

Zur Bedeutung von individualistischer und kollektivistischer Orientierung für die
Ausprägung verschiedener Foci der Identifikation und Bindung

Eine empirische Studie in einem Industrieunternehmen

Fakultät Bildung, Leuphana Universität Lüneburg
zur Erlangung des Grades

Doktorin der Philosophie – Dr. phil. –

vorgelegte Dissertation von

Christina Rempe (geb. Vogel)

geb. am 22.07.1978

in: Frankfurt am Main

Eingereicht am:

Erster Gutachter: Prof. Dr. Lutz Schumacher, Universität Lüneburg

Zweiter Gutachter: Prof. Dr. Bernhard Sieland

Dritter Gutachter: Prof. Dr. Karsten Wolf

Tag der Disputation:

Erschienen unter dem Titel:

Druckjahr:

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei den Personen bedanken, die mich in den vergangenen Jahren mit großer Ausdauer bei der Entstehung meiner Dissertation unterstützt haben.

Zuerst möchte ich mich herzlich bei meinem Doktorvater Prof. Dr. Lutz Schumacher bedanken, der mich überhaupt erst auf die Idee gebracht hat, zu promovieren. Er stand mir immer als Diskussionspartner zur Seite und hat mich mit seinen kritischen – oftmals durchaus unbequemen – aber immer konstruktiven Vorschlägen stets zu vertiefenden Überlegungen angeregt. Besonders danke ich ihm für seine unerschütterliche Geduld und Zuversicht, mit der er mich zur Fertigstellung meiner Dissertation ermutigte.

Des Weiteren danke ich Prof. Dr. Bernhard Sieland und Prof. Dr. Karsten Wolf dafür, dass Sie sich dazu bereit erklärt haben, als Gutachter zu fungieren.

Bei Dr. Friedrich Funke möchte ich mich für die unermüdliche und stets gut gelaunte, fachliche Beratung bei verschiedenen statistischen Problemen bedanken.

In dem befragten Unternehmen, das auf eigenen Wunsch hin anonym bleiben soll, haben mich zahlreiche Personen bei der Planung und Durchführung der Mitarbeiterbefragung unterstützt. Sie waren immer für mich erreichbar und hatten trotz ihrer hohen Arbeitsbelastung immer ein offenes Ohr für mich. Darüber hinaus wurden meine theoretischen Überlegungen in vielen konstruktiven Diskussionen mit Leben erfüllt und greifbarer gemacht. Vielen Dank!

Besonders bedanken möchte ich mich bei Bettina Vogel und Monika Wotzka, die sich als Korrekturleserinnen tapfer durch die Arbeit kämpften und ihr mit diversen kritischen Fragen und Anmerkungen zu mehr Klarheit verholfen haben.

Großer Dank gebührt meinen Eltern, die mich immer tatkräftig bei der Fertigstellung der Arbeit unterstützt haben. Ebenso danke ich meiner Schwester und meinen Freunden für Ihren Zuspruch und Rückhalt.

Zuletzt bedanke ich mich bei meinem Mann Michael Rempe, der mich trotz meiner emotionalen Achterbahnfahrten unerschütterlich, mit grosser Gelassenheit und Pragmatik bei der Fertigstellung der Arbeit unterstützt hat. Ohne seinen uneingeschränkten Rückhalt wäre diese Arbeit nicht zustande gekommen.

Unsere kleine Tochter Sophie wusste immer auf ganz eigene Art für Ablenkung und Freude zu sorgen und dafür danke ich ihr sehr.

Inhalt

1	EINLEITUNG	17
1.1	Problemstellung	18
1.2	Theoretischer Bezugsrahmen	19
1.2.1	Soziale Orientierung: Kollektivismus versus Individualismus	19
1.2.2	Bindung: Identifikation und Commitment	20
1.2.3	Arbeitszufriedenheit	23
1.2.4	Organizational Citizenship Behavior (OCB)	24
1.3	Präzisierung der Fragestellungen	24
2	SOZIALE IDENTITÄT UND ORGANISATIONALE IDENTIFIKATION	28
2.1	Zentrale Annahmen von SIT und SCT	28
2.1.1	Personale und soziale Identität	31
2.1.2	Soziale Identifikation	32
2.1.3	Kritik an SIT und SCT	34
2.2	Organisationale Identifikation	36
2.2.1	Merkmale von Organisationen	37
2.2.2	Definition organisationaler Identifikation	38
2.2.2.1	Antezedenzen organisationaler Identifikation	39
2.2.2.2	Effekte organisationaler Identifikation	42
2.2.2.2.1	Nutzen der Identifikation für Organisationen	42
2.2.2.2.2	Nutzen der Identifikation für die Mitarbeiter	44
2.2.2.3	Foci der Identifikation in Organisationen	45
2.2.2.3.1	Antezedenzen und Effekte der Identifikation mit der Karriere	47
2.2.2.3.2	Antezedenzen und Effekte der Identifikation mit der Arbeitsgruppe	48
2.2.2.4	Hinweise zur Förderung organisationaler Identifikation	52
2.3	Kulturbezogene Ansätze	54
2.3.1	Hofstede's Überlegungen zu individualistischem und kollektivistischem Selbst	55
2.3.2	Individuelles und kollektives Selbst nach Triandis et al.	61
2.3.3	Independentes und interdependentes Selbst nach Markus und Kitayama	63
2.3.4	Das Dimensionen-Modell von Hinkle und Brown	66
2.3.5	Zentrale Kennzeichen individualistischer und kollektivistischer Orientierung	69

Inhalt

2.3.6	Befunde zu kollektivistischer und individualistischer Orientierung in Organisationen	70
2.3.7	Zusammenfassung und Ableitung eigener Überlegungen	71
3	COMMITMENT	76
3.1	Commitment in Organisationen	76
3.2	Differenzierung zwischen Commitment und Identifikation	77
3.3	Das Commitment-Konzept von Allen und Meyer	80
3.4	Antezedenzen des Commitments	82
3.5	Zu den Effekten des Commitments	84
3.6	Foci des Commitments	86
3.6.1	Organisations-, Team- und Karriere-Commitment	87
3.6.2	Antezedenzen und Effekte des Organisations-, Team- und Karriere-Commitments	87
3.6.3	Zusammenhänge des Commitments mit kulturellen Einflussfaktoren	89
4	ARBEITSZUFRIEDENHEIT	92
4.1	Zum Verständnis des Konstrukts	92
4.2	Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit, Identifikation und Commitment	94
4.3	Ursachen und Effekte der Arbeitszufriedenheit	96
4.4	Studienergebnisse zur Arbeitszufriedenheit im interkulturellen Kontext	98
5	ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR	103
5.1	Definition von OCB	103
5.2	Nutzen des OCB für Organisation und Mitarbeiter	104
5.3	Antezedenzen und Korrelate des Organizational Citizenship Behaviors	105
6	ABLEITUNG DER HYPOTHESEN	108
6.1	Bindungs- und Identifikationsfokus 1: Organisation	110
6.1.1	Qualität der organisationalen Identifikation von Kollektivisten und Individualisten	110
6.1.2	Qualität des Commitments von Kollektivisten und Individualisten	111
6.1.3	Qualität der Arbeitszufriedenheit von Kollektivisten und Individualisten	113

Inhalt

6.1.4	Antezedenzen organisationaler Identifikation, Bindung und Arbeitszufriedenheit in Abhängigkeit von der sozialen Orientierung	113
6.1.4.1	Entstehungsbedingungen organisationaler Bindung und Identifikation bei Kollektivisten und Individualisten.....	114
6.1.4.2	Entstehungsbedingungen der Arbeitszufriedenheit bei Kollektivisten und Individualisten	116
6.1.5	Effekte organisationaler Identifikation, Bindung und Arbeitszufriedenheit bei Kollektivisten und Individualisten	118
6.1.5.1	Mediationsmodelle zur Vorhersage organisationsbezogenen Verhaltens.....	119
6.1.5.1.1	Modell zur Vorhersage organisationsbezogener Verhaltensweisen I	121
6.1.5.1.2	Modell zur Vorhersage organisationsbezogener Verhaltensweisen II	123
6.2	Bindungs- und Identifikationsfokus 2: Arbeitsgruppe	124
6.2.1	Qualität der Identifikation mit und Bindung an die Arbeitsgruppe bei Kollektivisten und Individualisten	124
6.2.2	Entstehungsbedingungen der Identifikation und Bindung an die Arbeitsgruppe von Kollektivisten und Individualisten	125
6.2.3	Effekte der Identifikation und Bindung an die Arbeitsgruppe bei Kollektivisten und Individualisten	125
6.2.4	Mediationsmodell zur Vorhersage teambezogenen Verhaltens	126
6.3	Bindungs- und Identifikationsfokus 3: Karriere	128
6.3.1	Qualität des Karriere-Commitments bei Individualisten und Kollektivisten	128
6.3.2	Entstehungsbedingungen des Karriere-Commitments bei Individualisten und Kollektivisten	129
6.3.3	Effekte des Karriere-Commitments bei Kollektivisten und Individualisten	129
7	BESCHREIBUNG DER UNTERSUCHUNG.....	131
7.1	Stichprobe	132
7.2	Operationalisierung.....	135
7.2.1	Soziale Orientierung	136
7.2.2	Identifikation	139
7.2.2.1	Identifikation mit der Organisation	139
7.2.2.2	Identifikation mit der Arbeitsgruppe	141
7.2.3	Commitment	142
7.2.3.1	Affektives Organisations-Commitment	142
7.2.3.2	Kalkulatorisches Organisations-Commitment.....	143

Inhalt

7.2.3.3	Team-Commitment.....	144
7.2.3.4	Karriere-Commitment.....	145
7.2.4	Arbeitszufriedenheit.....	146
7.2.5	Arbeitsplatzumgebung.....	147
7.2.6	OCB, selbsteingeschätzte Arbeitsleistung und gefordertes Arbeitsverhalten.....	153
7.2.6.1	OCB: Hilfsbereitschaft.....	154
7.2.6.2	OCB: Eigeninitiative.....	155
7.2.6.3	Gefordertes Arbeitsverhalten.....	156
7.2.6.4	Selbsteingeschätzte Arbeitsleistung.....	157
8	DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE.....	159
8.1	Deskriptive Analysen.....	159
8.2	Prüfung der Kollinearität.....	163
8.3	Prüfung der Voraussetzungen.....	166
8.4	Hypothesenprüfende Analysen.....	167
8.4.1	Ausprägung von Individualismus und Kollektivismus in der Stichprobe.....	167
8.4.1.1	Extremgruppenbildung.....	170
8.4.1.2	Deskriptive Analysen für die Extremgruppen.....	172
8.4.2	Untersuchung der Bindungs- und Identifikationsfoci.....	177
8.4.3	Bindungsfokus 1: Organisations-Identifikation und -Commitment bei Kollektivisten und Individualisten.....	178
8.4.3.1	Ausprägung der organisationalen Bindung und Identifikation.....	178
8.4.3.2	Entstehungsbedingungen von Identifikation, Bindung und Arbeitszufriedenheit bei Kollektivisten und Individualisten.....	181
8.4.3.2.1	Entstehungsbedingungen organisationaler Identifikation und Bindung von Kollektivisten und Individualisten.....	182
8.4.3.2.2	Entstehungsbedingungen von Arbeitszufriedenheit bei Kollektivisten und Individualisten.....	186
8.4.4	Bindungsfokus 2: Team-Identifikation und -Commitment.....	187
8.4.4.1	Ausprägung der Team-Identifikation und -Bindung bei Kollektivisten und Individualisten.....	187
8.4.4.2	Entstehungsbedingungen von Team-Identifikation und Bindung bei Kollektivisten und Individualisten.....	190
8.4.5	Bindungsfokus 3: Karriere-Commitment.....	191

Inhalt

8.4.5.1	Ausprägung des Karriere-Commitments bei Kollektivistern und Individualisten	192
8.4.5.2	Entstehungsbedingungen des Karriere-Commitments bei Kollektivistern und Individualisten	193
8.5	Analyse der Effekte von Organisations-, Team- und Karrierebindung.....	196
8.5.1	Ausprägung von OCB, gefordertem Arbeitsverhalten und selbsteingeschätzter Arbeitsleistung bei Kollektivistern und Individualisten	196
8.5.2	Analyse der Prädiktoren von OCB, gefordertem Arbeitsverhalten und selbsteingeschätzter Arbeitsleistung bei Kollektivistern und Individualisten	199
9	MODELLPRÜFUNG.....	204
9.1	Modelle zur Vorhersage organisationsbezogenen Verhaltens	211
9.1.1	Modell zur Vorhersage organisationsbezogenen Verhaltens I.....	211
9.1.2	Modell zur Vorhersage organisationsbezogenen Verhaltens II.....	222
9.2	Modell zur Vorhersage teambezogenen Verhaltens	232
10	DISKUSSION.....	240
10.1	Interpretation der Ergebnisse.....	243
10.1.1	Messinstrumente	243
10.1.2	Zentrale Ergebnisse zum Erleben und Verhalten von Kollektivistern und Individualisten in Organisationen	245
10.1.2.1	Bindungs- und Identifikationsfokus 1: die Beziehung von Kollektivistern und Individualisten zur Organisation.....	248
10.1.2.1.1	Qualität von organisationaler Identifikation, Organisations-Commitment und Arbeitszufriedenheit bei Kollektivistern und Individualisten	249
10.1.2.1.2	Entstehungsbedingungen von Identifikation, Commitment und Arbeitszufriedenheit bei Kollektivistern und Individualisten	254
10.1.2.1.3	Mediatorwirkung von organisationaler Identifikation und Bindung bei Kollektivistern und Individualisten	262
10.1.2.2	Bindungs- und Identifikationsfokus 2: Die Beziehung von Kollektivistern und Individualisten zur Arbeitsgruppe	267
10.1.2.2.1	Qualität von Team-Identifikation und -Commitment von Kollektivistern und Individualisten.....	268
10.1.2.2.2	Entstehungsbedingungen von Team-Identifikation und -Commitment bei Kollektivistern und Individualisten	270
10.1.2.2.3	Mediatorwirkung von Team-Identifikation und -Commitment bei Kollektivistern und Individualisten.....	272

Inhalt

10.1.2.3	Bindungsfokus 3: die Bedeutung der persönlichen Karriere für Kollektivisten und Individualisten	275
10.1.2.3.1	Qualität des Karriere-Commitments bei Kollektivisten und Individualisten.....	275
10.1.2.3.2	Entstehungsbedingungen des Karriere-Commitments bei Kollektivisten und Individualisten.....	277
10.1.2.4	Direkte Effekte der drei Bindungsfoci auf das Verhalten von Kollektivisten und Individualisten	278
10.2	Limitationen und zukünftige Forschung	289
10.3	Praktische Implikationen.....	293
10.4	Fazit.....	297
	LITERATURVERZEICHNIS	300
	ANHANG 1: FRAGEBOGEN	320
	ANHANG 2:MODELL ZUR VORHERSAGE ORGANISATIONSBEZOGENER VERHALTENSWEISEN 1B	330
	ANHANG 3: HÄUFIGKEITSVERTEILUNG SOZIALE ORIENTIERUNG.....	336

Abbildungsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

ABB. 1: AUSGANGSMODELL DER UNTERSUCHUNG	27
ABB. 2: INDEPENDENTES UND INTERDEPENDENTES SELBST NACH MARKUS UND KITAYAMA (1991).....	65
ABB. 3: VERKNÜPFUNG DES KONTINUUM-MODELLS VON TURNER UND TAJFEL (1979) MIT DEM MODELL SOZIALER ORIENTIERUNGEN NACH HINKLE UND BROWN (1992).....	75
ABB. 4: MODELL ZU DEN VERMUTETEN BINDUNGSVORLIEBEN VON KOLLEKTIVISTEN UND INDIVIDUALISTEN	109
ABB. 5: MODELL ZU DEN PRIMÄREN ANTEZEDENZIEEN DER FOCI UND DIMENSIONEN DER IDENTIFIKATION UND BINDUNG	114
ABB. 6: ANTEZEDENZIEEN DER ARBEITSZUFRIEDENHEIT BEI KOLLEKTIVISTISCHER ORIENTIERUNG	117
ABB. 7: ANTEZEDENZIEEN DER ARBEITSZUFRIEDENHEIT BEI INDIVIDUALISTISCHER ORIENTIERUNG	117
ABB. 8: MODELL ZU DEN VERMUTETEN BINDUNGSVORLIEBEN VON KOLLEKTIVISTEN UND INDIVIDUALISTEN UND DAMIT VERBUNDENE ZUSAMMENHÄNGE MIT DEM VERHALTEN.....	119
ABB. 9: MEDIATIONSMODELL ZU DEN MERKMALEN DES UMFELDS, DER ORGANISATIONALEN IDENTIFIKATION UND BINDUNG, DER ARBEITSZUFRIEDENHEIT UND DEN ARBEITSBEZOGENEN VERHALTENSWEISEN – UNTER MODERATION DER SOZIALEN ORIENTIERUNG	120
ABB. 10: MODELL 1 - GRAFISCHE DARSTELLUNG DES MEDIATIONSMODELLS ZUR VERMITTELNDEN WIRKUNG ORGANISATIONALER IDENTIFIKATION, DES AFFEKTIVEN COMMITMENTS UND DER ARBEITSZUFRIEDENHEIT AUF DAS ARBEITSVERHALTEN	122
ABB. 11: MODELL 2 - GRAFISCHE DARSTELLUNG DES MEDIATIONSMODELLS ZUR VERMITTELNDEN WIRKUNG DES KALKULATORISCHEN COMMITMENTS UND DER ARBEITSZUFRIEDENHEIT	123
ABB. 12: MODELL ZU DEN VERMUTETEN BINDUNGSVORLIEBEN VON KOLLEKTIVISTEN UND INDIVIDUALISTEN UND DAMIT VERBUNDENE ZUSAMMENHÄNGE MIT DEM VERHALTEN.....	126
ABB. 13: MODELL 3 - GRAFISCHE DARSTELLUNG DES MEDIATIONSMODELLS ZUR VERMITTELNDEN WIRKUNG DER IDENTIFIKATION MIT DER ARBEITSGRUPPE (TID), DES TEAM-COMMITMENTS (TCO) UND DER ARBEITSZUFRIEDENHEIT AUF DIE HILFSBEREITSCHAFT	127
ABB. 14: ZENTRALES UNTERSUCHUNGSMODELL ZU DEN VERMUTETEN BINDUNGSVORLIEBEN VON KOLLEKTIVISTEN UND INDIVIDUALISTEN UND DAMIT VERBUNDENE ZUSAMMENHÄNGE MIT DEM VERHALTEN	130
ABB. 15: GESCHLECHTERVERTEILUNG (N = 499)	133
ABB. 16: ALTERSVERTEILUNG (N = 499)	133
ABB. 17: DAUER DER BETRIEBSZUGEHÖRIGKEIT (N = 499).....	134
ABB. 18: AUSBILDUNG (N = 499)	134
ABB. 19: ERGEBNISSE DER INTERKORRELATIONSANALYSE: STÄRKSTE ZUSAMMENHÄNGE DER IDENTIFIKATIONS- UND COMMITMENTFOCI MIT DEN ERHOBENEN UMFELD- UND VERHALTENSVARIABLEN.....	163
ABB. 20: MODELL ZU DEN VERMUTETEN BINDUNGSVORLIEBEN VON KOLLEKTIVISTEN UND INDIVIDUALISTEN UND IHRE VERMUTETEN PRÄDIKTORWIRKUNGEN AUF DAS VERHALTEN	177

Abbildungsverzeichnis

ABB. 21: DURCHSCHNITTLICHE AUSPRÄGUNG DER ORGANISATIONALEN IDENTIFIKATION SOWIE DES AFFEKTIVEN UND KALKULATORISCHEN ORGANISATIONS-COMMITMENTS IN DEN EXTREMGRUPPEN „KOLLEKTIVISTEN“ UND „INDIVIDUALISTEN“	180
ABB. 22: DURCHSCHNITTLICHE AUSPRÄGUNG VON TEAM-IDENTIFIKATION UND TEAM-COMMITMENT IN DEN EXTREMGRUPPEN „KOLLEKTIVISTEN“ UND „INDIVIDUALISTEN“	189
ABB. 23: DURCHSCHNITTLICHE AUSPRÄGUNG DES ARBEITSBEZOGENEN ENGAGEMENTS UND DER HILFSBEREITSCHAFT IN DEN EXTREMGRUPPEN „KOLLEKTIVISTEN“ UND „INDIVIDUALISTEN“	198
ABB. 24: ZENTRALES UNTERSUCHUNGSMODELL	199
ABB. 25: MEDIATIONSMODELL	205
ABB. 26: SIGNIFIKANTE PFADE MODERIRTER MEDIATIONEN	206
ABB. 27: GRUNDMODELL ZUR VORHERSAGE ORGANISATIONSBEZOGENER VERHALTENSWEISEN I	212
ABB. 28: MEDIATIONSPFADE ZUR VORHERSAGE ORGANISATIONSBEZOGENER VERHALTENSWEISEN I	213
ABB. 29: MODELL ZUR VERMITTLUNGSWIRKUNG DER ORGANISATIONALEN IDENTIFIKATION UND BINDUNG SOWIE DER ARBEITSZUFRIEDENHEIT AUF DIE BEZIEHUNG ZWISCHEN VIELSEITIGKEIT, INFORMATION UND MITSPRACHE (UV) UND EIGENINITIATIVE (AV) FÜR DIE EXTREMGRUPPE DER „INDIVIDUALISTEN“ (N=151)	217
ABB. 30: MODELL ZUR VERMITTLUNGSWIRKUNG DER ORGANISATIONALEN IDENTIFIKATION UND BINDUNG SOWIE DER ARBEITSZUFRIEDENHEIT AUF DIE BEZIEHUNG ZWISCHEN VIELSEITIGKEIT, INFORMATION UND MITSPRACHE (UV) UND EIGENINITIATIVE (AV) FÜR DIE EXTREMGRUPPE DER „KOLLEKTIVISTEN“ (N=154)	218
ABB. 31: MODELL 2 - GRAFISCHE DARSTELLUNG DES MEDIATIONSMODELLS ZUR VERMITTELNDEN WIRKUNG VON KALKULATORISCHEM ORGANISATIONS-COMMITMENT UND ARBEITSZUFRIEDENHEIT	223
ABB. 32: MODELL ZUR VORHERSAGE ORGANISATIONSBEZOGENER VERHALTENSWEISEN II	224
ABB. 33: MODELL ZUM ZUSAMMENHANG VON GANZHEITLICHKEIT (UV), KALKULATORISCHEM COMMITMENT UND ARBEITSZUFRIEDENHEIT MIT DEM GEFORDERTEN ARBEITSVERHALTEN UND DER SELBSTEINGESCHÄTZTEN ARBEITSLEISTUNG (AV) FÜR DIE EXTREMGRUPPE DER „INDIVIDUALISTEN“ (N=151)	226
ABB. 34: MODELL ZUM ZUSAMMENHANG VON GANZHEITLICHKEIT (UV), KALKULATORISCHEM COMMITMENT UND ARBEITSZUFRIEDENHEIT MIT DEM GEFORDERTEN ARBEITSVERHALTEN UND DER SELBSTEINGESCHÄTZTEN ARBEITSLEISTUNG (AV) FÜR DIE EXTREMGRUPPE DER „KOLLEKTIVISTEN“ (N=154)	227
ABB. 35: HERAUSNAHME DER INTERKORRELATION VON KCO UND AZ IN DER GRUPPE DER „INDIVIDUALISTEN“ (N=151)	229
ABB. 36: HERAUSNAHME DER INTERKORRELATION VON KCO UND AZ IN DER GRUPPE DER „KOLLEKTIVISTEN“ (N=154)	230
ABB. 37: MODELL 3 - GRAFISCHE DARSTELLUNG DES MEDIATIONSMODELLS ZUR VERMITTELNDEN WIRKUNG VON TEAM-IDENTIFIKATION, -COMMITMENT UND ARBEITSZUFRIEDENHEIT	233
ABB. 38: MODELL ZUR VORHERSAGE VON HILFSBEREITSCHAFT 1 - FÜR DIE GRUPPE DER „INDIVIDUALISTEN“ (N = 151)	235

Abbildungsverzeichnis

ABB. 39: MODELL ZUR VORHERSAGE VON HILFSBEREITSCHAFT 1 - FÜR DIE GRUPPE DER „KOLLEKTIVISTEN“ (N = 154).....	237
ABB. 40: ZENTRALES UNTERSUCHUNGSMODELL ZU DEN VERMUTETEN BINDUNGSVORLIEBEN VON KOLLEKTIVISTEN UND INDIVIDUALISTEN UND DAMIT VERBUNDENE EFFEKTE AUF DAS VERHALTEN	246
ABB. 41: VORGEFUNDENE PRÄDIKTORVARIABLEN DES AFFEKTIVEN ORGANISATIONS-COMMITMENTS BEI KOLLEKTIVISTEN (KOLL.) UND INDIVIDUALISTEN (INDIV.).....	256
ABB. 42: VORGEFUNDENE PRÄDIKTORVARIABLEN DER ORGANISATIONALEN IDENTIFIKATION BEI KOLLEKTIVISTEN (KOLL.) UND INDIVIDUALISTEN (IND.).....	258
ABB. 43: VORGEFUNDENE PRÄDIKTORVARIABLEN DER ARBEITZUFRIEDENHEIT BEI KOLLEKTIVISTEN (KOLL. UND INDIVIDUALISTEN (INDIV.)	260
ABB. 44: MEDIATIONSPFADE ZUR VORHERSAGE ORGANISATIONSBEZOGENER VERHALTENSWEISEN 1A UND 1B.....	264
ABB. 45: ZUSAMMENHANGSMODELL ZUR VORHERSAGE ORGANISATIONSBEZOGENER VERHALTENSWEISEN II	266
ABB. 46: VORGEFUNDENE PRÄDIKTORVARIABLEN DES TEAM-COMMITMENTS BEI KOLLEKTIVISTEN (KOLL.) UND INDIVIDUALISTEN (IND.)	270
ABB. 47: VORGEFUNDENE PRÄDIKTORVARIABLEN DER TEAM-IDENTIFIKATION BEI KOLLEKTIVISTEN (KOLL.) UND INDIVIDUALISTEN (IND.)	271
ABB. 48: MEDIATIONSPFAD ZUR VORHERSAGE VON HILFSBEREITSCHAFT	273
ABB. 49: BALANCE ZUR AUFRECHTERHALTUNG DER ZUFRIEDENHEIT BEI KOLLEKTIVISTISCHER ORIENTIERUNG.....	274
ABB. 50: VORGEFUNDENE PRÄDIKTORVARIABLEN DES KARRIERE-COMMITMENTS BEI KOLLEKTIVISTEN (KOLL.) UND INDIVIDUALISTEN (IND.)	277
ABB. 51: SKIZZIERUNG DER VERSCHIEDENEN BINDUNGSFOCI UND -DIMENSIONEN UND IHRES ERWARTETEN ZUSAMMENHANGS MIT SPEZIFISCHEN VERHALTENSWEISEN BEI KOLLEKTIVISTEN UND INDIVIDUALISTEN	279
ABB. 52: MODELL ZUR VERMITTLUNGSWIRKUNG DER ORGANISATIONALEN IDENTIFIKATION, BINDUNG UND DER ARBEITZUFRIEDENHEIT (M) AUF DIE BEZIEHUNG ZWISCHEN DER GANZHEITLICHKEIT SOWIE DEN KARRIERE- UND WEITERBILDUNGSMÖGLICHKEITEN (UV) UND DER SELBSTEINGESCHÄTZTEN ARBEITSLAISTUNG (AV) FÜR DIE EXTREMGRUPPE DER „INDIVIDUALISTEN“ (N=151)	332
ABB. 53: MODELL ZUR VERMITTLUNGSWIRKUNG DER ORGANISATIONALEN IDENTIFIKATION, BINDUNG UND DER ARBEITZUFRIEDENHEIT (M) AUF DIE BEZIEHUNG ZWISCHEN DER GANZHEITLICHKEIT SOWIE DEN KARRIERE- UND WEITERBILDUNGSMÖGLICHKEITEN (UV) UND DER SELBSTEINGESCHÄTZTEN ARBEITSLAISTUNG (AV) FÜR DIE EXTREMGRUPPE DER „KOLLEKTIVISTEN“ (N=154)	333

Tabellenverzeichnis

Tabellenverzeichnis

TAB. 1: KULTUR-CLUSTER DER GLOBE-STUDIE	58
TAB. 2: BEISPIELITEMS ZUM INSTITUTIONELLEN KOLLEKTIVISMUS.....	59
TAB. 3: BEISPIELITEMS ZUM EIGENGRUPPEN-KOLLEKTIVISMUS	60
TAB. 4: ZUSAMMENHANG DER BINDUNGSKOMPONENTEN/-FOCI MIT KOLLEKTIVISMUS UND INDIVIDUALISMUS.....	91
TAB. 5: ITEMKENNWERTE ZU KOLLEKTIVISTISCHER UND INDIVIDUALISTISCHER ORIENTIERUNG.....	138
TAB. 6: ITEMKENNWERTE ZUR IDENTIFIKATION MIT DER ORGANISATION	140
TAB. 7: ITEMKENNWERTE ZUR IDENTIFIKATION MIT DER ARBEITSGRUPPE	141
TAB. 8: ITEMKENNWERTE ZUM AFFEKTIVEN ORGANISATIONS-COMMITMENT	142
TAB. 9: ITEMKENNWERTE ZUM KALKULATORISCHEN ORGANISATIONS-COMMITMENT	143
TAB. 10: ITEMKENNWERTE ZUM TEAM-COMMITMENT	144
TAB. 11: ITEMKENNWERTE ZUM KARRIERE-COMMITMENT	145
TAB. 12: ORIGINALITEM UND UMFORMULIERUNG ZUR ERFASSUNG DER ZUFRIEDENHEIT MIT DEM ARBEITSPLATZ.....	146
TAB. 13: ITEMKENNWERTE ZUR ARBEITSZUFRIEDENHEIT	147
TAB. 14: ORIGINALITEMS DES KFZA UND IHRE UMFORMULIERUNGEN	148
TAB. 15: ITEMKENNWERTE ZUR BEWERTUNG DES ARBEITSPLATZES, DES SOZIALEN KLIMAS UND DES ORGANISATIONSKLIMAS.....	149
TAB. 16: ORIGINALITEMS ZUM GEFORDERTEN ARBEITSVERHALTEN UND IHRE UMFORMULIERUNGEN	153
TAB. 17: ITEMKENNWERTE ZUR HILFSBEREITSCHAFT	155
TAB. 18: ITEMKENNWERTE ZUR EIGENINITIATIVE	156
TAB. 19: ITEMKENNWERTE ZUM GEFORDERTEN ARBEITSVERHALTEN.....	156
TAB. 20: ITEMKENNWERTE ZUR SELBSTEINGESCHÄTZTEN ARBEITSLEISTUNG	158
TAB. 21: MITTELWERTE (M), STANDARDABWEICHUNGEN (SD) UND INTERKORRELATIONEN DER ERHOBENEN KONSTRUKTE (CRONBACHS α IN KLAMMERN)	161
TAB. 22: KOLLINEARITÄTSSTATISTIK (ABHÄNGIGE VARIABLE: ORGANISATIONALE IDENTIFIKATION)	164
TAB. 23: KOLLINEARITÄTSSTATISTIK (ABHÄNGIGE VARIABLE: EIGENINITIATIVE).....	165
TAB. 24: AUSPRÄGUNG INDIVIDUALISMUS UND KOLLEKTIVISMUS IN DER GESAMTSTICHPROBE.....	167
TAB. 25: DURCHSCHNITTLICHE AUSPRÄGUNG DER SOZIALEN ORIENTIERUNG IN DEN ERHOBENEN ALTERSKATEGORIEN	168
TAB. 26: DURCHSCHNITTLICHE AUSPRÄGUNG DER SOZIALEN ORIENTIERUNG BEI DEN BEFRAGTEN MÄNNERN UND FRAUEN	169
TAB. 27: DURCHSCHNITTLICHE AUSPRÄGUNG DER SOZIALEN ORIENTIERUNG BEI DEN BEFRAGTEN MITARBEITERN UND FÜHRUNGSKRÄFTEN	170

Tabellenverzeichnis

TAB. 28: T-TEST BEI UNABHÄNGIGEN STICHPROBEN	170
TAB. 29: EXTREMGRUPPENBILDUNG	171
TAB. 30: MITTELWERTE (M), STANDARDABWEICHUNGEN (SD) UND INTERKORRELATIONEN DER ERHOBENEN KONSTRUKTE IN DER EXTREMGRUPPE DER INDIVIDUALISTEN	174
TAB. 31: MITTELWERTE (M), STANDARDABWEICHUNGEN (SD) UND INTERKORRELATIONEN DER ERHOBENEN KONSTRUKTE IN DER EXTREMGRUPPE DER KOLLEKTIVISTEN	175
TAB. 32: DURCHSCHNITTLICHE BEWERTUNG DER ERHOBENEN MERKMALE DER ARBEITSTÄTIGKEIT UND DES ARBEITSUMFELDS IN DEN EXTREMGRUPPEN	176
TAB. 33: BIVARIATE KORRELATION: SOZIALE ORIENTIERUNG, IDENTIFIKATION UND COMMITMENT ...	179
TAB. 34: EINFACHE REGRESSIONEN VON AFFEKTIVEM ORGANISATIONS-COMMITMENT AUF DIE MERKMALE DER ORGANISATION, ARBEITSTÄTIGKEIT UND DES SOZIALEN KLIMAS BEI KOLLEKTIVISTEN UND INDIVIDUALISTEN.....	183
TAB. 35: EINFACHE REGRESSIONEN VON ORGANISATIONALER IDENTIFIKATION AUF DIE MERKMALE DER ORGANISATION, ARBEITSTÄTIGKEIT UND DES SOZIALEN KLIMAS BEI KOLLEKTIVISTEN UND INDIVIDUALISTEN	184
TAB. 36: BIVARIATE KORRELATIONSANALYSE	185
TAB. 37: EINFACHE REGRESSIONEN VON ARBEITZUFRIEDENHEIT AUF DIE MERKMALE DER ORGANISATION, ARBEITSTÄTIGKEIT UND DES SOZIALEN KLIMAS BEI INDIVIDUALISTEN (N = 150; KORRIGIERTES R ² = .40*)	186
TAB. 38: EINFACHE REGRESSIONEN VON ARBEITZUFRIEDENHEIT AUF DIE MERKMALE DER ORGANISATION, ARBEITSTÄTIGKEIT UND DES SOZIALEN KLIMAS BEI KOLLEKTIVISTEN (N = 153; KORRIGIERTES R ² = .45*)	187
TAB. 39: BIVARIATE KORRELATION: SOZIALE ORIENTIERUNG UND TEAM-IDENTIFIKATION SOWIE TEAM-COMMITMENT	188
TAB. 40: EINFACHE REGRESSIONEN VON TEAM-COMMITMENT AUF DIE MERKMALE DER ORGANISATION, ARBEITSTÄTIGKEIT UND DES SOZIALEN KLIMAS BEI KOLLEKTIVISTEN UND INDIVIDUALISTEN	190
TAB. 41: EINFACHE REGRESSIONEN VON TEAM-IDENTIFIKATION AUF DIE MERKMALE DER ORGANISATION, ARBEITSTÄTIGKEIT UND DEM SOZIALEN KLIMA BEI KOLLEKTIVISTEN UND INDIVIDUALISTEN	191
TAB. 42: BIVARIATE KORRELATION DER SOZIALEN ORIENTIERUNG MIT DEM KARRIERE-COMMITMENT	192
TAB. 43: DURCHSCHNITTLICHE AUSPRÄGUNG DER FOCI UND DIMENSIONEN VON IDENTIFIKATION UND COMMITMENT BEI INDIVIDUALISTEN UND KOLLEKTIVISTEN	193
TAB. 44: EINFACHE REGRESSIONEN VON KARRIERE-COMMITMENT AUF DIE MERKMALE DER ORGANISATION, ARBEITSTÄTIGKEIT UND DEM SOZIALEN KLIMA BEI KOLLEKTIVISTEN UND INDIVIDUALISTEN	194
TAB. 45: BIVARIATE KORRELATION: MERKMALE DES UMFELDS (ARBEITSTÄTIGKEIT, ORGANISATION, SOZIALES KLIMA) UND KARRIERE-COMMITMENT - FÜR BEIDE EXTREMGRUPPEN.....	195

Tabellenverzeichnis

TAB. 46: BIVARIATE KORRELATIONSANALYSE ERHOBENE VERHALTENSWEISEN UND SOZIALE ORIENTIERUNG (DATEN GESAMTSTICHPROBE).....	197
TAB. 47: EINFACHE REGRESSIONEN VON HILFSBEREITSCHAFT AUF DIE ORGANISATIONALE IDENTIFIKATION UND BINDUNG (AFFEKTIV, KALKULATORISCH), IDENTIFIKATION UND BINDUNG AN DIE ARBEITSGRUPPE UND ARBEITSZUFRIEDENHEIT BEI KOLLEKTIVISTEN UND INDIVIDUALISTEN	200
TAB. 48: EINFACHE REGRESSIONEN VON EIGENINITIATIVE AUF DIE ORGANISATIONALE IDENTIFIKATION UND BINDUNG (AFFEKTIV, KALKULATORISCH), IDENTIFIKATION UND BINDUNG AN DIE ARBEITSGRUPPE UND ARBEITSZUFRIEDENHEIT BEI KOLLEKTIVISTEN UND INDIVIDUALISTEN	201
TAB. 49: EINFACHE REGRESSIONEN DER SELBSTEINGESCHÄTZTEN ARBEITSLEISTUNG AUF DIE ORGANISATIONALE IDENTIFIKATION UND BINDUNG (AFFEKTIV, KALKULATORISCH), IDENTIFIKATION UND BINDUNG AN DIE ARBEITSGRUPPE UND ARBEITSZUFRIEDENHEIT BEI KOLLEKTIVISTEN UND INDIVIDUALISTEN.....	202
TAB. 50: EINFACHE REGRESSIONEN DES GEFORDERTEN ARBEITSVERHALTENS AUF DIE ORGANISATIONALE IDENTIFIKATION UND BINDUNG (AFFEKTIV, KALKULATORISCH), IDENTIFIKATION UND BINDUNG AN DIE ARBEITSGRUPPE UND ARBEITSZUFRIEDENHEIT BEI KOLLEKTIVISTEN UND INDIVIDUALISTEN.....	203
TAB. 51: FIT-INDIZES IN AMOS 5.0 UND ANFORDERUNGSNIVEAUS (VGL. HU & BENTLER, 1999; BYRNE, 2001; HAIR ET AL., 2006)	210
TAB. 52: FIT-INDICES ZUM LIBERALEN ZUSAMMENHANGSMODELL (SCHRITT A)	214
TAB. 53: FIT-INDICES DES MODELLS NACH GLEICHSETZUNG DER FAKTORENLOADUNGEN (SCHRITT B) ..	215
TAB. 54: TABELLE ZU DIREKTEN UND INDIREKTEN EFFEKTEN IM MODELL	220
TAB. 55: ERGEBNISSE DES CHI ² -DIFFERENZENTESTS ZUM MULTIGRUPPENVERGLEICH	221
TAB. 56: GANZHEITLICHKEIT (UV), KALKULATORISCHEM COMMITMENT, ARBEITSZUFRIEDENHEIT (M) UND GEFORDERTEM ARBEITSVERHALTEN (AV).....	224
TAB. 57: FIT-INDICES NACH GLEICHSETZUNG DER FAKTORENLOADUNGEN (SCHRITT B)	225
TAB. 58: FIT-INDICES NACH HERAUSNAHME DER INTERKORRELATION VON KCO UND AZ	228
TAB. 59: TABELLE ZU DIREKTEN UND INDIREKTEN EFFEKTEN IM MODELL	231
TAB. 60: KORRELATIONEN ZWISCHEN DEN UNABHÄNGIGEN- UND POTENTIELLEN MEDIATORVARIABLEN IN DER GESAMTSTICHPROBE	233
TAB. 61: FIT-INDICES ZUM ZUSAMMENHANGSMODELL VON SOZIALER RÜCKENDECKUNG (UV), TEAM-IDENTIFIKATION, TEAM- COMMITMENT, ARBEITSZUFRIEDENHEIT (M) UND HILFSBEREITSCHAFT (AV)	234
TAB. 62: MODELLFIT NACH GLEICHSETZUNG DER FAKTORENLOADUNGEN (SCHRITT B).....	234
TAB. 63: TABELLE ZU DIREKTEN UND INDIREKTEN EFFEKTEN IN DEN MODELLEN	238
TAB. 64: ÜBERSICHT ÜBER DIE VERWENDETEN SKALEN	244
TAB. 65: ÜBERBLICK A) ZUM ZUSAMMENHANG DER SOZIALEN ORIENTIERUNG MIT DER ORGANISATIONALEN IDENTIFIKATION, DEM AFFEKTIVEN ORGANISATIONS-COMMITMENT UND DER ARBEITSZUFRIEDENHEIT SOWIE B) ZUR DURCHSCHNITTLICHEN AUSPRÄGUNG DER KONSTRUKTE IN DEN EXTREMGRUPPEN	249

Tabellenverzeichnis

TAB. 66: ÜBERSICHT ZU DEN ERHOBENEN PRÄDIKTORVARIABLEN	255
TAB. 67: ÜBERBLICK ÜBER DIE VORGEFUNDENEN PRÄDIKTORVARIABLEN VON ORGANISATIONALER IDENTIFIKATION, AFFEKTIVEM ORGANISATIONS-COMMITMENT UND ARBEITSZUFRIEDENHEIT BEI KOLLEKTIVISTEN UND INDIVIDUALISTEN.....	262
TAB. 68: ÜBERBLICK A) ZUM ZUSAMMENHANG DER SOZIALEN ORIENTIERUNG MIT DER TEAM-IDENTIFIKATION UND DEM TEAM-COMMITMENT UND B) DER DURCHSCHNITTLICHEN AUSPRÄGUNG VON TEAM-COMMITMENT UND IDENTIFIKATION IN DEN EXTREMGRUPPEN	268
TAB. 69: ÜBERBLICK ÜBER DIE KORRELATION DER SOZIALEN ORIENTIERUNG MIT DEN ERHOBENEN VERHALTENSFACETTEN SOWIE IHRE DURCHSCHNITTLICHE AUSPRÄGUNG IN DEN EXTREMGRUPPEN.....	280
TAB. 70: ANTEZEDENZIIEN VON ENGAGEMENT UND GEFORDERTEM ARBEITSVERHALTEN BEI STÄRKER KOLLEKTIVISTISCH BZW. INDIVIDUALISTISCH GEPRÄGTER SOZIALER ORIENTIERUNG	283
TAB. 71: FIT-INDICES ZUM LIBERALEN ZUSAMMENHANGSMODELL.....	330
TAB. 72: FIT-INDICES DES MODELLS NACH GLEICHSETZUNG DER FAKTORENLOADUNGEN (SCHRITT B) ..	330
TAB. 73: TABELLE ZU DIREKTEN UND INDIREKTEN EFFEKTEN IM MODELL	334

1 Einleitung

Leistungsstarke und engagierte Mitarbeiter sind *der* entscheidende Erfolgsfaktor für Unternehmen. Von besonderer Bedeutung ist dabei das Ausmaß des Engagements und der Leistung, die über das formal geforderte Arbeitsverhalten hinausgehen. In der Psychologie wird in diesem Kontext von *Extra-Rollenverhalten* (Hertel, Bretz & Moser, 2000) oder *Organizational Citizenship Behavior* (Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ & Near, 1983) gesprochen. Verschiedene Studien belegen die emotionale Bindung an und Identifikation mit dem Unternehmen als gewichtige Einflussfaktoren des freiwilligen Engagements (z.B. Rohmann, Bierhoff & Müller, 2000; Meyer & Allen, 1997; Staufenbiel, 2000).

Modernen Organisationen stellt sich deshalb heute immer häufiger die Frage, wie sie in Zeiten des technologischen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und demographischen Wandels, zunehmenden internationalen Wettbewerbs und der in der Folge notwendigen organisationalen Veränderungsprozesse, die Bindung von leistungsstarken Mitarbeitern an das Unternehmen erhalten und fördern können, um so einem Fachkräftemangel entgegen zu wirken und die Leistungstärke aufrechtzuerhalten.

Fusionen, Auslagerungen und neue Arbeitsformen - wie etwa Zeit-, Leih- oder Telearbeit - können das psychologische Band zwischen Organisation und Mitarbeiter gefährden (Riketta & van Dick, 2004). Aber auch die gesellschaftliche Werteentwicklung, die von Schlagworten wie Freiheit, Autonomie, Selbstverwirklichung und Mobilität geprägt ist sowie steigenden Scheidungsraten, einer sinkenden Anzahl von Eheschließungen, einem Anstieg kinderloser Verbindungen und einem Rückgang religiöser Bindungen begleitet wird, zeichnet ein Bild eines allgemeinen Bindungsverlusts. Der moderne Mensch scheint vielfach keine langfristigen und tiefgreifenden Verbindungen aufbauen zu *wollen* oder zu *können*. Moser (1998) schließt, dass es vor diesem Hintergrund für Mitarbeiter eher unwahrscheinlich ist, ihr gesamtes Arbeitsleben bei ein und demselben Arbeitgeber verbringen zu können.

Die Schwächung der Bindung zwischen Organisation und Mitarbeiter spiegelt sich bereits in den Ergebnissen verschiedener empirischer Studien wider: Den dramatischen Ergebnissen einer bundesweiten Erhebung des Gallup Instituts Wiesbaden (2004) zufolge empfinden rund „87 Prozent der Deutschen keine echte Verpflichtung gegenüber ihrer Arbeit. 18 Prozent der Bundesbürger haben die innere Kündigung bereits vollzogen“ (Quelle: Gallup Institut Wiesbaden, bundesweite Erhebung, 2004). Etwa 69 Prozent der Arbeitnehmer, so das Institut weiter, verrichten einen Dienst nach Vorschrift. Bei den durch das Institut befragten 1822 Personen wurden als Ursachen zu wenig Lob, keine Wertschätzung der Meinung und mangelndes Interesse am Mitarbeiter als Mensch angegeben.

Das *Institut für Arbeits- und Sozialhygiene* (IAS) weist hingegen anhand eigener Studienergebnisse darauf hin, dass die Fluktuationsrate in Organisationen zurzeit zwar gering sei, dafür aber eine sinkende Leistungsbereitschaft bei den Mitarbeitern beobachtet werden könne (IAS, 2004). Dieses fehlende Engagement bei gleichzeitig niedriger Fluktuation sei dabei, so das IAS weiter, auf die angespannte wirtschaftliche Lage und die daraus resultierende Alternativlosigkeit der Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt zurückzuführen. Auch hier

verdichten sich die Hinweise auf innere Kündigungen, betrachtet man Ergebnisse, nach denen ein nicht unerheblicher Teil der Mitarbeiter geneigt ist, das derzeitige Unternehmen zu verlassen, sobald sich Alternativen auftun (vgl. IAS, 2004).

Das Gallup Institut warnt vor den Folgen, die Unternehmen durch die Überzahl demotivierter Mitarbeiter entstehen und schätzt den jährlichen Schaden auf über 230 Milliarden Euro (Quelle: Gallup Institut Wiesbaden, bundesweite Erhebung, 2004). Gut qualifizierte Mitarbeiter zu halten und ihre Motivation zu sichern, indem ihre Verbundenheit und Identifikation erhalten bzw. gefördert werden, wird mehr und mehr zu einer erfolgskritischen Aufgabe und entsprechender Herausforderung für Unternehmen. Es stellt sich die Frage, inwiefern sich der einzelne Mitarbeiter überhaupt mit seiner Organisation identifizieren kann, wenn sie ihm gerade in Großunternehmen mit ihren weitläufigen Hierarchieebenen, einer oft unübersichtbaren Vielzahl an Abteilungen, Produktionsbereichen und Projektgruppen als komplexes und abstraktes soziales System gegenübersteht.

1.1 Problemstellung

Als ein Schlüssel zur Identifikations- und Bindungsbereitschaft von Mitarbeitern erweist sich das Bedürfnis des Individuums nach Selbstdefinition und einem positiven Selbstbild (z.B. Ashforth & Mael, 1989; Mael & Ashforth, 1995; Pratt, 1998): Je stärker die Unternehmensmitgliedschaft das Selbstbild positiv beeinflusst, desto enger ist die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen.

Als selbstwertrelevante und damit bindungsfördernde Attribute haben sich die Attraktivität der Unternehmensmerkmale, -leistungen und -produkte oder das öffentliche Ansehen des Unternehmens herausgestellt. Die Empfindung, Teil eines prestigeträchtigen Unternehmens zu sein, scheint demnach das Selbstwertgefühl in hohem Maße positiv zu beeinflussen. Aber auch das soziale Klima am Arbeitsplatz oder die Merkmale der Tätigkeit (Interessantheit, Abwechslung und Herausforderung), spielen eine wichtige Rolle bei der Entstehung organisationaler Bindung (z.B. Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1993). Korrespondierend mit diesen Befunden zeigt sich ein enger Zusammenhang der organisationalen Bindung mit der Arbeitszufriedenheit (z.B. Moser, 1996; 1997; Meyer & Allen, 1997).

Die bisherigen Untersuchungen und die Überlegungen zur Theorie der sozialen Identität (SIT) und sozialen Selbstkategorisierung (SCT) von Tajfel und Turner (1978; 1979; 1981; 1986; 1989) sowie zur Identifikation des Individuums mit Organisationen (vgl. z.B. Mael & Ashforth, 1989; 1995; Dutton et al., 1994; van Dick, 2004a; 2004b) unterstellen ein generelles Bedürfnis des Individuums nach Gruppenzugehörigkeiten zur Selbstdefinition und Selbstaufwertung. Die Möglichkeit eines individuell unterschiedlich stark ausgeprägten Bedürfnisses nach Selbstdefinition bzw. -aufwertung über Gruppenmitgliedschaften und folglich der Identifikation mit sozialen Gruppen oder Organisationen berücksichtigen sie dabei kaum.

Die vorliegende Untersuchung geht von der Existenz solcher interindividuellen Unterschiede aus. Zentral ist die Überlegung, dass sich Menschen in ihrer sozialen Orientierung voneinander unterscheiden und entweder stärker kollektivistisch oder stärker individualistisch orientiert

sind. Die persönlichen Bedürfnisse und Erwartungen, die als Maßstäbe an die Arbeit angelegt werden, sollten je nach sozialer Orientierung verschieden sein. Aus diesem Grund wird vermutet, dass die Antezedenzen organisationaler Identifikation und Bindung von der sozialen Orientierung der Person moderiert werden.

1.2 Theoretischer Bezugsrahmen

Die Problemstellung der vorliegenden Studie basiert auf verschiedenen theoretischen Konzepten, die für die Fragestellung dieser Arbeit relevant sind: den allgemeinen Mechanismen sozialer Identifikation, wie sie die Theorien der sozialen Identität (SIT) und sozialen Selbstkategorisierung (SCT) von Tajfel und Turner beschreiben und der speziellen Identifikation mit Organisationen wie sie die Überlegungen von z.B. Mael und Ashforth oder van Dick thematisieren. Die organisationale Bindung wird anhand des Commitment-Konzepts von Allen und Meyer betrachtet.

Den theoretischen Hintergrund zu den Überlegungen einer unterschiedlichen sozialen Orientierung, welche sich in kollektivistischer und individualistischer Orientierung manifestieren sollte, liefern die kulturbezogenen Überlegungen zur Identität von Hofstede (1980), Triandis (1985, 1989, 1995) und Markus und Kitayama (1991).

Neben den Konzepten der Identifikation und des Commitments wird die Arbeitszufriedenheit in die Untersuchung miteinbezogen, da verschiedene Studien enge Zusammenhänge der Konstrukte belegen. Die Qualität der Arbeitszufriedenheit, so wird vermutet, hängt in besonderem Maße mit der sozialen Orientierung zusammen. Zentral ist die Annahme, dass die Ursachen der Arbeitszufriedenheit in Abhängigkeit von der sozialen Orientierung differieren: Individualisten und Kollektivisten könnten sich hinsichtlich der Arbeits- und Organisationsbedingungen, die zur Arbeitszufriedenheit beitragen, unterscheiden.

Als Effektivvariable der organisationalen Identifikation, Bindung und Arbeitszufriedenheit wird in der vorliegenden Untersuchung das Organizational Citizenship Behavior betrachtet.

1.2.1 Soziale Orientierung: Kollektivismus versus Individualismus

Die Annahme einer unterschiedlichen sozialen Orientierung, die die Entstehungsbedingungen und Effekte organisationaler Bindung und Arbeitszufriedenheit moderieren könnte, basiert maßgeblich auf den kulturbezogenen Überlegungen zur Identität von Hofstede (1980), Triandis (1985, 1989, 1995) sowie Markus und Kitayama (1991). Den Theorien folgend, wird hier zwischen kollektivistischer und individualistischer Orientierung differenziert, die im Allgemeinen als gegensätzliche Ausprägungen einer sozialen Orientierung angesehen werden (Hui, 1988; Triandis, 1995).

Stark *kollektivistisch* orientierte Menschen empfinden ein starkes Wir-Bewusstsein, eine hohe Gruppensolidarität und sind bestrebt, sich zum Wohl und Erfolg der Gruppe zu verhalten und Schande oder Misserfolge für sie zu vermeiden (Triandis, 1989). Das Wohlbefinden des

Kollektivismen ist als erheblich von dem Ausmaß der Integration in verschiedene Gruppen, der erfolgreichen Ausübung sozialer Rollen und der Erfüllung gruppenbezogener Verpflichtungen beeinflusst anzusehen (vgl. Markus & Kitayama, 1991). Wenn diese Bedürfnisse innerhalb eines Unternehmens befriedigt werden können, ist folgerichtig anzunehmen, dass eine starke Identifikation mit und tiefe Bindung an die Organisation entsteht, die sowohl dem Individuum als auch der Organisation zugutekommt.

Für ausgeprägt *individualistisch* orientierte Personen ist dagegen die Fokussierung auf die eigene Person charakteristisch: Persönliche Ziele, Eigenschaften, Leistungen und Erfolge bilden die zentralen Größen des Selbstbewusstseins und der Selbstbewertung (Triandis et al., 1988). Als kennzeichnend wird ein starkes Ich-Bewusstsein, verbunden mit dem Streben nach Selbstverwirklichung und Selbstbestimmung erachtet (Triandis, 1995). Persönliche Freiheit, emotionale Unabhängigkeit und Privatheit sind hoch geschätzte Werte. Individualistisch orientierte Personen haben das starke Bedürfnis, sich als einzigartig zu empfinden und positiv von anderen zu unterscheiden (Markus & Kitayama, 1991). Ihr Wohlbefinden resultiert aus dem Erreichen persönlicher Ziele (Oyserman, 2002). Abgesehen von der eigenen Kernfamilie ist die Beziehung zu sozialen Gruppen eher instrumenteller Natur (Markus & Kitayama, 1991), denn, anders als kollektivistisch orientierte Personen beziehen stark individualistisch orientierte Menschen ihre identitätsbildenden Informationen aus eigenen Leistungen und Vergleichen mit anderen Personen, ohne auf eine spezifische Gruppe angewiesen zu sein (Oyserman, 2002).

Es wird deutlich, dass sich Selbstverständnis, Weltsicht und Verhalten von individualistisch und kollektivistisch orientierten Menschen erheblich voneinander unterscheiden. Triandis (1995) nimmt die sozialen Orientierungen als stabile Persönlichkeitsmerkmale an, die zwar von der jeweiligen Kultur beeinflusst werden, in ihrer konkreten Ausgestaltung aber interindividuell verschieden ausfallen können. So erscheint es für ihn denkbar, dass es auch in individualistischen Kulturen Personen mit stärker kollektivistischer Orientierung gibt und umgekehrt. Er betrachtet die soziale Orientierung als Kontinuum und vermutet, dass Individuen eines Kulturkreises an verschiedenen Punkten dieses Kontinuums angesiedelt sind. Dieser Überlegung folgend ist anzunehmen, dass sich auch in Unternehmen die Mitarbeiter (eines Kulturkreises) hinsichtlich der Ausprägung ihrer sozialen Orientierung voneinander unterscheiden.

1.2.2 Bindung: Identifikation und Commitment

Da die organisationale Identifikation und Bindung in der vorliegenden Arbeit als zentrale Konstrukte auf ihre Entstehungsbedingungen und Effekte in Abhängigkeit von der sozialen Orientierung (kollektivistisch versus individualistisch) hin überprüft werden, sollen sie an dieser Stelle zunächst kurz erläutert werden, um die Verwandtschaft der Konstrukte einerseits und ihre Differenzierbarkeit andererseits aufzuzeigen.

Die soziale Identifikation - in der vorliegenden Arbeit konkret im Kontext von Organisationen betrachtet - beschreibt, den Prämissen der Theorie der sozialen Identität (Tajfel, 1978; Tajfel &

Turner, 1979; 1986) folgend, inwieweit sich Mitarbeiter über ihre Organisationszugehörigkeit selbst definieren, d.h. inwiefern diese zum Bestandteil des Selbstbilds bzw. zur sozialen Identität wird. Die Basis für diese Überlegungen bilden die Annahmen der Theorien der Selbstkategorisierung („self categorization theory“ = SCT) von Turner (1978; 1981; 1989) und der sozialen Identität („social identity theory“ = SIT) von Tajfel und Turner (1979; 1986). Sie differenzieren zwischen personaler und sozialer Identität als zwei Bestandteilen eines umfassenden Selbstkonzepts.

Auf personaler Ebene kategorisiert sich die Person als einzigartiges Individuum. Die persönlichen Merkmale und ihre Unterscheidung von Merkmalen anderer Personen treten in den Vordergrund der Selbstbeschreibung. Auf sozialer Ebene kategorisiert sich die Person als Mitglied bestimmter Gruppen. Tajfel und Turner vermuten, dass der Mensch nach einer positiven Selbstbewertung strebt und einen Teil seiner Selbstbewertung von Gruppenzugehörigkeiten ableitet, die in das Selbstkonzept integriert werden. Von besonderer Bedeutung sind dabei Vergleichsergebnisse der Eigengruppe (Ingroup) mit Fremdgruppen (Outgroups).

Gruppen- bzw. Organisationszugehörigkeiten werden bei starker Identifikation mit dem Unternehmen als soziale Identitäten in das Selbstkonzept integriert und in bestimmten Situationen im Selbstkonzept salient (vgl. Turner, 1987). Die Identifikation trägt immer zur Definition sozialer Identität bei (van Dick, 2004b), wobei die Wahrscheinlichkeit bzw. die Qualität der Identifikation mit der Attraktivität der Gruppenzugehörigkeiten und positiven Gruppenvergleichen verbunden ist (vgl. Tajfel, 1978). Im Kontext von Unternehmen bedeutet dies: Je attraktiver die Organisation (z.B. im Vergleich mit anderen Unternehmen oder ihrem Ansehen in der Öffentlichkeit) und ihre Merkmale (Produkte, Ziele, Erfolge), desto stärker identifizieren sich Mitarbeiter mit ihr (vgl. Dutton, Dukerich und Harquail, 1994).

Ist eine soziale Kategorie als soziale Identität im Selbstkonzept salient, beschreibt sich das Individuum anhand der gruppenspezifischen Merkmale und verhält sich entsprechend der Gruppennormen. Es treten also die Gemeinsamkeiten mit anderen Personen in den Vordergrund.

In ihren Überlegungen zur SIT fokussieren Tajfel und Turner vor allem die Antezedenzen sozialer Identität bzw. sozialer Identifikationsprozesse und ihre Effekte auf das Verhalten des Individuums. Turner und Tajfel (1979) vermuten, dass der Mensch, gebunden an die situationsbedingte Salienz personaler oder sozialer Identität im Selbstkonzept, von interpersonalem (personale Ebene) zu intergruppalen Verhaltensweisen (soziale Ebene) wechselt - und umgekehrt. Bezogen auf den Kontext von Organisationen bedeutet dies, dass die Person im Zuge der Identifikation die Unternehmenswerte als eigene übernimmt, d.h. je stärker die Identifikation, desto höher ist die Übereinstimmung der persönlichen Werte mit denen der Organisation (Mael & Ahforth, 1989; Hogg & Terry, 2003; van Dick, 2004b) und desto positiver fallen die arbeitsbezogenen Verhaltensweisen des Mitarbeiters aus (z.B. Tyler, 2003; Ellemers, 2003).

Verschiedene Studien belegen unterschiedliche Dimensionen von Identifikation (van Dick, Wagner & Gautam, 2002): Die *kognitive* (Wahrnehmung der Person, Mitglied einer bestimmten Gruppe/Organisation zu sein), *evaluative* (Bewertung von Attributen, die der

Gruppe/Organisation von außen zugeschrieben werden), *affektive* (emotionale Bewertung bzw. Bedeutung der Gruppenmitgliedschaft) und eine *konative/behaviorale* Dimension (Anpassung des Verhaltens an die Werte und Ziele der Gruppe) trennen. Diese Untersuchung fokussiert die Ausprägung der affektiven Dimension.

Das Commitment wird hier anhand der Überlegungen von Allen und Meyer (1990; 1997) betrachtet. Dem Ansatz der Autoren folgend, kann zwischen drei Komponenten des Commitments unterschieden werden: dem affektiven, normativen und kalkulatorischen Commitment. Das affektive Commitment beschreibt nach Ansicht von Allen und Meyer (1997), inwieweit sich Mitarbeiter ihrer Organisation zugehörig und emotional verbunden fühlen: Die Mitarbeiter bleiben im Unternehmen, weil sie es *wollen*. Das normative Commitment resultiert aus moralischen Verpflichtungsgefühlen: Die Mitarbeiter bleiben im Unternehmen, weil sie glauben es zu *sollen*. Das kalkulatorische Commitment entspringt verschiedenen Kosten-Nutzen-Abwägungen: Die Mitarbeiter verbleiben in der Organisation, weil sie es *müssen* – ein Wechsel des Unternehmens wird als verlustreich erlebt (z.B. Positionsverlust) oder ist aus Mangel an passablen Alternativen unmöglich.

Es herrscht weitgehende Einigkeit darüber, dass sich Identifikation und Commitment in ihrer affektiven Komponente überschneiden, die Facetten des normativen und kalkulatorischen Commitments sich aber nicht im Konzept der Identifikation wiederfinden lassen. Aus diesem Grund wird hier ausschließlich das Verhältnis zwischen affektiver Identifikation und affektivem Commitment betrachtet.

