

**Identifikation und Vertrauen in Organisationen**  
**Eine empirische Untersuchung in der Bankenbranche**

Marianne Rupf Schreiber  
Juni 2006

Dissertation zur Erlangung der Doktorwürde an der  
Philosophischen Fakultät der Universität Freiburg in der Schweiz

Genehmigt von der Philosophischen Fakultät auf Antrag der Professoren  
Prof. Dr. Ivars Udris (1. Gutachter) und  
Prof. Dr. Petra Klumb (2. Gutachterin).

Freiburg, 24. März 2006. Prof. Dr. Jean-Claude Wolf, Dekan.

## **Vorwort**

Nebst dem, dass die Identifikationsthematik in der Wirtschaftspraxis durch die permanenten Veränderungen in den Organisationen aktueller denn je ist, fasziniert mich diese Thematik auch persönlich. Während meiner beruflichen Tätigkeiten bin ich auf verschiedene Weisen damit in Berührung gekommen: Im Angestelltenverhältnis erlebte ich eher eine Identifikation mit der Organisation bzw. ein organisationales Commitment. Als Dozentin, gleichzeitig bei verschiedenen Bildungsinstituten tätig, war dagegen ein organisationales Commitment kaum mehr möglich. Eine Identifikation erlebte ich in dieser Berufsphase verstärkter über meine ausgeübte Dozentintätigkeit selbst.

Die Bearbeitung der Vertrauenthematik hingegen war weniger durch meine persönlichen Motive beeinflusst worden, sondern ist durch den beigezogenen Praxisfall ausgelöst worden. Die dadurch entstandene Auseinandersetzung mit der Thematik habe ich um so mehr als extrem bereichernd empfunden.

Das Schreiben einer Dissertation, und die damit verbundenen vielseitigen Aufgaben, verstehe ich als wertvolle Weiterbildungszeit, die mich mit Befriedigung erfüllte. Dank der Auseinandersetzung mit der Thematik bin ich mit interessanten Leuten in Kontakt gekommen, von denen jede und jeder Einzelne ein Mosaiksteinchen zur Arbeit beige tragen hat und denen deshalb allen mein Dank gilt.

Ganz besonders danken möchte ich Herrn Prof. Dr. Ivars Udris, welcher mich während meiner Arbeit betreute. Die anfänglich intensivere Betreuung bei der Planung der Arbeitskonzeption und der Befragungsdurchführung empfand ich als besonders hilfreich. Aber ebenso angenehm empfand ich dann den darauf mir gewährten Freiraum bei der Fortsetzung der Arbeit.

Ein grosses Dankeschön möchte ich Frau Mary-France Goy, Zentralsekretärin des Schweizerischen Bankpersonalverbandes SBPV, aussprechen. Sie erachtete die Identifikationsthematik als wichtiges Thema für die Verbandsmitglieder und hatte die nötigen Schritte für eine Befragung eingeleitet. Die gute Zusammenarbeit machte die Aufgaben rund um die schriftliche Befragung zu einer Erfahrung, an die ich mich gern erinnere.

Die Dissertationsarbeit beinhaltete unterschiedliche Phasen, wodurch denn auch Gespräche mit ganz verschiedenen Personen stattfanden. Ich denke dabei an Personen aus der Beratung oder aus der Wissenschaft, an Bankangestellte oder an Freunde und Kollegen und Kolleginnen. Ihnen allen gilt mein herzlicher Dank.

Meinen abschliessenden Dank möchte ich Hanspeter aussprechen. Als Ehepartner hat er von den anspruchsvollen Herausforderungen, aber auch von den schönen Zeiten einiges mitbekommen. Sein Interesse an meiner Arbeit war für mich immer wieder stimulierend.

## **Meinen Eltern**

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>Vorwort</b> .....	I
<b>Verzeichnisse</b> .....	III
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	III
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	VIII
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	X
<b>Einführung</b> .....	XII
<b><u>A) Theoretischer Teil</u></b> .....	1
<b>I Identitätstheorien</b> .....	1
1 Einleitung.....	1
2 Definition und Entwicklungslinien der Identitätstheorien.....	2
3 Eriksons Konzept der Identität.....	3
4 Identitätszustände nach Marcia.....	5
5 Differenzierungsmodell nach Whitbourne und Weinstock.....	7
5.1 Verständnis.....	7
5.2 Differenzierungsprozesse.....	7
5.3 Differenzierungsprozesse und Identitätszustände.....	9
5.4 Wodurch wird der Differenzierungsprozess angeregt?.....	9
5.5 Identitätskrise und Identitätszustände.....	10
6 Haussers Modell der Identitätsregulation.....	11
6.1 Verständnis.....	11
6.2 Mechanismus der Bedeutsamkeit und Betroffenheit.....	13
6.3 Prozess der Sensibilisierung.....	14
6.4 Innere Verpflichtung.....	15
6.5 Identitätstypen und Arbeitsflexibilisierung.....	16
7 Das Identitätsmodell nach Keupp.....	19
7.1 Verständnis.....	20
7.2 Subjektverständnis in spätmoderner Gesellschaft.....	20
7.3 Konstruktion der Identitätsarbeit.....	21
7.4 Alltägliche Identitätsarbeit bzw. Passungsarbeit.....	24
7.5 Prozesscharakter.....	24
7.6 Modellhafter Herstellungsmodus der Identität: Verknüpfung durch retro- und prospektive Prozesse.....	26
7.7 Grundspannungen als Quelle der Dynamik im Identitätsprozess.....	27
7.8 Identitätsrelevante Ressourcen.....	28
7.8.1 Ressourcenkonzept nach Bourdieu.....	28
7.8.2 Transformationsleistungen.....	29
7.9 Identitätsziele.....	30
7.10 Abgrenzung zu Haussers Modell der Identitätsregulation.....	32
8 Social Identity Theory SIT.....	33
8.1 Die soziale Identitätsperspektive.....	33
8.2 Struktur des Selbst: personale und soziale Identität.....	34

	Seite
8.3 Psychologischer Kern und Prozesse der Social Identity Theory.....	35
8.3.1 Verständnis und psychologischer Kern.....	35
8.3.2 Der Prozess der sozialen Kategorisierung.....	36
8.3.3 Der Prozess des sozialen Vergleichs.....	37
8.4 Konsequenzen von sozialer Identität.....	38
8.5 Soziale Identität und die Organisationsperspektive.....	38
9 Synoptischer Vergleich der sechs Identitätstheorien.....	39

## **II Organisationales Commitment – Organisationale**

<b>Identifikation – Job Involvement.....</b>	<b>44</b>
1 Einleitung.....	44
2 Interesse an organisationalem Commitment.....	44
3 Verständnis von organisationalem Commitment.....	45
4 Entwicklungsgeschichte der Forschung zum organisationalen Commitment.....	46
4.1 Kalkulatorische Linie.....	47
4.2 Einstellungsbezogene Linie.....	48
4.3 Unterschiedliche Ansätze.....	49
5 Formen von organisationalem Commitment.....	50
5.1 Einstellungsbezogenes (attitudinal) Commitment.....	50
5.2 Kalkuliertes Commitment.....	51
5.3 Affektives und kontinuierliches Commitment.....	52
5.4 Basismodell von O'Reilly & Chatman.....	53
5.5 Fokus-Konzept.....	54
6 Konzepte der organisationalen Identifikation.....	55
6.1 Frühere Identifikationskonzepte.....	55
6.2 Neuere Identifikationskonzepte: Soziale Identifikation als organisationale Identifikation.....	57
6.2.1 Verständnis organisationaler Identifikation.....	58
6.2.2 Organisationsbezogene soziale Identifikation.....	59
6.2.3 Konsequenzen und Befunde.....	60
6.2.4 Organisationale Identifikation und organisationale Identität.....	62
7 Commitmentmodell mit Antezedenzen, Korrelaten und Konsequenzen... 64	64
7.1 Modelldarstellung.....	64
7.2 Zusammenhangsergebnisse.....	65
7.2.1 Prädiktoren.....	65
7.2.2 Korrelate.....	68
7.2.3 Ergebnisvariablen.....	70
7.3 Verteilung der Messwerte.....	71
8 Organisationales Commitment und Fragen aus der betrieblichen Praxis... 72	72
8.1 Erhebungskonzept.....	72
8.2 Vorschläge zur Beeinflussung von Commitment und Identifikation... 74	74
9 Interesse an Job Involvement.....	75
10 Verständnis von Job Involvement.....	76
11 Formen von Job Involvement.....	77

	Seite
11.1 Das Konzept von Lodahl und Kejner.....	77
11.2 Das Konzept von Kanungo.....	79
12 Job Involvement mit Antezedenzen, Korrelaten und Konsequenzen.....	81
12.1 Modelldarstellung.....	81
12.2 Zusammenhangsergebnisse.....	82
12.2.1 Prädiktoren.....	82
12.2.2 Korrelate.....	83
12.2.3 Ergebnisvariablen.....	83
13 Vergleich Metaanalyse-Daten Job Involvement und organisationales Commitment.....	84
14 Zusammenfassung.....	85

### **III Vertrauenstheorien und Konzepte.....88**

1 Einleitung.....	88
2 Relevanz von Vertrauen.....	88
2.1 Nutzen.....	88
2.2 Vertrauen als Sozialkapital.....	89
2.3 Misstrauensorganisationen und Vertrauen.....	90
3 Verständnis und Systematisierung.....	91
3.1 Problematik.....	91
3.2 Verständnis nach Analyseeinheiten.....	92
3.3 Wissenschaftstheoretische und strukturelle Unterscheidung.....	93
4 Vertrauen als personale Variable.....	94
5 Vertrauen als situative Variable.....	95
6 Vertrauen als Beziehungsvariable.....	95
7 Funktion und Eigenschaften von Vertrauen.....	96
7.1 Die komplexitätsreduzierende Funktion von Vertrauen.....	96
7.2 Vertrauen und Risiko.....	97
7.3 Vertrauen und Misstrauen.....	97
8 Entstehung von Vertrauen.....	99
9 Personales versus systemisches Vertrauen.....	101
9.1 Verständnis Systemvertrauen.....	101
9.2 Aspekte systemischen Vertrauens.....	102
10 Vertrauensmodell: Organisationsmitglied und Organisation.....	103
10.1 Modelldarstellung <i>personales Vertrauen (Vertrauen in eine     einzelne Person)</i> .....	103
10.2 Modelldarstellung <i>Vertrauen zum Unternehmen / Systemvertrauen</i> ..	104
10.3 Prädiktoren.....	105
10.4 Effekte.....	107
11 Vertrauensförderung.....	109
11.1 Vertrauen als Wertangelegenheit.....	109
11.2 Gefahren des Vertrauens.....	109
11.3 Förderungsmassnahmen.....	110
12 Vertrauensskalen.....	111
12.1 Skala Graeff.....	112
12.2 Skala Cummings und Bromiley.....	113
12.3 Skalenvergleich.....	114

	Seite
13 Zusammenfassung.....	115
<b>IV Vernetzung von Identitätstheorien, Identifikation und Vertrauen.....</b>	<b>119</b>
1 Einleitung.....	119
2 Identitätspsychologische Verankerung der organisationalen Identifikation und des organisationalen Commitments.....	119
3 Identitätstheoretisch gestützte Lösungsansätze auf offene Commitmentfragen.....	121
4 Die Wirkung von organisationalem Vertrauen auf organisationale Identifikation und Commitment.....	123
<b><u>B) Empirischer Teil</u>.....</b>	<b>124</b>
1 Einführende Angaben.....	124
2 Die Bankengruppen.....	125
3 Entwicklung, Begründung und Formulierung der Fragestellungen und Hypothesen.....	126
3.1 Bankengruppen.....	126
3.2 Organisationales Commitment.....	127
3.3 Job Involvement.....	130
3.4 Organisationales Vertrauen der Organisationsmitglieder: Komponenten und Wirkungsmodell.....	132
3.4.1 Vertrauenskomponenten.....	132
3.4.2 Wirkungsgefüge und Kausalzusammenhang.....	134
3.4.3 Effekte und Antezedenzen: unterschiedliche Wirkungen.....	135
4 Untersuchungsplanung.....	137
4.1 Variablenplan.....	137
4.2 Erhebungsinstrument.....	139
4.2.1 Wahl des Erhebungsinstruments.....	139
4.2.2 Aufbau.....	139
4.2.3 Skalen.....	140
4.3 Pretest Erhebungsinstrument.....	141
4.3.1 Testpersonen.....	141
4.3.2 Ablauf.....	142
4.3.3 Diskussions- und Verbesserungspunkte.....	142
4.4 Übersetzungen.....	143
4.5 Stichprobe.....	144
4.6 Durchführung.....	144
5 Datenauswertung.....	145
5.1 Rücklaufquote und Repräsentativität.....	145
5.2. Skalenprüfung.....	145
5.2.1 Faktorenstruktur.....	145
5.2.2 Gütekriterien des Erhebungsinstruments.....	147
5.3 Anforderungen an die Daten.....	149
6. Ergebnisse.....	151

	Seite
6.1 Stichprobenstruktur.....	151
6.2 Fragestellungen Bankengruppen.....	155
6.2.1 Konstrukte und einzelne Bankengruppen.....	155
6.2.2 Konstrukte und Funktionsbereich / Führungstätigkeit.....	158
6.2.3 Konstrukte und übrige Kriterien.....	160
6.2.4 Kündigungsabsicht und einzelne Bankengruppen.....	165
6.2.5 Konstrukte, einzelne Bankengruppen und Personalabbau.....	167
6.3 Hypothesen organisationales Commitment.....	172
6.4 Hypothesen Job Involvement.....	176
6.5 Hypothesen organisationales Vertrauen der Organisationsmitglieder..	177
6.5.1 Komponenten organisationales Vertrauen der Mitarbeitenden...	178
6.5.2 Organisationales Vertrauen und Commitment.....	179
6.5.3 Organisationales Vertrauen und Job Involvement.....	180
6.5.4 Organisationales Vertrauen und Personalabbau.....	181
6.5.5 Organisationales Vertrauen und Kündigungsabsicht.....	183
7 Diskussion / Interpretation der Ergebnisse.....	184
7.1 Bankengruppen.....	184
7.2 Organisationales Commitment.....	189
7.3 Job Involvement.....	190
7.4 Organisationales Vertrauen der Organisationsmitglieder.....	191
8 Zusammenfassung.....	193

## **C) Abschluss**

1 Allgemeine Reflexion .....	196
2 Reflexion des methodischen Vorgehens.....	196
3 Forschungsausblick.....	197
4 Gesamtzusammenfassung.....	198

## **Literaturverzeichnis.....201**

<b>Anhang</b> .....	212
Anhang I Messwertverteilung der vier Konstrukte.....	212
Anhang II Fragebogen in deutscher Sprache.....	218
Anhang III Bericht, erschienen im der Verbandszeitschrift des SBPV <i>take-it</i> , Ausgabe Nr. 1, 2004.....	224

## Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1	Fünfte Phase im Entwicklungsmodell nach Erikson (1980) - Identität versus Identitätsdiffusion..... 5
Abb. 2	Modell der Identitätsveränderung im Erwachsenenalter (Whitbourne & Weinstock, 1982, S. 32).....8
Abb. 3	Deduktive bzw. induktive Differenzierung (Whitbourne & Weinstock, 1982, S. 112, 113).....9
Abb. 4	Prozessglieder bei der Lösung von Identitätsproblemen (Whitbourne & Weinstock, 1982, S. 130)..... 11
Abb. 5	Identitätsmodell nach Hausser (1995).....12
Abb. 6	Identitätsprozess nach Hausser (1995).....13
Abb. 7	Konstruktionen der Identitätsarbeit (Keupp et al., 2002, S. 218)..... 21
Abb. 8	Prozessstadien einer Teilidentität nach Keupp et al. (2002)..... 25
Abb. 9	Identität als Verknüpfungsarbeit (Keupp et al., 2002, S. 191)..... 26
Abb. 10	Identitätsbereiche nach Higgins et al. (1987)..... 28
Abb. 11	Personale und soziale Identität nach Hogg und Abrams (1988)..... 34
Abb. 12	Zusammenwirken von sozialer Identität – sozialer Identifikation – organisationaler Identifikation nach Mael und Ashforth (1995)..... 59
Abb. 13	Organisationales Image und Identifikation nach Dutton et al. (1994).....62
Abb. 14	Ein Modell des organisationalen Commitments mit Prädiktoren und Ergebnisvariablen (Zusammenstellung aus Mathieu & Zajac, 1990; Rousseau, 1978, 1985; Steers, 1977)..... 65
Abb. 15	Independent-effects model der Arbeitszufriedenheit nach Tett und Meyer (1993)..... 69
Abb. 16	Satisfaction-to-commitment mediation model nach Tett und Meyer (1993).....69
Abb. 17	Commitment-to-satisfaction mediation model nach Tett und Meyer (1993)..... 69
Abb. 18	Ein Modell des Job Involvements mit Prädiktoren und Ergebnisvariablen..... 81
Abb. 19	Analyseeinheiten von Vertrauen..... 92
Abb. 20	Zuversicht, Hoffnung, Zutrauen, Vertrauen (Ripperger, 1998, S. 40).....98
Abb. 21	Stufen der Vertrauensentwicklung nach Shapiro et al. (Lewicki & Bunker, 1996, S. 124).....100
Abb. 22	Vertrauensmodell <i>personales Vertrauen</i> mit Prädiktoren und Effekten..103
Abb. 23	Vertrauensmodell <i>Vertrauen zum Unternehmen / Systemvertrauen</i> mit Prädiktoren und Effekten..... 105
Abb. 24	Definitionsmatrix von Vertrauen als Einstellung nach Cummings und Bromiley (1996) ..... 113
Abb. 25	Verankerung von organisationaler Identifikation und organisationalem Commitment..... 119
Abb. 26	Identitätstheoretische Sichtweise der organisationalen Identifikation und des Commitments..... 120
Abb. 27	Vernetzung organisationales Vertrauen – organisationale Identifikation – organisationales Commitment..... 123
Abb. 28	Personalabbau – Identität – organisationales Commitment: vermutete Effekte..... 129

Abb. 29	Personalabbau – Identität – organisationales Commitment – Einbindung in die Arbeit: vermutete Effekte.....	131
Abb. 30	Vertrauenskomponenten des organisationalen Vertrauens beim Organisationsmitglied.....	133
Abb. 31	Vertrauensmodell mit Vertrauenskomponenten.....	135
Abb. 32	Fälle pro Bankengruppe.....	154
Abb. 33	Personalabbau einzelner Bankengruppen.....	155
Abb. 34	Mittelwerte Konstrukte und Bankengruppen.....	157
Abb. 35	Leadergruppe und Followergruppe.....	158
Abb. 36	Mittelwerte Konstrukte und Führungsfunktion.....	160
Abb. 37	Kündigungsabsicht und Bankengruppen.....	166
Abb. 38	Mittelwerte Konstrukte und Personalabbau.....	168
Abb. 39	Bankengruppen und Commitment ohne bzw. mit Personalabbau.....	169
Abb. 40	Bankengruppen und Einbindung in die Arbeit ohne bzw. mit Personalabbau.....	170
Abb. 41	Bankengruppen und Vertrauen in das Management ohne bzw. mit Personalabbau.....	171
Abb. 42	Bankengruppen und Vertrauen in vorgesetzte Person ohne bzw. mit Personalabbau.....	172
Abb. 43	Vertrauenskomponenten mit Korrelationskoeffizienten.....	179

## Tabellenverzeichnis

	Seite
Tab. 1	Identitätszustände nach Marcia (1966)..... 5
Tab. 2	Veränderungen im Identitätsbereich durch Lebensereignisse nach Whitbourne und Weinstock (1982, S. 128)..... 10
Tab. 3	Identitätstypen, Hierarchiestufe und Arbeitsflexibilisierung (zusammengestellt aus Grote & Raeder, 2003)..... 18
Tab. 4	Vergleich der sechs Identitätstheorien..... 41
Tab. 5	Überblick Commitmentformen..... 50
Tab. 6	Korrelationsvergleich Job Involvement mit Commitment nach Brown (1996)..... 84
Tab. 7	Variablenplan..... 138
Tab. 8	Skalenzusammenstellung..... 140
Tab. 9	Faktorenladungen: alle Items..... 146
Tab. 10	Reliabilitätswerte..... 147
Tab. 11	Trennschärfen der Items von Job Involvement..... 148
Tab. 12	Häufigkeiten der Items von Job Involvement..... 148
Tab. 13	Faktorenladungen: Einbindung in die Arbeit..... 149
Tab. 14	Stichprobenstruktur..... 151
Tab. 15	Bankengruppe und Arbeitsort..... 153
Tab. 16	Bankengruppen und Anzahl Mitarbeitende..... 154
Tab. 17	Mittelwerte Konstrukte und Bankengruppen – Ergebnisse einfaktorielle ANOVA..... 156
Tab. 18	Kontrastkoeffizienten Bankengruppen..... 158
Tab. 19	Kontraste mit T-Test..... 158
Tab. 20	Mittelwerte Konstrukte und Funktionsbereich – Ergebnisse einfaktorielle ANOVA..... 159
Tab. 21	Mittelwerte Konstrukte und Führungsfunktion – Ergebnisse einfaktorielle ANOVA..... 160
Tab. 22	Mittelwerte Konstrukte und Alter – Ergebnisse einfaktorielle ANOVA..... 161
Tab. 23	Mittelwerte Konstrukte und Dienstjahre – Ergebnisse einfaktorielle ANOVA..... 162
Tab. 24	Mittelwerte Konstrukte und Arbeitsort – Ergebnisse einfaktorielle ANOVA..... 162
Tab. 25	Scheffé-Test für homogene Subsets: Arbeitsort..... 163
Tab. 26	Mittelwerte Konstrukte und Sprachregion – Ergebnisse einfaktorielle ANOVA..... 163
Tab. 27	Scheffé-Test für homogene Subsets: Sprachregion..... 164
Tab. 28	Mittelwerte Konstrukte und Firmengrösse – Ergebnisse einfaktorielle ANOVA..... 165
Tab. 29	Kündigungsabsicht und Bankengruppen – Ergebnisse Chi <sup>2</sup> -Test..... 166
Tab. 30	Prozessstadium der Kündigungsabsicht und Bankengruppen – Ergebnisse Chi <sup>2</sup> -Test..... 167
Tab. 31	Mittelwerte Konstrukte und Personalabbau – Ergebnisse einfaktorielle ANOVA..... 168
Tab. 32	Bankengruppen und Commitment / Einbindung in die Arbeit mit bzw. ohne Personalabbau – Ergebnisse T-Test..... 169

	Seite
Tab. 33	Bankengruppen und Vertrauen in das Management / Vertrauen in vorgesetzte Person mit bzw. ohne Personalabbau – Ergebnisse T-Test.. 171
Tab. 34	Ergebnistabelle mit Korrelationskoeffizienten..... 175
Tab. 35	Personalabbau und Commitment / Einbindung in die Arbeit – Ergebnisse einfache Regressionsanalyse ..... 177
Tab. 36	Mittelwerte Vertrauenskonstrukte – Ergebnisse T-Test für abhängige Stichproben und Korrelationswert..... 178
Tab. 37	Vertrauenskonstrukte und Commitment – Ergebnisse einfache und multiple Regressionsanalyse..... 180
Tab. 38	Vertrauenskonstrukte und Einbindung in die Arbeit – Ergebnisse einfache und multiple Regressionsanalyse..... 181
Tab. 39	Mittelwerte Vertrauenskonstrukte und Personalabbau – Ergebnisse T-Test für unabhängige Stichproben..... 182
Tab. 40	Personalabbau und Vertrauenskonstrukte – Ergebnisse einfache und multiple Regressionsanalyse..... 182
Tab. 41	Mittelwerte Vertrauenskonstrukte und Kündigungsabsicht – Ergebnisse T-Test für unabhängige Stichproben..... 183
Tab. 42	Bankengruppen und Commitment-Index..... 185

### **Kastenverzeichnis**

Kasten 1	Identitätskomponenten nach Hausser (1995)..... 12
Kasten 2	Spannungsverhältnisse im Identitätsprozess..... 28
Kasten 3	Transformation von Sozialkapital in der Identitätsentwicklung..... 29
Kasten 4	Identitätsziele..... 30

## **Einführung**

Das letzte Jahrzehnt des 20. Jahrhunderts und die Anfangsjahre des 21. Jahrhunderts sind von wirtschaftlichem Wandel geprägt. Organisationen werden durch Outsourcing, Umstrukturierungen oder Zusammenschlüsse für die Zukunft gestärkt. Oft sind solche Veränderungen mit Personalabbau massnahmen verbunden. Im Strudel solcher wirtschaftlichen Vorkommnisse sind die negativen psychologischen Auswirkungen auf die Mitarbeitenden nicht zu unterschätzen. Bei den Mitarbeitenden, in vielen Organisationen als Verursacher der Wertschöpfung, Know-how-Träger und Bindeglied zum Kunden, beeinflussen solche Massnahmen ihre Motivation und ihr Engagement. Identifikation mit der Organisation, Identifikation mit der Arbeit und Vertrauen sind drei Phänomene, die davon betroffen sind und in dieser Arbeit untersucht werden.

### **Zielsetzung**

Mit dieser Arbeit wird die Absicht verfolgt, bekanntes Wissen zur Identifikations- und Vertrauenthematik aus den Gebieten der Psychologie im Allgemeinen und aus der Organisationspsychologie im Speziellen zusammenzustellen und weiterzuentwickeln, indem Konzepte und Theorieansätze verschiedener Disziplinen in neue Modelle integriert werden und auf bekannte Fragestellungen Antworten durch neue theoretische Vernetzungen vorgeschlagen werden. Ferner ist das zusammengestellte Wissen in der Wirtschaftspraxis anzuwenden, indem in der Bankenbranche eine Untersuchung zur Identifikation und zum Vertrauen durchgeführt wird.

Der im wissenschaftlichen Erkenntnisbereich liegende Schwerpunkt verfolgt drei Ansätze:

- a) Organisationale Identifikation resp. organisationales Commitment kann aus den bis heute entwickelten Identitätstheorien mehr an Erkenntnissen schöpfen als dies bis anhin der Fall war. Synergien zwischen den Identitätstheorien und den Commitmentkonzepten werden erarbeitet und bezüglich weiterer Forschungsfelder und praxisbezogener Situationen thematisiert.
- b) Bestehendes Wissen zur organisationalen Identifikation resp. zum organisationalen Commitment und zum verwandten Job Involvement ist am Beispiel der Bankenbranche zu bestätigen und wird im Bereich der Einwirkungsfaktoren ergänzt.
- c) In der Vertrauenthematik sind die Vertrauentheorien und –konzepte sowie die Forschungsergebnisse zusammenzustellen. Das organisationale Vertrauen eines Organisationsmitglieds ist darauf ausführlicher zu definieren und durch ein Komponentenmodell zu erfassen. Die Existenz zweier Komponenten ist wiederum am Beispiel der Bankenbranche zu prüfen und in den Zusammenhang mit dem Commitment- und dem Job Involvementkonstrukt zu stellen.

### **Identifikation und Vertrauen**

Zur Identifikationsthematik wird seit Jahrzehnten geforscht. Zahlreiche Untersuchungen im angelsächsischen und deutschen Sprachraum äussern sich zur empirischen Fundierung der Konzepte, zu den Abgrenzungen untereinander und zu Weiterentwicklungen. Auf das Problem des Theoriedefizits wurde regelmässig hingewiesen (vgl. Moser, 1996). Adäquate Auswege daraus zu finden, erweist sich aber als schwierig. Von dieser Problematik weniger betroffen ist der soziale Identifikationsansatz, der die soziale Identitätstheorie SIT als Ankerpunkt verwendet. Vor allem im angelsächsischen Raum sind in den letzten beiden Dekaden zahlreiche Abhandlungen veröffentlicht worden, die aufbauend auf den Erkenntnissen der sozialen Identitätstheorie die organisationale Identifikation und Identität

thematisieren. Das stärkere Anlehnen an neuere Identitätstheorien vermag möglicherweise das mangelnde Theoriedefizit zu entschärfen. Auseinandersetzungen mit einem solchen Vernetzungsaspekt sind noch nicht zahlreich und wären vermehrt zu führen.

Job Involvement als verwandtes Konstrukt von Commitment hat in der organisationspsychologischen Literatur ebenfalls reges Interesse gefunden, wenn ihm auch nicht die gleiche Aufmerksamkeit wie dem Commitment zugekommen ist. In neueren Lehrbüchern zur Organisationspsychologie wird das Commitment im Vergleich zu Job Involvement meist ausgiebiger behandelt (vgl. Schuler, 1995; Gebert & von Rosenstiel, 2002). Was für beide Konstrukte gilt, ist, dass das Wissen über die Prädiktoren noch nicht erschöpfend ist, und dass mit jeder zusätzlichen Untersuchung ein weiteres Mosaiksteinchen hinzugefügt werden kann.

Die Vertrauens-thematik war in der psychologischen Literatur lange von untergeordnetem Interesse und hat erst in jüngster Zeit stärkere Aufmerksamkeit erlangt. Im angelsächsischen wie aber auch im deutschsprachigen Raum sind etliche Publikationen veröffentlicht worden, die die Struktur von Vertrauen und den Vertrauensprozess nachvollziehbarer machen (vgl. Lewicki, McAllister & Bies, 1998; Ripperger, 1998; Nooteboom, 2002). Der spezifische Fokus auf ein organisationales Vertrauen scheint dabei in der organisationspsychologischen Forschung von zunehmendem Interesse zu sein und die Forschungstätigkeit anzuregen. Obwohl die Werke in ihrer Zahl noch gering sind, so beinhalten sie doch fundamentale Auslegungen, auf denen Wissen zum organisationalen Vertrauen weiterentwickelt werden kann.

### **Praxisfall**

Identifikation und Vertrauen waren um die Jahrhundertwende in der Bankenbranche besonders aktuelle Themen, weshalb Vertreter dieser Branche (Schweizerischer Bankpersonalverband) bereit waren, eine gesamtschweizerische Befragung bei den Erwerbstätigen in dieser Branche zu lancieren. Noch zwei Jahrzehnte früher wäre wohl kaum ein Bedürfnis vorhanden gewesen, bei Bankangestellten nach Identifikation und Vertrauen zu fragen. Die Bankenbranche ist in jüngster Zeit von unterschiedlichen Veränderungsprozessen geprägt worden. Man denke an die Grossfusion der Schweizerischen Bankgesellschaft mit dem Schweizerischen Bankverein zur UBS, Union Bank of Switzerland, oder aber auch an kleinere Übernahmen wie diejenige der Bank Sarasin, die sich in holländische Hände begab. Umstrukturierungen gehören zur Tagesordnung. Was gestern noch Gültigkeit hatte, ist heute nicht mehr gefragt. Lohnincentives sind zum Teil weggefallen - dafür zählen leistungsbezogene und gewinnabhängige Bonuszahlungen zum Salärssystem. Mit all diesen Neuerungen und Veränderungen hat sich das Bankpersonal auseinander zu setzen und letztendlich zu arrangieren.

Vor diesem Hintergrund von Bankenfusionen, Übernahmen, Restrukturierungen und andern mit Personalabbau verbundenen Wandelprozessen hat Identifikation mit und Vertrauen gegenüber dem Unternehmen eine besondere Bedeutung erlangt. Die Zukunft ist offener denn je und neue Veränderungen könnten schon bereits wieder anstehen. In diesem dynamischen Umfeld sind motivierte, loyale und vertrauensvolle Angestellte mit einer starken Identifikation zum Unternehmen entscheidende Erfolgsfaktoren für jedes einzelne Bankinstitut wie auch für das Image der Bankenbranche insgesamt.

### **Übersicht und Inhalte**

Die Arbeit ist in einen theoretischen, einen empirischen und in einen Abschlussteil gegliedert. Die drei Inhaltsgebiete zum theoretischen Hintergrund und das vierte Kapitel zur Vernetzung der theoretischen Aufarbeitungen verfolgen unterschiedliche Ziele.

Teil I widmet sich den *Identitätstheorien*. Wenige ältere, aber vor allem neuere Identitätstheorien (Haussers Modell der Identitätsregulation, Modell der Patchwork-Identität nach Keupp, Social Identity Theory SIT) werden thematisiert, weil sie Anhaltspunkte bieten, um noch offene Fragestellungen rund um die Identifikationskonstrukte zu beantworten. Nach Meinung der Autorin bieten vor allem die neueren Identitätstheorien eine nützliche theoretische Basis, um über organisationspsychologische Massnahmen nachzudenken, die den Zustand der Identifikationskonstrukte positiv beeinflussen könnten.

Im Teil II *Organisationales Commitment – Organisationale Identifikation – Job Involvement* wird das reichlich vorhandene Konzept-Wissen zu den drei Konstrukten mit den entsprechenden Operationalisierungen gekürzt wiedergegeben. Die Zusammenstellung diene als Ausgangslage für die professionelle Bearbeitung des Praxisfalles. Kapitel wie *Commitmentmodell mit Antezedenzen, Korrelaten und Konsequenzen* und *Job Involvement mit Antezedenzen, Korrelaten und Konsequenzen* zeigen zudem noch offene Fragestellungen auf. Für einige Fragen wurden Lösungsansätze vorgeschlagen (Kapitel 6, 7 und 8), die auf den Erkenntnissen der Identitätsforschung beruhen, deren Überprüfung aber in dieser Arbeit nicht vorgesehen ist. Andererseits sind durch die Ergebnisse des Praxisfalls neue Antworten gefunden worden, die noch offene Fragestellungen im Bereich der Einwirkungsvariablen betreffen.

Teil III *Vertrauenstheorien und Konzepte* legt die im Wachsen begriffene wissenschaftliche Erkenntnis zur Vertrauenthematik dar. Mit den referierten Theorien und Konzepten war zum einen für die gesamtschweizerische Befragung in der Bankenbranche eine konzeptuelle Grundlage zu schaffen. Zum andern wird der Aspekt der Vertrauensebenen ausführlicher bearbeitet. Aus bereits vorhandenen empirischen Befunden und theoretischen Erkenntnissen wird das Komponentenmodell (u.a. Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person, Vertrauen zum obersten Management) begründet. Die Annahme, dass Mitarbeiter-Vertrauen in Organisationen durch mehrere Vertrauenskomponenten zu charakterisieren ist, wird zudem in dieser Arbeit überprüft.

Im Teil IV *Vernetzung von Identitätstheorien, Identifikation und Vertrauen* wird eine theoretische Verankerung der organisationalen Identifikation in der Identitätsthematik vorgenommen, und die Bedeutung von organisationalem Vertrauen wird in den Kontext von organisationalem Commitment gestellt.

Im empirischen Teil wird über das gesamte Befragungsvorgehen, den methodischen Ablauf und die Ergebnisse berichtet. Ein Beschrieb der verschiedenen Bankengruppen als zentrale Identifikationsgrössen der Befragungsstichprobe ist zu Beginn des empirischen Teils platziert. Der empirische Teil wird von zwei Strängen durchzogen. Zum einen handelt es sich um die Kapitel, die die *Bankengruppen* betreffen. Sie beinhalten Aussagen über die Praxissituation in der Bankenbranche und verkörpern den einen Schwerpunkt dieser Arbeit. Zum andern sind es die Kapitel *Organisationales Commitment, Job Involvement* und *Organisationales Vertrauen der Organisationsmitglieder*, die den zweiten Schwerpunkt repräsentieren und organisationspsychologisches Wissen generieren oder bestätigen.

Der Abschlussteil bewertet die Arbeit aus einer retrospektiven Betrachtungsweise, äussert sich in einem Überblick über weitere Forschungstätigkeiten und schliesst mit einer Gesamtzusammenfassung.

## **A) Theoretischer Teil**

### **I Identitätstheorien**

#### **1 Einleitung**

Identität verleiht sich der Mensch, um sich als eine Persönlichkeit zu verstehen und um das eigene Selbst zu definieren. Identität wird ihm aber auch durch andere verliehen, welches ebenfalls dazu beiträgt, das eigene Selbst zu konstituieren. Bildlich gesprochen wird das Selbst von Hüllen umgeben. Eine davon ist die Identität. Identität will aufgebaut, aufrechterhalten oder verändert werden. Die Mittel dazu sind Erfahrungen und Kontakte resp. Beziehungen zur Lebenswelt.

Insbesondere die Lebenswelt der Arbeit ist reich an identitätsrelevanten Ereignissen. Sie ist durch zahlreiche Beziehungsmöglichkeiten gekennzeichnet, mit denen sich eine Person unterschiedlich stark identifizieren kann. Identitätsrelevante Ereignisse entwickeln emotionale und kognitive Bindungen zwischen dem Organisationsmitglied und den verschiedenen Objekten in der Arbeitswelt (z.B. Organisation, Funktion). Solche Bindungen finden Ausdruck in organisationspsychologischen Konstrukten wie Commitment oder Job Involvement und weisen positive Effekte für das Subjekt selbst wie aber auch für die Organisation auf.

Identitätstheorien werden nun einerseits beigezogen, um die erwähnten organisationspsychologischen Konstrukte durch ihre psychologischen Beweggründe zu begreifen. Andererseits sind aus dem identitätsbezogenen Verständnis Schlüsse für die Organisation wie aber auch für das Organisationsmitglied selbst zu ziehen.

Die Auswahl der in diesem ersten Teil der Arbeit vorgestellten Identitätstheorien beruht auf dem Aspekt der Nützlichkeit für die angestrebten Erklärungen.

Das Kapitel beginnt mit einer Auseinandersetzung der Definitionen (Kapitel 2: Definition und Entwicklungslinien der Identitätstheorien). Anschliessend werden sechs Identitätstheorien vorgestellt. Die beiden älteren Identitätstheorien von Erikson und Marcia (Kapitel 3: Eriksons Konzept der Identität und Kapitel 4: Identitätszustände nach Marcia) werden in Kurzform aufgeführt, weil sie den weiteren vorgestellten Identitätstheorien Bausteine liefern oder zu deren Abgrenzung dienen.

Das Modell von Whitbourne und Weinstock zählt zu den Anfangsmodellen, die Identität als veränderbar auslegen und wird deshalb thematisiert (Kapitel 5: Differenzierungsprozess nach Whitbourne und Weinstock).

Aus der Identitätstheorie von Hausser ist das dynamische Verständnis der Identität für die organisationspsychologische Praxis von Interesse, weshalb es beschrieben wird (Kapitel 6: Hausser's Modell der Identitätsregulation). Identität ist nach der Auslegung von Hausser beweglich und wird durch identitätsrelevante Gegenstandsbeziehungen gebildet. Aber auch die Thematisierung der inneren Verpflichtung ist ein weiterer Grund, das Modell beizuziehen. Das Modell der Patchwork-Identität nach Keupp vertritt eine Identitätsstruktur, die durch Teilidentitäten und eine übergeordnete Identität geprägt ist (Kapitel 7: Modell der Patchwork-Identität nach Keupp). Teilidentitäten werden auf- und umgebaut und verlaufen über die Phasen Projektentwürfe, entstehende Identitäts- und realisierte Identitätsprojekte. Aus organisationspsychologischer Sicht bieten die Annahme von Teilidentitäten und der vorgeschlagene Prozessverlauf nützlichen Erklärungsgehalt, welches ausschlaggebend war, die Theorie vorzustellen.

Die Social Identity Theory SIT von Tajfel und Turner wird diskutiert, weil sie insbesondere den Aspekt der sozialen Identität betont (Kapitel 8: Social Identity Theory SIT). Die

Mitgliedschaft in einer Gruppe verleiht dem Individuum Identität. Die Identifikation mit den Gruppenmerkmalen und damit verbundene Prozesse, wie sie die SIT postuliert, sind Erkenntnisse, die auf organisationspsychologische Sachverhalte leicht übertragbar sind. Ein synoptischer Vergleich der thematisierten sechs Identitätstheorien wird abschliessend vorgenommen (Kapitel 9: Synoptischer Vergleich der sechs Identitätstheorien).

## 2 Definition und Entwicklungslinien der Identitätstheorien

Das Kapitel *Identitätstheorien* lässt sich schwer mit einer Definition von Identität starten, denn es gibt keine, zumindest keine allgemein akzeptierte (Frey & Hausser, 1987). Baacke (1993) geht noch weiter und glaubt nicht, dass es gelingen wird, das mit „Identität“ Gemeinte in eine scharfe und abgrenzende Definition zu bringen. Die Nützlichkeit des Begriffs erweist sich vielmehr gerade darin, dass er eine Vielfalt von Aspekten in sich zusammenfasst, deren Gemeinsames darin besteht, dass jemand "ich" sagen kann.

Was bis in die Moderne stand gehalten und bereits William James (1890) in seinem umfassenden Kapitel über „Selbst-Bewusstsein“ (The Consciousness of Self) im 19. Jahrhundert vertreten hat, ist, dass Identität als etwas Prozesshaftes aufgefasst wird, welches sich durch Erfahrung und Verarbeitung bildet, festigt, aber auch wieder umbilden kann.

Die Identitätsforschung geht verschiedene Wege, um das Phänomen Identität begreifen zu können. Frey und Hausser (1987) unterscheiden folgende drei Gebiete:

Erstens ist die Rede von sozialer, öffentlicher, „situierter“ Identität, die dem Individuum in einem sozialen System zugesprochen wird. Eine Kombination von Merkmalen und Rollenerwartungen machen es kenntlich und identifizierbar (vgl. Garfinkel, 1956; Goffman, 1963; Mead, 1993; Alexander & Lauderdale, 1977; Krappmann, 1988). Frey und Hausser (1987) charakterisieren diesen Strang damit, dass Identität als ein von aussen zugeschriebener Merkmalskomplex betrachtet wird und verbindet mit diesem Begriffsverständnis Themen wie z.B. Typisierung, Fremdbild, Status- und Rollenzuschreibung.

In einem zweiten grossen Bedeutungskontext wird Identität zur Kennzeichnung von sozialen Systemen verwendet. Als Angehöriger von Systemen ist man beispielsweise Schweizer, Arbeiterin, Katholik oder CS-Mitarbeiterin. Was in der Literatur unter dem Stichwort kulturelle Identität, ethnische Identität (Weinreich, 1983), nationale Identität (Hübner-Funk, 1985) Gruppenidentität, corporate identity (Antonoff, 1985), aber auch als soziale Identität (Tajfel & Turner, 1986) auftritt, beschreibt diese Forschungsrichtung. Identität steht hier für bekannte Synonyme wie Autostereotyp, Heterostereotyp, Wir-Gefühl, Klassenbewusstsein oder Image.

Will man von einer identitätssoziologischen und einer identitätspsychologischen Orientierung sprechen, wären die beiden oben erwähnten Richtungen mit von aussen zugesprochenen Identitäten ersterem zuzuordnen.

Identitätspsychologische Wege beschreiten Konzepte, in denen sich die Person selbst identifiziert und Identität als selbstreflexiver Prozess des Subjekts verstanden wird. Die Identitätskonzepte grenzen an Inhalte der Selbstkonzeptforschung und Entwicklungspsychologie und machen den dritten Bereich aus. Wie immer die Begriffe in der Literatur auftauchen mögen, sei es als persönliche, personale, individuelle, subjektive Identität, als subjektive Identitätserfahrung (vgl. z.B. Krappmann, 1988; Neubauer, 1976; Luckmann, 1979; Nunner-Winkler, 1985), als Identitätsgefühl (De Levita, 1971), als Ich-Identität

(Erikson, 1980), als Selbst-Identität (Reck, 1981), als Selbst-Schemata (Markus, 1977), es handelt sich stets um das Subjekt, das sein Selbst bzw. Aspekte davon als Innenperspektive identifiziert.

Innenperspektive umfasst Identität als Selbsterfahrung. Die Bewusstseinsleistung als eine Verarbeitung von äusserer, innerer, aktueller und gespeicherter Erfahrung gibt einen „sense of personal identity“, um mit dem Begriff von Harré (1983, S. 31) zu sprechen. Aussen- und Innenperspektive hängen zusammen. Identität als Selbst-Erfahrung ist auf die von der Aussenwelt vorgenommenen Verortungen angewiesen. Frey und Hausser (1987) kamen denn auch zum Schluss, dass das Kernproblem der Identität weder rein psychologisch noch rein soziologisch angegangen werden kann.

So sehr Identität in der Sozialwissenschaft ein weitreichendes Gebiet mit zahlreichen Schnittstellen zu persönlichkeits-, entwicklungs-, sozialpsychologischen und soziologischen Disziplinen ist und ihre methodische Erfassbarkeit auf reservierte Zurückhaltung stossen mag, so erlebt sie doch eine immerwährende Renaissance (vgl. Obliers, 2002). Den Stellenwert erhält sich die Identität, weil sie sich in unterschiedlichem Kleid als ein Phänomen des Alltagslebens zeigt (vgl. Hausser, 1995):

- Identitätskrisen werden erlebt: Die Person weiss nicht mehr, was sie kann, was sie will, oder wofür sie geeignet ist. Sie zweifelt an sich selbst und ist ohne Hoffnung.
- Identität sorgt für Orientierung beim Lösen von Problemen: Der Ausweg aus der Arbeitslosigkeit führt durch Umorientierung auch über die Identität. Eine Bereitschaft, die eigene Identität zu verändern, ist zu entwickeln.
- Identitätsstiftende Faktoren wie Arbeitgeber, Arbeitsumfeld oder Arbeitstätigkeit verändern sich oder fallen als Wirkfaktor weg.
- Probleme oder Veränderungen in der Ehe, in der Familie oder im engeren Beziehungsumfeld stellen sich ein. Der identitätsgebende Teil ist gefährdet.
- Eine angeschlagene Identität bewirkt psychologisches Ungleichgewicht und fördert Demotivation. Vergleichbar einem krankheitsähnlichen Zustand ist der innere Antrieb angeschlagen und wirkt sich negativ auf das Arbeitsumfeld aus. Angeschlagenes Selbstwertgefühl und geringer Glaube an sich selbst führen zu einem schlechten psychischen Gesundheitszustand.

Wenn sich die Probleme und Herausforderungen rund um die Identität in vertretbaren Grenzen halten, erlebt sich die Person als stimmig. Sie ist mit sich zufrieden, erlebt Tatendrang, will aktiv sein, fühlt sich gut und gesund. Sie steht zu sich, ist am Boden verankert, fühlt sich platziert und ist nicht orientierungslos. Sie erlebt sich selbst nicht als zerrissen. Sie wird von andern als stimmig erlebt, ist fassbar und einordenbar.

### **3 Eriksons Konzept der Identität**

Erikson (1966, 1980) verdeutlicht in seinem in den 1950er Jahren erstmals vorgelegten Ansatz, dass sich Entscheidendes zur Identität in der Jugendzeit abspielt. Weil sein Werk auch heute noch als der bekannteste und meistgelesene Ansatz einer Identitätsentwicklung gilt (Hausser, 1995) und einige nachher erwähnte Modelle den Bezug zu Eriksons Ansatz herstellen, soll er aufgeführt werden.

Die meistzitierte Definition von Erikson lautet: Identität ist die „unmittelbare Wahrnehmung der eigenen Gleichheit und Kontinuität in der Zeit, und die damit verbundene Wahrnehmung, dass auch andere diese Gleichheit und Kontinuität erkennen“ (Erikson, 1980, S. 18). Diese recht offene Definition erlaubt reichlich Interpretationsspielraum, weshalb Erikson den

Begriff in seinen Texten auch weitreichend benutzt (vgl. Hausser, 1995). Identität wird beispielsweise verstanden im Sinne:

- eines individuellen Kerns, der trotz aller Veränderungen der Person und Umwelt bestehen bleibt.
- eines Gleichklangs von im Prinzip veränderlichen sozialen Rollen.
- eines in vorangegangenen Phasen gewachsenen Lebensstils, der bestimmt, wie soziale Rollen ausgefüllt werden.
- spezieller Errungenschaften in der Adoleszenz.
- einer Erfahrung der inneren Kontinuität.
- einer Kontinuität im Umgang mit andern (DeWit & van der Veer, 1982; De Levita, 1971).

Eriksons Identitätskonzept ist vor dem gesellschaftlichen Hintergrund der Moderne entstanden, weshalb Keupp, Ahbe und Gmür (2002) von ihm als Identitätstheoretiker der „organisierten Moderne“ sprechen. Die Antwort auf die Frage „Wer bin ich?“ hat nach Erikson (1980) in der Jugendphase bewerkstelligt zu werden. In den 1950er Jahren waren die Jugendlichen mit gesellschaftlichen Strukturen, Werten und Normen umgeben, die sich von heutigen gesellschaftlichen Mustern ziemlich unterscheiden. In der organisierten Moderne mussten sich die Jugendlichen in eine wohlorganisierte Gesellschaft hineinfinden. Mit der festzulegenden Berufsrichtung spürte der Jugendliche zugleich auch die Jahre seines Erwachsenenlebens vor. In dieser Phase war eine Auswahl aus den Lebensstilen zu treffen wie beispielsweise eine Ehe einzugehen und für Nachwuchs zu sorgen. Dass dabei der Mann als Ernährer der Familie galt, war durch die damaligen Rollenverständnisse auch gleich vorgegeben.

Anders verhält es sich heute. In einer ehelichen Gemeinschaft Kinder gross zu ziehen ist nur eine von zahlreichen weiteren Lebensvarianten (vgl. Elias, 1987; Ferchhoff & Neubauer, 1997; Sennett, 1998). Oder der noch in der Jugendphase erlernte Beruf bleibt nicht mehr ein ganzes Leben bestimmend.

Für Erikson war die Identitätsfrage nach dem eigenen Ich und in welche Richtung der Lebensweg zu gehen hat, schwerpunktmässig in der Adoleszenz zu lösen.

Das Hauptproblem hat Erikson darin gesehen, dass es in der Lebensspanne der Adoleszenz darum geht, Position zu beziehen, Meinungsmuster, Präferenzen, Ziele und Werte aufzubauen, die eine Orientierung in dieser Welt ermöglichen. Waterman (1986) nennt hierzu insbesondere Handlungsbereiche, in welchen wichtige Entscheide anfallen wie berufliche Laufbahn, die eigene Geschlechtsrolle und die Antizipation von Heirat und Elternschaft, die Entstehung einer Weltanschauung und moralischer Überzeugungen und schliesslich die Entstehung einer politischen Ideologie.

Für die Identitätsbildung als Entwicklungsaufgabe der Adoleszenz unterscheidet Erikson (1980) das Gegensatzpaar „Identität“ versus „Identitätsdiffusion“ (siehe Abbildung 1). In seinem 8-stufigen Modell der Entwicklungsphasen, welches er durch seine Daten und Interpretationen aus klinisch-analytischen Gesprächen mit Patienten konzipiert hatte, geschieht die Identitätsentwicklung in der Adoleszenz bzw. in der 5. Phase.

Phase 1 bis 3 vollziehen sich in der frühen Kindheit und werden von Erikson (1980) mit Urvertrauen versus Misstrauen (Phase 1), Autonomie versus Scham / Zweifel (Phase 2) und Initiative versus Schuldgefühle (Phase 3) umschrieben. Im Schulalter beginnt Phase 4, die Erikson (1980) als Werksinn versus Minderwertigkeitsgefühl bezeichnet. Phase 5 umfasst die Entwicklungsaufgabe der Identitätsfindung, auf die im folgenden Abschnitt eingegangen wird. Phase 6 bis 8 betreffen das Erwachsenenalter und werden im Entwicklungsmodell bezeichnet als Intimität versus Isolierung (Phase 6), Generativität versus Selbst-Absorption (Phase 7) und Integrität versus Lebens-Ekel (Phase 8).

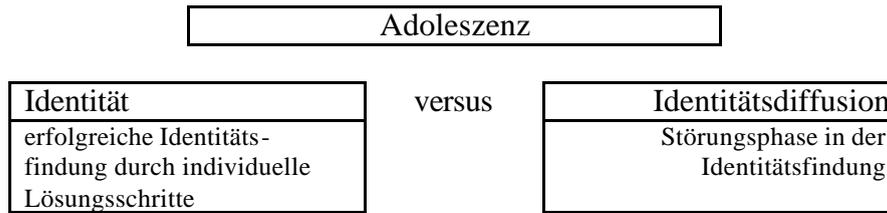


Abbildung 1: Fünfte Phase im Entwicklungsmodell nach Erikson (1980) - Identität versus Identitätsdiffusion

Der oder die Jugendliche hat durch eine individuelle Lösung eine Ich-Identität zu entwickeln. „Das Gefühl der Ich-Identität ist ... das angesammelte Vertrauen darauf, dass der Einheitlichkeit und Kontinuität, die man in den Augen anderer hat, einer Fähigkeit entspricht, eine innere Einheit und Kontinuität aufrechtzuerhalten“ (Erikson, 1980, S. 107).

Gelingt die Identitätsbildung unvollständig, stellt sich eine Identitätskrise ein, eine grundsätzlich normale und unvermeidbare Irritation in der jugendlichen Entwicklung. Sie kann aus der Überforderung entstehen, sich bereits für einen Beruf oder für eine politische Überzeugung entschliessen zu müssen, obwohl noch nicht alle Alternativen mit ihren Folgen übersehen werden können. Schwerer wiegt die „Identitätsstörung“, nach Erikson die „Identitätsdiffusion“, die krankhafte und für das Individuum schädliche Folgen nicht bewältigter Identitätskrisen beinhaltet. Wird die Störungsphase erfolgreich gemeistert, geht dann als Krisenlösung eine klare eigene Orientierung mit innerer Verpflichtung hervor (Erikson, 1980, 1981, 1982). Diffuse Identität tritt auch ein, wenn im Phasenmodell postulierte Entwicklungsschritte in der Kindheit negativ verlaufen sind.

Marcia (1980) hat aufbauend auf dem Modell von Erikson die Perspektive eingebracht, dass der Prozess der Identitätsbildung unterschiedlich verlaufen kann.

#### 4 Identitätszustände nach Marcia

In den Jahren ab 1960 hatte James E. Marcia (1966) begonnen, das Eriksonsche Modell in einem Modell der Identitätszustände zu operationalisieren. Die psychosoziale Orientierung erweiterte Marcia um entwicklungspsychologische Perspektiven mit einem Identitätsverständnis als „eine innere, selbstkonstruierte, dynamische Organisation von Trieben, Fähigkeiten, Überzeugungen und individueller Geschichte“ (Marcia, 1980, S. 159). Er überführte die einfache Polarität Eriksons „Identität versus Identitätsdiffusion“ in ein Vier-Felder-Schema. Die dazu verwendeten Modellvariablen „Commitment“ (Selbstverpflichtung) und „Crisis“ (Krise bzw. Exploration) kennzeichnen den Identitätszustand (Marcia, 1980, 1966; siehe Tabelle 1).

Tabelle 1: Identitätszustände nach Marcia (1966)

Crisis <b>Commitment</b>	Ausmass Exploration hoch	Ausmass Exploration tief
hoch	Identity Achievement Erarbeitete Identität	Foreclosure Übernommene Identität
tief	Moratorium Suchende Identität	Identity Diffusion Diffuse Identität

*Erarbeitete Identität* ist gleichzusetzen mit gelungener Identität als einem Pol in Eriksons bipolarem Schema. Personen mit erarbeiteter Identität sind zu ihrem Identitätszustand über eine krisenhafte, explorative Periode gelangt. Sie haben dabei Einflüsse der Eltern und anderer Bezugspersonen kritisch geprüft und sind durch die gemachten Erfahrungen zu einem eigenen Standpunkt gelangt, dem sie sich verpflichtet wissen.

Wer sich im Zustand der *Übernommenen Identität* befindet, ist eine klare innere Verpflichtung zum Beispiel in beruflicher oder politischer Hinsicht eingegangen, orientiert sich dabei aber stark an den Auffassungen der Eltern und hat keine echte Krise durchgemacht. Es handelt sich hier um eine Erweiterung des Modells von Erikson. „Diese Kategorie trifft zum Beispiel auf einen Menschen zu, der Medizin studiert, weil die Eltern gerne einen Arzt in der Familie haben wollen. Auch ein junger Mensch, der das elterliche Geschäft übernimmt, tut dies unter Umständen widerstandslos unter dem Druck der Verwandtschaft“ (Whitbourne & Weinstock, 1982, S. 114).

Personen im *Moratorium* dagegen befinden sich notwendigerweise in einer Phase der Exploration, ohne dass sie sich bereits festgelegt haben. Marcia leitet den Begriff des Moratoriums von Eriksons Beschreibung der Identitätskrise ab. Wer sich im Moratorium befindet, steht im Kampf zwischen verschiedenen Alternativen, für die er sich innerlich verpflichten kann. Dem Menschen ist bewusst, dass er sich eigentlich entscheiden muss, dass es früher oder später einer klaren Linie bedarf. Man kann davon ausgehen, dass in den Status des Identity Achievements bzw. der erarbeiteten Identität gewechselt wird.

Personen im Status der *Diffusen Identität* haben weder Festlegungen getroffen noch zwingend eine Experimentierphase in den Identitätsbereichen Berufswahl, ideologischer Standpunkt oder sexuelle/interpersonelle Wertfindung durchgemacht und scheinen sich auch nicht darum zu bemühen. Sie sind desorientiert und unschlüssig für Entscheidungen.

Empirische Ergebnisse veranlassten Marcia (1976), das Konzept der Identitätszustände vom Jugend- auf das Erwachsenenalter auszudehnen und die Identitätszustände zudem als Prozesse zu betrachten, die sich zeitlich begrenzt in einem Menschen abspielen. Im beruflichen Bereich kann ein Mensch sich im Moratorium aufhalten, weil er den Arbeitsplatz verloren hat. Er steht im Kampf mit verschiedenen Alternativen, denen er sich innerlich verpflichten könnte. Zugleich ist er in der Rolle als Familienvater mit sich mittlerweile zufrieden und befindet sich für diesen Bereich in einer erarbeiteten Identität.

Beispielsweise zeigten in einer Follow-up-Studie von Marcia (1976) verschiedene Männer, bei denen in der Studentenzeit der Zustand erreichter Identität festgestellt wurde, im Berufsleben dagegen eine übernommene Identität. Alle Personen im Moratoriumszustand hatten zum Zeitpunkt der Wiederholungsstudie ihren Identitätszustand verändert. Untersucht wurden Lebensstil, Art der Partnerbeziehung und hochschulpolitisches Engagement.

Marcia (1966) sieht in seinem Konzept der Identitätszustände weder eine Stufenfolge, also eine Sequenz der stetigen Vervollkommnung im Sinne von Erikson, noch ein altersgebundenes, entwicklungspsychologisches Schema menschlicher Identitätsentwicklung. Prinzipiell steht nach Marcia (1966) der Weg von jedem Identitätszustand in einen anderen während der gesamten Lebensspanne offen. Identitätsänderungen können in alle Richtungen verlaufen.

Wer selbständig eine Berufswahl getroffen, die Ausbildung abgeschlossen und eine passende Stelle angetreten hat, muss sich keineswegs für den Rest seines Lebens unerschütterlich im Zustand erarbeiteter beruflicher Identität wiegen.

Die Identitätsforschung, die aufgrund von Marcias Konzept der Identitätszustände möglich wurde, war recht ergiebig. Sie setzte eine breite Auswahl an Methoden ein wie Identity-Status-Interviews, Fragebogen oder Verhaltensbeobachtungen in experimentellen Situationen. Whitbourne und Weinstock (1982) ist bei einer Auswahl von Untersuchungen aufgefallen, dass das Angstgefühl in den Identitätszuständen unterschiedlich ausgeprägt war. Personen im Zustand der erarbeiteten Identität und der übernommenen Identität wiesen signifikant geringere Angst aus als Personen im Moratorium oder mit diffuser Identität.

## **5 Differenzierungsmodell nach Whitbourne und Weinstock**

### **5.1 Verständnis**

Das Differenzierungsmodell nach Whitbourne und Weinstock (1982) begreift Identität nicht nur als adoleszenzspezifisch, sondern spricht auch dem Erwachsenenalter identitätsregulierende Mechanismen zu. Es entwickelte die Identitätsprozesse weiter und integrierte einen dynamischen Aspekt, nach welchem Identität sich verändert und kein einmal festgelegter Zustand ist. Im Hinblick auf die organisationale Identifikationsthematik ermöglicht ein dynamischeres Verständnis der Identität mehr Erklärungsraum. Identität umschreiben Whitbourne und Weinstock (1982, S. 108) folgendermassen: „Die Identität eines Erwachsenen besteht in der Gesamtheit körperlicher Merkmale, Fähigkeiten, Motive, Ziele, Einstellungen, Werthaltungen und sozialer Rollen, die ein Mensch sich selbst zuschreibt. Die Identität organisiert die Erfahrungsinterpretationen eines Erwachsenen und wird selbst wiederum durch Erfahrungen weiterentwickelt“. Die Identität eines Erwachsenen besteht in seiner Selbstdefinition. Es ist seine Antwort auf die Frage „Wer bin ich?“. Hauptbereiche der Identität sind Partnerschaft, Familie, Beruf, Gesellschaft, die zudem unterschiedliche Identitätszustände aufweisen können.

Die organisierende Funktion der Identität ermöglicht dem Menschen das Aufrechterhalten eines Kontinuitätsempfindens über Situationen und über Zeit hinweg. Identität wird nicht als starre Instanz aufgefasst, sondern der Änderungs- und Entwicklungsaspekt wird einbezogen. Identitätsentwicklung findet statt, wenn anfänglich eher globale Selbstbilder, Motive, Überzeugungen, Werthaltungen und Rollen in feinere, klarere und komplexere übergeleitet werden.

### **5.2 Differenzierungsprozesse**

Individuen interpretieren zum einen Erfahrungen auf der Grundlage dessen, was sie bereits über sich selbst denken, welches identitätsverstärkend wirkt. Zum andern ändern sie dieses Selbstbild, wenn die gemachten Erfahrungen widersprechen. Diesen Mechanismus bezeichnen die Autorinnen als deduktive und induktive Differenzierung (siehe Abbildung 2).

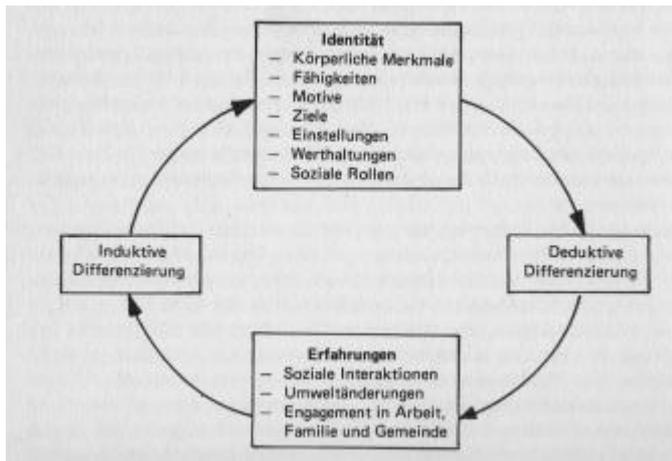


Abbildung 2: Modell der Identitätsveränderung im Erwachsenenalter (Whitbourne & Weinstock, 1982, S. 32)

Ein Prozess *deduktiver Differenzierung* findet nach Whitbourne und Weinstock (1982) statt, wenn die Identität eines Menschen die Grundlage für seine Erfahrungsinterpretation bildet. Die Bedeutung einer Erfahrung leitet das Individuum aus seinem allgemeinen Identitätssystem, bestehend aus seinen Selbstwahrnehmungen, Motiven, Werthaltungen, Überzeugungen und sozialen Rollen, ab.

Wie deduktive Differenzierung ablaufen kann, soll am Beispiel einer Person mit hoher Motivation für berufliches Vorankommen gezeigt werden. Diese Person wird ihre Erfahrungen im Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten unter dem Aspekt ihres ausgeprägten Karrierewunsches interpretieren. Sie wird diese Erfahrungen danach differenzieren, ob diese einen eher hohen oder eher geringen Beitrag zu ihrem beruflichen Erfolg leisten. Ihr zu Hilfe steht dabei das Identitätssystem.

Ein Prozess *induktiver Differenzierung* läuft demgegenüber gemäss Whitbourne und Weinstock (1982) ab, wenn wahrgenommene Erfahrungen eine Veränderung der Identität bewirken. Bei dieser Art des Differenzierungsprozesses wird das Identitätssystem als Folge der Auseinandersetzung mit bestimmten Erfahrungen geklärt und verfeinert.

So kann die karriereorientierte Person aus obigem Beispiel sich veranlasst sehen, ihre Identität zu verändern und den Karrierewunsch zu revidieren, wenn auf ihre Beförderungsvorstellungen nicht reagiert wird.

Bei der Ausarbeitung der Differenzierungsprozesse waren die Anpassungsmechanismen nach Piagets Entwicklungstheorie (Piaget & Inhelder, 1969) massgebend. Deduktive Differenzierung entspricht dem Assimilationsprozess als die Anpassung neuer Erfahrungen an die bestehende Identität im Sinne einer Stabilisierung der Identität. Wird hingegen über die induktive Differenzierung die bestehende Identität an neue Erfahrungen angepasst und eine Identitätsänderung eingeleitet, handelt es sich um den Akkommodationsprozess (vgl. Hausser, 1995).

Alltägliche Berufs- und Arbeitserfahrung wirkt auf die Identität einer Person in der Regel als Akkommodation (Hausser, 1995). Die Person kann jedoch bei Arbeitsunzufriedenheit mit ihrer vorhandenen Identität ihre Arbeitserfahrungen assimilieren – bis zu offensiven Handlungskonsequenzen wie Firmenwechsel, Umschulung und Aussteigen oder defensiven Handlungskonsequenzen wie Krankmachen und Burnout (Whitbourne & Weinstock, 1986).

Whitbourne und Weinstock (1982) heben in ihrem Kreismodell ein Gleichgewicht zwischen Identitätsassimilation und Identitätsakkommodation als das immer wieder anzustrebende Ziel

bei der Identitätsentwicklung eines Menschen hervor (vgl. Hausser, 1995). Dominiert die deduktive Differenzierung, so werden Erfahrungen nicht in die Identität integriert. Ist hingegen die induktive Differenzierung dominant, durchwirkt die Identität nicht die Erfahrungen.

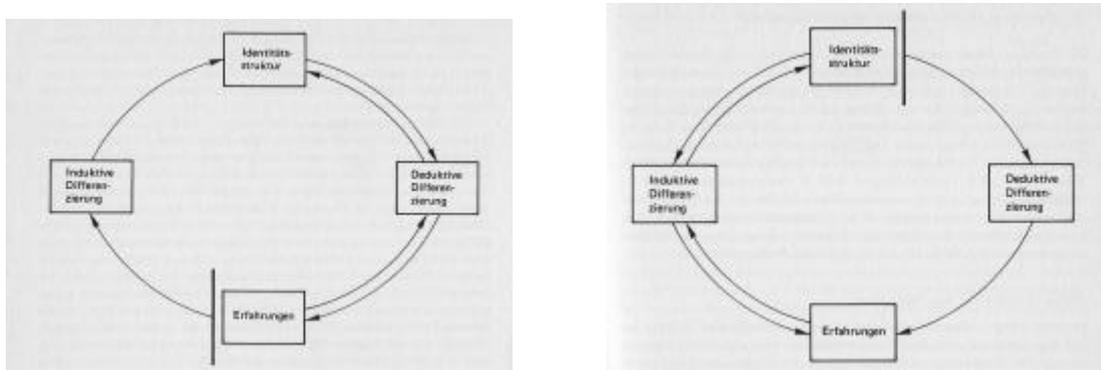


Abbildung 3: Deduktive bzw. induktive Differenzierung (Whitbourne & Weinstock, 1982, S. 112, 113)

### 5.3 Differenzierungsprozesse und Identitätszustände

Whitbourne und Weinstock (1982) stellen zwischen den Identitätszuständen, wie sie Marcia (1966) formulierte, und den Prozessen der deduktiven und induktiven Differenzierung einen Bezug her. Das Verhältnis deduktive und induktive Differenzierung bei einer Person kennzeichnet ihren Identitätszustand.

Im Zustand der *erarbeiteten Identität* neigt das Individuum dazu, ein stabiles Gleichgewicht zwischen den beiden Mechanismen aufrechtzuerhalten. Eine fest gefügte Identität wird so lange beibehalten (deduktive Differenzierung), bis Erfahrungen eine Identitätsveränderung herbeiführen (induktive Differenzierung). Personen im *Moratorium* wechseln vom Gleichgewicht zum Ungleichgewicht. Die beiden Prozesse lösen sich andauernd ab, ohne dass eine einheitliche Identität erreicht wird. Eine Neigung zur Realitätsverneinung zeigt die Person im Zustand der *übernommenen Identität*. Sie tut dies aufgrund einer defensiven Einstellung gegenüber Erfahrungen, die ihre Identität bedrohen. Deduktive Differenzierung als vorherrschender Prozess dient dann dazu, die eigene Identität auf Ereignisse zu projizieren. Im Zustand *diffuser Identität* schliesslich leistet eine Person wenig oder gar keine deduktive Differenzierung, weil keine Identität gebildet werden soll.

### 5.4 Wodurch wird der Differenzierungsprozess angeregt?

Ganz allgemein kommt der Differenzierungsprozess in Gang, wenn das Individuum eine Diskrepanz zwischen der erlebten Erfahrung und seinem identitätsgebenden System wahrnimmt. Beispielsweise erschüttert ein wahrgenommenes Ereignis die eigenen Überzeugungen, Werthaltungen, Motive oder Rollen, so kann die betroffene Identität durch Differenzierung geändert werden.

Zwei Menschen können ein und dasselbe Ereignis erleben, ihm aber grundverschiedene Bedeutung beimessen. Beim einen wird es identitätsrelevant sein und für jemanden anders bleibt es ohne Relevanz für die Identität. Im Endeffekt kann eine Identitätsänderung bei der einen Person einsetzen, bei der anderen aber nicht, weil für sie keine Diskrepanzen festzustellen waren.

Whitbourne und Weinstock (1982, S. 128) nennen eine Anzahl beispielhafter Lebensereignisse, die Veränderungen im Identitätsbereich herbeiführen können. Untenstehende Tabelle 2 gibt sie mit dem entsprechenden Lebensbereich und Beispielnennungen wieder.

Tabelle 2: Veränderungen im Identitätsbereich durch Lebensereignisse nach Whitbourne und Weinstock (1982, S. 128)

Lebensbereich	Lebensereignisse	Beispiele
Selbstkonzept	Veränderung im körperlichen Erscheinungsbild, in Fähigkeiten, in der Behandlung durch andere	Ergrauendes Haar
Persönliche Ziele	Erfolg oder Fehlschlag bei wichtigen Bemühungen	Berufliche Beförderung
Werte	Zustimmung zu oder Ablehnung von Überzeugungen durch wichtige Andere	Jugendlicher, der in eine Gegenkultur gerät
Motive	Billigung oder Ablehnung von Verhaltensweisen, die auf das Erreichen von Zielen gerichtet sind	Kündigung wegen unfairer Methoden gegenüber beruflichen Konkurrenten
Zwischenmenschliche Beziehungen	Bilden oder Auflösen enger Beziehungen	Ehescheidung, Trennung oder Tod des Partners, der Partnerin
Soziale Rollen	Einnahme oder Verlust von Positionen mit normativen Erwartungen	Grossvater oder Grossmutter werden
Persönliches / soziales Milieu	Naturkatastrophen und Unfälle, kulturelle und ökonomische Veränderungen	Beginn einer wirtschaftlichen Rezession in einem Land

## 5.5 Identitätskrise und Identitätszustände

Das von Whitbourne und Weinstock (1982) vorgeschlagene Prozessmodell unterscheidet zwischen einer Einschätzung des Ereignisses, welches als Krise wahrgenommen oder nicht als Krise bewertet werden kann (siehe Abbildung 4).

Wird ein Lebensereignis vom Individuum als Krise wahrgenommen, gelangt das Individuum in den Zustand des Moratoriums. Sucht die Person Alternativen und Lösungswege und entscheidet sich richtig, folgt der Zustand der erreichten Identität. Wenn die Krisenbewältigung scheitert, bestehen drei Möglichkeiten: Die Person lässt die Sache auf sich beruhen und gerät so in den Zustand diffuser Identität. Sucht sie für längere Zeit weiterhin erfolglos nach Lösungswegen, so hält der Zustand des Moratoriums an. Oder die Person übernimmt existierende Lösungen und die Krisenbewältigung wird ihr dadurch abgenommen. Der Zustand der vorweggenommenen Identität tritt ein.

Wird die Situation gar nicht erst als Krise wahrgenommen, gibt es zwei Möglichkeiten, damit umzugehen: Vermeidet die Person, über die stattgefundenen Veränderungen nachzudenken, so befindet sie sich im Zustand der übernommenen Identität. Stellt das Lebensereignis überhaupt kein Problem dar, befindet sich die Person im Zustand der erarbeiteten Identität. Ist ihr die neue Situation jedoch wirklich gleichgültig, befindet sie sich im Zustand diffuser Identität.

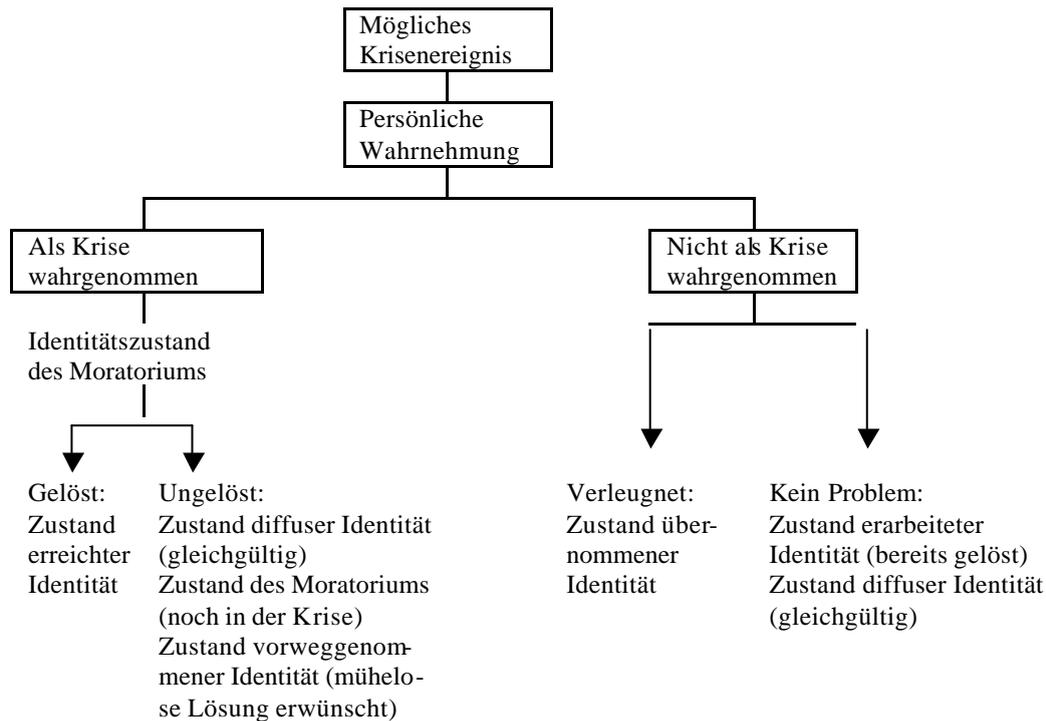


Abbildung 4: Prozessglieder bei der Lösung von Identitätsproblemen (Whitbourne & Weinstock, 1982, S. 130)

Identität wird nicht als starre Instanz aufgefasst, sondern der Änderungs- und Entwicklungsaspekt wird beachtet. Gemäss Hausser (1995) schwebt Whitbourne und Weinstock ein lediglich Erfahrung verarbeitendes, letztlich reaktives Subjekt vor. Das motivationale Moment identitätsbedingten Handelns geht leider unter. Weiter weist das Modell nach Hausser (1995) eher additiven Charakter auf, und es vernachlässigt die emotionale Seite im Identitätsbegriff.

## 6 Haussers Modell der Identitätsregulation

### 6.1 Verständnis

Hausser (1995) denkt Identität weniger als Zustand und als etwas Statisches, sondern vielmehr als Relationen und Funktionen. „Identität lässt sich ... bestimmen als die Einheit aus Selbstkonzept, Selbstwertgefühl und Kontrollüberzeugung eines Menschen, die er aus subjektiv bedeutsamen und betroffen machenden Erfahrungen über Selbstwahrnehmung, Selbstbewertung und personale Kontrolle entwickelt und fortentwickelt und die ihn zur Verwirklichung von Selbstansprüchen, zur Realitätsprüfung und zur Selbstwertherstellung im Verhalten motivieren“ (Hausser, 1995, S. 66). Die Struktur der Identität erfasst Hausser demnach mit den Komponenten „Selbstkonzept“, „Selbstwertgefühl“ und „Kontrollüberzeugung“ (siehe Abbildung 5). Die Relation begreift er durch das Zusammenspiel von Identitätskomponenten und subjektiv bedeutsamen Erfahrungen. Zur Funktion der Identität meint Hausser: „Identität ist nicht nur *Ergebnisvariable* verarbeiteter und generalisierter, subjektiv bedeutsamer und betroffen machender Erfahrungen. Identität ist auch *Bedingungsvariable* für *motivationale und Handlungsimpulse*“ (Hausser, 1995, S. 67).

Erfahrungen umschreibt Hausser (1995) mit Gegenstandsbeziehungen und orientiert sich dabei an Leontjew (1977). Gegenstandsbeziehungen sind Sachverhalte in der Lebenswelt eines Menschen mit Aufforderungscharakter. Als Sachverhalte sind Sachen, Personen, Lebewesen, Zustände, Veränderungen, Ereignisse oder Zusammenhänge zu verstehen.

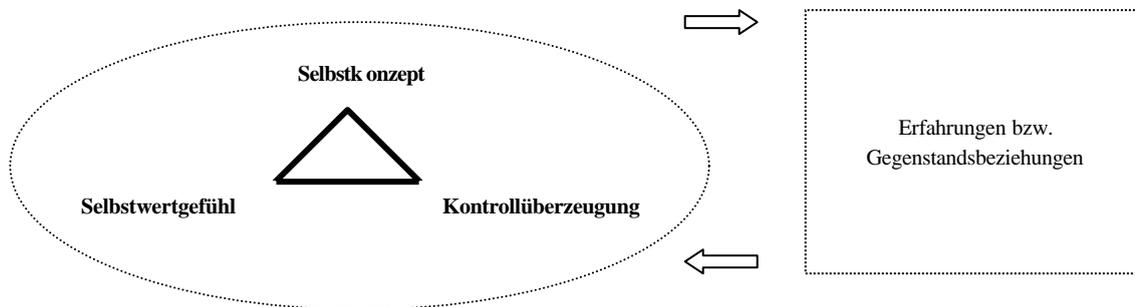


Abbildung 5: Identitätsmodell nach Hausser (1995)

Die einzelnen Identitätskomponenten werden von Hausser (1995) folgendermassen definiert (vgl. Grote & Raeder, 2003):

Kasten 1: Identitätskomponenten nach Hausser (1995)

<p><b>Selbstkonzept</b></p>	<p><u>Biographische Kontinuität:</u> „unmittelbare Wahrnehmung der eigenen Gleichheit und Kontinuität in der Zeit und der damit verbundenen Wahrnehmung, dass auch andere diese Gleichheit und Kontinuität erkennen“ (Erikson, 1980, zitiert nach Hausser, 1995, S. 29).</p> <p><u>Ökologische Konsistenz:</u> „Mit ökologischer Konsistenz ist die selbstwahrgenommene Stimmigkeit des Verhaltens eines Subjekts in verschiedenen Lebensbereichen gemeint“ (Hausser, 1995, S. 29).</p> <p><u>Konsequenz in der Einstellungs-Verhaltens-Relation:</u> „Dies stellt die subjektiv wahrgenommene Übereinstimmung des tatsächlichen Verhaltens mit den eigenen Überzeugungen dar“ (Hausser, 1995, S. 30).</p> <p><u>Echtheit in der Emotions-Verhaltens-Relation:</u> „Die subjektiv wahrgenommene Übereinstimmung des tatsächlichen Verhaltens mit den eigenen Gefühlen und Unechtheit als entsprechende Diskrepanz...“ (Hausser, 1995, S. 30).</p> <p><u>Individualität:</u> „In der Individualität, seiner Einzigartigkeit, liegt das Bewusstsein eines Menschen, in bestimmten Gegenstandsbeziehungen originell, unverkennbar, unersetzlich, nicht beliebig austauschbar zu sein“ (Hausser, 1995, S. 31).</p> <p><u>Gleichwertigkeit:</u> „Sie stellt das Bewusstsein dar, anderen Menschen ebenbürtig zu sein“ (Hausser, 1995, S. 32).</p>
<p><b>Selbstwertgefühl</b></p>	<p>„Das Selbstwertgefühl eines Menschen entsteht aus den Generalisierungen seiner erfahrungsabhängigen Selbstbewertungen“ (Hausser, 1995, S. 34). Das Selbstwertgefühl ist „die emotionale Einschätzung des eigenen Selbstkonzepts im Sinne zum Beispiel von Stolz oder Scham, von Überlegenheit und Unterlegenheit, von Wohlbefinden und Selbstzufriedenheit, Selbstakzeptierung und Selbstachtung“ (Frey &amp; Hausser, 1987, S. 20).</p>
<p><b>Kontrollüberzeugung</b></p>	<p>„Unter Kontrollüberzeugung versteht man eine generalisierte Haltung, die eigene Lage beeinflussen zu können oder ihr ausgeliefert zu sein, persönliche Pläne umsetzen zu können oder hilflos zu sein, mit der Zukunft rechnen oder sie nicht vorhersehen zu können“ (Frey &amp; Hausser, 1987, S. 20).</p>

In erweiterter Form hat Hausser das Kreismodell von Whitbourne und Weinstock (1982) in seine Identitätskonzeption einbezogen, vertieft aber den Mechanismus der identitätsrelevanten Prozesse. Das Modell von Whitbourne und Weinstock erklärt die Identitätsprozesse soweit, als sie assimilierend oder akkommodierend sind. Hausser geht weiter und überdenkt die inneren Mechanismen, die Identität dynamisch herstellen oder erhalten.

Als methodischen Zugang zu den Identitätskomponenten schlagen Frey und Hausser (1987) die Erhebung des Selbstkonzepts als kategoriale Selbsteinschätzung (Selbstdefinition) der persönlichen Beziehungen zu subjektiv bedeutsamen und betroffen machenden Gegenständen vor. Dazu eignen sich „Who am I“-Fragebogen. Nach einer Zwischenauswertung, einem Ordnen der Antworten nach Bedeutsamkeitsrang können die subjektspezifischen Kategorien eingeschätzt werden bezüglich ihrer Bedeutung für das Selbstwertgefühl.

## 6.2 Mechanismus der Bedeutsamkeit und Betroffenheit

Dem Identitätsmodell von Hausser liegt der Mechanismus des Relationalen für die alltägliche Identitätsarbeit zugrunde. Identität beschreibt das Modell als komplexes Gefüge des Verknüpfens und des In-Beziehung-Setzens (Hausser, 1995). Neue Erfahrungen entsprechen oder widersprechen den bisherigen Identitätsstandards. Entweder werden diese verändert, und es kommt zu einem neuen stabilen Zustand, einer veränderten Identität, oder die neuen Erfahrungen werden umgedeutet oder abgewehrt, und die Identität bleibt unverändert. Der wahrgenommenen Wichtigkeit dieser Erfahrungen begegnet Hausser mit dem Mechanismus der subjektiven Bedeutsamkeit und Betroffenheit (siehe Abbildung 6).

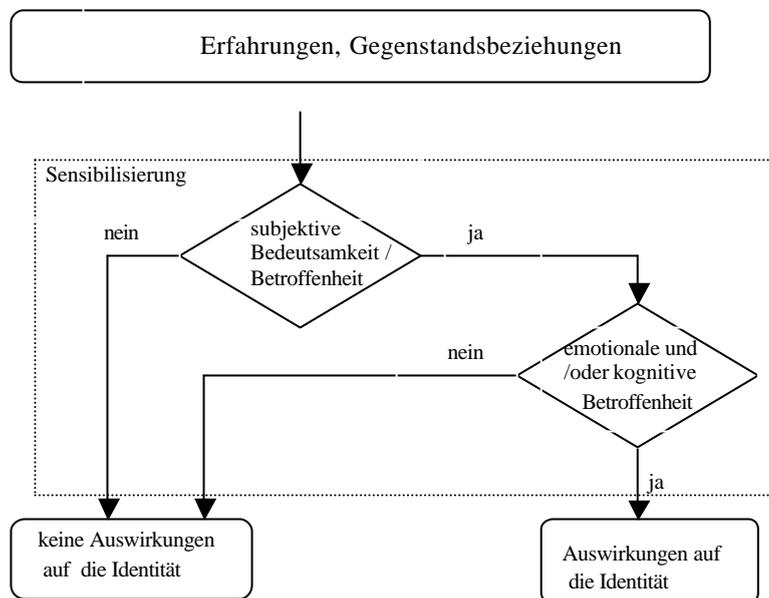


Abbildung 6: Identitätsprozess nach Hausser (1995)

Die subjektive Bedeutsamkeit einer Gegenstandsbeziehung wird identitätspsychologisch relevant, wenn eine emotionale oder kognitive Betroffenheit damit einher geht. Hausser (1995, S. 9) charakterisiert sie als „kognitives Ordnungsschema des Subjekts“, die die Identitätsrelevanz von Erfahrungen einerseits und Motivationen andererseits bestimmt. Ein verwandtes Konzept ist das Zentralitätskonzept (Neubauer, 1976). Auch die Unterscheidung zwischen Kernidentität (core identity) und Subidentitäten (subidentities)

meint nichts anderes als eine Abstufung der subjektiven Bedeutsamkeit der identitätsrelevanten Erfahrungen eines Menschen (Hausser, 1995).

Die Betroffenheit ist nach Hausser (1995) das emotionale Pendant. Was einen sehr betroffen macht und beschäftigt, wird vom Selbst wahrgenommen und einer emotionalen Bewertung unterzogen. Es geht um ein Angesporensein, Verwickeltsein, um eigene Ziele und Werte, Bedürfnisse und Interessen, die tangiert sind (vgl. Ulich, 1982). Was emotional unberührt und kalt lässt, wird auch nicht relevant für die Identität.

Sind gewisse Gegenstandsbeziehungen für einen Menschen von subjektiver Bedeutsamkeit und lösen Betroffenheit aus, können sie identitätsrelevant werden. Beispielsweise kann der Wintersport Skifahren für einen Menschen von besonderer Bedeutung sein. Diese Person verbringt viel Freizeit mit Skifahren. Skifahren gibt ihr Identität. Es ist für diese Person eine wichtige Gegenstandsbeziehung. Sie ist subjektiv bedeutsam. Wird diese Person das Skifahren beispielsweise aus gesundheitlichen Gründen aufgeben müssen, wird dieses Vorkommnis nach dem Modell von Hausser die Identität beeinflussen, weil sie von bedeutender Wichtigkeit für die betreffende Person ist.

Die Dynamik im Modell geschieht durch die psychologische Relevanz. Eine Erfahrung wird für ein Individuum identitätsrelevant, wenn sie subjektiv bedeutsam ist und betroffen macht.

Die Variablen in Haussers Identitätskonzept können in ihrer Ausprägung variieren. Etwas kann subjektiv bedeutsam, aber auch gleichgültig sein. Diese Denkweise ist wichtig, um durch das Konzept auch undramatische Identitätsentwicklungen eines Menschen abzubilden.

Es entspricht einem Prinzip der Ökonomie, dass ein Mensch nicht von seiner gesamten Lebenswelt, von all seinen Gegenstandsbeziehungen gleichermassen stark betroffen sein kann.

Wenn bestimmte Gegenstandsbeziehungen einen Menschen sehr betroffen machen und beschäftigen, so braucht er - schon aus Gründen seiner psychischen Kapazität und zeit-räumlichen Begrenztheit - als Ausgleich andere Gegenstandsbeziehungen, die ihn emotional weniger tangieren. Hausser (1995) verweist in diesem Zusammenhang auf Heller (1980) und zieht das Figur-Grund-Prinzip der Gestaltpsychologie bei. Die Figur der Gegenstände mit hoher Identitätsrelevanz hebt ab vom Grund der Gegenstandsbeziehungen mit geringer Identitätsrelevanz.

### **6.3 Prozess der Sensibilisierung**

Einhergehend mit subjektiv bedeutsamen Gegenstandsbeziehungen ist nach Hausser (1995) der Vorgang der Sensibilisierung (siehe Abbildung 6). Die Person richtet ihre Aufmerksamkeit auf Aspekte von sich selbst als Objekt wie beispielsweise auf das eigene momentane Befinden, die eigene Biographie, den eigenen Körper, die eigenen Wünsche etc. Komponenten der Selbstaufmerksamkeit (self-awareness), das „Gewahrwerden“ seiner selbst (Wicklund, 1975, 1979) treten hinzu. Weiter in diesem Vorgang zeigt sich Selbstwahrnehmung in der Folge von Selbstaufmerksamkeit. Selbstwahrnehmung bezieht sich auf die situative Selbstaufmerksamkeit, aber auch auf Selbstbeobachtung in früheren Situationen. Bei der Selbstwahrnehmung wird die momentane Erfahrung eigenen Verhaltens und Wirkens mit gespeicherter Erfahrung, wie man sich eben selbst kennt, vereinigt (Hausser, 1995, in Anlehnung an Bem, 1979).

Mit der kognitiven Selbstwahrnehmung stellt sich die emotionale Selbstbewertung im Identitätsvorgang ein. Das Individuum bewertet seine Selbsteinschätzung. Mit dem vorher erwähnten Beispiel des Skifahrers zeigt sich dies folgendermassen: Es wird die Situation angenommen, dass diese Person das Skifahren aus irgendwelchen Gründen nicht mehr ausüben kann. Der Wegfall des Skifahrens wird in das Bezugssystem eingeordnet. Die Person hält fest, dass sie auf das Skifahren verzichten muss. Als nächstes im Prozess bewertet sie diese Wahrnehmung explizit nach gut oder schlecht. Emotionale Empfindungen spielen mit. Weiter im Ablauf, nachdem eine Gegenstandsbeziehung als subjektiv bedeutsam erachtet und als selbstwertbedeutsam bewertet worden ist, wirkt sie auf Persönlichkeitsteile. Gemäss Hausser betrifft es das Selbstkonzept, das Selbstwertgefühl und die Kontrollüberzeugung. Personen empfinden sich dann nicht mehr als genug verankert, wenn das Selbstkonzept betroffen wird. Am Beispiel des Skifahrers wird das Selbstkonzept dadurch beeinträchtigt, dass Funktionen wie Skirennen fahren oder Skiferien an Weihnachten, im Februar und an Ostern wegfallen. Es sind Funktionen, die dieser Person jahrelang geholfen haben, sich als begeisterten Skifahrer zu verstehen. Auch Selbstwertgefühle werden tangiert, wenn das Skifahren aufzugeben ist. Diese Person fühlt sich in der persönlichen Wertigkeit gemindert. Ein Teil ihrer Selbstdefinition fällt weg und hinterlässt eine Lücke. Aber auch die denkerische Kraft, die Geschehnisse zu etwas Positiverem hinzuleiten, wird angeschlagen (vgl. Hausser, 1995).

Hausser (1995) unterscheidet zwischen einer Identität als subjektive Erfahrung und einer Identität als übersituative Erfahrung. Das Erstere ist mit dem Vorgang der subjektiv bedeutsamen Gegenstandsbeziehungen und den geistigen und emotionalen Folgeschritten zu beschreiben. Zu einer Identität als übersituative Erfahrung kann es kommen, weil bestimmte Erfahrungen einer Person als so wichtig und zentral gehalten werden, dass sich ihre psychische Beschäftigung damit ausdehnt und generalisierenden Charakter annimmt.

#### **6.4 Innere Verpflichtung**

Wird Identität als motivationale Quelle betrachtet, kommt gemäss Hausser (1995) der inneren Verpflichtung Bedeutung zu. Innere Verpflichtung bezeichnet nach Hausser (1995, S. 49) „die *verbindliche innere Haltung*, sich auf einen Gegenstand einzulassen, sich zu binden, sich festzulegen, es ernst zu meinen sowie das *nach aussen gerichtete Engagement* gegenüber dem Gegenstand“. Innere Verpflichtung drückt sich in der Identitätsrelevanz von Sachverhalten in der Lebenswelt eines Menschen aus.

Personen gehen im Laufe ihres Lebens eine unzählige Menge von Gegenstandsbeziehungen ein. Einige dieser Beziehungen gründen auf einer inneren Haltung, sich auf diesen Gegenstand einzulassen, sich zu binden, sich festzulegen. Auch ein nach aussen gerichtetes Engagement gegenüber diesem Gegenstand zeigt sich. Die innere Verpflichtung rührt von den das Selbst ausmachenden Teilen her. Definiert sich beispielsweise eine Person in der Rolle als Automechaniker als gradlinig und ehrlich, wird sie sich bevorzugt für diejenigen Aufgaben engagieren, die ein solches Verhalten verlangen. Diese Person wird dem Kunden gerne mitteilen, dass das Auto wahrscheinlich noch einige Jahre in Betrieb sein kann. Entspricht ein solcher Umgang mit dem Kunden auch der Firmenpolitik, wird die innere Verpflichtung von einer weiteren Seite gestützt. Würde die Firma es jedoch bevorzugen, dass der Automechaniker sich über den guten Zustand des Autos ausschweigt und stattdessen vielmehr das neueste Modell propagiert, könnte die innere Verpflichtung nicht genügend gelebt werden. Diese Person müsste entgegen ihrer Selbstdefinition handeln und ein Motivationsantrieb der inneren Verpflichtung würde nicht geschehen.

Existiert die innere Verpflichtung durch identitätsrelevante Gegebenheiten, wird sich die Person für diese Gegenstandsbeziehungen einsetzen. Weil sie ihr wichtig sind, wird sie Engagement zeigen oder mit andern Worten, es besteht gegenüber solchen Gegenstandsbeziehungen nach Hausser (1995) ein Commitment.

So wie der Vorgang der inneren Verpflichtung entstehen kann, so kann er sich auch wieder abbauen. Hausser (1995) spricht von Entpflichtung. Eine Person, die sich im Vorgang der inneren Entpflichtung befindet, löst sich von der Gegenstandsbeziehung, wendet sich ab und wechselt in einen Zustand der Gleichgültigkeit oder Teilnahmslosigkeit über. Die Gegenstandsbeziehung, die vorher für sie subjektiv bedeutsam war, ist es nun nicht mehr. „Eigentlich ist es mir nun egal, ob die Firma die Umsatzziele erreicht oder nicht“. Eine solche Aussage deutet darauf hin, dass die Person einen inneren Entpflichtungsvorgang durchgemacht hat.

## 6.5 Identitätstypen und Arbeitsflexibilisierung

Obwohl diese Arbeit nicht das Ziel hat, Identitäten zu erheben, soll eine neuere Untersuchung von Grote und Raeder (2003) vorgestellt werden, die einen Zusammenhang zwischen Identitätstypen nach dem Modell von Hausser und der Arbeitsflexibilisierung einer Organisation herausgearbeitet hat. Mit dem Beschrieb der Identitätstypen ist vor allem auch ein methodischer Zugang vorgestellt.

Anhand von 59 biographischen Interviews identifizierten Grote und Raeder (2003) clusteranalytisch vier Identitätstypen, die als *kontinuierlicher*, *berufszentrierter*, *kritisch-flexibler* und *selbstbestimmter Typ* bezeichnet wurden. Als Kerndimensionen liegen die von Hausser (1995) beschriebenen Merkmale *biographische Kontinuität*, *ökologische Konsistenz* und *Kontrollüberzeugung* zugrunde.

In einer weiteren Untersuchungsphase wurden Mitarbeiterbefragungen in 14 Unternehmen aus der Dienstleistungs- und Industriebranche durchgeführt, die zum Identitätstyp auch den Flexibilisierungsgrad des Unternehmens und Merkmale zum psychologischen Vertrag abfragten. Auf das Thema des psychologischen Kontrakts wird nicht weiter eingegangen. Die Ergebnisse beruhen auf 782 Mitarbeiterbefragungen.

### Identitätstypen

Die von Grote und Raeder (2003) klassifizierten vier Identitätstypen sind nachfolgend charakterisiert (siehe auch Tabelle 3):

- kontinuierlicher Typ  
Der kontinuierliche Typ betont den roten Faden in seiner Biographie. Meistens ist er im erlernten Erstberuf tätig. Arbeitswelt und nichtberufliche Lebensbereiche stehen harmonisch zu einander. Eine hohe ökologische Konsistenz besteht. Er sieht die biographischen Ereignisse von sich selbst wie aber auch von der Situation verursacht.
- berufszentrierter Typ  
Der berufszentrierte Typ befindet sich in einer beruflich stabilen Situation und investiert viel in den Beruf. Ein Berufswechsel ist eher vorgenommen worden. Der Beruf kann andere Lebensbereiche dominieren. Ökologische Konsistenz ist gering gegeben. Berufliche Ereignisse interpretiert dieser Typ als selbst verursacht, aber auch situationsbedingt.

- kritisch-flexibler Typ  
Der kritisch-flexible Typ hat seinen Beruf gewechselt, sogar mehrmals. Die biographische Kontinuität fällt mittel aus. Eine ökologische Konsistenz ist feststellbar. Personen dieses Typs bemühen sich, verschiedene Lebensbereiche zu integrieren und betonen die Wichtigkeit des Lebens jenseits der Arbeit. Die beruflichen Entscheidungen sehen sie von Situations- und Personenfaktoren beeinflusst.
- selbstbestimmter Typ  
Der selbstbestimmte Typ erlebt Veränderung wie auch Kontinuität in seinem Berufsleben, wodurch die biographische Kontinuität als gering bezeichnet wird. Er versucht aktiv, die verschiedenen Lebensbereiche zu integrieren und erreicht eine hohe ökologische Kontinuität. Biographische Ereignisse sind von ihm beeinflusst worden. Situative Faktoren erhalten eine untergeordnete Bedeutung.

Die den beschriebenen Identitätstypen zugrunde liegenden Kerndimensionen *biographische Kontinuität*, *ökologische Konsistenz* und *Kontrollüberzeugung* wurden bereits weiter vorne beim Beschrieb von Haussers Identitätsmodell erklärt. Für eine Untersuchung sind sie allerdings konkreter zu formulieren, weshalb nachfolgend in Kürze die Operationalisierung der Merkmale durch Grote und Raeder (2003) vorgestellt wird.

*Biographische Kontinuität* wird in der Art verstanden, dass die Person im erlernten Erstberuf tätig ist oder eine Weiterentwicklung aus dem erlernten Erstberuf abzuleiten ist. Biographische Kontinuität findet sich aber auch über eine wechselhafte Biographie hinweg, wenn einiges gleich geblieben ist. Dazu können beispielsweise „Sitzleder“ oder die Disziplin, dass „immer ein guter Job gemacht worden ist“, zählen. Die Basis einer subjektiv erlebten Kontinuität ist in einem solchen Fall über ständig involvierte biographische Merkmale entwickelt worden. Operationalisiert wurde das Merkmal mit der Frage „Gibt es in Ihrer Biographie einen roten Faden?“. Der rote Faden war darauf durch zwei Folgefragen mit Mehrfachantworten zu präzisieren.

*Ökologische Konsistenz* definieren Grote und Raeder (2003) in Bezug auf Hausser (1995) als die selbstwahrgenommene Stimmigkeit des eigenen Verhaltens in verschiedenen Lebensbereichen. Dass Befragte aktiv versuchen, verschiedene Lebensbereiche zu integrieren, zeigt sich darin, dass sie ihre Arbeit als wichtig für ihre Persönlichkeitsentwicklung einschätzen und bewusst Zeit für nichtberufliche Lebensbereiche reservieren oder diesen hohe Wichtigkeit zuschreiben. Dieses Merkmal wurde mit der Frage „Erleben Sie eine Unstimmigkeit zwischen verschiedenen Lebensbereichen (z.B. Beruf, Familie, Sport etc.)?“ erhoben. Mit zwei Folgefragen mit Mehrfachantworten wurde nach dem Grund einer vorhandenen bzw. nicht vorhandenen Unstimmigkeit gefragt.

*Kontrollüberzeugung* wurde mit Fragen zur Ursache der biographischen Ereignisse operationalisiert. Die Befragten hatten zu unterscheiden zwischen biographischen Berufs- und Arbeitsphasen, die von ihnen selbst beeinflusst worden sind oder die von Situations- oder Personenfaktoren abhängig waren. Die Frage lautete: „Welche Personen oder Faktoren haben bisher Ihre berufliche Laufbahn beeinflusst?“. Sie war mit Mehrfachantworten (z.B. Sie selbst, berufliche Situation, familiäre Situation) zu beantworten.

Basierend auf den Ergebnissen der biographischen Interviews fehlte nach Grote und Raeder (2003, S. 5) „eine übergeordnete, aber persönliche Bewertung der eigenen Identitätskonstruktion“. Sie führen deshalb das Merkmal *Selbstwert* als Bewertung der

Kontrollüberzeugungen sowie des Selbstkonzeptes ein. Die Befragung zum *Selbstwert* operationalisierte die Untersuchung durch eine Einschätzung der eigenen Beurteilung zur Person mit dem Item: „Beurteilen Sie Ihre Person insgesamt (insbesondere auf obige Fragen) positiv?“. Mit „obige Fragen“ sind die Fragen zur biographische und ökologischen Konsistenz sowie Kontrollüberzeugung gemeint.

Tabelle 3 listet die vier herauskristallisierten Identitätstypen (kontinuierlicher, berufszentrierter, kritisch-flexibler und selbstbestimmter Typ) mit den Ausprägungen auf den vier erhobenen Merkmalen auf. Zusätzlich wird Tabelle 3 um zwei Merkmale erweitert, zu denen die Untersuchung von Grote und Raeder (2003) interessante Ergebnisse berichtet. Wie bereits weiter vorne erwähnt, ist die Untersuchung unter anderem dem Zusammenhang zwischen Identitätstyp und Organisationstyp bezüglich Arbeitsflexibilisierung nachgegangen. Im Anschluss an die Tabelle 3 ist eine Erläuterung zu den verschiedenen Typen der Arbeitsflexibilisierung zu finden.

Tabelle 3 zeigt, dass der kontinuierliche Typ, der durch sehr traditionelle Berufsbiographien gekennzeichnet ist, am häufigsten vorkommt und dass er häufig in den gering flexibilisierten Unternehmen arbeitet. Der Kritisch-Flexible kommt am zweithäufigsten vor und bevorzugt mittel bis hoch flexibilisierte Organisationen. Die Berufszentrierten und die Selbstbestimmten sind am wenigsten häufig anzutreffen. Berufszentrierte Personen arbeiten bevorzugt in mittelflexiblen Unternehmen, wohingegen der selbstbestimmte Typ in hochflexiblen Unternehmen zu finden ist.

Zudem sind der kritisch-flexible Typ und der selbstbestimmte Typ eher als Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung beschäftigt, während der kontinuierliche und der berufszentrierte Identitätstyp einen höheren Anteil an Führungskräften beinhalten.

Tabelle 3: Identitätstypen, Hierarchiestufe und Arbeitsflexibilisierung (zusammengestellt aus Grote & Raeder, 2003)

Merkmale	Identitätstypen			
	Die Kontinuierlichen	Die Berufszentrierten	Die Kritisch-Flexiblen	Die Selbstbestimmten
Biographische Kontinuität	hoch	hoch	mittel	gering
Ökologische Konsistenz	hoch	gering	mittel	hoch
Kontrollüberzeugung	interaktionistisch	interaktionistisch	interaktionistisch	internal
Selbstwert	sehr positiv	positiv	mittel	positiv
Hierarchiestufe im Unternehmen	Führungskräfte: 127 Mitarbeitende: <u>190</u> 324	Führungskräfte: 37 Mitarbeitende: <u>48</u> 87	Führungskräfte: 35 Mitarbeitende: <u>79</u> 114	Führungskräfte: 9 Mitarbeitende: <u>61</u> 71
Arbeitsflexibilisierung	gering flexibilisierte Unternehmen	mittel flexibilisierte Unternehmen	mittel und hoch flexibilisierte Unternehmen	hoch flexibilisierte Unternehmen

### *Flexibilisierungstypen*

Der gekürzte nachfolgende Beschrieb der Unternehmenstypologien bezüglich Art und Ausmass der Flexibilität konzentriert sich auf ausgewählte Unterscheidungsdimensionen, die in den Untersuchungsergebnissen von Grote und Raeder (2003) faktorenanalytisch höhere Werte erzielten.

