, in: *Academy of Management Review* 5 (1/1980), S. 123-132

- Arvey, Richard D./Jones, Allen P. (1985): The use of discipline in organizational settings: A framework for future research, in: Cummings, Larry L./Staw, Barry M. (Hrsg.): *Research in Organizational Behavior* 7, Greenwich 1985, S. 367-408
- Ashforth, Blake E. (1989): The Experience of Powerlessness in Organizations, in: *Organizational Behavior and Human Decision Process* 43 (2/1989), S. 207-242
- Astrauskaite, Milda/Notelaers, Guy/Medisauskaite, Asta/Kern, Roy M. (2014): Workplace harassment: Deterring role of transformational leadership and core job characteristics, in: *Scandinavian Journal of Management* (im Erscheinen)
- Axelrod, Robert (1984): *The Evolution of Cooperation*, New York 1984
- Backhaus, Klaus/Erichson, Bernd/Plinke, Wulff/Weiber, Rolf (2011): *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*, 13. Aufl., Berlin, Heidelberg 2011
- Badenfelt, Ulrika (2011): Fixing the contract after the contract is fixed: A study of incomplete contracts in IT and construction projects, in: *International Journal of Project Management* 29 (5/2011), S. 568-576
- Bakker, René M. (2010): Taking stock of temporary organizational forms: A systematic review and research agenda, in: *International Journal of Management Reviews* 12 (4/2010), S. 466-486
- Bakker, René M./Janowicz-Panjaitan, Martyna (2009): Time matters: the impact of 'temporariness' on the functioning and performance of organizations, in: Kenis, Patrick/Janowicz-Panjaitan, Martyna/Cambré, Bart (Hrsg.): *Temporary organizations. Prevalence, logic and effectiveness*, Cheltenham 2009, S. 121-141
- Bakker, René M./Knoben, Joris/de Vries, Nardo/Oerlemans, Leon A.G. (2011): The nature and prevalence of inter-organizational project ventures: Evidence from a large scale field study in the Netherlands 2006–2009, in: *International Journal of Project Management* 29 (6/2011), S. 781-794

- Bamberger, Peter (2008): From the editors beyond contextualization: Using context theories to narrow the micro-macro gap in management research, in: *Academy of Management Journal* 51 (5/2008), S. 839-846
- Bansal, Pratima/Corley, Kevin (2011): The coming of age for qualitative research: Embracing the diversity of qualitative methods, in: *Academy of Management Journal* 54 (2/2011), S. 233-237
- Barker, James R. (1993): Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams, in: *Administrative Science Quarterly* 38 (3/1993), S. 408-437
- Bartunek, Jean M./Seo, Myeong-Gu (2002): Qualitative Research Can Add New Meanings to Quantitative Research, in: *Journal of Organizational Behavior* 23 (2/2002), S. 237-242
- Bass, Bernard M./Avolio, Bruce J. (1990): The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, Organizational Development, in: *Research in Organizational Change and Development* 4 (1990), S. 231-272
- Bass, Bernard M./Avolio, Bruce J. (1993): Transformational leadership and organizational culture, in: *Public Administration Quarterly* 17 (1/1993), S. 112-121
- Bass, Bernard M./Riggio, Ronald E. (2006): *Transformational Leadership*, 2. Aufl., Mahwah 2006
- Bateman, Thomas S./Organ, Dennis W. (1983): Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship", in: *Academy of Management Journal* 26 (4/1983), S. 587-595
- Bayram, Nuran/Gursakal, Necmi/Bilgel, Nazan (2009): Counterproductive Work Behavior Among White-Collar Employees: A study from Turkey, in: *International Journal of Selection and Assessment* 17 (2/2009), S. 180-188
- Bechky, Beth A. (2006): Gaffers, Gofers, and Grips: Role-Based Coordination in Temporary Organizations, in: *Organization Science* 17 (1/2006), S. 3-21

- Beck, Nikolaus (2001): *Kontinuität des Wandels. Inkrementelle Änderungen einer Organisation*, Wiesbaden 2001
- Beck, Nikolaus/Kieser, Alfred (2003): The complexity of rule systems, experience and organizational learning, in: *Organization Studies* 24 (5/2003), S. 793-814
- Becker, Thomas E. (2005): Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations, in: *Organizational Research Methods* 8 (3/2005), S. 274-289
- Becker, Wolfgang/Holzmann, Robert (2013): Selbstkontrolle von Mitarbeitern fördern. Wie aus Vorgaben selbst gesetzte Ziele werden, in: *Zeitschrift Führung und Organisation* 82 (2/2013), S. 96-102
- Belschak, Frank D./Den Hartog, Deanne N. (2009): Consequences of Positive and Negative Feedback: The Impact on Emotions and Extra-Role Behaviors, in: *Applied Psychology* 58 (2/2009), S. 274-303
- Bennett, Rebecca J. (1998): Perceived Powerlessness as a Cause of Employee Deviance, in: Griffin, Ricky W./O'Leary-Kelly, Anne/Collins, Judith M. (Hrsg.): *Dysfunctional Behavior in Organizations: Violent and Deviant Behavior*, Stamford, London 1998, S. 221-239
- Bennett, Rebecca J./Robinson, Sandra L. (2003): The past, present, and future of workplace deviance research, in: Greenberg, Jerald (Hrsg.): *Organizational behavior: The state of the science*, 2. Aufl., Mahwah, NJ 2003, S. 247-281
- Bennis, Warren G. (1966): The coming death of bureaucracy, in: *Think* (November-Dezember/1966), S. 30-35
- Berger, Peter L./Luckmann, Thomas (1966): *The social construction of reality*, New York 1966
- Bernardi, Richard A. (2006): Associations between Hofstede's Cultural Constructs and Social Desirability Response Bias, in: *Journal of Business Ethics* 65 (1/2006), S. 43-53
- Berry, Christopher M./Carpenter, Nichelle C./Barratt, Clare L. (2011): Do other-reports of counterproductive work behavior provide an incre-

- mental contribution over self-reports? A meta-analytic comparison, in: Journal of Applied Psychology 97 (3/2011), S. 613-636
- Berry, Christopher M./Ones, Deniz S./Sackett, Paul R. (2007): Interpersonal Deviance, Organizational Deviance, and Their Common Correlates: A Review and Meta-Analysis, in: Journal of Applied Psychology 92 (2/2007), S. 410-424
- Black, J. Stewart/Gregersen, Hal B. (1997): Participative decision-making: An integration of multiple dimensions, in: Human Relations 50 (7/1997), S. 859-878
- Blau, Peter M. (1964): Exchange and power in social life, New York 1964
- Blau, Peter M. (1969): The dynamics of bureaucracy, 5. Aufl., Chicago 1969
- Bliese, Paul D./Hanges, Paul J. (2004): Being both too liberal and too conservative: The perils of treating grouped data as though it is independent, in: Organizational Research Methods 7 (4/2004), S. 400-417
- Bluhm, Dustin J./Harman, Wendy/Lee, Thomas W./Mitchell, Terence R. (2011): Qualitative Research in Management: A Decade of Progress, in: Journal of Management Studies 48 (8/2011), S. 1866-1891
- Bolin, Malin/Härenstam, Annika (2008): An empirical study of bureaucratic and post-bureaucratic characteristics in 90 workplaces, in: Economic and Industrial Democracy 29 (4/2008), S. 541-564
- Bolino, Mark C./Klotz, Anthony C./Turnley, William H./Harvey, Jaron (2013): Exploring the dark side of organizational citizenship behavior, in: Journal of Organizational Behavior 34 (4/2013), S. 542-559
- Bonate, Peter L. (1999): The effect of collinearity on parameter estimates in nonlinear mixed effect models, in: Pharmaceutical Research 16 (5/1999), S. 709-717
- Bordia, Prashant/Restubog, Simon Lloyd D./Tang, Robert L. (2008): When employees strike back: Investigating mediating mechanisms between psychological contract breach and workplace deviance, in: Journal of Applied Psychology 93 (5/2008), S. 1104-1117

- Borman, Walter C./Penner, Louis A./Allen, Tammy D./Motowidlo, Stephan J. (2001): Personality Predictors of Citizenship Performance, in: *International Journal of Selection and Assessment* 9 (1/2001), S. 52-69
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2006): *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*, 4. Aufl., Heidelberg 2006
- Bourantas, Dimitris/Papalexandris, Nancy (1999): Personality traits discriminating between employees in public and in private-sector organizations, in: *International Journal of Human Resource Management* 10 (5/1999), S. 858-869
- Bowling, Nathan A./Eschleman, Kevin J. (2010): Employee Personality as a Moderator of the Relationships Between Work Stressors and Counterproductive Work Behavior, in: *Journal of Occupational Health Psychology* 15 (1/2010), S. 91-103
- Bowling, Nathan A./Gruys, Melissa L. (2010): Overlooked issues in the conceptualization and measurement of counterproductive work behavior, in: *Human Resource Management Review* 20 (1/2010), S. 54-61
- Bozeman, Barry/Kingsley, Gordon (1998): Risk Culture in Public and Private Organizations, in: *Public Administration Review* 58 (2/1998), S. 109-118
- Bozeman, Barry/Scott, Patrick (1996): Bureaucratic Red Tape and Formalization: Untangling Conceptual Knots, in: *American Review of Public Administration* 26 (1/1996), S. 1-17
- Brady, Tim/Davies, Andrew (2004): Building project capabilities: From exploratory to exploitative learning, in: *Organization Studies* 25 (9/2004), S. 1601-1621
- Breaugh, James A. (1985): The Measurement of Work Autonomy, in: *Human Relations* 38 (6/1985), S. 551-570
- Breitsohl, Heiko/Ruhle, Sascha (2012): Differences in work-related attitudes between Millennials and Generation X: Evidence from Germany, in: Ng, Eddy S./Lyons, Sean T./Schweitzer, Linda (Hrsg.): *Managing the New Workforce. International Perspectives on the Millennial Generation*, Cheltenham 2012, S. 107-129

- Brennan, Geoffrey/Buchanan, James M. (1985): The reason of rules. Constitutional political economy, Cambridge 1985
- Brockhaus, Robert H. (1980): Risk-taking propensity of entrepreneurs, in: Academy of Management Journal 23 (3/1980), S. 509-520
- Brodbeck, Felix C./Hanges, Paul J./Dickson, Marcus W./Gupta, Vipin/Dorfman, Peter W. (2004): Societal culture and industrial sector influences on organizational culture, in: House, Robert J./Hanges, Paul J./Javidan, Mansour/Dorfman, Peter W./Gupta, Vipin (Hrsg.): Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies, Thousand Oaks, CA 2004, S. 654-668
- Brodbeck, Felix C./Kerschreiter, Rudolf/Mojzisch, Andreas/Schulz-Hardt, Stefan (2007): Group decision making under conditions of distributed knowledge: The information asymmetries model, in: Academy of Management Review 32 (2/2007), S. 459-479
- Brown, Michael E./Trevino, Linda K. (2006): Socialized Charismatic Leadership, Values Congruence, and Deviance in Work Groups, in: Journal of Applied Psychology 91 (4/2006), S. 954-962
- Brüsemeister, Thomas (2000): Qualitative Forschung. Ein Überblick, Wiesbaden 2000
- Bryman, Alan (2006): Integrating quantitative and qualitative research: How is it done? In: Qualitative Research 6 (1/2006), S. 97-113
- Budner, Stanley (1962): Intolerance of ambiguity as a personality variable, in: Journal of Personality 30 (1/1962), S. 29-50
- Bundesverband deutscher Unternehmensberater (2009): Facts & Figures zum Beratermarkt 2008/2009, Bonn 2009
- Burr, Wolfgang (1998): Organisation durch Regeln. Prinzipien und Grenzen der Regelsteuerung in Organisationen, in: Die Betriebswirtschaft 58 (3/1998), S. 312-331
- Cabrales, Álvaro López/Medina, Carmen Cabello/Lavado, Antonio Carmo-na/Cabrera, Ramón Valle (2008): Managing functional diversity, risk taking and incentives for teams to achieve radical innovations, in: R&D Management 38 (1/2008), S. 35-50

- Caiden, Gerald E. (1991): What Really Is Public Maladministration? In: Public Administration Review 51 (6/1991), S. 486-493
- Carbno, Collin (1999): Optimal resource allocation for projects, in: Project Management Journal 30 (2/1999), S. 22-31
- Carroll, Archie B. (1978): Linking business ethics to behavior in organizations, in: SAM Advanced Management Journal 43 (3/1978), S. 4-11
- Castells, Manuel (1996): The rise of the network society, Cambridge, MA 1996
- Chandler, Alfred DuPont (1962): Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, Cambridge 1962
- Chang, Cheng-Ping/Liao, I-Fei (2009): Individual Characteristics, Organizational Justice and Job Attitudes of Employees under Non-standard Work Arrangements: The Study of Employees of International Tourist Hotels, in: International Journal of Management 26 (2/2009), S. 224-239
- Chatman, Jennifer A./Jehn, Karen. A. (1994): Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be? In: Academy of Management Journal 37 (3/1994), S. 522-553
- Chen, Li-Chan/Niu, Han-Jen/Wang, Yau-De/Yang, Chyan/Tsaur, Sheng-Hshiung (2009): Does Job Standardization Increase Organizational Citizenship Behavior? In: Public Personnel Management 38 (3/2009), S. 39-49
- Chen, Peter Y./Spector, Paul E. (1992): Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study, in: Journal of Occupational and Organizational Psychology 65 (3/1992), S. 177-184
- Child, John (1991): A foreign perspective on the management of people in China, in: International Journal of Human Resource Management 2 (1/1991), S. 93-107
- Child, John/McGrath, Rita Gunther (2001): Organizations Unfettered: Organizational Form in an Information-Intensive Economy, in: Academy of Management Journal 44 (6/2001), S. 1135-1148

- Christian, Michael S./Ellis, Aleksander P. J. (2011): Examining the effects of sleep deprivation on workplace deviance: A self-regulatory perspective, in: *Academy of Management Journal* 54 (5/2011), S. 913-934
- CIO (2014): Flexible Regeln. BMW-Mitarbeiter bekommen Recht auf Unerreichbarkeit,
<http://www.cio.de/news/wirtschaftsnachrichten/2947433>, 16.09.2014
- Clark, Timothy/Salaman, Graeme (1998): Creating the ‚right‘ impression: Towards a dramaturgy of management consultancy, in: *Service Industries Journal* 18 (1/1998), S. 18-38
- Clegg, Stewart/Courpasson, David (2004): Political Hybrids: Tocquevillean Views on Project Organizations, in: *Journal of Management Studies* 41 (4/2004), S. 525-547
- Clugston, Michael/Howell, Jon P./Dorfman, Peter W. (2000): Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment? In: *Journal of Management* 26 (1/2000), S. 5-30
- Coch, Lester/French, John R. P. Jr. (1948): Overcoming Resistance to Change, in: *Human Relations* 1 (4/1948), S. 512-533
- Coffin, Bill (2003): Breaking the silence on white collar crime, in: *Risk Management* 50 (2003), S. 8
- Cohen, Ronald L. (1985): Procedural justice and participation, in: *Human Relations* 38 (7/1985), S. 643-663
- Cohen, Susan G./Bailey, Diane E. (1997): What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite, in: *Journal of Management* 23 (3/1997), S. 239-290
- Cohen, Jacob/Cohen, Patricia/West, Stephen G./Aiken, Leona S. (2003): *Applied multiple regression/correlation analysis for behavioral sciences*, 3. Aufl., Mahwah NJ 2003
- Colquitt, Jason A./Conlon, Donald E./Wesson, Michael J./Porter, Christopher/Ng, K. Yee (2001): Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research, in: *Journal of Applied Psychology* 86 (3/2001), S. 425-445