Van Dick (2004 b) verweist auf die häufige Vermischung von affektivem Commitment und Identifikation in Wissenschaft und Praxis (aufgrund ihrer hoch positiven Korrelation) und nimmt anhand eigener empirischer Befunde eine theoretische Differenzierung der Begriffe vor. Demnach überlappen sich die Konstrukte zwar in Teilen, sind aber dennoch als distinkt zu betrachten. Nach Ansicht von van Dick (2002; 2004), wie auch von Mael und Ashforth (1989) oder Rousseau (1998), spiegelt Commitment, als Effekt der Identifikation, die Qualität der Beziehung zur Organisation wider.

In der Praxis sind die Konstrukte der Identifikation und des Commitments vor allem deshalb von Interesse, da verschiedene Studienergebnisse ihre positiven Effekte auf die arbeitsbezogenen Einstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeitern belegen: Beispielsweise weisen die Konstrukte positive Zusammenhänge mit dem freiwilligen Engagement und der Motivation auf (z.B. Moser, 1996; Moser, 1997; Meyer & Allen, 1997; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002; van Dick, Ogner & Gautam, 2002; Ellemers, 2003; Riketta & van Dick, 2004; van Dick 2004b). Eine hohe Identifikation und Bindung der Mitarbeiter führt dazu, dass sich die Mitarbeiter aktiv für den Fortbestand und Erfolg des Unternehmens einsetzen (vgl. Ashforth & Mael, 1989; Mael & Ashforth, 1992).

Aber nicht nur Organisationen profitieren von der Identifikation und Bindung der Mitarbeiter: Menschen betrachten Organisationen als soziale Systeme, in denen sie spezifische Bedürfnisse befriedigen können und wollen. Wie die Human-Relations-Bewegung lehrt, basiert die Bereitschaft zur Bindung und zum Engagement von Menschen in Organisationen auf einer Reihe von unterschiedlichen Faktoren: Ergebnisse einer Vielzahl wissenschaftlicher Studien weisen darauf hin, dass Wohlbefinden, Motivation, Produktivität und Engagement erheblich

von nichtmateriellen Faktoren beeinflusst und gefördert werden, wie z.B. Zugehörigkeitsgefühlen, Selbstverwirklichungspotentialen bei der Arbeit, vielseitigen und interessanten Arbeitstätigkeiten, Lob und Anerkennung durch Vorgesetzte und Kollegen oder der wahrgenommenen Fairness (z.B. Weinert, 1998; Rousseau, 1995; Tyler & Blader, 2000). Darüber hinaus kann die Organisationszugehörigkeit, wie eingangs bereits erwähnt, den Selbstwert positiv beeinflussen und als soziale Identität in das Selbstkonzept integriert werden und leistet damit einen Beitrag zur Sinnstiftung und Identitätsbildung des Individuums.

Anhand verschiedener Studienergebnisse können einzelne Identifikations- und Bindungsziele (bzw. -foci) von Mitarbeitern in Organisationen unterschieden werden: beispielsweise die Organisation insgesamt, die Abteilung, die Arbeit, der Vorgesetzte, die Arbeitsgruppe, der Beruf oder die Karriere (z.B. Moser, 1996; Meyer & Allen, 1997; van Dick, Stellmacher & Christ, 2003; Felfe, Six, Schmook & Knorz, 2001). Die vorliegende Untersuchung konzentriert sich im Folgenden auf die Überprüfung der Bindung an und Identifikation mit der Organisation, Arbeitsgruppe und Karriere als zentralen Foci.

1.2.3 Arbeitszufriedenheit

Wie eingangs bereits erläutert, wird die Arbeitszufriedenheit ebenfalls in die Studie aufgenommen, da verschiedene Untersuchungsergebnisse besondere Zusammenhänge des Konstrukts mit der Identifikation und dem Commitment belegen (z.B. Moser, 1996; Maier & Woschée, 2002; Felfe & Six, 2006). Dabei sind allerdings die Wirkbeziehungen strittig: Einerseits ist ein Anstieg der Identifikation und Bindung mit zunehmender Arbeitszufriedenheit möglich, andererseits könnte diese auch durch das Ausmaß der Identifikation und Bindung beeinflusst werden. Verschiedenen Studienergebnissen sind Belege für beide Kausalrichtungen zu entnehmen (z.B. Meyer & Allen, 1997; Abrams & de Moura, 2003; Riketta & van Dick, 2004).

Darüber hinaus wird in der vorliegenden Arbeit angenommen, dass die soziale Orientierung eine moderierende Wirkung auf die Antezedenzen der Arbeitszufriedenheit ausübt: Ebenso wie bei der Identifikation und Bindung wird auch hier angenommen, dass sich Kollektivisten und Individualisten hinsichtlich ihrer Erwartungen und Bedürfnisse an die Arbeits- und Organisationsbedingungen, deren Befriedigung die Zufriedenheit prägt, voneinander unterscheiden.

Den Überlegungen in der Literatur folgend, wird die Arbeitszufriedenheit als eine relativ stabile, emotionale Einstellung von Mitarbeitern gegenüber ihrer Arbeit aufgefasst (vgl. Felfe, Schmook, Six & Wieland, 2005). Sie kann als das Ergebnis vielfältiger kognitiver Bewertungs- und Abwägungsprozesse gegenüber dem Arbeitsplatz bzw. der Arbeitstätigkeit betrachtet werden (vgl. Gebert & Rosenstiel, 2002): Je stärker die persönlichen Erwartungen und Bedürfnisse des Individuums im Kontext der Arbeit befriedigt werden können, desto höher ist dessen Arbeitszufriedenheit (vgl. Martin, 2003).

1.2.4 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Der Begriff des Organizational Citizenship Behavior (OCB) bezieht sich auf ein Konzept, das auf Organ und Kollegen (z.B. Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ & Near, 1983) zurückgeht und das freiwillige Engagement im Kontext der Arbeit beschreibt. Das OCB ist nach Organ dadurch gekennzeichnet, dass es über die formalen Arbeitsanforderungen hinausgeht und sich auf sehr unterschiedliche Art ausdrücken kann. Organ betrachtet beispielsweise die Ausprägungen von Hilfsbereitschaft, Gewissenhaftigkeit, Loyalität und Unkompliziertheit, als „weichen“ Leistungsdimensionen, die aber einen erheblichen Beitrag zur Steigerung der organisationalen Leistungsfähigkeit und Produktivität liefern.

Verschiedene Studien belegen positive Zusammenhänge des OCB mit der organisationalen Identifikation (z.B. Rohmann et al., 2000), dem affektiven Commitment (z.B. Meyer & Allen, 1997; Staufenbiel, 2000) und der Arbeitszufriedenheit (z.B. Organ & Konovsky, 1989; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002).

Die Aufnahme des OCB als Effektvariable von Identifikation, Commitment und Zufriedenheit hat für die vorliegende Untersuchung den Vorteil, dass verschiedene Verhaltensdimensionen erhoben und auf unterschiedliche Moderatoreffekte der sozialen Orientierung hin betrachtet werden können.

1.3 Präzisierung der Fragestellungen

Das Ziel dieser Arbeit ist die Beantwortung der Frage, inwieweit grundlegende soziale Orientierungen von Mitarbeitern deren Erleben und Verhalten im Kontext von Arbeit und Betrieb beeinflussen bzw. ob sich in Abhängigkeit von der sozialen Orientierung besondere Zusammenhänge finden lassen. Im Kern wird vermutet, dass sich die Beziehungsqualität zum Unternehmen, welche anhand von Identifikation, Commitment und Arbeitszufriedenheit betrachtet werden soll und deren Entstehungsbedingungen in Abhängigkeit von der sozialen Orientierung unterscheiden. Somit wird der sozialen Orientierung eine Moderatorwirkung auf diese Zusammenhänge unterstellt.

Die Differenzierung zwischen Kollektivismus und Individualismus als stabilen sozialen Orientierungen, wie sie die kulturbezogenen Ansätze vornehmen, wird in dem vorliegenden Untersuchungsvorhaben auf Organisationen übertragen. Es wird angenommen, dass grundsätzlich zwischen zwei Mitarbeitertypen unterschieden werden kann, die als folgende Extreme denkbar sind:

Der ausgeprägte „Individualist“

Eine starke individualistische Prägung der sozialen Orientierung ist gekennzeichnet von

- der primären Kategorisierung auf der personalen Identitätsebene,
- der Ableitung personaler Identitätsinhalte von persönlichen Erfolgen und Leistungen,
- einer starken Identifikation mit der persönlichen Karriere bzw. einem hohen Karriere-Commitment,

- einer hohen kalkulatorischen Bindung an die Organisation (worin bestehen Kosten und Nutzen des Verbleibs? Gibt es attraktive Alternativen?),
- einer geringen Identifikations- und emotionalen Bindungsbereitschaft bzw. -fähigkeit in Bezug auf Organisation und die Arbeitsgruppe,
- einem hohen arbeitsbezogenen Engagement, welches vor allem durch das Karriere-Commitment beeinflusst wird,
- einem starken Einfluss von Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie spezifischen Merkmalen der Arbeitstätigkeit (z.B. Handlungsspielraum, Herausforderung und Interessantheit der Aufgaben) auf die Arbeitszufriedenheit.

Der ausgeprägte „Kollektivist“

Eine starke kollektivistische Prägung der sozialen Orientierung ist gekennzeichnet von

- der primären Kategorisierung auf der sozialen Identitätsebene,
- dem starken Streben nach sozialer Integration und Zugehörigkeit,
- der Ableitung eines Teils der sozialen Identität von der Organisations-/ Teamzugehörigkeit,
- einer hohen Identifikations- und emotionalen Bindungsbereitschaft mit bzw. an Unternehmen/Arbeitsgruppe,
- einer besonderen Bedeutung des sozialen Klimas als Ausdruck sozialer Integration,
- einem hohen Engagement für den Erfolg des Unternehmens, das durch die organisationale Identifikation und Bindung beeinflusst wird,
- einer besonderen Bedeutung sozialer Beziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen (konkret z.B. Anerkennung durch Vorgesetzte und Kollegen, gegenseitige Unterstützung, Zusammenhalt in der Arbeitsgruppe) auf die Arbeitszufriedenheit.

Bisher sind die oben skizzierten Unterschiede zwischen den beiden dargestellten Mitarbeitertypen als Mitarbeiter desselben Unternehmens innerhalb desselben Kulturkreises, soweit der Autorin bekannt, nicht betrachtet worden und machen die Originalität der Studie aus. Die oben charakterisierten Mitarbeitertypen werden in dem vorliegenden Dissertationsvorhaben zum besseren Verständnis zunächst bewusst als theoretische „Reinformen“ stark polarisiert dargestellt. In der Praxis werden diese Reinformen eher selten vorzufinden sein, allerdings wird hier angenommen, dass jeder Mensch tendenziell entweder *eher* kollektivistisch oder *eher* individualistisch orientiert ist.

Zentral ist die Annahme unterschiedlicher Bedürfnisse, Erwartungen und Bewertungsmaßstäbe an Gruppenzugehörigkeiten, welche die Ausprägung von Identifikation und Commitment sowie ihre Entstehungsbedingungen beeinflussen sollten. In dieser Untersuchung soll deshalb untersucht werden, ob die soziale Orientierung den Zusammenhang von Arbeits- und Organisationsmerkmalen mit der Bindung und Identifikation moderiert.

Das Dissertationsvorhaben geht davon aus, dass das psychologische Band zwischen Organisation und Individuum nur durch einen Brückenschlag zwischen den Bedürfnissen und

Interessen der Mitarbeiter und denen der Organisation stabil bleiben bzw. eingedenk der eingangs zitierten Untersuchungsergebnisse wieder an Kraft gewinnen kann. Ein Weg zur Steigerung der organisationalen Identifikation und Verbundenheit von Mitarbeitern könnte womöglich in der Berücksichtigung unterschiedlicher sozialer Orientierungen und der damit verbundenen verschiedenen Bedürfnisse bereitet werden. Im Mittelpunkt dieser Untersuchung steht daher die Frage, ob zwischen den skizzierten Mitarbeitertypen differenziert werden kann und ob die soziale Orientierung die oben beschriebene Moderatorwirkung aufweist.

Die Überlegungen der Arbeit stellen insofern einen Zugewinn für Wissenschaft und Praxis dar, als bisher kaum differenzierte Untersuchungen zu der angenommenen Moderatorwirkung sozialer Orientierungen auf die Qualität von Identifikation und Commitment vorgenommen wurden. Einzig Felfe (2006) hat bisher, soweit der Autorin bekannt, Untersuchungen zur Ausprägung verschiedener *Commitmentfoci* bei Kollektivisten und Individualisten durchgeführt. Die oben angeführten Überlegungen lassen sich in folgende Leitfragen zusammenfassen, die im Folgenden überprüft werden:

Gibt es unterschiedliche Ausprägungen der sozialen Orientierungen bei Mitarbeitern *eines* Unternehmens?

Unterscheiden sich Kollektivisten und Individualisten signifikant im Erleben und Verhalten in Organisationen?

Unterscheiden sich die Entstehungsbedingungen von Commitment, Identifikation und Zufriedenheit bei Kollektivisten und Individualisten?

Weisen Kollektivisten ein höheres Maß an emotionaler Identifikation und affektivem Commitment gegenüber dem Unternehmen auf als Individualisten?

Ist die emotionale Bindung an die Arbeitsgruppe bei Kollektivisten stärker als bei Individualisten?

Ist das Karriere-Commitment bei Individualisten stärker ausgeprägt als bei Kollektivisten?

Ist das OCB bei Kollektivisten und Individualisten unterschiedlich stark ausgeprägt?

Die theoretischen Überlegungen zu den Zusammenhängen zwischen den untersuchten Variablen bildet das nachfolgende Übersichtsmodell ab:

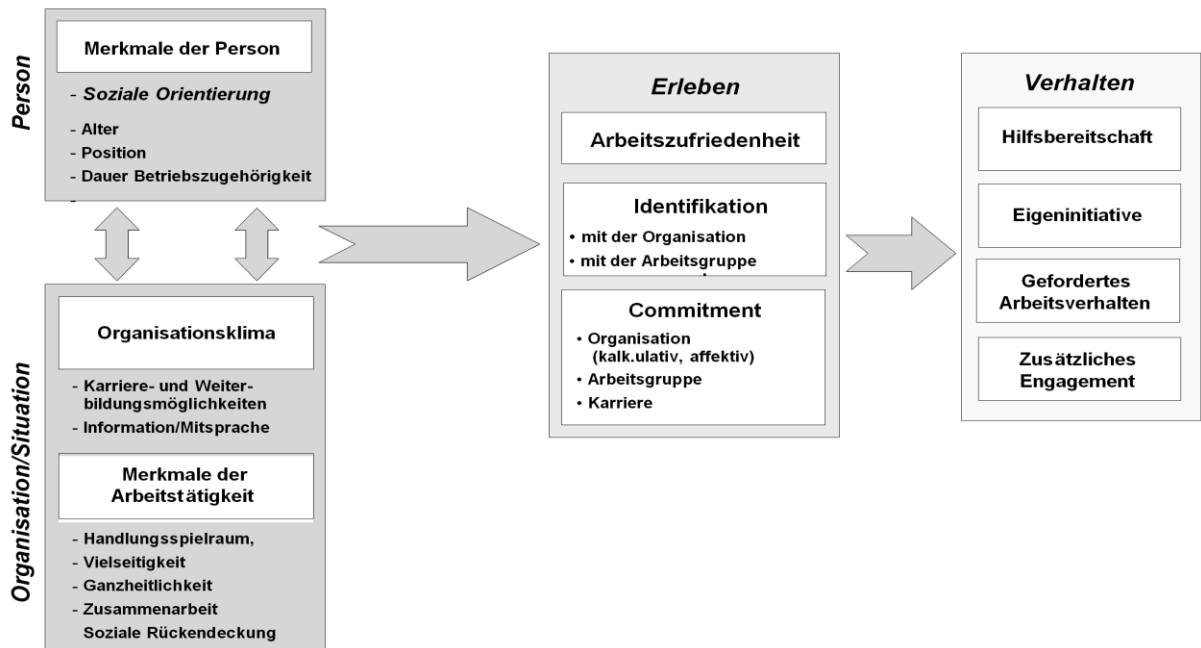


Abb. 1: Ausgangsmodell der Untersuchung

Dem Modell ist zu entnehmen, dass zwischen den Merkmalen der Person und den Merkmalen der Organisation bzw. der konkreten Arbeitstätigkeit/Arbeitssituation eine Interaktion vermutet wird. Demnach werden die organisationalen Merkmale in Abhängigkeit von den personalen Merkmalen, Zielen und Interessen unterschiedlich wahrgenommen und bewertet. Das Erleben der Person, d.h. das Ausmaß ihrer Zufriedenheit, Bindung und Identifikation, sollte davon geprägt sein, wie sehr sie ihre Bedürfnisse und Erwartungen in der Organisation bzw. im Kontext der Arbeit befriedigen kann. Dieser Aspekt wird beispielsweise in vielen Theorien zur Arbeitszufriedenheit betont (z.B. Vroom, 1964; Lawler, 1973; Bruggemann, 1975). Zentral ist die Überlegung, dass sowohl die Wahrnehmung der spezifischen Organisationsmerkmale als auch das Erleben und Verhalten der Person maßgeblich von ihrer sozialen Orientierung (eher kollektivistisch bzw. eher individualistisch) beeinflusst bzw. moderiert wird.

2 Soziale Identität und organisationale Identifikation

Wie eingangs erläutert, ruht das zentrale Interesse der vorliegenden Untersuchung auf der angenommenen Moderatorwirkung individualistischer und kollektivistischer Orientierung auf die Entstehungsbedingungen und Ausprägung organisationaler Identifikation und Bindung von Mitarbeitern. Einen ersten Zugang zum Verständnis von kollektivistischer bzw. individualistischer Orientierung ermöglicht die Definition sozialer bzw. personaler Identität, wie sie Tajfel und Turner mit ihren Theorien zur sozialen Identität (SIT) und der sozialen Selbstkategorisierung (SCT) vornehmen. Zudem fokussieren die Theorien vor allem die Prozesse der sozialen Identifikation und bilden, vor dem Hintergrund der Fragestellung der Antezedenzen organisationaler Identifikation, einen Grundbaustein der vorliegenden Arbeit. Die für die Untersuchung relevanten, zentralen Annahmen der Theorien werden im Folgenden vorgestellt und diskutiert.

Da sich die vorliegende Arbeit auf die Identifikation mit bzw. die Bindung an Organisationen als bedeutsamen sozialen Einheiten des Arbeitslebens konzentriert, sind im nachfolgenden Abschnitt verschiedene Theorien und empirische Befunde zu den Antezedenzen, Foci und Effekten organisationaler Identifikation dargestellt.

Anschließend werden zentrale theoretische Überlegungen und Befunde der kulturvergleichenden Psychologie zu Individualismus und Kollektivismus eingeführt. Die Differenzierung zwischen eher individualistisch bzw. kollektivistisch orientierten Mitarbeitern in Unternehmen basiert auf den kulturellen Ansätzen und Studienergebnissen zur Identität von Hofstede (1980; 1999), Triandis (1985; 1989; 1991; 1995), Markus und Kitayama (1991). Diese werden in ihren Grundzügen vorgestellt. Nachfolgend werden die Überlegungen von Hinkle und Brown (1990; 1992) aufgegriffen, die die Annahmen von SIT und SCT mit der kulturpsychologischen Differenzierung zwischen Kollektivismus und Individualismus vereinen und in der vorliegenden Arbeit von zentralem Interesse sind.

Abschließend werden erste Hypothesen zur Ausprägung und zu den Effekten individualistischer und kollektivistischer Orientierung in Organisationen aufgestellt.

2.1 Zentrale Annahmen von SIT und SCT

Anhand experimenteller Verfahren der Intergruppenforschung zum Verhalten willkürlich ausgewählter und verschiedenen Gruppen zugeteilter Probanden, konnten Tajfel, Billig, Bundy und Flament (1971) eine grundsätzliche Tendenz der Bevorzugung von Eigengruppenmitgliedern gegenüber Fremdgruppenmitgliedern belegen und postulierten ihr „Paradigma minimaler Gruppen“ („minimal group paradigm“). Das Resultat des Experiments zeigt, dass auch in, auf Basis zufälliger und trivialer Kriterien gebildeten Gruppen die bloße Gruppenmitgliedschaft als Ursache für Intergruppendiskriminierung ausreicht. Dies auch obwohl während des Experiments zu keinem Zeitpunkt eine Interaktion innerhalb und zwischen den Gruppen stattfand und bei den Mitgliedern keine Kenntnis über die anderen

Mitglieder der Eigengruppe oder der Fremdgruppe bestand und keine Interessenkonflikte zwischen den Gruppen vorlagen.

Auf Basis dieser Gruppenexperimente versucht Tajfel (1978; Tajfel & Turner, 1979; 1986) mit der Formulierung der SIT („social identity theory“, SIT) das Verhalten des Individuums in Gruppen und soziale Phänomene wie Eigengruppenfavorisierung und Fremdgruppen-diskriminierung zu erklären. Tajfel (1978) nimmt an, dass Gruppen- bzw. Organisations-zugehörigkeiten verinnerlicht, d.h. zum Bestandteil des Selbstkonzepts und dadurch verhaltenswirksam werden. Im Zentrum steht die Annahme des individuellen Strebens nach einer positiv bewerteten sozialen Identität und daran anknüpfende kognitiv-motivationale Prozesse.

Die SIT wurde von Turner (1985; Turner & Oakes, 1989) um die Theorie der Selbstkategorisierung („self categorization theory“, SCT) ergänzt. Die SCT fragt als allgemeinere Theorie nach den Bedingungen und Prozessen, die Individuen überhaupt in die Lage versetzen, sich als Gruppenmitglieder zu fühlen und als Gruppenmitglieder zu handeln. Im Zentrum stehen kognitive Prozesse der Entstehung von sozialer Identität und die Wahrnehmung der eigenen Person und anderer Personen auf unterschiedlichen Ebenen der Abstraktion. Die Theorie betrachtet dabei sowohl die soziale als auch die personale Ebene der Identität und damit verbundene intergruppale bzw. interpersonale Verhaltensweisen. Die SIT lässt sich insofern von den allgemeineren Annahmen der SCT ableiten (Hogg & Turner, 1987), als sie sich als differenzierte bzw. vertiefende Theorie ausschließlich mit der Ebene der sozialen Identität beschäftigt und auf die Beschreibung und Erklärung intergruppalen Verhaltensweisen konzentriert.

Die Grundüberlegung der SIT besteht darin, personale und soziale Identität als Subsysteme des übergeordneten Selbstkonzepts anzunehmen und als Endpunkte eines intraindividuellen Kontinuums des Selbstkonzepts zu beschreiben. Die SCT erweitert diese Überlegung und nimmt personale und soziale Identität als zwei unterschiedliche Abstraktionsebenen der Identität bzw. des Selbstkonzepts an.

Im Mittelpunkt steht die Frage nach dem Verhältnis zwischen personaler und sozialer Identität: Wann kategorisiert sich der Mensch auf personaler Ebene als Individuum bzw. auf sozialer Ebene als Gruppenmitglied? Die personale Identität wird von SIT und SCT als von individuellen Merkmalen und den wahrgenommenen Unterschieden zu anderen Personen gekennzeichnet angenommen. Die soziale Identität dagegen wird als aus bedeutsamen Gruppenmitgliedschaften resultierend vermutet. Tajfel (1978) definiert soziale Identität als: *„...that part of an individual's self-concept, which derives from his knowledge of his or her membership of a social group (or groups), together with the value and emotional significance attached to this membership“* (Tajfel, 1978, S. 63). Genauer noch konstituiert sich die soziale Identität über spezifische Gruppenmerkmale: *„Soziale Identität setzt voraus, dass die Selbst-Interpretation sozial erweitert wird. Eigengruppen-Mitglieder werden mit in die eigene Selbstinterpretation aufgenommen. Diese wird also de-personalisiert. Soziale Identität gründet demnach in der Selbst-Interpretation als austauschbares Gruppenmitglied, also im kollektiven Selbst“* (Mummendey & Simon, 1997; S. 20).

Das Konzept der SIT betont die evaluative bzw. affektive Komponente des Selbstkonzepts bzw. das Selbstwertgefühl des Individuums, wonach das Individuum ein positives Selbstkonzept anstrebt: Die Frage „Wer bin ich?“ geht demnach mit der Frage „Wie *gut* bin ich?“ einher. Die einfachste Erklärung für dieses Phänomen besteht darin, dass sich ein positives Selbstbild besser anfühlt als ein schlechtes: *„We know that people want to think well of themselves, but why? A simple answer is that it feels good. Undoubtedly, people who hold favorable opinions of themselves are happier than people who hold low opinions of themselves“* (Baumeister, 1999, S. 85).

Verschiedene Studien belegen die robuste Tendenz des Individuums, ein positives Selbstbild zu erlangen (vgl. Greenwald & Breckler, 1985; Baumeister, 1999; Tesser, 2001). Der Mensch ist demnach bestrebt, möglichst positive Selbstinformationen zu erhalten. Soziale Vergleichsprozesse und Gruppenzugehörigkeiten bilden eine wichtige Quelle zur Beantwortung identitätsrelevanter Fragen wie „Wer bin ich?“, „Wozu gehöre ich?“, „Wie passe ich hinein?“ (Oyserman, 2001).

Nach Ansicht von Tajfel und Turner (1979; 1986) tendieren Menschen dazu, sich mit Gruppen zu identifizieren, von denen eine positive soziale Identität abgeleitet werden kann. Demnach nehmen sie einen engen Zusammenhang zwischen der Selbstaufwertung des Individuums und seinem Streben nach Gruppenzugehörigkeiten an. Für Pratt (1998) weisen soziale Identifikationsprozesse neben der Funktion der Selbstaufwertung weitere Funktionen für das Individuum auf. Seiner Vermutung nach können beispielsweise subjektive Unsicherheiten in Bezug auf das eigene Selbstkonzept, d.h. die eigenen Gefühle, Einstellungen und Verhaltensweisen reduziert werden (vgl. Hogg & Terry, 2003). Die soziale Identifikation hilft, die soziale Welt zu strukturieren und bietet Verhaltens- und Erwartungssicherheit in Bezug auf die eigene Position in der sozialen Umwelt (Pratt, 1998).

Pratt (1998) benennt darüber hinaus Bedürfnisse nach Zugehörigkeit, Sicherheit und Ganzheitlichkeit als Motoren der Identifikation mit Gruppen. Er nimmt für die meisten Menschen ein starkes Bedürfnis nach Zugehörigkeit in Gruppen an, da der Mensch, als eher soziales Wesen, im Allgemeinen nicht isoliert leben möchte. Die Identifikation ist eine wichtige Möglichkeit, um die Vereinzelung zu vermeiden (Pratt, 1998). Gefühle der Verletzlichkeit und Unsicherheit werden über die Gruppen- bzw. Organisationsmitgliedschaft reduziert, wodurch das Bedürfnis nach Sicherheit befriedigt wird (van Dick, 2004b).

Ausgehend von einem starken Bedürfnis nach Selbstaufwertung, postulieren SIT und SCT, dass die Bewertung der sozialen Identität von der Beurteilung der Gruppen abhängt, denen man angehört. Die Bewertung der Eigengruppe wird durch soziale Vergleiche mit relevanten Fremdgruppen bestimmt. Der Vergleich zwischen Ingroup und Outgroup erfolgt gemäß Turner (1985) mit Hilfe des Meta-Kontrast-Prinzips: Unterschiede innerhalb der Eigengruppe werden minimiert und die zu relevanten Fremdgruppen werden maximiert. Daraus folgt eine Homogenisierung, d.h. Überbetonung der Merkmale. Diese erleichtert die Abgrenzung zu- und den Vergleich der Eigengruppe mit Fremdgruppen. Das Prinzip des Meta-Kontrasts beruht für Turner auf Stereotypisierungsprozessen, die die kognitive Generalisierung von Merkmalen (Ähnlichkeiten und Unterschiede) beinhalten und dem Individuum überhaupt erst eine Systematisierung der sozialen Welt ermöglichen (Turner, 1994).

Fallen die Ergebnisse des Intergruppenvergleichs zum Vorteil der Eigengruppe aus, nehmen Tajfel und Turner (1979) positive Auswirkungen auf die soziale Identität bzw. den Selbstwert des einzelnen Mitglieds an. Ashforth und Mael (1989) leiten von dieser Überlegung die These ab, dass die Motivation zur Identifikation mit der Attraktivität einer sozialen Gruppe zunimmt. Diese These ist für ihre weiteren Überlegungen zur organisationalen Identifikation zentral.

Negative Vergleichsergebnisse sollten dagegen negativ auf das Selbstbild wirken und bei starker Identifikation als persönliche Niederlagen erlebt werden (Hogg, 2003). Die SIT postuliert das Streben nach positiver Distinktheit im Sinne einer Überlegenheit der Eigengruppe: *„They pursue positive distinctiveness for their own group relative to relevant other groups, because this furnishes positive social identity and positive self-esteem“* (Hogg, 2001, S. 62). Erst aus den positiven Ergebnissen sozialer Vergleichsprozesse kann das Individuum auf die Besonderheit der eigenen Merkmale, die sich aus der Gruppenmitgliedschaft ergeben, schließen (Brewer & Gardner, 1996). Mit dem Begriff der positiven Distinktheit der Eigengruppe erklärt Tajfel (1978) Prozesse der Intergruppendiskriminierung und Vorurteilsbildung, ohne dass reale Konflikte zwischen den Gruppen bestehen.

Ausgehend von ihren Überlegungen und den Ergebnissen der oben zitierten Laborstudien formulieren Tajfel und Turner (1979) in der SIT drei Prämissen zur sozialen Identität:

1. *Der Mensch strebt nach einer positiven Selbsteinschätzung.*
2. *Menschen leiten einen Teil ihrer Selbsteinschätzung, ihre soziale Identität, aus ihren Gruppenzugehörigkeiten ab.*
3. *Die Bewertung einer Gruppe ergibt sich aus dem Vergleich dieser Gruppe mit relevanten Gruppen.*

2.1.1 Personale und soziale Identität

Ausgangspunkt der theoretischen Überlegungen Tajfels (1978) für die SIT war die Feststellung, dass das individuelle Selbstkonzept nicht nur von Merkmalen bestimmt wird, die die Person als einzigartig definieren und von anderen Personen unterscheiden (personale Identität), sondern auch von Gruppenmitgliedschaften, also sozial geteilten Merkmalen (soziale Identität, vgl. Mummendey & Otten, 2002).

Turner et al. (1989) definieren das Selbstkonzept als Set kognitiver Repräsentationen des Selbst, die der Person verfügbar sind: Bestimmte Selbstkonzepte werden in spezifischen Situationen „angeknüpft“ und produzieren spezifische Selbst-Eindrücke. Nach Ansicht von Tajfel und Turner (1979) setzt sich das übergeordnete Selbstkonzept („self-concept“) des Individuums aus den beiden Subsystemen der persönlichen bzw. personalen Identität sowie der sozialen Identität zusammen (vgl. auch Brown & Turner, 1981): *„According to SIT, the self-concept comprises a personal identity that encompasses idiosyncratic attributes (e.g. dispositions, abilities) and a social identity that encompasses salient group classifications (e.g.*

nationality, political affiliation)“ (Mael & Ashforth, 1995, S. 310). Das Selbstkonzept umfasst als kognitive Struktur das Wissen über die eigene Person bzw. das Selbstbild.

Turner (1985, SCT) erachtet das Kontinuum von personaler und sozialer Identität in seiner die SIT ergänzenden SCT als dynamisch-flexibel und nimmt beide Ebenen als zeitlich begrenzt „aktiv“ an. Der Begriff der „Salienz“ von Selbstkategorisierungen bildet dabei den Schlüssel: `Salienz` beschreibt die momentane psychische Wichtigkeit einer bestimmten Selbstkategorie, d.h. die Aktivierung einer spezifischen Kategorie im Selbstkonzept (Turner, 1987).

Soziale oder personale Kategorie sind "salient", wenn sie in einer bestimmten Situation funktional anwendbare, angemessene und passende Repräsentationen sozialer Realität sind (Turner et al., 1989). Der soziale Kontext bzw. seine Salienz im Selbstkonzept des Individuums determiniert, ob die Selbstkategorisierung auf personaler oder sozialer Ebene erfolgt.

Ist eine spezifische soziale Kategorie bzw. Gruppe im Selbstkonzept salient, tritt die personale Ebene der Identität in den Hintergrund und die soziale Ebene wird aktiviert: Das Individuum kategorisiert sich auf sozialer Ebene als Mitglied einer bestimmten Gruppe (Turner, 1985; Marques, Abrams, Pérez & Hogg, 2001). Alle für das Selbstkonzept relevanten sozialen Kategorien sind ständig im Hintergrund verfügbar und leicht aktivierbar: „*The category that best fits the field becomes salient in that context*“ (Hogg & Terry, 2000, S. 125).

Mit der Salienz einer bestimmten sozialen Kategorie im Selbstkonzept, bestimmt diese zu einem großen Teil Wahrnehmung, Denken, Fühlen und Verhalten und aktiviert die mit ihr verbundene soziale Identität - also mehr als stärker das Wissen um eine Gruppenzugehörigkeit. Ist die personale Ebene des Selbstkonzepts salient, sind die persönlichen Verhaltensweisen nach Tajfel (1978) von individuellen Merkmalen geprägt, d.h. die soziale Interaktion wird von persönlichen Interessen und Zielen gelenkt. Ist dagegen die soziale Ebene des Selbstkonzepts salient, orientiert sich das individuelle Verhalten an den Merkmalen bzw. Verhaltensregeln und Zielen (*Prototypen*) der Gruppe.

Für Turner konstituiert sich die personale Identität zu einem wesentlichen Teil aus der sozialen Identität und er geht von einer ausgeprägten Interaktion beider Ebenen aus (Oakes et al., 1994). Hogg und Abrams (1988) greifen die Überlegung Turners (1987) auf und nehmen die personale Identität als auf spezifischen Attributen beruhend an, die aus konkreten Beziehungen zu bestimmten Personen resultieren und an diese gebunden sind (z.B. „Sohn von X“, „Freund von Y“). Sie messen demnach Erfahrungen der sozialen Interaktion eine starke Bedeutung für das Selbstkonzept insgesamt bei.

2.1.2 Soziale Identifikation

Die Grundlage sozialer Identitätsbildung besteht für Tajfel (1978) in der *Identifikation* mit einer in diesem Sinne als attraktiv wahrgenommenen sozialen Gruppe. Tajfel (1981) definiert soziale Gruppen in diesem Kontext als aus zwei oder mehr Personen bestehend, die sich als Mitglieder derselben sozialen Kategorie wahrnehmen (vgl. auch Turner, 1987) und eine gemeinsame soziale Identifikation mit demselben sozialen Objekt aufweisen (vgl. Simon & Mummendey, 1997). *Objektiv* kann Identifikation zunächst als „...die Zuordnung eines Objektes zu einer

Klasse von Objekten...“ (van Dick, Wagner & Gautam, 2002, S. 149), *subjektiv* dagegen als „...*perception of oneness with or belongingness to some human aggregate*“ (Ashforth & Mael, 1989, S. 21) beschrieben werden. Ein Kind wird beispielsweise objektiv der Gruppe der Schüler oder eine Studentin der Gruppe der Frauen zugeordnet. Diese kann sich wiederum subjektiv, gemessen an der persönlichen Bedeutung der Mitgliedschaft für das eigene Selbstbild, der Gruppe der Juristen zuordnen. Im Zentrum der SIT steht die subjektive Identifikation des Individuums mit sozialen Gruppen.

Die unterschiedliche Qualität von Identifikation, der zufolge sich das Individuum zu einer Vielzahl von Gruppen kognitiv zugehörig fühlen kann (vgl. 1.2.3), ohne diese Klassifizierungen als soziale Identitäten anzunehmen, führte Tajfel (1983) dazu, zwischen verschiedenen Dimensionen sozialer Identifikation zu differenzieren. Zunächst trennt er zwischen einer kognitiven und evaluativen Komponente, denen er später eine affektive hinzufügt: „*In order to achieve the state of `identification`, two components are necessary (...) a cognitive one, in the sense of awareness of membership and an evaluative one, in the sense that this awareness is related to some value connotations*“ (Tajfel, 1983, zitiert nach Pratt, 1998, S. 172).

Auf der **kognitiven** Ebene erkennt sich das Individuum als einer bestimmten Kategorie zugehörig; es ist sich der Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe bewusst und identifiziert sich *als* Mitglied. Nach Mael und Ashforth (1992) gründet die Identifikation auf der kognitiven Komponente, als Aktivierung der Selbstkategorisierung auf sozialer Ebene, auf welche die anderen Komponenten aufbauen.

Auf **evaluativer** Ebene betrachtet und bewertet die Person die Gruppenzugehörigkeit sowohl anhand von Attributen, die sie selbst erkennt als auch anhand von Merkmalen, die der Gruppe von außen zugeschrieben werden. Harquail (1998) ergänzt diese Überlegung und nimmt an, dass die individuelle Bewertung der Identität nicht nur von der eigenen Meinung, sondern auch von der Meinung Außenstehender beeinflusst wird: „*Although Tajfel refers only to individuals` evaluation of their identity, both their own private and others` public evaluations of the identity will influence individuals` emotions*“ (Harquail, 1998, S. 226).

Die **affektive** Dimension beschreibt den Prozess in dem sich, parallel zur Entwicklung der ersten beiden Dimensionen, aus einer Identifikation der Person *als* Mitglied einer Gruppe, eine Identifikation *mit* der Gruppe entwickelt (Phinney, 1991). Erst daraus kann die emotionale Bindung an die Gruppe entstehen. Nach Ansicht Tajfels (1983) bilden Individuum und Gruppe erst an dieser Stelle eine Einheit: Das Individuum integriert die Merkmale der Gruppe in sein Selbstkonzept und erlebt die Erfolge und Misserfolge der Gruppe als eigene. Demzufolge ist die soziale Identität als bestimmte Qualität sozialer Identifikation anzunehmen. Turner zufolge wird eine soziale Kategorie nur dann als soziale Identität im Selbstkonzept salient, wenn sich das Individuum mit ihr (affektiv) identifiziert.

In der Wissenschaft geht man davon aus, die Komponenten bauten aufeinander auf und beschrieben einen ansteigenden Identifikationsprozess (Phinney, 1999): Auf die kognitive Feststellung, Mitglied einer Kategorie zu sein, kann eine positive evaluative Bewertung der Gruppenmitgliedschaft (z.B. aufgrund des Ansehens der Gruppe in der Öffentlichkeit) folgen, die in die affektive Identifikation mündet.

Den drei genannten Dimensionen der Identifikation wurde später noch eine vierte hinzugefügt: die sogenannte **konative** bzw. **behaviorale** Dimension (Tajfel, 1978; Phinney, 1991). Diese bezieht sich auf das Verhalten des Individuums: Nach Meinung von Tajfel (1978) und Phinney (1991; 1999) setzt sich die Person in ihrem Verhalten, je nach Qualität der Identifikation, mehr oder weniger für die Werte und Ziele der Gruppe ein.

2.1.3 Kritik an SIT und SCT

In den vorangegangenen Abschnitten wurden einige der, für die vorliegende Untersuchung relevanten, zentralen Annahmen der SIT und SCT behandelt. Obgleich häufig kritisiert wird, dass diese Annahmen auf Erkenntnissen beruhen, die unter Laborbedingungen gewonnen wurden, haben SIT und SCT doch einen entscheidenden Beitrag zur Erklärung individuellen Verhaltens in Gruppen und sozialer Phänomene wie Eigengruppenfavorisierung und Fremdgruppendifferenzierung als spezifischem Intergruppenverhalten geleistet. Bis heute belegt eine Vielzahl von Studienergebnissen die in SIT und SCT beschriebenen Prozessen sozialer Identifikation und sozialer Identitätsbildung.

Wie deutlich wird, nehmen SIT und SCT die soziale Identitätsbildung als Grundbedürfnis des Individuums an, das über attraktive Gruppenmitgliedschaften sein Selbstwertgefühl erhöht und diese als soziale Identitäten in das Selbstkonzept integriert. Der Fokus von SIT und SCT ruht vorwiegend auf der Erklärung intergruppalen Verhaltensweisen und sozialer Selbstkategorisierungsprozesse, weshalb der sozialen Identität ein deutlich höheres Gewicht zukommt als der personalen Identität.

Turner geht bei seinen Überlegungen zur Selbstkategorisierung davon aus, dass sich das Individuum gleichermaßen über personale und soziale Identitätsanteile definiert. Dabei berücksichtigt er nicht die Frage nach einer stabilen, interindividuell unterschiedlichen Tendenz, sich grundsätzlich *eher* über *personale* oder *eher soziale* Attribute zu definieren. Seine Argumentation lässt vielmehr vermuten, dass er von einem Gleichgewicht der Identitätsebenen ausgeht und sie als gleichermaßen stark im Selbstkonzept ausgeprägt erachtet. Stabile interindividuell unterschiedliche Bedürfnisse, Bewertungs- und Verhaltenspräferenzen, die sich auch auf die Bedeutsamkeit von Gruppenmitgliedschaften und das Bedürfnis nach der Ableitung sozialer Identität auswirken könnten, werden nicht thematisiert.

Stangor (2004) und Huddy (2004) kritisieren, dass SIT und SCT diese interindividuellen Unterschiede und ihre Effekte auf intergruppalen Verhaltensweisen ausblenden und deshalb zu kurz greifen: „*Social identity researchers have essentially ignored the role played by individual differences in the process of identity acquisition and the development of outgroup antipathy (...) Social identity theory has devoted little or no attention to the origins of individual differences in intergroup behaviour*“ (Huddy, 2004, S. 948ff). Huddy (2004) wie auch Stangor (2004) gehen davon aus, dass diese Unterschiede bestehen: „*Individuals differ in their willingness to internalize group membership or vilify outgroup members (...) Individual differences not only flavor reactions to outgroups, they are also central to the development of ingroup attachments*“ (Huddy, 2004, S. 950).

Bereits Cheek und Kollegen (1982; 1989; 2001) werfen anhand eigener Studienergebnisse die Frage auf, inwiefern die zentralen Annahmen von SIT und SCT auf alle Individuen gleichermaßen übertragen werden können. Sie halten auch eine primäre Salienz *personaler* Identität im Selbstkonzept für denkbar: Bei Personen mit stärker ausgeprägter personaler Identität sollten die von SIT und SCT beschriebenen Prozesse ihrer Ansicht nach eine eingeschränkte Gültigkeit besitzen.

Einen weiteren wichtigen Denkanstoß liefert Campbell (1990; 1999), mit ihren beiden unterschiedlichen Formen bzw. Quellen des Selbstwerts: einem inneren, der aus der Bewertung persönlicher Merkmale resultiert und einem nach außen gerichteten, den sie als von der sozialen Bewertung durch andere Personen und Gruppenmitgliedschaften determiniert erwartet. Campbell (1999) geht davon aus, dass Individuen sich tendenziell eher über soziale Merkmale (selbstunsichere Personen) oder eher personale Merkmale (selbstsichere Personen) aufwerten. Damit werden unterschiedliche Quellen des Selbstwerts definiert, deren Ursprung in der Disposition des Individuums angenommen werden kann. Übertragen auf die Überlegungen der SCT, könnte man interindividuelle Unterschiede in der Tendenz der Selbstkategorisierung vermuten, mit der besondere Effekte auf die Qualität sozialer Identifikation und intergruppalen Verhaltensweisen verbunden sein könnten.

Zentraler Anstoß zu der vorliegenden Arbeit ist die Kritik von Hogg (2001), Huddy (2004) oder Stangor (2004) sowie Hinkle und Brown (1990; 1992) an SIT und SCT. Die Autoren kritisieren, dass sich die Theorien ausschließlich auf die Erklärung stereotyper bzw. prototypischer intergruppalen Verhaltensweisen und die Mechanismen der Differenzierung zwischen Ingroup und Outgroup konzentrieren. Interindividuelle Unterschiede in der Bereitschaft und dem Bedürfnis, sich mit Gruppen zu identifizieren und die sich daraus ergebenden Folgen für Erleben und Verhalten würden nicht berücksichtigt.

Turner und Kollegen gehen davon aus, dass sich das Individuum auf drei verschiedenen Abstraktionsebenen kategorisieren kann, wobei für die vorliegende Untersuchung die Selbstkategorisierung auf unterer und mittlerer Ebene von Interesse ist. Auf der untergeordneten Ebene steht Tajfel zufolge die einzigartige Persönlichkeit des Individuums im Vordergrund: Diese kategorisiert sich selbst und andere auf der Basis individueller Merkmale. Tajfel folgend nimmt Turner an, das Handeln auf dieser Ebene werde von interpersonellen Verhaltensweisen determiniert und die Salienz der personalen Identität zur Verdrängung der sozialen Identität führe. Auf der mittleren Abstraktionsebene ordnet sich das Individuum bestimmten Gruppen zu, d.h. es kategorisiert sich selbst und andere auf Basis geteilter, gruppenspezifischer Merkmale, welche seine soziale Identität konstruieren. Intergruppalen Verhaltensweisen dominieren das Handeln und die personale Identität rückt in den Hintergrund. Turner geht - ebenso wie Tajfel - von einer wechselseitigen Beeinflussung von personaler und sozialer Identität aus. Allerdings ist er der Ansicht, die Inhalte der personalen Identität konstituierten sich auch aus denen der sozialen Identität.

In der vorliegenden Arbeit wird zusätzlich angenommen, dass sich Individuen entweder *eher* auf *personaler* oder *eher* auf *sozialer* Ebene kategorisieren und diese Prädisposition von Person

zu Person variiert. Weiterhin sollte die personale Identität keine ausgeprägte soziale Identität voraussetzen. Personale und soziale Identität werden auch hier als zwei Teile eines umfassenden Selbstkonzepts verstanden, deren Aktivität situativ bestimmt ist.

Den Überlegungen von Triandis et al. (1985; 1989; 1995), Markus und Kitayama (1991) oder Hinkle und Brown (1990; 1992) folgend, sollten sich Individuen in der Gewichtung von personaler und sozialer Identität und damit verbunden auch in ihrer Ansprechbarkeit bzw. Aktivierung durch situative Reize unterscheiden.

Turner und Tajfel folgend, wird auch in dieser Studie eine Interaktion von Situation und Person erwartet. Bestimmte situative Bedingungen machen die Salienz der sozialen Identität wahrscheinlicher, wobei diese Wahrscheinlichkeit von der Ausprägung der kollektivistischen bzw. individualistischen Orientierung abhängen sollte.

Der nachfolgende Abschnitt widmet sich der organisationalen Identifikation und bildet die Überleitung bzw. Verbindung von SIT und SCT mit dem Kontext der Untersuchung: der Organisation.

2.2 Organisationale Identifikation

Die in den vorangegangenen Abschnitten erläuterten sozialpsychologischen Theorien zur sozialen Identität und Selbstkategorisierung von Tajfel und Turner werden nun auf den Kontext der Tätigkeit in Organisationen übertragen. Bisher wurde vor allem im englischsprachigen Raum versucht, die Annahmen von SIT und SCT in den organisationalen Kontext zu integrieren. Das Hauptinteresse bei der Übertragung der Kernüberlegungen von SIT und SCT auf Organisationen resultiert aus der Beobachtung, dass das Individuum sich als Mitglied von Organisationen kategorisieren bzw. mit diesen identifizieren kann. Dabei kann sich das Individuum mit dem Unternehmen insgesamt oder verschiedenen Sub-Kategorien (z.B. Arbeitsgruppe, Abteilung, Berufsgruppen usw.) identifizieren: „...we consider organizations to be groups, units or divisions within organizations to be groups, professions and sociodemographic categories that are distributed across organizations, and so forth – all with different social identities and group prototypes“ (Hogg & Terry, 2000, S. 122).

Dadurch, dass das Individuum einen großen Teil seiner Lebenszeit bei der Arbeit verbringt, ist anzunehmen, dass die davon abgeleiteten, arbeitsbezogenen sozialen Identitäten von großer Bedeutung für die Selbstbeschreibung sind. Zwar stellt die soziale Kategorie "Organisation" nur eine von vielen sozialen Gruppen und Identifikationsmöglichkeiten dar, allerdings wird die Mitgliedschaft in (Arbeits-) Organisationen als eine der wichtigsten sozialen Mitgliedschaften angenommen, die das Individuum besitzt (vgl. Hogg & Terry, 2000; van Dick, Wagner, Stellmacher & Christ, 2004) - vielleicht sogar die Wichtigste überhaupt: „Membership of work organizations are some of the most important group affiliations a person has, probably more important than any other group membership“ (van Dick et al., 2004, S. 172).

Die Integration der organisationalen Identität in das Selbstkonzept hat maßgeblichen Einfluss und positive Effekte auf die arbeitsbezogenen Verhaltensweisen des Individuums: Die abgeleitete soziale Identität wird verhaltenswirksam, d.h. das Individuum ist bemüht, sich kongruent zu den Unternehmenswerten, -normen und -zielen zu verhalten. „The main

prediction of SIT and SCT in organizational contexts is that the more an individual defines his- or herself in terms of the membership of an organizational group (work team, organization, occupation, etc.), the more his or her attitudes and behaviors are governed by this group membership” (van Dick, 2004a, S. 175).

Zur Annäherung an die Frage der Entstehungsbedingungen und Effekte organisationaler Identifikation, wird zunächst die soziale Kategorie ‘Organisation’ beschrieben. Daran anschließend erfolgt eine Definition des Begriffs der organisationalen Identifikation und auf der Grundlage von SIT und SCT werden ihre Entstehungsbedingungen sowie ihr Nutzen sowohl für die Organisation als auch für die Mitglieder selbst angeführt. Vertiefend werden die Foci organisationaler Identifikation betrachtet, die sich in ihren Effekten stark voneinander unterscheiden und auf die Problematik multipler Identitäten im Kontext von Organisationen verweisen. Darüber hinaus werden allgemeine Möglichkeiten zur Steigerung organisationaler Identifikation diskutiert; dabei sind auch die Schattenseiten organisationaler Identifikation erwähnt.

Der nachfolgende Abschnitt beschäftigt sich mit den kulturbezogenen Ansätzen zur Identität, um auf interindividuelle Unterschiede der Bedeutsamkeit von Gruppen schließen zu können, wie es Kritiker der SIT für sinnvoll erachten (vgl. Huddy, 2004; Stangor, 2004; Kap. 2.1.3). Hierauf ruht der Fokus der Studie. Diese Überlegungen werden im darauffolgenden Abschnitt auf den organisationalen Kontext angewendet. Im Mittelpunkt steht die Frage, ob sich in Abhängigkeit von der sozialen Orientierung unterschiedliche Antezedenzen und Effekte organisationaler Identifikation zeigen.

2.2.1 Merkmale von Organisationen

Um sich mit einer Organisation identifizieren zu können, muss das Individuum diese gemäß SIT und SCT (vgl. 2.1) als soziale Kategorie erkennen und ihre Salienz im Selbstkonzept erfolgen. In diesem Abschnitt sollen deshalb kurz die Merkmale angesprochen werden, die Organisationen im Allgemeinen charakterisieren. In der Gesellschaft stehen dem Individuum Organisationen unterschiedlicher Art gegenüber, wie z.B. Schulen, Vereine, Behörden oder Firmen und Unternehmen.

Eine Organisation stellt sich als soziales Gebilde dar, das auf einem spezifischen Gefüge von Positionen und Rollen der Mitglieder basiert, die wechselseitig miteinander verknüpft und in Gruppen und Untergruppen organisiert sind (Kieser, 1999, S. 287ff). Kieser und Kubicek (1992) definieren Organisationen aufgrund dessen als „... soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen“ (Kieser & Kubicek, 1992, S. 4).

Hogg und Terry (2000) definieren Organisationen ähnlich, nämlich als „...internally structured groups that are located in complex networks of intergroup relations characterized by power, status, and prestige differentials“ (Hogg & Terry, 2000, S. 121). Hogg und Terry (2000) erachten Organisationen als soziale Gebilde, die sich aus verschiedenen Gruppen, Einheiten oder Abteilungen zusammensetzen sowie aus unterschiedlichen demographischen oder beruflichen

Kategorien, die auf die verschiedenen Gruppen verteilt sind. Die Mitglieder üben gemäß ihrer organisationsrelevanten Fähigkeiten und Fertigkeiten bestimmte Funktionen aus, d.h. sie unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Rollen und Positionen sowie ihrer Aufgaben bzw. Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten voneinander (Makin, Copper & Cox, 1996).

Das Organisationssystem besteht nicht autonom, sondern steht nach außen mit anderen Organisationssystemen in Interaktion, wobei es allerdings auf eine Abgrenzung bedacht ist. Zwischen den Organisationssystemen besteht ein permanenter und dynamischer Austausch, der sie auf vielfältige Weise beeinflusst: Sie müssen sich den Anforderungen des Marktes anpassen (Konkurrenz, Nachfrage, ...) und sind damit einem kontinuierlichen Wandel unterworfen (Makin et al., 1996). In ihrem Inneren setzen sie sich aus verschiedenen, voneinander abhängigen Teilen zusammen. Diese stehen immer miteinander in Wechselbeziehung und machen die Gesamtorganisation aus.

Maßgeblich stabilisierend wirkt die Definition von Organisationszielen auf ein Unternehmen. Diese umreißen den anzustrebenden oder zu erhaltenden Organisationszustand und richten das Verhalten der Mitarbeiter aus. Organisationsziele können als Richtschnur für alle Tätigkeiten innerhalb eines Unternehmens betrachtet werden (Makin et al., 1996). Sie bilden den Erfolgsmaßstab für die Organisationsleitung und dienen sowohl der internen als auch der externen Selbstdarstellung des Unternehmens und rechtfertigen das Organisationshandeln.

Neben den Unternehmenszielen charakterisiert die spezifische Unternehmenskultur die Organisation und wirkt sich auf das Verhalten der Mitarbeiter aus. Ravasi und Schultz (2006) definieren die spezifische Kultur einer Organisation in Anlehnung an Schein (1992) „...as a set of shared mental assumptions that guide interpretation and action in organizations by defining appropriate behavior for various situations. These largely tacit assumptions and beliefs are expressed and manifested in a web of formal and informal practices and of visual, verbal, and material artefacts, which represent the most visible, tangible, and audible elements of the culture of an organization“ (Ravasi et al., 2006, S. 437). Die Organisationskultur mit ihren spezifischen formellen und informellen Regeln, Normen, Werten und Ritualen beeinflusst maßgeblich das Verhalten der Mitarbeiter am Arbeitsplatz sowie ihre Wahrnehmung des bzw. die Beziehung zum Unternehmen.

Die vielschichtigen, abstrakten Merkmale des Systems können nicht darüber hinwegtäuschen, dass es letztlich die einzelnen Menschen, die Mitarbeiter sind, auf deren regelgeleitetes Verhalten im Sinne der Organisationsziele das Unternehmen existentiell angewiesen ist. Einen wichtigen Zugang zum Verhalten der Mitarbeiter bietet die organisationale Identifikation, die in den nachfolgenden Abschnitten erörtert und auf ihre Antezedenzen und Effekte hin betrachtet wird.

2.2.2 Definition organisationaler Identifikation

Ashforth und Mael (1989) definieren organisationale Identifikation als eine spezifische Form sozialer Identifikation. Ihrer Ansicht nach ist sie dadurch gekennzeichnet, dass das Individuum

sich selbst und die Organisation als Einheit wahrnimmt: „... a specific form of social identification ... (including the) perception of oneness with or belongingness to the organization“ (Mael & Ashforth, 1989, S. 22, 34).

Auch Dutton, Dukerich und Harquail (1994) betonen die psychologische Verbindung bzw. Einheit des Individuums mit der Organisation, die über die Identifikation erfolgt: „Organizational identification (can be defined as a) psychological attachment that occurs when members adopt the defining characteristics of the organization as defining characteristics of themselves“ (Dutton et al., 1994, S. 242).

Die Identifikation mit der Organisation führt dazu, dass sich die Mitglieder anhand der spezifischen Organisationsmerkmale beschreiben, d.h. sie integrieren die organisationalen Merkmale in ihr Selbstkonzept: „...people define themselves in terms of their membership in a particular organization“ (Mael & Ashforth, 1995, S. 312); „...to varying degrees, people derive part of their identity and sense of self from the organisations or workgroups to which they belong“ (Hogg & Terry, 2000, S. 121); „...an individual's beliefs about his or her organization becomes self-referential or self-defining“ (Pratt, 1998, S. 172); „...it is where one defines oneself in terms of one's association with the organization“ (Dukerich, Kramer & Parks, 1998, S. 245).

Bei ausgeprägter Identifikation betrachtet sich der Mitarbeiter als untrennbar mit dem Unternehmen verbunden (Pratt, 1998). Rousseau definiert organisationale Identifikation als: „...cognition of self in relationship to the organization“ (Rousseau, 1998, S. 217) und betont stärker die kognitive Komponente der Identifikation (vgl. 2.1.2). Ouwerkerk, Ellemers und de Gilder (1999) akzentuieren die affektive Dimension und beschreiben die organisationale Identifikation als emotionales Band zwischen Person und Organisation. Andere Autoren nehmen an, dass die wahrgenommene Kongruenz der individuellen mit den organisationalen Werten zur Identifikation des Individuums führt (vgl. Pratt, 1998; Waldschmidt, 1999) und betonen damit die evaluative Dimension der Identifikation. Generell wird angenommen, dass die organisationale Identifikation auf verschiedenen Dimensionen (kognitiver, evaluativer, emotionaler, konativer) basiert, die aufeinander aufbauen (vgl. 2.1.2).

2.2.2.1 Antezedenzen organisationaler Identifikation

Die Ansichten darüber, wann und wie sich Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren sind insgesamt sehr heterogen. Den Prämissen der SIT folgend, strebt der Mensch nach einer positiven Selbsteinschätzung und leitet einen Teil seiner Selbsteinschätzung, als soziale Identität von Gruppenzugehörigkeiten ab (vgl. 2.1). Der Selbstwert resultiert aus der positiven Distinktheit der Eigengruppe gegenüber Fremdgruppen. Somit müssen Organisationen zur Identifikation der Mitglieder Möglichkeiten der Selbstaufwertung durch die Mitgliedschaft und Abgrenzungs- bzw. Vergleichsmöglichkeiten zu anderen Unternehmen schaffen.

Die Identifikation mit einer Organisation kann zunächst als aktiver Prozess beschrieben werden: „Identification – with organizations or anything else – is an active process by which individuals link themselves to elements in the social scene“ (Cheney, 1998a zitiert nach Pratt (1998), S. 172). Sie wird einerseits durch spezifische Merkmale der Organisation ausgelöst, andererseits durch persönliche Merkmale begünstigt.

Da die Selbstaufwertung des Individuums durch die Gruppenzugehörigkeit von zentraler Bedeutung ist, besteht ein wichtiger Prädiktor organisationaler Identifikation in der Attraktivität der organisationalen Identität bzw. des Images (vgl. Dutton et al., 1994). Je attraktiver die Merkmale der Organisation und ihr Image in der Öffentlichkeit sind, desto stärker ist demnach die Identifikation. Dutton et al. (1994) trennen zwischen zwei Arten des organisationalen Images. Das erste Image, definiert als die wahrgenommene organisationale Identität, wird durch Charakteristika determiniert, die die Mitarbeiter als zentral und überdauernd betrachten und die ihre Organisation von anderen unterscheidet. Dadurch wird die kognitive Ebene der Identifikation angesprochen.

Mael und Ashforth (1989) betonen in diesem Kontext die Bedeutsamkeit von Stabilität und Konsistenz der Organisation bzw. ihrer Merkmale. Eine unklare und instabile organisationale Identität erschwert demnach die Identifikation. Das zweite Image wird nach Ansicht von Dutton et al. (1994) als konstruiertes, externes Bild definiert, das auf Annahmen der Mitarbeiter der Bewertung ihres Unternehmens in der Öffentlichkeit resultiert. Interessant sind die in diesem Kontext von Dutton et al. (1994) gefundenen Studienergebnisse, wonach gerade ein negatives Image in der Öffentlichkeit die Identifikation auch stärken kann - allerdings schränken die Autoren ein, dass dies nur der Fall sein wird, wenn das Individuum bereits eine bestimmte Ebene der Identifikation erreicht hat.

Ashforth und Mael (1995) vermuten im Hinblick auf die Macht des organisationalen Images bereits vor dem Eintritt in die Organisation die Möglichkeit einer Identifikation des Individuums - sofern das Image starke Möglichkeiten der Selbstaufwertung anbietet. Dabei sollte sich die Qualität dieser Art von Identifikation stark von der unterscheiden, die langjährige Mitarbeiter empfinden. Nach Ansicht von Ashforth und Mael (1989) könnten Mitarbeiter auch die Werte und Normen der Organisation internalisieren, ohne sich mit dieser affektiv zu identifizieren: „...socialization has a direct effect on internalization, as suggested by the argument that one may internalize an organization's culture without necessarily identifying with the organization and vice versa“ (Ashforth & Mael, 1989, S. 27).

Nach Dutton, Dukerich und Harquail (1994) wie auch Mael und Ashforth (1995) wird die Identifikation durch eine wahrgenommene Ähnlichkeit der Organisationsmerkmale mit denen des eigenen Selbstkonzepts begünstigt: Je größer die wahrgenommene Ähnlichkeit ist, desto größer sollte die Wahrscheinlichkeit der Identifikation mit der Organisation sein („When a persons self-concept contains the same attributes as those in the perceived organizational identity, we define this cognitive link as organizations identification“, vgl. Dutton et al., 1994, S. 239). Für Aronson, Wilson und Akert (2004) kann die Identifikation auch aus Nachahmungsversuchen resultieren. Demzufolge verändert sich die Person selbst um der Organisation und ihren als attraktiv empfundenen Merkmalen ähnlicher zu werden: „... (identification) is a response to social influence brought about by an individuals desire to be like the influencer“ (Aronson et al., 2004, S. 42). Die Merkmale des attraktiven „Images“ und die damit verbundenen Werte und Normen werden internalisiert und zur Selbstaufwertung in das Selbstkonzept integriert.