Arbeitsflexibilisierung begreifen die Forscherinnen in Anlehnung an Reilly (1998) über folgende Formen:

- numerische Flexibilität (z.B. Outsourcing, befristete Beschäftigungsverhältnisse)
- funktionale Flexibilität (z.B. Polyvalenz durch Projektarbeit oder interne Stellenwechsel)
- zeitliche Flexibilität (z.B. Gleitzeitmodelle, Jahresarbeitszeit)
- räumliche Flexibilität (z.B. mobile Arbeit, Telearbeit)
- finanzielle Flexibilität (z.B. leistungsabhängige Lohnkomponente)
- organisationsstrukturelle Flexibilität (z.B. Reorganisationen)
- personelle Flexibilität (z.B. Personalabbau, -aufbau).

#### *Hoher Grad der Arbeitsflexibilisierung*

Der hohe Grad der Arbeitsflexibilisierung ist bestimmt durch personelle und numerische Flexibilität. Personalabbau kommt vor, Outsourcing wird praktiziert oder befristete Arbeitsverträge existieren. Eine sichere Beschäftigung ist nicht gegeben. Mobilität ist vorausgesetzt und Telearbeit ist je nach Aufgabengebiet möglich. Funktionale Flexibilität wird unterstützt oder durch Reorganisationen und Personalabbau verlangt.

Die Mitarbeitenden schätzen Loyalität und Arbeitsplatzsicherheit, obwohl sie eher das Gegenteil erleben. Sie wünschen zudem interessante Arbeitsinhalte, Entwicklungsperspektiven, die Möglichkeit, Eigenverantwortung zu übernehmen und die Mitwirkung bei der Gestaltung einer förderlichen Unternehmenskultur.

#### *Mittlerer Grad der Flexibilisierung*

Unternehmen dieses Typs sind gekennzeichnet durch ausgeprägte zeitliche Flexibilität und durch hohe funktionale Flexibilität. Die Arbeit in Projektorganisationstrukturen zählt ebenso zur Organisationsform wie das Wechseln von Funktionen innerhalb der Organisation. Arbeitsplatzsicherheit und Loyalität werden eher geboten als in der ersten Gruppe. Diese Unternehmen bieten zwar weniger Sicherheit und Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung, als die Mitarbeitenden erwarten, und von den Mitarbeitenden wird mehr Flexibilität erwartet, als diese zu bieten bereit sind.

#### *Geringer Grad der Flexibilisierung*

Die Arbeit ist durch funktionale Flexibilität, durch Projektarbeit oder durch die Förderung interner Stellenwechsel gekennzeichnet. Vom Unternehmen werden jedoch keine ausserordentlichen Anforderungen an die Flexibilität gestellt.

Die Erwartungen der Mitarbeitenden entsprechen der Perspektive des Managements. Interessante Arbeitsinhalte sind besonders wichtig. Zu den bedeutenden Erwartungen der Mitarbeitenden zählen aber beispielsweise auch die Möglichkeit, Eigenverantwortung zu übernehmen, Loyalität oder eine förderliche Unternehmenskultur.

## **7 Das Identitätsmodell nach Keupp**

Das Identitätsmodell nach Keupp et al. (2002), auch Patchwork-Modell oder Patchwork-Identität genannt, geht von einer dynamischen Identität aus und widmet dem „Wie“, dem Herstellungsprozess der Identität grössere Aufmerksamkeit. Dem Projekt- und Prozesscharakter in der Identitätsarbeit wird zentrale Bedeutung beigemessen. Das Modell wird aufgegriffen, weil es Teilidentitäten ausführlicher beschreibt, das Zusammenwirken von Erfahrungen und Teilidentitäten aufgreift, die Perspektive durch den Ressourceneinbezug soziologisch ausweitet und Identität als dynamischen Prozess begreift.

## 7.1 Verständnis

Nach Keupp et al. (2002, S. 215) ist Identität „ein fortschreitender Prozess eigener Lebensgestaltung, der sich zudem in jeder alltäglichen Handlung (neu) konstruiert“. Identität wird demnach nicht vom Subjekt „ab und zu“ gebildet und als ein erfolgter Entwicklungsschritt abgeschlossen. Subjekte arbeiten (indem sie handeln) permanent an ihrer Identität. Identität ist nicht etwas, das man von Geburt an hat, was die Gene oder der soziale Status vorschreiben, sondern wird vom Subjekt in einem lebenslangen Prozess entwickelt.

Identität ist stets eine Passungsarbeit. „In ihrer Selbstkonstruktion nehmen die Subjekte Bezug auf soziale, lebensweltlich spezifizierte Anforderungen und auf eigene, individuelle Selbstverwirklichungsentwürfe. Passung bedeutet nicht (nur) Anpassung an aussen oder innen, sondern ist stets ein subjektiver Aushandlungsakt zwischen oftmals (inhaltlich wie zeitlich) divergierenden Anforderungen“ (Keupp et al., 2002, S. 216).

Keupp et al. (2002) gehen davon aus, dass die Konstante des Selbst nicht in der Auflösung jeglicher Differenzen besteht, sondern darin, die daraus resultierenden Spannungen zu ertragen und immer wiederkehrende Krisen zu meistern. In der identitätsbezogenen Verarbeitung von Selbsterfahrungen bleiben damit stets auch differente Aspekte enthalten, und gerade sie bilden eine motivationale Spannung für neue Handlungen und Identitätentwürfe. Vergleichend dazu gehen die Modelle von Hausser oder Whitbourne und Weinstock von einem Homöostasemodell aus. Ungleichgewichte werden im Identitätsprozess beseitigt. Das Selbst schafft sich Kontinuität durch das regelmässige Herstellen des Gleichgewichts.

## 7.2 Subjektverständnis in spätmoderner Gesellschaft

Das Patchwork-Modell orientiert sich an einem Subjektverständnis aus der spätmodernen Gesellschaft. Die Lebensgestaltung in der spätmodernen Gesellschaft ist charakterisiert durch etwas, das beendet ist, uns genommen worden ist, aber auch durch ein Potential neuer und produktiver Formen der Lebensgestaltung und -bewältigung (Keupp et al., 2002).

Es gibt gesellschaftliche Phasen, in denen das individuelle Leben in einen stabilen kulturellen Rahmen von verlässlichen Traditionen „eingebettet“ wird, die Sicherheit, Klarheit, aber auch hohe soziale Kontrolle vermitteln, und es gibt Perioden der „Entbettung“ (Giddens, 1997, S. 123), wie es für die Postmoderne kennzeichnend ist. Weniger kulturelle Korsettstangen können für die individuelle Lebensführung genutzt werden bzw. man wird von ihnen weniger eingeeignet. Eigene Optionen und Lösungswege müssen vom Einzelnen gesucht werden. Die aktuelle Phase der Postmoderne verlangt vom Individuum eine stärker selbstbestimmte Politik der Lebensführung. Das Subjekt wird auf der Grundlage der Fragmentierung, Differenzierung und Widersprüchlichkeit der postmodernen Lebensformen als Konstrukteur seiner patchworkorientierten Bastelbiographie aufgefasst (Ferchhoff & Neubauer, 1997).

Pluralisierung von Lebensformen und Milieus führen zu einer Fülle von Alternativen. Berger (1994, S. 83) schreibt, „...dass das Individuum unter den Bedingungen des modernen Pluralismus nicht nur auswählen kann, sondern dass es auswählen muss. Da es immer weniger Selbstverständlichkeiten gibt, kann der Einzelne nicht mehr auf fest etablierte

Verhaltens- und Denkmuster zurückgreifen, sondern muss sich nolens volens für die eine oder andere Möglichkeit entscheiden“.

Ein eindrückliches Beispiel sind die familiären Lebensformen. Die vierköpfige Familie ist längst zur Minderheit geraten. Es gibt eine wachsende Anzahl von Stieffamilien oder „Patchworkfamilien“, in denen sich nach Trennung und Scheidung Familienteile zu neuen Einheiten verbinden. Kinder arrangieren sich über die Zeit gelegentlich mit zwei, drei Vätern und Müttern. Es gibt Ehen auf Zeit und ohne Trauschein, die bewusst auf Kinder verzichten. Es gibt die bewusst alleinerziehenden Frauen und Männer und Wohngemeinschaften in vielfältigsten Konstellationen. Das alles sind Varianten von spätmodernen familiären Lebensformen.

Keupp et al. (2002) leiten aus den soziologischen Veränderungen Kriterien für ihr Identitätsmodell ab. Sie formulieren das Subjektverständnis anders als es zur Zeit der Moderne der Fall war und auf welchem das Modell Erikson beruht. Basisprämissen der industriellen Moderne sind fragwürdig geworden. Umbruch, Veränderung, Pluralität prägen die Postmoderne. Die Autoren nehmen an, dass es auf psychologischer Ebene zu neuen Formen der Subjektkonstruktion kommt. Zunehmende Mobilität, Pluralität, Ambiguität, Offenheit und Fragmentierung gesellschaftlicher Organisationen werden sich auch in den Identitäten widerspiegeln. Das Subjekt wird dadurch als offenes System gedacht mit dessen Wechselbeziehungen mit der Welt als ihrem genuinen Gegenstand. Dies hat zur Folge, dass Identität nicht während einer bestimmten Lebensphase zu bilden ist. Vielmehr nehmen die Autoren eine bewegliche Identität an, die auf postmodernen Verhältnissen basiert. Die Identität wird ständig wieder festgelegt und ist offen für einen erneuten Umbau.

### 7.3 Konstruktion der Identitätsarbeit

Identität entwickelt sich als evaluativer Prozess, innerhalb dessen die Person ihre Erfahrungen integriert, interpretiert und bewertet. Den Prozess umfassen Keupp et al. (2002) durch die konstituierenden Elemente „Teilidentitäten“, „Identitätsgefühl“, „Kernnarrationen“ und „Handlungsfähigkeit“ (siehe Abbildung 7).

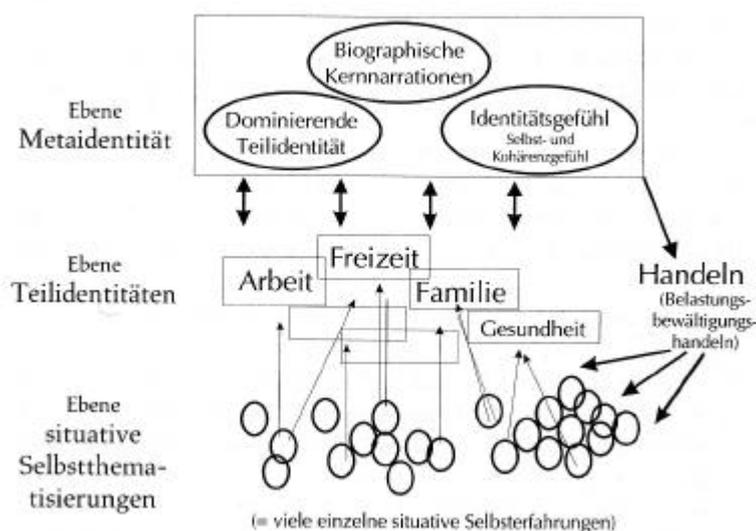


Abbildung 7: Konstruktionen der Identitätsarbeit (Keupp et al., 2002, S. 218)

Über die Reflexion situativer Selbstthematisierungen bzw. situationaler Selbsterfahrungen und deren Integration entstehen *Teilidentitäten*.

Über die Verdichtung biographischer Erfahrungen und Bewertungen der eigenen Person auf der Folie zunehmender Generalisierung der Selbstthematisierung und der Teilidentitäten entsteht das *Identitätsgefühl* einer Person.

Der bewusste Teil des Identitätsgefühls kommt über biographische *Kernnarrationen* zum Ausdruck, indem anderen Personen davon berichtet wird.

Das Ergebnis der Identitätsarbeit, ein Identitätsgefühl begleitet von mehr oder weniger aufgebauten Teilidentitäten, mündet schliesslich in dem, was die Autoren im weiteren als *Handlungsfähigkeit* bezeichnen. Diese hat eine innere und eine äussere Komponente und markiert die Funktionalität der Identitätsarbeit für das Handeln eines Subjekts.

Abbildung 7 symbolisiert das Beziehungsverhältnis der Teilkonstruktionen der Identitätsarbeit. Alle Konstruktionen unterliegen dabei einem fortlaufenden Veränderungsprozess. Sie sind mehr oder minder stabil.

Auf die einzelnen Elemente wird im nachfolgenden näher eingegangen.

### *Situative Selbstthematisierungen*

Innerhalb eines individuellen Rahmenkonzepts, genannt Identität, interpretiert eine Person ihre täglichen Erfahrungen. Sie werden in Bezug auf das eigene Selbst gemacht und umfassen Fragen wie „Wer bin ich (aktuell)?“, „Woher komme ich?“ und „Wer will ich sein?“.

Alltägliche Erfahrungen umschreiben Keupp et al. (2002, S. 100) als eine „Fülle von „kleinen“ ich-bezogenen Wahrnehmungen über den Tag hinweg“ und reservieren dafür den Begriff der „situativen Selbstthematisierungen, das heisst alltägliche, spontane und kurzfristige Selbstreflexionen, die kognitiv, emotional, sozial oder produktorientiert sein können“ (Keupp et al., 2002, S. 100). Jede dieser situationalen Selbstthematisierungen besteht aus einer komplexen Wahrnehmung bzw. Erinnerung unterschiedlicher Erfahrungsmodi, wie im folgenden Abschnitt noch aufgezeigt wird.

### *Teilidentitäten*

In der Teilidentität bündeln sich die situativen Selbsterfahrungen aus den verschiedenen lebensweltlichen Kontexten. Je besser sich eine Person kennt und sich ihren Identitäten bewusst ist, desto eher erkennt auch der Aussenstehende einige der (dahinterstehenden) Entwürfe. Solche Teilidentitäten enthalten ein Mosaik an Erfahrungsbausteinen, die auf die Zukunft gerichtet sind (Entwürfe, Projekte), sowie solche, die eher der Vergangenheit angehören (realisierte und / oder gescheiterte Identitätsprojekte, aufgegebene Identitätsentwürfe).

Die Entstehung von Teilidentitäten soll am Beispiel der beruflichen Teilidentität verdeutlicht werden. Sagt jemand von sich, er sei Bankangestellter oder sie sei Taxifahrerin, ist bei dieser Person eine realisierte Teilidentität als Berufstätiger oder Berufstätige vorhanden.

Eine Teilidentität enthält die zumindest für eine bestimmte Lebensphase gültigen „Standards“ einer Teilidentität. In der Identitätsforschung begreift man diese als ein Set von angewandten Bedeutungen, die Personen entwickeln, und die definieren, wer man glaubt zu sein (Burke, 1991).

Diese Standards folgen den fünf zentralen Erfahrungsmodi des Selbst, die sich am Beispiel der beruflichen Identität folgendermassen veranschaulichen lassen (Keupp et al., 2002):

*kognitive Standards*.....Wo man selbst seine beruflichen Stärken und Schwächen sieht.

*soziale Standards*.....Die von einem selbst wahrgenommene Fremdeinschätzung der eigenen beruflichen Fähigkeiten und Kompetenzen.

*emotionale Standards* .....Wo man sich auf der Basis des entwickelten Selbstwertgefühls sicher fühlt und Vertrauen in das eigene berufliche Handeln entwickelt hat.

*körperorientierte Standards*...Die von einem selbst erfahrenen körperlichen Fähigkeiten für

das jeweilige berufliche Tun.

*produktorientierte Standards* Das, was man durch die eigene berufliche Tätigkeit glaubt, bewirken oder herstellen zu können.

Teilidentitäten können sich substantiell verändern. Beispielsweise bei einer beruflichen Neuorientierung, wenn der oder die Bankangestellte sich selbständig macht, wird die arbeitsbezogene Teilidentität neu zu konstruieren sein. Oder wenn innerhalb des gleichen Unternehmens wegen Personalumstrukturierungen von einer Führungsfunktion in eine Nichtführungsfunktion gewechselt werden muss, wird dies Auswirkungen auf die arbeitsbezogene Teilidentität haben. Das Subjekt hat seine Inhalte der beruflichen Identitätsstandards anzupassen und allenfalls neu festzulegen.

Neue Teilidentitäten können hinzukommen und andere sich auflösen. Beispielsweise kann die arbeitsbezogene Teilidentität im Pensionsalter an Relevanz verlieren oder sich aber möglicherweise in eine bürgerschaftlich ehrenamtliche wandeln, um dann im hohen Alter weitgehend ihre Bedeutung ganz zu verlieren.

#### *Dominierende Teilidentität*

Individuen verfügen über multiple Identitäten, die aber nicht zu jeder Zeit und in jeder Situation aktiviert werden. Die Teilidentitäten stehen aber auch keineswegs nur nebeneinander. Immer wieder bilden sich wechselnde Zu- und Unter- bzw. Überordnungen heraus. Keupp et al. (2002) sprechen an dieser Stelle von dominierenden Teilidentitäten. Diese haben, zumindest für eine bestimmte Phase, einen herausgehobenen Status.

Dominante Teilidentitäten sind „aktuell besser organisiert, das heisst, dominierende Teilidentitäten vermitteln dem Subjekt in puncto Anerkennung, Selbstachtung, Autonomie und Originalität mehr Sicherheit ... [und] haben in der jeweiligen Lebensphase eine höhere Relevanz“ (Keupp et al., 2002, S. 224).

Subjekte arbeiten nicht gleichwertig an allen Teilidentitäten, sondern selektiv. Keupp et al. (2002) sprechen von „Dreifelderwirtschaft“. Während die eine Teilidentität (in ihrer Weiterentwicklung) eher „brach liegt“, bestellt das Subjekt die zweite und erntet bei der dritten die Früchte der Identitätsarbeit. Alle Konstruktionen der Identitätsarbeit unterliegen einem fortlaufenden Veränderungsprozess.

#### *Identitätsgefühl*

„Während die Teilidentitäten jeweils einen bestimmten Ausschnitt einer Person darstellen, entsteht das Identitätsgefühl aus der Verdichtung sämtlicher biographischer Erfahrungen und Bewertungen der eigenen Person auf der Folie zunehmender Generalisierung der Selbstthematisierung und der Teilidentitäten“ (Keupp et al., 2002, S. 225). Angenommen wird, dass hinter einem solchermassen generalisierten Selbsterfahrungsrahmen die Subjekte bestimmte Aspekte situationaler Selbsterfahrungen nicht nur im Rahmen einer Teilidentität verarbeiten, sondern zusätzlich auch in ihrem Kerngehalt im Identitätsgefühl abspeichern. Zum Konzept des Identitätsgefühls werden einschlägige Vorarbeiten von Bohleber (1997), Greenwood (1994) und Harré (1983) integriert. Identitätsgefühl wird verstanden als ein Set von relativ überdauernden und integrierten fundamentalen Überzeugungen, Prinzipien und Entscheidungen. Dieses Set bestimmt die Dinge, die wir achten und wertschätzen. Es bestimmt über die Handlungen, auf die wir stolz sind, die uns verletzen oder beschämen, die wir ausüben wollen und für die wir Revanche wollen.

Identitätsgefühl ist ein aktives, inneres Regulationsprinzip, das übergeordnet ist und dem die einzelnen Selbstthematisierungen unterliegen. Aus ihm geht hervor, wie gut, wie stimmig, wie nützlich man sich allgemein fühlt. Im Identitätsgefühl kommt als positive oder negative Selbsteinschätzung zum Ausdruck, bis zu welchem Grad die Standards erreicht sind. Positive

Gefühle wie Selbstakzeptanz, Selbstwertschätzung (und auch Zufriedenheit) entstehen dann, wenn hoch bewertete Anforderungen und zentrale (selbstevaluative) Standards erfüllt wurden. Man beurteilt, inwieweit man von den gewünschten Zuständen bzw. von den Identitätszielen entfernt ist. Umgekehrt entstehen negative Gefühle wie Selbsthass und Selbstherabsetzung, wenn die Standards nachhaltig verfehlt wurden (Keupp et al., 2002).

#### *Biographische Kernnarrationen*

Teilidentitäten und insbesondere das Identitätsgefühl sind komplexe Identitätsgebilde, die dem Subjekt nur teilweise bewusst sind und die immer nur in Ausschnitten anderen erzählt werden (können). „Bei den Kernnarrationen handelt es sich dagegen um jene Teile der Identität, in denen das Subjekt einerseits für sich selbst „die Dinge auf den Punkt“ zu bringen versucht, zum anderen um jene Narrationen, mit denen jemand versucht, dies anderen mitzuteilen“ (Keupp et al., 2002, S. 229).

Die biographische Kernnarration dient zudem als analytischer Rahmen, um Identitätsprozesse abzubilden. Mit Kernnarrationen vermittelt eine Person, wie sie sich selbst derzeit sieht, wie sie gern gesehen werden möchte und wie sie ihre eigene Entwicklung erklärt. Diese von einer Person formulierten Lesarten des eigenen Selbst dienen vor allem zur Verständigung. Spricht jemand beispielsweise davon, dass er ein „Workaholic“ sei, macht er eine Aussage über die arbeitsbezogene Teilidentität und macht deutlich, dass sie für ihn dominierend ist (Keupp et al., 2002).

#### *Handeln*

Für das Handeln sind vor allem die Identitätsentwürfe und Projekte zentral. Sie bilden die Basis für Handlungsmotivation und Informationssteuerung. Sie liefern dem Handeln die Begründungen. Sie ermöglichen die Realisierung von Identitätszielen und erweitern die eigenen Handlungsmöglichkeiten (Keupp et al., 2002).

### **7.4 Alltägliche Identitätsarbeit bzw. Passungsarbeit**

Ein Subjekt macht täglich eine Vielzahl von Erfahrungen, die zu interpretieren sind. Die Interpretationsarbeit wird zur alltäglichen Identitätsarbeit, indem das Subjekt innerhalb seines Rahmenkonzepts versucht, subjektiv stimmige Passungen zwischen inneren und äusseren Erfahrungen zu schaffen. Es hat sich damit auseinander zu setzen, dass die äusseren Lebensverhältnisse den inneren Bedürfnissen selten voll entsprechen, und dass es sich an Umwelt und Realität anzupassen hat. Innere und äussere Erfahrungen sind zu überbrücken und ein kompatibles Selbst- und Fremdbild ist zu erstellen (Keupp et al., 2002). Mitwirkend in der alltäglichen Identitätsarbeit sind Teilidentitäten, die in der Phase eines Projektentwurfs stehen, erst im Keimen sind oder als bereits realisierte Projektentwürfe für bestimmte Zeit stabil bleiben.

### **7.5 Prozesscharakter**

In der Identitätsarbeit als Passungsprozess werden Selbsterfahrungen unter verschiedenen Identitätsperspektiven reflektiert und zu Teilidentitäten zusammengefasst. Der Prozess verfolgt als Ergebnis die permanente subjektive Konstruktion der Identität. Identität wird im Modell Keupp nicht als eine zu bewältigende Entwicklungsaufgabe in der Adoleszenzphase verstanden, wie sie Erikson beschreibt. Der Identitätsprozess ist nicht mehr nur ein Mittel, um am Ende der Adoleszenz ein bestimmtes Plateau an gesicherter Identität zu erreichen,

sondern der Motor lebenslanger Entwicklung. Differenzen sollen nicht harmonisiert werden bis sich eine dauerhafte Ich-Identität herauskristallisiert, sondern sie sind in ein für das Subjekt lebbares Beziehungsverhältnis zu bringen. Der Prozess geschieht innerhalb des subjektiven Rahmenkonzepts der Identität, welches aus *Projektentwürfen*, erst noch *entstehenden Identitätsprojekten* oder *realisierten Identitätsprojekten* besteht (Keupp et al., 2002).

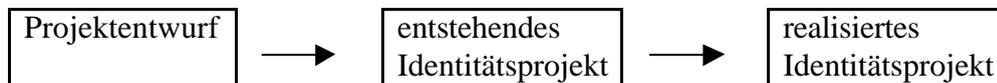


Abbildung 8: Prozessstadien einer Teilidentität nach Keupp et al. (2002)

Fend (1991) beschreibt den Prozess ähnlich, spricht dabei von „Abwägen“, wenn die Gedanken wandern, vieles in Tagträumen durchlebt wird und von Planungsphasen, wenn Zielstrebigkeit, die freischwebendes Phantasieren ausschalten, zum Einsatz kommt.

Wie Projektentwürfe und entstehende Identitätsprojekte sich im Leben eines Menschen zeigen, verdeutlicht folgendes Beispiel:

King, ein Jugendlicher aus der Identitätsstudie von Keupp et al. (2002, S. 222 f.) steht kurz vor dem Lehrabschluss als Maurer, arbeitet gern, beschreibt sich als angesehen und hat vor allem für seine Leistungen in der Berufsschule viel Anerkennung erfahren. Einige Entwürfe stehen an: erfolgreicher Subunternehmer werden oder Meisterprüfung machen. Auch denkt King für den Fall, dass er in der Lehrfirma nicht weiter tätig sein kann (nicht wegen der Leistung, sondern wegen der Auftragslage). Dann will er zur Bundeswehr gehen und sich dort zum Sprengmeister ausbilden lassen.

Dieser Zustand zeigte sich im letzten Interview (erstes Interview vier Jahre vorher). Die arbeitsbezogene Identität hat sich stabilisiert. Vorher war der Bereich Schule / Arbeit als „Identitätsfeld“ kaum bewirtschaftet. Eine Mechanikerlehre hat King kurz vor Abschluss abgebrochen. Die fehlende Freude an den Mechanikertätigkeiten, aber auch Drogen führten zur Kritik an seiner Leistung, worauf er drei Monate nichts mehr von sich hören liess.

Ganz anders entwickelte sich seine Freizeitidentität, die sich durch die Art der Beziehung und Freizeitgestaltung in seiner Clique verkörperte. King nennt sie „peer family“. Zwischen dem ersten und zweiten Interview dominierte „Spas als Kick“. Das besondere am Kick fand King auf kleineren und grösseren privaten Partys. Er ging am liebsten mit Gruppen auf Partys und spielte dort den Clown. Diese Rolle beschreibt ein seit langem (auch bereits in der Schulzeit) realisiertes Identitätsprojekt in sozialen Gruppen: „Es macht Spas, wenn alle lachen“. Nach vier Jahren beim dritten Interview ist das Projekt „peer family“ noch bedeutsamer geworden. King beschreibt sich auch als wichtigen Baumeister und Gestalter der Gruppe. Zudem gibt es einen neuen Freizeitentwurf. King möchte den politischen Bürgerpflichten besser nachkommen.

Das Modell der Prozessstadien erscheint nach Meinung der Autorin ein in der Realität anzutreffendes Phänomen plausibel zu erklären, vor allem auch in Verbindung mit den Teilidentitäten. Positiv zu bemerken ist die darin enthaltene Dynamik und das Gerechwerden einer multiplen Identität. Die Prozessstadien könnten weiter entwickelt werden, denn für die Anwendung des Modells ergeben sich einige Fragen wie beispielsweise:

- Wie lange dauert eine Phase?
- Wodurch wird sie abgeschlossen?
- Sind die einzelnen Phasen durch unterschiedliche Identifikationsstärke gekennzeichnet?

- Ist es denkbar, in allen Teilidentitäten mit Projektentwürfen zu leben, ohne dass damit schwere Identitätskrisen ausgelöst werden?
- Welcher Zusammenhang besteht zwischen den Prozessstadien und der übergeordneten Komponente des Identitätsgefühls?

## 7.6 Modellhafter Herstellungsmodus der Identität: Verknüpfung durch retro- und prospektive Prozesse

Eine Grundprämisse im Patchwork-Modell ist die permanente Verknüpfungsarbeit, die der Person hilft, sich im Strom der eigenen Erfahrungen selbst zu begreifen.

Aus den zahlreichen Erfahrungssituationen werden diejenigen identitätsrelevant, die für entstehende Identitätsprojekte oder für erarbeitete Teilidentitäten von Bedeutung sind. Die Identitätsrelevanz einer Erfahrungssituation wird aber auch vom Identitätsgefühl mitbestimmt. Wenn Erfahrungssituationen im Identitätsgefühl enthaltene Werte betreffen oder mit diesen nicht im Einklang stehen, werden sie identitätsrelevant und prozesswirksam.

Für das Subjekt entsteht die Aufgabe, diese vielfältigen und komplexen Selbstthematizierungen unter bestimmten Identitätsperspektiven zu bündeln, in eine bestimmte Identitätsordnung zu bringen. Identitätsentwürfe werden zu konkretisierten Identitätsprojekten und in die alltägliche Lebensführung umgesetzt. Dieser Prozess vollzieht sich retrospektiv, aber auch prospektiv (siehe Abbildung 9). Identitätsentwürfe und -projekte einer Person ergeben sich retrospektiv, indem Erfahrungen weiter verdichtet werden zu Teilidentitäten. Zu den zeitlichen Verknüpfungen kommen lebensweltliche hinzu. Selbsterfahrungen im Arbeitsbereich verbinden sich mit solchen aus dem Freizeitbereich. Beispielsweise entsteht in retrospektiver Form die Teilidentität „ein erfolgreicher Kursleiter sein“, weil die Person eine fundierte Ausbildung vorweisen kann (Vergangenheit), weil sie vielseitige Kurserfahrungen mit unterschiedlichen Teilnehmergruppen gesammelt hat (Vergangenheit), und weil sie auch als Juniorentainer im Tennis reichlich Trainererfahrung hat (Arbeit, Freizeit) und diese Elemente identitätsrelevant verknüpft.



Abbildung 9: Identität als Verknüpfungsarbeit (Keupp et al., 2002, S. 191)

Im prospektiven Prozess betonen Keupp et al. (2002) die zukünftigen Identitätsentwürfe. Projektentwürfe stellen sich ein entlang den Fragen: „Wer will ich sein? Wohin will ich mich entwickeln?“ Beispielsweise möchte die Person eine anerkannte Persönlichkeit in der Regionalpolitik werden oder sie will jemand mit einem hohen Einkommen werden oder sie möchte ein Tennistalent entdecken und ihm zu sportlichem Erfolg verhelfen.

Identitätsentwürfe können teilweise im Bereich des Imaginären verbleiben. Sie erscheinen dann relativ realitätsfern, utopisch oder sogar überzogen. Letztendlich sind es aber diese fernen „Vorstellungen“ bzw. „Träume“, die die Entwicklung von konkreten Identitätsprojekten in der unmittelbaren Zukunft energetisieren oder bei deren Gestaltung Pate stehen. Aus den Identitätsentwürfen, die Subjekte in ihren jeweiligen Teilidentitäten mit sich führen, verdichten sich bestimmte zu konkreten Identitätsprojekten. Keupp und sein Team beziehen sich bei den oben wiedergegebenen Erklärungen auf Konzepte von Harré (1983), Siegert und Chapman (1987), Markus und Nurius (1986), Behringer (1998) und Kraus (1996).

Prospektive und retrospektive Prozesse sind immer miteinander verbunden. Es gibt keine Erinnerung, die nicht auch in die Zukunft gerichtet wäre, und keinen Entwurf, der nicht vergangene Erfahrungen beinhalten würde.

Für die Übergänge vom Entwurf zum Projekt, vom Projekt zur Realisierung und für die Konzeption der Weiterentwicklung der Teilidentitäten ziehen die Autoren das Phasenmodell von Marcia (1966, 1993) bei. Unterschiedliche Entwicklungsetappen werden angenommen. Orientiert an den Kriterien „Commitment“ und „Krise“ befinden sich die Subjekte in vier unterschiedlichen Identitätszuständen (Foreclosure, Diffusion, Moratorium, Achievement).

Der zentrale Grundmodus besteht zusammenfassend aus einem komplexen Gefüge des Verknüpfens und In-Beziehung-Setzen. Erlebtes mit Zukünftigem wird verbunden. Erfahrungen aus dem Freizeitbereich interagieren mit Arbeitserlebnissen.

## **7.7 Grundspannungen als Quelle der Dynamik im Identitätsprozess**

Das Modell der Patchwork-Identität geht nicht von einem spannungsfreien Gleichgewicht aus, wie beispielsweise das Identitätsmodell von Whitbourne und Weinstock (1986). In vielen Situationen kommt es keineswegs zu einheitlichen Selbstthematizierungen. Das Autorenteam erwähnt dazu das klassische Beispiel der Nichtübereinstimmung von Selbst- und Fremdbewertung. Eine positive emotionale und kognitive Bewertung kann die negative produktorientierte und soziale Bewertung einer Situation relativieren. Man hat eine Aufgabe nicht bewältigt und sieht sich in den Augen anderer zwar als gescheitert. Zugleich glaubt man aber von sich, sehr wohl auf dem richtigen Weg gewesen zu sein, und fühlt sich in diesem Sinn ungerecht bewertet.

Verallgemeinert heisst dies, die Konstante des Selbst besteht nicht darin, eine Identität aufrecht zu erhalten, sondern Spannungen zu ertragen und immer wiederkehrende Krisen zu meistern. In der identitätsbezogenen Verarbeitung von Selbsterfahrungen bleiben damit stets auch nicht harmonisierende Aspekte enthalten.

Eine Person, die mitunter ihre Identität über den Projektentwurf „ein Tennistalent finden und zum sportlichen Erfolg aufbauen“ definiert, mag zwar in der Talentsuche erfolglos sein und nur geringes Engagement dafür aufweisen. Und doch äussert sich die Person auf die Frage, was sie mache, mit „Tennistalente aufbauen“. Aus objektiver Sicht mag dies widersprüchlich erscheinen. Das Subjekt selbst hingegen erachtet es nicht als disharmonisch. Es interpretiert seine Erfahrungen zugunsten seines Projektentwurfs, sodass dieser nach wie vor identitätswirksam bleibt.

## Kasten 2: Spannungsverhältnisse im Identitätsprozess

Spannungsverhältnisse, von denen die Identitätsarbeit lebt, entstehen nach Keupp et al. (2002):

- durch fehlende Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbewertung.
- dadurch, dass der bislang geltende Standard durch neue Entwürfe / Projekte modifiziert werden kann, und dass das Passungsverhältnis in manchen Fällen gerade keines ist.
- dadurch, dass zwischen dem was man erreicht hat, und dem, was man noch erreichen möchte, eine Lücke besteht.

Keupp et al. (2002) nehmen zudem Bezug auf die von Higgins et al. (1987) vorgeschlagenen Identitätsbereiche, um die vielfältigen Spannungsmomente, die für ein Subjekt existieren, deutlich zu machen (siehe Abbildung 10).

Identitätsbereiche werden unterschieden in: a) Aktuelles Selbst, b) Ideales Selbst und c) Selbst, wie man sein sollte und zwischen zwei Standpunkten, dem eigenen und dem von signifikanten Anderen (Eltern, Freunde, Chef usw.).

Eigener Standpunkt (Own)		
Aktuelles Selbst	Ideales Selbst	Selbst, wie man sein sollte
Actual self	Ideal self	Ought self
Standpunkt signifikanter Anderer (Other)		

Abbildung 10: Identitätsbereiche nach Higgins et al. (1987)

Ein häufig vorkommendes Spannungspotential entsteht beim Aktuellen Selbst, weil der eigene Standpunkt sich von demjenigen signifikant Anderer unterscheidet.

Nach Higgins et al. (1987) konstituiert den Status Actual / Own, aber auch Actual / Other das, was man allgemein als Selbstkonzept bezeichnet. Die verbleibenden vier Status sind richtungsweisende oder führende Standards.

Grundspannungen im Selbstbereich werden im Patchwork-Modell als eine Quelle der Dynamik im Identitätsprozess gesehen.

Der Identitätsprozess bezweckt das Gefühl der Herstellung von Authentizität. Nicht ein angestrebtes Gleichgewicht oder die Widerspruchsfreiheit ist der Weg dazu, sondern das Akzeptieren, Verändern, Belassen der Spannungszustände verbunden mit dem Gefühl, dass das jeweils gefundene Passungsverhältnis subjektiv stimmig ist.

## 7.8 Identitätsrelevante Ressourcen

Für die alltägliche Identitätsarbeit sind nicht einfach „objektiv vorhandene Ressourcen“ relevant, sondern das, was ein Subjekt an Ressourcen wahrnimmt oder eben nicht wahrnimmt. Es handelt sich um jene Ressourcen, die es sich erschliessen und die es somit nutzen kann.

### 7.8.1 Ressourcenkonzept nach Bourdieu

Zur Präzisierung des Begriffs *Ressourcen* greift das Konzept der Patchwork-Identität auf die Kapitalsorten von Bourdieu (1983) zurück, die zwischen ökonomischen resp. materiellen, kulturellen und sozialen Ressourcen (soziale Netzwerke) unterscheiden (vgl. Coleman, 1988).

*Ökonomische Ressourcen* sind materielle Ressourcen in Form von Geld oder in Form von Boden, Liegenschaften, Aktien usw., die unmittelbar und direkt in Geld konvertierbar sind. Auch als ökonomisches Kapital benannt, bietet es den Rahmen für soziale Ressourcen, die mit

psychischen Prozessen alltäglicher Identitätsarbeit viel enger zusammenhängen als die materiellen Ressourcen.

*Kulturelle Ressourcen* sind verinnerlichte Fertigkeiten und Haltungen. Sie sind „grundsätzlich körpergebunden“. Die Aneignung kostet Zeit und Energie. Man denke an Werthaltungen und Normen, welche von Gemeinschaften und von der Familie auf ihren Nachwuchs tradiert werden.

*Soziale Ressourcen* (oder Sozialkapital) beinhalten alle jene Ressourcen, die auf der Zugehörigkeit zu anderen Personen beruhen. Sozialkapital ist die „Gesamtheit der aktuellen und potentiellen Ressourcen, die mit dem Besitz eines dauerhaften Netzes von mehr oder weniger institutionalisierten Beziehungen gegenseitigen Kennens oder Anerkennens verbunden sind“ (Bourdieu, 1983, S. 190). Der Umfang des „Sozialkapitals, das der einzelne besitzt, hängt demnach sowohl von der Ausdehnung des Netzes von Beziehungen ab, die er tatsächlich mobilisieren kann, als auch von dem Umfang des ökonomischen, kulturellen oder symbolischen Kapitals, das diejenigen benutzen, mit denen er in Beziehung steht“ (Bourdieu, 1992, S. 64).

Zu Sozialkapital gelangen Personen über bewusste oder unbewusste Investitionen in Sozialbeziehungen, die früher oder später einen unmittelbaren Nutzen in Aussicht stellen. Für den Aufbau und die Reproduktion dieses Kapitals ist also „unaufhörliche Beziehungsarbeit in Form von ständigen Austauschakten erforderlich, durch die sich gegenseitige Anerkennung immer wieder neu bestätigt“ (Bourdieu, 1983, S. 192). Bei der Anhäufung von Sozialkapital handelt es sich um scheinbar nicht entgeltete Verausgabung von Arbeit und Geld, Zeit, Mühe, Aufmerksamkeit oder Empathie. Allerdings besteht das Risiko des Transformationsverlusts. Es bleibt immer die Gefahr, dass „die Anerkennung einer Schuldverpflichtung, die angeblich aus einer derartigen vertragslosen Austauschbeziehung entstanden ist, verweigert wird“ (Bourdieu, 1983, S. 73). Derjenige, der in eine Sozialbeziehung Mühe, Aufmerksamkeit oder Unterstützung investiert, könnte vom Gegenüber nichts zurückbekommen.

### 7.8.2 Transformationsleistungen

Identität entsteht stets in einem Prozess dialogischer Anerkennung. Im Wechselspiel mit *alter ego*, insbesondere den *signifikanten Anderen* arbeitet das Subjekt an seiner Identität und findet zugleich nur dort die Bestätigung seiner Identitätskonstruktion (Keupp et al., 2002). Soziale Ressourcen resp. soziale Netzwerke sind der Ort, wo sich der signifikante Andere befindet, welcher für die soziale Anerkennung konstitutiv ist.

Die Ressource *soziales Kapital* ermöglicht nebst der dialogischen Anerkennung weitere identitätsrelevante Leistungen, die von Keupp et al. (2002) über die folgenden drei Kategorien beschrieben werden:

Kasten 3: Transformation von Sozialkapital in der Identitätsentwicklung

Optionsraum	Versammelte Personen im sozialen Netzwerk bilden eine Plattform an möglichen Identitätsentwürfen und -projekten. Sie enthalten Vorbilder und Beispiele biographischer Abläufe (ist ähnlich wie ich, ist ganz anders, so möchte ich sein, so möchte ich nicht werden).
Subjektive Relevanzstruktur	Die Entscheidung, welche identitätsrelevanten Perspektiven jemand für die eigene Person zulässt, erfolgt in einem – oft impliziten – Aushandlungsprozess im sozialen Netzwerk. Ob sich eine Person entscheidet, eine bestimmte Körpermode (ein bestimmtes Schlankheitsideal, ein bestimmtes Fitnessmodell usw.) zu einem Identitätsentwurf oder -projekt zu machen, hängt stark von der Bewertung durch signifikante Andere im eigenen Netzwerk ab (insbesondere des Partners bzw. der

	Partnerin und der Peers).
Bewältigungsressource	Soziale Netzwerke fungieren in Orientierungskrisen als Rückhalt und emotionale Stütze. Vor allem bei grösseren Problemen im Prozess der Identitätsbildung bieten soziale Netzwerke die nötige Unterstützung. Umorientierungen im Arbeitsbereich können kritisch verlaufen. Nahe stehende Personen, die einem verstehen, zuhören, einem vielleicht auch finanziell unterstützen können, sind wichtige soziale Ressourcen.

Die dreifache Transformationsmöglichkeit der Kapitalien ist keineswegs nur für den identitätsbezogenen Ressourcentransfer des sozialen Kapitals festzustellen. Materielles Kapital bietet ebenfalls eine Vielzahl an optionalen Qualitäten. Mit der Höhe der materiellen Ressourcen steigt zumindest in den industrialisierten Ländern das, was man sich leisten kann. Zugleich wird eine gewisse Relevanzstruktur mitgegeben (teuer ist wertvoll). Nicht wenige berufliche und freizeitbezogene Identitätsprojekte erklären sich letztlich aus einem Transfer materieller Kapitalien. Man denke an Hobbys, die man sich leisten kann und die „in“ sind (Keupp et al., 2002).

## 7.9 Identitätsziele

Was mit Identität zu erreichen ist, formulieren Keupp et al. (2002) mit mehreren übergreifenden Identitätszielen, die in die nachstehenden vier Gruppen eingeteilt werden:

Kasten 4: Identitätsziele

Gruppe	Identitätsziele
sozial	Anerkennung Integration
kognitiv	Entschiedenheit Autonomie
emotional	Selbstachtung Selbstwirksamkeit
produktorientiert	Originalität Subjektobjektivierung

### Soziale Identitätsziele

Das Identitätsziel der *Anerkennung* hat sich in der postmodernen Welt nach der Sicht von Keupp et al. (2002) aus einer multiplernen Struktur zu bilden. Ausgehend von einer gesellschaftlichen Entwicklung, in der Anerkennung immer weniger durch gesellschaftliche Normen und Gruppen geregelt und begleitet wird, braucht gemäss dem Autorenteam vermehrte individuelle Eigenleistung für Anerkennung aufgebracht zu werden. Die expliziten und impliziten Normen einer gesellschaftlichen Gruppe (z.B. Arbeiterklasse), in der man aufgewachsen war, boten bei entsprechender Leistung die Gewähr, dafür auch Wertschätzung zu erhalten. Kulte, Rituale, Sitten und Gebräuche der jeweiligen Gruppe enthielten allen bekannte Vermittlungsformen für Anerkennung und den dadurch definierten sozialen Status. In spätmodernen Gesellschaften fehlen nach Keupp et al. (2002) nicht nur die normativen Vorgaben, sondern es fehlt auch dieser Vermittlungsrahmen. Subjekte sind weit mehr auf ihr Netzwerk und damit auch auf einzelne auszuhandelnde Beziehungen mit jeweils unterschiedlichen Anerkennungskulturen angewiesen. Anerkennung zu erhalten erfordert weit mehr beziehungsorientierte Aushandlungskompetenzen als in modernen Zeiten. Andererseits ist der individuelle Spielraum grösser. Subjekte können vermehrt eigene Identitätsprojekte

entwickeln und umsetzen und sind von Autoritäten weniger stark beeinflusst. Eine Schwierigkeit sehen die Autoren darin, dass mit Veränderungen in sozialen Netzwerken nur jene gut zurechtkommen, die bereits frühzeitig die gestalterischen Fähigkeiten eines Baumeisters des eigenen Netzwerks erworben haben.

Neben Anerkennung formuliert das Patchwork-Modell ein weiteres von der Grundintention ebenfalls eher sozial begründetes Identitätsziel, das der *Integration*: „Es steht hinter Identitätsprojekten, die zum Ziel haben, sich zugehörig zu fühlen (ich bin jemand, der in eine bestimmte Gruppe von Menschen integriert ist, der so, wie ich bin und über das, was ich tue, in einer Gemeinschaft akzeptiert und anerkannt ist)“ (Keupp et al., 2002, S. 261).

### Kognitive Identitätsziele

Hier wird das Ziel der *Entschiedenheit* genannt. Als eher kognitiv begründetes Identitätsziel steht es gemäss Keupp et al. (2002) hinter all jenen Identitätsprojekten, die zum Ziel haben zu erleben, wie die selbst getroffene Entscheidung möglichst eindeutig realisiert wird. Im Zentrum steht der Wunsch nach Klarheit und Vermeidung von langen Übergangszuständen. Im Selbstverständnis drückt sich dies aus, als „ich bin jemand, der aus selbst gewählten Gründen heraus sich klar und rasch entscheidet“ (Keupp et al., 2002, S. 262).

Auch das Ziel der *Autonomie* zählt zu den eher kognitiven Identitätszielen. Keupp et al. (2002) verstehen das Autonomieziel als Basis von Identitätsprojekten, die zum Ziel haben, sich als jemand zu erleben, der sein eigenes Leben gestaltet. Im Selbstverständnis kommt dies zum Ausdruck, als „ich bin jemand, der über seine eigene Entwicklung selbst entscheidet, diese selbst gestaltet, der Anerkennung über das erhält, was er selbst herstellt“ (Keupp et al. 2002, S. 262).

### Emotionale Identitätsziele

Um eher emotional begründete Identitätsziele handelt es sich bei der dritten Gruppe. Dazu gehören Ziele wie das der *Selbstachtung bzw. Selbstschätzung*. Es steht gemäss Keupp et al. (2002) hinter Identitätsprojekten, die das Ziel verfolgen, nach selbstbestimmten Wertkriterien die Achtung vor der eigenen Person zu erhöhen. Bestimmte Handlungen bzw. Verhaltensweisen genügen zentralen eigenen Werten und Normen. Das Subjekt ist vor sich selbst etwas wert. Ebenfalls zu den emotionalen Identitätszielen zählt das Autorenteam das Ziel der *Selbstwirksamkeit*. Dieses steht hinter Identitätsprojekten, welche zum Ziel haben, sich selbst aktiv als Handelnden zu spüren. Mit den eigenen Fähigkeiten und Handlungsmöglichkeiten kann das Individuum bestimmte Prozesse in Gang setzen und gewisse Ergebnisse erzielen.

### Produktorientierte Identitätsziele

Die vierte Gruppe beinhaltet produktorientierte Identitätsziele. Ein typisches Ziel dafür ist das der *Originalität*. Dieses steht nach Keupp et al. (2002) hinter Identitätsprojekten, die zum Ziel haben, ein Empfinden von Einzigartigkeit und Unverwechselbarkeit herbeizuführen. In ihrem Tun oder Nicht-Tun erlebt sich die Person als einzigartig. Dazu gehört auch das manchmal weniger sichtbare Identitätsziel der *Subjektobjektivierung*. Es steht hinter allen Identitätsprojekten, in welchen eine Person sich in einem Werk oder Produkt situationsüberdauernd objektiviert. Das Gefühl stellt sich ein, dass ich es bin, der oder die ein bestimmtes Werkstück in einer für mich typischen Weise erstellt hat.

### Merkmale

Für Keupp et al. (2002) ist Anerkennung zwar das wichtigste, allerdings keineswegs das einzige Identitätsziel. Alle Identitätsziele stehen in einem engen Wechselverhältnis zueinander wie dies beispielsweise am Identitätsprojekt „Karriere machen“ nachvollzogen

werden kann. Es verfolgt eine Kombination von Anerkennung, Entschiedenheit, Autonomie und Selbstwirksamkeit als Ziel.

### **7.10. Abgrenzung zu Haussers Modell der Identitätsregulation**

Die beiden Modelle von Hausser und Keupp erfassen Identität relativ umfassend, indem sie Vorschläge zur Identitätsstruktur machen, zur Identitätsbildung Prozesse vorschlagen und von einer beweglichen Identität ausgehen. Bevor über Abgrenzungen und Unterschiede zwischen den Identitätsmodellen von Keupp und Hausser nachgedacht werden soll, ist die Frage zu stellen, ob ein Vergleich überhaupt Sinn macht. Begibt man sich möglicherweise auf das gleiche Gelände, vergleichbar zweier Wege, die auf den gleichen Gipfel führen? Bei beiden Routen ist einzig offensichtlich, dass sie zur Bergspitze führen wollen. Nehmen wir einen Unterschied an, der bereits durch die Hanglage gegeben ist. Die eine Route führt über die Südseite und die andere über die Nordseite zum Gipfel. Auf einer allgemeineren Ebene wie eben beispielsweise der Hanglage sind Unterschiedlichkeiten zu benennen. Die Ergebnisse halten sich aber in Grenzen, will man nicht ins Detail gehen. Soll dagegen auf Spezifisches bezüglich der Wegstrecke eingegangen werden, kommt man nicht darum herum, die Aufstiegsstrecken wiederum detaillierter zu beschreiben.

Auf einer abstrakteren Ebene macht nach Meinung der Autorin ein Vergleich der beiden Identitätstheorien Sinn, da sie doch zwei Wege darstellen, das Identitätsgerüst zu verstehen sowie auch verschiedene Arbeitsprozesse der Identität vorstellen, wenn auch Gemeinsamkeiten zu verzeichnen sind. Der Vergleich wird sich an der Oberfläche halten, da die beiden Theorien nur in gekürzter Form dargestellt worden sind und es nicht das Ziel der Theoriedarstellung war, sie gegeneinander abzuwägen.

#### Identitätsgerüst

Das Identitätsgerüst unterscheidet sich durch die Hierarchiestruktur. Haussers Modell definiert Identität über die drei Instanzen Selbstkonzept, Selbstwertgefühl und Kontrollüberzeugung und wählt einen der Persönlichkeitspsychologie nahen Ansatz. Identität und Subidentität trennt Haussers Modell nicht in der Deutlichkeit wie das Patchwork-Modell von Keupp es tut. Die Funktionen der Teilidentitäten im Zusammenhang mit den Entstehungsphasen (Projektentwurf, entstehendes Identitätsprojekt und realisiertes Identitätsprojekt) sind im Patchwork-Modell ausführlich herausgearbeitet worden. Identitätsgefühl erhält im Modell von Keupp den Wert einer übergeordneten, steuernden Größe. Stabilere und überdauerndere Merkmale einer Person wie z.B. Pflichtbewusstsein, Innovationskraft, Verlässlichkeit etc. bestimmen das Identitätsgefühl. Möglicherweise ist im Modell von Hausser in der Komponente „Selbstwertgefühl“ der Charakter des Identitätsgefühls, wie ihn das Patchwork-Modell auslegt, vorhanden.

#### Gemeinsamkeiten

Den Modellen ist gemeinsam, dass sie einen dynamischen Zustand der Identität vertreten. Identität entwickelt und verändert sich beim Menschen im Verlaufe seines Lebens. Ebenfalls integrieren beide Modelle als Hebel die Funktion der Erfahrungen, und zwar solche Erfahrungen, die eine Verbindung zum Selbst implizieren. Das Patchwork-Modell spricht von situativen Selbstthematizierungen und Hausser nennt sie Gegenstandsbeziehungen.

#### Prozesscharakter

Obwohl beide Modelle die konzeptuelle Sichtweise teilen, dass Identität aus situativen Erfahrungen (unter der Prämisse einer wandelbaren Identität) entsteht, und sie als die Komponente erachten, die die Identitätsdynamik hervorbringt, liegen verschiedene

Auslegungen vor. Gegenstandsbeziehungen werden im Modell von Hausser identitätsrelevant, wenn sie subjektiv bedeutsam sind und Betroffenheit bewirken. Subjektiv bedeutsam werden sie, wenn der Mensch emotional und kognitiv involviert ist oder Werte, Interessen, Einstellungen davon betroffen sind. Das Patchwork-Modell zählt zu den identitätsrelevanten täglichen Erfahrungen solche, die sich um die Thematik drehen: „Wer bin ich? Woher komme ich? Wer will ich sein?“ Zwar spezifiziert das Modell im Zusammenhang mit Identität den Selbstwahrnehmungsprozess nach den Modi emotionaler, körperlicher, sozialer, kognitiver Eindruck und kann dadurch in dieser Tiefe des Prozesses demjenigen von Hausser ähnlich sein.

## **8 Social Identity Theory SIT**

Die Social Identity Theory SIT, begründet von Tajfel und Turner, besagt, dass Identität durch die Mitgliedschaft in einer Gruppe gebildet wird. Vom Individuum wahrgenommene Eigenschaften der Gruppe werden in das eigene Selbstkonzept integriert, welches wiederum das Verständnis der eigenen Person und ihr Verhalten beeinflusst.

Die soziale Identitätstheorie wird vorgestellt, weil sie zu den bereits aufgeführten Identitätsmodellen die Perspektive der Gruppenzugehörigkeit einbringt. Sie erklärt die Entstehung und Existenz einer sozialen Identität, wohingegen die bereits vorgestellten Theorien auf eine personale Identität fokussieren.

Für das Identifikationsverhalten von Mitarbeitenden bietet die soziale Identitätstheorie Erklärungsansätze, die prototypische Organisationseigenschaften als Identifikationsgegenstand sehen.

Entwicklungsgeschichtliche Skizzierungen bilden den Anfang des Kapitels der Social Identity Theory. Im darauf folgenden Abschnitt zum Selbst wird die der Theorie zugrunde liegende Struktur des personalen und des sozialen Selbst erläutert. Die soziale Identitätstheorie wird dann durch die Grundannahmen, den Prozess der sozialen Kategorisierung und den Prozess des sozialen Vergleichs verständlich gemacht. Zum Abschluss werden Verhaltenskonsequenzen aufgezeigt, die sozial definierte Identitäten auslösen, und es wird ein Bezug zur Organisationsperspektive hergestellt.

### **8.1 Die soziale Identitätsperspektive**

Die soziale Identitätsperspektive in der Gruppenpsychologie ist über 25 Jahre alt. Sie ist theoretisch reich und stimulierte Forschungsarbeiten in vielen verschiedenen Feldern. Der von Turner und Haslam (2001) erarbeitete chronologische Ablauf wird an dieser Stelle zusammengefasst.

Die „Social Identity Theory“ beinhaltet zwei aufeinander bezogene, aber unterschiedliche Theorien: die Social Identity Theory SIT und die Self-Categorization Theory.

Die SIT begann mit der Analyse der Verhaltensprozesse im „minimalen Gruppenparadigma“ (Tajfel, 1972; Turner, 1975; Tajfel et al., 1971).

Sie wurde dann von Tajfel (1978) durch theoretische Erklärungsmuster zu Intergruppenkonflikten und zu sozialen Veränderungen in den makrosozialen Kontext übergeleitet.

Entlang dieser Linien wurde sie von Tajfel und Turner (1979, 1986) systematisiert.

Die Self-Categorization Theory wurde ab den späten 70er Jahren entwickelt (Turner, 1981a, 1982; Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell, 1987). Sie erklärt Effekte und Neigungen von psychologischen Gruppenformationen in Bedingungen des Konzepts der sozialen Identität.

Der Fokus der SIT ist auf Intergruppenbeziehungen, vor allem Neigungen und soziale Konflikte innerhalb einer Gruppe, gerichtet. Die Self-Categorization Theory hingegen fokussiert ursprünglich auf die psychologische Gruppe und damit verbundene Prozesse der sozialen Kohäsion und Kooperation. In neuerer Zeit hat die Self-Categorization Theory Ideen der SIT in das Gebiet der sozialen Kognition aufgenommen und Analysen über Stereotypen und Selbst-Konzepte geliefert (Oakes, Haslam & Turner, 1994; Turner, Oakes, Haslam & McGarty, 1994).

Beiden Theorien ist gemeinsam, dass das Verhalten eines Individuums qualitativ beeinflusst ist von der Selbstdefinition in Bedingungen der Gruppenmitgliedschaft.

In den letzten Jahren zeigte auch die Organisationspsychologie ein Interesse an der sozialen Identitätstheorie. Probleme und Inhalte der Arbeitswelt wurden mit sozialpsychologischen Erkenntnissen der SIT analysiert (Haslam, van Knippenberg, Platow & Ellemers, 2003).

## 8.2 Struktur des Selbst: personale und soziale Identität

Das Selbstkonzept der SIT umfasst gemäss Hogg und Abrams (1988) das Gesamt der Selbstbeschreibung und Selbstevaluation, das dem Individuum subjektiv zugänglich ist. Es konstituiert sich durch Selbstbeschreibungen und Selbstidentifikationen, welches sich in der Form zeigt, dass beispielsweise ein Mann sich als Soldat identifiziert mit den Beschreibungen loyal, hart, aggressiv, der Sache hingebend, selbstlos und pflichtbewusst. Die üblicherweise einem Soldaten zugeschriebenen Attribute werden vom Individuum aufgegriffen und zur Beschreibung des Selbst benutzt. Es ist zudem davon auszugehen, dass Selbstidentifikationen Beschreibungen vom Selbst enthalten können, die nicht nur kongruent, sondern auch gegensätzlich sind. Zum Selbstkonzept könnte nebst der Selbstidentifikation als Soldat auch diejenige des gläubigen Christen gehören, mit den Selbstbeschreibungen loyal, stark, der Sache hingebend, selbstlos und nicht willig zu töten.

Gegensätze in den Selbstidentifikationen sind nach Hogg und Abrams (1988) möglich, weil Personen das Selbstkonzept subjektiv nicht in seiner Ganzheit erfahren, sondern eher als ein relativ diskretes Selbstbild, welches an einen Kontext gebunden ist. Verschiedene Zeiten, Plätze oder Umstände liefern unterschiedliche aus der Selbstidentifikation herausstechende Selbstbilder. Das Selbstkonzept einer Person kann aus einer Varietät von Identitäten bestehen, jede entstand aus einer Mitgliedschaft in unterschiedlichen sozialen Gruppen (Stryker & Serpe, 1982; Breakwell, 1986).

Das Selbst ist deshalb überdauernd und stabil, und es antwortet auf situative oder exogene Faktoren.

Selbstidentifikation verstehen die SIT-Theoretiker als ein Einfallen in eines der beiden relativ separaten Subsysteme des Selbstkonzepts: personale Identität oder soziale Identität (siehe Abbildung 11).

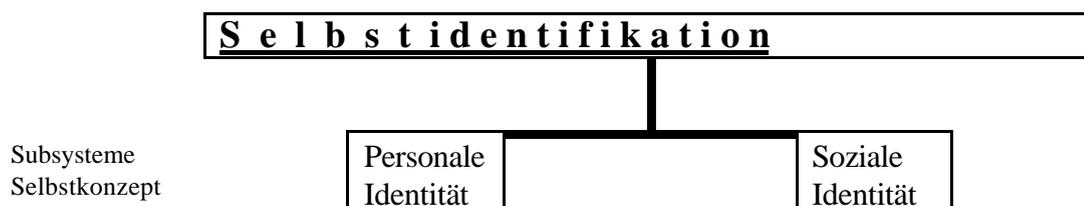


Abbildung 11: Personale und soziale Identität nach Hogg und Abrams (1988)

Der Ansatz der sozialen Identitätstheorie fokussiert zur Selbstidentifikation primär das Konzept der sozialen Identität und weniger das der persönlichen Identität. Es besagt einfach, dass unter gewissen Konditionen die soziale Identität im Selbstkonzept bedeutender ist als die persönliche Identität. Persönliche Identität formt sich aus überdauernden Objekt- oder interpersonalen Beziehungen und ist auch daran gebunden. Personale Identifikation ist meistens im Zusammenhang mit einer spezifischen Personenbeziehung oder Objektbeziehung (Hogg & Abrams, 1988). Turner (1982, 1984) geht weiter und fasst personale Identität nur noch als einen Selbstbescrieb in Bedingungen von personalen oder idiosynkratischen Attributen auf (z.B. „ich bin intelligent“ oder „ich bin sportlich“).

Die beiden Pole soziale Identität und personale Identität können auf einem Kontinuum abgetragen werden (vgl. Stephenson, 1981). Einher geht zugleich ein Verhaltenskontinuum von ethnozentrisch oder Gruppenverhalten bis zu idiosynkratisch interpersonalem Verhalten. Welches Verhalten nun gezeigt wird, hängt von der subjektiv hervorstehenden sozialen oder persönlichen Identifikation ab (Turner & Haslam, 2001).

### **8.3 Psychologischer Kern und Prozesse der Social Identity Theory**

#### **8.3.1 Verständnis und psychologischer Kern**

In Anlehnung an Tajfel (1974), dem Mitbegründer der SIT, ist die Mitgliedschaft in einer Gruppe, die dem Subjekt persönliche Bedeutung verleiht und womit eine emotionale Verbundenheit einhergeht, die konstituierende Komponente in der sozialen Identitätstheorie. Tajfel (1974, S. 69) versteht denn auch soziale Identität “as that part of an individual’s self-concept which derives from his knowledge of his membership of a social group (or groups) together with the emotional significance attached to that membership”. Dass ein Individuum ein Mitglied von einer oder mehreren sozialen Gruppen ist und dass diese Mitgliedschaft zum positiven oder negativen Image beiträgt, welches es von sich hat, ist Bestandteil der Selbstdefinition gemäss Tajfel (1974), nebst dem interindividuellen Vergleich, den das Individuum zwischen sich und andern herstellt.

Der psychologische Kern der Social Identity Theory lässt sich in drei Grundannahmen zusammenfassen (Wagner & Zick, 1990; van Dick et al., 2002):

1. Menschen wollen eine positive Selbsteinschätzung erhalten oder herstellen.
2. Menschen leiten einen Teil ihrer Selbsteinschätzung in Form der sozialen Identität aus ihren Gruppenzugehörigkeiten ab.
3. Die Bewertung einer Gruppe entsteht aus dem Vergleich dieser Gruppe mit relevanten anderen Gruppen.

Die Bezeichnung „Gruppe“ versteht Tajfel (1974) als eine kognitive Ganzheit, die für das Subjekt zu einem gewissen Zeitpunkt von Bedeutung ist. Der Begriff ist von dem Begriff „Gruppe“, wie er in sozialpsychologischer Literatur oft gebraucht wird, zu trennen. Dort wird Gruppe verstanden als eine (oft face-to-face) Beziehung zwischen einer Anzahl von Personen. Für die Entstehung von sozialer Identität ist eine sozialpsychologisch verstandene Gruppenzugehörigkeit nicht vorausgesetzt. Soziale Identität kann das Individuum rein durch die Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen wie Nationalität, Geschlecht, Rasse, Beruf, Sportteam, Gemeinde etc. erlangen. Selbst eine kurz andauernde oder vorübergehende Gruppenzugehörigkeit kann soziale Identität ermöglichen.

### **8.3.2 Der Prozess der sozialen Kategorisierung**

#### Minimalgruppenparadigma

Soziale Identität hat den Prozess der sozialen Kategorisierung (social categorization) zur Bedingung. Soziale Kategorisierung ist die Tendenz, sich selbst und andere in Bedingungen einer Gruppenmitgliedschaft wahrzunehmen. Sie teilt die soziale Umgebung eines Individuums in seine Gruppe und die einer andern ein (Tajfel, 1974, 1978).

Das Phänomen der Gruppenidentifikation und die damit verbundenen Verhaltensfolgen hat Tajfel eindrücklich mit dem Minimalgruppenparadigma aufgezeigt (Tajfel, 1982; Tajfel & Turner, 1979).

In diesem Experimentdesign wurden total fremde Personen aufgrund einfachster Kriterien Gruppen zugeordnet. Beispielsweise beobachteten in einem Experiment die Teilnehmenden das Werfen einer Münze, das sie nach dem Zufallsprinzip entweder in Gruppe 1 oder 2 gliederte. Die Gruppen waren wahrlich minimal, einfach nur zwei Kategorien. In einem anderen Versuch wurden die Versuchspersonen zunächst gebeten, ihre Meinungen über die Künstler Klee und Kandinsky zu äussern. Von den Künstlern hatten sie zuvor nie etwas gehört. Dann wurden sie gemäss den eigenen Bildervorlieben entweder der Gruppe, die den „Klee-Stil“ schätzte oder derjenigen, die den „Kandinsky-Stil“ bevorzugte, zugeordnet (Billig & Tajfel, 1973; Tajfel, 1974).

Sobald die Gruppenzugehörigkeit bestimmt war, war zu beobachten, dass sich die Teilnehmenden so verhielten, als seien sie gute Freunde oder enge Verwandte trotz der Tatsache, dass sie sich einander vor dem Experiment total fremd waren und dass sie auch während des Experiments nicht interagierten. Das einzig Gemeinsame war die gleiche Etikettierung ihrer Gruppenzuteilung.

Die Teilnehmenden mochten ihre Gruppe lieber, sie schätzten die Mitglieder ihrer Eigen-Gruppe als eher angenehme Persönlichkeiten ein und gestanden ihnen bessere Arbeitsleistungen zu als den Mitgliedern der Fremd-Gruppen. Sie teilten denen mit gleichem Etikett mehr Geld und andere Belohnungen zu. Es zeigte sich sogar, dass es bevorzugt wurde, für sich selber aus einem hypothetischen Geldtopf nur 2 Dollar zu nehmen, wenn dies bedeutete, dass eine Person der Fremd-Gruppe nur einen Dollar bekam, anstatt sich selber 3 Dollar zuzuteilen, wenn dieses bedeutete, dass das Mitglied der Fremd-Gruppe 4 Dollar erhielt. Für derartige und ähnliche Neigungen können Variablen, die die soziale Kategorisierung aktivieren oder sie hervorstechen lassen, wichtige Bestimmungsfaktoren sein (Brewer, 1979; Hogg & Abrams, 1988; Mullen, Brown & Smith, 1992; Oakes & Turner, 1980; Wilder, 1981).

#### Kategorisierungsdimensionen

Wie bereits vorher erwähnt, ermöglicht die soziale Kategorisierung dem Individuum, die soziale Umgebung als Handlungshilfe zu strukturieren. Sie liefert auch ein Orientierungssystem für das Selbst, indem es dem Individuum seinen eigenen Platz in der Gesellschaft kreiert und definiert. Soziale Kategorisierung ist zu verstehen als „the ordering of social environment in terms of social categories, that is of groupings of persons in a manner which is meaningful to the subject“ (Tajfel, 1974, S. 69).

Soziale Kategorisierung ist die Einteilung von Personen in Verhaltens- und Merkmalskategorien, die für das Individuum von Bedeutung sind.

Kategorisierungsdimensionen können beispielsweise sein: Einstellungen, Glauben und Werte, affektive Reaktionen, Gefühle, Verhaltensnormen, Ausdrucksstil und Sprache (Hogg & Abrams, 1988). Selbstkategorisierung führt dazu, sich selbst als identisch mit den andern dieser Kategorie zu sehen, das heisst die gleiche soziale Identität zu haben. Und sie generiert kategorienkongruentes Verhalten in Dimensionen, die stereotypisch für diese Kategorie sind.

### Bedingungen für Eigengruppenneigung

Eigengruppenneigungen sind ein automatisches Produkt bzw. ein Effekt von sozialen Kategorisierungen, wie zahlreiche Studien gezeigt haben. Wie stark eine Person sich der eigenen Gruppe verbunden fühlt und sie gegenüber einer anderen bevorzugt, ist gemäss Turner und Haslam (2001) eine Funktion von

1. dem Ausmass, mit welchem sich Subjekte mit der relevanten Eigengruppe identifizieren.
2. dem Hervorstechen der relevanten sozialen Kategorisierung in diesem Setting. (Das Minimalparadigma zeigt, dass bereits die blosse Kategorisierung in eine Gruppe 1 und 2 ein hervorstechendes Kriterium sein kann, welches einen Unterschied zur andern Gruppe herstellt und Identifikationsverhalten hervorruft).
3. der Wichtigkeit und der Bedeutung von vergleichenden Dimensionen für die Eigengruppenidentität.
4. dem Ausmass, in welchem die Gruppen auf diesen Dimensionen vergleichbar sind.
5. dem relativen Status der Eigengruppe und dem Charakter des wahrgenommenen Status zwischen den Eigen- und Fremdgruppen.

Das hauptsächlich zugrunde liegende Motiv solcher Kategorisierungseffekte ist Selbstwert (Aronson et al., 2004). Ihren Selbstwert versuchen Individuen zu stärken, indem sie sich mit spezifischen sozialen Gruppen identifizieren und soziale Identitäten aufbauen.

Individuen benutzen soziale Kategorisierungen, um sich selbst im sozialen Kontext zu definieren. Diese Definition des Selbst leitet sich aus der Mitgliedschaft einer sozialen Gruppe her, die mit Werten und emotionalen Bedeutungen verbunden ist.

### **8.3.3 Der Prozess des sozialen Vergleichs**

Soziale Identität ist der Effekt von kognitiver Wahrnehmung der Gruppenmerkmale. Dieser Wahrnehmungsprozess beinhaltet mehr als nur das Feststellen solcher Merkmale. Damit sie Identitätsrelevanz erreichen, müssen sie von gewisser Bedeutung für das Subjekt sein, sei dies in zeitlicher, situativer, interindividueller Hinsicht oder bezüglich des Ausmasses der Akzentuierung oder Stereotypisierung. Dafür steht der Prozess des sozialen Vergleichs bzw. social comparison.

Tajfel (1974) teilt die Annahme, die bereits Festinger (1954) für seine Theorie des sozialen Vergleichs getroffen hat. In unserer Gesellschaftsform strebt ein Individuum danach, ein zufriedenstellendes Konzept oder Bild seiner selbst zu erhalten und sich deswegen mit andern zu vergleichen. Eben solche Vergleichsprozesse existieren für das soziale Identitätsgeschehen. Der Selbstwert wird gestärkt, wenn das Individuum die Gruppe, der es angehören will, als anderen Gruppen überlegen versteht.

Sozialer Vergleich steht für die Selektivität des Akzentuierungseffekts (Akzentuierung erfolgt hauptsächlich auf Dimensionen, die das Selbst fördern) und für die Überbetonung der Intergruppenunterschiede und der Ähnlichkeiten innerhalb der Gruppe (Hogg & Abrams, 1988). Sozialer Vergleich und Kategorisierung operieren zusammen und erreichen eine spezifische Form des Verhaltens: nämlich Gruppenverhalten (Turner, 1981b). Dies beinhaltet Intergruppenunterschiede und Diskriminationen, Ingruppenbevorzugung, das Wahrnehmen einer eingeschätzten Superiorität der Ingruppe über die Outgruppe, stereotypische Wahrnehmungen der Ingruppe, Outgruppe und des Selbst, Konformität zu Gruppennormen, affektive Präferenz der Ingruppe gegenüber der Aussengruppe etc. (Hogg & Abrams, 1988).

## 8.4 Konsequenzen von sozialer Identität

Die Übernahme einer Identität in sozial definierten Bedingungen führt zu gewissen Konsequenzen. Tajfel (1974) erwähnt folgende:

1. Es kann angenommen werden, dass ein Individuum Mitglied einer Gruppe bleiben möchte. Neue, zusätzliche Mitgliedschaften kommen in Frage, wenn neue Gruppen zu positiven Aspekten der eigenen sozialen Identität etwas beitragen können - Aspekte, aus denen man beispielsweise Befriedigung erzielt.
2. Wenn eine Gruppe die Anforderungen nicht erfüllt, ist das Individuum geneigt, sie zu verlassen, ausser
  - die Gruppe kann aus objektiven Gründen nicht verlassen werden.
  - es steht mit wichtigen Werten in Konflikt, die selbst Teil der akzeptierten sozialen Identität sind. Beispielsweise verbleibt ein Vorstandsmitglied im Vorstand des Reitclubs, weil es so zugesagt hat. Ein vorzeitiger Rücktritt würde einen Konflikt mit dem gelebten Wert „Abmachungen sind einzuhalten“ hervorrufen.
3. Wenn das Verlassen einer Gruppe vorher genannte Schwierigkeiten aufweist, dann sind zwei Lösungen möglich:
  - a) die Interpretation der Gruppenattribute ändern, so dass die unwillkommenen Merkmale (z.B. geringer Status) gerechtfertigt sind oder durch eine Reinterpretation akzeptabel werden.
  - b) die Situation akzeptieren, so wie sie ist und in soziale Aktionen investieren, die zu der wünschenswerten Veränderung der Situation führen.
4. Keine Gruppe lebt allein - alle Gruppen in der Gesellschaft leben umgeben von andern Gruppen. Die positiven Aspekte einer sozialen Identität erlangen nur Bedeutung in Relation zu oder im Vergleich mit andern Gruppen.

## 8.5 Soziale Identität und die Organisationsperspektive

Das Theoriegerüst der sozialen Identität bietet hilfreiche Erklärungs- und Analysemuster für organisationspsychologische Themen. Im Kontext der sozialen Identitätstheorie wird dabei von einer Organisation theoretisch angenommen, dass sie eine komplexe soziale Gruppe ist, charakterisiert durch unterschiedliche normative und soziale Strukturen, durch das Vorhandensein von Untergruppen und durch interne Systeme von Intergruppenbeziehungen (vgl. Turner & Haslam, 2001). Insbesondere lassen sich mit der sozialen Identitätstheorie folgende Themenkreise beleuchten:

- a) identitätserzeugende und -beeinflussende Prozesse und Mechanismen durch die soziale Kategorisierung.
- b) Intergruppenbeziehungen innerhalb einer sozialen Struktur.
- c) die Art und Weise der psychologischen Gruppenformation und deren Effekte.
- d) die Beeinflussung von Basisprozessen wie sozialer Einfluss, Kohäsion, Kooperation.

Für diese Arbeit steht die identitätsrelevante Thematik (oberer Punkt a) im Vordergrund. Das Kapitel 6.2. im Teil *Organisationales Commitment – Organisationale Identifikation – Job Involvement* äussert sich ausführlicher zur organisationalen Identifikation in Verbindung mit den Erkenntnissen der sozialen Identitätstheorie.

## 9 Synoptischer Vergleich der sechs Identitätstheorien

In diesem Kapitel werden die sechs beschriebenen Identitätstheorien in einem Vergleich gegenübergestellt (siehe Tabelle 4). Als Vergleichsmerkmale wurden die folgenden sieben Punkte gewählt:

1. Verständnis von Identität und Funktion
2. Modellart
3. Zustand der Identität
4. Entwicklung der Identität: Zeitperspektive
5. Gleichgewicht
6. Identitätselemente
7. Prozess der Identitätsbildung

Mit dem ersten Merkmal *Verständnis von Identität und Funktion* wird verdeutlicht, wie sich die Theorien in ihrem Definitions- und Funktionsverständnis darstellen. In Verbindung mit dem zweiten Kriterium *Modellart* kann zwischen einem eher strukturellen Ansatz und einem eher funktionalistischen Ansatz unterschieden werden. Der strukturelle Ansatz legt das Gewicht auf die Architektur einer Identität und der funktionalistische bzw. Prozess-Ansatz betont vermehrt den Herstellungsvorgang von Identität bzw. den Prozess der Identitätsbildung. Mit dem Merkmal *Zustand der Identität* werden die Theorien aufgrund ihrer Identitätsauslegung bezüglich einem einmaligen oder einem sich wiederholenden Identitätsaufbau unterschieden. Beim Ersteren ist eher der Kontinuitätsaspekt vordergründig und beim Zweiteren eher der dynamische Aspekt.

Das Merkmal *Gleichgewicht* zeigt, ob von der Identität eine Ganzheit vorausgesetzt wird, die Veränderungen unterzogen wird, aber doch immer wieder die Ganzheit anstrebt, oder ob diese Ganzheit nicht das Anzustrebende ist, sondern der permanente Um-, Auf- und Abbau die Konstante ausmacht. Beim Kriterium *Entwicklung der Identität: Zeitperspektive* werden die Theorien danach unterschieden, in welcher Zeitperiode eines menschlichen Lebens sie ihre Funktion ausüben. Unter dem Merkmal *Identitätselemente* sind die charakteristischen Begriffe aufgeführt, mit denen jede Theorie ihre Inhalte formuliert.

Und schliesslich beim Merkmal *Prozess der Identitätsbildung* werden in zusammenfassender Form die erarbeiteten Mechanismen zur Herstellung der Identität beschrieben.

Aus der Zusammenstellung lassen sich folgende Schlussfolgerungen ziehen:

1. Komplexere Theorien und später entwickelte Modelle, wie diejenige von Hausser oder von Keupp sowie die SIT, integrieren den Struktur- wie den Prozessansatz. Anfängliche Modelle bewegen sich weniger komplex und sind entweder eher strukturorientiert oder eher prozessorientiert.
2. Mit dem Prozesscharakter geht einher, dass die Theorien von einer beweglichen Identität ausgehen, die Veränderungen unterliegen kann. Ebenfalls ist allen Theorien mit prozesshafter Orientierung gemeinsam, dass die Identitätsarbeit zu einer regelmässigen Begleitung im Lebensverlauf eines Menschen wird, sobald er die Phase der Kindheit hinter sich gelassen hat.
3. Das Modell von Keupp zeigt einen deutlich anderen Gleichgewichtsansatz als die andern Modelle. Identität wird nicht begriffen als etwas, welches zu einer Einheit aufgebaut wird und diese Einheit immer wieder herzustellen versucht. Die durch die Identität bedingte motivationale Komponente ist weniger die Herstellung des Gleichgewichts. Das Modell legt Identität als ein Gebilde mit verschiedenen

Teilidentitäten in unterschiedlichen Projektstadien fest. Identität bedeutet dabei dieses Spannungsfeld, woraus Handlungsimpulse entstehen.

4. Eingangs des Thementeils *Identitätstheorien* wurde eine Gliederung der Forschungsstränge zur Identität von Frey und Hausser (1987) vorgestellt. Danach kann zwischen einer identitätssoziologischen und einer identitätspsychologischen Richtung unterschieden werden. Der identitätspsychologischen Richtung nahe sind solche Konzepte, in denen sich die Person selbst identifiziert und Identität als selbstreflexiver Prozess des Subjekts verstanden wird. Die Beschriebe der Prozessbildung unter dem Merkmal *Prozess der Identitätsbildung* implizieren tendenziell eher eine vom Subjekt getätigte Identitätsarbeit in einer selbstreflexiven Art, als dass es sich um Identitätsprozesse handelt, in der soziologische Gegebenheiten die bestimmende Hand aufweisen. Die sechs verglichenen Theorien sind folglich eher einer identitätspsychologischen Richtung zuzusprechen.

Tabelle 4: Vergleich der sechs Identitätstheorien

<b>Theorie Merkmale</b>	<b>Eriksons Konzept der Identität (1966)</b>	<b>Identitätszustände nach Marcia (1966)</b>
<b>1. Verständnis von Identität und Funktion</b>	Identität ist die unmittelbare Wahrnehmung der eigenen Gleichheit und Kontinuität in der Zeit. Ziel der Identität ist, eine eigene Ich-Identität zu entwickeln, eine innere Einheit und Kontinuität aufrecht zu erhalten.	Identität ist eine innere, selbstkonstruierte, dynamische Organisation von Trieben, Fähigkeiten, Überzeugungen und individueller Geschichte.
<b>2. Modellart</b>	Strukturmodell	Prozessmodell
<b>3. Zustand der Identität</b>	nicht dynamisch	dynamisch
<b>4. Entwicklung der Identität: Zeitperspektive</b>	Identität ist eine in der Adoleszenzphase zu bewältigende und abschliessende Entwicklungsaufgabe.	Identitätszustände spielen sich im Jugendalter, aber auch in jeder Altersstufe im Erwachsenenalter ab.
<b>5. Gleichgewicht</b>	Vervollkommnung	keine stetige Vervollkommnung
<b>6. Identitätselemente</b>	Identität versus Identitätsdiffusion	Konzept der Identitätszustände: -Erarbeitete Identität -Übernommene Identität -Suchende Identität (Moratorium) -Diffuse Identität
<b>7. Prozess der Identitätsbildung</b>	Die Jugendlichen setzen sich mit der eigenen Person und Zukunft auseinander. Körperliche Veränderungen während der Pubertät machen sie auf die eigene Geschlechtlichkeit aufmerksam. Unabhängigkeit von den Eltern oder Übernahme von beruflicher Verantwortung stellen sich ein. Bei nicht bewältigter Identitätsbildung entstehen Krisen oder gar Identitätsstörungen, die Identitätsdiffusion, die krankhafte Folgen mit sich bringen kann.	Der Identitätszustand kann für verschiedene Lebensbereiche unterschiedlich ausfallen. Beispielsweise ist jemand beruflich in einem erarbeiteten Identitätszustand, im privaten Bereich aber im Moratorium. Später mag sich diese Person hingegen im privaten wie im beruflichen Bereich in einem erarbeiteten Identitätszustand befinden.

<b>Theorie Merkmale</b>	<b>Differenzierungsmodell nach Whitbourne und Weinstock (1982)</b>	<b>Haussers Modell der Identitätsregulation (1995)</b>
<b>1. Verständnis von Identität und Funktion</b>	Identität besteht in der Gesamtheit der körperlichen Merkmale, Fähigkeiten, Motive, Ziele, Einstellungen, Werthaltungen, sozialen Rollen, die ein Mensch sich selbst zuschreibt. Identität organisiert die Erfahrungsinterpretationen und wird selbst wiederum durch Erfahrungen weiter entwickelt.	Identität ist eine Einheit aus Selbstkonzept, Selbstwertgefühl und Kontrollüberzeugungen. Identität ist das Ergebnis aus verarbeiteten Erfahrungen und ist Bedingungsvariable für motivationale Impulse.
<b>2. Modellart</b>	Prozessmodell	Struktur- und Prozessmodell
<b>3. Zustand der Identität</b>	dynamisch	dynamisch
<b>4. Entwicklung der Identität: Zeitperspektive</b>	Der Prozess der Erfahrungsinterpretation geschieht ab dem Jugendalter und ist im Erwachsenenalter permanent vorhanden.	Identitätsregulation auf kein spezifisches Alter bezogen
<b>5. Gleichgewicht</b>	Homöostasemodell Differenzen sind aufzulösen und ein Gleichgewicht zwischen deduktiver und induktiver Erfahrungsinterpretation ist anzustreben.	Homöostasemodell Ungleichgewichte werden im Identitätsprozess beseitigt und das Selbst schafft sich Kontinuität durch regelmässiges Herstellen des Gleichgewichts.
<b>6. Identitätselemente</b>	-Erfahrungen -deduktive Differenzierung -induktive Differenzierung -Identität	-Gegenstandsbeziehungen (Erfahrungen) -Selbstkonzept, Selbstwertgefühl, Kontrollüberzeugung -Bedeutsamkeit und Betroffenheit
<b>7. Prozess der Identitätsbildung</b>	Die Identität organisiert die Interpretation der Erfahrungen. Im deduktiven Prozess wird die Identität aufrecht erhalten, im induktiven Prozess wird sich die Identität verändern. Ausgelöst werden die Prozesse durch die vom Individuum wahrgenommene Diskrepanz zwischen der erlebten Erfahrung und dem identitätsgebenden System.	Mechanismus des Relationen: Neue Erfahrungen entsprechen oder widersprechen den bisherigen Identitätsstandards. Gegenstandsbeziehungen werden für den Menschen identitätsrelevant, wenn sie bedeutsam sind und betroffen machen.

Theorie Merkmale	Identitätsmodell nach Keupp et al. – Patchworkmodell (2002)	Soziale Identitätstheorie SIT von Tajfel und Turner (1979)
<b>1. Verständnis von Identität und Funktion</b>	Identität ist ein fortschreitender Prozess eigener Lebensgestaltung, der sich zudem in jeder alltäglichen Handlung (neu) konstruiert. Subjekte arbeiten (indem sie handeln) permanent an ihrer Identität. Identität ist ein evaluativer Prozess, innerhalb dessen die Person ihre Erfahrungen integriert, interpretiert und bewertet.	Ein Individuum definiert sich nebst einer personalen auch über eine soziale Identität. Soziale Identität geschieht durch die Mitgliedschaft in einer Gruppe, die dem Subjekt persönliche Bedeutung verleiht und womit eine emotionale Verbundenheit einhergeht. Das Selbstkonzept einer Person kann aus einer Varietät von Identitäten bestehen, jede entstand aus einer Mitgliedschaft in unterschiedlichen sozialen Gruppen. Die Selbstdefinition über soziale Identitäten erklärt ethnozentrisches bis idiosynkratisches Verhalten in einer Gruppe.
<b>2. Modellart</b>	Struktur- und Prozessmodell	Struktur- und Prozessmodell
<b>3. Zustand der Identität</b>	dynamisch und variabel	dynamisch
<b>4. Entwicklung der Identität: Zeitperspektive</b>	permanenter Veränderungsprozess der Subjektbildung im Jugend- und Erwachsenenalter	auf keine ausdrückliche Altersgruppe bezogen
<b>5. Gleichgewicht</b>	Die Konstante des Selbst besteht nicht in der Auflösung jeglicher Differenzen. Differenzen sollen nicht harmonisiert werden bis sich eine dauerhafte Ich-Identität gebildet hat. Sie sind vielmehr in ein für das Subjekt lebbares Beziehungsverhältnis zu bringen. Die differenten Aspekte bilden motivationale Spannung für neue Handlungen und Identitätswürfe.	Frage des Gleichgewichts stellt sich nicht
<b>6. Identitätselemente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-situative Selbstthematizierungen</li> <li>-Teilidentitäten</li> <li>-dominierende Teilidentität</li> <li>-biographische Kernnarrationen</li> <li>-Identitätsgefühl</li> <li>-Handeln</li> <li>-Projektentwurf – entstehendes Identitätsprojekt – realisiertes Identitätsprojekt</li> <li>-Prospektive und retrospektive Prozesse</li> <li>-identitätsrelevante Ressourcen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gruppenzugehörigkeit</li> <li>-Prozess der sozialen Kategorisierung</li> <li>-Prozess des sozialen Vergleichs</li> </ul>
<b>7. Prozess der Identitätsbildung</b>	Der Prozess geschieht innerhalb des Rahmenkonzepts <i>Entwurf, entstehende und realisierte Identität</i> . Eine Erfahrungssituation wird identitätsrelevant, wenn sie für entstehende Identitätsprojekte oder für eine erarbeitete Teilidentität von Bedeutung wird. Die Identitätsrelevanz wird auch vom Identitätsgefühl mitbestimmt, wenn sie darin enthaltene Werte betreffen oder mit diesen nicht in Einklang stehen. Identität entsteht im Prozess dialogischer Anerkennung, wofür die Ressource soziales Kapital bedeutend ist.	Die soziale Identitätstheorie baut auf der Annahme auf, dass Menschen eine positive Selbsteinschätzung erhalten oder herstellen wollen. Ein Teil ihrer Selbsteinschätzung leiten sie in Form der sozialen Identität aus ihrer Gruppenzugehörigkeit ab. Die Bewertung ihrer identitätsgebenden Gruppe entsteht aus dem Vergleich dieser Gruppe mit relevanten andern Gruppen.

## **II Organisationales Commitment – organisationale Identifikation – Job Involvement**

### **1 Einleitung**

Dieser Teil stellt durch die Wissenschaft generierte und in Praxisuntersuchungen eingesetzte Konzepte vor, die sich mit den drei verwandten Bereichen organisationales Commitment, organisationale Identifikation und Job Involvement befassen. Er gibt einen relativ umfassenden Überblick über die bestehenden Konzepte und entsprechende Operationalisierungen.

Mit einer Auswahl an Begründungen für das Interesse an organisationalem Commitment wird in das Thema Commitment eingeführt (2. Kapitel). Darauf setzt sich das Kapitel 3 mit dem Verständnis von Commitment auseinander. Weil organisationales Commitment seit Jahrzehnten ein Forschungsthema ist, wird im darauf folgenden 4. Kapitel ein geschichtlicher Verlauf der Commitmentforschung dargestellt. Das 5. Kapitel wird dazu verwendet, um die unterschiedlichen Konzepte zusätzlich in ihrer inhaltlichen Abgrenzung zu begreifen.

Organisationales Commitment wird einerseits mit organisationaler Identifikation gleichgestellt. Andererseits wird dieser Konzeption ein eigenständiger Stellenwert zugesprochen. Insbesondere, wenn organisationale Identifikation mit dem Ansatz der sozialen Identifikation begründet wird, ist die Konzeption von Commitment deutlich abzugrenzen. Das Kapitel 6 thematisiert die früheren, aber auch neueren Identifikationsansätze mit dem Schwerpunkt einer sozial begründeten organisationalen Identifikation.

Darauf folgt in Kapitel 7 ein modellhafter Überblick, in welchem organisationales Commitment durch Prädiktoren und Effekte erklärt wird. Kapitel 8 schliesst das Thema organisationales Commitment mit Vorschlägen für die betriebliche Praxis ab.

Die Kapitel 9 - 12 befassen sich mit Job Involvement. Wiederum wird über die Nützlichkeit des Konstrukts in der betrieblichen Praxis reflektiert (Kapitel 9), gefolgt von Definitionsvorschlägen (Kapitel 10). Kapitel 11 äussert sich darauf zu den existierenden Konzepten und ihrer Entstehung. Wie bereits beim Commitment wird auch für Job Involvement modellartig aufgezeigt, durch welche Prädiktoren das Konstrukt beeinflusst wird und welche Effekte es erzielt. Dies wird im Kapitel 12 behandelt. Das 13. Kapitel verdeutlicht eine Abgrenzung der beiden Konstrukte und das 14. Kapitel beinhaltet eine Zusammenfassung.

### **2 Interesse an organisationalem Commitment**

Organisationales Commitment ist in der organisationspsychologischen Wissenschaft seit Dekaden ein populäres Forschungsthema und hat zudem einen pragmatischen Charakter – nicht zuletzt auch, weil es in Beziehung steht mit einer Anzahl von wünschenswerten Zuständen (Bateman & Strasser, 1984; Ouchi & Wilkins, 1985; Salancik, 1977). Dazu zählen beispielsweise erhöhtes Motivationsniveau, Arbeitszufriedenheit oder die positiven Folgen wie prosoziales Verhalten, bessere Leistung, geringerer Absentismus und weniger Fluktuationsverhalten (Mowday, Steers & Porter, 1979). Auch werden Hinweise dazu gefunden, dass Mitarbeitende mit einem hohen Commitment sich in starkem Masse mit den Normen und Werten der Organisation identifizieren und eine hohe Anstrengungsbereitschaft zeigen (Moser, 1997). Fehlt es an solchen Gegebenheiten, führt dies zu erheblichen Kosten, die für ein detailliertes und ausgeklügeltes Kontrollsystem ausgegeben werden müssen (Gebert & von Rosenstiel, 2002).

Dass mit Commitment Transaktionskosten gesenkt werden können, was z.B. nach Ouchi (1980) zu höherer Produktivität führt, ist ein weiterer Aspekt. Unnötige Transaktionskosten entstehen beispielsweise durch die Bezahlung von Rechtsanwälten, die die Organisation vor dem Arbeitsgericht zu vertreten haben oder durch Fehlerkosten, die durch mangelndes Kooperationsverhalten verursacht werden.

Ferner ist das vermehrte Interesse an der Verbundenheit mit der Organisation auch durch Veränderungen in den Stellenorganisationen erklärbar (Gebert & von Rosenstiel, 2002). Angesichts der wachsenden Spezialisierung im Unternehmen sind die Fachleute, die auf ihrem Arbeitsgebiet ihren Vorgesetzten meist überlegen sind, von diesen nicht mehr unmittelbar zu kontrollieren. Dadurch steigt der Identifikationsbedarf (von Rosenstiel & Stengel, 1987; Wunderer & Mittmann, 1995). Äussere Kontrolle soll gewissermassen durch Identifikation und innere Bindung ausgeglichen werden.

Nach Buchanan (1974) ist das Commitment von Managern und Managerinnen für das Überleben und den Erfolg von grossen Firmen essentiell. Ein Sinn für Verantwortung und ein innerer Antrieb für einen gesunden Zustand der Organisation sind zentrale Voraussetzungen im Management. Besonders Eigentümer von erfolgreichen Firmen werden durch solche Motive geleitet. Da den Führungsebenen in grossen Firmen das Motiv über die Eigentümerrolle abgeht, werden andere Mittel wichtig wie beispielsweise das Commitment.

Mehr und mehr wird das Humankapital als ein Faktor verstanden, der messbar gemacht werden will.

Kennzahlen aus dem Finanzbereich zählen seit langem zu betriebswirtschaftlichen Orientierungshilfen. Gelingt es, ähnlich wie beim Finanzwesen, das Humankapital mit verbindlichen Messgrössen zu erfassen, wäre ein neues Managementinstrument geschaffen. Der Commitment- oder Loyalitätsindex, die Vertrauens Kennzahl, aber auch andere auf das Humankapital bezogene Grössen könnten in der Zukunft die Faktoren eines überzeugenden Konzepts der organisationalen Humanbilanz ausmachen. Die Humanvermögensrechnung (Becker, 2001) oder das Konzept des Organizational Social Capital (Leana & van Buren III, 1999; Nahapiet & Ghoshal, 1998) sind Ansätze in diese Richtung. Auch das in der Praxis häufig angetroffene EFQM-Managementmodell der European Foundation for Quality Management (EFQM, 1995) verlangt Kennzahlen, die den Humankapitalbereich betreffen. Vorläufig beschränkt sich das EFQM-Modell auf der Resultatebene auf die Kennzahl der Mitarbeiterzufriedenheit und könnte durchaus um den Commitmentindex ergänzt werden. Vereinzelt Unternehmen in der Bankenbranche haben diesen Weg bereits beschritten. So publizieren beispielsweise die Deutsche Bank oder die Zürcher Kantonalbank in ihren jährlichen Geschäftsberichten einen Mitarbeiter-Commitment-Index.

### **3 Verständnis von organisationalem Commitment**

Das soziale Phänomen des organisationalen Commitments wird gewöhnlich verstanden als ein Band oder eine Verbindung eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin zur Organisation oder als eine innere Verpflichtung gegenüber der Organisation mit dem Bestreben, der Organisation lange verbunden zu bleiben und sich für sie zu engagieren. Es ist folglich ein Charakteristikum der Mitarbeitenden mit einem Fokus auf die gesamte Organisation und weniger eines der Organisationen. Organisationales Commitment gibt Auskunft darüber, wie der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin über die Organisation denkt und fühlt und wodurch resp. wie sich ein Band oder eine Verbundenheit des Individuums zur Organisation ergibt.

Organisationales Commitment wird in der Literatur von zwei andern verbreiteten Konstrukten, nämlich Arbeitszufriedenheit und Job Involvement unterschieden. Ihnen gemeinsam ist, dass sie als Arbeitseinstellungen bezeichnet werden. Was das Verständnis von Einstellungen anbelangt, so sind die Definitionen zahlreich. Im Zusammenhang mit Commitment erscheint folgende Auslegung für Einstellungen geeignet. Nach dem Drei-Komponentenansatz, wie ihn Zanna und Rempel (1988) favorisieren, bewerten Einstellungen einen sozialen Sachverhalt. Eine Einstellung (auch Attitüde) beinhaltet die Kategorisierung eines Stimulusobjekts entlang einer evaluativen Dimension, welche auf drei Informationsklassen basiert oder durch sie generiert wird: a) kognitive Komponente, b) affektiv/emotionale Komponente und c) verhaltensmässige oder konative Komponente. Gemäss dieser Einstellungsdefinition bedeutet dies für das Konstrukt des organisationalen Commitments, dass die Verbundenheit mit der Organisation durch emotionale wie auch kognitive Elemente konstituiert wird und verhaltenswirksam ist. Es ist somit naheliegend, dass in der unternehmerischen Praxis Mitarbeitende, die sich der Organisation gegenüber verbunden fühlen, Verhalten in der Art zeigen, dass sie sich beispielsweise für das Unternehmen engagieren, eine Bereitschaft für Überstunden zeigen oder gegenüber unpopulären Massnahmen ein breiteres Verständnis aufweisen und sich loyal zeigen.

Danach gefragt, weshalb überhaupt Einstellungen vorhanden sind, führt zu folgenden Funktionsüberlegungen (Nawratil & Rabaioli-Fischer, 1991). Einstellungen sind nützlich (Nützlichkeitsfunktion), weil sie dem Menschen ein Zurechtfinden in einer sozialen Umgebung und ein Anpassen ermöglichen. Sie sind ökonomisch (Ökonomiefunktion) und erleichtern das Handeln, geben dem Menschen das Gefühl der Kompetenz und Sicherheit. Sie strukturieren die Wahrnehmung. Weiter sind Einstellungen identitätsbildend (Identitätsfunktion). Mit der Entwicklung eines Standpunktes, einer Einstellung fühlt sich der Mensch in sich selbst sicherer. Sie gibt ihm Halt und Orientierung. Und als letzte Aufgabe ist die Abwehr zu nennen (Abwehrfunktion). Einstellungen ermöglichen eine Rechtfertigung für negative Gefühle. Ein Hass gegenüber Ausländern wird durch das Stereotype legitimiert, dass beispielsweise Ausländer nicht anpassungsfähig sind.

Dass organisationales Commitment wegen der erwünschten Handlungsfolgen bei den Mitarbeitenden als erstrebenswert gilt, ist aus einer pragmatischen Sichtweise ausreichender Erklärungsgrund, ihm einen bedeutenden Stellenwert zuzugestehen. Aus einer psychologischen Perspektive sind ebenso Gedanken interessant, die Erklärungen herstellen, die mit der Identitätsfunktion einhergehen. Die ausgedrückte innere Verbundenheit zur Organisation geschieht durch das Bedürfnis, eine Selbstdefinition zu haben. In einer Organisation zu arbeiten und somit ein Mitglied dieser Gruppe zu sein, bietet Orientierung für das zu definierende Selbst oder das Identitätsempfinden. Und dies wiederum führt zur Frage: „Warum braucht der Mensch Identität und wozu ist sie da?“ Dazu nimmt der erste Teil in dieser Arbeit Stellung.

#### **4 Entwicklungsgeschichte der Forschung zum organisationalen Commitment**

Organisationales Commitment weist eine Vielzahl von Konzepten und Messungen auf (Becker, 1960; Brown, 1969; Hall et al., 1970; Buchanan, 1974; Mowday, Steers & Porter, 1979; Morrow 1983; Reichers, 1985; O'Reilly & Chatman, 1986; Ashforth & Mael, 1989; Meyer & Allen, 1991; Moreland & Levine, 2001). Über 25 commitmentbezogene Konzepte und Messungen wurden festgestellt (Morrow, 1983).

Richtungsweisend für das Festlegen von entwicklungsgeschichtlich nennenswerten Konzepten in dieser Arbeit sind die Ausführungen von Moser (1996) und Mowday et al. (1979) sowie die Metaanalyse von Mathieu und Zajac (1990).

Aus verfügbaren Theorien abgeleitet stellen Mowday et al. (1979) zwei Richtungen (kalkulatorisch und einstellungsbezogen) fest, nach welchen sich organisationales Commitment entwickelt hat.

#### **4.1 Kalkulatorische Linie**

Ein erster Trend widmete sich einer kalkulatorischen Linie. Das Verbundensein mit einer Organisation wird als verhaltensbezogen und nicht als einstellungsbezogen verstanden. Durch das konsistente Verhalten oder durch anhaltende Aktivitäten und Tätigkeiten definiert sich das soziale Phänomen Commitment (Becker, 1960). Personen, die für längere Zeit an einer Arbeitsstelle sind, und die sich für die Aufgabe einsetzen, zeigen einen Zustand des Commitments.

Um dieses Phänomen zu beschreiben, wurde auf das Verhalten zurückgegriffen. Eine Person in einem Zustand des Commitments bleibt in ihren Aktivitäten beständig. Becker (1960) versuchte, dieser Tautologie auszuweichen und schlug als Erklärung des Commitments den Seitenwettenansatz vor. Das Commitment entsteht durch ein Einbezogenensein oder Einbezogenwerden in die Organisation bzw. in ein soziales System. Personen empfinden sich an eine Organisation durch gemachte Investitionen gebunden. Beispielsweise führen jährliche Salärerhöhungen zu einer Lohnsumme, die an einer neuen Stelle nicht mehr geboten werden kann. Ein soziales Kontaktnetz hat sich etabliert, welches die tägliche Arbeit reibungsloser macht. Solche bestehende Annehmlichkeiten können bewusst sein oder werden erst beim Gedanken an einen Stellenwechsel bewusst. Sie wollen vielfach nicht aufgegeben werden und werden mit den mit einem Stellenwechsel einhergehenden Veränderungen verglichen. So müssten beispielsweise gewisse Freiheiten erst wieder erarbeitet werden oder der neue Arbeitsweg könnte mit mehr Stress verbunden sein, der Garagenplatz steht nicht mehr zur Verfügung oder ein tieferes Einkommen müsste in Kauf genommen werden. Eine positive Bilanz zu Gunsten des Bestehenden veranlasst bei Mitarbeitenden eine Verbundenheit mit der Organisation. Das Ergebnis dieser Vergleichsprozesse mit Alternativen bezeichnet Becker (1960) als Seitenwette. Selbst ein gutes Betriebsklima kann zum Inhalt einer Seitenwette werden.

Aber auch generelle kulturelle Erwartungen veranlassen einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin zu einem Commitment. Werden sie verletzt, drohen Sanktionen. Ein zu häufiger Stellenwechsel lässt einen Menschen als unbeständig und nicht vertrauenswürdig erscheinen. Deshalb wird er sich hüten, die kürzlich angetretene Stelle wegen eines noch so interessanten neuen Stellenangebots zu verlassen, und es resultiert eine „consistent line of activity“ (Becker, 1960, S. 36).

Der Seitenwettenansatz erlebte rege Diskussionstätigkeit (vgl. Ritzer & Trice, 1969; Sheldon, 1971; Stebbins, 1970). Alter und Dienstalster erwiesen sich beispielsweise als wiederkehrende Prädiktoren, die in Relation mit kalkulativem Commitment stehen. Commitment verstanden als eine konsistente Verhaltenslinie aufgrund der positiven Bilanz über Alternativen wird in der späteren Literatur auch als strukturelles Commitment bezeichnet.

Einen weiteren Schritt in der Entwicklung der Diskussion um die Seitenwettentheorie stellte die Untersuchung von Meyer und Allen dar (Moser, 1996).

Meyer und Allen (1984) unterschieden zwischen affektivem und fortsetzungsbezogenem Commitment. Eine positive Haltung zur Organisation drückt sich aus in einer relativ starken Übereinstimmung hinsichtlich Normen und Werten, welches als affektives Commitment definiert wird. Alter und Dauer einer Organisationszugehörigkeit korrelieren mit affektivem

Commitment, hingegen nicht mit fortsetzungsbezogenem, welches dem Ansatz von Becker widerspricht. Das dem strukturellen Ansatz der Seitenwettentheorie nahe fortsetzungsbezogene Commitment operationalisierten Meyer und Allen (1984) mit den beiden Faktoren „Alternativen zum gegenwärtigen Arbeitsplatz“ und „Kosten eines Arbeitsplatzwechsels“.

#### 4.2 Einstellungsbezogene Linie

Ein zweiter Trend, welcher sich aus den verfügbaren Theorien ableiten lässt, handelt von einstellungsbezogenem Commitment (Mowday et al., 1979). Einstellungsbezogenes Commitment ist vorhanden, wenn die Identität einer Person durch die Organisation beeinflusst wird oder wenn die Ziele der Organisation und des Individuums integriert und kongruent sind. Es besteht eine positive Einstellung zur Organisation, welche sich im förderlichen Masse auf das Verhalten von Mitarbeitenden auswirkt.

In einer überblicksmässigen Darstellung wird mit Hilfe von Mosers (1996) Rekonstruktion des organisationalen Commitments der geschichtliche Verlauf nachfolgend skizziert.

Frühere Vorläufer vom heute bezeichneten organisationalen Commitment waren beispielsweise Konzepte zur Moral von Organisationsmitgliedern. Moral als ein Begriff mit Definitionsspielraum wurde von Viteles (1953) mit folgenden drei Facetten festgehalten: Moral als die Zufriedenheit mit der Organisation, als der Wunsch, in ihr zu verbleiben sowie als ein Streben nach den Zielen der Organisation.

Eine wichtige Rolle spielte in der Folgezeit der Begriff *Identifikation*. Eine der ersten empirischen Untersuchungen, die sich mit dem Phänomen der *organisationalen Identifikation* befasste, stellte die Untersuchung von Brown (1969) dar. Brown ging davon aus, dass Involvement eines Individuums gegenüber einer Organisation dadurch bestimmt wird, inwiefern die Organisation als exklusive Quelle zum Erfüllen wichtiger Bedürfnisse wahrgenommen wird. Identifikation ist die Folge des Involvements. Zur Definition von Identifikation griff Brown auf Kelman (1958) zurück: Identifikation geschieht dann, wenn eine Person Einflüsse akzeptiert, um zufriedenstellende selbstdefinierende Beziehungen zu andern Personen oder Gruppen zu etablieren oder aufrechtzuerhalten.