- Colquitt, Jason A./Noe, Raymond A./Jackson, Christine L. (2002): Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate, in: *Personnel Psychology* 55 (1/2002), S. 83-109
- Colquitt, Jason A./Scott, Brent A./LePine, Jeffrey A. (2007): Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance, in: *Journal of Applied Psychology* 92 (4/2007), S. 909-927
- Conger, Jay A./Kanungo, Rabindra N. (1988): The empowerment process: Integrating theory and practice, in: *Academy of Management Review* 13 (3/1998), S. 471-482
- Connor, Patrick E. (1992): Decision-Making Participation Patterns: The Role of Organizational Context, in: *Academy of Management Journal* 35 (1/1992), S. 218-231
- Conrad, Peter/Koch, Jochen (Hrsg.) (2012): *Managementforschung 22: Steuerung durch Regeln*, Wiesbaden 2012
- Cooke, William N. (1994): Employee Participation Programs, Group-Based Incentives, and Company Performance: A Union-Nonunion Comparison, in: *Industrial and Labor Relations Review* 47 (4/1994), S. 594-609
- Courpasson, David (2000): Managerial Strategies of Domination. Power in Soft Bureaucracies, in: *Organization Studies* 21 (1/2000), S. 141-161
- Courpasson, David/Dany, Françoise (2003): Indifference or Obedience? Business Firms as Democratic Hybrids, in: *Organization Studies* 24 (8/2003), S. 1231-1260
- Creswell, John W. (2009): *Research design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, 3. Aufl., Los Angeles 2009
- Creswell, John W./Clark, Vicki L. P. (2007): *Designing and conducting mixed method research*, Thousand Oaks 2007
- Crossan, Mary/Cunha, Miguel Pina e/Vera, Dusya/Cunha, João (2005): Time and Organizational Improvisation, in: *Academy of Management Review* 30 (1/2005), S. 129-145
- Crozier, Michel (1964): *The bureaucratic phenomenon*, Chicago 1964

- Crozier, Michel/Friedberg, Erhard (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns, Königstein/Taunus 1979
- Cyert, Richard M./March, James G. (1963): A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs 1963
- Daft, Richard L./Lewin, Arie Y. (1993): Where are the theories for the “new” organizational forms? An editorial essay, in: Organization Science 4 (4/1993), S. i-vi
- Dahling, Jason J./Chau, Samantha L./Mayer, David M./Gregory, Jane B. (2012): Breaking rules for the right reasons? An investigation of pro-social rule breaking, in: Journal of Organizational Behavior 33 (1/2012), S. 21-42
- Dalal, Reeshad S. (2005): A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior, in: Journal of Applied Psychology 90 (6/2005), S. 1241-1255
- Dalal, Reeshad S./Lam, Holly/Weiss, Howard M./Welch, Eric R./Hulin, Charles L. (2009): A within-person approach to work behavior and performance: Concurrent and lagged citizenship-counterproductivity associations, and dynamic relationships with affect and overall job performance, in: Academy of Management Journal 52 (5/2009), S. 1051-1066
- Dane, Erika/Pratt, Michael G. (2007): Exploring intuition and its role in managerial decision making, in: Academy of Management Review 32 (1/2007), S. 33-54
- Davidow, William H./Malone, Michael S. (1992): The Virtual Corporation, New York 1992
- Davies, Andrew/Brady, Tim (2000): Organisational capabilities and learning in complex product systems: Towards repeatable solutions, in: Research Policy 29 (7-8/2000), S. 931-953
- Dawson, Jeremy F. (2014): Moderation in Management Research: What, Why, When, and How, in: Journal of Business and Psychology 29 (1/2014), S. 1-19

- Dawson, Jeremy F./Richter, Andreas W. (2006): Probing threeway interactions in moderated multiple regression: Development and application of a slope difference test, in: *Journal of Applied Psychology* 91 (4/2006), S. 917-926
- De Dreu, Carsten K. W./Beersma, Bianca (2005): Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 14 (2/2005), S. 105-117
- De Dreu, Carsten K. W./Weingart, Laurie R. (2003): Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis, in: *Journal of Applied Psychology* 88 (4/2003), S. 741-749
- DeFillippi, Robert J. (2001): Introduction: Project-based learning, reflective practices and learning, in: *Management Learning* 32 (1/2001), S. 5-10
- DeFillipi, Robert J./Arthur, Michael B. (1998): Paradox in project-based enterprise: The case of film making, in: *California Management Review* 40 (2/1998), S. 125-139
- DeHart-Davis, Leisha (2007): The Unbureaucratic Personality, in: *Public Administration Review* 67 (5/2007), S. 892-903
- Dekker, Henri C. (2004): Control of inter-organizational relationships: Evidence on appropriation concerns and coordination requirements, in: *Accounting, Organizations and Society* 29 (1/2004), S. 27-49
- Delery, John E./Doty, D. Harold (1996): Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, in: *Academy of Management Journal* 39 (4/1996), S. 802-835
- DeLonzor, Diana (2005): Running late: Dealing with chronically late employees who cost the company in productivity and morale, in: *HR Magazine* 50 (11/2005), S.109-112
- Denison, Daniel R./Spreitzer, Gretchen M. (1991): Organizational culture and organizational development: A competing values approach, in: Woodman, Richard W./Passmore, William A. (Hrsg.): *Research in Organizational Change and Development* Vol. 5, Greenwich 1991, S. 1-21

- Deutsch, Morton (2006): Cooperation and Competition, in: Deutsch, Morton/Coleman, Peter T./Marcus, Eric C. (Hrsg.): The Handbook of Conflict Resolution. Theory and Practice, 2. Aufl., San Francisco 2006, S. 23-42
- Diefenbach, Thomas/Sillince, John A. A. (2011): Formal and Informal Hierarchy in Different Types of Organization, in: Organization Studies 32 (11/2011), S. 1515-1537
- DiMaggio, Paul J. (1988): Interest and agency in institutional theory, in: Zucker, Lynne G. (Hrsg.): Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment, Cambridge 1988, S. 3-21
- DiMaggio, Paul J./Powell, Walter W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in: American Sociological Review 48 (2/1983), S. 147-160
- Dodd, Nancy G./Ganster, Daniel C. (1996): The Interactive Effects of Variety, Autonomy, and Feedback on Attitudes and Performance, in: Journal of Organizational Behavior 17 (4/1996), S. 329-347
- Donaldson, Stewart I./Grant-Vallone, Elisa J. (2002): Understanding self-report bias in organizational behavior research, in: Journal of Business and Psychology 17 (2/2002), S. 245-260
- Downs, Anthony (1967): Inside Bureaucracy, Boston 1967
- Drucker, Peter F. (1988): The coming of the new organization, in: Harvard Business Review 66 (1-2/1988), S. 45-53
- Dunford, Richard/Palmer, Ian/Benveniste, Jodie/Crawford, John (2007): Coexistence of 'old' and 'new' organizational practices: Transitory phenomenon or enduring feature? In: Asia Pacific Journal of Human Resources 45 (1/2007), S. 24-43
- Duschek, Stephan/Gaitanides, Michael/Matiaske, Wenzel/Ortmann, Günther (Hrsg.) (2012): Organisationen regeln. Die Wirkmacht korporativer Akteure, Wiesbaden 2012
- Dyer, Jeffrey H./Singh, Harbir (1998): The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, in: Academy of Management Review 23 (4/1998), S. 660-679

- Echambadi, Raj/Campbell, Benjamin/Agarwal, Rajshree (2006): Encouraging Best Practice in Quantitative Management Research: An Incomplete List of Opportunities, in: *Journal of Management Studies* 43 (8/2006), S. 1801-1820
- Edmondson, Amy C./McManus, Stacy E. (2007): Methodological fit in management field research, in: *Academy of Management Review* 32 (4/2007), S. 1246-1264
- Ehrhart, Mark G. (2004): Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior, in: *Personnel Psychology* 57 (1/2004), S. 61-94
- Einarsen, Stale/Skogstad, Anders (1996): Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5 (2/1996), S. 185-201
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989): Building theories from case study research, in: *Academy of Management Review* 14 (4/1989), S. 532-550
- Eisenhardt, Kathleen M./Bourgeois, L. J. (1988): Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory, in: *Academy of Management Journal* 31 (4/1988), S. 737-770
- Eisenhardt, Kathleen M./Martin, Jeffrey A. (2000): Dynamic capabilities: What are they? In: *Strategic Management Journal* 21 (10-11/2000), S. 1105-1121
- El Akremi, Assaad/Vandenberghe, Christian/Camerman, Julie (2010): The role of justice and social exchange relationships in workplace deviance: Test of a mediated model, in: *Human Relations* 63 (11/2010), S. 1687-1717
- Elliott, W. Brooke/Hodge, Frank D./Kennedy, Jane Jollineau/Pronk, Maarten (2007): Are M.B.A. Students a Good Proxy for Nonprofessional Investors? In: *The Accounting Review* 82 (1/2007), S. 139-168
- Enders, Craig K./Tofighi, Davood (2007): Centering Predictor Variables in Cross-Sectional Multilevel Models: A New Look at an Old Issue, in: *Psychological Methods* 12 (2/2007), S. 121-138
- Engwall, Mats (1992): Project management and ambiguity: Findings from a comparative case study, in: Hägg, Ingemund/Segelod, Esbjörn

- (Hrsg.): Issues in empirical investment research, Amsterdam 1992, S. 173-197
- Engwall, Mats (2003): No project is an island: Linking projects to history and context, in: Research Policy 32 (5/2003), S. 789-808
- Engwall, Mats/Westling, Gunnar (2004): Peripety in an R&D drama: Capturing a turnaround in project dynamics, in: Organization Studies 25 (9/2004), S. 1557-1578
- Ewerlin, Denise/Süß, Stefan (2014): Verbreitung und Gestaltung des Talentmanagements in deutschen Unternehmen – Eine empirische Analyse, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 66 (2/2014), S. 69-92
- Fairhurst, Eileen (1983): Organizational rules and the accomplishment of nursing work on geriatric wards, in: Journal of Management 20 (3/1983), S. 315-332
- Farh, Jiing-Lih/Podsakoff, Philip M./Organ, Dennis W. (1990): Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction, in: Journal of Management 16 (4/1990), S. 705-721
- Farh, Jiing-Lih/Zhong, Chen-Bo/Organ, Dennis W. (2004): Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China, in: Organization Science 15 (2/2004), S. 241-253
- Faul, Franz/Erdfelder, Edgar/Lang, Albert-Georg/Buchner, Axel (2007): G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences, in: Behavior Research Methods 39 (2/2007), S. 175-191
- Feldman, Martha S. (2000): Organizational routines as a source of continuous change, in: Organization Science 11 (6/2000), S. 611-629
- Feldman, Martha S./Pentland, Brian T. (2003): Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change, in: Administrative Science Quarterly 48 (1/2003), S. 94-118
- Feldman, Martha S./Rafaeli, Anat (2002): Organizational routines as sources of connections and understandings, in: Journal of Management Studies 39 (3/2002), S. 309-331

- Finch, Janet (1987): The Vignette Technique in Survey Research, in: Sociology 21 (1/1987), S. 105-114
- Fincham, Robin (1999): The consultant-client relationship: Critical perspectives on the management of organizational change, in: Journal of Management Studies 36 (3/2002), S. 335-351
- Fischer, Jens H. (2009): Steuerung in Organisationen, Wiesbaden 2009
- Fiss, Peer C. (2007): A set-theoretic approach to organizational configurations, in: Academy of Management Review 32 (4/2007), S. 1180-1198
- Fitzgerald, Louise F./Drasgow, Fritz/Hulin, Charles L./Gelfand, Michele J./Magley, Vicki J. (1997): Antecedents and Consequences of Sexual Harassment in Organizations: A Test of an Integrated Model, in: Journal of Applied Psychology 82 (4/1997), S. 578-589
- Flick, Uwe/Von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (2004): Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick, in: Flick, Uwe/Von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, Hamburg 2004, S. 13-29
- Focus Online (2014): Drillt Zalando so seine Mitarbeiter? http://www.focus.de/finanzen/news/unternehmen/warum-werde-ich-taeglich-bestaft-druck-bespitzelung-kontrollen-drillt-zalando-so-seine-mitarbeiter_id_3775417.html, 16.09.2014
- Folger, Robert/Konovsky, Mary A. (1989): Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, in: Academy of Management Journal 32 (1/1989), S. 115-130
- Ford, Randal (2008): Complex adaptive systems and improvisation theory: Toward framing a model to enable continuous change, in: Journal of Change Management 8 (3-4/2008), S. 173-198
- Fornell, Claes/Larcker, David F. (1981): Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, in: Journal of Marketing Research 18 (1/1981), S. 39-50
- Foss, Nicolai J. (2002): Introduction: New Organizational Forms – Critical Perspectives, in: International Journal of the Economics of Business 9 (1/2002), S. 1-8

- Fox, Suzy/Spector, Paul E. (1999): A model of work frustration-aggression, in: *Journal of Organizational Behavior* 20 (6/1999), S. 915-931
- Fox, Suzy/Spector, Paul E./Goh, Angeline/Bruursema, Kari/Kessler, Stacy R. (2012): The deviant citizen: Measuring potential positive relations between counterproductive work behaviour and organizational citizenship behavior, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 85 (3/2012), S. 199-220
- Fox, Suzy/Spector, Paul E./Miles, Don (2001): Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions, in: *Journal of Vocational Behavior* 59 (3/2001), S. 291-309
- Franke, George R./Richey, R. Glenn (2010): Improving generalizations from multi-country comparisons in international business research, in: *Journal of International Business Studies* 41 (8/2010), S. 1275-1293
- Fredrickson, James W./Mitchell, Terence R. (1984): Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment, in: *Academy of Management Journal* 27 (2/1984), S. 399-423
- Fritz, Wolfgang/Effenberger, Jens (1998): Strategische Unternehmensberatung: Verlauf und Erfolg nach Projekten der Strategieberatung, in: *Die Betriebswirtschaft* 58 (1/1998), S. 103-118
- Galander, Anne/Oertel, Simon/Walgenbach, Peter (2012): Imprinting und Regelkonformität – Die Bedeutung des institutionellen Gründungskontexts für die Übernahme der Richtlinien des Deutschen Corporate Governance Kodex, in: Conrad, Peter/Koch, Jochen (Hrsg.): *Managementforschung* 22, Wiesbaden 2012, S. 83-126
- Gallie, Duncan (2013): Direct participation and the quality of work, in: *Human Relations* 66 (4/2013), S. 453-473
- Garfinkel, Harold (1967): *Studies in Ethnomethodology*, Englewood Cliffs 1967
- Geddes, Deanna/Stickney, Lisa T. (2011): The trouble with sanctions: Organizational responses to deviant anger displays at work, in: *Human Relations* 64 (2/2011), S. 201-230

- Gelfand, Michele J./Bhawuk, Dharm P. S./Nishii, Lisa Hisae/Bechthold, David J. (2004): Individualism and collectivism, in: House, Robert J./Hanges, Paul J./Javidan, Mansour/Dorfman, Peter W./Gupta, Vipin (Hrsg.): Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies, Thousand Oaks, CA 2004, S. 437-512
- Gelfand, Michele J./Erez, Miriam/Aycan, Zeynep (2007): Cross-Cultural Organizational Behavior, in: Annual Review of Psychology 58 (1/2007), S. 479-514
- Gersick, Connie J. (1988): Time and transition in work teams: Toward a new model of group development, in: Academy of Management Journal 31 (1/1988), S. 9-41
- Gersick, Connie J. (1989): Marking time: Predictable transitions in task groups, in: Academy of Management Journal 32 (2/1989), S. 274-309
- Ghoshal, Sumantra/Moran, Peter (1996): Bad for practice: A critique of the transaction cost theory, in: Academy of Management Review 21 (1/1996), S. 13-47
- Giacalone, Robert A./Greenberg, Jerald (1997): Antisocial behavior in organizations, Thousand Oaks, CA 1997
- Giddens, Anthony (1984): The constitution of society, Cambridge 1984
- Gillespie, David F./Mileti, Dennis S. (1977): Technology and the Study of Organizations: An Overview and Appraisal, in: Academy of Management Review 2 (1/1977), S. 7-16
- Gittell, Jody H. (2001): Supervisory Span, Relational Coordination, and Flight Departure Performance: A Reassessment of Postbureaucracy Theory, in: Organization Science 12 (4/2001), S. 468-483
- Gomez-Mejia, Luis R./Balkin, David B. (1989): Effectiveness of Individual and Aggregate Compensation Strategies, in: Industrial Relations: A Journal of Economy and Society 28 (3/1989), S. 431-445
- Gooderham, Paul N./Nordhaug, Odd/Ringdal, Kristen (1999): Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms, in: Administrative Science Quarterly 44 (3/1999), S. 507-531