Ausgehend von einem starken Bedürfnis nach positiver Distinktheit setzt die Identifikation die Abgrenzung der Organisation von anderen voraus: Erst die Unverwechselbarkeit der

spezifischen Organisation ermöglicht gemäß SIT und SCT ihr Erkennen als relevante soziale Kategorie. Ashforth und Mael (1989) erachten deshalb spezifische organisationale Werte, Normen und Ziele als wichtige Einflussfaktoren der Identifikation: Die besonderen Merkmale eines Unternehmens verleihen ihm eine spezifische Identität, die es von anderen Organisationen abgrenzt. Darüber hinaus transportieren diese die Identität des Unternehmens und erleichtern die Identifikation (vgl. Ravasi et al., 2006). Wiesenfeld, Rhaguram & Garud (1999) belegen positive Korrelationen häufiger elektronischer Kommunikation mit der organisationalen Identifikation. Auch eine offensiv eingesetzte Organisationsidentität, die bei den Mitarbeitern von Anfang an in den Vordergrund gerückt wird, wie z.B. über die Präsenz des Firmenlogos oder E-Mails (mit Hinweis auf die Position des Mitarbeiters und dem Namen des Unternehmens), fördert die Identifikation. Nach Ansicht von Lea und Spears (1991) reichen bereits diese kleinen Hinweisreize für eine Salienz des Unternehmens im Selbstkonzept aus.

Ashforth und Mael (1989) vermuten einen Zusammenhang des Wissens um relevante Outgroups (Fremd- bzw. Konkurrenzorganisationen) mit dem Bewusstsein für die eigene Organisation: Die Grenzen der eigenen Gruppe betonen die intragruppale Homogenität bzw. führen zur kognitiven Identifikation. Ashforth und Mael (1989) weisen weiter auf die besondere Bedeutung von Konkurrenz der Ingroup zu Outgroups hin. Konkurrenzkampf führt zu einer schärferen Abgrenzung der Gruppen und der Betonung der spezifischen Werte und Normen. Darüber hinaus werden Unterschiede, gemäß des Meta-Kontrast-Prinzips, innerhalb der Gruppe minimiert bzw. im Intergruppenvergleich akzentuiert. „Siege“ über die Konkurrenz, z.B. durch den Gewinn eines umkämpften Auftrags, heben die Organisation positiv ab und wirken unmittelbar auf das Selbstwertgefühl ihrer Mitglieder.

Interessant ist, dass die Identifikation mit einer sozialen Kategorie weit mehr als der Ausdruck interpersonaler Beziehungen ist, da sie auch ohne Interaktion, Kohäsion oder wahrgenommene Ähnlichkeiten mit anderen Mitgliedern entstehen kann, aber trotzdem starken Einfluss auf das Verhalten des Individuums hat (Ashforth & Mael, 1989; Mael & Ashforth, 1995). So belegen beispielsweise Studien zu virtuellen Unternehmen und der Telearbeit (z.B. Lea & Spears, 1991; Reicher, Spears & Postmes, 1995; Wiesenfeld, Raghuram & Garud, 2001) trotz visueller Anonymität und physischer Isolation die Identifikation der Mitarbeiter mit der Organisation. Entscheidend scheint die Signalisierung der Organisationszugehörigkeit auf verschiedenen Wegen zu sein, wie z.B. über regelmäßige Treffen, regen E-mail-Kontakt, oder eine Firmenzeitung, was die unkomplizierte Einbindung externer Mitarbeiter in die interne Kommunikation und Firmenentwicklung ermöglicht.

Generell belegen van Dick et al. (2004) in einer Untersuchung Zusammenhänge der Identifikation mit der wahrgenommenen Qualität von Höflichkeit, Fairness bzw. dem allgemeinen sozialen Arbeitsklima. Das allgemeine soziale Klima innerhalb der Gruppe wirkt insofern positiv auf das Selbstwertgefühl des Mitglieds, als es ihm Rückschlüsse auf seinen Wert für die Gruppe ermöglicht und seine Zugehörigkeit (vgl. Pratt, 1998) untermauert.

Ashforth und Mael (1995) stellen eine für die vorliegende Untersuchung besonders interessante Überlegung an, wonach sie einen weiteren wichtigen Prädiktor der organisationalen Identifikation in der Präferenz von Gruppenzugehörigkeiten annehmen. Ohne

es explizit auszudrücken, scheinen sie interindividuelle Unterschiede in der Bedeutsamkeit von Gruppenmitgliedschaften zu vermuten. Dieser Hinweis fällt an dieser Stelle deshalb auf, da sich alle oben genannten Ansätze mit möglichen Ursachen organisationaler Identifikation beschäftigen und dabei, in der Tradition von SIT und SCT, ein gleichermaßen starkes Bedürfnis nach Gruppenmitgliedschaften und sozialer Identität voraussetzen. Der Aspekt interindividueller Unterschiede hinsichtlich der Bedeutung sozialer Identitäten bzw. Identifikation und die damit verbundenen Effekte auf die Identifikationsbereitschaft bzw. -fähigkeit werden übersehen.

2.2.2.2 Effekte organisationaler Identifikation

Der positive Effekt einer ausgeprägten Identifikation der Mitarbeiter mit der Organisation auf deren Verhalten wurde oben an verschiedenen Stellen bereits kurz angesprochen. Im Folgenden werden die Ergebnisse verschiedener Studien zu den Effekten organisationaler Identifikation vorgestellt. Da die Identifikation von Mitarbeitern sowohl für Unternehmen als auch für die Mitarbeiter selbst positive Effekte hat, werden in den nachfolgenden Abschnitten beide Seiten betrachtet. Der besseren Übersicht halber wird zunächst der Nutzen für Organisationen betrachtet, anschließend der für die Mitarbeiter.

2.2.2.2.1 Nutzen der Identifikation für Organisationen

Den Prämissen von SIT und SCT folgend nehmen Ashforth und Mael (1989) an, dass die organisationale Identifikation das Ausmaß vorhersagen kann, zu dem Mitarbeiter motiviert sind, sich zum Wohle der Organisation zu verhalten. *„The key proposal of social identity theory, however, is that it is the extent to which people identify with a particular social group that determines their inclination to behave in terms of their group membership“* (Ellemers, Kortekaas & Ouwerkerk, 1999, S. 372).

Die Identifikation mit der Organisation führt zu einer Inkorporierung der organisationalen Normen, Werte, Ziele und Überzeugungen (vgl. Ashforth & Mael, 1989; Pratt, 1998; Hogg & Terry; 2003; van Dick et al. 2004; van Dick, 2004b). In der Folge nimmt der Mitarbeiter im Denken die Perspektive der Organisation ein und bemüht sich, in ihrem Sinne zu handeln (z.B. Mael & Ashforth, 1989; 1992; Harquail, 1998). Verschiedene empirische Untersuchungen belegen den positiven Zusammenhang zwischen der Identifikation und überdauernden, organisationsförderlichen Verhaltensweisen.

In verschiedenen Studien hat sich dabei vor allem die affektive Komponente der Identifikation als bester Prädiktor für arbeitsbezogene Verhaltensweisen bzw. das freiwillige Engagement von Mitarbeitern erwiesen (vgl. Ouwerkerk, Ellemers & de Gilder, 1999). Demnach führt das Bewusstsein um die Mitgliedschaft in der Organisation allein (kognitive Dimension) nicht unbedingt zu erhöhtem Arbeitsengagement und erhöhter Motivation, niedrigerer Kündigungsneigung oder geringerer Fluktuation (Ellemers et al., 2003).

Die positiven Effekte der affektiven Identifikation auf das arbeitsbezogene Verhalten werden von einer Vielzahl von Untersuchungsergebnissen belegt. Beispielsweise können van Knippenberg und van Schie (2000) und Gautam, van Dick und Wagner (2001) nachweisen, dass die Identifikation positiv mit dem Job Involvement und der Arbeitsmotivation zusammenhängt. Sie beeinflusst die individuelle Einstellung gegenüber der Arbeit (van Dick et al., 2002) und das Engagement „...to go an extramile for the organization“ (Ellemers, 2003, S. 110). Dieser Zusammenhang wird auch von Rikettas (2005) Metaanalyse bestätigt, die sich mit dem Verhältnis von Identifikation und Commitment beschäftigt und unter anderem die verschiedenen Zusammenhänge der Konstrukte mit potentiellen Effektvariablen überprüft.

Tyler (2003) belegt die hohe Motivation des Individuums, sich auch ohne externe Kontrolle zum Wohle der Organisation zu verhalten. Hoch identifizierte Mitarbeiter tendieren dazu, Dinge zu tun, die nicht unbedingt formal gefordert oder belohnt werden (z.B. Ouwerkerk et al., 1999; Tyler & Blader, 2000): „...employers, able to enhance employees identification with the organization, can reap greater amounts of happily produced work from those employees, in the absence of enhanced material compensation“ (vgl. Ellemers et al., 2003, S. 17). Darüber hinaus zeigt sich ein positiver Zusammenhang der Identifikation mit der Bereitschaft zur freiwilligen Befolgung von Vorschriften sowie der Tendenz, Entscheidungen zum Wohle der Organisation zu fällen (Pratt, 2003; Hogg & Terry, 2003).

Insgesamt korreliert die Identifikation auch mit der Loyalität gegenüber dem Unternehmen, die sich auf verschiedenste Weise ausdrücken kann (Tyler, 2003) und einem erhöhten Solidaritätsgefühl (Tyler & Blader, 2003). Van Dick (2004a) vermutet, dass mit steigender Identifikation die Tendenz des sozialen Trittbrettfahrens sinkt. Hoch identifizierte Mitarbeiter weisen eine erhöhte Kooperationsbereitschaft gegenüber der Organisation und ihren Mitgliedern auf (Tyler, 1999; Tyler & Blader, 2000; Tyler, 2003).

Die Qualität der Identifikation scheint in diesem Zusammenhang auch ein besserer Prädiktor für kooperatives Verhalten in Gruppen zu sein als etwa Belohnungen, die man von der Organisation erhält (Tyler, 1999). Smith, Tyler und Huo (2003) konnten in diesem Kontext belegen, dass Individuen bei starker Identifikation mit der Ingroup eher bereit sind, Neuerungen oder kollektiven Fortschritt auch auf eigene Kosten zu unterstützen. Personen, die sich nur wenig mit der Gruppe identifizieren fokussieren, dagegen eher persönliche Risiken und Vorteile.

Darüber hinaus belegen verschiedene Untersuchungen einen negativen Zusammenhang der Identifikation mit Fehlzeiten, Fluktuation und Kündigungsneigungen der Mitarbeiter (vgl. Stengel, 1987; Pratt, 1998; van Dick, Wagner, & Gautam, 2002; Abrams & de Moura, 2003; Riketta & van Dick, 2004; van Dick et al., 2004; van Dick, 2004b). Diese Ergebnisse sind insofern erklärbar, als die Kündigung des Arbeitsverhältnisses dem Verlust eines Teils der sozialen Identität für das Individuum gleichkäme (vgl. Abrams & de Moura, 2003). Auch diese Befunde werden in Rikettas (2005) Metaanalyse der Effekte organisationaler Identifikation bestätigt.

Für Organisationen ist das Verhalten der Mitarbeiter damit unter anderem das Ergebnis von Identifikationsprozessen innerhalb des Unternehmens, die es aktiv zu gestalten gilt. *“When the organization does not actively try to become a target for its members identification, the members might look for other categories to identify with and this might sometimes run counter*

to the organizations goals (e.g., when employees strongly identify with unions)” (van Dick, 2004a, S. 172-173). Denn auch innerhalb von Organisationen kann sich das Individuum mit verschiedenen sozialen Einheiten identifizieren (sogenannten Foci organisationaler Identifikation) und je nach Identifikationsfokus sind unterschiedliche Effekte auf das arbeitsbezogene Verhalten zu erwarten.

Identifiziert sich ein Mitarbeiter beispielsweise stärker mit seiner Arbeitsgruppe, wird sein Verhalten von Engagement und Loyalität für die konkrete Gruppe geprägt sein. Dieses Verhalten kann allerdings den Interessen der Organisation durchaus entgegenstehen. Die Identifikation mit der Organisation kann bei einer Konkurrenz der Foci ein wichtiges Gegengewicht zu oder aber eine Richtschnur für die verschiedenen Prototypen und sozialen Identitäten der Subgruppen innerhalb der Organisation bilden, die sich von den zentralen Merkmalen und Zielen der Organisation insgesamt stark unterscheiden können (vgl. Hogg & Terry, 2000).

2.2.2.2 Nutzen der Identifikation für die Mitarbeiter

Neben den genannten Vorteilen, die sich aus einer gelungenen Identifikation von Mitarbeitern für Unternehmen ergeben, weisen verschiedene Studienergebnisse darauf hin, dass auch die Mitarbeiter von einer starken affektiven Identifikation mit ihrer Organisation profitieren. Sie fühlen sich in der Regel zufriedener, motivierter und weniger durch ihre Arbeit belastet (vgl. van Dick, Wagner & Gautam, 2002; van Dick, 2004a; Riketta, 2005) und sind in Zeiten des Wandels stärker belastbar (Rousseau, 1998).

Pratt (1998) zufolge bietet die Identifikation generell die Möglichkeit, Gefühle der Vereinzelung zu vermeiden (Pratt, 1998). Das Streben nach Sicherheit wird dadurch befriedigt, dass Gefühle der Verletzlichkeit und Unsicherheit durch die Gruppen- bzw. Organisationsmitgliedschaft reduziert werden (van Dick, 2004b).

Wie bereits in Abschnitt 2.2.2.1 erörtert, können Mitarbeiter, den Prämissen von SIT und SCT folgend, ihr Selbstwertgefühl durch die Integration des Images, Prestiges und verschiedener Merkmale der Organisation in die Selbstbeschreibung steigern (Tyler, 2003; van Dick, 2004). Die starke Selbstaufwertung und -beschreibung im Falle der affektiven Identifikation mit der Organisationen führt Mael und Ashforth (1989) zu der Annahme, dass das Verlassen der Organisation bei starker Identifikation als großer psychischer Verlust erlebt wird, denn es handelt sich um eine psychische Realität, die Identität und Selbstaufwertung schafft.

Rikettas (2005) Metaanalyse belegt einen eindeutigen Zusammenhang der Identifikation mit der Arbeitszufriedenheit (vgl. auch Gautam, van Dick & Wagner, 2001; van Dick et al., 2002). Studienergebnisse von van Dick et al. (2004) belegen aber auch einen positiven Zusammenhang der evaluativen Dimension mit der Arbeitszufriedenheit sowie einen moderierenden Einfluss des Konstrukts auf den Zusammenhang von affektiver Identifikation und Kündigungsneigung.

Des Weiteren konnte ein Zusammenhang einer hohen Identifikation mit dem allgemeinen körperlichen Wohlbefinden von Mitarbeitern festgestellt werden (Christ, van Dick, Wagner & Stellmacher, 2003). Die Steigerung des allgemeinen Wohlbefindens wird darauf zurückgeführt,

dass durch eine Identifikation mit der Organisation bestimmte Grundbedürfnisse befriedigt werden können.

Tyler und Blader (2000) belegen anhand eigener Studienergebnisse eine positive Beziehung der Identifikation mit dem Erleben von Stolz und Respekt. Ihrer Ansicht nach wird die Identifikation auch dadurch beeinflusst, inwieweit durch die Mitgliedschaft Bedürfnisse nach Selbstbestätigung, Stolz und Respekt befriedigt werden können. Auch für van Dick et al. (2004) resultiert der vorgefundene Zusammenhang von Identifikation und organisationsförderlichen Verhaltensweisen aus dem daraus erwachsenden Stolz des Mitarbeiters, einen Beitrag an den Leistungen und Erfolgen des Unternehmens zu leisten.

Auch das Bedürfnis nach Ganzheitlichkeit kann durch die Identifikation mit Organisationen befriedigt werden: *„Menschen erleben heutzutage vielerlei Umbrüche, wie „organizational change“, sich rapide verändernde Märkte, Globalisierung, Spannungen zwischen familiären und beruflichen Anforderungen usw. Auf Grund dieser Veränderungen erleben viele ihr Leben und ihre Umwelt als fragmentiert und bedeutungsloser als Menschen in früheren Zeiten. (...) Organisationen, die zum Beispiel ganzheitliche Unternehmensstrategien kommunizieren, ein konsistentes Image nach außen und innen verkörpern oder eine einheitliche Organisationskultur entwickeln, können ihren Mitarbeitern bei der Sinnfindung helfen. Identifikation mit diesen Organisationen dient also zum Teil der Befriedigung des Bedürfnisses nach Ganzheitlichkeit“* (van Dick, 2004, S. 12).

Es fällt auf, dass die zitierten Untersuchungen, den Prämissen von SIT und SCT folgend, den Menschen als sozial orientiertes Wesen annehmen und damit eine starke Ausprägung der sozialen Selbstkategorisierungsebene im Selbstkonzept voraussetzen. Demzufolge werden potentielle Quellen der Befriedigung verschiedener Grundbedürfnisse vor allem in Gruppenmitgliedschaften betrachtet. Auch hier stellt sich die Frage nach interindividuellen Unterschieden in der Salienz sozialer Selbstkategorisierungen im Selbstkonzept und den damit verbundenen Effekten auf die Identifikationsbereitschaft bzw. -fähigkeit mit Gruppen oder Organisationen. Dem Individuum stehen auch andere Wege offen, basale Bedürfnisse zu befriedigen, ohne auf den sozialen Rahmen von Gruppenmitgliedschaften angewiesen zu sein. Beispielsweise kann das Bedürfnis nach Selbstaufwertung auch über interpersonale Vergleichsergebnisse befriedigt werden. Das Bedürfnis nach Zugehörigkeit könnte sich darüber hinaus für Personen, die sich vorwiegend auf personaler Ebene kategorisieren als weniger zentral darstellen und Grund für eine geringe Bedeutung sozialer Kategorien bzw. Identitäten sein.

2.2.2.3 Foci der Identifikation in Organisationen

Neben verschiedenen Dimensionen der Identifikation (kognitiv, evaluativ, affektiv und konativ) wird in der Wissenschaft auch zwischen verschiedenen Foci der Identifikation differenziert (van Dick, 2004a & 2004b): *„...identity should be understood as a complex, multifaceted, and transient construct (...). The fact that individuals have multiple identities and not a single identity contributes to the complexity of identity in organizations“* (Nkomo & Cox, 1996, S. 348).

Wie oben bereits dargelegt, gibt es damit für Organisationen gute Gründe, die Identifikation ihrer Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu fördern, da diese sonst geneigt sind sich andere Identifikationsobjekte zu suchen (2.2.2.2.2). Organisationen bieten eine Vielzahl an Gruppierungen oder Kategorien zur Ableitung sozialen Identitäten an, wie etwa die Arbeitsgruppe, die Abteilung, die Organisation insgesamt, Gewerkschaften, verschiedene informelle Gruppierungen sowie verschiedene andere organisationale Subgruppen (Ashforth & Johnson, 2001). Ashforth und Blake (1989) differenzieren in diesem Kontext zwischen formalen sozialen Identitäten (vorgegebenen Rollen in Organisationen) und informalen sozialen Identitäten (z.B. Freundeskreise in Organisationen). Mitarbeiter können sich innerhalb des Unternehmens unterschiedlichen sozialen Kategorien zuordnen und mit diesen identifizieren. Des Weiteren ist auch eine Identifikation mit außerorganisationalen, arbeitsbezogenen Foci möglich, wie etwa mit dem Beruf (Johnson, Morgeson, Ilgen, Meyer & Lloyd, 2006).

Van Dick (2004a) nimmt darüber hinaus die Karriere als weiteren Identifikationsfokus an. Je nach Situation kategorisiert sich das Individuum entweder auf personaler Ebene oder Gruppenebene (soziale Ebene). Van Dick (2002) konstatiert: *„Ist die personale Identität salient, bezieht sich die berufliche Identifikation auf die eigene Karriere. Ist die soziale Identität angesprochen, kann sich die Identifikation auf verschiedene Objekte richten, wie die Arbeitsgruppe, die Organisation oder die Berufsgruppe“* (van Dick et al., 2002, S. 154). Je nachdem welche soziale Kategorie in einer spezifischen Situation für das Selbstkonzept salient ist, identifizieren sich Mitarbeiter nach van Dick (et al., 2002; 2004a; 2004b) eher mit der Arbeitsgruppe oder der Organisation insgesamt. Darüber hinaus halten van Dick et al. (2004) auf personaler Ebene eine Identifikation mit dem Beruf oder der Arbeitstätigkeit für denkbar. Ob das Individuum eine personale oder soziale Identität aufruft hängt nach Ansicht von Pratt (2003) von den Bedingungen des sozialen Kontexts ab und welche Kategorien für diesen sozialen Kontext Sinn machen.

In der vorliegenden Untersuchung wird - anders als von Pratt angenommen - erwartet, dass die Wahrscheinlichkeit der Salienz personaler oder sozialer Identität eben nicht nur von situativen Bedingungen abhängt, sondern auch von situationsübergreifenden, stabilen Persönlichkeitsmerkmalen und damit verbundenen unterschiedlichen Bedürfnissen beeinflusst wird (vgl. 2.1.3).

Wichtig ist in diesem Kontext die Vermutung diverser Autoren, dass verschiedene Foci gleichzeitig, d.h. unterschiedliche soziale Identitäten parallel „aktiv“ sein können (vgl. Ashforth & Saks, 1996; Mael & Ashforth, 1992; Smidts, Pruyn & van Riel, 2001). *„Individuals have multiple, loosely coupled identities...“* (Ashforth & Mael, 1989, S. 29). So wie der Mensch insgesamt über verschiedene soziale Identitäten bzw. Rollen verfügt (Vater, Ehemann, Fußballspieler, Angestellter, Brillenträger...), ist er auch innerhalb einer Organisation als Träger verschiedener sozialer Identitäten denkbar, die von der Mitgliedschaft in verschiedenen organisationalen Gruppen abgeleitet werden, wie z.B. Mitarbeiter, Vorgesetzter, Experte oder Schlichter. Ashforth und Johnson (2003) mutmaßen eine Überlappung oder Interaktion formaler und informaler Identitäten in Organisationen.

Für den jeweiligen Fokus der Identifikation werden unterschiedliche Effekte auf das arbeitsbezogene Verhalten der Mitarbeiter angenommen (z.B. Hogg & Terry, 2001; van Dick et

al., 2004; van Dick, 2004a und b). Gemäß der SCT ist in Abhängigkeit von der spezifischen Situation entweder die personale oder die soziale Ebene des Selbstkonzepts salient und man geht davon aus, dass die Identitätsebenen mit unterschiedlichen Identifikationsfoci korrespondieren. Die verschiedenen, für das vorliegende Untersuchungsvorhaben relevanten Foci werden hier ausführlich vorgestellt und in Bezug auf ihre Antezedenzen sowie ihre Effekte für Mitarbeiter und Unternehmen diskutiert. Zunächst wird die von van Dick (2004a) erwartete Fokussierung auf die Karriere auf personaler Ebene erörtert. Anschließend werden die Arbeitsgruppe und die Organisation als Identifikationsfoci der sozialen Ebene betrachtet.

2.2.2.3.1 Antezedenzen und Effekte der Identifikation mit der Karriere

Van Dick (2002; 2004a) diskutiert als erster Autor die Effekte einer Salienz der personalen Identität im Selbstkonzept auf die Identifikation. Für die Selbstkategorisierung auf personaler Ebene vermutet er eine Fokussierung auf personale Objekte der Selbstdefinition, wie etwa persönliche Erfolge, Leistungen, Interessen und Ziele. Als einen ersten konkreten Fokus definiert er daher die Karriere. Van Dick geht davon aus, dass die Identifikation mit der Karriere der personalen Identität entspricht, d.h. Ausdruck ihrer Salienz ist. Der interpersonale Vergleich rückt in den Vordergrund; die eigenen Leistungen oder Erfolge werden mit denen anderer Personen verglichen. Van Dick et al. (2002) mutmaßen eine starke interpersonale Konkurrenz und das Bedürfnis nach interpersonaler Distinktheit. Soziale Kategorien werden in den Hintergrund gedrängt. Das Verhalten ist auf die Herstellung und Aufrechterhaltung subjektiver Erfolge ausgerichtet und drückt sich in einem erhöhten, freiwilligen beruflichen bzw. arbeitsbezogenen Engagement aus: „*When an individual's personal identity is salient and he or she identifies strongly with the individual career, one would expect this person to behave in a way that allows his or her career to progress*“ (van Dick et al., 2004, S. 174).

Diesem personalen Fokus der Identifikation stellt van Dick (2002) soziale Identifikationsfoci gegenüber. Soziale und personale Foci schließen sich seiner Meinung nach aber nicht aus, sondern ergänzen sich durchaus gegenseitig. Damit folgt er der von der SCT postulierten Dynamik zwischen personaler und sozialer Identität, die von der Theorie selbst allerdings - wie oben argumentiert - nicht in letzter Konsequenz verfolgt wurde.

Nach Ansicht von Wegge und Haslam (2003) sollten Personen, die sich anhand individueller Leistungen oder Erfolge definieren, über ein klareres und spezifischeres Selbstbild und damit verbunden über klarere Ziele verfügen.

Dieser Gedanke weist Parallelen zu den Selbstwertüberlegungen von Crocker und Wolfe (1998) auf, die zwischen kontingentem und nicht-kontingentem Selbstwert bzw. Selbstkonzept als stabile Persönlichkeitsunterschieden trennen, während SIT und SCT von kontextabhängigen Salienzen personaler und sozialer Identität ausgehen. Personen mit nicht-kontingentem Selbstwert verfügen demnach über ein stabileres Selbstbild und sind unabhängiger von Informationen aus der Umwelt oder von Gruppenmitgliedschaften als Personen mit kontingentem Selbstwert bzw. Selbstbild. Personen, deren personale Identität im Kontext der Arbeit salient ist, müssten demnach über ein nicht-kontingentes Selbstbild verfügen.

2.2.2.3.2 Antezedenzen und Effekte der Identifikation mit der Arbeitsgruppe

Die Frage, ob die organisationale Identifikation oder die Identifikation mit der Arbeitsgruppe stärker ausfällt, wird in der Wissenschaft kontrovers diskutiert. Die meisten Autoren unterstellen, dass sich das Individuum am stärksten mit der eigenen Arbeitsgruppe identifiziert.

Ashfort und Blake (1989) nehmen anhand der Begriffe „*Identität niedrigerer Ordnung*“ (z.B. Identifikation mit der Arbeit oder der Arbeitsgruppe) und „*Identität höherer Ordnung*“ (Identifikation mit der Abteilung oder Organisation) eine Klassifizierung der Foci vor. Ihrer Meinung nach sollten Identitäten höherer Ordnung insofern schwieriger zu erreichen sein, als diese eher inklusiv, abstrakt und fern sind. Der Einfluss der Organisation auf Erleben und Verhalten der Person wird beispielsweise meist als indirekt und verzögert erwartet. Organisationen schreiben Ashforth und Blake (1989) einen inklusiven Charakter zu, da diese immer auch alle Identitäten niedrigerer Ordnung umfassen.

Identitäten niedrigerer Ordnung kennzeichnen sie als exklusiv, konkret und nah: „...workgroups usually have more direct and immediate power over workers than do organizations“ (Anderson & Thomas, 1996, zitiert nach Riketta & van Dick, 2004, S.4). Aus diesem Grund vermuten Ashforth und Blake (1989) eine stärkere Identifikation des Individuums mit seiner direkten Arbeitsgruppe.

Nach Ansicht von Riketta und van Dick (2004) sind für die erhöhte Identifikation mit der Arbeitsgruppe vor allem drei Punkte verantwortlich: Zum einen (1) betrachten sie die Arbeitsgruppe als die bedeutsamste soziale Einheit für das Individuum. Ferner gehen sie davon aus, dass (2) im Kontext der Arbeitsgruppe durch den Vergleich mit anderen Arbeitsgruppen die Bedürfnisse nach Distinktheit am besten befriedigt werden können und dass (3) die organisationale Sozialisation und direkte Kontrolle vor allem durch die Arbeitsgruppe vorgenommen wird (vgl. auch Moreland, Levine & McMinn, 2003).

Gerade in der Situation des Neueintritts in die Organisation könnte der Mitarbeiter geneigt sein, sich vorwiegend an seiner direkten Arbeitsgruppe und den dort beobachteten Regeln und Normen zu orientieren (Ashforth & Mael, 1989). Die erste Sozialisation und Prägung würde demnach vor allem in der Arbeitsgruppe stattfinden, da diese auch eine stärkere Kontrolle über Arbeitsverhalten und -einstellungen der Mitarbeiter haben könnte (van Knippenberg & van Schie, 2000).

Christ, van Dick, Wagner und Stellmacher (2003) stellen in einer Studie das soziale Klima innerhalb des Teams als ursächlich für die Identifikation mit der Arbeitsgruppe fest. Im täglichen Arbeitsalltag erscheint die Arbeitsgruppe, in der man auch den größten Teil des Tages verbringt, bedeutungsreicher als die eher abstrakte Organisation. Durch die Interaktion der Kollegen untereinander können Bedürfnisse nach Zugehörigkeit und Verhaltenssicherheit (vgl. Pratt, 1998) direkt befriedigt werden. Des Weiteren kann das Individuum über die Beziehungsqualität zu Kollegen und Vorgesetzten Rückschlüsse auf seinen Wert für die Arbeitsgruppe ziehen und sich anhand dessen selbst aufwerten.

Darüber hinaus werden nach Ansicht von Ashforth und Johnson (2001) die „*top down*“ Strukturen verstärkt von Teamwork und horizontalen Kommunikationsstrukturen abgelöst, wodurch Arbeitsgruppen an Bedeutung gewonnen haben.

Auch gemäß der Theorie der optimalen Distinktheit nach Brewer (1999) erscheint es denkbar, die Identifikation des Individuums mit eher kleineren als großen sozialen Einheiten anzunehmen: Ihrer Theorie gemäß strebt der Mensch nach einer Balance zwischen dem Bedürfnis nach Gruppenzugehörigkeit und dem Wunsch sich von anderen abzuheben. Diese Balance könnte in kleineren Gruppen, wie etwa der Arbeitsgruppe, leichter herzustellen sein als in großen inklusiven Gruppen (vgl. auch Hogg & Terry, 2001; van Knippenberg & van Schie, 2000).

Hogg und Terry (2001) argumentieren weiter, das Individuum fühle sich in großen Organisationen „überintegriert“. Es fehlten konkrete, erlebbare Bezüge und Vergleichsmöglichkeiten im Alltag zur Befriedigung des Bedürfnisses nach Distinktheit, woraus die Autoren auf die Identifikation mit distinkten Untergruppen der Organisation schließen: *„So, in very large organizations, people feel overincluded and strive for distinctiveness, often by identifying with distinctive subunits or departments“* (Hogg & Terry, 2001, S. 131).

Eine weitere These nach van Knippenberg und van Schie (2000) nimmt die Identifikation des Menschen vor allem mit solchen Gruppen als wahrscheinlich an, die ihm vertraut und als ähnlich zum eigenen Selbstkonzept wahrgenommen werden. Sie sollte bei einer überschaubaren Arbeitsgruppe leichter fallen als bei der Organisation insgesamt, da diese sich aus einer oft unübersehbaren Vielzahl an Gruppen, Abteilungen und Bereichen zusammensetzt. Zusammenfassend sollten demnach Identitäten niedrigerer sozialer Ordnung, wie die konkrete Arbeitsgruppe, von höherer Bedeutung sein, weil es sich dabei um die soziale Einheit handelt mit der das Individuum am meisten interagiert.

Andererseits stellen Ashforth und Johnson (2003) trotz eigener Untersuchungsergebnisse zur besonderen Relevanz der Arbeitsgruppe die These auf, dass eine Identifikation mit der Organisation insgesamt subjektiv genauso wichtig oder sogar noch wichtiger sein kann als eine Identifikation mit Kategorien niedrigerer sozialer Ordnung, nämlich wenn das Unternehmen: *„...appears to be: (a) more or less uniquely associated with particular values or goals (...); (b) of very high status; (c) holographic rather than ideographic, that is, where subunits have a common identity rather than differentiated identities (...); (d) highly centralized such that individuals must „look up to“ the organization for direction and resources (...); and /or (e) chronically and severely threatened by external forces (...).“* (Ashforth & Johnson, 2001, S. 37).

Van Dick unterstreicht die Bedeutung organisationaler Identifikation, da eine ausgeprägte Identifikation mit der Organisation starken Niederschlag im Denken, Handeln und Fühlen der Person habe und zu kongruentem Verhalten gemäß der organisationalen Werte, Normen und Ziele führe (vgl. 2.2.2.1).

Das Eintauchen in etwas Größeres kann dazu führen, sich selbst als Teil von etwas Mächtigem zu empfinden und auf diesem Wege das eigene Selbstwertgefühl aufzuwerten. Einige Autoren unterstellen daher, dass Identitäten niedrigerer Ordnung zwar eine dauerhafte Ausprägung besitzen, da sie dem Individuum im Alltag näher sind (vgl. Ashforth & Mael, 1989), Identitäten höherer Ordnung daneben aber - wenigstens zeitweise - zur Selbstaufwertung eine stärkere Betonung finden: Beispielsweise kann das Gefühl, Teil eines angesehenen und erfolgreichen

Unternehmens zu sein, jederzeit abgerufen werden und den Rahmen für die Identitäten niedrigerer Ordnung bilden.

Für Ashforth und Johnson (2003) erscheint eine Zeitgleichheit dabei insofern möglich, als man bei Aktivität einer Identität andere Teile des Selbst nicht vergisst - sie überlappen sich vielmehr und beeinflussen die jeweilige Ausgestaltung der Situation.

Riketta und van Dick (2004) nehmen an, dass die Bedeutsamkeit der Organisation oder der Arbeitsgruppe für das Selbstkonzept vom relevanten Outcome („outcome variable“) des jeweiligen Identifikationsfokus (Organisation versus Arbeitsgruppe) gelenkt wird. Ihrer Meinung nach wird die Bindung an die Arbeitsgruppe von anderen Outcomes beeinflusst als die Bindung an die Organisation. Den Outcome definieren die Autoren als mögliche materielle und immaterielle Konsequenzen der organisationalen Bindung (OAT = „organizational attachment“) oder der arbeitsgruppenbezogenen Bindung (WAT = „workgroup attachment“). Diese spezielle Bindung („attachment“) umfasst sowohl die Identifikation mit als auch das Commitment zur jeweiligen Kategorie.

Riketta und van Dick (2004) differenzieren z.B. zwischen verhaltensbezogenen, motivationalen, affektiven und kognitiven Outcomes des jeweiligen Bindungsfokus: *„In sum, then, it seems reasonable to assume that the focus or context of potential outcomes (i.e., work-related behaviors, intentions, cognitions, and feelings) moderates the relations of WAT (“workgroup attachment”) and OAT (“organizational attachment”) with these potential outcomes“* (Riketta & van Dick, 2004, S. 6). Ihren Überlegungen zufolge determiniert beispielsweise das Gruppenklima die Identifikation mit der Arbeitsgruppe (WAT), die organisationale Zufriedenheit dagegen die Identifikation mit dem Unternehmen (OAT). Dabei handelt es sich um einen Kreislauf: Die höhere Identifikation mit der Arbeitsgruppe oder Organisation geht mit einer erhöhten Zufriedenheit mit der Arbeitsgruppe oder Organisation einher, welche wiederum die Identifikation stärkt.

Riketta und van Dick (2004) vermuten weiter einen Zusammenhang der Identifikation mit der Arbeitsgruppe mit Variablen, die einen Gruppenfokus haben (z.B. Teamklima, teambezogenes Extra-Rollenverhalten, Teamzufriedenheit). Bei der Fokussierung organisationaler Variablen, wie z.B. Kündigungsneigung, organisationale Zufriedenheit, organisationsbezogenes Extra-Rollenverhalten, sollte sich nach Ansicht der Autoren dagegen die organisationale Bindung als bedeutsamer erweisen. Die Ergebnisse verschiedener Studien dazu belegen eine höhere Korrelation der Bindung an die Organisation mit Variablen, die mit der Organisation als Ganzer zusammenhängen. Die Bindung an die Arbeitsgruppe korreliert hingegen mit Variablen, die mit der Arbeitsgruppe zusammenhängen.

Die besonderen Effekte einer starken Identifikation mit der Arbeitsgruppe auf das Verhalten und Erleben von Mitarbeitern lassen sich anhand verschiedener Studienergebnisse abbilden, von denen hier einige betrachtet werden. Empirische Befunde von van Knippenberg und van Schie (2000) weisen auf einen engen Zusammenhang der Identifikation mit der Arbeitsgruppe und Kündigungsneigungen, Job-Involvement, Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit hin. Dieser Zusammenhang war ihren Ergebnissen zufolge größer als der Zusammenhang der Identifikation mit der Organisation mit diesen Variablen.

Darüber hinaus konnten van Knippenberg und van Schie (2000) eine höhere Anstrengungsbereitschaft für die Arbeitskollegen im Vergleich zur Anstrengungsbereitschaft für die Organisation feststellen (vgl. auch van Dick, Wagner, et al., 2004).

Studienergebnisse von Ellemers et al. (1998, zitiert nach Riketta & van Dick, 2004) belegen einen Zusammenhang der Identifikation mit der Arbeitsgruppe und der Bereitschaft zu Überstunden. Allerdings sind die Ergebnisse nicht immer einheitlich: Christ, van Dick, Wagner und Stellmacher (2003) konnten in einer weiteren Studie einen höheren Zusammenhang von Kündigungsneigungen und Arbeitszufriedenheit mit der organisationalen Identifikation als mit der Identifikation mit der Arbeitsgruppe feststellen.

Moreland, Levine & McMinn (2003) verweisen auf Studienergebnisse, wonach sich Mitarbeiter derselben Organisation erheblich in ihren Leistungen, dem Extra-Rollenverhalten, Absentismus oder ähnlichen Merkmalen voneinander unterschieden, innerhalb der jeweiligen Arbeitsgruppen aber diesbezüglich ähnliche Verhaltensweisen aufwiesen. Die Gruppennormen erwiesen sich gegenüber den Organisationsnormen als besserer Verhaltensprädiktor. Die Macht der Arbeitsgruppe wurde besonders daran deutlich, dass sich viele Mitglieder in ihrem Verhalten eher konform zur Arbeitsgruppe denn zur Organisation bzw. ihren Normen und Zielen verhielten (Moreland et al., 2003).

Riketta und van Dick (2004) sehen in diesem Kontext die Identifikation mit der Arbeitsgruppe als stärker ausgeprägt als die mit der Organisation und das Verhalten entsprechend stärker beeinflussend. Bei der Identifikation mit der Arbeitsgruppe ist das arbeitsbezogene Verhalten des Individuums vor allem auf die Gruppenmitglieder bzw. den Erfolg der Gruppe bezogen: „...*team identification is associated with (...) OCB on behalf of immediate colleagues*“ (van Dick et al., 2004, S. 185).

Durch die Identifikation mit der Gruppe werden die Merkmale, Leistungen und Erfolge der Gruppe zum Bestandteil der Selbstdefinition und Selbstaufwertung und regen zu einer erhöhten Anstrengungsbereitschaft für die Gruppe bzw. einzelne Gruppenmitglieder an. Der Status der Gruppe im Unternehmen, ihre positive Distinktheit zu anderen Gruppen oder auch die individuelle Position oder Rolle innerhalb der Gruppe bzw. der wahrgenommene Wert für die Gruppe determinieren das Selbstwertgefühl.

Bei einer starken Identifikation mit der Arbeitsgruppe und gleichzeitig niedriger Identifikation mit der Organisation, können negative Effekte für das Unternehmen entstehen. Die Mitglieder sind geneigt, sich am gruppenspezifischen Prototypen zu orientieren und die Gruppennormen in höherem Maße zu internalisieren. Mangelnde soziale Identifikation mit dem Unternehmen und eine starke Identifikation mit der Arbeitsgruppe könnten ein hohes Maß an Konkurrenz und Abgrenzung zwischen den Arbeitsgruppen zur Folge haben, wodurch die Zusammenarbeit der Arbeitsgruppen erschwert wäre.

Des Weiteren können die Gruppennormen mit denen des Unternehmens in Konflikt stehen, d.h. organisationale Normen untergraben. Auch können für die Outgroups, z.B. andere Abteilungen, Teams oder die Organisation insgesamt, negative Stereotypen konstruiert werden. Die daraus resultierende Negierung und Abwertung der Outgroups führt zur Distanzierung der Ingroup von ihnen. Gerade die Bedrohung von Gruppen mit niedrigerem

Status durch Gruppen mit höherem Status setzt die genannten Abgrenzungsmechanismen in Gang.

Durch diese Abgrenzungsverfahren und die gegenseitige Abneigung wird die Zusammenarbeit der Arbeitsgruppen erschwert: Man legt sich womöglich gegenseitig Steine in den Weg und erlebt „Niederlagen“ oder Fehlschläge anderer Arbeitsgruppen mit einer gewissen Befriedigung - das eigene Team steht ja schließlich besser da. Die Erreichung übergeordneter Unternehmensziele wird dadurch blockiert bzw. verlangsamt und schadet damit der Organisation. Einer starken Identifikation mit der Arbeitsgruppe können also positive (für das Team) wie auch negative (für die Organisation) Folgen für das Verhalten der Mitarbeiter zugeschrieben werden.

Die Versuche größerer Gruppen, wie z.B. der Organisation, die Grenzen von Arbeitsgruppen, wie auch anderer Subgruppen aufzulösen, um diese in das größere System zu integrieren, sind nach Meinung von Hogg und Terry (2001) zum Scheitern verurteilt. Von außen auferlegte Assimilation wird von der Gruppe vielmehr als Bedrohung betrachtet und stärkt den Zusammenhalt: Eine Überbewertung einer Gruppe (z.B. der Organisation) zum Nachteil einer anderen (z.B. Arbeitsgruppe) wird nur zu Tendenzen der Kohäsion in der diskriminierten Gruppe führen.

Die Autoren verweisen allerdings auf einige Untersuchungsergebnisse, denen zufolge ein effektives Management der Intergruppenbeziehungen dann möglich ist, wenn die Identität der Subgruppe (z.B. Arbeitsgruppe) und die der übergeordneten Gruppe (z.B. Organisation) eine ähnlich hohe Bedeutung für die Mitarbeiter aufweisen. Ist nur eine Gruppe für das Selbstkonzept bedeutsam, so wird dies immer die Abgrenzung von der anderen zur Folge haben.

Organisationen müssen demnach die Loyalität und Identifikation mit der Subgruppe mit der Loyalität und Identifikation mit der Organisation in Einklang bringen. Die Mitarbeiter sollten also neben ihrer Arbeitsgruppe auch die der Organisation (an-)erkennen und als bedeutsam für ihr Selbstkonzept wahrnehmen. Vor allem Führungskräften stellt sich hier die Aufgabe zwischen beiden Identitäten zu vermitteln, d.h. sie für die Mitarbeiter vereinbar zu machen, indem sie die organisationalen Werte und Normen in ihr Führungsverhalten integrieren und die Organisationskultur wie auch die Organisationsziele kommunizieren.

Die Effekte der Identifikation mit der Organisation auf das arbeitsbezogene Verhalten wurden bereits oben dargelegt und sollen an dieser Stelle nicht wiederholt werden. Wichtig ist die Feststellung, dass die Organisationsziele sowie die organisationalen Prototypen der geteilten sozialen Identität einen Inhalt geben und den Leitfaden für das arbeitsbezogene Verhalten bilden.

2.2.2.4 Hinweise zur Förderung organisationaler Identifikation

Da die Identifikation mit der Organisation zu einem organisationsförderlichen Verhalten der Mitarbeiter führt, sind Organisationen bestrebt, diese zu erhalten bzw. zu fördern. Ashforth

und Mael (1989) betonen dabei die Bedeutung des symbolischen Managements. Dieses ist darauf ausgerichtet, die Identität der Organisation zu transportieren. Durch die Betonung und Etablierung organisationsspezifischer Symbole, wie z.B. bestimmter Logos, Dresscodes, Labels, Jargons oder Traditionen, Mythen, Metaphern, Ritualen, Sagen oder „Helden“, kann das Management die Mitgliedschaft für das individuelle Selbstkonzept der Mitarbeiter bedeutsam machen. Die Kunst besteht darin, verlockende Bilder dessen zu entwickeln, was die Organisation repräsentiert und den Mitgliedern eine Selbstaufwertung ermöglicht.

Auch die Betonung der Einzigartigkeit des Unternehmens und seine scharfe Abgrenzung von anderen Organisationen (positive Distinktheit, vgl. 1.2.2) kann identifikationsförderlich wirken: *„...a positive and distinctive organizational identity attracts the recognition, support, and loyalty of not only organizational members but other key constituents (e.g., shareholders, customers, job seekers)“* (Ashforth & Mael, 1989, S. 28).

Nach van Dick (2004b) müssen Merkmale, also z.B. die Werte und Ziele des Unternehmens, klar definiert sein. Es geht darum, eine für alle Mitarbeiter erlebbare Unternehmenskultur zu definieren, die als organisationsspezifischer Prototyp über Leitbilder vermittelt und greifbar wird. Vor allem Führungskräfte müssen sich der Kultur oder den Leitbildern des Unternehmens verpflichtet fühlen und diese aktiv in ihr Führungsverhalten einbinden.

Hogg und Terry (2000) schlagen zur Förderung der organisationalen Identifikation der Mitarbeiter die Manipulation des intergruppalen Vergleichsrahmens vor. Durch eine betonte Abgrenzung und die Hervorhebung oder Maximierung von Unterschieden zu anderen sozialen Vergleichsgruppen, wie sie das Meta-Kontrast-Prinzip beschreibt, kann die Bedeutsamkeit von Arbeitsgruppen, Abteilungen oder der Organisation für die Person insgesamt gesteigert werden: *„Such changes affect contextual self-categorization and, therefore, people’s internalized attitudes and behaviors“* (Hogg & Terry, 2000, S. 125).

Die Maximierung von Unterschieden zu Outgroups, bei gleichzeitiger Minimierung von intragruppalen Unterschieden, führt zu einem größeren Zusammenhalt und einer erhöhten Identifikationsbereitschaft. Das Instrument, mit Hilfe dessen Organisationen den intergruppalen Vergleichskontext betonen und auch bewusst manipulieren können, besteht nach Hogg (2000; 2001) im „Benchmarking“. Dabei sucht die Organisation gezielt solche Unternehmen als relevante Outgroups aus, die das Prestige der Ingroup (Organisation) bedrohen. Diese Bedrohung stärkt das Wir-Gefühl der Ingroup (Organisation) und führt zur Salienz der organisationalen Identität, mit dem Effekt, dass Arbeitspraktiken entwickelt werden um die Konkurrenzfähigkeit der Ingroup im Vergleich mit der Outgroup zu erhöhen.

Des Weiteren könnte auch eine demographische Konsistenz (z.B. Nationalität, Geschlecht oder Alter) der Mitarbeiter innerhalb der Organisation oder der Arbeitsgruppe die arbeitsbezogenen Einstellungen und Verhaltensweisen beeinflussen. Nach Meinung von Hogg und Terry (2000) steigt mit der Homogenität der Gruppe bzw. ihrer Mitglieder der Zusammenhalt. Eine wahrgenommene Inhomogenität der Mitglieder könnte dagegen dazu führen, dass organisationale Merkmale als gemeinsamer Nenner strukturierend wirken.

Ferner schlagen Hogg und Terry (2001) vor, Führungskräfte Unsicherheit bei den Mitarbeitern erzeugen zu lassen, um die soziale Attraktivität der Organisationsmitgliedschaft und Solidarität gegenüber der Organisation und ihrer Mitglieder zu fördern und die Wahrscheinlichkeit der

Identifikation zu steigern: Unsicherheit führe zu einem erhöhten Sicherheitsbedürfnis und einer Offenheit für neue Identifikationsobjekte zur Strukturierung und Sinnfindung. Darüber hinaus wäre es günstig, wenn Führungskräfte die Wahrnehmung interorganisationaler Konkurrenz förderten: Darauf erfolge die Salienz der Organisation im Selbstkonzept und positive bzw. prestigeträchtige Merkmale der Organisation würden betont, was die Möglichkeit der positiven Distinktheit böte.

Van Dick (2004b) zitiert Desslers (1999) Grundsätze zur Identifikationsförderung, wonach folgende Punkte unbedingt zu beachten sind: Zum einen sollten „*Realistic Job Previews*“ formuliert werden, d.h. den Mitarbeitern könnten bereits im Vorfeld ihrer Einstellung, z.B. im Vorstellungsgespräch, ein realistisches Bild über die Werte und Normen des Unternehmens vermittelt werden, wie auch über ihre angehende Arbeitstätigkeit und der Aufstiegsmöglichkeiten. Dabei sollte einerseits das Unternehmen genau prüfen ob der zukünftige Mitarbeiter zur Stelle passt, vor allem in Bezug auf Fähigkeiten und Qualifikationen, in Hinblick auf die sozialen Kompetenzen (Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Wertebewusstsein) und andererseits diesen zur Überprüfung seiner Motive anregen. Es ist also von Vorteil, Wert auf adäquate Auswahlprozeduren zu legen, um spätere Enttäuschungen auf beiden Seiten zu vermeiden. Vor allem bei der Auswahl von Führungskräften rät Dessler (1999, zitiert nach van Dick, 2004b) Organisationen dazu, einen einheitlichen Führungsstil zu vertreten und das Unternehmen gemäß dessen Leitbild angemessen zu repräsentieren.

Umstrukturierungen und Beförderungen sollten durch faire und transparente Prozeduren gekennzeichnet sein und die Möglichkeit der Karriereentwicklung beinhalten. Der Umgang der Organisation mit ihren Mitgliedern spiegelt für diese ihren Wert für die Ingroup wider und befriedigt das Bedürfnis nach einem positiven Selbstwertgefühl, das gemäß SIT eine Identifikation begünstigt.

Der Königsweg zur Erreichung hoher Identifikation besteht für Dessler (1999, zitiert nach van Dick, 2004b) allerdings darin, innerhalb des Unternehmens Kommunikationsmöglichkeiten der Mitarbeiter untereinander sorgfältig zu gestalten und zu stärken. Klare Kommunikationskanäle, eine Beschwerdekultur und regelmäßige Teambesprechungen bilden die Basis einer über die Hierarchie-Ebenen hinweg vernetzten Kommunikation. Sie stärken das Wir-Gefühl unterstützen die Identifikation (Pratt, 1998).

2.3 Kulturbezogene Ansätze

Dieser Abschnitt stellt die Theorien von Hofstede (1980), Triandis (1985) sowie Markus und Kitayama (1991) vor. Ihnen gemeinsam ist die Vermutung, die jeweilige Kultur bilde die Basis für das Selbstkonzept und allgemein zwischen kollektivistischen und individualistischen Kulturen zu trennen sei. Verschiedene Untersuchungsergebnisse scheinen den Zusammenhang spezifischer kultureller Einflüsse mit der subjektiven Identitätsgestaltung zu belegen.

Die vorliegende Untersuchung geht von der Annahme aus, dass mit der individualistischen bzw. kollektivistischen Orientierung des Individuums bestimmte Tendenzen der Selbsteinschätzung und Quellen des Selbstwerts beschrieben werden. Die Verbindung zu SIT und SCT ergibt sich aus der Überlegung, die Orientierung (individualistisch versus kollektivistisch) der

Person könnte darüber entscheiden, welche Ebene der Selbstkategorisierung stärker im Selbstkonzept gewichtet ist bzw. welche mit höherer Wahrscheinlichkeit aktiviert wird. Vor diesem Hintergrund erfolgt in diesem Abschnitt eine Erörterung von Kollektivismus und Individualismus, wie sie die Ansätze der kulturbezogenen Psychologie vornehmen.

Zunächst werden die praktischen Befunde von Hofstede zur unterschiedlichen Ausgestaltung des Selbstkonzepts in Abhängigkeit von der Kultur betrachtet.

Es folgen die Reflexionen von Triandis et al. (z.B. 1985; 1989; 1995) sowie Markus und Kitayama (1991), die eine Verknüpfung der hier interessierenden Kulturvariablen, Individualismus und Kollektivismus, mit dem Selbstkonzept vornehmen.

Abschließend werden die Überlegungen von Hinkle und Brown (1990; 1992) dargestellt, die an die theoretischen Erwägungen von Triandis et al. und den Ansatz von Markus und Kitayama anknüpfen und auf einen blinden Fleck an der SCT hinweisen.

2.3.1 Hofstedes Überlegungen zu individualistischem und kollektivistischem Selbst

Hofstede (1980) führte als Personalchef des IBM-Konzerns in über 60 Ländern eine Studie zur kulturellen Orientierung der Mitarbeiter des Unternehmens durch, wobei 116.000 Mitarbeiter zu ihren arbeitsbezogenen Werthaltungen befragt wurden. Die Untersuchungsergebnisse belegen erhebliche kulturelle Unterschiede der Konzernangehörigen und höchst verschiedene Selbstkonzepte (vgl. Hofstede, 1997). Hofstede (1980) ermittelte fünf unabhängige Wertedimensionen, anhand derer interkulturelle Unterschiede festgestellt werden können. Die fünf Dimensionen sind folgende: Machtdistanz (power distance), Individualismus, Maskulinität (masculinity), Unsicherheitsvermeidung (uncertainty avoidance) und langfristiger Orientierung (long term orientation).

Die hier vor allem interessierende Dimension des Individualismus beschreibt Hofstede (1980) als Gradmesser dafür, wie sehr die Menschen eines Landes lieber als einzelne Individuen oder als Gruppenmitglieder tätig sind. Das Kontinuum reicht von Individualismus hin zu Kollektivismus. Der individualistische Pol ist mit Merkmalen wie Freiraum, Herausforderung und Zeit für die Person selbst, Trainingsmöglichkeiten und dem Einsatz der eigenen Fähigkeiten verbunden. Zentral ist ein starkes Streben nach persönlicher Freiheit, Unabhängigkeit und individueller Weiterentwicklung. Demgegenüber ist ein ausgeprägter Kollektivismus für Hofstede von starken Bedürfnissen nach Gruppenzugehörigkeiten, sozialer Vernetzung und Integration gekennzeichnet. Das Verhalten ist von großer Loyalität gegenüber der Familie bzw. Gruppe geprägt und die Interessen der Gruppe dominieren individuelle Interessen.

Da für die vorliegende Studie nur die Dimension des Individualismus von Interesse ist, sollen die anderen Dimensionen nur kurz in einer Übersicht dargestellt werden.

Machtdistanz: Beschreibt das Ausmaß, in welchem Menschen ungleiche Machtverteilungen in Institutionen und Organisationen hinnehmen. Das Kontinuum reicht von niedriger

Machtdistanz (erwünschte relative Gleichheit) bis zu hoher Machtdistanz (akzeptierte extreme Ungleichheit).

Maskulinität: In maskulinen Gesellschaften dominieren männliche Geschlechterrollen und ihre Werte sind nach Ansicht von Hofstede (1980) von Konkurrenz und Bestimmtheit geprägt. Feminine Gesellschaften überschneiden sich seiner Meinung nach stärker in den Geschlechterrollen und sind von Fürsorge und Bescheidenheit gekennzeichnet.

Unsicherheitsvermeidung: Bezieht sich auf die Tendenz von Menschen eines Landes, strukturierte Situationen gegenüber unstrukturierten Situationen vorzuziehen. Konkret geht es darum, wie hoch ihre Bereitschaft ist, Risiken einzugehen und ohne direkte Sicherheit zu leben.

Langfristige Orientierung: Beschreibt für Hofstede (1980) mit ihrem Gegenstück der kurzfristigen Orientierung den Planungshorizont einer Gesellschaft. Gesellschaften mit langfristiger Orientierung blicken seiner Ansicht nach in die Zukunft und schätzen Sparsamkeit und Beharrlichkeit. Länder mit kurzfristiger Orientierung konzentrieren sich auf Vergangenheit und Gegenwart. Traditionen und die Erfüllung gesellschaftlicher Pflichten werden von Hofstede als zentrale Werte solcher Gesellschaften erachtet.

Die unterschiedliche Ausprägung der Wertedimensionen in den verschiedenen Ländern führt Hofstede (1980; 1997) auf kulturelle Unterschiede zurück. Seiner Ansicht nach hat die jeweilige Kultur einen starken Einfluss auf das Selbstkonzept bzw. die Identität des Individuums.

Die Ergebnisse von Hofstedes Studie deuten auf erhebliche Unterschiede der Werte und Einstellungen je nach Kulturangehörigkeit hin: In China, Afrika und Lateinamerika beispielsweise ist der Individualismus eher schwach ausgeprägt, in den USA, Australien, Italien, England und den Niederlanden als westlichen Ländern dagegen vergleichsweise stark.

Auch die Absicht des langfristigen Verbleibs im Unternehmen (long term orientation) und die angestrebte Machtdistanz (power distance, im Sinne von Verantwortungs- und Entscheidungsübernahme) ist bei chinesischen Angestellten wesentlich höher ausgeprägt als in westlichen Ländern. Hofstede führt diese Ergebnisse auf die Kultur Chinas zurück, die als kollektivistisch orientierte Kultur von der konfuzianischen Arbeitsethik, der Wertschätzung sozialer Integration und Tradition sowie der Rücksichtnahme und Disziplin in der sozialen Interaktion geprägt ist. Davon abgeleitet bestehen die Werte, die das Arbeitsleben strukturieren, in Loyalität, Anpassung und Unterordnung (vgl. Felfe, Schmook & Six, 2004). In westlichen Ländern dagegen, die als eher individualistisch orientiert erscheinen, dominieren Werte der Selbstentfaltung, wie z.B. Freiheit, Eigenverantwortung, Partizipation und Selbstverwirklichung. „According to Hofstede (1980), individualism refers to a tendency to put a stronger emphasis on ones interests and goals, whereas collectivism refers to a stronger emphasis on the interests of ingroup members“ (Leung, 2001, S. 329).

Die stärker individualistische Orientierung westlicher Kulturen, kann anhand verschiedener soziologischer Theorien erklärt werden: Elias (1988, zitiert nach Simon & Mummendey, 1997, S. 25) beispielsweise beobachtet eine historisch gewachsene, generelle Entwicklung von kollektivistischen Kulturen hin zu individualistischen. Er konstatiert, dass in früheren Zeiten bei der Balance von Wir- und Ich-Identität erstgenannte überwog, während sich diese Balance ab der Renaissance langsam umkehrte und mehr und mehr auf die Ich-Identität verschob.

Weiterhin wird die Konzentration des Individualismus auf westliche Kulturen in der Sozialforschung als Folge der Emanzipation westlicher Gesellschaft betrachtet: „*Protestantism and the process of civic emancipation in Western societies resulted in social and civic structures that championed the role of individual choice, personal freedom, and self-actualization*“ (Oyserman, 2002, S. 4).

In der Forschung geht man davon aus, dass der Individualismus vor allem in Ländern und ethnischen Gruppen stark ausgeprägt ist, die unter protestantischem Einfluss stehen bzw. standen (vgl. Baumeister, 1999).

Basierend auf neuen gesellschaftlichen Anforderungen sind vor allem westliche Gesellschaften von zunehmenden Individualisierungstendenzen gekennzeichnet. Baumeister (1999) führt diese Entwicklung auf die wachsende Instabilität sozialer Beziehungen in westlichen Kulturen zurück, ausgelöst durch ein hohes Maß an sozialen Mobilitätserwartungen, woraus eine Tendenz zur Individualisierung der Kultur resultiert. Kollektivistische Kulturen sind demgegenüber wenig von Ansprüchen bzw. Erwartungen sozialer Mobilität gekennzeichnet und es besteht vielfach die Notwendigkeit der gegenseitigen Unterstützung und Hilfeleistung. Baumeister (1999) vermutet, dass der in westlichen Kulturen zunehmende Anspruch an Mobilität sowie die abnehmende und weniger notwendige Unterstützung untereinander zur Instabilität sozialer Netzwerke führe.

Hofstede (1997) versah die verschiedenen Länder aufgrund seiner Untersuchungsergebnisse mit verschiedenen Individualismus-Indizes. Spitzenreiter ist Nordamerika mit einem Individualismus-Index von 91, gefolgt von Australien (90) und Großbritannien (89). Die Individualismuswerte für Deutschland liegen im „gehobenen“ Mittelfeld: Deutschland belegt mit 67 Indexpunkten den 15. Platz, hinter Dänemark (74), Schweden (71) und Frankreich (71). Brasilien und die arabischen Länder teilen sich den 28. Platz (38), verschiedene asiatische Länder (Thailand, Südkorea, Taiwan, Indonesien) rangieren auf den darunter liegenden 20 Plätzen. Hier ist der Individualismus demnach deutlich niedriger ausgeprägt als in Nordamerika oder den skandinavischen und europäischen Ländern. Die letzten Plätze des Individualismus-Indexes nehmen Süd- und Mittelamerika (Kolumbien, Venezuela, Panama, Ecuador, Guatemala) ein. Bei diesen handelt es sich Hofstede (1997) zufolge um ausgeprägt kollektivistische Kulturen.

Oyserman, Coon und Kimmelmeier (2002) bezweifeln vor dem Hintergrund ihrer Metaanalyse bisheriger Studienergebnisse die Kategorisierungen von Hofstede: Beispielsweise weist Amerika im internationalen Vergleich nicht immer die stärkste Ausprägung des Individualismus auf. Darüber hinaus ist der Kollektivismus im asiatischen Raum den Analyseergebnissen von Oyserman et al. (2002) zufolge nicht grundsätzlich stärker ausgeprägt. Zwar gehen die Autoren von einer generellen Differenzierbarkeit von Individualismus und Kollektivismus im Verhalten und den Einstellungen von Menschen aus, kritisieren allerdings die bisher vorgenommene örtliche bzw. kulturelle Festlegung der Ausprägungen.

Die neueren Ergebnisse der internationalen GLOBE-Studie („*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*“ = GLOBE), die Hofstedes Untersuchung stark ähnelt, untermauern seine Annahme stabiler, kulturbedingter Unterschiede (vgl. Gelfand et al., 2004). Die GLOBE-Studie untersucht Zusammenhänge der Kultur eines Landes mit der

Organisationskultur und dem Führungsverhalten, um davon auf interkulturelle Unterschiede hinsichtlich der Effektivität von Führung zu schließen (vgl. House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman, Javidan, Dickson, Gupta & 170 Co-Autoren; 1999).