Eine Identifikation bzw. Beziehung mit einer Organisation ist nach Brown (1969) dann wahrscheinlicher, wenn die Tätigkeit in einer Organisation grundsätzlich dazu dient, eine breite Vielfalt von Bedürfnissen zu befriedigen, insbesondere auch das Bedürfnis, etwas zu leisten. Identifikation mit einer Organisation ermöglicht, Aktivitäten auszuüben, die für das Individuum motivierend sind.

Organisationale Identifikation nach Hall, Schneider und Nygren (1970) ist der Prozess, in dem die Ziele der Organisation und des Individuums zunehmend kongruent werden. Das Selbst in einer Organisation als integriert bezeichnen, bedeutet, die Werte und Ziele der Organisation in die eigene Identitätsorganisation einbezogen zu haben. Ziele und Werte der Organisationen werden zu Bestandteilen der eigenen Identität. Ähnlich wie Brown (1969) nehmen Hall et al. (1970) an, dass zwischen der Befriedigung von Bedürfnissen durch die Arbeit und dem Ausmass organisationaler Identifikation ein Zusammenhang besteht. Dieser bezieht sich insbesondere auf Autonomie- und Selbstverwirklichungsbedürfnisse.

Organisationale Identifikation messen Hall et al. (1970) über folgende vier Aspekte: a) zugehörig fühlen zur Organisation als eine grosse Familie, b) Ausmass an Identifikation, c) stolz darauf, ein Teil der Organisation zu sein, d) ob man der Auffassung ist, dass die Organisation in ihrem Bereich als „führend“ bezeichnet werden kann.

Im Vergleich zum Begriff „organisationale Identifikation“ wurde der Ausdruck „organisationales Commitment“ in den bisher vorgestellten Konzepten der einstellungsbezogenen Linie nur gelegentlich erwähnt. Moser (1996) meint jedoch, dass man im Grossen und Ganzen den Eindruck erhält, dass organisationale Identifikation gleichbedeutend mit organisationalem Commitment verwendet wird. Diese *Identifikation* mit der Organisation wurde nun Bestandteil anfänglicher Definitionen von *Commitment* (Moser, 1996) oder mit andern Worten: in der Forschungsgeschichte des organisationalen Commitments war die Identifikation mit der Organisation anfänglicher Bestandteil.

Bestehende Konzepte wurden nun von Buchanan (1974) kombiniert und mit einem zusätzlich entwickelten Teil zu einem methodischen Commitmentkonzept zusammengestellt. Commitment beinhaltet organisationale Identifikation einhergehend mit einer beruflichen Verpflichtung und einem loyalen Verhalten. Zur Skala der organisationalen Identifikation von Hall et al. (1970) fügte Buchanan die Job Involvement-Skala von Lodahl und Kejner (1965) und den speziell konstruierten Index zur organisationalen Loyalität bei. Buchanan (1974, S. 533) begriff Commitment als „a partisan, affective attachment to the goals and values of an organization, to one’s role in relation to the goals and values, and to the organization for its own sake, apart from its purely instrumental worth“.

Mehr der Richtung der affektiven Verbundenheit zugewandt bzw. einstellungsbezogen, obwohl auch Aspekte des verhaltensbezogenen (kalkulatorischen) Commitments einbezogen, wurde in der gleichen Zeitperiode das Konzept von Porter und seinen Mitarbeitern (Porter, Steers, Mowday, 1974; Mowday et al., 1979) entwickelt, welches danach in vielen Studien eingesetzt worden ist. Organisationales Commitment definierte die Forschergruppe als „...the relative strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization“ (Mowday et al., 1979, S. 226). Bedingt durch die wachsende Kritik über den Einbezug des Items zum Kündigungsverhalten im Messinstrument, haben darauf Meyer und Allen (1984) eine modifizierte Skala vorgeschlagen, die die Kündigungsabsicht ausgeschlossen hat.

Einstellungsbezogenes und kalkulatives Commitment sind gemäss der Autorin zwar zwei Konzeptschienen, die aber in der Operationalisierung keine klare Trennung finden. Messitems, die dem kalkulatorischen Strang zugeordnet worden sind, sind auch in den Konzeptmessungen der einstellungsbezogenen Richtung zu finden. Ein Beispiel davon ist das Konzept von Mowday et al. (1979). Aber auch das Umgekehrte kommt vor.

#### **4.3 Unterschiedliche Ansätze**

Über die Jahre sind mehrere unterschiedliche Sichtweisen von Commitment hervorgegangen und haben sich etabliert. Dies macht es unwahrscheinlich, dass ein Ansatz als der meist geeignetste auserkoren und als die korrekte Definition von Commitment akzeptiert wird (Meyer, Allen & Gellatly, 1990). Vielmehr bleibt das Konzept des organisationalen Commitments in seinen Definitionen von Fall zu Fall zu bestimmen.

Will man die Vielfalt der Konzepte auf eine überschaubare Ordnung reduzieren, helfen folgende Feststellungen dazu:

Gemäss Meyer und Allen (1987) reflektieren die unterschiedlichen Ansätze drei generelle Themen:

- eine annähernd moralische Verpflichtung, im Unternehmen zu bleiben.
- wahrgenommene Kosten, die durch ein Verlassen des Unternehmens entstehen.

- affektive Bindung zum Unternehmen.

Als Basis von organisationalem Commitment sehen einige Forschende die psychologische Einbindung. Ein wichtiger Mechanismus in der Entwicklung der psychologischen Einbindung ist der Identifikationsprozess. Identifikation und Involvement werden dabei als Grundelemente verstanden (O'Reilly & Chatman, 1986).

Von einer weiteren Forschergruppe wird organisationale Identifikation als eine spezifische Form der sozialen Identifikation verstanden, in welcher sich Personen durch die Mitgliedschaft in Organisationen definieren (Ashforth & Mael, 1989; Dutton, Dukerich & Harquail, 1994; Mael & Ashforth, 1992; Mael & Terick, 1992).

Oder Moser (1996) meint zur konzeptionellen Vielfalt des organisationalen Commitments, dass der gemeinsame Nenner aller Auffassungen von organisationalem Commitment darin bestehe, dass Commitment in Organisationen zum Bleiben in der Organisation führe oder eben dafür stehe.

Über die jeweiligen Schwerpunkte und die Commitmentformen der verschiedenen Vertretern ist nachfolgend in Tabelle 5 ein Überblick gegeben:

Tabelle 5: Überblick Commitmentformen

<i>Schwerpunkt</i>	moralische Verpflichtung	rationaler Vergleich	psychologische Basis: Identifikation	affektive Basis: positive Einstellung zur Organisation	soziale Identifikation als Basis: Mitglied einer Organisation sein
<b>Commitmentform</b>		kalkulatorisches Commitment	organisationale Identifikation	affektives, einstellungsbezogenes Commitment	organisationale Identifikation
<b>Vertreter</b>	Viteles (1953)	Becker (1960)	Brown (1969) Hall et al. (1970) O'Reilly und Chatman (1986)	Porter et al. (1974) Meyer und Allen (1984)	Ashforth und Mael (1989)

## 5 Formen von organisationalem Commitment

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit den Konzepten des organisationalen Commitments aus der thematischen Perspektive, die zusammen mit ihren Messinstrumenten ausführlicher vorgestellt werden. Zwar werden vereinzelt auch Konzepte aus der forschungsgeschichtlichen Darstellung nochmals aufgegriffen, jedoch um die Informationen der praktischen Anwendung ergänzt.

### 5.1 Einstellungsbezogenes (attitudinal) Commitment

Einstellungsbezogenes Commitment bezieht sich auf die emotionale Bindung eines Mitarbeiters / einer Mitarbeiterin zum Unternehmen, die sich über Identifikation mit dem und Involviertsein in das Unternehmen bildet.

Die einflussreichste Definition von einstellungsbezogenem Commitment stammte von Porter und seinen Team (Mowday et al., 1979). „Attitudinal commitment .. represents a state in which an individual identifies with a particular organization and its goals and wishes to maintain membership in order to facilitate these goals” (Mowday et al., 1979, S. 225). Über drei aufeinander bezogene Faktoren (Identifikation, Anstrengungsbereitschaft, geringe Fluktuationsneigung) konzipierte das Porter-Team Commitment als:

„(1) a strong belief in and acceptance of the organization's goals and values;

(2) a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization; and  
(3) a strong desire to maintain membership in the organization” (Mowday et al., 1979, S. 226).

Eine solche Bedeutung des affektiven Commitments geht über die eher passive Loyalität einer Organisation gegenüber hinaus. Commitment beinhaltet eine aktive Beziehung mit dem Unternehmen in dem Sinne, dass Personen bereit sind, sich mit diesem innerlich zu verbinden.

Die Forschergruppe griff auf eine Unterscheidung von Salancik (1977) in einstellungsbezogenes und verhaltensbezogenes Commitment zurück (Moser, 1996). Ihre Konzeption beinhaltete deshalb verhaltens- wie einstellungsbezogene Aspekte. Es könnte gefordert werden, dass Anstrengungsbereitschaft und geringe Fluktuationsneigung eher Korrelate oder Konsequenzen als Bestandteile von Commitment sind (Moser, 1996).

Die Definition von Mowday et al. (1979) diente als Basis für die Entwicklung des Organizational Commitment Questionnaire OCQ. Gemäss der Metaanalyse von Mathieu und Zajac (1990) wurde in 50 % der Stichproben der OCQ benutzt. Dieser Fragebogen war somit das einheitlich am meisten verwendete Messinstrument.

Den Kritikpunkt, die beiden Faktoren *Anstrengungsbereitschaft* und *Fluktuationsneigung* als eigenständige Dimensionen zu verstehen, haben Meyer und Allen (1984) insoweit aufgegriffen, als sie einen etwas kürzeren Fragebogen (die 8-Item Affective Commitment Scale, ACS) vorschlugen, in welchem der dritte Bestandteil, derjenige der Fluktuationsneigung, wegfiel.

Die Annahme der Eindimensionalität lässt die Diskussionen immer wieder neu entstehen. Angle und Perry (1981) sowie Tetrick und Farkas (1988) identifizierten beispielsweise an nordamerikanischen Stichproben zwei Faktoren des OCQ, die sie als „wertbezogenes“ (positiv formulierte Items) und „fortsetzungsbezogenes Commitment“ (negativ formulierte Items) bezeichneten. Die Ergebnisse einer konfirmatorischen Faktorenanalyse von Maier und Woschée (2002) bestätigten eher die Eindimensionalität des OCQ, womit die Handhabung des OCQ als einfaktorielles Verfahren gerechtfertigt erscheint.

## **5.2 Kalkuliertes Commitment**

Commitment kann auch als wohlüberlegtes Verhaltenskalkül verstanden werden. In der Arbeit von Becker (1960) ist kalkuliertes Commitment definiert als „a structural phenomenon which occurs as a result of individual-organizational transactions and alterations in side-bets or investments over time” (Hrebiniak & Alutto, 1972, S. 556). Ein starkes Commitment ist im Aufrechterhalten des Arbeitsverhältnisses reflektiert. Die aufgelaufenen Investitionen erhöhen die Schwierigkeit, eine Organisation zu verlassen und somit das Commitment aufzulösen. Dem kalkulierten Commitment liegt das „side-bet“-Konzept (wörtlich Zusatzwetten) von Becker (1960) zugrunde, welches die Investitionen, die ein Individuum bei Verlassen der Organisation verlieren würde, beschreibt. Diese Investitionen werden vom Einzelnen selbst bewertet und beinhalten Rentenansprüche, Verlust von Routinewissen, Verlust der bald anstehenden Gehaltserhöhung oder das Aufgeben von gewissen Freiheitsgraden.

Gemäss der Metaanalyse von Mathieu und Zajac (1990) wurde kalkuliertes Commitment am zweithäufigsten, d. h. in 15 % aller Stichproben als theoretische Basis verwendet. Auch wenn die Anzahl der Untersuchungen im Vergleich zu denjenigen, die einstellungsbezogenes

Commitment abfragten (76 % aller vorliegenden Fälle), eher klein ausfiel, so ist die Häufigkeit doch bemerkenswert. Zum Einsatz kam die Hrebiniak/Alutto-Skala, welche vier Items beinhaltet. So wird beispielweise folgendes gefragt: „Angenommen, Sie erhalten ein Stellenangebot (als Lehrer, Krankenschwester usw.) von einer anderen Organisation. Würden Sie Ihre gegenwärtige Stelle unter einer der folgenden Bedingungen verlassen? 1. Mit einer leichten Lohnerhöhung; 2. Mit etwas mehr Freiraum für professionelles Arbeiten; 3. Mit etwas mehr Status; 4. Mit etwas freundlicheren Mitarbeitern“.

### **5.3 Affektives und kontinuierliches Commitment**

Meyer und Allen (1991) haben ursprünglich zwischen affektivem, kontinuierlichem und normativem Commitment unterschieden. Kontinuierliches Commitment ist auch als kalkuliertes Commitment zu verstehen.

Affektives Commitment beinhaltet eine emotionale Bindung zum Unternehmen, Identifikation mit dem und Einbindung in das Unternehmen. Kontinuierliches Commitment beinhaltet die vorzusehenden Kosten, neue Umstände und aufzuwendende Energien, wenn das Unternehmen verlassen wird. Normatives Commitment involviert das Gefühl vom Verpflichtetsein, im Unternehmen zu bleiben.

Es gibt Untersuchungen, die diese drei Aspekte als distinkt beweisen (Dunham, Grube & Castaneda, 1994; Hackett, Bycio & Hausdorf, 1994), und dass sie unterschiedliche Bedingungen und Konsequenzen haben (Meyer & Allen, 1991; Randall, Fedor & Longenecker, 1990). Beispielsweise reflektiert affektives Commitment positive Arbeitserfahrung und zugehörig fühlen. Die affektive Skala beinhaltet Aussagen wie „Ich fühle mich nicht als „Teil einer Familie“ in meiner Organisation“ und „Ich fühle mich zu dieser Organisation nicht emotional verbunden“. Kontinuierliches Commitment reflektiert Investitionen oder alternative Arbeitsmöglichkeiten und wird beispielsweise erhoben über Items wie „Es wäre für mich nicht allzu aufwendig, meine Arbeitsstelle jetzt zu kündigen“ oder „Ich habe das Gefühl, nicht genügend Optionen zu haben, um die Firma zu verlassen“. Und letztendlich reflektiert normatives Commitment persönliche Werte wie z.B. Loyalität. Es beinhaltet Aussagen wie „Ich glaube nicht, dass einer sich gegenüber der Firma immer loyal verhalten muss“ oder „Ein häufiger Stellenwechsel erscheint für mich nicht als unethisch“. Was die Konsequenzen betrifft, ist festzustellen, dass Arbeitsleistung in positiver Beziehung mit affektivem Commitment steht und negativ zu kontinuierlichem Commitment korreliert, wo hingegen prosoziales Verhalten mit affektivem und normativem Commitment positiv korreliert, aber nicht mit kontinuierlichem Commitment (Moreland & Levine, 2001). Normatives Commitment weist eine schwache Reliabilität auf und überlappt beträchtlich mit der affektiven Messung. Deshalb sollten die Befunde zum normativen Commitment mit Vorsicht aufgenommen werden (Randall et al., 1990).

Es scheint, dass sich Meyer und Allen in neueren Arbeiten vom Drei-Komponenten-Modell zurückziehen und nur die Effekte von affektivem und kontinuierlichem Commitment untersuchten (Randall et al., 1990).

Die Gruppe um Meyer entwickelte die Affective Commitment Scale ACS und die Continuance Commitment Scale CCS. Untersuchungen brachten hohe Korrelationswerte zwischen der Skala des affektiven Commitments von Meyer und Allen und dem Organizational Commitment Questionnaire OCQ von Porter et. al. Dies ist naheliegend, weil die Items der ACS fast die gleichen wie im OCQ sind, ausser dass die 6 negativ gepolten Items in der OCQ-Skala für die ACS-Version herausgenommen wurden. Jedoch scheinen die affektive und die kontinuierliche Dimension des organisationalen Commitments nicht signifikant zu korrelieren (Randall et al., 1990), welches für die Praxisanwendung so

ausgelegt werden könnte, dass entweder der ACS oder der OCQ, ergänzt durch den CCS, anzuwenden ist.

#### 5.4 Basismodell von O'Reilly und Chatman

O'Reilly und Chatman (1986) argumentieren, dass dem Commitment psychologische Dimensionen unterliegen. Ein wichtiger Mechanismus in der Entwicklung von psychologischem Commitment ist der Identifikationsprozess. Ihr Modell stützen sie auf die Arbeiten von Kelman (1958) und Etzioni (1961). Menschen akzeptieren Einflüsse auf den Identifikationsprozess über drei konzeptuell verschiedene Wege. Für diese Annahme orientierten sich O'Reilly und Chatman an Kelmans Modell (1961), welches die Änderungen von Einstellungen mit (a) Nachgeben oder Austausch (Compliance), (b) Identifikation oder Affiliation und (c) Internalisation oder Wertkongruenz beschrieb.

Ein Nachgeben stellt sich ein, wenn Einstellungen und Verhalten angenommen werden, weil spezifische Belohnungen in Aussicht stehen und nicht aus gemeinsamen Glaubens- und Wertgrundsätzen. Compliance beinhaltet einen Wunsch nach extrinsischer Belohnung der Anstellung (Moreland & Levine, 2001). Identifikation geschieht nach Kelman (1958), wenn ein Individuum Einflüsse zum Aufbau und Aufrechterhalten einer zufriedenstellenden Beziehung akzeptiert und äussert sich im Wunsch, sich der Organisation und den andern Angestellten anzuschliessen. Und schlussendlich vollzieht sich Internalisation, wenn die organisationalen Einstellungen und Verhaltensweisen mit den Werten des Individuums übereinstimmen.

Die drei Basen *Compliance*, *Identifikation / Affiliation* und *Internalisation / Wertkongruenz* werden von unterschiedlichen Motiven für eine psychologische Einbindung gespiesen und müssten drei distinkte Dimensionen repräsentieren.

O'Reilly und Chatman entwickelten Skalen, welche die drei unterschiedlichen Basen von Commitment operationalisieren. Der 12 Items umfassende Fragebogen PAI (Psychological Attachment Instrument) wurde in relativ wenig Studien eingesetzt, vermutlich auch wegen des verbreiteten Messinstrumentes des Organisational Commitment Questionnaires OCQ (Harris, Hirschfeld & Field, 1993).

Es gibt einige Befunde für diese drei distinkten Aspekte von Commitment (Harris et al., 1993), obwohl *Identifikation* und *Internalisation* schwierig von einander zu unterscheiden sind. Dies bestätigte sich in einer über mehrere Firmen ausgelegten Studie (Caldwell, Chatman und O'Reilly, 1990). Darauf wurden die beiden Aspekte *Identifikation* und *Internalisation* zu normativem Commitment zusammengefasst und vom instrumentellen Commitment unterschieden (Moser, 1997), wobei das erste näher der Seite des einstellungsbezogenen Commitments zugeordnet werden kann und das zweite eher dem Charakter des kalkulierten Commitments entspricht.

Caldwell et al. (1990) fanden, dass *Identifikation* und *Internalisation* deutlich Rekrutierungs- und Selektionsprozeduren sowie Wertesysteme reflektieren, während *Compliance* ausgeprägte Karriere- und Belohnungssysteme reflektiert. Effekte von *Identifikation* und *Internalisation* auf die Auswirkungen wie Arbeitszufriedenheit, prosoziales Verhalten und Fluktuation sind positiver als es die Effekte von *Compliance* sind (Becker, 1992; Becker, Randall & Riegel, 1995; Harris et al., 1993).

O'Reilly und Chatman (1986) sahen im psychologischen Prozess der Einbindung ein Konstrukt, das in der Zukunft von grösserem Interesse sein wird. Die theoretischen Auslegungen bezogen sich auf den Identifikationsprozess und gaben Erklärungen zu dessen Entstehung. Um die Komponenten zu operationalisieren, wurde auf bereits bestehende Fragen zurückgegriffen, die vor allem das Phänomen zu erfassen versuchten. Nebst einigen selbst

generierten Items setzten O'Reilly und Chatman (1986) solche aus früheren Studien von Buchanan (1974), Hall und Schneider (1972) und Mowday et al. (1979) ein.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass O'Reilly und Chatman bei andern Commitmentkonzepten das Theoriedefizit bemängelten und deshalb in ihr eigenes Konzept die Theorie der Identifikation einführten. Folglich lag beim Konzept von O'Reilly und Chatman der Schwerpunkt auf dem Identifikationsprozess. Zur Operationalisierung wurden jedoch, wie bereits erwähnt, Items verwendet, die das Phänomen oder den Zustand zu erheben versuchten und weniger den dahinter liegenden anfänglichen Identifikationsprozess. Vielleicht ist es schwierig oder gar unmöglich, das Phänomen der Identifikation mit dem daraus folgenden Zustand empirisch als zwei distinkte Dimensionen zu erheben.

In der Psychologie ist es oft so, dass nicht direkt Zugängliches über Beobachtbares erschlossen wird. Man denke beispielsweise an die Motivforschung. Es macht für die Autorin den Anschein, als ob der Identifikationsprozess theoretisch nachvollziehbar herausgearbeitet und dem Commitmentkonzept eine theoretische Einbindung zuteil gemacht worden ist. Aber soll es empirisch nachvollziehbar gemacht werden, werden doch wieder bereits eingesetzte Items von Konzepten verwendet, die teilweise theorieelos sind und in erster Linie einen pragmatischen Messversuch darstellen.

## **5.5 Fokus-Konzept**

Bekannt unter dem Begriff „multiple commitment“ ist Commitment mit verschiedenen Foki zu verknüpfen. Commitment kann sich nach diesem Verständnis auf verschiedene Objekte richten, wie den Beruf, die derzeitige Organisation, die konkrete Arbeitsgruppe oder auch auf eine Person, wie den unmittelbaren Vorgesetzten.

Die Ansicht vom multiplen Commitment wird unter anderem von Reichers (1985) vertreten. Mitarbeitende fühlen sich nicht nur mit der Organisation verbunden, sondern auch mit der Arbeitsgruppe, dem Vorgesetzten, dem Topmanagement, den Kunden usw. Die Identifikation mit wichtigen Bezugsgruppen ist ein relevanter Fokus beim Commitment. Reichers (1985) argumentiert theorieunterstützt, dass sich ein individuelles Einstellungscommitment nicht durch Commitment für die Organisation allein erklären lässt. Die Natur der Organisation bringt es mit sich, dass das Commitment eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin multidimensional ist.

Wenn dem so wäre, dann würden Fokuscommitments helfen, einen Teil der Varianz der abhängigen Variablen im Commitmentkontext zu klären. Becker (1992) konnte in einer Untersuchung in einer Armeezulieferfirma das Konzept der multiplen Foki von Mitarbeiterbindung bestätigen. Als Fokus legte Becker das Topmanagement, den direkten Vorgesetzten und die eigene Arbeitsgruppe fest.

Auf der Basis nach den Dimensionen von O'Reilly und Chatman (organisationale Internalisation und Identifikation, Vorgesetzten Internalisation und Identifikation) verglich Becker verschiedene Profile. Commitment zur Organisation wurde mit dem OCQ gemessen. Commitment zu andern Foki wurde mit einem einzigen Item eingeschätzt: „Wie verbunden sind Sie zum Topmanagement bzw. Ihrem Vorgesetzten bzw. Ihrem Arbeitsteam?“. Antworten variierten auf einer 7-Punkt-Skala von „überhaupt nicht“ bis zu „vollständig“. Als Ergebnis ergab sich, dass Mitarbeitende, die nebst dem Commitment für die Organisation sich auch verbunden fühlten hinsichtlich der andern Fokusdimensionen, prosoziales Verhalten und Zufriedenheit zeigten sowie eine Absicht, im Unternehmen zu bleiben.

Auch andere Untersuchungen weisen auf die Existenz solcher Foki hin (vgl. Becker, 1992; Becker & Billings, 1993; Gregersen, 1993). Beispielsweise konnten Überstunden mit Team-Commitment besser vorhergesagt werden als mit Commitment zu der Organisation als Ganzes (Ellemers, de Gilder & van den Heuvel, 1998). Oder Befunde von Becker, Billings & Eveleth (1996) zeigten, dass Commitment zu Vorgesetzten stärker mit Produktivitätsindikatoren korrelierte als Commitment zur Organisation als Ganzem.

Moser (1996) meint zum Fokus-Konzept, dass die bisherigen Untersuchungen in der Fokusfrage allerdings noch wenig aufschlussreiche Ergebnisse gebracht haben, weshalb auch im weiteren davon ausgegangen wird, dass der Fokus von Commitment die Organisation insgesamt bleiben wird.

## **6 Konzepte der organisationalen Identifikation**

Die Forschungsentwicklung der Commitmentkonzepte hatte gezeigt, dass die Identifikationsthematik unterschiedlich stark in den Vordergrund gerückt wurde. Sie liess zudem eine Konfusion zwischen organisationaler Identifikation und organisationalem Commitment feststellen (vgl. Ashforth & Mael, 1989; van Dick, 2004). Einige Theoretiker setzten Identifikation mit Commitment gleich. Andere sehen Identifikation als eine Komponente von organisationalem Commitment.

Dieses Kapitel widmet sich ausführlicher dem Thema organisationale Identifikation. Einige bereits erwähnte Konzepte werden nochmals aufgegriffen, um sie unter dem Aspekt der Identifikationsproblematik vertiefter zu behandeln und um die Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten besser sichtbar zu machen.

Organisationale Identifikation hat in letzter Zeit in der Literatur unter dem vielbeachteten Theorieansatz der sozialen Identitätstheorie reichlich Präsenz gefunden (vgl. Haslam, van Knippenberg, Platow, 2003). Zwei Konzepte, die ihre Analysen von der sozialen Identitätstheorie ableiten und einen praxisrelevanten Eindruck präsentieren, werden näher vorgestellt.

### **6.1 Frühere Identifikationskonzepte**

Brown (1969) bezieht sich für das Identifikationsverständnis auf eine Definition von Kelman mit folgendem Wortlaut: „Identification can be said to occur when an individual accepts influence because he wants to establish or maintain a satisfying self-defining relationship to another person or group” (Kelman, 1958, S. 52). Ein Individuum nimmt den Einfluss einer Gruppe oder Person an, weil die Beziehung zu dieser Gruppe oder Person Befriedigung bringt und dem eigenen Selbstbild entgegenkommt.

Die theoretische Auslegung von Identifikation, wie sie Brown (1969) versteht, ist im Folgenden dargestellt. Wenn ein Individuum sich üblicherweise als ein Teil einer spezifischen Beziehung beschreibt oder so handelt, ist für diese Person die Beziehung eine Selbstdefinition. Die regelmässige Bezugnahme darauf kann als psychologische Struktur verstanden werden.

Identifikation bezieht sich auf eine Repräsentation der Beziehung zwischen einem selbst und einem sozialen Objekt.

Nicht jede die Selbstdefinition befriedigende Beziehung entsteht aus einer individuellen sozialen Beziehung. Es sind nur diejenigen für die Identifikation relevant, die speziell in Bezug zu einer Mitgliedschaft stehen.

Ob eine Beziehung die Selbstdefinition zufrieden stellt, hängt nach Brown (1969) von der Unterscheidung zwischen symbolischen und pragmatischen Motivationsfaktoren ab. Sie wird zufriedenstellend und das Selbst definierend sein, wenn sie als nötiger Kontext gesehen wird, welcher Gelegenheit zur Befriedigung der symbolischen Motive bietet.

Arbeitstätigkeit wird von Brown als symbolischer Motivationsfaktor verstanden. Arbeit ermöglicht Gelegenheiten für die Befriedigung vieler Bedürfnisse, vor allem des Bedürfnisses nach Leistung. Sie ermöglicht Beziehungen bzw. Aktivitäten mit Leistungszielen, mit Egoinvolvement und mit intrinsischer Motivation. Durch auszuübende Arbeitstätigkeit ist das Individuum eingebunden in eine Organisation, wodurch die Beziehung relevant wird, weil sie mitgliedschaftsbezogen ist.

Arbeitstätigkeiten sind befriedigende Beziehungen, wenn das Individuum eine Ich-Bezogenheit erlebt. Beziehungsrelevant ist die Arbeitstätigkeit weiter, wenn sie dem Individuum das Gefühl vom Kompetenzerleben vermittelt.

Identifikation mit einer Organisation ist wahrscheinlich, wenn die Organisation als etwas gesehen wird, welches zu den Aktivitäten beitragen kann und welches als wichtige Quelle für relevante Leistungsstandards wahrgenommen wird.

Pragmatische Motivation dagegen führt nach Brown (1969) nicht zu Identifikation, sondern zu Abhängigkeit. Arbeitstätigkeiten werden ausgeübt, weil sie Einkommen generieren, welches den Lebensunterhalt sichert. Pragmatische Motivation bezieht sich auf einen Zustand des Mangels, bei dem mehr das Resultat und weniger die Aktivität selbst für das Individuum von Bedeutung ist. Das Zufriedenstellen von pragmatisch motivierten Zuständen, welches einen gegebenen sozialen Kontext verlangt, ist eher geeignet, Abhängigkeiten herbeizuführen als Identifikation herzustellen. Das Individuum beurteilt sich selbst nicht durch seine Arbeit, jedoch durch den Grad, welcher die Diskrepanz zwischen seinem gegenwärtigen Zustand und dem gewünschten zukünftigen Zustand reduziert.

Es ist zu folgern, dass ein Individuum sich nur mit einer Organisation identifiziert, wenn es seine Mitgliedschaft als wichtig für die Befriedigung seines symbolischen motivationalen Zustands erachtet.

Zufriedenstellende, das Selbst definierende Beziehungen in Organisationen gehen einher mit einem Prozess der Einbindung. Den Zustand des Eingebundenseins repräsentiert Brown (1969) über die folgenden vier Komponenten:

1. Attraktivität der Organisation  
(Würden Sie Ihren Arbeitgeber wieder wählen?)
2. Übereinstimmung der individuellen Ziele mit den organisationalen Zielen
3. Loyalität
4. Definition des Selbst in Bezug auf die organisationale Mitgliedschaft (Wenn man gebeten wird, sich selbst zu beschreiben, wird angeführt, dass man für die jeweilige Organisation arbeitet).

Brown versteht zusammenfassend Identifikation mit einer Organisation als ein Geschehnis. Wenn eine Beziehung zwischen dem Organisationsmitglied und der Organisation Bedürfnisbefriedigungen ermöglicht, insbesondere das Erfüllen der Leistungsmotivation auf internaler Motivationsbasis, geschieht Identifikation.

Auch das Modell von O'Reilly und Chatman thematisiert Identifikation und wurde bereits weiter vorne in der Arbeit beschrieben. An dieser Stelle sei es nochmals erwähnt, weil es als psychologische Dimension den Identifikationsprozess im Commitment betont. Identifikation

beschreiben O'Reilly und Chatman (1986, S. 493) als „involvement based on a desire for affiliation“. Das Modell erfasst den Identifikationsprozess als die Bereitschaft, Einflüsse von aussen zu akzeptieren und beschreibt, wie dies geschehen kann. Im Kerngehalt stützen sich die Autoren ebenfalls auf das Verständnis von Kelman (1958), nach welchem ein Individuum nach zufriedenstellenden Beziehungen sucht und im Aufbau und Aufrechterhalten solcher Beziehungen Einflüsse akzeptiert. Durch Identifikation äussert sich der Wunsch, sich der Organisation oder den Angestellten dieser Organisation anzuschliessen.

Beide Ansätze nehmen Bezug auf Kelmans Beeinflussungskonzept. Eine Beziehung will aufrecht erhalten werden, weil sie letztendlich wichtige Bedürfnisse befriedigt und zur Selbstdefinition beiträgt. Das Aufrechterhalten der Beziehung charakterisiert sich mitunter durch die Bereitschaft zur Beeinflussung.

Der theoretische Kern der Identifikation, dass relevante Beziehungen zur Selbstdefinition beitragen, ist in neueren Identitätskonzepten in ähnlicher Weise vorzufinden. Hausser (1995) spricht von Gegenstandsbeziehungen und Keupp et al. (2002) sprechen von situativen Selbstthematizierungen. Hingegen wird bei den beiden modernen Identitätskonzepten weniger der Mechanismus der Bedürfnisbefriedigung als Prozessklärung beigezogen, sondern direkt das Ziel der Selbstentwicklung und –definition vorgeschlagen.

Hall et al. (1970), bereits im Zusammenhang mit Commitment zitiert, sprachen zwar von organisationaler Identifikation, benutzten aber eine Definition, die auch von den Commitment-Vertretern benutzt worden war. Nach Hall et al. (1970) ist „organizational identification {is} the process by which the goals of the organization and those of the individual become increasingly integrated or congruent“ (S. 176/177). Hall et al. (1970, S. 177, übersetzte Version) formulieren weiter: Ein Organisationsmitglied kann sich als integriert betrachten, wenn die Werte und Ziele der Organisation so verinnerlicht sind, dass sie zur eigenen Identität beitragen. Eine positive Beziehung kann dann zwischen organisationaler Identifikation und individuellem Commitment zu den Zielen einer Organisation erwartet werden. Stengel (1987) kam nach der Durchsicht verschiedener Studien zum Schluss, dass in der Regel nicht der *Prozess* der Identifikation in seinem Verlauf untersucht worden ist, sondern lediglich Einstellungen zu einem festen Zeitpunkt oder wie bereits erwähnt, Commitment wurde untersucht.

Das Konzept von der Gruppe um Hall wählt einen pragmatischen Ansatz für die Auslegung der Identifikation, der aus der Sicht der Organisation als stimmig erscheint. Er fokussiert die Ziele der Organisation, die mit den Zielen des Organisationsmitglieds zusammengehen sollten.

Einen sozialpsychologischen Ansatz vertreten die Theoretiker rund um die soziale Identitätstheorie, der nachfolgend näher vorgestellt wird. Identifikationsgeschehen wird im Zusammenhang mit der Mitgliedschaft in einer Organisation erklärt.

## **6.2 Neuere Identifikationskonzepte: Soziale Identifikation als organisationale Identifikation**

Die beiden in diesem Kapitel vorgestellten Konzepte von Ashforth und Mael und Dutton, Dukerich und Harquail haben ihre theoretische Quelle in der Social Identity Theory. Die Identitätstheorie selbst wird im Kapitel *Identitätstheorien* ausführlicher vorgestellt. Beide Konzepte erklären die Identifikation durch die Mitgliedschaft in einer Gruppe. Mael und Ashforth (1995) äussern sich ausführlicher zum Identifikationsprozess in Organisationen,

wohingegen das Konzept von Dutton et al. (1994) die Identifikation im Zusammenspiel mit dem Firmenimage andenkt.

### 6.2.1 Verständnis organisationaler Identifikation

Organisationale Identifikation verstehen Mael und Ashforth (1995) als die Wahrnehmung einer Mitgliedschaft zu einer Gruppe. Sie integrieren das Theoriegebilde der Social Identity Theory SIT, welche das Entstehen von sozialer Identität, deren Bedingungen und deren Handlungsfolgen beschreibt. *Organisationale Identifikation* ist gemäss Ashforth und Mael (1989) eine Teilmenge der umfassenderen Form der *sozialen Identifikation*, die bei der Entstehung von *sozialer Identität* mitwirkend ist. Die Autoren gehen davon aus, dass die Organisation dem Individuum eine Antwort geben kann auf die Frage „Wer bin ich?“, und dass die Organisation als eine soziale Gruppe zu betrachten ist.

Das Verständnis der sozialen Identität wird zur besseren Verständlichkeit des noch folgenden Textes an dieser Stelle nochmals erwähnt, obwohl es bereits im Kapitel „Identitätstheorien“ aufgeführt ist. *Soziale Identität* ist Teil des Selbstkonzepts eines Individuums, welche sich herleitet von seinem Wissen über seine Mitgliedschaft in einer sozialen Gruppe zusammen mit der emotionalen Bedeutung, die mit dieser Mitgliedschaft verbunden ist (Tajfel, 1974, S. 69, übersetzte Version). Sie konstituiert sich also durch Gruppeneigenschaften wie z.B. Nationalität, politische Nähe, gemeinsame Interessen oder andere prototypische Merkmale (vgl. Tajfel & Turner, 1986; Turner, 1984). Verhaltens-, Einstellungs- oder Wertekomponenten lassen die Gruppe für jemanden als attraktiv erscheinen. Aber auch der Zweck, dem sie sich widmet, bietet Identifikationspotential.

Beispielsweise gibt die Bezeichnung „Ich bin ein Golfspieler“ einer Person soziale Identität. Die prototypischen Eigenschaften dieser Gruppenvertreter zeigen sich unter anderem in einem disziplinierten Spielverhalten. Man befolgt die Spielregeln genau, beherrscht seine Gefühle auf dem Platz, auch wenn man wegen eines präzisen Einlochens am liebsten einen Luftsprung machen würde oder den Schläger weit von sich werfen möchte, weil der Ball ins Aus geflogen ist. Die Golf spielende Person definiert einen Teil ihres Selbst durch die Zugehörigkeit zu dieser Gruppe.

Der Mensch kann Identifikation mit der Organisation erleben, einzig durch das Faktum, dass er Mitglied dieser Gruppe ist, und er beispielsweise von sich sagen kann: „Ich bin Angestellter der Credit Suisse“ oder „Ich arbeite bei der Migros“. Die Identifikation ist beeinflusst von Merkmalen, die mit der Organisation zusammenhängen. Beispielsweise ein Unternehmen, dass sich als dynamisch und kundenorientiert versteht, kann beim Organisationsmitglied eben durch diese typischen Eigenschaften ein Interesse fördern, an der Gruppe teilzuhaben. Durch das Mitgliedsein definiert das Individuum einen Teil seines Selbst.

Abbildung 12 verdeutlicht, wie die Begriffe *soziale Identität*, *soziale Identifikation* und *organisationale Identifikation* zu einander stehen. Organisationale Identifikation tritt ins Spiel, wenn als Gruppe die Firma X, die Organisation Y oder das Unternehmen Z definiert wird.

Wie sich soziale Gruppen charakterisieren lassen, so lassen sich auch Organisationen durch organisationsspezifische Eigenschaften beschreiben wie beispielsweise zuverlässig, marktorientiert, innovativ etc. Solche oder andere Eigenschaften der Organisation nehmen die Organisationsmitglieder als prototypisch wahr und verkörpern ihre Organisation durch solche Eigenschaften.

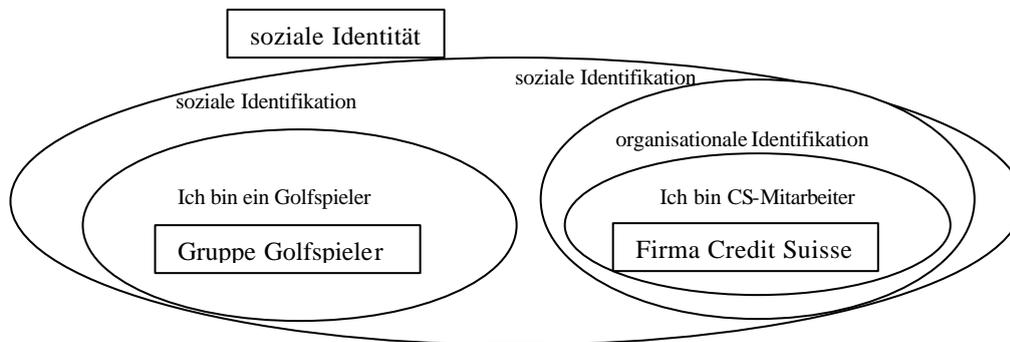


Abbildung 12: Zusammenwirken von sozialer Identität – sozialer Identifikation – organisationaler Identifikation nach Mael und Ashforth (1995)

### 6.2.2 Organisationsbezogene soziale Identifikation

Indem sich jemand als Mitglied einer Gruppe bzw. Organisation kategorisiert, sich als zu einer Gruppe zugehörig wahrnimmt, geschieht soziale Identifikation. Schon das Wahrnehmen dieser Zugehörigkeit kann bereits soziale Identifikation hervorrufen. Das Individuum beginnt zwischen Personen zu unterscheiden, die ebenfalls der gleichen Gruppe angehören (Ingruppe) oder solchen, die nicht dazugehören (Outgruppe).

Ashforth und Mael (1989) beschreiben soziale Identifikation (in Organisationen) über folgende Prinzipien:

1. Soziale Identifikation wird gesehen als wahrgenommenes kognitives Konstrukt. Beispielsweise bereits die Tatsache, dass eine Person weiss, dass sie neu in der Lebensmittelbranche bei der Firma X arbeiten wird, kann Identifikationsverhalten zur Folge haben. Dies zeigt sich möglicherweise darin, dass sie sich an einem Stammtischgespräch eher für diese Firma X einsetzt. Wäre sie kein Mitglied dieses Unternehmens, würde sie sich nicht für die Firma stark machen. Für eine Identifikation braucht sich eine Person nur mit dem Schicksal der Gruppe psychologisch verbunden zu sehen. Ashforth und Mael sehen Verhalten und Gemütszustände als potentielle Antezedenzen oder Konsequenzen. Diese Konzeption unterscheidet Identifikation von verwandten Konzepten wie beispielsweise Loyalität als Affektzustand oder von den Folgen, die der Gruppe in Form von Kohäsion zukommen oder die der Organisation dienlich sind in Form des Organisational Citizenship Behavior.
2. Soziale Identifikation unterscheiden die Autoren von Internalisation. Identifikation bezieht sich auf das Selbst in Beziehung zur sozialen Kategorie (Ich bin, I am), wohingegen Internalisation sich auf das Verinnerlichen von Werten und Einstellungen (Ich glaube, I believe) bezieht. Obwohl gewisse Werte und Einstellungen typischerweise mit den Mitgliedern einer gegebenen sozialen Kategorie übereinstimmen, bedeutet das Akzeptieren einer Kategorie als Definition für das Selbst nicht unbedingt, dass Werte und Einstellungen verinnerlicht werden. Ein Individuum mag sich selbst wohl durch die Firma, in der es arbeitet, definieren, doch kann es mit den herrschenden Werten, den Strategien oder dem Autoritätssystem usw. nicht einverstanden sein.
3. Identifikation mit einer Gruppe verstehen Ashforth und Mael ähnlich der Identifikation mit einer Person (z.B. eigener Vater, Fussballidol) insoweit als man teilweise das eigene Selbst in Bedingungen einer sozialen Referenz definiert. Sie stützen sich auf die Argumentation, dass Identifikation mit einer Gruppe auf dem

Wunsch nach Selbstdefinition basiert, wo hingegen Identifikation mit einem Individuum – bezogen auf klassische Identifikation – auf dem Wunsch basiert, die Qualität des andern zu gewinnen oder nachzuahmen.

Somit kann angenommen werden, dass Organisationen oft versuchen, die Identifikation beispielsweise über den Geschäftsleiter oder die Geschäftsleiterin zu generalisieren und eine Identifikation mit der Organisation zu erreichen, indem beispielsweise Charisma oder Fairness routinisiert wird.

### **6.2.3 Konsequenzen und Befunde Heuristische Folgerungen**

Das Erkennen einer Identität in sozial definierten Bedingungen führt zu gewissen Konsequenzen, die im Teil *Identitätstheorien* unter Punkt 8.4. festgehalten sind und aus Redundanzgründen hier nicht nochmals aufgeführt werden. Ausgehend von diesen Äusserungen und von solchen von anderen Vertretern dieser Perspektive, macht die Autorin die folgenden Anwendungen auf die organisationale Situation:

- Wird von Tajfels (1974) Annahme ausgegangen, dass der Mensch vorab die Gruppenmitgliedschaft aufrechterhalten möchte, ändert dies, sobald die Beiträge der Gruppe für eine positive soziale Identität nicht mehr ausreichen. Im Verhalten eines Organisationsmitgliedes drückt sich dies so aus, dass es entweder dem Unternehmen lange treu bleibt oder dass es zur Kündigung kommt.
- Eine Kündigung wird das Organisationsmitglied aber nicht einreichen, wenn es die Firma aus objektiven Gründen nicht verlassen kann. Dies kann bedeuten, dass der Arbeitsmarkt zu ausgetrocknet ist und kaum geeignete Stellenangebote existieren. Oder dass das Organisationsmitglied ein Spezialistenwissen besitzt, welches fast einzig vom aktuellen Arbeitgeber nachgefragt wird. Arrangieren wird sich das Organisationsmitglied mit solchen oder ähnlichen Verhältnissen, indem es die Situation akzeptiert und sich in andern, nicht betrieblichen Aktivitäten engagiert, oder dass es die Interpretation der Gruppenattribute so ändert, dass sie akzeptabel werden oder andere Relationen annehmen.
- Weitere Folgen von organisationaler Identifikation sind im Zusammenhang mit der Gruppenformation zu sehen wie beispielsweise Kohäsion, Kooperation, altruistisches Verhalten und positive Einschätzung der Gruppe (Turner, 1982, 1984). Anzunehmen ist auch, dass Identifikation mit Loyalität gegenüber der Organisation und ihren Aktivitäten sowie mit dem Gefühl, stolz auf die Organisation zu sein, einhergehen. Kooperatives Verhalten wird dadurch nicht unterlaufen, sondern aktiv unterstützt und rücksichtsloses egozentrisches Verhalten setzt sich weniger durch.
- Zudem ist anzunehmen, dass organisationale Identifikation auch die Internalisation und das Befolgen von Gruppenwerten und –normen fördert. Obwohl Ashforth und Mael (1989) soziale Identifikation von Internalisation abgrenzen, ist anzunehmen, dass die beiden Prozesse doch ineinander verwoben sind wie Dimensionsevaluationen des Commitmentkonzepts von Meyer und Allen (1991) zeigen.
- Organisationale Identifikation ist zwar kein Schlüsselfaktor für gute Gruppenleistung, aber könnte eine Variable auf dem Weg zur erhöhten Leistung sein. Sie könnte den Willen beeinflussen. Mit dem Willenskonzept nach Vroom (1964) gesprochen, ist ein Einfluss auf die Valenz in Betracht zu ziehen, insofern als die Wertigkeit einer Aufgabe Identitätserlebnis bietet.
- Die positiven Aspekte erlangen nur ihre Bedeutung für die organisationale Identifikation, wenn sie in Relation oder im Vergleich zu andern Gruppen stehen. Es ist demnach darauf zu achten, dass die besonderen Firmeneigenschaften bei den

Mitarbeitenden bekannt sind, und dass die Mitarbeitenden erkennen, dass andere Firmen sich nicht durch eben diese Eigenschaften ihre Identität verschaffen.

### Empirische Befunde

Die folgenden Beispiele zeigen, wie organisationale Identifikation operationalisiert wurde. Mael und Ashforth (1995) entwickelten folgende 5 Item-Skala:

- a) When someone criticizes the {name of organization}, it feels like a personal insult.
- b) I am very interested in what others think about the {name of organization}.
- c) When I talk about the {name of organization}, I usually say „we” rather than „they”.
- d) The {name of organization} successes are my successes.
- e) When someone praises the {name of organization}, it feels like a personal compliment.

Das zweite Beispiel zur Operationalisierung von organisationaler Identifikation ist von van Dick et al. (2002). Seine Zwei-Item-Skala umfasst folgende Aussagen:

- a) Ich bedauere häufig, dass ich Mitglied dieser Organisation bin.
- b) Wenn ich mir meine Organisation anschau, gibt es wenig, worauf man stolz sein kann.

Ein weiteres Skalenbeispiel stammt ebenfalls von van Dick et al. (2002), und zwar aus einer Befragung zur generellen Identifikation mit dem Lehrerberuf. Dabei wurde als Fokus nicht die Organisation, sondern der Beruf gewählt. Folgende vier Items zur Identifikation mit der Berufsgruppe der Lehrer wurden verwendet:

- a) Zu der Gruppe der Lehrer zu gehören, ist für mich sehr wichtig.
- b) Häufig bedauere ich, dass ich Lehrer bin.
- c) Lehrer zu sein, spiegelt meine Persönlichkeit gut wider.
- d) Alles in allem bin ich froh, Lehrer zu sein.

Inhaltliche Ähnlichkeiten mit Items, die organisationales Commitment oder auch Job Involvement erheben, sind zu erkennen. Dies führt zur Frage, ob organisationale Identifikation und organisationales Commitment zwei voneinander zu unterscheidende Dimensionen sind.

Vom traditionellen Konzept des organisationalen Commitments ist organisationale Identifikation gemäss Mael und Ashforth (1992; 1995) abzugrenzen. Sie argumentieren, dass der Begriff *organisationale Identifikation* sich auf die Selbstdefinition beziehen sollte, die durch die kognitive Wahrnehmung der Mitgliedschaft in einer Gruppe geschieht. Mael und Ashforth (1995, S. 312) definieren denn auch organisationale Identifikation als „the cognitive perception of oneness with an organization“ und sehen darin ein psychologisches Zusammengehen von Selbst und Gruppe. Währenddessen ist organisationales Commitment bezogen auf die affektiven Verbindungen zwischen dem Individuum und der Organisation (vgl. Pratt, 1998).

Mit konfirmatorischen Faktorenanalysen konnten Mael und Tetrick (1992) nachweisen, dass organisationale Identifikation empirisch distinkt ist von Commitment (gemessen mit OCQ), wenn auch beide Konstrukte korrelierten. Ähnliche Ergebnisse brachten Überprüfungen von van Dick (2004) und van Dick et al. (2002) hervor. Organisationale Identifikation wies gemäss Mael und Ashforth (1995) auch signifikant schwächere Verbindungen mit Arbeitszufriedenheit auf als Commitment, wohingegen Studien von van Dick (2004) von unterschiedlichen Befunden berichten.

Andere Untersuchungen haben ergeben, dass organisationale Identifikation stark mit hohem Organizational Citizenship und Extrarollen-Verhalten korreliert (Becker & Billings, 1993; Dutton et al., 1994; Mael & Ashforth, 1992; O'Reilly & Chatman, 1986).

Das Verständnis, dass organisationale Identifikation sich auf die kognitiv-wahrnehmende Komponente beschränkt, kritisierten Ellemers et al. (1999). Ellemers et al. verstehen das Konstrukt facettenreicher und integrieren kognitive wie aber auch affektive Komponenten.

Die Annahme, dass die soziale Identität eines Individuums nicht nur von der Organisation hergeleitet, sondern auch von den Arbeitsgruppen, Departementen, Unions, Mittagsgruppen, Altersgruppen, der eigenen Karriere usw. hergestellt wird (Ashforth & Mael, 1989; Elsbach, 1999), wurde in verschiedenen Studien überprüft mit dem Ergebnis, dass sich die Foki tatsächlich trennen lassen (van Dick, 2004).

### 6.2.4 Organisationale Identifikation und organisationale Identität

Dutton et al. (1994) stellen ein Prozessmodell vor, welches, wie bereits erwähnt, die theoretische Fundierung ebenfalls in der sozialen Identitätstheorie hat. Was sie in ihrem Modell eindrücklich herausgearbeitet haben, ist die Funktion der organisationalen Identität bzw. des Images, weshalb es an dieser Stelle vorgestellt wird.

Der in Abbildung 13 dargestellte Grundmechanismus des Modells von Dutton et al. (1994) besagt, dass das organisationale Image das Niveau der Identifikation der Mitarbeitenden beeinflusst. Das Organisationsmitglied zeigt eine organisationale Identifikation, wenn die Eigenschaften, von denen es denkt, dass sie für die Organisation distinkt, zentral und überdauernd sind, auch für sein Selbst von Bedeutung sind (vgl. Albert & Whetten, 1985). Organisationales Image unterteilt das Modell in eine wahrgenommene organisationale Identität, welches es von einer kollektiv organisationalen Identität abgrenzt, und in ein konstruiertes, externes Image.

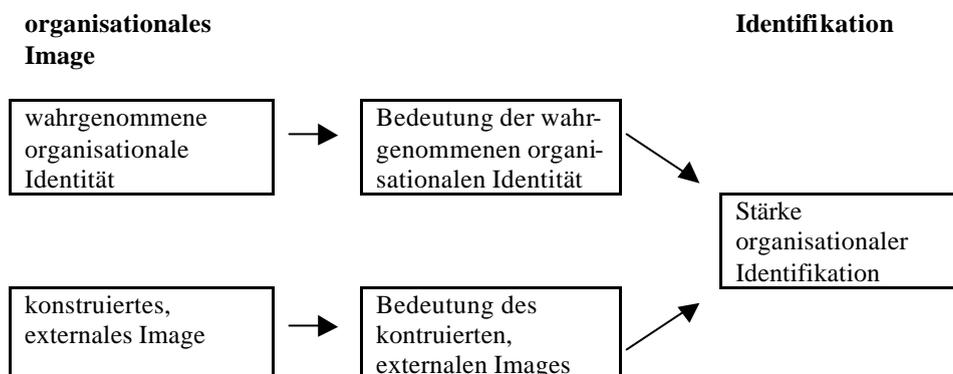


Abbildung 13: Organisationales Image und Identifikation nach Dutton et al. (1994)

Die Autoren erwähnen das Beispiel vom 3M-Verkäufer. Bei ihm existiert organisationale Identifikation, wenn er sich selbst als innovativ und erfolgreich beschreibt, eben wie 3M es selbst auch tut. Eine Person identifiziert sich stark mit einer Organisation, wenn ihre Identität als Mitglied dieser Organisation bedeutender ist als alternative Identitäten. Das eigene Selbstkonzept wird durch Eigenschaften definiert, die mit solchen der Organisation deckungsgleich sind (Dutton et al., 1994).

Was distinkt, zentral und überdauernd bezüglich einer Organisation ist, konstituiert mitunter das Firmenimage. Mit andern Worten, dem Firmenimage sprechen die Autoren einen Einfluss auf den Identifikationsprozess zu. Was ein einzelnes Organisationsmitglied als prototypische Eigenschaft seiner Organisation bzw. als organisationales Image wahrnimmt und mit seinem Selbstkonzept verbindet, kann sich jedoch von der Wahrnehmung eines andern Organisationsmitglieds unterscheiden. Es gilt demnach zwischen einem Firmenimage zu unterscheiden, welches die subjektiv empfundene Organisationsidentität von der kollektiv

wahrgenommenen abgrenzt. Aber nicht nur die wahrgenommene organisationale Identität beeinflusst die Stärke der Identifikation. Der Imagebereich ist zudem durch die Komponente konstituiert, wie Aussenstehende die Organisation wahrnehmen. Dutton et al. (1994) beziehen deshalb den Identifikationsprozess wie bereits erwähnt auf zwei Bezugsebenen der Identität: wahrgenommene organisationale Identität (abgegrenzt von kollektiver, organisationaler Identität) und konstruiertes, externes Image.

#### Wahrgenommene organisationale Identität

Wahrgenommene organisationale Identität bezieht sich gemäss Dutton et al. (1994) auf die Sichtweise eines einzelnen Organisationsmitgliedes. Jeder einzelne Mitarbeitende erstellt ein Image über seine Arbeitgeberorganisation. Inhaltlich kreiert es sich durch das, was vom Mitarbeiter oder von der Mitarbeiterin als überdauernde, zentrale und distinkte Eigenschaft der Organisation aufgenommen wird. Solche wahrgenommenen Attribute führen zu der wahrgenommenen organisationalen Identität und formen durch den Identifikationsmechanismus das Selbstbild.

#### Kollektive organisationale Identität

Kollektive organisationale Identität verstehen die Autoren zusammengefasst folgendermassen: Sie will im Gegensatz zur wahrgenommenen organisationalen Identität üblicherweise vom Management und von Führungspersonen beeinflusst werden. Um eine kollektive Identität bei den Mitarbeitenden zu kreieren, werden unterschiedliche Kommunikationsmittel eingesetzt. Die kommunizierte Botschaft soll dabei die organisationstypischen Eigenschaften hervorheben, wie sie vom Einzelnen in seiner wahrgenommenen organisationalen Identität zu finden sind. Kulturellen Formen wie Rituale, Symbole, Zeremonien und Geschichten einer Organisation tragen zum gemeinsamen Organisationsmuster von Verhalten und Interpretationen bei. Sie lebendig zu halten und zu reproduzieren ist ebenso Arbeit an der kollektiven Identität.

Kollektive organisationale Identität ist oft nicht bekannt und wird erst bewusst, wenn sie geändert wird (Albert & Whetten, 1985; Fiol, 1991) oder wenn irgendwelche Ereignisse die organisationalen Aktionen und Leistungen hinterfragen (Ginzel, Kramer & Sutton, 1993). Die kollektive organisationale Identität wird ebenfalls offensichtlicher, wenn Mitarbeitende glauben, dass die Aktionen der Organisation nicht konsistent sind mit ihrer kollektiven Identität.

Organisationale kollektive Identität repräsentiert das Set der Glaubenssätze, welche alle Organisationsmitglieder teilen, wohingegen die wahrgenommene organisationale Identität sich auf das Bild zur Unternehmung bezieht, welches für jedes Organisationsmitglied spezifisch ist. Wahrgenommene organisationale Identität unterscheidet sich möglicherweise inhaltlich von der kollektiven organisationalen Identität.

#### Konstruiertes, externes Image

Die Identifikation des Organisationsmitgliedes ist ebenfalls sensitiv darauf, was Aussenstehende von der Organisation denken. Während die wahrgenommene organisationale Identität die individuelle Einschätzung des organisationalen Charakters durch das Mitglied ist, bezieht sich konstruiertes, externes Image nach der Darstellung von Dutton et al. (1994) darauf, was Mitglieder denken, wie Aussenstehende die Organisation wahrnehmen. Das konstruierte, externe Image beantwortet die Frage: „Wie denken Aussenstehende von mir als Mitglied dieser Organisation?“ Organisationsmitglieder nutzen das konstruierte, externe Image einer Organisation, um den sozialen Wert ihrer Zugehörigkeit zu dieser Firma einzuschätzen.

Abzugrenzen ist dieser Begriff vom Ruf einer Firma nach Dutton et al. (1994) durch den Fokus. Der organisationale Ruf einer Firma bezieht sich auf die Sicht der Aussenstehenden bezüglich dem, was die Firma unterscheidbar macht. Hingegen ist der Fokus beim konstruierten, externalen Image auf die Einschätzung der Angestellten gerichtet. Mitarbeitende wie Aussenstehende haben Zugang zu unterschiedlichen Informationen über die Organisation und wenden unterschiedliche Werte und Ziele an, um die Informationen zu interpretieren (Dutton et al., 1994). Manchmal sind der Ruf und das konstruierte, externe Image nahe beieinander.

Für die beiden Bezugsebenen beweisen die Studienergebnisse einen Zusammenhang. Das Firmenimage in Form der wahrgenommenen organisationalen Identität oder das externe Image beeinflussen die Stärke der organisationalen Identifikation (Dutton et al., 1994): Je attraktiver das Image eingeschätzt wird, umso stärker der Zusammenhang zur organisationalen Identifikation. Ein Zusammenhang zeigt sich auch mit der Distinktheit des organisationalen Images. Je distinkter das Image in Bezug auf andere Organisationen wahrgenommen worden ist, umso stärker fiel die organisationale Identifikation des Mitgliedes aus.

Solche Befunde lassen die Schlussfolgerung zu, dass eine bewusste Pflege des organisationalen Images sich positiv auf die Mitarbeiteridentifikation auswirken kann.

## **7 Commitmentmodell mit Antezedenzen, Korrelaten und Konsequenzen**

### **7.1 Modelldarstellung**

Die konzeptuellen Differenzierungen des Konstrukts organisationales Commitment beziehen sich entweder auf die unterschiedlichen psychologischen Messebenen (z.B. Einstellung vs. Verhalten, vgl. Mowday et al., 1979) oder auf die unterschiedlichen Ursachen für die Bindung an eine Organisation.

Organisationales Commitment wurde in der frühen Forschungstätigkeit meist korrelationsbezogen erforscht. Erhoben wurden Bedingungsfaktoren von Commitment (z.B. personale Charakteristiken, Jobeigenschaften, Rollenstatus etc.). Der Einfluss solcher Variablen auf Commitment wurde mehrfach untersucht. Mathieu und Zajac (1990) erwähnten, dass später zusätzlich Kausalmodelle von organisationalem Commitment entwickelt und getestet wurden. Zu den Bedingungsfaktoren reihten sich Folgevariablen. Mit Sicherheit weiss man heute, dass hohe Fluktuation als eine Folge von tiefem Commitment gilt. Im umgekehrten Sinn, wenn Commitment als eine abhängige Variable von Fluktuationsverhalten ausgelegt wird und leitende Fragestellungen lauteten „Warum entsteht Kündigung?“, wurde Commitment auch schon als moderierende Variable verstanden.

Die Anordnung von Commitment als zu erklärende Variable (von welchen Faktoren wird sie beeinflusst) oder als klärende Variable (worauf hat sie signifikanten Einfluss) hat durch den jeweiligen Konzeptaufbau festgelegt zu werden (siehe Abbildung 14). Die Anordnung der Variablen weist eine tendenziell lineare Ausrichtung auf. Die in leicht abgeänderter Form übernommene Gliederung aus der Metaanalyse mit 48 Untersuchungen von Mathieu und Zajac (1990), ergänzt um die Auslegung von Rousseau (1978, 1985), um das Modell von Steers (1977) und um Vorschläge der Autorin, versteht organisationales Commitment als Variable, welche durch eine Auswahl an Kriterienvariablen erklärt wird. Zudem wird

Commitment aufgrund des bestätigten Wissens als Funktion von Fluktuationsverhalten verstanden.

Welche Zusammenhänge des organisationalen Commitments mit Antezedenz- und Kriteriumsvariablen, mit Ergebnisvariablen sowie mit andern Konstrukten der Arbeitseinstellung sind durch Forschungen bekannt geworden? Aus bisherigen Forschungsüberblicken (Moser, 1997), Metaanalysen (Mathieu & Zajac, 1990; Tett & Meyer, 1993) und Untersuchungen (z.B. Glisson & Durick, 1988; Maier & Woschée, 2002) lässt sich in Abbildung 14 dargestellte Ordnungsschema skizzieren.

Die in Mathieu und Zajac (1990) vorhandenen fünf Kriterienvariablen („Personal characteristics“, „Role States“, „Job characteristics“, „Group/Leader Relations“ und „Organizational Characteristics“) werden zur leichteren Handhabung gekürzt auf die von Rousseau (1978) vorgeschlagenen drei Beeinflussungsgruppen *Individuum*, *Arbeit / Arbeitsplatz* und *Organisation*.

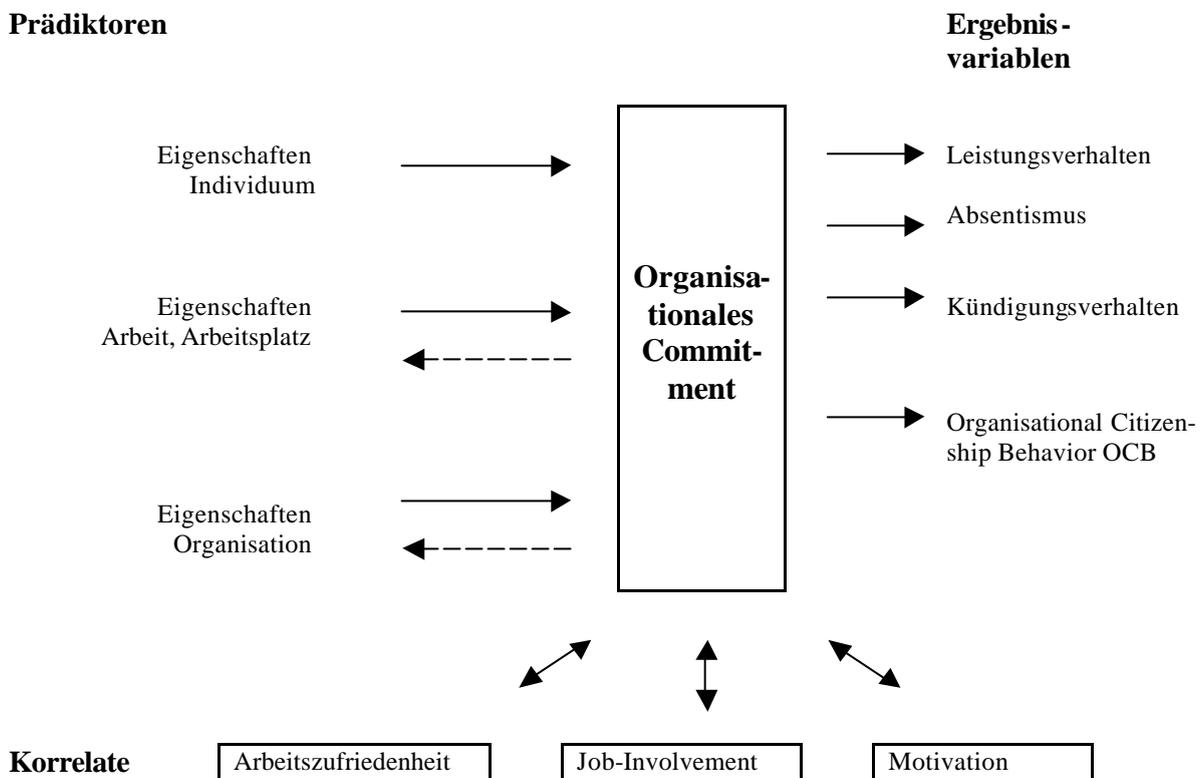


Abbildung 14: Ein Modell des organisationalen Commitments mit Prädiktoren und Ergebnisvariablen (Zusammenstellung aus Mathieu & Zajac, 1990; Rousseau, 1978, 1985; Steers, 1977)

## 7.2 Zusammenhangsergebnisse

### 7.2.1 Prädiktoren

#### Eigenschaften des Individuums

Eine Anzahl von Eigenschaften, die die Persönlichkeit beschreiben, zeigen einen, wenn auch schwachen Zusammenhang mit Commitment (z.B. Hall et al., 1970; Lee, 1971; Sheldon, 1971; Hrebiniak, 1974; Glisson & Durick, 1988; Mathieu & Zajac, 1990; Harris et al., 1993). Beispielhaft zu erwähnen sind: Alter und Dienstalalter, Anzahl Jahre in der gleichen Funktion, Ausbildung, Geschlecht, Zivilstand, hierarchischer Status, Wertestrukturen (Karriere- vs.

Freizeitorientierung), protestantische Arbeitsethik, persönliche Bedürfnisse, wahrgenommene persönliche Kompetenz, Fähigkeiten, Ausmass an Egoinvolvement etc.

Viele Forscher und Forscherinnen vermuteten einen starken Zusammenhang zwischen Alter und kalkulativem Commitment. Diese Beziehung geht typischerweise einher mit limitierten Alternativen und grösseren Aufwänden, die ein Stellenwechsel mit sich bringen würde. Jedoch ist auch zu vermuten, dass ältere Mitarbeitende aus anderen Gründen ein stärker einstellungsbezogenes Commitment aufweisen können: Eine grössere Zufriedenheit mit der Funktion stellt sich ein, man hat eine anspruchsvolle Position erreicht, die einem im richtigen Ausmass fordert.

Untersuchungen brachten einen Zusammenhang zwischen Alter und Dienstjahren oder hierarchischer Position und kalkulatorischem Commitment hervor und bestätigten den Seitenwettenansatz (Sheldon, 1971). Hingegen korrelierten Alter und Dauer der Organisationszugehörigkeit nicht mit dem fortsetzungsbezogenen Ansatz nach Meyer und Allen (1984), welcher den nicht affektiven Teil eines Commitments resp. die kalkulatorische Seite ähnlich der Auslegung nach Becker (1960) darstellt. Alter und Dienstjahre korrelierten stärker mit dem affektiven Verständnis in seiner Definition. Die volle Metaanalyse von Mathieu und Zajac (1990) brachte eine mittelpozitive Korrelation hervor ( $\bar{r} = .201$ ). Nach den beiden Commitmenttypen einstellungsbezogen resp. attitudinal und kalkulatativ unterschieden, zeigten Alter und Dienstjahre eine signifikant stärkere Korrelation zum attitudinal als zum kalkulativen Commitment.

Die Korrelationen zwischen den Personenvariablen und Commitment sind gemäss der Metaanalyse von Mathieu und Zajac (1990) ziemlich klein im Vergleich zu Zusammenhängen der andern beiden Antezedenzgruppen und Commitment. Viele Forschende haben deshalb dieser Variablengruppe mehr einen beschreibenden als einen erklärenden Status zugesprochen, nicht auch deshalb, weil die einzelnen Einflüsse von Alter, Dienstjahren oder Jobniveau auf organisationales Commitment zu separieren sind.

#### Eigenschaften der Arbeit, des Arbeitsplatzes

Es ist anzunehmen, dass eine Person sich stärker mit der Arbeitgeberorganisation verbunden fühlt, wenn sie die gesamte Arbeitssituation als befriedigend wahrnimmt. Erlebt eine Person ihre Tätigkeit als erfüllend, bereichernd und sinnstiftend, verbindet sie dies mit positiven Gefühlen gegenüber der Organisation. Bleibt einer Person hingegen beispielsweise unklar, was in der Funktion von ihr verlangt wird, welche Aufgaben nun ihrem Verantwortungsbereich obliegen oder welche Entscheide sie zu treffen hat und welche nicht, führt dies womöglich zu andauernden Stresssituationen, die sich auf die Einstellung gegenüber der Organisation nicht förderlich auswirken.

Die Kategorie der Arbeitscharakteristiken zählt zu den stärkeren Prädiktoren für Commitment als beispielsweise die Gruppe der Personeneigenschaften. Gemäss Ergebnisberichten von Glisson und Durick (1988) und Mathieu und Zajac (1990) klärt die Kategorie gesamthaft einen weit grösseren Varianzanteil auf und weist bessere Korrelationswerte auf als die Prädiktorengruppe der Personeneigenschaften.

Zu den Prädiktoren zählen beispielsweise Rollenambiguität, Rollenkonflikt, Rollenüberlastung, Sinnhaftigkeit der Aufgabe, Aufgabenidentität, Entfaltungsmöglichkeiten, Variabilität, Handlungsspielraum, Qualifikation, erfüllte Erwartungen, soziale Struktur im Sinne von Unterstützung durch Kollegen oder Kooperation oder Respektierung durch den Vorgesetzten (Überblick zusammengestellt aus Glisson und Durick, 1988; Mathieu und Zajac, 1990; Maier und Woschée, 2002).

Offen bleibt, wodurch Jobcharakteristikas zu Bedingungen von Commitment werden. Wie der diesen Abschnitt einleitende Gedankengang von der Richtung ausgeht, dass

Arbeitsplatzverhältnisse einen Einfluss auf Commitment haben, lässt es sich auch in die andere Richtung denken. Ein Mitarbeiter, bedingt durch seine Identifikation mit dem Unternehmen, zeigt sich beispielsweise nachsichtiger gegenüber schlechten Arbeitsstrukturen. Ein Mitreden von mehreren Seiten empfindet er als zulässig, sonst würde die Dynamik des Unternehmens leiden, eine Unternehmenseigenschaft, welche für ihn wiederum einen Identifikationswert bedeutet.

Obige Zusammenstellungen lassen vermuten, dass Ergebnisse, die einen besten Prädiktor aus den Antezedenz- und Kriteriumsvariablen *Arbeit* und *Arbeitsplatz* für das Commitment identifizieren, erst noch geschaffen werden müssen. Auch wäre die Wirkung von weiteren Prädiktoren (beispielsweise virtuelle Arbeitsplätze) zu untersuchen.

### Eigenschaften der Organisation

Wie sich organisationale Eigenschaften einer Organisation auf das Commitment auswirken, ist beispielsweise folgendermassen denkbar: Eine Führungsphilosophie verpflichtet sich dem „Management by Objectives“. Zugleich entspricht diese Führungsphilosophie den Werthaltungen des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin, wodurch Identifikation mit der Organisation ausgelöst werden kann. Die Führungspolitik einer Organisation beeinflusst die Mitarbeitenden in ihrer Anschauung und Einstellung gegenüber der Organisation, welches seinen Ausdruck in der Höhe des organisationalen Commitments findet.

Variablen, die sich auf die Organisation beziehen, sollten stärker mit dem Commitment im Zusammenhang stehen als Arbeitsplatzcharakteristika. Diese Annahme wird unter anderem unterstützt durch die organisationale Identifikation basierend auf der sozialen Identitätstheorie. Wenn Werte (aber auch andere Eigenschaften), die sich eine Organisation verpflichtet fühlt und die ihr Identität verleihen, vom Organisationsmitglied erkannt und als Identifikationsmerkmal interpretiert werden, geschieht organisationale Identifikation.

Die organisationalen Eigenschaften haben (noch) nicht die grosse Aufmerksamkeit der Forschenden erfahren (Glisson & Durick, 1988; Mathieu & Zajac, 1990).

Davon ausgenommen sind gezielte Führungscharakteristika. Die Art und Weise der Strukturförderung, des Beachtungschenkens oder des Strafverhaltens sind öfters als Antezedenzen untersucht worden und haben sich als signifikante Prädiktoren erwiesen (Morris & Sherman, 1981; Bateman & Strasser, 1984). Auch die Metaanalyse von Mathieu und Zajac (1990) berichtet über einen Zusammenhang zwischen strukturgebendem und wohlwollendem Verhalten einer Führungskraft und dem Commitment bei Mitarbeitenden.

Beim Führungsverhalten gilt es aber auch zu beachten, dass es sich um ein komplexes Konstrukt handelt, welches von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst wird. Beispielsweise spielen nebst dem persönlichen Führungsstil auch Aspekte der Arbeitsumgebung oder die Persönlichkeitsstrukturen der Geführten eine Rolle. Die Beziehung zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitenden ist eine vielschichtige Komponente, deren Zuordnung in die Kategorie *organisationale Eigenschaften* als zu einseitig wäre.

Es ist deshalb auch denkbar, die Führungseigenschaften der Rubrik *Arbeitseigenschaften* zuzuordnen. Arbeitsplatzmerkmale werden mitunter auch über den Respekt der Vorgesetzten gegenüber Mitarbeitenden definiert (vgl. Udris & Alioth, 1980).

Wie bei andern Variablen sind auch beim Führungsaspekt Einflüsse in beide Richtungen möglich. Ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin fühlt sich mit dem Unternehmen verbunden, weil dieses sich eben dem Führungskonzept „Management by Objectives“ verpflichtet.

Weitere Prädiktorvariablen in dieser Kategorie sind beispielsweise Organisationsgrösse, Alter der Organisation, Zentralisation der Organisation, Organisationsstruktur oder Gruppenzusammenhalt. Zur Beziehung von Organisationsstrukturen und Commitment zeigen ein paar wenige Studien einen schwachen Zusammenhang (Berger & Cummings, 1979). Sicherheit des Arbeitsplatzes oder wirtschaftliche Lage der Organisation weisen signifikant spezifische Zusammenhänge mit organisationalem Commitment auf (Maier & Woschée, 2002). Ferner ist der Einfluss von Personalabbaumassnahmen auf das Commitment in der neueren Forschungsliteratur öfters nachgewiesen worden (vgl. Weiss, 2004; Allen et al., 2001; Luthans & Sommer, 1999). Auch das Vertrauen zum Unternehmen weist signifikante Zusammenhänge mit Commitment auf (siehe Vertrauensatheorien und Konzepte, Kapitel 10.3.)

Alles in allem vermag die Kategorie *Organisationseigenschaften* ein leicht stärkerer Prädiktor für das Commitment zu sein als die Gruppe der *Arbeitsplatzmerkmale*, wobei gemäss einer Untersuchung von Glisson und Durick (1988) das Alter der Organisation und Leadership die grösste Wirkung zeigten.

### 7.2.2 Korrelate

Die Übersicht in der Metaanalyse von Mathieu und Zajac (1990) bezeichnete als Korrelate beispielsweise Job Involvement, allgemeine und internale Motivation oder Arbeitszufriedenheit. Auf Arbeitszufriedenheit wird ausführlicher eingegangen. Die Zusammenhänge mit Job Involvement werden im späteren Kapitel zum „Job Involvement“ thematisiert.

Was Mathieu und Zajac (1990) den Korrelaten zuordnen, wird in andern Studien als abhängige Variable oder auch als Folgevariable ausgelegt (vgl. Becker, 1992). Eine Studie von Brown (1996), die Job Involvement zum Fokus hatte, bezeichnete organisationales Commitment wie auch Arbeitszufriedenheit als Konsequenz von Job Involvement.

#### Arbeitszufriedenheit

Dass Korrelationen zwischen Commitment und Arbeitszufriedenheit einheitlich positiv sind, zeigen mehrere Studien (Glisson & Durick, 1988; Mathieu & Zajac, 1990; Moser, 1996; Maier & Woschée, 2002).

Warum ist die Arbeitszufriedenheit hoch, wenn auch das Commitment hoch ist und umgekehrt?

Der Fokus der organisationalen Verbundenheit richtet sich eher auf die gesamte Organisation, währenddem der Fokus der Arbeitszufriedenheit stärker auf die Qualität der eigenen Arbeitstätigkeit ausgerichtet ist. Oder wie Glisson und Durick (1988) die Unterscheidung sehen: Organisationales Commitment ist eine Funktion der Anschauung gegenüber der Organisation und Arbeitszufriedenheit ist eine Funktion der Arbeitserfahrung. Und beides sind Attitudes bzw. Einstellungen. Auf diese Einstellungen wirken ähnliche und gleiche Faktoren. Bei näherer Betrachtung ist demnach auch festzustellen, dass die Skalen beider Konstrukte oft ähnliche Items benutzen. Wie im Wirkungsmodell von Commitment sind auch im Wirkungsmodell für Zufriedenheit Prädiktoren der Kategorie *Jobeigenschaften* involviert. Die drei Prädiktorgruppen *Eigenschaften des Individuums*, *der Arbeit* und *der Organisation* klärten in der Studie von Glisson und Durick (1988) 62 % der Varianz in Zufriedenheit und 57 % in Commitment. Die beste Kategorie der Prädiktoren war diejenige der *Jobeigenschaften*, wo hingegen für das Commitment die Kategorie der *Organisationseigenschaften* den stärksten Prädiktor ausmachte.

Im Zusammenhang mit der Wirkung auf das Kündigungsverhalten werden neben der Perspektive, dass Commitment und Zufriedenheit aufeinander bezogen sind (independent-

effects model), zwei weitere Perspektiven gesehen (Tett & Meyer, 1993), die ebenfalls kurz vorgestellt werden.

Das *independent-effects model* vermutet, dass Arbeitszufriedenheit und organisationales Commitment, obwohl vernetzt, zwei distinkte Konstrukte sind. Es geht von keiner Kausalität zwischen den beiden Arbeitseinstellungen aus. Reziproke Wirkungen schliesst es aber auch nicht aus. Begründungen finden sich dafür in den unterschiedlichen Einflüssen der Prädiktorgruppen auf die beiden Konstrukte (siehe Abbildung 15).

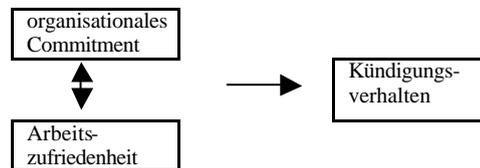


Abbildung 15: Independent-effects model der Arbeitszufriedenheit nach Tett und Meyer (1993)

Die zweite Perspektive lässt sich in Anlehnung an Tett und Meyer (1993) folgendermassen beschreiben: Organisationales Commitment entwickelt sich aus der Arbeitszufriedenheit, sodass Commitment den Effekt der Arbeitszufriedenheit auf das Kündigungsverhalten mittelt (siehe Abbildung 16). Dieses *satisfaction-to-commitment mediation model* geht davon aus, dass Commitment für seine Entwicklung länger braucht, und dass es stabiler als Arbeitszufriedenheit ist. Die Ergebnisse der Metaanalyse von Tett und Meyer (1993) unterstützten dieses Modell nicht und waren zu gewissen Einzelstudien gegenläufig (Wasti, 2003).

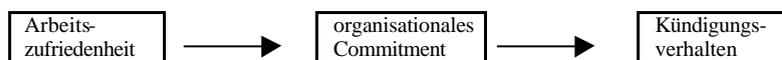


Abbildung 16: Satisfaction-to-commitment mediation model nach Tett und Meyer (1993)

Die dritte Perspektive nimmt eine umgekehrte Wirkung an. Das *commitment-to-satisfaction mediation model* schlägt vor, dass das organisationale Commitment eine positive Einstellung gegenüber der Arbeit hervorbringt (siehe Abbildung 17). Ob Personen bleiben oder kündigen basiert darauf, wie sie über ihre Arbeit fühlen. Dieses organisationale Commitment entsteht sehr früh, sogar vor dem Eintritt in das Unternehmen. Veränderungen im Commitment haben nach dieser Auslegung nur indirekten Einfluss auf das Kündigungsverhalten. Auch dieses Modell konnte bisher empirisch nicht in befriedigendem Masse bestätigt werden (vgl. Fischer, 1991).

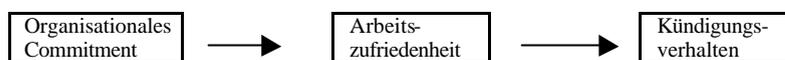


Abbildung 17: Commitment-to-satisfaction mediation model nach Tett und Meyer (1993)

### Motivation

Mathieu und Zajac (1990) berichten in ihrer Metaanalysen von einer Korrelation von  $\bar{r} = .436$  für allgemeine (overall) Motivation bzw.  $\bar{r} = .407$  für internale Motivation und organisationales Commitment. In allen fünf Fällen, die der Metaanalyse zum Korrelat Motivation zugrunde lagen, wurde die Porter-Skala eingesetzt.

### **7.2.3 Ergebnisvariablen**

#### Leistungsverhalten

Gemäss Mowday et al. (1982) ist das entmutigste Ergebnis in der Commitmentforschung die geringe Beziehung zum Leistungsausmass. Die Ergebnisse der Metaanalyse von Mathieu und Zajac (1990), wodurch die Leistung meistens durch die Vorgesetztereinschätzung oder durch Outputkriterien erhoben wurde, unterstützen diese Konklusion.

Die auf den ersten Blick sehr plausibel klingende Hypothese, dass das Ausmass an Commitment die Leistung bei dem Mitarbeiter oder bei der Mitarbeiterin beeinflusst, lässt sich noch nicht genügend bestätigen. Ähnliche Ergebnisse verzeichnete auch die Arbeitszufriedenheitsforschung (Gebert & von Rosenstiel, 2002).

Für diesen Umstand der schwachen Korrelationen dürften ähnliche Gründe wie bei der Arbeitszufriedenheit massgebend sein (vgl. Gebert & von Rosenstiel, 2002):

- Das Leistungsergebnis hängt nicht nur von emotional-affektiven Prozessen, wie Commitment ab, sondern auch vom Fähigkeitsniveau sowie situativen Bedingungen (z.B. Betriebsklima) oder exogenen Faktoren (z.B. Marktgegebenheiten, Kundenprofile etc.).
- Zu denken ist speziell auch an die Eigenheiten der jeweils zugrunde gelegten Leistungskriterien (Neuberger, 1974) bzw. an die Wahl der abhängigen Variablen. Vielfach wurde Zuspätkommen, Absentismus, Leistung, Absicht zum Kündigen und Fluktuation erhoben. Andere Folgevariablen wie Interrollen- und Extrarollen-Verhalten oder freiwilliges Teilnehmen sind weniger oft erforscht worden (Randall et al., 1990).
- Studien sind in der Anzahl noch zu gering, um eine Beziehung zwischen Commitment und Leistungsverhalten zu unterstützen (van Knippenberg & Ellemers, 2003).

#### Absentismus

Als Prädiktor ist Commitment oft zur Vorhersage von unerwünschtem Verhalten benutzt worden. Die Metaanalyse von Mathieu und Zajac (1990) zeigte, dass beispielsweise Commitment positiv korreliert mit der Anwesenheit und negativ mit dem Zuspätkommen. Zwar waren die Effekte eher gering und auch inkonsistent, wodurch davon auszugehen ist, dass Commitment einzig einer unter anderen Beeinflussungsfaktoren ist. Randall et al. (1990) konnten ebenfalls keine signifikanten Korrelation zwischen Anwesenheitsverhalten und Commitment feststellen.

#### Kündigungsverhalten

Starke Korrelationen zeigt Commitment hingegen mit dem Kündigungsverhalten.

Metaanalysen und Einzeluntersuchungen (Mathieu & Zajac, 1990; Harris et al., 1993; Tett & Meyer, 1993) zeigen, dass Commitment stark mit den beiden Absichten, nach neuer Arbeit zu suchen und die Organisation zu verlassen, korreliert.

Dass das Kündigungsverhalten nicht allein vom Ausmass des Commitments, sondern zusätzlich noch von andern Grössen bestimmt ist, zeigt das populäre Modell von Mobley et al. (1979). Das Modell schlägt vor, dass unterschiedliche Aspekte der Arbeitsumgebung (z.B. Vorgesetztenverhalten, Arbeitszufriedenheitsfaktoren) das affektive Responseverhalten eines Mitarbeitenden zur Arbeitszufriedenheit und zum organisationalen Commitment beeinflussen. Diese wiederum können Absenzverhalten oder einen Kündigungsentscheid einleiten.

#### Organizational Citizenship Behavior OCB

Anzunehmen ist, dass Commitment sich positiv auf prosoziales Verhalten (Citizenship Behavior) auswirkt. Einige Metaanalysen unterstützen mittlerweile diese Annahme und bestätigen eine Beziehung zwischen organisationalem Commitment und OCB (Organ & Ryan, 1995; Podsakoff et al., 1990).

Mit dem OCB ist nach Gebert und von Rosenstiel (2002) ein Zusatzengagement gemeint, das

- ausserhalb der normierbaren und vertraglich geregelten Verpflichtungen liegt (und dessen Fehlen damit kaum sanktioniert werden kann).
- nur im Einzelfall relevant wird und damit inhaltlich nicht im vorhinein bestimmbar ist.
- inhaltlich nicht in Zielvereinbarungen festzuhalten ist.
- häufig keine Vollzugslust vermittelt.
- für den Unternehmenserfolg von grösster Bedeutung sein kann.

OCB-Verhalten konkretisiert sich in diversen Aspekten der Loyalität gegenüber der Organisation. Beispielsweise akzeptiert der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin vorübergehende Unannehmlichkeiten wie Überstunden oder Abwesenheit von der Familie. Oder es zeigt sich in unterschiedlichen Aspekten der Hilfsbereitschaft gegenüber Personen, indem z.B. der Mitarbeiter einem Kollegen bei der Arbeit hilft (Organ & Paine, 1999).

### 7.3 Verteilung der Messwerte

Organisationales Commitment und Arbeitszufriedenheit sind hoch korrelierende Konstrukte, wodurch die Autorin die Annahme macht, dass sich die Verteilung der Messwerte beim organisationalen Commitment ähnlich verhält wie diejenige der Arbeitszufriedenheit. Dadurch können Analogieschlüsse zur Verteilung vorgenommen werden. Studien zur Arbeitszufriedenheit zeigen vielfach ein Verteilungsmuster, welches eine rechtslastige Häufung aufweist. Ausgehend von einer 7-stufigen Skala (1 = sehr unzufrieden bis zu 7 = völlig zufrieden) ist meistens ein Cluster bei Punkt 5 und 6 festzustellen (Organ, 1988). Diese Punkte repräsentieren in etwa einen Zufriedenheitszustand von „ziemlich zufrieden“ bis „zufrieden“. Etwa 60 % der Antwortenden markierten auf Punkt 5 oder 6. Von den übrigen 40 % markierten gegen 5 bis 10 % Punkt 7 und waren „völlig zufrieden“. Der Rest, gegen 30 %, streute auf der Skala zwischen 1 bis 4 (Organ, 1988). Die Verteilung entspricht nicht der Normalverteilung und zeigt nicht den üblichen Abfall der Kurve nach rechts bzw. links. Das rechtslastige Verteilungsmuster wird durch das „Zürcher Modell“ der Arbeitszufriedenheit aufbauend auf dem Ansatz von Bruggemann (1974) relativiert (Bruggemann, Groskurth & Ulich, 1975; Baumgartner & Udris, 2005). Es postuliert vier verschiedene Formen der Arbeitszufriedenheit (progressiv Zufriedene, stabilisiert Zufriedene, resignativ Zufriedene, frustriert Unzufriedene). Die resignativ Zufriedenen sind eigentlich unzufriedene Mitarbeiter. Gemäss den Untersuchungsergebnissen von Baumgartner und Udris (2005) kann diese Gruppe bis zu ca. 30 % ausmachen.

Über die Gründe einer solchen Verteilung lässt sich spekulieren. Die Gründe bei der Arbeitszufriedenheit könnten durchaus auch ihre Berechtigung für organisationales Commitment haben. Zum Konstrukt Arbeitszufriedenheit wird nach Fehlern in der Skala gefragt oder das was sie wirklich misst, ist zu hinterfragen. Eine weitere Überlegung bezieht sich auf das Dissonanzproblem. Davon ausgehend, dass Menschen grundsätzlich Mühe bekunden, einen persönlichen Unzufriedenheitszustand zu deklarieren (unabhängig davon, ob er vom wahren Zustand abweicht), weil sie dies in eine nachträgliche Stresssituation bringen würde, ist anzunehmen, dass eher positive Zustände geäussert werden.

Vielleicht liegt ein weiterer Grund auch in den Voraussetzungen einer Organisation, welcher ebenfalls im Rahmen der Arbeitszufriedenheit genannt wird. Die Ablauf- und Aufbauorganisation (eindeutige Stellenbeschreibungen, vielfältige Aufgaben etc.), das

Rekrutierungsverfahren, die Schulung der Führungskräfte, das praktizierte Führungsverhalten usw. sind etablierte Mechanismen, die beim Organisationsmitglied in die Richtung Commitment wirken.

Die Stufenfunktion ist ein weiterer Erklärungsgrund (Organ, 1988), welche eine Parallele zum Commitment zulässt. Die Arbeitszufriedenheit steigt nicht linear, sondern in Treppenstufen. Um einen Zustand auf der nächst höheren Stufe zu erreichen, sind besondere Vorkommnisse nötig. Ebenfalls braucht es Ereignisse von besonderer Art, damit die Mitarbeitenden ihre Arbeitszufriedenheit auf der nächst tieferen Stufe einschätzen. Beim Commitment könnte ebenfalls angenommen werden, dass es sich nicht linear verstärkt, sondern auf einem Niveau für längere Zeit stabil bleibt.

## **8 Organisationales Commitment und Fragen aus der betrieblichen Praxis**

Die beiden Konzepte Commitment und Identifikation sind in den vorangegangenen Kapiteln in ihrem Verständnis, ihrer Funktion, ihrer Operationalisierung, ihren Antezedenzen, Korrelaten und Konsequenzen ausführlich beschrieben worden. Nun interessiert, was davon von organisationspsychologischer Relevanz für die betriebliche Praxis sein kann. Als erstes werden Schlussfolgerungen bezüglich einer möglichen Erhebung des Commitmentwerts diskutiert und als zweites werden Vorschläge zur Commitmentförderung gemacht: Was ist zu tun, um Commitment oder Identifikation positiv zu beeinflussen?

### **8.1 Erhebungskonzept**

#### **Besteht organisationales Commitment aus verschiedenen Dimensionen?**

Die theoretische Diskussion legt nachvollziehbar dar, dass der Zustand des organisationalen Commitments sich auf ein Einstellungskonstrukt zurückführen lässt, welches affektive, kognitive oder verhaltensbezogene Teile umfasst - ausgedrückt wiederum durch kalkultives bzw. fortsetzungsbezogenes oder einstellungsbezogenes Commitment. Doch sind die empirischen Studien widersprüchlich und liefern keine konstanten Beweise für die Mehrdimensionalität.

Die Problematik mag in der Indikatorenbildung liegen, wovon viele andere psychologische Konstrukte auch betroffen sind. Sie mag auch ein Ausdruck der Tatsache sein, dass es sich bei den Dimensionen um kognitive Konstrukte handelt, die für die Wissenschaftler durch ihre Auseinandersetzung mit der Thematik zu geistig fassbaren und trennbaren Dimensionen des Commitments geworden sind. Für den Laien dagegen ist Commitment ein Gesamtkonstrukt, das zwar durch mehrere Komponenten bestimmt ist, aber kein differenziertes Antwortverhalten auslöst, wodurch sich die Distinktheit empirisch zu wenig nachweisen lässt. Vielleicht mag folgender Vergleich diese Problematik besser zu verdeutlichen: Ein Gericht wird über verschiedene Verfahren zubereitet. Derjenige, welcher es testet, findet jedoch, dass jedes Gericht gleich gut schmeckt. Würde diese Person mit den Zubereitungsverfahren vertraut gemacht, wäre ein differenziertes Urteil denkbarer.

Die Mehrdimensionalität des Commitments kann zudem in der Wirkungskette nicht überzeugend genug belegt werden. Zwar gibt es Hinweise darauf, dass karriere- und belohnungsorientierte Strukturen in stärkerem Zusammenhang mit fortsetzungsbezogenem Commitment stehen als mit einstellungsbezogenem oder dass einstellungsbezogenes Commitment mit prosozialem Verhalten korreliert, nicht aber fortsetzungsbezogenes

Commitment. Wünschbar wären eindeutige Bedingungsvariablen für einstellungsbezogenes oder fortsetzungsbezogenes Commitment mit dem damit verbundenen Nutzen der Handlungsrichtung oder Effekte, die signifikant der einen oder andern Dimension zuzusprechen wären.

Es lässt sich schlussfolgern, dass für Commitmenterhebungen, wenn deren Werte vor allem dem Management als Führungsinformationen dienen und weniger wissenschaftlich verarbeitet werden sollen, die Sichtweise von Commitment als eindimensionales Konstrukt zu bevorzugen ist.

### **Welcher Fragebogen ist einzusetzen?**

Oft eingesetzt werden der Organizational Commitment Questionnaire OCQ der Porter-Gruppe (Mowday et al., 1979) und die Affective Commitment Scale ACS der Gruppe um Meyer (Meyer & Allen, 1991). Untersuchungen zeigten hohe Korrelationswerte zwischen diesen beiden Skalen (Randall et al., 1990). Möchte zudem fortsetzungsbezogenes Commitment als zusätzliche Dimension erhoben werden, ist die Continuance Commitment Scale CCS von Meyer und Allen (1991) zu empfehlen.

### **Ist Commitment bezüglich Management, Abteilung, Vorgesetzten, Beruf oder Kunden zu erheben?**

Bei einer Commitment-Befragung in einem internationalen Konzern mit Unternehmensbeteiligungen in mehreren Ländern ist den verschiedenen Foki sicherlich eine gewisse Beachtung zu schenken. Eine Abteilungsleiterin der Firma A mit Sitz in Deutschland zeigt möglicherweise ein starkes Commitment gegenüber der Organisation in Deutschland, nicht aber gegenüber dem Konzern mit Sitz in der Schweiz. Werden mehrere Foki bei der Befragung in Betracht gezogen, können eben solche Sachverhalte gezielt ermittelt werden. Von Bedeutung ist der Foki-Aspekt zudem, wenn Berufsgruppen zur Befragtengruppe gehören. Beispielsweise Lehrkräfte, die an mehreren Bildungsinstituten unterrichten, identifizieren sich möglicherweise stärker mit ihrer Aufgabe resp. ihrem Beruf als mit den Arbeitgebern, und das Commitment hat dadurch mehr als einen Fokus.

Denkbar ist es auch, bei starkem Abteilungsdenken ein Fokus-Commitment zu erheben. Würden sich auffallend höhere Identifikationswerte mit der eigenen Abteilung im Vergleich zum Unternehmen ergeben, wären dies hilfreiche Informationen für notwendige Massnahmen der Organisationsentwicklung.

### **Sind die Commitmentfragen firmenspezifisch zu formulieren?**

Bezugnehmend auf die in dieser Arbeit vorgestellten Konzepte der organisationalen Identifikation geschieht Identifikation durch die Gruppenmerkmale, die wiederum ihren Ausdruck in den distinkten Merkmalen der Organisation finden. Möchten Daten zur organisationalen Identifikation erhoben werden, wäre zwischen einem Konzept zu wählen, welches organisationale Identifikation allgemeiner formuliert (Der Erfolg der (Firma) ist auch mein Erfolg) oder spezifischer (Die Glaubwürdigkeit sehe ich in meiner Aufgabe als zentral an).

Da jede Organisation ihre eigene sozialkonstruierte Realität hat, innerhalb der sich organisationale Identifikation ausdrückt, könnten unterschiedliche Organisationen unterschiedliche Normen entwickeln, wie organisationale Identifikation ausgedrückt werden soll. Merkmale, die die Organisation zum Identifikationsobjekt werden lassen, können beispielsweise in den Kernprozessen liegen. Bei einem professionellen Seminaranbieter könnte im Prozess der Produktentwicklung ein distinktes Merkmal „der hohe Praxisbezug“ sein oder in einem Bankinstitut könnte im Kundenakquisitionsprozess die organisationale Charakteristik der „Verpflichtung gegenüber den Compliance-Regeln“ identifikationsmassgebend sein.

## 8.2 Vorschläge zur Beeinflussung von Commitment und Identifikation

### Commitmentstärke

Die Überlegungen gehen von einem wünschenswerten Sollzustand an Commitment oder Identifikation aus. Das richtige Mass liegt vermutlich zwischen mittel bis hoch und wird durch Umgebungsfaktoren mitbestimmt.

Ausserordentlich hohe Identifikation ist in bestimmten Fällen auch mit negativen Aspekten verbunden. Hoch identifizierte Mitarbeitende sind fast bedingungslos bereit, mehr als von ihnen verlangt wird zu leisten. Die Arbeit kann dadurch einen übergrossen Stellenwert bekommen und Überidentifikation stellt sich ein. Dies kann zu Stress führen, worunter familiäre und andere Sozialbeziehungen leiden. Überidentifikation ist dann nicht erwünscht, wenn sie zu Stresssymptomen führt, wenn sie zu einer geringen Bereitschaft führt, neue und unbekannte Wege zu gehen, oder wenn die nötige emotionale Energie für Neuerungen nicht bereit gestellt werden kann (vgl. Moser, 1996; van Dick, 2004; Ellemers, 2003).

Aus der Sicht der Organisation kann Identifikation oder Commitment nicht hoch genug sein, wenn es gelingt, Identifikations- und Commitmentenergie so fliessen zu lassen, dass sie vor allem positive Beiträge leistet.

### Organisationen in stabilen Phasen

Befindet sich eine Organisation in ruhigeren Gewässern, wäre beispielsweise dem Identifikations- und Commitmentpotential besonders während eines Rekrutierungsprozesses grössere Aufmerksamkeit zu schenken. So könnte in einem Bewerbungsinterview nach der Bereitschaft zur Identifikation gefragt werden. Oder die Firmenwerte könnten der Bewerberperson transparent mitgeteilt werden, wodurch sie sich ein Bild darüber machen kann und dadurch leichter erkennt, ob diese mit den eigenen Erwartungen und mit ihrer Selbstdefinitionen vereinbar sind.

Ein weiterer Vorschlag, welcher ebenfalls wie der obige Vorschlag auf dem Prinzip der sozialen Identität aufbaut, könnte die interne und externe Kommunikation betreffen. Das Management und die Führungskräfte könnten das Kommunizieren der Werte in das tägliche Führungsgeschehen integrieren. Oder bei der Imagepflege wären die für die Organisation prägnanten Merkmale regelmässig zu betonen.

### Organisationen im Wandel

Befindet sich das Unternehmen in einer Veränderungsphase, ist die Commitment- und Identifikationsebene ebenfalls nicht zu vernachlässigen. Auf allen Stufen des Wandels besteht die Gefahr der Commitmenterosion<sup>1</sup>.

Vielfach wird die Aufmerksamkeit auf die Ebene gelenkt, welche das anzustrebende Ergebnis des Wandels fokussiert, sei dies die Reduktion der Kosten, das Zusammenlegen von Abteilungen oder das Outsourcen von Tätigkeiten etc. Ebenfalls von Bedeutung ist eine zweite Ebene, diejenige der Firmenidentität (Albert & Whetten, 1985; Ellemers, 2003). Dass beispielsweise bestimmte Tätigkeiten nicht mehr selbst ausgeführt werden, und damit eine Outsourcing-Politik eingeführt wird, mag für die Firma identitätsrelevant werden. Benützen wir für den Begriff der organisationalen Identität den in der Literatur häufig angetroffenen Beschrieb von Albert und Whetten (1985), welcher sich auf drei Bedingungskriterien bezieht:

---

<sup>1</sup> Wandel durchläuft modellartig die Phasen 1) Inhalt: Zweck, Auslöser, Natur der Veränderung, 2) Kontext: Umgebungsfaktoren und deren Einfluss, 3) Prozess, Ablauf des Prozesses und 4) Ergebnis: welche Kriterien geben die erreichte Veränderung an (vgl. Armenakis & Bedeian, 1999) oder mit dem Modell von Lewin (1963) gesprochen, ist der Wandel durch die Phasen *unfreezing*, *change*, *freezing* zu begreifen.

Organisationale Identität 1) umfasst das, was *zentral* ist in einem Unternehmen, 2) zeigt auf, wodurch die Organisation sich von andern unterscheidet, was an ihr einmalig bzw. distinkt ist und 3) sorgt für Kontinuität.

Aktivitäten rund um den Wandel sind also auch auf der zweiten Ebene zu managen, welches die existierende Kultur mit der organisationalen Identität betrifft. Wird die Veränderung im organisationalen Identitätsbild nicht mitgemacht, kann dies im schlimmsten Fall den Verlust der Identität zur Folge haben.

Organisationale Identität trägt zur Bildung der sozialen Identität bei. Sieht ein Organisationsmitglied seine soziale Identität gefährdet, reagiert es darauf. Es mobilisiert vielleicht Ressourcen des Widerstands und blockiert die Veränderungen wo immer möglich. Es distanziert sich von seiner sozialen Identität, welches einhergehen kann mit weniger Engagement, weniger prosozialem Verhalten, mit andern Worten mit weniger Organizational Citizenship Behavior. Es macht nur noch Job nach Vorschrift. Konsequenzen der Veränderungen können dazu führen, dass die Gruppenwerte, die subjektiv wichtig waren, unsicher werden. Ein Gefühl der Gefahr entsteht, wodurch das Alte aufrechterhalten werden will und eine Abwehrhaltung gegenüber Veränderungen verursacht wird. In Anlehnung an die bereits erwähnten Konsequenzen, wie sie Tajfel (1974) formulierte, ist eine weitere Reaktion, das Arbeitsverhältnis bei der nächstbesten Gelegenheit zu kündigen und das Unternehmen zu verlassen.

Damit sich trotz eines Veränderungsprozesses Identifikation einstellen kann, ist darauf zu achten, dass die Organisationsmitglieder den sich verändernden Werten immer noch zustimmen können und sie als wichtig und zentral erachten. Dies bedingt auch von der Seite der Organisationsmitglieder eine gewisse Bereitschaft, sich beeinflussen zu lassen und veränderte Verhaltensorientierungen, Normen und Werte des Unternehmens anzunehmen und mit der Selbstdefinition neu zu vereinbaren.

Die weiter oben besprochene Commitmentstärke wirkt sich negativ auf die Veränderungsbereitschaft aus, wenn Überidentifikation dazu führt, im Selbstkonzept keinen Platz für veränderte Werte einräumen zu wollen oder zu können.

## **9 Interesse an Job Involvement**

Es gibt verschiedene Begründungen, warum Job Involvement eine Bedeutung zukommt. Arbeitstätigkeiten beanspruchen einen rechten Teil der Zeit und konstituieren für die meisten Leute einen fundamental wichtigen Lebensaspekt, weshalb Job Involvement ein wichtiger Faktor im Leben vieler Leute ist. Personen können durch die Arbeit stimuliert und in sie hineingezogen werden oder von ihr mental und emotional entfremdet werden. Die Qualität einer ganzen Lebenserfahrung kann beträchtlich beeinflusst sein durch den Grad des Involviertseins in oder des Distanziertseins von einer Arbeit. Das Involviertsein impliziert einen positiven und relativ kompletten Zustand des Engagements und wird zu einem wichtigen Selbstaspekt. Hingegen ist ein Zustand der Entfremdung mit einem Verlust an Individualität und Abgrenzung verbunden.