- Goodman, Richard Alan/Goodman, Lawrence Peter (1976): Some management issues in temporary systems: A study of professional development and manpower – The theatre case, in: *Administrative Science Quarterly* 21 (3/1976), S. 494-501
- Gordon, George G. (1991): Industry determinants of organizational culture, in: *Academy of Management Review* 16 (2/1991), S. 396-415
- Gordon, Michael E./Slade, L. Allen/Schmitt, Neal (1986): The “Science of the Sophomore” Revisited: From Conjecture to Empiricism, in: *Academy of Management Review* 11 (1/1986), S. 191-207
- Gouldner, Alvin W. (1960): The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement, in: *American Sociological Review* 25 (2/1960), S. 161-178
- Gouldner, Alvin W. (1964): *Patterns of industrial bureaucracy*, New York 1964
- Grabher, Gernot (2002): Cool projects, boring institutions: Temporary collaboration in social context, in: *Regional Studies* 36 (3/2002), S. 205-214
- Grabher, Gernot (2004): Temporary architectures of learning: Knowledge governance in project ecologies, in: *Organization Studies* 25 (9/2004), S. 1491-1514
- Graham, Jill W. (1991): An essay on organizational citizenship behavior, in: *Employee Responsibilities and Rights Journal* 4 (4/1991), S. 249-270
- Grandori, Anna (1984): A Prescriptive Contingency View of Organizational Decision Making, in: *Administrative Science Quarterly* 29 (2/1984), S. 192-209
- Greenberg, Jerald (1993): Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 54 (1/1993), S. 81-103
- Greenberg, Jerald/Folger, Robert (1983): Procedural justice, participation, and the fair process effect in groups and organizations, in: Paulus, Paul B. (Hrsg.): *Basic group processes*, New York 1983, S. 235-256
- Greenberg, Liane/Barling, Julian (1999): Predicting employee aggression against coworkers, subordinates and supervisors: The roles of person

- behaviors and perceived workplace factors, in: *Journal of Organizational Behavior* 20 (6/1999), S. 897-913
- Greenwood, Royston/Lawrence, Thomas B. (2005): The Iron Cage in the information age: The legacy and relevance of Max Weber for Organization Studies, in: *Organization Studies* 26 (4/2005), S. 493-499
- Greenwood, Royston/Miller, Danny (2010): Tackling design anew: Getting back to the heart of organizational theory, in: *Academy of Management Perspectives* 24 (4/2010), S. 78-88
- Grey, Chris (2007): Bureaucracy and post-bureaucracy, in: Knights, David/Willmott, Hugh (Hrsg.): *Introducing Organizational Behaviour and Management*, London 2007, S. 480-505
- Grey, Christopher/Garsten, Christina (2001): Trust, Control and Post-Bureaucracy, in: *Organization Studies* 22 (2/2001), S. 229-250
- Grund, Christian/Sliwka, Dirk (2005): Envy and Compassion in Tournaments, in: *Journal of Economics & Management Strategy* 14 (1/2005), S. 187-207
- Gruys, Melissa L./Sackett, Paul R. (2003): Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior, in: *International Journal of Selection and Assessment* 11 (1/2003), S. 30-42
- Guadagnoli, Edward/Velicer, Wayne F. (1988): Relation to sample size to the stability of component patterns, in: *Psychological Bulletin* 103 (2/1988), S. 265-275
- Hackman, J. Richard/Oldham, Greg R. (1975): Development of the Job Diagnostic Survey, in: *Journal of Applied Psychology* 60 (2/1975), S. 159-170
- Hackman, J. Richard/Oldham, Greg R. (1976): Motivation through the Design of Work: Test of a Theory, in: *Organizational Behavior and Human Performance* 16 (2/1976), S. 250-279
- Hales, Colin (2002): 'Bureaucracy-lite' and Continuities in Managerial Work, in: *British Journal of management* 13 (1/2002), S. 51-66
- Hall, Richard H. (1963): The concept of bureaucracy: An empirical assessment, in: *American Journal of Sociology* 69 (1/1963), S. 32-40

- Halman, Loek (1996): Individualism in Individualized Society? Results from the European Values Surveys, in: *International Journal of Comparative Sociology* 37 (3-4/1996), S. 195-214
- Hamilton, Barton H./Nickerson, Jackson A. (2003): Correcting for endogeneity in strategic management research, in: *Strategic Organization* 1 (1/2003), S. 51-78
- Han, Tzu-Shian/Chiang, Hsu-Hsin/Chang, Aihwa (2010): Employee participation in decision making, psychological ownership and knowledge sharing: Mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations, in: *International Journal of Human Resource Management* 21 (12/2010), S. 2218-2233
- Handel, Michael J. (2014): Theories of lean management: An empirical evaluation, in: *Social science research* 44 (1/2014), S. 86-102
- Handelsblatt Online (2011): Das Phänomen Compliance – Notwendig oder überflüssig?
<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/strategie/weltspitze-das-phaenomen-compliance-notwendig-oder-ueberfluessig/3771778.html>, 23.07.2014
- Hannah, David R./Pankratz, Kirsten (2009): Why follow the rules? An empirical examination of employee responses to confidential information rules, in: *Academy of Management Proceedings* (2009), S. 1-6
- Hannan, Michael T./Freeman, John (1984): Structural Inertia and Organizational Change, in: *American Sociological Review* 49 (2/1984), S. 149-164
- Harris, Lloyd C./Ogbonna, Emmanuel (2006): Service sabotage: A study of antecedents and consequences, in: *Journal of the Academy of Marketing Science* 34 (4/2006), S. 543-558
- Harris, Martin (2006): Technology, innovation and post-bureaucracy: The case of the British Library, in: *Journal of Organizational Change Management* 19 (1/2006), S. 80-92
- Harrison, David A./Martocchio, Joseph J. (1998): Time for Absenteeism: A 20-Year Review of Origins, Offshoots, and Outcomes, in: *Journal of Management* 24 (3/1998), S. 305-350

- Harzing, Anne-Wil (2006): Response Styles in Cross-national Survey Research. A 26-country Study, in: *International Journal of Cross Cultural Management* 6 (2/2006), S. 243-266
- Hayek, Friedrich A. v. (1979): *Law, Legislation and Liberty: Vol. 3. The Political Order of a Free People*, London 1979
- Healy, Mike/Iles, Jennifer (2002): The establishment and enforcement of codes, in: *Journal of Business Ethics* 39 (1-2/2002), S. 117-124
- Heckscher, Charles C. (1994): Defining the post-bureaucratic type, in: Heckscher, Charles C./Donnellon, Anne (Hrsg.): *The post bureaucratic organization: New perspectives on organizational change*, London 1994, S. 14-62
- Heckscher, Charles/Applegate, Lynda M. (1994): The post-bureaucratic organization: New perspectives on organizational change, in: Heckscher, Charles/Donnellon, Anne (Hrsg.): *The Post Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change*, London 1994, S. 1-13
- Henderson, Andrew D./Fredrickson, James W. (2001): Top Management Team Coordination Needs and the CEO Pay Gap: A Competitive Test of Economic and Behavioral Views, in: *Academy of Management Journal* 44 (1/2001), S. 96-117
- Hendry, John (2006): Educating Managers for Post-bureaucracy. The Role of the Humanities, in: *Management Learning* 37 (3/2006), S. 267-281
- Henle, Christine A. (2005): Predicting Workplace Deviance from the Interaction between Organizational Justice and Personality, in: *Journal of Managerial Issues* 17 (2/2005), S. 247-263
- Hensby, Alexander/Sibthorpe, Joanne/Driver, Stephen (2012): Resisting the 'protest business': Bureaucracy, post-bureaucracy and active membership in social movement organizations, in: *Organization* 19 (6/2012), S. 809-823
- Hershatter, Andrea/Epstein, Molly (2010): Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective, in: *Journal of Business and Psychology* 25 (2/2010), S. 211-223

- Hershcovis, M. Sandy/Turner, Nick/Barling, Julian/Arnold, Kara A./Dupré, Kathryne E./Inness, Michelle/LeBlanc, Manon Mireille/Sivanathan, Niro (2007): Predicting workplace aggression: A meta-analysis, in: *Journal of Applied Psychology* 92 (1/2007), S. 228-238
- Heydebrand, Wolf V. (1989): New organizational forms, in: *Work and Occupations* 16 (3/1989), S. 323-357
- Hill, Stephen/Martin, Roderick/Harris, Martin (2000): Decentralization, Integration and the post-bureaucratic Organization: The Case of R&D, in: *Journal of Management Studies* 37 (4/2000), S. 563-585
- Hindelang, Michael J./Hirschi, Travis/Weis, Joseph G. (1979): Correlates of Delinquency: The Illusion of Discrepancy between Self-Report and Official Measures, in: *American Sociological Review* 44 (6/1979), S. 995-1014
- Hirsch, Bernhard/Volnhals, Martina (2012): Information Overload im betrieblichen Berichtswesen – Ein unterschätztes Phänomen, in: *Die Betriebswirtschaft* 72 (1/2012), S. 23-55
- Hite, Peggy A. (1988): An examination of the impact of subject selection on hypothetical an self-reported taxpayer noncompliance, in: *Journal of Economic Psychology* 9 (4/1988), S. 445-466
- Hitt, Michael A./Beamish, Paul W./Jackson, Susan E./Mathieu, John E. (2007): Building theoretical and empirical bridges across levels: Multilevel research in management, in: *Academy of Management Journal* 50 (6/2007), S. 1385-1399
- Hobbes, Thomas (2011): *Thomas Hobbes Leviathan Teil I und II*, Berlin 2011
- Hodgson, Damian E. (2004): Project Work: The Legacy of Bureaucratic Control in the Post-Bureaucratic Organization, in: *Organization* 11 (1/2004), S. 81-100
- Hodson, Randy (1995): Worker resistance: An underdeveloped concept in the sociology of work, in: *Economic and Industrial Democracy* 16 (1/1995), S. 79-110

- Hoetker, Glenn (2007): The use of logit and probit models in strategic management research: Critical issues, in: *Strategic Management Journal* 28 (4/2007), S. 331-343
- Hoffmann, Olaf (2013): Steuerung von Großprojekten. Einflussfaktoren und Erfolgswirkungen der Projektsteuerung in einem dynamischen Umfeld, in: *Zeitschrift Führung und Organisation* 82 (3/2013), S. 166-172
- Hofmann, David A./Gavin, Mark B. (1998): Centering decisions in hierarchical linear models: Implications for research in organizations, in: *Journal of Management* 24 (5/1998), S. 623-641
- Hofstede, Geert (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, CA 1980
- Hofstede, Geert (1993): Cultural constraints in management theories, in: *Academy of Management Executive* 7 (1/1993), S. 81-94
- Hofstede, Geert (2001): *Culture's consequences*, 2. Aufl., Thousand Oaks 2001
- Hofstede, Geert (2006): What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds, in: *Journal of International Business Studies* 37 (6/2006), S. 882-897
- Hofstede, Geert/Bond, Michael H. (1988): The Confucius connection: From cultural roots to economic growth, in: *Organizational Dynamics* 16 (4/1988), S. 5-21
- Hofstede, Geert/Hofstede, Gert Jan/Minkov, Michael (2010): *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 3. Aufl., New York 2010
- Hollander-Blumoff, Rebecca/Tyler, Tom R. (2008): Procedural Justice in Negotiation: Procedural Fairness, Outcome Acceptance, and Integrative Potential, in: *Law & Social Inquiry* 33 (2/2008), S. 473-500
- Hollinger, Richard C./Clark, John P. (1982): Formal and Informal Social Controls of Employee Deviance, in: *The Sociological Quarterly* 23 (3/1982), S. 333-343
- Holtz, Brian C./Harold, Crystal M. (2013): Interpersonal Justice and Deviance: The Moderating Effects of Interpersonal Justice Values and Justice Orientation, in: *Journal of Management* 39 (2/2013), S. 339-365

- Hopf, Christel (2004): Qualitative Interviews – Ein Überblick, in: Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 3. Aufl., Hamburg 2004, S. 349-359
- Höpfl, Harro M. (2006): Post-bureaucracy and Weber's "modern" bureaucrat, in: Journal of Organizational Change Management 19 (1/2006), S. 8-21
- House, Robert J./Hanges Paul J./Javidan, Mansour/Dorfman, Peter W./Gupta, V. (Hrsg.) (2004): Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies, Thousand Oaks, CA 2004
- House, Robert J./Javidan, Mansour (2004): Overview of GLOBE, in: House, Robert J./Hanges, Paul J./Javidan, Mansour/Dorfman Peter W./Gupta, Vipin (Hrsg.): Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies, Thousand Oaks, CA 2004, S. 9-28
- Howell, Jane M./Higgins, Christopher A. (1990): Champions of technological innovation, in: Administrative Science Quarterly 35 (2/1990), S. 317-341
- Hox, Joop (2010): Multilevel Analysis. Techniques and Applications, 2. Aufl., New York 2010
- Hu, Li-Tze/Bentler, Peter M. (1999): Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives, in: Structural Equation Modeling 6 (1/1999), S. 1-55
- Huang, Xu/Van de Vliert, Evert (2003): Where Intrinsic Job Satisfaction Fails to Work: National Moderators of Intrinsic Motivation, in: Journal of Organizational Behavior 24 (2/2003), S. 159-179
- Hughes, Cary T./Gibson, Michael Lucas (1991): Students as Surrogates for Managers in a Decision-making Environment: An Experimental Study, in: Journal of Management Information Systems 8 (2/1991), S. 153-166
- Hui, Michael K./Au, Kevin/Fock, Henry (2004): Empowerment Effects across Cultures, in: Journal of International Business Studies 35 (1/2004), S. 46-60

- Hui, Chun/Organ, Dennis W./Crooker, K. (1993): Time pressure, Type A behavior, and organizational citizenship behavior: A field study and an experiment, Bloomington 1993, unveröffentlichtes Manuskript
- Hui, C. Harry/Triandis, Harry C. (1986): Individualism-Collectivism: A Study of Cross-Cultural Researchers, in: *Journal of Cross-Cultural Psychology* 17 (2/1986), S. 225-248
- Hui, C. Harry/Yee, Candice/Eastman, Karen L. (1995): The Relationship between Individualism-Collectivism and Job Satisfaction, in: *Applied Psychology* 44 (3/1995), S. 276-282
- Hurtienne, Thomas/Kaufmann, Götz (2011): Methodological biases. Inglehart's World Value Survey and Q Methodology, in: *Journal of Human Subjectivity* 9 (2/2011), S. 41-69
- Ilie, Alexandra/Penney, Lisa M./Ispas, Dan/Iliescu, Dragos (2012): The Role of Trait Anger in the Relationship between Stressors and Counterproductive Work Behaviors: Convergent Findings from Multiple Studies and Methodologies, in: *Applied Psychology* 61 (3/2012), S. 415-436
- Jackson, Christine L./Colquitt, Jason A./Wesson, Michael J./Zapata-Phelan, Cindy P. (2006): Psychological Collectivism: A Measurement Validation and Linkage to Group Member Performance, in: *Journal of Applied Psychology* 91 (4/2006), S. 884-899
- Jacobson, Kathryn J. L./Hood, Jacqueline N./Van Buren, Harry J. (2014): Workplace bullying across cultures: A research agenda, in: *International Journal of Cross Cultural Management* 14 (1/2014), S. 47-65
- Janowicz-Panjaitan, Martyna/Bakker, René M./Kenis, Patrick (2009): Research on temporary organizations: The state of the art and distinct approaches toward 'temporariness', in: Kenis, Patrick/Janowicz-Panjaitan, Martyna/Cambré, Bart (Hrsg.): *Temporary organizations. Prevalence, logic and effectiveness*, Cheltenham 2009, S. 56-85
- Janowicz-Panjaitan, Martyna/Kenis, Patrick/Vermeulen, Patrick A. M. (2009): The atemporality of temporary organizations: Implications for goal attainment and legitimacy, in: Kenis, Patrick/Janowicz-Panjaitan,