An der Durchführung der seit 1993 laufenden Studie beteiligen sich 170 Forscher aus 61 Kulturen. Bis zum Jahr 2004 (vgl. House & Javidan, 2004) wurden 17.300 Führungskräfte des mittleren Managements aus 951 Unternehmen (Nahrungsmittelindustrie, Finanzdienstleister, Telekommunikations-Unternehmen und Rundfunkanstalten) befragt. Anhand der Befunde wird zwischen 62 sozialen Kulturen unterschieden, die in 10 übergeordnete Kulturgruppen bzw. -räume geclustert („societal clusters“, vgl. House et al., 2004) werden:

Tab. 1: Kultur-Cluster der GLOBE-Studie

<i>Anglo</i> (England, Irland, Australien, Südafrika (weiße Bevölkerung), Kanada, Neuseeland, USA)	<i>Latin Europe</i> (Israel, Italien, Portugal, Spanien, Frankreich, französisch-sprachige Schweiz)
<i>Nordic Europe</i> (Finnland, Schweden, Dänemark)	<i>Germanic Europe</i> (Österreich, Schweiz, Niederlande, Deutschland)
<i>Eastern Europe</i> (Ungarn, Russland, Kasachstan, Albanien, Polen, Griechenland, Slowenien, Georgien)	<i>Latin America</i> (Argentinien, Bolivien, Brasilien, Kolumbien, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Mexiko, Venezuela)
<i>Sub-Saharan Africa</i> (Namibia, Zambia, Zimbabwe, Südafrika (dunkelhäutige Bevölkerung), Nigeria)	<i>Middle East</i> (Quatar, Marokko, Türkei, Ägypten, Kuwait)
<i>Southern Asia</i> (Indien, Indonesien, Philippinen, Malaysia, Thailand, Iran)	<i>Confucian Asia</i> (Taiwan, Singapur, Hongkong, Südkorea, China, Japan)

Nach zwei Pilotstudien definierten die GLOBE-Forscher, in Anlehnung an die von Hofstede (1980) formulierten Kulturdimensionen, neun Dimensionen: Leistungsorientierung, Unsicherheitsvermeidung, soziale Orientierung (= „*humane orientation*“, vgl. House et al., 1999), Bestimmtheit (im Sinne von Durchsetzungsfähigkeit), Geschlechtergleichheit, Zukunftsorientierung, Machtdistanz sowie institutioneller Kollektivismus und Eigengruppen-Kollektivismus. Auch hier wurde jede einzelne Kulturdimension als Kontinuum zwischen zwei Extrempolen entworfen (vgl. House et al., 1999).

Da der Fokus der vorliegenden Studie auf Kollektivismus und Individualismus ruht, sind die in der GLOBE-Studie formulierten Dimensionen des institutionellen- und des Eigengruppen-Kollektivismus von besonderem Interesse. Der institutionelle Kollektivismus (*institutional collectivism*) erfasst, inwieweit die allgemeinen gesellschaftlichen Normen kollektivistisch orientiertes Verhalten fördern bzw. belohnen und kollektivistische Ziele oder Interessen im Vordergrund stehen.

Dabei stellte sich Ostdeutschland (= ehemalige DDR; „*former east*“, vgl. House et al., 2004) als die Region heraus, deren befragte Führungskräfte die geringste kollektivistische Orientierung aufwiesen (M = 3.56). Schweden hingegen wurde als das Land mit der stärksten kollektivistischen Orientierung identifiziert (M = 5.22; vgl. House et al., 2004).

Tab. 2: Beispielitems zum institutionellen Kollektivismus

<p><i>The economic system in this society is designed to maximize:</i></p>							
<i>Individual interests</i>				<i>Collective interests</i>			
1	2	3	4	5	6	7	
<p><i>In this society, leaders encourage group loyalty even if individual goals suffer:</i></p>							
<i>Strongly agree</i>				<i>Strongly disagree</i>			
1	2	3	4	5	6	7	

Der Eigengruppen-Kollektivismus (*in-group collectivism*) konzentriert sich auf die Qualität des Zusammenhalts in der Familie und betrachtet das Ausmaß der Loyalität und des Stolzes, das für die Familie empfunden wird. Hier wiederum wurden für die befragten, dänischen Führungskräfte die geringsten familiären Bindungen nachgewiesen (M = 3.53). Im Iran kommen diesen mit einem Durchschnittswert von 6.03 die höchste Bedeutung zu (vgl. House et al., 2004).

Tab. 3: Beispielitems zum Eigengruppen-Kollektivismus

<i>In this society, children take pride in the individual accomplishments of their parents:</i>						
<i>Strongly agree</i>						<i>Strongly disagree</i>
1	2	3	4	5	6	7

Die insgesamt neun Dimensionen wurden doppelt erhoben: als Ist-Zustand („*as is*“) oder „Kulturpraktiken“ und als erwünschter Zustand („*should be*“) und dies wiederum sowohl für die Organisation, der die Befragten angehören als auch für ihre Gesellschaft insgesamt. Mit der Unterscheidung von Ist- und Soll-Zustand erwarten die GLOBE-Forscher die Möglichkeit der Ableitung von Prognosen, wie sich die jeweilige Kultur weiter entwickeln wird. In Hinblick auf die hier besonders interessierenden Befunde zum institutionellen- und Eigengruppen-Kollektivismus zeigt sich bis dato Folgendes:

- In allen Kulturen fällt der Eigengruppen-Kollektivismus höher aus als der institutionelle Kollektivismus.
- Sowohl beim Eigengruppen- als auch beim institutionellen Kollektivismus fallen die Werte des erwünschten Zustands höher aus als für den Ist-Zustand. Demnach wünschen sich die Befragten aller Kulturen in höherem Maße einen „gelebten“ Kollektivismus.

Für Deutschland stellte die GLOBE-Studie bis zum Jahr 2004 einen eher mittelmäßig ausgeprägten institutionellen Kollektivismus ($M = 3.56$) und Eigengruppen-Kollektivismus fest ($M = 4.02$). Die Zielvorstellungen (*should be*) waren deutlich höher angesiedelt: Für den institutionellen Kollektivismus lag der Mittelwert bei $M = 4.82$ und für den Eigengruppen-Kollektivismus bei $M = 5.18$. Demzufolge wiesen die befragten deutschen Führungskräfte bis zum Jahr 2004 eine mittelmäßige kollektivistische Orientierung auf. Obwohl damit nur eine spezifische Bevölkerungsgruppe an der Studie teilnahm, korrespondiert dieser Befund dennoch mit den Untersuchungsergebnissen von Hofstede (1980), die für Deutschland eine moderate Ausprägung des Individualismus belegen.

Ausgehend von dieser mittleren Ausprägung von Kollektivismus (vgl. GLOBE) bzw. Individualismus (vgl. Hofstede, 1980; 2001) bei den in Deutschland befragten Personen ist zu vermuten, dass einige Mitglieder unserer Gesellschaft stärker kollektivistisch orientiert sind als andere bzw. umgekehrt, einige Mitglieder stärker individualistisch orientiert sind als andere. Diese Überlegung bildet insofern einen zentralen Baustein der vorliegenden Arbeit, als diese Unterschiede in der Ausprägung der sozialen Orientierung bei Mitgliedern *derselben* Gesellschaft bzw. *derselben* Organisation angenommen werden.

Aufbauend auf die Befunde von Hofstede, formulierte Triandis verschiedene Annahmen zum Zusammenhang des Selbstkonzepts mit Kollektivismus und Individualismus als spezifischen kulturellen Einflussgrößen, die von Markus und Kitayama fortgeführt wurden. Die von den Autoren formulierten Theorien werden nachfolgend vorgestellt und in die weiteren Überlegungen eingebunden.

2.3.2 Individuelles und kollektives Selbst nach Triandis et al.

Triandis (z.B. 1985; 1989; 1991; 1995) untersucht vor dem Hintergrund von Hofstedes (1980) Befunden den Einfluss kultureller Faktoren auf das Selbstkonzept, das er als von diesen mit beeinflusst erwartet (Triandis, 1995). Grundsätzlich differenziert Triandis zwischen einer „privaten“ und einer „kollektiven“ Ebene der Identität (vgl. Trafimow, Triandis & Goto, 1991). Das private Selbst umfasst das Wissen um eigene Charaktereigenschaften, Gefühle, Verhaltensweisen bzw. Einstellungen. Deutlich sind die Parallelen zu dem von SCT bzw. SIT definierten personalen Selbst. Das kollektive Selbst beinhaltet das Wissen um Gruppenzugehörigkeiten und Verbindungen zu Kollektiven aller Art (vgl. Trafimow et al. 1991); auch hier ist eine Verbindung zum sozialen Selbst, wie es SIT und SCT annehmen, deutlich. Später ergänzt Triandis (1995) das Modell um eine öffentliche Ebene des Selbst, wie sie auch von Greenwald und Breckler (1985) definiert wird.

In seinen Untersuchungen unterscheidet Triandis genau wie Hofstede (1980) zwischen individualistischen und kollektivistischen Kulturen. *Individualistische* Kulturen, wie etwa Nordamerika oder Westeuropa, sind für ihn dadurch gekennzeichnet, dass das Individuum in locker zusammengehaltenen sozialen Netzwerken lebt und nur für sich selbst und die engste Kernfamilie sorgt. Charakteristisch ist das Streben nach persönlicher Freiheit und Autonomie, emotionaler Unabhängigkeit und Privatheit. Weitere Merkmale bestehen in einem ausgeprägten Hedonismus sowie einem starken Ich-Bewusstsein. Selbstverwirklichung, Selbstbestimmung und das Gefühl der Einmaligkeit werden in diesen Kulturen hoch geschätzt (Triandis, Brislin & Hui, 1988; Triandis, 1995).

Aber auch das Streben nach sozialer Anerkennung und die Entlohnung, gemäß des persönlich erbrachten Beitrags, kennzeichnen Triandis et al. (1988) als weitere Charakteristika ausgeprägten Individualismus. Rationalität und interpersonale Konkurrenz sind weitere Merkmale (Triandis et al., 1988).

In *kollektivistischen* Kulturen, wie etwa Asien, Afrika oder Lateinamerika, betrachtet Triandis (1995) die Individuen dagegen als wesentlich stärker in soziale Netzwerke eingebunden. Sie sind in Großfamilien und andere soziale Gruppen integriert und fühlen sich für eine größere Anzahl von Menschen mitverantwortlich. Im Vordergrund stehen die Interessen sowie die Harmonie der Gruppe - auch auf Kosten individueller Interessen (vgl. Triandis et al., 1988).

Das Individuum lässt sich leichter von der Ingroup bzw. ihren Mitgliedern beeinflussen, neigt aber auch umgekehrt dazu, Einfluss auf seine Mitmenschen ausüben zu wollen (Triandis, 1995). Charakteristisch ist das ausgeprägte Wir-Bewusstsein, die kollektive bzw. soziale (im Sinne der SIT) Identität und Gruppensolidarität, sowie die starke emotionale Involviertheit in

die Gruppe, die zum Teilen materieller und nichtmaterieller Ressourcen oder persönlicher Erfolge und Misserfolge mit der Gruppe führt.

Zentrale Werte kollektivistischer Kulturen sind nach Triandis et al. (1988) die Sittsamkeit und das Wahren des Gesichts, Zurückhaltung und Genügsamkeit, die Verpflichtung gegenüber anderen und die Gleichheit der Gewinnverteilung unter Gleichen. Der Einzelne ist in seinem Verhalten bestrebt, der Gruppe Anerkennung zu bringen bzw. Schande zu vermeiden (Triandis, 1989). Der Wert des Individuums resultiert aus seinem Platz in der Gruppe und deren besonderen, einmaligen Merkmalen (Oyserman, 2001).

Triandis (1989) nimmt weiter an, dass das Ausmaß des Individualismus bzw. Kollektivismus in der jeweiligen Kultur die Art und Weise determiniert, wie sich das Individuum als Person definiert. Von diesen Überlegungen leiten Triandis, Bontempo, Villareal, Asai und Lucca (1988) die Annahme ab, Mitglieder individualistischer Kulturen verfügten in der Regel eher über ein *independentes* Selbstkonzept.

Sie orientieren sich an ihren eigenen Bedürfnissen und Interessen, wobei sie die von anderen Personen oder Gruppen hinten anstellen, und beziehen ihr Selbstwertgefühl bzw. Selbstbewusstsein aus eigenen Leistungen sowie Erfolgen aus sozialen Vergleichsergebnissen mit anderen Personen: „...people (...) „do their own thing“ and disregard the needs of communities, family, or work group (and) feel proud of their achievements and success in personal competition...“ (Triandis et al., 1988, S. 325). Verknüpft man diese Überlegung mit den Annahmen von SIT und SCT, könnte die personale Identität in individualistischen Kulturen salienter und komplexer ausfallen als die soziale Identität.

Bei Angehörigen kollektivistischer Kulturen wird dagegen ein eher *interdependentes* Selbstkonzept erwartet (Triandis, 1995): „...(they) feel concerned about their communities and ingroups (and) feel proud of their groups achievements“ (Triandis et al., 1988, S. 335). Interdependente Persönlichkeiten definieren sich stärker über soziale Selbstwissensinhalte, d.h. über ihre Beziehung zu anderen Personen, ihre Zugehörigkeit zu bestimmten Gruppen oder zu konkreten sozialen Kontexten (z.B. „Ich bin ein liebevoller Ehemann“). Unter Bezugnahme auf SCT und SIT ist es denkbar, dass in kollektivistischen Kulturen die soziale Identität salienter und komplexer ausgeprägt ist als die personale Identität.

Triandis et al. (1988) bezeichnen die unterschiedlichen Selbstkonzepte als idiozentristisch (*“idiocentrism”*) und allozentristisch (*“allocentrism”*), um sie von der weitergefassten kulturellen Individualismus-Kollektivismus-Konstruktion zu trennen. Dadurch gelingt den Autoren die Übertragung von Merkmalen der sozial-gesellschaftlichen Ebene auf die individuelle Ebene - die Voraussetzung für die Argumentation, dass es auch in kollektivistischen Kulturen „Idiozentristen“ bzw. in individualistischen Kulturen „Allozentristen“ geben kann.

Beide Orientierungen betrachtet Triandis (1995) als stabile Persönlichkeitsmerkmale. Idiozentristische und allozentristische Dimension bilden für ihn zwei Enden eines Kontinuums, die zwar von der jeweiligen Kultur beeinflusst werden, in ihrer konkreten Ausgestaltung aber offensichtlich interindividuell verschieden sind (Triandis, 1995). Individuen eines Kulturkreises können demnach an verschiedenen Punkten des Kontinuums angesiedelt sein.

Die Annahmen von Triandis können mit den Überlegungen von SCT und SIT verknüpft werden. Idiozentristische und allozentristische Orientierung werden von Triandis als stabile

Personenmerkmale beschrieben, die eine bestimmte Disposition des Individuums nahelegen, sich eher auf personaler oder sozialer Identitätsebene zu kategorisieren. Bei Allozentristen sollte die Selbstbeschreibung vor allem anhand personaler Merkmale erfolgen und die Bezugspunkte des Selbstwerts sollten in individuellen Leistungen und Erfolgen bestehen. Bei Idiozentristen bilden dagegen Gruppenzugehörigkeiten, d.h. ihre Leistungen und Merkmale der Gruppe, die Quelle des Selbstbilds und Selbstwerts.

Obwohl soziale und personale Identität gemäß SCT situativ aktiviert werden, könnten idiozentristische und allozentristische Orientierung der Person insofern über das Gewicht der Ebenen der Selbstkategorisierung entscheiden, als sie möglicherweise festlegen, welche Ebene mit höherer Wahrscheinlichkeit aktiviert wird.

2.3.3 Independentes und interdependentes Selbst nach Markus und Kitayama

Markus und Kitayama (1991) greifen in ihrem Identitätskonzept die von Triandis et al. (1988) eingeführten Begriffe des independenten und interdependenten Selbst auf. Die beiden Autoren beschreiben das independente Selbst als autonome Einheit, die sich verstärkt über internale Merkmale des Individuums definiert: Die Selbstbeschreibung und -bewertung erfolgt anhand abstrakter Eigenschaften und Fähigkeiten, die autonome, von sozialen Kontexten oder Personen unabhängige Beschreibungen beinhalten (z.B. „*Ich bin erfolgreich*“). Das Selbstwertgefühl des independenten Selbst resultiert aus der Selbstbewertung persönlicher Attribute und Eigenschaften (Markus & Kitayama, 1991) sowie der wahrgenommenen Autonomie (Oyserman, 2001): „*Feeling good about oneself and having many unique or distinctive personal attitudes and opinions is valued*“ (Oyserman, 2001, S. 508).

Dennoch sind auch für das independente Selbst eine soziale Umwelt und konkrete Personen von Bedeutung. Um sich selbst als einzigartig betrachten zu können, müssen die eigenen Merkmale und Fähigkeiten immer auch mit denen anderer Individuen verglichen werden. Auch für das independente Selbst ist also ein sozialer Vergleichsrahmen unverzichtbar.

Dieser Bezug wird von den Autoren allerdings als autonom-abstrakt gekennzeichnet. Die independente Selbstkonstruktion ist insofern vom jeweiligen sozialen Kontext unabhängig, als sie sich auf unabhängige, situationsübergreifende persönliche Merkmale des Individuums bezieht, die den Rahmen für soziale Vergleichsprozesse mit anderen Individuen bilden (Markus et al., 1991).

Im Sinne der SIT kann hier deshalb trotz des Umweltbezugs weniger von einer sozialen Identität als vielmehr von einer autonomen Identität gesprochen werden, die sich über die Interaktion mit anderen Personen konstituiert, ohne dass die Interaktion an sich selbstbeschreibend wirkt. Im Vordergrund steht die Selbstbeschreibung über individuelle Merkmale, die erst in der Beziehung zu anderen beobachtet werden. Es geht dabei nicht um die Erfüllung sozialer Rollen oder die Selbstbeschreibung in sozialen Begriffen.

Interessant ist an dieser Stelle ein Vergleich des independenten Selbst mit der Definition personaler Identität von Hogg und Abrams (1988) die davon ausgehen, dass das Individuum auch zur Ausbildung der personalen Identität unabdingbar auf einen sozialen Kontext angewiesen ist. Ihrer Konzeption gemäß wird die personale Identität erst durch soziale

Beziehungen definiert und auch determiniert. Markus und Kitayama betrachten das unabhängige Selbst zwar auch als von sozialen Bezügen abhängig, nehmen aber anders als Hogg und Abrams (1988) eine aktive, autonome Wahl von sozialen Vergleichsrahmen an, die bei einer ausgeprägten unabhängigen Selbst-Struktur Anwendung finden.

Nach Triandis (1995) ist das interdependente Selbst in hohem Maße von bestimmten sozialen Gruppen abhängig. Es nimmt sich nicht als autonom, sondern als Teil der Gruppe wahr (Oyserman, 2001). Kennzeichnend ist daher die Bestrebung, möglichst intensive Beziehungen aufzunehmen, gut in einen sozialen Kontext hineinzupassen und die Erwartungen anderer Personen zu erfüllen: „...*interdependent relationships are characterized by mutual concern for the interests and outcomes of the other*“ (Brewer & Gardner, 1996, S. 86). Die persönlichen Ziele entsprechen denen der Gruppe.

Markus und Kitayama (1991) gehen davon aus, dass interdependente Selbstdefinitionen vor allem von östlichen Kulturen, wie z.B. Japan, Indien oder Taiwan geprägt werden. Das Selbstwertgefühl interdependenter Individuen erwächst aus der Anpassung des Selbst an den bzw. der Harmonie mit dem sozialen Gruppenkontext und ist ein soziales und situationales Produkt (Oyserman, 2001).

Die internalen Merkmale (z.B. „liebervoll“) werden vor allem im konkreten Bezug auf andere Personen wirksam (z.B. Mutter gegenüber Kind). Der Bezugsrahmen für die Selbstbeschreibung wird daher als sozial-konkret definiert (Markus & Kitayama, 1991). Interdependente Selbstkonstruktionen sind situationsspezifisch und anders als unabhängige zur Aktivierung auf einen bestimmten sozialen Kontext angewiesen. Die Konzeption des interdependenten Selbst ähnelt sehr dem von der SIT definierten Konzept der sozialen Identität. Damit werden an dieser Stelle noch einmal die oben angesprochenen vielfachen Überschneidungen der Konzepte deutlich.

Die Befunde einer umfangreichen Studie von Cousins (1989, zitiert nach Hastedt, 1996) scheinen die Überlegungen von Markus und Kitayama (1991) zu bestätigen: Die Studienergebnisse belegen für japanische Studenten eine verstärkte Selbstbeschreibung anhand sozialer Rollen oder konkreter sozialer Situationen, während amerikanische Studenten sich eher über persönliche Eigenschaften und Merkmale definieren.

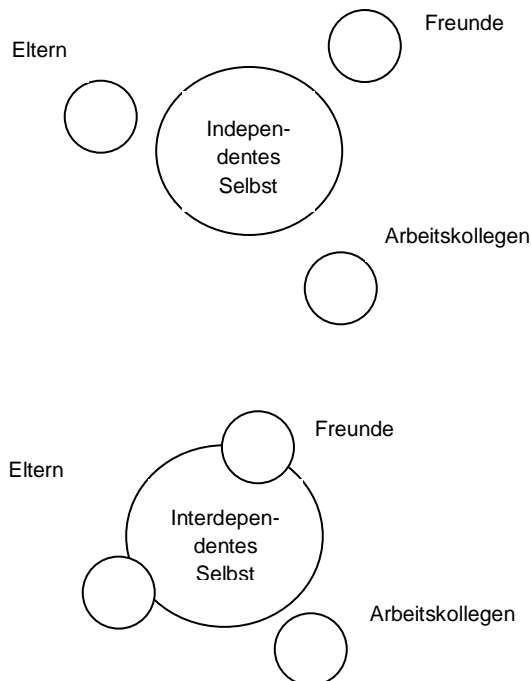


Abb. 2: *Independentes und interdependentes Selbst nach Markus und Kitayama (1991)*

Singelis (1994, zitiert nach Hastedt, 1998) stimmt Markus und Kitayama (1991) zwar zu und geht ebenfalls davon aus, dass die unterschiedlichen Kulturen auf einem Kontinuum zwischen unabhängiger und interdependenter Selbstdefinition angeordnet werden können. Vor dem Hintergrund eigener Studienergebnisse ist er aber der Ansicht, dass beide Komponenten im Individuum parallel existieren können. Diese Sichtweise weist deutliche Parallelen zum Konzept personaler und sozialer Identität im Sinne der SCT und der Annahme situationsbedingter Salienz auf (vgl. Hastedt, 1998).

Auch verschiedene andere Untersuchungsergebnisse sprechen dafür, dass Personen innerhalb einer bestimmten Kultur in der Regel sowohl über unabhängiges als auch interdependentes Selbstwissen verfügen (vgl. Hastedt, 1996). Stangor (2004) vermutet in diesem Zusammenhang: *“Most people in most societies have a mixture of both orientations, either of which can be displayed at any given time“* (Stangor, 2004, S. 270).

Diese Annahme deckt sich wiederum mit der Überlegung von Triandis (1995), wonach sich die konkrete Ausgestaltung von idiozentristischer (individualistischer) und allozentristischer (kollektivistischer) Orientierung des Individuums von seinem kulturellen Kontext unterscheiden kann.

Zu den Ursachen dieser Diskrepanz zwischen kultureller und individueller Orientierung gibt es verschiedene Erklärungsansätze. Generell wird vermutet, dass die Ausprägung des Individualismus mit dem Wohlstand zunimmt. Erst der Wohlstand einer Gesellschaft

ermöglicht Unabhängigkeit. Nach Triandis (1995) bestehen Kennzeichen gesellschaftlichen Wohlstands in Überfluss, Massenmedien und Modernisierung. Umgekehrt gilt, dass Gesellschaften umso kollektivistischer orientiert zu sein scheinen, desto höher die Armut ist.

Nach Oyserman (2001) spielt darüber hinaus die Schichtzugehörigkeit eine Rolle: Demnach könnte mit niedrigerem sozialen Stand das Bedürfnis nach Individualität ab- bzw. das nach Zugehörigkeit zunehmen. Auch der Bildungsstand weist Zusammenhänge mit dem Individualismus auf: Je höher der Bildungsstand der Gesellschaftsmitglieder, desto stärker fällt ihre individualistische Orientierung aus.

2.3.4 Das Dimensionen-Modell von Hinkle und Brown

Das Konzept von Hinkle und Brown (1990) sowie Brown, Hinkle, Ely, Fox-Cardamone, Maras & Taylor (1992) beruht auf der Annahme, dass sich Individuen in ihrer sozialen Orientierung voneinander unterscheiden. Sie entwickeln verschiedene Gedanken zum individuellen Erleben und Verhalten in sozialen Gruppen. Gruppen setzen sich nach Ansicht der Autoren sowohl aus Personen zusammen, die zur Entwicklung und Aufrechterhaltung ihres Selbstkonzepts auf die Mitgliedschaft in sozialen Gruppen angewiesen sind, als auch aus Personen, die dies nicht sind. Vor diesem Hintergrund vermuten Brown et al. (1990; 1992), greifen SIT und SCT zu kurz. Die Theorien von Tajfel und Turner unterstellen, ein bedeutender Teils des individuellen Selbstkonzepts werde von der Mitgliedschaft in verschiedenen Gruppen bzw. sozialen Identitäten abgeleitet. Um positive soziale Identitäten aufrechtzuerhalten, wird die Ingroup mit unterlegenen Outgroups verglichen. SIT und SCT nehmen an, dass die positive Distinktheit der Ingroup in Situationen bedeutsam wird, in der die jeweilige Gruppenmitgliedschaft bzw. die mit ihr verbundene soziale Identität im Selbstkonzept salient ist.

Anhand eigener Untersuchungsergebnisse bezweifeln Hinkle und Brown (1990) diese Annahmen: „...*there is some doubt as to how widespread a phenomenon as intergroup comparisons really are*“ (Brown, Hinkle et al., 1992, S. 32). Mit diesen Zweifeln korrespondiert auch die oben zitierte Kritik von Huddy (2004) und anderen Autoren (vgl. 2.1.3), wonach die Überlegungen von SIT und SCT interindividuelle Unterschiede in der Bedeutsamkeit von Gruppen für das Selbstkonzept weitgehend übergehen.

Hinkle und Brown vermuten zunächst, nicht alle Gruppen oder Personen seien zur Definition ihrer Identität in demselben Maße auf Intergruppenvergleiche angewiesen: „...*the psychological processes posited in SIT may not be applicable to all groups or to all people in the same intergroup context*“ (Brown et al., 1992, S. 328). Ihrer Meinung nach treffen die von SIT und SCT beschriebenen, basalen Prozesse der sozialen Identitätsbildung nicht auf alle Gruppen bzw. Gruppenmitglieder gleichermaßen zu. Hinkle und Brown (1990) nehmen weiter an, auf der Ebene des Individuums präge die individualistische oder kollektivistische Orientierung der Person die Qualität der Beziehung zur Gruppe. Auf Gruppenebene sollte die Qualität der Gruppenorientierung den Bedarf an Intergruppenvergleichen determinieren.

Davon ausgehend differenzieren die Autoren zwischen der *relationalen* und *autonomen* Orientierung der Gruppe, die ihrer Ansicht nach die Initiierung der SIT-typischen Verhaltensweisen determiniert. Die autonome oder relationale Orientierung der Gruppe

bezieht sich auf die Bedeutung von Intergruppenvergleichen für die Gruppe bzw. ihre Mitglieder. Brown, Hinkle und Kollegen gehen davon aus, dass die Identität der Gruppe nicht notwendigerweise auf Intergruppenvergleichen basieren muss, sondern sich auch ohne diese etablieren kann.

Gruppen bzw. Gruppenmitglieder mit *autonomer* Orientierung scheinen für ihr Selbstverständnis nicht auf die Ergebnisse von Intergruppenvergleichen angewiesen zu sein: „*Relationships with others are relatively unimportant for self-definition*“ (Brown et al., 1992, S. 331). Dabei schränken Brown et al. (1992) allerdings ein, eine autonome Orientierung sei nicht mit einem absoluten Desinteresse der Gruppe bzw. ihrer Mitglieder an Intergruppenvergleichen gleichzusetzen, sondern lediglich die Bedeutung anderer Vergleichsmaßstäbe überwiege.

Um diese Überlegung zu verdeutlichen führen sie verschiedene Typen von Gruppen an, die zwar als kollektivistisch charakterisiert werden können, aber dennoch über keine Bezüge zu anderen Gruppen verfügen: Eine Therapiegruppe beispielsweise wird sich kaum mit anderen Gruppen vergleichen, ebenso wie bestimmte Hobby-Gruppen. Trotz ihrer Kollektivität bedürfen sie also zur Selbstdefinition, bzw. der sozialen Identität ihrer Mitglieder, keiner Intergruppenvergleiche. Demnach können die Gruppenmitglieder zwar kollektivistisch orientiert sein, ihnen also die Gruppe wichtig ist, müssen aber für die Ableitung sozialer Identität und zur Selbstaufwertung keine Intergruppenvergleiche vornehmen.

Ausschließlich Gruppen mit *relationaler* Orientierung vergleichen sich selbst und ihre Outcomes nach Ansicht der Autoren mit relevanten Outgroups. Ihr Selbstverständnis ist vom Intergruppenvergleich geprägt. Als ein Beispiel nennen Hinkle und Brown (1990) Sportmannschaften, die sich wesentlich über ihre Konkurrenz mit anderen Mannschaften definieren. Die von der Gruppenmitgliedschaft abgeleitete, soziale Identität der Gruppenmitglieder ist durch die positive Distinktheit determiniert (vgl. Hinkle & Brown, 1990; Brown, Hinkle et al., 1992; Mummendey & Simon, 1997).

Die Gruppenorientierung nehmen Hinkle und Brown (1990) als situativ bedingt an, während sie die individuelle Orientierung als stabil erwarten. Für beide Komponenten erwarten Hinkle und Brown (1990) Effekte auf die Identifikation und Eigengruppenfavorisierung der Gruppenmitglieder.

Auf der Ebene des Individuums differenzieren sie zwischen kollektivistischer und individualistischer Orientierung, die sie inhaltlich wie die kulturellen „Allocentrismus-Idiocentrismus“-Dimension von Triandis (1988) auffassen. Die Autoren nutzen diese Dimension, um interindividuelle Unterschiede in der Selbstbeschreibung zu erklären. Sie vermuten, dass die individualistische oder kollektivistische Grundorientierung der Person darüber entscheidet, ob diese zur Selbstbeschreibung eher personale oder soziale Attribute heranzieht: „...*(it) is a cultural variable which denotes the extent to which interpersonal competition, individual achievement and independence from groups is emphasized over intragroup cooperation, collective achievement and interdependence with fellow in-group members*“ (Brown et al., S. 328, 1992).

Der individualistische (*idiocentrism*) Pol ist durch independente Verhaltensweisen gekennzeichnet (vgl. 1.3.3): „*People (...) find it completely rational to `do their own thing`*“ (Brown et

al., 1992, S. 329). Individualisten zeichnet demnach ein geringer ausgeprägtes Bedürfnis nach Gruppenzugehörigkeit aus. Sie verfügen offenbar auch ohne Gruppenzugehörigkeiten über ein stabiles Selbstkonzept. Sie definieren sich dabei vor allem anhand eigener Fähigkeiten, Leistungen und Erfolge und weniger über Gruppenzugehörigkeiten bzw. einer davon abgeleiteten sozialen Identität. Die Bedürfnisse anderer Personen oder Gruppen sind den eigenen deutlich untergeordnet und Gefühle des Stolzes sind von eigenen Leistungen und Erfolgen - gerade im Vergleich zu anderen - determiniert. Personen mit ausgeprägt individualistischer Orientierung bedürfen für ihr Selbstkonzept daher weniger der Ableitung sozialer Identitäten von der Gruppenzugehörigkeit oder Intergruppenvergleichen.

Eine kollektivistische (*allocentrism*) Orientierung dagegen hängt mit einem interdependenten Selbstkonzept (vgl. Triandis et al., 1988; Markus & Kitayama, 1991) zusammen: Die Interessen der Gruppe sind den eigenen übergeordnet, und das Individuum empfindet großen Stolz bei Gruppenerfolgen. Die kollektivistische Orientierung bildet die - so folgern Hinkle und Brown - notwendige Voraussetzung für die SIT-typischen psychologischen Prozesse: *„...the kinds of social psychological processes conceived of in SIT were much more applicable to those groups or individuals who adopted a collectivistic (or allocentric) orientation than to those who were more individualistically (or idiocentrically) inclined (...) a collectivistic orientation is a necessary condition for the manifestation of social identity processes.“* (Brown, Hinkle, et al., 1992, S. 329f).

Im Fokus der Überlegungen von Hinkle und Brown steht die Frage, wann und bei welcher sozialen Orientierung die SIT- bzw. SCT-typischen psychologischen Prozesse eintreten und wann bzw. bei welcher Orientierung nicht. Sie vermuten, dass die von SIT und SCT beschriebenen Prozesse nur bei Kollektivistinnen und kollektivistischen Gruppen mit relationaler Orientierung greifen. Damit besteht die notwendige Voraussetzung für eine Identifikation mit der Gruppe zunächst in der kollektivistischen Orientierung der Mitglieder.

Intergruppenvergleiche und das Streben nach positiver Distinktheit sollten dagegen aber von der Gruppenorientierung determiniert werden und nur bei vorwiegend relationaler Orientierung der Mitglieder und der Gruppe eintreten. Gruppen mit autonomer sozialer Orientierung sind für Hinkle und Brown dadurch charakterisiert, dass sie Bewertungen der Gruppe anhand abstrakter Vergleiche oder Bezüge vornehmen: *„...assessments are made in relation to some abstract standard, which typically would not implicate other groups at all“* (Brown, Hinkle et al., 1992, S. 330)

Für individualistische Gruppen oder Personen, gleichgültig ob relationaler oder autonomer Orientierung, nehmen Brown et al. an, dass die Identifikation der Mitglieder bzw. Personen eher instrumenteller Natur ist: *„We speculate that people's identifications are more narrowly instrumental“* (Brown et al., 1992, S. 341). Die Beziehung zur Gruppe kann am besten als kalkulatorische Bindung aufgefasst werden.

Die Gruppe ist für das Selbstbild, vor dem Hintergrund des nachgewiesenen, negativen Zusammenhangs von Identifikation und individualistischer Orientierung offenbar nicht von Bedeutung, dennoch bietet sie als „Bühne“ des eigenen Verhaltens und interindividuellen Vergleichs einen Rahmen für die Selbstdefinition oder den Kontext der individuellen Bedürfnisbefriedigung: *„Perhaps such group memberships are only sustained to the extent that*

they serve individual needs or goals, and will be abandoned as soon as they fail to do so. Such might be the case with some occupational groups in an industrialized society“ (Brown et al., 1992, S. 341). Die Person ist also psychologisch nicht in die Gruppe involviert und steht ihr eher autonom gegenüber. Es ist anzunehmen, dass sie dazu neigt sie zu verlassen, sobald die Gruppe ihre Funktion für sie nicht mehr erfüllt.

2.3.5 Zentrale Kennzeichen individualistischer und kollektivistischer Orientierung

Da die Differenzierung zwischen Individualismus und Kollektivismus ein wichtiger Baustein der vorliegenden Untersuchung ist, sollen die zentralen Kennzeichen beider Konstrukte an dieser Stelle noch einmal detailliert betrachtet werden.

Im Allgemeinen wird der Individualismus als Gegenteil des Kollektivismus angenommen (z.B. Hui, 1988) und ist in Westeuropa und Amerika stärker ausgeprägt als im asiatischen Raum (vgl. Hofstede, 1980; 1997; Triandis et al., 1988; Markus & Kitayama, 1991). Dem Vorschlag von Triandis et al. (1988) folgend, wird hier die individuelle Orientierung („*idiocentrism*“/-individualistisch; „*allocentrism*“/kollektivistisch) getrennt von der kulturellen Individualismus-Kollektivismus-Dimension betrachtet.

Der Individualismus oder eine individualistische Orientierung („*idiocentrism*“, vgl. Triandis, 1988) ist von einer Zentralisierung der eigenen Person charakterisiert (Hofstede, 1997). Individuelle Eigenschaften und Ziele, Leistungen und persönliche Erfolge bilden die zentralen Größen des Selbstbewusstseins und der Selbstbewertung (Triandis et al., 1988). Menschen mit individualistischer Orientierung streben also danach, sich gut, erfolgreich und einzigartig zu fühlen und positiv von anderen zu unterscheiden (Markus & Kitayama, 1991).

Ihr Wohlbefinden resultiert aus dem Erreichen persönlicher Ziele und dem Gefühl der Einzigartigkeit (Oyserman et al., 2002). Abgesehen von der eigenen Kernfamilie ist die Beziehung zu sozialen Gruppen eher von instrumenteller Natur (Markus & Kitayama, 1991). Anders als Personen mit kollektivistischer Orientierung beziehen individualistisch orientierte Menschen ihre selbstbezogenen Informationen aus allgemeinen sozialen Informationen, ohne auf spezifische soziale Kontexte angewiesen zu sein (Oyserman et al., 2002): Der soziale Vergleich ist zwar notwendig, die sozialen Bezüge und Kategorien an sich aber unwichtig für die Selbstbeschreibung. Überwiegen die Kosten des Verbleibs in einer Gruppe den Nutzen, neigen individualistisch orientierte Personen dazu, neue Beziehungen einzugehen: „*Therefore, theorists assume, that for individualists relationships and group memberships are impermanent and nonintensive*“ (Oyserman et al., 2002, S. 5).

Beim Kollektivismus bzw. einer kollektivistischen Orientierung („*allocentrism*“, Triandis et al., 1988) besteht die Hauptannahme darin, dass Gruppenzugehörigkeiten einen zentralen Bestandteil der Identität bilden - die Identität ist in dem sozialen Netzwerk begründet, dem man angehört (Hofstede, 1997). Personen mit kollektivistischer Orientierung weisen ein hohes Affiliations- und Bindungsbedürfnis auf (vgl. Oyserman et al., 2002) und streben nach einer positiven sozialen Identität, verbunden mit dem Bedürfnis nach positiver Distinktheit. Die

Trennung („*distinction*“) zwischen Ingroup und Outgroup scheint sich bei kollektivistischer Orientierung auch schärfer darzustellen als bei individualistischer Orientierung (Leung, 2001). Empfinden und Verhalten werden - so die Annahme - von den in SIT und SCT beschriebenen psychischen Prozessen determiniert. Die persönlichen Werte reflektieren die Normen und Ziele der Gruppe (vgl. SIT, SCT): „*The personal is simply a component of the social*“ (Oyserman et al., 2002, S. 5). Die persönlichen Ziele sind denen der Gruppe untergeordnet oder angepasst, wohingegen für Personen mit stärker individualistischer Orientierung persönliche Ziele wichtiger sind als die der Gruppe (Meeres & Grant, S. 24). Das persönliche Wohlbefinden von kollektivistisch orientierten Menschen resultiert aus erfolgreichen sozialen Rollen, der Vermeidung von Fehlern im Rahmen der Gruppe und der Erfüllung von intragruppalen Verpflichtungen (vgl. Markus & Kitayama, 1991).

Diesen Überlegungen zufolge unterscheiden sich Weltsicht und Verhalten bei individualistischer bzw. kollektivistischer Orientierung erheblich voneinander. Nach Meinung von Triandis (1985; 1989; 1995) und Markus und Kitayama (1991), sind diese als stabile Orientierungen aufzufassen. Personen sind entweder stärker kollektivistisch oder eher individualistisch orientiert. Demzufolge ist das Selbstkonzept entweder eher interdependent oder independent ausgeprägt.

Davon ausgehend wird im Folgenden zwischen zwei Typen von Personen unterschieden: Dem „Kollektivisten“ und dem „Individualisten“. Beide Typen werden in der Arbeit zum besseren Verständnis bewusst als theoretische „Reinformen“ stark polarisiert.

Die nachfolgend formulierten Hypothesen sollen später anhand von Extremgruppenvergleichen überprüft werden. Dabei wird allerdings erwartet, diese Reinformen im Alltag eher selten vorzufinden, da die Selbstkonzepte in der Realität mehrheitlich *zwischen* den beiden Extrempolen angesiedelt sind. Nichtsdestotrotz wird dennoch angenommen, dass jeder Mensch grundsätzlich eher individualistisch oder eher kollektivistisch orientiert ist.

Vor diesem Hintergrund ist für die vorliegende Untersuchung die Annahme stabil ausgeprägter, unterschiedlicher Bedürfnisse, Erwartungen und Bewertungsmaßstäbe an Gruppenzugehörigkeiten zentral.

2.3.6 Befunde zu kollektivistischer und individualistischer Orientierung in Organisationen

Bisher sind die Erkenntnisse der kulturvergleichenden Forschung nur ansatzweise auf den Kontext von Organisationen übertragen worden (vgl. Oyserman et al., 2002). Allerdings belegen Oyserman et al. (2002) anhand ihrer Metaanalyse eine Leistungsverbesserung amerikanischer Manager - als Mitglieder einer individualistischen Kultur - wenn die Anweisungen die individuelle Wirksamkeit fokussierten. Bei chinesischen Managern hingegen, als Mitglieder einer kollektivistischen Kultur, fielen die Leistungen bei gruppenbezogenen Anweisungen höher aus. Diesen Beispielen zufolge scheinen Individualisten ihre Erfolge eher in der Einzelarbeit und der Konkurrenz zu Kollegen zu suchen und Kollektivisten eher in der Zugehörigkeit und dem Gemeinschaftsgefühl in Gruppen.

Den Ergebnissen verschiedener amerikanischer Studien zufolge korreliert ein hohes Maß an Kollektivismus am Arbeitsplatz positiv mit der Übernahme organisationaler Normen und der Kooperationsbereitschaft (vgl. Moorman & Blakely, 1995). Weitere Untersuchungen weisen die Kooperationsbereitschaft in großen Gruppen, deren Mitglieder durch einen niedrig ausgeprägten Kollektivismus charakterisiert sind, als niedriger ausgeprägt nach (vgl. Wagner, 1995). Über die Kooperationsbereitschaft hinaus wird auch das allgemeine soziale Klima in Arbeitsgruppen, bei niedrigem Kollektivismus der Mitglieder, als weniger positiv erlebt (vgl. Eby & Dobbins, 1997).

Untersuchungsergebnisse von Lee und Rogan (1991), die sich auf das arbeitsbezogene Konfliktverhalten von Bankangestellten in eher individualistischen (Amerika) bzw. eher kollektivistischen (Korea) Kulturen beziehen, zeigen, dass Kollektivisten in der Handhabung von Konflikten eher Kompromisse eingehen, während Individualisten entweder versuchen den Konflikt grundsätzlich zu vermeiden oder direkt angehen.

2.3.7 Zusammenfassung und Ableitung eigener Überlegungen

Die angeführten Theorien der Sozialpsychologie geben lediglich einen kleinen Einblick in das vor allem im amerikanischen Raum etablierte breite Feld der sozialpsychologischen Identitätsforschung. Tajfel und Turner ist es gelungen, mit SIT und SCT Ansätze zu formulieren, die inter- und intragruppale Verhaltensweisen des Individuums verstehbar machen. Das Interesse der Sozialpsychologie an Gruppenprozessen bzw. dem Konstrukt der sozialen Identität ist an der Vielzahl von Publikationen ablesbar, die seit der Entwicklung von SIT und SCT veröffentlicht wurden (vgl. Hogg & Terry, 2000).

Dass die Theorien gleichsam die Wiege zahlreicher weiterer sozialpsychologischer Theorien zur Identität bilden, wird anhand der erörterten sozialpsychologischen Identitätskonzepte deutlich: Letztlich markieren SIT und SCT ihren theoretischen Ausgangspunkt. Bis heute wurden die Überlegungen Tajfels und Turners nicht widerlegt, sondern lediglich modifiziert und ergänzt.

Brewers (1991; 1996; 2001) Modell beispielsweise definiert personale und soziale Identität zwar genauso wie die SCT, nimmt aber statt eines Kontinuums verschiedene Identitätsebenen an, die dynamisch miteinander agieren. Auch die Ansätze von Cheek und Triandis nehmen eine Unterteilung der Identität gemäß SIT und SCT in zwei verschiedene Komponenten vor: in eine innere, personale Komponente, die z.B. von Charaktereigenschaften der Person geprägt wird und in eine „relationale“ (Brewer & Gardner, 1996) bzw. „soziale“ (Cheek, 1989) oder auch „öffentliche“ (Triandis, 1985) Komponente, die sich auf soziale Beziehungen mit anderen Personen bezieht. Alle Ansätze fassen soziale Identitäten als aus sozialen Gruppenmitgliedschaften resultierend auf und betonen die Unabhängigkeit zwischen personaler und sozialer Identität.

Nicht alle Autoren stimmen dieser Differenzierung zu: Das von Deaux (1992; 1993; Reid & Deaux, 1996) formulierte Integrationsmodell versucht vielmehr die Konzepte sozialer und personaler Identität miteinander zu verschmelzen. Deaux beabsichtigt die theoretische

Trennung beider Aspekte des Selbst zu überwinden, indem sie argumentiert, soziale Identitäten seien in personale Identitäten (bzw. „Attribute“) integriert. Ihrer Ansicht nach formen erst personale Identitäten die subjektive Bedeutsamkeit sozialer Kategorien und sind damit gleichsam Ausgangspunkt aller sozialen Aktivität und Identität.

Eine grundsätzliche Trennung personaler von sozialer Identität, wie sie auf Tajfel und Turner zurückgeht, scheint angemessen, auch wenn die Art dieser Differenzierung in der Forschung bisher umstritten ist.

Triandis (1985; 1989; 1995) wie auch Markus und Kitayama (1991) ergänzen die Überlegungen von SIT und SCT um die These kultureller Einflüsse auf die Ausprägung personaler und sozialer Identität. Sie führen die Begriffe des kollektivistischen bzw. interdependenten und individualistischen bzw. independenten Selbst ein. Diese bilden eine sinnvolle und notwendige Ergänzung von SIT und SCT, da die Autoren kulturelle Determinanten als blinde Flecken der Theorien enttarnen: Die Kultur wird als Einflussgröße im Hintergrund betrachtet, die sich als stabile Orientierung im Erleben und Verhalten der Individuen zeigt und die Ausprägung von independentem bzw. interdependentem Selbstkonzept mitbestimmt. Die kulturellen Orientierungen finden ihren Niederschlag in interindividuellen Unterschieden sowohl zwischen Kulturen, wie auch innerhalb einer Kultur (vgl. Singelis, 1994), hinsichtlich des Erlebens und Verhaltens von Individuen und der Bedeutsamkeit sozialer Gruppen für das Selbstkonzept. Hinkle und Brown (1990; 1992) schließlich brechen Kollektivismus und Individualismus auf die Gruppenebene herunter und erklären die interdependente bzw. kollektivistische Orientierung der Gruppenmitglieder als wichtige Voraussetzung für die in SIT und SCT beschriebenen intergruppalen Prozesse.

Die in Abschnitt 2.3.6 zitierten Befunde zu Effekten kollektivistischer und individualistischer Orientierung im Kontext von Organisationen unterstreichen die Annahme, dass sich Kollektivisten und Individualisten in ihrem Erleben und Verhalten erheblich voneinander unterscheiden. Grundsätzlich sollten Kollektivisten die Arbeit in Gruppen vorziehen. Individualisten könnten demgegenüber die Einzelarbeit zur Selbstaufwertung suchen, da weniger soziale Interessen, sondern persönliche Erfolge und Leistungen sowie interpersonale Konkurrenz im Vordergrund stehen. Parsons und Shills (1951, zitiert nach Oyserman et al., 2002) gehen in diesem Zusammenhang davon aus, Individualisten seien durch ihre persönlichen Interessen und Ziele motiviert sind, wohingegen Kollektivisten bestrebt seien, kollektive Motive zu unterstützen.

Verständnis von kollektivistischer und individualistischer Orientierung in der vorliegenden Arbeit

Individualismus und Kollektivismus beschreiben zunächst unterschiedliche Tendenzen der Selbstbeschreibung und der Bezugspunkte des Selbstwerts. In der vorliegenden Arbeit wird angenommen, dass Individualismus und Kollektivismus über das Gewicht von personaler und sozialer Identität im Selbstkonzept entscheiden und darüber, welche Ebene der Selbstbeschreibung mit höherer Wahrscheinlichkeit aktiviert wird. Die gewählte Ebene der

Selbstkategorisierung schließlich determiniert Erleben und Verhalten in der konkreten Situation.

Eine ausgeprägte *individualistische* Orientierung sollte mit einer starken Gewichtung der personalen Identität im Selbstkonzept einhergehen - oder, mit Turners Worten gesprochen: vermehrter Salienz personaler Identität. Die soziale Identität, bzw. die Bedeutung von Gruppenmitgliedschaften für das Selbstkonzept würde tendenziell in den Hintergrund gedrängt werden. Eine ausgeprägt *kollektivistische* Orientierung könnte als vermehrte Salienz der sozialen Identität definiert werden: sie ist als gewichtiger und umfassender im Selbstkonzept anzunehmen. Die personale Identität ist dabei schwächer ausgeprägt und das Selbstkonzept in der Konsequenz insgesamt stärker am Pol der sozialen Identität verankert. Aus diesem Grund wird zunächst ein negativer Zusammenhang zwischen den beiden Konstrukten vermutet.

Den verschiedenen theoretischen Überlegungen in der Literatur folgend werden Kollektivismus und Individualismus in der vorliegenden Untersuchung als Endpole eines Kontinuums angenommen. Davon ausgehend werden hier „Individualist“ und „Kollektivist“, wie bereits in Abschnitt 2.3.5 kurz erläutert, einander als gegensätzliche Typen stark polarisiert gegenübergestellt. Obgleich eine Typisierung nicht unproblematisch und in Literatur umstritten ist, da sie zur Vereinfachung und Pauschalisierung verführt, erscheint dieses Vorgehen als eine erste Annäherung an die Beobachtung und Erklärung möglicher interindividueller Unterschiede in Hinblick auf die Identifikation mit Gruppen bzw. Organisationen, legitim. Auf die Gefahr der vorschnellen Typisierung wird dabei besonderes Augenmerk gelegt und auch an dieser Stelle sei darauf verwiesen, dass die Extreme beider Orientierungen in der Praxis wenig vorzufinden sein werden, sondern vielmehr mittlere Ausprägungen und damit Mischtypen zu erwarten sind.

Der „*Individualist*“ sollte sich vornehmlich auf der von Turner (1985) definierten untergeordneten Ebene als einzigartige Person kategorisieren. Für die Selbstbewertung und Selbstdefinition sind die persönlichen Merkmale, Eigenschaften und Leistungen zentral. Andere Personen werden aufgrund ihrer persönlichen Attribute bewertet. Gruppenmitgliedschaften spielen eine untergeordnete Rolle und das Handeln ist von interpersonalen Verhaltensweisen determiniert. Die mit der individualistischen Orientierung verbundene personale Identität speist sich dabei aus den personalen Merkmalen der Rolle, die nur im sozialen Kontext ausgeführt werden kann. Aus diesem Grund können soziale Bezugssysteme bzw. Gruppen durchaus für die Person wichtig sein. Allerdings wird der Individualist zur Selbstbeschreibung nicht die Gruppe, sondern vielmehr die dort ausgeführte Rolle heranziehen. Die Gruppe gewinnt dadurch zwar an Bedeutung, hat aber eher die Funktion des Bezugsrahmens für das eigene Verhalten und die Erreichung persönlicher Ziele.

Die als independent charakterisierte Selbststruktur des Individualisten ist nach Triandis et al. (1995) sowie Markus und Kitayama (1991) dadurch gekennzeichnet, dass die subjektiven Bedürfnisse und Interessen im Vordergrund stehen und mit der Sorge des Individualisten für sich selbst und die engste Kernfamilie verbunden sind. Er verfügt über ein ausgeprägtes Ich-Bewusstsein und strebt, so Triandis weiter, nach persönlicher Freiheit, emotionaler Unabhängigkeit und Privatheit. Bedürfnisse, denen die Bedingungen von Gruppenmit-

gliedschaften zunächst entgegenstehen. Das Selbstwertgefühl und Selbstwissen resultieren aus eigenen Leistungen und Erfolgen, einem hohen Maß an Eigenverantwortung sowie *interpersonalen* Vergleichsergebnissen (vgl. Markus & Kitayama, 1991). Der Individualist ist zwar auf eine soziale Umwelt angewiesen, um sich und sein Wirken im Vergleich zu anderen Personen betrachten zu können, bestimmt die Art der sozialen Bezüge und ihr Gewicht für die Selbstdefinition aber selbst. Er ist Gruppenmitgliedschaften gegenüber also als eher autonom zu betrachten.

Für den „*Kollektivist*“ wird dagegen eine bevorzugte Kategorisierung von sich selbst und anderen Personen auf Basis geteilter, gruppenspezifischer Merkmale, also auf der mittleren Ebene der Selbstkategorisierung als Gruppenmitglied angenommen. Er hat ein ausgeprägtes Bedürfnis nach Gruppenzugehörigkeiten, von denen die Inhalte der sozialen Identität abgeleitet werden. Anders als individualistisch orientierte Personen, sollten kollektivistisch orientierte Personen bzw. Gruppenmitglieder das Verhältnis zu anderen Gruppen eher als konkurrierend klassifizieren und als selbstbedrohend empfinden.

Der Kollektivist ist wesentlich stärker als der Individualist in soziale Netzwerke eingebunden und fühlt sich über die Kernfamilie hinaus für eine größere Anzahl von Menschen mitverantwortlich. Die individuellen Interessen rücken zu Gunsten der Interessen und der Harmonie der Gruppe in den Hintergrund. Der Kollektivist ist leichter durch die Ingroup zu beeinflussen, neigt aber auch auf Basis prototypischer Verhaltenstendenzen dazu, sich für die Einhaltung sozialer Normen einzusetzen.

Den Annahmen von Triandis et al. (1995) sowie Markus und Kitayama (1991) folgend, definiert sich die als interdependent beschriebene Selbststruktur des Kollektivisten über soziale Selbstwissensinhalte, d.h. über Gruppenmitgliedschaften sowie die Beziehung zu anderen Personen. Sie ist von einem ausgeprägten Wir-Bewusstsein gekennzeichnet, also von Gruppensolidarität und einer starken emotionalen Verbundenheit mit subjektiv bedeutsamen Gruppen.

Das stereotype, intergrupale Verhalten orientiert sich am sozialen Prototypen der jeweiligen sozialen Kategorie, die im Selbstkonzept salient ist. Das Selbstwertgefühl erwächst aus der Anpassung des Selbst an die Normen der Gruppe, die Position in der Gruppe und die positive Distinktheit. Die kollektivistische Orientierung korrespondiert somit in hohem Maße mit der sozialen Identität.

Die Bedeutung von Gruppen für das Selbstbild und Selbstwertgefühl, hier definiert als Maß der sozialen Orientiertheit der Person, sollte demzufolge im entscheidenden Maße von der kollektivistischen bzw. individualistischen Grundorientierung der Person abhängen. Je stärker kollektivistisch die soziale Orientierung geprägt ist, desto höher wird demnach die Bedeutung von Gruppenzugehörigkeiten sein, je stärker individualistisch die soziale Orientierung geprägt ist, desto geringer wird die Bedeutung von Gruppenzugehörigkeiten sein.

Die vorliegende Studie schließt eine Parallelität oder Interaktion beider *Extreme bzw. Pole der Identität* im Individuum aus. Im Kern folgt die Argumentation damit den von Cousins (1989) präsentierten Befunden, die auf eine stabile individualistische *oder* kollektivistische Grundorientierung des Individuums hindeuten. Die vorangegangenen Überlegungen lassen sich anhand des nachfolgenden Modells skizzieren.

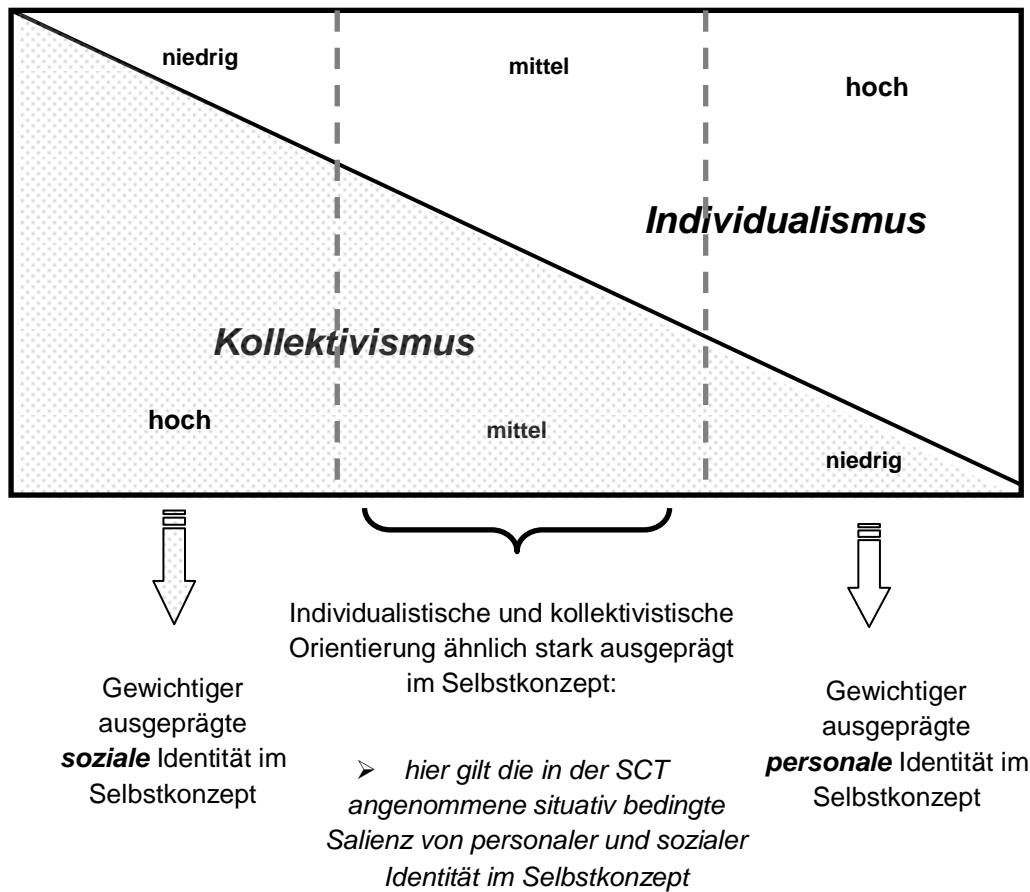


Abb. 3: Verknüpfung des Kontinuum-Modells von Turner und Tajfel (1979) mit dem Modell sozialer Orientierungen nach Hinkle und Brown (1992)

3 Commitment

Eng verwandt mit dem Konstrukt der Identifikation ist das Konzept des organisationalen Commitments, häufig werden beide Konstrukte in der Literatur synonym verwendet (z.B. Mowday, Porter & Steers, 1982; Allen & Meyer, 1991; Moser, 1996). Der Begriff des Commitments stammt aus dem anglo-amerikanischen Raum und bedeutet „Bindung“ oder „Verpflichtung“. Das Konstrukt beschreibt, wie sehr sich Menschen ihrer Organisation oder einzelnen Teilen (z.B. Abteilung oder Arbeitsgruppe) zugehörig und verbunden fühlen (van Dick, 2004b). Meyer und Allen (1991) definieren organisationales Commitment als psychologischen Zustand des Individuums, der es in besonderer Weise an seine Organisation bindet - oder kurz als „psychologisches Band“ (vgl. dazu auch Mowday, Porter & Steers, 1982). Van Dick (2004a) erachtet organisationales Commitment eher als Einstellung, die das Individuum der Organisation gegenüber entwickelt.

Einigkeit herrscht darüber, dass ein hohes organisationales Commitment von der Bereitschaft gekennzeichnet ist, große Anstrengungen für das Unternehmen auf sich zu nehmen und selbst bei der Aussicht auf höhere Bezahlung, höheren Status oder professionelle Freiheiten in einer anderen Organisation, in ihrem Unternehmen zu verbleiben. Das Konstrukt bezieht sich daher auf das besondere Verhältnis bzw. die Qualität der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Arbeitgeber (vgl. Waldschmidt, 1999).

Das zentrale Interesse ruht auf der Frage, ob sich Mitarbeiter mit eher kollektivistischer oder individualistischer Orientierung in ihrem Bindungsverhalten voneinander unterscheiden. Im Folgenden wird daher zunächst das Konzept des Commitments ausführlicher vorgestellt und in die vorangegangenen Überlegungen der vorliegenden Untersuchung eingebunden.

Zur Annäherung an das Konstrukt soll zunächst seine allgemeine Bedeutung für Organisationen erörtert werden und eine theoretische Unterscheidung des Commitments von der Identifikation erfolgen. Sodann werden die Annahmen zu den Antezedenzen und Effekten sowie den verschiedenen Foci des Commitments in Organisationen vorgestellt (vgl. Ellemers, de Gilder, van den Heuvel, 1998; Felfe et al. 2001; Six, Felfe, Schmook & Knorz, 2002). Die theoretische Grundlage bildet das Commitment-Konzept von Meyer und Allen (1990). Abschließend werden auf Basis der gesammelten Annahmen und bisherigen Studienergebnissen eigene Überlegungen zur Bindungsbereitschaft von individualistisch und kollektivistisch orientierten Mitarbeitern abgeleitet.

3.1 Commitment in Organisationen

In Forschung und Wirtschaft ist das Commitment-Konzept vor allem deshalb von Interesse, weil es die Konsistenz und Fortdauer von Verhalten in Organisationen erklären und vorhersagen kann: „*The psychological bond between employee and employer is an important predictor of work-related attitudes and behaviors*“ (Riketta & van Dick, 2004, S. 2). Ein hohes organisationales Commitment scheint dazu zu führen, dass Menschen Verhaltensweisen, die

der Organisation nützen (z.B. Loyalität oder Engagement), langfristig beibehalten (Moser, 1997, S. 160). Für Mowday, Porter & Steers (1979) ist Commitment von der Akzeptanz der organisationalen Ziele und Werte, einem erheblichen Engagement bzw. einer hohen Anstrengungsbereitschaft für die Organisation und dem Wunsch in der Organisation zu verbleiben gekennzeichnet. Bestimmte Mitarbeiter bleiben ihrem Unternehmen ein Leben lang treu und schlagen dabei auch durchaus interessante und lukrative Alternativen aus (Moser, 1997; Raststetter, 1998).

Da Organisationen darauf angewiesen sind, einen Kern von Mitarbeitern an sich zu binden, stieß das Konzept in der Praxis auf große Resonanz (Meyer & Allen, 1997). Gerade in Krisenzeiten ist es für Unternehmen von großer Bedeutung über Mitarbeiter zu verfügen, die die Nachteile der Situation tolerieren und sich auch in „harten Zeiten“ für das Unternehmen einsetzen und engagieren, ohne sich nach Alternativen umzusehen. Die Wahrscheinlichkeit dafür ist umso größer, je höher die emotionale Bindung an das Unternehmen ist (Felfe, 2003). Commitment wird damit zu einem entscheidenden Faktor des Fortbestands von Organisationen. Zwar ist ein gewisses Maß an Fluktuation für Organisationen absolut notwendig, um Rigidität zu vermeiden bzw. Dynamik zu erhalten, aber Commitment sichert einen Stamm von Mitarbeitern, die die Organisation *sind* und aktiv für diese engagieren: „...*the remaining employees represent „heart, brain and muscles“ of the organization*“ (Meyer & Allen, 1997, S. 5). Commitment ist damit höchst bedeutsam für den Fortbestand von Unternehmen.