Job Involvement ist aus zwei verschiedenen Perspektiven bezüglich seiner Funktion zu beschreiben. Aus einer ersten organisatorischen Sichtweise wird Job Involvement von Lawler (1986, 1992) als Schlüssel zum Aktivieren der Mitarbeitermotivation betrachtet und wird als fundamentale Basis zur Etablierung von Wettbewerbsvorteilen verstanden (Pfeffer, 1994). Nach Moser (1996) kann es als Bindeglied zwischen Bedürfnissen des Einzelnen und Produktivitätsansprüchen durch das Unternehmen gelten.

Aus der zweiten Perspektive, der Individualperspektive, ist Job Involvement als ein Schlüssel zum persönlichen Wachstum und zur persönlichen Zufriedenheit innerhalb des Arbeitsplatzes

zu betrachten wie auch als ein Schlüssel zu motiviertem und zielgerichtetem Verhalten (Hackman & Lawler, 1971; Lawler & Hall, 1970).

Indem Organisationsmitglieder umfassender in ihre Arbeit einbezogen werden und Arbeit zur bedeutungsvollen und erfüllenden Erfahrung wird, wird Job Involvement erhöht, wodurch es auf organisationale Effektivität und Produktivität einen positiven Einfluss ausüben kann.

## 10 Verständnis von Job Involvement

In einer allgemeineren Form ausgedrückt ist Job Involvement das Ausmass, in dem Menschen sich mit ihrer Arbeit identifizieren (Moser & Schuler, 1993; Moser, 1996). Es umfasst eine psychologische Einbindung in die Aufgabe bzw. Arbeit in der Art, dass die Arbeit für das Individuum eine Sinnhaftigkeit bietet und nicht zuletzt den Selbstwert stärkt. Über spezifischere Definitionen wird sich das nächste Kapitel äussern.

Im Vergleich zu organisationalem Commitment richtet Job Involvement seinen Fokus auf die Aufgabe resp. die Arbeit und nicht auf die Organisation. Personen können sich mit der Organisationsphilosophie und ihren Zielen weniger identifizieren, also ein geringeres organisationales Commitment ausweisen, und doch ein hohes Job Involvement erleben. Dies zeigt sich beispielsweise folgendermassen: Eine Lehrperson übt das Unterrichten sehr gerne aus und zeigt ein hohes Engagement. Die Tätigkeit gibt ihr Zufriedenheit und Erfolgserlebnisse. Sie identifiziert sich mit der Aufgabe. Mit gewissen strategischen und operativen Organisationszielen und Managementpraktiken der Bildungsinstitution dagegen ist sie nicht einverstanden. Sie entsprechen nicht ihren Vorstellungen bezüglich einer erfolgreichen Weiterbildungsinstitution. Sie distanziert sich deswegen innerlich zur Organisation und wird von sich nicht sagen, dass sie sich mit der Organisation identifiziert, wohl aber mit der Aufgabe des Unterrichtens.

Conrad (1988) begreift Job Involvement in einem umfassenderen Rahmen und ordnet es als ein weiteres Glied in der gesamten Einbindungsproblematik ein, welche ihre Ansätze teilweise aus der Entfremdungsthematik entwickelt hatte (vgl. Kanungo, Misra & Dayal, 1975; Misra & Kalro, 1981; Kanungo, 1981; Lacy, Borkemeier & Shepard, 1983). Job Involvement wird gemäss Conrad (1988) somit mit etlichen bekannten psychologischen Konzepten in Berührung gebracht:

- Occupational Involvement-Forschung.
- Psychologische Entfremdungsforschung (Seeman, 1972). (Job Involvement wurde als Gegenstück der Einbindung, nämlich in der psychologischen Entfremdung von der Arbeit aufgegriffen).
- Ego-Involvement-Forschung (Allport, 1943; Sherif & Cantril, 1947). (Sie lenkte den Fokus auf zentrale kognitive Funktionen bei einer Aufgabenerledigung).
- Organisationales Commitment oder Arbeitszufriedenheit (Moser, 1996). (Beide Konstrukte teilen mit Job Involvement die Einstellungskomponente bezüglich Arbeit).
- Compliance (Etzioni, 1961).
- Intrinsische Motivation (Hackman & Lawler, 1971).
- Organizational Citizenship Behavior (Organ, 1988).

Eine mehr soziologische Perspektive in der Einbindungsforschung ist durch die Fragestellung der zentralen Lebensinteressen (z.B. Arbeitsorientierung) eingenommen worden (Dubin, 1961).

## 11 Formen von Job Involvement

### 11.1 Das Konzept von Lodahl und Kejner

Lodahl und Kejner (1965, S. 25) formulierten ein Job Involvement-Konzept mit folgendem Definitionsgehalt (übersetzte Version):

- Job Involvement ist der Grad, in welcher die Arbeitsleistung einer Person ihren Selbstwert beeinflusst.
- Hauptdeterminante ist eine Wertorientierung Richtung Arbeit, welche in vorangegangenen Sozialisationsprozessen gelernt wurde.
- Job Involvement operationalisiert die protestantische Arbeitsethik.
- Weil es ein Ergebnis einer Verinnerlichung gewisser Arbeitswerte ist, ist Job Involvement wahrscheinlich resistent gegenüber Veränderungen in der Person, die durch die Gegebenheiten eines speziellen Jobs herbeigeführt werden.

An anderer Stelle wird Lodahl und Kejners Definition von Job Involvement mit folgenden Worten festgehalten: Job Involvement als „psychological identification with one's work“ und „the degree to which the job situation is central to the person and his identity“ (Lawler & Hall, 1970, S. 310).

Lodahl und Kejner (1965) verstehen Job Involvement als eine wertbezogene Arbeitsorientierung, wodurch Arbeitsleistung sich positiv auf den Selbstwert und das Identitätsgefühl auswirkt.

Dem Konzept zugrunde liegende theoretische Überlegungen gehen zurück auf existierende Auffassungen von Job Involvement. So sind beispielsweise die Darlegungen von Dubin (1961) zu nennen. Seine „Central Life Interest“-Skala war entwickelt worden, um zu bestimmen, ob die Arbeit und der Arbeitsplatz die zentralen Lebensinteressen ausmachen, oder ob es Orientierungen sind, die ausserhalb der Arbeit liegen. Job Involvement ist die Internalisation von Werten über das Gute der Arbeit oder die Bedeutung der Arbeit für die eigene Person (Dubin, 1961).

Auch Allports (1947) Abhandlung über die Psychologie der Partizipation diente dem Forscherteam zur Verständigung. Eine Einbindung war definiert als die Situation, wodurch die Person in der Arbeit das Statusmotiv verwirklicht haben möchte. Ferner hatte die Auslegung des tangierten Selbstwerts und der Zentralität der Arbeit von French und Kahn (1962) ihren Einfluss. Das Zentrale einer Fähigkeit ist der Grad, in welchem es den Selbstwert tangiert. Wenn Arbeitsleistung zentral für einen Menschen ist, wird dies eine egoinvolvierte Leistung, und dies impliziert, dass Arbeitsleistung den Selbstwert beeinflusst.

Das Gemeinsame an diesen Auffassungen besteht gemäss Lodahl und Kejner (1965) darin, dass sie eine job-involvierte Person beschreiben, für die Arbeit ein sehr wichtiger Teil im Leben ist und die durch die ganze Arbeitssituation stark bewegt ist.

Bei den nicht-involvierten Personen dagegen gestaltet sich das Leben ausserhalb der Arbeit. Arbeit ist kein wichtiger Teil in ihrem psychologischen Leben. Das Selbstimage, ein wichtiger Teil der persönlichen Identität, ist nicht von der Art der Arbeit, die eine Person tut, beeinflusst.

Die Lodahl / Kejner-Skala zum Job Involvement ist eine Antwort auf die Feststellung der gemeinsamen Bedeutungen. Job Involvement wird von Lodahl und Kejner (1965) verstanden als eine multidimensionale Einstellung, in welcher die Arbeitsleistung auf die Selbsteinschätzung einer Person wirkt. Job Involvement umfasst das Ausmass, in welchem sich ein

Organisationsmitglied psychologisch mit seiner Arbeit identifiziert resp. das Ausmass der Bedeutung der Arbeit im gesamten Selbstbild.

### Skala Lodahl / Kejner

Die lange Version der Lodahl / Kejner-Skala operationalisiert Job Involvement mit total 20 Items.

Metaanalysen zeigen eine häufige Verwendung der Lodahl / Kejner- Skala. Sie zählt zu der meist gebrauchten Messskala, wobei in der Praxis meist eine Kurzform eingesetzt wurde (Brown, 1996). Die gebräuchlichste Kurzform besteht aus 6 Items, die gemäss Lawler und Hall (1970) vor allem die psychologische Identifikationsdimension am treffendsten abfragen.

Kanungo (1982b) bemängelte die Eindimensionalität. Eine Skala, deren Items a) den kognitiven und affektiven Zustand, b) die Einbindung der Person in die Arbeit allgemein wie auch spezifisch und c) intrinsische Motivation sowie Job Involvement ansprechen, bezeichnet Kanungo als gemischt.

Mit der Dimensionsproblematik der Lodahl / Kejner-Skala setzten sich auch Moser und Schuler (1993) auseinander.

Moser und Schuler (1993) benutzten in ihrer Untersuchung eine Adaption der Lodahl / Kejner-Skala in einem Umfang von 7 Items, welche aber nicht identisch ist mit der Kurzform, die von Lodahl und Kejner vorgeschlagen ist. Von Park (1983)<sup>2</sup> wurden einige Items ins Deutsche übersetzt (teilweise wiederabgedruckt bei Conrad, 1988), die Moser und Schuler einsetzen. Die explorative Faktorenanalyse in der genannten Untersuchung ergab zwei Faktoren mit Eigenwerten grösser als 1. Aufgrund der Itemanalysen liess sich keine eindeutige Antwort geben, die zwei Teilskalen begründen würde. Bei einer inhaltlichen Interpretation der beiden Teilskalen dagegen ist aufgefallen, dass die eine Skala die Arbeit an sich betrifft, während es bei den Items der anderen Skala um die Relation von Arbeit und Aspekten ausserhalb der Arbeit geht. Moser und Schuler (1993) bezeichnen die beiden Faktoren dann auch als „Interesse an der Arbeit“ und „Arbeit als zentrale Lebensaufgabe“. Damit unterstützen sie den Ansatz von Kanungo, der nachfolgend beschrieben wird. Ihre Ergebnisse interpretieren sie zudem in einem weiteren Punkt in diese Richtung. Der Faktor „Arbeit als zentrale Lebensaufgabe“ korreliert weit geringer ( $r = -.19$ ) mit der Arbeitszufriedenheit als die Teilskala des definierten Faktors „Interesse an der Arbeit“ ( $r = -.34$ ). Nachvollziehbar ist dieses Ergebnis, weil sich das Interesse an der Arbeit eher auf Kriterien der Arbeitszufriedenheit wie den spezifischen Arbeitsplatz und auf den Anstrengungsaspekt bezieht, als die überdauernde Wertigkeit der Arbeit.

Ähnliche Schlussfolgerungen zur Lodahl / Kejner-Skala zogen Saleh und Hosek (1976). Die Items liessen sich auf zwei Faktoren auslegen: zentrales Lebensinteresse und Bedeutung von Leistung mit Items, die sich auf den spezifischen Arbeitsplatz beziehen.

Nach Cook et al. (1981) erfasst die Skala zum einen stabile Werthaltungen und zum andern eher situativ beeinflusste Einstellungen zur Arbeit bzw. zum spezifischen Arbeitsplatz.

---

<sup>2</sup> Diese Skala kam ebenfalls zum Einsatz in der zu dieser vorliegenden Arbeit gehörenden Befragung bei Mitgliedern des Schweizerischen Bankpersonalverbandes.

Eine weitere Skala von Job Involvement wurde von Saleh und Hosek (1976) vorgeschlagen. Die gewählten Dimensionen sind:

1. Arbeit als zentrales Lebensinteresse
2. Ausmass einer aktiven Teilnahme an der Arbeit
3. Ausmass der Leistungsauswirkung auf den Selbstwert (Performance-self-esteem contingency)
4. Beziehung zwischen der Arbeitsleistung und dem Selbstkonzept

Die Skala umfasst Items der Messinstrumente von Davis (1966), Dubin (1956); French und Kahn (1962); Iversen und Reuder (1956); Lodahl und Kejner (1965); Vroom (1962) und Wickert (1951).

Kanungo (1979, 1981, 1982a,b) kritisierte daran die weit gefasste Auslegung. Die Skala umfasse nebst dem psychologischen Zustand der Einbindung auch Faktoren, die ausserhalb liegen. Vorausgehende Umstände und Ergebniskonsequenzen seien integriert.

Die Metaanalyse von Brown (1996) lässt den Schluss zu, dass die Skala von Saleh und Hosek von relativ geringem empirischen Nutzen war und als Instrument für eine Involvementmessung nicht zu verwenden sei.

## **11.2 Das Konzept von Kanungo**

Kanungo (1982b) bemängelte die konzeptuelle Ambiguität des Job Involvements nach Lodahl und Kejner, deren Ursache in der multiplen Dimensionalität liegt. Als Folge davon leiden die entwickelten Messtechniken an Problemen der Konstruktvalidität. Schlussfolgerungen aus Untersuchungsdaten sind oft irreführend und schwierig zu interpretieren.

Das Involvement-Konzept von Kanungo will die Mehrdeutigkeit der Lodahl / Kejner-Skala eliminieren und konzipiert eine Unterscheidung zwischen Job Involvement und Work Involvement. Ein Individuum kann in zwei verschiedenen Kontexten persönliches Involvement zeigen. Einerseits ist es ein spezifischer oder partikulärer Jobkontext und andererseits betrifft es einen generalisierten Arbeitskontext. Involviertsein in einen spezifischen Job ist nicht dasselbe wie in die Arbeit generell involviert sein.

### Job Involvement

Mit einer Arbeit bzw. Aufgabe oder Tätigkeit verbunden sein, ist eine glaubhafte Beschreibung des gegenwärtigen Jobs und scheint eine Funktion davon zu sein, wie gut die Aufgabe die eigenen gegenwärtigen Bedürfnisse befriedigen kann (Kanungo, 1982a). Brooke et al. (1988, S. 139) sehen Job Involvement als kognitiven Zustand, als „kognitive Überzeugung einer psychologischen Identifikation mit der eigenen Arbeit“, wohingegen sie beispielsweise der Arbeitszufriedenheit eher den Status eines emotionalen als eines kognitiven Zustands zusprechen. Job Involvement bezieht sich auf einen spezifischen Arbeitsplatz. Job Involvement ist weniger stabil als Work Involvement. Auf eine Verschlechterung der Arbeitssituation wird eher mit einer Veränderung des Job Involvements als des Work Involvements reagiert (Moser & Schuler, 1993).

### Work Involvement

Das Involviertsein in die Arbeit allgemein oder die Zentralität der Arbeit im eigenen Leben ist dagegen als ein normativer Glaube über die Werte der Arbeit zu sehen. Es ist mehr eine Funktion der eigenen vergangenen kulturellen Sozialisation. Work Involvement ist eine Werthaltung gegenüber der Arbeit, die vergangenheitsbedingt ist. Hingegen ist Job

Involvement eine kognitive Überzeugung, die sich auf die Gegenwart bezieht (Kanungo, 1982a).

Nebst einer Abgrenzung zwischen einem arbeitsbezogenen Fokus und einem normorientierten Arbeitsaspekt, wie es sich das obige Konzept zum Inhalt gemacht hat, lässt sich die Mehrdimensionalität von Job Involvement weiter abgrenzen.

Job Involvement ist nach Kanungo (1981) mit intrinsischer Motivation vermischt worden. Die oft gebrauchte Skala von Lodahl und Kejner kombiniert Items, die diese beiden Teile repräsentieren. Items wie beispielsweise „I live, eat and breathe my job“ repräsentieren die psychologische Identifikation einer Person mit dem Job. Andere Items wie beispielsweise „Sometimes I'd like to kick myself for the mistakes I make in my work“ repräsentieren nach Kanungo (1981) die intrinsische Motivation für das Erfüllen der Selbstwertbedürfnisse einer Person.

Eine ursprüngliche Ausgangslage im Konzept Lodahl / Kejner ist, dass Job Involvement einen Beitrag im Selbstkonzept leistet, weil eine egoinvolvierende Arbeit zu einem positiven Gefühl über die erbrachten Leistungen führt. Dass somit Aspekte der intrinsischen Motivation hinzukommen, scheint nicht zu umgehen sein. Folglich wäre nach der Autorin zu überlegen, ob diese Dimension überhaupt als Definitionsteil von Job Involvement einbezogen werden muss. Lodahl und Kejner hatten jedoch nicht die Absicht, eine einzige, klar definierte Konzeption zu operationalisieren.

### Skala Kanungo

Während die Lodahl / Kejner-Skala einzig aus schriftlichen Fragen und Aussagen besteht, ist bei der Kanungo-Skala nebst einer Teilung in Job Involvement und Work Involvement zudem das technische Fragenspektrum weiter gefasst.

Beide Teile im Kanungo-Fragebogen starten mit der Technik des semantischen Differentials und verlangen 12 Einschätzungen. Beispiele sind:

To me, my present job is:	a) Involving	1 2 3 4 5 6 7	Noninvolving
	b) Important	1 2 3 4 5 6 7	Unimportant
To me, work in general is:	a) Involving	1 2 3 4 5 6 7	Noninvolving
	b) Important	1 2 3 4 5 6 7	Unimportant

Anschliessend wird in jedem der beiden Teile das Zustimmungsausmass zu 15 Aussagen verlangt. Folgende Beispiele geben einen Eindruck:

Your present Job

The most important things that happen to me involve my present job.

I'll stay overtime to finish my job, even if I'm not paid for it.

Work in general

The most important things that happen in life involve work.

Work is something people should get involved in most of the time.

Im letzten graphischen Teil wird die Person gebeten, das Bild anzukreuzen, welches die Distanz zwischen einem selbst und dem Job bzw. der Arbeit generell am besten wiedergibt.

### Skalenvergleich

Welche Skala sollte nun für eine Befragung zum Einsatz kommen? Eine Hilfestellung für eine Antwort auf diese Frage bietet die Gegenüberstellung von Brown (1996). Er verglich in seiner Metaanalyse folgende Messinstrumente, indem er die erzielten Korrelationswerte auf den befragten Variablen (z.B. Rollenkonflikt, Leistung, Arbeitszufriedenheit, organisationales Commitment etc.) auf signifikante Unterschiede untersuchte:

1. Aggregierte Lodahl / Kejner-Skala (neue Items hinzugefügt und/oder Items ausgelassen)
2. 6-Item Lodahl / Kejner-Skala
3. 20-Item Lodahl / Kejner-Skala
4. Kanungo-Skala

Die Skalen unterschieden sich nicht signifikant. Alle Skalen brachten ähnliche Messwerte hervor. Substanzielle Unterschiede wurden einzig im Zwischengruppenvergleich bei Rollenkonflikt und Rollenambiguität und bei der Variable Kündigungsabsicht festgestellt. Job Involvement war stärker bezogen auf die Kündigungsabsicht in den Studien, die die 20-Item Lodahl / Kejner-Skala ( $\bar{r} = -.476$ ) benutzten als bei Studien, die die Kanungo-Skala ( $\bar{r} = -.291$ ) einsetzten.

## 12 Job Involvement mit Antezedenzen, Korrelaten und Konsequenzen

### 12.1 Modelldarstellung

Job Involvement weist zu einer Anzahl Variablen unterschiedlich starke Zusammenhänge auf. Die Modelldarstellung ermöglicht einen Überblick über ausgewiesene Zusammenhänge (siehe Abbildung 18). Die Klassifikation der Variablen nach Antezedenzen, Korrelaten und Konsequenzen orientiert sich teilweise an Browns Metaanalyse (1996), deren zugrunde liegenden Fälle meistens die Lodahl / Kejner-Skala in Lang- oder Kurzform, eine aggregierte Form der Lodahl / Kejner-Skala oder die Kanungo-Skala als Messinstrumente benutzten. Aber auch die bereits verwendete Modelldarstellung im Commitment-Kapitel 7.1. (Abbildung 14) diene als Basis.

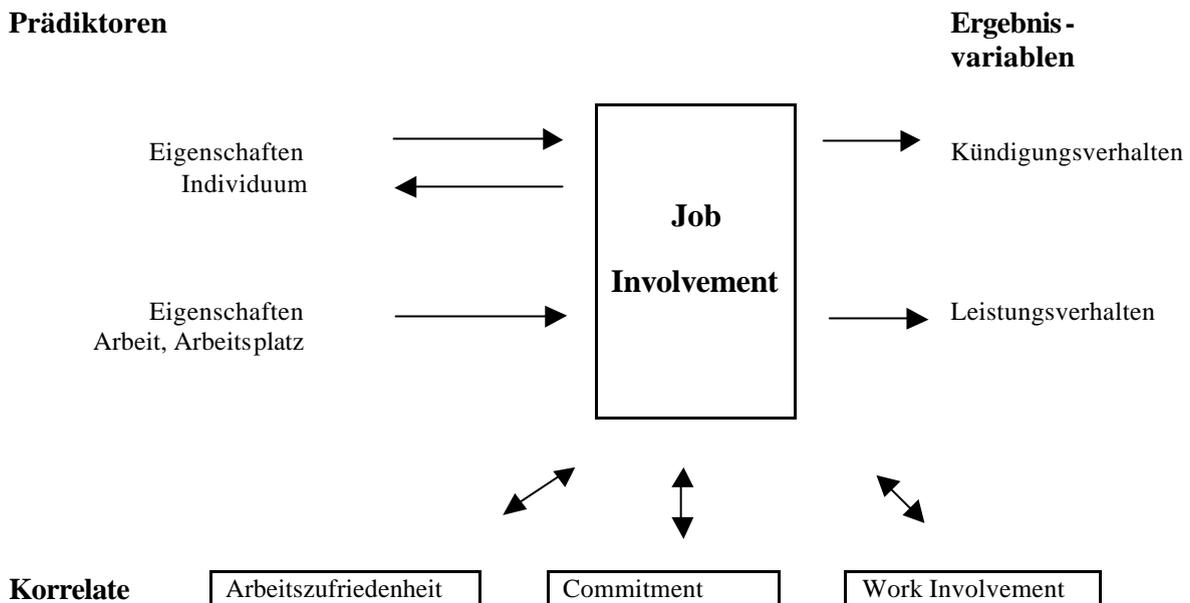


Abbildung 18: Ein Modell des Job Involvements mit Prädiktoren und Ergebnisvariablen

## 12.2 Zusammenhangsergebnisse

### 12.2.1 Prädiktoren

#### Eigenschaften des Individuums

Persönlichkeitsforschung betont die Ansicht, dass Job Involvement vor allem ein Konstrukt der Persönlichkeit ist und in den persönlichen Eigenschaften des Individuums und in dessen Sozialisation begründet ist (Brown, 1996; Rabinowitz, Hall & Goodale, 1977).

Oft erhoben wurden gemäss Browns Metaanalyse (1996) die Persönlichkeitseigenschaften Selbstwert, locus of control, Wachstumsbedürfnis (growth need strength), Arbeitsethik (work ethic endorsement) und interne Motivation. Eine sehr starke Beziehung zu Job Involvement wies interne Motivation auf ( $\bar{r} = .531$ ). Arbeitsethik und Selbstwert zeigten mittlere Korrelationswerte ( $\bar{r} = .449$  bzw.  $\bar{r} = .307$ ). Für diese Variablen unterstützten die Resultate die Vermutung, dass Job Involvement durch Persönlichkeitseigenschaften beeinflusst ist. Die anderen beiden Beziehungen (Wachstumsbedürfnis und locus of control) waren in der Metaanalyse nicht signifikant.

Die Persönlichkeitsperspektive versteht zudem Motivation (verstanden als ein Konstrukt mit oben erwähnten Eigenschaften Selbstwert, locus of control, Wachstumsbedürfnis, Arbeitsethik, interne Motivation) als Verursacher von Job Involvement. Ein solcher Ursachenverlauf wird aber von Situationsvertretern hinterfragt.

Wird angenommen, dass die Situationsgegebenheiten und deren Wirkung auf das persönliche Wohlbefinden kognitiv eingeschätzt werden und affektive Erfahrungen und motivationales Verhalten herbeiführen (vgl. Lazarus, 1991), ist Motivation eine Folge der situativen Gegebenheiten. Das Potential in einer Arbeit zur Bedürfnisbefriedigung würde somit motivationalen Antrieb haben.

Beziehungen zwischen demographischen Variablen wie Alter, Dienstjahre, Ausbildung, Geschlecht, Einkommen oder Zivilstand und Job Involvement waren in der Metaanalyse (Brown, 1996) schwach oder nicht signifikant.

#### Eigenschaften der Arbeit, des Arbeitsplatzes

Situationsvertreter vermuten, dass beispielsweise Eigenschaften des Arbeitsplatzes oder Vorgesetztenverhalten den Grad des Job Involvements bestimmen. Interaktionisten wiederum betonen, dass Persönlichkeitseigenschaften und situative Variablen gemeinsam Job Involvement beeinflussen (Brown, 1996; Rabinowitz et al., 1977).

Job Involvement ist untersucht worden als eine Funktion von Arbeitscharakteristiken. Kriterien wie sie in der Job Characteristic Theory von Hackman und Oldham (1980) formuliert wurden (eigenständige Aufgaben, Bedeutung und Identität der Aufgaben, Anforderungsvielfalt, Rückmeldungen) sind auf ihren Einfluss auf Job Involvement untersucht worden. Hackman und Lawler (1971) und Hackman und Oldham (1975) vermuteten, dass das Ausmass an Job Involvement sich verändert, wenn die Arbeitscharakteristiken ändern. Die Metaanalyse der Beziehungen zwischen Arbeits- und Arbeitsplatzvariablen und Job Involvement unterstützt allgemein die Position, dass Job Involvement in einem substantiellen Zusammenhang mit den Jobeigenschaften steht. Von den neun untersuchten Eigenschaften (Autonomie, Anforderungsvielfalt, Aufgabenidentität, Feedback, Aufgabenbedeutung, Aufgabenherausforderung, Aufgabenkomplexität, Motivationspotential, Hierarchiestufe) zeigten sieben einen signifikanten Zusammenhang mit Job Involvement (Brown, 1996). Nicht signifikant in Browns Metaanalyse fielen Autonomie und Aufgabenidentität aus.

Bei den signifikanten Ergebnissen zeigten die Aufgabenherausforderung und die Hierarchiestufe eine hohe Mittelwertkorrelation ( $\bar{r} = .473$  bzw.  $\bar{r} = .452$ ), während die andern Charakteristikas mittlere Korrelationswerte mit Job Involvement aufwiesen. Die Ergebnisse unterstützen die Position, dass Jobeigenschaften einen Einfluss auf Job Involvement haben.

Aber auch nach Zusammenhängen zwischen Vorgesetztenverhalten wie Leader Consideration, partizipative Entscheidungsfindung oder Kommunikation wurde geforscht. Metaanalytische Ergebnisse (Brown, 1996) wiesen für Partizipation und Consideration signifikante Zusammenhänge mit Job Involvement aus. Partizipative Entscheidungsfindung wies die stärkste Beziehung aus ( $\bar{r} = .555$ ). Kein signifikanter Zusammenhang stellte sich zwischen dem Kriterium Kommunikation und Job Involvement ein.

Zu den zwei Gruppen Jobeigenschaften und Vorgesetztenverhalten kommt die dritte Gruppe der Rollenwahrnehmung. Untersucht wurden Rollenkonflikt und Rollenambiguität. Metaanalytisch ausgewertet ergaben sich geringe Effekte auf das Job Involvement. Weder Rollenkonflikt noch Rollenambiguität wiesen einen signifikanten Zusammenhang mit Job Involvement auf (Brown, 1996).

### **12.2.2 Korrelate**

Als Korrelate fungieren dem Job Involvement ähnliche Konstrukte wie Arbeitszufriedenheit oder organisationales Commitment. Allen drei Konstrukten gemeinsam ist der Bezug zu arbeitsbezogenen Gegebenheiten aus der Sicht eines Organisationsmitglieds.

Brown (1996) klassifiziert Arbeitszufriedenheit und Commitment unter den Konsequenzen. Konsequenz als eine Ergebnisleistung verstanden, die sich aus einem bestimmten Wirkgefüge ergibt, verlangt nach Meinung der Autorin eindeutig trennbare Konstrukte in Form von beispielsweise Verhaltensfolgen. Job Involvement weist etliche Schnittstellen mit Arbeitszufriedenheit oder mit Commitment auf, die sich ergeben, weil es sich um Einschätzungen rund um die Arbeit (Arbeitsplatz, Arbeitsinteresse, Arbeitsstrukturen) handelt. Job Involvement als Verursacher für Arbeitszufriedenheit oder Commitment zu verstehen, würde die thematischen Schnittstellen ausser Acht lassen.

Job Involvement wies in der Metaanalyse (Brown, 1996) hohe Korrelationen mit Arbeitszufriedenheit ( $\bar{r} = .534$ ) und mit organisationalem Commitment ( $\bar{r} = .496$ ) auf.

In der gesamten Metaanalyse von Brown (1996) korrelierte Work Involvement mit Job Involvement in starkem Ausmass ( $\bar{r} = .528$ ), wobei jedoch die Anzahl Studien, die den Korrelationsdaten zugrunde liegt, gering ist. Die hohe Korrelation ist damit zu erklären, dass die in die Metaanalyse eingegangenen Studien ihre Daten mit Messinstrumenten erhoben, die entweder die Lang- oder Kurzversion der Lodahl / Kejner-Skala, eine aggregierte Form oder die Kanungo-Skala benutzten. Am klarsten trennte die Kanungo-Skala zwischen Job Involvement und Work Involvement.

### **12.2.3 Ergebnisvariablen**

Dominante theoretische Vermutungen besagen, dass ein kognitiver Zustand der Identifikation mit der Arbeit, basierend darauf, dass sie wichtige psychologische Bedürfnisse zu befriedigen vermag, motivationale Prozesse einleitet (vgl. Hausser, 1995; Brown, 1969). Diese wiederum beeinflussen Anstrengung, Motivation und schlussendlich Leistung. Ergebnisse der Metaanalyse von Brown (1996) unterstützen diese Vermutung insofern, als höhere Korrelationen im Zusammenhang mit Anstrengung ( $\bar{r} = .246$ ) als mit Absentismus

( $\bar{r} = -.137$ ), Kündigungsverhalten ( $\bar{r} = -.134$ ) und Leistung ( $\bar{r} = .088$ ) zu verzeichnen sind.

Überblicke zur Forschung von Job Involvement kritisieren den Mangel an konzeptueller Klarheit (z.B. Kanungo, 1979, 1981, 1982b; Morrow, 1983; Rabinowitz et al., 1977). Moser (1996) meint zudem, dass bis heute unklar sei, was mit Involvement im einzelnen gemeint sei.

### 13 Vergleich Metaanalyse-Daten Job Involvement und organisationales Commitment

Job Involvement und organisationales Commitment sind zwar unterschiedliche, aber doch aufeinander bezogene Einstellungskonstrukte. Wo die Unterschiede deutlich hervortreten, zeigt der folgende Vergleich von Brown (1996) mit Daten aus seiner Metaanalyse über Job Involvement und der Metaanalyse von Mathieu und Zajac (1990) über organisationales Commitment. Signifikante Unterschiede zeigten sich in den folgenden in Tabelle 6 aufgeführten Variablen:

Tabelle 6: Korrelationsvergleich Job Involvement mit Commitment nach Brown (1996)

Variable	Korrelation mit Job Involvement	Korrelation mit organisationalem Commitment
Arbeitsethik	<b>.449</b>	.289
Aufgabenvielfalt	<b>.365</b>	.207
Partizipative Entscheidungsfindung	<b>.555</b>	.302
Arbeitsstress	-.096	<b>-.330</b>
Einkommen (salary)	.195	<b>.360</b>
Kommunikation	.203	<b>.454</b>
Zufriedenheit mit Vorgesetzten	.256	<b>.409</b>
Zufriedenheit mit Arbeitskollegen	.213	<b>.348</b>
Zufriedenheit mit Entlohnung	.109	<b>.323</b>
Zufriedenheit mit Beförderung	.240	<b>.352</b>
Kündigungsabsicht	-.310	<b>-.464</b>

Der grundsätzliche Unterschied, dass Job Involvement die Einstellung gegenüber der Arbeit reflektiert und organisationales Commitment sich auf die Einbindung zum Unternehmen bezieht, widerspiegelt sich in den obigen Daten. Arbeitsethik, Aufgabenvielfalt und partizipative Entscheidungsfindung zeigten einen stärkeren Zusammenhang mit Job Involvement. Arbeitsstress, Einkommen, Zufriedenheit mit Vorgesetzten, mit Arbeitskollegen, mit Entlohnung, mit Beförderung und Kündigungsabsicht wiesen dagegen einen stärkeren Bezug mit organisationalem Commitment auf.

Einmal mehr wird bestätigt, dass Job Involvement tendenziell eher mit den Charakteristiken der Arbeit selbst zusammenhängt und Commitment stärker durch die Zufriedenheitsaspekte rund um die Arbeit bestimmt wird.

## 14 Zusammenfassung

Organisationales Commitment ist seit den 1960er Jahren ein Forschungsthema in der Organisationspsychologie und für die Organisationspraxis von zentralem Wert geworden, vor allem auch, weil man erkannt hat, dass Commitment mit wünschenswerten Verhaltensweisen bei den Mitarbeitenden zusammenhängt. Denkbar ist, dass zukünftig zu den bereits publizierten Kennzahlen auch ein Mitarbeiter-Commitment-Index veröffentlicht wird.

Organisationales Commitment kann einerseits aus einer eher kalkulatorischen Motivierung entstehen, wie es von Becker (1960) vertreten worden ist. Andere Begriffe dafür sind fortsetzungsbezogenes oder kontinuierliches Commitment, welche unter anderem von Meyer und Allen (1984) bevorzugt worden sind. Die Verbundenheit mit einer Organisation existiert, weil das Organisationsmitglied eine Reihe von Annehmlichkeiten mit dieser Organisation verbindet, auf die es beim Verlassen der Organisation verzichten müsste (z.B. Arbeitsplatz mit Blick auf den See, grosszügige Pensionskassenleistungen, aufgebautes Netzwerk).

Commitment wird nebst der kalkulatorischen Seite vor allem auch einstellungsbezogen (Porter et al., 1974) oder affektiv (Meyer und Allen, 1984) verstanden. Mitarbeitende empfinden nach dieser Auslegung eine emotionale Verbundenheit gegenüber der arbeitgebenden Organisation. Mit der Organisation können sie sich identifizieren.

Die Frage, ob sich Commitment tatsächlich aus den beiden Dimensionen zusammensetzt oder ob es sich doch nur um ein eindimensionales Konstrukt handelt, wurde als Forschungsfrage des öfteren aufgegriffen. Es liegen Ergebnisse vor, die die Zweidimensionalität bestätigen (vgl. Tetrick & Farkas, 1988). Beim oft eingesetzten Fragebogen Organizational Commitment Questionnaire OCQ wurde dagegen die Eindimensionalität bestätigt (vgl. Maier & Woschée, 2002). Der OCQ operationalisiert das einstellungsbezogene Commitment-Konzept der Porter-Gruppe, weist aber doch Items auf, die kalkulatorische Elemente implizieren.

Zusätzlich zu den beiden erwähnten Linien sind Ansätze formuliert worden, die die Identifikationsthematik fokussieren. Dazu zählen Konzepte von O'Reilly und Chatman (1986), von Hall et al. (1970) oder von Brown (1969).

Frühere Konzepte legten den theoretischen Kern der Identifikation auf relevante Beziehungen, die zur Selbstdefinition beitragen. Ein expliziter Bezug zur Identität eines Menschen wurde dagegen noch nicht gemacht. Dieser Bezug lässt sich mit den heute vorliegenden psychologischen Identitätstheorien besser herstellen und wird im Teil IV *Vernetzung von Identitätstheorien, Identifikation und Vertrauen* vorgenommen.

Was hingegen bereits das Forschungsinteresse gefunden hat, sind Identifikationskonzepte, die zur organisationalen Identifikation die Erkenntnisse der neueren Forschung zur sozialen Identität nutzen. Unter anderem haben Konzepte von Mael und Ashforth (1995) oder von Dutton et al. (1994) diesen Weg beschritten. Organisationale Identifikation geschieht dadurch, dass sich ein Organisationsmitglied mit prototypischen Merkmalen der Organisation identifiziert und so auch Teile seines Selbst definiert.

Eine weitere Perspektive in der Commitmentforschung brachte das Fokus-Konzept von Reichers (1985) ein, welches besagt, dass der Fokus des Commitments nicht einzig die Organisation sei. Auch beispielsweise gegenüber Kunden oder gegenüber dem Arbeitsteam könne ein Commitment ent- und bestehen.

In einer Modelldarstellung wird organisationales Commitment durch seine Prädiktoren, seine Folgevariablen und seine Korrelate erfasst. Die zusammengetragenen Forschungsergebnisse lassen zu den Prädiktoren und Ergebnisvariablen folgende Aussagen zu: 1) Die Prädiktorengruppe *Eigenschaften Individuum* erbrachte die schwächsten Korrelationswerte, wohingegen die beiden Prädiktorengruppen *Eigenschaften Arbeit, Arbeitsplatz* und *Eigenschaften Organisation* weit höhere Zusammenhangswerte auszuweisen vermochten. 2) Die noch in geringer Anzahl vorhandenen Untersuchungen zur Gruppe der *Eigenschaften Organisation* (unter anderem Personalabbau) wiesen auf einen markanten Prädiktor hin, welchen es aber noch mit weiteren Studien zu untermauern gilt. 3) Unter den Ergebnisvariablen war zu verzeichnen, dass Kündigungsverhalten stark mit Commitment zusammenhängt. Ähnliches zeigte sich für Organizational Citizenship Behavior OCB, wenn auch die Studien noch nicht zahlreich sind. Leistungsverhalten erschien als am wenigsten korreliert.

Für die betriebliche Praxis ergeben sich aus den Konzeptvorstellungen und der im Prädiktor-Ergebnis-Modell verdichteten Forschungsergebnisse Hinweise wie:

- Der Organizational Commitment Questionnaire gilt als validiertes Erhebungsinstrument, welches Commitment tendenziell eindimensional versteht.
- Insbesondere bei Commitmentbefragungen in internationalen Konzernen ist der Fokusaspekt in Betracht zu ziehen.
- Firmenspezifisch formulierte Items sind angebracht, wenn eine Organisation ihre Identitätsmerkmale als Identifikationsplattform bewusst pflegen will.
- Will die Unternehmenseite auf Identifikationsprozesse positiv einwirken, bestehen bereits in der Rekrutierungsphase von neuen Mitarbeitenden geeignete Möglichkeiten.
- Bei weitreichenden Veränderungsprozessen ist mitzubedenken, dass nebst den Massnahmen zu einer verbesserten Ertragsbilanz meistens auch Massnahmen zum Erhalt des Commitments einzuplanen sind.

Job Involvement wird in der Organisationspsychologie nebst organisationalem Commitment als ein weiteres Konstrukt der Arbeitseinstellung aufgefasst.

Job Involvement grenzt sich vom Commitment dadurch ab, dass beim Job Involvement eher die Identifikation des Mitarbeiters mit seiner Arbeit im Vordergrund steht, wohingegen beim Commitment die Identifikation mit der Organisation vordergründig ist.

Dem Verständnis von Job Involvement, wie es Lodahl und Kejner (1965) definierten, liegt eine grundsätzlich positive Einstellung gegenüber der Arbeit vor. Diese Komponente der Zentralität der Arbeit im Leben eines Menschen hat denn auch spätere Forscher und Forscherinnen veranlasst, das Konstrukt als zweidimensional zu verstehen. Beispielsweise Kanungo (1982a,b), ein Vertreter der Zweidimensionalität, hatte ein Job Involvement-Konzept entwickelt, welches die Dimension des *Job Involvements* von derjenigen des *Work Involvements* trennte.

Die Zweidimensionalität konnte durch empirische Analysen verschiedentlich nachgewiesen werden (vgl. Moser & Schuler, 1993; Saleh & Hosek, 1976).

Wie beim organisationalen Commitment wurden die Ergebnisse verschiedener Untersuchungen zum Job Involvement in ein Prädiktor-Ergebnis-Modell eingefügt. Auf der Prädiktorenseite erwiesen sich in der Gruppe *Eigenschaften Individuum* die Persönlichkeitseigenschaften (z.B. interne Motivation) als starke Faktoren. Aus der Gruppe der *Eigenschaften Arbeit, Arbeitsplatz* fielen die Jobeigenschaften (z.B. Aufgabenherausforderung) und das Vorgesetztenverhalten ins Gewicht und wiesen hohe Korrelationswerte auf. Zu den Ergebnisvariablen ist festzuhalten, dass Job Involvement vor allem mit Kündigungsverhalten in Zusammenhang steht. Über andere Ergebnisvariablen wie Anstrengung oder Absentismus wurde von einem eher schwachen Zusammenhang berichtet.

Beim Commitment-Modell wurden *Arbeitszufriedenheit*, *Job-Involvement* und *Motivation* und beim Job-Involvement-Modell wurden *Arbeitszufriedenheit*, *Commitment* und *Work Involvement* als Korrelate festgelegt. Als Korrelate wurden sie ausgelegt, weil sie nebst den regelmässig ausgewiesenen hohen Zusammenhangswerten (vgl. Brown, 1996; Mathieu & Zajac, 1990; Glisson & Durick, 1988) durch gleiche Prädiktorengruppen und gleiche Ergebnisvariablen gekennzeichnet sind.

Abschliessend ist zu den beiden Prädiktor-Ergebnis-Modellen des Commitments und des Job Involvements festzuhalten, dass gewisse Prädiktoren nicht nur verursachend wirken. Sie können ihre Funktion auch als unabhängige Variable einnehmen, wodurch Commitment bzw. Job Involvement zur abhängigen Variable wird.

### **III Vertrauenstheorien und Konzepte**

#### **1 Einleitung**

Der Teil *Vertrauenstheorien und Konzepte* verschafft einen Überblick über die Vertrauens-thematik. Theorien und Konzepte aus der sozialpsychologischen und soziologischen Wissenschaft werden vorgestellt, die zum einen einen hohen Erklärungsgehalt aufweisen und zum andern für organisationspsychologische Fragestellungen von Interesse sind.

Im 2. Kapitel wird die Relevanz von Vertrauen behandelt. Abgesehen von einer gesellschaftlichen Bedeutung wird insbesondere der Wert von Vertrauen in Unternehmen thematisiert. Die Position des Vertrauens als Sozialkapital wird aufgegriffen und auf die Existenz von Misstrauenskulturen in Organisationen wird aufmerksam gemacht. In Kapitel 3 wird nach einem Verständnis von Vertrauen gesucht und Systematisierungswege werden vorgestellt. Kapitel 4 beschreibt die Theorien, welche Vertrauen als personale Variable verstehen. Insbesondere wird auf den entwicklungspsychologischen Ansatz nach Erikson (1980) und auf den lerntheoretischen nach Rotter (1971) eingegangen. In Kapitel 5 wird Vertrauen als situative Variable begriffen und mit dem spieltheoretischen Ansatz von Deutsch (1958) erklärt. Kapitel 6 nimmt ein weiteres Vertrauenskonzept auf, welches jedoch den interaktionistischen Ansatz zwischen Vertrauen als Personen- und Situationsvariable vertritt und von Schweer und Thies (2002) vorgeschlagen worden ist. Kapitel 7 widmet sich zwei wichtigen Aspekten von Vertrauen, der komplexitätsreduzierenden Funktion und der Risikoleistung. Das nächste Kapitel 8 thematisiert die Entstehung von Vertrauen und stellt das Sequenzenmodell von Luhmann (1989) und das Drei-Stufen-Modell von Shapiro, Sheppard und Cheraskin (1992) vor. In Kapitel 9 wird das Spektrum der Vertrauensbeziehungen erweitert. Zusätzlich zu den Vertrauensbeziehungen zwischen zwei Menschen wird das Vertrauensverhältnis zwischen Menschen und einem System (z.B. Verkehrssystem, Organisation) eingebracht. Kapitel 10 ist aus organisationspsychologischer Sicht von grösserem Interesse. Organisationales Vertrauen wird in zwei Modellen, die die Vertrauens-theorie von Luhmann (1989) zum Ausgangspunkt haben, vorgestellt. Basierend darauf wird im empirischen Teil (Teil IV, Kapitel 3) ein Komponentenmodell vorgestellt, welches empirisch überprüft worden ist. Kapitel 11 beinhaltet Anregungen zur Förderung des organisationalen Vertrauens und in Kapitel 12 ist ein Überblick über Erhebungsinstrumente zusammengestellt worden. Kapitel 13 beinhaltet eine abschliessende Zusammenfassung.

#### **2 Relevanz von Vertrauen**

##### **2.1 Nutzen**

Die vielzitierte Studie von Peters und Waterman (1986) über exzellente Firmen, obwohl mehr als 20 Jahre alt, hat nichts an ihrer Aktualität eingebüsst. Eines der Merkmale, die Unternehmen mit Spitzenleistungen von weniger erfolgreichen unterscheidet, ist eine implizite Vertrauensorganisation. Dies drückt sich darin aus, dass die Mitarbeitenden respektiert werden, ihnen Freiraum für Unternehmertum zugestanden wird, und dass ein Wertesystem gelebt wird, nach dem Grundsatz „Wir meinen, was wir sagen – und tun es auch“.

Im Zeitalter der Shareholder Value, wodurch Unternehmen sich meist nach kurzfristigen ökonomischen Kalkülen auszurichten haben, mag eine Vertrauensorganisation nicht so recht

überzeugen. Vertrauen scheint eine zu vage Sache zu sein, um darauf zu setzen. Mit Vorliebe hält man sich an definierte Regeln, die zwar einschränken, dafür nichts Unwillkürliches beinhalten. Durchstrukturierte - und oft mit einem beträchtlichen Kostenaufwand verbundene - Kontrollmechanismen werden bevorzugt nach dem bekannten Motto „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“. Vertrauen wird nur soweit zugelassen, solange es noch kontrollierbar ist, wodurch es sich aber nicht mehr um Vertrauen handelt. Das in jeder Vertrauensleistung latent vorhandene Risiko wird mit Sicherheitsmassnahmen umgangen. Der dafür bezahlte Preis von hohen Transaktionskosten und nicht genutztem Motivationspotential fällt hoch aus.

Vertrauen hat in den letzten beiden Dekaden vermehrt die Aufmerksamkeit in der sozialpsychologischen, soziologischen und Managementliteratur gefunden (vgl. Schweer & Thies, 2002; Nooteboom, 2002). Verschiedene Konzepte sind erarbeitet worden, welche den deutlichen Nutzen von vertrauensvollen Beziehungen, von Vertrauen innerhalb der Gesellschaft und innerhalb von Organisationen, Institutionen, Verbänden u.ä. vor Augen führen. Dem Stellenwert von Vertrauen wird von gewissen Vertretern des Vertrauensprinzips die Schlüsselrolle im gesamten organisationalen Kontrollsystem zugesprochen. Die Relevanz von Vertrauen veranschaulichen folgende Punkte:

- Vertrauen hat Kapitalcharakter. Ein auf Vertrauen basierendes Management und vertrauensvolle Beziehungen reduzieren die Kontrollprozesse, wodurch der Einzelne wie auch der Betrieb an Energie bzw. Manpower-Aufwand und Zeit spart.
- Vertrauen ist wie das Öl im Getriebe. Fehlt es gänzlich, kommt der Motor ins Stocken und setzt seinen Dienst früher oder später ganz aus. Vertrauensvolle Führung und vertrauensvoller Umgang untereinander wirken sich auf ein kooperierendes Verhalten förderlich aus. Die Qualität von Problemlösungen ist tendenziell besser in vertrauensvollen Beziehungen, bedingt durch eine Vertrauensbasis, die Kooperation ermöglicht und die Konflikte unproblematischer bearbeiten lässt (Gebert & von Rosenstiel, 2002; Zand, 1977).
- In Vertrauensorganisationen wird eine offene Kommunikation gepflegt. Informationen werden mitgeteilt und weitergegeben, weil darauf vertraut wird, dass sie nicht gegen die eigene Person verwendet werden. Ein fließender Informationsfluss erleichtert die Zusammenarbeit und erhöht die Qualitätsverbesserung.
- Vertrauensvolle Beziehungen funktionieren als Stresspuffer und haben eine hohe gesundheitliche Bedeutung. Bei gleicher Belastung, aber hohem sozialen Support durch Vertrauen sinkt die resultierende Beanspruchung (Gebert & von Rosenstiel, 2002).
- Gerade auch in Phasen des Wandels ist Vertrauen bedeutungsvoll. Weniger die Mitsprache der Betroffenen ist bei Veränderungen entscheidend für die Akzeptanz der Entscheidung, als der Grad, in dem die Betroffenen den Entscheidungsberechtigten Vertrauenswürdigkeit zusprechen (Tyler & DeGoey, 1996).
- Opportunistisches Verhalten wird wirkungsvoll und kostengünstig durch Vertrauen minimiert. Kontrollmechanismen und Überwachungssysteme sind dagegen aufwändigere Mittel zur Eindämmung des opportunistischen Verhaltens. (Creed & Miles, 1996; Cummings & Bromiley, 1996).

## **2.2 Vertrauen als Sozialkapital**

Im Zuge anhaltender Shareholder-Bedeutung oder wiederkehrender Handänderungen der Unternehmung von einem Besitzer zum andern, ist ein Verständnis des Vertrauens als Sozialkapital denkbar, wie es gewisse Ökonomen und Soziologen seit längerem interpretieren (vgl. Coleman, 1988; Leana & van Buren III, 1999). Bei Unternehmensbewertungen wäre

neben den finanziellen Kennzahlen und dem Technologiewert das Sozialkapital eine weitere einzubeziehende Grösse. Sozialkapital beinhaltet das Vertrauenskapital und ist vom Humankapital durch die Qualifikation, Motivation und Loyalität der Mitarbeitenden abzugrenzen (vgl. Gebert & von Rosenstiel, 2002; Leana & van Buren III, 1999).

Dem Sozialkapital in Form von Vertrauen kann zudem im Hinblick auf die Ausbreitung virtueller Strukturen Bedeutung zugesprochen werden. Kontrollprozesse gegenüber Mitarbeitenden, die räumlich und zeitlich getrennt arbeiten, sind schwieriger zu bewerkstelligen als in traditionellen Organisationsstrukturen. Virtuelle Unternehmensstrukturen werden in Zukunft von allen Führungsstufen für die Entwicklung und das Management von Vertrauensbeziehungen mehr Aufmerksamkeit abverlangen als der Ressource Vertrauen bis anhin zugetragen worden ist (vgl. Gebert & von Rosenstiel, 2002).

Vor dem Hintergrund des volkswirtschaftlichen Wandels zu mehr Beschäftigten im tertiären Sektor kommt dem Vertrauen als Sozialkapital eine weitere Bedeutung zu. Aufgaben im Dienstleistungsbereich lassen sich weniger leicht auf tayloristische Produktionsdimensionen reduzieren. Man denke an Programmierleistungen im EDV-Bereich oder an Beratungsleistungen einer Versicherung oder Bank. Überwachungs- und Kontrollmechanismen über Anreize und Resultatkontrolle sind weniger leicht zu bewerkstelligen. Gänzlich auf Monitoringabläufe zu verzichten, würde jedoch der Versuchung zu opportunistischem Verhalten die Tore öffnen. Denkbar ist ein umgekehrtes Verhältnis: so viel Vertrauen wie möglich, so wenig Kontrolle wie unbedingt nötig.

### **2.3 Misstrauensorganisationen und Vertrauen**

Misstrauensbasierte Organisationen waren in der Vergangenheit eher die Regel als die Ausnahme. Warum war dies der Fall und welche Auswirkungen hatte dies auf die empirische organisationale Vertrauensforschung?

Eine misstrauensbasierte Organisation verankert die eigene Führungsphilosophie vielfach in der Prinzipal-Agent-Theorie. Diese postuliert eine Abhängigkeit zwischen Arbeitnehmer (Agent) und Arbeitgeber (Prinzipal), unterstellt der Situation und dem Agenten eine begrenzte Rationalität und sieht den Menschen nicht frei von opportunistischem Verhalten. Durch die Kontrolle und Überwachung, durch die Absicherung mit Verträgen etc. ist mit solchen Gegebenheiten umzugehen, wodurch Transaktionskosten entstehen. Gemäss der Transaktionskostentheorie ist ein zentrales Effizienzkriterium, solche Agency-Kosten tief zu halten. Misstrauensorientierte Betriebe lösen das Problem mit ausgeprägten Monitorkaufgaben. Auch das Augenmerk der Literatur zur deutschen Industriesoziologie beruhte eher auf Beispielen von Misstrauensorganisationen. Die Basis machten gewerbliche Tätigkeitsbereiche mit tayloristischen Arbeitsstrukturen aus und auf Konsens und Vertrauen beruhende Tätigkeiten erhielten weniger die Aufmerksamkeit (Heisig, 1997).

Bleicher (1989) führte ein organisationales Vertrauens- oder Misstrauensverhältnis auf national-kulturelle Hintergründe zurück. Eine Tendenz zum gegenseitigen Misstrauen ist seiner Meinung nach vergleichsweise deutlich bei Unternehmen in den Vereinigten Staaten zu beobachten. Unterstützt wird er in seiner Erkenntnis vom ehemaligen Sony-Direktor Akio Morita, welcher zum Misstrauen durch die Ränge der Organisation amerikanischer Unternehmen sagt: „If you trust your colleague today, he may be your competitor tomorrow, because people frequently move from one company to another. It is almost inevitable in this situation that mutual trust and confidence are lost all across the board. Management does not trust its employees, and employees do not trust management. The government does not trust

business organisations or industry, and industry does not trust government” (Morita<sup>3</sup>, in Bleicher, 1989, S. 196)<sup>4</sup>.

### 3 Verständnis und Systematisierung

#### 3.1 Problematik

Die wissenschaftliche Literatur bietet keine allgemeingültige Definition für Vertrauen. Eine Einigkeit mag wohl nur darin zu finden sein, dass Vertrauen als ein unermesslicher Wert für eine zwischenmenschliche Beziehung wie aber auch in der Gesellschaft erachtet wird. Konsens besteht zudem darüber, dass Vertrauensverhältnisse ein wünschenswerter Zustand sind, dass existierende, vertrauensvolle Beziehungen mit positiven Eigenschaften verbunden sind, und dass aktive Bemühungen unternommen werden müssen, um Vertrauen überhaupt zu gewinnen (vgl. Schweer & Thies, 2002).  
Bezüglich der Definitionsproblematik teilt Vertrauen eine gemeinsame Komponente mit vielen andern psychologischen Konstrukten. Es ist ein Begriff, der sich nicht mit wenigen prägnanten Worten beschreiben lässt wie dies für einen Baum oder ein T-Shirt möglich ist. *Identität* oder *Identifikation*, zwei Beispiele aus dieser Arbeit, aber auch beispielsweise das *Selbst* oder die *Intelligenz*, teilen ein ähnliches Schicksal. Vertrauen ist ein komplexes Konstrukt, ohne eine einfache, ersichtliche Syntax, dafür mit um so mehr Semantik. Vertrauen wird u.a. mit Worten wie Zutrauen, Vertraulichkeit, Vertrautheit, Vertrauenswürdigkeit begrifflich gemacht. Oder Vertrauen wird versucht zu erklären, indem es von soeben erwähnten Termini abgegrenzt wird. Wiederum sind dies aber Begriffe mit ihren eigenen Konnotationen. Zur besseren Klarheit müssten die Konnotationen erst verständlich gemacht werden, wodurch bald einmal die Übersichtlichkeit leidet. Erhöhen lässt sich die Komplexität zudem, wenn die beiden Begriffe *trust* und *confidence* aus der englischsprachigen Literatur beigezogen werden.

---

<sup>3</sup>Morita amtete in einer Zeit, in der Japan einen wirtschaftlichen Blütezyklus erlebte und erfolgreich westliche Märkte bearbeitete. Als westliche Organisationsvertreter das japanische Wirtschaftswunder zu ergründen versuchten, stiessen sie auf langjährige Mitarbeiterverhältnisse und auf vertrauensvolle und intensive Kooperationsgemeinschaften innerhalb des Unternehmens und im Zusammenhang mit Lieferantenbeziehungen.

<sup>4</sup>Dass der Know-how Erwerb bei einem ehemaligen Arbeitgeber zum Aufbau einer eigenen Unternehmung eingesetzt wird, ist auch in Europa ein gängiger Weg zur Firmengründung. Die Herkunft einer Misstrauensorganisation muss zudem weitere Wurzeln haben, auf die an dieser Stelle nicht weiter eingegangen wird.

Die Aussage zu dispositionalen Misstrauensorganisationen in den Vereinigten Staaten ist einzig argumentativ und nicht empirisch unterlegt. Doch scheint es der Autorin, dass die zahlreiche amerikanische Literatur zum organisationalen Vertrauen öfters vor dem Hintergrund verfasst worden ist, dass Organisationen die Misstrauenspolitik pflegen und die Vertrauensorganisation weniger den Alltag prägt. Dies zeigt sich am häufigen Bezug zur Prinzipal-Agent-Theorie und der Überbetonung des Opportunitätsverhaltens. Vor diesem Hintergrund ist eine gewisse Vorsicht mit dem Übertrag amerikanischer Vertrauenskonzepte auf europäische, insbesondere schweizerische Verhältnisse geboten.

### 3.2 Verständnis nach Analyseeinheiten

Der folgende Definitionsversuch stellt ein provisorisches Gerippe her und soll den Zugang zur Vertrauens-thematik vereinfachen. Einen Zugang zum interpersonalen Vertrauensphänomen eröffnet die Betrachtung und Beschreibung der Analyseeinheiten. Als Analyseeinheiten eignen sich in der Vertrauens-thematik (siehe Abbildung 19):

- 1 die Person, die Vertrauen schenkt
- 2 die Eigenschaften dieser Person oder ihr Verhalten
- 3 die Beziehung zwischen den im Vertrauensprozess involvierten Personen
- 4 das Verhalten der Person, der Vertrauen geschenkt wird
- 5 der Prozess des Vertrauens
- 6 die Wirkung und die Funktion von Vertrauen
- 7 die Eigenschaften von Vertrauen

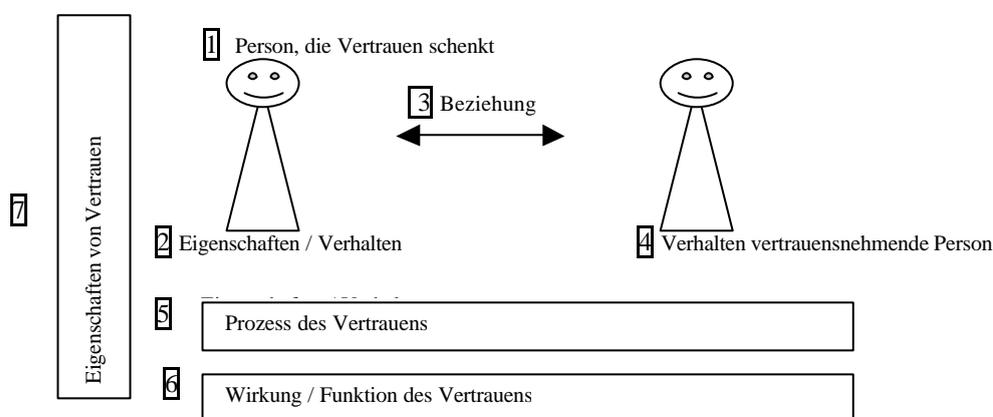


Abbildung 19: Analyseeinheiten von Vertrauen

Ein eher lernpsychologisches Verständnis basierend auf Rotter (1980) geht dahin, dass sich Vertrauen auf die Verlässlichkeit von Versprechen bezieht und als eine subjektive Erwartungshaltung interpretiert wird. Schweer und Thies (2002) deklarieren Vertrauen als Einstellung mit den entsprechenden kognitiven, affektiven und verhaltensbezogenen Merkmalen. Beide Vertrauensauffassungen machen die Eigenschaften der Person 2 im Zusammenwirken mit der Beziehung 3 zur Analyseeinheit.

In der Richtung nach Luhmann (1989) ist Vertrauen notwendig, um die komplexe soziale Wirklichkeit zu reduzieren, um Handlungssicherheit zu gewinnen. Vertrauen ist ein „Problem der riskanten Vorleistung“. Luhmann bringt folglich den Funktionsaspekt 6 ein.

Nach Petermann (1992) ist Vertrauen eine Überbrückung des Nichtwissens darüber, wie sich der Kooperationspartner verhalten wird, wobei es gleichzeitig die Erwartung des Vertrauens ist, dass sich etwas für den Vertrauenden Wesentliches erfüllt. Petermanns Definition könnte den Prozesscharakteristiken 5 zugeordnet werden. Der Vorschlag von Bierhoff und Buck (1984), Vertrauen als psychosozialen Mechanismus zur Überbrückung von Unsicherheit zu sehen, wäre eine sinnvolle Bezeichnung bzw. eine Überschrift für den Prozess.

In der Definition von Ripperger (1998) wird Vertrauen über den Phänomenbeschrieb angegangen: Das Phänomen des Vertrauens setzt eine Beziehung zwischen mindestens zwei Personen voraus. Das Zustandekommen dieser Vertrauensbeziehung setzt sowohl das Platzieren als auch das Annehmen von Vertrauen voraus. Im weiteren Prozess darf Vertrauen

nicht missbraucht werden. Nimmt der Vertrauensnehmer das in ihn gesetzte Vertrauen an, muss er sich entscheiden, ob und inwieweit er die Vertrauenserwartung des Vertrauensgebers erfüllen oder enttäuschen will. „Vertrauen ist die freiwillige Erbringung einer riskanten Vorleistung unter Verzicht auf explizite vertragliche Sicherungs- und Kontrollmassnahmen gegen opportunistisches Verhalten in der Erwartung, dass sich der Andere, trotz Fehlen solcher Schutzmassnahmen, nicht opportunistisch verhalten wird“ (Ripperger, 1998, S. 45). Am Beispiel eines Babysitters verdeutlicht, bedeutet dies folgendes: Eine Mutter überlässt ihr Kind dem Babysitter, um eine Freundin zu besuchen. Dies stellt eine Vertrauenshandlung dar. Konstitutiv dafür ist, dass der mögliche Schaden eines Vertrauensmissbrauchs durch den Babysitter (z.B. das Kind wird allein gelassen und verbrennt sich die Finger) für die Mutter grösser ist als der Gewinn (die Freundin besuchen können), den sie daraus zieht. Vertrauen nach dieser Definition bezieht sich also stets auf eine kritische Alternative, in der der Schaden beim Vertrauensbruch grösser sein kann als der Vorteil, der aus dem Vertrauenserweis gezogen wird (Luhmann, 1989). Diese Definition vereint alle erwähnten Analyseeinheiten [1]–[6] und erweitert sie noch um Eigenschaften von Vertrauen [7].

Die obigen Definitionsvorschläge beinhalten einen ausdrücklichen oder impliziten Bezug zu interpersonalen Beziehungen. Vertrauen ist aber nicht nur eine Angelegenheit zwischen Menschen. Vertrauen wirkt mit, wenn wir beispielsweise das Verkehrssystem benutzen, wenn wir mit der Kreditkarte bezahlen oder unsere Spargelder beim Institut X anlegen. Die soziologische Literatur spricht von einem Vertrauen in Systeme, in Expertensysteme, in abstrakte Gebilde (vgl. Luhmann, 1989; Giddens, 1995). Vertrauen geschieht zwischen Menschen, aber auch zwischen Menschen und Systemen. Zwei Prozessebenen sind folglich mindestens zu unterscheiden, wobei die Systemebene ohne einen Bezug zur interpersonalen Vertrauensebene nicht auskommt. Zusätzlich zu den Analyseeinheiten gilt es auch, die Ebenen der Prozesse zu definieren. Weitere Ausführungen dazu sind in Kapitel 9 dieses Teils zu finden.

### **3.3 Wissenschaftstheoretische und strukturelle Unterscheidung**

Das Interesse am Vertrauensphänomen, insbesondere am Vertrauen in Organisationen ist stetig am Wachsen (vgl. Gambetta, 1988; Kramer & Tyler, 1996; Mayer, Davis & Schoorman, 1995; McAllister, 1995; Rousseau, Sitkin, Burt, 1998). Doch ist ein wissenschaftliches Verständnis schwierig festzulegen, weil es trotz der zunehmenden Beschäftigung mit dem Vertrauensphänomen bislang keine systematischen, theoretischen Ansätze sowie keine empirisch abgesicherten Befunde gibt. Gemäss Schweer und Thies (2002) lässt sich zwar eine Forschungstradition zum Phänomen Vertrauen aufzeigen, allerdings stehen zum einen verschiedene theoretische Positionen unverbunden nebeneinander. Zum andern wird Vertrauen in der Betrachtung anderer Phänomene quasi „mituntersucht“, etwa im Rahmen von organisationspsychologischen Konstrukten wie Betriebsklima oder Organizational Citizenship Behavior, ohne dass jedoch theoretische Konzepte einbezogen worden sind.

Vertrauenstheorien gibt es wie vorangegangen bereits erwähnt in den sozialpsychologischen, den soziologischen und wirtschaftswissenschaftlichen Disziplinen. Die von Schweer und Thies (2002) vorgeschlagene Systematisierung orientiert sich weniger an der Frage der Analyseeinheiten, sondern schlägt die Unterscheidung nach einer wissenschaftstheoretischen und einer strukturellen Ebene vor.

Zur wissenschaftstheoretischen Ebene zählen die Theoriegebilde. Einige der „grossen“ Vertrauenstheorien verstehen Vertrauen als personale Variable im Sinne einer Persönlichkeitseigenschaft. Die lerntheoretische Auffassung von Rotter und die eher tiefenpsychologisch orientierte Konzeption von Erikson zählen Schweer und Thies (2002) dazu. Auf der wissenschaftstheoretischen Ebene steht dem der Entwurf von Deutsch gegenüber, welcher Vertrauen als situativ determinierte Handlungsentscheidung auffasst. Die zentrale, soziologisch orientierte Vertrauenstheorie von Luhmann, welche die komplexitätsreduzierende Funktion von Vertrauen in den Vordergrund stellt, ordnen Schweer und Thies (2002) ebenfalls der situativen Richtung zu. Nicht erwähnt werden in der Darstellung von Schweer und Thies (2002) zur soziologischen Vertrauensforschung die Theorien von Coleman und Giddens, die zum systemischen Vertrauen Erklärungen erarbeiteten (vgl. Endress, 2002).

Die strukturelle Ebene konzentriert sich in der Auslegung von Schweer und Thies (2002) auf die Bestimmungsstücke des Vertrauens, die sich im Grunde in unterschiedlicher Gewichtung in allen Vertrauenstheorien wiederfinden. Nebst der Funktion des Vertrauens zählen Schweer und Thies (2002) das dem Vertrauen immanente Risiko sowie Stufenmodelle um die Fragen nach qualitativen bzw. quantitativen Veränderungen in bestehenden Vertrauensbeziehungen dazu. Misstrauen wird ebenfalls den zentralen Bestimmungsstücken zugeordnet.

#### **4 Vertrauen als personale Variable**

Vertrauen wird über den Zugang der personalen Variable durch persönliche Eigenschaften oder Dispositionen erklärt.

In der tiefenpsychologischen Auffassung, welche von Erikson (1980) geprägt wurde, erwirbt ein Individuum bereits in der frühesten Kindheit ein sogenanntes Urvertrauen. Urvertrauen entwickelt sich, indem sich das Kleinkind auf die Welt und insbesondere auf seine Bezugspersonen verlassen kann. Gelingt dies nicht, werden die nachfolgenden Entwicklungsschritte nur mit Mühe durchlaufen.

Die lerntheoretische Orientierung, begründet durch Rotter (1971, 1981), besagt, dass sich Vertrauen über die Erfahrungen in der jeweiligen sozialen Lerngeschichte aufbaut. Aufgrund von Erfahrung lernt das Kind, dass es sich auf die Aussagen und Versprechen anderer verlassen kann und entwickelt so eine Vertrauensdisposition. Rotter unterscheidet zwischen spezifischen und generalisierten Erwartungen. Spezifische Erwartungen basieren auf konkreten Erfahrungen in einer bestimmten Situation oder mit einer gewissen Person. Generalisierte Erwartungen entstehen aus den über die Zeit angehäuften Erfahrungen in einer Vielzahl ähnlicher Situationen. In einer gegebenen Situation können sowohl die spezifischen als auch die generalisierten Erwartungen zum Tragen kommen. Je neuartiger, ungewohnter und unvertrauter die aktuelle Situation ist, desto stärker ist der Einfluss der generalisierten Erwartungen. Vertrauen wird zu einer generalisierten Erwartungshaltung anderen Personen gegenüber, wenn Zuverlässigkeit und Glaubwürdigkeit als Ankerpunkt wahrgenommen werden.

Die zeitlich konstante Ausprägung von Vertrauen bei einem Individuum misst die von Rotter entwickelte *Interpersonal Trust Scale*. Mit dieser Skala liessen sich eine Reihe von Unterschieden zwischen vertrauensvollen und misstrauischen Menschen feststellen, obwohl die postulierte Eindimensionalität von mehreren Autoren kritisch hinterfragt worden ist und entsprechende Belege geliefert worden sind (vgl. Chun & Champbell, 1974; Kaplan, 1973; Wright & Tedeschi, 1975). Die vorliegenden Befunde deuten insgesamt darauf hin, dass

vertrauensvollen Menschen positivere und sozial erwünschtere Eigenschaften zugeschrieben werden (Schweer & Thies, 2002; Schweer, 1997a). Vertrauensvolle Personen lügen, betrügen und stehlen weniger, sind bereit, anderen eine zweite Chance zu geben oder sie haben mehr Vertrauen in staatliche Institutionen. Dass dispositionales Vertrauen mit „guten“, sozial erwünschten Verhaltensweisen einherzugehen scheint, ist auch in Validitätsstudien durch signifikante Korrelationen zwischen der Interpersonal Trust Scale und der Social Desirability Scale gezeigt worden (Crowne & Marlowe, 1964; Rotter, 1971). Dies beinhaltet nach Koller (1997) aber zugleich auch einen weiteren Kritikpunkt. Es ist schwierig oder gar unmöglich zu unterscheiden, ob ein bestimmter Effekt durch Vertrauen oder durch soziale Erwünschtheit zustande gekommen ist.

## **5 Vertrauen als situative Variable**

Als eine Handlungsentscheidung in einer konkreten Situation konzeptualisierten Deutsch (1958) und andere Vertreter dieser Richtung Vertrauen. Ihre diesbezügliche Standardoperationalisierung liegt in der spieltheoretischen Anordnung wie etwa dem Gefangenendilemma. Die Versuchsperson steht in diesem Experiment vor der Situation, aus zwei möglichen Entscheidungen eine zu wählen. Wählt sie die kompetitive Variante und der Spielpartner tut dies auch, verlieren beide. Wählt sie die kooperative Entscheidung und der Spielpartner die kompetitive, tritt der höchstmögliche Verlust ein – entscheiden sich dagegen beide für die kooperative Variante, wird der bestmögliche Profit erzielt. Die Wahl der kooperativen Variante entspricht einem vertrauensvollen Verhalten. Vertrauen ist also mit Kooperation gleichzusetzen: Man vertraut darauf, dass der Spielpartner ebenfalls kooperiert. Diese Vertrauensauslegung definiert Vertrauen nahe dem Konstrukt *Kooperation* und geht davon aus, dass sich Vertrauen in vertrauensverlangenden Situationen immer wieder neu manifestiert.

Der grosse Kritikpunkt an der Konzeption nach Deutsch betrifft die Validitätsproblematik (Manz, 1980). Der Schluss von der Wahl der kooperativen Variante auf ein dahinterliegendes Vertrauen in den Interaktionspartner ist nicht zwingend. Die Wahl der kooperativen Strategie kann von anderen Motivationen als dem Vertrauen beeinflusst sein wie beispielsweise taktische Absichten.

Auf der Basis der Rational-Choice-Theorie, wie sie der Vertrauensauslegung von Deutsch zugrunde liegt, und angelehnt an die Denkrichtung von Luhmann (vgl. Endress, 2002), postulierte Coleman (1991) in einer eher soziologischen Vertrauentheorie eine Beziehungsgleichung, die auf symmetrische Vertrauensverhältnisse zu übertragen sei. Die Beziehungsgleichung stellt das Verhältnis der Wahrscheinlichkeit, dass das Vertrauen missbraucht bzw. nicht missbraucht wird, dem Verhältnis eines möglichen Gewinns in Abgrenzung eines möglichen Verlusts gegenüber. Zum Ansatz von Coleman meint Preisendörfer (1995), dass es ausschliesslich um den Typus kalkulierter bzw. reflexiver einseitiger Vertrauensvergabe gehe, und dass dies den Phänomenbereich Vertrauen erheblich reduziere, wodurch die Übertragung auf symmetrische Vertrauensverhältnisse eher irreführend sei.

## **6 Vertrauen als Beziehungsvariable**

Unter dem Aspekt der Beziehungsvariable wird der psychologische Vorgang zur Vertrauensbildung in der Person in Verbindung mit der situativen Gegebenheit zur

Analyseeinheit. Die Fokussierung auf entweder personale oder situative Variablen hat sich nach Schweer und Thies (2002) als zu eingeschränkt erwiesen. Die Vertrauensforschung hat daher in der Folgezeit vermehrt interaktionistische Ansätze aufgegriffen.

Das interaktionistische Konzept von Schweer und Thies (2002) integriert die situative Gegebenheit mit der Komponente *Vertrauendstendenz* und die Personenvariable mit Hilfe der *impliziten Vertrauendstheorie*.

Die Vertrauendstendenz umfasst als erste Annahme die Überzeugung einer Person, inwieweit Vertrauen in einem spezifischen Lebensbereich überhaupt möglich ist. Empirische Unterschiede zeigen sich beispielweise dahingehend, für wie wahrscheinlich Individuen eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Arzt und Patient halten (Schweer & Thies, 2002). Die zweite Annahme besagt, dass das Individuum nach einer ihm eigenen Vertrauendstheorie über vertrauenswürdig oder nicht vertrauenswürdig entscheidet. „In einer konkreten Interaktionssituation werden also gewissermassen personspezifische „Drehbücher“ aktiviert, die dann das eigene Handeln steuern“ (Schweer & Thies, 2002, S. 8). Die wahrgenommenen Merkmale werden mit der impliziten Vertrauendstheorie resp. mit dem „Drehbuch“ abgeglichen. Beim positiven Vergleich erlebt das Individuum *Vertrauendskonkordanz*, bei einer Diskrepanz zwischen den normativen Erwartungen und der vorgefundenen Realität *Vertrauenddiskordanz*. Da Vertrauen kein reines Wahrnehmungsphänomen ist, sondern immer auch Handlungsplanung umfasst, ist dieser erste Abgleich folgenreich. Wird eine Person als vertrauenswürdig beurteilt, werden andere Handlungsmuster zum Einsatz kommen als wenn sie als wenig vertrauenswürdig eingeschätzt worden ist. Schweer und Thies erklären damit plausibel, warum ein und derselbe Vorgesetzte von einigen Mitarbeitenden als in hohem Masse vertrauenswürdig erlebt wird, andere Mitarbeitende aber keine vertrauensbildende Basis wahrnehmen, oder warum sich bei einer dritten Gruppe die Vertrauensfrage gar nicht stellt.

Ein möglicher Kritikpunkt könnte gemäss der Autorin darin gesehen werden, dass die Vertrauendstendenz und die implizite Vertrauendstheorie keine zwei distinkte Faktoren sind. Dass eine Beziehung zwischen Arzt und Patient beispielsweise ziemlich vertrauensvoll oder mittel vertrauensvoll sein sollte, entspricht einer durch die Erfahrung aufgebauten stabilen, individuellen Erwartungshaltung, die wiederum einen bestimmenden Bestandteil in der impliziten Vertrauendstheorie ausmachen könnte. Davon ausgehend, dass angesammeltes Wissen und Erfahrungen über Vertrauen Gestalt in der impliziten Vertrauendstheorie annehmen (vgl. Forgas, 1992), ist es denkbar, dass die aufgebaute Erwartungshaltung bezüglich ziemlich oder mittel vertrauensvoller Beziehung zum Arzt zu einem Element des persönlichen Vertrauendsmusters wird.

## **7 Funktion und Eigenschaften von Vertrauen**

### **7.1 Die komplexitätsreduzierende Funktion von Vertrauen**

Vertrauen ist ein derart fundamentaler Mechanismus, dass ohne ein Mindestmass von Vertrauen kein gesellschaftliches System funktionieren und keine Alltagssituation bewältigt werden könnte. Luhmann (1989) sieht denn auch im Vertrauensmechanismus eine *komplexitätsreduzierende Funktion*. Die soziale Umwelt ist derart komplex, dass es keiner Person gelingen kann, sämtliche potentiell zur Verfügung stehenden Informationen aufzunehmen und zu verarbeiten. Analog der Sinneswahrnehmung (vgl. Kebeck, 1994) muss es somit auch in der Auseinandersetzung mit sozialen Situationen aufgrund der nicht gänzlich verarbeitbaren Informationsmenge Reduktionsmechanismen geben, um Handlungsunfähigkeit

zu vermeiden. Einer vertraut dem anderen vorläufig, dass er unübersichtliche Sachverhalte erfolgreich meistern wird, also Komplexität reduziert. Der andere hat auf Grund solchen Vertrauens grössere Chancen, tatsächlich erfolgreich zu sein (Luhmann, 1989). Ohne Vertrauen würde kaum jemand ein repariertes Unfallauto wieder benutzen, beim Metzger Fleisch kaufen oder auf der Basis von Monatslöhnen arbeiten. Vom Automechaniker wird erwartet, dass er alle Defekte repariert und das Auto dadurch für den Verkehr wieder sicher ist. Der Angestellte leistet seine Arbeit in der Erwartung, dass er dafür Ende Monat bezahlt wird und vom Metzger als Fleischfachmann wird kein verseuchtes Fleisch erwartet. Ein einzelnes Individuum ist vielfach nicht in der Lage, spezifische Sachverhalte zu durchschauen. Der Informationsgehalt ist zu komplex, wenn man sich selbst nicht als Experte ausweisen kann. Bei solchen Sachverhalten hilft Vertrauen. Weil man davon ausgeht, dass die andere Person besser informiert ist, mehr Fachkompetenz aufweist und mehr Erfahrung besitzt, verlässt man sich auf sie und vertraut ihr.

## 7.2 Vertrauen und Risiko

Zur komplexitätsreduzierenden Funktion des Vertrauens kommt nach Luhmann (1989) hinzu, dass Vertrauen zudem eine *Risikoleistung* ist. Die Person, die vertraut, geht das Risiko ein, dass die andere Person die Erwartungen nicht erfüllt. Ohne das faktisch vorhandene Risiko, dass das investierte Vertrauen enttäuscht werden könnte, geschieht kein Vertrauen. In der Form einer riskanten Vorleistung ist Vertrauen immer auch ein Wagnis und eine Mischung aus Wissen und Nichtwissen.

Ein durch einen Vertrauensmissbrauch verursachter Schaden ist hierbei grösser als der Nutzen, welcher im Falle ausbleibender Enttäuschung entsteht. So ist der Nutzen, wenn die Kinder einem Babysitter anvertraut werden und diese Person sich des Vertrauens als würdig erweist, ungleich kleiner als der entstandene Schaden, wenn der Babysitter sich des Vertrauens als nicht würdig erweist. Auf diesen Sachverhalt mit dem Babysitterbeispiel ist bereits anlässlich der Definitionen weiter vorne hingewiesen worden.

Als Alternative zum Vertrauen ist in der Arbeitswelt die Vorhersehbarkeit des Verhaltens und die Zusammenarbeit durch Arbeitsverträge, Betriebsvereinbarungen, Firmenregelungen u.a. generell geregelt und Verstösse werden mit Sanktionen geahndet. Die dem Vertrauen inhärenten riskanten Merkmale werden dadurch zwar minimiert, und doch ist dies alleine für eine effiziente Zusammenarbeit in der täglichen Arbeitspraxis vielfach nicht ausreichend. Besonders erforderlich ist nach Morris und Moberg (1994) ein interpersonales Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden bei:

- relativ unstrukturierten Aufgaben (z.B. Forschung und Entwicklung)
- Verhalten, das schwierig zu beobachten ist (z.B. Aussendienst)
- Arbeitsaufgaben, deren Ergebnis schwer zu erfassen ist (z.B. Qualität der Kundenbetreuung).

## 7.3 Vertrauen und Misstrauen

In vielen Analysen wird die Auffassung vertreten, dass Vertrauen das Gegenstück von Misstrauen ist. Vertrauen und Misstrauen sind demnach die Endpunkte ein und derselben Dimension. Dieser traditionellen Auffassung ist eine differenzierte Sichtweise entgegenzustellen (Schweer & Thies, 2002; Lewicki et al., 1998). Ein psychologischer Zustand des Nichtvertrauens hat keineswegs identisch zu sein mit Misstrauen. Oder die Tatsache, einem

Interaktionspartner nicht zu misstrauen, bedeutet nicht zwangsläufig, diesem Vertrauen entgegenzubringen. Vertreter dieser Ansicht plädieren dafür, Vertrauen und Misstrauen als zwei auf der theoretischen Ebene unabhängig voneinander bestehende Konstrukte zu interpretieren, die koexistieren können. Die Diskussion erinnert an Herzberg et al. (1959), die in ihrer klassischen Zufriedenheitsstudie analog die Unabhängigkeit der Konstrukte Zufriedenheit und Unzufriedenheit postulierten.

Die Trennung in zwei Dimensionen Vertrauen und Misstrauen ist konsequenzenreich (Schweer & Thies, 2002; Gebert & von Rosenstiel, 2002). Auf der affektiven Ebene ist der psychologische Zustand zu unterscheiden. Nichtvertrauen und Nichtmisstrauen sind eher emotionslose Kategorien. Dagegen wird Misstrauen von Befindlichkeiten wie Furcht und Skeptizismus getragen, während für das Vertrauen Befindlichkeiten wie Hoffnung und Glaube konstitutiv sind. Zudem wird ein anderes Verhaltensmuster aktiv, wenn einer Person misstraut wird als wenn ihr nicht vertraut wird. Weiter ist es im Hinblick auf vertrauensfördernde Massnahmen ein Unterschied, ob Vertrauensförderung am Nichtvertrauen oder am Misstrauen ansetzt.

Zum eher undifferenzierten Gebrauch des Begriffs Vertrauen äussert sich auch Ripperger (1998). In ihrer Abgrenzung thematisiert sie zwar nicht Misstrauen, aber grenzt Vertrauen stärker ab, indem sie es unterscheidet von: Zutrauen, Hoffnung und Zuversicht (siehe Abbildung 20). *Zuversicht* wird in einer Situation mit Unsicherheit, die von einer risikoreichen Situation abgegrenzt wird, empfunden. Um eine gute Ernte einzufahren, braucht es nicht Vertrauen in den Bauern, sondern Zuversicht, dass kein Hagel oder keine Insektenplage sie beschädigt hat. *Hoffnung* geht mit Variablen einher, deren Unsicherheit für das Subjekt nicht erkennbar und nicht einschätzbar sind. Ist das Risiko vom Zufall bedingt (z.B. beim Roulette) kann ebenfalls nicht vertraut, sondern nur *gehofft* werden. Und letztlich unterscheidet Ripperger (1998) *Zutrauen* von Vertrauen folgendermassen: Als vertrauenswürdig wird die andere Person eingeschätzt, wenn angenommen wird, dass sich diese Person höchstwahrscheinlich uns gegenüber wohlwollend verhält oder zumindest nicht ein für uns schädigendes Verhalten zeigt. Risiken können nun entstehen durch a) die mangelnde Kompetenz des Interaktionspartners und b) durch die unbekannte Intention des Interaktionspartners. Im Falle möglicher Inkompetenz liegt nach Ripperger (1998) *Zutrauen* vor. Betrifft die Vertrauenssituation die Absicht und nicht seine Kompetenzen, handelt es sich um *Vertrauen*.

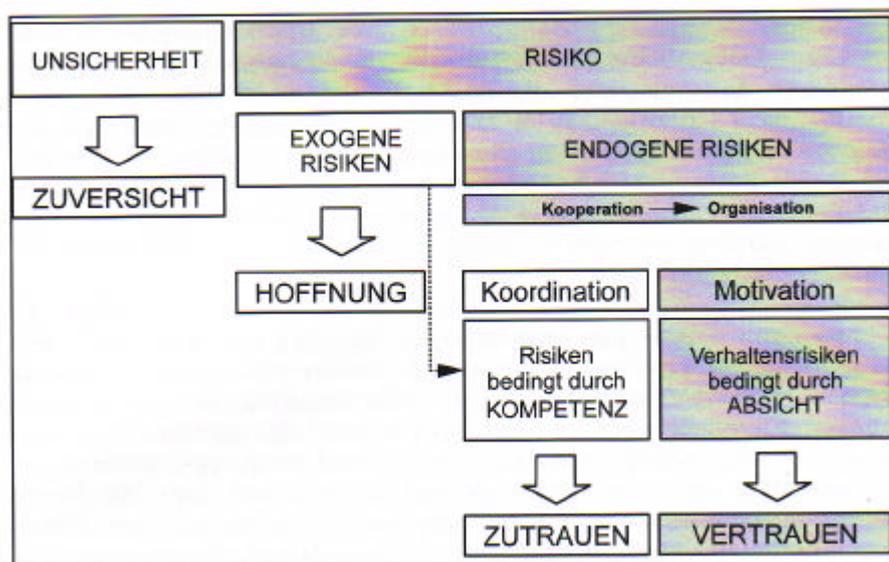


Abbildung 20: Zuversicht, Hoffnung, Zutrauen, Vertrauen (Ripperger, 1998, S. 40)

## 8 Entstehung von Vertrauen

Die Entstehung von Vertrauen ist aus einer *phylogenetischen*, einer *ontogenetischen* oder einer *situationsbedingten* Perspektive zu betrachten.

Aus einer *phylogenetischen Betrachtungsweise* ist zu fragen, warum der Mensch mit einem Vertrauenssystem ausgestattet ist. Luhmann (1989) führt seine Erklärungen auf die Existenz von inneren Systemen zurück, die es dem Menschen ermöglichen, die Aussenwelt zu verarbeiten. Dass der Mensch solche Systeme besitzt, gibt ihm Sicherheit und Vertrauen.

Eine mehr entwicklungspsychologische Perspektive fragt nach der *ontogenetischen Entstehung*. Warum unterscheiden sich Menschen in ihrem vertrauensvollen Verhalten? Die Entwicklungstheorie von Erikson (1980) führt die Erklärung auf das Säuglingsalter zurück. Im ersten Entwicklungsschritt wird das Kind einen Sinn für Urvertrauen entwickeln. Die lerntheoretischen Ansichten dagegen betonen die gemachten Erfahrungen zu Vertrauen und die generalisierten Erwartungshaltungen (siehe auch Kapitel 3: Vertrauen als personale Variable).

Die Entstehung von Vertrauen ist im alltäglichen Leben ein immer wiederkehrendes Phänomen und macht die *situationsbedingte* Perspektive aus. Der wiederholende Aspekt wird im Folgenden durch die Startphase nach Luhmann (1989) und durch das Stufenmodell nach Shapiro et al. (1992) dargestellt.

Die erste Sequenz der Vertrauensbildung beschreibt Luhmann (1989) mit folgenden Schritten:

- Ein Anlass muss gegeben sein, Vertrauen zu erweisen. Der Vertrauende muss eine Situation definieren, in der er auf seinen Partner angewiesen ist, sonst kommt das Vertrauensproblem gar nicht auf.
- In seinem Verhalten hat sich der Vertrauende auf diese Situation einzulassen und sich dem Vertrauensbruch auszusetzen. Er muss eine „riskante Vorleistung“ einbringen.
- Der Vertrauenspartner muss als Rahmenbedingung die Möglichkeit haben, das Vertrauen zu enttäuschen. Er darf nicht schon von sich aus, im eigenen Interesse, auf der Vertrauenslinie laufen.

Zur Entstehung von Vertrauen meint Luhmann (1989) zudem, dass man Vertrauen nicht verlangen könne. Es will geschenkt und angenommen sein. Vertrauensbeziehungen lassen sich daher nicht durch Forderungen anbahnen, sondern nur durch Vorleistung dadurch, dass der Initiator selbst Vertrauen schenkt oder eine zufällig sich bietende Gelegenheit benutzt, sich als vertrauenswürdig darzustellen (Fundsache abliefern). Wenn man ausdrücklich über Vertrauen sprechen will, bekommt Vertrauen Kratzer ab. Die Tatsache, dass man versucht, das Vertrauen zu ergründen, rüttelt bereits am Vertrauensverhältnis.

Wenn Unternehmen das Thema Vertrauen aufgreifen, heisst das, dass zu wenig Vertrauen vorhanden ist. Nach der Denkfolge von Luhmann wäre daraus zu schliessen, dass Vertrauen nicht durch Massnahmen aufgebaut werden kann. Am Beispiel des Kundenvertrauens ist hinlänglich bekannt, dass Vertrauen ein sensibles Sozialkapital ist, welches nicht leichtsinnig verspielt werden sollte. Die Praxis beweist es immer wieder und aus der Management-Literatur ist bestens bekannt, dass ein vielfaches an Kosten entsteht, um das Vertrauen eines neuen Kunden zu gewinnen.

Unterschiedliche Ausgestaltungen der Stufenfolge im Vertrauensprozess werden auch durch die Art der Beziehung gegeben. Partnerschaftliche Beziehungen weisen nicht die gleichen

Stufen wie Arbeits- oder Geschäftsbeziehungen auf. In partnerschaftlichen Beziehungen entwickelt sich das Vertrauen nach Boon und Holmes (1991) von einer emotional bzw. romantisch orientierten Eingangsphase über ein evaluatives Stadium hinweg zu einem Stadium der gegenseitigen Anpassung. Die Beziehung erreicht schlussendlich aufgrund der gegenseitig bekannten Stärken und Schwächen des anderen eine hohe Stabilität.

Anders verläuft der Prozess in arbeitsbezogenen Beziehungen. Shapiro, Sheppard und Cheraskin (1992) haben für professionelle Beziehungen ein Modell entworfen, welches drei qualitativ verschiedene Vertrauensstufen unterscheidet: stable calculus-based trust – stable knowledge-based trust – stable identification-based trust (siehe Abbildung 21).

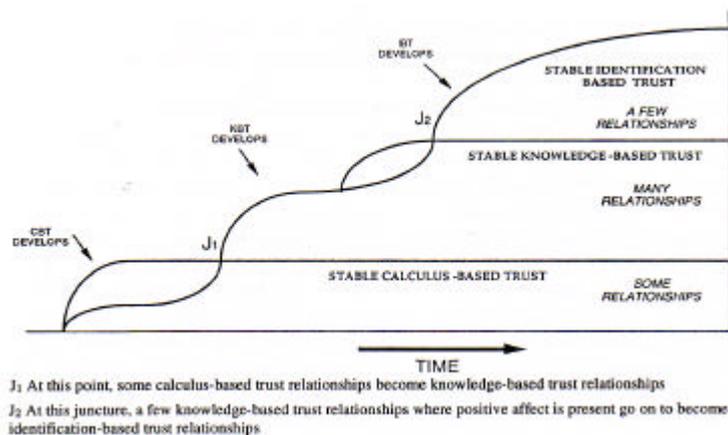


Abbildung 21: Stufen der Vertrauensentwicklung nach Shapiro et al. (Lewicki & Bunker, 1996, S. 124)

In Modell von Shapiro et al. (1992) basiert Vertrauen auf der *ersten Stufe* zunächst auf dem Prinzip der Kalkulation und Abschreckung (calculus-based trust). Verletzt der Interaktionspartner das Vertrauen, drohen Bestrafungen. Wegen der anstehenden Konsequenzen werden sich Personen dem Vertrauensbruch nicht aussetzen. Lewicki und Bunker (1996) sprechen von Abschreckungsvertrauen.

Inwieweit es sich hier bereits um Vertrauen handelt, lässt sich hinterfragen. Gemäss Schweer und Thies (2002) ist zwar ein Risiko impliziert, dieses wird aber durch Kontrolle (und noch nicht durch Vertrauen) minimiert. Letztendlich greifen auf dieser Stufe austauschtheoretische Überlegungen. Kosten-Nutzen-Relationen sind bestimmend.

Auf der *zweiten Stufe* basiert Vertrauen auf dem Wissen über den andern (knowledge-based trust). Genügend Informationen liegen nun aufgrund der vorangegangenen Erfahrungen vor, um das Verhalten des Interaktionspartners vorhersagen zu können. Das Vertrauen fusst nicht mehr auf Drohung und Kontrolle, sondern auf Informationen, entstanden durch regelmässige Kommunikation.

Die *dritte und höchste Stufe* nennt das Modell als identifikationsbasiert (identification-based trust). Die Interaktionspartner haben ihre jeweiligen Intentionen, Werte und Normen hinreichend wechselseitig verinnerlicht, um auf einer gemeinsamen Basis fortzufahren. Beiden ist es möglich und sie sind willens, für den andern in dessen Sinne zu agieren. In Geschäftsbeziehungen äussert sich diese Stufe beispielsweise durch gemeinsame Produktentwicklungen oder durch einen Vertrieb unter einem gemeinsamen Namen.

Beeinflusst von Lewicki und Bunker (1996), und von vielen andern Autoren adoptiert (vgl. Nooteboom, 2002), ist das Stufenmodell als konzeptuelle Ausgangslage nützlich. Doch provoziert es auch Diskussionspunkte, die sich beispielsweise um die Stufenfolge drehen. Im Modell ist ein Wechseln zwischen zwei Stufen ebenso vorgesehen wie ein Nichterreichen der nächsthöheren Stufe. Aus Sicht der Vertrauensforschung ist lediglich die erste Stufe als kritisch zu betrachten. Es ist zu hinterfragen, ob der Terminus Vertrauen tatsächlich zielführend ist, da Kontrollmechanismen und Sanktionsandrohungen der ersten Stufe immanent sind (Schweer & Thies, 2002).

Nooteboom (2002) hinterfragt die Stufenfolge. Im Prozess des kalkulierten Vertrauens ist Wissen nötig, um das Risiko rational richtig abzuschätzen, wodurch bereits Elemente aus der Stufe des wissensbasierten Vertrauens einfließen. Die zweite Stufe ist demnach nicht distinkt von der ersten Stufe.

## **9 Personales versus systemisches Vertrauen**

### **9.1 Verständnis Systemvertrauen**

Über den Ansatz von Luhmann (1989), der Vertrauen in der Form einer Komplexitätsreduktion und einer risikobehafteten Leistung versteht, wurde bereits informiert. In seinem umfassenden soziologischen Theoriegebilde unterscheidet Luhmann (1989) zudem zwischen Vertrauen in Personen und Vertrauen in soziale Systeme. Systemvertrauen thematisiert auch Giddens (1995) und unterscheidet zwischen „gesichtsabhängigen“ und „gesichtsunabhängigen“ Verpflichtungen.

Beim Vertrauen in soziale Systeme geht es im Gegensatz zu zwischenmenschlichen Beziehungen um einen anderen Aspekt von Vertrauen, nämlich um Vertrauen, das ein Mensch in bestimmte gesellschaftliche Systeme (Organisationen und Institutionen) erlebt. In Anlehnung an Coleman (1990) und Byrne (1998) existiert Systemvertrauen, indem auf die unternehmensweit gelebten und gepflegten Normen und Verhaltensweisen bzw. auf die Unternehmensphilosophie vertraut wird. Begriffe mit ähnlichem Inhalt sind: öffentliches Vertrauen, Institutionenvertrauen, organisationales Vertrauen oder politisches Vertrauen. Vertraut wird in das Geldsystem, in das Verkehrssystem, in die Lebensmittelkette, in das elektronische Kreditkartensystem etc. Vertrauen in Infrastruktur und äussere Bedingungen ersetzt oder ergänzt die Möglichkeit des direkten Vertrauens in eine Person. Auch im Falle des systemischen Vertrauens wird ein Risiko eingegangen, auf Kontrolle muss und wird in vielen Fällen verzichtet.

Systemisches Vertrauen entsteht nach Lewicki und Bunker (1995, S. 137) durch generalisiertes Vertrauen: „individuals must generalize their personal trust to large organizations made up of individuals with whom they have low familiarity, low interdependence, and low continuity of interaction“. Systemvertrauen verstanden als auf eine Organisation generalisiertes Vertrauen ist von Aspekten des personalen Vertrauens beeinflusst. Organisationen und Systeme werden meistens durch Menschen repräsentiert, wodurch ein personaler Vertrauensmechanismus immer mitzubedenken ist. Die Repräsentanten sind selbst potentielle Vertrauensobjekte oder Transporteure der Vertrauenswürdigkeit der gesamten Institution.

## 9.2 Aspekte systemischen Vertrauens

### Interpersonale Kommunikation

In der direkten Interaktion mit Menschen spielt Vertrauenswürdigkeit bzw. Vertraulichkeit eine wichtige Rolle. Erkenntnisse aufgrund von Einfühlungsvermögen und Feedbackprozessen, verbalen und nonverbalen Kommunikationsaspekten fließen in den Vertrauensprozess ein (vgl. Schweer & Thies, 2002; Kumbruck, 2000). Der für personales Vertrauen zentrale Faktor der Interaktion findet aber beim systemischen Vertrauen nur begrenzt statt. Beispielsweise für eine hohe Finanzanlage bei der Bank ist für die eigene Vertrauenshandlung die Vertrauenswürdigkeit der Bank massgebend und weniger der Kontakt zur Schalterperson, bei der man das Geld einzahlt.

In der Giddens Terminologie (1995) sind die „gesichtsabhängigen“ Vertrauensverhältnisse durch die Situation der Kopräsenz und durch die soziale Beziehung / Bindung aufrecht erhalten. Eine Vertrauenswürdigkeit zeigt sich dadurch, dass man die Person kennt, und dass sie sich durch die wechselseitigen Glaubwürdigkeitsbeweise als verlässlich bewährt hat. Die Vertrauenswürdigkeit in abstrakte „gesichtsunabhängige“ Systeme ist nach der Theorie von Giddens (1995) nicht mehr durch Kopräsenz und Erfahrungsmodalitäten auf der Ebene des persönlichen Kontakts möglich. Vielmehr werden Verpflichtungen auf der Basis gemeinsam anerkannter Regeln organisiert. Es bleibt keine Möglichkeit zur direkten Kontrolle per Augenschein. Die Absicherung des Vertrauens erfolgt nicht mehr über direkte interpersonale Beziehungen. Abstrakte Systeme müssen deshalb selbst Sicherheit bieten in Form von Expertensystemen oder technischen Systemen. Sie setzen nach Giddens (1995) für das Vertrauen den Glauben an unpersönliche Prinzipien voraus, die nur „zu Wort kommen“, wenn sie nicht die von den Betroffenen erwarteten Ergebnisse liefern. Es braucht jedoch ein periodisches Wiederankoppeln an eine face-to-face-Begegnung.

### Reziprozität

Im engen Zusammenhang mit dem Faktor der Interaktion ist das Moment der *Reziprozität*, ein weiteres Kernmerkmal erlebten Vertrauens (Gouldner, 1984; Luhmann, 1989; Grunwald, 1997; Schweer & Thies, 2002). Wenn eine Person Vertrauen einsetzt, erwartet sie, dass der Interaktionspartner ebenfalls Vertrauen investiert und das in ihn gesetzte Vertrauen nicht enttäuscht. Vertrauensprozesse werden nicht aufrecht erhalten, wenn ein Interaktionspartner einen Vertrauensvorschuss leistet, aber das Gefühl hat, dass dieser nicht erwidert wird.

Im Falle des systemischen Vertrauens spielt die Gegenseitigkeit zunächst eine untergeordnete Rolle. Vertrauen in Institutionen bedeutet zwar auch, dass die eigenen vertrauensrelevanten Erwartungen erfüllt werden müssen. Aber die Institution kann wegen des erheblichen Abstraktionsgrades und wegen des fehlenden personifizierten Objekts das Vertrauen nicht in der Art erwidern, wie dies einer Person möglich ist.

Schweer und Thies (2002) halten denn auch fest, dass die fehlende Reziprozität beim systemischen Vertrauen die Hauptbarriere für die Initiierung vertrauensfördernder Massnahmen ist. Eine Institution kann sich zwar als vertrauenswürdig erweisen, die Beziehung kann sie jedoch zunächst nicht über eigene Vertrauenshandlungen intensivieren oder gar initiieren. Dieser Einseitigkeit schreiben sie die Folge zu, dass sich das Vertrauen einer Person in eine Institution nur zögerlich entwickeln kann und im Vergleich zum personalen Vertrauen nur wenig intensiv ist. Erschwerend kommt hinzu, dass die Institution, gerade weil ihr der stabilisierende Faktor der Reziprozität fehlt, ihre Vertrauenswürdigkeit regelmässig unter Beweis stellen muss, da das Vertrauen des Einzelnen eben auf einem brüchigen Boden steht. Die fehlende Reziprozität ist daher durch andere Mechanismen zu kompensieren.

Empirische Befunde von Schweer (1997b) zum systemischen Vertrauen belegen unterschiedliche Ausprägungen zum personalen Vertrauen. In gesellschaftliche Institutionen ist das Ausmass deutlich schwächer ausgeprägt als in Beziehungen mit Ehegatten, Lebensgefährten oder Freunden (vgl. Bierhoff, 2002). Beziehungsbereiche, in denen viel Intimität erlebt wird, werden eher dem hohen Vertrauensbereich zugeordnet, während für solche Bereiche, die durch grössere Distanz gekennzeichnet sind oder sogar durch Wettbewerb, geringere Vertrauenszuweisungen charakteristisch sind. Auch zeigten die Ergebnisse Unterschiede in die Vertrauenswürdigkeit einzelner Institutionen: Sportvereinen / Freizeitverbänden, Schulen oder Wohlfahrtsorganisationen wird mehr Vertrauen zugesprochen als beispielsweise den politischen Parteien, der Bundesregierung, den Wirtschaftsverbänden oder den Medien (Schweer, 1997b).

## 10 Vertrauensmodell: Organisationsmitglied und Organisation

### 10.1 Modelldarstellung *personales Vertrauen* (*Vertrauen in eine einzelne Person*)

Die Komplexität von Vertrauen wird versucht fassbar zu machen, indem Vertrauen mit einem Wirkungsmodell von Prädiktoren und Effekten sowie moderierenden Faktoren modellhaft dargestellt wird. Es werden zwei Modelle vorgeschlagen (Abbildungen 22 und 23), die auf der Vertrauentheorie nach Luhmann (1989) aufbauen.

Das erste Modell (Abbildung 22) erklärt organisationales Vertrauen der Organisationsmitglieder als personales Vertrauen in Organisationen. Darunter sind beispielsweise Vertrauensbeziehungen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzte, Unternehmungsleiter oder Verwaltungsratsmitglieder oder zwischen Mitarbeiter A und Mitarbeiter B zu verstehen. Vertrauen entsteht oder existiert zwischen zwei Interaktionspartnern. Vertrauensattribute, die der Person zuzusprechen sind, damit ihr vertraut werden kann, sind im Modell unter den Prädiktoren zu finden. Die positiven Folgen von Vertrauensleistungen eines personalen Vertrauens in Organisationen sind unter den Effekten aufgeführt. Auf die Prädiktoren und Effekte wird später im Kapitel ausführlicher eingegangen.