- Martyna/Cambré, Bart (Hrsg.): Temporary organizations. Prevalence, logic and effectiveness, Cheltenham 2009, S. 142-154
- Janssen, Jürgen/Laatz, Wilfried (2013): Statistische Datenanalyse mit SPSS, 8. Aufl., Berlin, Heidelberg 2013
- Janssen, Onne/Van Yperen, Nico W. (2004): Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction, in: *Academy of Management Journal* 47 (3/2004), S. 368-384
- Javidan, Mansour (2004): Performance orientation, in: House, Robert J./Hanges, Paul J./Javidan, Mansour/Dorfman, Peter W./Gupta, Vipin (Hrsg.): *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, Thousand Oaks, CA 2004, S. 239-281
- Javidan, Mansour/House, Robert J./Dorfman, Peter W./Hanges, Paul J./Sully de Luque, Mary (2006): Conceptualizing and Measuring Cultures and Their Consequences: A Comparative Review of GLOBE's and Hofstede's Approaches, in: *Journal of International Business Studies* 37 (6/2006), S. 897-914
- Jensen, Jaclyn M./Raver, Jana L. (2012): When Self-Management and Surveillance Collide: Consequences for Employees' Organizational Citizenship and Counterproductive Work Behaviors, in: *Group & Organization Management* 37 (3/2012), S. 308-346
- Johanson, John C. (2000): Correlations of self-esteem and intolerance of ambiguity with risk aversion, in: *Psychological Reports* 87 (2/2000), S. 534
- Johns, Gary (2001): In praise of context, in: *Journal of Organizational Behavior* 22 (1/2001), S. 31-42
- Johns, Gary (2006): The Essential Impact of Context on Organizational Behavior, in: *Academy of Management Review* 31 (2/2006), S. 386-408
- Johnson, Phil/Wood, Geoffrey/Brewster, Chris/Brookes, Michael (2009): The Rise of Post-Bureaucracy: Theorists' Fancy or Organizational Praxis? In: *International Sociology* 24 (1/2009), S. 37-61
- Johnson, Timothy P./Van de Vijver, Fons J. R. (2002): Social desirability in cross-cultural research, in: Harkness, Janet A./Van de Vijver, Fons J.

- R./Mohler, Peter P. H. (Hrsg.): Cross-cultural survey methods, New York 2002, S. 193-202
- Joiner, Therese A. (2001): The influence of national culture and organizational alignment on job stress and performance: Evidence from Greece, in: *Journal of Managerial Psychology* 16 (3/2001), S. 229-242
- Jones, Candace (2001): Co-evolution of entrepreneurial careers, institutional rules and competitive dynamics in American film, 1895-1920, in: *Organization Studies* 22 (6/2001), S. 911-944
- Jones, Candace/Lichtenstein, Benjamin B. (2008): Temporary inter-organizational projects: How temporal and social embeddedness enhance coordination and manage uncertainty, in: Cropper, Steve/Ebers, Mark/Huxham, Chris/Smith Ring, Peter (Hrsg.): *The Oxford Handbook of inter-organizational Relations*, Oxford 2008, S. 231-255
- Jones, David A. (2009): Getting even with one's supervisor and one's organization: Relationships among types of injustice, desires for revenge, and counterproductive work behaviors, in: *Journal of Organizational Behavior* 30 (4/2009), S. 525-542
- Jones, Renae A./Jimmieson, Nerina L./Griffiths, Andrew (2005): The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change, in: *Journal of Management Studies* 42 (2/2005) S. 361-386
- Josserand, Emmanuel/Teo, Stephen/Clegg, Stewart (2006): From bureaucratic to post-bureaucratic: The difficulties of transition, in: *Journal of Organizational Change Management* 19 (1/2006), S. 54-64
- Judge, Timothy A./Scott, Brent A./Ilies, Remus (2006): Hostility, Job Attitudes, and Workplace Deviance: Test of a Multilevel Model, in: *Journal of Applied Psychology* 91 (1/2006), S. 126-138
- Kalkowski, Peter (2014): Verständigen, aushandeln, vereinbaren. Ein neues Projektmanagement-Paradigma, in: *Zeitschrift Führung und Organisation* 83 (2/2014), S. 105-111
- Kallinikos, Jannis (2004): The social foundations of the bureaucratic order, in: *Organization* 11 (1/2004), S. 13-36

- Kamalanabhan, T. J./Sunder, D. L./Vasanthi, M. (2000): An evaluation of the choice dilemma questionnaire as a measure of risk-taking propensity, in: *Social Behavior and Personality* 28 (2/2000), S. 149-156
- Kanfer, Ruth/Ackerman, Phillip L. (1989): Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition, in: *Journal of Applied Psychology* 74 (4/1989), S. 657-690
- Kanungo, Rabindra N. (1990): Work alienation in developing countries: Western models and eastern realities, in: Jaeger, Alfred M./Kanungo, Rabindra N. (Hrsg.): *Management in developing countries*, London 1990, S. 193-208
- Karam, Charlotte M./Kwantes, Catherine T. (2011): Contextualizing Cultural Orientation and Organizational Citizenship Behavior, in: *Journal of International Management* 17 (4/2011), S. 303-315
- Kärreman, Dan/Svenningsson, Stefan/Alvesson, Mats (2002): The Return of the Machine Bureaucracy? Management Control in the Work Settings of Professionals, in: *International Studies of Management & Organizations* 32 (2/2002), S. 70-92
- Kass, Steven J./Vodanovich, Stephen J./Callender, Anne (2001): State-trait boredom: Relationship to absenteeism, tenure, and job satisfaction, in: *Journal of Business and Psychology* 16 (2/2001), S. 317-327
- Keegan, Anne/Turner, J. Rodney (2001): Quantity versus quality in project-based learning practices, in: *Management Learning* 32 (1/2001), S. 77-98
- Keesing, Roger M. (1974): Theories of culture, in: *Annual Review of Anthropology* 3 (1/1974), S. 73-97
- Keith, Pat M. (1978): Individual and organizational correlates of a temporary system, in: *Journal of Applied Behavioral Science* 14 (2/1978), S. 195-203
- Kelley, Scott W./Longfellow, Timothy/Malehorn, Jack (1996): Organizational determinants of service employees' exercise of routine, creative, and deviant discretion, in: *Journal of Retailing* 72 (2/1996), S. 135-157

- Kelman, Herbert C. (1958): Compliance, identification, and internalization. Three processes of attitude change, in: *Journal of Conflict Resolution* 2 (1/1958), S. 51-60
- Kenis, Patrick/Janowicz-Panjaitan, Martyna/Cambré, Bart (Hrsg.) (2009): *Temporary organizations. Prevalence, logic and effectiveness*, Cheltenham 2009
- Kieser, Alfred (2006): Max Webers Analyse der Bürokratie, in: Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hrsg.): *Organisationstheorien*, 6. Aufl., Stuttgart 2006, S. 63-92
- Kieser, Alfred/Beck, Nikolaus/Tainio, Risto (2001): Rules and Organizational Learning. The Behavioural Theory Approach, in: Dierkes, Meinolf/Antal, Ariane Berthoin/Child, John/Nonaka, Ikujiro (Hrsg.): *Handbook of Organizational Learning*, Oxford 2001, S. 598-623
- Kieser, Alfred/Walgenbach, Peter (2003): *Organisation*, 4. Aufl., Stuttgart 2003
- Kimbro, Marinilka Barros (2002): A Cross-Country Empirical Investigation of Corruption and Its Relationship to Economic, Cultural, and Monitoring Institutions: An Examination of the Role of Accounting and Financial Statements Quality, in: *Journal of Accounting, Auditing & Finance* 17 (4/2002), S. 325-349
- Kira, Mari/Forslin, Jan (2008): Seeking regenerative work in the post-bureaucratic transition, in: *Journal of Organizational Change Management* 21 (1/2008), S. 76-91
- Kirke, Charles (2010): Orders is orders . . . a ren't they? Rule bending and rule breaking in the British Army, in: *Ethnography* 11 (3/2010), S. 359-380
- Kirkman, Bradley L./Lowe, Kevin B./Gibson, Christina B. (2006): A quarter century of Culture's Consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework, in: *Journal of International Business Studies* 37 (3/2006), S. 285-320
- Kirkman, Bradley L./Shapiro, Debra L. (2001): The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-

- Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance, in: Academy of Management Journal 44 (3/2001), S. 557-569
- Klein, Rochelle L./Leong, Gregory B./Silva, J. Arturo (1996): Employee sabotage in the workplace: A biopsychosocial model, in: Journal of forensic sciences 41 (1/1996), S. 52-55
- Ko, Dong-Gil/Kirsch, Laurie J./King, William R. (2005): Antecedents of knowledge transfer from consultants to clients in enterprise system implementation, in: Management Information Systems Quarterly 29 (1/2005), S. 59-85
- Koch, Ulrich (2004): Regelbasiertes Lernen in Organisationen, https://ub-madoc.bib.uni-mannheim.de/1068/1/diss_Koch.pdf, 10.03.2015
- Kogan, Nathan/Wallach, Michael A. (1964): Risk taking: A study in cognition and personality, New York 1964
- Kogut, Bruce/Zander, Udo (1992): Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, in: Organization Science 3 (3/1992), S. 383-397
- Kohn, Alfie (1999): Punished by rewards, New York 1999
- Kreft, Ita G. G./De Leeuw, Jan (1998): Introducing multilevel modeling, London 1998
- Kristof, Amy L. (1996): Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications, in: Personnel Psychology 49 (1/1996), S. 1-49
- Kroeber, A. L./Kluckhohn, Clyde (1952): Culture: A critical review of concepts and definitions, Cambridge 1952
- Kühl, Stefan/Strodtholz, Petra/Taffertshofer, Andreas (2009): Qualitative und quantitative Methoden der Organisationsforschung – Ein Überblick, in: Kühl, Stefan/Strodtholz, Petra/Taffertshofer, Andreas (Hrsg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung, Wiesbaden 2009, S. 13-31
- Lambert, Eric G./Paoline, Eugene A./Hogan, Nancy L. (2007): The impact of centralization and formalization on correctional staff job satisfaction and organizational commitment: An exploratory study, in: Criminal Justice Studies 19 (1/2007), S. 23-44

- Lamnek, Siegfried (2010): Qualitative Sozialforschung, 5. Aufl., Weinheim/Basel 2005
- Langley, Ann/Smallman, Clive/Tsoukas, Haridimos/Van de Ven, Andrew H. (2013): Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow, in: Academy of Management Journal 56 (1/2013), S. 1-13
- Larson, Andrea (1992): Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships, in: Administrative Science Quarterly 37 (1/1992), S. 76-104
- Larwood, Laurie/Falbe, Cecilia M./Kriger, Mark P./Miesing, Paul (1995): Structure and meaning of organizational vision, in: Academy of Management Journal 38 (3/1995), S. 740-769
- Lau, Vivian C. S./Au, Wing Tung/Ho, Jane M. C. (2003): A Qualitative and Quantitative Review of Antecedents of Counterproductive Behavior in Organizations, in: Journal of Business and Psychology 18 (1/2003), S. 73-99
- Lawrence, Thomas B./Robinson, Sandra L. (2007): Ain't misbehavin: Workplace deviance as organizational resistance, in: Journal of Management 33 (3/2007), S. 378-394
- Lee, Les Tien-Shang/Sukoco, Badri Munir (2011): Risk-Taking as a Moderator of the Effect of Team Reflexivity on Product Innovation: An Empirical Study, in: International Journal of Management 28 (4/2011), S. 263-274
- LePine, Jeffrey A./Erez, A./Johnson, Diane E. (2002): The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis, in: Journal of Applied Psychology 87 (1/2002), S. 52-65
- Leventhal, Gerald S. (1980): What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships, in: Gergen, Kenneth J./Greenberg, Martin S./Willis, Richard H. (Hrsg.): Social exchange: Advances in theory and research, New York 1980, S. 27-55
- Leventhal, Gerald S./Karuza, Jurgis/Fry, William Rick (1980): Beyond fairness: A theory of allocation preferences, in: Mikula, Gerold (Hrsg.):

- Justice and social interaction: Experimental and theoretical contributions, from psychological research, New York 1980, S. 167-218
- Levitt, Barbara/March, James G. (1988): Organizational Learning, in: Annual Review of Sociology 14 (1/1988), S. 319-340
- Liao, Hui/Chuang, Aichia (2007): Transforming Service Employees and Climate: A Multilevel, Multisource Examination of Transformational Leadership in Building Long-Term Service Relationships, in: Journal of Applied Psychology 92 (4/2007), S. 1006-1019
- Liberatore, Matthew J./Luo, Wenhong (2010): Coordination in consultant-assisted IS projects: An agency theory perspective, in: IEEE Transactions on Engineering Management 57 (2/2010), S. 255-269
- Lincoln, James R./Kalleberg, Arne L. (1985): Work Organization and Workforce Commitment: A Study of Plants and Employees in the U.S. and Japan, in: American Sociological Review 50 (6/1985), S. 738-760
- Lind, E. Allan/Kulik, Carol T./Ambrose, Maureen/De Vera Park, Maria V. (1993): Individual and Corporate Dispute Resolution: Using Procedural Fairness as a Decision Heuristic, in: Administrative Science Quarterly 38 (2/1993), S. 224-251
- Lindkvist, Lars/Söderlund, Jonas/Tell, Fredrik (1998): Managing project development projects: On the significance of fountains and deadlines, in: Organization Studies 19 (6/1998), S. 931-951
- Liu, Cong/Spector, Paul E./Shi, Lin (2007): Cross-National Job Stress: A Quantitative and Qualitative Study, in: Journal of Organizational Behavior 28 (2/2007), S. 209-239
- Liu, Dong/Fu, Ping-ping (2011): Motivating Protégés' Personal Learning in Teams: A Multilevel Investigation of Autonomy Support and Autonomy Orientation, in: Journal of Applied Psychology 96 (6/2011), S. 1195-1208
- Locke, Edwin A. (1976): The nature and causes of job satisfaction, in: Dunnette, Marvin D. (Hrsg.): Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago 1976, S. 1297-1349

- Loher, Brian T./Noe, Raymond A./Moeller, Nancy L./Fitzgerald, Michael P. (1985): A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction, in: *Journal of Applied Psychology* 70 (2/1985), S. 280-289
- Lombard, Matthew/Snyder-Duch, Jennifer/Bracken, Cheryl C. (2002): Content analysis in mass communication assessment and reporting of intercoder reliability, in: *Content Analysis in Mass Communication* 28 (4/2002), S. 587-604
- Long, Richard J. (1979): Desires for and patterns of worker participation in decision making after conversion to employee ownership, in: *Academy of Management Journal* 22 (3/1979), S. 611-617
- Loughlin, Catherine/Barling, Julian (2001): Young workers' work values, attitudes and behaviours, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74 (4/2001), S. 543-558
- Luhmann, Niklas (1995): *Funktion und Folgen formaler Organisation*, 4. Aufl., Berlin 1995
- Luhmann, Niklas (2006): *Organisation und Entscheidung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2006
- Lundin, Rolf A./Söderholm, Anders (1995): A theory of the temporary organization, in: *Scandinavian Journal of Management* 11 (4/1995), S. 437-455
- Lutz, Eva/George, Gerard (2012): Venture Capitalists' Role in New Venture Internationalization, in: *Journal of Private Equity* 16 (1/2012), S. 26-41
- Lutz, Eva/Schraml, Stephanie (2011): Family firms: Should they hire an outside CFO? In: *Journal of Business Strategy* 33 (1/2012), S. 39-44
- Lytle, Anne L./Brett, Jeanne M./Barsness, Zoe I./Tinsley, Catherine H./Janssens, Maddy (1995): A Paradigm for Confirmatory Cross-Cultural Research in Organizational Behavior, in: Staw, Barry M./Cummings, Larry L. (Hrsg.): *Research in Organizational Behavior* 17, Greenwich 1995, S. 167-214