Meyer und Allen (1997) definieren einen, mit dem Unternehmen verbundenen Mitarbeiter vor diesem Hintergrund wie folgt: „... *one who stays with the organization through thick and thin, attends work regularly, puts a full day (or maybe more), protects company assets, shares company goals and so on*“ (Meyer & Allen, 1997, S. 3). Die Vielzahl an unterschiedlichen positiven Effekten eines hohen Commitments für Organisationen wird unten ausführlich vorgestellt.

3.2 Differenzierung zwischen Commitment und Identifikation

Die Beziehung zwischen der organisationalen Identifikation und der affektiven Komponente des organisationalen Commitments (vgl. dazu 3.3) ist in der Wissenschaft umstritten: „*Some theorists equate identification with commitment, while others view the former as a component of the latter*“ (Ashforth & Mael, 1989, S. 23). In der Definition von Mowday et al. (1982) beispielsweise umfasst das Commitment - als Teilaspekt - die Identifikation mit den Normen und Werten der Organisation und weist damit eine strukturelle Überlappung mit dem Konstrukt auf. Auch Felfe et al. (2001) fassen Commitment als Ausmaß der Verbundenheit, Zugehörigkeit und Identifikation auf, die Individuen gegenüber spezifischen Bindungszielen erleben bzw. empfinden.

Einige Autoren (z.B. Allen & Meyer, 1990; Moser, 1996) beschreiben die organisationale Identifikation als Komponente des Commitments, andere wiederum ziehen zur Definition des Identifikationsbegriffs den des affektiven Commitments heran (vgl. Ouwerkerk et al., 1990). Ouwerkerk et al. (1999) setzen die affektive Identifikation mit dem affektiven Commitment gleich. Manche Kollegen verwenden die Begriffe deshalb synonym (van Dick, 2004b). Weitere

begreifen beide Konzepte als Dimensionen eines übergeordneten Konstrukts bzw. als Teile einer ganzheitlichen Bindung an Unternehmen (vgl. Pratt, 1998; Ellemers et al., 2003; van Dick et al., 2004).

Einige Autoren nehmen die Identifikation als Voraussetzung für die emotionale Bindung an Organisationen an. Rousseau (1998) beispielsweise vermutet, dass affektives Commitment eine emotionale Reaktion („*affective response*“, Rousseau, 1998, S. 218) auf die Identifikation mit dem Unternehmen ist und betrachtet diese als Voraussetzung für eine emotionale Beziehung zur Organisation, deren Qualität sich im Ausmaß des Commitments ausdrückt.

Ashforth und Mael (1989) beziehen sich auf die ursprüngliche Definition von Commitment nach Mowday et al. (1979), wonach Commitment definiert wird als: „... *the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization*“ (Ashforth & Mael, 1989, S. 23). Auch ihrer Ansicht nach spiegelt das Commitment als Effekt der Identifikation die Qualität der Beziehung zur Organisation wider. Die Identifikation bildet dieser Überlegung zufolge den Grundstock für das Commitment. Erst die Identifikation führt, so nehmen auch van Dick et al. (2002) an, zu einer Verbundenheit mit dem jeweiligen Identifikationsobjekt. Meyer, Becker und van Dick (2006) entwickeln in diesem Kontext ein Modell zur Integration der Konzepte in eine allgemeine Theorie der Arbeitsmotivation, die Identifikation als Prädiktor von Commitment ansieht.

Waldschmidt (1999) argumentiert vor diesem Hintergrund, dass es durch die Identifikation zur Internalisierung der Ziele, Normen oder Werte der Organisation und ihrer Kultur kommt und daraus erst die Bindung an die Organisation erwachsen kann.

Auch die Betrachtung der theoretischen Wurzeln beider Konzepte deutet auf die Unterscheidbarkeit der Konstrukte voneinander hin: Gemäß den sozialpsychologischen Theorien der sozialen Identität und Selbstkategorisierung trägt die Identifikation zur Beantwortung der Frage „*Wer bin ich?*“ bei (Ashforth & Mael, 1989). Dieser Aspekt der Selbstdefinition ist im Bindungskonzept nicht enthalten (vgl. Moser, 1996). Identifikation reflektiert damit das Ausmaß, in dem die Organisationsmitgliedschaft in das Selbstkonzept aufgenommen wird – ein Verlust der Mitgliedschaft wird als psychischer Verlust erlebt, der starke Selbstunsicherheit auslösen kann (Mael & Ashforth, 1995). Organisationales Commitment beschreibt dagegen vor allem die affektive, also gefühlsmäßige Einstellung gegenüber dem Unternehmen (van Knippenberg, 2000).

Pratt (2001) nimmt darüber hinaus die Identifikation als eher wandelbar an, was auf eine Veränderung der Salienz bestimmter Gruppen für das Selbstkonzept zurückzuführen ist. Commitment dagegen vermutet er als relativ stabil und überdauernd.

Ashforth und Mael (1989) führen unter Bezug auf die Commitmentdefinition von Mowday et al. (1979) das Argument an, dass Commitment zwar durch den Glauben und die Akzeptanz der organisationalen Werte und Ziele charakterisiert ist („*a strong belief in and acceptance of the organization's goals and values*“; Mowday et al., 1979, S. 226, zitiert nach Ashforth & Mael, 1989, S.23), nicht aber die Identifikation mit diesen beinhaltet: „*This formulation includes internalization, behavioral intentions and affects, but not identification as presently defined*“ (Ashforth & Mael, 1989, S. 23). Ein hohes Commitment muss nicht zur Internalisierung von

Organisationsmerkmalen und einer daraus resultierenden, psychischen Einheit des Individuums mit der Organisation führen („*perception of oneness*“ Mael & Ashforth, 1995, S. 311). Individuen können vielmehr ein hohes Commitment gegenüber einer Vielzahl von sozialen Gruppierungen entwickeln, ohne sich über diese zu definieren bzw. aufzuwerten (Mael & Ashforth, 1995). Mael und Ashforth (1992) erachten das organisationale Commitment deshalb eher als eine generelle Orientierung an organisationalen Zielen und Werten, die auch andere Organisationen verfolgen können (Mael & Ashforth, 1992). Das Konstrukt der Identifikation setzt demgegenüber die Ausschließlichkeit, Abgrenzung und positive Distinktheit der Organisation bzw. ihrer Werte und Ziele von anderen voraus.

Auch für Pratt (1998) und van Dick (2004) spiegelt organisationales Commitment nicht die mit der Identifikation beschriebene „*Einheit*“ des Individuums mit der Organisation wider, die sich in der evaluativen, affektiven und kognitiven Erkenntnis ausdrückt, Mitglied zu sein. Van Dick (2004) geht vielmehr davon aus, dass Commitment eher auf austauschtheoretischen Überlegungen basiert: Zum einen entwickelt es sich seiner Ansicht nach aus der Summe aller Merkmale, die eine Arbeit für die Person interessant und wertvoll erscheinen lassen (z.B. Interessantheit der Tätigkeit, Bezahlung oder Status), zum anderen bedarf es zur Entwicklung von Commitment des Austauschs mit Kollegen und Vorgesetzten, also einer erlebten Zugehörigkeit (van Dick, 2004a).

Verschiedene Untersuchungsergebnisse zeigen einerseits die hohe Korrelation beider Konstrukte und deuten darauf hin, dass Identifikation und affektives Commitment strukturelle Überschneidungen aufweisen und als eng miteinander verbundene Konstrukte anzunehmen sind. Riketta (2005) zeigt im Rahmen seiner Metaanalyse eine durchschnittliche Korrelation von .78. Andererseits belegen einige Befunde die Distinktheit beider Konstrukte: Gautam et al. (2001) sowie van Dick et al. (2002) können in ihren Untersuchungen keinen signifikanten Zusammenhang beider Konstrukte bestätigen, wonach die Konstrukte als getrennte Konzepte aufzufassen wären.

Auch Untersuchungsergebnissen von Mael (1988; zitiert nach Ashforth & Mael, 1989), Mael und Tetrick (1992, zitiert nach van Dick, 2004a) und van Knippenberg und Sleebos (2001) können Identifikation und Commitment voneinander differenziert werden. Demnach überlappen sich die Konstrukte zwar in ihrer gemeinsamen affektiven Dimension, lassen sich aber dennoch empirisch klar voneinander trennen (vgl. van Dick et al., 2001).

Den Befunden einer Studie von Franke und Felfe (2008) zufolge, weisen Commitment und Identifikation ebenfalls eine hoch positive Korrelation auf. In einer Modellierung der Konstrukte in einem Strukturgleichungsmodell zeigen sich allerdings signifikante Verbesserungen des zwei-Faktor-Modells gegenüber dem ein-Faktor-Modell.

Interessant ist an dieser Stelle auch der Blick auf Untersuchungsergebnisse denen zufolge die Identifikation stärker mit Job Involvement und Extra-Rollenverhalten zusammenhängt als Commitment. Dieses wiederum höher mit Arbeitszufriedenheit, Kündigungsabsichten und Absentismus korreliert als die Identifikation (Riketta & van Dick, 2004).

Nichts desto trotz ist die Differenzierung zwischen Commitment und Identifikation in der Wissenschaft weiter umstritten: „*The nature of organizational identification and*

organizational commitment thus very much remains an issue of the debate“ (Ellemers et al., 2003, S. 15). In der vorliegenden Arbeit wird aber eine Unterscheidung beider Konstrukte vorgenommen. Dies scheint vor dem Hintergrund der oben zitierten unterschiedlichen, theoretischen Wurzeln und den damit korrespondierenden Studienergebnissen gerechtfertigt.

3.3 Das Commitment-Konzept von Allen und Meyer

Das Bindungskonzept hat seine Wurzeln vor allem im anglo-amerikanischen Raum, wo es seit über 20 Jahren von ungebrochenem Forschungsinteresse ist (vgl. Felfe, 2003). Im deutschsprachigen Raum wurde das Konzept Ende der 80er Jahre aufgegriffen (Moser, 1996). In der Zwischenzeit sind eine Vielzahl unterschiedlicher Commitment-Konzepte entwickelt worden: Moser (1997) führt allein 11 verschiedene Ansätze an, die Inhalte und Formen des Commitments unterschiedlich definieren. Becker (1960) beispielsweise entwickelte die sogenannte Side-Bets-Theorie und erklärt die organisationale Verbundenheit anhand rationaler Kosten-Nutzen-Abwägungen. Mowday, Porter und Steers (1982) betonen dagegen die emotionale Komponente.

Allen und Meyer (1984; 1990; 1991) stützen sich in ihrem vielbeachteten integrativen, dreidimensionalen Commitment-Konzept auf verschiedene Ansätze. Sie stellen fest, allen Definitionen sei gemeinsam, Commitment als *„...a psychological state that (a) characterizes the employee's relationship with the organization, and (b) has implications for the decision to continue membership in the organization”* (Meyer & Allen, 1997, S. 11). Da sich die vorliegende Untersuchung auf die Konzeption von Allen & Meyer (1997) stützt, soll auch nur diese vertiefend betrachtet werden.

Die Autoren (Allen & Meyer 1984; 1990; 1991) unterteilen das Konstrukt in drei Komponenten: affektives, abwägendes (kalkulatorisches) und normatives Commitment. Sie verstehen die drei Formen als Komponenten und nicht als eigenständige Arten von Commitment, da sie davon ausgehen, dass die Beziehung des Mitarbeiters zur Organisation und die Qualität seiner Verbundenheit unterschiedliche Ausprägungen aller drei Komponenten reflektieren kann (Allen & Meyer, 1984). *„Affective, continual and normative commitment are psychological states that characterize the person's relationship with the entity in question and have implications for the decision to remain involved with it”* (Meyer & Allen, 1997, S. 93).

Die Meta-Analyse von Meyer et al. (2002) zeigt signifikante Zusammenhänge des affektiven Commitments mit dem normativen Commitment ($r = .48$). Das kalkulatorische Commitment korreliert dagegen mit beiden Komponenten nicht signifikant.

Die drei Komponenten basieren auf unterschiedlichen Entstehungsbedingungen und sind vor allem mit verschiedenen Effekten verbunden, die im nachfolgenden Abschnitt vorgestellt werden.

Das **affektive Commitment** wird von Meyer und Allen (1990) als emotionale Bindung an die Organisation definiert, die aus einer relativ starken Übereinstimmung der Normen und Werte des Individuums mit denen der Organisation resultiert. Bei einem hohen affektivem Commitment ist der Mitarbeiter bereit, beträchtliche Anstrengungen für die Organisation

aufzubringen und hat den starken Wunsch, die Mitgliedschaft in der Organisation aufrechtzuerhalten, weil diese den Selbstwert steigert und das Selbstbild mitprägen kann (Meyer & Allen, 1997). Allen und Meyer (1997) erachten die Identifikation als Merkmal eines hohen emotionalen Commitments. Auch nach Ansicht von Moser (1996, 1997) werden die organisationalen Werte und Ziele zu Bestandteilen der eigenen Identität, womit an dieser Stelle noch einmal die oben beschriebene Überschneidung der affektiven Komponente mit dem Konstrukt der Identifikation deutlich wird.

Affektives Commitment ist dadurch gekennzeichnet, dass die Mitarbeiter sich als *Mitglieder* der Organisation empfinden und es bleiben *wollen* (Allen & Meyer, 1997). Für van Dick (2004a) entwickelt sich das affektive Commitment auf der Basis eines immateriellen Austausches bzw. einer sozioemotionalen Beziehung zwischen Organisation und Mitarbeiter: „...*commitment is a result of material and non-material exchanges between an organization and an organizational member*“ (van Dick, 2004a, S. 176). Die Mitarbeiter sind stolz, Mitglieder der Organisation zu sein und empfinden sie als große Familie, zu der sie sich zugehörig fühlen (Moser, 1996).

Vom affektiven Commitment unterscheiden Meyer und Allen (1997) die Komponente des **normativen Commitments**, welches ihrer Ansicht nach aus Gefühlen der moralischen Verpflichtung resultiert. Die Mitglieder verbleiben in der Organisation, weil sie glauben es zu *sollen* und verhalten sich auf eine Art und Weise, die den Interessen und Zielen der Organisation entspricht (Meyer & Allen, 1997). Bei einem hohen normativen Commitment wird das Verlassen des Unternehmens aufgrund normativer Überzeugungen oder Wertvorstellungen als „...*moralisch bedenklich oder verwerflich und somit als falsch erachtet wird. Im Mittelpunkt steht die Überzeugung, dass es richtig ist, der Organisation treu zu bleiben*“ (Weller, 2003).

Die Ursache kann z.B. in wahrgenommenen Investitionen der Organisationen bestehen, etwa den Kosten der Aus- und Weiterbildung des Mitarbeiters (Moser, 1996) oder der langandauernden Unterstützung durch den Vorgesetzten (van Dick, 2004b, S. 3). Aufgrund der Reziprozitätsnorm können diese organisationalen Zuwendungen und Investitionen zu Gefühlen der Verpflichtung führen, im Unternehmen zu bleiben. Das normative Commitment wird von Meyer und Allen (1997) daher als spezielle Form des Austauschs mit der Organisation aufgefasst. Das Verlassen der Organisation kommt ihrer Ansicht nach deshalb einem Bruch der Reziprozitätsnorm gleich. Darüber hinaus könnte nach Meyer und Allen (1997) auch die Sozialisation die Qualität des normativen Commitments beeinflussen, da durch die Internalisierung bestimmter organisationaler Normen und Werte bestimmte moralische Verhaltensweisen, wie etwa Loyalität gefördert werden können (Meyer & Allen, 1997).

Beim **kalkulatorischen oder fortsetzungsbezogenen Commitment** steht das rationale Kalkül im Vordergrund - die Bindung ist von einer kalkulierenden Kosten-Nutzen-Abwägung geprägt. Die Mitglieder verbleiben in der Organisation, weil sie es *müssen*, oftmals wegen mangelnder Alternativen oder aufgrund von Belohnung, Zwang (Meyer & Allen, 1997) oder ihrer erreichten Position oder der sozialen Beziehungen (Moser, 1996). Aber auch das Maß bereits getätigter Investitionen in die organisationale Mitgliedschaft und der daraus resultierenden Ressourcen, können den Mitarbeiter zu dem Schluss führen, ein Verlassen der Organisation berge zu hohe Kosten (Felfe et al., 2001). Investitionen können z.B. im Erlernen organisationspezifischer

Tätigkeiten, der erreichten Gehaltsstufe oder der betrieblichen Altersvorsorge bestehen. Diese würden mit einem Organisationswechsel verfallen. Im Mittelpunkt steht also der *Zwang* (Weller, 2003). Mitarbeiter, die über Alternativen verfügen und trotzdem in der Organisation bleiben, weisen ein niedrigeres kalkulatorisches Commitment auf als solche ohne Alternativen (Meyer & Allen, 1997).

Für Organisationen hat sich vor allem das affektive Commitment als relevant herausgestellt, da etliche Studien auf Zusammenhänge dieser Komponente mit verschiedenen, für die Organisation förderlichen Verhaltensweisen der Mitarbeiter hinweisen, wie sie im Folgenden vorgestellt werden. Im Fokus der Untersuchung stehen das affektive und kalkulatorische Commitment, weshalb die normative Commitmentkomponente nicht weiterführend in die theoretischen Überlegungen mit einbezogen wird.

3.4 Antezedenzen des Commitments

Das Konzept des Commitments wurde in den letzten Jahren ausführlich in der Wissenschaft untersucht; es liegt mittlerweile eine Vielzahl an Studien zu Entstehungsbedingungen und Effekten des Commitments in Organisationen vor (vgl. van Dick, 2004a). In diesem Abschnitt sollen nur die für die Untersuchung relevanten Überlegungen und Ergebnisse aufgeführt werden. In verschiedenen Studien haben sich sowohl organisationale Merkmale als auch persönliche Charakteristika als Einflussgrößen herausgestellt, die die Entstehung von Commitment begünstigen. Zunächst werden hier personale Faktoren betrachtet, anschließend organisationale.

Mathieu und Zajac (1990) belegen in ihrer Metaanalyse zu den Antezedenzen und Effekten des Commitments zunächst Zusammenhänge des Konstrukts mit personalen Variablen. Dabei zeigt sich ein mittelstarker, positiver Zusammenhang des affektiven Commitments mit dem Alter. Demnach scheint die Bindungsneigung mit höherem Alter zuzunehmen. Diesen Zusammenhang führen die Autoren auf die oftmals damit einhergehende längere Dauer der Betriebszugehörigkeit (die ebenfalls schwach positiv mit dem Commitment korreliert) und die daraus resultierende längere organisationale Sozialisation des Individuums zurück. In Hinblick auf das Geschlecht ergaben sich nur geringfügige Unterschiede, denen zufolge Frauen tendenziell eher zum affektiven Commitment neigen als Männer.

Darüber hinaus besteht ein, wenn auch eher schwacher und negativer Zusammenhang des Commitments mit der Schulbildung: Eine höhere Schulbildung steht tendenziell in negativer Beziehung zur affektiven Bindungsbereitschaft. Gleichwohl korreliert diese positiv mit dem kalkulatorischen Commitment. Auch Felfe (2003) belegt in diesem Kontext einen negativen Zusammenhang der affektiven Bindung mit dem Bildungsniveau. Seiner Ansicht nach geht ein höheres Bildungsniveau mit einem erhöhten Streben nach Unabhängigkeit einher, was zu einer niedrigeren affektiven Verbundenheit führt. Waldschmidt (1999) geht davon aus, ein höheres Bildungsniveau führe zu höheren Ansprüchen und Erwartungen des Individuums an die Organisation, die diese nicht immer erfüllen könne. Daraus ergebe sich eine erhöhte berufliche Mobilität und geringere Bindungsneigung bzw. kalkulatorische Bindung an den Arbeitgeber.

Des Weiteren konnte nachgewiesen werden, dass Mitarbeiter mit starkem Affiliationsbedürfnis insgesamt eine höhere affektive Verbundenheit mit ihrer Organisation aufweisen: Zugehörigkeitsbedürfnisse scheinen demnach die Bindungsbereitschaft positiv zu beeinflussen (Meyer & Allen, 1997). In diesem Kontext wird auch der Einfluss des sozialen Klimas (Zusammenarbeit, wahrgenommene Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte) festgestellt (vgl. Mathieu & Zajac, 1990).

Überträgt man diese Studienergebnisse auf die vorangegangenen Überlegungen zu eher kollektivistisch orientierten Mitarbeitern, sollte das affektive Commitment bei diesen, aufgrund ihrer stärker ausgeprägten Zugehörigkeitsbedürfnisse erheblich von der Qualität des sozialen Klimas beeinflusst werden. Demnach würde die Bindungsneigung von Kollektivisten mit der Qualität des sozialen Klimas steigen.

Neben persönlichen Merkmalen beeinflussen vor allem auch Arbeitserfahrungen bzw. Merkmale der Arbeitstätigkeit die Qualität des affektiven Commitments (vgl. Meyer & Allen, 1990; 1993; Mathieu & Zajac, 1990). Herausforderungen am Arbeitsplatz, Vielseitigkeit und Interessantheit der Arbeitsaufgaben, Rollen- und Zielklarheit, Autonomie und Eigenverantwortung, wahrgenommene Kompetenz und Mitsprachemöglichkeiten korrelieren sowohl mit dem affektiven als auch dem kalkulatorischen Commitment (vgl. Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1993; 1997; Felfe et al., 2001). Auch Ergebnisse einer Studie des *International Survey Research* (ISR, 2002) zum Commitment europäischer Arbeitnehmer, untermauern Zusammenhänge des Commitments mit Entwicklungsmöglichkeiten individueller Fähigkeiten, Fertigkeiten und des Wissens. Diese Beziehungen scheinen von personalen Merkmalen sowie den individuellen Erwartungen und Ansprüchen an den Arbeitsplatz moderiert zu werden (Meyer & Allen, 1993, 1997).

Hertel (2002) berichtet vor diesem Hintergrund eine Verbindung zwischen der wahrgenommenen Selbstwirksamkeit und dem affektiven Commitment. Mathieu und Zajac (1990) belegen einen positiven Zusammenhang der wahrgenommenen Kompetenz und der hierarchischen Position des Individuums in der Organisation mit dem Commitment. Je kompetenter sich der Mitarbeiter demnach in Bezug auf seine Arbeit fühlt und je höher seine Position ist, desto stärker fühlt er sich mit der Organisation verbunden.

Mathieu und Zajac (1990) dokumentieren in ihrer Metaanalyse weitere Zusammenhänge des affektiven Commitments mit dem Einkommen sowie der Zufriedenheit mit Karriere-möglichkeiten. Darüber hinaus weisen die Autoren die Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten und Kollegen als Einflussgröße nach, und auch Meyer und Allen (1997) können Verbindungen des Commitments mit der Qualität der Beziehung zum Vorgesetzten bzw. seines Führungsstils nachweisen. Auch neuere Untersuchungsergebnisse des ISR (2002) weisen auf die Bedeutung der Beziehung zum Vorgesetzten, d.h. die Qualität der wahrgenommenen Unterstützung, des Respekts und der Partizipation durch den Vorgesetzten für die Bindungsbereitschaft hin.

Felfe (2003) resümiert mit Blick auf eine Vielzahl verschiedener Studien ebenfalls die Qualität der Führung als einen zentralen Einflussfaktor des affektiven Commitments. Er weist auf einen deutlichen Zusammenhang des affektiven Commitments mit dem transformationalen Führungsstil hin, der durch Merkmale wie Integrität, Authentizität und Enthusiasmus,

Inspiration und Anregung der Mitarbeiter sowie ihrer individuellen Behandlung und Potentialentwicklung gekennzeichnet ist (Felfe, 2003).

Für die Ausprägung des kalkulatorischen Commitments zeigen sich vor allem Zusammenhänge mit mangelnden Beschäftigungsalternativen und Art und Umfang bereits getätigter Investitionen (z.B. Meyer & Allen, 1990, 1993; Mathieu & Zajac, 1990; Felfe et al., 2001), wie die Dauer der Organisationszugehörigkeit, das Alter und extrinsische Motive (vgl. Mathieu & Zajac, 1990). Angesammelte Vergünstigungen, Gehaltsansprüche, betriebliche Altersversorgungen und andere Annehmlichkeiten wirken maßgeblich auf die Qualität des kalkulatorischen Commitments (Meyer et al., 1993; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2001; van Dick, 2004b). Moser (1996) nennt diesen Einflussfaktor „Seitenwette“, in Anlehnung an Beckers (1960) „side-bet-theory“. Bei hohem kalkulatorischen Commitment besteht eine Abhängigkeit vom Unternehmen, die aufgrund von Alternativlosigkeit oder zu hoher Verluste nicht durchbrochen werden kann.

Verschiedenen Untersuchungsergebnissen sind positive Korrelationen des affektiven Commitments mit der Arbeitszufriedenheit zu entnehmen (z.B. Moser, 1996; 1997; 1998; Meyer & Allen, 1997; van Dick et al., 2002; Riketta et al., 2004), die in ihrer Kausalität allerdings umstritten sind. Bis dato ist unklar, ob das Commitment aus der Arbeitszufriedenheit resultiert oder umgekehrt die Arbeitszufriedenheit beeinflusst.

3.5 Zu den Effekten des Commitments

Die Effekte des Commitments sind je nach Bindungsart verschieden. Deshalb werden zunächst die Effekte des kalkulatorischen und anschließend die des affektiven Commitments erörtert.

Beim kalkulatorischen Commitment ist der Zwang, d.h. die Abhängigkeit vom Unternehmen, zentral (vgl. 3.3). Diese Abhängigkeit ist die Ursache für den negativen Zusammenhang hohen kalkulatorischen Commitments mit tatsächlichen Kündigungen (Meyer et al., 1990). Mitarbeiter mit einem hohen kalkulatorischen Commitment bleiben eher im Unternehmen als solche mit schwachem kalkulatorischen Commitment, denn diese wechseln aufgrund attraktiver Alternativen oder des Gefühls geringer Verluste früher. Damit ist fraglich, inwiefern Mitarbeiter mit einer solchen Bindung an das Unternehmen für dieses von Nutzen sind: *„The question, however, is whether it is desirable for the organization to have employees with high CC not leaving the organization but also not necessarily acting on behalf of the organizations goals.“* (van Dick, 2004a, S. 177).

Da das kalkulatorische Commitment aus einem Zwang des Verbleibs resultiert, sind die verhaltensbezogenen Effekte als negativ zu erwarten: *„... wie die meisten Formen der Abhängigkeit, macht auch die Abhängigkeit der Person von der Organisation tendenziell eher unzufrieden, hilflos und lethargisch“* (van Dick, 2004b, S. 19). Eine auf Abhängigkeit und Zwang basierende Beziehung führt zu einer geringen Motivation, sich für diese übermäßig zu engagieren. Dieser Zusammenhang konnte anhand verschiedener empirischer Studien nachgewiesen werden (vgl. Moser, 1996; Meyer & Allen, 1997; van Dick, 2004a). Wenig

überraschend ist auch der positive Zusammenhang des kalkulatorischen Commitments mit wahrgenommenen Stressgefühlen am Arbeitsplatz (z.B. Meyer et al., 2002).

Die meisten Studien konzentrieren sich auf die Effekte des affektiven Commitments, als vermutlich stärkster Bindungskomponente: Sie hat sich in verschiedenen Studien wiederholt als bester Prädiktor für das Verhalten von Mitarbeitern herausgestellt (Ellemers, 2003; Felfe, 2003). Für Organisationen ist es vor allem diese Dimension, die besonders interessant geworden ist: *„When summarizing (...) reviews on organizational commitment, it is obvious, that this concept – at least in its affective component – is a rather good predictor of a broad range of work related attitudes and behaviours”* (van Dick, 2004a, S. 178). Verschiedene Untersuchungsergebnisse belegen zunächst einen negativen Zusammenhang des affektiven Commitments mit der Absicht, nach Beschäftigungsalternativen zu suchen und tatsächlichen Kündigungen (vgl. Mathieu & Zajac, 1990; Tett & Meyer, 1993; Meyer & Allen, 1997; van Dick et al., 2002; Riketta et al., 2004) sowie der externen Stellensuche (van Dick et al., 2002). Auch die Ergebnisse einer internationalen Studie der Unternehmensberatung Walker Information zeigen, dass: *„... (high committed) employees feel a deep attachment to their organizations, want to be there, and plan to stay for at least another two years”* (Walker Information, 2004, S.2). Affektives Commitment weist daneben auch einen negativen Zusammenhang mit Verspätungen und Abwesenheiten auf (z.B. Meyer & Allen, 1997; van Dick et al., 2002; Riketta et al., 2004).

Andere Studienergebnisse berichten positive Beziehungen des affektiven Commitments mit der Arbeitsmotivation (vgl. Randstetter, 1998; van Dick et al., 2002) und der Leistungsbereitschaft (Meyer & Allen, 1997; Pratt, 2001; Rousseau, 1998; Felfe, 2003) der Mitarbeiter: Es zeigen sich deutliche Zusammenhänge sowohl mit dem In-Rollenverhalten als auch dem Extra-Rollenverhalten oder Organizational Citizenship Behavior (z.B. Randall, 1990; Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2002). Emotional stark gebundene Mitarbeiter *„... are willing to go the extra mile to get the job done and often serve as role models for their peers ... Workers who are committed to an organization are destined to perform well as a result. Workers not committed to an organization are destined to perform poorly“* (Walker Information, 2004, S. 2ff).

Allerdings ließ sich nicht immer ein direkter Zusammenhang zwischen dem affektiven Commitment und den verschiedenen Leistungsvariablen finden, woraus auf den Einfluss von Moderatorvariablen geschlossen wird (Moser, 1996; Meyer & Allen, 1997). Meyer und Allen (1997) vermuten auch ein Zusammenspiel des Verhaltens mit spezifischen Foci des Commitments: Beispielsweise könnte das Team-Commitment mit einem teambezogenen Engagement korrelieren und das organisationale Commitment mit dem organisationsbezogenen Engagement. Die verschiedenen Foci des Commitments sind Inhalt des nachfolgenden Abschnitts.

Weiterhin besteht ein klarer Zusammenhang des affektiven Commitments mit dem allgemeinen Wohlbefinden und der Arbeitszufriedenheit (Moser, 1996; Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2002; Riketta et al., 2004): Mitarbeiter mit einer starken emotionalen Bindung fühlen sich demnach gesünder und zufriedener als solche mit einer schwächeren Bindung (Meyer & Allen, 1997; Ellemers, 2003).

3.6 Foci des Commitments

Neben den genannten Dimensionen des Commitments können, wie für die Identifikation auch (vgl. 2.2.2.3), verschiedene Bezugspunkte oder Foci der Verbundenheit nachgewiesen werden. Meyer und Allen (1997) benennen mit dem Begriff „*multiple commitments in the workplace*“ (Meyer & Allen, 1997, S. 91) die Überlegung, dass ihr dreidimensionales Bindungsmodell nicht nur zur Erfassung der Bindungsqualität an die Organisation insgesamt herangezogen werden kann, sondern als universelles Modell auch auf die Qualität der Bindung an die Arbeitsgruppe, die Arbeitstätigkeit, den Beruf oder die Führungskraft übertragen werden kann (vgl. auch Felfe et al., 2001). Für den jeweiligen Fokus wurden Zusammenhänge mit spezifischen Verhaltensweisen erwartet (vgl. z.B. Meyer et al., 1993).

Die Ergebnisse der Metaanalyse von Mathieu und Zajac (1990) untermauern diese Erwartung: Es zeigen sich zwar positive Korrelationen des affektiven Commitments mit den verschiedenen arbeitsbezogenen Verhaltensweisen, diese fallen oftmals aber nicht so stark aus wie erwartet (vgl. Ellemers, 2001). Becker (1992, zitiert nach Weller, 1993) geht in diesem Kontext beispielsweise davon aus, dass teambezogene Verhaltensweisen (z.B. Hilfsbereitschaft, Unterstützung, Anstrengungsbereitschaft für die Gruppe) stärker von der Qualität der Bindung an das Team beeinflusst werden.

Meyer und Allen (1993) belegen anhand erster Studienergebnisse die Bindung an den Beruf (*occupational commitment*) als weiteren Fokus und damit als erste Bestätigung ihrer Annahme eines, auf andere Bindungsziele übertragbaren, universellen Bindungsmodells.

Weller (2003) hält darüber hinaus auch ein Commitment gegenüber dem Management, der Abteilung oder Kollegen, verschiedenen Subgruppen, der Arbeit oder dem Beruf sowie außerorganisationalen Bezugspunkten (Familie, Freundeskreis, Vereine) für denkbar.

Da sich die vorliegende Untersuchung auf die Betrachtung des Organisations-, Team- und Karriere-Commitments konzentriert, werden andere Foci (Abteilung, Vorgesetzter, Management...) im Folgenden nicht erörtert. Meyer und Allen (1997) gehen davon aus, dass die verschiedenen Foci durchaus in Widerspruch zueinander stehen können. Demnach können Mitarbeiter ein niedriges affektives Commitment gegenüber der Organisation empfinden, sich aber stark an ihre Arbeitsgruppe gebunden fühlen und aus diesem Grund im Unternehmen bleiben.

Moreland, Levine und McMinn (2000) zitieren Untersuchungsergebnisse, wonach das Team-Commitment meist stärker ausgeprägt ist als das organisationale Commitment. Sie erklären diese Befunde ähnlich wie Ashforth und Blake (1989) ihre Überlegungen zu den Foci der Identifikation (vgl. 2.2.2.3), denen zufolge die Arbeitsgruppe dem Individuum im Alltag näher ist als die Organisation und stärkeren Einfluss auf das Erleben und Verhalten ausübt. Die Macht der Arbeitsgruppe zeigt sich nach Ansicht der Autoren vor allem darin, dass Mitglieder sich eher zum Wohle der Arbeitsgruppe und damit gegebenenfalls zum Nachteil der Organisation entscheiden und verhalten. Nach Ansicht von van Dick (2004b) kann ein starkes Team-Commitment (starke emotionale Bindung an die Arbeitsgruppe) aber auch Konkurrenzgefühle zwischen den Mitgliedern verschiedener Arbeitsgruppen begünstigen, was wiederum zu negativen Effekten für die Gesamtorganisation führen kann. Damit ist bereits auf die fokusgebundenen Effekte des Commitments verwiesen. Auffallend deutlich sind die Parallelen

dieser Überlegungen zu den oben dargestellten Foci der Identifikation (2.2.2.3) in Organisationen.

Im nachfolgenden Abschnitt werden die Antezedenzen und Korrelate des Organisations-, Team- und Karriere-Commitments vorgestellt, um davon eigene Überlegungen zu den Bindungsfoci eher individualistisch bzw. eher kollektivistisch orientierter Mitarbeiter abzuleiten.

3.6.1 Organisations-, Team- und Karriere-Commitment

Ellemers, de Gilder und van den Heuvel (1998) unterscheiden anhand eigener empirischer Befunde zwischen karriereorientiertem, teamorientiertem und organisationalem Commitment.

Bei karriereorientiertem Commitment handelt es sich ihrer Ansicht nach um eine eher individualistische Form der Bindung (vgl. auch Ellemers, 2001), die von eher kollektivistischen Formen wie dem Team- oder Organisations-Commitments getrennt werden muss. Das Karriere-Commitment drückt sich in einer starken Verbundenheit mit den individuellen Arbeitszielen und der eigenen Karriereentwicklung aus. Kennzeichnend ist die Konzentration auf die eigenen Kompetenzen, die Verbesserung der eigenen Fähigkeiten und der Qualität der Arbeit (vgl. Ellemers et al., 1998; Felfe et al., 2001).

Das Team-Commitment bzw. die emotionale Verbundenheit mit der Arbeitsgruppe wird vor allem durch die Qualität des sozialen Klimas im Team, d.h. der wahrgenommenen Qualität der Zusammenarbeit, Unterstützung oder Rückendeckung durch Kollegen und Vorgesetzten beeinflusst (Ellemers et al., 1998). Das Organisations-Commitment beschreibt demgegenüber die emotionale Bindung an das gesamte Unternehmen.

Auch Felfe et al. (2001) weisen eine Differenzierbarkeit der Foci anhand von Studienergebnissen im deutschsprachigen Raum nach. Die Grundlage bildete der von ihnen entwickelte COBB („Fragebogen zur Erfassung von affektivem, kalkulatorischem und normativem Commitment gegenüber Organisationen, dem Beruf/der Tätigkeit und der Beschäftigungsform“), den sie in Anlehnung an den Commitment Fragebogen von Meyer et al. (1990) formulierten. In einer weiteren Studie bestätigen Felfe, Schmook, Six und Wieland (2005) die Befunde und ergänzen sie um weitere Foci. Nachfolgend werden die zu den Foci gefundenen Korrelate berichtet.

3.6.2 Antezedenzen und Effekte des Organisations-, Team- und Karriere-Commitments

Die Antezedenzen des organisationalen Commitments wurden bereits oben ausführlich dargelegt und sollen deshalb an dieser Stelle nicht wiederholt werden. Auch der besondere Einfluss des sozialen Arbeitsklimas für das Team-Commitment wurde im vorausgegangenen Abschnitt bereits genannt. Studienergebnisse von Riketta und van Dick (2004) beispielsweise belegen einen höheren Zusammenhang des Teamklimas und der teambezogenen

Arbeitszufriedenheit mit dem Team-Commitment als mit dem Organisations-Commitment. Das organisationale Commitment korreliert stärker mit den organisationalen Merkmalen und der organisationsbezogenen Arbeitszufriedenheit.

Für das Karriere-Commitment werden neben persönlichen Einflussfaktoren, wie der individuellen Erfolgs- und Aufstiegsorientierung, der beruflichen Position oder dem Ausbildungsniveau (vgl. Riketta et al., 2004) begünstigende Faktoren in dem Angebot an Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten bzw. den allgemeinen Karriereaussichten belegt (z.B. Ellemers et al., 1998; Riketta et al., 2004). Darüber hinaus zeigen sich Zusammenhänge der spezifischen Merkmale der Arbeitstätigkeit (z.B. Ausmaß an Herausforderung, Interessantheit und Abwechslungsreichtum, Handlungsspielraum und Eigenverantwortung) mit dem Karriere-Commitment. Demnach scheinen vor allem solche Arbeitsmerkmale das Karriere-Commitment zu fördern, welche die persönliche Weiterentwicklung und das berufliche Fortkommen begünstigen.

Ellemers et al. (1998) berichten unterschiedliche Zusammenhänge der Commitmentfoci mit personalen Einflussvariablen (z.B. Alter, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Ausbildungsniveau, Position). Das Alter und die Dauer der Betriebszugehörigkeit begünstigen demnach das organisationale Commitment. Die Position und das Ausbildungsniveau korrelieren positiv mit dem Karriere-Commitment. Für Mitarbeiter, die noch nicht lange im Unternehmen waren, zeigten sich stärkere Ausprägungen des Team-Commitments als des Organisations-Commitments.

Bereits Meyer und Allen (1997) vermuten, dass die Foci voneinander abhängig sind und sich gegenseitig verstärken können. Sie zitieren beispielsweise Studienergebnisse, denen zufolge ein hohes berufsbezogenes Commitment das affektive Organisations-Commitment begünstigen kann: Mitarbeiter, die die Möglichkeit haben Tätigkeiten gemäß ihrer Berufsausbildung auszuüben, zeigen eine höhere organisationale Verbundenheit.

Studienergebnisse von Ellemers et al. (1998; 2003) belegen positive Korrelationen des organisationalen Commitments mit dem Team-Commitment. Demnach wirkt sich die emotionale Bindung an die Organisation günstig auf die Bindung an das Team aus und umgekehrt. Im Gegensatz dazu vermuten Meyer und Allen (1997), die Qualität der Verbundenheit mit der Organisation könne durch starke Bindungen an die Arbeitsgruppe oder die Karriere eher geschwächt werden. Besonders deutlich werde dies, wenn sich die Werte und Ziele der Arbeitsgruppe von denen der Organisation unterscheiden.

Ähnlich verhält es sich bei hoch karriereorientierten Mitarbeitern, die womöglich nach Erreichen bestimmter Karrierestufen oder besonderer Fähigkeiten (z.B. durch Trainings- und Weiterbildungsprogramme) weiter zum nächsten Unternehmen „ziehen“ und ihre Potentiale nicht in dem Unternehmen entfalten, dem sie sie verdanken. Bisher ist die Frage, ob sich die Foci gegenseitig verstärken oder behindern, nicht hinreichend geklärt (vgl. Ellemers et al., 2003).

Für die verschiedenen Foci werden in diversen Untersuchungen unterschiedliche Effekte dokumentiert. Empirischen Befunden von Ellemers et al. (2003) zufolge ist das Team-Commitment der beste Prädiktor für teambezogene Anstrengungen, Verhaltensweisen und Überstunden. Die Mitglieder setzen sich bei hoher Ausprägung stark für die Ziele und

Interessen des Teams ein. Riketta und van Dick (2004) weisen anhand ihrer Studienergebnisse einen leicht höheren Zusammenhang des teambezogenen Extra-Rollenverhaltens - wie z.B. Hilfsbereitschaft - mit dem Team-Commitment als mit dem organisationalen Commitment nach.

Kündigungsneigungen und organisationsbezogenes Extra-Rollenverhalten (z.B. Eigeninitiative oder Gewissenhaftigkeit) stehen demgegenüber in einem höheren Zusammenhang mit dem organisationalen Commitment (vgl. dazu auch Christ et al., 2003). Das Organisations-Commitment stellte sich auch als bester Prädiktor für die Arbeitszufriedenheit insgesamt heraus. Mit Fehlzeiten korrelierten beide Commitmentfoci dagegen nicht signifikant (Riketta & van Dick, 2004).

Mitarbeiter mit einem hohen Karriere-Commitment zeichnen sich vor allem durch ein hohes Engagement für ihr berufliches Fortkommen aus (Christ et al., 2003), d.h. sie bemühen sich beispielsweise aktiv um Weiterbildungsmöglichkeiten (Ellemers et al., 1998) und wechseln häufiger die Arbeitsstelle (auch im Sinne des internen Stellenwechsels). Ebenso suchen sie herausfordernde Aufgaben- und Tätigkeitsfelder, in denen sie ihre persönlichen Fähigkeiten weiterentwickeln können. Ellemers et al. (1998) stellen darüber hinaus stärkere Zusammenhänge des Karriere-Commitments mit der Fokussierung auf die eigene Leistung als z.B. auf die Unterstützung von Kollegen fest. Hoch karriereorientierte Mitarbeiter scheuen sich demzufolge nicht, im Team gelegentlich anzuecken und zeigen beispielsweise ein signifikant niedrigeres Maß an Hilfsbereitschaft und Unterstützung gegenüber Kollegen als Mitarbeiter mit hoch ausgeprägtem Team-Commitment.

3.6.3 Zusammenhänge des Commitments mit kulturellen Einflussfaktoren

Ebenso wie für die Qualität der Identifikation, können auch für die Qualität des Commitments bzw. die unterschiedlichen Foci kulturelle Einflussfaktoren angenommen werden. Da eine Kernfrage der vorliegenden Untersuchung lautet, ob sich die Identifikations- und Bindungsbereitschaft von Mitarbeitern in Abhängigkeit von ihrer sozialen Orientierung unterscheidet, werden kurz die bisherigen theoretischen Überlegungen und empirischen Erkenntnisse zum Einfluss von Kulturvariablen auf die Qualität des Commitments vorgestellt. Zentral ist die Vermutung, dass den kulturvergleichenden Befunden zum Commitment Hinweise auf unterschiedliche Bindungsvorlieben und -ursachen je nach sozialer Orientierung der Mitarbeiter entnommen werden können.

Felfe et al. (2006) erwarten, dass sich die Foci des Commitments in Abhängigkeit von der sozialen Orientierung unterscheiden. Wie oben beschrieben, wird für Individualisten ein ausgeprägtes Streben nach persönlicher Freiheit, Selbstverwirklichung und Selbstbestimmung vermutet. Individualisten definieren sich aufgrund ihrer independenten Selbststruktur (vgl. 2.3.3) weniger über Gruppenmitgliedschaften als vielmehr über eigene Leistungen und Erfolge im Vergleich zu anderen Einzelpersonen (2.3.5). Korrespondierend damit belegen Felfe et al. (2006) anhand der Ergebnisse einer kulturvergleichenden Studie positive Korrelationen des Individualismus mit dem Karriere-Commitment. Für Kollektivistinnen nehmen Felfe et al. (2006)

demgegenüber, aufgrund ihres starken Zugehörigkeits- und Bindungsbedürfnisses (vgl. 2.3.5), eine hohe Ausprägung des Team- und Organisations-Commitments an. Das Karriere-Commitment wird entsprechend als signifikant niedriger ausgeprägt erwartet, da das Verhalten sich stärker an den Normen und Regeln der Gruppe orientieren sollte und die persönlichen Ziele denen der Gruppe untergeordnet oder angepasst werden (vgl. 2.3.5).

Gelfand, Bhawuk, Nishi und Bechtold (2004) vermuten darüber hinaus spezielle Einflüsse der Kultur auf die Ausprägung der verschiedenen Commitment-Komponenten. Ihrer Ansicht nach sollten sich Mitglieder *individualistischer* Kulturen als relativ unabhängig von der Organisation empfinden. In diesen Kulturen sollte die kalkulatorische Beziehung zur Organisation im Vordergrund stehen: Werden die Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter befriedigt, so bleiben sie im Unternehmen; sehen sie diese Bedürfnisse in einer anderen Organisation besser befriedigt, wechseln sie das Unternehmen. Das Verhalten im Unternehmen wird primär von persönlichen Motiven und Einstellungen gelenkt.

Die Mitglieder von Organisationen in *kollektivistischen* Kulturen sollten sich demgegenüber stark mit dem Unternehmen verbunden fühlen und sich als ein Teil von diesem empfinden: Es überwiegt die affektive Komponente. Das Verhalten wird auf den Nutzen für das Kollektiv, also die Organisation ausgerichtet sein (vgl. Gelfand et al., 2004).

Darüber hinaus werden die Entstehungsbedingungen des affektiven Organisations-Commitments von Felfe et al. (2006) kulturbedingt als unterschiedlich angenommen. In individualistischen Kulturen erwarten die Autoren eine hohe Korrelation des organisationalen Commitments mit spezifischen Arbeitsbedingungen und -merkmalen (z.B. Einkommen, Arbeitstätigkeit, Eigenverantwortung). In kollektivistischen Kulturen vermuten sie einen stärkeren Einfluss von Gruppenvariablen (z.B. Unterstützung, Zusammenarbeit und soziales Klima) auf das Commitment.

Den angeführten Überlegungen zufolge zeigt sich eine unterschiedliche, offenbar kulturbedingte Ausprägung der Bindungskomponenten und -foci. In individualistischen Kulturen bzw. bei individualistisch orientierten Mitarbeitern scheinen sich Hinweise auf eine hohe Bedeutsamkeit persönlicher Ziele und Aufstiegsmöglichkeiten finden zu lassen und damit verbunden eine erhöhte Ausprägung des kalkulatorischen Organisations-Commitments sowie des affektiven Karriere-Commitments bei den Mitarbeitern. In kollektivistischen Kulturen bzw. bei kollektivistisch orientierten Mitarbeitern wird dagegen die affektive Bindung an das Unternehmen oder die Arbeitsgruppe als stärker ausgeprägt angenommen. Darüber hinaus deuten sich Hinweise auf verschiedene Antezedenzen der affektiven Verbundenheit mit Organisationen in Abhängigkeit von der kulturellen Orientierung an.

Commitment

Tab. 4: Zusammenhang der Bindungskomponenten/-foci mit Kollektivismus und Individualismus

	<i>Individualistische Kultur/ individualistisch orientierte Mitarbeiter</i>	<i>Kollektivistische Kultur/ kollektivistisch orientierte Mitarbeiter</i>
Primärer Fokus des Commitments	Karriere	Organisation & Team
Komponente des Commitments	Affektiv	Affektiv
Primäre Komponente des <u>Organisations</u>-Commitments		
	Kalkulatorisch	Affektiv
Ursachen des <u>affektiven</u> Organisations-Commitments		
	Arbeitsaufgaben & Karrieremöglichkeiten	Beziehung zu Vorgesetzten und Kollegen

Die genannten Überlegungen sind insofern für die vorliegende Untersuchung relevant, als sie Hinweise darauf enthalten, dass die individualistische bzw. kollektivistische Orientierung für die Qualität der Bindung an Organisation, Arbeitsgruppe, Karriere usw. sowie ihre Ursachen von Bedeutung ist.

4 Arbeitszufriedenheit

Zentral für die Integration der Arbeitszufriedenheit in die vorliegende Untersuchung ist die Überlegung, dass die Qualität der Arbeitszufriedenheit in spezifischem Zusammenhang mit der organisationalen Identifikation und dem Commitment steht. Darüber hinaus wird eine besondere Beziehung zwischen der sozialen Orientierung (Kollektivismus/Individualismus) und der Arbeitszufriedenheit angenommen. Konkret wird vermutet, dass sich die Ursachen der Arbeitszufriedenheit in Abhängigkeit von der sozialen Orientierung unterscheiden. Den Hintergrund bildet die Annahme verschiedener Bedürfnisse; Individualisten und Kollektivisten sollten sich in dem Erwartungsniveau an die Arbeitssituation unterscheiden.

Für Kollektivisten sind aufgrund ihres vermuteten Bedürfnisses nach Zugehörigkeit und Anerkennung (vgl. 2.3.5) soziale Variablen, wie etwa die Qualität der Beziehung zu Kollegen und Vorgesetzten oder des Zusammenhalts in der Arbeitsgruppe als weitere Einflussfaktoren der Arbeitszufriedenheit (neben Merkmalen der Arbeitstätigkeit) anzunehmen. Für stärker individualistisch orientierte Mitarbeiter könnten dagegen aufgrund ihrer angenommen hohen Ziel- und Leistungsorientierung (vgl. 2.3.5) weniger soziale Faktoren als vielmehr konkrete Merkmale der Arbeitstätigkeit (z.B. Herausforderung, Interessantheit oder Vielfalt der Arbeit) sowie Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten eine Rolle spielen.

Die Arbeitszufriedenheit wird im Folgenden anhand verschiedener Theorien und empirischer Befunde kurz erläutert. Dabei interessiert zunächst die Beziehung der Arbeitszufriedenheit zur organisationalen Identifikation und Verbundenheit. Daher wird versucht, die Konstrukte anhand zitierte Studienergebnisse voneinander zu differenzieren und auf gemeinsame Zusammenhänge hin zu betrachten.

Anschließend stellt sich die Frage nach einer Verbindung der Arbeitszufriedenheit mit der sozialen Orientierung. Zur Annäherung werden verschiedene Befunde interkultureller Vergleichsstudien vorgestellt, die Unterschiede hinsichtlich der Qualität und Entstehung von Arbeitszufriedenheit in Abhängigkeit von der kulturellen Zugehörigkeit der Probanden untersucht haben. Die zitierten Befunde auf kultureller Ebene erlauben die Ableitung erster Hinweise auf interindividuelle Unterschiede in der Entstehung von Arbeitszufriedenheit in Abhängigkeit von der sozialen Orientierung.

4.1 Zum Verständnis des Konstrukts

Die Arbeitszufriedenheit ist das populärste Konstrukt sowie eines der Kernkonzepte der Arbeits- und Organisationspsychologie (Fischer, 2006). Deshalb verwundert es zunächst, dass es zur Arbeitszufriedenheit keine Standarddefinition gibt (vgl. Makin et al., 1996). Die Vielzahl von Studien konzentriert sich meist auf unterschiedliche Facetten (z.B. Zufriedenheit mit der Arbeitstätigkeit, der Bezahlung, dem Vorgesetzten und Kollegen, den Arbeitsbedingungen, der Position, den Karriereaussichten etc.) und Dimensionen (affektiv, kognitiv, behavioral) der Arbeitszufriedenheit, was eine einhellige Definition erschwert. Die unterschiedlichen

Interpretationsmöglichkeiten des Konstrukts spiegeln sich nicht zuletzt in seinen verschiedenen theoretischen Konzepten wider, die von anreiz- und bedürfnistheoretischen Ansätzen bis hin zu kognitiven oder humanistischen reichen (Rosenstiel, 2000).

Als Konsens halten Felfe et al. (2005) fest, dass es sich bei der Arbeitszufriedenheit um eine relativ stabile Einstellung des Individuums gegenüber seiner Arbeit handelt. Gebert und Rosenstiel (2002) definieren die Arbeitszufriedenheit genauer als Bündel stabiler kognitiver und emotionaler Einstellungen gegenüber der Arbeit, die aus vielfältigen kognitiven Abwägungs- und Bewertungsprozessen von Teilaspekten der Arbeitssituation resultieren.

Martin (2003) verfolgt diese Überlegung weiter und betrachtet die Arbeitszufriedenheit als emotionalen Zustand, der aus der Erfüllung subjektiver Erwartungen entsteht. Unzufriedenheit folgt demnach aus der Nichterfüllung von Erwartungen. Auch für Martin stellt sich die Qualität der Arbeitszufriedenheit damit als Ergebnis kognitiver Bewertungsprozesse dar.

Die Bedingungen der Arbeitszufriedenheit sollten in Situation und Person begründet liegen: Als wesentliche Determinanten der Arbeitszufriedenheit werden die Merkmale der Arbeitssituation, die Eigenschaften der Person sowie deren Interaktion im Arbeitsprozess angenommen (vgl. Fischer, 2006). Zumeist wird vermutet, dass jede Person über ein subjektives Anspruchsniveau zur Befriedigung spezifischer Bedürfnisse im Kontext der Arbeit verfügt (z.B. Selbstverwirklichung und Autonomie, Zugehörigkeit und Anerkennung, Aufstiegsmöglichkeiten und angemessene Bezahlung, Herausforderung und Abwechslung, Partizipation und Gerechtigkeit, vgl. Organ & Konovsky, 1989; Weinert, 1998; Martin, 2003). Diese besonderen Bedürfnisse und Erwartungen an die Arbeit werden durch spezifische Merkmale der Person geprägt und durch die Situation (und ihre subjektive Wahrnehmung) beeinflusst (vgl. Rosenstiel, 2000).

Die Überlegung, dass die Qualität der Arbeitszufriedenheit von der Erfüllung bzw. Nichterfüllung individueller Erwartungen abhängt, bildet das Herzstück verschiedener theoretischer Konzepte: McGregor (1960) orientiert sich in seinen Reflexionen zu den Erwartungen von Mitarbeitern an der Bedürfnispyramide von Maslow (1964); Herzberg (1966) differenziert zwischen Hygiene- und Motivationsbedürfnissen bzw. -faktoren als Einflussgrößen der Arbeitszufriedenheit; für Lawler & Suttle (1973) wird die Arbeitszufriedenheit durch das Verhältnis zwischen Erwartung und tatsächlichen Belohnungen bestimmt. Bruggemann (1974) schließlich fasst verschiedene theoretische Konzepte in ihrem Prozessmodell von Arbeitszufriedenheit zusammen und differenziert zwischen verschiedenen Formen von Arbeitszufriedenheit. Die Qualität der Arbeitszufriedenheit wird in Bruggemanns Modell als Ergebnis von Prozessen des Abwägens und der Erlebnisverarbeitung betrachtet, d.h. der Interaktion zwischen Person und Situation. Diese Prozesse beinhalten Soll-Ist-Vergleiche bezüglich der Bedürfnisbefriedigung. Bruggemann zufolge führt die Befriedigung bzw. Nichtbefriedigung von Bedürfnissen zu einer Erhöhung, Aufrechterhaltung oder Senkung des Anspruchsniveaus. Davon ausgehend vermutet sie, dass die Arbeitszufriedenheit von unterschiedlicher Qualität sein kann und unterscheidet zwischen progressiver, stabilisierter, resignativer und Pseudo-Arbeitszufriedenheit sowie fixierter und konstruktiver Arbeitszufriedenheit. Die Art der Arbeitszufriedenheit wiederum bzw. die Verarbeitung von Befriedigung (z.B. bei progressiver oder stabilisierter Arbeitszufriedenheit) und Frustration

(z.B. bei resignativer Arbeitszufriedenheit) bildet die Richtgröße für die weitere Entwicklung der Bedürfnisse und die Erwartungen an die Arbeitssituation sowie für die Einstellung zur Arbeit. Das Modell fasst die Entstehung von Arbeitszufriedenheit demnach als dynamischen Prozess auf, in dem die Person und ihre Erwartungen eine aktive Rolle spielen. Obwohl sich das Modell bis heute nicht vollumfänglich bestätigen ließ, hat es doch wichtige Impulse zum Verständnis des Zusammenspiels von Person und Situation gegeben.

Makin et al. (1996) führen in diesem Kontext auch die sogenannte „*growth need strength (GNS)*“ (Makin et al., 1996, S. 120) an. In Anlehnung an Maslows Bedürfnispyramide unterscheiden sich Menschen durch ihre individuellen Wachstumsbedürfnisse im Beruf, also ihrem GNS-Wert voneinander. Personen mit einem hohen GNS-Wert legen Makin et al. (1996) zufolge großen Wert auf anspruchsvolle Arbeit, Autonomie und Selbstverwirklichung und sind auf der höchsten Stufe der Maslowschen Pyramide angesiedelt. Diesen gegenüber stehen Personen mit einem niedrigen GNS-Wert. Nach Ansicht von Makin et al. (1996) sollten diese mit der täglichen Routine zufrieden sein und eher einen „Dienst nach Vorschrift“ ausführen. Sie verspüren ein weniger stark ausgeprägtes Bedürfnis nach Autonomie und Selbstverwirklichung, denn für sie stehen vermehrt physiologische, Sicherheits- oder soziale Motive im Vordergrund. Diese Personen sind im Maslowschen Modell daher auf den eher niedrigeren Stufen angesiedelt. Auch hier zeigt sich, dass die individuellen Bedürfnisse die Qualität von Arbeitszufriedenheit moderieren.

Vor diesem Hintergrund, könnten für Individualisten signifikant höhere GNS-Werte angenommen werden als für stärker kollektivistisch orientierte Mitarbeiter, da die individuelle Weiterentwicklung und Zielerreichung bei der Selbstdefinition im Mittelpunkt stehen sollten.

4.2 Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit, Identifikation und Commitment

Obwohl Arbeitszufriedenheit, Identifikation und Commitment untereinander hoch korreliert sind (z.B. Moser, 1996; Maier & Woschée, 2002; Abrams & Randsley de Moura, 2003; van Dick et al., 2004), können sie als unterschiedliche theoretische Konzepte betrachtet werden. Dabei sind allerdings ihre Wirkbeziehungen strittig (vgl. Moser, 1996; Meyer & Allen, 1997; Abrams & de Moura, 2003; van Dick et al., 2004; van Dick, 2004b; Felfe & Six, 2006). Wie oben beschrieben, wird die Arbeitszufriedenheit als Ergebnis kognitiver Bewertungsprozesse im Kontext der Arbeitssituation formuliert. Die Qualität der Arbeitszufriedenheit bezieht sich allein auf die derzeitige Arbeitssituation (vgl. Moser, 1996; van Dick et al., 2004) und dürfte verstärkt von inhaltlichen Aspekten der Arbeit bzw. des konkreten Arbeitsumfelds bestimmt sein (vgl. Moser, 1996).

In der Qualität des organisationalen Commitments zeigt sich demgegenüber die emotionale Beziehung und Einstellung zur gesamten Organisation (Moser, 1996). In verschiedenen Untersuchungen wird darauf hingewiesen, dass das Commitment über die Zeit hinweg stabiler ist als die allgemeine Arbeitszufriedenheit und stärker noch von organisationalen Faktoren, wie z.B. der Organisationskultur, Normen und Werten, beeinflusst wird. Das Gefühl der Verbundenheit, das sich im Commitment ausdrückt, ist eine der wichtigsten Voraussetzungen

für das persönliche Engagement und die Bereitschaft, sich der Organisation gegenüber loyal und langfristig „treu“ zu verhalten (vgl. Felfe et al., 2006).

Der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft galt dagegen lange nur als schwach und ist bis heute nicht frei von Widersprüchen (vgl. Fischer, 2006). Trotz ihrer unterschiedlichen Inhalte haben die Konstrukte auch Gemeinsamkeiten. Beispielsweise verfügen beide über eine kognitive und eine emotionale Komponente (vgl. Felfe et al., 2006): Kognitive Soll-Ist-Vergleiche werden für die Konstrukte als grundlegende Prozesse bei der Entstehung beschrieben (vgl. Wegge & van Dick, 2006). Darüber hinaus ist beiden Konstrukten gemeinsam, dass für ihre hohe Ausprägung günstige Effekte für die Organisation zu erwarten sind. Beide Konstrukte stehen in hoch positivem Zusammenhang miteinander, jedoch zeigen sich für die Komponenten des Commitments unterschiedliche Korrelationen.

Die Ergebnisse der Metaanalyse von Mathieu und Zajac (1990) belegen den stärksten Zusammenhang für die Arbeitszufriedenheit mit dem affektiven Commitment ($p = .69$) und vergleichsweise niedrige Korrelationen mit dem normativen ($p = .23$) und dem kalkulatorischen Commitment ($p = .23$). Meyer et al. (2002) berichten ähnliche Befunde, dokumentieren allerdings erwartungskonform für das kalkulatorische Commitment einen leicht negativen Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit ($p = -.07$).

Die Frage allerdings, ob Arbeitszufriedenheit Ursache oder Wirkung des Commitments ist, kann bisher nicht eindeutig beantwortet werden (vgl. Felfe et al., 2006). Beide Wirkrichtungen lassen sich theoretisch begründen: Die Annahme, dass sich zufriedene Mitarbeiter stärker an ihr Unternehmen binden, erscheint plausibel umgekehrt könnte eine starke Verbundenheit das Bedürfnis nach sozialer Zugehörigkeit befriedigen und die Zufriedenheit steigern. Da in der Literatur kein Konsens zur Beziehung der Konstrukte besteht, werden beide jeweils als „Korrelat“ des anderen Konstrukts bezeichnet (vgl. Meyer & Allen, 1997).