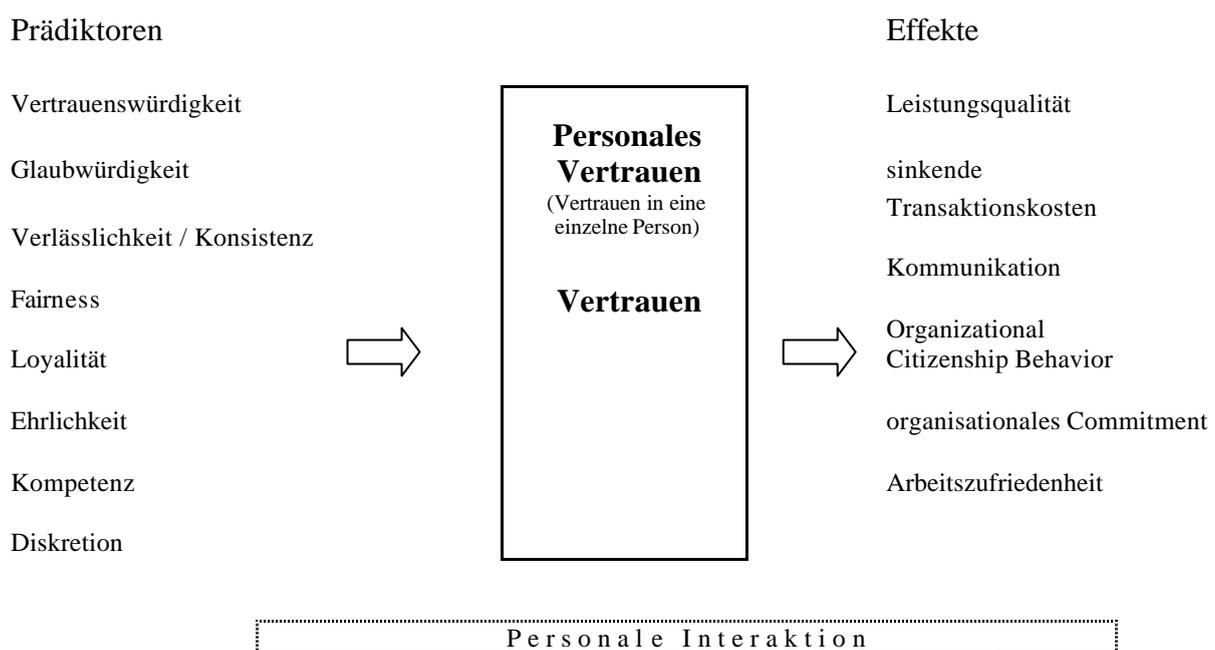


Abbildung 22: Vertrauensmodell *personales Vertrauen* mit Prädiktoren und Effekten

Die Bedeutung der *Interaktion* für das Vertrauen wurde bereits an anderer Stelle thematisiert. Vor allem Informationen aus der gegenseitigen Kommunikation sind dem Vertrauensprozess förderlich. Sie lassen Rückschlüsse auf den Interaktionspartner zu und geben Hinweise auf die Vertrauenswürdigkeit. Die Voraussetzung dafür, reliable Informationen über die Vertrauenswürdigkeit von einer Person selbst zu erhalten, ist, dass sich jeder im Gespräch offen und ehrlich verhält und dass keine strategischen Ziele verfolgt werden. Ein ehrlicher Interaktionsprozess ist unabdingbarer Bestandteil der Vertrauensentwicklung.

Offenheit im Gespräch bezieht sich auf zwei Aspekte: auf die Offenheit beim Geben von Informationen und auf die Offenheit, Nachrichten zu empfangen (vgl. Dansereau & Markham, 1987). Die positiven Folgen einer offenen Kommunikation auf das Vertrauen konnten wiederum auch als Effekte von Vertrauen in verschiedenen Untersuchungen nachgewiesen werden (vgl. O'Reilly & Roberts, 1974; Scandura et al., 1986). Wegen ihrer doppelwertigen Funktion ist die Interaktion in beiden Modellen als moderierende Variable von der Prädiktor- bis zur Effektseite eingezeichnet.

## **10.2 Modelldarstellung *Vertrauen zum Unternehmen / Systemvertrauen***

Das zweite Modell beinhaltet organisationales Mitarbeiter-Vertrauen, welches auf Luhmanns (1989) Theorie des Systemvertrauens basiert (siehe Abbildung 23). Wo es beim ersten Modell um das Mitarbeitervertrauen gegenüber andern Organisationsmitgliedern ging, befasst sich das zweite Modell mit dem Mitarbeitervertrauen gegenüber der Organisation selbst. Das Modell zeigt auf, dass das *Vertrauen zum Unternehmen* nicht losgelöst vom *personalen Vertrauen* geschieht und dass es aber doch auch davon abzugrenzen ist.

Vertrauen zum Unternehmen bzw. die Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit von grösseren und komplexeren sozialen Gebilden hängt ausgesprochen stark von formalen Eigenschaften der Organisation ab (vgl. Heisig, 1997). Informationen über Ruf oder Transparenz zum Organisationsgeschehen sind Bedingungen für das Vertrauen zum Unternehmen. Aber nicht nur: In Anlehnung an Giddens (1995) braucht es den Wechsel zwischen der Makro- und der Mikroebene. Auf der Mikroebene wird organisationales Vertrauen durch die Interaktion mit einem Vertreter der Organisation hergestellt (face-to-face) und auf der Makroebene fasst jemand Vertrauen in die Organisation wegen den transparenten Normen, dem guten Ruf oder der Verlässlichkeit des technischen Systems.

Da Vertrauen zum Unternehmen nicht ohne einen Anteil an personalem Vertrauen aufgebaut werden kann, sind im Modell *Vertrauen zum Unternehmen / Systemvertrauen* unter den Prädiktoren wiederum die attribuierten Merkmale für eine vertrauenswürdige Person aufgeführt. Sie repräsentieren den Vertrauensprozess auf der Mikroebene. Für das Beurteilen dieser Merkmale braucht es die personale Interaktion, welche im Modell als Prozessbalken eingezeichnet ist.

Zu den Prädiktoren, die das Vertrauen zum Unternehmen auf der Makroebene beeinflussen, zählen die gelebten Normen. Darunter sind Verhaltensrichtlinien mit organisations-spezifischem Charakter zu verstehen, wie beispielsweise die Verpflichtung gegenüber einem hohen Qualitätsstandard (Speiserestaurant) oder die Verpflichtung gegenüber Compliance-Regeln (Bankinstitut). Weiter ist auf der Makroebene die Zuverlässigkeit der Technologie ein Vertrauskriterium. In das Bancomatensystem vertraut man, weil davon ausgegangen wird, dass der technische Ablauf nicht versagt. Auch sind der bereits erwähnte Ruf einer

Organisation und das Image sowie die finanzielle Gesundheit des Unternehmens Faktoren, die auf der Makroebene auf die Vertrauensbildung einwirken (vgl. Graeff, 1998).

Als Output des Vertrauensprozesses auf der Mikro- wie auf der Makroebene sind Effekte wie beispielsweise Arbeitszufriedenheit oder organisationales Commitment zu verzeichnen. Diese Effekte werden als *Humankapital* betitelt, weil ihnen die Eigenschaften von arbeitsbezogenen Einstellungskonstrukten gemeinsam sind. Aber auch verbesserte Leistungsqualität, reibungslosere Kommunikation oder sinkende Transaktionskosten sind das Ergebnis von Vertrauen. Es handelt sich dabei weniger um psychologische als vielmehr um ablauftechnische Effekte, weshalb sie mit *Prozesskapital* überschrieben sind.

Vertrauen in das Unternehmen wird von verschiedener Seite geleistet. Nicht nur die Mitarbeitenden haben mehr oder weniger Vertrauen in die Organisation, auch die Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Behörden, Konkurrenten, Partnerfirmen oder lokalen Nachbarn sind von mehr oder weniger Vertrauen gekennzeichnet. Das vertrauensbasierte Verhältnis zwischen diesen Bezugsgruppen und der Organisation führt zu andern Effekten als das auf die Mitarbeitenden bezogene Vertrauensverhältnis. Folgen von Vertrauen zum Unternehmen sind beispielsweise Firmentreue, Firmenempfehlungen, Firmenloyalität, positive Denkhaltungen oder wohlmeinende Äusserungen bezüglich der Organisation, wohingegen das Vertrauen zum Unternehmen innerhalb der Belegschaft zu gleichen Auswirkungen führt wie das personale Vertrauen.

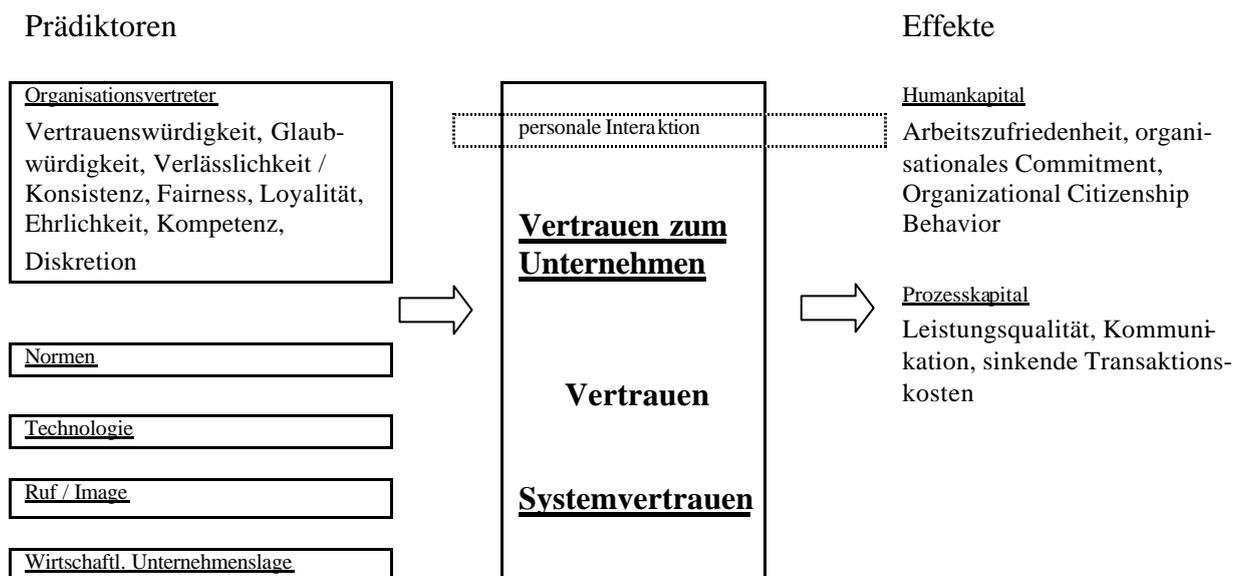


Abbildung 23: Vertrauensmodell *Vertrauen zum Unternehmen / Systemvertrauen* mit Prädiktoren und Effekten

Die Vertrauensforschung hat bislang den Schwerpunkt auf das personale Vertrauen gelegt, wodurch wenig empirische Befunde und ausführliche Theorien zum Bereich *Vertrauen zum Unternehmen* bzw. *Systemvertrauen* vorhanden sind. Dies führte dazu, dass im Folgenden hauptsächlich über die empirischen Ergebnisse zum Modell des personalen Vertrauens berichtet wird.

### 10.3 Prädiktoren

Im personalen Vertrauensprozess wirken subjektive Erwartungsstrukturen mit, die zugleich die Bedingungen von Vertrauen ausmachen. Forschungsergebnisse haben gezeigt, dass die

Herstellung dieser Bedingungen mit dem tatsächlich wahrgenommenen Vertrauen stark zusammenhängt (Johnson-George & Swap, 1982). Als typische Vertrauensfaktoren werden in der Vertrauensliteratur die folgenden genannt (vgl. Bierhoff, 2002; Butler, 1991; Gebert & von Rosenstiel, 2002):

- Glaubwürdigkeit
- Vertrauenswürdigkeit
- Verlässlichkeit im Sinne eines konsistenten Verhaltens, das vorhersehbar ist oder welches Versprechen einhält
- Wahrgenommene Fairness im Sinne von rechtem Vorgehen
- Wohlwollende Intentionen, die sich in loyalen Verhalten niederschlagen
- Ehrlichkeit und Integrität
- Kompetenz
- Diskretion in persönlichen Problemen

Die einzelnen Bedingungsvariablen sind keine voneinander unabhängigen Größen, sondern interagieren mehr oder weniger stark miteinander. In der Literatur zum Konzept der Glaubwürdigkeit, geprägt von Hovland, werden Vertrauenswürdigkeit und Kompetenz als Komponenten der Glaubwürdigkeit aufgefasst (vgl. Götsch, 1994; Hovland et al., 1964) oder Fairness wird mitunter mit konsistentem Verhalten umschrieben (vgl. Bierhoff, 1992).

#### Fairness durch prozedurale Gerechtigkeit

Im Nachfolgenden wird auf die Fairness, ausgedrückt über die prozedurale Gerechtigkeit, vertiefter eingegangen. Prozedurale Gerechtigkeit konstituiert sich durch eine *Verfahrens-* und eine *Verteilungsgerechtigkeit* und ihre Bedeutung ist unter anderem vom Brockner-Team in verschiedenen Studien nachgewiesen worden (Siegel et al. 2005; Brockner & Siegel, 1996). Über die wahrgenommene Fairness der Verfahren, die zur Entscheidungsbildung benutzt werden, wird prozedurale Gerechtigkeit definiert (vgl. Greenberg, 1993). Tyler und DeGoey (1996) nehmen in ihrem Vertrauenskonzept an, dass eine als prozedural gerecht (fair) wahrgenommene Entscheidungspraxis dazu führt, dass sich die Betroffenen ernstgenommen und mit Respekt behandelt fühlen. Ein respektvoller Umgang führt zur Bereitschaft, einen Entscheider / Schlichter als vertrauenswürdig wahrzunehmen, und damit dessen Entscheidungen zu akzeptieren. Die empirische Studie von Tyler und DeGoey (1996) konnte diesen Sachverhalt im politischen, wirtschaftlichen und familiären Bereich bestätigen. Die vertrauenswürdige Einschätzung wurde demnach weniger durch ein günstiges Ergebnis der Entscheidung für den Betroffenen und auch weniger von der Mitsprache im Entscheidungsprozess abhängig gemacht.

Die Verfahrensgerechtigkeit ist die eine Gerechtigkeitsquelle. Prozedurale Gerechtigkeit wird zum andern von der Verteilungsgerechtigkeit erklärt. Die wahrgenommene Fairness der Ergebnisse eines (Verteilungs)-Verfahrens versteht sich darunter. In diesem Zusammenhang ist das Prinzip der Equity (Walster et al., 1978; Adams, 1965) unmittelbar bedeutsam. Das Vorhandensein von Equity (im Sinne einer fairen Ausgeglichenheit) stellt eine wichtige Voraussetzung für vertrauensvolle Zusammenarbeit dar. Equity bedeutet, dass die Relation von Leistungen einer Person zu ihren Belohnungen denselben Quotienten ergibt wie bei einer relevanten Vergleichsperson, deren Leistungen ebenfalls zu ihren Ergebnissen in Beziehung gesetzt werden. Wird eine Ungleichheit empfunden und damit die Fairness als verletzt erachtet, ruft dies Gefühle von Enttäuschung, Ärger, Unzufriedenheit und Wut hervor. Mögliche Folgen sind Demotivation, eine Reduktion der Arbeitsanstrengung, Frustrationsverhalten, innere Kündigung oder gar der Austritt aus der Firma.

#### Fairnesskriterien

Fairness wird häufig durch folgende Kriterien definiert, die idealerweise Regelcharakter, also normativen Gehalt haben sollen (vgl. Bierhoff, 1992; Gebert & von Rosenstiel, 2002):

Konsistenz:.....	Entscheidungen sollen konsistent über Personen und Zeit gefällt werden.
Unvoreingenommenheit:.....	Es sollen nicht Personen die Entscheidung treffen, die vom Ausgang der Entscheidung persönlich profitieren können.
Genauigkeit:.....	Wichtige Informationsquellen sind auszuschöpfen.
Korrigierbarkeit:.....	Entscheidungen sollen revidierbar sein. Einspruchsrechte sollten eingeräumt werden.
Ethische Rechtfertigung:.....	Die Entscheidung soll mit gültigen moralischen Standards übereinstimmen.
Regelausarbeitung / .....	Die Betroffenen sind bei neuen Regelausarbeitungen miteinzubeziehen und die Bedingungen zur Regeleinhaltung sollen transparent sein.
Regeleinhaltung:	

Nach Gebert und von Rosenstiel (2002) besteht der Ertrag der obigen Kriterien darin, dass präziser beschreibbar ist, auf welchem Wege prozedurale Gerechtigkeit vermittelt werden kann.

Eine so verstandene Fairness für wahrgenommene Regeln ist auch geeignet, institutionelles Vertrauen aufzubauen. Die Regeln, auf die sich das institutionelle Vertrauen stützt, können als psychologischer Vertrag gedeutet werden (Gebert & von Rosenstiel, 2002). Ein psychologischer Vertrag beinhaltet die Erwartungen bezüglich einer Zusammenarbeit, die nicht in formalen Verträgen geregelt sind. Erwartungen von Seite der Mitarbeitenden sind beispielsweise faires Entscheidungsverhalten, zuverlässige Auszahlung des Angestelltenlohnes oder Zahlung der firmenanteilmässigen Sozialkosten an die Ausgleichskasse. Erwartungen aus der Perspektive der Organisation sind zum Beispiel geringes Opportunitätsverhalten oder die Verpflichtung gegenüber den Organisationszielen. Verletzungen des psychologischen Vertrages stellen entsprechende Vertrauensbrüche dar. Die Folge von verletzten psychologischen Kontrakten ist nach Robinson et al. (1994), sofern keine Reparatur mit Hilfe eines konstruktiven Dialogs entsteht, der innere Rückzug. Zusatzleistungen werden nicht mehr freiwillig übernommen, kooperatives Verhalten wird eingeschränkt oder es folgt die Kündigung.

Versucht man, in den Prädiktoren des personalen Vertrauens eine Gemeinsamkeit zu finden, so ist ihr gemeinsamer Nenner der eines bestimmten Menschenbildes. Vertrauensvolle Beziehungen basieren auf einem respektvollen Verhalten und auf einer unterstützenden Verhaltensweise. Das opportunistische Verhalten erhält weniger die Aufmerksamkeit. Das stärkere Verlassen auf ein vertrauensvolles Verhältnis im Unternehmen basiert auf den Annahmen, dass das Organisationsmitglied bereit ist, gute Arbeitsleistungen zu vollbringen und stärker von einer intrinsischen Motivation geleitet ist als von externen Anreizkräften. In der Terminologie von McGregor (1967) ist es die Theorie Y, die die Einstellungen zum Organisationsmitglied in einer Vertrauensorganisation bestimmt und nicht die Theorie X, die den Menschen als hauptsächlich extrinsisch motivierte Arbeitskraft einstuft.

#### **10.4 Effekte**

Ein vertrauensvoller Umgang unter den Organisationsmitgliedern führt zu einer Anzahl positiver Effekte und trägt so zu mehr sozialer Effizienz bei.

#### Leistungsqualität

Problemlösungsverhalten:            Untersuchungsergebnisse zeigen, dass Gruppen mit

vertrauensvollen Beziehungen die Problemlösungsprozesse, insbesondere die Klärung der Probleme und der Ziele, besser angegangen sind als Gruppen mit tiefem Vertrauen. Auch qualitative Unterschiede in der Vollständigkeit und dem Einfallsreichtum der Problemlösungen waren festzustellen (Boss, 1978; Klimofski & Karol, 1976; Zand, 1977)

Organisatorischer Wandel: Massnahmen der Organisationsentwicklung verlaufen bei vorhandenem Vertrauen reibungsloser und effektiver (Kegan & Rubenstein, 1973).

### Sinkende Transaktionskosten

Vertrauensbasierte Organisationen kommen mit weniger Kontrollaufwand auf und senken dadurch die Transaktionskosten.

### Kommunikation

Wie bereits mehrmals darauf hingewiesen worden ist, sind interpersonale Kontakte verbunden mit einem offenen Gesprächsverhalten zum einen eine notwendige Voraussetzung, um Vertrauen zu entwickeln. Zum andern resultiert gerade eine offenere Kommunikation aus vertrauensvollen Beziehungen.

Untersuchungsergebnisse haben gezeigt, dass interpersonales Vertrauen die Bereitschaft erhöht, Informationen weiterzugeben, während in Misstrauensverhältnissen, Informationen gefiltert oder zurückgehalten werden (O'Reilly, 1978; O'Reilly & Roberts, 1974). Ähnliches gilt für die Breite des Informationsaustausches (Graen & Schiemann, 1978; Scandura et al., 1986). Ferner steigt in vertrauensvollen Beziehungen die Bereitschaft, Informationen von anderen zu akzeptieren (Earley, 1986; Heimovics, 1984).

### Organizational Citizenship Behavior OCB

Auf die Frage, welchen Einfluss das Vertrauen auf OCB ausübt, kann mit den Ergebnissen von Podsakoff et al. (1990) geantwortet werden. Das Forscherteam konnte einen direkten Effekt von Vertrauen auf OCB nachweisen.

### Organisationales Commitment und Arbeitszufriedenheit

In einer Studie über Telearbeit konnten signifikante Zusammenhänge zwischen personalem Vertrauen und Commitment nachgewiesen werden (Büssing, 2001; Büssing & Broome, 1999; Büssing et al., 1999). Das personale Vertrauen gliederte die Studie in ein Vertrauen in den Vorgesetzten und in ein Vertrauen in das Unternehmen. Commitment wurde in Anlehnung an Etzioni (1975) über die drei Facetten moralische, kalkulative und alienative (vergleichbar mit einstellungsbezogenem Commitment) Bindung erhoben. Signifikante Korrelationen erwiesen sich zwischen den beiden Vertrauensbereichen und den beiden Commitmentfacetten moralische und alienative Bindung (Korrelationen zwischen .48 und .53), (Büssing & Broome, 1999). Die Studie erhob ebenfalls das Job Involvement und konnte signifikante Zusammenhänge zwischen dem personalen Vertrauen und dem Job Involvement nachweisen, wobei das Vertrauen in das Unternehmen eine stärkere Korrelation ( $r = .72$ ) verzeichnete als das Vertrauen in den Vorgesetzten ( $r = .37$ ), (Büssing & Broome, 1999).

Eine Befragung von Graeff (1998) ergab, dass das Vertrauen zum Unternehmen eine vermittelnde Position zwischen nahezu allen unabhängigen Variablen (z.B. soziale Unterstützung, guter Ruf usw.) und dem organisationalen Commitment einnahm. Einen signifikanten Zusammenhang hat die Pfadanalyse zwischen dem Vertrauen zum Unternehmen und dem organisationalen Commitment gezeigt (Pfadkoeffizient von .47), (Graeff, 1998). Keinen Pfad ergab die LISREL-Analyse zwischen dem Vertrauen zum Vorgesetzten und

dem organisationalen Commitment. Den gleichen Effekt verzeichnete die Auswertung bezüglich Arbeitszufriedenheit. Lediglich das Vertrauen zum Unternehmen hatte einen Einfluss (Pfadkoeffizient .4), während das Vertrauen zum Vorgesetzten für die Erklärung der Zufriedenheit bedeutungslos blieb.

Zusammenhänge zwischen Vertrauen und Commitment wurden auch von Morgan und Hunt (1994) oder von Costa et al. (2001) festgestellt.

## **11 Vertrauensförderung**

### **11.1 Vertrauen als Wertangelegenheit**

Nach Luhmann (1989) basiert die Einstellung gegenüber Vertrauen auf einem Menschenverständnis, das davon ausgeht, dass grundsätzlich vertraut werden will. Vertrauen ist nach dieser Auslegung ein Wert, welchem sich die Organisation ausdrücklich verpflichten könnte. Will Vertrauen als Wert gelebt werden, nimmt es dispositionalen Charakter an und wird einstellungs- und verhaltensbestimmend.

Dagegen ist Vertrauen ein kalkulatorisches Element ohne Wertbezug, wenn es austauschtheoretisch verstanden wird. Vertrauen wird dann als ein Nehmen und Geben betrachtet, welches sich allenfalls in einem Summenspiel berechnen lässt und auf einem rationalen und ökonomischen Kalkül beruht.

Für die Vertrauensförderung will eine Orientierung am Wert *Vertrauen* bedeuten, dass eine Organisation die Quellen für Vertrauen in ihrem Werteprofil verankert. Vertrauen als einem Wert, dem die Organisation sich verpflichten will, impliziert zugleich eine wertschätzende Einstellung gegenüber dem Organisationsmitglied, die die positiven Kräfte fördern will und dafür Ressourcen investiert. In der vertrauensbasierten Organisation durchdringt diese Werthaltung und damit verbundene Einstellungen das gesamte Gebilde, von der Unternehmensphilosophie, über die Unternehmenspolitik und -ethik bis zum Betriebsklima, vom Firmenimage bis zum Lieferantenpartner. Eine wenig vertrauensbasierte Organisation kennt hingegen Vertrauen als dispositionale Eigenschaft nicht.

### **11.2 Gefahren des Vertrauens**

Ganz ohne Vertrauen funktioniert kein Unternehmen. Selbst wenig vertrauensbasierte Unternehmen sind der Gefahr ausgesetzt, dass das wenige vorhandene Vertrauen auch noch verletzt werden könnte.

Ein Gefahrenpotential beschreibt Ripperger (1998) durch die Misstrauensspirale. In einer vertrauensvollen Beziehung wird das Entgegenbringen von Vertrauen als Gegenstand eines impliziten Vertrages bzw. eines psychologischen Kontrakts aufgefasst. Werden plötzlich Monitoraktivitäten intensiviert, kann dies vom Organisationsmitglied als einseitiger Bruch der impliziten Vertrauensabmachung ausgelegt werden. Eine Folge davon ist, dass sich der Mitarbeitende seinerseits weniger stark an den Vertrag gebunden fühlt, seine intrinsische Motivation davon betroffen ist und er sein Anstrengungsniveau reduziert. Von der Organisationsseite her wird darauf mit noch strengeren Kontrollen reagiert, um das Leistungsniveau zu erhalten. Misstrauenshandlungen von beiden Seiten erodieren dann die anfängliche Vertrauenssituation.

Eine weitere Gefahr für das Vertrauen liegt in der Unkenntnis von Vertrauensprozessen. Kognitives Wissen über das Vertrauensphänomen ermöglicht präventives Handeln. Sitkin und Roth (1993) betonen in der Vertrauensthematik den Vertrauensschwund und liefern dazu ein nützliches Konzept. Wird entgegengebrachtes Vertrauen enttäuscht, entstehen unterschiedliche Reaktionen. Nach Sitkin und Roth (1993) ist es notwendig, zwischen einer Beeinträchtigung oder Reduzierung des Vertrauens und dem Entstehen von Misstrauen zu unterscheiden. Grundlage dafür ist die erlebte Wertkongruenz. Enttäuschte Erwartungen führen bei bestehender wahrgenommener Wertkongruenz zu einer kontext-spezifischen Verminderung des Vertrauens. Beispielsweise wird der Vorgesetzte beim nächsten persönlichen Gespräch mit dem Kunden M wieder anwesend sein, weil der Mitarbeiter X das letzte Gespräch nicht regelkonform geführt hat. Sein Verhalten ändert der Vorgesetzte einzig gegenüber diesem Kontext. Bei allen andern Kundengesprächen von X wird der Vorgesetzte hingegen nach wie vor nicht präsent sein. Die konkrete Erfahrung lehrt den Vorgesetzten, dass bezüglich bestimmter Situationen auf die andere Person kein Verlass ist. Demgegenüber werden Verletzungen von Wertwartungen als Ausdruck generalisierter Nicht-Übereinstimmung wahrgenommen. Ein Mitarbeiter nutzt das entgegengebrachte Vertrauen als Verantwortlicher der Spesenkasse aus, fälscht Belege und bereichert sich. Das unehrliche Verhalten wird vom Vorgesetzten gerügt und verurteilt, aber nicht durch die Situationsspezifität erklärt, weshalb es für alle Situationen zukünftiges Misstrauen bewirkt. Je nach der subjektiven Bewertung kommt es nach Sitkin und Roth (1993) zu der einen oder anderen Auswirkung. In jedem Fall wird es zunächst zu bürokratischen, „legalistischen“ Reaktionen kommen. Formale Regelungen und Prozeduren werden betont, die Beziehung wird zusätzlich institutionalisiert, die rechtliche Absicherung wird besser beachtet und die juristische Rhetorik wird stärker gebraucht. Die darauf eintretenden Folgen bei der Reduktion des Vertrauens sind anders als beim Entstehen von Misstrauen. In ersten Fall bemüht man sich um eine Koordination und Kontrolle der Aufgabenerledigung, während sich beim Misstrauen eine wachsende soziale Distanz und eine Zunahme unpersönlicher Aspekte in der Beziehung bemerkbar machen.

### 11.3 Förderungsmassnahmen

Das Ausmass an Vertrauen darf den Empfänger nicht überfordern. Vor zu viel geschenktem Vertrauen ist zu warnen. Vertrauen wird zur Belastung und ruft Stressreaktionen hervor, wenn die Kompetenzen des andern vom Vertrauenden überschätzt werden. Im Hinblick auf Förderungsmassnahmen gilt es zudem zu bedenken, dass vertrauensvolles Verhalten das opportunistische Verhalten beim andern nicht ganz eliminieren kann. Mögliche Massnahmen zur Vertrauensförderung sind beispielsweise:

- Der Opportunitätsgedanke sollte nicht in den Vordergrund rücken und verhaltensbestimmend werden. Auf die Folgen ist in der Misstrauensspirale bereits hingewiesen worden. Die Monitoraufwände sind so tief wie möglich und so hoch als nötig zu halten.
- Elemente zur intrinsischen Arbeitsgestaltung wie autonome Handlungsspielräume schaffen Vertrauen (vgl. Hackman & Oldham, 1980). Monetäre Anreizsysteme sind gezielt und funktionspezifisch einzusetzen (für Zielgruppen im Verkaufsbereich geeigneter als für Mitarbeitende im Backoffice). Wenn zu viele monetäre Steuerungsinstrumente existieren, sollte ein Teil durch andere Methoden wie Qualifikationsgespräche oder Anerkennungsrituale ersetzt werden.
- Eine offene Kommunikation ist zu pflegen, die beispielsweise die Bereitschaft erhöht, lösungsrelevante Informationen vollständig auszutauschen, denn derartige Handlungen sind Vertrauenshandlungen.

Wie bereits erwähnt wurde, hat das *Vertrauen zum Unternehmen* seine Ankerpunkte in der Präsenz von Organisationsrepräsentanten wie auch in organisationskulturellen, -technischen und -wirtschaftlichen Faktoren. Folgende Vorschläge zeigen, wie das Vertrauen zum Unternehmen gefördert werden könnte:

- Die Zuverlässigkeit des technischen Systems ist zu gewährleisten. Technische Fehler sollten nicht eintreten oder sind sofort zu beheben.
- Die Organisationsmitglieder leben die Vertrauensorganisation nicht nur nach innen, sondern auch nach aussen.
- Gelebte Werte und Normen der Organisation sollten dem Kunden und der Kundin und anderen Bezugsgruppen bekannt sein und sollten durch den Gebrauch des Produkts oder durch die Benutzung der Dienstleistung erlebbar gemacht werden.
- Die Öffentlichkeit ist ehrlich und zuverlässig über für sie relevante Unternehmensereignisse zu informieren.
- Über soziale Aktionen könnte breit informiert werden.
- Eine Orientierung an ethisch-moralischen Grundsätzen könnte über ein öffentliches Commitment bekannt gemacht werden.

Obige Vorschläge zeigen, dass das Vertrauen in Organisationen über mehrere Ebenen zu fördern ist. Der Blick kann sich auf das intraorganisationale Vertrauen richten, welches das Vertrauen zwischen den Mitgliedern einer Organisation umfasst oder auf das innerbetriebliche Vertrauen, welches meist eine Determinante des Betriebsklimas ist. Zielgrösse ist das *personale Vertrauen*. Dagegen haben Kundenvertrauen, öffentliches Vertrauen und zunehmend auch interorganisationales Vertrauen eine andere Zielgrösse, nämlich das *Vertrauen zum Unternehmen*.

## 12 Vertrauensskalen

Aus den empirischen Forschungen zum Vertrauenskonstrukt hatte die von Rotter entwickelte Skala Interpersonal Trust (siehe Kapitel 3: Vertrauen als personale Variable) grössere Bekanntheit erreicht.

Für den organisationalen Bereich sind die Vertrauensskalen noch nicht so zahlreich. Leana und van Buren III (1999) verwiesen in ihrer Modellvorstellung zur Vertrauensfunktion im Zusammenhang mit sozialem Kapital einzig auf die Skala von Cummings und Bromiley und sind der Meinung, dass doch noch einige methodologische Probleme zu klären seien. Graeff (1998) bemerkte in seiner Arbeit, dass nur sehr wenige Autoren das Vertrauenskonstrukt operationalisierten, weshalb er für die Befragung eine eigene Skala entworfen hatte.

Für die Skalenerstellung einer Untersuchung im Bereich Telearbeit orientierten sich Büssing und Broome (1999) an Nyhan und Marlowe (1997). Das Erhebungsinstrument ist in Büssing et al. (1999) abgedruckt.

Die erste Skala *Personales Vertrauen zum Vorgesetzten* nimmt Aspekte der Austauschbeziehung mit dem Vorgesetzten als Indikatoren. Diese beinhalten neben vertrauensrelevanten Eigenschaften und Qualifikationen des Vorgesetzten auch Regelungen in der Interaktion und Kommunikation. Mit der zweiten Skala *Personales Vertrauen zum Unternehmen* werden Erfahrungen in direkten Austauschbeziehungen mit den Arbeitskollegen und -kolleginnen in der Zentrale und vor allem vertrauensrelevante Eigenschaften und Regelungen der interpersonalen Austauschbeziehung mit diesen

Personengruppen aus der Sicht der Telearbeiter erhoben. In einer Organisation ohne Telearbeit müsste der Fragebogen den Fokus auf die Personen des Managements als Repräsentanten der Organisation richten.

Ausführlicher werden die beiden Skalen von Graeff und Cummings und Bromiley nachstehend vorgestellt:

### 12.1 Skala Graeff

Graeff (1998) unterschied zwischen *Vertrauen zum Unternehmen* und *Vertrauen zum Vorgesetzten*.

*Vertrauen zum Unternehmen* begreift Graeff als eine positive, vertrauensvolle Einschätzung eines Organisationsmitglieds gegenüber der Gesamteinstitution. Operationalisiert hat Graeff das Konstrukt mit Hilfe der Dimensionen nach Lee und Moray (in Graeff, 1998):

Foundation of trust:.... Annahmen über natürliche und soziale Ordnungen, die Vertrauen möglich machen.

Itembeispiel: Dieses Unternehmen bietet mir eine Zukunft.

Performance:..... Erwartung von konsistentem und wünschenswertem Verhalten.

Itembeispiel: Die Ziele, die sich das Unternehmen setzt, erreicht es auch.

Process:..... Einschätzung der zugrundeliegenden Merkmale oder Charakterzüge, die Verhalten und Ergebnisse beeinflussen.

Itembeispiel: Die Unternehmenspolitik ist transparent und nachvollziehbar.

Purpose:..... Motive oder Intentionen des Handelnden.

Aus Reliabilitätsüberlegungen fielen Items dieser Dimension in der Endfassung aus dem Fragebogen.

Die Skala besteht aus 8 Items. Reliabilitätswerte von Alpha .87 wurden erreicht (Graeff, 1998).

Das *Vertrauen zum Vorgesetzten* wurde mit Items abgefragt, die bereits in früheren Untersuchungen eingesetzt worden waren und umfasst folgende Aspekte, die jeweils mit Hilfe eines Itembeispiels verdeutlicht sind:

Verlässlichkeit:..... Was mein Vorgesetzter verspricht, hält er auch.

Vertrauenswürdigkeit:..... Ich kann mich darauf verlassen, dass mein Vorgesetzter ehrlich ist.

Reziprozität:..... Ich vertraue meinem Vorgesetzten ebenso, wie er mir vertraut.

Loyalität:..... Mein Vorgesetzter verhält sich mir gegenüber auch dann loyal, wenn er sich dadurch selbst Angriffen aussetzt.

Ansprechbarkeit:..... Mein Vorgesetzter nimmt sich Zeit, wenn ich mit Vorschlägen zu ihm komme.

Die Skala beinhaltet 10 Items und ergab einen Reliabilitätswert von Alpha .93 (Graeff, 1998, S. 190). Der Fragebogen ist in Graeff (1998) vollständig abgedruckt.

## 12.2 Skala Cummings und Bromiley

Das von Cummings und Bromiley (1996) vorgestellte Erhebungsinstrument *Organisational Trust Inventory OTI* ist bei der später in dieser Arbeit vorgestellten Befragung in der Kurzform zum Einsatz gekommen.

Die der Skala zugrunde liegende Definition des Vertrauens basiert auf der Denkhaltung, dass das Verhalten von Organisationsmitgliedern auf Ehrlichkeit und guten Glaubenssätzen beruht, und dass ein limitierter Opportunismus angenommen wird. Den theoretischen Rahmen erhielt das Konzept durch die Angliederung an die Transaktionskostentheorie. Cummings und Bromiley (1996) definieren demnach Vertrauen „...as an individual’s belief or common belief among group of individuals that another individual or group

- (a) makes good-faith efforts to behave in accordance with any commitments both explicit or implicit,
- (b) is honest in whatever negotiations preceded such commitments,
- (c) does not take excessive advantage of another even when the opportunity is available” (Cummings & Bromiley, 1996, S. 303).

Die Langversion des Fragebogens (81 Fragen) operationalisiert Vertrauen über die Einstellungsdimensionen a) Zusagen einhalten, b) ehrliches Verhandeln und c) kein Ausnutzen der Vorteile. In der Vollversion ist der Fragebogen in Cummings und Bromiley (1996, S. 320 – 329) abgedruckt.

Für jede der drei Dimensionen umfassten die Fragen die einer Einstellung zugehörigen kognitiven, affektiven und verhaltensbezogenen Kategorien (siehe Abbildung 24).

		Einstellungskomponenten		
		affektiv	kognitiv	Verhalten
Vertrauens- dimensionen	keeps commitment			
	negotiates honestly			
	avoids taking excessive advantage			

Abbildung 24: Definitionsmatrix von Vertrauen als Einstellung nach Cummings und Bromiley (1996)

Der in dieser Arbeit eingesetzte schriftliche Fragebogen hat die Items von Cummings und Bromiley (1996) fast unverändert übernommen. Einzig die Wir-Form wurde zur Ich-Form abgeändert und der Objektbezug war auszutauschen. Das Itembeispiel „We think that \_\_\_\_\_ meets its negotiated obligations to our department“ wurde dann zu “Ich denke, dass das oberste Management die getroffenen Vereinbarungen mit unserer Abteilung einhält”.

Cummings und Bromiley (1996) legten folgende Prüfungsergebnisse der Skala vor: Konfirmatorische Faktorenanalysen zeigen hohe signifikante Korrelation zwischen jedem Item und dem zu bestätigenden Faktor. 11 Items bilden die Ausnahmen und fallen unter den Korrelationswert von .6. Diese Fragen haben generell den Verhaltensaspekt der Vertrauensdimension betroffen.

Die drei Einstellungsdimensionen korrelieren stark (von .8 bis .93). Die Reliabilität (composite reliability) jeder Dimension war hoch (.95 bis .96). Der Zuverlässigkeitsindex für das Modell ist im erforderlichen Rahmen (Bentler's comparative fit index .81).

Die Frage, ob es einen Unterschied bedeutet, das Vertrauen nach emotionalen, kognitiven oder verhaltensbezogenen Aspekten zu erfassen, ist gemäss der Ergebnisse mit Ja zu beantworten. Zwei Subdimensionen werden bestätigt: Der Antwortmodus auf affektive und kognitive Items ist fast identisch ( $r = .99$ ), unterscheidet sich aber vom Modus zur Verhaltensbezogenheit (affektiv / verhaltensbezogen:  $r = .49$ ; kognitiv / verhaltensbezogen:  $r = .40$ ).

Gesamthaft gesehen operationalisiert der Fragebogen Organizational Trust Inventory OTI die geforderten drei Dimensionen in akzeptabler Weise. Einzig im Antwortmodus grenzen sich die verhaltensbezogenen Fragen vom affektiven und kognitiven Modus ab.

Die Kurzversion umfasst 12 Items. Auf die Fragen der Verhaltensdimension wurde gänzlich verzichtet. Die Zuverlässigkeit wurde deshalb noch besser (Bentler's comparative fit index .98). Die drei Dimensionen „Zusagen einhalten“, „ehrliches Verhandeln“ und „kein Ausnutzen der Vorteile“ zeigten hohe Korrelationen (Cummings & Bromiley, 1996).

### 12.3 Skalenvergleich

Den Skalen *Vertrauen zum Unternehmen* ist in allen drei Beispielen von Büssing, Graeff und Cummings und Bromiley gemeinsam, dass sie eine Zwischenstellung zwischen personalem Vertrauen und Systemvertrauen einnehmen.

Vom personalen Vertrauen grenzen sich die Skalen ab, indem das Unternehmen oder das Management als Bezugs- bzw. Vertrauensobjekt in den Vordergrund rückten. Hintergründig handelt es sich jedoch um den Prozess des personalen Vertrauens mit der zentralen Komponente der Interaktion. Management und Unternehmung werden mit den Personen assoziiert, die diese beiden Dimensionen verkörpern. Vertraut wird somit einer oder mehreren Personen, mit denen interagiert wird. Die erwähnten Skalen des Vertrauens zum Unternehmen beinhalten deshalb auch Prädiktoren des personalen Vertrauens.

Dem Systemvertrauen sind die Skalen nahe, weil sie Prädiktorvariablen wie beispielsweise abstrakte Regeln mit Bezug zum sozialen organisationalen System miteinbeziehen.

Systemvertrauen<sup>5</sup> hebt sich von den unmittelbar personalen Interaktionszusammenhängen ab und erfasst Vertrauenskomponenten, die nebst dem Bezug auf soziale Systeme auch auf technische und wirtschaftliche Systemkomponenten bezogen sind. Das Vertrauensmodell *Vertrauen zum Unternehmen / Systemvertrauen* (siehe Abbildung 23) verdeutlicht diese Abgrenzung, indem Systemvertrauen auf der Prädiktorenhöhe der technischen und wirtschaftlichen Systemkomponenten eingezeichnet ist.

---

<sup>5</sup> Büssing et al. haben für das Systemvertrauen die Skala Vertrauen in das Arbeitssystem entwickelt. Sie ist in Büssing et al. (1999) zu finden.

### 13 Zusammenfassung

Die Bedeutung von Vertrauen scheint in der Wirtschaftspraxis unbestritten. Doch ist man vorsichtig gegenüber zu vertrauensvollem Verhalten und setzt bevorzugt Kontrollmechanismen ein. Unterstützt wird die Befürwortung von kontrollierendem Verhalten durch die in den ökonomischen Wissenschaften gelehrte Prinzipal-Agent-Theorie, die von einem Abhängigkeitsverhältnis zwischen Arbeitnehmer (Agent) und Prinzipal (Arbeitgeber) ausgeht und beim Menschen opportunistisches Verhalten annimmt.

Im Zuge einer zunehmenden Wirtschaftstätigkeit im tertiären Sektor werden immer mehr Arbeitsplätze im Dienstleistungssektor angesiedelt sein. Dienstleistungsaufgaben lassen sich weniger durch tayloristische Arbeitsstrukturen gestalten und verlangen deshalb vermehrte Vertrauensstrukturen.

Die Sozial- und Wirtschaftswissenschaften haben diesen Trend aufgegriffen, wodurch in den letzten Dekaden die Vertrauensforschung intensiviert worden ist (Schweer & Thies, 2002; Nooteboom, 2002). Vertrauen wird für organisationales Handeln als dermassen wichtig erachtet, dass es nebst finanziellen Kennzahlen und Technologiewerten in einem Sozialkapital-Index erhoben werden sollte (vgl. Leana & van Buren III, 1999).

Die zusammengetragenen Definitionen von Vertrauen zeigen vor allem die Komplexität des Konstrukts auf. Vertrauen wird durch unterschiedliche Komponenten und Ansätze fassbar gemacht. Die Vielfalt der Verständnisse und Definitionen zeigt sich über die folgenden Analyseobjekte:

- 1 die Person, die Vertrauen schenkt
- 2 die Eigenschaften dieser Person oder ihr Verhalten
- 3 die Beziehung zwischen den im Vertrauensprozess involvierten Personen
- 4 das Verhalten der Person, der Vertrauen geschenkt wird
- 5 der Prozess des Vertrauens
- 6 die Wirkung und die Funktion von Vertrauen
- 7 die Eigenschaften von Vertrauen

Eine abstraktere Systematisierung von Schweer und Thies (2002) gliedert die Vertrauensforschung in eine wissenschaftstheoretische und eine strukturelle Ebene. Zur wissenschaftstheoretischen Ebene zählen die Theoriegebilde des lerntheoretischen Ansatzes nach Rotter (1971), des tiefenpsychologischen Ansatzes nach Erikson (1980), des spieltheoretischen Ansatzes nach Deutsch (1958) oder des soziologischen Ansatzes nach Luhmann (1989).

Der strukturellen Ebene ordnen Schweer und Thies (2002) Konzepte und Ansätze zu, die den Fokus auf einzelne Bestimmungsstücke des Vertrauens legen (z.B. Stufenmodelle, Misstrauen).

Der tiefenpsychologische und der lerntheoretische Ansatz begründen Vertrauen in der personalen Variable. Erikson (1980), ein Vertreter der tiefenpsychologischen Orientierung, begreift Vertrauen als eine Persönlichkeitsvariable, die sich in der frühesten Kindheit entwickelt, wenn sich im Kleinkind ein Urvertrauen aufzubauen beginnt. Rotter (1971, 1980) begründet Vertrauen ebenfalls als Persönlichkeitsvariable. Vertrauen ist nach seiner Theorie weniger eine entwicklungspsychologische Angelegenheit, sondern lerntheoretisch bedingt. Der Mensch eignet sich eine Vertrauensdisposition an, indem er als Kind lernt, dass er sich auf die Aussagen und Versprechen anderer verlassen kann.

Am Beispiel des spieltheoretischen Ansatzes nach Deutsch (1958) wird Vertrauen als situative Variable begründet. Deutsch wählte ein Forschungsdesign, in welchem Menschen in Verhandlungssituationen zwischen kooperativem und kompetitivem Verhalten zu wählen hatten. Wenn der kooperative Ansatz bevorzugt worden ist, wurde dies als ein Vertrauen in die Situation interpretiert. Bei der Wahl des kompetitiven Ansatzes wäre Vertrauen nicht vorhanden gewesen. Die Problematik bei diesem Ansatz besteht darin, dass kooperatives Verhalten auch wegen taktischen Überlegungen und nicht nur wegen einer Vertrauenslage gewählt werden kann.

Ein neuerer Ansatz von Schweer und Thies (2002) begründet Vertrauen als Beziehungsvariable und postuliert einen interaktionistischen Ansatz. Der Mensch unterscheidet zwischen Situationen, in denen Vertrauen eher möglich ist, und solchen, in denen von Vertrauen eher abzusehen ist. Als weiteres kommt die implizite Vertrauentheorie zum Einsatz. Aufgrund von individuellen Entscheidungsmustern kommt das Individuum zum Schluss, ob die andere Person vertrauenswürdig oder nicht vertrauenswürdig ist. Ein Entscheid in Richtung vertrauenswürdig führt zu einem andern Handlungsmuster als ein Entscheid dagegen.

Vertrauen wird von Luhmann (1989) als fundamentaler Mechanismus deklariert, ohne den kein gesellschaftliches System funktionieren würde und keine Alltagssituationen bewältigt werden könnten. Vertrauen beinhaltet in seiner Theorie eine komplexitätsreduzierende Funktion. Die soziale Welt ist derart komplex, dass es keinem Menschen gelingen kann, sämtliche potentiell zur Verfügung stehenden Informationen aufzunehmen und zu verarbeiten. Um Handlungsunfähigkeit zu vermeiden, entwickelt sich nach Luhmann (1989) ein Reduktionsmechanismus in Form von Vertrauen. Weil man davon ausgeht, dass die andere Person besser informiert ist, mehr Sachwissen aufweist und mehr Erfahrung besitzt, vertraut man ihr.

Für Luhmann (1989) bedeutet Vertrauen weiter eine Risikoleistung. Die Person, die vertraut, geht das Risiko ein, dass die andere Person die Erwartungen nicht erfüllt. Ohne das faktisch vorhandene Risiko, dass das investierte Vertrauen enttäuscht werden könnte, geschieht kein Vertrauen.

In der Umgangssprache werden Vertrauen und Misstrauen als Gegensatzpaar ausgelegt. Zu bedenken gilt jedoch, dass fehlendes Vertrauen einem Interaktionspartner gegenüber nicht zwangsläufig Misstrauen bedeutet. Vertrauen wird ferner von Ripperger (1998) von den Bedeutungen der Zuversicht, der Hoffnung oder des Zutrauens abgegrenzt.

Die Entstehung von Vertrauen lässt sich aus einer phylogenetischen, einer ontogenetischen und einer situationsbedingten Perspektive begründen.

Phylogenetische Begründungen sind Luhmann (1989) zu entnehmen, welcher dem Mensch ein inneres Vertrauenssystem zuspricht. Die ontogenetische Perspektive umfasst Entwicklungskonzepte, die in der frühesten Kindheit den Entwicklungsschritt des Urvertrauens festlegen (Erikson, 1980) oder die die Vertrauensentwicklung lernbedingt verstehen (Rotter, 1971). Die situationsbedingte Perspektive erachtet die Entstehung von Vertrauen als ein im alltäglichen Leben immer wiederkehrendes Phänomen, welches mit zwei Modellen näher gebracht wird. Im Sequenzenmodell nach Luhmann (1989) handelt es sich erst bei folgenden Schritten um Vertrauensentstehung: a) Ein Anlass zum Vertrauen muss gegeben sein, sonst kommt das Vertrauensproblem gar nicht auf. b) Der Vertrauende hat sich auf die Situation einzulassen, erbringt eine riskante Vorleistung und hat sich einem

Vertrauensbruch auszusetzen. c) Der Vertrauenspartner muss die Möglichkeit haben, das Vertrauen zu enttäuschen.

Das Drei-Stufen-Modell von Shapiro et al. (1992) ist auf geschäftliche und berufliche Beziehungen ausgerichtet. Vertrauen basiert auf einer ersten Stufe zunächst auf Kalkulation. Auf der zweiten Stufe beruht das Vertrauen auf genügend Wissen über den andern, um das Verhalten vorher sagen zu können. Auf der dritten Stufe haben die beiden Interaktionspartner ihre jeweiligen Intentionen, Werte und Normen wechselseitig ausreichend verinnerlicht, um auf gemeinsamer Basis fortzufahren.

Luhmann (1989) unterscheidet zwischen einem Vertrauen in Personen und einem Vertrauen in soziale Systeme. Im Gegensatz zum personalen Vertrauen, welches sich zwischen zwei Personen abspielt, geschieht Systemvertrauen zwischen Personen und beispielsweise einer Lebensmittelkette, dem Verkehrssystem oder dem Geldsystem. Das personale und das systemische Vertrauen unterscheiden sich durch den Aspekt der interpersonalen Kommunikation. Direkte, persönliche Kontakte finden beim Systemvertrauen nur begrenzt statt. Ebenfalls spielt die Reziprozität im Systemvertrauen eine untergeordnete Rolle. Beim personalen Vertrauen erwartet die vertrauensgebende Person, dass der Interaktionspartner ebenfalls Vertrauen investiert und das erwartete Vertrauen nicht enttäuscht. Wegen des erheblichen Abstraktionsgrades und wegen des fehlenden personifizierten Objekts kann das Vertrauen vom System nicht in der Art erwidert werden, wie dies einer Person möglich ist.

Organisationales Vertrauen wird mithilfe der Vertrauentheorie nach Luhmann (1989) mit zwei Modellen verdeutlicht. Das erste Modell versteht organisationales Vertrauen als ein interpersonales Vertrauen zwischen der Organisation und den Organisationsmitgliedern. Der Vertrauensprozess geschieht zwischen Menschen (z.B. Mitarbeiter und Vorgesetzte) und stützt sich auf die zwischenmenschliche Kommunikation.

Das zweite Modell erklärt organisationales Vertrauen als ein Vertrauen, das Organisationsmitglieder gegenüber der Organisation empfinden. Diesem Modell liegt der Ansatz des Systemvertrauens nach Luhmann (1989) zugrunde. Die Vertrauensbeziehung zum Unternehmen oder zum System ist die Analyseeinheit und nicht mehr die Vertrauensbeziehung zur andern Person.

Die aus der Vertrauensforschung und –literatur zusammengetragenen Informationen weisen auf der Prädiktorensseite auf eine ausgesprochen starke Ausrichtung auf subjektive Erwartungen der vertrauenden Person hin. Ob sie eine riskante Vorleistung in Form von Vertrauen erbringen will, hängt von der Einschätzung verschiedener Vertrauskriterien bei der andern Person ab, wie beispielsweise Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit, Fairness oder Ehrlichkeit. Auf der Effektseite hat die organisationspsychologische Forschung bisweilen gezeigt, dass vertrauensvolle Beziehungen beispielsweise zu besserem Problemlösungsverhalten führen, ein höheres Organizational Citizenship Behavior auslösen oder dass Vertrauen mit Commitment zusammenhängt (vgl. Zand, 1977; Podsakoff et al., 1990; Büssing, 2001). Des öfteren wurde nachgewiesen, dass einer offenen Kommunikation zentrale Bedeutung zukommt (vgl. Scandura et al., 1986).

Zur Förderung von personalem Vertrauen in Organisationen ist festzuhalten, dass der Pflege von vorhandenem Vertrauen Aufmerksamkeit zu schenken ist. Das Vertrauskapital ist leicht zu verspielen, indem unbedacht neue Kontrollmassnahmen eingeführt werden. Damit wird ungewollt zu einer unerwünschten Misstrauensspirale verholten. Aufzubauen ist ein vertrauensvolles Klima durch ein Verhalten gegenüber den Organisationsmitgliedern, welches ihnen in erster Linie Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit zutraut. Die Gefahr eines opportunistischen Verhaltens ist nicht ausser acht zu lassen, aber ihr Stellenwert ist zu

relativieren. Die Arbeitsgestaltung wie auch die interpersonale Kommunikation oder der kommunikative Auftritt nach aussen beinhalten zahlreiche Möglichkeiten, eine Vertrauenskultur aufzubauen und zu pflegen.

Den theoretischen und konzeptionellen Inhalten folgt zum Schluss ein forschungsmethodischer Zugang. Von den existierenden Vertrauensskalen wird diejenige von Graeff (1998) ausführlicher vorgestellt und mit der ebenfalls detaillierter beschriebenen Skala von Cummings und Bromiley (1996), welche in der dieser Arbeit zugrunde liegenden Befragung eingesetzt wurde, verglichen. Beide Skalen definierten organisationales Vertrauen als Vertrauen gegenüber dem Vorgesetzten, welches personales Vertrauen impliziert. Vertrauen gegenüber dem Vorgesetzten wurde in beiden Skalen mit Vertrauskriterien wie beispielsweise Ehrlichkeit oder Verlässlichkeit erforscht. Zudem wurde organisationales Vertrauen als das Vertrauen zum Unternehmen definiert. Die Skala von Cummings und Bromiley (1996) benutzte dazu die gleichen Vertrauskriterien wie für das Vertrauen gegenüber dem Vorgesetzten, nur der Objektbezug wurde ausgewechselt. In der Skala von Graeff (1998) dagegen wurde das Objekt Unternehmen mit Aussagen wie z.B. erreichte Unternehmensziele oder transparente Unternehmenspolitik operationalisiert.

## IV Vernetzung von Identitätstheorien, Identifikation und Vertrauen

### 1 Einleitung

Dieses Kapitel bezweckt eine Verdichtung der drei behandelten Themenbereiche *Identitätstheorien*, *Identifikations- / Commitmentkonzepte* und *Vertrauenstheorien*. Die konsolidierte Zusammenstellung repräsentiert zugleich die Essenz, die der Titel dieser Arbeit vorausschickt: Identifikation und Vertrauen in Organisationen.

In einem ersten Schritt wird eine Synthese zwischen identitätstheoretischen Inhalten und den organisationalen Identifikations- und Commitmentkonzepten vorgenommen. Zum einen wird organisationale Identifikation mit dem dem Menschen inhärenten Wunsch nach einem Identitätsverständnis begründet. Zum andern wird zu offenen Fragestellungen, die das organisationale Commitment betreffen, auf der Basis von identitätstheoretischem Wissen nach Lösungsansätzen gesucht.

Der zweite Schritt verfolgt die Synthese zwischen den postulierten organisationalen Vertrauensebenen und der organisationalen Identifikation bzw. des organisationalen Commitments.

### 2 Identitätspsychologische Verankerung der organisationalen Identifikation und des organisationalen Commitments

Identifikation und organisationales Commitment werden an dieser Stelle als zwei aufeinander bezogene psychologische Teile verstanden, für deren gemeinsame Bezeichnung ein zutreffendes Wort erst geschaffen werden müsste. Wird der Vergleich vom Weg, der zum Ziel führt, einbezogen, so wird Identifikation als der Weg zum Ziel verstanden und die Existenz des organisationalen Commitments wird als Ziel selbst ausgelegt. Commitment wiederum kann unterschiedliche Zustände aufweisen, wie auch der Weg der Identifikation verschieden aussehen kann.

Wie die Forschungsgeschichte zum organisationalen Commitment gezeigt hat, rückten Identifikationsvertreter wie beispielsweise O'Reilly und Chatman (1986) oder Brown (1969) die Identifikationsthematik in den Vordergrund. Andere Vertreter wie beispielsweise die Porter-Gruppe (Porter et al., 1974) oder Meyer und Allen (1984) beschrieben organisationales Commitment mitunter mit einer Identifikation mit der Organisation und stellten damit die Identifikation in den Dienst des Commitments.

Das hier skizzierte Modell versteht Identifikation und Commitment als zwei gleichgewichtige Größen, ohne die eine es die andere nicht gibt. Identifikation wird dabei vor allem durch identitätspsychologische Selbstdefinitionen begründet. Aber auch durch andere psychologische Verankerungen wie beispielsweise eine bedürfnismotivierte Begründung sind einzubeziehen (siehe Abbildung 25).

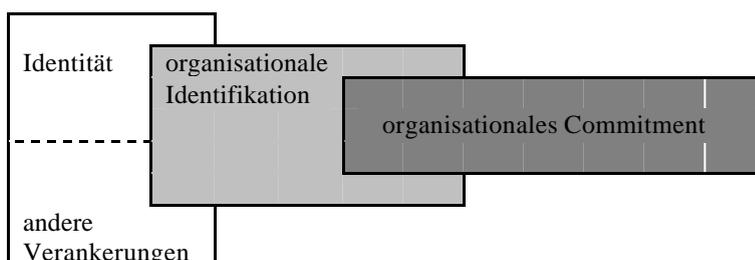


Abbildung 25: Verankerung von organisationaler Identifikation und organisationalem Commitment

*Organisationales Commitment* wird von der Autorin als ein kognitiver, emotionaler und verhaltenswirksamer Zustand eines Organisationsmitglieds verstanden, welcher sich auf die Organisation bezieht.

*Organisation* wird mit den Worten von Mintzberg (1991, S. 13) aufgefasst als „die kollektive Handlung bei der Verfolgung einer gemeinsamen Mission“ oder mit der etwas salopperen Formulierung von Mintzberg (1991, S. 13), „dass ein Haufen Leute unter einem erkennbaren Label („General Motors“, „Joe’s Body Shop“) zusammenkommt, um ein Produkt herzustellen oder eine Dienstleistung zu erbringen“.

Für die *Identifikation mit einer Organisation* wird von der Autorin folgendes Verständnis festgelegt: Die Organisation (die kollektive Handlung bei der Verfolgung einer gemeinsamen Mission) wird durch das Individuum bewertet, indem die Organisation mit den eigenen Erwartungen, mit andern Unternehmen, mit gesellschaftlichen und persönlichen Werten und weiteren Komponenten verglichen wird. Bei positivem Ergebnis stellt sich die Bereitschaft ein, die eigenen Ressourcen mehr oder weniger bedingungslos in den Dienst der Organisation zu stellen, dies weil es für das Individuum von Nutzen ist. Es gestaltet seine persönliche Identität, erlebt dabei sein Selbstverständnis als verwirklicht und befriedigt damit seine Bedürfnisse.

*Identität* begreift die Autorin als einen dynamischen Teil des Selbstkonzepts, welcher dem Individuum zu seinem Selbstverständnis verhilft.

Die Frage „Was führt dazu, dass Identifikation überhaupt geschieht?“, wurde in früheren Commitmentkonzepten mit Bezug auf bedürfnisbefriedigende Aspekte erklärt (siehe Kapitel 6.1. im Teil II). Das hier vorgestellte Modell nimmt neu die Sichtweise dazu, dass organisationale Identifikationsprozesse deswegen geschehen, weil das Individuum eine permanente Identitätsarbeit zu bewerkstelligen hat (siehe Abbildung 26). Der Prozess dieser kontinuierlichen Identitätsarbeit besteht aus identitätsrelevanten Erfahrungen. Hausser (1995) verwendet dazu den Begriff *Gegenstandsbeziehungen* und Keupp et al. (2002) sprechen von *situativen Selbstthematierungen*. Die individuelle Identitätsarbeit geschieht im Rahmen einer Identitätsstruktur, die aus veränderbaren Teilidentitäten besteht, vergleichbar denjenigen wie sie Keupp et al. (2002) beschreiben. Jede Teilidentität wiederum ist durch einen Zustand gekennzeichnet, welcher nach Marcia (1966) als erarbeitet, diffus, übernommen oder suchend beschrieben werden kann und welcher sich nach der Theorie von Keupp et al. (2002) noch im Entwurfs- oder bereits im realisierten Stadium befinden kann.

Die individuelle Identitätsarbeit wird weiter durch identitätsgebende Merkmale wie die Zugehörigkeit zu einer Organisation in Gang gesetzt, welches für das Organisationsmitglied das Wahrnehmen bestimmter prototypischer Organisationsmerkmale impliziert. Dieses Prozessverständnis greift auf die Erkenntnisse der sozialen Identitätstheorie nach Tajfel und Turner (1986) zurück.

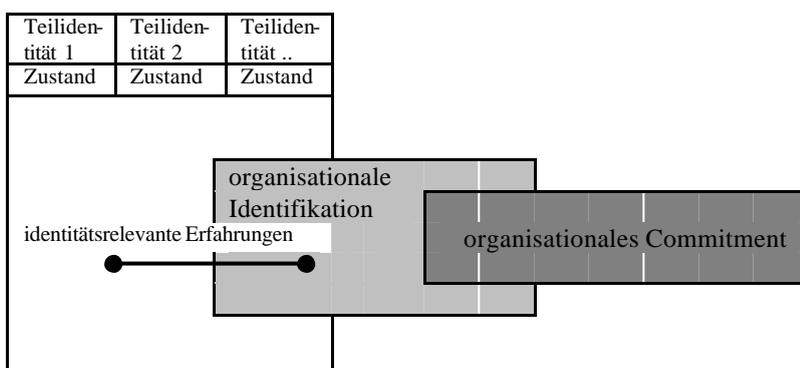


Abbildung 26: Identitätstheoretische Sichtweise der organisationalen Identifikation und des Commitments

Bislang ist eine Vernetzung erst durch eine Modellskizze vorgenommen und durch die theoretischen Bezüge zwischen Identität, Identifikation und organisationalem Commitment hergestellt worden.

Das Modell wäre in einem nächsten Schritt einer empirischen Überprüfung zu unterziehen. Denkbar wäre die Fragestellung „Welche Gegenstandsbeziehungen hängen mit welchen Antworten auf *Wer bin ich?* zusammen?“ oder die Frage nach den prototypischen Merkmalen einer Organisation wiederum verbunden mit den Antworten auf „Wer bin ich?“. Die Diagnose von prototypischen Merkmalen eignet sich möglicherweise auch dafür, auf der Prädiktoreseite des organisationalen Commitments mehr Erkenntnisse zu gewinnen.

### **3 Identitätstheoretisch gestützte Lösungsansätze auf offene Commitmentfragen**

Das theoretische Vernetzen der Inhalte der vorgestellten Identitätstheorien mit denjenigen der Commitmentforschung ergibt zusätzlich zur vorangegangenen Modellskizzierung neue Erklärungen zu noch offenen Fragen. Dazu zählt beispielsweise die Frage der Stabilität. Unterliegt organisationales Commitment Schwankungen oder erweist es sich, wie das Konstrukt Arbeitszufriedenheit, über die Jahre hinweg als eher stabil? Welche Auswirkungen haben Karriereschritte, Personalabbaumassnahmen, Veränderungen der Arbeitstätigkeiten usw. auf die Stabilität? Eine weitere Frage betrifft den Beginn von Commitment. Geschieht Identifikation bereits beim Stellenantritt oder hat sich Commitment erst zu entwickeln? Auch wären mehr Informationen über die dispositionalen Personeneigenschaften von Interesse. Sie könnten beispielsweise die Bereitschaft und den Willen des Menschen zur organisationalen Einbindung betreffen.

Zur Stabilitätsproblematik und zum Beginn von Commitment sind nachstehend einige Lösungsansätze mithilfe von identitätstheoretischen Grundlagen skizziert.

#### Stabilisierende Faktoren

Stabil bleibt die organisationale Identifikation in Anlehnung an die soziale Identitätstheorie (Tajfel & Turner, 1986), wenn die herausragenden bzw. distinkten Merkmale der Organisation beim Organisationsmitglied bedeutend bleiben, und wenn sie von der Organisation nicht so geändert werden, dass sie für den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin an Bedeutung verlieren.

Oder nach der Theorie der Patchwork-Identität (Keupp et al., 2002): das organisationale Commitment bleibt stabil, weil die gemachten Erfahrungen dazu beitragen, dass ein auf die Arbeit bezogener Projektentwurf gefestigt werden kann und zu einem realisierten Identitätsprojekt wird. Dies zeigt sich an einem Beispiel folgendermassen: Frau A hatte kürzlich die Banklehre abgeschlossen und wollte in einem Bankinstitut als Obligationenhändlerin arbeiten. Gemäss ihrem Projektentwurf „Obligationenhändlerin werden“ nahm Frau A eine Stelle als Obligationenhändlerin beim Bankinstitut Z an. Der anfängliche Projektentwurf der Händlertätigkeit ist jetzt ein realisiertes Identitätsprojekt geworden und steht als Teilidentität „Händlerin bei der Bank Z“. Die erarbeitete Teilidentität wird zur Grundlage der täglichen Erfahrungsinterpretation. Identitätsrelevante Erlebnisse werden identitätsverstärkend gedeutet (deduktiver Differenzierungsprozess nach Whitbourne und Weinstock, 1982), wodurch die Identifikation und das Commitment stabil bleiben.

#### Verändernde Faktoren

Von aussen einwirkende Faktoren wie beispielsweise Karriereschritte können Veränderungen in der Arbeitsidentität in Gang setzen und die Commitmentstabilität beeinflussen. Die

Obligationenhändlerin aus obigem Beispiel hat neu eine Leitungsfunktion im Handel zu übernehmen. Ihr Aufgabengebiet erlebt eine beachtliche Veränderung, weil neu auch Führungsaufgaben dazu gehören. Das realisierte Identitätsprojekt „Obligationenhändlerin bei der Bank Z“ hat sich einem Wandel zu unterziehen und wird zum neu entstehenden Identitätsprojekt „Leiterin des Handels bei der Bank Z“ (Prozessstadien einer Teilidentität der Patchwork-Identität). Auf den Zustand einer erarbeiteten Identität (Identitätszustände nach Marcia, 1966) wird Frau A wieder hinarbeiten. Die laufenden Arbeitserfahrungen als Leiterin des Handels festigen einerseits den neuen Identitätsentwurf. Andererseits werden sie das entstehende Identitätsprojekt in seiner Ausgestaltung beeinflussen (deduktive und induktive Differenzierungsprozesse nach Whitbourne und Weinstock, 1982).

Eine stärkere innengeleitete Veränderung der beruflichen Identität geschieht durch neue Projektentwürfe, die aus dem Selbst gespiessen werden. Um beim genannten Beispiel von Frau A zu bleiben, bedeutet dies, dass sie persönlich den tiefen Wunsch verspürt, Führungsaufgaben zu übernehmen und die Leitung des Obligationenhandels übernehmen möchte. Sie formuliert einen neuen Projektentwurf „Leiterin Obligationenhandel“ und beginnt, ihn zu verwirklichen, indem sie nach einer solchen Funktion Ausschau hält.

Auf die Identität können von aussen einwirkende wie innenbestimmte Faktoren auch krisenauslösend wirken. Das realisierte Identitätsprojekt kann nicht mehr gelebt werden, weil die Bedingungsfaktoren geändert haben. Wiederum am Beispiel von Frau A aufgezeigt, könnte sich dies folgendermassen manifestieren: Die Funktion als Leiterin des Obligationenhandels hat Frau A nach mehrjähriger Tätigkeit wegen Umstrukturierungen abzutreten. Ihre neue Aufgabe beinhaltet vermehrt wieder ausführende und Basisaufgaben, welches nicht den Bedürfnissen und Erwartungen von Frau A entspricht. Ihre Identifikation wird an Stabilität verlieren, weil sie sich neu orientieren muss. Eine veränderte Identität ist aufzubauen. Weil diese Situation als Krise wahrgenommen wird, gelangt die Identität in einen instabilen Zustand des Moratoriums oder in einen Zustand der diffusen Identität (Lösungsprozess von Identitätskrisen nach Whitbourne und Weinstock, 1982).

#### Identifikation bei neuen Organisationsmitgliedern

Nach der Denkrichtung der sozialen Identitätstheorie (Tajfel & Turner, 1986) würde das neue Organisationsmitglied relativ rasch eine organisationale Identifikation erleben, wenn es die als für die Organisation charakteristischen Merkmale oder Gruppeneigenschaften als Teile wahrnimmt, die sein Selbst positiv beeinflussen (social categorization process). Ansätze zur organisationalen Identifikation könnten sich beispielsweise bereits in der Bewerbungsphase einstellen, wenn die Bewerberperson die distinkten Merkmale der Organisation als attraktiv erachtet und einen Bezug zur eigenen Persönlichkeit herstellt.

Mehr Zeit würde der Identifikationsprozess in Anspruch nehmen, wenn sich das Zugehörigkeitsempfinden zur neuen Organisation erst nach und nach einstellt. Das neue Organisationsmitglied erkennt erst mit der Zeit die Merkmale, die von gewisser Bedeutung für sein eigenes Selbst sind (social comparison process).

Nach dem Verständnis der sozialen Identitätstheorie ist zudem anzunehmen, dass jedes neue Organisationsmitglied vom Identifikationsprozess eingenommen wird (Erkenntnisse aus dem Minimalgruppenparadigma), wenn die soziale Identität im Selbstkonzept bedeutender ist als die persönliche Identität.

Die modellartigen Darstellungen müssten in einem nächsten Schritt ausführlicher erläutert und dann empirisch geprüft werden. Die Identifikationsstabilität wäre über Langzeitstudien zu messen.

Die noch wenig vorhandenen Beispiele von Langzeitstudien zum organisationalen Commitment zeigen jedoch bereits interessante Ergebnisse. Einer Studie von Pierce und Dunham (1987) ist zu entnehmen, dass der Einfluss von Antezedenzvariablen die Neigung zum organisationalen Commitment drei Monate später signifikant vorhersagen konnte. Bei Managementtrainees wurde festgestellt, dass das Ausmass des organisationalen Commitments kurz vor der Kündigung gesunken war im Vergleich zum Start des Programms 15 Monate vorher (Porter et al., 1976).

#### 4 Die Wirkung von organisationalem Vertrauen auf organisationale Identifikation und Commitment

Die Identitätsperspektive erklärt organisationale Identifikation und Commitment durch einen dem Menschen inhärenten Prozess einer permanenten Identitätsarbeit. Durch den Einbezug von Vertrauensprozessen wird in die Identifikations- und Commitmentthematik eine Komponente einbezogen, die kaum Anlass zur vertiefteren Analyse gibt, wenn Vertrauen vorhanden ist. Die Vertrauensdimension erhält vor allem dann die Aufmerksamkeit, wenn sie nicht mehr als selbstverständlich vorausgesetzt und angeschlagen ist oder ganz fehlt.

Eine Schlussfolgerung, die sich daraus ergibt, ist, dass organisationales Commitment und organisationale Identifikation vom organisationalen Vertrauen eines Mitarbeiters beeinflusst sind (siehe Abbildung 27). Dabei ist zwischen einem Einfluss auf der personalen Vertrauensebene und einem auf der Ebene des Systemvertrauens zu differenzieren. Die Ebene des personalen Vertrauens besteht aus mehreren Vertrauenskonstellationen (z.B. Vertrauen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten oder Vertrauen zwischen Mitarbeiter und Management), die wiederum einen unterschiedlich starken Einfluss auf die organisationale Identifikation und auf das Commitment ausüben können.

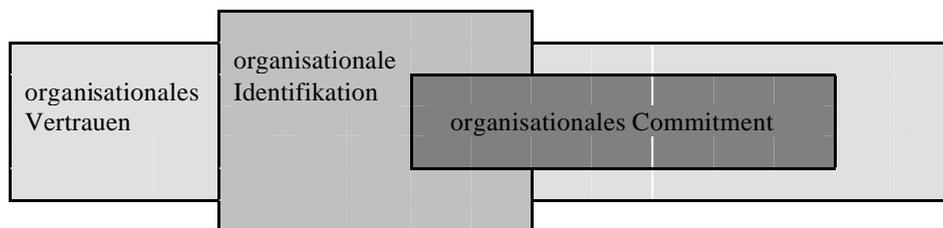


Abbildung 27: Vernetzung organisationales Vertrauen – organisationale Identifikation – organisationales Commitment

Der Einfluss einzelner personaler Vertrauensbeziehungen wurde in neueren Studien verschiedentlich nachgewiesen (Büssing, 2001; Graeff, 1998). Eine empirische Überprüfung des obigen Modells wird in dieser Arbeit angegangen, indem der Einfluss von zwei unterschiedlichen personalen Vertrauensebenen auf das organisationale Commitment untersucht wird.

## B) Empirischer Teil

### 1 Einführende Angaben

Diese Arbeit verfolgt die Zielsetzung, Konzepte und Theorien der organisationalen Identifikation und des organisationalen Vertrauens zusammenzustellen und weiter zu entwickeln sowie sie am Beispiel eines Praxisfalles zu überprüfen. Eine zweite Zielsetzung besteht darin, organisationspsychologisches Wissen im Bereich Identifikation und Vertrauen professionell in der Wirtschaftspraxis anzuwenden, welches am Beispiel der Bankenbranche geschehen ist. Der Praxisfall umfasst eine gesamtschweizerische Befragung bei den Mitgliedern des Schweizerischen Bankpersonalverbandes SBPV zur organisationalen Identifikation und zum Vertrauen mit der zusätzlichen Absicht, bankengruppenspezifische Daten zu erhalten. Der Verband zählte im Jahr 2003 gegen 10'000 aktive Mitglieder und die Bankenbranche bot in diesem Jahr rund 108'000 Arbeitsplätze an. Die Befragung umfasste 1'279 Fälle.

Die Ergebnisse liefern dem Verband verbindliche Fakten und Zahlen, mit welchen über den motivationalen Zustand der Angestellten der Bankbranche bei Arbeitgebern und weiteren interessierten Personenkreisen informiert werden kann. Der SBPV kam für die Kosten der gesamten Befragung auf.

Bei der Vorbereitung der Befragung galt es folglich, zwei Anspruchsseiten zu genügen. Auf der einen Seite waren die Bedürfnisse und Wünsche des SBPV und auf der anderen Seite die Ansprüche, wissenschaftliche Erkenntnisse in der Organisationspsychologie, insbesondere zum organisationalen Vertrauen, zu generieren.

Die Tatsache, dass die Bankenbranche zur Zeit dieser Befragung von Personalabbau-massnahmen betroffen war und Bankangestellte um ihre Arbeitsplätze fürchteten, führte zudem zu einer Erhebung der Variable *Personalabbau*. Für beide Seiten ergeben sich daraus interessante Erkenntnisse. Für den SBPV lieferte die Variable Erklärungen für die unterschiedlichen Identifikations- und Vertrauenswerte bezogen auf die einzelnen Bankengruppen, und in der organisationspsychologischen Forschung zählt Personalabbau zu einer Bedingungsvariable von Identifikation und Vertrauen, die noch wenig untersucht worden ist.

Die quantitative Befragung ermöglichte zudem das Prüfen eines Komponentenansatzes des organisationalen Vertrauens von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Mit den Befragungsergebnissen wird empirisch belegt, dass das Vertrauen von Mitarbeitenden zum Arbeitgeber aus einem Vertrauen in das Management resp. in die Personen der Geschäftsleitung, aber auch aus einem Vertrauen in Personen tieferer Führungsstufen besteht.

Statistiken zur schweizerischen Bankenbranche strukturieren die Daten üblicherweise nach Bankengruppen. Auch die vom SBPV regelmässig durchgeführte Salärbefragung beinhaltet die Kategorisierung nach Bankengruppen und fragt auf diese Weise primär nach dem Arbeitgeber. Diese Klassifikation wurde deshalb auch in der Untersuchung zur Identifikation und zum Vertrauen eingesetzt. Im folgenden Kapitel werden die einzelnen Bankengruppen beschrieben, da wie bereits erwähnt, den Auswertungen entlang dieser Bankengruppen grössere Aufmerksamkeit zukommt.

Die gesamten statistischen Auswertungen wurden mit SPSS, Version 11.0 durchgeführt.

## 2 Die Bankengruppen

Die in diesem Kapitel aufgeführten Angaben sind den beiden Publikationen der Schweizerischen Nationalbank (2004) und der Schweizerischen Bankiervereinigung (2001) entnommen. Zusätzliche Quellen sind separat erwähnt. Ende 2003 zählen zum schweizerischen Bankensektor 342 Banken mit 108'036 Arbeitsplätzen (auf Vollzeitbasis gerechnet). An einem Beispiel aufgezeigt heisst das, dass eine Arbeitsstelle zu 100 % und zwei Arbeitsstellen zu je 50 % insgesamt zwei Arbeitsplätze auf Vollzeitbasis ausmachen. Die nachfolgenden Personalbestandsangaben beruhen auf der obigen Berechnungsgrundlage. Wenn die Angaben aus Geschäftsberichten einzelner Banken stammen, handelt es sich um Angaben über die Gesamtzahl der angestellten Personen (Vollzeit-, Teilzeitangestellte, Lehrlinge). Für die gesamte Bankenbranche war einzig die Zahl der Stellenprozente, nicht aber diejenige der Headcounts öffentlich zugänglich.

### Kantonalbanken

Banken mit einer gesetzlichen Grundlage im kantonalen Recht und einer Beteiligung des Kantons von mehr als einem Drittel des Kapitals und der Stimmen gelten seit dem 1. Oktober 1999 als Kantonalbanken. Die Staatsgarantie gilt dagegen nicht mehr länger als zwingendes Merkmal einer Kantonalbank. Die kleineren Kantonalbanken betreiben schwergewichtig das Spar- und Hypothekengeschäft, wohingegen die grösseren Kantonalbanken eine breite Palette von Dienstleistungen anbieten und typische Universalbanken darstellen.

Im Jahr 2003 wiesen die Kantonalbanken 16'711 Arbeitsplätze aus. Die Zürcher Kantonalbank ist mit einem Personalbestand im Jahr 2003 von 4'124 die grösste von insgesamt 24 Kantonalbanken (Zürcher Kantonalbank, 2003).

### Grossbanken

Nach der 1998 vollzogenen Fusion der Schweizerischen Bankgesellschaft und des Schweizerischen Bankvereins umfasst die Gruppe der Grossbanken nunmehr lediglich zwei Organisationen: die UBS AG und die Credit Suisse Group.

Ein wesentliches Merkmal der beiden Grossbanken ist ihre starke internationale Ausrichtung und Verflechtung. Im Jahr 2003 beschäftigte die UBS als Konzern von den total 66'000 Angestellten fast 40'000 im Ausland (davon etwa 25'000 in Nord- und Lateinamerika); das sind ca. 60 % des gesamten Personalbestands (UBS, 2003).

Bei der CS Group ist das Verhältnis in etwa gleich. Etwa 35'000 aller Arbeitsplätze bei einer Totalzahl aller Beschäftigten von etwa 60'000 befinden sich im Ausland (Credit Suisse Group, 2003).

Die Grossbanken verfügen über ein weltweites Netz von Niederlassungen und Tochtergesellschaften. Als Universalbanken sind die Grossbanken aber auch in der gesamten Schweiz mit einem dichten Filialnetz (gegen 600) vertreten.

Zu den Kerngeschäften der Grossbanken zählen die Vermögensverwaltung und die Anlageberatung für private und institutionelle Anleger, das Investment Banking (Emissionen, Fusionen und Übernahmen, Leveraged Finance, Privatisierungen, Aktien- und Zinsprodukte inkl. Derivate, Devisen) sowie das Privat- und Firmenkundengeschäft.

Die beiden Grossbanken wiesen im Jahr 2003 51'383 Arbeitsplätze in der Schweiz aus.

### Regionalbanken (RBA und andere) und Sparkassen

Der Geschäftsbereich der Regionalbanken ist jenem der kleineren Kantonalbanken ähnlich. In erster Linie konzentrieren sich ihre Aktivitäten auf das Spar- und Hypothekengeschäft.

1994 schlossen sich 98 der damals 144 Regionalbanken zur RBA-Holding zusammen. Sie verpflichten sich dabei im Rahmen dieser Holding zu einer engen Zusammenarbeit.

Regionalbanken und Sparbanken wiesen im Jahr 2003 4'424 Arbeitsplätze aus.

### Raiffeisenbanken

Im Schweizer Verband der Raiffeisenbanken sind die 537 selbständigen Raiffeisenbanken zusammengeschlossen. Die hauptsächlich in ländlichen Agglomerationen angesiedelten Raiffeisenbanken sind genossenschaftlich organisiert. Die einzelnen Institute beschränken sich auf das lokale Bankgeschäft. Ihre Hauptaktivität besteht in der Gewährung von Hypothekar-, Agrar- und Gewerbekrediten an ihre Mitglieder. Im Passivgeschäft nehmen sie auch Einlagen von Nichtmitgliedern entgegen.

6'058 Personen waren im Jahr 2003 bei den Raiffeisenbanken angestellt.

### Privatbankiers

Die Privatbankiers gehören zu den ältesten Instituten im schweizerischen Bankenbereich. Charakterisiert sind sie durch die persönliche und uneingeschränkte Haftung der Firmeninhaber mit ihrem Vermögen. Privatbankiers sind vorwiegend in der Vermögensverwaltung sowie in den damit verbundenen Bankgeschäften (Emissions- und Treuhandgeschäft, Wertpapierhandel) tätig.

Im Jahr 2003 zählte die Bankengruppe 15 Institute mit rund 3'596 Mitarbeitenden.

### Auslandbanken

Die Auslandbanken (ausländisch beherrschte Banken plus die Filialen ausländischer Banken) spielen eine bedeutende Rolle im schweizerischen Bankensektor. Ausländisch beherrscht heisst: Ausländer mit qualifizierten Beteiligungen sind mit mehr als der Hälfte der Stimmen am Bankinstitut beteiligt. Vorwiegend ist diese Bankengruppe im Emissionsgeschäft, in der Vermögensverwaltung und im Treuhandgeschäft tätig. Zu den Kunden zählen mehrheitlich ausländische Bürger und Bürgerinnen sowie Firmen.

Mit 122 Instituten zählte dieser Bankensektor im Jahr 2003 16'501 Angestellte.

### Übrige Banken

Diese Bankengruppe umfasst unterschiedlichste Institute: Börsen- und Effektenbanken, auf das Vermögensverwaltungsgeschäft spezialisierte Institute. Beispielsweise zählen die Bank Vontobel, Bank am Bellevue oder Banca del Gottardo dazu. Auch Handelsbanken, in der Regel Universalbanken, bei denen neben den kommerziellen Krediten an Handel, Industrie und Gewerbe auch Hypothekaranlagen eine bedeutende Rollen spielen, zählen zu dieser Bankengruppe. Beispiele dazu sind die Coop Bank, Bank Julius Bär oder Cornèr Banca. 12'958 Beschäftigte zählte diese Bankengruppe im Jahr 2003.

## **3 Entwicklung, Begründung und Formulierung der Fragestellungen und Hypothesen**

### **3.1 Bankengruppen**

Leitziel I:      Bezüglich der Bankengruppen sind Aussagen über Identifikation, Job Involvement und organisationales Vertrauen sowie über die Einwirkungs- und Effektvariablen zu erarbeiten.

Den SBPV interessieren deskriptive Aussagen zu den erhobenen Konstrukten *Commitment*, *Job Involvement* und *Vertrauen* und Unterschiede zwischen den einzelnen Bankengruppen sowie Aussagen bezüglich aller zusätzlich erhobenen Variablen. Deshalb konzentriert sich ein erster Teil der Auswertung auf Fragestellungen und Unterschiedsprüfungen, die für den SBPV von Bedeutung sind.

#### Fragestellung 1

Wie hoch fallen die Konstruktwerte (Commitment, Einbindung in die Arbeit, Vertrauen in das oberste Management, Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person) bezüglich der einzelnen Bankengruppen aus?

Welche Unterschiede sind zu erkennen?

#### Fragestellung 2

Wie hoch fallen die Konstruktwerte bezüglich Funktionsbereich und Führungstätigkeit aus?

Welche Unterschiede sind festzustellen?

#### Fragestellung 3

Wie hoch fallen die Konstruktwerte bezüglich Geschlecht, Alter, Dienstjahre, Arbeitsort, Sprachregion und Firmengrösse aus?

Welche Unterschiede sind zu verzeichnen?

#### Fragestellung 4

Wie hoch fallen die Werte der Kündigungsabsicht bezüglich der einzelnen Bankengruppen aus?

Welche Unterschiede sind festzustellen?

#### Fragestellung 5

Bedingt durch die Situation des Personalabbaus, wie hoch fallen die Werte der Konstrukte Commitment, Job Involvement und Vertrauen bezüglich der einzelnen Bankengruppen aus?

Welche Unterschiede sind zu verzeichnen?

### **3.2 Organisationales Commitment**

**Leitziel II:** Bestehendes Wissen über organisationales Commitment bezüglich Effektwirkung, Korrelate und Einflussfaktoren ist zu bestätigen.

Die durch die quantitative Befragung beim SBPV generierten Informationen sind zudem wissenschaftlich zu nutzen, indem bereits bekanntes organisationspsychologisches Wissen über organisationales Commitment bestätigt wird.

#### Hypothese 1

- a) Organisationales Commitment weist einen Zusammenhang mit der Kündigungsabsicht auf.
- b) Organisationales Commitment und Job Involvement weisen einen Zusammenhang auf.
- c) Dienstjahre, Alter oder Firmengrösse sind keine massgeblichen Prädiktoren für organisationales Commitment.

**Leitziel III:** Personalabbau und Führungsposition beeinflussen organisationales Commitment und gehören verschiedenen Prädiktorengruppen an.

Die Zusammenstellung der Forschungsergebnisse über die Prädiktoren im Theorieteil macht deutlich, dass Commitment durch arbeitsbezogene sowie organisationsbezogene Eigenschaften beeinflusst wird (Teil II, Kapitel 7). Arbeitsbezogene Eigenschaften klären

zwar einen beträchtlichen Varianzanteil und weisen nennenswerte Korrelationswerte auf (vgl. Glisson & Durick, 1988; Mathieu & Zajac, 1990). Aber sie weisen im Vergleich zur Gruppe der organisationalen Eigenschaften (Organisationsgrösse, Sicherheit des Arbeitsplatzes oder wirtschaftliche Lage) eine geringere Wirkung auf das Commitment aus (vgl. Glisson & Durick, 1988; Maier & Woschée, 2002). Zu den organisationsbezogenen Eigenschaften sind allerdings noch mehr Untersuchungen durchzuführen, um die Annahme breiter zu bestätigen. Mit den Daten der SBPV-Befragung ist diese Möglichkeit durch die Erhebung von Personalabbau geboten.

Die Aufteilung in Prädiktorengruppen ist durch die Wirkungsüberprüfung der beiden Variablen *Führungsverantwortung* und *Personalabbau* mit den Daten der vorliegenden Befragung weiter zu festigen.

### ***Führungsverantwortung***

Zwar führten Mathieu und Zajac (1990) in ihrer metaanalytischen Untersuchung das Jobniveau als Antezedenzvariable auf und berichteten von einem positiven Zusammenhang mit Commitment. Jobniveau ist aber nicht weiter präzisiert, weshalb darunter sowohl die Führungsstufe wie aber auch das Anspruchsniveau oder grosse Entscheidungsverantwortung einbezogen werden könnten.

Ein Zusammenhang zwischen Führungsverantwortung und Commitment scheint plausibel, weil Führungsfunktionen zusätzliche Verantwortungsaufgaben beinhalten, von denen Nichtführungsfunktionen entlastet sind. Gerade in die Gestaltung der Firmenpolitik sind Führungspersonen üblicherweise stärker involviert als die andern Organisationsmitglieder. Dies wiederum schmiedet eine stärkere Zielbindung und ausgeprägtes Identifikationsverhalten ist folgedessen wahrscheinlicher.

### **Hypothese 2**

*Führungsverantwortung* hat einen signifikanten Zusammenhang mit organisationalem Commitment, wobei *Führungsverantwortung* als Kriterium der Gruppe *Eigenschaften der Arbeit* zuzusprechen ist.

### ***Personalabbau***

Die erste Begründung zur Auswirkung des Personalabbaus auf Commitment bezieht sich auf die Prädiktorengruppen. Zum einen konnten negative Auswirkungen eines Personalabbaus auf das Commitment bereits durch Forschungsstudien nachgewiesen werden (vgl. Weiss & Udris, 2006). Zum andern ist Personalabbau innerhalb der Prädiktoren hauptsächlich ein Ausdruck der organisationalen Eigenschaften und weniger ein Merkmal von Arbeitsplätzen. Der Abbau von Arbeitsstellen ist üblicherweise eine zeitlich beschränkte Massnahme, wohingegen Arbeitsmerkmale eher permanent sind. Zudem lässt sich eine Existenz der Prädiktorengruppe *Eigenschaften der Organisation* vor allem durch eine Variable wie Personalabbau begründen. Stellenabbau ist eine organisationale Gegebenheit, bedingt durch frühere strategische Fehlentscheide, besonders ungünstige wirtschaftliche Aussenfaktoren oder unerwartete ökologische Veränderungen.

Die zweite Begründung zum (negativen) Zusammenhang zwischen Personalabbau und Commitment basiert auf identitätstheoretischen Modellen und zieht die Auslegung einer personalen und einer sozialen Identität (vgl. Hogg & Abrams, 1988) bei (siehe Abbildung 28).

- Commitment kann durch personale Identitätsveränderungen beeinträchtigt werden, welches von folgenden Prozessen getragen wird: Personale Identität kann betroffen

werden, weil das Selbstverständnis eines Organisationsmitglieds mitunter durch die Identifikation mit der Unternehmensphilosophie, der Unternehmenspolitik und den Unternehmenszielen sowie andern firmenbezogenen Gegebenheiten formuliert wird. Werden organisationale Massnahmen wie Stellenabbau vom Organisationsmitglied als negative Veränderungen von bis anhin benutzten Identifikationsmustern oder in den Worten von Hausser (1995) als identitätsrelevante Gegenstandsbeziehungen wahrgenommen, berührt dies die personale Identität und findet schlussendlich auch seinen Ausdruck in einem angeschlagenen Commitment. Keine Veränderung im Commitment stellt sich dagegen ein, wenn entweder kein Personalabbau erfolgt ist oder wenn das Organisationsmitglied sich davon in seiner personalen Identität weder emotional noch kognitiv betroffen fühlt.

- Commitment kann vom Organisationsmitglied ferner durch erlebte Personalabbau-massnahmen tangiert werden, wenn es dies als kriseninduzierendes Ereignis auffasst und Teile seiner sozialen Identität damit bedroht sind. Es wird erstens die Annahme getroffen, dass das organisationale Commitment eines Organisationsmitglieds von der organisationalen Identität eines Unternehmens beeinflusst wird. Zweitens wird vorausgesetzt, dass das Firmenimage von organisationalen Identitätsmerkmalen bestimmt ist und mit Commitment im Zusammenhang steht. Durch den so modellierten Sachverhalt wirkt Personalabbau zudem eher auf das Commitment als auf das Job Involvement ein. Erklärt wird dies durch die Autorin folgendermassen: Organisationale Identität benötigt typische, charakterstarke und positive Organisationsmerkmale für ihre Existenz (vgl. Mael & Ashforth, 1995). Das Vorkommnis eines Stellenabbaus dagegen hebt negative Organisationsmerkmale hervor. Mit Personalabbau werden vielfach Attribute wie unzuverlässig, schwach, unsicher, krank etc. verbunden und prägen das Firmenimage negativ. Die organisationale Identität wird angeschlagen und kann an Stabilität verlieren. Mit schlechten Merkmalen und einer kränkeldnen Stabilität wünscht sich kein Mensch zu identifizieren, wodurch der organisationalen Identität vom Organisationsmitglied nicht mehr genügend Identifikationsreize zugesprochen wird und damit eine Basis für Commitment erodiert.

Fallen hingegen die „neuen“ Organisationsattribute moderat aus und stört sich ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin nicht daran, macht dies die soziale Identität nicht betroffen, wodurch das Commitment unverändert bleibt.

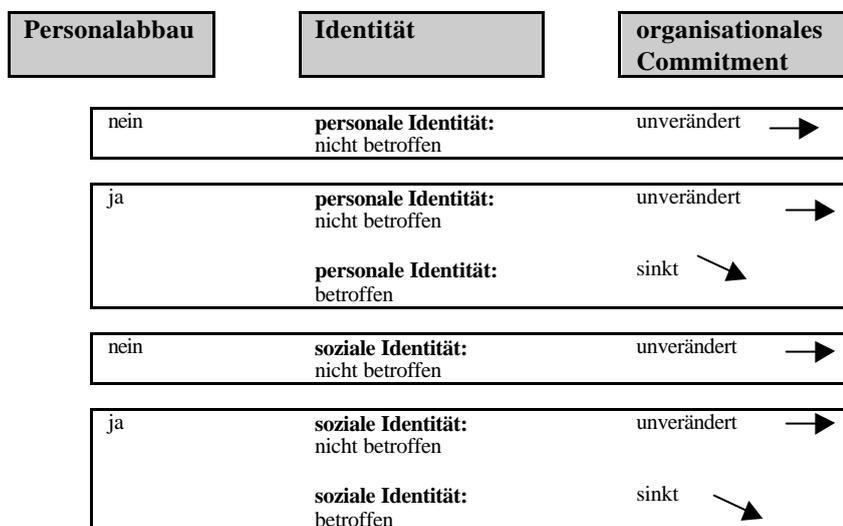


Abbildung 28: Personalabbau – Identität – organisationales Commitment: vermutete Effekte

### Hypothese 3

*Personalabbau* wirkt sich negativ auf das organisationale Commitment aus, wobei das Ausmass der emotionalen Betroffenheit mitbestimmend ist und *Personalabbau* als Kriterium der Gruppe *Eigenschaften Organisation* zuzuordnen ist.

## 3.3 Job Involvement

Leitziel IV: Bestehendes Wissen über die Einflussfaktoren auf Job Involvement und über die Effektwirkung von Job Involvement ist zu bestätigen.

Wie für organisationales Commitment sind die Untersuchungsergebnisse der SBPV-Befragung auch für das Job Involvement zu verwenden. Bestehendes Wissen über Job Involvement ist zu bestätigen.

### Hypothese 4

- a) Job Involvement steht im Zusammenhang mit der Kündigungsabsicht.
- b) Hierarchiestufe und Job Involvement korrelieren.
- c) Alter, Firmengrösse oder Dienstjahre bilden keine massgeblichen Prädiktoren für Job Involvement.

Leitziel V: Job Involvement und organisationales Commitment unterscheiden sich durch den Prädiktor *Personalabbau*.

Job Involvement reflektiert tendenziell die Einstellung gegenüber der Arbeit, wohingegen organisationales Commitment sich verstärkter auf die Einbindung zum Unternehmen bezieht. Die unterschiedlichen Bezugspunkte widerspiegeln sich in der Stärke verschiedener Prädiktoren. Eindrücklich herauskristallisiert hat dies ein Korrelationsvergleich von Brown (1996), (siehe Teil II, Kapitel 13).

Mit der Variable *Personalabbau* soll einmal mehr verdeutlicht werden, dass die beiden Konstrukte Commitment und Job Involvement durch unterschiedliche Prädiktoren beeinflusst werden. Zudem wird die unterschiedliche Einwirkung von *Personalabbau* auf die beiden Arbeitseinstellungen identitätstheoretisch nachvollziehbar gemacht.

Die Modellskizze zur Begründung des Zusammenhangs von Identität und Commitment wird nochmals beigezogen und um das Konstrukt *Einbindung in die Arbeit* erweitert (siehe Abbildung 29). Bereits aus den Pfeilstellungen geht hervor, dass sich Stellenabbau ausgeprägter auf Commitment als auf die Einbindung in die Arbeit auswirkt. Begründet werden die Pfeilrichtungen von der Autorin folgendermassen:

- Es wird davon ausgegangen, dass die Einstellung gegenüber der Arbeit beim Menschen eine Teilidentität bildet (vgl. Keupp et al., 2002) und identitätsgebend ist. Veränderungen der personalen Identität werden durch einschneidende Lebensereignisse (vgl. Whitbourne & Weinstock, 1982), welche zudem als Krise wahrgenommen werden, herbeigeführt. Veränderungen am Arbeitsplatz oder organisationale Umgestaltungen müssten demnach kriseninduzierend sein, wenn sie die Arbeitseinstellung negativ beeinflussen sollen. Ob organisationale Vorkommnisse als Krise erlebt werden, lässt sich mit Haussers (1995) Prozess der subjektiven Bedeutsamkeit erklären. Hautnah erleben, wie andere aus dem eigenen Arbeitsteam

oder aus benachbarten Abteilungen den Arbeitsplatz verlieren, macht viele betroffen, aber es ist nicht für jedes Organisationsmitglied subjektiv bedeutsam und somit nicht identitätsverändernd.

Für einen Menschen werden solche Geschehnisse jedoch dann subjektiv bedeutsam und identitätsrelevant, wenn er selbst die Arbeitsstelle verliert.

Für Organisationsmitglieder, die Personalabbaumaßnahmen miterleben, aber den eigenen Arbeitsplatz nicht verlieren, wirkt sich dieses Ereignis zwar auf das Job Involvement aus, aber in einem moderaten Umfang.

Würde ein Organisationsmitglied beim Arbeitsplatzverlust von Arbeitskollegen und -kolleginnen trotzdem von einer subjektive Bedeutsamkeit betroffen sein und würde das Ereignis eine Krise einleiten, so würden klarerweise Teilidentitäten verändert werden. Denkbar ist für einen solchen Fall, dass vorab die berufliche Teilidentität eine Anpassung erfahren wird und Vorfälle wie persönlicher Arbeitsplatzverlust die identitätsrelevante Arbeitseinstellung erst in stärkerem Masse beeinflussen würden, wenn solche Ereignisse einen Menschen mehrmals treffen.

- Im Vergleich zum organisationalen Commitment ist die soziale Identität für die Einbindung in die Arbeit von untergeordneter Bedeutung. Eine Identitätsübernahme in sozial definierten Bedingungen geschieht nicht, weil die Merkmale einer Gruppenzugehörigkeit auch gar nicht gegeben sind. Einbindung in die Arbeit ist näher bei den Themen Arbeitsgestaltung und persönlicher Einstellung zur Arbeit anzusiedeln, und hat weniger Berührungspunkte mit der für die soziale Identität wichtigen organisationalen Identität. Einmal mehr wird deshalb die Variable Personalabbau nur einen moderaten Einfluss auf die Einbindung in die Arbeit ausüben.

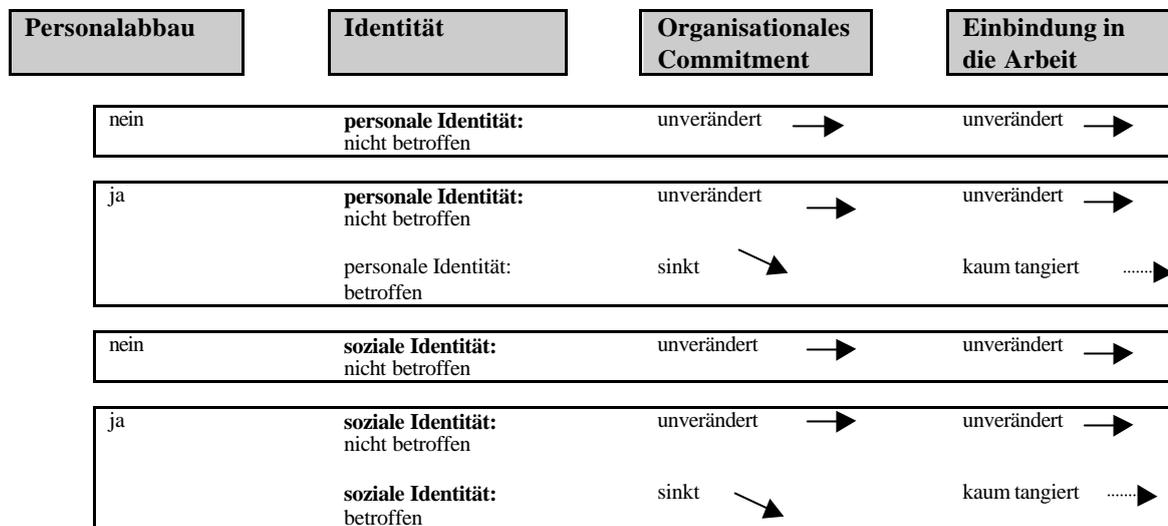


Abbildung 29: Personalabbau – Identität – organisationales Commitment – Einbindung in die Arbeit: vermutete Effekte

- Eine weitere Begründung für die unterschiedliche Auswirkung auf die beiden Konstrukte geht dahin, dass Personalabbau eher der Kategorie *Eigenschaften Organisation* als der Kategorie *Eigenschaften Arbeitsplatz* zuzuordnen ist. Metaanalysen (vgl. Teil II, Kapitel 7 und 12) signalisieren, dass für Job Involvement vor allem Arbeitsplatzigenschaften starke Prädiktoren sind, wohingegen für Commitment Organisationsvariablen gute Prädiktoren sind.

Die Autorin nimmt folglich an, dass Job Involvement vom Personalabbau zwar nicht unbeeinflusst bleibt. Aber Massnahmen eines Stellenbaus wirken sich ausgeprägter auf das organisationale Commitment aus als auf das Job Involvement.

#### Hypothese 5

Der Prädiktor *Personalabbau* wirkt sich unterschiedlich stark auf organisationales Commitment und Job Involvement aus.

### **3.4 Organisationales Vertrauen der Organisationsmitglieder: Komponenten und Wirkungsmodell**

Die theoretischen Ausführungen haben sich unter anderem zu den Prozessen im Vertrauensgeschehen geäußert (vgl. Teil III, Kapitel 10). Im Prozess des *personalen Vertrauens* zählt die personale Interaktion zum konstituierenden Element und Reziprozität wird erwartet. Das Vertrauen spielt sich zwischen zwei Personen ab.

Handelt es sich dagegen um ein *Vertrauen*, dass jemand in ein *Objekt* bzw. in einen *Sachverhalt* hat, sind zwar bestimmte Prozesselemente des personalen Vertrauens ebenfalls von Bedeutung. Was in solchen Vertrauenssituationen jedoch nicht anzutreffen ist, ist eine Interaktion zwischen zwei Menschen.

Ausgehend von den soeben erwähnten beiden Vertrauensprozessen wird mit der gesichteten Literatur im Theorieteil versucht, organisationales Vertrauen zu begreifen. Modellartig wurde herausgearbeitet, dass organisationales Vertrauen durch den personalen wie aber auch durch den nicht personalen Prozess bestimmt ist. Organisationales Vertrauen ist weiter durch Bezugsgruppen zu definieren. Das Vertrauen, welches ein Kunde in die Organisation hat, wird nur teilweise durch die gleichen Kriterien bestimmt, wie sie beim Vertrauen eines Mitarbeitenden in die Organisation von Bedeutung sind. Ähnlich verhält es sich mit weiteren Bezugsgruppen wie beispielsweise Lieferanten oder Behörden. Der bezugsgruppenrelevante Aspekt lässt sich ferner untermauern durch die Effektseite. Extrarollen-Verhalten ist ein Effekt, der sich bei vertrauenden Mitarbeitern zeigt, aber weniger bei der vertrauenden Kundschaft.

#### **3.4.1 Vertrauenskomponenten**

Vertrauen geschieht zwischen einem Vertrauensgeber und einem Vertrauensnehmer. Beim organisationalen Vertrauen der Mitarbeitenden ist demzufolge zu fragen, wer denn die Vertrauensnehmer sind. Nach einer klassischen Aufbauorganisation sind Personengruppen nach Hierarchiestufen zu bestimmen. Es gibt die Führungspersonen inkl. der obersten Führungsspitze und es gibt die Geführten. Im organisationalen Vertrauensprozess ist das Gegenüber des Organisationsmitglieds sicherlich die direkt vorgesetzte Person, welche zum Vertrauensnehmer wird. Ebenso ist es die Person, die schlussendlich über die strategischen Unternehmensentscheide bestimmt und die Rolle der Geschäftsleitung einnimmt. Die Geschäftsleitung wird bei grösseren Organisationen meist durch mehr als eine Person repräsentiert, wodurch mehrere Vertrauensnehmer vorhanden sind. Organisationales Vertrauen von Mitarbeitenden mag zudem durch das Vertrauen in das Arbeitsteam, durch das Vertrauen in den Verwaltungsrat oder durch das Vertrauen in das Unternehmenssystem bzw. die Produkte, Dienstleistungen oder Systeme charakterisiert sein, welches somit weitere Vertrauensnehmer sein können (siehe Abbildung 30).