- Ma, Zhenzhong (2007): Chinese Conflict Management Styles and Negotiation Behaviours: An Empirical Test, in: *International Journal of Cross Cultural Management* 7 (1/2007), S. 101-119
- Maekelburger, Birger/Schwens, Christian/Kabst, Rüdiger (2012): Asset specificity and foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: The moderating influence of knowledge safeguards and institutional safeguards, in: *Journal of International Business Studies* 43 (5/2012), S. 458-476
- Mahoney, Joseph L./Stattin, Hakan (2000): Leisure activities and adolescent antisocial behavior: The role of structure and social context, in: *Journal of Adolescence* 23 (2/2000), S. 113-127
- Mainemelis, Charalampos (2010): Stealing fire: Creative deviance in the evolution of new ideas, in: *Academy of Management Review* 35 (4/2010), S. 558-578
- Manning, Stephan (2008): Embedding projects in multiple contexts – A structuration perspective, in: *International Journal of Project Management* 26 (1/2008), S. 30-37
- Manning, Stephan/Sydow, Jörg (2011): Projects, paths, and practices: Sustaining and leveraging project-based relationships, in: *Industrial and Corporate Change* 20 (5/2011), S. 1369-1402
- Mansfield, Edward R./Helms, Billy P. (1982): Detecting Multicollinearity, in: *The American Statistician* 36 (3/1982), S. 158-160
- Maravelias, Christian (2003): Post-bureaucracy – Control through professional freedom, in: *Journal of Organizational Change Management* 16 (5/2003), S. 547-566
- Maravelias, Christian (2009): Make your presence known! Post-bureaucracy, HRM and the fear of being unseen, in: *Personnel Review* 38 (4/2009), S. 349-365
- March, James G. (1994): *A primer on decision making: How decisions happen*, New York 1994
- March, James G./Schulz, Martin/Zhou, Xueguang (2000): *The Dynamics of Rules: Change in Written Organizational Codes*, Stanford, CA 2000

- March, James G./Simon, Herbert A. (1993): *Organization*, 2. Aufl., Cambridge 1993
- Marcus, Bernd/Schuler, Heinz (2004): Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective, in: *Journal of Applied Psychology* 89 (4/2004), S. 647-660
- Markham, Steven E./McKee, Gail H. (1991): Declining Organizational Size and Increasing Unemployment Rates: Predicting Employee Absenteeism from Within- and Between-Plant Perspectives, in: *Academy of Management Journal* 34 (4/1991), S. 952-965
- Martin, Andrew W./Lopez, Steven H./Roscigno, Vincent J./Hodson, Randy (2013): Against the rules: Synthesizing types and process of bureaucratic rule-breaking, in: *Academy of Management Review* 38 (4/2013), S. 550-574
- Martinko, Mark J./Gundlach, Michael J./Douglas, Scott C. (2002): Toward an Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior: A Causal Reasoning Perspective, in: *International Journal of Selection and Assessment* 10 (1-2/2002), S. 36-50
- Martocchio, Joseph J. (1989): Age-related differences in employee absenteeism: A meta-analysis, in: *Psychology and Aging* 4 (4/1989), S. 409-414
- Matta, Fadel K./Erol-Korkmaz, H. Tugba/Johnson, Russell E./Biçaksiz, Pinar (2014): Significant work events and counterproductive work behavior: The role of fairness, emotions, and emotion regulation, in: *Journal of Organizational Behavior* 35 (7/2014), S. 920-944
- Maurer, Indre (2010): How to build trust in inter-organizational projects: The impact of project staffing and project rewards on the formation of trust, knowledge acquisition and product innovation, in: *International Journal of Project Management* 28 (7/2010), S. 629-637
- Mayring, Philipp (2011): *Qualitative Inhaltsanalyse*, 11. Aufl., Weinheim und Basel 2011
- McFarlin, Dean B./Sweeney, Paul D./Cotton, John L. (1992): Attitudes toward employee participation in decision making: A comparison of Eu-

- ropean and American managers in an United States multinational company, in: *Human Resource Management* 31 (4/1992), S. 363-383
- McFarlan, F. Warren/Nolan, Richard L. (1995): How to manage an IT outsourcing alliance, in: *Sloan Management Review* 36 (2/1995), S. 9-23
- McGivern, Gerry/Ferlie, Ewan (2007): Playing tick-box games: Interrelating defences in professional appraisal, in: *Human Relations* 60 (9/2007), S. 1361-1385
- McKenna, Steve/Garcia-Lorenzo, Lucia/Bridgman, Todd (2010): Managing, managerial control and managerial identity in the post-bureaucratic world, in: *Journal of Management Development* 29 (2/2010), S. 128-136
- McSweeney, Brendan (2002): Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – A failure of analysis, in: *Human Relations* 55 (1/2002), S. 89-118
- McSweeney, Brendan (2006): Are we living in a post-bureaucratic epoch? In: *Journal of Organizational Change Management* 19 (1/2006), S. 22-37
- McWhirter, Ellen H./McWhirter, Benedict T. (2008): Adolescent Future Expectations of Work, Education, Family, and Community, in: *Youth & Society* 40 (2/2008), S. 182-202
- Menard, Julie/Brunet, Luc/Savoie, André/van Daele, Agnes/Flament, Aurore (2011): Crossnational deviance in the workplace: Diverging impact of organizational commitment in Canada and Belgium, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 20 (2/2011), S. 266-284
- Merton, Robert K. (1940): Bureaucratic structure and personality, in: *Social Forces* 18 (4/1940), S. 560-568
- Merton, Robert K. (1957): *Social Theory and Social Structure*, New York 1957
- Meyer, John W./Rowan, Brian (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in: *American Journal of Sociology* 83 (2/1977), S. 340-363

- Meyer, Klaus E. (2009): Motivating, testing, and publishing curvilinear effects in management research, in: *Asia Pacific Journal of Management* 26 (2/2009), S. 187-193
- Meyerson, Debra/Weick, Karl E./Kramer, Roderick M. (1996): Swift trust and temporary groups, in: Kramer, Roderick M./Tyler, Tom R. (Hrsg.): *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Thousand Oaks 1996, S. 166-195
- Miles, Raymond E./Snow, Charles (1978): *Organizational strategy, structure, and process*, New York 1978
- Miller, Danny/Greenwood, Royston/Prakash, Rajshree (2009): What happened to organization theory? In: *Journal of Management Inquiry* 18 (4/2009), S. 273-279
- Mintzberg, Henry (1979): *The Structuring of Organisations*, Englewood Cliffs & New York 1979
- Mintzberg, Henry (1983): *Power in and around organizations*, Englewood Cliffs 1983
- Mitchell, Marie S./Ambrose, Maureen L. (2007): Abusive Supervision and Workplace Deviance and the Moderating Effects of Negative Reciprocity Beliefs, in: *Journal of Applied Psychology* 92 (4/2007), S. 1159-1168
- Mitchell, Mark L./Jolley, Janina M. (2012): *Research Design Explained*, 8. Aufl., Belmont 2012
- Modig, Nina (2007): A continuum of organizations formed to carry out projects: Temporary and stationary organization forms, in: *International Journal of Project Management* 25 (8/2007), S. 807-814
- Mohe, Michael (2003): *Klientenprofessionalisierung – Strategien und Perspektiven eines professionellen Umgangs mit Unternehmensberatung*, Metropolis 2003
- Mohe, Michael/Seidl, David (2011): Theorizing the client-consultant relationship from the perspective of social-systems theory, in: *Organization* 18 (1/2009), S. 3-22
- Mooi, Erik/Sarstedt, Marko (2011): *A Concise Guide to Market Research*, Berlin 2011

- Morris, Timothy/Empson, Laura (1998): Organisation and expertise: An exploration of knowledge bases and the management of accounting and consulting firms, in: *Accounting, Organizations and Society* 23 (5-6/1998), S. 609-624
- Morrison, Elizabeth W. (2006): Doing the Job Well: An Investigation of Pro-Social Rule Breaking, in: *Journal of Management* 32 (1/2006), S. 5-28
- Moscovici, Serge/Doise, Willem (1994): Conflict and consensus: A general theory of collective decisions, London 1994
- Mount, Michael/Ilies, Remus/Johnson, Erin (2006): Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction, in: *Personnel Psychology* 59 (3/2006), S. 591-622
- Mowday, Richard T./Sutton, Robert I. (1993): Organizational behavior: Linking individuals and groups to organizational contexts, in: *Annual Review of Psychology* 44 (1/1993), S. 195-229
- Mulki, Jay Prakash/Jaramillo, Fernando/Locander, William B. (2006): Emotional exhaustion and organizational deviance: Can the right job and a leader's style make a difference? In: *Journal of Business Research* 59 (12/2006), S. 1222-1230
- Myrsky, Liisa/Siponen, Mikko/Pahnila, Seppo/Vartiainen, Tero/Vance, Anthony (2009): What levels of moral reasoning and values explain adherence to information security rules? An empirical study, in: *European Journal of Information Systems* 18 (2/2009), S. 126-139
- Nausner, Peter (2006): Projektmanagement. Die Entwicklung und Produktion des Neuen in Form von Projekten, Wien 2006
- Nelson, Richard R./Winter, Sidney G. (1982): An evolutionary theory of economic change, Cambridge 1982
- Nemanich, Louise A./Keller, Robert T. (2007): Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees, in: *The Leadership Quarterly* 18 (1/2007), S. 49-68

- Neuberger, Oswald (2006): Mikropolitik: Stand der Forschung und Reflexion, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 50 (4/2006), S. 189-202
- Neuendorf, Kimberly A. (2002): The content analysis guidebook, Thousand Oaks 2002
- Nezlek, John B. (2008): An Introduction to Multilevel Modeling for Social and Personality Psychology, in: Social and Personality Psychology Compass 2 (2/2008), S. 842-860
- Ng, Thomas W. H./Feldman, Daniel C. (2012): Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework, in: Journal of Organizational Behavior 33 (2/2012), S. 216-234
- Ng, Thomas W. H./Sorensen, Kelly L./Yim, Frederick H. (2009): Does the job satisfaction–job performance relationship vary across cultures? In: Journal of Cross-Cultural Psychology 40 (5/2009), S. 761-796
- Ngo, Hang-Yue/Foley, Sharon/Loi, Raymond (2009): Family friendly work practices, organizational climate, and firm performance: A study of multinational corporations in Hong Kong, in: Journal of Organizational Behavior 30 (5/2009), S. 665-680
- Nienhüser, Werner/Krins, Christina (2005): Betriebliche Personalforschung – Eine problemorientierte Einführung, München, Mering 2005
- Nikolova, Natalia/Reihlen, Markus/Schlapfner, Jan-Florian (2009): Client-consultant interaction: Capturing social practices of professional service production, in: Scandinavian Journal of Management 25 (3/2009), S. 289-298
- Nutt, Paul C. (1983): Implementation approaches for project planning, in: Academy of Management Review 8 (4/1983), S. 600-611
- Oberfield, Zachary W. (2010): Rule Following and Discretion at Government's Frontlines: Continuity and Change during Organization Socialization, in: Journal of Public Administration Research and Theory 20 (4/2010), S. 735-755
- Oberg, Achim/Walgenbach, Peter (2008): Hierarchical structures of communication in a network organization, in: Scandinavian Journal of Management 24 (3/2008), S. 183-198

- O'Boyle, Ernest H./Forsyth, Donelson R./Banks, George C./McDaniel, Michael A. (2012): A meta-analysis of the dark triad and work behavior: A social exchange perspective, in: *Journal of Applied Psychology* 97 (3/2012), S. 557-579
- Ohbuchi, Ken-Ichi/Takahashi, Yumi (1994): Cultural Styles of Conflict Management in Japanese and Americans: Passivity, Covertness, and Effectiveness of Strategies, in: *Journal of Applied Social Psychology* 24 (15/1994), S. 1345-1366
- Okhuysen, Gerardo A./Lepak, David/Ashcraft, Karen Lee/Labianca, Giuseppe J./Smith, Vicki/Steensma, H. Kevin (2013): Theories of work and working today, in: *Academy of Management Review* 38 (4/2013), S. 491-502
- Oldham, Greg R./Cummings, Anne (1996): Employee creativity: Personal and contextual factors at work, in: *Academy of Management Journal* 39 (3/1996), S. 607-634
- Olsen, Johan P. (2006): Maybe it is time to rediscover bureaucracy, in: *Journal of Public Administration Research and Theory* 16 (1/2006), S. 1-24
- Olsen, Johan P. (2008): The ups and downs of bureaucratic organization, in: *Annual Review of Political Science* 11 (1/2008), S. 13-37
- Onyemah, Vincent/Rouziès, Dominique/Panagopoulos, Nikolaos G. (2010): How HRM control affects boundary-spanning employees' behavioural strategies and satisfaction: The moderating impact of cultural performance orientation, in: *International Journal of Human Resource Management* 21 (11/2010), S. 1951-1975
- Organ, Dennis W. (1988): *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington 1988
- Organ Dennis W./Podsakoff, Philip M./MacKenzie, Scott B. (2006): *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Thousand Oaks 2006
- Organ, Dennis W./Ryan, Katherine (1995): A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior, in: *Personnel Psychology* 48 (4/1995), S. 775-802

- Orlikowski, Wanda J./Yates, JoAnne (2002): It's about time: Temporal structuring in organizations, in: *Organization Science* 13 (6/2002), S. 684-700
- Ornoy, Hana (2010): Correlates of Employees' Attitudes Towards Participation in Decision Making, in: *The IUP Journal of Organizational Behavior* 9 (1-2/2010), S. 7-15
- Ortmann, Günther (1995): *Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität*, Opladen 1995
- Ortmann, Günther (2003): *Regel und Ausnahme*, Frankfurt am Main 2003
- Ortmann, Günther (2010): On drifting rules and standards, in: *Scandinavian Journal of Management* 26 (2/2010), S. 204-214
- Pacini, Carl J./Placid, Raymond/Wright-Isak, Christine (2008): Fighting economic espionage with state trade secret laws, in: *International Journal of Law and Management* 50 (3/2008), S. 121-135
- Packendorff, Johann (1995): Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research, in: *Scandinavian Journal of Management* 11 (4/1995), S. 319-333
- Paine, Julie B./Organ, Dennis W. (2000): The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior: Some Preliminary Conceptual and Empirical Observations, in: *Human Resource Management Review* 10 (1/2000), S. 45-59
- Palmer, Ian/Benveniste, Jodie/Dunford, Richard (2007): New Organizational Forms: Towards a Generative Dialogue, in: *Organization Studies* 28 (12/2007), S. 1829-1847
- Palmer, Ian/Dunford, Richard (2002): Out with the old and in with the new? The relationship between traditional and new organizational practices, in: *The International Journal of Organizational Analysis* 10 (3/2002), S. 209-225
- Parboteeah, K. Praveen/Bronson, James W./Cullen, John B. (2005): Does National Culture Affect Willingness to Justify Ethically Suspect Behaviors? Focus on the GLOBE National Culture Scheme, in: *International Journal of Cross Cultural Management* 5 (2/2005), S. 123-138