Die organisationale Identifikation beschreibt - anders als das Commitment - ein Konzept, das sich auf die Selbstdefinition der Person bezieht (vgl. 3.2). Im Gegensatz zum Commitment und der Arbeitszufriedenheit umfasst die Identifikation mehr als nur eine Einstellung gegenüber der Arbeit oder der Organisation: Durch die von der Mitgliedschaft abgeleitete soziale Identität, werden Mitarbeiter und Organisation bis zu einem gewissen Grad eins. Dieser selbstdefinitorische Aspekt ist weder im Konzept der Arbeitszufriedenheit, noch in dem des Commitments enthalten.

Van Dick et al. (2004) betrachten die Identifikation als die wohl umfassendste Haltung, die Mitarbeiter ihrer Organisation gegenüber entwickeln können. Sie determiniert, wie bestimmte Aspekte der Arbeit wahrgenommen und bewertet werden. Van Dick et al. (2004) erachten Arbeitszufriedenheit als Resultat des Zusammenspiels von Identität, Identifikation und Merkmalen der Arbeit. Die Befunde zu Art und Richtung des Zusammenhangs sind bis dato rar. Wegge und van Dick (2006) berichten allerdings von den Ergebnissen einer bisher unveröffentlichten Metaanalyse von Fontenot und Scott, die einen Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und organisationaler Identifikation von $r = .47$ feststellt. Der Zusammenhang zwischen beiden Konstrukten fällt demzufolge niedriger aus als der zwischen

Commitment und Arbeitszufriedenheit ($r = .69$), was die in Abschnitt 3.2 diskutierte Unterscheidbarkeit von Commitment und Identifikation untermauert.

Verbunden mit den Foci der Identifikation zeigen sich, wenig überraschend, spezifische Zusammenhänge mit bestimmten Facetten der Arbeitszufriedenheit. Riketta und van Dick (2007) berichten beispielsweise höhere Korrelationen der Team-Identifikation und der Zufriedenheit mit der Arbeitsgruppe als mit der allgemeinen Zufriedenheit. Ebenso hängt die organisationale Identifikation enger mit der organisationalen Zufriedenheit zusammen als mit der allgemeinen Arbeitszufriedenheit.

Van Knippenberg und van Schie (2000) belegen in ihrer Studie an verschiedenen Behördenmitarbeitern in den Niederlanden stärkere Zusammenhänge der allgemeinen Arbeitszufriedenheit mit der Team-Identifikation als mit der organisationalen Identifikation. Die Autoren begründen dieses Ergebnis mit der Überlegung von Ashforth und Blake (1989, vgl. 2.2.2.3), dass die kleinere Arbeitsgruppe die den Mitarbeitern im Alltag nähere Kategorie ist und deshalb von größerer Salienz im Selbstkonzept ist als die fernere Organisation.

Van Dick et al. (2004) bestätigen demgegenüber allerdings in ihren Studien zur Identifikation von Lehrern und der Identifikation von Bankkaufleuten mit ihrer Organisation und ihren Teams eine stärkere Beziehung der organisationalen Identifikation mit der Arbeitszufriedenheit als mit der Team-Identifikation. Die Autoren schränken aber ein, dass die Befragten (vor allem die Lehrer) selten wirklich im Team arbeiten (vgl. dazu auch Wegge & van Dick, 2006).

Zwar ist die Kausalität des Zusammenwirkens von Arbeitszufriedenheit und Commitment sowie Identifikation noch nicht geklärt, dennoch zeigt sich, dass die Kombination der Konstrukte offenbar eine bessere Vorhersage bestimmter Verhaltensweisen erlaubt, wie z.B. der Kündigungsneigung oder tatsächlichen Kündigung, als das jeweilige Konstrukt allein (Moser, 1996; Abrams & de Mouora, 2003; van Dick, 2004b). Aus diesem Grund wird es in die vorliegende Untersuchung mit aufgenommen.

4.3 Ursachen und Effekte der Arbeitszufriedenheit

Im Folgenden werden zunächst allgemeine Entstehungsbedingungen der Arbeitszufriedenheit vorgestellt, anschließend wird über die belegten Effekte der Arbeitszufriedenheit auf das Erleben und Verhalten von Mitarbeitern berichtet.

Weinert (1998) stellt verschiedene Überlegungen zum Einfluss spezifischer Merkmale der Arbeitssituation bzw. der Arbeitstätigkeit auf die Arbeitszufriedenheit an. In Anlehnung an die höchste Stufe der Bedürfnispyramide von Maslow (1958) nennt er als besondere Einflussgrößen zunächst das Ausmaß an Autonomie, Verantwortung und Selbstbestätigung, die Möglichkeit der Anwendung und Erweiterung von Kompetenzen sowie das Gefühl, etwas Sinnvolles zu leisten (vgl. auch Gebert et al., 2002; Martin, 2003).

Weitere Einflussfaktoren bestehen nach Ansicht Weinerts (2004) in der Entlohnung und den Karrieremöglichkeiten (vgl. dazu auch Comelli & Rosenstiel, 2003): Diese drücken symbolisch die Anerkennung für die erbrachten Leistungen aus und bieten Sicherheit. Weinert (2004) argumentiert, dass die Qualität der Entlohnung und die Beförderungsmöglichkeiten auch

insofern zur allgemeinen Zufriedenheit beitragen, als über diese auch andere Werte (z.B. Ansehen und Prestige sowie die Erweiterung privater Besitztümer) erreicht bzw. Bedürfnisse befriedigt werden können.

Zahlreiche Studien bestätigen positive Korrelationen der Arbeitszufriedenheit mit der Interessantheit der Arbeit, Herausforderung der Arbeitsaufgaben, den Aufstiegsmöglichkeiten, dem Führungsverhalten, der Aufgabenklarheit, den Partizipationsmöglichkeiten und der Bezahlung (Wegge & van Dick, 2006).

Die durchschnittlichen Korrelationswerte variieren allerdings erheblich: Der stärkste Zusammenhang zeigt sich zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitstätigkeit, der schwächste zwischen Arbeitszufriedenheit und Entlohnung. Folger und Cropanzano (1998) sowie Cropanzano (2001) berichten darüber hinaus von Zusammenhängen der Arbeitszufriedenheit mit der wahrgenommenen Gerechtigkeit (vgl. auch Tyler & Blader, 2000).

Comelli und Rosenstiel (2003) empfehlen vor diesem Hintergrund zum einen die Vermittlung von Leistungs- und Erfolgserlebnissen sowie Anerkennung für erbrachte Leistungen und erwünschtes Verhalten, um die Arbeitszufriedenheit zu steigern; zum anderen postulieren die Autoren drei Dimensionen einer motivierenden und zufrieden stellenden Arbeit: (1) Den Tätigkeitsspielraum, d.h. die Arbeitstätigkeit sollte als herausfordernd erlebt werden und Möglichkeiten der Kompetenzerweiterung und des Lernens anbieten, (2) den Entscheidungs- und Kontrollspielraum, d.h. die Arbeitstätigkeit gewährleistet ausreichende Kontroll- und Entscheidungsspielräume und (3) den Kontaktspielraum, d.h. es besteht die Möglichkeit der Kooperation mit anderen. Comelli und Rosenstiel (2003) betrachten die Qualität der verbalen Anerkennung, der sozialen Interaktion und des Führungsstils als weitere Einflussgrößen. Je mehr der Führungsstil auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen weiß, desto mehr trägt er nach Ansicht der Autoren zu deren Zufriedenheit bei (vgl. Comelli & Rosenstiel, 2001).

Verschiedene Befunde deuten darüber hinaus auf eine Moderatorwirkung personaler Merkmale hin. So zeigen sich geschlechtsspezifische Unterschiede hinsichtlich der Antezedenzen von Arbeitszufriedenheit: Bei Männern üben Karriereaussichten einen größeren Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit aus als bei Frauen; bei diesen hängt die Arbeitszufriedenheit stärker mit der Qualität der Arbeitsbeziehung zu Kollegen und Vorgesetzten zusammen (Martin, 2003). Des Weiteren ist verschiedenen Studien die Moderatorwirkung des Ausbildungsstands und des Alters auf den Zusammenhang der Arbeitszufriedenheit mit spezifischen Antezedenzen zu entnehmen (vgl. Martin, 2003). Wenig überraschend sind die negativen Korrelationen der Arbeitszufriedenheit mit übermäßigen Belastungen, einem negativen sozialen Klima oder unzureichend ausgestatteten Arbeitsplätzen (Rosenstiel, 2000; Martin, 2003; Weinert, 2004; Wieland, Krajewski & Memmou, 2006). Zudem scheint die berufliche Position einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit auszuüben: Angehörige höherer Berufsebenen weisen im Durchschnitt eine signifikant höhere Arbeitszufriedenheit auf als Angehörige niedrigerer Berufsebenen (vgl. Gebert et al., 2002; Weinert, 2004; Wieland et al., 2006). Dies scheint mit dem Ausmaß an Verantwortung und Gestaltungsspielräumen zusammenzuhängen, das in der Regel mit höherer Berufsebene zunimmt.

In Hinblick auf die Effekte der Arbeitszufriedenheit wurde immer wieder die Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung untersucht (Fischer, 2006). Den zahlreichen Studien sind unterschiedliche Ergebnisse hinsichtlich der Richtung des Zusammenhangs zu entnehmen: Einige Studien erkennen einen leichten bis mittleren Einfluss der Arbeitszufriedenheit auf die Arbeitsleistung, andere Untersuchungen berichten von einem Einfluss der Arbeitsleistung auf die Arbeitszufriedenheit (vgl. Six & Kleinbeck, 1986; Mathieu & Zajac, 1990; Weinert, 1998, 2004; Gebert & Rosenstiel, 2002; Martin, 2003; Fischer, 2006).

Die Ergebnisse anderer Untersuchungen deuten wiederum auf einen, von einer dritten Variablen moderierten Zusammenhang hin (vgl. Rosenstiel, 2000; Felfe et al., 2006). Organ und Konovsky (1989) berichten von einem signifikant positiven Zusammenhang der Arbeitszufriedenheit mit dem Organizational Citizenship Behavior, der von Meyer et al. (2002) bestätigt wird ($p = .32$). Brown (1996) belegt die positive Korrelation der Arbeitszufriedenheit mit dem Job Involvement ($r = .53$).

Neben positiven Effekten auf das Arbeitsverhalten zeigen sich aber auch positive Effekte für die Person. Beispielsweise berichten verschiedene Studien von einem hohen Zusammenhang der Arbeitszufriedenheit mit der allgemeinen Lebenszufriedenheit, dem psychischen und physischen Wohlbefinden sowie der Langlebigkeit (Weinert, 1998, 2004). Martin (2003) hält eine wechselseitige Kausalität für plausibel. Andere Studien belegen leichte bis mittlere Zusammenhänge der Arbeitszufriedenheit mit dem psychischen und physischen Wohlbefinden (Fischer, 2006; Felfe et al., 2006): Durch die Förderung eines positiven Arbeitsumfelds wird die allgemeine Arbeitszufriedenheit erhöht und das Stressempfinden reduziert. Gleichzeitig kann eine grundsätzlich hoch ausgeprägte Arbeitszufriedenheit das Belastungserleben mindern und die Bewertung des Stresserlebens beeinflussen (Fischer, 2006). Dies sind mögliche Erklärungen für den Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden, wobei das psychische Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit konzeptionelle Überschneidungen aufweisen.

Befunden von Meyer et al. (2002) zufolge weist die Arbeitszufriedenheit negative Korrelationen mit dem Absentismus ($p = -.12$), der Fluktuation ($p = -.20$) und der Kündigungsneigung ($p = -.42$) auf. Da diese allerdings niedriger ausfallen als man erwarten würde, werden Moderatoreffekte vermutet (Martin, 2003). Abrams und de Moura (2003) belegen diese Vermutung anhand eigener Untersuchungsergebnisse, wonach der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Kündigungsneigung von der Identifikation moderiert wird.

Ähnlich verhält es sich mit dem Commitment: Auch hier zeigt sich ein moderierender Effekt des Konstrukts auf die Beziehung von Arbeitszufriedenheit und Kündigungsneigung (Moser, 1996; Felfe, 2006). Demnach bestätigt sich noch einmal die bereits oben angeführte gegenseitige Verstärkung der Konstrukte.

4.4 Studienergebnisse zur Arbeitszufriedenheit im interkulturellen Kontext

Neben den oben genannten, eher allgemeinen Antezedenzen der Arbeitszufriedenheit, berichten verschiedene Studien kulturbedingte Unterschiede in ihrer Ausprägung und ihren

Ursachen (Felfe et al., 2006). Diese sind für die vorliegende Untersuchung insofern relevant, als interkulturellen Unterschieden erste Hinweise auf kulturbedingte, interpersonale Unterschiede entnommen werden könnten. Da im Zentrum der Arbeit die Frage nach Unterschieden zwischen Kollektivisten und Individualisten steht, werden an dieser Stelle vor allem Befunde zitiert, die auf Vergleichen zwischen kollektivistischen und individualistischen Kulturen basieren.

Bereits Hofstede (1980) geht bei Mitarbeitern - in Abhängigkeit von ihrer kulturellen Zugehörigkeit - von unterschiedlichen Zufriedenheitsmustern aus. So nimmt er beispielsweise für die Mitglieder individualistisch geprägter Länder eine höhere Arbeitszufriedenheit als für Mitglieder kollektivistischer Länder an, da der Fokus der Selbstdefinition von individualistisch orientierten Angestellten seiner Ansicht nach primär auf der Arbeit ruht. Die Arbeit als solche, etwa die Interessantheit der Aufgabe, der Handlungsspielraum oder das Maß an Eigenverantwortung, sind als intrinsische Motivationsvariablen denkbar. Aus diesem Grund erwartet Hofstede (1997) eine höhere Zufriedenheit in Ländern mit hohem Individualismusindex, wie z.B. den USA, Australien oder Großbritannien. Mitarbeiter mit stärker kollektivistischer Orientierung könnten sich weniger mit ihrer Arbeit identifizieren und daher weniger zufrieden sein - was allerdings nicht bedeutet, dass sie automatisch unzufrieden sind. Das internationale Befragungs- und Beratungsunternehmen ISR (2002) analysierte die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern in 10 verschiedenen Ländern - unter anderem auf Zusammenhänge des Ausmaßes der Zufriedenheit mit Hofstedes kulturellen Wertedimensionen. Eindeutig sticht hier die Nationalität als Einflussgröße in den Befunden heraus: Es zeigt sich unter anderem eine positive Korrelation zwischen Individualismus und Arbeitszufriedenheit.

Müller und Reinmuth (2005) weisen in ihrem Resümee verschiedener kulturvergleichender Untersuchungsergebnisse allerdings darauf hin, dass die Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und kultureller Orientierung nicht immer so eindeutig ausfällt, wie Hofstede annahm. Zwar zeichnen auch sie generelle Tendenzen in den Zufriedenheitsmustern nach, die durch die Kulturzugehörigkeit bedingt zu sein scheinen, diese fallen aber höchst unterschiedlich aus. So zitieren Müller und Reinmuth (2005) unter anderem die Ergebnisse einer Studie von Slocum und Topichak (1971, 1972), in der das Ausmaß der Zufriedenheit operativer Angestellter in Amerika und Mexiko miteinander verglichen wurde. Den Befunden zufolge waren mexikanische Angestellte (eher *kollektivistisch* orientiert, vgl. Hofstede, 1997) signifikant zufriedener als amerikanische Mitarbeiter (eher *individualistisch* orientiert, vgl. Hofstede, 1997). Müller und Reinmuth (2005) kritisieren jedoch, die Erklärung der Ergebnisse durch kulturelle Einflussvariablen sei bei Slocum et al. post hoc erfolgt.

Demgegenüber stellen Müller und Reinmuth (2005) Studienergebnisse vor, denen zufolge sich Japan (eher *kollektivistisch* orientiert, vgl. Hofstede, 1980) im internationalen Vergleich mehrfach als das Land mit der niedrigsten Arbeitszufriedenheit herausstellte, während diese beispielsweise in nordeuropäischen Ländern (z.B. Dänemark, Schweden, Großbritannien) signifikant höher ausfiel (vgl. De Boer, 1978, zitiert nach Müller, et al., 2005; Sousa-Poza; 2000).

Die Ergebnisse einer internationalen Studie von Reinmuth (2004, zitiert nach Müller & Reinmuth, 2005), an der 30 Länder teilnahmen, belegen wiederum für Arbeitnehmer in süd- und mittelamerikanischen Staaten (stärker *kollektivistisch* orientiert) eine höhere Arbeitszufriedenheit als für Angestellte in europäischen Ländern. Hier rangierte die Arbeitszufriedenheit den Befunden zufolge eher im mittleren Bereich. Die niedrigste Arbeitszufriedenheit wird sehr häufig für die Mitglieder ostasiatischer Staaten nachgewiesen; Japan bildet relativ konstant das Schlusslicht im internationalen Vergleich. Zu ähnlichen Ergebnissen kommen bereits frühe Studien von Lincoln, Hanada & Olson (1981) sowie Lincoln & Kalleberg (1985), die für japanische Angestellte eine deutlich niedrigere Arbeitszufriedenheit nachweisen als für ihre amerikanische Angestellte (zitiert nach Joens & Müller, 2008). Dieser Befund kann mit der allgemeinen Neigung der Japaner zu Bescheidenheit, Pessimismus und Zurückhaltung erklärt werden, während Amerikaner oftmals überhöhte Selbstbewertungen aufweisen (vgl. Kitayama & Markus, 1997).

Dennoch liegen auch Studien vor, die auf eine starke Beziehung der kollektivistischen Orientierung mit der Arbeitszufriedenheit hindeuten. Hui und Yee (1999) beispielsweise weisen einen positiven Zusammenhang zwischen der kollektivistischen Orientierung und Arbeitszufriedenheit von Arbeitnehmern in Hongkong nach. Die Autoren betrachten diesen Zusammenhang jedoch auf individuellem Niveau und nicht auf einem übergeordneten Landesniveau.

Grundsätzlich zeichnet sich aber in den Befunden verschiedener Untersuchungen ein Muster ab: Angestellte in asiatischen Ländern zeigen gegenüber Angestellten westlicher Nationen - also mitteleuropäischen sowie nord- und südamerikanischen Ländern - eine deutlich niedrigere Arbeitszufriedenheit (vgl. Joens & Müller, 2008). Joens und Müller (2008) weisen jedoch darauf hin, dass unterschiedliche Erhebungsinstrumente verwendet wurden. Die totale Vergleichbarkeit der Studien ist dadurch nicht gegeben und eine kulturübergreifende Generalisierung der Ergebnisse nicht möglich. Dennoch zeigen sich Tendenzen, die für die vorliegende Arbeit von besonderer Bedeutung sind.

Darüber hinaus ist zu bedenken, dass die kulturelle Orientierung (kollektivistisch versus individualistisch) innerhalb eines Kulturraums unterschiedlich stark ausgeprägt sein kann. Wie Six und Felfe (2006) betonen, können sich trotz direkter Nachbarschaft durchaus kulturelle Unterschiede zwischen Ländern zeigen, wie etwa zwischen Deutschland und den Niederlanden oder der Schweiz und Österreich. Im Umkehrschluss bedeutet dies allerdings auch, dass auf personaler Ebene Unterschiede zwischen Mitgliedern desselben Kulturraums bzw. Bewohnern eines Landes hinsichtlich der Ausprägung ihrer kulturellen Orientierung denkbar sind, was für die vorliegende Untersuchung relevant ist.

Bereits Six und Felfe (2006) liefern in diesem Zusammenhang Hinweise auf interindividuelle Unterschiede des Arbeitszufriedenheitsniveaus bei Mitgliedern desselben Kulturkreises, was ihrer Ansicht nach auf die Prägung der sozialen Orientierung zurückzuführen ist. Sie beziehen sich dabei auf eine Studie im asiatisch-kollektivistischen Raum, bei der jeweils stärker individualistisch orientierte Krankenschwestern höhere Zufriedenheitswerte aufwiesen als stärker kollektivistisch orientierte Krankenschwestern. Erneut scheint also die individualistische Orientierung einen Einfluss auf das Ausmaß der Zufriedenheit auszuüben.

Wie aber kommt es dazu, dass die Arbeitszufriedenheit den zitierten Befunden zufolge enger mit der individualistischen Orientierung zusammenhängt als mit der kollektivistischen Orientierung?

Bosau (2009) überlegt, dass kulturelle Werte Kommunikationsnormen und das Antwortverhalten prägen könnten: So sollte sich etwa die im asiatischen Raum (= stärker kollektivistisch orientiert) geschätzten Werte der Zurückhaltung und Bescheidenheit im Antwortverhalten der befragten Mitarbeiter widerspiegeln. Aus diesem Grund könnten diese eine geringere Arbeitszufriedenheit aufweisen als Mitarbeiter in Westeuropa oder Nordamerika. Weiterhin nimmt Bosau (2009) die Arbeitsbedingungen in Westeuropa und Nordamerika besser an als in Asien, womit Effekte auf das Ausmaß der Arbeitszufriedenheit verbunden sein könnten.

Spector (1997) vermutet unterschiedliche Bedürfnisse und ein unterschiedliches Erwartungsniveau von Angestellten in Abhängigkeit von ihrer kulturellen Zugehörigkeit. In diesem Zusammenhang deuten Befunde von Yamamura, Stedham und Satoh (2004) auf eine hohe Bedeutung von Karrieremöglichkeiten und der Anerkennung von Leistung in stärker individualistisch orientierten Nationen hin (hier: USA und Australien). Diese sind in stärker kollektivistisch orientierten Ländern (hier: Japan) von geringerer Bedeutung.

Six und Felfe (2006) weisen in ihrer, auf das westliche Europa (eher *individualistisch* orientiert) bezogenen Zufriedenheitsstudie (die 15 teilnehmenden Länder erstreckten sich dabei von Finnland bis Griechenland) den Aufgabeninhalt als übergreifenden Prädiktor der Arbeitszufriedenheit nach. Der Beziehung zu Kollegen, dem Entscheidungsspielraum und der Unterstützung von Seiten des Managements kam eine deutlich geringere Bedeutung zu. Dabei schränken die Autoren allerdings ein, dass die Regressionsanalysen für jedes Land einzeln durchgeführt wurden und somit nicht überprüft wurde, ob die unterschiedlichen Arbeitsbedingungen über die Länder hinweg einen kausalen Faktor für das durchaus unterschiedlich ausgeprägte Zufriedenheitsniveau bilden.

Darüber hinaus betrachten Six und Felfe (2006) den Einfluss individueller Werthaltungen auf die persönliche Arbeitszufriedenheit. Sie unterscheiden zwischen drei Werthaltungen: 1) der Privat- und Freizeitorientierung, 2) der Orientierung am Arbeitsinhalt, 3) der Orientierung an Karriere und Materiellem. In der Stichprobe (stärker individualistisch orientierte Angestellte) korreliert einzig die Orientierung am Arbeitsinhalt positiv mit der Arbeitszufriedenheit ($r = .49$), die Beziehung zur Privat- und Freizeitorientierung sowie zur Orientierung an Karriere und Materiellem fällt demgegenüber negativ aus ($r = -.65$).

Resümiert man die genannten Befunde ist fraglich, inwiefern Individualismus und Kollektivismus allein das Ausmaß der Arbeitszufriedenheit erklären sollten. Es scheint vielmehr als moderiere die Ausprägung von Kollektivismus und Individualismus die Interaktion zwischen situativen Bedingungen und individuellen Erwartungen und Bedürfnissen, auf der die Arbeitszufriedenheit basiert. Mit der Prägung der sozialen Orientierung sind offenbar spezifische Erwartungen verbunden. Werden diese adäquat befriedigt, sollten Mitarbeiter unabhängig von ihrer sozialen Orientierung zufrieden sein.

Folgt man den Befunden in der Literatur könnte in individualistisch geprägten Ländern die Arbeitstätigkeit als solche einen hohen Einfluss auf die Qualität der Arbeitszufriedenheit

haben. Hofstede's eingangs erwähnter Überlegung folgend, vermuten auch Six und Felfe (2006) einen starken intrinsischen Motivator in der Arbeit ansich, wodurch sich stärker individualistisch orientierte Menschen eher mit ihrer Arbeit identifizieren und dadurch zufriedener sind. Laut Yamamura et al. (2004) scheinen auch Karrieremöglichkeiten und Anerkennung für Individualisten von erhöhter Bedeutung zu sein.

Auf der anderen Seite ist nun zu überlegen, worin gewichtige Einflussfaktoren für stärker kollektivistisch orientierte Angestellte bestehen könnten. Ein Zugang wäre die Annahme, dass Kollektivisten ein starkes Bedürfnis nach Zugehörigkeit, sozialer Integration und Identifikation aufweisen. Demzufolge wäre die Qualität der Beziehung zu Vorgesetzten und Kollegen bzw. der Zusammenarbeit und gegenseitigen Unterstützung, die das soziale Klima innerhalb der Arbeitsgruppe prägt, als relevante Einflussgröße anzunehmen.

Für Individualisten könnte demgegenüber, den zitierten Reflexionen folgend, der Interessantheit der Arbeitstätigkeit, der Abwechslung in den Aufgaben sowie den Möglichkeiten zur Selbstentfaltung und Weiterentwicklung ein stärkeres Gewicht auf das Ausmaß der Zufriedenheit zukommen - korrespondierend mit der oben angestellten Vermutung, dass sich Individualisten weniger über Gruppenzugehörigkeiten, sondern eher über persönliche Leistungen und Erfolge sowie Vergleiche mit anderen Einzelpersonen definieren. Diese Überlegungen zu überprüfen bildet einen wichtigen Bestandteil der vorliegenden Arbeit. Sie sollen daher im Hypothesenteil wieder aufgenommen werden.

5 Organizational Citizenship Behavior

Für die Qualität der Bindung, Identifikation und Arbeitszufriedenheit werden spezifische Effekte auf das arbeitsbezogene Verhalten der Mitarbeiter erwartet. Dieses soll konkret anhand des freiwilligen Arbeitsengagements in Organisationen untersucht werden. Damit ist das Forschungsgebiet des „Organizational Citizenship Behaviors“ (OCB), das auf Organ (Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ & Near, 1983) zurückgeht, für die vorliegende Untersuchung von besonderem Interesse. Das Konstrukt erscheint insofern geeignet, als es verschiedene Facetten des freiwilligen Engagements beschreibt. Das OCB und seine Facetten bieten die Möglichkeit, spezifische Verhaltenstendenzen zu überprüfen, die sich in Abhängigkeit von der Prägung der sozialen Orientierung ergeben sollten.

In den vorherigen Kapiteln wurden die Einflussfaktoren auf und die Qualität von Identifikation, Commitment und Arbeitszufriedenheit in Abhängigkeit von der sozialen Orientierung der Mitarbeiter als verschieden angenommen. Davon ausgehend sollte auch die Art arbeitsbezogener Verhaltensweisen mit der sozialen Orientierung variieren. Genauer wird angenommen, dass mit dem jeweiligen Fokus der Bindung und Identifikation spezifische freiwillige Verhaltensweisen verbunden sind. Da diese bei Kollektivisten und Individualisten unterschiedlich ausgeprägt sein sollten, müsste sich deren Verhalten tendenziell voneinander unterscheiden.

Der OCB-Begriff und der des freiwilligen Engagements werden häufig synonym verwendet (Hertel, Bretz & Moser, 2000) und auch im Folgenden entsprechend gebraucht. Beide Begriffe beziehen sich auf Verhaltensweisen, die der Organisation dienen und über das vertraglich geforderte Arbeitsverhalten hinausgehen (Hertel et al., 2000; Staufenbiel, 2000). Nachfolgend wird der Begriff des OCB genauer definiert und der Nutzen für Organisation und Mitarbeiter erläutert. Anschließend werden Zusammenhänge des Konstrukts mit der Arbeitszufriedenheit, der Identifikation und dem Commitment erörtert.

5.1 Definition von OCB

Der Definition gemäß handelt es sich beim OCB um „...Verhalten im Ermessen von Individuen, das weder direkt noch explizit von formalen Belohnungssystemen honoriert wird und das in der Summe das effektive Funktionieren der Organisationen fördert“ (Organ, 1988, zitiert nach Hertel, Bretz & Moser, 2000, S. 123). Das Verhalten geht damit über die normativ erwarteten Standards, d.h. die Grenzen der formalen Anforderungen hinaus: „...OCB derives its practical importance from the premise that it represents contributions, that do not inhere in formal role obligations“ (Organ & Konovsky, 1989, S. 157) und führt zur Steigerung organisationaler Leistungsfähigkeit und Produktivität (Waldschmidt, 1999).

Smith, Organ und Near (1983, 1988) entwickelten zur Erfassung der verschiedenen Facetten des OCB den „Organizational Citizenship Behavior Questionnaire“ (OCBQ). Für Organ (1988) basiert das OCB auf folgenden Facetten: Hilfsbereitschaft, Gewissenhaftigkeit, Unkom-

pliziertheit, Eigeninitiative und Rücksichtnahme. Diese sollen in der Summe die Qualität des freiwilligen Engagements wiedergeben (Bierhoff, Müller & Küpper, 2000).

Hilfsbereitschaft bezieht sich nach Ansicht von Smith et al. (1983) auf Verhaltensweisen, die man Kollegen gegenüber bei arbeitsbezogenen Problemen zeigt: z.B. Schlichtungsversuche bei Meinungsverschiedenheiten, Hilfe bei der Einarbeitung neuer Arbeitskollegen oder die Übernahme von Arbeiten überlasteter Kollegen.

Gewissenhaftigkeit ist dagegen von herausragender Pünktlichkeit, Ordnung, geringen Fehlzeiten oder dem sparsamen Umgang mit Ressourcen der Organisation gekennzeichnet (Staufenbiel, 2000).

Unkompliziertheit, als eher passives Engagement, drückt sich in einer erhöhten Flexibilität und Frustrationstoleranz (z.B. in Bezug auf Veränderungen im Unternehmen und ihren oftmals unangenehmen Folgen für die Mitarbeiter) aus (Staufenbiel, 2000). *Eigeninitiative*, als aktives Engagement, manifestiert sich in Mehrarbeit und konstruktiven Verbesserungsvorschlägen.

Rücksichtnahme beschreibt, inwiefern die Person aktiv versucht, der Entstehung von Problemen am Arbeitsplatz entgegen zu wirken.

Die Summe der freiwillig gezeigten OCB-Verhaltensweisen trägt erheblich zur Leistungsfähigkeit und Effektivität der Organisation bei (Matiaske & Weller, 2003). Für Unternehmen ist das OCB nur schwer einzufordern, da sein Fehlen nicht sanktioniert werden kann: „*Because citizenship behavior goes beyond formal role requirements, it is not easily enforced by the threat of sanctions*“ (Smith, Organ & Near, 1983, S. 654).

Das OCB ist nur schwer von verwandten Konzepten wie dem *prosocial organizational behavior* oder *extra-role-behavior* abzugrenzen (vgl. Hertel et al., 2000). Dennoch zeigen sich Unterscheidungsmöglichkeiten, die kurz zitiert werden sollen: Das *prosocial behavior* beispielsweise beinhaltet zwar auch freiwillige Verhaltensweisen, die auf die Organisation ausgerichtet und dieser förderlich sind (Hertel et al., 2000), umfasst daneben aber auch solche, die formal gefordert werden, wie etwa die Hilfsbereitschaft gegenüber Kunden (Staufenbiel, 2000).

Der Begriff des „*extra-role-behavior*“ oder Extra-Rollenverhaltens wird häufig synonym zum OCB-Begriff verwendet (Staufenbiel, 2000), da die Grenzen stark verschwimmen. Das Konzept des OCB ist der geläufigen Meinung in der Forschung nach aber am besten empirisch abgesichert (vgl. Hertel et al., 2000).

5.2 Nutzen des OCB für Organisation und Mitarbeiter

Organisationen haben insofern ein starkes Interesse am OCB entwickelt, als es grundlegend zur Effizienz und dem Überleben der Organisation beiträgt (Matiaske & Weller, 2003). Hertel et al. (2000) vermuten, dass Organisationen, deren Mitarbeiter sich auf ein vertraglich vorgeschriebenes Arbeitsverhalten beschränken, auf lange Sicht in erhebliche Schwierigkeiten geraten werden. Dies vor allem dann, wenn die Mehrzahl der Mitarbeiter lediglich ein formal gefordertes Arbeitsverhalten aufweist.

Das OCB drückt sich - wie im vorigen Abschnitt bereits erläutert - auf vielfältige Weise aus, wie etwa der Kooperation mit Kollegen, dem sparsamen Umgang mit organisationalen Ressourcen,

Eigeninitiative oder der Entwicklung konstruktiver Ideen, freiwilliger und ständiger Weiterbildung oder einer positiven Einstellung gegenüber der Organisation, wovon sowohl das Betriebsklima als auch der Ruf des Unternehmens profitieren (Matiaske & Weller, 2003). Auch Unkompliziertheit wird als eine Facette des OCB betrachtet, die bei Mitarbeitern z.B. zu einer erhöhten Flexibilität in Bezug auf Veränderungen führt (Staufenbiel, 2000). Verschiedene Autoren weisen auf den wichtigen Beitrag des OCB für die Produktivität und Leistung von Organisationen hin: Hilfsbereitschaft gegenüber Kollegen kann beispielsweise positiv auf das soziale Arbeitsklima wirken - eine positive Arbeitsatmosphäre wiederum ist dem Arbeitsprozess insgesamt förderlich (Rohmann et al., 2000; Staufenbiel, 2000).

Für Mitarbeiter ist das OCB offenbar mit besonderen, positiven Gefühlen verbunden, wie das nachfolgende Zitats eines Managers verdeutlicht: *„Ein langer Arbeitstag war so etwas wie ein Orden – das schimmernde Zeichen, für das Unternehmen nicht ersetzbar zu sein“* (DIE ZEIT, zitiert nach Rohmann et al., 2000, S. 217). OCB schafft Raum für Selbstgestaltung und Selbstbestimmung. Durch freiwilliges Engagement übernimmt der Mitarbeiter die Führung für sein Verhalten und steigert sein Selbstmanagement. Dies kann positiv auf das Selbstwertgefühl wirken und die allgemeine Arbeitszufriedenheit erhöhen (vgl. Rohmann et al., 2000, S.216).

Des Weiteren führt OCB zu Lob und Dankbarkeit durch Vorgesetzte und Kollegen oder erhöht die Wahrscheinlichkeit immaterieller Belohnungen, die der Mitarbeiter von der Organisation im Austausch für sein Verhalten erwarten kann (z.B. besondere Weiterbildungsmöglichkeiten, Gleittage, ...).

5.3 Antezedenzen und Korrelate des Organizational Citizenship Behaviors

Von besonderem Interesse sind an dieser Stelle Zusammenhänge des OCB mit den Konstrukten Identifikation, Commitment und Arbeitszufriedenheit. Diese sollen daher ausführlich erörtert werden. Zunächst wird jedoch die Beziehung des OCB mit situativen Umweltfaktoren (vgl. Smith et al., 1983) vorgestellt, um hier nicht zu kurz zu greifen.

Schon früh zeigte sich, dass das Ausmaß der Anerkennung (Staufenbiel, 2000) und Unterstützung des Vorgesetzten in positivem Zusammenhang mit der Engagementbereitschaft steht: *„Leader supportiveness had a direct path unmediated by satisfaction“* (Smith et al., 1983, S. 660). Staufenbiel (2000) berichtet in diesem Kontext von der positiven Korrelation des OCB mit dem mitarbeiterorientierten Führungsstil. Auch die Fairness des Vorgesetzten gegenüber seinen Mitarbeitern steht in Zusammenhang mit dem OCB (Organ & Konovsky, 1989; Hertel et al., 2000). Darüber hinaus zeigt sich auch eine positive Beziehung des aufgabenorientierten Führungsverhaltens mit dem OCB (vgl. Staufenbiel, 2000).

Allerdings korrelieren mitarbeiter- und aufgabenorientierter Führungsstil mit unterschiedlichen Facetten. Für eine hohe Aufgabenorientierung konnte ein stärkerer Zusammenhang mit der Gewissenhaftigkeit und für die Mitarbeiterorientierung mit der Hilfsbereitschaft bestätigt werden. Insgesamt fallen die bisherigen Untersuchungsergebnisse zum Zusammenhang von Führungsverhalten und OCB aber heterogen aus (Staufenbiel, 2000).

Nach Ansicht von Rousseau (1998) wird das OCB auch von der Arbeitstätigkeit an sich beeinflusst, wie etwa der Herausforderung und der Ganzheitlichkeit der Aufgabe. Pearce und Gregersen (1991, zitiert nach Hertel et al., 2000) dokumentieren positive Korrelationen des OCB mit der Eigenverantwortlichkeit. Demzufolge ist eine positive Beziehung des OCB und dem delegativen Führungsstil zu erwarten, bei gleichzeitiger Steigerung der Mitarbeiterqualifikation (vgl. Rohmann et al., 2000). Auch Organ (1990) weist positive Zusammenhänge der Anforderungsvielfalt und Autonomie mit den verschiedenen Facetten des OCB nach. Darüber hinaus konnten für das Ausmaß der Partizipation konnten positive Korrelationen mit dem OCB belegt werden (Staufenbiel, 2000).

Neben direkten Zusammenhängen des OCB mit den Merkmalen des Arbeitsumfelds korreliert das OCB mit verschiedenen Facetten des emotionalen Erlebens. Dabei interessiert in der vorliegenden Arbeit vor allem die Beziehung des OCB zu Identifikation, Commitment und Arbeitszufriedenheit. Eine Vielzahl empirischer Befunde deutet zunächst auf die Beziehung zwischen OCB und Arbeitszufriedenheit hin. Dabei erweist sich die kognitive Komponente der Arbeitszufriedenheit gegenüber der affektiven meist als besserer Prädiktor (Organ & Konovsky, 1989; Moorman, 1993). Die kognitive Arbeitszufriedenheit resultiert aus der positiven Bewertung bestimmter Arbeitsplatzmerkmale bzw. der Übereinstimmung von Erwartungen an die Arbeitstätigkeit und ihrer tatsächlich wahrgenommenen Qualität (Bruggemann, 1975). Das OCB korreliert demnach mit kognitiven Bewertungsprozessen: „...it might be best to think of OCB as the result of a cognition dominated, controlled decision and not the result of a more ephemeral good mood“ (Moorman, 1993, S. 774). Demzufolge sollte die kognitive Dimension der Arbeitszufriedenheit den Zusammenhang des OCB mit den Merkmalen des Umfelds mediiieren: Die Tendenz zum freiwilligen Engagement sollte umso höher sein, je positiver die Mitarbeiter gestimmt sind.

Umgekehrt kann aber auch das Arbeitsengagement die Zufriedenheit fördern (Rohmann et al., 2000). Die Autoren zitieren Studienergebnisse von George (1991), die einen signifikanten Zusammenhang des OCB mit der positiven Stimmung von Mitarbeitern nachweist, die sie als Ausdruck der affektiven Arbeitszufriedenheit auffasst. Organ und andere Autoren nehmen dagegen die kognitive Komponente der Arbeitszufriedenheit als stärkeren Einflussfaktor an und verweisen darauf, dass die affektive Komponente als Resultat kognitiver Abwägungsprozesse anzunehmen ist (zitiert nach Hertel et al., 2000).

Ebenso wie für die Arbeitszufriedenheit lässt sich eine positive Beziehung des OCB mit der organisationalen Identifikation bestätigen (vgl. Rohmann et al., 2000). Rousseau (1998) zufolge beeinflusst die Identifikation die Qualität des OCB. Demnach wirken bei hoher Identifikation die Normen und Werte der Gruppe und das Bedürfnis der Person, als wertvoller Teil der Gruppe anerkannt zu werden, handlungsleitend.

Interessant ist, dass die Befunde von Bentein, Stinglhuber und Vandenberghe (2002) keine Korrelation des freiwilligen Engagements für die Organisation (z.B. Gewissenhaftigkeit, Unkompliziertheit) mit der organisationalen Identifikation nachweisen. Ebenso zeigt sich kein signifikanter Zusammenhang des freiwilligen Engagements für die Arbeitsgruppe mit der Team-Identifikation. Dies verwundert insofern, als die Internalisierung organisationaler und arbeitsgruppenspezifischer Werte, Ziele usw. sowie das Streben nach einem positiven

Selbstwert eigentlich zu einer erhöhten Anstrengungs-, Leistungs- und Hilfsbereitschaft führen sollte.

Christ et al. (2003) können demgegenüber für die Foci der Identifikation unterschiedliche Zusammenhänge mit dem OCB nachweisen. Im Rahmen einer Befragung von Lehrern zeigte sich die höchste Korrelation der Schul-Identifikation mit dem organisationalen Engagement (OCB-Schule; $r = .66$), während die Identifikation mit dem Kollegium am stärksten mit der Unterstützung von Kollegen zusammenhing (OCB-Kollegen, $r = .59$). Die Identifikation mit der eigenen Karriere wies den stärksten Zusammenhang mit dem Engagement für die eigene Qualifikation auf (OCB-eigene Qualifikation, $r = .42$). Diese Befunde sprechen für einen engen Zusammenhang der jeweiligen Facette des OCB mit dem Fokus der Identifikation.

Korrespondierend mit den Befunden zur Identifikation besteht auch eine positive Beziehung zwischen OCB und Commitment (z.B. Meyer & Allen, 1997; Staufenbiel, 2000), deren Wirkrichtung in der Wissenschaft umstritten ist. Einige Autoren vermuten eine konzeptionelle Überlappung des OCB-Konstrukts mit dem des Commitments und argumentieren, mit der emotionalen Verbundenheit mit einer Organisation könne eine Bereitschaft zu Aktivität und Engagement assoziiert werden (vgl. Matiaske & Weller, 2003).

Befunden von Meyer und Allen (1997) zufolge korrelieren die Commitment-Dimensionen unterschiedlich stark mit den Facetten des OCB. Ein hohes affektives Commitment hängt besonders stark mit altruistischem Hilfeverhalten und der Bereitschaft zur Einhaltung organisationaler Regeln zusammen. Für das normative Commitment konnte eine deutlich schwächere aber dennoch positive Korrelation mit dem OCB nachgewiesen, für das kalkulatorische Commitment dagegen kein Einfluss belegt werden (Meyer & Allen, 1997).

Bentein et al. (2002) untersuchten die Korrelation verschiedener Foci des affektiven Commitments (Vorgesetzter, Arbeitsgruppe und Organisation) mit dem OCB für die Organisation, den Vorgesetzten und die Arbeitsgruppe. In ihren Untersuchungsergebnissen stellte sich die Verbundenheit mit der Arbeitsgruppe als stärkster Prädiktor auf das OCB insgesamt heraus. Nach Ansicht von Bentein et al. (2002) entwickeln Mitarbeiter die stärkste Bindung zu der sozialen Einheit, mit der sie am meisten interagieren. Diese erkennen sie in der direkten Arbeitsgruppe, die ihnen Anteil an und Kontrolle über ihre Arbeitsumwelt bietet.

Die Verbundenheit mit eher distanzierten sozialen Einheiten wie der Organisation stärkt nach Meinung der Autoren lediglich das Commitment zur Arbeitsgruppe. Das OCB ist aus diesem Grund vor allem auf die Arbeitsgruppe bezogen und nur indirekt auf die Organisation oder den Vorgesetzten: „*Employees would first develop attitudes and generate behaviors that benefit the proximal entity with which they interact*“ (Bentein et al., 2002, S. 357). Diese Überlegung korrespondiert mit der Annahme von Ashforth und Mael (1989), wonach soziale Einheiten „niedrigerer“ Ordnung dem Individuum leichter zugänglich sind.

6 Ableitung der Hypothesen

In den nachfolgenden Abschnitten werden, basierend auf den dargestellten Grundlagen aus Theorie und Praxis, die Hypothesen für die vorliegende empirische Studie aufgestellt. Zunächst werden die bisherigen Überlegungen zur sozialen Orientierung (kollektivistisch versus individualistisch) noch einmal kurz aufgegriffen, um diese mit dem Kontext des Untersuchungsvorhabens zu verbinden: dem Erleben und Verhalten in Organisationen, das in Abhängigkeit von der sozialen Orientierung als unterschiedlich erwartet wird. Zentral ist die Annahme, dass die soziale Orientierung – eher individualistisch oder eher kollektivistisch – die Identifikationsbereitschaft und Bindungsvorlieben von Mitarbeitern maßgeblich beeinflusst. Als Bezugspunkte der Identifikation und Bindung werden die (1) Organisation, die (2) Arbeitsgruppe und die (3) persönliche Karriere betrachtet. Zwei eher soziale Foci gegenüber einem eher personalem Bindungsfokus.

In der vorliegenden Arbeit werden „*Individualisten*“ und „*Kollektivisten*“ als künstliche Extreme auf Unterschiede in Hinblick auf ihre Bindungsvorlieben und damit verbundene Verhaltensweisen in Organisationen untersucht. Wie in Abschnitt 2.3.7 dargelegt, sollte der „*Individualist*“ zur Selbstbewertung und Selbstdefinition vor allem persönliche Merkmale, Eigenschaften und Leistungen heranziehen.

Ausgehend von einer hohen Bedeutung persönlicher Leistungen und Erfolge wird ein ausgeprägtes Karriere-Commitment erwartet. Dieses sollte den primären Motor des Verhaltens und arbeitsbezogenen Engagements von Individualisten bilden, weshalb das Karriere-Commitment als besonderer Bindungsfokus in die Untersuchung integriert wird.

Für Gruppenmitgliedschaften wird eine eher untergeordnete Rolle erwartet. Sie könnten aber den Funktionsrahmen des eigenen Handelns bilden, das von interpersonalen Verhaltensweisen geprägt sein sollte. Der Individualist ist zwar auf eine soziale Umwelt angewiesen, um sein Verhalten im Vergleich zu anderen Personen zu betrachten, könnte aber die Art der sozialen Bezüge und ihr Gewicht für die Selbstdefinition selbst bestimmen. Individualisten werden Gruppenmitgliedschaften gegenüber als weitestgehend unabhängig vermutet. Primäre Bezugspunkte der Selbstbewertung werden in persönlichen Leistungen und Erfolgen im Rahmen der Organisationszugehörigkeit erwartet.

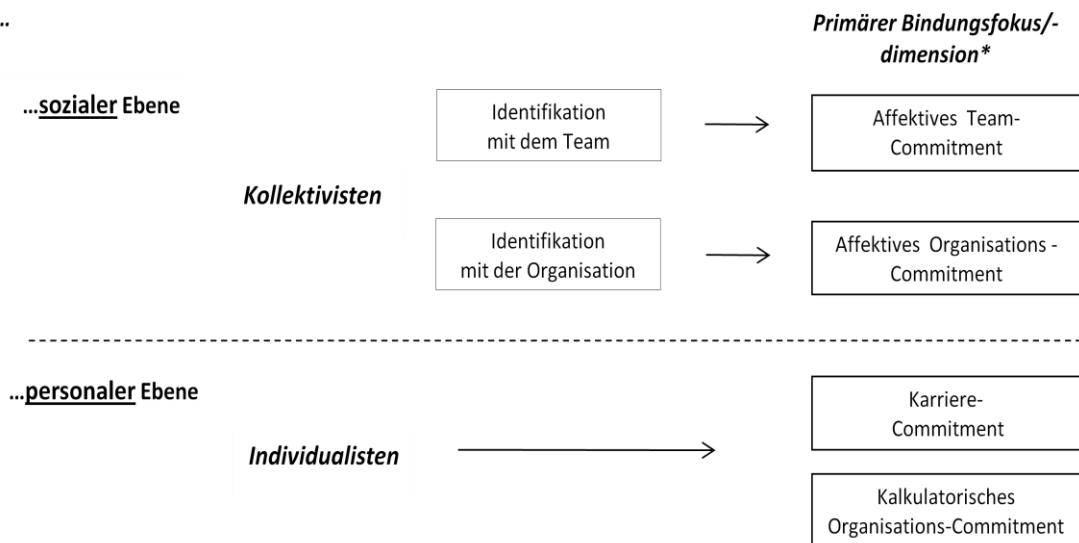
Dabei stellt sich die Frage, ob positive Möglichkeiten der Selbstbewertung langfristig nicht auch in besonderer Weise an deren Quelle, nämlich die Organisation, binden könnten. Daraus könnte durchaus eine Form der emotionalen Bindung resultieren, die aber im Vergleich zu Kollektivisten als schwächer ausgeprägt erwartet wird. Grundsätzlich wird die Beziehung zur Organisation und die Dauer der Mitgliedschaft als von persönlichen, sachlich-kalkulierenden Aspekten beeinflusst vermutet. Die Bewertung der Organisationszugehörigkeit wird eher von Kosten-Nutzen-Kalkulationen in Hinblick auf die persönlichen Interessen und Ziele erfolgen: Wie attraktiv sind die Merkmale, Leistungen und Ziele der Gruppe im Vergleich zu anderen Gruppen? Wie sehr können persönliche Ziele und Interessen in der Gruppe befriedigt werden? Demnach sollte die Beziehung zur Organisation primär vom kalkulatorischen Commitment determiniert sein und weniger von emotionalen Aspekten.

Ableitung der Hypothesen

Für „Kollektivisten“ wird demgegenüber ein ausgeprägtes Bedürfnis nach Gruppenzugehörigkeiten angenommen, die in der SIT als Quelle der sozialen Identität beschrieben werden (vgl. 2.1; 2.1.1). Kollektivisten müssten daher eine hohe Identifikationsbereitschaft mit der Organisation sowie der Arbeitsgruppe aufweisen und einen Teil ihrer Selbstbewertung und -beschreibung von diesen ableiten, da sie als soziale Identitäten in das Selbstkonzept integriert werden (vgl. Tajfel, 1978; 1979; Turner; 1985).

Anders als für Individualisten wird für Kollektivisten ein ausgeprägtes Wir-Bewusstsein, ein hohes Maß an Gruppensolidarität und starker emotionaler Verbundenheit mit der Organisation und Arbeitsgruppe vermutet (vgl. Singelis, 1994; Markus et al., 1991). Als primärer Bezugspunkt der sozialen Identifikation und emotionalen Verbundenheit wird die Arbeitsgruppe erwartet, die den Mitarbeitern wesentlich näher und konkreter gegenübersteht als die Organisation (vgl. Ashforth et al., 1989). Diese wird jedoch als zweiter, wichtiger Bezugspunkt der Identifikation und Bindung erachtet.

**Selbstkategorisierung
auf...**



* Korrelations- und Mittelwerte
signifikant höher ausgeprägt

Abb. 4: Modell zu den vermuteten Bindungsvorlieben von Kollektivisten und Individualisten

Das Modell bildet die zentralen Überlegungen ab, zu den in den nachfolgenden Abschnitten konkrete Hypothesen formuliert werden. Es skizziert die angenommenen Unterschiede zur Qualität der Identifikation und Bindung mit der (1) Organisation, (2) Arbeitsgruppe und (3) persönlichen Karriere in Abhängigkeit von der Prägung der sozialen Orientierung.

Die Identifikation und emotionale Verbundenheit mit Organisation und Team sollte positiv mit einer eher kollektivistischen und weniger individualistischen Orientierung korrelieren und

demzufolge in der Gruppe der Kollektivisten höher ausfallen als in der Gruppe der Individualisten. Für den Individualismus wiederum werden besondere Zusammenhänge mit dem kalkulatorischen Organisations-Commitment sowie dem Karriere-Commitment angenommen. Diese Überlegungen werden im nachfolgenden Abschnitt vertieft und ausführlich erörtert.

6.1 Bindungs- und Identifikationsfokus 1: Organisation

Die Beziehung zum Unternehmen wird anhand der Identifikation sowie dem affektiven und kalkulatorischen Organisations-Commitment betrachtet. Darüber hinaus wird die Arbeitszufriedenheit mit in die Überlegungen aufgenommen. Wie oben dargestellt, belegen verschiedene Studien enge Zusammenhänge des Konstrukts mit der Qualität organisationaler Identifikation und Verbundenheit. Den zitierten Befunden zufolge fällt die Bindung an das Unternehmen umso höher aus, je zufriedener die Mitarbeiter sind und umgekehrt (vgl. Moser, 1996; Meyer & Allen, 1997; Abrams & de Moura, 2003; van Dick et al., 2004; van Dick, 2004b; Felfe & Six, 2006). Aus diesem Grund wird die Arbeitszufriedenheit, als wichtiger Gradmesser der Beziehung zum Unternehmen, in die Untersuchung integriert.

Nachfolgend werden konkrete Hypothesen zu Ausprägungsunterschieden, differentiellen Entstehungsbedingungen und Effekten von Identifikation und Commitment und Arbeitszufriedenheit formuliert.

6.1.1 Qualität der organisationalen Identifikation von Kollektivistern und Individualisten

Ausgehend von einem starken Bestreben nach sozialer Anerkennung und Zugehörigkeit (vgl. 2.3.5., 2.3.7), sollten Kollektivistern generell eine hohe Identifikationsbereitschaft aufweisen. Die Identifikation mit dem Unternehmen ist dann wahrscheinlich, wenn die Zugehörigkeit Möglichkeiten der Selbstaufwertung bietet (vgl. Dutton et al., 1994; Pratt, 1998; 2.1.2). Diese können in einem positiven Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit bestehen, den Erfolgen und Leistungen des Unternehmens oder seinen spezifischen Produkten. Wichtig ist, dass es sich eindeutig von anderen Organisationen unterscheidet – je einzigartiger die unternehmensspezifischen Merkmale erscheinen, desto leichter fällt eine Identifikation.

Aber auch die Dauer der Betriebszugehörigkeit fördert die Identifikation: Eine mit dem Unternehmen geteilte Geschichte (z.B. Erfolge, Misserfolge, Krisen) und die organisationale Sozialisation können eine Selbstdefinition über die Organisationszugehörigkeit begünstigen (vgl. Ashforth & Mael, 1989).

Vor diesem Hintergrund wird angenommen, dass Kollektivistern über eine ausgeprägte Identifikationsbereitschaft mit der Organisation verfügen, die anhand der folgenden Hypothese überprüft werden soll:

H1: Je stärker kollektivistisch die soziale Orientierung geprägt ist, desto stärker ist die Identifikation mit der Organisation.

Für Mitarbeiter mit stärker individualistisch geprägter sozialer Orientierung wird angenommen, dass sich diese anhand personaler Merkmale, Eigenschaften und Leistungen definieren (vgl. 2.3.7). Die Zugehörigkeit zu einer Organisation wird als weniger bedeutsam für die individuelle Selbstbeschreibung und Selbstbewertung angenommen.

Für die Anbindung an die Organisation und die Arbeitsgruppe wird eine instrumentelle Funktion erwartet: Sie könnte den Bezugsrahmen der arbeitsbezogenen Rolle bilden, von der die individuellen, arbeitsbezogenen Leistungen und Erfolge abgeleitet werden. Zwar können sich Individualisten auf kognitiver Ebene *als* Mitglieder der Organisation identifizieren, die emotionale Identifikation *mit* der Organisation sollte aber schwach ausgeprägt sein (vgl. van Dick, 2004a). Mitarbeiter mit stärker individualistisch geprägter sozialer Orientierung dürften sich als weitestgehend unabhängig von der Organisation empfinden (vgl. Felfe, 2006).

6.1.2 Qualität des Commitments von Kollektivistern und Individualisten

Da die Selbstkategorisierung von Kollektivistern primär auf sozialer Ebene ablaufen sollte und soziale Gruppenmitgliedschaften aus diesem Grund als hoch bedeutsam erwartet werden (vgl. 2.3.5, 2.3.7), wird ein starker Zusammenhang der kollektivistisch geprägten sozialen Orientierung mit *kollektivistischen* (vgl. Ellemers, 2000), d.h. *sozialen* Foci des Commitments angenommen. In der vorliegenden Arbeit werden als soziale Bindungsfoci die Organisation und die Arbeitsgruppe untersucht. An dieser Stelle sollen zunächst Überlegungen zur organisationalen Bindung erfolgen.

H2: Je stärker kollektivistisch die soziale Orientierung geprägt ist, desto höher fällt das affektive Organisations-Commitment aus.

Vor dem Hintergrund der oben vermuteten, vorwiegend instrumentellen Bedeutung sozialer Gruppenmitgliedschaften für das Selbstkonzept bei Mitarbeitern mit individualistisch geprägter sozialer Orientierung (vgl. Hinkle und Brown, 1990; Brown et al., 1992) wird für diese eine signifikant schwächere emotionale Bindung an das Unternehmen erwartet als für Kollektivistern. Argwöhnen Individualisten, dass ihre persönlichen Bedürfnisse und Ziele in einem anderen Unternehmen besser befriedigt werden, so ist mit ihrem Wechsel des Unternehmens zu rechnen (vgl. Gelfand et al., 2004).

Persönliche Erfolge, Leistungen und Ziele bestimmen als zentrale Größen der Selbstbewertung und -definition bei individualistischer Orientierung die Beziehung zum Unternehmen. Demzufolge könnte diese Beziehung weniger von emotionalen Motiven als stärker von kalkulatorischen Aspekten hinsichtlich des Nutzens des Verbleibs oder der Kosten eines Wechsels determiniert sein. Davon ausgehend ist das kalkulatorische Organisations-

Ableitung der Hypothesen

Commitment bei individualistisch orientierten Mitarbeitern gegenüber dem affektivem Commitment als signifikant höher ausgeprägt zu erwarten. Bei Kollektivisten wird das Verhältnis als umgekehrt vermutet.

H3: Je stärker individualistisch die soziale Orientierung geprägt ist, desto höher fällt das kalkulatorische Organisations-Commitment aus.

H4: Das kalkulatorische Organisations-Commitment ist bei Personen mit individualistischer Orientierung stärker ausgeprägt als bei Personen mit kollektivistischer Orientierung. Das affektive Organisations-Commitment hingegen fällt bei Personen mit kollektivistischer Orientierung stärker aus als bei Personen mit individualistischer Orientierung.

In diesem Kontext ist zu überlegen, ob sich die Beziehung von affektivem und kalkulatorischem Organisations-Commitment in Abhängigkeit von der kollektivistischen bzw. individualistischen Prägung der sozialen Orientierung unterscheidet. Den Hintergrund bildet die Feststellung, dass das kalkulatorische Commitment aus zwei Teilaspekten besteht: dem Mangel an Alternativen und der Angst vor Verlusten im Falle des Organisationswechsels.

Die Angst vor Verlusten kann sich zum einen auf bereits getätigte Investitionen (z.B. betriebliche Altersvorsorge, spezielle Zusatzausbildungen) beziehen, zum anderen aber auch - über ökonomische Nachteile hinaus - auf Emotionen, die mit dem Verlust der Unternehmensmitgliedschaft verbunden sein könnten. Dies erscheint vor allem dann denkbar, wenn die affektive Bindung stärker ausgeprägt ist als die kalkulatorische.

Obwohl die Befunde zur Beziehung zwischen affektivem und kalkulatorischem Commitment nicht eindeutig sind, belegen verschiedene Studien eine leicht positive Beziehung zwischen den Konstrukten (vgl. Mathieu und Zajac, 1990; Schmidt und Sodenkamp, 1998): Hoch emotional gebundene Mitarbeiter scheinen einen möglichen Verlust der Unternehmenszugehörigkeit als beängstigend zu empfinden.

Dominiert hingegen das kalkulatorische Commitment die Beziehung zum Unternehmen, wie bei Individualisten angenommen, könnte der Zusammenhang zwischen kalkulatorischem und affektivem Organisations-Commitment weniger eindeutig sein. Anders als bei Kollektivisten sollte das kalkulatorische Commitment, als Gradmesser der Beziehung zum Unternehmen, über Verbleib oder Wechsel der Organisation entscheiden und könnte unabhängig vom affektiven Commitment bestehen. Das kalkulatorische Commitment sollte vor allem vom Zwang des Verbleibs aufgrund getätigter Investitionen und mangelnder Alternativen charakterisiert sein.

Bereits nach Ansicht von Allen und Meyer (1990) sollte das kalkulatorische Commitment umso höher ausfallen, je kritischer die Arbeitssituation ist – die Autoren belegen den Zusammenhang des Konstrukts mit dem affektiven Commitment wie auch der Arbeitszufriedenheit als nicht signifikant bzw. leicht negativ. Aus diesem Grund erscheint es denkbar, dass die Konstrukte bei

Individualisten in keinem signifikanten Zusammenhang stehen. Bei Kollektivistern hingegen könnten affektives und kalkulatorisches Commitment positiv korrelieren.

6.1.3 Qualität der Arbeitszufriedenheit von Kollektivistern und Individualisten

Anders als bei den Überlegungen zur Identifikation und dem Commitment wird das Ausmaß der Arbeitszufriedenheit bei Kollektivistern und Individualisten nicht als generell verschieden erwartet. Allerdings sollten sich die Entstehungsbedingungen der Arbeitszufriedenheit in Abhängigkeit von der Prägung der sozialen Orientierung unterscheiden: Für die Zufriedenheit von Kollektivistern könnten sich gegenüber Individualisten andere Arbeits- und Organisationsbedingungen als relevant erweisen. Sie werden im nachfolgenden Absatz thematisiert.

6.1.4 Antezedenzen organisationaler Identifikation, Bindung und Arbeitszufriedenheit in Abhängigkeit von der sozialen Orientierung

Im Allgemeinen kann die Qualität von Identifikation, Commitment und Arbeitszufriedenheit als Ergebnis des Zusammenspiels der Arbeits- und Organisationsmerkmale mit den Merkmalen der Person betrachtet werden (vgl. Rosenstiel, 2000; Fischer, 2006). In der vorliegenden Studie wird angenommen, dass die soziale Orientierung mit spezifischen Bedürfnissen verbunden ist (vgl. 2.3.7). Für die soziale Orientierung wird daher ein moderierender Einfluss auf das Zusammenspiel zwischen situativen Bedingungen und dem Erleben und Verhalten erwartet.

Die Merkmale des Arbeitsumfelds werden in der vorliegenden Arbeit anhand spezifischer Merkmale der Organisation (z.B. Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten), der Arbeitstätigkeit (z.B. Ganzheitlichkeit, Handlungsspielraum, Vielseitigkeit) und des sozialen Klimas (z.B. Unterstützung und Rückmeldungen durch Vorgesetzte und Kollegen, Ausmaß der Zusammenarbeit) betrachtet. Nachfolgend werden daher konkrete Überlegungen zur Wirkung einzelner Arbeits- und Organisationsmerkmale auf die Qualität der (1) organisationalen Identifikation und Bindung sowie (2) der Arbeitszufriedenheit in Abhängigkeit von der kollektivistischen bzw. individualistischen Orientierung angestellt.