Indem sich die Autorin auf die untenstehende Auslegung stützt, wird davon ausgegangen, dass sich der Zustand des organisationalen Vertrauens eines Organisationsmitglieds aus den in

Abbildung 30 aufgeführten Komponenten zusammensetzt. Vereinzelt Studien haben bereits darauf hingewiesen (vgl. Teil III, Kapitel 12), aber dies nicht in dieser Deutlichkeit herausgearbeitet.

Leitziel VI: Organisationales Vertrauen besteht aus mehreren Komponenten, wovon die beiden Komponenten *Vertrauen in das oberste Management* und *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person* zu differenzieren sind.

Vertrauensdefinition

Vertrauen wird an dieser Stelle als ein psychologischer Zustand beim Menschen definiert, der sich durch ein menschliches oder sachliches Bezugsobjekt konstituiert. Dem Bezugsobjekt werden mehr oder weniger starke Vertrauensmerkmale zugesprochen (z.B. Glaubwürdigkeit, Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit).

Als Indikatoren für den Zustand des Vertrauens wird die subjektive Einschätzung der vertrauensrelevanten Merkmale beim andern gebraucht.

<b><i>Organisationales Vertrauen der Organisationsmitglieder</i></b>
Vertrauen in den Verwaltungsrat
Vertrauen in das oberste Management
Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person
Vertrauen in das Arbeitsteam
Vertrauen in das Unternehmens- system bzw. die Produkte, Dienst- leistungen, Systeme

Abbildung 30: Vertrauenskomponenten des organisationalen Vertrauens beim Organisationsmitglied

Im Folgenden wird auf *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person* und *Vertrauen in das oberste Management* vertiefter eingegangen, weil die Thesen sich mit diesen beiden Komponenten befassen.

*Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person* als eine Komponente, die empirisch nachgewiesen werden soll, ist personales Vertrauen. Die Beziehung zwischen dem Mitarbeiter / der Mitarbeiterin und der direkt vorgesetzten Person bestimmt die Vertrauensbasis, welche wiederum durch Kriterien wie Glaubwürdigkeit, Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit bestimmt wird.

*Vertrauen in das oberste Management* ist als Vertrauen zum Unternehmen auf der Mikroebene zu verstehen, wohingegen es auf der Makroebene ein firmenbezogenes Vertrauen ist.

Vertrauen zum Unternehmen auf der Mikroebene geschieht nach Giddens (1995) über ein Vertrauen in die Organisationsvertreter. Organisationsvertreter werden für Mitarbeitende durch Personen der Geschäftsleitung oder des obersten Managements repräsentiert. Weil es dadurch zum personalen Vertrauen wird (und kein Objektvertrauen ist), sind die bereits genannten Kriterien wie Glaubwürdigkeit, Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit erneut von Bedeutung.

Wie vorher erwähnt, bildet sich auf der Makroebene die Vertrauensbasis firmenbezogen oder durch das, was die Organisation ausmacht. Dazu zählen unter anderem unternehmenskulturelle Eigenschaften, das Firmenimage oder die Marktleistung eines Unternehmens beispielsweise in Form eines Expertensystems oder eines Produkts.

Dass sich der Zustand oder das Ausmass des organisationalen Vertrauens aus mehreren Komponenten zusammensetzt, lässt sich empirisch durch unterschiedlich hohe Vertrauenswerte der einzelnen Komponenten stützen. Der unterschiedlich starke Einfluss von Prädiktoren auf die Komponenten ist zudem ein weiteres Indiz. Wenn die Komponenten ausserdem verschieden starke Auswirkungen auf Effekte haben, ist noch ein Indikator für die Distinktheit gegeben.

#### Hypothese 6

Organisationales Vertrauen der Mitarbeitenden wird durch die beiden Komponenten *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person* und *Vertrauen in das oberste Management* konstituiert.

### **3.4.2 Wirkungsgefüge und Kausalzusammenhang**

Leitziel VII: Organisationales Vertrauen wird als ein verursachender Faktor von organisationalem Commitment postuliert.

Das im Folgenden dargestellte Wirkungsgefüge (siehe Abbildung 31) nimmt den Ansatz der verschiedenen Vertrauensebenen auf. Es konzentriert sich aber auf die beiden Komponenten *Vertrauen in das oberste Management* und *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person*, weil die Befragung einzig Daten zu diesen beiden Vertrauensgruppen liefert.

Die Anordnung der Konstrukte im Wirkungsgefüge impliziert eine Kausalfolge. Vertrauen ist nach Luhmann (1989) ein fundamentaler Mechanismus, ohne den keine Organisation (und eine Gesellschaft schon gar nicht) funktionieren würde. Organisationales Vertrauen wirkt deshalb als kausale Variable insbesondere auf Commitment und möglicherweise auf Job Involvement. Eine retrograde Wirkung, vor allem bei Commitment, wird nicht favorisiert.

Dem Vertrauenskonstrukt wird also eine lineare Wirkung auf das organisationale Commitment unterstellt. Die Ausprägung des organisationalen Commitments bei den Mitarbeitenden hängt somit vom Ausmass des organisationalen Vertrauens ab und wird folgendermassen begründet:

- Commitment als eine kognitive und emotionale Bindung zum Unternehmen hat das von jedem Organisationsmitglied individuell mit Inhalten gefüllte Wort „Unternehmen“ bzw. „Organisation“ als Bezugsgrösse. Es wird jetzt die Annahme gemacht, dass bei den meisten Organisationsmitgliedern die *Organisation* auch in Form einer kognitiven Repräsentation der Personen der obersten Führung existiert. Mit andern Worten, beim Einschätzen des organisationalen Commitments ist auch der persönliche Eindruck über die Personen der Geschäftsleitung mitbestimmend. Genau gleich verhält es sich mit dem Vertrauen in das oberste Management. Beiden Konstrukten liegt die gleiche Bezugsgrösse in Form der Personen, die die oberste Führung einnehmen, zugrunde. Wenn deshalb dem Management nicht vertraut wird, wird sich auch kaum Commitment einstellen.

- Anlässlich Gesprächen mit Bankangestellten konnte die Autorin zudem öfters feststellen, dass zum Vorgesetzten ein sehr gutes Vertrauensverhältnis vorhanden war, man aber gegenüber dem Management vermehrt misstrauende Äusserungen machte.

#### Hypothese 7

Je stärker das organisationale Vertrauen vorhanden ist, desto stärker fällt das organisationale Commitment aus. Eine kausale Wirkung wird postuliert.

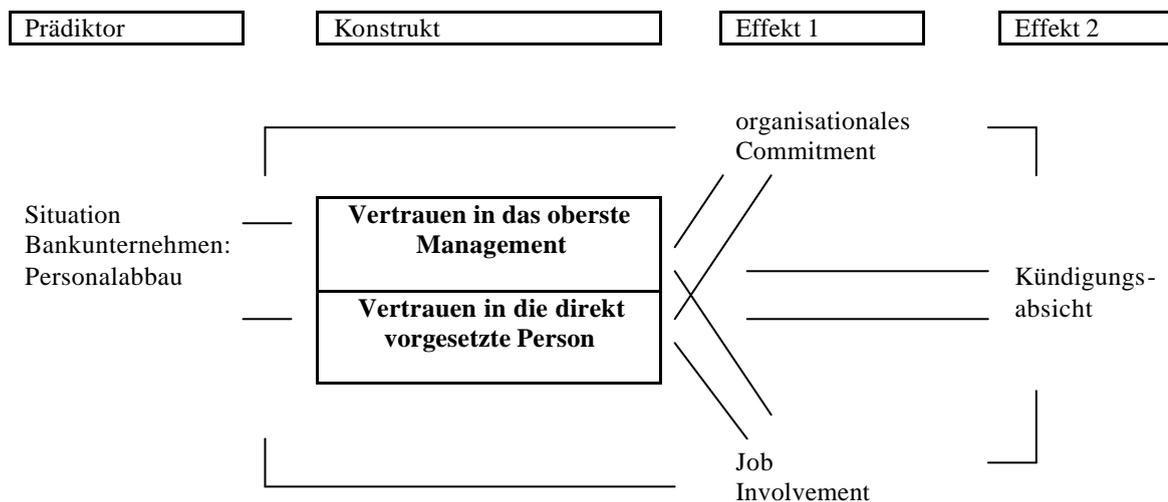


Abbildung 31: Vertrauensmodell mit Vertrauenskomponenten

### 3.4.3 Effekte und Antezedenzen: unterschiedliche Wirkungen

Leitziel VIII: Die beiden Komponenten des organisationalen Vertrauens sind durch unterschiedliche Prädiktorenstärke und durch unterschiedliche Wirkung auf Effekte nachzuweisen.

#### Organisationales Vertrauen und organisationales Commitment

Ausgehend von der Tatsache, dass organisationales Vertrauen der Mitarbeitenden sich sicherlich (aber nicht nur) über die beiden Komponenten *Vertrauen in das oberste Management* und *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person* konstituiert, ist anzunehmen, dass das *Vertrauen in das oberste Management* einen stärkeren Einfluss auf das organisationale Commitment hat als das *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person*. Folgende Erklärung liegt dieser Vermutung zugrunde:

- Ein Organisationsmitglied kann ein sehr gutes Verhältnis zu seinem Vorgesetzten haben, sich aber gegenüber dem obersten Management wenig positiv äussern und dadurch kein starkes Commitment zeigen. Commitment bedeutet, eine affektive Bindung mit dem Unternehmen eingehen. Nach obigen Annahmen funktioniert das oberste Management als Personifizierung des Unternehmens. Es ist weniger der direkte Vorgesetzte, dem die Personifizierung einer Organisation, verbunden mit ihren Zielen, Werten und Visionen zugeordnet wird, sondern vielmehr ist es das Management. Deshalb wirkt sich ein vertrauensvolles Verhältnis gegenüber dem Vorgesetzten bei einem schlechten Vertrauen in das Management nicht unbedingt positiv auf das Commitment aus. Das Commitment wird weniger hoch ausfallen als bei Personen mit gutem Vertrauen in den Vorgesetzten und in das Management.

#### Hypothese 8

Die Komponente *Vertrauen in das oberste Management* hat einen stärkeren Effekt auf das organisationale Commitment als die Komponente *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person*.

#### Hypothese 9

Die beiden Komponenten *Vertrauen in das oberste Management* sowie *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person* haben einen geringeren Effekt auf das Job Involvement als auf das organisationale Commitment.

#### Organisationales Vertrauen und Job Involvement

Die beiden Vertrauenskomponenten wirken auf Job Involvement unterschiedlich stark. Begründet wird diese Annahme folgendermassen:

- Job Involvement wird erwiesenermassen von den Arbeits- und Aufgabencharakteristiken beeinflusst (vgl. Teil II, Kapitel 12). Das Führungsverhalten des Vorgesetzten ist zwar keine ausdrückliche Arbeitseigenschaft im Sinne der Job Characteristic Theory (vgl. Hackman & Oldham, 1975), aber es beeinflusst die Arbeitseigenschaften. Es wird nun die Annahme getroffen, dass das Verhalten eines Linienvorgesetzten in stärkerem Ausmass auf die Arbeitseigenschaften Einfluss nehmen kann als das Führungsverhalten der Führungsspitze. Daraus ist zu schliessen, dass ein vertrauensvolles Arbeitsverhältnis mit der vorgesetzten Person beim Organisationsmitglied einen stärkeren Zusammenhang mit seinem Interesse an der Arbeit aufweist als dies eine vertrauensvolle Beziehung zum Management bewerkstelligen würde.

#### Hypothese 10

*Vertrauen in das oberste Management* und *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person* weisen einen unterschiedlich starken Zusammenhang mit Job Involvement aus.

#### Personalabbau und organisationales Vertrauen

Personalabbau wird im Beziehungsgefüge als eine einwirkende Variable ausgelegt, die wiederum die Unterscheidung der beiden Vertrauenskomponenten unterstützen soll. Es wird vermutet, dass das Erleben von Personalabbaumassnahmen eine stärkere Auswirkung auf das Vertrauensverhältnis zum obersten Management bewirkt als auf die Vertrauensbeziehung zur vorgesetzten Person. Welche Überlegungen führen zu dieser Aussage?

- Die Variable *Situation Bankunternehmen: Personalabbau* ist zwar eine situative Gegebenheit, entspricht aber einer Handlung, nämlich Personal reduzieren. Diese Handlung wiederum tangiert vertrauensbezogene Kriterien, weshalb die Variable als Prädiktor von Vertrauen verstanden wird. Handlungen selbst können Vertrauskriterien verletzen oder nicht verletzen. Personalabbau wird in diesem Zusammenhang als eine Handlung erachtet, die Vertrauen verletzt. Begründet wird die Annahme dadurch, dass die Verlässlichkeit verletzt wird. Die legitime Erwartung von Mitarbeitenden, bei guter Leistung keine Kündigung zu erhalten, wird nicht mehr erfüllt. Für sie erscheint es so, als dass sie nicht mehr auf den Arbeitgeber zählen können.
- Wird das Vorgehen des Personalabbaus zudem von den Mitarbeitenden als unfairer Prozess wahrgenommen, ist ein weiteres Kriterium verletzt, nämlich die Fairness.

- Auch ist es denkbar, dass der / die Mitarbeitende am Vertrauenskriterium Kompetenz zweifelt. Dieses Kriterium bezieht sich weniger auf die Handlung, sondern vielmehr auf die Person, die als Verursacher solcher Handlungen gesehen wird. In Organisationen ist dies im Zusammenhang mit Personalabbau die Führungsstufe, insbesondere das oberste Management. Diesen Personen wird vom Organisationsmitglied mangelnde unternehmerische Kompetenz unterstellt. Denn bei reichlich vorhandener unternehmerischer Kompetenz wäre die Organisation auf Erfolgskurs und müsste kein Personal abbauen.

#### Hypothese 11

Die Variable *Personalabbau* beeinflusst die beiden Vertrauenskomponenten *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person* und *Vertrauen in das oberste Management* unterschiedlich.

#### Organisationales Vertrauen und Kündigungsabsicht

Weiter nimmt das Wirkungsgefüge in Abbildung 31 an, dass organisationales Vertrauen im Zusammenhang mit Kündigungsverhalten steht. Folgende Begründungen sind dazu anzumerken:

- Verletzte oder angeschlagene Vertrauensbeziehungen führen dazu, dass sich Mitarbeitende weniger stark an den psychologischen Kontrakt gebunden fühlen, die intrinsische Motivation davon betroffen wird und sie das Anstrengungsniveau reduzieren. In Form von ersten Rückzugsanzeichen können sie den Anfang eines Kündigungsprozesses bilden (vgl. Ripperger, 1998; Maier & Rappensberger, 1999).
- Es gilt als erwiesen, dass Kündigungsverhalten im Zusammenhang mit Commitment steht. Wenn organisationales Vertrauen ein verursachender Faktor der Höhe des organisationalen Commitments ist, ist zu folgern, dass auch ein Zusammenhang zwischen organisationalem Vertrauen und Kündigungsverhalten besteht.

#### Hypothese 12

Organisationales Vertrauen in Form der beiden Komponenten *Vertrauen in das Management* sowie *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person* steht im Zusammenhang mit der Kündigungsabsicht.

## **4 Untersuchungsplanung**

### **4.1 Variablenplan**

Der nachfolgende Variablenplan (Tabelle 7) ermöglicht einen Überblick über die in der Untersuchung beigezogenen Variablen und hält zugleich das Skalenniveau fest.

Geschlecht und Ausbildung werden in dieser Untersuchung eher beschreibend als erklärend verstanden. Mathieu und Zajac (1990) berichteten in ihrer Metaanalyse, dass diesen beiden Variablen und dem Alter von vielen Forschenden ein beschreibender Charakter zugesprochen wird, zumal die Korrelationen zwischen den erwähnten Personenvariablen und Commitment ziemlich klein sind.

Ähnliches lässt sich bezüglich der erwähnten Kriterien für Job Involvement feststellen (vgl. Conrad, 1988).

Tabelle 7: Variablenplan

Variable	Skalenniveau
Geschlecht	Nominal
Ausbildung	Nominal
Alter	Nominal
Arbeitsort	Nominal
Firmengrösse	Nominal
Bankengruppe	Nominal
Funktionsbereich	Nominal
Führungsverantwortung	Nominal
Dienstjahre	Nominal
Situation des Bankunternehmens: Personalabbau	Nominal
emotionale Wirkung	Nominal
Organisationales Commitment	Ordinal*
Einbindung in die Arbeit / Job Involvement	Ordinal*
Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person	Ordinal*
Vertrauen in das oberste Management	Ordinal*
Kündigungsabsicht	Nominal
Prozessstufe	Nominal

\* Das erhobene Datenmaterial wurde gemäss Konvention auf einer Intervallskala berechnet. Nach Bortz (1989, S. 34) „bleibt es dem Untersucher überlassen anzunehmen, dass äquidistante Beziehungen zwischen den Zahlen des numerischen Relativs äquidistante Beziehungen zwischen den gemessenen Objekten abbilden, dass also eine Intervallskala vorliegt“.

Die Antezedenzen umfassen Alter, Arbeitsort, Firmengrösse, Bankengruppe, Funktionsbereich, Führungsverantwortung und Dienstjahre. Weitere Kriterien hätten angefügt werden können. Einmal mehr war auch hier für die Auswahl der Variablen die Stichprobe richtungsgebend. Firmenübergreifende Erhebungen sind allgemeiner zu konzipieren als eine Befragung für ein ganz spezifisches Bankinstitut.

Ähnliche Überlegungen waren für das Bestimmen der moderierenden Variablen massgebend. Personalabbau wurde als einzige moderierende Variable erhoben, weil es ein Vorkommnis ist, welches tendenziell gewisse Bankengruppen stärker trifft als andere. Auch andere Faktoren (z.B. Bonussystem, Informationspolitik, Arbeitsstress, Organisationsklima etc.) beeinflussen die Identifikation und das Vertrauen. Nur sind dies eher bankenindividuelle als bankengruppenspezifische Einflussfaktoren.

Ein weiteres Kriterium zur Begrenzung der Variablen war sicherlich auch der Umfang des Fragebogens. Er hatte sich auf vier Seiten zu beschränken.

Obwohl die Organisationspsychologie mittlerweile nachweisen kann, dass organisationales Commitment einen Einfluss auf die Fluktuationsneigung hat und ohne Erhebung dieser Variable bereits verbindliche Annahmen hätten abgeleitet werden können, wurde nach der Kündigungsabsicht gefragt. Zum einen wirken Fakten überzeugender als theoretisch abgeleitete Indizes. Zum andern lässt sich ferner ein empirischer Zusammenhang zwischen dem Vertrauenskonstrukt und der Kündigungsabsicht prüfen.

Die organisationale Praxis interessiert sich meistens auch für den Zusammenhang zwischen Arbeitseinstellungen und Leistungsverhalten. Weil die bisher erzielten Forschungsergebnisse

dazu eher widersprüchlich ausfielen, wurde das Leistungsverhalten nicht erhoben. Die uneinheitlichen empirischen Ergebnisse sind auch durch die (zu) facettenreiche Operationalisierung des Leistungsverhaltens bedingt.

## **4.2 Erhebungsinstrument**

### **4.2.1 Wahl des Erhebungsinstruments**

Die schriftliche Befragung mit einem standardisierten Fragenbogen erschien als die geeignetste Methode, um fast 10'000 Mitglieder anzuschreiben. Weil der periodische Versand der Verbandszeitschrift für die Zustellung benutzt werden konnte, wurden die finanziellen und zeitlichen Aufwände für die Zustellung zudem gering gehalten.

Eine telefonische Befragung wäre ablauftechnisch umständlicher ausgefallen und hätte auch dem finanziellen Budget nicht entsprochen, zumal es im Hinblick auf die zu erreichenden Ziele effizientere Methoden gibt.

Mit der schriftlichen Befragung waren Aussagen der Verbandsmitglieder über ihr Commitment, ihr Job Involvement und ihr organisationales Vertrauen zu erheben, um eine ansatzmässige Bilanzierung des Human Resource Kapitals für die Bankenbranche vorzunehmen. Im Vordergrund stand die Diagnose der erwähnten Konstrukte, wozu sich die schriftliche Befragung mit einem vollständig strukturierten Fragebogen besonders eignete. Es ging nicht darum, die Wirkung von Interventionen zu prüfen oder nach Verbesserungspotentialen zu suchen, welches nach Moser (1995) ebenfalls Beweggründe einer organisationspsychologischen Untersuchung sein könnten.

Die schriftliche Befragung erwies sich zugleich auch als unkomplizierteste Methode, um wertvolle Daten für die wissenschaftliche Begründung der in dieser Schrift postulierten Hypothesen zu generieren.

### **4.2.2 Aufbau**

Der schriftliche Fragebogen umfasste sechs Seiten in Faltblattform (siehe Anhang II). Die Titelseite wurde für den Text des Begleitbriefes benutzt und die Rückseite der Titelseite bot Platz für Kommentare zur Untersuchung oder zum Fragebogen. Die andern vier Seiten enthielten die Fragen. Das 6-seitige Design erschien am besten geeignet für eine Zustellung mit der Verbandszeitschrift. Das Kompaktset (vierseitiger Fragebogen und integrierter Begleitbrief) sorgte dafür, dass der Fragebogen und der Begleittext nicht getrennt wurden und dadurch für die Beantwortenden nicht einer der beiden Teile verloren ging.

Auch lagen die Kosten eines 6-seitigen Umfangs für das spätere maschinelle Einlesen der Fragebogendaten in einem finanziell tragbaren Rahmen. Und nicht zuletzt ist zu berücksichtigen, dass ein zu langer Fragebogen vom Ausfüllen abhalten kann. In diesem spezifischen Fall sind der Umfang und der damit wahrgenommene Zeitaufwand, nebst der Thematik und der ansprechenden Gestaltung, vor allem motivierende Faktoren - bei firmeninternen schriftlichen Befragungen kann zusätzlich über eine ausgedehnte Information oder über die Führungsperson motiviert werden.

Im Begleitbrief wurde auf eine lesefreundliche Gestaltung geachtet. Lange Textabsätze wurden vermieden und besonders Wichtiges wurde durch Fettschrift gekennzeichnet. Inhaltlich äussert er sich zu den gebräuchlichen Punkten eines Begleitbriefes.

Bei Aufklappformaten ist in Betracht zu ziehen, dass beim Beantworten die letzte Seite übersehen werden könnte. Mit dicken schwarzen Pfeilen am unteren rechten Seitenende auf jedem Fragebogenblatt wurde deshalb auf noch folgende Seiten hingewiesen.

Die letzte Seite fragte nach persönlichen Angaben wie Alter, Bildung, Geschlecht und nach Funktionsangaben. Trotz des schwarzen Pfeils haben vereinzelte Beantworter und Beantworterinnen diese Seite nicht ausgefüllt. Entweder ist sie doch übersehen worden oder es könnte sein, dass sie willentlich nicht ausgefüllt worden ist – dies obwohl im Begleitbrief absolute Anonymität zugesichert wurde.

Der Fragebogen selbst gliederte sich in einen thematischen und einen demographischen Teil. Die Angaben zur Person umfassten arbeitsbezogene Fragen wie Arbeitsort, Anzahl Mitarbeitende des Arbeitgebers, die Bankengruppe, zu welcher die Antwortperson gehört, den Funktionsbereich und ob Führungstätigkeit ausgeübt wird. Zudem wurden Fragen zum Geschlecht, Alter, Dienstjahre und Ausbildung gestellt. Zum thematischen Teil sind im nächsten Kapitel weiterführende Angaben zu finden.

### 4.2.3 Skalen

Der thematische Teil umfasst sechs Skalen, die als erstes in nachstehender Tabelle 8 mit der entsprechenden Anzahl Items aufgelistet sind und als zweites erläutert werden:

Tabelle 8: Skalenzusammenstellung

Skala-Nr.	Bezeichnung	Anzahl Items bzw. Nr.
1	Identifikation mit dem Bankunternehmen	1 – 15
2	Situation des Bankunternehmens	1 – 3
3	Vertrauen in das oberste Management	1 – 10
4	Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person	1 – 10
5	Kündigungsabsicht	1 – 4
6	Einbindung in die Arbeit	1 – 7

#### Skala 1: Identifikation mit dem Bankunternehmen bzw. organisationales Commitment

Es wurde die Skala von Porter und Smith (1970) gewählt (Organizational Commitment Questionnaire OCQ). Die deutsche Version wurde von Maier et al. (1994) übernommen. Einzig zum Begriff „Unternehmen“ sind Varianten dazu gekommen. Einmal ist die Rede vom Bankinstitut, dann wieder vom Bankunternehmen oder ganz einfach nur von der Firma. Diese Skala wurde andern vorgezogen, weil sie beide Commitmentarten, das kalkulatorische und das affektive Commitment vereint. Zudem wird sie oft eingesetzt, welches wiederum Möglichkeiten der Vergleichbarkeit bietet. Die Gütekriterien erfüllen die üblichen Erwartungen.

#### Skala 2: Situation Bankunternehmen

Von Interesse war ein gegenwärtiger oder kürzlich erlebter Personalabbau. Die speziell dafür kreierten Items erkundigten sich nach einem gegenwärtig erlebten Stellenabbauprozess und nach Personalabbaumaßnahmen, die während der letzten zwölf Monate umgesetzt worden waren. Mit einem weiteren Item wurden Informationen über die emotionale Betroffenheit eingeholt.

Die Zeitperiode wurde auf zwölf Monate festgelegt, weil anzunehmen ist, dass sich eine mögliche emotionale Betroffenheit noch auf die Identifikations- und Vertrauenskonstrukte auszuwirken vermag. Hingegen könnten länger zurückliegende Erlebnisse bezüglich eines Stellenabbaus bereits emotional abgekühlt sein.

#### Skala 3 und 4: Vertrauen in das oberste Management und Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person

Als Ausgangslage diente die Kurzform des von Cummings und Bromiley (1996) entwickelten Vertrauensinventars (Organizational Trust Inventory OTI). Die von der Autorin in die

deutsche Sprache übersetzte Version hat 10 der 12 Items übernommen. Anstelle der Wir-Form wurde die Ich-Form gewählt. Abgewichen wurde zudem von Cummings und Bromileys Bedingung, die Items auf dem Gruppen- bzw. Abteilungsniveau zu formulieren. Für die Befragung der Mitglieder des Schweizerischen Bankpersonalverbandes stand nicht das kollektive Vertrauensempfinden im Vordergrund, sondern das individuelle Vertrauensempfinden sollte zum Ausdruck gebracht werden.

Zwei Skalen waren zu erstellen. Die eine beinhaltet das Vertrauen gegenüber dem direkten Vorgesetzten und die andere das Vertrauen in die oberste Führungsstufe.

#### Skala 5: *Kündigungsabsicht*

Die Items zur handlungsbezogenen Kündigungsabsicht sind der Skala von Rosin und Korabik (1991) entnommen worden und die deutsche Fassung stammt aus Maier und Wosché (2002). Die drei Items umfassende Skala von Rosin und Korabik (1991) ist um die Frage ergänzt worden, ob die Stelle „unabhängig von der Arbeitsmarktsituation“ gewechselt werden will.

#### Skala 6: *Einbindung in die Arbeit bzw. Job Involvement*

Übernommen wurde eine Kurzform von Moser und Schuler (1993), welche die ins Deutsche übersetzten Items der Lodahl-Skala von Park (1983) benutzt. Mit der von Lodahl und Kejner (1965) vorgeschlagenen Kurzform sind mehrere der verwendeten Items übereinstimmend. Die Lodahl-Skala fragt sowohl Job- wie auch Work Involvement ab, weshalb sie zum Einsatz kam.

Die Antwortskalen für die Konstrukte *organisationales Commitment*, *Vertrauen in das Management* bzw. *in die direkt vorgesetzte Person* und *Job Involvement* beinhalten eine fünfstufige Ratingskala von „stimme gar nicht zu“ bis zu „stimme völlig zu“.

Die andern Variablen sind über das Zuordnen von Zahlen nach verschiedenen Regeln messbar gemacht worden. Die Variable *Kündigungsabsicht* erhielt eine eindeutige Nein-Antwort, wenn alle vier Items mit Nein beantwortet worden sind. Gleich verhält es sich mit der Variable *Situation des Bankunternehmens*. Wenn beide Items eine Nein-Antwort aufwiesen, wurde der Status „kein Personalabbau“ zugesprochen. Andernfalls zählte die Person zu der Gruppe, die Personalabbau erlebt hatte.

### **4.3 Pretest Erhebungsinstrument**

Mit dem Pretest des Erhebungsinstruments war vor allem die Verständlichkeit der Fragen zu prüfen. Aber auch Eindrücke bezüglich der einfachen Handhabung und des Umfangs waren zu sammeln. Es wurde nach Stolpersteinen und nach Motivationshemmern gefragt (z.B. fehlende Felder bei Antwortmöglichkeiten).

#### **4.3.1 Testpersonen**

Der Fragebogen wurde total 15 verschiedenen Personen vorgelegt, die in der Bankbranche arbeiteten.

Neun Personen zählten zum Basispersonal (Bereiche Backoffice, Informatik, Private Banking). Eine Person war im obersten Management im Personalbereich tätig. Die andern fünf Personen zählten zum Kaderbereich (Bereiche Ausbildung, Backoffice, Private Banking). Die 15 Personen verteilten sich folgendermassen auf die verschiedenen Bankengruppen: vier Personen *Credit Suisse*, vier Personen *UBS*, drei Personen *Kantonalbanken*, zwei Personen *Raiffeisenbank*, eine Person *Auslandbank*, eine Person *andere Banken*. Die Auswahl der Personen für die Fragebogenevaluation war auf die

Zusammensetzung der Mitglieder des Schweizerischen Bankpersonalverbandes abgestimmt worden.

#### **4.3.2 Ablauf**

Der Fragebogen wurde per Post oder E-Mail zuerst 7 Personen zugestellt oder persönlich abgegeben. Wenige Tage darauf wurde das telefonische Feedback eingeholt. Die Personen wurden gebeten, den Fragebogen wahrheitsgetreu auszufüllen, und dabei auf Unklarheiten und auf komplizierte oder mehrdeutige Formulierungen zu achten. Die Telefongespräche verliefen so, dass als erstes immer nach den gemachten Beobachtungen gefragt wurde und als zweites Fragen gestellt wurden zur Gestaltung oder zu Hinweisen, die andere vorher befragte Personen bereits eingebracht hatten.

Nachdem die Verbesserungshinweise der ersten sieben Personen in den Fragebogen integriert worden sind, wurde er erneut vier Personen vorgelegt. Daraus erfolgten noch einige wenige geringfügige Verbesserungsvorschläge, die ebenfalls berücksichtigt worden sind. Für die vier Personen, die die endgültige Version erhielten, war der Fragebogen verständlich, klar im Ausfüllen und Aufbau, und er gab zu keinen nennenswerten Verbesserungsvorschlägen mehr Anlass.

#### **4.3.3 Diskussions- und Verbesserungspunkte**

Einige Personen vermissten beim Teil „Identifikation mit dem Bankunternehmen“ Fragen nach dem Informationsverhalten bzw. der Informationspolitik, Fragen nach fairer Entlohnung oder Items zur Ausbildungsförderung.

Dies könnten mögliche Problemfelder sein, die näher zu analysieren wären, wenn der Zustand der Identifikation bereits erhoben worden ist. Würden Items zu solchen Themen aufgenommen, hätte zudem der Zweck und das Ziel dieser Untersuchung anders bestimmt werden müssen.

Bei vereinzelt Personen gab die separate Nennung beider Grossbanken Credit Suisse und UBS unter der Rubrik „Arbeitgeber“ zur Diskussion Anlass. Die beiden Organisationen repräsentieren die Bankengruppe „Grossbanken“. Bezüglich der andern Bankengruppen erhielt der Fragebogen keine separaten Banknamen.

Welche Überlegungen führten dazu, die beiden Vertreter der Grossbanken einzeln zu nennen? Beide Grossbanken zusammen bieten rund 51'000 Arbeitsplätze bzw. die Hälfte aller Arbeitsplätze in der schweizerischen Bankenbranche an. Jede andere aufgeführte Bankengruppe weist nicht mehr als ca. 16'000 Arbeitsstellen auf, hingegen eine der beiden Grossbanken allein bietet etwa 25'000 Arbeitsplätze in der Schweiz.

Die Untersuchungsergebnisse gewinnen durch die separate Aufführung beider Grossbanken an Interesse. Wenn beispielsweise die Hälfte aller Antworten von Angestellten aus den beiden Grossbanken stammten (womit anlässlich der Mitgliederherkunft zu rechnen war), wäre es extrem hilfreich, diese Daten der einen oder der andern Grossbank zuordnen zu können. So lauteten die Überlegungen zur Zeit des Pretests. Mittlerweile liegen die Daten vor, und im nachhinein ist zu sagen, dass der Entscheid sinnvoll gewesen ist.

Zwei Testpersonen, die bei der Credit Suisse arbeiteten, erkundigten sich eingehend nach dem Grund der ausdrücklichen Nennung dieser beiden Firmen, weil sie sich bezüglich des Auftraggebers unsicher fühlten. „Handelt es sich um eine von der Credit Suisse oder der UBS lancierte Befragung?“ waren ihre Bedenken. Aber auch Zweifel zur Anonymität kamen auf. Diese Unsicherheiten verflüchtigten sich sofort wieder, als sie sich selbst die grosse Anzahl der Mitarbeitenden in Erinnerung riefen. Dass dadurch die Anonymität gefährdet werden könnte, war bei einer Mitarbeiterzahl der Credit Suisse von ca. 25'000 höchst gering. Im

Begleitbrief war zudem gut sichtbar aufgeführt, wer diese Untersuchung zu welchem Zweck durchführt, wodurch allfälligen Spekulationen über den Auftraggeber gar nicht aufkommen sollten.

Anderen Testpersonen sind die ausdrücklichen Nennungen der beiden Grossbanken nicht aufgefallen und wiederum einige bemerkten zwar die beiden als einzige aufgeführte Firmennamen, störten sich daran aber nicht.

Eine Person äusserte Zweifel zum ehrlichen Ausfüllverhalten. Vor allem die Fragen zur Kündigungsabsicht könnten ihrer Meinung nach nicht wahrheitsgemäss beantwortet werden. Zu erwähnen ist, dass die Bankenbranche zur Zeit des Pretests (Oktober / November 2002) nicht ihre besten Zeiten erlebte. Credit Suisse baute weltweit Personal ab. Andere Banken stellten kein neues Personal ein. Der Arbeitsmarkt in der Bankenbranche schien ge lähmt zu sein. Niemand wollte seine Stelle trotz grosser Unzufriedenheit kündigen, weil die Aussichten auf ein neues Stellenangebot schlecht waren, und die von einem Arbeitgeber freigestellten Personen bekundeten grosse Mühe, einen neuen Arbeitsplatz zu finden. Der wirtschaftliche Zustand hatte zwischen der Pretestphase im Herbst 2002 und der Durchführung dieser Befragung im April 2003 keine massgeblichen Veränderungen erfahren, so dass vielleicht die eine oder andere Person eher ein sozial erwünschtes Verhalten zeigte als das tatsächliche.

Vier Personen erkundigten sich nach den Reverse-Items. „Nicht dass sie unklar wären, aber man müsse aufpassen, wenn sie richtig beantwortet sein sollen“. So und ähnlich waren die Kommentare.

Anderen Personen wiederum fielen die Reverse-Items beim Ankreuzen nicht auf. Nichts desto trotz wurden die Reverse-Items nochmals bearbeitet, so dass man nicht mehr Gefahr lief, eher auf der „stimme nicht zu – Seite“ anzukreuzen, wenn man auf der „stimme zu – Seite“ hätte antworten sollen.

Gesamthaft gesehen hat der Pretest ergeben, dass am Fragebogen wenig zu verändern war. Einzig bei vereinzelt Items war ein Wort auszuwechseln oder ein Reverse-Item musste einfacher formuliert werden. Auf dieser Basis wurden darauf die sprachlichen Übersetzungen eingeleitet.

#### **4.4 Übersetzungen**

Der Übersetzungsvorgang in die französische und italienische Sprache lief in mehreren Schritten ab:

1. Vorab war eine druckfertige deutsche Version zu erstellen. Die Schritte dazu sind vorangehenden Abschnitten zu entnehmen.
2. Übersetzerinnen mit französischer bzw. italienischer Muttersprache und der deutschen Sprache mächtig, nahmen die Übersetzungen vor. Für die passende Übersetzung der Ratingskala wurden die Normen der ESS (European Social Survey), erhältlich unter [www.sidos.ch](http://www.sidos.ch), beigezogen.
3. Die französische bzw. die italienische Version wurde in einem zweiten Schritt von Personen mit deutscher Muttersprache und fliessender Sprachfertigkeit in französisch bzw. italienisch in die deutsche Sprache zurückübersetzt. Ein erneuter Pretest der übersetzten Fragebogen wäre mit einem erheblichen Aufwand verbunden gewesen, weshalb er nicht vorgesehen wurde.

## 4.5 Stichprobe

Die schriftliche Befragung wurde bei den Mitgliedern des Schweizerischen Bankpersonalverbandes durchgeführt. Finanziell wurde sie unterstützt vom Sozial- und Bildungsfond dieses Verbandes.

Im Jahr 2003 zählte der Verband 9'891 aktive Mitglieder und 3'247 Pensionierte, wobei die gesamte Bankenbranche 108'036 Arbeitsplätze zählte. Über die Mitglieder ist nebst der privaten Anschrift auch die Sprache bekannt, in der sie angeschrieben werden wollen sowie das Eintrittsdatum in den Verband.

In der deutschen Schweiz zählt der Verband 7'073 aktive Mitglieder, in der französischen 1'894 und im italienischen Sprachraum 938. 71 % der aktiven Mitglieder sind Männer und 29 % Frauen.

Über andere statistische Merkmale bestehen keine Informationen. Somit werden für gewisse Merkmale Vermutungen gemacht. Es wird geschätzt, dass die Hälfte der Mitglieder Basis- oder untere Kaderfunktionen ausübt. Weiter wird vermutet, dass gegen 50 % der Mitglieder bei den beiden Grossbanken arbeiten, ca. 25 % sind bei den Kantonalbanken angestellt und die übrigen 25 % verteilen sich auf die restlichen Bankengruppen.

## 4.6 Durchführung

Das Kompaktset (Fragebogen und Begleitbrief in Faltblattform) mit einem frankierten Antwortkuvert war der Aprilausgabe 2003 der Verbandszeitschrift „take it“ beigelegt worden. Die Verbandszeitschrift „take it“ des Schweizerischen Bankpersonalverbandes erscheint fünf Mal jährlich. Auf der Titelseite dieser Ausgabe war in deutscher, französischer und italienischer Sprache in weisser Schrift auf rotem Grund (nicht zu übersehen) gedruckt: „SBPV-Befragung zum Identifikationsverhalten“. Zudem ermunterte die Zentralsekretärin im Editorial zum aktiven Mitmachen.

Über die Auswertungsergebnisse wurde anfangs 2004 von der Zentralsekretärin des Schweizerischen Bankpersonalverbandes im Verbandsmagazin „take it“ in drei Sprachen berichtet. Der gleiche Artikel wurde weiter vom Zentralsekretariat des Verbandes per E-Mail an alle Kontaktstellen versandt. Zeitgleich mit der Artikelpublikation im „take it“ wurde ein Presse-Communiqué veröffentlicht.

## 5 Datenauswertung

### 5.1 Rücklaufquote und Repräsentativität

Der SBPV führt regelmässig alle zwei Jahre eine Salärbefragung bei seinen Mitgliedern durch. Die jeweils erzielte Rücklaufquote lag bei etwa 10 %. Anzunehmen war, dass sich für die Befragung zu einem neuen Thema eine ähnlich hohe Rücklaufquote ergibt. Der tatsächliche Rücklauf war leicht höher und belief sich auf 13 %.

In der vorliegenden Stichprobe macht die Zahl der teilnehmenden Personen etwas mehr als ein Prozent des Personalbestandes in der Schweiz im Jahr 2003 aus. 1'279 Personen nahmen an der Befragung teil und die Bankbranche zählte 108'036 Arbeitsplätze (auf 100 Stellenprozent umgerechnet). Die Anzahl Fälle pro Bankengruppe variiert zwischen 0.4 % (Ausländische Bank) und 2.5 % (Kantonalbanken). Mit 0.4 % vertretener Antworten von *Ausländischen Banken* ist diese Bankengruppe leicht untervertreten, wohingegen die Anzahl der retournierten Fragebogen von Personen, die bei *Kantonalbanken* arbeiten, mit 2.5 % leicht überrepräsentiert ist. Schlussfolgerungen auf die Grundgesamtheit sind bedingt möglich.

### 5.2 Skalenprüfung

#### 5.2.1 Faktorenstruktur

Mit der Faktorenanalyse lässt sich untersuchen, ob sich unter den betrachteten Variablen solche Gruppen von Variablen befinden, denen jeweils eine komplexe Hintergrundvariable resp. Faktoren wie beispielsweise organisationales Commitment oder Job Involvement zugrunde liegen. Ziel einer Faktorenanalyse ist es, die Variablen auf möglichst wenige Faktoren, die letztlich hinter den beobachteten Variablen stehen, zu reduzieren.

Der Faktorenanalyse wurden alle Items unterzogen, die die Skala für die vier Konstrukte *organisationales Commitment*, *Job Involvement*, *Vertrauen in das Management* und *Vertrauen in die vorgesetzte Person* bildeten (insgesamt 42 Items).

Alle Faktoren wurden orthogonal rotiert (Varimax Rotation mit Kaiser-Normalisierung). Das zur Entscheidung der Anzahl der Faktoren beigezogene Screeplot empfahl vier Faktoren, die nach dem Kriterium ihres Eigenwertes eine gewisse Erklärungskraft für die beobachteten Variablen besitzen.

Die Faktorenanalyse konnte die A-priori-Struktur der vier Konstrukte weitgehendst bestätigen. Die Items erfüllen die Kriterien von Guadagnoli und Velicer (1988) an die Ladungszahl von 0.4. Tabelle 9 zeigt die Faktorenladungen und die erklärte Gesamtvarianz.

Der Faktorenladungsmatrix war zu entnehmen, dass die Items zum *Vertrauen in das Management* hoch auf den Faktor 1 laden. Zusätzlich hat Faktor 1 eine Bedeutung für eine einzige Variable (Frage 1.12: Übereinstimmung mit Mitarbeiterthemen), die anlässlich der Skalenplanung jedoch eher mit dem Faktor 3 (organisationales Commitment) in Beziehung stehen sollte. Zu bemerken bleibt, dass dieses Item doch immerhin mit einer mittleren Ladung von .39 auf Faktor 3 lädt.

Faktor 2 repräsentiert das Konstrukt *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person*. Die Skalenplanung wird exakt wiedergegeben. Einzig Items, die das Vertrauen in den Vorgesetzten erheben, laden auf diesen Faktor.

Tabelle 9: Faktorenladungen: alle Items

Faktor	Item	Verkürzter Text	Ladung
<b>Faktor 1</b>			
Vertrauen in das	3.5	Management meint es ehrlich mit uns	.79
oberste Manage-	3.3	Management äussert sich wahrheitsgetreu	.79
ment	3.8	Management hält sein Wort	.79
(erklärte Gesamt -	3.10	Ich vertraue dem Management	.78
varianz 41.18 %)	3.1	Management ist zuverlässig	.76
	3.7	Management wird uns fehlleiten	.72
	3.9	Management will sich aus Zusagen stehlen	.72
	3.2	Management hält Vereinbarungen ein	.71
	3.6	Management zieht Vorteil aus Problemen	.65
	3.4	Management hat zu Lasten anderer Erfolg	.63
	1.12	Übereinstimmung mit Mitarbeiterthemen	.56
<b>Faktor 2</b>			
Vertrauen in die	4.4	Vorgesetzte meint es ehrlich	.85
direkt vorgesetzte	4.2	Vorgesetzte ist zuverlässig	.85
Person	4.6	Ich vertraue Vorgesetztem	.84
(erklärte Gesamt -	4.1	Vorgesetzte hält Versprechen ein	.83
varianz 8.79 %)	4.10	Vorgesetzte hat zu Lasten anderer Erfolg	.78
	4.9	Vorgesetzte versucht, mich zu manipulieren	.77
	4.8	Vorgesetzte zieht Vorteil aus meinem Problem	.77
	4.7	Vorgesetzte benutzt mich	.77
	4.5	Vorgesetzte wird mich fehlleiten	.76
	4.3	Vorgesetzte hält sich an Ziele	.73
<b>Faktor 3</b>			
Identifikation mit	1.6	Stolz, zum Bankunternehmen zu gehören	.66
dem Bankunter-	1.10	Froh, diese Firma anderer vorgezogen zu haben	.64
nehmen, organisa-	1.13	Zukunft der Firma liegt mir am Herzen	.64
tionales Commit-	1.15	Beste Bank, die für mich in Frage kommt	.64
ment	1.11	Langfristige Bindung	.61
(erklärte Gesamt -	1.9	Bei kleinen Veränderungen, Firma verlassen	.58
varianz 6.09 %)	1.2	Loben als besonders guten Arbeitgeber	.58
	1.4	Veränderungen akzeptieren, um zu bleiben	.57
	1.3	Geringe Verbundenheit	.56
	1.14	Fehlentscheid, bei dieser Bank zu arbeiten	.55
	1.5	eigene Wertvorstellungen mit denen der Bank ähnlich	.54
	1.8	Unternehmen spornt mich zu Höchstleistungen an	.53
	1.7	Bei vergleichbarer Tätigkeit, anderswo arbeiten	.48
<b>Faktor 4</b>			
Einbindung in	6.3	Firma zweite Familie	.71
die Arbeit	6.6	Meisten Dinge im Leben wichtiger als Arbeit	.67
(erklärte Gesamt -	6.2	Arbeit bedeutet mehr als bloss Geld	.67
varianz 3.61 %)	6.1	Firma getrennt von Privatleben sehen	.62
	6.7	Bedeutendsten Dinge haben mit Arbeit zu tun	.55
	6.4	An Arbeit interessiert	.53
	1.1	Bereitschaft, sich mehr als nötig zu engagieren	.52
	6.5	Erste Arbeitsstunden vergehen wie im Flug	.39

Ebenfalls entspricht der dritte Faktor insoweit der Skalenplanung, als auf ihn nur Items zum *organisationalen Commitment* laden. Zusätzlich hätten auf diesen Faktor auch das Item 1.1 (Bereitschaft, sich mehr als nötig zu engagieren) und das Item 1.12 (Übereinstimmung mit Mitarbeiterthemen) am höchsten laden sollen. Frage 1.1 lädt am höchsten auf Faktor 4 und Frage 1.12 wird durch die Streuung, wie bereits erwähnt, dem Faktor 1 zugesprochen. Mit Ladungswerten auf den Faktor *organisationales Commitment* von .44 für Frage 1.1 und .39 für Frage 1.12 ist es vertretbar, die beiden Items jedoch dem dritten Faktor zuzusprechen.

Der vierte Faktor wird von allen Items, die im Skalenplan das *Job Involvement* operationalisieren, geladen. Einzig das Item 1.1 aus der Commitmentskala, wie soeben erwähnt, lädt am stärksten auf den Involvement- und nicht auf den Commitmentfaktor.

## 5.2.2 Gütekriterien des Erhebungsinstruments

### Objektivität

Das Gütekriterium *Objektivität* verlangt vom Erhebungsinstrument, dass das Ausmass der Ergebnisse möglichst unabhängig ist von der jeweiligen Person, die das Messinstrument anwendet (vgl. Diekmann, 2001). Vollständige Objektivität liegt vor, wenn zwei Anwender A und B mit dem gleichen Messinstrument jeweils übereinstimmende Resultate erreichen (vgl. Lienert, 1969). Die Problematik der Objektivität ist bei quantitativen schriftlichen Befragungen von untergeordneter Bedeutung.

Die Auswertungsobjektivität ist bereits durch den Aufbau des Fragebogens gewährleistet. Standardisierte Fragen mit Ankreuzantworten entbehren jeglichen Interpretations- und Verständnisspielraums beim Auswerter.

Auf die Durchführungsobjektivität dagegen ist eher noch zu achten. Wäre anstelle der schriftlichen Befragung eine grossangelegte telefonische Befragung durchgeführt worden, hätte ein verbindlicher Leitfaden für Interviewpersonen zu einer möglichst hohen Objektivität beigetragen. Bei quantitativen Befragungen dagegen wird die Instruktionsobjektivität durch einen neutralen Begleitbrief gesichert.

### Reliabilität

Mit der Reliabilitätsanalyse werden die Eigenschaften der Skala bewertet, mitunter die interne Konsistenz.

Ein zentrales Ergebnis der Reliabilitätsanalyse ist der Wert *Cronbachs Alpha*. Je grösser Cronbachs Alpha, desto besser ist die interne Konsistenz und desto höher ist die Validität der Gesamtskala. Weisen die einzelnen Items identische Varianzen und Fehlervarianzen auf, ist Cronbachs Alpha eine zutreffende Schätzung der Reliabilität, andernfalls kennzeichnet Cronbachs Alpha die Untergrenze der Reliabilität der Gesamtskala. Häufig wird ein Wert von mindestens 0.8 gefordert, damit eine zusammengesetzte Skala als hinreichend zuverlässig angesehen werden kann, in einigen Fällen begnügt man sich jedoch auch mit einem Wert von 0.7 (Bortz, 1989).

Die interne Konsistenz der verschiedenen Skalen ist als gut zu bezeichnen, wie Tabelle 10 zeigt.

Tabelle 10: Reliabilitätswerte

Dimension / Skala	Anzahl Items	Cronbachs Alpha
Organisationales Commitment	15	.92
Vertrauen in das oberste Management	10	.94
Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person	10	.96
Job Involvement	7	.75

Die Skala *Job Involvement* weist den tiefsten Reliabilitätswert auf. Weil es sich um eine übernommene und nicht selbsterstellte Skala handelt, soll der auffällig tiefere Wert an dieser Stelle kommentiert werden. Zudem wurde in Kapitel 11, Teil Organisationales Commitment – Organisationale Identifikation – Job Involvement, auf die Diskussion der Zweidimensionalität des Konzepts Job Involvement (Job Involvement und Work Involvement) eingegangen. Diese Frage der Mehrdimensionalität wird durch die vorliegenden Ergebnisse nochmals aufgegriffen.

Als Analysegrundlage werden die nachfolgend aufgelisteten Trennschärfen der Items beigezogen sowie eine Faktorenanalyse. Die Trennschärfe ist die Korrelation zwischen dem jeweiligen Item und der Gesamtskala, die sich unter Ausschluss des jeweiligen Items ergäbe.

Tabelle 11: Trennschärfen der Items von Job Involvement

Variable	Trennschärfe
6.1 Firma getrennt vom Privatleben sehen	.39
6.2 Arbeit bedeutet mehr als bloss Geld	.52
6.3 Firma zweite Familie	.60
6.4 An Arbeit interessiert	.51
6.5 Erste Arbeitsstunden vergehen wie im Flug	.37
6.6 Meisten Dinge im Leben wichtiger als Arbeit	.53
6.7 Bedeutendsten Dinge haben mit Arbeit zu tun	.39

Auffallend ist in Tabelle 11, dass die Korrelation von drei Items unter den Wert von .40 fällt. Dies ist zwar noch kein alarmierender Wert, da die Trennschärfen noch nicht die Marke von .30 unterschreiten (vgl. Schmid, 1992).

Ähnliche Reliabilitätswerte erzielte die Involvement-Skala in einer Untersuchung von Moser und Schuler (1993) bei 811 Mitarbeitenden eines deutschen Elektronikunternehmens. Der Mittelwert aller Items betrug 3.35 (Skala 1 – 5); Mittelwert in der vorliegenden Untersuchung: 3.38. Die Trennschärfen lagen zwischen .32 und .41 mit einer internen Konsistenz von Cronbachs Alpha = .68.

Die Items mit tiefen Trennschärfen scheinen die Personen mit niedrigen von denjenigen mit hohen Summenwerten nicht gut genug zu trennen. Nachvollziehbarer wird dieser Sachverhalt durch einige Beispiele: Jemand, der an seiner Arbeit wirklich interessiert ist (Item 4), braucht nicht zugleich der Meinung zu sein, dass die bedeutendsten Dinge, die er erlebt, mit der Arbeit zu tun haben (Item 7). Wird beispielsweise die Geburt eines Kindes als eines der bedeutendsten Dinge ausgelegt, hat dies wenig mit dem Arbeitsinteresse zu tun. Ebenso ist anzunehmen, dass das Privatleben als völlig getrennt vom Arbeitsplatz erachtet wird (Item 1), obwohl man von der Arbeit grundsätzlich fasziniert ist (Item 4).

Dass die Antworttendenzen teilweise gegensätzlich verlaufen, lässt sich statistisch durch die Häufigkeitsanalyse der Antworten untermauern. Die in der folgenden Tabelle 12 grau markierten Felder weisen für jedes Item die höchste und zweihöchste Antworthäufigkeit auf. Festzustellen ist, dass Item 4 1'169 Zustimmungen erhält, hingegen Item 1 nur 418, dagegen 687 Ablehnungen. Item 7 erhält die höchste Zahl für „unentschieden“ oder „stimme eher nicht zu“. Es macht den Eindruck, dass die Lodahl / Kejner Skala zwar den Ansprüchen der Reliabilität genügen kann, aber doch noch Optimierungspotential aufweist.

Tabelle 12: Häufigkeiten der Items von Job Involvement

	Interesse an der Arbeit (Item 4)	Firma getrennt von Privatleben (Item 1)	Bedeutendsten Dinge mit Arbeit zu tun (Item 7)
stimme gar nicht zu	6	244	174
stimme eher nicht zu	25	443	546
unentschieden	50	164	383
stimme eher zu	509	325	148
stimme völlig zu	660	93	20
Total	1279	1269	1271

Die Faktorenanalyse mit Varimaxrotation der Skala Job Involvement schlug zwei Faktoren vor (siehe Tabelle 13).

Tabelle 13: Faktorenladungen: Einbindung in die Arbeit

Faktor	Item	Verkürzter Text	Ladung
<b>Faktor 1</b>			
Job Involvement	6. 7	Bedeutendsten Dinge haben mit Arbeit zu tun	.71
(erklärte Gesamt - varianz 41.34 %)	6. 1	Firma getrennt von Privatleben sehen	.69
	6. 3	Firma zweite Familie	.68
	6. 6	Meisten Dinge im Leben wichtiger als Arbeit	.63
<b>Faktor 2</b>			
Work	6. 4	An Arbeit interessiert	.83
Involvement	6. 5	Erste Arbeitsstunden vergehen wie im Flug	.81
(erklärte Gesamt - varianz 15.82 %)	6. 2	Arbeit bedeutet mehr als bloss Geld	.57

Eine inhaltliche Interpretation, die die Zweidimensionalität unterstützt, scheint dahingehend möglich, als wie bereits oben erwähnt, die Frage nach dem Interesse an der Arbeit (Item 4) nicht das gleiche Antwortverhalten auslöst wie Frage 1 oder 7.

Faktor 2 mit der Frage nach dem Interesse (Item 4) und der Frage danach, ob Arbeit mehr als bloss Geld bedeute (Item 2), wäre als *Work Involvement* zu betiteln. Schwerlich dazu interpretieren lässt sich aber das Item 5 (schneller Stundenverlauf), welches ebenfalls mit hohen Werten auf den zweiten Faktor lädt. Item 5 stellt eher eine aufgabenbezogene Frage dar, die besser zum Faktor 1 passen würde, wenn dieser mit *Job Involvement* bezeichnet wird. Zu folgern ist, dass die Skala der Einbindung in die Arbeit tendenziell zweidimensional ist und sie sich annähernd durch eine Job Involvement- und eine Work Involvement-Dimension verstehen lässt.

### Validität

Validitätsproblematiken zur gewählten Skala des organisationalen Commitments sind im Theorieteil erwähnt (Teil II, Kapitel 5). Die Porter-Skala, auch bekannt als Organizational Commitment Questionnaire OCQ, regte hinsichtlich der Ein- oder Mehrdimensionalität immer wieder zu Diskussionen der Kriteriums- oder Konstruktvalidität an.

Eine ähnliche Validitätsdiskussion fand von Zeit zu Zeit über die Lodahl / Kejner Skala zum Job Involvement statt. Die Problematik ist auch unter der Reliabilität bereits aufgegriffen worden. Handelt es sich um ein mehrfaktorielles Konstrukt und misst es eben auch andere Grössen, sind nach wie vor offene Fragen.

Die Skala zum organisationalen Vertrauen hat zwar wegen der Situationsspezifität ihre eigene Version erhalten, fusst aber letztendlich doch auf dem Konzept von Cummings und Bromiley (1996), weshalb auf die dort geführte Validitätsdiskussion verwiesen wird. Auszüge davon sind im Teil II, Kapitel 5 in dieser Schrift zu finden.

## 5.3 Anforderungen an die Daten

Zur statistischen Absicherung kommen in der vorliegenden Untersuchung nebst Regressionsanalysen hauptsächlich T-Tests und Varianzanalysen zum Einsatz, um aus den Beobachtungen einer Stichprobe Rückschlüsse auf bestimmte Zusammenhänge oder Variableneigenschaften in der Grundgesamtheit zu ziehen. Diese Tests gehen von einer normalverteilten Grundgesamtheit aus. Deshalb gilt, dass die Stichproben bestimmte Anforderungen erfüllen. Neben dem, dass die betrachtete Variable intervallskalierte Daten aufweist, ist zudem eine Normalverteilung und eine Varianzgleichheit gefordert (vgl. Backhaus et. al, 2003; Brosius, 2002; Bortz, 1989).

Nach Bortz (1989) kann aber davon ausgegangen werden, dass der T-Test gegenüber Verletzungen der Varianzhomogenitätsvoraussetzung und der Normalitätsvoraussetzung relativ robust ist. Auch die Varianzanalyse bleibt anwendbar, wenn die Voraussetzungen der Normalverteilung der Grundgesamtheit und / oder der Varianzhomogenität nur annähernd gegeben ist / sind (Backhaus et. al, 2003; Bortz, 1989).

Der Signifikanztest auf Normalverteilung hat ergeben, dass die Werte der Konstrukte *Commitment*, *Job Involvement*, *Vertrauen in das oberste Management* und *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person* der Normalverteilung nicht vollständig entsprechen. Die Ergebnisse des Kolmogorov-Smirnov-Tests besagen, dass mit einer geschätzten Irrtumswahrscheinlichkeit von 0.00 die Nullhypothese für alle vier Konstrukte zurückzuweisen ist, dass die Werte normalverteilt sind.

Die Analyse der Normalverteilungsdiagramme sowie die Stem-and-Leaf-Diagramme lassen jedoch den Schluss einer annähernden Normalverteilung zu.

Ebenfalls ist die Gleichheit der Varianzen statistisch nicht erfüllt. Der Levene-Test ergab für die vier Konstrukte bezüglich der Fallgruppen *Personalabbau*, *Kündigungsabsicht* und *Führungsfunktion* mit einer Ausnahme keine signifikanten Wahrscheinlichkeiten. Eine geringe Wahrscheinlichkeit deutet auf einen Unterschied zwischen den Varianzen hin. Die Hypothese, dass die Varianzen jedes Konstrukts in den beiden Fallgruppen in der Grundgesamtheit gleich seien, trifft bei gegebener Datenlage nur mit folgenden Wahrscheinlichkeiten zu:

$p \leq 0.00$       Personalabbau (ausgenommen Einbindung in die Arbeit:  $p = .50$ )

$p \leq 0.05$       Führungsfunktion

$p \leq 0.01$       Kündigungsabsicht

Damit ist die Hypothese abzulehnen. Aufgrund der Analyse der Stem-and-Leaf-Diagramme darf aber eine annähernde Varianzgleichheit angenommen werden.

## 6 Ergebnisse

### 6.1 Stichprobenstruktur

In Tabelle 14 sind die Merkmale und ihre Subkriterien mit den entsprechenden Häufigkeiten und Prozentwerten aufgelistet.

#### Sprachregion

Die Stichprobe umfasste 1'279 Fälle. 930 Personen (73 %) gehörten der deutschsprachigen Schweiz an. Die französische Schweiz ist mit 234 (18 %) und der italienische Sprachraum mit 115 (9 %) Personen vertreten.

#### Geschlecht, Alter und Dienstjahre

Die Stichprobe ist mit 72 % mehrheitlich männlich. Der Anteil der Frauen macht 22 % aus. Altersmässig sind in der Stichprobe 2/3 der Personen über 40 Jahre alt. Einher geht die relativ hohe Anzahl der über 40-Jährigen mit dem Merkmal *Dienstjahre*. 65 % der Befragten weisen 10 und mehr Dienstjahre auf.

#### Führungsfunktion

Etwas mehr als die Hälfte, 52 % der Stichprobe, nimmt Führungsfunktionen ein und 42 % haben keine Führungsaufgaben. Von den Personen mit Führungstätigkeit führen 10 % ein grösseres Team, welches aus 10 Mitarbeitenden und mehr besteht.

Tabelle 14: Stichprobenstruktur

Merkmalskategorie	Submerkmal	Anzahl	Prozent
Die Stichprobe umfasst 1'279 Fälle.			
<b>Sprachregion</b>			
	deutsche Schweiz	930	73
	französische Schweiz	234	18
	italienische Schweiz	115	9
<b>Geschlecht</b>			
	männlich	921	72
	weiblich	282	22
	missing	76	6
<b>Alter</b>			
	bis 19 Jahre	9	1
	20 – 29 Jahre	74	6
	30 – 39 Jahre	270	21
	40 – 49 Jahre	409	32
	50 – 65 Jahre	443	34
	missing	74	6
<b>Dienstjahre</b>			
	bis 2 Jahre	75	6
	2 – 5 Jahre	159	12
	6 – 10 Jahre	141	11
	10 Jahre und mehr	828	65
	missing	76	6
<b>Führungsfunktion</b>			
	Mit Führungsfunktion	670	52
	davon Team mit 10 Personen und mehr	126	10
	Ohne Führungsfunktion	531	42
	missing	78	6

<b>Merkmal</b>	<b>Anzahl</b>	<b>Prozent</b>
<b>Funktionsbereich</b>		
allgemeine Dienste (z.B. Personaldienste)	147	12
Anlageberatung / Vermögensverwaltung	228	18
Firmenkundengeschäft	86	7
Informatik	70	5
Kredit -, Hypothekargeschäft	216	17
Operations (z.B. Callcenter)	68	5
Retailbanking (z.B. Kleinkundengeschäft)	172	13
andere	216	17
missing	76	6
<b>Ausbildung</b>		
Hochschule / MBA / Doktorat	46	4
Fachhochschule	61	5
Eidg. Fachdiplom	337	26
Höhere Fachschule	82	6
Matur (ohne Zusatzbildung)	66	5
Kaufm. Lehrabschluss	843	66
Lehrabschluss	131	10
Anlehre	19	1.5
Lehrling	31	2.5
andere	39	3
<b>Arbeitsort</b>		
im Zentrum oder an der Peripherie einer Grossstadt	710	55
in einer Kleinstadt (weniger als 30'000 Einwohner) oder angrenzende Gemeinde	367	28.8
auf dem Land oder in den Bergen	200	16
missing	2	0.2
<b>Firmengrösse: Anzahl Mitarbeitende Gesamtbank</b>		
1 – 99	177	14
100 – 249	86	7
250 – 999	329	25
1000 – 5000	294	23
5000 und mehr	385	30.4
missing	8	0.6
<b>Wenn Niederlassung / Verarbeitungszentrum: Anzahl Mitarbeitende</b>		
1 - 9	191	15
10 – 49	305	24
50 und mehr	368	29
missing	415	32
<b>Bankengruppe</b>		
Ausländische Bank	66	5
Credit Suisse	192	15
Kantonalbank	442	35
Privatbankiers (z.B. Pictet & Cie)	69	5
Raiffeisenbank	101	8
Regionalbank / Spar- / Darlehenskasse	91	7
UBS	217	17
andere Banken (z.B. Bank Julius Bär, Coop Bank)	90	7
missing	11	1
<b>Situation Bankunternehmen: Personalabbau</b>		
mit Personalabbau	766	60
ohne Personalabbau	503	39
missing	10	1

Anmerkung: Unter *missing* sind diejenigen Fälle gezählt, die auf diesem Merkmal keine Angaben verzeichnen. Die Prozentzahlen sind bis auf wenige Ausnahmen auf ganze Zahlen gerundet.

## Funktionsbereich

Beim Merkmal *Funktionsbereich* fällt auf, dass eher wenig Personen aus dem *Firmenkundengeschäft*, aus der *Informatik* und aus *Operations* geantwortet haben ( $\leq 7\%$ ). Die andern Funktionsbereiche sind in der Stichprobe unterschiedlich stark vertreten. Am stärksten vertreten sind die Bereiche *Anlageberatung / Vermögensverwaltung* (18%), *Kredit- und Hypothekengeschäft* (17%) und *andere* (17%).

## Ausbildung

Beim Merkmal *Ausbildung* waren Mehrfachnennungen möglich. 66% weisen eine Erstqualifikation in Form einer kaufmännischen Lehre aus. Als qualifizierte Weiterbildung ist das eidgenössische Fachdiplom mit 26% am häufigsten vertreten. Bei Angestellten in der Bankenbranche handelt es sich beim eidgenössischen Fachdiplom oft um das Bankbeamtendiplom.

## Arbeitsort

Die Verteilung der Arbeitsorte in der Stichprobe ist bis zu einem gewissen Grad durch die Bankengruppen bedingt, weshalb das Merkmal *Arbeitsort* in Verbindung mit der Bankengruppe betrachtet wird (siehe Tabelle 15). Den absoluten Zahlen ist zu entnehmen (graue Schattierungen), dass Personen der Gruppe *Kantonalbank* ihren Arbeitsort in Zentrums-, aber auch in Kleinstadt- und ländlichen Gebieten haben.

Personen der Credit Suisse und UBS arbeiten vor allem in Zentrums- und vereinzelt in Kleinstadtgebieten, wohingegen Angestellte der Gruppe *Raiffeisenbank* und der *Regionalbank / Spar- / Darlehenskasse* hauptsächlich die Rubrik der ländlichen Gegend oder die des Kleinstadtgebiets angekreuzt haben. Die Bankengruppen *Ausländische Bank*, *Privatbankiers* und *andere Banken* verzeichnen eine Mehrheit im Zentrumsgebiet.

Die Stichprobenzusammensetzung widerspiegelt die Standorteigenschaften einzelner Bankengruppen, die sich wie folgt festhalten lassen:

Ein Grossteil der Arbeitsplätze der Credit Suisse und der UBS befinden sich in der Agglomeration von Zürich. Raiffeisenbanken und Regionalbanken operieren vor allem in ländlichen Gegenden und Kantonalbanken haben Standorte auf alle drei geographischen Gebiete verteilt.

Tabelle 15: Bankengruppe und Arbeitsort

		Arbeitsort			Total
		Zentrum	Kleinstadt	Land, Berge	
Bankengruppe	Ausländische Bank	50	13	3	66
	Credit Suisse	144	44	4	192
	Kantonalbank	185	162	95	442
	Privatbankiers	56	11	2	69
	Raiffeisenbank	23	28	50	101
	Regionalbank / Spar- / Darlehenskasse	19	37	35	91
	UBS	155	51	10	216
	andere Banken	69	21		90
Total	701	367	199	1267	

## Firmengrösse

Ähnlich wie beim Merkmal *Arbeitsort* verhält es sich mit den beiden Merkmalen *Anzahl der Mitarbeitenden* und *Bankengruppen*. Der Personalbestand ist ein Merkmal, welches bei einigen Bankengruppen bereits durch die Bezeichnung der Gruppe selbst impliziert wird. UBS und Credit Suisse sind je zwei Bankinstitutionen mit mehr als 5'000 Arbeitsplätzen. Die Raiffeisenbanken zählten verbandsweit ca. 6'000 Angestellte. So gesehen, wäre für die Befragten der beiden Grossbanken oder der Raiffeisenbanken bei der Frage nach der

Mitarbeiterzahl die Rubrik „5000 und mehr“ anzukreuzen gewesen. Ein solches eindeutiges Ankreuzverhalten zeigte sich jedoch nicht durchgängig, wie Tabelle 16 zu entnehmen ist. Vor allem Befragte der Raiffeisenbanken markierten ihr Kreuz bei kleineren Personalzahlen. Bei den Ergebnisauswertungen ist deshalb dieser Sachverhalt zu berücksichtigen.

Tabelle 16: Bankengruppen und Anzahl Mitarbeitende

		Anzahl Mitarbeitende Gesamtbank					Total
		1 - 99	100 - 249	250 - 999	1000 - 5000	5000 und mehr	
Bankengruppe	Ausländische Bank	25	10	27	3	1	66
	Credit Suisse	5	7	12	5	163	192
	Kantonalbank	10	33	185	212		440
	Privatbankiers	11	14	26	17	1	69
	Raiffeisenbank	70		2	14	12	98
	Regionalbank / Spar- / Darlehenskasse	37	16	26	12		91
	UBS	2	4	5	3	202	216
	andere Banken	15	2	45	27		89
Total		175	86	328	293	379	1261

Anmerkung: Die Differenzen zur Tabelle 7 entstehen, weil nur Fälle gezählt wurden, in denen beide Merkmale (Bankengruppe und Firmengrösse) angekreuzt waren.

### Bankengruppe

Die Bankengruppen stellen ein zentrales Merkmal in der gesamten Ergebnispräsentation dar, weshalb die Verteilung der Befragten auf die Bankengruppen zusätzlich zur Tabelle 14 graphisch abgebildet wird (siehe Abbildung 32).

Von den Kantonalbanken ist die grösste Anzahl der Fragebogen eingetroffen. Auf die Stichprobe bezogen machen die 442 Fälle 35 % aus. Der Personalbestand aller Kantonalbanken von 16'711 Personen im Jahr 2003 beträgt 15 % der vorhandenen Arbeitsstellen im gesamten Bankensektor mit total 108'036 Arbeitsplätzen (Schweizerische Nationalbank, 2004). Etwa 4'000 Arbeitsplätze entfallen dabei auf die Zürcher Kantonalbank. Mit mehr als einem Drittel in der Ergebnisstichprobe ist diese Bankengruppe übervertreten. Die beiden Grossbanken mit 192 Fällen der Credit Suisse und 217 Fällen der UBS sind dagegen untervertreten.

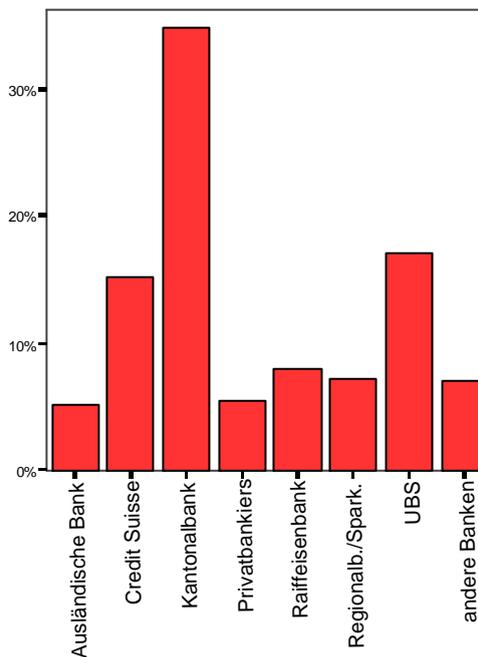


Abbildung 32: Fälle pro Bankengruppe

Mehr oder weniger im Verhältnis der Gesamtzahl des Personalbestandes liegt die Anzahl der Fälle bei der Bankengruppe *Privatbankiers*, *Raiffeisenbank*, *Regionalbank / Spar- / Darlehenskasse* und der Gruppe *andere Banken*.

## Personalabbau

766 Personen (60 %) der Stichprobe erlebten einen Personalabbau und 503 Antwortpersonen (39 %) waren von Massnahmen des Stellenabbaus nicht betroffen.

Auf dem nachstehenden Histogramm (Abbildung 33) ist der Personalabbau auf die einzelnen Bankengruppen aufgeschlüsselt. Erkennbar ist, dass in der vorliegenden Stichprobe *Credit Suisse* und *UBS* stark von Personalabbaumassnahmen betroffen sind. Fast alle Mitwirkenden in der Befragung erlebten einen Personalabbau. Umgekehrt ist das Verhältnis bei der *Raiffeisenbank*. Nur ganz wenige Personen waren von Stellenabbaumassnahmen betroffen. Bei den *Kantonalbanken* und den *Regionalbanken / Spar-/Darlehenskassen* ist die Zahl der Personen, die keinen Stellenabbau erlebten, leicht höher. Bei der Bankengruppe *Ausländische Bank* und *Privatbankiers* ist dagegen die Zahl von Personen leicht höher, die Personalabbaumassnahmen miterlebt haben.

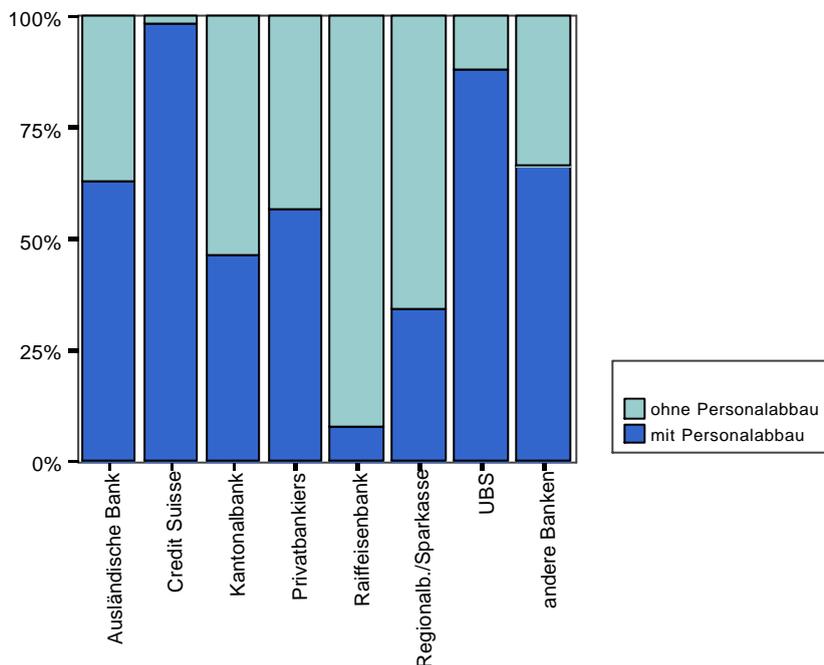


Abbildung 33: Personalabbau einzelner Bankengruppen

## 6.2 Fragestellungen Bankengruppen

### 6.2.1 Konstrukte und einzelne Bankengruppen

#### Fragestellung 1

Wie hoch fallen die Konstruktwerte (Commitment, Einbindung in die Arbeit, Vertrauen in das oberste Management, Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person) bezüglich der einzelnen Bankengruppen aus?

Welche Unterschiede sind zu erkennen?

Nachstehende Tabelle 17 gibt die Mittelwerte und die zugrunde liegenden Fälle jedes Konstrukts bezogen auf die Bankengruppen wieder. Unterschiede wurden mit der einfaktoriellen ANOVA berechnet.

Die höchsten erzielten Werte von 4.22 und 4.27 betreffen die Raiffeisenbanken und die Regionalbanken / Spar- / Darlehenskassen beim *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person*. Weiter ist zu erkennen, dass die beiden Grossbanken und die Bankengruppe Ausländische Bank bei allen Konstrukten die tiefsten Werte aufweisen. Eine Ausnahme bildet der Bereich *Job Involvement* bzw. *Einbindung in die Arbeit*, für welchen Credit Suisse vergleichsweise hohe Werte erzielte.

Die statistische Untersuchung der Mittelwerte mit der einfaktoriellen ANOVA ergibt signifikante Unterschiede für alle vier Konstrukte (siehe Tabelle 17). Bei den berechneten F-Werten ist für jedes betrachtete Konstrukt mit einer Wahrscheinlichkeit von  $p \leq 0.00$  nicht davon auszugehen, dass in der Grundgesamtheit alle Bankengruppen einen gleich hohen Wert im Hinblick auf jedes Konstrukt aufweisen. Die Nullhypothese ist zu verwerfen.

Tabelle 17: Mittelwerte Konstrukte und Bankengruppen – Ergebnisse einfaktorielle ANOVA

Bankengruppen	Commitment		Einbindung in die Arbeit		Vertrauen in das oberste Management		Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person	
	N	Mittelwert	N	Mittelwert	N	Mittelwert	N	Mittelwert
Skala 1 bis 5 (5 = höchster Wert)								
Raiffeisenbank	101	4.14 (.61)	101	3.70 (.55)	101	4.01 (.79)	101	4.22 (.96)
Regionalbank / Spar- / Darlehenskasse	91	3.99 (.50)	90	3.63 (.53)	91	3.96 (.67)	90	4.27 (.68)
Kantonalbank	442	3.83 (.61)	442	3.39 (.64)	441	3.84 (.75)	442	4.07 (.84)
andere Banken	90	3.81 (.66)	89	3.31 (.62)	90	3.67 (.86)	90	4.01 (.85)
Privatbankiers	69	3.68 (.69)	68	3.33 (.59)	68	3.64 (.88)	69	4.01 (.81)
UBS	217	3.52 (.71)	217	3.26 (.66)	217	3.46 (.79)	217	3.98 (.88)
Ausländische Bank	66	3.40 (.79)	65	3.15 (.62)	66	3.42 (.94)	66	3.76 (.97)
Credit Suisse	192	3.34 (.69)	192	3.39 (.66)	192	3.20 (.80)	191	3.99 (.89)
Total	1268	3.71 (.69)	1264	3.39 (.64)	1266	3.66 (.83)	1266	4.05 (.86)
ANOVA	F-Wert	24.83		8.41		19.99		2.80
	Signifikanz	.000		.000		.000		.007

Anmerkung: Bei den in Klammern aufgeführten Werten handelt es sich um die Standardabweichung.

Die Verteilungen der Messwerte sind im Anhang I zu finden. Für jedes Konstrukt ist ein Gesamtbalkendiagramm ausgedruckt, begleitet von der Tabelle der deskriptiven Daten. Ebenfalls sind die Werte für jede einzelne Bankengruppe graphisch dargestellt.

Abbildung 34 verdeutlicht die Mittelwerte der vier Konstrukte in graphischer Form. In der Stichprobe erzielte die Raiffeisenbank auf allen vier Konstrukten hohe Werte. Ähnlich hoch fielen die Werte für die Regionalbanken / Spar- / Darlehenskassen aus. Niedrigere Werte verzeichneten die Bankengruppen, die auf der rechten Seite der Abbildung erwähnt sind.

Der Graphik ist weiter zu entnehmen, dass das Konstrukt *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person* im Vergleich zu den andern erhobenen Konstrukten die höchsten Werte erreichte, und dass das Konstrukt *Einbindung in die Arbeit* mit einer Ausnahme die tiefsten Werte registrierte. *Vertrauen in das oberste Management* und *organisationales Commitment* befinden sich im mittleren Bereich und beide Werte sind nahe beieinander. Das beobachtete

Gefälle (höchste Werte: Vertrauen Vorgesetzte, mittlere Werte: Commitment und Vertrauen Management, niedrigste Werte: Einbindung Arbeit) zeigt sich für alle Bankengruppen mit Ausnahme der Credit Suisse.

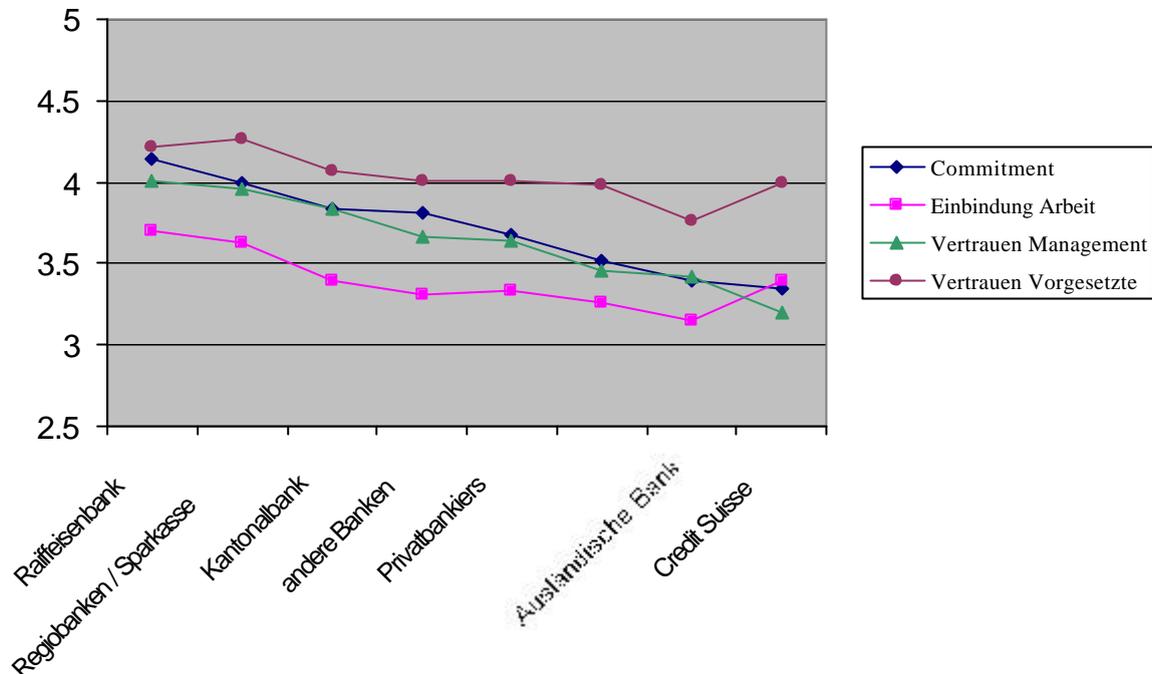


Abbildung 34: Mittelwerte Konstrukte und Bankengruppen

### Leader- und Followergruppe: Kontrastgruppen

Die Statistikberechnungen der ANOVA belegen, dass der höchste Wert sich vom tiefsten Wert signifikant unterscheidet. Darf nun aber auch angenommen werden, dass sich der Commitmentwert von 4.14 der Raiffeisenbanken von demjenigen der Regionalbanken / Spar- / Darlehenskassen von 3.99 in dem Ausmass unterscheidet, dass ein Unterschied bezüglich der Gesamtbranche angenommen werden könnte (siehe Tabelle 17)?

Die statische Prüfung der Unterschiede für jede Bankengruppe mithilfe des Scheffé-Tests ergab, dass die beiden vorher erwähnten Commitmentwerte sich nicht signifikant unterscheiden. Trotzdem waren doch verschiedentlich Unterschiede zwischen andern Bankengruppen zu verzeichnen. Der besseren Übersichtlichkeit wegen könnte eine Rangordnung erstellt werden. Eine Rangordnung würde aber Unterschiede postulieren, die zwar zahlenmässig verschiedene Werte haben, aber einige davon statistisch doch nicht begründbar wären, wie es obiges Beispiel der Commitmentwerte beweist. Kontrastbildungen sind eine weitere Möglichkeit, die Bankengruppen voneinander zu unterscheiden.

Mit der Betrachtung von Kontrasten sollen für jedes einzelne Konstrukt die Mittelwerte der Bankengruppen nun gezielt in nur zwei unterschiedliche Mittelwerte zusammengefasst werden. Die Mittelwerte sind in Tabelle 17 nachzuschlagen. Ausgehend von den vorgeschlagenen homogenen Gruppierungen, die der relativ konservative Test für homogene Subsets von Scheffé berechnet hatte, sind zwei Kontrastgruppen definiert worden – eine Gruppe mit höheren Konstruktwerten (Leadergruppe) und eine zweite mit tieferen Werten (Followergruppe).

Die Gruppe mit hohen Werten wurde in der Kontrastbildung von der zweiten Gruppe mit tieferen Werten durch die positiven Vorzeichen beim Koeffizienten abgegrenzt (siehe Tabelle 18).

Die unterschiedliche Anzahl der Fälle pro Bankengruppe wurde berücksichtigt, weshalb gewichtete Koeffizienten zum Einsatz kamen (Beispiel: Prozentsatz von N = 442 Fälle Kantonalbank im Verhältnis zum Total Leadergruppe von N = 724 Fälle). Der sich ergebende T-Wert für den Kontrastwert jedes Konstrukts (aufgeführt in Tabelle 19) ist mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von  $p \leq 0.00$  hochsignifikant. Die beiden verglichenen Mittelwerte der Leader- und der Followergruppe sind somit für jedes der vier Konstrukte *Commitment*, *Einbindung in die Arbeit*, *Vertrauen in das oberste Management* und *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person* signifikant voneinander verschieden.

Die Nullhypothese, dass in der Grundgesamtheit beide Kontrastgruppen den gleichen Mittelwert aufweisen, ist zu verwerfen.

Tabelle 18: Kontrastkoeffizienten Bankengruppen

Kontrast	Bankengruppe							
	Ausländische Bank	Credit Suisse	Kantonalbank	Privatbankiers	Raiffeisenbank	Regionalbank/Spar-/Darlehenskasse	UBS	andere Banken
1	-.12	-.35	+.61	-.13	+.14	+.13	-.40	+.12

Tabelle 19: Kontraste mit T-Test

	Kontrast	Kontrastwert	Standardfehler	T	df	Sig. (2-seitig)
Commitment	1	.42	.037	11.32	1039.11	.000
Einbindung in die Arbeit	1	.15	.035	4.25	1118.22	.000
Vertrauen ins oberste Management	1	.47	.045	10.36	1085.20	.000
Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person	1	.14	.049	3.00	1110.27	.003

Zur Leadergruppe zählen die Bankengruppen *Raiffeisenbank*, *Regionalbank / Spar- / Darlehenskasse*, *Kantonalbank* und *andere Banken*. Die Followergruppe umfasst die Bankengruppen *Privatbankiers*, *UBS*, *Ausländische Bank* und *Credit Suisse* (siehe Abbildung 35).

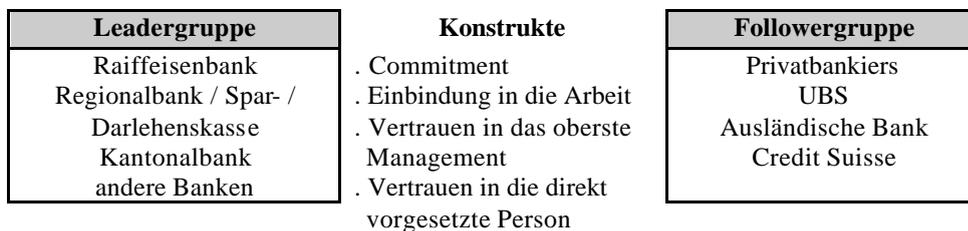


Abbildung 35: Leadergruppe und Followergruppe

## 6.2.2 Konstrukte und Funktionsbereich / Führungstätigkeit

### Fragestellung 2

Wie hoch fallen die Konstruktwerte bezüglich Funktionsbereich und Führungstätigkeit aus?  
Welche Unterschiede sind festzustellen?

## Funktionsbereich

Tabelle 20 zeigt die deskriptiven Angaben bezüglich Funktionsbereich und Konstrukten. Zur statistischen Unterschiedsberechnung wurde die einfaktorielle ANOVA eingesetzt.

Auffallend ist als erstes, dass bei allen Funktionsbereichen das Konstrukt *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person* die höchsten Werte erzielt.

Weiter unterscheiden sich die Funktionsbereiche anlässlich der ANOVA nur bei den Werten *Einbindung in die Arbeit* mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 0.022 und *Vertrauen in das oberste Management* mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 0.004 signifikant. Die darauf folgende Prüfung mit dem Scheffé-Test hat innerhalb dieser beiden Konstrukte einzig Unterschiede zwischen den beiden Funktionsbereichen *Retailbanking* oder *Kredit-, Hypothekargeschäft* und *Informatik* ergeben, bei einer zwar eher hohen Irrtumswahrscheinlichkeit von zwischen 0.122 und 0.171. Auf eine Grundgesamtheit ist deshalb nicht zu schliessen, d.h. dass sich die Bankangestellten verschiedener Funktionsbereiche hinsichtlich der vier Konstrukte unterscheiden, ist eher nicht der Fall.

Tabelle 20: Mittelwerte Konstrukte und Funktionsbereich – Ergebnisse einfaktorielle ANOVA

Funktionsbereich	Commitment		Einbindung in die Arbeit		Vertrauen in das oberste Management		Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person	
	N	Mittelwert	N	Mittelwert	N	Mittelwert	N	Mittelwert
Skala 1 bis 5 (5 = höchster Wert)								
allgemeine Dienste (z.B. Personaldienste)	147	3.75 (.68)	145	3.36 (.60)	147	3.69 (.78)	147	4.08 (.83)
Anlageberatung / Vermögensverwaltung	228	3.69 (.69)	227	3.45 (.60)	227	3.68 (.84)	228	4.03 (.84)
Firmenkundengeschäft	86	3.73 (.65)	86	3.40 (.64)	86	3.70 (.73)	85	4.09 (.77)
Informatik	70	3.50 (.79)	70	3.26 (.74)	70	3.40 (1.00)	70	4.14 (.89)
Kredit - / Hypothekargeschäft	216	3.75 (.64)	216	3.47 (.60)	215	3.77 (.78)	216	4.08 (.85)
Operations (z.B. Callcenter)	68	3.66 (.64)	68	3.31 (.60)	68	3.50 (.72)	68	4.01 (.82)
Retailbanking (z.B. Kleinkundengeschäft)	172	3.77 (.71)	172	3.46 (.65)	172	3.80 (.78)	171	4.12 (.82)
andere	216	3.70 (.74)	214	3.30 (.67)	216	3.67 (.88)	216	3.98 (.94)
Total	1203	3.71 (.69)	1198	3.39 (.64)	1201	3.67 (.82)	1201	4.06 (.85)
ANOVA	F-Wert	1.36		2.34		3.03		.58
	Signifikanz	.216		.022		.004		.771

Anmerkung: Bei den in Klammern aufgeführten Werten handelt es sich um die Standardabweichung.

## Führungsfunktion

Tabelle 21 zeigt die deskriptiven Daten mit den Ergebnissen der einfaktoriellen Varianzanalyse.

Personen mit Führungsfunktionen weisen in allen vier Konstrukten einen auffallend höheren Mittelwert aus. Mit einer nullprozentigen Irrtumswahrscheinlichkeit beim Signifikanzniveau von 95 % ergibt die ANOVA das Ergebnis, die Nullhypothese abzulehnen. Es ist nicht anzunehmen, dass kein Unterschied in der Grundgesamtheit existiert. Bankangestellte in Führungspositionen sind stärker mit dem Unternehmen verbunden, weisen eine stärkere Einbindung in die Arbeit auf, vertrauen dem obersten Management mehr und haben auch

mehr Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person als Personen ohne Führungsaufgaben (siehe auch Abbildung 36).

Tabelle 21: Mittelwerte Konstrukte und Führungsfunktion – Ergebnisse einfaktorielle ANOVA

Führungsfunktion	Commitment		Einbindung in die Arbeit		Vertrauen in das oberste Management		Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person	
	N	Mittelwert	N	Mittelwert	N	Mittelwert	N	Mittelwert
ohne Führungsfunktion	531	3.55 (.71)	530	3.25 (.66)	530	3.55 (.84)	531	3.98 (.89)
mit Führungsfunktion	670	3.84 (.65)	666	3.52 (.59)	669	3.76 (.80)	668	4.13 (.82)
Total	1201	3.72 (.69)	1196	3.40 (.63)	1199	3.67 (.82)	1199	4.06 (.85)
ANOVA								
F-Wert		52.28		55.22		19.67		9.19
Signifikanz		.000		.000		.000		.002

Anmerkung: Bei den in Klammern aufgeführten Werten handelt es sich um die Standardabweichung.

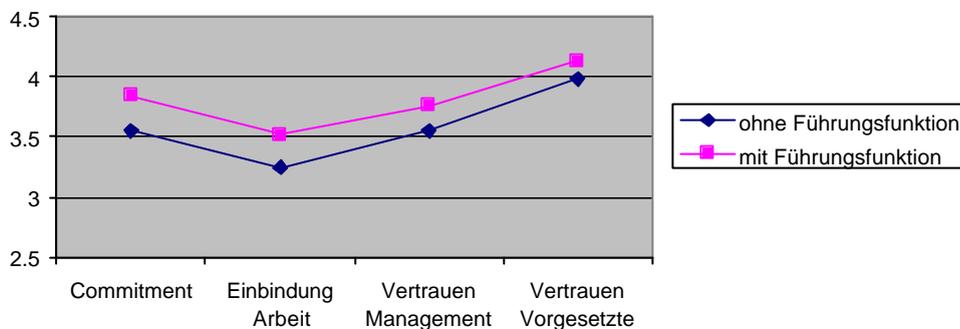


Abbildung 36: Mittelwerte Konstrukte und Führungsfunktion

### 6.2.3 Konstrukte und übrige Kriterien

#### Fragestellung 3

Wie hoch fallen die Konstruktwerte bezüglich Geschlecht, Alter, Dienstjahre, Arbeitsort, Sprachregion und Firmengrösse aus?

Welche Unterschiede sind zu verzeichnen?

Die Fragestellung wurde mit der Prozedur der einfaktoriellen ANOVA überprüft. Neben dem simultanen Vergleich aller Mittelwerte der betrachteten Variablen wurde zudem der multiple Vergleichstest nach Scheffé durchgeführt, wenn die ANOVA signifikante Unterschiede innerhalb der betrachteten Variablen meldete. Ein Signifikanzniveau von 0.95 wurde gewählt. Die deskriptiven Masszahlen für jedes Merkmal und die Ergebnisse der einfaktoriellen ANOVA sind in den entsprechenden Tabellen aufgelistet. Davon ausgenommen sind die Ergebnisse der Variable *Geschlecht*, die mit einem T-Test für unabhängige Stichproben überprüft worden und einzig in Textform wiedergegeben sind.

#### Geschlecht

Ein geschlechtsspezifischer Effekt ist nicht feststellbar. Der T-Test für unabhängige Stichproben wies für keines der geprüften Konstrukte signifikante Unterschiede auf (Commitment: T-Wert -1.51, df 1201, Sig. .12; Einbindung in die Arbeit: T-Wert -.16, df 1196, Sig. .86; Vertrauen in das oberste Management: T-Wert -1.85, df 1199, Sig. .06; Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person: T-Wert .45, df 1199, Sig. .64).

## Alter

Tabelle 22 ist zu entnehmen, dass sich die Werte von *Commitment* und *Vertrauen in das Management* bzw. *in den Vorgesetzten* bezüglich der Altersgruppen nicht signifikant unterscheiden.

Eine Ausnahme davon bildet das *Job Involvement* mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 0.009. Der signifikante Mittelwertsunterschied ergibt sich jedoch einzig durch die Differenz zwischen dem höchsten und dem tiefsten Wert. Die Altersgruppe *30 – 39 Jahre* ( $M = 3.29$ ) scheint sich am wenigsten stark mit der Arbeit zu identifizieren und die Altersgruppe *50 – 65 Jahre* ( $M = 3.46$ ) stellt den höchsten Wert dar.

Tabelle 22: Mittelwerte Konstrukte und Alter – Ergebnisse einfaktorielle ANOVA

Merkmale	Commitment		Einbindung in die Arbeit		Vertrauen in das oberste Management		Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person	
	N	Mittelwert	N	Mittelwert	N	Mittelwert	N	Mittelwert
Skala 1 bis 5 (5 = höchster Wert)								
<b>Alter</b>								
bis 19 Jahre	9	3.89 (.33)	9	3.30 (.43)	9	4.08 (.47)	9	4.58 (.46)
20 – 29 Jahre	74	3.67 (.60)	74	3.32 (.54)	74	3.66 (.74)	74	4.10 (.78)
30 – 39 Jahre	270	3.68 (.64)	270	3.29 (.60)	268	3.69 (.77)	270	4.14 (.81)
40 – 49 Jahre	409	3.72 (.70)	406	3.39 (.68)	409	3.68 (.84)	408	4.07 (.84)
50 – 65 Jahre	443	3.73 (.73)	441	3.46 (.62)	443	3.63 (.85)	442	3.98 (.91)
Total	1205	3.71 (.69)	1200	3.39 (.63)	1203	3.67 (.82)	1203	4.06 (.85)
ANOVA								
	F-Wert	.40		3.39		.823		2.27
	Signifikanz	.809		.009		.510		.060

Anmerkung: Bei den in Klammern aufgeführten Werten handelt es sich um die Standardabweichung.

## Dienstjahre

Wie Tabelle 23 zu entnehmen ist, hat die statistische Auswertung keine signifikanten Unterschiede ergeben.

Ob der oder die Mitarbeitende erst zwei Dienstjahre aufweist oder bereits mehr als 10 Jahre bei der gleichen Bank arbeitet, macht sich weder im *Commitment*, noch in der *Einbindung in die Arbeit* bemerkbar. Ebenfalls unterscheiden sich die Personen mit vielen Dienstjahren bezüglich des *Vertrauens in das Management* oder des *Vertrauens in den Vorgesetzten* nicht von denjenigen mit wenigen Dienstjahren.

Tabelle 23: Mittelwerte Konstrukte und Dienstjahre– Ergebnisse einfaktorielle ANOVA

Merkmale	Commitment		Einbindung in die Arbeit		Vertrauen in das oberste Management		Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person	
	N	Mittelwert	N	Mittelwert	N	Mittelwert	N	Mittelwert
Skala 1 bis 5 (5 = höchster Wert)								
<b>Dienstjahre</b>								
bis 2 Jahre	75	3.64 (.77)	74	3.33 (.58)	75	3.76 (.88)	75	4.13 (.92)
2 –5 Jahre	159	3.70 (.74)	158	3.39 (.64)	159	3.74 (.88)	159	4.04 (.91)
6– 10 Jahre	141	3.75 (.64)	141	3.39 (.60)	139	3.67 (.85)	141	4.06 (.84)
10 Jahre und mehr	828	3.71 (.69)	825	3.40 (.65)	828	3.64 (.80)	826	4.05 (.84)
Total	1203	3.71 (.69)	1198	3.39 (.63)	1201	3.66 (.82)	1201	4.05 (.85)
ANOVA	F-Wert	.44		.245		1.14		.22
	Signifikanz	.722		.865		.329		.880

Anmerkung: Bei den in Klammern aufgeführten Werten handelt es sich um die Standardabweichung.

### Arbeitsort

Tabelle 24 hält die deskriptiven Ergebnisse und die Prüfergebnisse der ANOVA fest. Für alle vier Konstrukte gilt, dass das Merkmal *Arbeitsort* signifikante Unterschiede verzeichnet.

Tabelle 24: Mittelwerte Konstrukte und Arbeitsort – Ergebnisse einfaktorielle ANOVA

Merkmale	Commitment		Einbindung in die Arbeit		Vertrauen in das oberste Management		Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person	
	N	Mittelwert	N	Mittelwert	N	Mittelwert	N	Mittelwert
Skala 1 bis 5 (5 = höchster Wert)								
<b>Arbeitsort</b>								
Zentrum	710	3.60 (.72)	709	3.31 (.64)	709	3.50 (.87)	710	3.95 (.90)
Kleinstadt	367	3.72 (.67)	366	3.37 (.63)	367	3.75 (.77)	366	4.09 (.80)
Land, Berge	200	4.02 (.53)	198	3.64 (.55)	199	4.01 (.63)	199	4.26 (.79)
Total	1277	3.70 (.69)	1273	3.38 (.63)	1275	3.65 (.83)	1275	4.04 (.86)
ANOVA	F-Wert	29.56		21.45		35.06		10.98
	Signifikanz	.000		.000		.000		.000

Anmerkung: Bei den in Klammern aufgeführten Werten handelt es sich um die Standardabweichung.

Der multiple Vergleichstest nach Scheffé lässt den Schluss zu, dass für *Commitment*, *Einbindung in die Arbeit* und *Vertrauen in den Vorgesetzten* zwei homogene Gruppen gebildet werden können (siehe Tabelle 25). Der einen Gruppe gehört das Bankpersonal mit Arbeitsplätzen in ländlichen Gegenden an. Und die andere Gruppe beinhaltet Arbeitsplätze, die sich im gross- oder kleinstädtischen Raum befinden. Der Test der Nullhypothese, die Mittelwerte in der Gruppe mit städtischer Örtlichkeit seien in der Grundgesamtheit gleich hoch, liefern die Signifikanzwerte von 7 % für *Commitment*, 50,6 % für *Einbindung in die Arbeit* und von 12,7 % für *Vertrauen in die vorgesetzte Person*. Die Signifikanzwerte resp. die Irrtumswahrscheinlichkeiten sind zu hoch, um die Nullhypothese zu verwerfen. *Zentrum* und *Kleinstadt* unterscheiden sich nicht genügend voneinander, bilden somit eine homogene Gruppe und grenzen sich von der Gruppe *Land, Berge* ab.

*Vertrauen ins oberste Management* lässt sich nicht in zwei homogene Subgruppen gliedern. Alle drei Mittelwerte (3.50 für *Zentrum*; 3.75 für *Kleinstadt*; 4.01 für *Land, Berge*) unterscheiden sich eindeutig (Signifikanz 1.00) voneinander.

Tabelle 25: Scheffé-Test für homogene Subsets: Arbeitsort

Arbeitsort	Commitment	Subset für Alpha = .05		Einbindung Arbeit	Subset für Alpha = .05	
		N	1 2		N	1 2
Zentrum	710	3.6036		709	3.3181	
Kleinstadt	367	3.7265		366	3.3757	
Land, Berge	200		4.0215	198		3.6492
Signifikanz		.070	1.0000		.506	1.0000

Sprachregion	Vertrauen vor-gesetzte Person	Subset für Alpha = .05		Vertrauen ins Management	Subset für Alpha = .05		
		N	1 2		N	1 2 3	
Zentrum	710	3.9552		709	3.5004		
Kleinstadt	366	4.0922		367		3.7549	
Land, Berge	199		4.2670	199			4.0147
Signifikanz		.127	1.0000		1.0000	1.0000	1.0000

Der Schluss ist demnach zulässig, dass sich Personen in ländlichen Arbeitsgebieten signifikant stärker mit der Organisation verbunden fühlen, sich mit der Arbeit stärker identifizieren und ihrem Vorgesetzten mehr vertrauen als Mitarbeitende in nicht ländlichen Gegenden.

Zu bemerken gilt an dieser Stelle, dass die Leadergruppe aus drei Bankengruppen (Raiffeisenbanken, Regionalbanken / Spar- / Darlehenskassen, Kantonalbanken) besteht, die verhältnismässig stark in den ländlichen Gegenden vertreten sind (siehe Tabelle 15: Bankengruppe und Arbeitsort). Das Merkmal *Bankengruppe* und das Kriterium *Arbeitsort* sind durch Überschneidungen gekennzeichnet.

### Sprachregion

Tabelle 26 verdeutlicht die Ergebnisse bezüglich des Merkmals *Sprachregion* und Konstrukte. Die Mittelwerte der deutschen Schweiz fallen für alle vier Konstrukte am höchsten aus. Dass sie sich entweder von den Werten der französischen oder denjenigen der italienischen Schweiz zudem statistisch unterscheiden, beweist die Signifikanz des F-Werts (für alle vier Konstrukte  $p \leq 0.00$ ).

Tabelle 26: Mittelwerte Konstrukte und Sprachregion – Ergebnisse einfaktorielle ANOVA

Merkmale	Commitment		Einbindung in die Arbeit		Vertrauen in das oberste Management		Vertrauen in die direkt vor-gesetzte Person	
	N	Mittelwert	N	Mittelwert	N	Mittelwert	N	Mittelwert
<b>Sprachregion</b>								
deutsche Schweiz	930	3.79 (.67)	929	3.51 (.60)	929	3.70 (.84)	929	4.15 (.82)
franz. Schweiz	234	3.47 (.71)	231	3.03 (.62)	233	3.53 (.77)	233	3.73 (.95)
ital. Schweiz	115	3.42 (.64)	114	3.06 (.51)	115	3.47 (.83)	115	3.77 (.81)
Total	1279	3.70 (.69)	1274	3.38 (.63)	1277	3.65 (.83)	1277	4.04 (.86)
ANOVA								
	F-Wert	30.62		76.24		6.97		29.57
	Signifikanz	.000		.000		.001		.000

Anmerkung: Bei den in Klammern aufgeführten Werten handelt es sich um die Standardabweichung.