- Parmigiani, Anne/Howard-Grenville, Jennifer (2011): Routines Revisited: Exploring the Capabilities and Practice Perspectives, in: *Academy of Management Annals* 5 (1/2011), S. 413-453
- Parnell, John A./Crandall, William R. (2001): Rethinking Participative Decision Making: A Refinement of the Propensity for Participative Decision Making Scale, in: *Personnel Review* 30 (5/2001), S. 523-535
- Paternoster, Raymond/Simpson, Sally (1996): Sanction threats and appeals to morality: Testing a rational choice model of corporate crime, in: *Law and Society Review* 30 (3/1996), S. 549-583
- Peecher, Mark E./Solomon, Ira (2001): Theory and Experimentation in Studies of Audit Judgments and Decisions: Avoiding Common Research Traps, in: *International Journal of Auditing* 5 (3/2001), S. 193-203
- Peng, Yu-Ping/Hwang, Shiuh-Nan/Wong, Jehn-Yih (2010): How to Inspire University Librarians to Become “Good Soldiers”? The Role of Job Autonomy, in: *Journal of Academic Librarianship* 36 (4/2010), S. 287-295
- Perlow, Leslie A./Okhuysen, Gerardo A./Repenning, Nelson P. (2002): The speed trap: Exploring the relationship between decision making and temporal context, in: *Academy of Management Journal* 45 (5/2002), S. 931-955
- Piccoli, Beatrice (2013): Counterproductive work behaviors: Clarify the role of job dissatisfaction and organizational injustice as attitudinal predictors, in: *International Journal of Business Research* 13 (4/2013), S. 91-98
- Piccolo, Ronald F./Colquitt, Jason A. (2006): Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics, in: *Academy of Management Journal* 49 (2/2006), S. 327-340
- Pieterse, Anne N./Van Knippenberg, Daan/Van Dierendonck, Dirk (2013): Cultural diversity and team performance: The role of team member goal orientation, in: *Academy of Management Journal* 56 (3/2013), S. 782-804

- Piore, Michael/Sabel, Charles (1984): *The Second Industrial Divide*, New York 1984
- Pitsis, Tyrone S./Clegg, Stewart R./Marosszeky, Marton/Rura-Polley, Thekla (2003): Constructing the olympic dream: A future perfect strategy of project management, in: *Organization Science* 14 (5/2003), S. 574-590
- Ployhart, Robert E./Vandenberg, Robert J. (2010): Longitudinal Research: The Theory, Design, and Analysis of Change, in: *Journal of Management* 36 (1/2010), S. 94-120
- PMI Standards Committee (1996): *A guide to the project management body of knowledge*, Sylva 1996
- Podsakoff, Nathan P./LePine, Jeffery A./LePine, Marcie A. (2007): Differential Challenge Stressor–Hindrance Stressor Relationships With Job Attitudes, Turnover Intentions, Turnover, and Withdrawal Behavior: A Meta-Analysis, in: *Journal of Applied Psychology* 92 (2/2007), S. 438-454
- Podsakoff, Nathan P./Whiting, Steven W./Podsakoff, Philip M./Blume, Brian D. (2009): Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta Analysis, in: *Journal of Applied Psychology* 94 (1/2009), S. 122-141
- Podsakoff, Philip M./MacKenzie, Scott B./Bommer, William H. (1996): Transformational leadership behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors, in: *Journal of Management* 22 (2/1996), S. 259-298
- Podsakoff, Philip M./MacKenzie, Scott B./Paine, Julie B./Bachrach, Daniel G. (2000): Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, in: *Journal of Management* 26 (3/2000), S. 513-563
- Podsakoff, Philip M./Organ, Dennis W. (1986): Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects, in: *Journal of Management* 12 (4/1986), S. 531-544

- Portillo, Shannon/DeHart-Davis, Leisha (2009): Gender and Organizational Rule Abidance, in: *Public Administration Review* 69 (2/2009), S. 339-347
- Prencipe, Andrea/Tell, Fredrik (2001): Inter-project learning: Processes and outcomes of knowledge codification in project-based firms, in: *Research Policy* 30 (9/2001), S. 1373-1394
- Prue, Donald M./Fairbank, John A. (1981): Performance feedback in organizational behavior management, in: *Journal of Organizational Behavior Management* 3 (1/1981), S. 1-16
- Puffer, Sheila M. (1987): Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior, and Work Performance Among Commission Salespeople, in: *Journal of Applied Psychology* 72 (4/1987), S. 615-621
- Pugh, Darrell L. (1991): The Origins of Ethical Frameworks in Public Administration, in: Bowman, James S. (Hrsg.): *Ethical Frontiers in Public Management*, San Francisco 1991, S. 9-33
- Pugh, Derek S./Hickson, David J. (1976): *Organizational Structure in its Context*, Westmead 1976
- Pugh, Derek S./Hickson, David J./Hinings, C. R./Turner, Christopher (1969): The Context of Organization Structures, in: *Administrative Science Quarterly* 14 (1/1969), S. 91-114
- Pugh, S. Douglas/Dietz, Joerg/Brief, Arthur P./Wiley, Jack W. (2008): Looking Inside and Out: The Impact of Employee and Community Demographic Composition on Organizational Diversity Climate, in: *Journal of Applied Psychology* 93 (6/2008), S. 1422-1428
- Puranam, Phanish/Alexy, Oliver/Reitzig, Markus (2014): What's "new" about new forms of organizing? In: *Academy of Management Review* 39 (2/2014), S. 162-180
- Raab, Jörg/Soeters, Joseph/van Fenema, Paul C./de Waard, Erik J. (2009): Structure in temporary organizations, in: Kenis, Patrick/Janowicz-Panjaitan, Martyna/Cambré, Bart (Hrsg.): *Temporary organizations. Prevalence, logic and effectiveness*, Cheltenham 2009, S. 171-200
- Raelin, Joseph A. (2011): The End of Managerial Control? In: *Group & Organization Management* 36 (2/2011), S. 135-160

- Raven, Bertram H. (1992): A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later, in: *Journal of Social Behavior and Personality* 7 (2/1992), S. 217-244
- Reger, Rhonda K./Mullane, John V./Gustafson, Loren T./DeMarie, Samuel M. (1994): Creating earthquakes to change organizational mindsets, in: *Academy of Management Executive* 8 (4/1994), S. 31-43
- Reich, Blaize H./Wee, Siew Y. (2006): Searching for knowledge in the PMBOK guide, in: *Project Management Journal* 37 (2/2006), S. 11-26
- Reisenwitz, Timothy H./Iyer, Rajesh (2009): Differences in Generation X and Generation Y: Implications for the Organization and Marketers, in: *Marketing Management Journal* 19 (2/2009), S. 91-103
- Rentsch, Joan R./Steel, Robert P. (1998): Testing the durability of job characteristics as predictors of absenteeism over a six-year period, in: *Personnel Psychology* 51 (1/1998), S. 165-190
- Reynaud, Bénédicte (2005): The void at the heart of rules: Routines in the context of rule-following. The case of the Paris Metro Workshop, in: *Industrial and Corporate Change* 14 (5/2005), S. 847-871
- Robinson, Sandra L. (2008): Dysfunctional workplace behavior, in: Barling, Julian/Cooper, Cary L. (Hrsg.): *The Sage Handbook of organizational Behavior*, Thousand Oaks, CA 2008, S. 141-159
- Robinson, Sandra L./Bennett, Rebecca J. (1995): A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study, in: *Academy of Management Journal* 38 (2/1995), S. 555-572
- Robinson, Sandra L./Bennett, Rebecca J. (1997): Workplace deviance: Its definition, its manifestations, and its causes, in: Lewicki, Roy J./Bies, Robert J./Sheppard, Blair H. (Hrsg.): *Research on Negotiation in Organization*, 6. Aufl., Greenwich 1997, S. 3-27
- Robinson, Sandra L./Greenberg, Jerald (1998): Employees behaving badly: Dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance, in: Cooper, Cary L./Rousseau, Denise M. (Hrsg.): *Trends in Organizational Behavior*, 5. Aufl., New York 1998, S. 1-30
- Romme, A. Georges L./Zollo, Maurizio/Berends, Peter (2010): Dynamic capabilities, deliberate learning and environmental dynamism: A sim-

- ulation model, in: *Industrial and Corporate Change* 19 (4/2010), S. 1271-1299
- Rotundo, Maria/Xie, Jia Lin (2008): Understanding the domain of counter-productive work behaviour in China, in: *International Journal of Human Resource Management* 19 (5/2008), S. 856-877
- Rousseau, Denise M./Fried, Yitzhak (2001): Location, location, location: Contextualizing organizational research, in: *Journal of Organizational Behavior* 22 (1/2001), S. 1-13
- Rushing, William A. (1966): Organizational Rules and Surveillance: Propositions in Comparative Organizational Analysis, in: *Administrative Science Quarterly* 10 (4/1966), S. 423-443
- Sackett, Paul R./DeVore, Cynthia J. (2001): Counterproductive Behaviors at Work, in: Anderson, Neil/Ones, Deniz, S./Sinangil, Handan Kepir/Viswesvaran, Chockalingam (Hrsg.): *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* 1, London 2001, S. 145-164
- Salancik, Gerald R./Pfeffer, Jeffrey (1974): The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University, in: *Administrative Science Quarterly* 19 (4/1974), S. 453-473
- Salgado, Jesus F. (2002): The Big Five personality dimensions and counter-productive behaviors, in: *International Journal of Selection and Assessment* 10 (1-2/2002), S. 117-125
- Salin, Denise (2008): The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: Measures adopted and underlying organizational factors, in: *Scandinavian Journal of Management* 24 (3/2008), S. 221-231
- Sanchez-Bueno, Maria J./Suarez-Gonzalez, Isabel (2010): Towards new organizational forms, in: *International Journal of Organizational Analysis* 18 (3/2010), S. 340-357
- Sauer, Harmonie/Weibel, Antoinette (2012): Formalisierung und Wohlbefinden am Arbeitsplatz: Neue Perspektiven auf eine Kontroverse, in: Conrad, Peter/Koch, Jochen (Hrsg.): *Managementforschung* 22, Wiesbaden 2012, S. 1-42

- Scandura, Terri A./Williams, Ethlyn A. (2000): Research Methodology in Management: Current Practices, Trends, and Implications for Future Research, in: Academy of Management Journal 43 (6/2000), S. 1248-1264
- Scarbrough, Harry/Swan, Jacky/Laurent, Stéphane/Bresnen, Mike/Edelman, Linda/Newell, Sue (2004): Projectbased learning and the role of learning boundaries, in: Organization Studies 25 (9/2004), S. 1579-1600
- Schein, Edgar H. (2010): Organizational Culture and Leadership, 4. Aufl., San Francisco 2010
- Scherer, Kelly T./Baysinger, Michael/Zolynsky, Dana/LeBreton, James M. (2013): Predicting counterproductive work behaviors with sub-clinical psychopathy: Beyond the Five Factor Model of personality, in: Personality and Individual Differences 55 (3/2013), S. 300-305
- Scherm, Ewald/Pietsch, Gotthard (2007): Organisation. Theorie, Gestaltung, Wandel, München 2007
- Schneider, Benjamin/Ehrhart, Marc G./Macey, William H. (2013): Organizational climate and culture, in: Annual Review of Psychology 64 (1/2013), S. 361-388
- Schneider, Susan C./De Meyer, Arnoud (1991): Interpreting and Responding to Strategic Issues: The Impact of National Culture, in: Strategic Management Journal 12 (4/1991), S. 307-320
- Scholl, Wolfgang (2004): Innovation und Information. Wie in Unternehmen neues Wissen produziert wird, Göttingen 2004
- Schreyögg, Georg/Koch, Jochen (2010): Grundlagen des Managements, Basiswissen für Studium und Praxis, 2. Aufl., Wiesbaden 2010
- Schreyögg, Georg/Sydow, Jörg (2010): Organizing for Fluidity? Dilemmas of New Organizational Forms, in: Organization Science 21 (6/2010), S. 1251-1262
- Schulz, Martin (1998): Limits to bureaucratic growth: The density dependence of organizational rule births, in: Administrative Science Quarterly 43 (4/1998), S. 845-876

- Schulz, Martin (2001): The uncertain relevance of newness: Organizational learning and knowledge flows, in: *Academy of Management Journal* 44 (4/2001), S. 661-681
- Schulz, Martin (2003): Impermanent institutionalization: The duration dependence of organizational rule changes, in: *Industrial and Corporate Change* 12 (5/2003), S. 1077-1098
- Schulz, Martin/Beck, Nikolaus (2002): Die Entwicklung organisationaler Regeln im Zeitverlauf, in: Allmendinger, Jutta/Hinz, Thomas (Hrsg.): *Organisationssoziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Sonderheft, Wiesbaden 2002, S. 119-151
- Scott, Brent A./Colquitt, Jason A./Paddock, E. Layne (2009): An Actor-Focused Model of Justice Rule Adherence and Violation: The Role of Managerial Motives and Discretion, in: *Journal of Applied Psychology* 94 (3/2009), S. 756-769
- Seibert, Scott E./Silver, Seth R./Randolph, W. Alan (2004): Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction, in: *Academy of Management Journal* 47 (3/2004), S. 332-349
- Shah, Sonali K./Corley, Kevin G. (2006): Building Better Theory by Bridging the Quantitative–Qualitative Divide, in: *Journal of Management Studies* 43 (8/2006), S. 1821-1835
- Shalley, Christina E./Zhou, Jing/Oldham, Greg R. (2004): The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? In: *Journal of Management* 30 (6/2004), S. 933-958
- Sharma, Sanjay (2000): Managerial Interpretations and Organizational Context as Predictors of Corporate Choice of Environmental Strategy, in: *Academy of Management Journal* 43 (4/2000), S. 681-697
- Shenhar, Aaron J. (2001): One size does not fit all projects: Exploring classical contingency domains, in: *Management Science* 47 (3/2001), S. 394-414
- Shieh, Yann-Yann/Fouladi, Rachel T. (2003): The Effect of Multicollinearity on Multilevel Modeling Parameter Estimates and Standard

- Errors, in: Educational and Psychological Measurement 63 (6/2003), S. 951-985
- Sidnell, Jack (2003): An Ethnographic Consideration of Rule-Following, in: The Journal of the Royal Anthropological Institute 9 (3/2003), S. 429-445
- Siegel-Jacobs, Karen/Yates, J. Frank (1996): Effects of procedural and outcome accountability on judgment quality, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes 65 (1/1996), S. 1-17
- Sigall, Harold/Mills, Judson (1998): Measures of independent variables and mediators are useful in social psychology experiments: But are they necessary? In: Personality and Social Psychology Review 2 (3/1998), S. 218-226
- Sims, Randi L. (1999): The development of six ethical business dilemmas, in: Leadership & Organization Development Journal 20 (4/1999), S. 189-197
- Siponen, Mikko/Pahnila, Seppo/Mahmood, Adam (2007): Employees' adherence to information security policies: An empirical study, in: Venter, Hein/Eloff, Mariki/Labuschagne, Les/Eloff, Jan/von Solms, Rossouw (Hrsg.): New approaches for security, privacy and trust in complex environments, Boston 2007, S. 133-144
- Sitkin, Sim B./Weingart, Laurie R. (1995): Determinants of risky decision making behavior: A test of the mediating role of risk perceptions and propensity, in: Academy of Management Journal 38 (6/1995), S. 1573-1592
- Sivakumar, K./Nakata, Cheryl (2001): The stampede toward Hofstede's framework: avoiding the sample design pit in cross-cultural research, in: Journal of International Business Studies 32 (3/2001), S. 555-574
- Skarlicki, Daniel P./Folger, Robert (1997): Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice, in: Journal of Applied Psychology 82 (3/1997), S. 434-443
- Smith, Peter B. (2006): When Elephants Fight, the Grass Gets Trampled: The GLOBE and Hofstede, in: Journal of International Business Studies 37 (6/2006), S. 915-921