Verschiedene Studien belegen ein besonderes Zusammenspiel spezifischer Foci der Identifikation und Bindung mit dazu passenden Merkmalen der Organisation und der Arbeitstätigkeit. Studienbefunden von Riketta und van Dick (2004) folgend, werden für die Qualität der organisationalen Identifikation und Bindung die Organisations- und Arbeitsplatzmerkmale als primäre Prädiktoren erwartet. Das soziale Klima korreliert in der Studie demgegenüber stärker mit dem Ausmaß der Identifikation und Bindung an die Arbeitsgruppe. Für das Karriere-Commitment wiederum wird eine besondere Beziehung mit den Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen bestätigt (vgl. Riketta & van Dick, 2004). Diese Befunde werden in die Überlegungen der vorliegenden Arbeit integriert: Die nachfolgende Grafik bildet die vermuteten, grundsätzlichen Zusammenhänge der Arbeits- und

Ableitung der Hypothesen

Organisationsmerkmale auf die hier betrachteten Foci der Identifikation und Bindung ab, wie sie auch von verschiedenen Studien belegt werden (vgl. 2.2.2.1, 3.4).

In dem Modell sind nur die Pfade zwischen dem primären Prädiktor und dem dazu passenden Fokus der Identifikation bzw. Bindung eingetragen. Dies meint aber nicht, dass die anderen Variablen keinen Einfluss auf die Identifikation bzw. Bindung ausüben. Ihre Prädiktorwirkung wird lediglich als geringer erwartet. So wird z.B. auch für das soziale Klima in der unmittelbaren Arbeitsgruppe bei stärker kollektivistisch geprägter sozialer Orientierung ein Einfluss auf die Qualität der Bindung an und Identifikation mit dem Unternehmen vermutet; dieser wird allerdings gegenüber den Unternehmensmerkmalen als geringer angenommen.

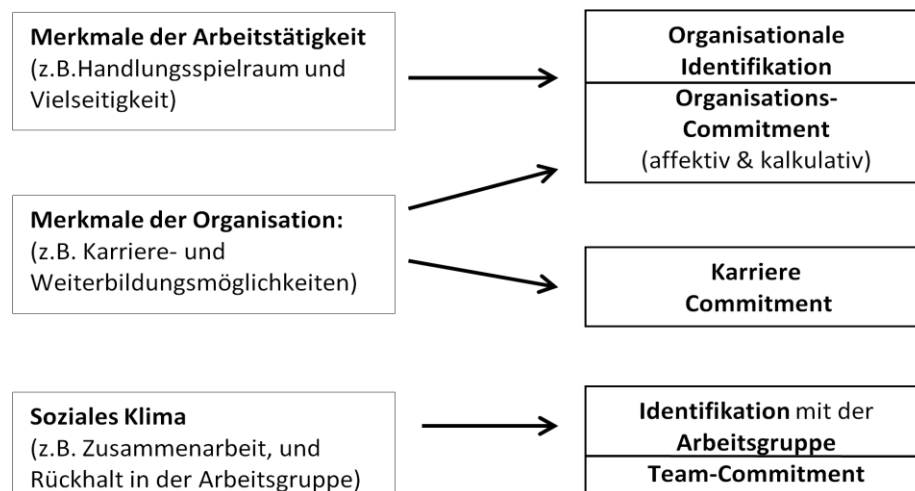


Abb. 5: Modell zu den primären Antezedenzen der Foci und Dimensionen der Identifikation und Bindung

Diese Pfade bzw. ihre Ausprägung sollten in Abhängigkeit von der Prägung der sozialen Orientierung (individualistisch versus kollektivistisch) von dem Modell abweichen. Demzufolge wird erwartet, dass das Gewicht der Einflussfaktoren auf die Identifikation und Bindung mit der Prägung der sozialen Orientierung variiert. Dazu werden in den nachfolgenden Unterabschnitten Hypothesen aufgestellt. Im Anschluss daran erfolgen Überlegungen zu den Antezedenzen der Arbeitszufriedenheit angestellt.

6.1.4.1 Entstehungsbedingungen organisationaler Bindung und Identifikation bei Kollektivisten und Individualisten

Grundsätzlich werden in der vorliegenden Untersuchung, den Befunden in der Literatur folgend, die konkreten Merkmale der Arbeitstätigkeit als relevante Prädiktoren des affektiven

Organisations-Commitments wie auch der organisations Identifikation erwartet (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1993, 1997; Felfe et al., 2001).

Generell ist zu überlegen, ob auch Individualisten unter bestimmten Bedingungen eine Form von Bindung an das Unternehmen entwickeln können, die über eine primär kalkulatorische Beziehung hinausgeht. Nach Meyer und Allen (1997) moderieren u.a. die persönlichen Erwartungen, Bedürfnisse und Interessen den Zusammenhang zwischen den Organisationsmerkmalen und dem Organisations-Commitment. Eine emotionale Bindung individualistisch orientierter Mitarbeiter an die Organisation könnte dann entstehen, wenn die Arbeits- und Organisationsmerkmale mit ihren Bedürfnissen korrespondieren. Individuelle Erfolgs- und Weiterbildungsmöglichkeiten, gute Karriereaussichten, herausfordernde und interessante Tätigkeiten oder ein angemessenes Gehalt könnten die spezifischen Bedürfnisse und Erwartungen von Individualisten befriedigen und positiv auf das Selbstwertgefühl wirken.

Da es sich bei der Selbstbewertung um einen hochemotionalen Prozess handelt, könnte dieser, bei positiven Ergebnissen langfristig auch Auswirkungen auf die Beziehung zum Unternehmen - als „Quelle“ oder Rahmen der Bedürfnisbefriedigung - haben und eine Bindung über rein kalkulierende Aspekte hinaus begünstigen. Allerdings ist eine daraus resultierende Bindung an die Organisation nicht mit einer Identifikation gleichzusetzen, da sich der Individualist nicht über Mitgliedschaften in sozialen Gruppen *definiert* und *aufwertet*. Nicht die Firmenzugehörigkeit sollte demzufolge selbstaufwertend wirken, sondern persönliche Erfolgserlebnisse, die im Rahmen der Organisationszugehörigkeit erlebt werden.

Es ist daher eher eine emotionale Bindung im Sinne des affektiven Organisations-Commitments zu erwarten, das sich im Zuge einer dauerhaften Selbstaufwertung durch die im Unternehmen ausgefüllte Rolle und die daran gebundenen organisationalen Leistungen entwickelt. Individualisten würden sich demzufolge nicht mit dem Unternehmen identifizieren – im Sinne einer Definition des Selbst über die Zugehörigkeit zu einer Gruppe – könnten aber eine emotionale Beziehung zur Organisation aufbauen, die auf Dankbarkeit und daraus resultierender Loyalität basiert.

Ausgehend von einer großen Bedeutung persönlicher Erfolge und Leistungen für die Selbstbeschreibung und –aufwertung wird bei Individualisten die Qualität der Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten als höchst bedeutsam für die affektive Unternehmensbindung erweisen.

Da unterstellt wird, dass Kollektivisten einen großen Teil ihrer Selbstbestätigung und -beschreibung aus Gruppenzugehörigkeiten und sozialen Kontakten schöpfen, sollte den Möglichkeiten der Karriere- und Weiterbildung ein tendenziell geringerer Stellenwert für die Qualität der organisationalen Identifikation und Bindung zukommen als bei Mitarbeitern mit individualistischer Orientierung.

H5: Bei Mitarbeitern mit stärker individualistischer Orientierung kommt (neben den Merkmalen der Arbeitstätigkeit) der Qualität von Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten eine signifikante Prädiktorwirkung auf die emotionale Bindung an die Organisation zu.

Ausgehend von einem ausgeprägten sozialen Zugehörigkeitsbedürfnis von Kollektivistern (z.B. Oyserman, 2002) wird neben den Merkmalen der Arbeit und der Organisation auch ein Einfluss des sozialen Klimas auf das Ausmaß der Identifikation und emotionalen Bindung an das Unternehmen erwartet. Die Qualität der Beziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen könnte als Gradmesser der sozialen Integration hoch bedeutsam für die soziale Identität sein. Demzufolge könnte gelten: Je positiver die Beziehung zu Kollegen und Vorgesetzten ist und je stärker die soziale Einbindung erlebt wird, desto höher sollte das Ausmaß der Identifikation und emotionalen Bindung an das Unternehmen ausfallen. Bei Individualisten sollte sich das soziale Klima demgegenüber nicht als signifikanter Prädiktor erweisen.

H6: Bei Mitarbeitern mit stärker kollektivistischer Orientierung kommt (neben den Merkmalen der Arbeitstätigkeit) der Qualität sozialer Beziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen eine signifikante Prädiktorwirkung auf die emotionale Bindung an und Identifikation mit der Organisation zu.

6.1.4.2 Entstehungsbedingungen der Arbeitszufriedenheit bei Kollektivistern und Individualisten

Ausgehend von unterschiedlichen Quellen des Selbstwerts und der Selbstbeschreibung, sollten sich die Ansprüche und Bedürfnisse kollektivistisch bzw. individualistisch orientierter Mitarbeiter an ihre Arbeit und ihr Arbeitsumfeld unterscheiden (vgl. Reinmuth, 2004; Felfe & Six, 2006). Zwar werden, verschiedenen theoretischen Ansätzen und empirischen Befunden folgend (vgl. Weinert, 1998, 2004; Wegge & van Dick, 2006), die konkreten Merkmale der Arbeitstätigkeit als primäre Prädiktoren der Arbeitszufriedenheit erwartet, darüber hinaus sollten aber weitere Merkmale des Arbeitsumfelds einwirken. Ihre Einflussstärke sollte mit der Prägung der sozialen Orientierung variieren, wie es die in Abschnitt 4.4 zitierten Studienergebnisse nahelegen.

Aufgrund ihres hohen Affiliationsbedürfnisses wird für Kollektivistern die Qualität der Beziehungen zu den Mitgliedern der Arbeitsgruppe (= Merkmale des sozialen Klimas) als höchst bedeutsam für die Arbeitszufriedenheit angenommen. Allgemeine organisationale Merkmale oder Leistungen, wie z.B. die Entlohnung oder Karriere- und Fortbildungsmöglichkeiten, werden der Bedeutung des sozialen Klimas als tendenziell nachgeordnet erwartet: Das Ausmaß der Arbeitszufriedenheit sollte neben den Merkmalen der Arbeitstätigkeit vor allem mit der Beziehungsqualität zu Vorgesetzten und Kollegen - als Gradmesser sozialer Integration - zusammenhängen.

H7: Bei Mitarbeitern mit stärker kollektivistischer Orientierung kommt neben den Merkmalen der Arbeitstätigkeit der Qualität der Beziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen eine signifikante Prädiktorwirkung auf die Arbeitszufriedenheit zu.

Ableitung der Hypothesen

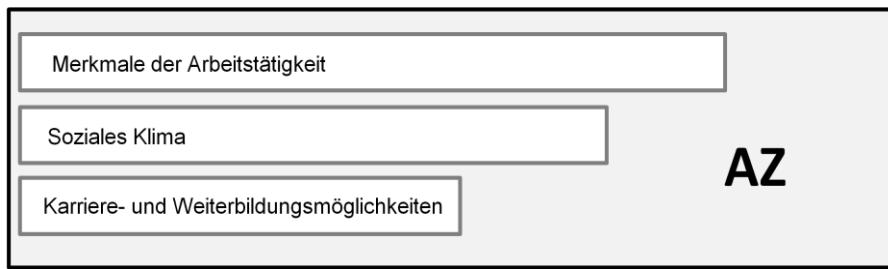


Abb. 6: Antezedenzen der Arbeitszufriedenheit bei kollektivistischer Orientierung

Für Individualisten werden soziale Kontakte als weitaus weniger bedeutsam erwartet, da das Selbstbild stärker von individuellen Eigenschaften und unabhängig erbrachten Leistungen oder Erfolgen geprägt sein sollte als von Gruppenmitgliedschaften (vgl. 2.3.5, 2.3.7). Zwar wird auch für Individualisten die Qualität der Beziehung zu Vorgesetzten und Kollegen nicht bedeutungslos, ihr Stellenwert für die Arbeitszufriedenheit aber insgesamt geringer sein.

Ausgehend von der hohen Bedeutung persönlicher Leistungen und Erfolge für Individualisten wird vermutet, dass die Arbeitszufriedenheit und damit verbunden auch die affektive Bindung an die Organisation bei individualistischer Orientierung umso höher ausfällt, je mehr das Bedürfnis nach Autonomie und Selbstverwirklichung befriedigt werden kann (vgl. dazu auch Kap. 4.4). Als besonders bedeutsam erscheinen daher solche Arbeits- und Organisationsbedingungen, die Individualisten einen Rückschluss auf die eigenen Fähigkeiten ermöglichen, Erfolgserlebnisse vermitteln und interpersonale Vergleichsmöglichkeiten bieten. Denkbar erscheinen neben allgemeinen Merkmalen der Arbeitstätigkeit vor allem die Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten.

H8: Bei Mitarbeitern mit stärker individualistischer Orientierung kommt neben den Merkmalen der Arbeitstätigkeit der Qualität der Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten eine signifikante Prädiktorwirkung auf die Arbeitszufriedenheit zu.

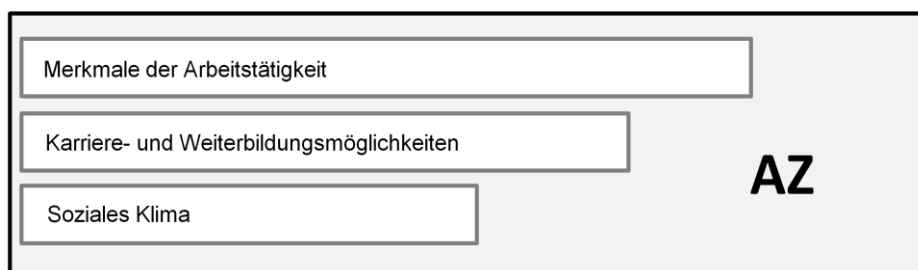


Abb. 7: Antezedenzen der Arbeitszufriedenheit bei individualistischer Orientierung

6.1.5 Effekte organisationaler Identifikation, Bindung und Arbeitszufriedenheit bei Kollektivisten und Individualisten

Das Verhalten, als Effekt der Bindung an Organisation, Arbeitsgruppe und Karriere, wird hier anhand des OCB, des geforderten Arbeitsverhaltens und einer, für die vorliegende Arbeit entwickelten Variablen zur selbsteingeschätzten Arbeitsleistung betrachtet. Letztgenannte unterscheidet sich insofern von den Items zum geforderten Arbeitsverhalten, als ein Verhalten erfasst wird, welches über die regulären Arbeitsanforderungen hinausgeht (z.B. „*Ich leiste mehr als von mir erwartet wird*“ versus „*Ich erfülle die gesetzten Leistungsanforderungen an meine Position*“). Zudem grenzt sie sich auch von den Items zur Eigeninitiative ab, da diese sich stärker auf den Aspekt der Teilnahme am öffentlichen Leben innerhalb der Organisation konzentrieren (z.B. „*Ich mache innovative Vorschläge zur Verbesserung der Qualität in der Abteilung*“). Konkret werden als Facetten des freiwilligen Engagements das Ausmaß an Hilfsbereitschaft und Eigeninitiative untersucht.

Für Kollektivisten wird vermutet, dass spezifische Verhaltensweisen an die Aktivierung bestimmter Foci der Identifikation und des emotionalen Commitments gebunden sind. Den Hintergrund dieser Überlegung bilden Befunde von Christ et al. (2003) und Riketta und van Dick (2004), die einen hohen Zusammenhang spezifischer Identifikationsfoci mit besonderen Facetten des OCB belegen (Schul-Identifikation = hohes Schul-OCB; Team-Identifikation = OCB-Kollegen; Karriere-Identifikation = OCB-eigene Qualifikation).

Hohe Identifikation und Verbundenheit mit dem Unternehmen sollten demzufolge bei kollektivistischer Orientierung die stärksten Prädiktorwirkungen auf das organisationsbezogene Engagement haben; Verhaltensweisen, wie z.B. Eigeninitiative, Gewissenhaftigkeit, selbsteingeschätzte Arbeitsleistung, die in hohem Maße der Organisation zugutekommen.

H9: Bei Mitarbeitern mit stärker kollektivistischer Orientierung kommt der organisationalen Identifikation und emotionalen Unternehmensbindung eine signifikante Prädiktorwirkung auf das arbeitsbezogene Engagement zu.

Für das kalkulatorische Commitment werden den Befunden in der Literatur folgend keine nennenswerten Effekte auf das Verhalten erwartet.

Das eingangs skizzierte Modell kann daher in einem weiteren Schritt um die vermuteten Prädiktorwirkungen von organisationaler Identifikation und affektivem Commitment auf das arbeitsbezogene Engagement ergänzt werden.

Ableitung der Hypothesen

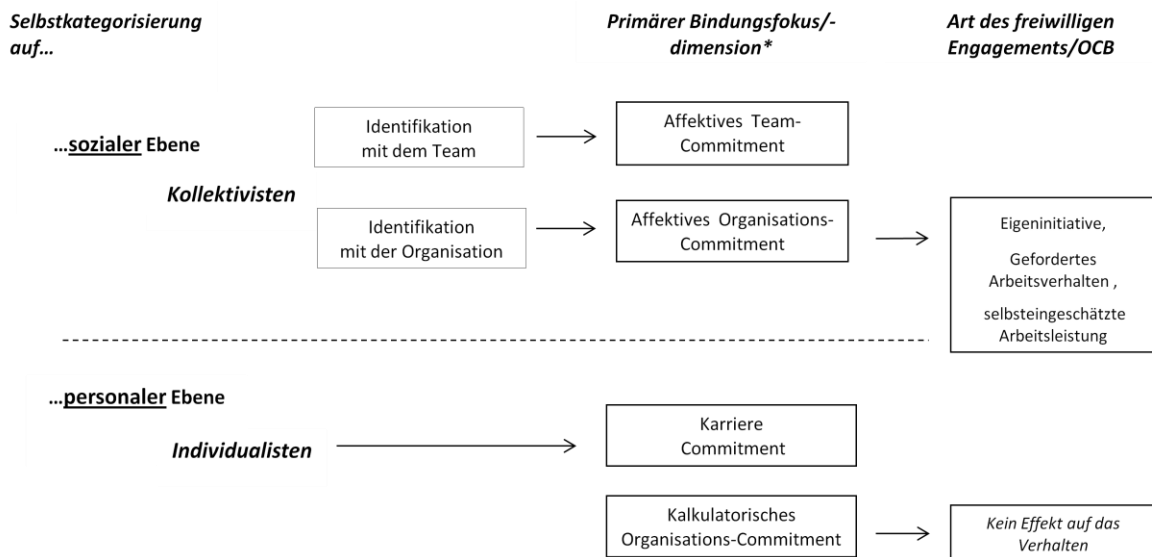


Abb. 8: Modell zu den vermuteten Bindungsvorlieben von Kollektivisten und Individualisten und damit verbundene Zusammenhänge mit dem Verhalten

6.1.5.1 Mediationsmodelle zur Vorhersage organisationsbezogenen Verhaltens

Ergänzend zu den vermuteten, direkten Effekten der organisationalen Identifikation und Bindung auf das arbeitsbezogene Verhalten von Individualisten und Kollektivisten, werden in diesem Abschnitt Überlegungen zur Mediatorwirkung der Konstrukte auf die Beziehung zwischen Umfeldvariablen (Merkmale der Arbeitstätigkeit, der Organisation und des sozialen Klimas) und abhängigen Verhaltensvariablen angestellt. Zentral ist die Annahme, dass die Art bzw. Stärke der Mediation durch die Prägung der sozialen Orientierung (individualistisch versus kollektivistisch) moderiert wird.

Da sich die Qualität der Beziehung zum Unternehmen auch in dem Ausmaß der Arbeitszufriedenheit widerspiegelt und diese positiv mit der Identifikation und dem Commitment korreliert (z.B. Moser, 1996; Maier & Woschée, 2002; Abrams & de Moura, 2003; van Dick et al., 2004), wird die Arbeitszufriedenheit als weitere Mediatorvariable in die Modellentwicklung mit aufgenommen. Diese Reflexionen zum Zusammenspiel der verschiedenen Variablen bildet die nachfolgende Grafik ab.

Ableitung der Hypothesen

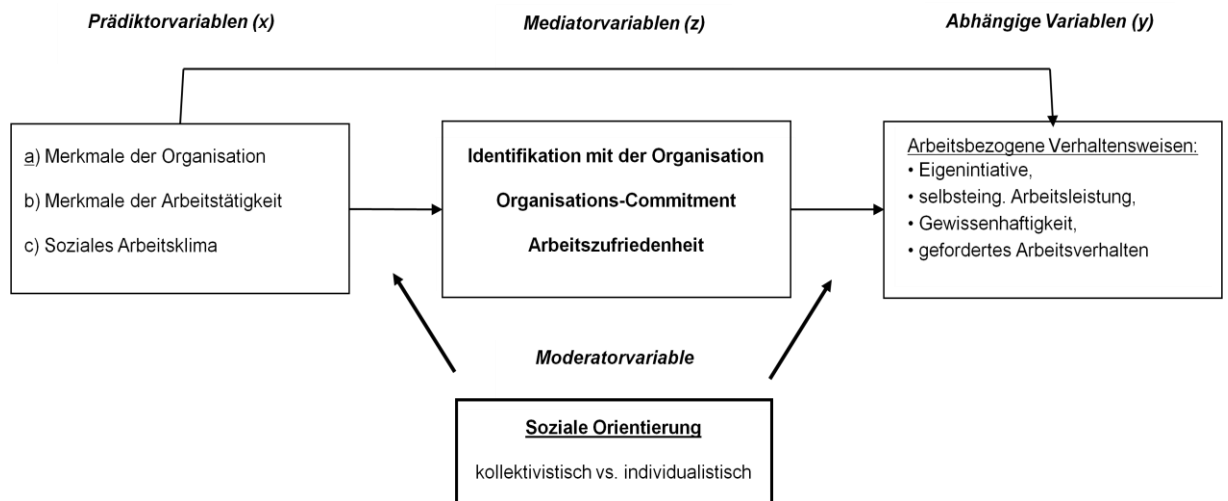


Abb. 9: Mediationsmodell zu den Merkmalen des Umfelds, der organisationalen Identifikation und Bindung, der Arbeitszufriedenheit und den arbeitsbezogenen Verhaltensweisen – unter Moderation der sozialen Orientierung

Baron und Kenny (1986) sowie Kenny, Kashy und Bolger (1998) formulieren bestimmte Voraussetzungen für Mediationen: Zunächst ist zu prüfen, ob ein direkter Zusammenhang zwischen den unabhängigen Prädiktorvariablen (*hier*: Merkmale der Organisation, Arbeitstätigkeit und des sozialen Klimas) und den abhängigen Variablen (*hier*: Verhalten/OCB) besteht. Dieser wird von diversen Studien belegt (z.B. Smith et al., 1983; Organ, 1988; Organ & Konovsky, 1989; Rousseau, 1998; Staufenbiel, 2000).

Des Weiteren fordern die Autoren signifikante Korrelationen zwischen den unabhängigen Variablen (Merkmale des Arbeitsumfelds) und den Mediatorvariablen (*hier*: Identifikation, Commitment, Arbeitszufriedenheit). Verschiedene Befunde zum Zusammenhang der Organisations- und Arbeitsplatzmerkmale mit dem Ausmaß organisationaler Identifikation, Bindung und Arbeitszufriedenheit wurden in den vorangegangenen Kapiteln vorgestellt (z.B. Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1993; 1997; Felfe et al., 2001; van Dick, 2004a, 2004b). Die geforderten Zusammenhangsmuster können demnach bis hierhin als erfüllt angesehen werden.

Darüber hinaus muss den Autoren zufolge eine signifikante Beziehung zwischen den Mediatorvariablen und den abhängigen Variablen bestehen. Auch diese Forderung wird gemäß der oben zitierten Befunden (vgl. Abschnitt 2.2.2.3.1, 2.2.2.3.2, 3.5, 3.6.2, 4.3) erfüllt.

Zuletzt muss die Einführung der Mediatorvariablen (*hier*: organisationale Identifikation und Commitment, Arbeitszufriedenheit) in das Modell sichtbare Auswirkungen auf die direkte Beziehung zwischen unabhängiger (Umfeld-) Variable und abhängiger (Verhaltens-) Variable haben: Der direkte Zusammenhang sollte entweder deutlich sinken (partielle Mediation) oder sogar nicht mehr signifikant sein (= vollständige Mediation; vgl. Baron & Kenny, 1986).

Nachfolgend werden zunächst Überlegungen zur vermittelnden Wirkung der organisationalen Identifikation, des affektiven Organisations-Commitments und der Arbeitszufriedenheit zwischen Arbeits- und Organisationsmerkmalen und organisationsförderlichen Verhaltensweisen angestellt.

Anschließend wird ein Modell zur Mediatorwirkung der kalkulatorischen Organisationsbindung und der Arbeitszufriedenheit skizziert. Dieses Modell wird separat entwickelt, da die Beziehung zwischen den beiden Konstrukten je nach Prägung der sozialen Orientierung unterschiedlich ausfallen sollte. Darüber hinaus wird angenommen, dass sich die Mediatorwirkung des kalkulatorischen Commitments bei Kollektivisten und Individualisten erheblich unterscheidet.

6.1.5.1.1 Modell zur Vorhersage organisationsbezogener Verhaltensweisen I

Den Befunden verschiedener Studien folgend sollte das Ausmaß der organisationalen Identifikation (OID), des affektiven Organisations-Commitments (ACO) und der Arbeitszufriedenheit (AZ) im Allgemeinen positiv mit den Merkmalen der Organisation (*hier*: Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten, Information und Mitsprache) und der Arbeits-tätigkeit (*hier*: Vielseitigkeit, Ganzheitlichkeit, Handlungsspielraum) korrelieren. Wie oben bereits erwähnt, sind für die Qualität des affektiven Organisations-Commitments, der organisationalen Identifikation und der Arbeitszufriedenheit darüber hinaus grundsätzlich positive Zusammenhänge mit dem Ausmaß der Eigeninitiative und der selbsteingeschätzten Arbeitsleistung anzunehmen (siehe z.B. Ashforth & Mael, 1989; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1990; 1997; Pratt, 1998; Felfe et al., 2001; Gebert et al., 2002; van Dick et al., 2002; van Dick et al. 2004; Pratt, 2001; Felfe, 2003; Hogg & Terry; 2003; Martin, 2003; Wegge & van Dick, 2006; Wieland et al., 2006).

Davon ausgehend kann auf eine generelle Mediatorwirkung von Commitment, Identifikation und Arbeitszufriedenheit auf die Beziehung zwischen den unabhängigen Variablen (Arbeits- und Organisationsmerkmale) und abhängigen Variablen (Eigeninitiative, erhöhte Leistungsbereitschaft) geschlossen werden. Interessant für die vorliegende Untersuchung ist nun die Frage, ob die Vermittlungswirkung der Mediatorvariablen mit der Prägung der sozialen Orientierung variiert.

Nachfolgend werden zunächst für Kollektivisten und anschließend für Individualisten Überlegungen zur Mediatorwirkung von organisationaler Identifikation, Organisations-Commitment und Arbeitszufriedenheit angestellt.

Aufgrund der vermuteten hohen Bedeutsamkeit der Organisationszugehörigkeit für *Kollektivisten* und einer starken Identifikation mit den Zielen und Interessen des Unternehmens, sollten sich organisationale Identifikation und affektives Organisations-Commitment als starke Mediatoren auf die Beziehung zwischen Organisationsmerkmalen und dem Ausmaß der Eigeninitiative und selbsteingeschätzten Arbeitsleistung erweisen: Der Erfolg der Organisation sollte Kollektivisten besonders am Herzen liegen und dazu führen, dass diese sich gerne für das Wohl des Unternehmens engagieren.

Ableitung der Hypothesen

Die Arbeitszufriedenheit könnte zwar durchaus positiv mit den abhängigen Verhaltensvariablen korrelieren; dieser Zusammenhang sollte aber gegenüber dem mit der organisationalen Identifikation und Bindung schwächer ausfallen. Den Hintergrund bilden die zitierten Theorien und Befunde aus der Literatur, wonach der direkte Einfluss der Arbeitszufriedenheit umstritten ist bzw. schwach ausfällt (vgl. 4.3). Ausgehend von einer positiv erwarteten Korrelation der Arbeitszufriedenheit mit der Identifikation und dem Commitment wird vielmehr ein indirekter Einfluss des Konstrukts angenommen - die Qualität der Zufriedenheit sollte das Ausmaß der organisationalen Identifikation und Verbundenheit begünstigen, die wiederum direkt auf das Verhalten wirken. Aus den genannten Erwägungen ergibt sich das nachfolgend skizzierte Modell.

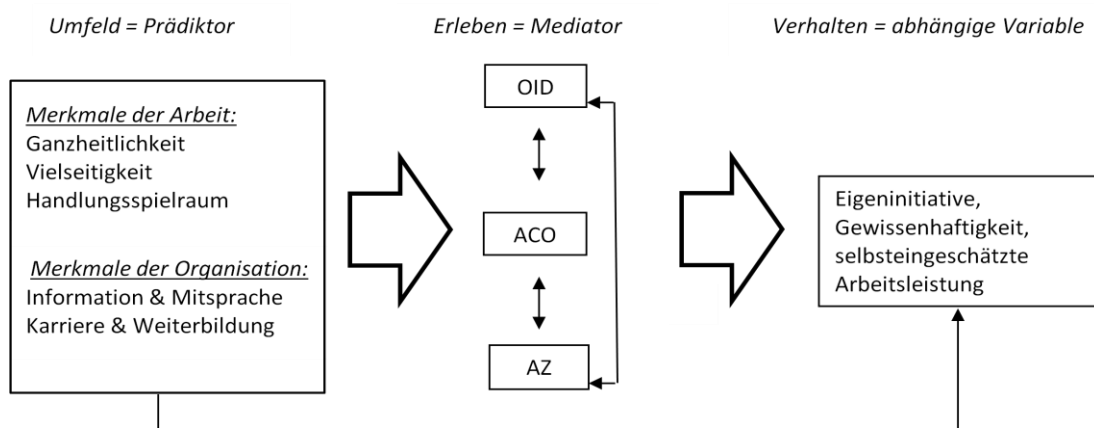


Abb. 10: Modell 1 - Grafische Darstellung des Mediationsmodells zur vermittelnden Wirkung organisationaler Identifikation, des affektiven Commitments und der Arbeitszufriedenheit auf das Arbeitsverhalten

Bei Mitarbeitern mit stärker *individualistisch* geprägter sozialer Orientierung sollte der Zusammenhang zwischen Umfeldfaktoren und abhängigen Verhaltensvariablen am stärksten vom affektiven Organisations-Commitment vermittelt werden. Je höher das affektive Commitment ausfällt, desto stärker könnte auch bei Individualisten die Tendenz sein, sich für die Organisation einzusetzen.

Des Weiteren könnten sich positive Effekte der Arbeitszufriedenheit auf das Engagement finden lassen: Nach Bruggemann (1975) kann das Anspruchsniveau durch das positive Ergebnis von Soll-Ist-Vergleichen (Bedürfnisse und Erwartungen an die Arbeits-situation vs. konkrete Merkmale der Arbeitssituation) steigen. Die Qualität der Arbeitszufriedenheit bildet nach Ansicht von Bruggemann die Richtgröße für das Arbeitsverhalten, das in diesem Fall als engagiert und motiviert zu erwarten ist (= „schöpferische Unzufriedenheit“, vgl. Bruggemann, 1975).

Ausgehend von einer eher geringen Identifikationsbereitschaft von Individualisten sollte dieser ein kein besonderer Mediationseffekt zukommen.

6.1.5.1.2 Modell zur Vorhersage organisationsbezogener Verhaltensweisen II

Mit der Ausprägung des kalkulatorischen Organisations-Commitments sollte sich die Qualität der Beziehung zum Unternehmen bei Kollektivisten und Individualisten unterscheiden. Bei Individualisten wird die kalkulatorische Bindung als die stärkste Bindungsform erwartet. Sie sollte vorwiegend von Gefühlen des Zwangs und der Alternativlosigkeit geprägt sein (vgl. Kap. 6.1.2). Bei Kollektivisten hingegen sollte die affektive Bindung die Beziehung zum Unternehmen dominieren und könnte sogar positiv mit dem kalkulatorischen Commitment korrelieren: Je höher die gefühlsmäßige Bindung an das Unternehmen, desto stärker wird ein Verlust der Unternehmensmitgliedschaft vermieden (vgl. 6.1.2).

Vor diesem Hintergrund erscheint die Frage interessant, ob für das kalkulatorische Commitment in Abhängigkeit von der Prägung der sozialen Orientierung unterschiedliche Mediatoreffekte auf den Zusammenhang von unabhängigen und abhängigen Variablen aufgedeckt werden können.

Grundsätzlich ist zu überlegen, ob dem kalkulatorischen Organisations-Commitment - ausgelöst durch eine positive Beziehung zum affektiven Organisations-Commitment - bei kollektivistischer Orientierung ein signifikanter Vermittlungseffekt zukommt. Für diesen Zusammenhang wäre allerdings, den zitierten Befunden in der Literatur folgend, nicht das kalkulatorische Commitment als ursächlich anzusehen, sondern die affektive Unternehmensbindung. Bei individualistischer Orientierung könnte sich der Mediatoreffekt des kalkulatorischen Commitments demgegenüber als nicht signifikant erweisen. Diese Überlegungen sollen anhand des nachfolgend skizzierten Modells überprüft werden.

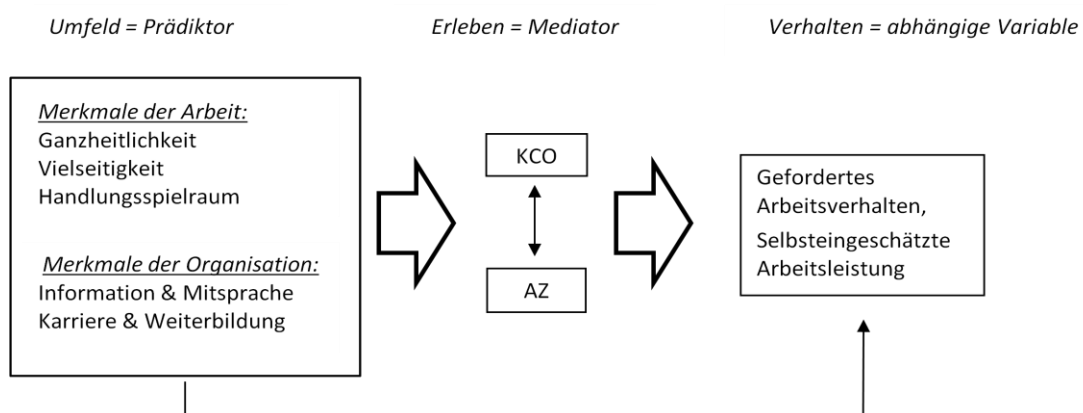


Abb. 11: Modell 2 - Grafische Darstellung des Mediationsmodells zur vermittelnden Wirkung des kalkulatorischen Commitments und der Arbeitszufriedenheit

6.2 Bindungs- und Identifikationsfokus 2: Arbeitsgruppe

Nachfolgend werden zunächst Überlegungen zur Ausprägung der Identifikation und emotionalen Verbundenheit mit der Arbeitsgruppe bei Individualisten und Kollektivisten angestellt. Darüber hinaus werden mögliche Zusammenhänge einer starken Bindung an und Identifikation mit der Arbeitsgruppe mit dem Verhalten erörtert. Die Team- Bindung und - Identifikation soll ebenfalls wie die organisationale Identifikation und Verbundenheit auf Mediatorwirkungen hin untersucht werden. Die verschiedenen Überlegungen werden in Hypothesen zusammengefasst, die es zu überprüfen gilt.

6.2.1 Qualität der Identifikation mit und Bindung an die Arbeitsgruppe bei Kollektivisten und Individualisten

Die Arbeitsgruppe könnte bei Kollektivisten den primären Bezugspunkt sozialer Identifikation und affektiven Commitments im Kontext von Organisationen bilden: Sie steht den Mitarbeitern wesentlich konkreter und näher gegenüber als die eher abstrakte Organisation (vgl. Ashforth & Mael, 1989). Die Arbeitsgruppe bildet den Rahmen, in dem sich Mitarbeiter täglich bewegen, der Verhaltensnormen vorgibt und in dem soziale Beziehungen entstehen, aus denen ein starkes Gruppen- bzw. Wir-Gefühl erwachsen kann. Aus diesem Grund könnte die Identifikation mit der Arbeitsgruppe tendenziell stärker ausgeprägt sein als die mit der Organisation.

Grundsätzlich wird für die affektive Bindung an und Identifikation mit der Arbeitsgruppe ein ausgewogenes Verhältnis erwartet, da sich beide Facetten gegenseitig verstärken sollten.

H10: Je stärker kollektivistisch die soziale Orientierung geprägt ist, desto stärker ist die affektive Bindung an und Identifikation mit der Arbeitsgruppe.

Aufgrund der angenommen geringen Bedeutung sozialer Gruppenmitgliedschaften für das Selbstkonzept von Mitarbeitern mit stärker individualistisch geprägter sozialer Orientierung, wird die Identifikation mit der Arbeitsgruppe als wenig ausgeprägt erwartet. Dementsprechend sollte auch die emotionale Bindung an die Arbeitsgruppe signifikant niedriger ausfallen als bei kollektivistischer Orientierung.

Den Hintergrund bildet die Überlegung, dass die Arbeitsgruppe für Individualisten den - relativ austauschbaren - Rahmen des Verhaltens vorgibt, in dem das eigene Verhalten beobachtet, interpersonale Vergleiche angestellt und Erfolge erzielt werden können.

Da Mitarbeiter mit stärker individualistisch geprägter sozialer Orientierung in der vorliegenden Arbeit keineswegs als „Sozialautisten“ aufgefasst werden, wird nicht ausgeschlossen, dass sich langfristig auch eine Form der Bindung an die Arbeitsgruppe entwickeln könnte, die über die beschriebene, rein instrumentelle Natur der Beziehung hinausgeht. Dennoch sollte das Ausmaß dieser Bindung signifikant niedriger ausfallen als bei kollektivistischer Orientierung.

6.2.2 Entstehungsbedingungen der Identifikation und Bindung an die Arbeitsgruppe von Kollektivisten und Individualisten

Bei Kollektivisten wird die Beziehungsqualität zu Vorgesetzten und Kollegen (kurz: das soziale Klima) als primärer Prädiktor für die Bindung an und Identifikation mit der Arbeitsgruppe vermutet (vgl. Christ et al., 2003; Riketta et al., 2004). Der Einfluss der Arbeitsplatzmerkmale wird als geringer erwartet.

H11: Bei Mitarbeitern mit stärker kollektivistischer Orientierung übt die Qualität des sozialen Klimas eine signifikante und höhere Prädiktorwirkung auf die Identifikation mit und Bindung an die Arbeitsgruppe aus als die Arbeitsplatzmerkmale.

Zwar wird ein positives Beziehungsklima in der Arbeitsgruppe nicht als vordringliches Bedürfnis individualistisch geprägter Personen angenommen, dennoch könnte es einen Einfluss auf ihre Beziehung zur Gruppe ausüben. Ein weniger ausgeprägtes Bedürfnis nach sozialer Integration ist nicht mit einer grundsätzlichen Gleichgültigkeit gegenüber sozialen Beziehungen gleichzusetzen. Darüber hinaus profitieren Individualisten auch insofern von einem positiven sozialen Klima, als eine gute Zusammenarbeit und der Rückhalt durch Kollegen und Vorgesetzte etwa bei der Erledigung der eigenen Aufgaben helfen können. Die dadurch erlangte Befriedigung eigener Bedürfnisse (Leistungserfüllung, Zielerreichung), könnte auch Individualisten langfristig auf spezifische Weise an die Gruppe binden.

Neben dem sozialen Klima sollten aber auch vermehrt die Merkmale der Arbeitstätigkeit, die im Rahmen der Arbeitsgruppe ausgeübt wird, die Beziehung zur Arbeitsgruppe beeinflussen. Je interessanter und vielseitiger die Arbeit erscheint und je größer der persönliche Handlungsspielraum ist, desto attraktiver könnte die Gruppenzugehörigkeit angenommen werden.

H12: Bei Mitarbeitern mit stärker individualistischer Orientierung kommt der Qualität des sozialen Klimas und den Arbeitsplatzmerkmalen eine gleichermaßen hohe Prädiktorwirkung auf die Identifikation mit und Bindung an die Arbeitsgruppe zu.

6.2.3 Effekte der Identifikation und Bindung an die Arbeitsgruppe bei Kollektivisten und Individualisten

Den Befunden von Christ et al. (2003) sowie Riketta und van Dick (2004) folgend, wird für die Identifikation und Verbundenheit mit der Arbeitsgruppe ein besonderer Zusammenhang mit teambezogenen Verhaltensweisen erwartet. Verhaltensweisen also, die in besonderem Maße den Mitgliedern der Arbeitsgruppe zugutekommen. Konkret wird in der vorliegenden Arbeit das Ausmaß der Hilfsbereitschaft gegenüber Kollegen untersucht.

Da die Team-Identifikation und -bindung bei Kollektivisten signifikant höher ausgeprägt sein sollte als bei Individualisten (vgl. 6.2.1), ist auch das damit verbundene Ausmaß der

Ableitung der Hypothesen

Hilfsbereitschaft bei Erstgenannten höher anzunehmen. Dabei erscheint die Hilfsbereitschaft gegenüber Kollegen, ausgelöst durch ein starkes Wir-Gefühl und eine tiefe Verbundenheit mit der Arbeitsgruppe, bei Kollektivisten als gern gezeigtes Verhalten denkbar.

H13: Je stärker kollektivistisch die soziale Orientierung geprägt ist, desto höher fällt die Hilfsbereitschaft aus.

Somit ist das eingangs eingeführte Modell um die vermutete Prädiktorwirkung von Team-Identifikation und -Commitment auf die Hilfsbereitschaft zu ergänzen.

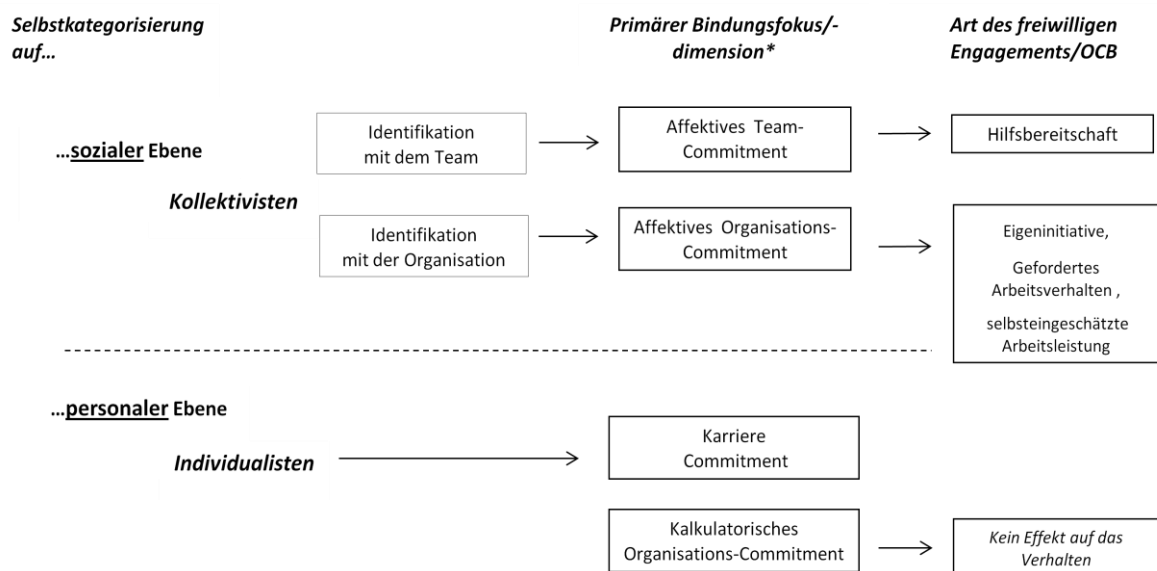


Abb. 12: Modell zu den vermuteten Bindungsvorlieben von Kollektivisten und Individualisten und damit verbundene Zusammenhänge mit dem Verhalten

6.2.4 Mediationsmodell zur Vorhersage teambezogenen Verhaltens

Neben den oben beschriebenen, direkten Effekten der Identifikation mit und Bindung an die Arbeitsgruppe auf eher teambezogenes Verhalten (*hier*: Hilfsbereitschaft) werden auch indirekte Effekte der Konstrukte auf den Zusammenhang zwischen der Beziehungsqualität zu Vorgesetzten und Kollegen (= soziales Klima) und der Hilfsbereitschaft vermutet. Konkret wird das soziale Klima anhand der Variablen „Rückmeldung“ und „soziale Rückendeckung“ (= Unterstützung) durch Vorgesetzte und Kollegen betrachtet.

Ableitung der Hypothesen

Zentral ist auch hier die Annahme, dass die Vermittlungswirkung der Mediatorvariablen von der sozialen Orientierung beeinflusst wird und die Zusammenhänge bei Kollektivisten signifikant stärker ausgeprägt sind als bei Individualisten.

Bei Kollektivisten sollte die Qualität des sozialen Klimas stark mit der Identifikation mit und der emotionalen Bindung an die Arbeitsgruppe sowie der allgemeinen Arbeitszufriedenheit korrelieren. Ausgehend von einer hohen Bedeutsamkeit der Integration in die Arbeitsgruppe und einer starken Identifikation mit ihren Werten und Zielen, sollte die Hilfsbereitschaft am stärksten mit dem Ausmaß der Team-Identifikation und emotionalen Teambindung zusammenhängen. Aus diesem Grund werden Team-Identifikation und -Commitment als starke Mediatoren der Beziehung zwischen unabhängigen und abhängiger Variable erwartet. Der Vermittlungseffekt der ebenfalls in das Modell aufgenommenen Arbeitszufriedenheit sollte geringer ausfallen.

Aus den genannten Überlegungen ergibt sich das nachfolgend skizzierte Modell.

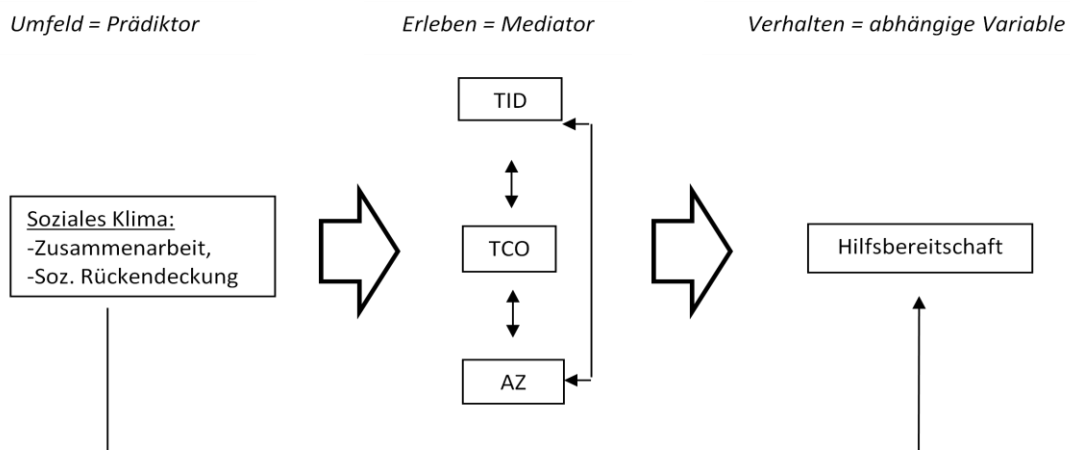


Abb. 13: Modell 3 - Grafische Darstellung des Mediationsmodells zur vermittelnden Wirkung der Identifikation mit der Arbeitsgruppe (TID), des Team-Commitments (TCO) und der Arbeitszufriedenheit auf die Hilfsbereitschaft

Bei Individualisten könnte der direkte Einfluss des sozialen Klimas auf die Hilfsbereitschaft signifikant niedriger ausfallen als bei Kollektivisten. Den Hintergrund bildet die Annahme, dass die Beziehungsqualität zu den Mitgliedern der Arbeitsgruppe für Individualisten weniger bedeutsam ist und sie sich deswegen auch weniger dafür engagieren sollten.

Ausgehend von einer geringen Identifikation mit sozialen Gruppen, wird die Identifikation mit der Arbeitsgruppe bei Individualisten nicht als signifikanter Mediator erwartet. Wahrscheinlicher ist die Entwicklung einer Form der emotionalen Bindung an die Arbeitsgruppe: Beispielsweise können über die Arbeitstätigkeit, die im Rahmen der Gruppenzugehörigkeit ausgeübt wird, bestimmte Bedürfnisse befriedigt werden (z.B. Selbstentfaltung), die wiederum selbstaufwertend wirken sollten. Wie bereits oben argumentiert, ist die Selbstaufwertung als

hochemotionaler Prozess denkbar, der langfristig auch durchaus zu einer emotionalen Verbundenheit mit der Quelle des Selbstwertgefühls führen dürfte.

Das Team-Commitment wird bei Individualisten als stärkster Mediator der Beziehung zwischen unabhängigen und abhängiger Variable angenommen. Den Hintergrund bildet die These, dass die oben beschriebenen Zusammenhänge des Team-Commitments mit den Merkmalen des sozialen Arbeitsumfelds (Beziehung zu Kollegen und Vorgesetzten) und dazu passenden Verhaltensweisen (= Hilfsbereitschaft) grundsätzlich auch bei Individualisten vorzufinden sein könnten.

Für die Arbeitszufriedenheit wird daneben kein nennenswerter Vermittlungseffekt erwartet, da diese bei Individualisten in keinem besonderen Zusammenhang mit dem sozialen Klima stehen sollte: Dieses wurde für Individualisten als wenig bedeutsam angenommen.

6.3 Bindungs- und Identifikationsfokus 3: Karriere

Nachfolgend wird die Ausprägung des eher personalen Bindungsfokus der individuellen Karriere für Individualisten und Kollektivistinnen betrachtet. Grundsätzlich sollte dieser bei Individualisten stärker ausgeprägt sein als bei Kollektivistinnen. Des Weiteren dürfte das Karriere-Commitment - anders als bei Kollektivistinnen - bei Individualisten als primärer Motor des arbeitsbezogenen Engagements wirken. Darüber hinaus werden Überlegungen zu den Entstehungsbedingungen des Karriere-Commitments bei Kollektivistinnen und Individualisten angestellt.

6.3.1 Qualität des Karriere-Commitments bei Individualisten und Kollektivistinnen

Wie in Abschnitt 2.3.5 beschrieben, sollte das Selbstwertgefühl von Individualisten vor allem von persönlichen Leistungen und Erfolgen beeinflusst werden. Auch Hofstede (1997) geht davon aus, dass eigene Erfolge und Auszeichnungen (z.B. Diplome) die Selbstachtung von Individualisten steigern. Aus diesem Grund wird eine hohe Bedeutung persönlicher Leistungen und Erfolge und damit verbunden ein stark ausgeprägtes Karriere-Commitment vermutet (vgl. dazu auch Felfe, 2006).

H14: Je stärker individualistisch die soziale Orientierung geprägt ist, desto höher fällt das Karriere-Commitment aus.

Grundsätzlich schließt die Untersuchung nicht aus, dass die persönliche Karriere auch für Kollektivistinnen von Bedeutung ist. Der Beziehung zum Unternehmen sowie der sozioemotionalen Beziehungsqualität zu Kollegen und Vorgesetzten sollte allerdings eine deutlich größere Bedeutung zukommen als dem beruflichen Aufstieg. Bei stärker kollektivistischer Prägung des Selbstkonzepts könnte der berufliche Aufstieg sogar gegen den Verlust

der Arbeitsgruppe oder des Unternehmens abgewogen und bei starker Identifikation und Bindung verworfen werden. Dies wird bei Individualisten nicht erwartet.

6.3.2 Entstehungsbedingungen des Karriere-Commitments bei Individualisten und Kollektivist

Verschiedene Studien belegen einen Zusammenhang des Karriere-Commitments mit der Qualität der Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen sowie mit spezifischen Merkmalen der Arbeitstätigkeit (vgl. Riketta et al., 2004; Ellemers et al., 1998; Voigt & Jöns, 2005). Dabei weisen vor allem solche Arbeitsmerkmale eine positive Beziehung mit der Karrierebindung auf, die die persönliche Weiterentwicklung und das berufliche Fortkommen positiv beeinflussen (z.B. Handlungsspielraum, Eigenverantwortung, abwechslungsreiche Aufgaben).

Die Qualität der Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie spezifischer Arbeitsmerkmale können für Individualisten und Kollektivist als gleichermaßen relevante Prädiktoren des Karriere-Commitments erwartet werden. Aus diesem Grund werden keine besonderen Unterschiedshypothesen formuliert.

6.3.3 Effekte des Karriere-Commitments bei Kollektivist und Individualisten

Prinzipiell wird erwartet, dass bei Individualisten diejenigen Verhaltensweisen stärker ausgeprägt sind, die mit der Erreichung persönlicher Ziele, Leistungen und Erfolge (vgl. 6.1.1) verbunden sind, wie etwa die Eigeninitiative und Leistungsbereitschaft. Die Hilfsbereitschaft sollte beispielsweise signifikant niedriger ausgeprägt sein als das arbeitsbezogene Engagement.

Zwar werden Eigeninitiative, gefordertes Arbeitsverhalten und die selbsteingeschätzte Arbeitsleistung bei Individualisten vermutlich nicht grundsätzlich höher ausfallen als bei Kollektivist, ihre Ursachen können aber als verschieden angenommen werden. Für Individualisten wird aufgrund der erwarteten, hohen Bedeutsamkeit persönlicher Ziele und Leistungen das damit verbundene Karriere-Commitment (vgl. 6.2.2) als primärer Prädiktor des arbeitsbezogenen Engagements unterstellt. Wie oben dargelegt, sollte das arbeitsbezogene Engagement von Kollektivist stärker an das Ausmaß der organisationalen Identifikation und des affektiven Organisations-Commitments gebunden sein.

H15: Je stärker individualistisch die soziale Orientierung geprägt ist, desto stärker wirkt das Karriere-Commitment auf das arbeitsbezogene Engagement.

Ableitung der Hypothesen

Das oben eingeführte Modell kann damit zuletzt um die vermutete Prädiktorwirkung des Karriere-Commitments auf das arbeitsbezogene Verhalten von Individualisten ergänzt werden.

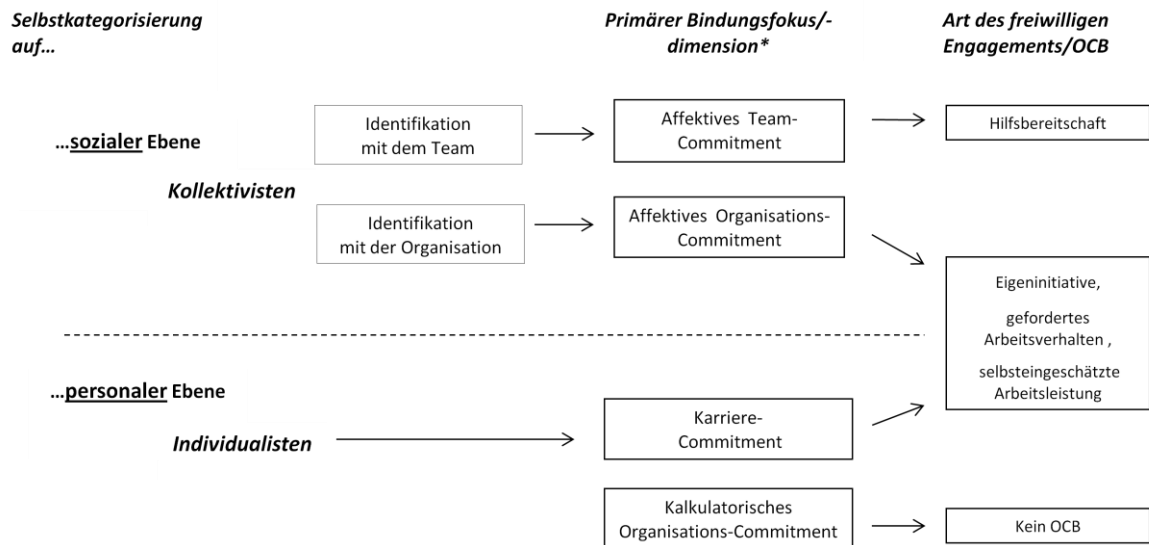


Abb. 14: Zentrales Untersuchungsmodell zu den vermuteten Bindungsvorlieben von Kollektivisten und Individualisten und damit verbundene Zusammenhänge mit dem Verhalten

Für das Karriere-Commitment wird generell ein vermittelnder Einfluss auf die Beziehung zwischen spezifischen Organisationsmerkmalen (z.B. Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten) und Arbeitsplatzmerkmalen (z.B. Handlungsspielraum, Eigenverantwortung) erwartet. Darüber hinaus wird kein signifikanter Moderatoreffekt der sozialen Orientierung vermutet. Es erscheint vielmehr denkbar, dass sich die Mediatorwirkung des Karriere-Commitments bei Kollektivisten und Individualisten nicht signifikant unterscheidet, da es im Allgemeinen mit ähnlichen Einflussfaktoren und Effekten korrelieren sollte. Aus diesem Grund wird das Karriere-Commitment nicht anhand eines weiterführenden Mediatormodells auf spezifische Moderatoreinflüsse der individualistischen bzw. kollektivistischen Orientierung hin überprüft.

7 Beschreibung der Untersuchung

Für die vorliegende Arbeit wurde eine Fragebogenuntersuchung durchgeführt. Die schriftliche Befragung anhand eines strukturierten Fragebogens erschien als die am besten geeignete Methode, um eine hohe Anzahl von Mitarbeitern zu erreichen. Die Durchführung standardisierter Interviews wäre in Anbetracht des umfangreichen Fragekatalogs und der angestrebten Teilnehmerzahl ungleich zeitaufwendiger, komplizierter und personalintensiver als die effiziente Methode der schriftlichen Befragung gewesen.

Die Befragung wurde 2006 in einem namhaften Industrieunternehmen durchgeführt, welches allerdings im Vorfeld der Untersuchung um Anonymität bat. Das Gesamtunternehmen umfasst mehrere Niederlassungen an internationalen Standorten und hat weltweit mehrere zehntausend Mitarbeiter. Die Umfrage wurde in einem ausgewählten Bereich des Unternehmens in Deutschland durchgeführt, in dem bereits ein Jahr zuvor eine Kurzbefragung zur Motivation, Bindung und Zufriedenheit der Mitarbeiter vorgenommen worden war. Die Ergebnisse jener Erhebung hatten unter anderem die Frage aufgeworfen, inwieweit die Befunde für alle Mitarbeiter des Bereichs repräsentativ seien.

Um eine tiefere Kenntnis vom Erleben der konkreten Arbeitssituation sowie der Identifikation, Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter zu erhalten, erklärte sich die Bereichsleitung mit einer weiteren Untersuchung einverstanden. Für die erfolgreiche Datenerhebung war die Zusammenarbeit mit den zuständigen Führungskräften, der Personalentwicklungsabteilung und dem Betriebsrat unerlässlich. Diese wurden vor Beginn der Untersuchung ausführlich über die Intention der Befragung informiert und in regelmäßigen Abständen über deren Fortgang sowie erste Ergebnisse unterrichtet.

Die Auswahl der Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben erfolgte mit Hilfe eines speziellen EDV-Programms der Personalabteilung, das die Namen der Teilnehmer nach dem Zufallsprinzip generierte. Die ausgewählten Mitarbeiter wurden in kleinen Einheiten zu jeweils 15-minütigen Veranstaltungen eingeladen, um ihnen den Grund für die Befragung und ihren Nutzen für die Probanden selbst zu erläutern. Als konkreter Nutzen wurde dabei auf die Möglichkeit verwiesen, die subjektive Arbeitssituation zu bewerten und mögliche Verbesserungspotentiale zu benennen, die im Folgenden von der Bereichsleitung aufgegriffen werden sollten.

Im Rahmen der Kurzveranstaltungen hatten die Teilnehmer die Möglichkeit, sich ein Bild von der Untersuchung und ihren Effekten zu machen und Fragen zu stellen. Anschließend wurden die Fragebögen verteilt. Um die Teilnahmebereitschaft zu erhöhen, durften die Mitarbeiter diese während der Arbeitszeit ausfüllen.

Insgesamt wurden über einen Zeitraum von drei Wochen 28 Veranstaltungen durchgeführt, an denen jeweils eine unterschiedliche Anzahl von Mitarbeitern teilnahm. Die persönliche Ansprache und Verteilung der Fragebögen hatte dabei - neben der Information der Mitarbeiter - eine hohe Rücklaufquote zum Ziel.

Auf die sicherlich ressourcenschonendere Methode der Versendung des Fragebogens per firmeneigener Post oder EDV wurde verzichtet, da für Fragebögen mit einem Umfang von

immerhin 9 Seiten ohne eine angemessene Erläuterung wenig Aussicht auf einen guten Rücklauf bestand. Darüber hinaus verfügten nicht alle Mitarbeiter über einen EDV-Zugang.

Für die bearbeiteten Fragebögen wurden, nach Rücksprache mit dem Betriebsrat, in den verschiedenen Sekretariaten der Unterabteilungen versiegelte Boxen aufgestellt, die die Autorin mehrmals wöchentlich leerte.

7.1 Stichprobe

Zum Zeitpunkt der Untersuchung waren in dem befragten Bereich 1400 Mitarbeiter beschäftigt, die an zwei Standorten eingesetzt waren. Etwa drei Viertel von diesen waren in produktiven Abteilungen tätig, ein Viertel in administrativen. Das Verhältnis von weiblichen und männlichen Mitarbeitern lag in etwa bei 20% zu 80%, d.h. die deutliche Mehrheit der Mitarbeiter war männlichen Geschlechts. Der Bereich gliederte sich in drei Hauptabteilungen, die jeweils noch verschiedene Unterabteilungen hatten.

Von den insgesamt 1400 Beschäftigten des Bereichs sollten, nach Rücksprache mit der Bereichsleitung, alle Führungskräfte und etwa die Hälfte der Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben an der Hauptuntersuchung teilnehmen können. Somit wurden etwa 750 Personen mithilfe der oben beschriebenen Vorgehensweise zur Teilnahme an der Befragung eingeladen.