Wie beim vorherigen Merkmal lassen sich auch für die Sprachregion zwei Untergruppen bilden (siehe Tabelle 27). Die eine Gruppe besteht aus der deutschen Sprachregion und die andere bildet sich somit durch die französisch und italienisch sprechende Region. Die Signifikanzwerte betragen .745 für *Commitment*, .873 für *Einbindung in die Arbeit* und .852 für *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person*.

Personen aus dem deutschsprachigen Teil scheinen ein ausgeprägteres Identifikationsverhalten zu zeigen als Personen aus den Sprachgebieten mit lateinischen Sprachwurzeln. Beim *Vertrauen in das oberste Management* zeigt sich ein leicht anderes Bild. Der Mittelwert der französischen Sprachregion unterscheidet sich weder signifikant vom Wert der deutschen Sprachregion (.106) noch von demjenigen des italienischen Sprachteils (.873).

Tabelle 27: Scheffé-Test für homogene Subsets: Sprachregion

Sprachregion	Commitment	Subset für Alpha = .05		Einbindung Arbeit	Subset für Alpha = .05	
		N	1		2	N
ital. Schweiz	115	3.4289		114	3.0635	
franz. Schweiz	234	3.4796		231	3.0328	
deutsche Schweiz	930		3.7964	929		3.5135
Signifikanz		.745	1.0000		.873	1.0000

Sprachregion	Vertrauen vor-gesetzte Person	Subset für Alpha = .05		Vertrauen ins Management	Subset für Alpha = .05	
		N	1		2	N
ital. Schweiz	115	3.7773		115	3.4729	
franz. Schweiz	233	3.7307		233	3.5366	3.5366
deutsche Schweiz	929		4.1563	929		3.7073
Signifikanz		.852	1.0000		.873	.106

## Firmengrösse

Die Ergebnisse zum Merkmal *Firmengrösse* beinhaltet Tabelle 28.

Der ANOVA-Vergleichstest zeigt, dass die Unterschiede beim *Commitment* und beim *Vertrauen in das Management* mit .000 hochsignifikant sind. Die Ergebnisse des multiplen Vergleichstests nach Scheffé mit anschliessendem Homogenitätstest für Subgruppen zeigen darauf einzig bezüglich eines Subkriteriums statistisch relevante Unterschiede, nämlich zwischen dem Mittelwert des Subkriteriums *Firmengrösse 5000 und mehr* und dem nächst höheren Mittelwert.

Aus den Ergebnissen der Fragestellung 1 ist bekannt, dass Credit Suisse und UBS eher tiefere Commitment- und Vertrauenswerte ausweisen. Dieses Faktum manifestiert sich einmal mehr unter dem Merkmal *Firmengrösse*. Denn mehr als 5000 Beschäftigte zählen einzig die UBS und Credit Suisse. Die Raiffeisenbank gehört rein faktisch betrachtet zudem noch dazu, welches aber von den Befragten so nicht durchgängig wahrgenommen worden ist.

Daraus ist zu folgern, dass das Merkmal *Firmengrösse* zwar einen hochsignifikanten Einfluss auf das *Commitment* und auf das *Vertrauen in das Management* aufweist sowie signifikant auf die *Einbindung in die Arbeit* wirkt. Die Bankengruppe ist jedoch als Prädiktor geeigneter als der Personalbestand, weil sie erstens die Anzahl der Mitarbeitenden bereits impliziert und weil zweitens das Ankreuzverhalten weniger anfällig für Missverständnisse war.

Tabelle 28: Mittelwerte Konstrukte und Firmengrösse – Ergebnisse einfaktorielle ANOVA

Merkmale	Commitment		Einbindung in die Arbeit		Vertrauen in das oberste Management		Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person	
	N	Mittelwert	N	Mittelwert	N	Mittelwert	N	Mittelwert
Skala 1 bis 5 (5 = höchster Wert)								
<b>Firmengrösse</b>								
1 – 99	177	3.88 (.68)	176	3.49 (.59)	176	3.89 (.91)	177	4.14 (.90)
100 – 249	86	3.87 (.68)	85	3.50 (.60)	86	3.93 (.74)	86	4.16 (.81)
250 – 999	329	3.76 (.65)	328	3.36 (.61)	328	3.72 (.78)	329	4.02 (.89)
1000 – 5000	294	3.79 (.64)	293	3.36 (.65)	294	3.75 (.76)	293	4.01 (.82)
5000 und mehr	385	3.46 (.71)	385	3.34 (.66)	385	3.34 (.82)	384	4.01 (.87)
Total	1271	3.70 (.69)	1267	3.38 (.63)	1269	3.65 (.83)	1269	4.04 (.86)
ANOVA	F-Wert	18.21		2.46		22.08		1.31
Signifikanz		.000		.043		.000		.261

Anmerkung: Bei den in Klammern aufgeführten Werten handelt es sich um die Standardabweichung.

## 6.2.4 Kündigungsabsicht und einzelne Bankengruppen

### Fragestellung 4

Wie hoch fallen die Werte der Kündigungsabsicht bezüglich der einzelnen Bankengruppen aus? Welche Unterschiede sind festzustellen?

Die Ergebnisse sind der Tabelle 29 zu entnehmen und die statistischen Unterschiede wurden statistisch mit dem  $\chi^2$ -Test nachgewiesen.

Die vier Items zur Kündigung im Fragebogen fragten nach der Stufe der Kündigungsabsicht. Keine resp. „ohne Kündigungsabsicht“ wurde gefolgert, wenn die Antwortenden alle vier Fragen zur Kündigungsabsicht mit NEIN beantwortet hatten. Sobald ein Item mit JA beantwortet worden ist, wurde der Fall der Kategorie „mit Kündigungsabsicht“ zugeordnet.

75 % der Stichprobe war ohne Kündigungsabsicht und 25 % beschäftigten sich ernsthaft mit einer Kündigung. Mit dem nichtparametrischen  $\chi^2$ -Test wurde geprüft, ob mit den Ergebnissen der Stichprobe Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit zu ziehen sind und so die unterschiedlichen Ausprägungen jeder Bankengruppen für die gesamte Bankenbranche gelten. Die Nullhypothese, dass dies nicht der Fall ist, war mit einer Irrtumswahrscheinlich von 0.000 zurückzuweisen.

Eine überdurchschnittlich grosse Kündigungsabsicht ist bei den drei Bankengruppen *Ausländische Bank*, *Credit Suisse* und *UBS* festzustellen. Über 30 % der Belegschaft befasst sich mit Kündigungsabsichten (siehe auch Abbildung 37).

Auffallend tiefe Neigungen zur Kündigung sind dagegen bei den beiden Bankengruppen *Raiffeisenbank* und *Regionalbank / Spar- / Darlehenskasse* festzustellen. Die Rate liegt um den 15 %-Bereich. *Kantonalbank*, *Privatbankiers* und *andere Banken* fallen in den mittleren Bereich, welcher zwischen 20 % bis 25 % liegt.

Tabelle 29: Kündigungsabsicht und Bankengruppen – Ergebnisse Chi<sup>2</sup>-Test

Bankengruppen	ohne Kündigungsabsicht		mit Kündigungsabsicht		Total	
	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
Ausländische Bank	43	65.2	23	34.8	66	100
Credit Suisse	129	67.2	63	32.8	192	100
Kantonalbank	344	78.0	97	22.0	441	100
Privatbankiers	52	76.5	16	23.5	68	100
Raiffeisenbank	86	85.1	15	14.9	101	100
Regionalbank / Spar- / Darlehenskasse	77	84.6	14	15.4	91	100
UBS	147	67.7	70	32.3	217	100
andere Banken	71	78.9	19	21.1	90	100
Total	949	75.0	317	25.0	1266	100
Chi <sup>2</sup>	28.692					
df	7					
Signifikanz (2-seitig)	.000					

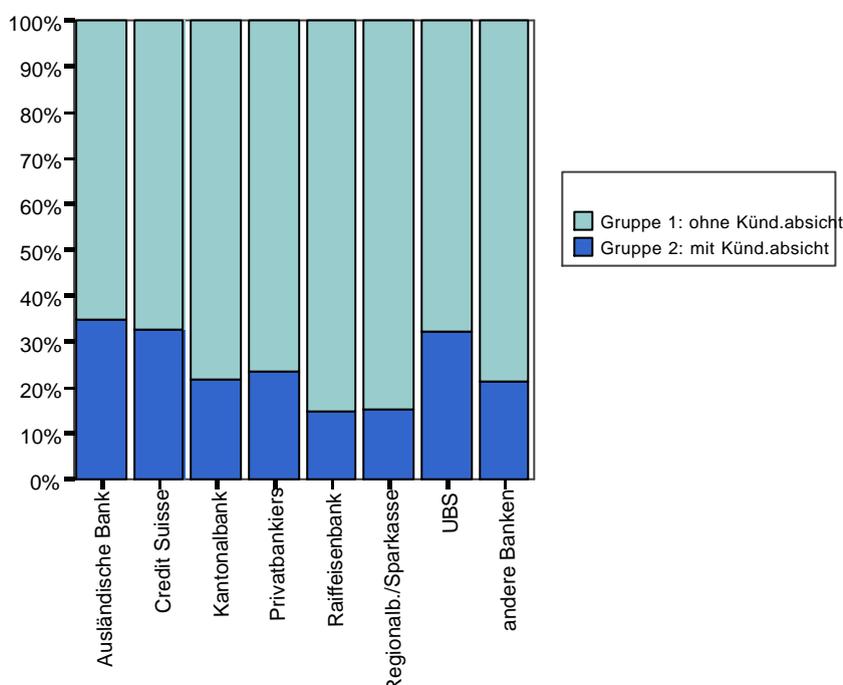


Abbildung 37: Kündigungsabsicht und Bankengruppen

Für die Bankengruppen mit den höchsten Fluktuationsneigungen (Ausländische Bank, Credit Suisse und UBS) wird zusätzlich aufgezeigt, auf welchen Prozessstufen sich das Personal mit Kündigungsabsichten befindet. Der Chi<sup>2</sup>-Test lässt einen Rückschluss auf die gesamte Bankengruppe mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von  $p \leq .05$  zu (Tabelle 30).

Der Anteil der Personen, die einen Stellenwechsel befürworten würden, muss ähnlich gross sein wie der Anteil der Personen, die eine Kündigungsabsicht hegen (siehe vorherige Tabelle 29: Kündigungsabsicht und Bankengruppen). Der Anteil der sich auf dieser Prozessstufe befindenden Personen ist in Tabelle 30 dunkel schattiert. Nimmt der Kündigungsprozess seinen Verlauf, gelangt man schlussendlich zum Punkt, bei welchem man aktiv nach einer neuen Arbeitsstelle sucht (schwache Schattierung). Etwa 10 % der Befragten der

*Ausländischen Bank, Credit Suisse* und *UBS* sind im fortgeschrittensten Prozessstadium und gegenwärtig aktiv auf der Suche nach einer neuen Arbeitsstelle.

Tabelle 30: Prozessstadium der Kündigungsabsicht und Bankengruppen – Ergebnisse Chi<sup>2</sup>-Test

Stufen Kündigungsabsicht	Stellenwechsel, aber keine Mögl.		Stellenwechsel unabhängig Arb.markt		konkrete Pläne für Stellenwechsel		aktiv auf Suche	
	Ja	% <sup>a</sup>	Ja	% <sup>a</sup>	Ja	% <sup>a</sup>	Ja	% <sup>a</sup>
Ausländische Bank	20	30.3	14	21.2	7	10.8	6	9.1
Credit Suisse	55	28.6	22	11.5	19	9.9	21	10.9
UBS	63	29.2	24	11.1	11	5.1	20	9.2
Chi <sup>2</sup>	27.862		18.208		14.554		15.632	
df	7		7		7		7	
Signifikanz (2-seitig)	.000		.011		.042		.029	

<sup>a</sup> innerhalb der Bankengruppe

## 6.2.5 Konstrukte, einzelne Bankengruppen und Personalabbau

### Fragestellung 5

Bedingt durch die Situation des Personalabbaus, wie hoch fallen die Werte der Konstrukte Commitment, Job Involvement und Vertrauen bezüglich der einzelnen Bankengruppen aus? Welche Unterschiede sind zu verzeichnen?

In Tabelle 31 sind die deskriptiven Daten der einzelnen Konstrukte in Bezug auf den Personalabbau mit den statistischen Testwerten aufgelistet und die Mittelwerte in Abbildung 38 graphisch dargestellt. Die Unterschiedshypothesen wurden mit der einfaktoriellen ANOVA geprüft. Zur Gruppe „ohne Personalabbau“ zählen diejenigen Fälle, welche die beiden Items zur Personalreduktion im Fragebogen mit NEIN beantwortet haben. Wenn in einer oder beiden Fragen ein JA markiert worden ist, wurde der Fall der Gruppe „mit Personalabbau“ zugesprochen.

Tabelle 32 und Tabelle 33 verdeutlichen die Ergebnisse für jede einzelne Bankengruppe. Die Prüfung der Mittelwerte auf signifikante Unterschiedlichkeit wurde mit dem T-Test für unabhängige Stichproben vorgenommen, dessen Resultate ebenfalls in den Tabellen erwähnt sind.

Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, waren 60 % der Stichprobe von einem Personalabbau betroffen. Die Ergebnisse in Tabelle 31 zeigen, dass sich Personalabbaumasnahmen auf *Commitment*, *Einbindung in die Arbeit* und auf die beiden *Vertrauenskomponenten* negativ auswirken. Alle vier Konstrukte verzeichnen signifikant höhere Werte bei Personen, die keinen Stellenabbau erlebt haben (Signifikanz = ≤ .000) Die grössten Unterschiede fallen beim *Commitment* und beim *Vertrauen in das oberste Management* an, wie Abbildung 38 verdeutlicht.

Tabelle 31: Mittelwerte Konstrukte und Personalabbau – Ergebnisse einfaktorielle ANOVA

Situation Bankunternehmen	Commitment		Einbindung in die Arbeit		Vertrauen in das oberste Management		Vertrauen in die direkt vor- gesetzte Person	
	N	Mittelwert	N	Mittelwert	N	Mittelwert	N	Mittelwert
ohne Personalabbau	503	4.01 (.59)	500	3.50 (.60)	501	4.06 (.66)	502	4.26 (.75)
mit Personalabbau	766	3.50 (.69)	764	3.31 (.64)	766	3.39 (.83)	765	3.90 (.90)
Total	1269	3.70 (.69)	1264	3.38 (.63)	1267	3.65 (.83)	1267	4.04 (.86)
ANOVA	F-Wert	176.75		29.14		231.05		54.41
	Signifikanz	.000		.000		.000		.000

Anmerkung: Bei den in Klammern aufgeführten Werten handelt es sich um die Standardabweichung.

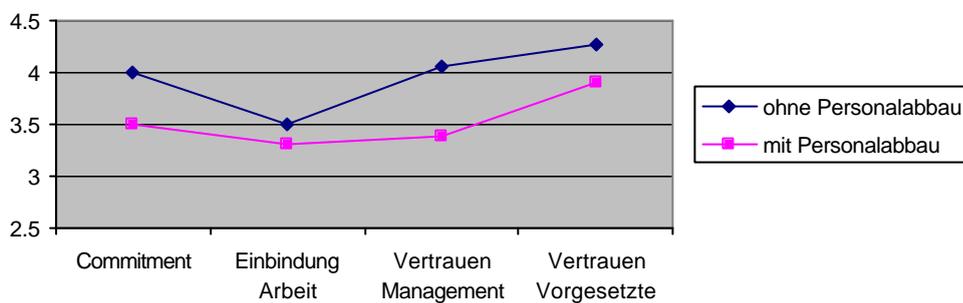


Abbildung 38: Mittelwerte Konstrukte und Personalabbau

Bei allen Bankengruppen zeigt sich das gleiche Bild, was den Einfluss von Personalabbaumaassnahmen auf das Commitment betrifft (siehe Tabelle 32 und Abbildung 39). Wenn das Personal keinen Personalabbau erlebte, fühlten sie sich dem Unternehmen gegenüber stärker verbunden als wenn sie von solchen Massnahmen betroffen waren. Die T-Werte erweisen sich allesamt signifikant und hoch signifikant mit der Ausnahme der Bankengruppe *Credit Suisse*. Statistisch betrachtet ist die Differenz von .59 nicht signifikant, obwohl sie hoch ausfällt. Die Stichprobe umfasst nur 3 Personen, die bei der Credit Suisse nicht von arbeitsplatzreduzierenden Veränderungen betroffen waren. Die Teilmenge der Objekte ist daher zu klein für eine schliessende Statistik. Anzunehmen ist, dass eine grössere Teilmenge wahrscheinlich zu einem signifikanten T-Wert geführt hätte.

Bei der *Einbindung in die Arbeit* ist einzig die Differenz bei der Bankengruppe *Kantonalbank* hoch signifikant und zusätzlich bei der *Raiffeisenbank* schwach signifikant (siehe Tabelle 32 und Abbildung 40). Der Stellenabbau wirkte sich demnach vor allem beim Personal der Kantonalbanken massgeblich auf die Einstellung zur Arbeit aus.

Tabelle 32: Bankengruppen und Commitment / Einbindung in die Arbeit mit bzw. ohne Personalabbau – Ergebnisse T-Test

Bankengruppe	Skala 1 bis 5 (5 = höchster Wert)	Commitment			Einbindung in die Arbeit		
		N	Mittelwert	T-Wert	N	Mittelwert	T-Wert
Ausländische Bank	ohne Personalabbau	24	3.64	2.02**	24	3.12	-.18
	mit Personalabbau	41	3.24		40	3.15	
	Total	65	3.39		64	3.14	
Credit Suisse	ohne Personalabbau	3	3.91	1.62	3	4.04	1.58
	mit Personalabbau	189	3.32		189	3.38	
	Total	192	3.33		192	3.39	
Kantonalbank	ohne Personalabbau	235	3.98	5.70***	235	3.47	2.82***
	mit Personalabbau	203	3.65		203	3.29	
	Total	438	3.82		438	3.39	
Privatbankiers	ohne Personalabbau	30	3.93	2.71***	29	3.41	1.06
	mit Personalabbau	39	3.48		39	3.26	
	Total	69	3.67		68	3.32	
Raiffeisenbank	ohne Personalabbau	92	4.20	2.84**	92	3.73	1.90*
	mit Personalabbau	8	3.44		8	3.24	
	Total	100	4.14		100	3.69	
Regionalbank / Spar- / Darlehenskasse	ohne Personalabbau	59	4.07	2.43**	58	3.68	1.04
	mit Personalabbau	31	3.82		31	3.55	
	Total	90	3.99		89	3.63	
UBS	ohne Personalabbau	26	3.86	2.69**	26	3.27	.16
	mit Personalabbau	189	3.47		189	3.25	
	Total	215	3.52		215	3.25	
andere Banken	ohne Personalabbau	30	4.06	3.05***	30	3.34	.22
	mit Personalabbau	59	3.68		58	3.31	
	Total	89	3.81		88	3.32	
Total	ohne Personalabbau	499	4.01		497	3.51	
	mit Personalabbau	759	3.50		757	3.31	
	Total	1258	3.70		1254	3.39	

Anmerkung: \*  $p \leq 0.1$ ; \*\*  $p \leq 0.05$ ; \*\*\*  $p \leq 0.01$ , zweiseitig

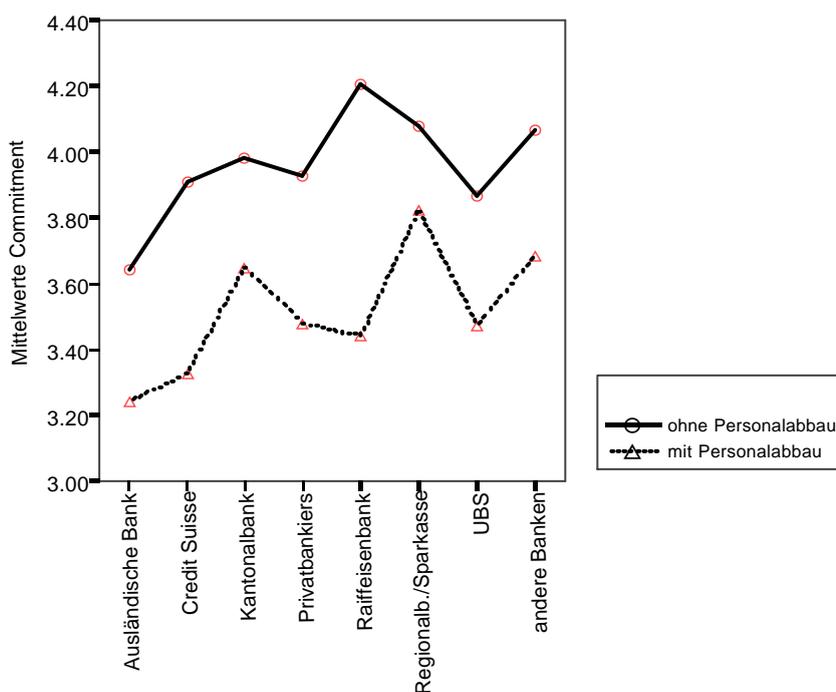


Abbildung 39: Bankengruppen und Commitment ohne bzw. mit Personalabbau

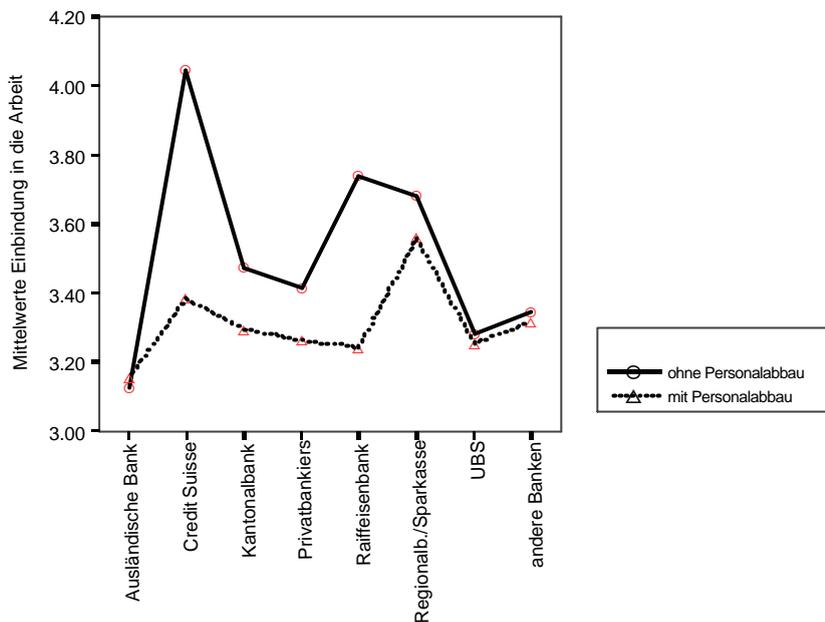


Abbildung 40: Bankengruppen und Einbindung in die Arbeit ohne bzw. mit Personalabbau

Die Unterschiede beim Wert in das *Vertrauen in das oberste Management* innerhalb jeder Bankengruppe fallen stark signifikant aus (siehe Tabelle 33 und Abbildung 41). Für jede einzelne Bankengruppen gilt demnach, dass sich Veränderungsmaßnahmen mit Arbeitsplatzverlust merklich auf das Vertrauensverhältnis zum Management auswirken. Dieser Effekt war vorher mit einer Ausnahme bereits beim Commitment festgestellt worden.

Bei der Auswirkung auf das *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person* zeigt sich dagegen ein leicht anderes Bild (siehe Tabelle 33 und Abbildung 42). Einzig bei den Bankengruppen *Ausländische Bank* und *Kantonalbank* ist davon auszugehen, dass mit einer sehr geringen Irrtumswahrscheinlichkeit die beiden Vertrauenswerte sich im gesamten Personalbestand nicht unterscheiden und die Nullhypothese abzulehnen ist. Ähnlich verhält es sich für die Bankengruppen *Privatbankiers*, *Raiffeisenbank* und *andere Banken*. Veränderungen, die einen Stellenabbau zur Folge haben, beeinträchtigen das Vertrauen in die nächst höhere Führungsstufe.

Keine signifikanten Unterschiede waren einzig bei der Bankengruppe *Regionalbank / Spar- / Darlehenskasse* zu verzeichnen. Obwohl Organisationsmitglieder dieser Bankengruppe einen Personalabbau erlebt haben, hat sich dies im Vertrauensverhältnis zum direkten Vorgesetzten kaum bemerkbar gemacht.

Tabelle 33: Bankengruppen und Vertrauen in das Management / Vertrauen in vorgesetzte Person mit bzw. ohne Personalabbau - Ergebnisse T-Test

Arbeitgeber		Vertrauen in das oberste Management			Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person		
		N	Mittelwert	T-Wert	N	Mittelwert	T-Wert
Ausländische Bank	ohne Personalabbau	24	3.82	2.83***	24	4.14	2.85***
	mit Personalabbau	41	3.16		41	3.52	
	Total	65	3.40		65	3.75	
Credit Suisse	ohne Personalabbau	3	4.10	7.02***	3	4.60	2.84*
	mit Personalabbau	189	3.18		188	3.97	
	Total	192	3.20		191	3.98	
Kantonalbank	ohne Personalabbau	234	4.06	6.97***	235	4.24	4.79***
	mit Personalabbau	203	3.57		203	3.86	
	Total	437	3.83		438	4.07	
Privatbankiers	ohne Personalabbau	29	4.14	4.83***	30	4.23	2.05**
	mit Personalabbau	39	3.27		39	3.83	
	Total	68	3.64		69	4.00	
Raiffeisenbank	ohne Personalabbau	92	4.09	3.11**	92	4.30	2.29**
	mit Personalabbau	8	3.06		8	3.12	
	Total	100	4.01		100	4.21	
Regionalbank / Spar- / Darlehenskasse	ohne Personalabbau	59	4.11	2.86***	58	4.34	1.18
	mit Personalabbau	31	3.71		31	4.16	
	Total	90	3.97		89	4.28	
UBS	ohne Personalabbau	26	3.84	3.28***	26	4.24	1.82*
	mit Personalabbau	189	3.40		189	3.95	
	Total	215	3.45		215	3.98	
andere Banken	ohne Personalabbau	30	4.16	4.76***	30	4.23	1.99**
	mit Personalabbau	59	3.43		59	3.90	
	Total	89	3.67		89	4.01	
Total	ohne Personalabbau	497	4.06		498	4.26	
	mit Personalabbau	759	3.38		758	3.90	
	Total	1256	3.65		1256	4.04	

Anmerkung: \*  $p \leq 0.1$ ; \*\*  $p \leq 0.05$ ; \*\*\*  $p \leq 0.01$ , zweiseitig

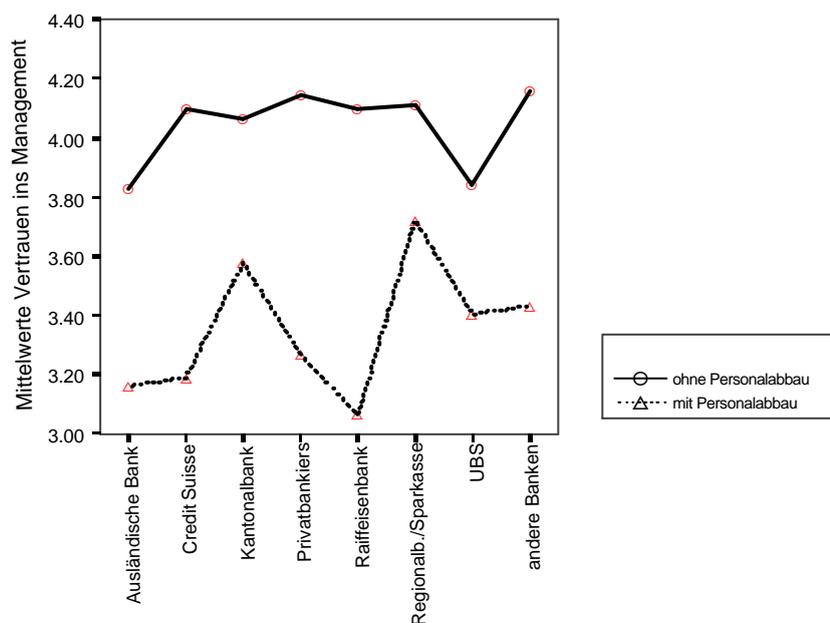


Abbildung 41: Bankengruppen und Vertrauen in das Management ohne bzw. mit Personalabbau

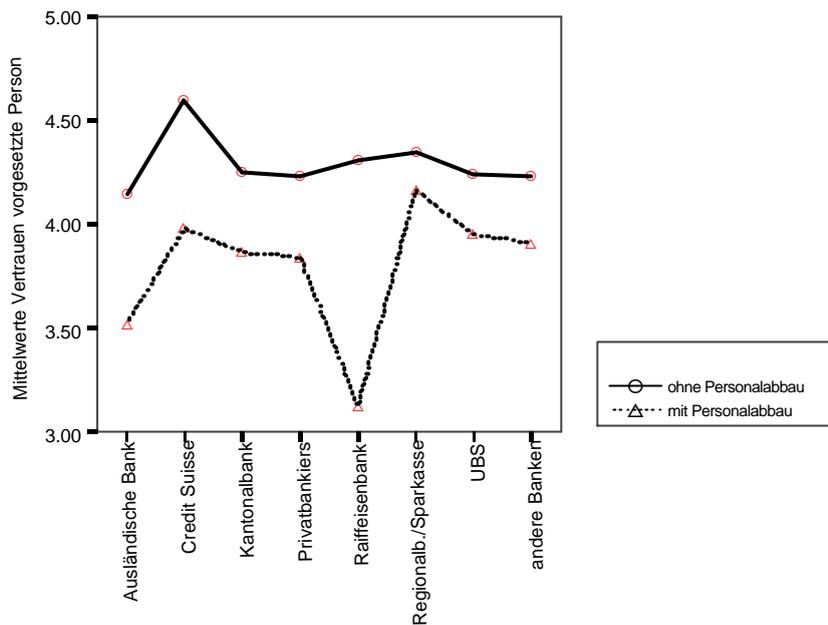


Abbildung 42: Bankengruppen und Vertrauen in vorgesetzte Person ohne bzw. mit Personalabbau

### 6.3 Hypothesen organisationales Commitment

Zur Prüfung der folgenden Hypothesen wurde als statistische Datenanalyse die Korrelation beigezogen, deren Werte in der Tabelle 34 aufgeführt sind.

#### Hypothese 1

- a) Organisationales Commitment weist einen Zusammenhang mit der Kündigungsabsicht auf.
- b) Organisationales Commitment und Job Involvement weisen einen Zusammenhang auf.
- c) Dienstjahre, Alter oder Firmengrösse sind keine massgeblichen Prädiktoren für organisationales Commitment.

#### Hypothese 1a)

Die Ergebnisse haben einen deutlich negativen Zusammenhang zwischen dem organisationalen Commitment und der Kündigungsabsicht mit  $r = -.51$  ( $p \leq 0.01$ ) bestätigt, wobei die Stärke des Zusammenhangs als mittel zu bezeichnen ist. Dies bedeutet, wenn ein Organisationsmitglied beabsichtigt, seine Arbeitsstelle zu wechseln, diese Absicht mit einer weniger starken Verbundenheit zum Unternehmen einhergeht. Oder umgekehrt, ein eher schwaches Commitment gegenüber dem Unternehmen kann die Absicht herbeiführen, die Arbeitsstelle zu kündigen.

#### Hypothese 1b)

Wie in unterschiedlichen Untersuchungen regelmässig nachgewiesen (vgl. Brown, 1996), fällt das Job Involvement eher hoch aus, wenn das organisationale Commitment ebenfalls hohe Werte erzielt. Je tiefer die Werte des einen Konstrukts anfallen, desto tiefere Masszahlen sind beim andern festzustellen. Die Ergebnistabelle 34 bestätigt diese bereits bekannten Zusammenhänge mit einem mittelstarken Korrelationskoeffizienten von  $r = .52$  ( $p \leq 0.01$ ).

Für beide Bestätigungshypothesen 1a) und 1b) ist ein Zusammenhang anzunehmen. Beide Nullhypothesen, derzufolge in der Grundgesamtheit kein linearer Zusammenhang besteht, sind mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von  $p \leq 0.01$  zurückgewiesen.

#### Hypothese 1c)

Die Hypothese eines Zusammenhangs mit Commitment wird für die beiden Kriterien *Alter* und *Dienstjahre* nicht bestätigt. Das Alter eines Organisationsmitglieds sowie die Anzahl der Dienstjahre, die beide der Kategorie *Personeneigenschaften* zugeordnet worden sind, haben keinen nennenswerten Einfluss auf das organisationale Commitment. Die bereits an anderer Stelle in dieser Arbeit referierten fehlenden Zusammenhänge zwischen Alter und Dauer der Organisationszugehörigkeit finden sich in dieser Untersuchung bestätigt ( $r = .04$  bzw.  $r = -.008$ ).

Anders verhält es sich mit dem Prädiktor *Firmengrösse*, der der Kategorie der *Organisations-eigenschaften* zugesprochen worden ist. Ein schwacher Zusammenhang von  $r = -.22$  ( $p \leq 0.01$ ) ist in der Stichprobe festzustellen. Die Hypothese vom fehlenden Zusammenhang zwischen Commitment und Firmengrösse ist demnach zu verwerfen und ein schwacher linearer Zusammenhang zwischen Firmengrösse und Commitment ist anzunehmen. Zur Firmengrösse ist anzumerken, dass UBS und Credit Suisse die beiden grossen Banken in der vorliegenden Stichprobe ausmachen. Zudem waren die Mitarbeitenden der beiden Grossbanken von einem Personalabbau besonders betroffen (378 Personen von 407). Anders formuliert, das Kriterium der Firmengrösse wird in dieser Befragung von einer situativen Variable, dem Personalabbau als eine beeinflussende Grösse des Commitments, überlagert.

Zur Hypothese 1c) ist festzuhalten, dass Eigenschaften des Individuums in Form von Alter oder Dienstjahre keine nennenswerten Zusammenhänge zeigen. Hingegen beeinflusst die Firmengrösse in der vorliegenden Stichprobe das Commitment, wobei die beiden grössten Firmen zusätzlich vom Personalabbau stark betroffen waren.

#### Hypothese 2

*Führungsverantwortung* hat einen signifikanten Zusammenhang mit organisationalem Commitment, wobei *Führungsverantwortung* ist als Kriterium der Gruppe *Eigenschaften der Arbeit* zuzusprechen ist.

Mit einem Korrelationswert von  $r = .21$  ( $p \leq 0.01$ ) ist ein linearer positiver Zusammenhang zwischen dem Commitment und der Führungsverantwortung gegeben (siehe Tabelle 34). Die Stärke des Zusammenhangs ist zwar eher schwach, aber dass ein linearer Zusammenhang zwischen den beiden Variablen in der Grundgesamtheit besteht, ist bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von  $p \leq 0.01$  gegeben. Hypothese 2 ist somit beizubehalten.

Dass *Führungsverantwortung* der Gruppe *Eigenschaften der Arbeit* zuzuordnen ist, ist nebst theoretischen Begründungen durch den Vergleich der Korrelationskoeffizienten anderer Prädiktoren vorzunehmen. Metaanalytische Ergebnisberichte (vgl. Glisson & Durick, 1988; Mathieu & Zajac, 1990) weisen bessere Korrelationswerte zwischen Commitment und der Kategorie *Arbeitseigenschaften* auf als zwischen Commitment und der Prädiktorengruppe *Personeneigenschaften*. Dieser Sachverhalt wird ebenfalls von den vorliegenden Ergebnissen bestätigt. Die Prädiktoren der Kategorie *Personeneigenschaften* weisen keine signifikanten Korrelationen auf, wohingegen der Prädiktor *Führungsfunktion* doch eine signifikante Korrelationsstärke von  $r = .21$  zeigt.

Abzugrenzen ist die Kategorie der *Arbeitseigenschaften* zudem von derjenigen der *Organisationseigenschaften* (vgl. Kapitel 7.2.1., Teil III). Organisationale Eigenschaften bilden einen leicht stärkeren Prädiktor. Ein Vergleich der Zusammenhangsmasse zwischen *Führungsfunktion* und *Personalabbau* (als Prädiktor der Organisationseigenschaften) zeigt, dass Commitment mit Personalabbau stärker korreliert ( $r = -.37$ ) als mit der Führungsfunktion ( $r = .21$ ), wodurch die beiden Prädiktoren zwei verschiedenen Kategorien zugesprochen werden können.

Die obige Argumentation zur Bestätigung verschiedener Prädiktorengruppen bedingte es, bereits Inhalte der nächsten Hypothese einzubeziehen.

### Hypothese 3

*Personalabbau* wirkt sich negativ auf das organisationale Commitment aus, wobei das Ausmass der emotionalen Betroffenheit mitbestimmend ist und *Personalabbau* als Kriterium der Gruppe *Eigenschaften Organisation* zuzuordnen ist.

Die Untersuchungsergebnisse bestätigen einen nennenswerten Zusammenhang von organisationalen Veränderungsmaßnahmen in Form von Personalabbau auf das Commitment. Die Ergebnistabelle 34 zeigt einen beachtenswerten negativen Zusammenhang von  $r = -.37$  ( $p \leq 0.01$ ). Dies bedeutet: Wenn Organisationsmitglieder von Stellenabbau betroffen sind, wirkt sich dies signifikant negativ auf das organisationale Commitment aus. Mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von  $p \leq 0.00$  ist die Nullhypothese zu verwerfen, und ein Zusammenhang in der Grundgesamtheit ist anzunehmen. Die Hypothese eines Zusammenhangs zwischen Personalabbau und organisationalem Commitment wird bestätigt.

Wenn die Befragten einen Personalabbau erlebt haben, wurden sie in der Befragung gebeten, das Ausmass der emotionalen Betroffenheit einzuschätzen. Die Hypothese besagt, dass zwischen dem Ausmass der emotionalen Betroffenheit eines erlebten Personalabbaus und der Höhe des organisationalen Commitments ein Zusammenhang besteht. Die Ergebnisse in Tabelle 34 bestätigen diese Annahme mit einem Korrelationskoeffizienten von  $r = -.18$  ( $p \leq 0.01$ ). Aus der Stärke von  $-.18$  ist zu schliessen, dass die Emotionsintensität von schwach, mittel oder stark zwar relevant, aber doch nicht als besonders zentral zu erachten ist.

Hypothese 3 postuliert zudem, das Kriterium *Personalabbau* der Kategorie *Organisationseigenschaften* und nicht etwa der Gruppe *Arbeits-* oder *Personeneigenschaften* zuzuordnen. Das Instrument zur Prüfung dieser Aussage ist die Analyse der Korrelationsstärke. Dass *Personalabbau* nebst theoretischen Begründungen auch durch höhere Korrelationswerte einen stärkeren linearen Zusammenhang mit Commitment zeigt als das Kriterium *Führungsfunktion*, befürwortet die unterschiedliche Kategorienzugehörigkeit.

Die Argumentation mit den entsprechenden Fakten dazu wurde unter der Hypothese 2 geführt.

Tabelle 34: Ergebnistabelle mit Korrelationskoeffizienten

Variablen	1	2	3	4	5	6	7	8
	N= 1279	N= 1274	N= 1277	N= 1277	N= 1205	N= 1203	N= 1271	N= 1201
1 Organisat. Commitment								
2 Einbindung in die Arbeit	.52**							
3 Vertrauen ins Management	.74**	.35**						
4 Vertrauen in Vorgesetzten	.54**	.31**	.55**					
5 Alter	.04	.10**	-.02	-.06*				
6 Dienstjahre	-.008	.01	-.06*	-.02	.41**			
7 Firmengrösse	-.22**	-.06*	-.24**	-.06*	.09**	.28**		
8 Führungsfunktion	.21**	.19**	.13**	.08**	.05	.01	-.15**	
9 Personalabbau	-.37**	-.14**	-.40**	-.21**	.08**	.18**	.46**	-.07**
10 Pers.abbau: emot.Betroffen.	-.18**	.05	-.31**	-.19**	.22**	.07*	.11**	-.04
11 Kündigungsabsicht	-.51**	-.23**	-.43**	-.39**	-.06*	-.00	.01**	-.07**
12 Künd.absicht Stufe 1	-.50**	-.23**	-.42**	-.40**	-.03	.01	.09**	-.07*
13 Künd.absicht Stufe 2	-.29**	-.14**	-.24**	-.26**	-.14**	-.09**	-.01	-.03
14 Künd.absicht Stufe 3	-.27**	-.10**	-.25**	-.23**	-.03	-.07*	.03	-.03
15 Künd.absicht Stufe 4	-.27**	-.08**	-.26**	-.25**	-.03	-.03	.08**	-.03

Variablen	9	10	11	12	13	14	15
	N= 1269	N= 780	N= 1277	N= 1271	N= 1272	N= 1275	N= 1274
1 Organisat. Commitment							
2 Einbindung in die Arbeit							
3 Vertrauen ins Management							
4 Vertrauen in Vorgesetzten							
5 Alter							
6 Dienstjahre							
7 Firmengrösse							
8 Führungsfunktion							
9 Personalabbau							
10 Pers.abbau: emot.Betroffen.	.05						
11 Kündigungsabsicht	.22**	.17**					
12 Künd.absicht Stufe 1	.21**	.19**	.91**				
13 Künd.absicht Stufe 2	.09**	.05	.58**	.48**			
14 Künd.absicht Stufe 3	.10**	.13**	.45**	.35**	.51**		
15 Künd.absicht Stufe 4	.11**	.17**	.46**	.41**	.50**	.62**	

Anmerkung: \*  $p \leq 0.05$ ; \*\*  $p \leq 0.01$ ; zweiseitige Signifikanz;  
schattierte Felder: Pearsons-Korrelationskoeffizienten; nicht schattierte Felder: Spearmans Rho-Korrelationskoeffizienten

## 6.4 Hypothesen Job Involvement

Für das statistische Prüfen der folgenden Hypothesen kamen Korrelations- und Regressionsanalysen zum Einsatz.

### Hypothese 4

- a) Job Involvement steht im Zusammenhang mit der Kündigungsabsicht.
- b) Hierarchiestufe und Job Involvement korrelieren.
- c) Alter, Firmengrösse oder Dienstjahre bilden keine massgeblichen Prädiktoren für Job Involvement.

#### Hypothese 4a)

Wenn die Arbeit resp. die Aufgabe von persönlicher Bedeutung ist, ist anzunehmen, dass diese Person nicht mit Kündigungsgedanken beschäftigt ist. Dieser Zusammenhang wurde in verschiedensten Untersuchungen nachgewiesen. Auch die vorliegenden Ergebnisse unterstützen diese Folgerung. Mit einer Korrelation von  $r = -.23$  ( $p \leq 0.01$ ) ist ein zu beachtender, wenn auch schwacher negativer Zusammenhang zu registrieren (siehe Tabelle 34). Allerdings scheint Job Involvement das untersuchte Konstrukt zu sein, das den schwächsten Zusammenhang mit der Kündigungsabsicht aufweist. Die andern drei Konstrukte (organisationales Commitment und Vertrauen in das Management bzw. in den direkt Vorgesetzten) beeinflussen die Kündigungsabsicht weit stärker mit negativen Korrelationen von  $r \geq -.39$ . Hypothese 4a) wird beibehalten, da mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 0.00 % die Nullhypothese abzulehnen ist.

#### Hypothese 4b)

Das Eingebundensein in die Arbeit wird von motivierenden Arbeitseigenschaften wie beispielsweise vielfältige Aufgaben oder ethische Arbeitsprinzipien beeinflusst. Aber auch Führungsverantwortung zählt zu dieser Prädiktorengruppe, die mit *Eigenschaften der Arbeit* betitelt wird.

Zwischen Führungsverantwortung und Job Involvement zeigen die vorliegenden Untersuchungsergebnisse in Tabelle 34 eine nennenswerte Korrelation von  $r = .19$  ( $p \leq 0.01$ ). Die Nullhypothese ist folglich mit einer nullprozentigen Irrtumswahrscheinlichkeit zurückzuweisen und die Bestätigungshypothese b) zu akzeptieren.

Die Führungsfunktion beeinflusst mit  $r = .21$  in ähnlicher Stärke ebenfalls das organisationale Commitment, aber weit geringer das organisationale Vertrauen ( $r = .13$  bzw.  $.08$ ). Die Kategorie *Eigenschaften der Arbeit* ist demzufolge für Job Involvement und Commitment ein besserer Indikator als für das organisationale Vertrauen.

#### Hypothese 4c)

Tabelle 34 ist zu entnehmen, dass Alter und Firmengrösse in der Stichprobe eine sehr schwache Korrelation vorweisen ( $r = 0.10$  resp.  $-.06$ ), welche auf dem 1 % bzw. auf dem 5 % Niveau signifikant ist. Höheres Alter geht folglich nur geringfügig mit einem stärkeren Arbeitsinteresse einher. Ebenfalls wird die Einstellung zur Arbeit auch kaum von der Grösse einer Organisation beeinflusst. Vergleicht man zudem die Höhe des Zusammenhangs mit der Korrelationshöhe der Führungsfunktion, fällt sie deutlich tiefer aus. Alter und Firmengrösse sind demnach keine nennenswerten Prädiktoren für Job Involvement. Das Kriterium der Dienstjahre ergibt gar keine signifikanten Zusammenhänge, wodurch Hypothese 4c) beizubehalten ist.

### Hypothese 5

Der Prädiktor *Personalabbau* wirkt sich unterschiedlich stark auf organisationales Commitment und Job Involvement aus.

Organisationales Commitment und Job Involvement sind zwei Einstellungskonstrukte, die sich einerseits begrifflich voneinander abgrenzen, und andererseits durch den unterschiedlichen Einfluss verschiedener Prädiktorengruppen begründet werden können. Veränderungsprozesse wie Personalabbau sind eher der Prädiktorengruppe *organisationale Eigenschaften* zuzuordnen, von welcher wiederum angenommen wird, dass sie einen bedeutend schwächeren Einfluss auf das Job Involvement ausübt als auf das Commitment. Die ausgewiesenen Korrelationswerte in Tabelle 34 unterstützen diese theoretischen Überlegungen. Zwischen Personalabbau und Job Involvement zeigt sich ein geringer negativer Zusammenhang von  $r = -.14$ , wohingegen der Zusammenhang zwischen Personalabbau und organisationalem Commitment mit  $r = -.37$  deutlich stärker ausfällt ( $p \leq 0.01$ ).

Hypothese 5, die eine unterschiedlichen Einwirkung des Personalabbaus auf die Einbindung in die Arbeit und auf Commitment postuliert, wird demnach bestätigt. Das Organisationsmitglied wird durch organisationsumstrukturierende Massnahmen weniger in seinem Interesse an der Arbeit beeinträchtigt als vielmehr in seiner inneren Verbundenheit mit dem Unternehmen.

Die Auswertung mit der einfachen linearen Regression in Tabelle 35 lässt ebenfalls eine stärkere Kausalkette zwischen *Personalabbau und Commitment* als zwischen *Personalabbau und Job Involvement* feststellen. Dem Betakoeffizient ist zu entnehmen, dass das organisationale Commitment bei erlebten Personalabbaumassnahmen um 35 Prozentpunkte tiefer ausfällt, als wenn kein Personalabbau erlebt worden ist. Der Unterschied fällt beim Job Involvement weniger gross aus. Veränderungen durch Stellenabbau führen dazu, dass das Job Involvement nur um 15 Prozentpunkte tiefer ausfällt. Diese Aussagen basieren allerdings auf einer Regressionsschätzung, die insgesamt einen kleinen Teil der Streuung zu erklären in der Lage ist. Das  $R^2$  der beiden Gleichungen ist mit .12 resp. .02 sehr gering.

Tabelle 35: Personalabbau und Commitment / Einbindung in die Arbeit - Ergebnisse einfache Regressionsanalyse

UV	AV	R <sup>2</sup>	F-Wert	Koeff.	β	T-Wert
Personalabbau	organisationales Commitment	.12	176.74** (1,1267)	4.50 Konstante -.50	-.35	71.50** -13.29**
Personalabbau	Einbindung in die Arbeit	.02	29.14** (1,1262)	3.70 Konstante -.19	-.15	60.72** -5.39**

\*\* $p < 0.000$

## 6.5 Hypothesen organisationales Vertrauen der Organisationsmitglieder

Die Hypothesen rund um das organisationale Vertrauen wurden mit T-Tests, Korrelationsanalysen und einfachen sowie multiplen Regressionsanalysen getestet.

## 6.5.1 Komponenten organisationales Vertrauen der Mitarbeitenden

### Hypothese 6

Organisationales Vertrauen der Mitarbeitenden wird durch die beiden Komponenten *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person* und *Vertrauen in das oberste Management* konstituiert.

Das organisationales Vertrauen eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin konstituiert sich durch mehrere Komponenten. Zwei Komponenten davon sind das *Vertrauen in das oberste Management* und das *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person*. Dass diese beiden Komponenten existieren, ist mit unterschiedlichen Mittelwerten nachzuweisen. Tabelle 36 ist zu entnehmen, dass das *Vertrauen in das oberste Management* einen Mittelwert von 3.65 und das *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person* einen Mittelwert von 4.04 erreicht hat. Das höhere Vertrauen in den Vorgesetzten unterscheidet sich beinahe um einen halben Punkt vom Vertrauen in das Management. Ein Mittelwert von 4.04 bei einem Höchstwert von 5.0 ist grundsätzlich als ein hohes Vertrauen zu interpretieren.

Die Ergebnisse des T-Tests für abhängige Stichproben lassen den Schluss zu, dass mit einer Fehlerwahrscheinlichkeit von 0.00 % nicht davon ausgegangen werden kann, dass in der Grundgesamtheit kein Unterschied besteht. Die Nullhypothese ist abzulehnen. Die beiden miteinander verglichenen Vertrauenswerte erweisen sich als unterschiedlich gross, wodurch angenommen werden kann, dass zwei verschiedene Vertrauenskomponenten existieren.

Tabelle 36: Mittelwerte Vertrauenskonstrukte - Ergebnisse T-Test für abhängige Stichproben und Korrelationswert

Variable Skala 1 bis 5 (5 = höchster Wert)	N	Mittelwert	Standard- abweichung
Vertrauen in das Management	1275	3.65	.83
Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person	1275	4.04	.86
T-Wert	-17.12		
df	1274		
Signifikanz (2-seitig)	.000		
Korrelation	.55		
N	1275		
Signifikanz	.000		

Der Komponentenansatz lässt sich weiter begründen durch die Ergebnisse der Faktorenanalyse (siehe empirischer Teil: Kapitel 5.2.1 Faktorenstruktur). *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person* sowie *Vertrauen in das oberste Management* sind als zwei verschiedene Faktoren hervorgegangen.

Würde es sich bei den beiden Vertrauenskomponenten um identische Konstrukte handeln, wäre dies wahrscheinlich durch einen sehr hohen Korrelationswert, einer der nahe bei 1 liegt, zum Ausdruck gekommen. Aus Tabelle 36 ist ersichtlich, dass dies nicht der Fall ist. Der errechnete Korrelationswert beläuft sich auf .55 bei einer Signifikanz von 0.000. Mit dem Korrelationswert von .55 lässt sich ferner auch zur Kriteriumsvalidität argumentieren. Wenn Personen tendenziell der einen Partei trauen, lässt sich tendenziell auch das Vertrauen gegenüber der andern Partei vorhersagen.

Im empirischen Teil (Kapitel 3.4.2 Wirkungsgefüge und Kausalzusammenhang, Abbildung 31) wurde das untenstehende Wirkungsgefüge vorgestellt. Es wird jetzt wieder aufgegriffen,



.196). Von der Überlegung, dass ein Vertrauen in die oberste Führungsstufe mehr als das Dreifache des Vertrauens in die direkt vorgesetzte Person beiträgt, ist aber abzusehen. Solche Aussagen wären zulässig, wenn die Voraussetzung erfüllt ist, dass die beiden Vertrauenskomponenten nicht miteinander korreliert sind.

Aus den Ergebnissen der einfachen linearen Regression in Tabelle 37 (zweiter und dritter Zeilenblock) ist der unterschiedliche Effekt der beiden Vertrauenskomponenten auf das organisationale Commitment ebenfalls nachzuweisen. Vertrauen in das oberste Management vermag bei signifikanten F-Werten 55 % der gesamten Streuung zu erklären, wohingegen Vertrauen in den Vorgesetzten nur 29 % erklärt.

Tabelle 37: Vertrauenskonstrukte und Commitment – Ergebnisse einfache und multiple Regressionsanalyse

UV	AV	R <sup>2</sup>	F-Wert	Koeff.	β	T-Wert
organisationales Vertrauen (VM und VV)	organisationales Commitment	.57	863.65** (2,1272)	1.144 Konstante	.633	17.21**
				.52 (VM)		28.96**
Vertrauen in das oberste Management (VM)	organisationales Commitment	.55	1558.94** (1,1275)	1.44 Konstante	.742	24.49**
				.62		39.48**
Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person (VV)	organisationales Commitment	.29	535.02** (1,1275)	1.94 Konstante	.544	25.07**
				.43		23.13**

\*\*p<0.000

### 6.5.3 Organisationales Vertrauen und Job Involvement

#### Hypothese 9

Die beiden Komponenten *Vertrauen in das Management* sowie *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Personen* haben einen geringeren Effekt auf das Job Involvement als auf das organisationale Commitment.

#### Hypothese 10

*Vertrauen in das oberste Management* und *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person* weisen einen unterschiedlichen Zusammenhang mit Job Involvement aus.

Der Korrelationsmatrix in Tabelle 34 und der Abbildung 43 ist zu entnehmen, dass die beiden Komponenten des organisationalen Vertrauens mit Job Involvement weniger stark korrelieren als mit Commitment. Der Zusammenhang mit Job Involvement und dem Vertrauen in das Management beträgt  $r = .35$  und zwischen Job Involvement und dem Vertrauen in den Vorgesetzten  $r = .31$ . Hingegen sind die Korrelationswerte zwischen dem organisationalen Vertrauen und Commitment bedeutend höher:  $r = .74$  zwischen Vertrauen in das Management und Commitment,  $r = .54$  zwischen Vertrauen in den Vorgesetzten und Commitment. Der Vergleich der Korrelationswerte bestätigt Hypothese 9, die einen unterschiedlichen Effekt des organisationalen Vertrauens auf die beiden Einstellungskonstrukte vertritt.

Wird gemäss Hypothese 10 der Beziehung der beiden Vertrauenskomponenten mit dem Job Involvement eine kausale Wirkungskette unterstellt, sind die durch die multiple Regression gewonnenen Regressionskoeffizienten von Bedeutung. Tabelle 38 zeigt, dass für die unabhängige Variable des Vertrauens in das Management der Betakoeffizient höher ausfällt ( $\beta = .25$ ) als beim Prädiktor Vertrauen in den Vorgesetzten ( $\beta = .17$ ) bei signifikanten T-

Werten. Die beiden Koeffizienten unterscheiden sich um 8 Prozentpunkte. Der Fit der Gleichung ist eher schlecht. Mit einem  $R^2$  von .14 fällt das Verhältnis zwischen der erklärten Streuung und der nicht erklärten Streuung gering aus, wodurch die Regressionsschätzung trotz der interpretierbaren Betakoeffizienten insgesamt eher unbefriedigend ist. Eine einseitige Wirkungskette in der Art, dass aufgrund des organisationalen Vertrauens die Höhe des Job Involvements vorhergesagt werden kann, ist regressionsanalytisch schlecht erfüllt. Diese Schlussfolgerung wird weiter unterstützt durch die nahe beieinander liegenden Korrelationswerte ( $r = .31$  und  $r = .35$ ). Hypothese 10 wird deshalb nicht bestätigt.

Tabelle 38: Vertrauenskonstrukte und Einbindung in die Arbeit – Ergebnisse einfache und multiple Regressionanalyse

UV	AV	R <sup>2</sup>	F-Wert	Koeff.	β	T-Wert
organisationales Vertrauen (VM und VV)	Einbindung in die Arbeit	.14	109.31** (2,1267)	2.14 Konstante .19 (VM) .12 (VV)	.25 .17	24.67** 8.32** 5.63**
Vertrauen in das oberste Management (VM)	Einbindung in die Arbeit	.12	179.52** (1,1270)	2.40 Konstante .27	.35	31.81** 13.39**
Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person (VV)	Einbindung in die Arbeit	.10	141.38** (1,1270)	2.44 Konstante .23	.31	30.23** 11.89**

\*\*p<0.000

#### 6.5.4 Organisationales Vertrauen und Personalabbau

Die Existenz zweier Komponenten, die organisationales Vertrauen konstituieren, ist weiter durch die Analyse der Prädiktorenwirkung zu begründen, welches Inhalt der Hypothese 11 ist.

##### Hypothese 11

Die Variable *Personalabbau* beeinflusst die beiden Vertrauenskomponenten *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person* und *Vertrauen in das oberste Management* unterschiedlich.

Unterschiedlich hohe Mittelwerte bei den Vertrauenskomponenten in Bezug auf erlebten bzw. nicht erlebten Personalabbau deuten auf einen verschieden starken Einfluss dieser Situationsvariable hin. Die T-Test-Ergebnisse in Tabelle 39 bestätigen einen signifikanten Unterschied. Der Mittelwert der Befragten, die weder zum Befragungszeitpunkt, noch ein Jahr davor, von Personalabbaumaßnahmen betroffen waren, beträgt 4.06 beim *Vertrauen in das oberste Management* und 4.26 beim *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person*. Diejenigen Personen, die jedoch während der Befragungsperiode oder der 12-monatigen Zeitspanne davor von Personalabbaumaßnahmen betroffen waren, markierten tiefere Vertrauenswerte. Das *Vertrauen in das oberste Management* weist einen Mittelwert von 3.39 und das *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person* einen von 3.90 auf. Mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 0.000 ist die Nullhypothese zu verwerfen, dass sich die beiden Mittelwerte in der Grundgesamtheit nicht unterscheiden. Die Hypothese 11 einer unterschiedlich starken Einwirkung von Personalabbaumaßnahmen auf die beiden Vertrauenskomponenten wird bestätigt.

Tabelle 39: Mittelwerte Vertrauenskonstrukte und Personalabbau - Ergebnisse T-Test für unabhängige Stichproben

Variable Skala 1 bis 5 (5 = höchster Wert)		N	Mittelwert	Standard- abweichung
Vertrauen in das Management	ohne Personalabbau	501	4.06	.66
	mit Personalabbau	766	3.39	.83
Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person	ohne Personalabbau	502	4.26	.75
	mit Personalabbau	765	3.90	.90
Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person	T-Wert	7.37		
	df	1265		
	Signifikanz (2-seitig)	.000		
Vertrauen in das Management	T-Wert	15.20		
	df	1265		
	Signifikanz (2-seitig)	.000		

Auch die Korrelationswerte in Tabelle 34 und in Abbildung 43 unterstützen einen Zusammenhang zwischen der Variable Personalabbau und den beiden Komponenten des organisationalen Vertrauens. Relativ hoch fällt die Korrelation  $r = -.40$  ( $p \leq 0.01$ ) für das *Vertrauen in das oberste Management* aus. Personen, die Personalabbau erlebt haben, vertrauen dem Management bedeutend weniger als wenn sie solche Massnahmen nicht erlebt haben. Dass Stellenabbau ebenfalls das Vertrauen in den direkt Vorgesetzten tangiert, ist aus dem Korrelationswert von  $r = -.21$  ( $p \leq 0.01$ ) zu interpretieren. Jedoch ist die Einflussstärke bedeutend geringer.

Korrelationswerten ist im allgemeinen zu entnehmen, dass sich die untersuchten Variablen gegenseitig beeinflussen. Dass sich Veränderungsprozesse wie beispielsweise die Freistellung von Personal auf das Vertrauen beim Mitarbeitenden auswirken, ist ein allgemein akzeptierter Sachverhalt. Eine umgekehrte Wirkung ist in der organisationspsychologischen Praxis dagegen eher unüblich.

Basierend auf der verursachenden Wirkung eines Personalabbaus wird die Hypothese 11 zusätzlich mit der einfachen linearen Regression geprüft (siehe Tabelle 40). Dem auffallend höheren Betakoeffizient von  $-.39$  ist zu entnehmen, dass sich Personalabbau stärker auf das *Vertrauen in das oberste Management* auswirkt als auf das *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person* mit einem Betakoeffizienten von  $-.20$ . Beides Mal wird die Nullhypothese, dass der Betakoeffizient in der Grundgesamtheit Null ist, mit einer nullprozentigen Irrtumswahrscheinlichkeit abgelehnt.

Obwohl die Regressionsgleichung für den Personalabbau auf die beiden Vertrauenskonstrukte unterschiedliche Auswirkungen hervorbringt, ist die relativ geringe Güte der Anpassung der Regressionsgleichung an die empirischen Werte mit einem  $R^2$  .15 bzw. .04 zu berücksichtigen.

Hypothese 11, die besagt, dass die beiden organisationalen Vertrauenskonstrukte durch eine situative Gegebenheit wie Reduktionsmassnahmen beim Personalbestand unterschiedlich stark beeinflusst werden, kann ferner durch regressionsanalytisch gewonnene Daten unterstützt werden.

Tabelle 40: Personalabbau und Vertrauenskonstrukte – Ergebnisse einfache und multiple Regressionsanalyse

UV	AV	R <sup>2</sup>	F-Wert	Koeff.	β	T-Wert
Personalabbau	Vertrauen in das oberste Management (VM)	.15	231.04** (1,1265)	4.73 Konstante	-.39	63.84**
				-.67		-15.20**
Personalabbau	Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person (VV)	.04	54.41** (1,1265)	4.62 Konstante	-.20	56.39**
				-.36		-7.37**

\*\*p<0.000

## 6.5.5 Organisationales Vertrauen und Kündigungsabsicht

### Hypothese 12

Organisationales Vertrauen in Form der beiden Komponenten *Vertrauen in das Management* sowie *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person* steht im Zusammenhang mit der Kündigungsabsicht.

Aus den Korrelationswerten in Tabelle 34 und in Abbildung 43 ist zu entnehmen, dass die beiden Vertrauenskonstrukte ähnlich hohe Korrelationswerte mit der Kündigungsabsicht vorweisen ( $r = -.43$  für *Vertrauen in das oberste Management* und  $r = -.39$  für *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person*,  $p \leq .01$ ). Wird der Organisation wenig vertraut, ist dies tendenziell mit einer Absicht verbunden, das Unternehmen zu verlassen. Die umgekehrte Richtung ist aber auch denkbar. Hat ein Organisationsmitglied die Absicht zu kündigen, ist sein Vertrauensverhältnis gegenüber der Geschäftsleitung oder dem Vorgesetzten schlechter, als wenn dies nicht der Fall ist.

Dass organisationales Vertrauen und Kündigungsabsicht ineinander wirken, ist weiter durch die unterschiedlichen Mittelwerte innerhalb jeder Vertrauenskomponente zu belegen (siehe Tabelle 41). Bedeutend mehr Vertrauen in das Management ist vorhanden, wenn keine Kündigungsabsicht besteht ( $M = 3.88$ ) als wenn Kündigungsabsichten vorhanden sind ( $M = 2.98$ , T-Wert 18.79,  $p < 0.00$ ). Ebenfalls ist ein signifikanter Unterschied beim *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person* festzustellen. Ohne Kündigungsabsicht wird dem Vorgesetzten mehr vertraut ( $M = 4.25$ ) als wenn man sich mit dem definitiven Gedanken beschäftigt, zu kündigen ( $M = 3.40$ , T-Wert 16.65,  $p < 0.00$ ).

Hypothese 12 wird bestätigt.

Tabelle 41: Mittelwerte Vertrauenskonstrukte und Kündigungsabsicht - Ergebnisse T-Test für unabhängige Stichproben

Variable Skala 1 bis 5 (5 = höchster Wert)		N	Mittelwert	Standard- abweichung
Vertrauen in das Management	keine Kündigungsabsicht	957	3.88	.69
	mögliche Kündigungsabsicht	318	2.98	.85
Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person	keine Kündigungsabsicht	957	4.25	.70
	mögliche Kündigungsabsicht	318	3.40	.98
Vertrauen in das Management	T-Wert	18.79		
	df	1273		
	Signifikanz (2-seitig)	.000		
Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person	T-Wert	16.65		
	df	1273		
	Signifikanz (2-seitig)	.000		

## 7 Diskussion / Interpretation der Ergebnisse

Die Diskussion der Untersuchungsergebnisse ist an den formulierten Leitziele ausgerichtet. Weil die Leitziele offener und abstrakter gehalten sind als die dazu erstellten Hypothesen, bleibt mehr Freiraum für die Interpretation der Befunde. Aus Redundanzgründen wird nur vereinzelt auf die berichteten Zahlen im vorangegangenen Ergebnisteil zurückgegriffen.

### 7.1 Bankengruppen

Leitziel I:      Bezüglich der Bankengruppen sind Aussagen über Identifikation, Job Involvement und organisationales Vertrauen sowie über die Einwirkungs- und Effektvariablen zu erarbeiten.

Das erste Leitziel widmete sich der Bankenbranche und den einzelnen Bankengruppen. Bezüglich jeder Bankengruppe waren Aussagen zum organisationalen Vertrauen, zum Job Involvement, zum Vertrauen in die direkt vorgesetzte Personen und in das oberste Management und die damit verbundenen Folgen und Einwirkungsgrößen zu machen.

Die Ergebnisse der 1'279 befragten Bankangestellten (Mitglieder des Schweizerischen Bankpersonalverbandes SBPV) sind vergleichbar mit einer Hügellandschaft. Nicht flach und monoton, sondern vielmehr pointiert und uneben. Positiv aufgefallen in der Identifikations- und Vertrauenslandschaft sind insbesondere die beiden Bankengruppen *Raiffeisenbanken* und *Regionalbanken / Spar- / Darlehenskassen*. Die Mitarbeitenden dieser Bankengruppen zeichnen sich durch eine hohe Identifikation aus, und der Arbeitsalltag wird von Vertrauen gegenüber dem Vorgesetzten wie auch gegenüber dem Management getragen.

Wenn Personalabbaumassnahmen umgesetzt worden sind, hatte dieser Prozess bei den betroffenen Bankengruppen prägende Spuren hinterlassen. Besonders markant wirkte sich dies auf das Commitment und auf das Vertrauen in das oberste Management aus.

Auch wenn die Stichprobe mit 1'279 Fällen als repräsentativ gedeutet werden kann (siehe Kapitel 5.1., empirischer Teil), so ist bei den Interpretationen doch mitzubedenken, dass gewisse Kriteriengruppen für statistische Berechnungen zu klein ausgefallen sind. In solchen Fällen diene die geringe Datenmenge lediglich dazu, weitere Annahmen zu treffen und so auf mögliche Realitätszustände zu schliessen.

Im Folgenden werden die Differenzwerte zwischen den beiden Kontrastgruppen, der Mitarbeiter-Commitment-Index, höchster Konstruktwert, höhere Konstruktwerte bei Führungsfunktionen, sprachregionale Unterschiede, Altersgruppen und Einbindung in die Arbeit sowie Firmengrösse und Engagement als Diskussionspunkte aufgegriffen.

#### Leader- und Followergruppe

Die schweizerische Bankenbranche lässt sich durch die Ausprägungen auf den vier erhobenen Konstrukten *organisationales Commitment*, *Einbindung in die Arbeit* und *Vertrauen in das oberste Management* sowie *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person* durch zwei Kontrastgruppen abbilden. Der einen Gruppe (in der Auswertung Leadergruppe genannt) gehören die folgenden Bankengruppen an:

**Leadergruppe** Raiffeisenbanken  
 Regionalbanken / Spar- / Darlehenskassen  
 Kantonalbanken  
 andere Banken

Die Mittelwerte in der Leadergruppe fallen für alle vier befragten Konstrukte signifikant höher aus als in der Followergruppe. Der Followergruppe waren folgende Bankengruppen zuzuordnen:

**Followergruppe** Privatbankiers  
 UBS  
 Ausländische Banken  
 Credit Suisse

Die Kontrastwerte von *Commitment* und von *Vertrauen ins oberste Management* unterscheiden sich um fast einen halben Punkt (Skala von 1 – 5). D.h. die Differenz zwischen den beiden miteinander verglichenen Gruppenmittelwerten beträgt beim *Commitment* .42 und beim *Vertrauen ins oberste Management* .47. Tiefere Kontrastwerte verzeichnen *Einbindung in die Arbeit* (.15) und *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person* (.14). Die Leadergruppe weist ein auffallend besseres *Commitment* und bedeutend mehr *Vertrauen in das Management* auf. Auch wenn der Unterschied auf den andern beiden Konstrukten doch statistisch signifikant ausfiel, so ist jedoch die Differenz nicht mehr so markant hoch wie beim *Commitment* und *Vertrauen in das Management*. Die Bankengruppe *Raiffeisenbanken* weist die höchsten Mittelwerte aus, und wird einzig beim *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person* ( $M = 4.22$ ) von der Bankengruppe *Regionalbanken / Spar- / Darlehenskassen* ( $M = 4.27$ ) marginal übertroffen. Bei allen andern Konstrukten erzielte die Bankengruppe *Regionalbanken / Spar- / Darlehenskassen* die zweihöchsten Werte. Daraus eine Rangfolge abzuleiten, wäre aus statistischer Sicht aber nicht zu begründen, weil die Unterschiede nicht signifikant ausfallen.

### Mitarbeiter-Commitment-Index

In den letzten paar Jahren wird in Geschäftsberichten unter den Kennzahlen vermehrt auch ein Mitarbeiter-Commitment-Index aufgeführt, wie die Beispiele der Deutschen Bank oder der Zürcher Kantonalbank zeigen. Für das Jahr 2003 meldete die Zürcher Kantonalbank einen Commitment-Index von 67 (Zürcher Kantonalbank, 2004) und die Deutsche Bank ebenfalls einen solchen von 67 (Deutsche Bank, 2004). Wäre ein Benchmark für die schweizerische Bankenbranche zu erstellen, würde sich mit den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung für jede Bankengruppe folgender in Tabelle 42 aufgeführter Commitment-Index ergeben:

Tabelle 42: Bankengruppen mit Commitment-Index

Bankengruppe Skala 1 – 5 (5 = höchster Wert)	Commitment- Mittelwert	Commitment- Index
Raiffeisenbanken	4.14	83
Regionalbanken / Spar- / Darlehenskassen	3.99	80
Kantonalbanken	3.83	77
andere Banken	3.81	76
Privatbankiers	3.68	74
UBS	3.52	70
Ausländische Banken	3.40	67
Credit Suisse	3.34	67
Total	3.71	74

Für die Bankengruppen in der Followergruppe war festzustellen, dass die Mehrheit der Befragten Personalabbau massnahmen erlebt hatte oder zum Befragungszeitpunkt davon

betroffen war. In der Leadergruppe dagegen war die Mehrheit davon nicht betroffen, wobei die Bankengruppe *andere Banken* eine Ausnahme bildet.

Dass solche unerfreulichen, organisatorischen Veränderungsmaßnahmen einen negativen Einfluss auf das Vertrauen und auf das Commitment ausüben, hat die Untersuchung deutlich hervorgebracht. Angeschlagenes Vertrauen gegenüber der direkten Führungsperson oder gegenüber dem Management hat seine Ursachen mitunter in Erwartungsverletzungen.

Loyalität, Verlässlichkeit oder Glaubwürdigkeit werden aus der Sicht der Mitarbeitenden nicht mehr genügend gewährleistet, wenn die Firma ihr Kostenmanagement in grösserem Ausmass über den Personalabbau betreibt. Bei den Bankengruppen in der Followergruppe manifestierte sich ein solcher Vertrauensentzug unübersehbar in einem deutlich beeinträchtigten Commitment.

Die kurz- und mittelfristigen Folgen von Personalabbau sind aus der Literatur (vgl. Weiss & Udris, 2001; Weiss, 2004) wie auch aus der Praxis bekannt. Ein gereiztes Betriebsklima, reduziertes Organizational Citizenship Behavior und eine latente Mitarbeiterunzufriedenheit machen sich breit. Diese demotivierenden Auswirkungen schmälern die zu vollbringenden Leistungen und können bis zu einem gleichgültigen Verhalten gegenüber der Kundschaft führen. Aussichtsreiche Bonisummen vermögen zwar durch ihre extrinsische Wirkung einer Leistungsschmälerung entgegenzuwirken, aber die finanzielle Belohnung vermag den zuvor angerichteten motivationspsychologischen Schaden nur langsam zu reparieren. Eine erhöhte Kündigungsbereitschaft ist eine weitere Folgewirkung von Personalabbau. In der Followergruppe waren denn auch die höchsten Fluktuationsneigungen (> 30 %) mit der Ausnahme der Bankengruppe *Privatbankiers* zu verzeichnen. Anlässlich der Befragung der Kündigungsstufen lässt sich zudem sagen, dass die innere Kündigung bei 10 % der Belegschaft ihre oberste Stufe erreicht hat. Jeder 10. Angestellte der Bankengruppen *Credit Suisse*, *UBS* und *Ausländische Banken* ist folglich aktiv auf der Suche nach einer neuen Arbeitsstelle.

### **Höchster Wert beim *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person***

Das Konstrukt *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person* weist mit 4.05 den höchsten Wert auf und fällt in den obersten Quartilbereich. Die Werte für jedes der übrigen drei Konstrukte sind dagegen tiefer (Commitment: 3.7; Vertrauen in das Management 3.7; Einbindung in die Arbeit 3.4) und sind im dritten Quartilbereich anzusiedeln, wenn zwar auch für zwei Konstrukte auf der obersten Stufe. Dem Vorgesetzten scheint man mehr zu vertrauen als dem Management. Das bessere Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem als zwischen Mitarbeiter und oberstem Management ist zudem unabhängig von der Situation eines Personalabbaus festzustellen. Auf die Frage, warum dies so ist, ist mit folgenden Überlegungen zu antworten:

- Es ist allgemein bekannt, dass die Bankenbranche über die Jahre eine gut institutionalisierte Kaderausbildung aufgebaut hat. Personen, die Kaderpositionen innehaben, werden in Führungs-, Sozial- und Methodenkompetenz weitergebildet. Von Kaderleuten darf deshalb erwartet werden, dass sie in der Lage sind, ihre Führungsaufgaben kompetent wahrzunehmen. Die hohen Vertrauenswerte bezüglich der direkt vorgesetzten Person können als Indikatoren dafür gewertet werden, dass ihr Führungsverhalten den erwarteten Ansprüchen der Geführten entspricht.
- Weiter ist ein vertrauensvolles Beziehungsverhältnis zwischen der Mitarbeiterin / dem Mitarbeiter und der vorgesetzten Person bedingt durch die vertrauenssichernden Kriterien leichter aufzubauen und zu pflegen als zwischen der obersten Führungsstufe und den Mitarbeitenden. Der dafür nötige interpersonale Kontakt geschieht in der

Beziehung Mitarbeiter – Vorgesetzte weit öfters und ist intensiver als in derjenigen von Mitarbeiter – Geschäftsleitung.

- Ein weiterer Grund für die hohen Vertrauenswerte in die direkt vorgesetzte Person können ähnlich erlebte Managementauswirkungen sein. Vorgesetzte können mit gewissen Entscheidungen der obersten Führungsspitze genauso wenig einverstanden sein wie die Mitarbeitenden. Auch von ungenügender Information aus der Führungsspitze können Vorgesetzte ebenso betroffen sein wie die Mitarbeitenden selbst. Dies verbindet und lässt die Ursache dieser aufreibenden Probleme von den Geführten und der Führungsperson auf das Management abwälzen.
- Ein letzter Erklärungsgrund kann darin liegen, dass die Führungsperson in ihrem Team oder durch das Team dem Bedürfnis der sozialen Identität besser entsprechen kann als die Führungsspitze. Für das Organisationsmitglied bietet dann die Abteilung oder das Team, in welchem es arbeitet, und weniger die Organisation als solches das identitätsstiftende Zugehörigkeitsgefühl.

### **Höhere Konstruktwerte bei Führungsfunktionen**

Personen in Führungsfunktionen wiesen in allen vier Konstrukten signifikant höhere Werte auf als Personen, die keine Führungsaufgaben inne hatten. Führungspersonen fühlten sich im Vergleich zu Nicht-Führungspersonen mit dem Unternehmen stärker verbunden. Sie hatten mehr organisationales Vertrauen, und sie zeigten ein grösseres Arbeitsinteresse.

Dieser Sachverhalt wurde von Bankangestellten vielfach mit der Bonuspolitik erklärt, wie aus einigen persönlichen Gesprächen der Autorin hervorgegangen ist. Zahlreiche Banken betreiben eine leistungsbezogene Lohnpolitik, vielfach in Verbindung mit einem Management by Objectives, die die Arbeitnehmenden am betrieblichen Erfolg durch ausbezahlte Boni teilhaben lässt. Bei zahlreichen Kaderfunktionen kann der ausbezahlte Bonus schnell einmal eine Dimension von sechs und mehr Monatsgehältern annehmen. Aber die höheren Werte beim Kader einzig mit der „Pay for performance“-Politik zu begründen, würde bezüglich der Motivationskomplexität zu kurz greifen.

So spielen Aufgabenkriterien ebenfalls eine Rolle. Aus der organisationspsychologischen Forschung ist bekannt, dass sich Kriterien wie Aufgabeneigenschaften auf Commitment oder Job Involvement auswirken. Kaderfunktionen weisen üblicherweise einen breiteren Aufgabenbereich mit erweitertem Handlungsspielraum und vermehrter unternehmerischer Verantwortung auf, wodurch für den Stelleninhaber oder die Stelleninhaberin mehr Identifikationsmöglichkeiten mit der Aufgabe, aber auch mit der Organisation gegeben sind. Personen in Kaderfunktionen werden im Vergleich zum Nicht-Kader eher in Entscheidungsprozesse integriert, wodurch sie sich den anzustrebenden Erfolgszielen in einem grösseren Ausmass verpflichtet fühlen.

Das dyadische Verhältnis einer eher bestimmenden Seite (Kader) und einer eher ausführenden Seite (Nicht-Kader) führt nicht nur zu einem tendenziell stärker unternehmerischen Denken auf der Führungsseite, sondern auch zu einem unternehmerischen Verhalten. Beides ist leichter auszuüben, wenn eine intakte Vertrauensbasis vorhanden ist. Aus einem intakten Vertrauensverhältnis sind Kräfte zu mobilisieren, insbesondere vor allem dann, wenn von den Führungspersonen unbequeme strategische Entscheide nach unten durchgesetzt werden müssen.

### **Sprachregionale Unterschiede**

Die signifikanten Unterschiede zwischen der deutschen und der französischen resp. italienischen Sprachregion beim Commitment, bei der Einbindung in die Arbeit und beim Vertrauen in den Vorgesetzten dürfen nicht voreilig auf die Mentalitätsunterschiede

zurückgeführt werden. Die tieferen Werte sind vorab durch die Zusammensetzung der Stichprobe zu erklären. Insgesamt erlebten 60 % der Stichprobe einen Personalabbau, welches, auf die Sprachregionen verteilt, folgendes Bild ergibt: Für die deutsche Schweiz betrug der Prozentsatz 55.4 %, in der französischen Schweiz waren es aber 75.3 % und in der italienischen Schweiz immerhin noch 69.6 % der Befragten. Die offensichtlichste Erklärung liegt demnach im Personalabbau begründet. Weil in der Stichprobe aus dem französischen und italienischen Sprachteil viel mehr Personen vertreten waren, die von Personalabbau betroffen waren, fallen Commitment, Einbindung in die Arbeit und Vertrauen in den Vorgesetzten tendenziell tiefer aus. Der negative Zusammenhang zwischen Personalabbau und den Einstellungs- und Vertrauenskonstrukten ist an anderer Stelle in dieser Arbeit nachgewiesen worden.

### **Altersgruppen und Einbindung in die Arbeit**

Bezüglich der Einflussgrösse *Alter* hat sich ein einziger statistisch relevanter Unterschied bei der *Einbindung in die Arbeit* gezeigt. Bevor die Diskussion über den signifikanten Unterschied weitergeführt wird, ist zu ergänzen, dass die Korrelationsrechnung zwischen *Alter* und *Einbindung in die Arbeit* nur einen ziemlich schwachen Zusammenhang von  $r = .1$  ( $p \leq 0.01$ ) ausgewiesen hat (siehe Tabelle 34).

Die Altersgruppe *50 – 65 Jahre* weist den höchsten Mittelwert für die Einbindung in die Arbeit auf, welcher sich jedoch einzig vom Mittelwert der Altersgruppe *30 – 39 Jahre* signifikant abgrenzt. Anzunehmen ist, dass sich die Mittelwerte der Altersgruppen *20 – 29 Jahre* und *bis 19 Jahre* ebenfalls signifikant abgegrenzt hätten, wenn die Anzahl Fälle höher gewesen wäre.

So gesehen messen Organisationsmitglieder im mittleren Erwachsenenalter (40 – 49 Jahre und 50 – 65 Jahre) ihrer beruflichen Tätigkeit mehr Relevanz bei als Personen im Nachjüngendalter (20 – 29 Jahre) oder im frühen Erwachsenenalter (30 – 39 Jahre). Die bedeutendsten Dinge haben demzufolge im mittleren Erwachsenenalter eher mit der Arbeit zu tun und die Identifikation mit der Arbeit ist grösser. Die Berufstätigkeit wird zur stärkeren Quelle für Selbstverwirklichung und für die Befriedigung multipler Bedürfnisse. Denkbar ist aber auch, dass im mittleren Erwachsenenalter weniger identitätspsychologische Baustellen vorhanden sind. Familien-, Freizeit- und berufliche Identitätsprojekte sind realisiert worden. Personen im mittleren Erwachsenenalter befinden sich daher weniger oft im Zustand von suchender oder diffuser Identität als Personen im jüngeren Alter. Eine Work-Life-Balance ist eher erreicht, und die Arbeit motiviert vor allem aus intrinsischen Interessen heraus. Vor einer voreiligen Schlussfolgerung, dass jüngere Mitarbeitende ein geringes Interesse gegenüber der Arbeit aufweisen, ist aber aus Mangel an empirischen Belegen zu warnen.

### **Firmengrösse und Engagement**

Die Befragten aus kleineren Bankinstituten haben im Vergleich zu den Personen aus grossen Banken bessere Beurteilungen abgegeben. Daraus ist jedoch nicht zu schliessen, dass in kleineren und mittelgrossen Banken ein engagierteres Personal arbeitet. Die Stichprobe verzeichnete weit mehr Fälle der beiden grössten Banken, die Personalabbaumassnahmen erlebt haben, als von kleineren Banken. Ebenfalls sind die statistisch relevanten Unterschiede zwischen den geographischen Regionen zu relativieren. Die hohen Werte von Befragten aus ländlichen Gegenden im Gegensatz zu solchen aus kleinstädtischen Regionen oder Zentrumsgebieten stehen im Zusammenhang mit der Bankengrösse. Von den beiden Grossbanken war die Mehrheit der Stichprobe aus der städtischen Region.

Aus den festzustellenden Gegebenheiten lassen sich für die schweizerische Bankenbranche folgende Implikationen ableiten:

1. Die Identifikation und das daraus folgende Commitment fallen unterschiedlich hoch aus. Bei einem Vergleich innerhalb der Bankengruppen fallen die Raiffeisenbanken und die Regionalbanken / Spar- / Darlehenskassen (Leadergruppe) mit besonders hohen Werten auf und die beiden Grossbanken (Followergruppe) verzeichnen die tiefsten Werte, die sich aber immer noch im obersten Bereich des dritten Quartils bewegen.

Um den Anschluss an die Leadergruppe zu erreichen, wäre für die Bankengruppen in der Followergruppe ein Massnahmenprogramm denkbar, welches den Keim im obersten Management setzt. Ein Commitment gegenüber vereinbarten Werten, welches das Management nach innen verbindlich kommuniziert, und nach welchem es nachhaltig handelt, welches es aber auch nach aussen veröffentlichen könnte, dürften Ansätze im Programm sein. Zusätzliche Anhaltspunkte für eine solche Wegbeschreibung liefern beispielsweise Fischer und Mittorp (2002) am Beispiel der Deutschen Bank.

2. Stärker vom Personalabbau betroffene Bankengruppen verzeichnen bei ihren Mitarbeitenden tiefere Werte, sei dies beim Commitment, beim Vertrauen oder bei der Arbeitseinstellung. Solche Bankengruppen sind zudem von einer höheren Fluktuationsneigung betroffen.

Organisationen, die Personalabbaumassnahmen zur verbesserten ökonomischen Effizienz einsetzen, sollten bedenken, dass sich die Anstrengungen nicht nur auf den Wirkungskomplex des Unternehmenserfolgs konzentrieren dürfen, sondern dass auch den sozialen Effizienzvariablen wie Commitment, Vertrauen oder Arbeitseinstellung die nötige Aufmerksamkeit zuteil wird. Empirische Untersuchungen dazu sind u.a. in Marr und Steiner (2003) erwähnt.

3. Das Personal mit Führungsfunktion in der Bankenbranche fühlt sich auffallend stärker als Teil der Organisation und ist mit ihr emotional verbunden, schätzt das Vertrauen höher ein und fühlt sich der Arbeit selbst mehr verbunden als Mitarbeitende ohne Führungsfunktion.

Loyalität, Identifikation und Arbeitsmoral auf der Kaderebene zeugen von unternehmerischem Denken und sollten gerade auch in Umstrukturierungsphasen wie Personalabbau nicht überstrapaziert werden. Deshalb gilt es einmal mehr, insbesondere auch auf der Kaderebene, die sozialen Effizienzvariablen nicht zu vernachlässigen.

## 7.2 Organisationales Commitment

Leitziel II: Bestehendes Wissen über organisationales Commitment bezüglich Effektwirkung, Korrelate und Einflussfaktoren ist zu bestätigen.
---

Mit dem Leitziel II wurde die Absicht verfolgt, bestehendes organisationspsychologisches Wissen über organisationales Commitment zu bestätigen. Die Ergebnisse untermauerten denn auch einmal mehr, dass Commitment und *Kündigungsabsicht* und Commitment und *Job Involvement* in einem nennenswerten Zusammenhang stehen.

Gleichzeitig erwiesen sich die Prädiktoren *Dienstjahre* und *Alter* als keine relevanten Grössen, wodurch auch keine weiteren Anhaltspunkte gegeben werden, um das erhobene Commitment in der Bankenbranche auch aus einem kalkulatorischen Konzeptverständnis aufzugreifen. Ebenfalls erwies sich die *Firmengrösse* als kein bedeutender Prädiktor.

Bezüglich der Verteilung der Messwerte lassen sich die Ergebnisse weniger in das Bild von Organ (1988) einordnen. Eine rechtslastige Verteilung war eher nicht der Fall, sondern es ist eine Tendenz zur Normalverteilung gegeben (siehe Anhang I und Kapitel 5.2.3 im empirischen Teil).

**Leitziel III:** Personalabbau und Führungsposition beeinflussen organisationales Commitment und gehören verschiedenen Prädiktorengruppen an.

Leitziel III verfolgte das Ziel, über den Einfluss von Personalabbau und über die Wirkung der Führungsfunktion auf das Commitment mehr empirisches Wissen zu generieren. Zudem wurde durch diese beiden Prädiktorenbeispiele der Ansatz unterstützt, dass organisationale Prädiktoren (operationalisiert durch Personalabbau) bessere Bestimmungsgrössen für Commitment sind als arbeitsbezogene Prädiktoren (operationalisiert durch Führungsfunktion) und dadurch von unterschiedlichen Einwirkungskategorien auszugehen ist.

Eindrücklich hervorgetreten ist der starke negative Einfluss des *Personalabbaus* auf organisationales Commitment. Bedeutend geringer fiel er für Job Involvement aus. Der Prädiktor *Führungsfunktion* zeigte dagegen einen weit geringeren Einfluss auf Commitment und war zudem ähnlich schwach wie beim Job Involvement.

Zusätzliche, neuere Untersuchungen bestätigen ebenfalls den negativen Einfluss von Personalabbaumassnahmen auf das Commitment (vgl. Weiss, 2004; Allen et al., 2001). Die vorliegenden Befunde fügen sich nahtlos in die neueren Erkenntnisse ein und lassen die sich im Wachsen befindende Forschungsreihe fortsetzen.

### 7.3 Job Involvement

**Leitziel IV:** Bestehendes Wissen über die Einflussfaktoren auf Job Involvement und über die Effektwirkung von Job Involvement ist zu bestätigen.

Leitziel IV hatte zum Zweck, bestehendes Wissen der Organisationspsychologie über die Einflussfaktoren auf Job Involvement und die Effektwirkung von Job Involvement zu bestätigen. Für die formulierten Bestätigungshypothesen haben die empirischen Befunde, wie bereits beim Commitment, keine Abweichungen zum gängigen Wissensbestand ergeben. Job Involvement steht im nennenswerten Zusammenhang mit *Kündigungsabsicht*, korreliert mit *Führungsfunktion*, steht aber in keinem oder nur marginalem Zusammenhang mit *Dienstjahren*, *Alter* oder *Firmengrösse*.

**Leitziel V:** Job Involvement und organisationales Commitment unterscheiden sich durch den Prädiktor *Personalabbau*.

Leitziel V beabsichtigte, die beiden Arbeitseinstellungen Commitment und Job Involvement durch die organisationale Gegebenheit eines Personalabbaus zu differenzieren. Die Untersuchung hat eine nachgewiesene, stärkere Ursache-Wirkungskette zwischen Personalabbau und Commitment als zwischen Personalabbau und Job Involvement hervorgebracht.

Dieser Sachverhalt ist stimmig mit der Begründung der unterschiedlichen Prädiktorengruppen. Bekanntlich zeigen arbeitsbezogene Kriterien im Vergleich zu organisationsbezogenen Kriterien stärkere Zusammenhänge mit Job Involvement (vgl. Brown, 1996; Mathieu & Zajac, 1990). Oder anders formuliert: eine Identifikation mit der Arbeit hängt stärker mit arbeitsbedingten Kriterien zusammen als mit organisationsbedingten.

#### 7.4 Organisationales Vertrauen der Organisationsmitglieder

Leitziel VI: Organisationales Vertrauen besteht aus mehreren Komponenten, wovon die beiden Komponenten *Vertrauen in das oberste Management* und *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person* zu differenzieren sind.

Leitziel VIII: Die beiden Komponenten des organisationalen Vertrauens sind durch unterschiedliche Prädiktorenstärke und durch unterschiedliche Wirkung auf Effekte nachzuweisen.

Leitziel VI postulierte ein Komponentenmodell des organisationalen Vertrauens der Organisationsmitglieder. Insbesondere die Komponenten *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person* und *Vertrauen in das oberste Management* waren empirisch nachzuweisen. In der nachfolgenden Diskussion wird zugleich auch das Leitziel VIII integriert, welches die Begründung der beiden Komponenten durch unterschiedliche Prädiktorenwirkungen und unterschiedliche Auswirkungen auf die Effektgrößen beinhaltet. Leitziel VII (Vertrauen und Commitment) wird später diskutiert.

Das Komponentenmodell des organisationalen Vertrauens der Organisationsmitglieder ist für zwei Dimensionen geprüft worden. Organisationales Vertrauen wird zum einen von einem Vertrauen in den Vorgesetzten und zum andern von einem Vertrauen in das Management bestätigt. Dass sich das Vertrauen in die direkte Führungsperson von demjenigen in die oberste Führungsstufe unterscheidet, konnte erstens faktorenanalytisch und durch unterschiedliche Mittelwerte nachgewiesen werden. Zweitens wurden die beiden Vertrauenskomponenten weiter von einem untersuchten Einwirkungsfaktor unterschiedlich beeinflusst. Personalabbau wirkte sich auffallend stärker auf die Vertrauensbeziehung zum obersten Management aus als auf das Vertrauensverhältnis zum direkten Vorgesetzten. Der Komponentenansatz lässt sich drittens aus empirischen Studien zum Downsizing stützen. So stellte beispielsweise Weiss (2004) fest, dass sich bei Verbleibenden nach Personalabbaumaßnahmen das Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person kaum verändert hatte, jedoch hatte das Vertrauen in die oberste Instanz gelitten.

Nicht von der Prädiktorenmenseite, sondern aus der Perspektive der Auswirkungen betrachtet, beeinflusst organisationales Vertrauen sowohl das organisationale Commitment wie auch das Job Involvement. Die vermutete kausale Wirkung des Vertrauens auf das Commitment hat sich bestätigt, und ist zudem ausgeprägter als der kausale Zusammenhang zwischen organisationalem Vertrauen und Job Involvement. Insbesondere das Vertrauen zum obersten Management hat in diesem Wirkungsverhältnis einen auffallend starken Einfluss auf die Verbundenheit eines Organisationsmitglieds mit dem Unternehmen gezeigt. Wenn organisationales Vertrauen als eine Verursachervariable von Commitment wirkt, ist es naheliegend, dass sie ebenfalls im Zusammenhang mit dem Kündigungsverhalten steht. Die Ergebnisse erbrachten denn dazu auch hohe Korrelationswerte.

Die gewonnene Erkenntnis bezüglich der Effekte und Zusammenhänge von organisationalem Vertrauen verläuft in die gleiche Richtung wie beispielsweise diejenige aus einer Studie über Telearbeit von Büssing und Broome (1999). Organisationales Vertrauen beeinflusst Commitment stärker als Job Involvement.

Das Komponentenmodell des organisationalen Vertrauens der Mitarbeitenden stützt sich auf die von Luhmann (1989) thematisierten beiden Vertrauenssysteme, Vertrauen in die Person und Vertrauen in soziale Systeme. Vier der fünf Komponenten des postulierten Modells, die Vertrauensbezugsgruppen resp. -ebenen *Verwaltungsrat, Geschäftsleitung, direkte Vorgesetzte* und *Arbeitsteam* sind letztendlich durch Begegnungs- und Ankoppelungspunkte zur interpersonellen Beziehung zu charakterisieren und werden von personalen Interaktionen und Reziprozitäten getragen. In ihrem Kern sind sie personale Vertrauenssysteme. Die Ebene *Vertrauen in das Unternehmenssystem* hat dagegen den Charakter von Systemvertrauen. Bisherige Operationalisierungen des organisationalen Vertrauens sind insbesondere das „Vertrauen in das Unternehmen“ unterschiedlich angegangen.

In der Auslegung von Büssing und Broome (1999) wird das Unternehmensvertrauen als *personales Vertrauen zum Unternehmen* bezeichnet. Es handelt sich im weiteren Sinne um ein personales Vertrauen, das neben Items zum interpersonalen auch Items zum Systemvertrauen einschliesst. Das Verständnis von Büssing und Broome müsste nach dem Komponentenmodell in die beiden Ebenen *Vertrauen in das oberste Management* und *Vertrauen in das Unternehmenssystem* aufgeteilt werden.

Die Skala *Vertrauen in das Unternehmen* von Graeff (1998) dagegen benutzt unternehmerische Leistungen, Ziele oder Prozesse als Vertrauenskriterien. Graeffs Operationalisierung wäre dagegen eindeutig der Ebene *Vertrauen in das Unternehmenssystem* im Komponentenmodell zuzuordnen.

Es lässt sich fragen, ob das Auftreten der beiden organisationalen Vertrauenskomponenten stichprobenbedingt sein kann. Würden sich ebenfalls zwei Vertrauensdimensionen herausbilden, wenn die Stichprobe aus Branchen stammte, die weniger krisengeschüttelt waren?

Eine Generalisierbarkeit der Ergebnisse ist vertretbar, weil erstens zwei Vertrauensdimensionen unabhängig der Personalabbaumassnahmen festzustellen waren, und weil zweitens der Stichprobe unterschiedliche Firmengrößen und unterschiedliche Firmenkulturen zugrunde lagen.

Leitziel VII: Organisationales Vertrauen wird als ein verursachender Faktor von organisationalem Commitment postuliert.
---

Leitziel VII befasst sich mit der Funktion des Vertrauens im Zusammenhang mit organisationalem Commitment.

Regressionsanalytisch gewonnene Daten unterstützen die Vormachtstellung des Vertrauens gegenüber dem organisationalen Commitment und vertreten so die an Luhmann (1989) angelehnte theoretische Auslegung, dass Vertrauensleistungen die Basis von Einstellungskonstrukten bei Organisationsmitgliedern bilden. Die Hypothese des kausalen Wirkungszusammenhangs zwischen Vertrauen und Commitment ist zwar bestätigt worden, wäre aber durch weitere Untersuchungen zu erhärten. Ansätze in diese Richtung sind vorhanden. Zwar nicht in der Vertrauens-, aber in der Commitmentforschung ist kürzlich aus einigen wenigen Studien hervorgegangen, dass Commitment ohne Vertrauen schwer zu erreichen sei (vgl. Mino, 2002; Ozag, 2002).

Denkt man im Kontext einer Vormachtstellung des Vertrauenskonstrukts weiter, ist beispielsweise anzunehmen, dass die Wirkung der prozeduralen Fairness in den Dienst des Vertrauens zu stellen wäre. In einer solchen Auslegung würden Verteilungs- und Verfahrensprozesse mit prozeduraler Fairness erst das Vertrauenskonstrukt beeinflussen, welches dann wiederum auf die verschiedenen Einstellungskonstrukte wirkt. Bedingt durch eine prozedurale Fairness würden Personalabbaumassnahmen, radikale Umstrukturierungen oder die Verteilung von Boni das Vertrauen in die Akteure stärken und erst dadurch auch auf Einstellungskonstrukte wie Commitment oder Mitarbeiterzufriedenheit positiv abstrahlen.

## 8 Zusammenfassung

Der empirische Teil umfasst zwei Zielsetzungen. Einerseits beinhaltet er die Anwendung von organisationspsychologischem Wissen auf einen Praxisfall und andererseits war mit der gleichen empirischen Grundlage neue organisationspsychologische Erkenntnis zu generieren.

Der Praxisfall beinhaltete eine gesamtschweizerische, quantitative Befragung bei den Mitgliedern des Schweizerischen Bankpersonalverbandes SBPV, die im April 2003 durchgeführt worden war. 1'279 Fälle standen für die Auswertung zur Verfügung. Zwei Drittel der Stichprobe war über 40 Jahre alt und wies 10 und mehr Dienstjahre aus. Etwas mehr als die Hälfte (52 %) übte Führungsaufgaben aus. 60 % der Stichprobe erlebte einen Personalabbau. Die höchste Stichprobenzahl mit 442 war von der Bankengruppe *Kantonalbank* vertreten. In Relation zur Zahl der Arbeitsplätze, die die Kantonalbanken in der Bankenbranche vorweisen, ist diese Bankengruppe übervertreten. Ebenfalls eher gross war die absolute Zahl der erhaltenen Fragebogen von Mitarbeitenden der Credit Suisse (192) und der UBS (217). Im Verhältnis zu den vorhandenen Stellen im Arbeitsmarkt sind die beiden Grossbanken in der Stichprobe dagegen untervertreten.

Mit der ersten anwendungsorientierten Zielsetzung waren Aussagen über *Identifikation*, *Job Involvement* und *organisationales Vertrauen* sowie über die *Einwirkungs-* und *Effektvariablen* in der Bankenbranche zu erarbeiten. Von besonderem Interesse waren die Werte bezogen auf die einzelnen Bankengruppen.

Die wichtigsten Erkenntnisse für die erhobenen Konstrukte *organisationales Commitment*, *Job Involvement*, *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person* und *Vertrauen in das oberste Management* betreffen 1) die Platzierung jeder einzelnen Bankengruppe, 2) die Wirkung von Personalabbaumassnahmen, 3) das gute Vertrauensverhältnis zur direkt vorgesetzten Person und 4) die hohen Werte bei Führungspersonen für alle vier erhobenen Konstrukte.

- 1) Eine bankengruppenbezogene Ergebnisbetrachtung rückt die beiden Bankengruppen *Raiffeisenbanken* und *Regionalbanken / Spar- / Darlehenskassen* in den Vordergrund. Auf allen vier erhobenen Dimensionen organisationales Commitment, Job Involvement, Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person und Vertrauen in das oberste Management wiesen sie die höchsten und zweithöchsten Werte auf. Diese beiden Bankengruppen gehören denn auch der ersten Gruppe (als Leadergruppe bezeichnet) an. Leicht tiefere Werte verzeichneten die Bankengruppen *Kantonalbanken* und *andere Banken*. Sie liessen sich dennoch der ersten Gruppe zuteilen. Die zweite Gruppe (als Followergruppe bezeichnet) umfasst die Bankengruppen *Privatbankiers*, *UBS*, *Ausländische Banken* und *Credit Suisse*. Sie verzeichnete bezüglich organisationalem Commitment, Job Involvement, Vertrauen in die direkt vorgesetzte

Person und Vertrauen in das oberste Management signifikant tiefere Werte im Vergleich zur Leadergruppe.

- 2) Personalabbau hat sich als einflussreichstes Kriterium erwiesen. Stärker von Personalabbau betroffene Bankengruppen (insbesondere die beiden Grossbanken zählten dazu) verzeichneten bei ihren Mitarbeitenden auf allen vier erhobenen Konstrukten schlechtere Werte. Die beiden Grossbanken *UBS* und *Credit Suisse* sowie die Bankengruppe *Ausländische Banken* wiesen ferner überdurchschnittlich hohe Fluktuationsneigungen auf.
- 3) Von den vier erhobenen Konstrukten wies *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person* die höchsten Werte auf. Der Wert *Vertrauen in das oberste Management* wie auch der *Commitmentwert* fielen signifikant tiefer aus. Der tiefste Wert war bei der *Einbindung in die Arbeit* zu verzeichnen. Einerseits spricht dies für ein sozialkompetentes Kader in der Bankenbranche. Andererseits fallen die Noten für das oberste Management weniger gut aus.
- 4) Die Ergebnisanalyse ergab weiter, dass sich Personen in Führungsfunktionen auffallend stärker mit der Organisation identifizierten, ein höheres Arbeitsinteresse zeigten und die Vertrauensverhältnisse zum direkten Vorgesetzten und zum obersten Management besser einschätzten.

Erkenntnisse für die Bankenbranche und für den Schweizerischen Bankpersonalverband bestehen darin, dass bei zukünftigen, organisatorischen Kostensenkungsprogrammen wie Personalabbau oder andern radikalen Umstrukturierungen nebst der ökonomischen Effizienz auch die soziale Effizienz bedacht werden sollte. Zusätzlich zum präventiven Handeln ist es aber auch zweckmässig, nach durchgeführten Veränderungsprozessen insbesondere Commitment- und Vertrauenswerte bewusst zu pflegen.

Die zweite Zielsetzung verfolgte die Absicht, in den Forschungsbereichen *Identifikation* (insbesondere organisationales Commitment und Job Involvement bzw. Einbindung in die Arbeit) bestehendes Wissen zu bestätigen und den Einfluss von organisationalen Eigenschaften (operationalisiert durch Personalabbau) auf das Commitment zu prüfen. Im Forschungsbereich *Vertrauen* war ein vorgeschlagenes Komponentenmodell zu prüfen. Nach diesem wurde organisationales Vertrauen der Organisationsmitglieder in die Komponenten 1) Vertrauen in den Verwaltungsrat, 2) Vertrauen in das oberste Management, 3) Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person, 4) Vertrauen in das Arbeitsteam und 5) Vertrauen in das Unternehmenssystem gegliedert.

### *Organisationales Commitment*

Die vorliegenden Untersuchungsergebnisse haben das bereits bekannte Bild einmal mehr bestätigt, dass organisationales Commitment mit *Kündigungsabsicht* und mit *Job Involvement* korreliert. Bezüglich der Prädiktoren hat sich gezeigt, dass Commitment mit den beiden Prädiktorengruppen *Eigenschaften Arbeit / Arbeitsplatz* und *Eigenschaften Organisation* in Zusammenhang steht. Dabei ist deutlich hervorgetreten, dass die Kategorie der Organisationseigenschaften (operationalisiert durch *Personalabbau*) mit Commitment stärker korreliert als arbeitsbezogene Eigenschaften (operationalisiert durch *Führungsfunktion*).

### *Job Involvement*

Wie bei den Ergebnissen des organisationalen Commitments haben die Befunde bezüglich Job Involvement keine Abweichungen zum gängigen Wissensstand hervorgebracht. Job Involvement korreliert mit der Folgevariable *Kündigungsabsicht* und mit den Prädiktorvariablen *Führungsfunktion* und *Personalabbau*. Beim Personalabbau hat sich zudem gezeigt, dass dieser im Vergleich zum Commitment einen geringeren Zusammenhang mit Job Involvement aufweist.