- Smith, Peter B./Peterson, Mark F./Schwartz, Shalom H. (2002): Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior, in: *Journal of Cross-Cultural Psychology* 33 (2/2002), S. 188-208
- Snijders, Tom A. B./Bosker, Roel J. (2012): *Multilevel Analysis: An Introduction to Basic and Advanced Multilevel Modeling*, 2. Aufl., London 2012
- Sparrowe, Raymond T. (1994): Empowerment in the Hospitality Industry: An Exploration of Antecedents and Outcomes, in: *Journal of Hospitality & Tourism Research* 17 (3/1994), S. 51-73
- Spector, Paul E. (1986): Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work, in: *Human Relations* 39 (11/1986), S. 1005-1016
- Spector, Paul E./Fox, Suzy (2005): The stressor-emotion model of counterproductive work behavior, in: Spector, Paul E./Fox, Suzy (Hrsg.): *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*, Washington 2005, S. 151-174
- Spector, Paul E./Fox, Suzy (2010): Counterproductive Work Behavior and Organisational Citizenship Behavior: Are They Opposite Forms of Active Behavior? In: *Applied Psychology* 59 (1/2010), S. 21-39
- Spector, Paul E./Fox, Suzy/Penney, Lisa M./Bruursema, Kari/Goh, Angelina/Kessler, Stacey (2006): The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? In: *Journal of Vocational Behavior* 68 (3/2006), S. 446-460
- Spiegel Online (2012): Personaler-Trendcheck 2012: Jeder Mitarbeiter ist ein Schatz, <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/personaler-trendcheck-2012-jeder-mitarbeiter-ist-ein-schatz-a-808059.html>, 16.09.2014
- Spiegel Online (2014a): Pilotenstreik: Lufthansa startet neue Gespräche, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/lufthansa-nach-pilotenstreik-neue-tarifgespraeche-mit-gewerkschaft-a-963205.html>, 23.07.2014

- Spiegel Online (2014b): Projektarbeit: So treffen Sie gute Entscheidungen im Büro, <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/projektarbeit-so-treffen-sie-gute-entscheidungen-im-buero-a-959602.html>, 23.07.2014
- Spiegel Online (2014c): Korruptionsstudie: Jede vierte deutsche Firma hat mit Betrug zu tun, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/studie-deutsche-manager-bekaempfen-korruption-eifrig-a-975669.html>, 23.07.2014
- Starkey, Ken/Barnatt, Christopher/Tempest, Sue (2000): Beyond networks and hierarchies: Latent organizations in the U.K. television industry, in: *Organization Science* 11 (3/2000), S. 299-305
- Staw, Barry M./Ross, Jerry (1985): Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes, in: *Journal of Applied psychology* 70 (3/1985), S. 469-480
- Stephan, Ute/Uhlaner, Lorraine M. (2010): Performance-based vs socially supportive culture: A cross-national study of descriptive norms and entrepreneurship, in: *Journal of International Business Studies* 41 (8/2010), S. 1347-1364
- Strauss, Anselm/Schatzman, Leonard/Ehrlich, Dauta/Bucher, Rue/Sabshin, Melvin (1963): The hospital and its negotiated order, in: Freidson, Eliot (Hrsg.): *The hospital in modern society*, London 1963, S. 147-169
- Sturman, Michael C./Shao, Lian/Katz, Jan H. (2012): The Effect of Culture on the Curvilinear Relationship Between Performance and Turnover, in: *Journal of Applied Psychology* 97 (1/2012), S. 46-62
- Styhre, Alexander/Lind, Frida (2010): The softening bureaucracy: Accommodating new research opportunities in the entrepreneurial university, in: *Scandinavian Journal of Management* 26 (2/2010), S. 107-120
- Süddeutsche.de (2010): Überwachungsskandal bei Discounter – Lidl entschuldigt sich bei den Kunden, <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/ueberwachungsskandal-bei-discounter-lidl-entschuldigt-sich-bei-den-kunden-1.288892>, 16.09.2014

- Süddeutsche.de (2011a): Siemens: Korruptionsaffäre – „Das ist wie bei der Mafia“, <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/siemens-korruptionsaffaere-das-ist-wie-bei-der-mafia-1.1046507>, 16.09.2014
- Süddeutsche.de (2011b): Kulturelle Unterschiede unter Kollegen. Alles so schön bunt hier, <http://www.sueddeutsche.de/karriere/kulturelle-unterschiede-unter-kollegen-alles-so-schoen-bunt-hier-1.1109898>, 05.02.2015
- Süddeutsche.de (2013): Apple soll Mitarbeiter mit Webcams überwachen, <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/arbeitsbedingungen-in-apple-stores-schnueffel-vorwuerfe-gegen-apple-1.1582561>, 16.09.2014
- Sujan, Harish/Weitz, Barton A./Kumar, Nirmalya (1994): Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling, in: *Journal of Marketing* 58 (3/1994), S. 39-52
- Sunshine, Jason/Tyler, Tom R. (2003): The Role of Procedural Justice and Legitimacy in Shaping Public Support for Policing, in: *Law & Society Review* 37 (3/2003), S. 513-548
- Süß, Stefan (2009): Die Institutionalisierung von Managementkonzepten. Eine strukturationstheoretisch-mikropolitische Perspektive, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 79 (2/2009), S. 187-212
- Süß, Stefan/Kleiner, Markus (2008): Dissemination of diversity management in Germany: A new institutionalist approach, in: *European Management Journal* 26 (1/2008), S. 35-47
- Sydow, Jörg/Lindkvist, Lars/DeFillippi, Robert (2004): Project-based organizations, embeddedness and repositories of knowledge: Editorial, in: *Organization Studies* 25 (9/2004), S. 1475-1489
- Taras, Vas/Steel, Piers/Kirkman, Bradley L. (2010): Negative practice-value correlations in the GLOBE data: Unexpected findings, questionnaire limitations and research directions, in: *Journal of International Business Studies* 41 (8/2010), S. 1330-1338
- Taylor, Olusore A. (2012): The Relationship between Culture and Counter-productive Workplace Behaviors: A Meta-Analysis, Dissertation an der University of Western Ontario

- Taylor, Laurie/Walton, Paul (1971): Industrial Sabotage: Motives and Meanings, in: Cohen, Stanley (Hrsg.): Images of Deviance, London 1971, S. 219-245
- Tenbrunsel, Ann E./Messick, David M. (1999): Sanctioning Systems, Decision Frames, and Cooperation, in: Administrative Science Quarterly 44 (4/1999), S. 684-707
- Tepper, Bennett J./Uhl-Bien, Mary/Kohut, Gary F./Rogelberg, Steven G./Lockhart, Daniel E./Ensley, Michael D. (2006): Subordinates' Resistance and Managers' Evaluations of Subordinates' Performance, in: Journal of Management 32 (2/2006), S. 185-209
- Thau, Stefan/Mitchell, Marie S. (2010): Self-gain or self-regulation impairment? Tests of competing explanations of the supervisor abuse and employee deviance relationship through perceptions of distributive justice, in: Journal of Applied Psychology 95 (6/2010), S. 1009-1031
- Thomas, David C./Au, Kevin (2002): The Effect of Cultural Differences on Behavioral Responses to Low Job Satisfaction, in: Journal of International Business Studies 33 (2/2002), S. 309-326
- Thomas, Kenneth W. (1992): Conflict and negotiation processes in organizations, in: Dunnette, Marvin D./Hough, Leaetta M. (Hrsg.): Handbook of industrial and organizational Psychology 3, 2. Aufl., Palo Alto 1992, S. 651-717
- Torsteinsen, Harald (2012): Why Does Post-Bureaucracy Lead to More Formalisation? In: Local Government Studies 38 (3/2012), S. 321-344
- Tregaskis, Olga (1997): The Role of National Context and HR Strategy in Shaping Training and Development Practice in French and U.K. Organizations, in: Organization Studies 18 (5/1997), S. 839-856
- Trevino, Linda K. (1986): Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model, in: Academy of Management Review 11 (3/1986), S. 601-617
- Trevino, Linda K./Weaver, Gary R./Reynolds, Scott J. (2002): Behavioral Ethics in Organizations: A Review, in: Journal of Management 32 (6/2006), S. 951-990
- Triandis, Harry C. (1995): Individualism & Collectivism, Boulder 1995

- Triandis, Harry C./Bontempo, Robert/Villareal, Marcelo J./Asai, Masaaki/Lucca, Nydia (1988): Individualism and Collectivism: Cross-Cultural Perspectives on Self-Ingroup Relationships, in: *Journal of Personality and Social Psychology* 54 (2/1988), S. 323-338
- Triandis, Harry C./Carnevale, Peter/Gelfand, Michele/Robert, Christopher/Wasti, S. Arzu/Probst, Tahira/Kashima, Emiko S./Dragonas, Thalia/Chan, Darius/Chen, Xiao P./Kim, Uichol/De Dreu, Carsten/Van De Vliert, Evert/Iwao, Sumiko/Ohbuchi, Ken-Ichi/Schmitz, Paul (2001): Culture and deception in business negotiations: A multilevel analysis, in: *International Journal of Cross Cultural Management* 1 (1/2001), S. 73-90
- Tsui, Anne S./Nifadkar, Sushil S./Ou, Amy Y. (2007): Cross-National, Cross-Cultural Organizational Behavior Research: Advances, Gaps, and Recommendations, in: *Journal of Management* 33 (3/2007), S. 426-478
- Tung, Rosalie L./Verbeke, Alain (2010): Beyond Hofstede and GLOBE: Improving the quality of cross-cultural research, in: *Journal of International Business Studies* 41 (8/2010), S. 1259-1274
- Turner, J. Rodney/Cochrane, Robert A. (1993): Goals-and-methods matrix: Coping with projects with ill defined goals and/or methods of achieving them, in: *International Journal of Project Management* 11 (2/1993), S. 93-102
- Turner, J. Rodney/Müller, Ralf (2003): On the nature of the project as a temporary organization, in: *International Journal of Project Management* 21 (1/2003), S. 1-8
- Twenge, Jean M./Campbell, Stacy M. (2012): Who are the Millennials? Empirical evidence for generational differences in work values, attitudes and personality, in: Ng, Eddy S./Lyons, Sean T./Schweitzer, Linda (Hrsg.): *Managing the New Workforce: International Perspectives on the Millennial Generation*, Cheltenham 2012, S. 1-19
- Tyler, Tom R. (2006): Restorative Justice and Procedural Justice: Dealing with Rule Breaking, in: *Journal of Social Issues* 62 (2/2006), S. 307-326

- Tyler, Tom R./Blader, Steven L. (2001): Identity and Cooperative Behavior in Groups, in: *Group Processes Intergroup Relations* 4 (3/2001), S. 207-226
- Tyler, Tom R./Blader, Steven L. (2005): Can businesses effectively regulate employee conduct? The antecedents of rule following in work settings, in: *Academy of Management Journal* 48 (6/2005), S. 1143-1158
- Vadera, Abhijeet K./Pratt, Michael G./Mishra, Pooja (2013): Constructive Deviance in Organizations: Integrating and Moving Forward, in: *Journal of Management* 39 (5/2013), S. 1221-1276
- Van de Ven, Andrew H./Delbecq, André L./Koenig, Richard (1976): Determinants of Coordination Modes within Organizations, in: *American Sociological Review* 41 (2/1976), S. 322-338
- Van Witteloostuijn, Arjen/De Jong, Gjalt (2009): Ecology of national rule birth: A longitudinal study of Dutch higher education law, 1960–2004, in: *Journal of Public Administration Research and Theory* 20 (1/2010), S. 187-213
- Vardi, Yoav/Weitz, Ely (2004): *Misbehavior in organizations*, Mahwah 2004
- Verboon, Peter/van Dijke, Marius (2011): When do severe sanctions enhance Compliance? The role of procedural fairness, in: *Journal of Economic Psychology* 32 (1/2011), S. 120-130
- Vlaar, Paul W. L./Van den Bosch, Frans A. J./Volberda, Henk W. (2007): Towards a dialectic perspective on formalization in inter-organizational relationships: How alliance managers capitalize on the duality inherent in contracts, rules and procedures, in: *Organization Studies* 28 (4/2007), S. 437-466
- Vroom, Victor H./Jago, Arthur G. (1988): *The new leadership. Managing participation in organizations*, Englewood Cliffs 1988
- Wagner, John A. (1994): Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence, in: *Academy of Management Review* 19 (2/1994), S. 312-330

- Walton, Eric J. (2005): The persistence of bureaucracy: A meta-analysis of Weber's model of bureaucratic control, in: *Organization Studies* 26 (4/2005), S. 569-600
- Walumbwa, Fred O./Hartnell, Chad A./Oke, Adegoke (2010): Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation, in: *Journal of Applied Psychology* 95 (3/2010), S. 517-529
- Wanous, John P./Reichers, Arnon E./Hudy, Michael J. (1997): Overall job satisfaction: How good are single-item measures? In: *Journal of Applied Psychology* 82 (2/1997), S. 247-252
- Warren, Danielle E. (2003): Constructive and Destructive Deviance in Organizations, in: *Academy of Management Review* 28 (4/2003), S. 622-632
- Weber, Max (1958): *From Max Weber: Essays in Sociology*, New York 1958
- Weber, Max (1988): *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie, Band 1*, Tübingen 1988
- Weber, Max (2005): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehende Soziologie*, 3. Aufl., Neu Isenburg 2005
- Wells, Carole V./Kipnis, David (2001): Trust, dependency, and control in the contemporary organization, in: *Journal of Business and Psychology* 15 (4/2001), S. 593-603
- Wenzel, Michael (2004): The Social Side of Sanctions: Personal and Social Norms as Moderators of Deterrence, in: *Law and Human Behavior* 28 (5/2004), S. 547-567
- Werr, Andreas/Stjernberg, Torbjörn (2003): Exploring management consulting firms as knowledge systems, in: *Organization Studies* 24 (6/2003), S. 881-908
- Wetzel, Christopher G. (1977): Manipulation Checks: A Reply to Kidd, in: *Representative Research in Social Psychology* 8 (2/1977), S. 88-93
- Wilkin, Christa L. (2013): I can't get no job satisfaction: Meta-analysis comparing permanent and contingent workers, in: *Journal of Organizational Behavior* 34 (1/2013), S. 47-64

- Williams, Larry J./Hazer, John T. (1986): Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods, in: *Journal of Applied Psychology* 71 (2/1986), S. 219-231
- Yang, Jixia/Diefendorff, James M. (2009): The relations of daily counterproductive workplace behavior with emotions, situational antecedents, and personality moderators: A diary study in Hong Kong, in: *Personnel Psychology* 62 (2/2009), S. 259-295
- Yen, Chang-Hua/Teng, Hsiu-Yu (2013): The effect of centralization on organizational citizenship behavior and deviant workplace behavior in the hospitality industry, in: *Tourism Management* 36 (1/2013), S. 401-410
- Youn, Ted I. K./Price, Tanya M. (2009): Learning from the experience of others: The evolution of faculty tenure and promotion rules in comprehensive institutions, in: *Journal of Higher Education* 80 (2/2009), S. 204-237
- Zeit Online (2012a): Darf der Chef die Taschen seiner Mitarbeiter kontrollieren? <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-02/arbeitsrecht-diebstahl-kontrolle>, 23.07.2014
- Zeit Online (2012b): Diversity Management. Vielfalt in der Belegschaft zahlt sich aus, <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-04/diversity-unternehmen>, 05.02.2015
- Zhou, Xueguang (1993): The dynamics of organizational rules, in: *American Journal of Sociology* 98 (5/1993), S. 1134-1166
- Zhou, Xueguang (2002): Organizational decision making as rule following, in: Shapira, Zur (Hrsg.): *Organizational decision making*, Cambridge 2002, S. 257-281
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, Pablo (2011): Predicting nonlinear effects of monitoring and punishment on employee deviance: The role of procedural justice, in: *European Management Journal* 29 (4/2011), S. 272-282

Zollo, Maurizio/Winter, Sidney G. (2002): Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities, in: Organization Science 13 (3/2002), S. 339-351

Anhang

Anhang A: Interviewleitfaden

Interviewleitfaden

(Berater/Kunden)

Am Lehrstuhl für XXX läuft derzeit unter der Leitung von XXX ein Forschungsprojekt über „Regeln in temporären Organisationen“. Eine temporäre Organisationsform sind Projekte im Rahmen der Unternehmensberatung. Ziel ist es herauszufinden, wie solche Projekte organisiert werden und wie unter den Beteiligten Regeln entstehen. Deshalb führen wir derzeit ca. 45-minütige Interviews mit Personen durch, die an Projekten entweder auf der Kundenseite oder als Unternehmensberater mitarbeiten. Selbstverständlich wird das Interview anonymisiert und Ihre Angaben werden nur zu Forschungszwecken verwendet und nicht an Dritte weitergegeben.