### *Organisationales Vertrauen der Organisationsmitglieder*

Im Rahmen des Modells des personalen Vertrauens, wie es im Theorieteil III, Kapitel 10.1 beschrieben ist, ist organisationales Vertrauen der Organisationsmitglieder unter anderem durch ein Vertrauen zu begreifen, welches ein Organisationsmitglied zur vorgesetzten Person hat und durch ein Vertrauen, welches es in das oberste Management erlebt. Diese Strukturen wurden in einem Komponentenansatz festgehalten, welcher das personale Vertrauen in Organisationen weiter fasst und zusätzlich Vertrauenskonstellationen wie Mitarbeiter – Arbeitsteam oder Mitarbeiter – Verwaltungsrat einbezieht. Zu den vier erwähnten Ebenen des personalen Vertrauens begreift das Modell organisationales Vertrauen der Organisationsmitglieder ferner über eine fünfte Komponente, die das Vertrauen in das Unternehmenssystem einbezieht.

Empirisch geprüft wurden die beiden erwähnten Vertrauenskonstellationen Organisationsmitglied – vorgesetzte Person und Organisationsmitglied – oberstes Management. Der Komponentenansatz konnte bestätigt werden: Das organisationale Vertrauen eines Organisationsmitglieds besteht aus einem Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person und aus einem Vertrauen in das oberste Management. Unterstützt wurde dieser Ansatz durch die Ergebnisse des Wirkungsmodells. Auf der Prädiktoreseite des Wirkungsmodells wurden organisationsverändernde Massnahmen in Form von Personalabbau festgelegt. Es zeigte sich, dass personalreduzierende Massnahmen sich weit stärker auf das Vertrauen in das oberste Management auswirken als auf das Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person. Auf der Folgeseite von organisationalem Vertrauen fungieren im Wirkungsmodell organisationales Commitment, Job Involvement und Kündigungsabsicht. Die empirischen Befunde verdeutlichten einen ausgesprochen starken Zusammenhang von organisationalem Vertrauen mit organisationalem Commitment, einen mittelstarken Zusammenhang mit der Kündigungsabsicht und einen moderaten Zusammenhang mit Job Involvement. Eine Kausalkette konnte mit teilweise befriedigenden Ergebnissen nachgewiesen werden. Sie besagt, dass sich erlebter Personalabbau bei den Mitarbeitenden insbesondere auf ihr Vertrauen zum obersten Management auswirkt, und worauf wiederum das organisationale Commitment negativ beeinflusst wird.

## **C ) Abschluss**

### **1 Allgemeine Reflexion**

Die Arbeit räumt der Identifikation mit der Organisation reichlich Platz ein, zumal sie die identitätspsychologische Verankerung eher bezüglich der Identifikation mit der Organisation als mit dem Arbeitsplatz angeht und die Vertrauens-thematik vermehrt im Zusammenhang mit Commitment als mit Job Involvement behandelt. Der Thematik zur Identifikation mit der Arbeit ist dadurch ein leicht geringerer Stellenwert zugekommen. Doch gilt es zu bedenken, dass insbesondere der Identifikation mit der Arbeit in Zukunft eine grössere Bedeutung zukommen könnte. Permanente Veränderungen, schnelle Wechsel auf den obersten Führungsebenen und in den Besitzverhältnissen oder Patchwork-Arbeitsverhältnisse (mehrere Teilzeitarbeitsverhältnisse gleichzeitig) können das Individuum dazu bewegen, seine Selbstorientierung vermehrt über die auszuübende Tätigkeit zu suchen als über organisationsbezogene Eigenschaften und Gegebenheiten.

Das Komponentenmodell beschreibt das organisationale Vertrauen der Organisationsmitglieder und spricht von den Ebenen 1) Vertrauen in den Verwaltungsrat, 2) Vertrauen in das oberste Management, 3) Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person, 4) Vertrauen in das Arbeitsteam und 5) Vertrauen in das Unternehmenssystem. Empirisch wurden die beiden Vertrauensebenen 2) und 3) in einer Stichprobe mit Organisationsmitgliedern geprüft, die hauptsächlich aus dem Blickwinkel der Arbeitnehmerseite denken und operieren. Organisationales Vertrauen der Organisationsmitglieder ist aber ebenso aus der Perspektive der Arbeitgeberseite mitzubedenken. Ein vollständigeres Bild zum organisationalen Vertrauen hätte sich erst ergeben, wenn Daten zur Diskussion zur Verfügung gestanden wären, die den arbeitnehmenden wie aber auch den arbeitgebenden Blickwinkel vertreten.

### **2 Reflexion des methodischen Vorgehens**

Im Hinblick auf die Generierung von Forschungswissen sind mit dieser Untersuchung neue Puzzlestücke zum Thema Identifikation und organisationales Vertrauen hinzugekommen. Beim vorliegenden Querschnittsdesign könnte sich insbesondere der Umstand eines Personalabbaus als situativer Effekt hervortun und den Ergebnissen eine Richtung verleihen, die sich bei einer Längsschnittstudie nicht wieder zeigen müsste. Von der Vermutung, dass die Befragungsergebnisse von einem Personalabbaueffekt infiltriert worden sind, ist jedoch Abstand zu nehmen. Auch wenn es um eine Momentaufnahme handelt, so bleibt trotzdem zu betonen, dass die Ergebnisse auf verschiedenen Situationsumständen beruhen. Die Stichprobe beinhaltete nicht ausschliesslich Fälle, die alle von einem Personalabbau betroffen waren. Beispielsweise sind aus den meisten Bankengruppen zahlreiche Fälle vertreten, die von personalreduzierenden Massnahmen nicht betroffen waren. Für die Bankengruppe *Raiffeisenbanken* waren fast nur Fälle ohne Personalabbau zu verzeichnen.

Die Ergebnisse des Querschnittsdesigns beanspruchen bezüglich der verursachenden Wirkung von organisationalem Vertrauen auf die Identifikation mit der Organisation einen hohen Grad an Plausibilität. Doch ist bei einem nachgewiesenen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang durch ein Querschnittsdesign unklar, was in welcher Weise wovon beeinflusst wird, da Vertrauen und Commitment zur gleichen Zeit erhoben worden sind. Längsschnittstudien in Bezug auf Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge wären aussagekräftiger. Sie würden darüber hinaus Hinweise auf Wirkungsprozesse liefern, die sonst leicht verloren gingen.

Für den Praxisfall hat sich die Methode der schriftlichen Befragung als sehr geeignet erwiesen. Mit einem zeitlichen und kostenmässigen Aufwand, der sich in Grenzen gehalten hat, konnten gegen 10'000 Personen angeschrieben werden. Die eingesetzten Messskalen wurden nicht neu entwickelt, vielmehr wurden solche verwendet, die in der organisationspsychologischen Forschung bereits zum Einsatz kamen. Dieses Vorgehen hat sich als äusserst vorteilhaft erwiesen, zumal auch bei der Skalenqualität keine Einbussen zu verzeichnen waren.

### **3 Forschungsausblick**

#### *Organisationales Commitment*

Im Wirkungsmodell des organisationalen Commitments hat sich die Prädiktorengruppe *Eigenschaften der Organisation* als leicht aussagekräftiger erwiesen als die Prädiktorengruppe *Eigenschaften Arbeit, Arbeitsplatz*. Die Prädiktorenkategorisierung und ihre unterschiedlichen Bedeutungen für das Commitment wären nun über weitere Zugänge zu prüfen, um dem Commitment einen stärkeren organisationsbedingten als arbeitsplatzbedingten Zusammenhang zuzusprechen. Denkbar ist, für die Gruppe der organisationalen Eigenschaften vermehrt in Richtung der sozialen Identitätsfaktoren zu forschen. Gelebte Werte oder Imagekomponenten könnten sich als weitere Prädiktoren dieser Kategorie erweisen. Zu prüfen wären zudem die eingebrachten identitätstheoretischen Begründungen. Es bleibt einzig theoretisch begründet, dass Commitment auf personalen wie auch auf sozialen Identitätsteilen fusst, oder dass Personalabbau als identitätsrelevantes Ereignis verstanden wird.

#### *Job Involvement*

Das schwächere Wirkungsgefüge zwischen Personalabbau und Job Involvement gegenüber demjenigen von Personalabbau und Commitment ist zur Hypothesenbegründung identitätstheoretisch erklärt worden, aber die empirischen Befunde wurden mit den vorliegenden Untersuchungsdaten nicht geliefert. Dazu hätte es einer Operationalisierung von Elementen aus dem Identitätsprozess bedingt. Zur identitätspsychologischen Begründung sind demnach die gleichen Forderungen wie beim Commitment angebracht, nach welcher die Vermutungen auch empirisch nachzuweisen wären.

#### *Organisationales Vertrauen der Organisationsmitglieder*

Ein erster Schritt zur Bestätigung des Komponentenmodells ist erfolgt, es bleibt aber doch noch etliche Forschungstätigkeit zu tun. Zum einen sind die andern postulierten Komponenten (Vertrauen in den Verwaltungsrat und Vertrauen in das Arbeitsteam) in ihrer Existenz theoretisch ausführlicher zu begründen, empirisch nachzuweisen und weiterzuentwickeln. Zum andern ist das Vertrauen zum Unternehmenssystem in seinen theoretischen Ansätzen weiter auszudifferenzieren und mit Forschungsdaten zu belegen.

Die im Querschnittsdesign sichtbar gewordene Wirkungskette „Personalabbau – Vertrauen in das oberste Management – organisationales Commitment“ ist mit weiteren empirischen Untersuchungen zu festigen, um ihrer Bedeutung zu mehr Relevanz zu verhelfen.

In Anbetracht dessen, dass die Einstellung von Mitarbeitenden unter anderem durch ein Vertrauen in das oberste Management bedingt ist, was ausserdem von tragender Bedeutung

für das organisationale Commitment ist, ergeben sich für die Vertrauensforschung wie auch für Forschungsgebiete der Arbeitseinstellungen neue Fragestellungen. In welche Richtungen sie vorstossen könnten, zeigt nachfolgende, nicht abschliessende Zusammenstellung:

#### Einwirkungsfaktoren

- Welches sind weitere stressinduzierende Ereignisse (nebst der Massnahme Personalabbau), die das Vertrauensverhältnis beeinträchtigen?
- Welche Bedeutung haben Changeprozesse für das Vertrauensverhältnis?

#### Management des organisationalen Vertrauens von Mitarbeitenden

- Wie ist aus Sicht des obersten Managements das Vertrauen zur Mitarbeiterschaft zu pflegen?
- Was oder wieviel vermag eine differenziertere und vertrauensvollere Kommunikation bezüglich Vertrauen zum Management zu bewirken?
- Welche Auswirkung hat eine transparente Kommunikation auf das Vertrauen, nach der aber nicht kongruent gehandelt wird?
- Wäre gar eine strategische Verankerung einer Vertrauensphilosophie, die zugleich dem Bedürfnis eines Menschen nach Identifikation und sozialer Identität entsprechen könnte, angebracht?
- Wäre nicht nur ein Mitarbeiter-Commitment-Index im Geschäftsbericht aufzuführen, sondern auch eine Veröffentlichung eines Sozialkapital-Indexes zu fordern?

#### Beeinflussungsgebiete

- Welche Bedeutung hat der psychologische Kontrakt im Zusammenhang mit Vertrauen in die Führungsspitze?
- Welchen Einfluss hat das organisationale Vertrauen auf die Mitarbeiterzufriedenheit oder in welchem Zusammenhang steht es mit Motivationskonstrukten?

So verschieden die Facetten der Forschungsfragen mit ihren entsprechenden Operationalisierungen auch ausfallen mögen, so soll deren Vielfalt nicht abschrecken. Vielmehr ist die Chance darin zu sehen, in der organisationalen Vertrauensforschung voranzukommen und am konstruktiven Aufbau des Vertrauensbildes weiterzuarbeiten oder um die Worte von Möllering et al. (2004, S. 565) zu gebrauchen: „...these facets should contribute to one complete, but probably never completed, picture“.

## **4 Gesamtzusammenfassung**

Die vorliegende Arbeit befasste sich mit Identifikation und Vertrauen. Die bei den Mitgliedern des Schweizerischen Bankpersonalverbandes SBPV durchgeführte Befragung mit insgesamt 1'279 Fällen lieferte die empirische Grundlage. Die gesamtschweizerische, quantitative Befragung wurde im April 2003 lanciert.

Die erste Zielsetzung verfolgte die Absicht, in den Forschungsbereichen *organisationale Identifikation* (insbesondere organisationales Commitment und Job Involvement bzw. Einbindung in die Arbeit) und *organisationales Vertrauen* bestehende Konzepte und Theorien zusammenzustellen und die Thematiken in überschaubarer Weise festzuhalten. Aus den Zusammenstellungen heraus waren neue Vorschläge zur theoretischen Verankerung der Identifikations- und Commitmentthematik in der Identitätspsychologie zu entwerfen sowie die Bedeutung des organisationalen Vertrauens für das organisationale Commitment war deutlicher herauszuarbeiten.

Die zweite Zielsetzung verfolgte die empirische Überprüfung der im Theorieteil entwickelten Modelle und der aufgezeigten offenen Fragestellungen und die Anwendung des organisationspsychologischen Wissens auf einen Praxisfall am Beispiel der Bankenbranche.

Die wichtigsten Erkenntnisse aus der Befragung in der Bankenbranche, welche sich mit *organisationalem Commitment*, *Job Involvement*, *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person* und *Vertrauen in das oberste Management* befasste, betreffen die einzelnen Bankengruppen, die Situation eines Personalabbaus und die Führungsfunktionen. Die beiden Bankengruppen *Raiffeisenbanken* und *Regionalbanken / Spar- / Darlehenskassen* wiesen auf allen vier erhobenen Konstrukten die höchsten und zweithöchsten Werte auf. Die schlechtesten Werte fielen bei den Bankengruppen *UBS*, *Credit Suisse* und *Ausländische Banken* an, die zudem überdurchschnittlich hohe Kündigungsabsichten vorwiesen. Vom Organisationsmitglied erlebter Personalabbau hat sich als einflussreichstes Kriterium hervorgetan, wobei insbesondere die beiden Grossbanken UBS und Credit Suisse am stärksten von Personalabbaumassnahmen betroffen waren. Kaderpersonen identifizierten sich auffallend stärker mit der Organisation und der Arbeit und schätzten die Vertrauensverhältnisse gegenüber dem direkten Vorgesetzten und gegenüber dem obersten Management besser ein als Mitarbeitende ohne Führungsfunktionen.

Die im Theorieteil erarbeiteten Wirkungsmodelle des organisationalen Commitments und des Job Involvements deuten darauf hin, dass die Prädiktorenkategorie der organisationalen Eigenschaften für das Commitment im Vergleich zum Job Involvement vermutlich von grösserer Bedeutung ist. Die erzielten Untersuchungsergebnisse unterstützen diese Vermutung. Es konnte mit unterschiedlich hohen signifikanten Korrelationswerten nachgewiesen werden, dass Commitment stärker von organisationalen Eigenschaften in Form des Personalabbaus beeinflusst wird als Job Involvement.

Organisationale Einflussgrössen auf Commitment oder auf Job Involvement wurden im Theorieteil ferner auf der Basis der sozialen Identitätstheorie hergeleitet. Als Beispiele von Einflussfaktoren wurden organisationale Werte und Merkmale oder die organisationale Identität thematisiert, aber nicht empirisch nachgewiesen.

Organisationales Vertrauen wurde im Theorieteil mit zwei Wirkungsmodellen skizziert, die sich an den beiden von Luhmann (1989) postulierten Vertrauensprozessen orientierten. Das erste Wirkungsmodell hatte *personales Vertrauen* und das zweite *Vertrauen zum Unternehmen / Systemvertrauen* zum Inhalt. Die beiden Modelle verdeutlichen, dass organisationales Vertrauen bezüglich mehrerer Bezugsgruppen (z.B. Organisationsmitglieder, Kunden, Lieferanten) zu unterscheiden ist. Der Fokus wird darauf hin nochmals eingeeengt und einzig auf das organisationale Vertrauen der Mitarbeitenden gerichtet. Das dafür vorgeschlagene Komponentenmodell gliedert das organisationale Vertrauen einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters in fünf verschiedene Komponenten: 1) Vertrauen in den Verwaltungsrat, 2) Vertrauen in das oberste Management, 3) Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person, 4) Vertrauen in das Arbeitsteam und 5) Vertrauen in das Unternehmenssystem bzw. Produkte oder Dienstleistungen. Theoretisch sind die ersten vier Komponenten im personalen Vertrauen verankert, und die letzte Komponente des Vertrauens in das Unternehmenssystem fundiert im Systemvertrauen.

Vorläufig war es erst möglich, das Komponentenmodell bezüglich zwei der postulierten Vertrauensebenen zu prüfen und zu bestätigen. Es handelt sich um das faktorenanalytisch und unterschiedsstatistisch bestätigte *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person* und das *Vertrauen in das oberste Management*. Bezüglich der Auswirkung auf das organisationale

Commitment konnten die beiden Ebenen weiter gefestigt werden: das *Vertrauen in das oberste Management* erwies sich regressionsanalytisch als ein ausgeprägterer Verursachungsfaktor für Commitment als das *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person*. Ferner wirkte sich der im Zusammenhang mit den beiden Vertrauenskomponenten untersuchte Einwirkungsfaktor *Personalabbau* stärker auf das *Vertrauen in das oberste Management* aus als auf das *Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person*. Die sich abzeichnende Kette „Personalabbau– Vertrauen in das oberste Management – organisationales Commitment“ ist mit weiteren empirischen Untersuchungen zu prüfen, um den unterstellten Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zu festigen.

## Literaturverzeichnis

- Adams, S.J. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology I*, (p. 267 – 299). New York: Academic Press.
- Albert, S. & Whetten D.A. (1985). Organizational identity. In L.L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behaviour* (Vol 8, p. 263 – 295). Greenwich, CT: JAI Press.
- Alexander, N.C. & Lauderdale, P. (1977). Situated identities and social influence. *Sociometry*, 40, 225 – 233.
- Allen, T.D., Freeman, D.M., Russell, J.E.A., Reizenstein, R.C. & Rentz, J.O. (2001). Survivor reactions to organizational downsizing: does time ease the pain? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 145 – 164.
- Allport, G.W. (1943). The ego in contemporary psychology. *Psychological Review*, 52, 117 – 132.
- Allport, G.W. (1947). The psychology of participation. *Psychological Review*, 52, 117 – 132.
- Angle, H.L. & Perry, J.L. (1981). Dual commitment and labor-management relationship climates. *Academy of Management Journal*, 29, 31 – 50.
- Antonoff, R. (1985). *CI-Report 85. Identität und Image exzellenter Unternehmen, Verbände, Städte*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Armenakis, A.A. & Bedeian, A.G. (1999). Organizational change. A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 293 – 315.
- Aronson, E., Wilson, T.D. & Akert, R.M. (2004). *Sozialpsychologie* (4. akt. Aufl.). München: Pearson Studium.
- Ashforth B.E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20 – 39.
- Ashforth, B.E. & Mael, F. (1996). Organizational identity and strategy as a context for the individual. In J.A.C. Baum & J.E. Dutton (Eds.), *Advances in strategic management*, 13 (p. 17 – 62). Greenwich, CT: JAI.
- Baacke, D. (1993). *Die 13- bis 18jährigen* (6. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2003). *Multivariate Analysemethoden* (10. Aufl.). Berlin: Springer.
- Baethge, M. (1988). *Jugend: Arbeit und Identität. Lebensperspektiven und Interessensorientierungen*. Opladen: Leske + Budrich.
- Bateman, T.S. & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 95 – 112.
- Baumgartner, C. & Udris, I. (2005, in Druck). Das „Zürcher Modell“ der Arbeitszufriedenheit – 30 Jahre „still going strong“. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit II*. Stuttgart: Verlag für angewandte Psychologie.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32 – 40.
- Becker, M. (2001). Aufbau und Bewertung von intellektuellem Kapital. In N. Thom & R.J. Zaugg (Hrsg.), *Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz* (S. 51 – 77). Bern: Haupt.
- Becker, T.E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35, 232 – 244.
- Becker, T.E. & Billings, R.S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 177 – 190.
- Becker, T.E., Randall, D.M. & Riegel, C.S. (1995). The multidimensional view of commitment and the theory of reasoned action: A comparative evaluation. *Journal of Management*, 21, 617 – 638.
- Becker, T.E., Billings, R.S., Eveleth, D.M. & Gilbert, N.L. (1996). Foci and bases of employee commitment: implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39, 464 – 482.
- Behringer, L. (1998). *Lebensführung als Identitätsarbeit. Der Mensch im Chaos des modernen Alltags*. Frankfurt/M.: Campus.
- Bem, D.J. (1979). Theorie der Selbstwahrnehmung. In S.H. Philipp (Hrsg.), *Selbstkonzept-Forschung. Probleme, Befunde, Perspektiven* (S. 153 – 169). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Berger, P.L. (1994). *Sehnsucht nach Sinn. Glauben in einer Zeit der Leichtgläubigkeit*. Frankfurt/M.: Campus.
- Berger, C.J. & Cummings, L.L. (1979). Organizational structure, attitudes and behaviors. *Research in Organizational Behavior*, 1, 169 – 208.
- Bierhoff, H.W. (1992). Prozedurale Gerechtigkeit: Das Wie und Warum der Fairness. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 4, 163 - 178.
- Bierhoff, H.W. (2002). *Einführung in die Sozialpsychologie*. Weinheim: Beltz.
- Bierhoff, H.W. & Buck, E. (1984). Vertrauen und soziale Interaktion. Alltägliche Bedeutung des Vertrauens. *Berichte aus dem Fachbereich Psychologie, Nr. 83*. Marburg: Universität Marburg.
- Billig, M. & Tajfel, H. (1973). Similarity and categorization in intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 3, 27 – 52.
- Bleicher, K. (1989). *Chancen für Europas Zukunft*. Wiesbaden: Gabler.

- Bohleber, W. (1997). Zur Bedeutung der neueren Säuglingsforschung für die psychoanalytische Theorie der Identität. In H. Keupp & R. Höfer (Hrsg.), *Identitätsarbeit heute* (S. 93 – 119). Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Boon, S.D. & Holmes, J.G. (1991). The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk. In R.A. Hinde & J. Groebel (Eds.), *Cooperation and prosocial behavior*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bortz, J. (1989). *Statistik für Sozialwissenschaftler* (3. Aufl.). Berlin: Springer.
- Boss, R.W. (1978). Trust and managerial problem solving revisited. *Group and Organization Studies*, 3, 331 – 342.
- Bourdieu, P. (1983). Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In R. Kreckel (Hrsg.), *Soziale Ungleichheiten. Sonderband 2 der Sozialen Welt*. Göttingen: Schwartz.
- Bourdieu, P. (1992). *Die verborgenen Mechanismen der Macht. Schriften zu Politik und Kultur 1*. Hamburg: VSA.
- Breakwell, G.M. (1986). *Coping with Threatened Identities*. New York: Methuen.
- Brewer, M.B. (1979). In-group bias in the minimal intergroup situation: a cognitive-motivational analysis. *Psychological Bulletin*, 86, 307 – 324.
- Brockner, J. & Siegel, P. (1996). Understanding the interaction between procedural and distributive justice: The role of trust. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations. Frontiers of theory and research* (p. 390 - 413). Thousand Oaks: Sage.
- Brooke, P.P. Jr., Russell, D.W. & Price, J.L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 139 – 145.
- Brosius, F. (2002). *SPSS 11*. Bonn: mitp Verlag.
- Brown, M.E. (1969). Identification and Some Conditions of Organizational Involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14, 346 – 355.
- Brown, S.P. (1996). A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement. *Psychological Bulletin*, 120, 235 – 255.
- Bruggemann, A. (1974). Zur Unterscheidung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit. *Arbeit und Leistung*, 28, 281 – 284.
- Bruggemann, A., Groskurth, P. & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533 – 546.
- Burke, P.J. (1991). Identity processes and social stress. *American Sociological Review*, 56, 836 – 849.
- Büssing, A. (2001). Telearbeit und die Rolle von Vertrauen. In I. Matuschek, A. Henninger & F. Kleemann (Hrsg.), *Neue Medien im Arbeitsalltag* (S. 89 – 109). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag GmbH.
- Büssing, A. & Broome, P. (1999). Vertrauen unter Telearbeit. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 43,3, 122 – 133.
- Büssing, A., Broome, P., Bernhaupt, R. & Buddendick, A. (1999). *Telearbeit und Qualität des Arbeitslebens. Eine Untersuchung der Bedingungen alternierender Telearbeit und deren Einfluss auf die Qualität des Arbeits- und Nichtarbeitslebens*. Bericht Nr. 45 aus dem Lehrstuhl für Psychologie. München: Technische Universität, Lehrstuhl für Psychologie.
- Butler, J.K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: evolution of a conditions-of-trust inventory. *Journal of Management*, 17, 643 – 663.
- Byrne, J. (1998). A close-up look at how America's Manager run GE. *Business Week*, June 8, 90 – 95, 98, 99, 102, 104 – 106.
- Caldwell, D.F., Chatman, J. & O'Reilly, C.A. (1990). Building organizational commitment: A multiform study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245 – 261.
- Chun, K.T. & Champbell, J.B. (1974). Dimensionality of the Rotter Interpersonal Trust Scale. *Psychological Reports*, 35, 1059 – 1070.
- Coleman, J.S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, Vol. 94, 95 – 121.
- Coleman, J. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Coleman, J. (1991). *Grundlagen der Sozialtheorie. Band 1: Handlungen und Handlungssysteme*. München: Oldenbourg.
- Conrad, P. (1988). *Involvement-Forschung*. Berlin: de Gruyter.
- Cook, J.D., Hepworth, S.J., Wall, T.D. & Warr, P.B. (1981). *The experience of work*. London: Academic Press.
- Costa, A.C., Roe, R.A. & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: the relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 225 – 244.
- Creed, D.W.E. & Miles, R.E. (1996). Trust in organizations: A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of control. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations. Frontiers of theory and research* (p. 16 – 38). Thousand Oaks: Sage.
- Credit Suisse Group (2003). *Geschäftsbericht 2003*. Zürich: Credit Suisse Group.
- Crowne, D.P. & Marlowe, D. (1964). *The approval motive: Studies in evaluative dependence*. New York: Wiley.

- Cummings, L.L. & Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI). In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations. Frontiers of theory and research* (p. 302 – 330). Thousand Oaks: Sage.
- Dansereau, F. & Markham, S.E. (1987). Superior-subordinate communication: Multiple levels of analysis. In F.M. Jablin & M. Fredric (Eds.), *Handbook of organizational communication*. Newbury Park: Sage.
- Davis, J.W. (1966). Work involvement of executives. *Personnel Administration*, 29, 6 – 12.
- De Levita, D.J. (1971). *Der Begriff der Identität*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 265 – 279.
- Deutsche Bank (2004). *Jahresbericht 2003*. Frankfurt/M.: Deutsche Bank Aktiengesellschaft.
- DeWit, J. & van der Veer, G. (1982). *Psychologie des Jugendalters*. Donauwörth: Auer.
- Diekmann, A. (2001). *Empirische Sozialforschung Grundlagen, Methoden, Anwendungen* (7. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Dubin, R. (1956). Industrial worker's world: a study of the central life interests' of industrial workers. *Social Problems*, 4, 136 – 144.
- Dubin, R. (1961). *Human relations in administration*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Dunham, R.B., Grube, J.A. & Castaneda, M.B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370 – 380.
- Dutton, J.E., Dukerich J.M., Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239 – 263.
- Earley, P.C. (1986). Trust, perceived importance of praise and criticism and work performance. An examination of feedback in the United States and England. *Journal of Management*, 12, 457 – 473.
- EFQM European Foundation for Quality Management. (1995). *Guidelines 1995*. Brüssel: European Foundation for Quality Management.
- Elias, N. (1987). *Die Gesellschaft der Individuen*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Ellemers, N. (2003). Identity, Culture, and Change in Organizations. A Social Identity Analysis and Three Illustrative Cases. In S.A. Haslam, D. van Knippenberg, M.J. Platow & N. Ellemers (Eds.), *Social Identity at work Developing Theory for Organizational Practice* (p. 191 – 203). New York: Psychology Press.
- Ellemers, N., de Gilder, D. & van den Heuvel, H. (1998). Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 83, 517 – 530.
- Ellemers, N., Kortekaas, P. & Ouwerkerk, J.W. (1999). Self-categorization, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity. *European Journal of Social Psychology*, 29, 371 – 389.
- Elsbach, K.D. (1999). An expanded model of organizational identification. *Research in Organizational Behavior*, 21, 163 – 200.
- Endress, M. (2002). *Vertrauen*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Erikson, E.H. (1966). *Identität und Lebenszyklus* (Originalausgabe: 1959). Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Erikson, E.H. (1980). *Identität und Lebenszyklus. Drei Aufsätze* (6. Aufl.). Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Erikson, E.H. (1981). *Jugend und Krise. Die Psychodynamik im sozialen Wandel*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Erikson, E.H. (1982). *Kindheit und Gesellschaft* (8. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press.
- Etzioni, A. (1975). *An evaluation of complex organizations: On power, involvement and their correlates*. New York: Free Press.
- Fend, H. (1991). *Identitätsentwicklung in der Adoleszenz*. Bern: Huber.
- Ferchhoff, W. & Neubauer, G. (1997). *Patchwork-Jugend*. Opladen: Leske + Budrich.
- Ferris, K. & Aranya, N. (1983). A comparison of two organizational commitment scales. *Personnel Psychology*, 36, 87 – 98.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human relations*, 7, 117 – 140.
- Fiol, M. (1991). Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 191 – 206.
- Fischer, L. (1991). (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit*. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Fischer, H. & Mitterp, K.D. (2002). How HR measures support risk management: the Deutsche Bank example. *Human Resource Management*, 41, 477 – 490.
- Forgas, J.P. (1992). *Soziale Interaktion und Kommunikation*. Weinheim: Psychologie-Verlags-Union.
- French, J.R.P., Jr., & Kahn, R. (1962). A programmatic approach to studying the industrial environment and mental health. *Journal of Social Issues*, 18, 1- 47.
- Frey, H.-P. & Hausser, K. (1987). Entwicklungslinien sozialwissenschaftlicher Identitätsforschung. In H.-P. Frey & K. Hausser (Hrsg.), *Identität Entwicklungen psychologischer und soziologischer Forschung* (S. 3 – 26). Stuttgart: Enke.
- Gambetta, D. (1988). *Trust: Making and breaking cooperative relations*. New York: Blackwell.

- Garfinkel, H. (1956). Conditions of successful degradation ceremonies. *American Journal of Sociology*, 61, 420 – 424.
- Gebert, D. & von Rosenstiel, L. (2002). *Organisationspsychologie* (5. erw. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Giddens, A. (1995). *Konsequenzen der Moderne*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Giddens, A. (1997). *Jenseits von Links und Rechts*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Ginzel, L.E., Kramer R.M. & Sutton, R.I. (1993). Organizational impression management as a reciprocal influence process: The neglected role of the organizational audience. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 15 (p. 227 – 266). Greenwich, CT: JAI.
- Glisson, Ch. & Durick, M. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 3, 61 – 81.
- Goffman, E. (1963). *Stigma. Notes on the management of spoiled identity*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Götsch, K. (1994). *Risikantes Vertrauen Theoretische und empirische Untersuchung zum Konstrukt Glaubwürdigkeit*. Hamburg: Lit.
- Gouldner, A.W. (1984). *Reziprozität und Autonomie*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Graeff, P. (1998). *Vertrauen zum Vorgesetzten und zum Unternehmen*. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag.
- Graen, G.B. & Schiemann, W. (1978). Leader-member-agreement. A vertical dyad linkage approach. *Journal of Applied Psychology*, 66, 415 – 421.
- Greenberg, J. (1993). Justice and organizational citizenship: A commentary on the state of the science. *Employee Responsibilities and Right Journal*, 6, 249 – 256.
- Greenwood, J.D. (1994). *Realism, identity and emotion. Reclaiming social psychology*. London: Sage.
- Gregersen, H.B. (1993). Multiple commitments at work and extrarole behavior during three stages of organizational tenure. *Journal of Business Research*, 26, 31 – 47.
- Grote, G. & Raeder, S. (2003). *Berufliche Identität in Wechselwirkung mit den Anforderungen von Arbeitsflexibilisierung und kontinuierlicher Bildung. Schlussbericht zum Projekt 4043-58298 im Rahmen des Nationalen Forschungsprogrammes NFP 43 „Bildung und Beschäftigung“*. Zürich: Eidgenössische Technische Hochschule Zürich ETH, Institut für Arbeitspsychologie, <http://e-collection.ethbib.ethz.ch>.
- Grunwald, W. (1997). Das Prinzip Wechselseitigkeit: Fundament aller Sozial- und Arbeitsbeziehungen. In M. Schweer (Hrsg.), *Vertrauen und soziales Handeln* (S. 207 – 218). Neuwied: Luchterhand.
- Guadagnoli, E. & Velicer, W.F. (1988). Relation of sample size to the stability of component patterns. *Psychological Bulletin*, 103, 265 – 275.
- Hackett, R.D., Bycio, P. & Hausdorf, P.A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-components model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 15 – 23.
- Hackman, J.R. & Lawler, E.E. III. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55, 259 – 286.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159 – 170.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hall, D.T. & Schneider, B. (1972). Correlates of organizational identification as a function of career patterns and organizational types. *Administrative Science Quarterly*, 17, 340 – 350.
- Hall, D.T., Schneider, B. & Nygren, H.T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176 – 190.
- Harré, R. (1983). Identity projects. In G.M. Breakwell (Eds.), *Threatened identities* (p. 31 – 51). Chichester: Wiley.
- Harris, S.G., Hirschfeld, R.R. Field, H.S. & Mossholder, K.W. (1993). Psychological attachment: Relationships with job characteristics, attitudes, and preferences for newcomer development. *Group and Organization Management*, 18, 459 – 481.
- Haslam, S.A., van Knippenberg, D., Platow, M.J. & Ellemers, N. (2003). *Social Identity at Work, Developing Theory for Organizational Practice*. New York: Psychology Press.
- Hausser, K. (1983). *Identitätsentwicklung*. New York: Harper & Row.
- Hausser, K. (1995). *Identitätspsychologie*. Berlin: Springer.
- Heimovics, R.D. (1984). Trust and influence in an ambiguous group setting. *Small Group Behavior*, 15, 545 – 552.
- Heisig, U. (1997). Vertrauensbeziehungen in der Arbeitsorganisation. In M. Schweer (Hrsg.), *Interpersonales Vertrauen* (S. 121 – 155). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag GmbH.
- Heller, A. (1980). *Theorie der Gefühle*. Hamburg: VSA.
- Herzberg, F., Mausner, B.M & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Higgins, E.T., Klein, R.L. & Strauman, T.J. (1987). Self-discrepancies: Distinguishing among self-states, self-state conflicts, and emotional vulnerabilities. In K. Yardley & T. Honess (Eds.), *Self and identity: perspectives across the lifespan*. London: Wiley.
- Hogg, M.A. & Turner, J.C. (1985). Interpersonal attraction, social identification and psychological group formation. *European Journal of Social Psychology*, 15, 51 – 66.

- Hogg, M.A. & Abrams, D. (1988). *Social Identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes*. London: Routledge.
- Hovland, C.I., Janis, I.L. & Kelley, H.H. (1964). *Communication and Persuasion. Psychological Studies of Opinion Change*. New Haven: Yale University Press.
- Hrebiniak, L.G. (1974). Effects of job level and participation on employee attitudes and perception of influence. *Academy of Management Journal*, 17, 649 – 662.
- Hrebiniak, L.G. & Alutto, J.A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555 – 573.
- Hübner-Funk, S. (1985). Nationale Identität: Neubeginn und Kontinuität. *Soziale Welt*, 36, 153 – 171.
- Iversen, M.A. & Reuder, J.E. (1956). Ego involvement as an experimental variable. *Psychological Reports*, 2, 147 – 181.
- James, W. (1890). *Principles of psychology*. New York: Henry Holt.
- Johnson-George, C. & Swap, W.C. (1982). Measurement of specific interpersonal trusts. Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 1306 – 1317.
- Kanungo, R.N. (1979). The concept of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*, 86, 119 – 138.
- Kanungo, R.N. (1981). Work alienation and involvement: problems and prospects. *International Review of Applied Psychology*, 30, 1 – 15.
- Kanungo, R.N. (1982a). *Work alienation*: New York: Wiley.
- Kanungo, R.N. (1982b). Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341 – 349.
- Kanungo, R.N., Misra, S. & Dayal, J. (1975). Relationship of job involvement to perceive importance and satisfaction of employee needs. *International Review of Applied Psychology*, 24, 49 – 59.
- Kaplan, R.M. (1973). Components of trust. Note on use of Rotter's Scale. *Psychological Reports*, 33, 13 – 14.
- Kebeck, G. (1994). *Wahrnehmung Theorien, Methoden und Forschungsergebnisse der Wahrnehmungspsychologie*. Weinheim: Juventa.
- Kegan, D.L. & Rubenstein, A.H. (1973). Trust, effectiveness, and organizational development. A field study in R & D. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 9, 498 – 513.
- Kelman, H.C. (1958). Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. *Conflict Resolution*, 2, 51 – 60.
- Kelman, H.C. (1961). Processes of opinion change. *Public Opinion Quarterly*, 25, 57 – 78.
- Keupp, H., Ahbe, T., Gmür, W., Höfer, R., Mitzscherlich, B. Kraus, W. & Straus, F. (2002). *Identitätskonstruktionen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Klimofski, R.J. & Karol, B.L. (1976). The impact of trust on creative problem solving groups. *Journal of Applied Psychology*, 61, 630 – 643.
- Koller, M. (1997). Psychologie interpersonalen Vertrauens: Eine Einführung in theoretische Ansätze. In M. Schweer (Hrsg.), *Interpersonales Vertrauen* (S. 13 – 25). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Kramer, R.M. & Tyler, T.R. (1996). Whiter Trust. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations. Frontiers of theory and research* (p. 1 - 15). Thousand Oaks: Sage.
- Krappmann, L. (1988). *Soziologische Dimensionen der Identität*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Kraus, W. (1996). *Das erzählte Selbst. Die narrative Konstruktion von Identität in der Spätmoderne*. Pfaffenweiler: Centaurus.
- Kumbruck, Ch. (2000). Digitale Signaturen und Vertrauen. *Arbeit*, 4, 105 – 118.
- Lacy, W.B., Borkemeier, J.C. & Shepard, J.M. (1983). Job attribute preferences and work commitment of men and women in the United States. *Personnel Psychology*, 36, 315 – 329.
- Lawler, E.E. III. (1986). *High-involvement management: Participative strategies for improving organizational performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler, E.E. III. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler, E.E. III, & Hall, D.T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54, 305 – 312.
- Lazarus, R.S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.
- Leana, C.R. & van Buren III, H.J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 24, 538 – 555.
- Lee, S.M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14, 213 – 226.
- Leontjew, A.N. (1977). *Tätigkeit, Bewusstsein, Persönlichkeit*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Lewicki, R.J. & Bunker, B.B. (1995). Trust in relationships. A model of development and decline. In B.B. Bunker & J.Z. Rubin (Eds.), *Conflict, cooperation and justice. Essays inspired by the work of Morton Deutsch*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Lewicki, R.J. & Bunker, B.B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R.M. Kramer und R.R. Tyler (Eds.), *Trust in Organization: Frontiers of Theory and Research* (p. 114 – 139). Thousand Oaks: Sage.
- Lewicki, R.J., McAllister, A. & Bies, R.J. (1998). Trust and distrust: new Relationships and Realities. *Academy of Management Review*, 23, 438 – 458.
- Lewin, K. (1963). *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*. Bern: Huber.
- Lienert, G.A. (1969). *Testaufbau und Testanalyse* (3. erw. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Lodahl, T.M. & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24 – 33.
- Luckmann, T. (1979). Persönliche Identität, soziale Rolle und Rollendistanz. In O. Marquard & K. Stierle (Hrsg.), *Identität* (S. 293 – 313). München: Fink.
- Luhmann, N. (1989). *Vertrauen Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (3. Aufl.). Stuttgart: Enke.
- Luthans, B.C. & Sommer, S.M. (1999). The impact of downsizing on workplace attitudes: differing reactions of managers and staff in a health care organization. *Group & Organization Management*, 24, 46 – 70.
- Mael, F.A. & Ashforth, B.E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103 – 123.
- Mael, F.A. & Tetrick, L.E. (1992). Identifying organizational identification. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 813 – 824.
- Mael, F.A. & Ashforth, B.E. (1995). Loyal from day one: biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48, 309 - 333.
- Maier, G.W., Rappensperger, G., Rosenstiel, L. von & Zwarg, I. (1994). Berufliche Ziele und Werthaltungen des Führungsnachwuchses in den alten und neuen Bundesländern. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 38, 4 – 12.
- Maier, G.W. & Rappensperger, G. (1999). Eintritt, Verbleib und Aufstieg in Organisationen. In C.G. Hoyos & D. Frey (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch*. (S. 50 – 63). Weinheim: Beltz.
- Maier, G.W. & Woschée, R.M. (2002). Die affektive Bindung an das Unternehmen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 46, 126 - 136.
- Manz, W. (1980). Gefangen im Gefangenendilemma? Zur Sozialpsychologie der experimentellen Spiele. In W. Bungard (Hrsg.), *Die gute Versuchsperson denkt nicht. Artefakte in der Sozialpsychologie*. München: Urban & Schwarzenberg.
- Marcia, J.E. (1966). Development and validation of ego-identity status. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3 (5), 551 – 558.
- Marcia, J.E. (1976). Identity six years after: A follow-up study. *Journal of Youth and Adolescence*, 5, 145 – 160.
- Marcia, J.E. (1980). Identity in adolescence. In J. Adelson (Ed.), *Handbook psychology* (p. 159 – 187). New York: Wiley.
- Marcia, J.E. (1993). The status of the statuses: Research review. In J.E. Marcia, A.S. Waterman, D.R. Matteson, S.L. Archer & J.L. Orlofsky (Eds.), *Ego identity. A handbook for psychosocial research* (p. 22 – 41). New York: Springer.
- Markus, H. (1977). Self-schemata and processing information about the self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 63 – 78.
- Markus, H.R. & Nurius, P. (1986). Possible selves. *American Psychologist*, 41, 954 – 969.
- Marr, R. & Steiner, K. (2003). *Personalabbau in deutschen Unternehmen: Empirische Ergebnisse zu Ursachen, Instrumenten und Folgewirkungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171- 194.
- Mayer, R., Davis, J. & Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709 – 734.
- McAllister, D. (1995). Affect- and cognitionbased trust as a foundation for interpersonal trust in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24 – 59.
- McGee, G.W. & Ford, R.C. (1987). Two (or more ?) dimensions of organizational commitment : Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638 – 641.
- McGregor, D. (1967). *The professional manager*. New York : McGraw-Hill.
- Mead, G.H. (1993). *Geist, Identität und Gesellschaft* (9. Aufl.). Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1984). Testing the « side-bet theory » of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372 – 378.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1987). A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 19, 199 – 215.

- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Gellatly, R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology, 75*, 710 - 720.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*, 61 – 89.
- Mino, C.E. (2002). *Organizational trust, organizational cynicism and organizational commitment during a change initiative*. Los Angeles: Alliant International University.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg über Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Misra, S. & Kalro, A. (1981). Job involvement of intrinsically and extrinsically motivated Indian Managers: to each according to his need. *Human Relations, 38*, 501 – 518.
- Mobley, W.H., Griffeth, R.W., Hand, H.H. & Meglino, B.W. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin, 86*, 493 – 522.
- Möllering, G., Bachmann, R. & Lee, S.H. (2004). Understanding organizational trust – foundations, constellations, and issues of operationalisation. *Journal of Managerial Psychology, 19*, 556 – 570.
- Moreland, R.L. & Levine, J.M. (2001). Socialization in Organizations and Work Groups. In M. Turner (Ed.), *Groups at Work : Theory and Research*. Mahwah: Earlbaum.
- Morgan, R.M & Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing, 58*, 20 – 38.
- Morris, J.H. & Sherman, J.D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal, 24*, 512 – 526.
- Morris, J.H. & Moberg, D.J. (1994). Work organizations as contexts for trust and betrayal. In T.R. Sarbin, R.M. Carney & C. Eoang (Eds.), *Citizen espionage* (p. 163 – 201). Westport, CT: Greenwood Press.
- Morrow, P.C. (1983). Concept redundancy in organizational research. The case of work commitment. *Academy of Management Review, 8*, 486 – 500.
- Moser, K. (1995). Planung und Durchführung organisationspsychologischer Untersuchungen. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 71 – 106). Bern: Huber.
- Moser, K. (1996). Commitment in Organisationen. Bern: Huber.
- Moser, K. (1997). Commitment in Organisationen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 41*, 160 – 170.
- Moser, K. & Schuler, H. (1993). Validität einer deutschsprachigen Involvement-Skala. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie, 14*, 27 – 36.
- Mowday, R., Steers, R. & Porter L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*, 224 - 247.
- Mowday, R. Porter, L. & Steers, R. (1982). *Employee-organization linkages. The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mullen, B., Brown, R. & Smith, C. (1992). Ingroup bias as a function of salience, relevance, and status: an integration. *European Journal of Social Psychology, 22*, 103 – 122.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review, 23*, 242 – 266.
- Nawratil, G. & Rabaioli-Fischer, B. (1991). *Sozialpsychologie leicht gemacht*. München: Kleist.
- Neubauer, W.F: (1976). *Selbstkonzept und Identität im Kindes- und Jugendalter*. Psychologie in Erziehung und Unterricht, Beiheft 73. München: Reinhardt.
- Neuberger, O. (1974). *Messung der Arbeitszufriedenheit*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Nooteboom, B. (2002). *Trust. Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Nooteboom, B. & Six, F. (2003). *The Trust Process in Organizations Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Nunner-Winkler, G. (1985). Identität und Individualität. *Soziale Welt, 36*, 466 – 481.
- Nyhan, R.C. & Marlowe, H.A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review, 21*, 614 – 635.
- Oakes, P.J. & Turner, J.C. (1980). Social categorisation and intergroup bias: does minimal intergroup discrimination make social identity more positive? *European Journal of Social Psychology, 10*, 295 – 301.
- Oakes, P.J., Haslam, S.A. & Turner, J.C. (1994). *Stereotyping and Social Reality*. Oxford: Blackwell.
- Obliers, R. (2002). *Subjektive Welten Identitätsentwürfe und Prognosen*. Frankfurt/M.: VAS.
- O'Reilly, C.A. (1978). The intentional distortion of information in organizational communication: A laboratory and field investigation. *Human Relations, 31*, 173 – 193.
- O'Reilly, C.A. & Roberts, K.H. (1974). Information filtration in organizations. Three experiments. *Organizational Behavior and Human Performance, 11*, 253 – 265.
- O'Reilly, C.A. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalisation on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology, 71*, 492 - 499.

- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Organ, D.W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775 – 802.
- Organ, D.W. & Paine, J.B. (1999). A New Kind of Performance for Industrial and Organizational Psychology: Recent Contributions to the Study of Organizational Citizenship Behavior. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 337 – 414.
- Ouchi, W.G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 129 – 141.
- Ouchi, W.G. & Wilkins, A.L. (1985). Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, 457 – 483.
- Ozag, D. (2002). *A mixed methodology study of the relationship between merger survivors' trust, hope, and organizational commitment*. Washington: The George Washington University.
- Park, K.K. (1983). *Führungsverhalten in unterschiedlichen Kulturen*. Mannheim: Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis e.V.
- Petermann, F. (1992). *Psychologie des Vertrauens*. Göttingen: Hogrefe.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1986). *Auf der Suche nach Spitzenleistungen*. Landsberg am Lech: mi.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business School Press.
- Piaget, J. & Inhelder, B. (1969). *The psychology of the child*. New York: Basic Books.
- Pierce, J.L. & Dunham, R.B. (1987). Organizational commitment: Pre-employment prosperity and initial work experience. *Journal of Management*, 13, 163 – 178.
- Podsakoff, P.M. MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107 – 142.
- Porter, L.M. & Smith, F.J. (1970). *The etiology of organizational commitment*. Unpublished manuscript. Irvine: University of California.
- Porter, L.M., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603 – 609.
- Porter, L.W., Crampon, W.J. & Smith, F.J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 87 – 98.
- Pratt, M.G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. In D.A. Whetten & P.C. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations. Building theory through conversations* (p. 171 – 207). Thousand Oaks: Sage.
- Preisendörfer, P. (1995). Vertrauen als soziologische Kategorie Möglichkeiten und Grenzen einer entscheidungstheoretischen Fundierung des Vertrauenskonzepts. *Zeitschrift für Soziologie*, 4, 263 – 272.
- Rabinowitz, S., Hall, D.T. & Goodale, J.G. (1977). Job scope and individual differences as predictors of job involvement: Independent or interactive? *Academy of Management Journal*, 20, 273 – 281.
- Randall, D.M., Fedor, D.B. & Longenecker, C.O. (1990). The behavioural expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 36, 210 - 224.
- Reck, S. (1981). *Identität, Rationalität und Verantwortung*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Reichers, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465 – 476.
- Reilly, P.A. (1998). Balancing flexibility – meeting the interests of employer and employee: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7 (1), 7 – 22.
- Ripperger, T. (1998). *Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips*. Tübingen: Mohr.
- Ritzer, G. & Trice, H.M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social Forces*, 47, 475 – 478.
- Robinson, S.L., Kraatz, M.S. & Rousseau, D.M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37, 137 – 152.
- Robinson, S.L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574 – 599.
- Rosenstiel, L. von & Stengel, M. (1987). *Identifikationskrise? Zum Engagement in betrieblichen Führungspositionen*. Bern: Huber.
- Rosin, H.M. & Korabik, K. (1991). Workplace variables, affective response, and intention to leave among women managers. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 317 – 330.
- Rotter, J.B. (1971). Generalized expectancies for interpersonal trust. *American Psychologist*, 26, 443 – 452.
- Rotter, J.B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness and gullibility. *American Psychologist*, 35, 1 – 7.
- Rotter, J.B. (1981). Vertrauen. *Psychologie heute*, 8 (3), 23 – 29.
- Rousseau, D.M. (1978). Characteristics of departments, positions, and individuals: Contexts for attitudes and behavior. *Administrative Science Quarterly*, 23, 521 – 540.
- Rousseau, D.M. (1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspective. *Research in Organizational Behavior*, 7, 1 – 37.

- Rousseau, D.M., Sitkin, S., Burt, R. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393 – 404.
- Salancik, G.R. (1977). Commitment is too easy! *Organizational Dynamics*, 6, 62 – 80.
- Saleh, S.D. & Hosek, J. (1976). Job involvement: Concepts and measurements. *Academy of Management Journal*, 19, 213 – 224.
- Sambasivan, Z. & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of Management Development*, 22 (8), 708 – 728.
- Scandura, T.A., Graen, G.B. & Novak, M.A. (1986). When managers decide not to decide autocratically. An investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology*, 71, 579 – 584.
- Schmid, H. (1992). *Psychologische Tests: Theorie und Konstruktion*. Bern: Huber.
- Schuler, H. (1995). *Lehrbuch Organisationspsychologie*. Bern: Huber.
- Schweer, M. (1997a). *Interpersonales Vertrauen*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Schweer, M. (1997b). Vertrauen in zentrale gesellschaftliche Institutionen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung bei jungen Erwachsenen. *Gruppendynamik*, 28, 200 - 210.
- Schweer, M. & Thies, B. (2002). *Vertrauen als Organisationsprinzip*. Bern: Huber.
- Schweizerische Bankiervereinigung (2001). *Der schweizerische Bankensektor Kompendium Ausgabe 2001*. Basel: Schweizerische Bankiervereinigung.
- Schweizerische Nationalbank (2004). *Die Banken in der Schweiz 2003*. Zürich: Schweizerische Nationalbank.
- Seeman, M. (1972). Alienation and engagement. In: A. Campbell & P.H.E. Converse (Eds.), *The human meaning of social change* (p. 467 – 527). New York: Free Press.
- Sennett, R. (1998). *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin: Berlin Verlag.
- Shapiro, D., Sheppard, B.H. & Cheraskin, L. (1992). Business on handshake. *Negotiation Journal*, 8, 365 – 377.
- Sheldon, M.E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143 – 150.
- Sherif, M. & Cantril, H. (1947). *The psychology of ego involvement*. New York: Free Press.
- Siegel, P.A., Post, C., Brockner, J., Fishman, A.Y. & Garden, Ch. (2005). The Moderating Influence of Procedural Fairness on the Relationship Between Work-Life Conflict and Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 90, 13 – 24.
- Siegert, M.T. & Chapman, M. (1987). Identitätstransformationen im Erwachsenenalter. In H.P. Frey & K. Hausser (Hrsg.), *Identität. Entwicklungen psychologischer und soziologischer Forschung* (S. 139 – 150). Stuttgart: Enke.
- Sitkin, S.B. & Roth, N.L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic “remedies” for trust / distrust. *Organization Science*, 4, 367 – 392.
- Stebbins, R.A. (1970). On misunderstanding the concept of commitment: A theoretical clarification. *Social Forces*, 48, 526 – 529.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46 – 56.
- Stengel, M. (1987). Identifikationsbereitschaft, Identifikation, Verbundenheit mit einer Organisation oder ihren Zielen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 31, 152 – 166.
- Stephenson, G.M. (1981). Intergroup bargaining and negotiation. In J.C. Turner & H. Giles (Eds.), *Intergroup Behaviour* (p. 168 – 198). Oxford: Blackwell.
- Stryker, S. & Serpe, R.T. (1982). Commitment, identity salience and role behavior: Theory and research example. In W. Ickers & E. Knowles (Eds.), *Personality, Roles and Social Behavior* (p. 199 – 219). New York: Springer-Verlag.
- Tajfel, H. (1972). Experiments in a vacuum. In J. Israel & H. Tajfel (Eds.), *The Context of Social Psychology: A Critical Assessment*. London: Academic Press.
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information* 13, 65 – 93.
- Tajfel, H. (1978). The achievement of group differentiation. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations* (p. 77 – 98). London: Academic Press.
- Tajfel, H. (1982). *Social Identity and Intergroup Relations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tajfel, H., Billig, M., Bundy, R.P. & Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behavior. *European Journal of Social Psychology*, 1, 49 – 78.
- Tajfel, H. & Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In S. Worchel & W.G. Austin (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*. Monterey, CA: Brooks-Cole.
- Tajfel, H. & Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W.G. Austin (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (2<sup>nd</sup> Ed., p. 7 – 24). Monterey, CA: Brooks-Cole.

- Tetrick, L.E. & Farkas, A.J. (1988). A longitudinal examination of the dimensionality and stability of the organizational commitment questionnaire (OCQ). *Educational and Psychological Measurement*, 48, 723 – 735.
- Tett, R.P. & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259 – 293.
- Turner, J.C. (1975). Social comparison and social identity: some prospects for intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 5, 5 – 34.
- Turner, J.C. (1981a). The experimental social psychology of intergroup behaviour. In J.C. Turner & H. Giles (Eds.), *Intergroup Behaviour*. Oxford: Blackwell.
- Turner, J.C. (1981b). Redefining the social group: a reply to the commentaries. *Cahiers de Psychologie Cognitive*, 1, 131 – 138.
- Turner, J.C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. In H. Tajfel (Ed.), *Social Identity and Intergroup Relations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Turner, J.C. (1984). Social identification and psychological group formation. In H. Tajfel (Ed.), *The social dimension: European developments in social psychology* (p. 518 – 538). Cambridge: Cambridge University Press.
- Turner, J.C., Hogg, M.A., Oakes, P.J., Reicher, S.D. & Wetherell, M. (1987). *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory*. Oxford: Blackwell.
- Turner, J.C., Oakes, P.J., Haslam, S.A. & McGarty, C. (1994). Self and collective: cognition and social context. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20, 454 – 463.
- Turner, J.C. & Haslam, S.A. (2001). Social Identity, Organizations, and Leadership: In M.E. Turner (Ed.), *Groups at Work: Theory and Research* (p. 25 - 65). Mahwah: Erlbaum.
- Tyler, T.R. & Degoey, P. (1996). Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions on willingness to accept decisions. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations. Frontiers of theory and research* (p. 331 – 356). Thousand Oaks: Sage.
- UBS (2003). *Geschäftsberichte 2003*. Zürich: UBS AG.
- Udris, I. & Alioth, A. (1980). Der Fragebogen zur "Subjektiven Arbeitsanalyse" (SAA). In E. Martin, I. Udris, U. Ackermann & K. Oegerli (Hrsg.), *Monotonie in der Industrie: eine ergonomische, psychologische und medizinische Studie an Uhrenarbeitern* (Schriften zur Arbeitspsychologie, Bd. 29, S. 61 – 68). Bern: Huber.
- Ulich, D. (1982). *Das Gefühl. Eine Einführung in die Emotionspsychologie*. München: Urban & Schwarzenberg.
- van Dick, R. (2004). *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Göttingen: Hogrefe.
- van Dick, R., Wagner, U. & Gautam, W. (2002). Identifikation in Organisationen: Theoretische Zusammenhänge und empirische Befunde. In E. Witte (Hrsg.), *Sozialpsychologie wirtschaftlicher Prozesse* (S. 147 – 173). Lengerich: Pabst.
- van Knippenberg, D. & Ellemers, N. (2003). Social Identity and Group Performance Identification as the Key to Group-Directed Effort. In S.A. Haslam, D. van Knippenberg, M.J. Platow & N. Ellemers (Eds.), *Social Identity at work Developing Theory for Organizational Practice* (p. 29 – 43). New York: Psychology Press.
- Viteles, M.S. (1953). *Motivation and morale in industry*. New York: W.W. Norton.
- Vroom, V.H. (1962). Ego involvement, job satisfaction, and job performance. *Personnel Psychology*, 15, 159 – 177.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wagner, U. & Zick, A. (1990). Psychologie der Intergruppenbeziehungen: Der „Social Identity Approach“. *Gruppendynamik*, 21, 319 – 330.
- Walster, E., Walster, G.W. & Berscheid, E. (1978). *Equity: Theory and research*. Boston: Allyn & Bacon.
- Waterman, A.S. (1986). Identity in the context of adolescent psychology. In A.S. Waterman (Ed.), *Identity in adolescence: Processes and contents. New directions in child development* (p. 5 – 24). San Francisco: Jossey-Bass.
- Wasti, A.S. (2003). The influence of cultural values on antecedents of organisational commitment: An individual-level analysis. *Applied Psychology*, Vol. 52(4), 533-554.
- Weinreich, P. (1983). Emerging from threatened identities: ethnicity and gender in redefinition of ethnic identity. In G.M. Breakwell (Ed.), *Threatened identities* (p. 149 – 185). Chichester: Wiley.
- Weiss, V. (2004). *Personalabbau in Unternehmen und die Situation der Verbleibenden*. Lengerich: Pabst.
- Weiss, V. & Udris, I. (2001). Downsizing und Survivors. Stand der Forschung zum Leben und Überleben in schlanken und fusionierten Organisationen. *Arbeit*, 10, 103 – 121.
- Weiss, V. & Udris, I. (2006, in Druck). Downsizing in Organisationen: Und was ist mit den Verbleibenden nach Personalabbau? In B. Badura, H. Schellschmidt & Ch. Vetter (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2005. Auswirkungen von Arbeitsplatzunsicherheit und Personalabbau*. Berlin: Springer.
- Whitbourne, S.K. & Weinstock, C.S. (1982). *Die mittlere Lebensspanne*. München: Urban & Schwarzenberg.
- Whitbourne, S.K. & Weinstock, C.S. (1986). *Adult development*. New York: Praeger.

- Wickert, F.R. (1951). Turnover, and employees' feeling of ego-involvement in the day-to-day operations of a company. *Personnel Psychology*, 4, 185 – 197.
- Wicklund, R.A. (1975). Objective self-awareness. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (p. 233 – 375). New York: Academic Press.
- Wicklund, R.A. (1979). Die Aktualisierung von Selbstkonzepten in Handlungsvollzügen. In S.H. Filipp (Hrsg.), *Selbstkonzept-Forschung. Probleme, Befunde, Perspektiven* (S. 153 – 169). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Wilder, D.A. (1981). Perceiving persons as a group. In D. Hamilton (Ed.), *Cognitive Processes in Stereotyping and Intergroup Behavior*. Hillsdale, NJ: Earlbaum.
- Wright, T.L. & Tedeschi, R.G. (1975). Factor analysis of the Interpersonal Trust Scale. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43, 470 – 477.
- Wunderer, R. & Mittmann, J. (1995). *Identifikationspolitik*. Stuttgart: Schäffer-Peschel.
- Zand, D.E. (1977). Vertrauen und Problemlösungsverhalten von Managern. In H.E. Lück (Hrsg.), *Mitleid, Vertrauen, Verantwortung. Ergebnisse der Erforschung prosozialen Verhaltens*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Zanna, M.P. & Rempel, J.K. (1988). Attitudes a new look at an old concept. In D. Bar-Tal & A.W. Kruglanski (Eds.), *The social psychology of knowledge*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Zürcher Kantonalbank (2004). *Zürcher Kantonalbank Geschäftsbericht*. Zürich: ZKB.

# Anhang I

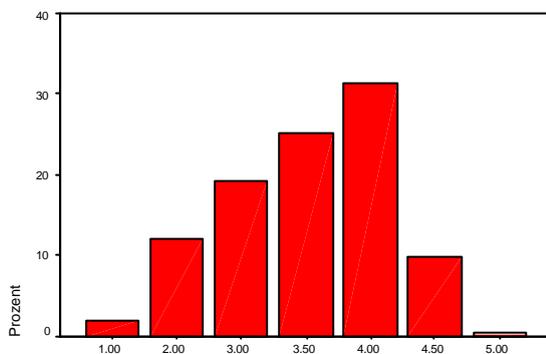
## Messwertverteilung der vier Konstrukte

Die Balken repräsentieren die folgenden Wertabschnitte: 1.00 (1.0 – 1.9); 2.00 (2.0 – 2.9); 3.00 (3.0 – 3.4); 3.50 (3.5 – 3.9); 4.00 (4.0 – 4.4); 4.50 (4.5 – 4.9); 5.00 (5.0).

**Organisationales Commitment**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	26	2.0	2.0	2.0
2.00	154	12.0	12.0	14.1
3.00	246	19.2	19.2	33.3
3.50	321	25.1	25.1	58.4
4.00	402	31.4	31.4	89.8
4.50	126	9.9	9.9	99.7
5.00	4	.3	.3	100.0
Total	1279	100.0	100.0	

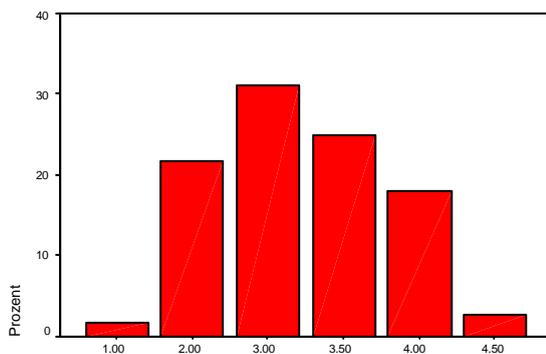
Organisationales Commitment



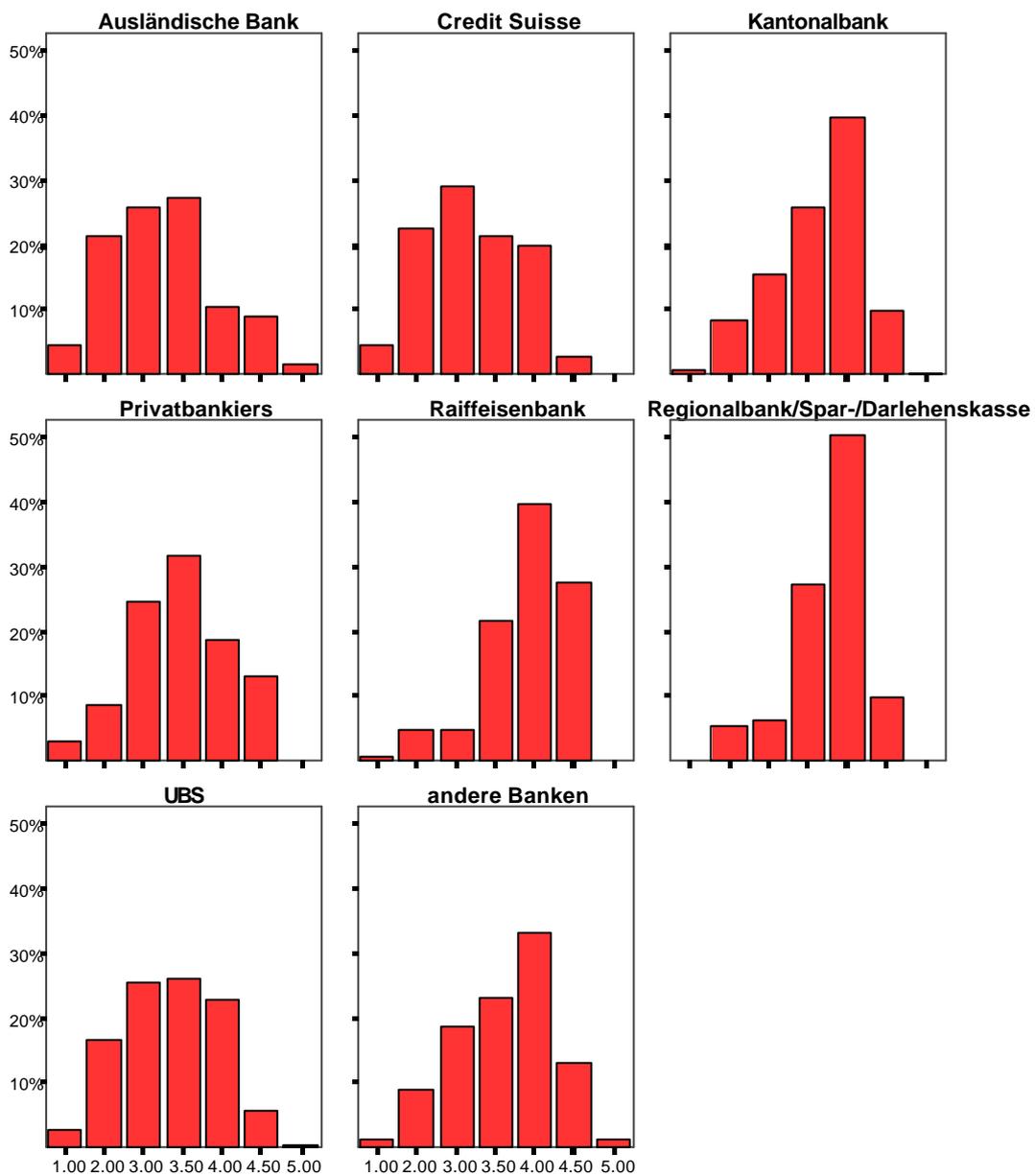
**Einbindung in die Arbeit**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	22	1.7	1.7	1.7
2.00	276	21.6	21.7	23.4
3.00	396	31.0	31.1	54.5
3.50	319	24.9	25.0	79.5
4.00	228	17.8	17.9	97.4
4.50	33	2.6	2.6	100.0
Total	1274	99.6	100.0	
Missing System	5	.4		
Total	1279	100.0		

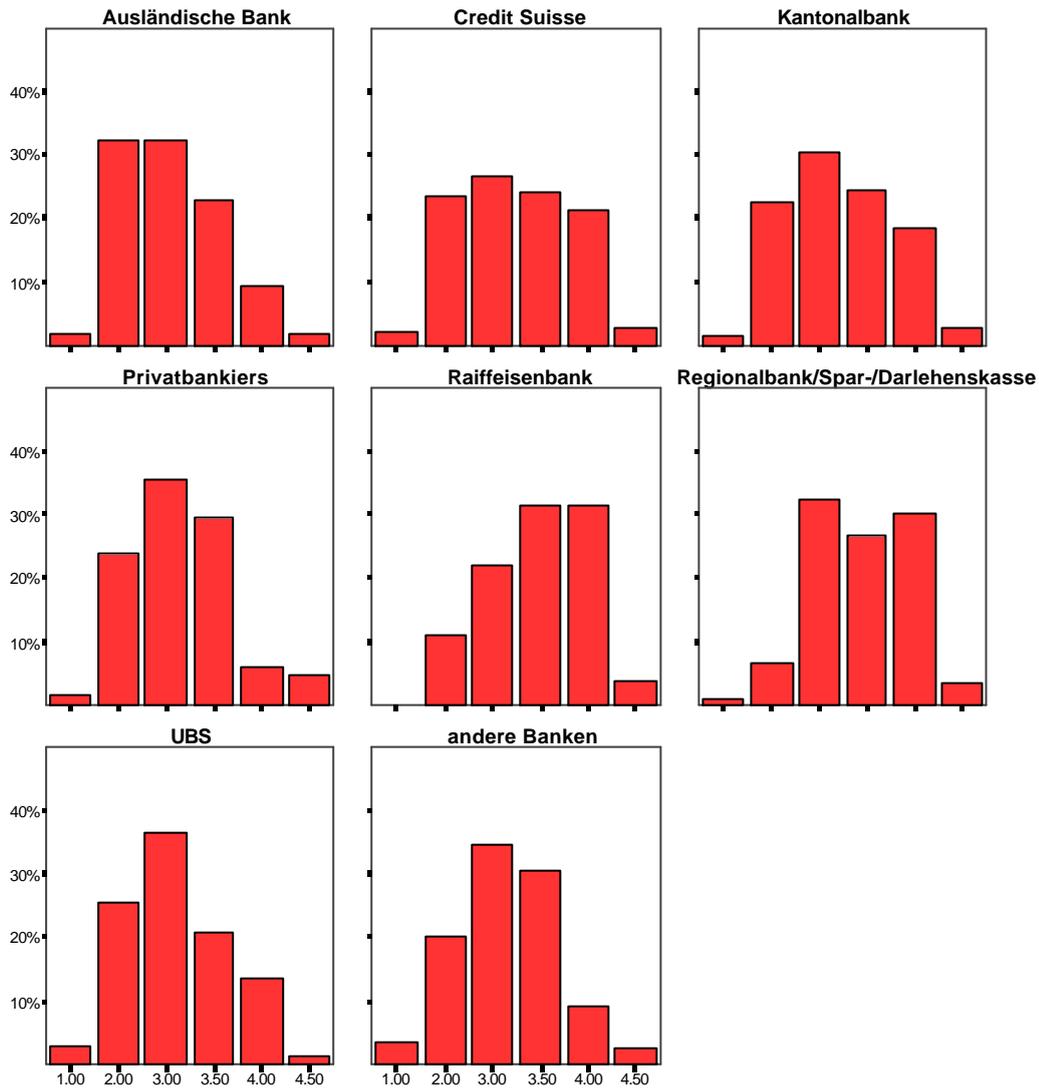
Einbindung in die Arbeit



## Organisationales Commitment



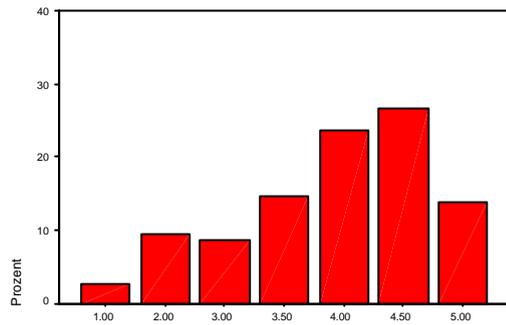
## Einbindung in die Arbeit



**Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	35	2.7	2.7	2.7
	2.00	122	9.5	9.5	12.3
	3.00	113	8.8	8.8	21.1
	3.50	187	14.6	14.6	35.7
	4.00	303	23.7	23.7	59.4
	4.50	340	26.6	26.6	86.0
	5.00	179	14.0	14.0	100.0
	Total	1279	100.0	100.0	

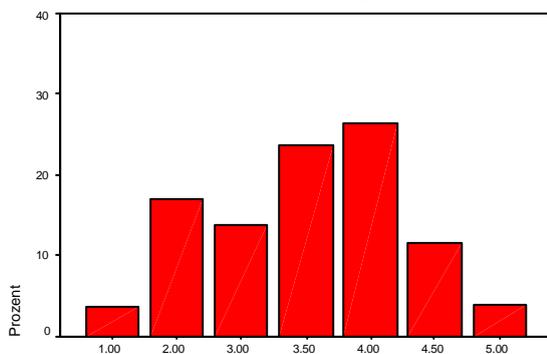
Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person



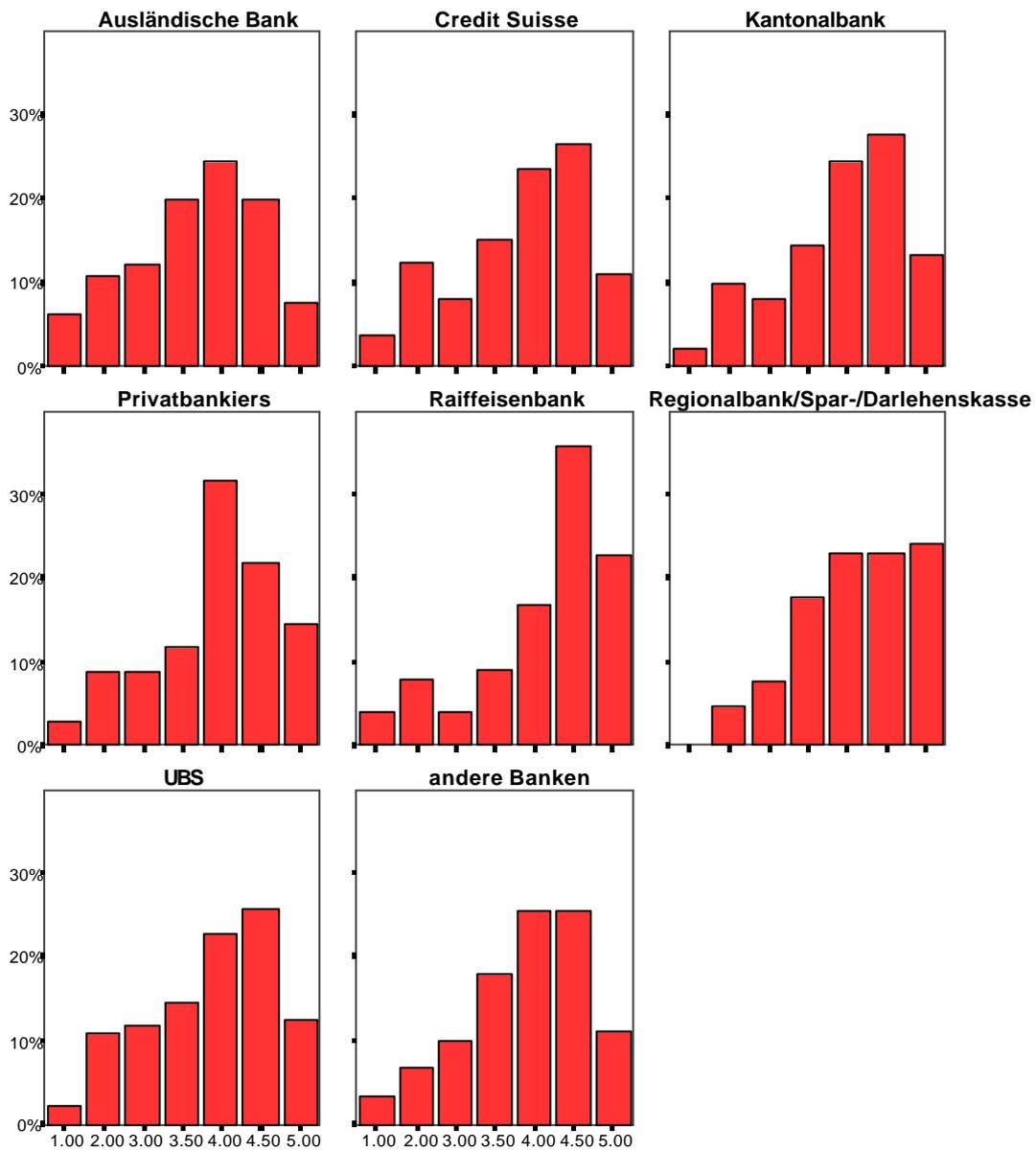
**Vertrauen in das oberste Management**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	46	3.6	3.6	3.6
	2.00	217	17.0	17.0	20.6
	3.00	176	13.8	13.8	34.4
	3.50	302	23.6	23.6	58.0
	4.00	338	26.4	26.5	84.5
	4.50	147	11.5	11.5	96.0
	5.00	51	4.0	4.0	100.0
	Total	1277	99.8	100.0	
Missing	System	2	.2		
Total		1279	100.0		

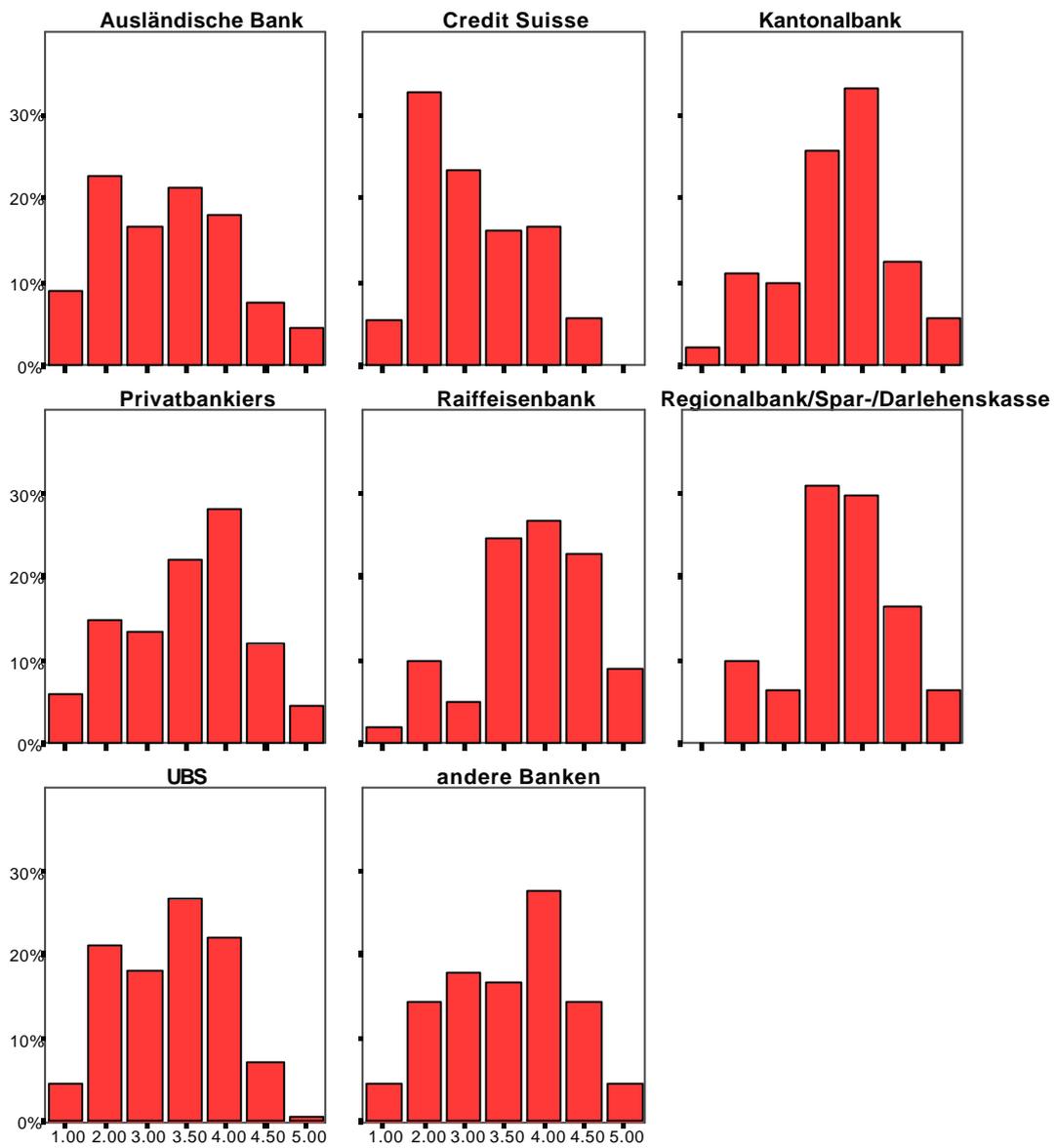
Vertrauen in das oberste Management



## Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person



## Vertrauen in das oberste Management



## Anhang II Fragebogen in deutscher Sprache

SBPV Schweizerischer Bankpersonalverband  
ASEB Association suisse des employés de banque  
ASIB Associazione svizzera degli impiegati di banca



An die Mitglieder des  
Schweizerischen  
Bankpersonalverbandes

Bern, April 2003

### SBPV-Befragung

Liebe Mitglieder des Schweizerischen Bankpersonalverbandes

Sie finden beigelegt einen Fragebogen zum Identifikationsverhalten des Bankpersonals. Die Befragung wird vom Schweizerischen Bankpersonalverband im Zusammenhang mit einer Dissertationsarbeit durchgeführt.

Wir möchten eine möglichst repräsentative Aussage über die Identifikation von Bankangestellten mit ihren Arbeitgebern machen sowie über die Verbundenheit der Bankangestellten mit ihrer Arbeit.

Wir bitten Sie, den Fragebogen auszufüllen. **Ihre Beteiligung ist für uns sehr wichtig.**

- Für die Bearbeitung des Fragebogens benötigen Sie etwa 20 Minuten. Gehen Sie bitte den Fragebogen zügig durch und notieren Sie Ihre erste Reaktion auf die Frage mit einem Kreuz im entsprechenden Feld.

Wenn Sie Fragen haben, kontaktieren Sie bitte Frau Marianne Rupf, per Telefon (056 640 04 84) oder per E-Mail ([info@rumaseminar.ch](mailto:info@rumaseminar.ch)).

- Die Auswertung erfolgt **streng vertraulich** und wird von einer externen Stelle ausgeübt. Ihre persönlichen Angaben werden nicht weitergegeben und bleiben **absolut anonym**.
- Die Ergebnisse werden in einer späteren Ausgabe der Verbandszeitschrift «take it» publiziert.
- Bitte schicken Sie den Fragebogen mit beiliegendem frankierten Umschlag bis spätestens **30. April 2003** zurück.

Herzlichen Dank für Ihre Kooperation und mit freundlichen Grüssen.

ruma Seminar GmbH

Marianne Rupf  
Doktorandin

Schweizerischer  
Bankpersonalverband

Mary-France Goy  
Zentralsekretärin

Telefon: 031 371 43 11, Fax: 031 371 98 74  
Briefadresse: Postfach 8235, CH-3001 Bern  
E-Mail: [sbpv@cns.ch](mailto:sbpv@cns.ch)  
<http://www.sbpv.ch>

Téléphone: 031 371 43 11, Fax: 031 371 98 74  
Correspondance: Case postale 8235, CH-3001 Berne  
E-Mail: [aseb@cns.ch](mailto:aseb@cns.ch)  
[www.asbanque.ch](http://www.asbanque.ch)

Telefono: 031 371 43 11, Fax: 031 371 98 74  
Corrispondenza: Casella postale 8235, CH-3001 Berna  
E-Mail: [asib@cns.ch](mailto:asib@cns.ch)  
[www.asib.ch](http://www.asib.ch)



## SBPV-Befragung zum Identifikationsverhalten

Bei allen Antwortfeldern gilt: Zutreffendes bitte ankreuzen

### Identifikation mit dem Bankunternehmen

1.

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	unentschieden	stimme eher zu	stimme völlig zu
1. Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg des Unternehmens beizutragen.	<input type="checkbox"/>				
2. Freunden gegenüber lobe ich dieses Bankunternehmen als besonders guten Arbeitgeber.	<input type="checkbox"/>				
3. Ich fühle mich diesem Bankinstitut nur wenig verbunden.	<input type="checkbox"/>				
4. Ich würde fast jede Veränderung meiner Tätigkeit akzeptieren, nur um auch weiterhin für dieses Bankunternehmen arbeiten zu können.	<input type="checkbox"/>				
5. Ich bin der Meinung, dass meine Wertvorstellungen und die des Bankunternehmens sehr ähnlich sind.	<input type="checkbox"/>				
6. Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu diesem Unternehmen gehöre.	<input type="checkbox"/>				
7. Eigentlich könnte ich genauso gut für eine andere Firma arbeiten, solange die Tätigkeit vergleichbar wäre.	<input type="checkbox"/>				
8. Dieses Unternehmen spornt mich zu Höchstleistungen in meiner Tätigkeit an.	<input type="checkbox"/>				
9. Schon kleine Veränderungen in meiner gegenwärtigen Situation würden mich zum Verlassen des Unternehmens bewegen.	<input type="checkbox"/>				
10. Ich bin ausgesprochen froh, dass ich bei meinem Eintritt diese Firma anderen vorgezogen habe.	<input type="checkbox"/>				
11. Ich verspreche mir nicht allzu viel davon, mich langfristig an dieses Unternehmen zu binden.	<input type="checkbox"/>				
12. Ich habe oft Schwierigkeiten, mit der Unternehmenspolitik übereinzustimmen, die wichtige Mitarbeiterthemen betreffen.	<input type="checkbox"/>				
13. Die Zukunft dieses Bankunternehmens liegt mir sehr am Herzen.	<input type="checkbox"/>				
14. Meine Entscheidung, für diese Bank zu arbeiten, war sicher ein Fehler.	<input type="checkbox"/>				
15. Ich halte dieses für das beste aller Bankunternehmen, die für mich in Frage kommen.	<input type="checkbox"/>				

### Situation des Bankunternehmens

2.

	nein	ja	
1. Haben Sie während den letzten 12 Monaten bei Ihrem jetzigen Arbeitgeber einen Personalabbau (Kündigungen durch Arbeitgeber) erlebt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Steht das Bankinstitut mitten in einem Personalabbauprozess?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Nur beantworten, wenn Sie bei Frage 1 oder 2 mit JA geantwortet haben. Wie stark beschäftigt Sie der Personalabbau emotional?	schwach	mittel	stark
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**Vertrauen in das oberste Management**

**3.**

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	unentschieden	stimme eher zu	stimme völlig zu
1. Nach meiner Meinung ist das oberste Management zuverlässig.	<input type="checkbox"/>				
2. Ich denke, dass das oberste Management die getroffenen Vereinbarungen mit unserer Abteilung einhält.	<input type="checkbox"/>				
3. Ich denke, dass das oberste Management sich wahrheitsgetreu äussert.	<input type="checkbox"/>				
4. Ich denke, dass das oberste Management zu Lasten anderer Erfolg hat.	<input type="checkbox"/>				
5. Ich habe den Eindruck, dass das oberste Management es ehrlich mit uns meint.	<input type="checkbox"/>				
6. Ich denke, dass das oberste Management einen Vorteil aus den Problemen der Bank zieht.	<input type="checkbox"/>				
7. Ich denke, dass das oberste Management uns fehlleiten wird.	<input type="checkbox"/>				
8. Ich habe den Eindruck, dass das oberste Management sein Wort hält.	<input type="checkbox"/>				
9. Ich habe das Gefühl, dass das oberste Management sich aus seinen Zusagen stehlen will.	<input type="checkbox"/>				
10. Ich vertraue dem obersten Management.	<input type="checkbox"/>				

**Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person**

**4.**

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	unentschieden	stimme eher zu	stimme völlig zu
1. Ich denke, mein Vorgesetzter / meine Vorgesetzte hält die Versprechen ein.	<input type="checkbox"/>				
2. Ich glaube, dass diese Person zuverlässig ist.	<input type="checkbox"/>				
3. Ich fühle, dass sich meine Vorgesetztenperson an die vereinbarten Ziele hält.	<input type="checkbox"/>				
4. Ich habe den Eindruck, dass sie es mit mir ehrlich meint.	<input type="checkbox"/>				
5. Ich denke, mein Vorgesetzter / meine Vorgesetzte wird mich fehlleiten.	<input type="checkbox"/>				
6. Ich vertraue dieser Person.	<input type="checkbox"/>				
7. Ich habe das Gefühl, mein Vorgesetzter / meine Vorgesetzte benutzt mich.	<input type="checkbox"/>				
8. Ich denke, diese Person wird einen Vorteil aus meinen Problemen ziehen.	<input type="checkbox"/>				
9. Ich habe das Gefühl, mein Vorgesetzter / meine Vorgesetzte versucht, mich zu manipulieren.	<input type="checkbox"/>				
10. Ich denke, dass meine Vorgesetztenperson zu Lasten anderer Erfolg hat.	<input type="checkbox"/>				

**Kündigungsabsicht**

**5.**

	nein	ja
1. Würden Sie zum jetzigen Zeitpunkt Ihre Stelle wechseln, sehen aber derzeit keine Möglichkeiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Wollen Sie zum jetzigen Zeitpunkt Ihrer beruflichen Laufbahn unabhängig von der Arbeitsmarktsituation Ihre Stelle wechseln?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Haben Sie konkrete Pläne, Ihre Stelle innerhalb der nächsten sechs Monate aufzugeben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Sind Sie gegenwärtig aktiv auf der Suche nach einer neuen Stelle?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**Einbindung in die Arbeit**

**6.**

		stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	unent- schieden	stimme eher zu	stimme völlig zu
1.	Ich sehe meine Firma als Platz zum Arbeiten an, der völlig von meinem Privatleben getrennt ist.	<input type="checkbox"/>				
2.	Die Arbeit bedeutet für mich sehr viel mehr als bloss Geld.	<input type="checkbox"/>				
3.	Die Firma ist die zweite Familie in meinem Leben.	<input type="checkbox"/>				
4.	Ich bin an meiner Arbeit wirklich interessiert.	<input type="checkbox"/>				
5.	Für mich vergehen jeweils die ersten Arbeitsstunden wie im Flug.	<input type="checkbox"/>				
6.	Die meisten Dinge im Leben sind mir wichtiger als die Arbeit.	<input type="checkbox"/>				
7.	Die bedeutendsten Dinge, die ich erlebe, haben mit meiner Arbeit zu tun.	<input type="checkbox"/>				

**Arbeitgeber**

**7.**

**1 Wo befindet sich Ihr Arbeitsort?**

- im Zentrum oder an der Peripherie einer Grosstadt
- in einer Kleinstadt (weniger als 30'000 Einwohner) oder angrenzende Gemeinde
- auf dem Land oder in den Bergen

**2 Anzahl Mitarbeitende Gesamtbank**

- 1 - 99
- 100 - 249
- 250 - 999
- 1000 - 5000
- 5000 und mehr

**3 Falls Sie in einer Niederlassung / einem Verarbeitungszentrum arbeiten, wie gross ist die Anzahl der Mitarbeitenden?**

- 1 - 9
- 10 - 49
- 50 und mehr

**4 Bankengruppe**

- Ausländische Bank
- Credit Suisse
- Kantonalbank
- Privatbankiers (z.B. Pictet & Cie)
- Raiffeisenbank
- Regionalbank / Spar- / Darlehenskasse
- UBS
- andere Banken (z.B. Bank Julius Bär, Coop Bank)



**Angaben zu Ihrer Person****8.****1 Geschlecht**weiblich  männlich **2 Wie alt sind Sie?**bis 19 Jahre  40 - 49 Jahre   
20 - 29 Jahre  50 - 65 Jahre   
30 - 39 Jahre  66 und älter **3 Dienstjahre**

Anzahl Dienstjahre beim jetzigen Arbeitgeber

bis 2 Jahre   
2 - 5 Jahre   
6 - 10 Jahre   
10 Jahre und mehr **4 Ausbildung**

(Mehrfachantworten möglich)

Hochschulabschluss / MBA / Doktorat   
Fachhochschule (FH; HWV; HTL; ND)   
Eidg. Fachdiplom (z.B. Bankfachdiplom)   
Höhere Fachschule (z.B. HFW)   
Matur (ohne zusätzliche Ausbildung)   
Kaufm. Lehrabschluss / Handelsdiplom   
Lehrabschluss (nicht kaufmännisch)   
Anlehre (Angelernte/r)   
Lehrling   
andere **Funktion und Stelle****9.****1 Funktionsbereich** (bitte nur ein Kreuz anbringen)allgemeine Dienste (z.B. Personaldienste)   
Anlageberatung / Vermögensverwaltung   
Firmenkundengeschäft   
Informatik   
Kredit-, Hypothekengeschäft   
Operations (z.B. Callcenter)   
Retailbanking (z.B. Kleinkundengeschäft)   
andere **2 In meiner Funktion sind mir direkt oder indirekt unterstellt:**keine Personen   
1 - 9 Personen   
10 Personen und mehr 

Herzlichen Dank, dass Sie sich Zeit genommen haben, den vorliegenden Fragebogen auszufüllen.  
Senden Sie bitte den Fragebogen mit beiliegendem Antwortkuvert bis **spätestens 30. April 2003**  
an ruma Seminar GmbH, Bahnhofstrasse 52, 8965 Berikon.

## Anhang III

### Bericht, erschienen in der Verbandszeitschrift des SBPV take-it, Ausgabe Nr. 1, 2004

#### SBPV-Untersuchung zur Identifikation mit dem Unternehmen

# Gelbe Karte für die Grossbanken!

Im Frühjahr 2003 hat der SBPV eine Untersuchung zur Identifikation des Bankpersonals mit ihren Arbeitgebern finanziert. Die im Rahmen einer Doktorarbeit durchgeführte Untersuchung hat nun erste Resultate gebracht, welche aufzeigen, dass die feste Bindung des Angestellten an seinen Betrieb grösstenteils der Vergangenheit angehört.

#### Ziel der Untersuchung

Bei der Untersuchung ging es darum herauszufinden, was aus der legendären Bindung des Bankangestellten an seinen Betrieb geworden ist. Die Identifikation wurde anhand von vier spezifischen Teilbereichen ermittelt:

- Identifikation mit dem Bankunternehmen
- Vertrauen in das oberste Management
- Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person
- Einbindung in die Arbeit

#### Vorgehen

Die SBPV-Mitglieder wurden eingeladen, einen vier Seiten umfassenden Fragebogen auszufüllen, welcher der Märzangabe 2003 des offiziellen Verbandsorgans «take-it!» beigelegt war.

Mehr als 10 Prozent der Mitglieder haben dieser Aufforderung Folge geleistet und den Fragebogen ausgefüllt zurückgeschickt.

Dieser Prozentsatz ist natürlich von einer Bankenkategorie zur andern sehr unterschiedlich. Die grösste Rücklaufquote findet sich bei den Kantonalbanken und grossen Banken, den Bankkategorien, die in der Vergangenheit am häufigsten und stärksten von Reorganisationen und Personalabbau betroffen waren.

Nach Geschlechtern ergibt sich eine Beteiligung von 22 Prozent Frauen gegenüber

72 Prozent Männern. 6 Prozent der Teilnehmenden haben auf diese Frage nicht geantwortet, was deshalb nicht von Bedeutung ist, weil für einmal keine markanten Unterschiede in den Antworten von Männern und Frauen festzustellen waren, ebenso wenig zwischen den verschiedenen Sprachregionen sowie zwischen Stadt und Land.

Eine Kluft öffnet sich allerdings zwischen den Bankkategorien. Wie gut jede der einzelnen Bankgruppen in den untersuchten Teilbereichen abgeschnitten hat, kann in einer Rangierung festgehalten werden. Plätze in den vordersten Reihen erhalten das Prädikat «vorbildlich» und Plätze in den letzten Reihen das Prädikat «verbesserungsbedürftig».

#### Sieger mit dem Prädikat «vorbildlich»

Die besten Arbeitgeber, diejenigen mit dem Prädikat «vorbildlich», sind die Raiffeisenbanken und die Regionalbanken. Das erstaunt nicht, verzeichneten doch erstere ein sehr grosses Wachstum, womit auch ein grösserer Personalbedarf verbunden ist. Arbeitsplätze werden geschaffen, nicht abgebaut. Die Regionalbanken konnten ihre Mitarbeitenden trotz Annäherungen und der Suche nach neuen Synergien in anderen Tätigkeitsbereichen (insbesondere der Infor-

matik) halten, indem sie nicht zuletzt auch auf die natürlichen Abgänge setzten.

#### «Sehr gut»

Die meisten Antworten kamen aus den Kantonalbanken (35 Prozent). In sämtlichen untersuchten Teilbereichen

- Identifikation mit dem Bankunternehmen
- Vertrauen in das oberste Management
- Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person
- Einbindung in die Arbeit

figurieren die Kantonalbanken auf dem dritten Platz. Trotz einigen Ausnahmen rechtfertigt sich die Bezeichnung «sehr gut».

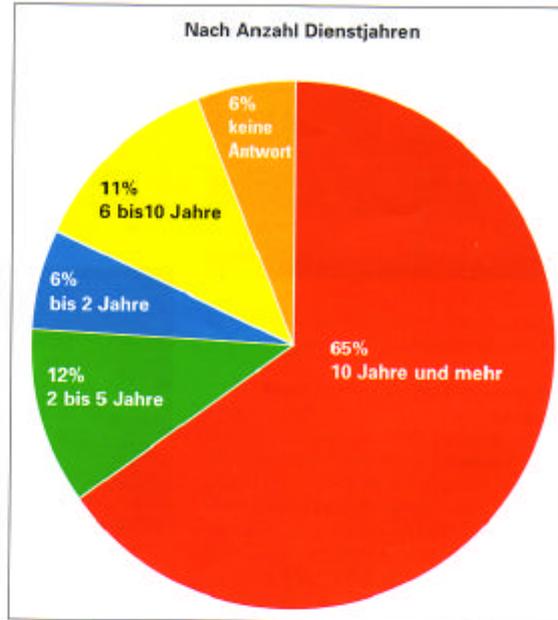
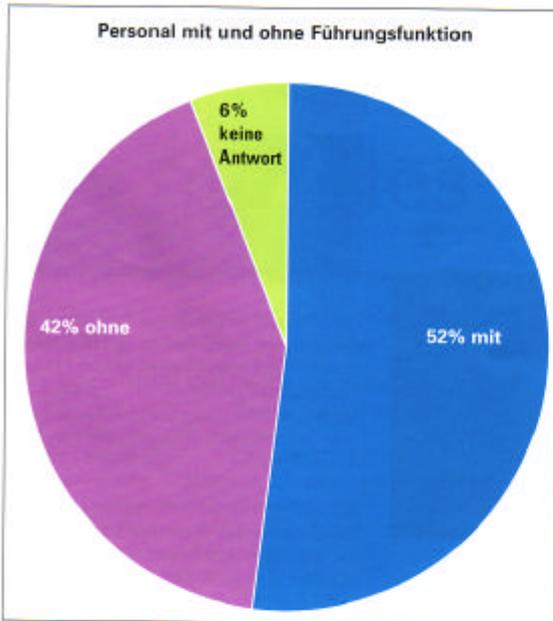
#### «Eher gut»

Die Kategorie «andere Banken» beinhaltet verschiedene Betriebe, die nicht eindeutig einer anderen Kategorie zugeordnet werden können. Auf Grund ihrer Verschiedenartigkeit ist ihr Abschneiden mit der Note «eher gut» doch sehr beachtlich. Die verhältnismässig gute Beurteilung im Bereich der Identifikation mit dem Betrieb wird gestützt durch einen 4. Rang beim Vertrauen, welches die Mitarbeitenden in den direkten Vorgesetzten haben. Auch schneiden diese Institute beim Vertrauen in das oberste Management mit einem guten

Identifikation	Rang
Raiffeisenbank	1
Regionalbank/Spar- + Darlehenskasse	2
Kantonalbanken	3
Andere Banken	4
Privatbanken	5
UBS	6
Ausländische Banken	7
Credit Suisse	8

Vertrauen in das Management	Rang
Raiffeisenbank	1
Regionalbank/Spar- + Darlehenskasse	2
Kantonalbanken	3
Andere Banken	4
Privatbanken	5
UBS	6
Ausländische Banken	7
Credit Suisse	8

Vertrauen in die vorgesetzte Person	Rang
Regionalbank/Spar- + Darlehenskasse	1
Raiffeisenbank	2
Kantonalbanken	3
Privatbanken	4
Andere Banken	5
Credit Suisse	6
UBS	7
Ausländische Banken	8



4. Rang ab. Weniger erfreulich zeigt sich die Verbundenheit mit der Arbeit selbst. Ein 6. Platz ist zu verzeichnen.

**«Leichte Verbesserung feststellbar»**

Diese Beurteilung wurde den Privatbanken von ihren Mitarbeitern attestiert. Wir finden sie auf dem 5. Platz in sämtlichen untersuchten Bereichen.

**«Dringend verbesserungsbedürftig»**

Diese eher schlechte Note teilen sich die Grossbanken mit den Auslandbanken. Die Einschätzung ist bei den «Grossen» wenig erstaunlich, werden doch die Mitarbeitenden in diesen Instituten seit zehn Jahren als Manipulermasse von einem Chaos ins andere katapultiert.



Aber eine derart schlechte Einstufung bei den Auslandbanken wurde nicht erwartet.

Von den beiden Grossbanken schneidet die Credit Suisse am schlechtesten ab. Absoluter Schlussrang für die «Identifikation mit dem Bankunternehmen», sowie auch der letzte Rang für das «Vertrauen in das oberste Management», was doch sehr nachdenklich stimmt. Nicht ganz die letzte Rangierung für «Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person» und doch noch einen 4. Platz für die «Einbindung in die Arbeit».

Ein etwas weniger negatives Resultat bei der UBS, welche beim «Vertrauen in das oberste Management» sowie bei der «Identifikation mit dem Bankunternehmen» besser abschneidet. Schlecht sieht es allerdings hier beim «Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person» und der «Einbindung in die Arbeit» aus.

Den Schlussrang schliesslich belegen die Auslandbanken und verzeichnen die schlechtesten Resultate in den Bereichen «Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person» und «Einbindung in die Arbeit». Auch wenig Vertrauen in die Geschäftsleitung ist bei dieser Kategorie deutlich feststellbar.

Gewiss sind auch die Auslandbanken von grossen Umstrukturierungen und Arbeitsplatzabbau nicht verschont geblieben. Das grösste Problem dürfte allerdings in den Unsicherheiten im Bankensektor des jeweiligen Ursprungslandes liegen.

Restrukturierungen, Aufkäufe und Fusionen finden auch ausserhalb unserer Landesgrenzen statt, und selbst wenn die Konsequenzen für die Angestellten oft nicht gar so dramatisch ausgefallen sind, wie man

Einbindung in die Arbeit	Rang
Raiffeisenbank	1
Regionalbank/Spar- + Darlehenskasse	2
Kantonalbanken	3
Credit Suisse	4
Privatbanken	5
Andere Banken	6
UBS	7
Ausländische Banken	8

Kündigungsabsichten	Rang
Raiffeisenbank	1
Regionalbank/Spar- + Darlehenskasse	1
Andere Banken	3
Kantonalbanken	4
Privatbanken	5
Credit Suisse	6
UBS	7
Ausländische Banken	8



hätte befürchten können, ist doch der Druck auf das Arbeitsklima sehr gross.

#### Die Angestellten lieben ihre Bank

Insgesamt kann nach unserer Analyse doch gesagt werden, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der meisten Banken in der Schweiz zu ihrer Bank stehen, auch wenn die eine oder andere Geschäftsleitung auf wenig Anerkennung stösst. Anlass zu Sorgen gibt bei unseren Mitgliedern also weniger das Wohlergehen der Bankinstitute als vielmehr das Arbeitsklima und die Arbeitsplatzsicherheit.

#### Die Botschaft für den SBPV

Die Studie bestätigt, was unsere Mitglieder seit Jahren immer wieder beklagen, nämlich dass sie unter Dauerstress stehen, einerseits

wegen der Angst um ihren Arbeitsplatz, andererseits wegen der auf die Personalknappheit zurückzuführenden enormen Arbeitslast, die sie auch in ihren privaten Aktivitäten einschränkt.

Der SBPV wird sich bei den kommenden Verhandlungen den Problemen im Zusammenhang mit der Arbeitsorganisation und den Arbeitszeiten in besonderer Masse



widmen mit dem Ziel, eine echte Verbesserung der Lebensqualität seiner Mitglieder zu erreichen.

Mit durchschnittlich 72 Überstunden pro Arbeitsplatz nimmt der Bankensektor in der Schweiz eine absolute Spitzenposition ein. In einer Branche, in der regelmässig und



systematisch Arbeitsplätze abgebaut werden, ist dies zweifellos zu viel des Guten. Strukturelle Entwicklungen hin oder her, die Bankangestellten haben ein legitimes Anrecht auf eine menschengerechte Behandlung bei internen Reorganisationen ihres Arbeitsbereichs.

Der SBPV weist die Arbeitgeber darauf hin, dass sie gesetzlich dazu verpflichtet sind, für ein gesundes Arbeitsklima zu sorgen. Sie schulden das ihren Mitarbeitern auch deshalb, weil sie ohne zufriedene Mitarbeiter auch die Erwartungen ihrer Aktionäre und Kunden nicht erfüllen und ihrem sakrosankten Image nicht gerecht werden können.

Mary-France Goy  
Zentralsekretärin

### Antworten betreffend Weiterbildung/Réponses selon la formation