Im Interview werden in vielen Fragen auf Regeln Bezug genommen. Darunter verstehen wir Verhaltenserwartungen an die Projektmitglieder. Diese können erstens schriftlich vorliegen (z. B. das schriftliche Festhalten des Projektziels), zweitens explizit mündlich kommuniziert werden (z. B. die Absprache eines Gesprächstermins zwischen Berater und Kunde) und drittens implizit, unausgesprochen bestehen (z. B. der Zeitpunkt des Arbeits-tagbeginns der Berater, welcher nicht durch schriftliche oder mündliche Regeln festgelegt ist).

Letztes Beratungsprojekt

1. Denken Sie bitte an Ihr letztes Beratungsprojekt. Wie wurde das Projektmanagement gestaltet? (Berater/Kunden)
 - a. Aus welchen Personen hat sich das Projektteam zusammengesetzt?
 - b. Wie lange hat das Projekt gedauert?
 - c. Welche Aspekte des Projektmanagements wurden schriftlich festgehalten?
2. Beschreiben Sie bitte die ersten Tage Ihres letzten Projekts. (Berater/Kunden)
 - a. Wie wurde Aufgaben verteilt?
 - b. Wie lernten sich die Mitglieder des Projektteams kennen?
 - c. Wer legte Ziele fest (z. B. Meilensteine)?

3. Bitte beschreiben Sie den Umgang mit dem Kunden bei Ihrem letzten Projekt. (Berater)
 - a. Wer waren Ihre Ansprechpartner?
 - b. Wie gestaltete sich die Kommunikation mit dem Kunden? (saß man z. B. zusammen?)
 - c. Welche Freiheitsgrade wurden Ihnen gewährt? (z. B. Kantine besuchen, Zugangskontrolle zum Gebäude etc.)
4. Gab es Regeln, über die nicht explizit gesprochen wurde? (Berater/Kunden)
 - a. Welche Bedeutung haben solche „ungeschriebenen Gesetze“ für das Beratungsprojekt?
 - b. Bilden sich solche Regeln im Laufe des Projekts heraus?
 - c. Wie zeigt sich die Existenz solcher Regeln?

Umgang mit Regeln (Berater/Kunden)

Nachdem wir über Ihr letztes Projekt gesprochen haben, möchte ich Ihnen nun Fragen stellen, die allgemeinerer Natur sind. Denken Sie bei den Antworten bitte sowohl an typische Projekte als auch an konkrete Situationen in diesen Projekten.

5. Welche Regeln sind Ihrer Erfahrung nach für ein neu zusammengesetztes Beratungsteam besonders wichtig?
6. Sind Sie einmal zu einem späteren Zeitpunkt in ein Projekt eingestiegen? Wie verläuft die Integration in ein laufendes Projekt?
7. Was passiert, wenn während eines Projekts Probleme auftreten?
 - a. Werden dann neue Regeln eingeführt, um diese Probleme dauerhaft zu lösen?
 - b. Werden zur Lösung von Problemen auch bestehende Regeln geändert?
 - c. Wer entscheidet über die Einführung neuer bzw. die Modifikation bestehender Regeln?
 - d. Wie erfahren Sie von neu eingeführten bzw. geänderten Regeln?
8. Kommt es vor, dass Regeln auf Widerstände treffen oder dass Hindernisse bei der Einhaltung der Regeln auftreten?
 - a. Macht es einen Unterschied, ob die Widerstände seitens eines Beraters oder eines Kunden auftreten?
 - b. Kommt es manchmal zu Streitigkeiten hinsichtlich Regeln?
9. Kommt es vor, dass Sie oder Ihre Kollegen den Sinn von einzelnen Regeln unterschiedlich verstehen?
 - a. Was geschieht in solchen Fällen?

- b. Wie und durch wen wird bestimmt, welche Interpretation der betreffenden Regel sich im Projekt durchsetzt?
- 10. Kennen Sie Situationen, in denen die genaue Befolgung der Regeln Ihre Projektarbeit behindern oder das Arbeitsergebnis verschlechtern würde?
 - a. Wie verhalten Sie sich in solchen Fällen?
 - b. An wen wenden Sie sich, wenn Sie eine solche „schlechte Regel“ entdeckt haben?
 - c. Was geschieht mit einer solchen Regel?

Fragebogen Berater

1. Welche Ausbildung(en) haben Sie?
2. Wie lange sind Sie schon berufstätig?
3. Bei welcher Unternehmensberatung sind Sie derzeit tätig und wie lange?
4. An wie vielen Beratungsprojekten haben Sie bisher mitgearbeitet? In welchen Positionen?
5. Wie lautet Ihre Stellenbezeichnung und wie lange haben Sie diese Stelle schon inne?
6. Wo lässt sich Ihre Stelle hierarchisch einordnen?
7. Worin bestehen ganz allgemein Ihre Aufgaben in dieser Unternehmensberatung?
8. Haben Sie vor Ihrer Tätigkeit als Unternehmensberater außerhalb dieser Branche gearbeitet? Wenn ja, wie lange und bei welchem Unternehmen? Haben Sie dort mit Unternehmensberatungen zusammengearbeitet?

Fragebogen Kunden

1. Welche Ausbildung(en) haben Sie?
2. Wie lange sind Sie schon berufstätig?
3. Bei welchem Unternehmen sind Sie derzeit tätig und wie lange?
4. An wie vielen Beratungsprojekten haben Sie bislang mitgearbeitet? In welchen Positionen?
5. Wie lautet Ihre Stellenbezeichnung und wie lange haben Sie diese Stelle schon inne?
6. Wo lässt sich Ihre Stelle hierarchisch einordnen?
7. Worin bestehen ganz allgemein Ihre Aufgaben in diesem Unternehmen?
8. Haben Sie selbst schon als Unternehmensberater gearbeitet? Wenn ja, wie lange? Bei welcher Unternehmensberatung?

Anhang B: Szenario (Tagesbericht)

Sie sind seit drei Jahren in einem großen Dienstleistungsunternehmen angestellt. Sie schätzen die offene Unternehmenskultur genauso wie die durch die Unternehmensleitung propagierten Werte wie Toleranz und Fairness. Sie arbeiten in einer Abteilung, die im Wesentlichen interne Projekte koordiniert. In der Vergangenheit ist es in den Projekten häufig zu Kommunikationsproblemen gekommen, da Informationen nicht rechtzeitig weitergegeben wurden. Die dadurch entstandenen Verzögerungen innerhalb der Projekte wurden in erster Linie Ihrer Abteilung bzw. Ihrem Abteilungsleiter zugerechnet.

Um die Verzögerungen zu beseitigen, hat

niedriger Partizipationsgrad (hierarchisch)	<i>die Geschäftsführung vor einigen Wochen im Alleingang die Vorschrift eingeführt,</i>
hoher Partizipationsgrad (kompetitiv)	<i>sich Ihre Abteilung zusammengesetzt und diskutiert, wie die Kommunikationsprobleme zu lösen sind. Schnell einigte man sich darauf, dass regelmäßige Berichte über den Projektfortschritt geschrieben werden sollen, um diese an die anderen Abteilungen weiterzureichen. Während Sie sich vehement dafür eingesetzt haben, lediglich einmal wöchentlich einen Bericht über den Projektverlauf zu verfassen, hat sich ein Kollege durchgesetzt und es kam zu der Vorschrift,</i>
hoher Partizipationsgrad (kooperativ)	<i>sich Ihre Abteilung zusammengesetzt und diskutiert, wie die Kommunikationsprobleme zu lösen sind. Nach intensiven Diskussionen einigte man sich gemeinsam auf die Vorschrift,</i>

dass die Projektmitarbeiter am Ende jedes Arbeitstages einen Bericht über den Projektfortschritt schreiben müssen, der an die anderen Abteilungen weitergeleitet wird. Es kostet Sie ca. 15 Minuten Ihrer Arbeitszeit, Ihren Bericht zu verfassen.

niedrige Kongruenz	<i>Sie empfinden diese Vorschrift als unnötiges Ärgernis, welches Sie von Ihrer eigentlichen Arbeit abhält, und glauben nicht, dass dies zukünftig Ihre Zusammenarbeit mit den anderen Abteilungen erleichtern</i>
--------------------	--

	<i>wird.</i>
hohe Kongruenz	<i>Sie empfinden diese Vorschrift als gute Lösung, um die Kommunikationsprobleme zu beseitigen, und glauben, dass dies zukünftig Ihre Zusammenarbeit mit den anderen Abteilungen erleichtern wird.</i>

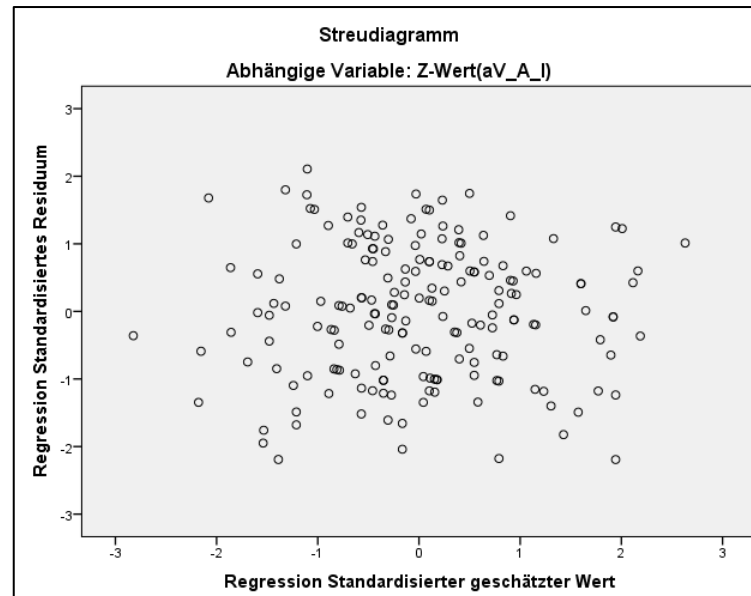
Eines Abends müssen Sie eine dringende private Angelegenheit klären und wollen nach Hause fahren. Da fällt Ihnen auf, dass Sie den Tagesbericht noch nicht geschrieben haben. Sie sind hin- und hergerissen: Einerseits kann die Privatangelegenheit nicht länger warten, andererseits drohen Ihnen negative Konsequenzen, wenn Sie gegen die Vorschrift verstoßen und den Tagesbericht nicht abliefern.

niedrige Kongruenz	<i>Allerdings sind Sie ohnehin der Meinung, dass die Berichte die Kommunikationsprobleme nicht lösen werden.</i>
hohe Kongruenz	<i>Zudem sind Sie eigentlich der Meinung, dass durch die Berichte die Kommunikationsprobleme gelöst werden können.</i>

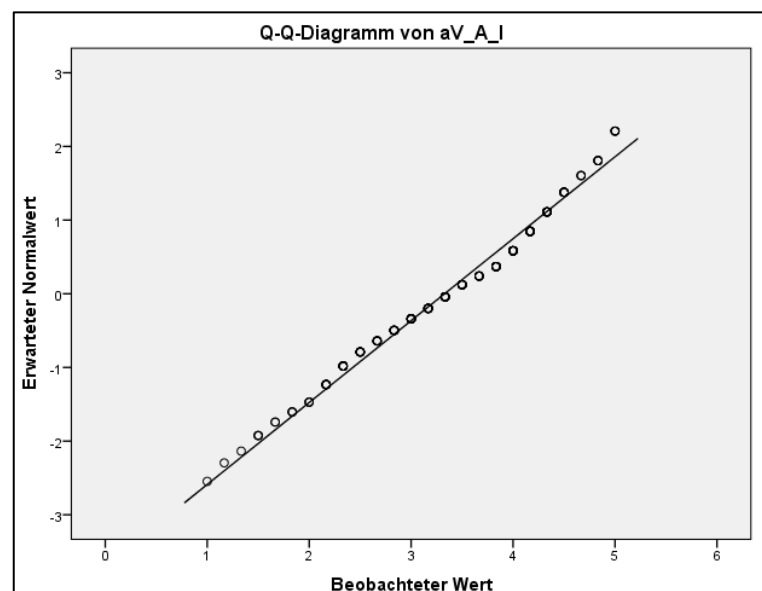
Anhang C: Skala zur Messung von Regelbefolgung in Organisationen (vgl. Morrison 2006)

1.	Wie wahrscheinlich wäre es in dieser Situation, dass Sie die Vorschrift verletzen?	1	2	3	4	5
		<i>sehr unwahrscheinlich</i>				<i>sehr wahrscheinlich</i>
2.	Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie die Vorschrift verletzen?	1	2	3	4	5
		<i>0%</i>				<i>100%</i>
3.	Wie angemessen wäre es für Sie, die Vorschrift zu verletzen?	1	2	3	4	5
		<i>sehr unangemessen</i>				<i>sehr angemessen</i>
4.	Wie wohl würden Sie sich fühlen, wenn Sie die Vorschrift verletzen?	1	2	3	4	5
		<i>sehr unwohl</i>				<i>sehr wohl</i>
5.	Ich denke, dass die Verletzung der Vorschrift in dieser Situation falsch wäre.	1	2	3	4	5
		<i>stimme überhaupt nicht zu</i>				<i>stimme voll und ganz zu</i>
6.	Die Verletzung dieser Vorschrift löst in mir einen inneren Konflikt aus.	1	2	3	4	5
		<i>stimme überhaupt nicht zu</i>				<i>stimme voll und ganz zu</i>

Anhang D: Streudiagramm zur Prüfung der Residuen auf Heteroskedastizität



Anhang E: Q-Q-Diagramm zur Prüfung der Normalverteilung der abhängigen Variable Regelbefolgung



Anhang F: Regressionsanalyse mit Einstellung zur Regelbefolgung als weitere Kontrollvariable

Variablen	Lineare Regression				
	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4	Modell 5
Kontrollvariablen					
Geschlecht	,245 [†] (,139)	,262 [†] (,139)	,253 [†] (,140)	,234 [†] (,141)	,264 [†] (,143)
angestrebter Abschluss	-,038 (,143)	-,028 (,142)	-,025 (,143)	-,012 (,145)	,001 (,145)
derzeitige Fachrichtung	,137 (,137)	,155 (,137)	,148 (,138)	,151 (,138)	,156 (,138)
Einstellung zur Regelbefolgung	-,403*** (,068)	-,395*** (,068)	-,394*** (,068)	-,377*** (,069)	-,368*** (,070)
Unabhängige Variablen					
Partizipationsgrad		,223 [†] (,135)	,150 (,194)	,180 (,195)	,196 (,195)
Interessenkongruenz		,087 (,135)	,013 (,196)	,010 (,196)	,002 (,196)
Risikofreudigkeit				-,034 (,112)	-,106 (,126)
Interaktionen					
2-fach					
Partizipationsgrad*Interessenkongruenz			,142 (,272)	,107 (,274)	,098 (,273)
Partizipationsgrad*Risikofreudigkeit				,229 (,139)	,391* (,189)
Interessenkongruenz*Risikofreudigkeit				-,022 (,140)	,174 (,210)
3-fach					
Partizipationsgrad*Interessenkongruenz *Risikofreudigkeit					-,356 (,283)
F	10,823***	7,803***	6,699***	5,107***	4,803***
R²	,196	,210	,211	,229	,236
korr. R²	,178	,183	,180	,184	,187
ΔR²		,014	,001	,018	,007

Abhängige Variable: Regelbefolgung

Hinweis: Aufgeführt sind die standardisierten Regressionskoeffizienten mit den Standardfehlern in Klammern. $N = 183$. Geschlecht wurde 0 = männlich, 1 = weiblich kodiert. Abschluss wurde 0 = Anderer, 1 = Bachelor kodiert. Fachrichtung wurde 0 = Andere, 1 = Wirtschaftswissenschaften kodiert.

[†] $p < ,10$; * $p < ,05$; ** $p < ,01$; *** $p < ,001$