Insgesamt haben sich 502 Personen an der Befragung beteiligt, womit die Rücklaufquote bei 66,5% liegt. Allerdings mussten drei Fragebögen von der weiteren Auswertung ausgeschlossen werden, da diese nicht vollständig ausgefüllt wurden. In der Höhe des Rücklaufs (499 gültige Bögen) zeigt sich - in Anbetracht der Länge des Fragebogens - das starke Interesse der Teilnehmer an der Befragung. Darüber hinaus spiegelt sich vermutlich der Effekt der direkten Ansprache und Information der Teilnehmer durch die Autorin wider.

Beschreibung der Untersuchung

Die Stichprobe ist durch folgende Merkmale charakterisiert:

Die Geschlechterverteilung der Befragten entspricht weitgehend der Geschlechterverteilung aller Beschäftigten des Geschäftsbereichs. Der Grafik ist zu entnehmen, dass der Anteil der männlichen Angestellten deutlich den der weiblichen überwiegt.

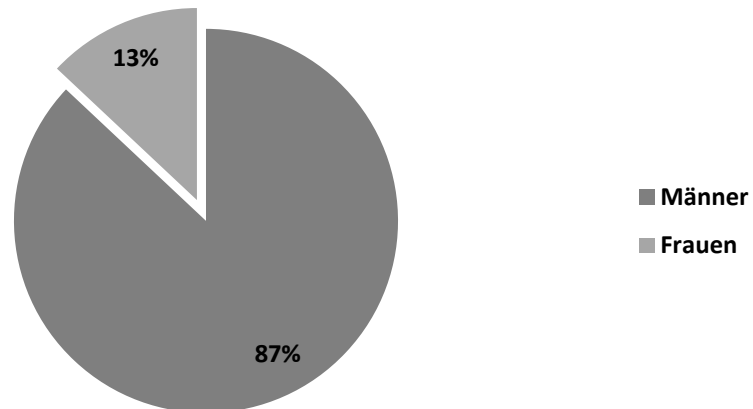


Abb. 15: Geschlechterverteilung (N = 499)

Die Mehrheit der Befragten ist zwischen 25 bis 45 Jahre alt, was in etwa auch der Altersverteilung aller Beschäftigten in dem Geschäftsbereich entspricht.

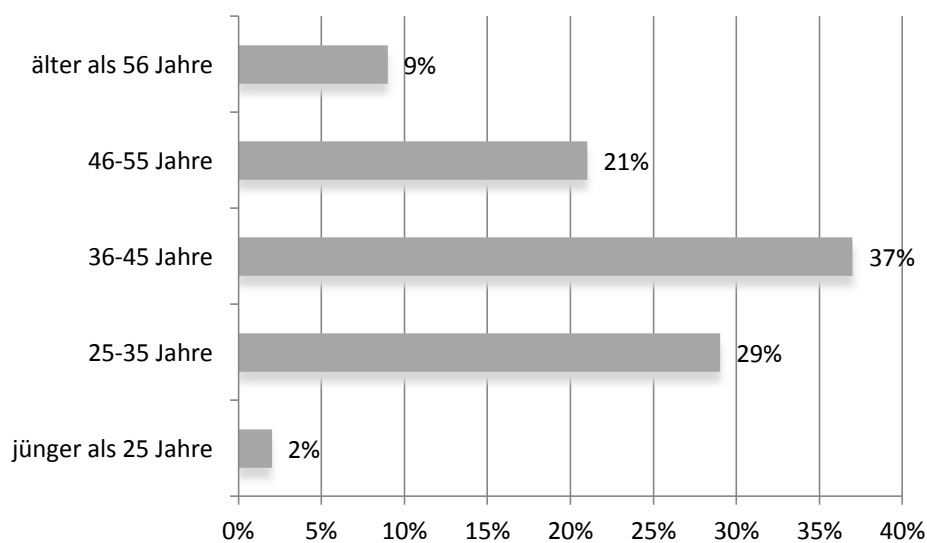


Abb. 16: Altersverteilung (N = 499)

Beschreibung der Untersuchung

Die nachfolgende Grafik zeigt, dass die meisten Befragten länger als 16 Jahre in dem Unternehmen beschäftigt sind.

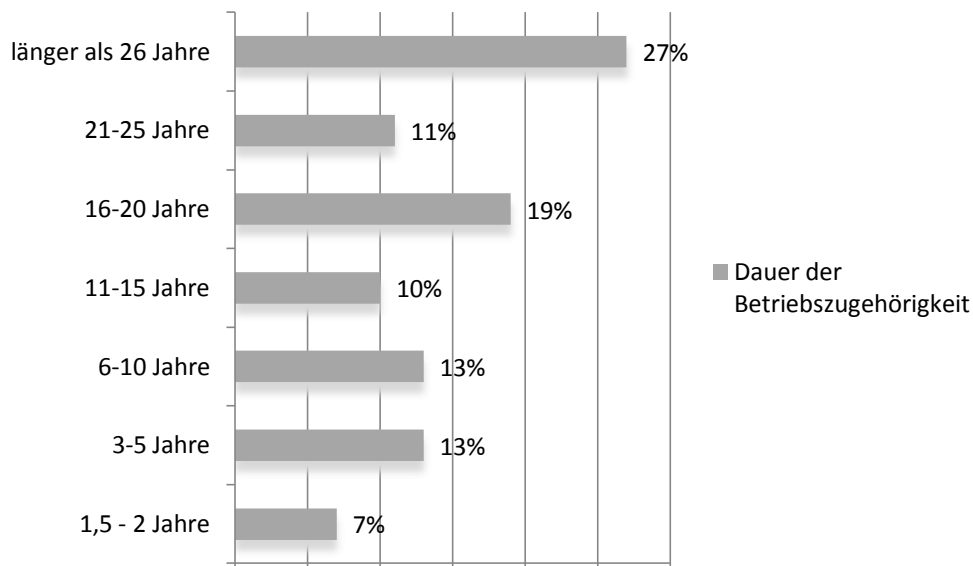


Abb. 17: Dauer der Betriebszugehörigkeit (N = 499)

Bei 354 Personen handelt es sich um Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben, 145 Befragte bekleiden Führungspositionen. Die Führungskräfte können folgenden Hierarchieebenen zugeordnet werden: 59% sind Meister, Vorarbeiter oder Teamleiter, 33% Gruppenleiter und 8% Abteilungsleiter.

Die Mehrheit der Befragten arbeitet in der Produktion und hat eine technische Ausbildung abgeschlossen.

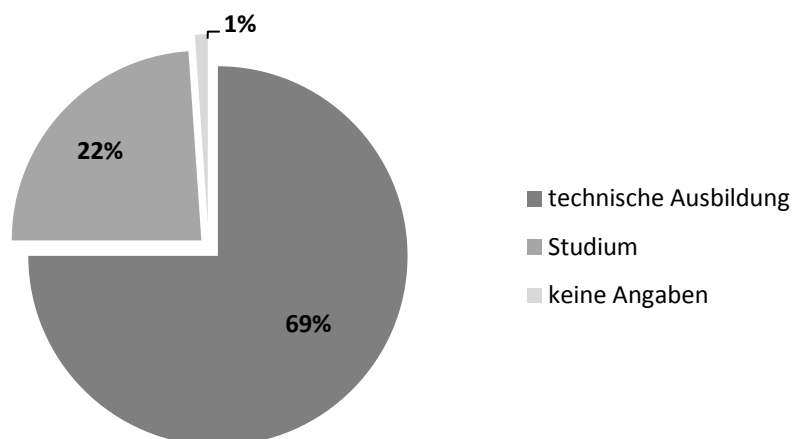


Abb. 18: Ausbildung (N = 499)

Insgesamt scheint diese Stichprobe die Gesamtheit des befragten Bereichs recht gut widerzuspiegeln und ist auch für die ähnlich strukturierten Nachbarbereiche innerhalb des Unternehmens repräsentativ. Allerdings müssen die Ergebnisse dieser Befragung als branchenspezifisch betrachtet werden, da die vorgefundene Geschlechterzusammensetzung, das Alter und der Ausbildungshintergrund der Mitarbeiter wesentlich häufiger in Industrieunternehmen mit großen Produktionsbereichen vorzufinden sind als in anderen Bereichen der Wirtschaft.

Andere Unternehmen setzen bei ihren Mitarbeitern eher kaufmännische Ausbildungen oder generell Hochschulabschlüsse voraus, während die Mitarbeiter des Sozialbereichs wiederum eher pflegebezogene Ausbildungen oder medizinische, pädagogische oder sozialpädagogische Studienabschlüsse aufweisen.

Des Weiteren sind Abweichungen hinsichtlich der Geschlechterverteilung und der Altersstruktur in den verschiedenen Wirtschaftsorganisationen zu erwarten. Während im Pflege- oder Betreuungsbereich oftmals der Anteil weiblicher Angestellter überwiegt, erweist sich das Geschlechterverhältnis in anderen Unternehmen als wesentlich ausgewogener.

7.2 Operationalisierung

Die psychometrische Qualität des Fragebogen-Prototyps wurde in einem Pretest geprüft. Darüber hinaus lag ein besonderes Augenmerk auf Kürzungsmöglichkeiten, da der Prototyp 21 Seiten umfasste. In dem Pretest wurde der Fragebogen 29 Personen vorgelegt. 21 davon arbeiteten in dem befragten Unternehmen und spiegelten in etwa das Profil der Stichprobe der Hauptuntersuchung wider: 13 waren im produktiven Bereich tätig, acht im administrativen Bereich. Die Mehrheit (14) waren männlichen Geschlechts. Neun weitere Personen arbeiteten in einem vergleichbaren Unternehmen und waren im administrativen Bereich tätige, männliche Ingenieure.

Die Probanden wurden darum gebeten, die Fragen wahrheitsgetreu zu beantworten und vor allem auf unklare oder mehrdeutige Formulierungen zu achten. Anmerkungen zur Verständlichkeit der Fragen und Instruktionen, zur Länge des Fragebogens oder weiteren Punkten, sollten direkt in den Bogen eingetragen werden. Darüber hinaus sollten die Teilnehmer die Zeit vermerken, die sie zum Ausfüllen des Bogens benötigten.

Insgesamt belegte der Pretest für die Mehrheit der Skalen bzw. Items eine gute Reliabilität und Trennschärfe. Die Probanden beurteilten den Fragebogen mehrheitlich als detailliert und umfassend und empfanden ihn als flüssig auszufüllen. Etwa die Hälfte der Probanden kritisierte die Länge des Fragebogens, die daraufhin noch einmal auf Kürzungspotentiale hin überprüft wurde. Aufgrund der umfassenden Fragestellung der vorliegenden Untersuchung war eine drastische Reduzierung der Itemanzahl zwar nicht möglich, jedoch konnten zumindest einige wiederholende Fragen auf Basis der Ergebnisse der Faktor- und Reliabilitätsanalysen gestrichen werden. Weitere Änderungsvorschläge bezogen sich z.T. auf die Instruktionen und die Formulierung einzelner Items. Diese wurden folglich erneut überarbeitet.

Mit einem Umfang von schließlich 9 Seiten wurde schnell klar, dass die Teilnehmer der Hauptbefragung eindeutig über Sinn und Zweck der Untersuchung informiert werden müssten, um ihre Motivation den Fragebogen bis zum Ende auszufüllen zu erhöhen.

Die Titelseite wurde als Anschreiben genutzt. Es beschreibt kurz die Zielsetzung der Befragung und verweist auf den Schutz der Anonymität der Teilnehmer. In dem Anschreiben wurde auf eine leserfreundliche Textstruktur geachtet, d.h. die Sätze sind möglichst kurz und prägnant gehalten und am Ende wird für etwaige Rückfragen der Teilnehmer die E-mail-Adresse und Telefonnummer der untersuchenden Autorin angegeben. Auf der zweiten Seite befindet sich eine Anleitung zum Ausfüllen des Fragebogens sowie die Codierungen der befragten Abteilungen, die auf Wunsch des Unternehmens bzw. aus datenschutzrechtlichen Gründen verschlüsselt sind. Die weiteren 9 Seiten enthalten die Items.

Es werden zunächst Angaben zur Person erfragt, wie z.B. Alter, Geschlecht, Schulabschluss, Dauer der Betriebsangehörigkeit und die berufliche Position. Abgesehen von einigen wenigen Ausnahmen wurde diese Seite von allen Teilnehmern komplett ausgefüllt. Der thematische Teil des Fragebogens umfasst 19 Kurzskalen, die mehrheitlich etabliert geltenden Instrumenten entnommen und dem vorliegenden Kontext angepasst wurden. Insgesamt beinhaltet der Bogen 112 Items. Für alle im Fragebogen verwendeten Skalen wurde eine fünfstufige Antwortskala verwendet, um ein einheitliches Bild zu gewinnen und damit sowohl das Ausfüllen des Bogens als auch die Auswertung zu erleichtern. Die Ratingskala reicht von den Polen 1 = „*stimme gar nicht zu*“ bis zu 5 = „*stimme völlig zu*“.

Die nachfolgend aufgeführten Items wurden einer explorativen Faktorenanalyse unterzogen. Durch diese Methode kann von der Vielzahl verschiedener Einzelitems (manifeste Variablen) auf die zugrunde liegenden Faktoren (latente Variablen) geschlossen werden. Das Gewicht des Faktors hängt davon ab, wieviele Items mit ihm korrelieren und wie hoch ihre Ladung ausfällt. Alle im Folgenden aufgeführten Items erfüllen die Kriterien für die Faktorenladung von Guadagnoli und Velicer (1988) an die Ladungszahl von 0.4. Die Spannbreite der Ladungswerte reicht von .42 bis .89.

Darüber hinaus bildet sich die Reliabilität der einzelnen Faktoren und die interne Konsistenz der verwendeten Skalen in Cronbachs Alpha (α) ab. Mit Hilfe des α -Wertes kann überprüft werden, ob verschiedene Items das Gleiche messen bzw. ob von einer Item-Gruppe auf einen einzelnen Faktor geschlossen werden kann. Im Allgemeinen wird eine Skala dann als hinreichend reliabel angesehen, wenn Cronbachs Alpha 0.8 beträgt (vgl. Bortz & Dörig, 2006). Für Erhebungen aber, die nicht zur Individualdiagnostik eingesetzt werden, gilt Bortz (1989) zufolge ein α -Wert von 0.7 als akzeptabel. Wie den nachfolgenden Abschnitten zu entnehmen ist, erfüllt die Mehrheit der Skalen die genannten Kriterien.

7.2.1 Soziale Orientierung

Die Ausprägung der sozialen Orientierung (individualistisch bzw. kollektivistisch) wird in der vorliegenden Arbeit anhand der Individualismus-Kollektivismus-Skala von Hinkle et al. (1992) erhoben. Bei dieser handelt es sich um eine abgewandelte Form der unidimensionalen Skala

von Triandis et al. (1988), die bei Hinkle et al. (1992) schließlich nur 12 Items umfasst (je sechs Items zu eher individualistisch- bzw. kollektivistisch geprägtem Erleben und Verhalten).

Im Kern erfragt die Skala die allgemeine Bedeutung von Gruppenzugehörigkeiten sowie die Relevanz von Intergruppenvergleichen und deren Ergebnissen für die Person. Sie bildet also das Ausmaß einer generellen Identifikationsbereitschaft bzw. eines Identifikationsbedürfnisses ab. Hinkle und Kollegen konstruierten die Skala um darzustellen, dass eine kollektivistische Orientierung der Person die notwendige Voraussetzung für die soziale Identifikation und die von SIT und SCT beschriebenen Prozesse ist.

Zur Bestimmung von kollektivistischer und individualistischer Orientierung in ihrer Stichprobe (307 englische Schülerinnen und Schüler im Alter zwischen 14 und 15 Jahren) bildeten die Autoren Extremgruppen. Hohe Ausprägungswerte beschrieben, nach entsprechender Rekodierung der Individualismus-Items, eine stärker kollektivistische, niedrige Werte eine stärker individualistische Orientierung.

Bei eher kollektivistischer Orientierung stehen, der Skala folgend, die Arbeit in Gruppen, die Harmonie und der Zusammenhalt in der Gruppe sowie der enge Bezug zu Freunden als typische Verhaltens- und Erlebensweisen im Vordergrund. Eine eher individualistische Orientierung ist dagegen vom Streben nach individuellem Erfolg, Unabhängigkeit von anderen sowie der alleinigen Bewältigung von Aufgaben und Problemen gekennzeichnet.

Die Autoren berichten eine mäßige interne Konsistenz ihrer Skala von $\alpha = .51$ und einer test-retest Reliabilität von $r = .57$.

Die Items der Kollektivismus-Individualismus-Skala wurden zunächst von einer gelernten Fremdsprachenkorrespondentin und der Autorin gemeinsam ins Deutsche übersetzt. Darüber hinaus wurde die Skala um zwei besonders geeignet erscheinende Items der Kollektivismus-Individualismus-Skala von Singelis, Triandis, Bhawuk und Gelfand (1995) in der deutschsprachigen Übersetzung von Dalbert und Grob (2000) ergänzt.

Da die Items in der explorativen Faktorenanalyse zunächst auf mehrere Faktoren luden und auch Cronbachs Alpha für die insgesamt 14 Items im Pretest mit $\alpha = .63$ nur mäßig ausfiel, war die Herausnahme von vier Items erforderlich, wodurch statt der ursprünglichen 14 Items lediglich 10 in die Hauptuntersuchung eingehen.

In die Tabelle ist eine Spalte mit der Kennzeichnung der Items (Item-Nr.) eingefügt. Diese ist später für die Strukturgleichungsmodelle (siehe Kapitel 9) relevant, da dort nicht der Text der Items, sondern nur sein Kürzel bzw. seine Nummer verwendet wird.

Beschreibung der Untersuchung

Tab. 5: Itemkennwerte zu kollektivistischer und individualistischer Orientierung

Items zum Kollektivismus	Item-Nr.	M	SD	r_{it}
„Ich arbeite am liebsten allein.“*	E2.1	3.3	1.05	.52
„Wenn meine Gruppe im Vergleich mit anderen gut abschneidet, fühle ich mich gut.“	E2.2	3.9	.81	.45
„Meistens stelle ich meine Interessen zum Wohle der Gruppe zurück.“ (Singelis et al., 1995)	E2.3	3.2	.79	.25
„Auch wenn meine Gruppe im Vergleich mit anderen nicht gut abschneidet, ist es wichtig, zusammen zu halten.“	E2.5	4.3	.75	.36
„Ich lebe gerne in der Nähe meiner Freunde.“	E2.6	4.0	.91	.35
„Mit anderen zusammen zu arbeiten bringt normalerweise mehr Probleme als Nutzen.“*	E2.10	4.1	.83	.52
„Wenn meine Freunde mir persönliche Dinge von sich erzählen, schweißt uns das zusammen.“	E2.11	3.9	.88	.26
„Wenn meine Gruppe mich behindert, wäre es besser sie zu verlassen und alleine weiterzuarbeiten.“*	E2.12	3.2	1.0	.28
„Ich arbeite am liebsten in einer Gruppe.“	E2.13	3.5	.89	.60
„Man sollte sein eigenes Leben von anderen unabhängig führen“* (Singelis et al., 1995)	E2.14	2.9	1.1	.30

Anmerkungen: In der Tabelle sind die Iteminhalte (negative Polung durch * gekennzeichnet; es werden die Ergebnisse rekodierter Items berichtet) und die Itemkennwerte Mittelwert (M), Standardabweichung (SD) und Item-Trennschärfe (r_{it}) enthalten.

N = 496

Der Durchschnitt der Itemmittelwerte (M) liegt mit 3.63 im höheren Bereich der Antwortskala, die von 1 („stimme garnicht zu“) bis 5 („stimme völlig zu“) reicht. Höhere Werte sind generell als stärkere Ausprägung der erhobenen Variablen (in diesem Fall „soziale Orientierung“) zu deuten. Die durchschnittliche Ausprägung der unidimensional erhobenen sozialen Orientierung weist somit auf eine stärker kollektivistische und gleichzeitig weniger individualistische Orientierung der befragten Mitarbeiter hin.

Der durchschnittliche Trennschärfeindex ist mit $r_{it} = .39$ im niedrigen Bereich in der von Lienert und Raatz (1994) angegebenen Spanne von niedrigen ($r_{it} < .30$) bis hohen ($r_{it} > .80$) Trennschärfen angesiedelt. Wie der Tabelle zu entnehmen ist, weisen das zweite, fünfte und neunte Item einen zu niedrigen Trennschärfewert auf. Ihre Herausnahme führte allerdings zu einer Verschlechterung des Reliabilitätswerts der Skala insgesamt, weshalb sie beibehalten werden.

Schiefe (-.405) und Kurtosis (1.252) lassen auf eine linksschiefe, schmalgipflige Antwortverteilung schließen (Hair et al., 2006). Cronbachs α fällt bei der Individualismus-Kollektivismus-Skala mit .72 akzeptabel (vgl. Bortz & Döring, 2006) und besser aus als bei der Originalskala von Brown et al. (1992; $\alpha = .51$).

7.2.2 Identifikation

Zur Erfassung des Ausmaßes der Identifikation mit der Organisation und der Arbeitsgruppe erschien der von Mael & Ashforth (1992) entwickelte „*organizational identification questionnaire*“ zur Erfassung der wahrgenommenen psychischen Einheit einer Person mit der Organisation, in der deutschsprachigen Fassung von Schumacher et al. (2004), am besten geeignet. Die Skala umfasst sechs Items mit einer fünfstufigen Antwortskala (1 = „*agree*“, 5 = „*disagree*“). Demzufolge gilt: Je höher der Durchschnittswert ausgeprägt ist, desto stärker identifiziert sich die Person mit der betrachteten sozialen Einheit.

In einer Studie von Mael und Ashforth (1992) weist die Skala mit $\alpha = .87$ eine zufriedenstellende interne Konsistenz auf (Bortz & Döring, 2006). Sie wird in der vorliegenden Arbeit auch verwendet, um das Ausmaß der Identifikation mit der Arbeitsgruppe zu erfassen. Dazu wird statt der Organisation, der, im befragten Unternehmen gängige Begriff des Teams in die Items eingefügt.

7.2.2.1 Identifikation mit der Organisation

In der nachfolgenden Tabelle werden relevante psychometrische Eigenschaften der Items zur Identifikation wiedergegeben. Der Durchschnitt der Itemmittelwerte liegt mit 3.35 im mittleren Bereich des Antwortspektrums (Antwortskala 1-5). Der durchschnittliche Trennschärfeindex ist mit $r_{it} = .63$ fällt in den mittleren Trennschärfebereich (vgl. Lienert & Raatz, 1994). Die interne Konsistenz der Skala fällt mit $\alpha = .85$ gut aus.

Die Ausprägungen von Schiefe (-.295) und Kurtosis (-.142) lassen auf eine leicht linksschiefe, eher flache Antwortverteilung schließen (Hair et al., 2006). Die mittlere Missingquote der Skala ist mit 0.4% absolut akzeptabel (vgl. Hair et al., 2006).

Beschreibung der Untersuchung

Tab. 6: Itemkennwerte zur Identifikation mit der Organisation

Item	Item-Nr.	M	SD	r_{it}
„Ich interessiere mich sehr dafür, wie Außenstehende meine Organisation beurteilen.“	D1.4	3.75	1.01	.68
„Wenn jemand meine Organisation lobt, fühle ich mich geschmeichelt.“	D1.5	3.53	1.13	.76
„Die Erfolge meiner Organisation sind auch meine Erfolge.“	D1.12	3.60	.90	.52
„Wenn in den Medien etwas Kritisches über meine Organisation berichtet würde, wäre mir das peinlich.“	D1.13	2.91	1.06	.65
„Wenn ich von meiner Organisation spreche, sage ich eher „wir“ als „sie“.“	D1.15	3.90	1.00	.57
„Wenn jemand meine Organisation kritisiert, fühle ich mich persönlich beleidigt.“	D1.16	2.40	1.03	.60

Anmerkungen: In der Tabelle sind die Iteminhalte und die Itemkennwerte Mittelwert (M), Standardabweichung (SD) und Item-Trennschärfe (r_{it}) enthalten.

N = 497

Bei näherer Betrachtung der Items fällt eine inhaltliche Nähe zu bzw. Überschneidung mit den Items zur sozialen Orientierung von Hinkle et al. (1992) und Singelis et al. (1995, vgl. 7.2.1) auf. Wie oben dargestellt, erfassen diese anhand der Ausprägung von kollektistisch-individualistischer Orientierung die Voraussetzung für eine grundsätzliche Identifikationsbereitschaft oder dem Bedürfnis nach sozialer Identifikation. Die Identifikationskala von Mael und Ashforth (1992) erfragt tiefergehend das Ausmaß der Identifikation mit einer *konkreten Gruppe* - in diesem Fall der Organisation - und bildet im Kern soziale Identifikationsprozesse ab, wie sie SIT und SCT beschreiben. Inwieweit also Erfolge oder Misserfolge des Unternehmens als eigene erlebt werden und z.B. das öffentliche Ansehen für die Selbstbeschreibung der Person relevant ist.

Diese Überschneidung des Bedeutungskerns deutet darauf hin, dass die Skala zur Erhebung der sozialen Orientierung womöglich nicht optimal gewählt ist: Es mangelt an der Erhebung von Merkmalen einer stärker individualistischen Orientierung, die über die Bedeutung von Gruppenmitgliedschaften und -erfolgen für die Selbstbeschreibung hinausgehen. Neben sozialen Quellen der Selbstdefinition könnte ergänzend noch personale Quellen erfragt

werden, wie etwa die Bedeutung persönlicher Erfolge, das Streben nach individueller Weiterentwicklung und Entfaltung, die Relevanz von Einmaligkeit und *interpersonale* Konkurrenz für die Person.

7.2.2.2 Identifikation mit der Arbeitsgruppe

Zur Erhebung der Identifikation mit der Arbeitsgruppe wurde dieselbe Skala wie für die Erfassung der Identifikation mit der Organisation verwendet, wobei für die „Organisation“ lediglich der in dem befragten Unternehmen gängige Begriff des „Teams“ eingesetzt wurde. Der Itemmittelwert der Skala fällt mit 3.56 leicht höher aus als für die Organisation. Der mittlere Trennschärfekoeffizient fällt mit $r_{it} = .68$ zufriedenstellend aus (vgl. Lienert & Raatz, 1994). Die interne Konsistenz der Skala (Cronbachs Alpha) ist mit $\alpha = .87$ als gut zu betrachten (Lienert & Raatz, 1994).

Schiefe (-.462) und Kurtosis (-.063) zeigen eine normal hohe, linksschiefe Verteilung (Hair et al., 2006). Die mittlere Missingquote fällt mit 0.4% kaum nennenswert aus.

Tab. 7: Itemkennwerte zur Identifikation mit der Arbeitsgruppe

Item	Item-Nr.	M	SD	r_{it}
„Wenn jemand mein Team kritisiert, fühle ich mich persönlich beleidigt.“	D2.3	3.24	.92	.63
„Die Erfolge meines Teams sind auch meine Erfolge.“	D2.4	3.41	1.01	.67
„Ich interessiere mich sehr dafür, wie Außenstehende mein Team beurteilen.“	D2.9	3.49	.99	.78
„Wenn jemand mein Team lobt, fühle ich mich geschmeichelt.“	D2.10	3.18	1.15	.67
„Wenn innerhalb der Organisation etwas Kritisches über mein Team berichtet würde, wäre mir das peinlich.“	D2.12	4.15	.96	.65
„Wenn ich von meinem Team spreche, sage ich „wir“ als „sie“.	D2.13	3.89	.88	.66

Anmerkungen: In der Tabelle sind die Iteminhalte und die Itemkennwerte Mittelwert (M), Standardabweichung (SD) und Item-Trennschärfe (r_{it}) enthalten.

N = 497

7.2.3 Commitment

Die verschiedenen Facetten (affektiv, kalkulatorisch) bzw. Foci des Commitments (Organisation, Arbeitsgruppe, Karriere) werden in der vorliegenden Arbeit anhand des von Felfe et al. (2001) entwickelten "Fragebogen zur Erfassung von affektivem, kalkulatorischem und normativem Commitment gegenüber der Organisation, dem Beruf/Tätigkeit und der Beschäftigungsform (COBB)" erhoben. Felfe et al. (2001) griffen bei der Konstruktion des Instruments auf die Commitment-Skala von Meyer und Allen (1990), in der deutschsprachigen Übersetzung von Schmidt, Hollmann und Sodenkamp (1998) sowie die Skala zur Erfassung des beruflichen Commitments von Meyer, Allen und Smith (1993) zurück.

Die Skalen wurden von den Autoren neu übersetzt und zum Teil umformuliert. Die Antwortskala sieht fünf Abstufungen vor (1 = trifft nicht zu, 5 = trifft vollständig zu). Demzufolge gilt auch hier: Je höher der Durchschnittswert ausfällt, desto stärker ist betrachtete Commitment-Form ausgeprägt. Bei der Validierung der Skalen können Felfe et al. (2001) insgesamt gute bis sehr gute Trennschärfewerte für die Einzelitems und zufriedenstellende interne Konsistenzen (Cronbachs Alpha) von $\alpha = .67$ bis $\alpha = .91$ berichten. Da die Skalen lediglich 3 bis 5 Items umfassen, kann auch ein α von $.67$ nach Ansicht der Autoren als akzeptabel bezeichnet werden.

7.2.3.1 Affektives Organisations-Commitment

In der vorliegenden Untersuchung weisen die Items für das affektive Commitment - ebenso wie bei Felfe et al. (2001) - mit einem Trennschärfekoeffizienten von $r_{it} = .64$ eine zufriedenstellende Trennschärfe auf (vgl. Lienert & Raatz, 1994). Der mittlere Itemmittelwert fällt mit 3.98 in den oberen Bereich der Antwortskala.

Die interne Konsistenz der Skala (Cronbachs Alpha) ist mit $\alpha = .83$ als gut zu bezeichnen (Bortz, 1989). Felfe et al. (2001) berichten von ein α von $.86$; die Werte fallen also vergleichbar aus. Die Ausprägung von Schiefe ($-.814$) und Kurtosis ($.235$) lässt auf eine linkssteile, erhöhte Verteilung schließen (Hair et al., 2006). Die mittlere Missingquote liegt bei 0.8% und ist damit nicht weiter zu beachten (Hair et al., 2006).

Tab. 8: Itemkennwerte zum affektiven Organisations-Commitment

Item	Item-Nr.	M	SD	r_{it}
„Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in dieser Organisation verbringen zu können.“	D1.1	4.36	.83	.55

Beschreibung der Untersuchung

<i>Item</i>	<i>Item-Nr.</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r_{it}</i>
„Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen der Organisation passen.“	<i>D1.2</i>	4.0	.96	.66
„Ich bin stolz darauf, dieser Organisation anzugehören.“	<i>D1.3</i>	3.86	1.01	.71
„Ich empfinde kein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Organisation.“ *	<i>D1.8</i>	3.85	1.08	.56
„Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit meiner Organisation verbunden.“ *	<i>D1.9</i>	3.84	1.12	.70

*Anmerkungen: In der Tabelle sind die Iteminhalte (negative Polung durch * gekennzeichnet; es werden die Ergebnisse rekodierter Items berichtet) und die Itemkennwerte Mittelwert (M), Standardabweichung (SD) und Item-Trennschärfe (r_{it}) enthalten.*

N = 495

7.2.3.2 Kalkulatorisches Organisations-Commitment

Der mittlere Itemmittelwert für die Items zum kalkulatorischen Commitment fällt mit $M = 3.61$ in den erhöhten Bereich der Antwortskala. Die Itemkennwerte fallen insgesamt akzeptabel aus und der mittlere Trennschärfekoeffizient bewegt sich mit $r_{it} = .65$ im zufriedenstellenden Bereich zwischen niedrigen ($< .30$) und hohen ($> .80$) Trennschärfen (Lienert & Raatz, 1994). Die interne Konsistenz der Skala fällt mit $\alpha = .82$ gut aus (Bortz, 1989) und leicht höher als bei Felfe et al. (2001), die von einem Alphaswert von .75 berichten. Die Ausprägung von Schiefe ($-.492$) und Kurtosis ($-.582$) deutet auf eine linksschiefe, sehr flache Verteilung hin (Hair et al., 2006). Die mittlere Missingquote fällt auch hier mit 0.8% nicht ins Gewicht (Hair et al., 2006).

Tab. 9: Itemkennwerte zum kalkulatorischen Organisations-Commitment

<i>Item</i>	<i>Item-Nr.</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r_{it}</i>
„Es wäre mit zu vielen Nachteilen für mich verbunden, wenn ich die Organisation momentan verlassen würde.“	<i>D1.6</i>	4.08	1.14	.67
„Ich glaube, dass ich momentan zu wenige Alternativen habe, um einen Wechsel der Organisation ernsthaft in Erwägung zu ziehen.“	<i>D1.7</i>	3.54	1.27	.62

Beschreibung der Untersuchung

<i>Item</i>	<i>Item-Nr.</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r_{it}</i>
„Zu vieles in meinem Leben würde sich verändern, wenn ich die Organisation jetzt verlassen würde.“	<i>D1.18</i>	3.70	1.16	.73
„Ich habe schon so viel Kraft und Energie in diese Organisation gesteckt, um jetzt noch an einen Wechsel zu denken.“	<i>D1.19</i>	3.14	1.28	.58

Anmerkungen: In der Tabelle sind die Iteminhalte und die Itemkennwerte Mittelwert (M), Standardabweichung (SD) und Item-Trennschärfe (r_{it}) enthalten.

N = 495

7.2.3.3 Team-Commitment

Zur Erfassung der Teambindung wurde die Skala zum affektiven Team-Commitment von Felfe et al. (2001) verwendet. Die durchschnittliche Ausprägung der Itemmittelwerte liegt mit 3.19 im mittleren Bereich der fünfstufigen Antwortskala. Der durchschnittliche Trennschärfeindex ist mit $r_{it} = .72$ im hohen Bereich der von Lienert und Raatz (1994) angegebenen Spanne zwischen niedrigen ($< .30$) und hohen ($> .80$) Trennschärfen angesiedelt und kann als gut angesehen werden.

Die interne Konsistenz nach Cronbachs Alpha liegt bei $\alpha = .87$ und ist als gut zu bezeichnen (Lienert & Raatz, 1994). Schiefe (-.095) und Kurtosis (-.408) weisen auf eine flache Verteilung hin (Hair et al., 2006). Die mittlere Missingquote fällt mit 0.8% auch hier nicht nennenswert aus (Hair et al., 2006).

Tab. 10: Itemkennwerte zum Team-Commitment

<i>Item</i>	<i>Item-Nr.</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r_{it}</i>
„Ich fühle mich mit meinem Team eng verbunden.“	<i>D2.1</i>	3.8	.92	.72
„Ich wäre froh, mein weiteres Arbeitsleben in diesem Team verbringen zu können.“	<i>D2.2</i>	3.5	1.01	.61
„Mein Team ist wie eine Familie für mich.“	<i>D2.6</i>	2.4	1.07	.71

Beschreibung der Untersuchung

<i>Item</i>	<i>Item-Nr.</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r_{it}</i>
„Ich bin stolz darauf, Mitglied dieses Teams zu sein.“	<i>D2.7</i>	3.3	1.05	.77
„Mein Team hat eine große persönliche Bedeutung für mich.“	<i>D2.8</i>	3.0	1.1	.78

Anmerkungen: In der Tabelle sind die Iteminhalte und die Itemkennwerte Mittelwert (M), Standardabweichung (SD) und Item-Trennschärfe (rit) enthalten.

N = 495

7.2.3.4 Karriere-Commitment

Bei der Skala zum affektiven Karriere-Commitment weist der mittlere Skalenwert einen Wert von $M = 3.5$ auf und fällt damit in den mittleren Bereich des Antwortspektrums. Der mittlere Trennschärfekoeffizient liegt mit $r_{it} = .61$ eher im zufriedenstellenden Bereich (vgl. Lienert et al., 1994).

Cronbachs Alpha ergibt mit $\alpha = .84$ einen guten Wert für die interne Konsistenz der Skala (ebd.). Schiefe (-.53) und Kurtosis (.070) zeigen nach Hair et al. (2006) eine flache Normalverteilung. Die mittlere Missingquote ist mit ebenfalls 0.8% nicht weiter zu beachten (Hair et al., 2006).

Tab. 11: Itemkennwerte zum Karriere-Commitment

<i>Item</i>	<i>Item-Nr.</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r_{it}</i>
„Meine Karriere hat eine große persönliche Bedeutung für mich.“	<i>D3.1</i>	3.6	.97	.58
„Es ist wichtig für mein Selbstbild, beruflich vorwärts zu kommen.“	<i>D3.2</i>	3.6	.98	.76
„Ich bin stolz auf meine berufliche Entwicklung.“	<i>D3.5</i>	3.8	.95	.40

Beschreibung der Untersuchung

<i>Item</i>	<i>Item-Nr.</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r_{it}</i>
„Für meine Karriere oder um mich beruflich weiterzuentwickeln, wäre ich bereit, persönliche Nachteile auf mich zu nehmen.“	D3.6	3.1	1.01	.51
„Mein berufliches Fortkommen liegt mir besonders am Herzen.“	D3.7	3.5	.91	.78

Anmerkungen: In der Tabelle sind die Iteminhalte und die Itemkennwerte Mittelwert (M), Standardabweichung (SD) und Item-Trennschärfe (r_{it}) enthalten.

N = 495

7.2.4 Arbeitszufriedenheit

Das Konstrukt der Arbeitszufriedenheit wird in der vorliegenden Studie anhand zweier Items operationalisiert, die die globale Zufriedenheit erfassen sollen. Ein Item wurde der deutschsprachigen Übersetzung des „*Job Diagnostic Survey*“ („JDS“, Hackman & Oldman, 1975) von Schmidt und Kleinbeck (1999) entnommen und leicht umformuliert, da nicht nur die Zufriedenheit mit der Arbeitstätigkeit erfragt werden sollte, sondern auch die generelle Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz.

Tab. 12: Originalitem und Umformulierung zur Erfassung der Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz

Originalitem	Umformulierung
„Mit meiner Tätigkeit bin ich im Allgemeinen zufrieden.“	„Im Allgemeinen bin ich sehr zufrieden mit meinem Arbeitsplatz.“

Das zweite, selbstformulierte Item erfragt, wie gerne die Probanden insgesamt für das Unternehmen arbeiten. Zusammengenommen soll sich in der mittleren Ausprägung beider Items die Arbeitszufriedenheit insgesamt widerspiegeln.

Der mittlere Itemmittelwert fällt mit $M = 3.99$ deutlich in den hohen Bereich des Antwortspektrums. Die gemittelte Trennschärfe der Items liegt mit $.61$ im mittleren Bereich (Lienert & Raatz, 1994). Cronbachs Alpha fällt mit $.76$ für die beiden Items akzeptabel aus. Die Ausprägung von Schiefe ($-.756$) und Kurtosis ($.647$) lässt auf eine linksschiefe, spitze Antwortverteilung schließen. Die beiden Items weisen keine Missings auf.

Tab. 13: Itemkennwerte zur Arbeitszufriedenheit

Item	Item-Nr.	M	SD	r_{it}
„Im Allgemeinen bin ich sehr zufrieden mit meinem Arbeitsplatz.“	B23	3.80	.91	.60
„Insgesamt arbeite ich gerne für das Unternehmen.“	B24	4.18	.79	.62

Anmerkungen: In der Tabelle sind die Iteminhalte und die Itemkennwerte Mittelwert (M), Standardabweichung (SD) und Item-Trennschärfe (r_{it}) enthalten.

N = 499

7.2.5 Arbeitsplatzumgebung

Zur Beurteilung der Arbeitsplatzumgebung, als potentiellm Prädiktor für das Ausmaß der Identifikation und Verbundenheit, wurde der inzwischen vielfach eingesetzte „Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse“ (KFZA) von Prümper, Hartmannsgruber und Frese (1995) verwendet. Während die ursprüngliche Fassung des KFZA 24 Items bzw. 11 Kurzskalen zur Arbeitsplatzumgebung umfasst, wurden dem KFZA in der vorliegenden Arbeit lediglich 15 Items bzw. 7 Kurzskalen entnommen.

Die ausgewählten Skalen erfragen die Beurteilung von Merkmalen der Arbeitstätigkeit (Handlungsspielraum, Vielseitigkeit, Ganzheitlichkeit), des sozialen Klimas (soziale Rückendeckung, Rückmeldungen) und des Organisationsklimas (Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Möglichkeiten der Information und Mitsprache). Diese Skalen bzw. Themenbereiche schienen auch für die Fragestellung der Untersuchung am besten geeignet, da sich Kollektivisten und Individualisten in ihren Erwartungen an das Arbeitsumfeld voneinander unterscheiden sollten (vgl. Kap. 6). Die vier Skalen aus dem KFZA zum subjektiven Belastungserleben schienen für die Fragestellung weniger relevant.

Für eine bessere Lesbarkeit wurden die Items zum Handlungsspielraum und zur Vielseitigkeit bei der Arbeit von der Frageform in die Ich-Form umformuliert und damit der Formulierung der anderen Items angepasst.

Darüber hinaus wurden bei einigen anderen Items auf Wunsch des Unternehmens sowie der Probanden des Pretests kleine Umformulierungen vorgenommen. Die nachfolgende Tabelle bildet die Umformulierungen ab.

Tab. 14: Originalitems des KFZA und ihre Umformulierungen

Originalitem	Umformulierung
<i>Handlungsspielraum</i>	
„Wenn Sie Ihre Tätigkeit insgesamt betrachten, inwieweit können Sie die Reihenfolge der Arbeitsschritte selbst bestimmen?“	„Insgesamt betrachtet, kann ich die Reihenfolge meiner Arbeitsschritte selbst bestimmen.“
„Wie viel Einfluss haben Sie darauf, welche Arbeit Ihnen zugeteilt wird?“	„Ich habe Einfluss darauf, welche Arbeit mir zugeteilt wird.“
„Können Sie Ihre Arbeit selbstständig planen und einteilen?“	„Ich kann meine Arbeit selbstständig planen und einteilen.“
<i>Vielseitigkeit</i>	
„Können Sie bei Ihrer Arbeit Neues dazulernen?“	„Ich kann bei meiner Arbeit Neues dazulernen.“
„Können Sie bei Ihrer Arbeit Ihr Wissen und Können voll einsetzen?“	„Ich kann bei meiner Arbeit mein Wissen und Können voll einsetzen.“
<i>Ganzheitlichkeit</i>	
„Meine Arbeit ist so gestaltet, dass ich die Möglichkeit habe, ein vollständiges Arbeitsprodukt von Anfang bis Ende herzustellen.“	„Meine Arbeit ist so gestaltet, dass ich die Möglichkeit habe, an einer Aufgabe/einem Teilprodukt von Anfang bis Ende zu arbeiten.“
<i>Information und Mitsprache</i>	
„Die Leitung des Betriebes ist bereit, die Ideen und Vorschläge der Arbeitnehmer zu berücksichtigen.“	„Mein Vorgesetzter ist bereit, die Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter zu berücksichtigen.“

Die Umformulierung des Items zur Ganzheitlichkeit wurde angeregt, da in dem befragten Unternehmen stark arbeitsteilig gearbeitet wird und nur die wenigsten Mitarbeiter tatsächlich ein vollständiges Arbeitsprodukt von Anfang bis Ende bearbeiten. Bei dem genannten Item zur Information und Mitsprache wurde kritisiert, dass die „Leitung des Betriebes“ zu fern und eine Einschätzung, ob dort die Ideen und Vorschläge berücksichtigt werden (sofern diese dort ankämen), nur schwer zu treffen sei. Als Ansprechpartner wurde vielmehr der direkte Vorgesetzte angesehen, weshalb die entsprechenden Umformulierungen vorgenommen wurden.

Beschreibung der Untersuchung

Insgesamt luden die einzelnen Items in der explorativen Faktoranalyse gut auf die angenommene Struktur. Eine Ausnahme bildete das Item „Diese Arbeit erfordert enge Zusammenarbeit mit anderen Leuten im Betrieb“ (Skala Rückmeldung), das eine schwache Ladung aufwies. Da sich durch seine Herausnahme Cronbachs Alpha verbesserte, wurde es von der weiteren Untersuchung ausgeschlossen. Die Itemkennwerte der einzelnen Skalen sind der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen.

Tab. 15: Itemkennwerte zur Bewertung des Arbeitsplatzes, des sozialen Klimas und des Organisationsklimas

<i>Item</i>	<i>Item-Nr.</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r_{it}</i>
<u><i>Handlungsspielraum</i></u>				
„Insgesamt betrachtet, kann ich die Reihenfolge meiner Arbeitsschritte selbst bestimmen.“	<i>B1</i>	3.96	.81	.53
„Ich habe Einfluss darauf, welche Arbeit mir zugeteilt wird.“	<i>B2</i>	3.06	1.06	.48
„Ich kann meine Arbeit selbstständig planen und einteilen.“	<i>B3</i>	3.93	.91	.57
<u><i>Vielseitigkeit</i></u>				
„Ich kann bei meiner Arbeit Neues dazu lernen.“	<i>B4</i>	3.88	.98	.58
„Ich kann bei meiner Arbeit mein Wissen und Können einsetzen.“	<i>B5</i>	4.08	.86	.53
„Bei meiner Arbeit habe ich insgesamt gesehen häufig wechselnde, unterschiedliche Arbeitsaufgaben.“	<i>B6</i>	3.57	1.0	.52

Beschreibung der Untersuchung

Ganzheitlichkeit

„Bei meiner Arbeit sehe ich selber am Ergebnis, ob meine Arbeit gut war oder nicht.“	B7	3.95	.89	.45
--	----	------	-----	-----

„Meine Arbeit ist so gestaltet, dass ich die Möglichkeit habe, an einer Aufgabe/einem Teilprodukt von Anfang bis Ende zu arbeiten“	B8	3.69	1.12	.45
--	----	------	------	-----

Soziale Rückendeckung

„Ich kann mich auf meine Kollegen verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.“	B9	3.97	.88	.49
--	----	------	-----	-----

Soziale Rückendeckung

„Ich kann mich auf meinen direkten Vorgesetzten verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.“	B10	3.65	1.17	.48
--	-----	------	------	-----

„Man hält in der Abteilung gut zusammen.“	B11	3.49	1.06	.58
---	-----	------	------	-----

Rückmeldung

„Ich bekomme von meinen Kollegen immer Rückmeldung über die Qualität meiner Arbeit.“	B16	3.95	.96	.35
--	-----	------	-----	-----

„Ich bekomme von meinem Vorgesetzten immer Rückmeldung über die Qualität meiner Arbeit.“	B18	2.87	1.07	.45
--	-----	------	------	-----

Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten

„Das Unternehmen bietet gute Weiterbildungsmöglichkeiten.“	B19	3.23	1.03	.62
--	-----	------	------	-----

„Bei dem Unternehmen gibt es gute Aufstiegsmöglichkeiten.“	B20	2.99	.98	.62
--	-----	------	-----	-----

Beschreibung der Untersuchung

Information und Mitsprache

„Mein Vorgesetzter ist bereit, die Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter zu berücksichtigen.“	B21	3.39	1.03	.49
„Über wichtige Dinge und Vorgänge im Betrieb bin ich ausreichend informiert.“	B22	3.30	.98	.49

Anmerkungen: In der Tabelle sind die Iteminhalte und die Itemkennwerte Mittelwert (M), Standardabweichung (SD) und Item-Trennschärfe (r_{it}) enthalten.

N = 495 (Handlungsspielraum, Ganzheitlichkeit, Vielseitigkeit),

N = 497 (Rückmeldung, Soziale Rückendeckung, Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Information und Mitsprache)

Die korrigierten mittleren Trennschärfekoeffizienten variieren bei allen Kurzskalen zwischen .45 und .62 und fallen damit akzeptabel bis zufriedenstellend aus (vgl. Bortz & Döring, 2006). Die Werte der Standardabweichung liegen zwischen .81 und 1.17 und weisen damit auf eine ausreichende Streuung hin. Die Missingquote fällt mit 0.2% bis 0.4% sehr niedrig aus.

Bei der Skala zum *Handlungsspielraum* (= selbstständige Arbeitseinteilung und Einfluss auf die Aufgabenzuteilung) bei der Arbeit liegt der mittlere Itemmittelwert bei 3.64 und fällt damit in den erhöhten Bereich des Antwortspektrums. Der mittlere Trennschärfekoeffizient weist mit $r_{it} = .53$ ebenfalls eine zufriedenstellende Ausprägung zwischen niedrigen ($< .30$) und hohen ($> .80$) Trennschärfen auf (Lienert & Raatz, 1994). Cronbachs Alpha ist für die drei Items mit einem Wert von $\alpha = .70$ akzeptabel (Bortz, 1989). Die Originalskala von Prümper et al. (1995) weist einen identischen Alphawert auf. Schiefe (-.424) und Kurtosis (.213) weisen auf eine linkschiefe, schmalgipflige Verteilung hin.

Bei der Skala zur *Vielseitigkeit* der Arbeit (= wechselnde Arbeitsaufgaben, Möglichkeit Neues dazu zu lernen, persönliches Wissen und Können einsetzen) bewegt sich der mittlere Itemmittelwert mit 3.84 ebenfalls im hohen Ausprägungsbereich. Der mittlere Trennschärfekoeffizient ist mit $r_{it} = .54$ zufriedenstellend ausgeprägt. Mit einem α von .72 weist die Skala eine ähnliche Höhe wie bei Prümper et al. (1995: $\alpha = .73$) auf. Schiefe (-.565) und Kurtosis (-.012) deutet auf eine linkssteile, flache Verteilung hin.

Die Items der Skala zur *Ganzheitlichkeit* der Arbeit finden sich mit einem mittleren Itemmittelwert von 3.82 im hohen Bereich der Antwortskala. Der gemittelte Trennschärfekoeffizient fällt mit $r_{it} = .45$ akzeptabel aus (Lienert & Raatz, 1994). Die interne Konsistenz der Skala ist mit einem Wert von $\alpha = .61$ kritisch zu betrachten. Prümper et al. (1994) berichten von einem α von .51, erklären aber, dass dieser Wert aufgrund drastischer Testverkürzungen als zufriedenstellend bezeichnet werden könne. Schiefe (-.708) und Kurtosis (.359) der Skala belegen eine linkssteile, hochgipflige Verteilung.

Bei den Items zur *sozialen Rückendeckung* (= inwieweit kann man sich auf Kollegen und Vorgesetzte verlassen und wie stark ist der Zusammenhalt in der Abteilung) zeigt sich ein mittlerer Itemmittelwert von 3.71, der im oberen Bereich angesiedelt ist.

Der mittlere Trennschärfekoeffizient liegt bei $r_{it} = .52$ und ist damit nach Lienert und Raatz (1994) als zufriedenstellend zu bezeichnen. Die Ausprägung von Schiefe (-.429) und Kurtosis (.161) deutet auf eine linksschiefe Verteilung hin. Prümper et al. (1995) berichten für die Kurzsкала von einer internen Konsistenz von .80, wohingegen sie hier mit einem α von .69 knapp unter dem von Bortz (1989) angeforderten Wert von $\alpha = .70$ liegt.

Bei der Skala zur Rückmeldungen von Vorgesetzten und Kollegen (in der Originalskala „Zusammenarbeit“)¹ wurde das Item „Ich kann mich während der Arbeit mit verschiedenen Kollegen über dienstliche und private Dinge unterhalten“ von der weiteren Untersuchung ausgeschlossen, da dies zu einer Verbesserung von Cronbachs Alpha führte. Die Reliabilität der Skala fällt mit einem α von .62 dennoch kritisch aus. Allerdings berichten Prümper et al. (1995) ebenfalls von einer internen Konsistenz der Skala von $\alpha = .64$ und stufen diesen Wert aufgrund der bereits angesprochenen Testverkürzung als zufriedenstellend ein.

Mit einem Itemmittelwert von 3.25 weist die Skala eine mittlere Ausprägung auf. Die Trennschärfe fällt im Mittel mit einem Wert von $r_{it} = .38$ niedrig aus, kann aber noch als befriedigend bezeichnet werden. Schiefe (-.137) und Kurtosis (-.266) sprechen für eine leicht linksschiefe, flache Verteilung.

Die Items zur Bewertung der *Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten* (in der Originalskala „betriebliche Leistungen“)² weisen einen mittleren Itemmittelwert von $M_i = 3.12$ auf und fallen damit in den mittleren Bereich des Antwortspektrums.

Die mittlere Trennschärfe kann mit $r_{it} = .62$ als zufriedenstellend bezeichnet werden. Die interne Konsistenz der Skala fällt mit einem α von .76 akzeptabel (vgl. Bortz, 1989) und höher als bei Prümper et al. (1995) aus, die einen Wert von $\alpha = .61$ belegen. Die Werte von Schiefe (-.93) und Kurtosis (-.488) legen eine gerade, eher flache Verteilung nahe (Hair et al., 2006).

Für die Kurzsкала zur Qualität von *Information und Mitsprache* (= Berücksichtigung eigener Vorschläge, ausreichende Information über innerbetriebliche Entwicklungen) kann ein mittlerer Itemmittelwert von 3.35 belegt werden, der sich somit im mittleren Ausprägungsbereich bewegt.

Die mittlere Trennschärfe liegt mit einem Wert von $r_{it} = .49$ ebenfalls im mittleren Bereich und ist als zufriedenstellend anzusehen (Lienert & Raatz, 1994). Cronbachs Alpha fällt mit einem Wert von $\alpha = .66$, ebenso wie die Skalen zur Ganzheitlichkeit und Rückmeldung, nach Bortz (1989) nicht mehr in den akzeptablen Bereich. Der Argumentation von Prümper et al. (1995)

¹ Die Skala konzentriert sich nach der Itemreduzierung auf die Qualität der Rückmeldung durch den Vorgesetzten und Kollegen

² Die Skala wird hier in „Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten“ umbenannt, weil sie konkret die Qualität der Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten erfragen und darüber hinaus keine betrieblichen Leistungen (z.B. Altersvorsorge, Tantieme, besondere Vergünstigungen o.ä.)

folgend, bei denen das α von .70 ebenfalls nur gerade angemessen ist, scheint der Wert dennoch tolerierbar zu sein.

7.2.6 OCB, selbsteingeschätzte Arbeitsleistung und gefordertes Arbeitsverhalten

Zur Erfassung des Organizational Citizenship Behaviors (OCB) wird in der vorliegenden Arbeit die von Staufenberg und Hartz (2000) entwickelte deutsch-sprachige Skala verwendet. Die Autoren trugen zur Entwicklung des Instruments die Items aller publizierten OCB-Skalen zusammen und konstruierten, dem Beispiel Organ folgend, fünf Subskalen: Hilfsbereitschaft, Gewissenhaftigkeit, Unkompliziertheit, Eigeninitiative und Rücksichtnahme. Darüber hinaus formulierten sie einige Items zum geforderten Arbeitsverhalten, um zu testen, ob sich das OCB von diesem differenzieren ließ.

Anhand der Ergebnisse zweier Untersuchungen konnten Staufenberg und Hartz sowohl die Separierbarkeit der OCB-Skalen vom geforderten Arbeitsverhalten als auch die Differenzierbarkeit der ersten vier Subskalen voneinander bestätigen. Allerdings fand sich für die Skala der Rücksichtnahme - anders als bei Organ - keine „empirische Evidenz“ (Staufenberg & Hartz, 2000, S. 73). Aus diesem Grund wurde sie von den Autoren ausgeschlossen.

In der vorliegenden Untersuchung wurde die Selbsteinschätzungsvariante der Skala verwendet, wobei die Unterskala zur Unkompliziertheit (z.B. „*Ich neige dazu, aus einer Mücke einen Elefanten zu machen*“) für die Fragestellung weniger geeignet erschien und deshalb nicht berücksichtigt wurde.

Aufgrund verschiedener Bedenken des Betriebsrats des befragten Unternehmens, mussten die Originalitems zum Ausmaß des geforderten Arbeitsverhaltens und der Gewissenhaftigkeit erheblich umformuliert werden. Infolge dieser Umformulierungen zeigte die Skala „Gewissenhaftigkeit“ eine mangelhafte Faktorenladung und Reliabilität, weshalb sie aus der weiteren Untersuchungsauswertung ausgeschlossen wurde. Die Umformulierungen der Items zum geforderten Arbeitsverhalten bildet die nachfolgende Tabelle ab.

Tab. 16: Originalitems zum geforderten Arbeitsverhalten und ihre Umformulierungen

Originalitem	Umformulierung
„Ich erfülle übertragene Arbeitspflichten in angemessener Weise.“	„Ich erfülle die mir übertragenen Aufgaben in angemessener Weise.“
„Ich komme den in den Arbeitsplatzbeschreibungen festgelegten Verpflichtungen nach.“	„Ich komme den, von meinem direkten Vorgesetzten formulierten Aufgaben an mich nach.“
„Ich vernachlässige Dinge, die zu meinen Pflichten gehören.“	„Ich komme meinen Aufgaben immer in vollem Umfang nach.“

Der vorgenommenen Faktorenanalyse zufolge entsprechen die vorgefundenen Faktoren weitgehend den formulierten Skalen von Staufenbiel und Hartz (2000). Leichte Überschneidungen zeigen sich lediglich bei der Eigeninitiative und der Hilfsbereitschaft. Das Item „*Ich wirke bei auftretenden Meinungsverschiedenheiten ausgleichend auf KollegInnen ein*“ lädt leicht höher auf die Eigeninitiative (.42) als auf die Hilfsbereitschaft (.41).

Diese Überschneidung könnte darauf zurückzuführen sein, dass ein ausgleichendes Verhalten bei Zwigigkeiten unter Kollegen auch als Facette der Eigeninitiative gedeutet werden kann. Da sich das Item aber eher auf die soziale Unterstützung bezieht und weniger auf das Ausmaß an Initiative im Allgemeinen, erscheint es aufgrund der Nähe der Ladungswerte vertretbar das Item weiter der Hilfsbereitschaft zuzuordnen und damit der Itemzuordnung der Originalskala zu folgen.

Bei den Items zum geforderten Arbeitsverhalten fällt eine niedrige Standardabweichung auf, die mit Werten von .55 bis .60 auf eine nicht übermäßig hohe Streuung hinweist. Dies wird bei der weiteren Untersuchung des Konstrukts zu berücksichtigen sein. Die Werte des korrigierten Trennschärfekoeffizienten bewegen sich bei den Items zwischen .40 und .62 und sind damit insgesamt als gut zu bezeichnen (vgl. Bortz et al., 2006; Lienert & Raatz, 1994).

Ausnahmen bilden zwei Items zur Eigeninitiative, deren Trennschärfe mit $r_{it} = .32$ niedrig ist. Die Items wurden dennoch beibehalten, da ihr Ausschluss zu keiner Steigerung der Skalensreliabilität führte. Die Missingquote fällt mit 0.2% bzw. 0.8% sehr niedrig aus (Hair et al., 2006).

Die OCB-Skala wurde um eine Kurzskala zur selbsteingeschätzten Arbeitsleistung ergänzt (vgl. 6.3), die zwei Items umfasst. Bei der Konstruktion der Skala ging es um die Entwicklung von Fragen, die erfassen, inwieweit der Mitarbeiter das Gefühl hat, sich stärker zu engagieren als andere Mitarbeiter oder als von ihm erwartet wird (z.B.: „*Ich leiste mehr als von mir erwartet wird*“), hier definiert als selbsteingeschätzte Arbeitsleistung.

Die Items unterscheiden sich dabei insofern von denen zur Eigeninitiative, als diese sich stärker auf die verantwortungsvolle Teilhabe am „öffentlichen Leben“ in der Organisation beziehen (vgl. Staufenbiel & Hartz, 2000: z.B. inwieweit man sich über die Organisation informiert, das Unternehmen vor Problemen zu bewahren versucht oder sich weiterbildet und konstruktive Verbesserungsvorschläge macht). Die beiden Items zur selbsteingeschätzten Arbeitsleistung erfragen dagegen das selbstwahrgenommene Leistungsverhalten, gerade auch im Vergleich zu anderen und sollte sich auch vom formal geforderten Arbeitsverhalten abheben.

7.2.6.1 OCB: Hilfsbereitschaft

Der durchschnittliche Skalenwert zeigt mit 4.02 eine hohe Ausprägung im Antwortspektrum. Der gemittelte Trennschärfekoeffizient fällt mit $r_{it} = .45$ akzeptabel aus (Lienert & Raatz, 1994). Von Schiefe (-.421) und Kurtosis (.473) lässt sich eine linksschiefe, schmalgipflige Antwortverteilung ableiten.

Cronbachs Alpha deutet mit einem Wert von .69 darauf hin, dass die interne Konsistenz der Skala kritisch zu betrachten ist. Bei der Validierung der Originalskala berichten Staufenbiel und Hartz (2000) von einem Alpha-Wert von .87 und damit von einer zufriedenstellenden internen Konsistenz. Da eine Reduzierung der Items lediglich zu einer Verschlechterung von Cronbachs

Alpha führte, wird die Skala beibehalten, wobei der kritische Reliabilitätswert berücksichtigt werden muss.

Tab. 17: Itemkennwerte zur Hilfsbereitschaft

Item	Item-Nr.	M	SD	r_{it}
„Ich helfe anderen, wenn diese mit ihrer Arbeit überlastet sind.“	C1	4.15	.68	.40
„Ich wirke bei auftretenden Meinungsverschiedenheiten ausgleichend auf KollegInnen ein.“	C6	3.74	.79	.41
„Ich ergreife freiwillig Initiative, neuen KollegInnen bei der Einarbeitung zu helfen.“	C10	4.13	.79	.47
„Ich bemühe mich aktiv darum, Schwierigkeiten mit KollegInnen vorzubeugen.“	C14	4.05	.72	.47
„Ich ermuntere KollegInnen, wenn diese niedergeschlagen sind.“	C19	4.03	.75	.50

Anmerkungen: In der Tabelle sind die Iteminhalte und die Itemkennwerte Mittelwert (M), Standardabweichung (SD) und Item-Trennschärfe (r_{it}) enthalten.

N = 498

7.2.6.2 OCB: Eigeninitiative

Die Skala zur Eigeninitiative weist einen durchschnittlichen Itemmittelwert von 3.8 auf und liegt damit im hohen Bereich der Antwortskala. Der mittlere Trennschärfekoeffizient fällt mit .39 zwar niedrig, aber dennoch akzeptabel aus (Lienert & Ratz, 1994).

Cronbachs Alpha verweist mit einem Wert von .63 allerdings auch bei dieser Skala auf eine mangelhafte interne Konsistenz. Staufenbiel und Hartz (2000) belegen bei der Validierung der Skala ein α von .87. Auch diese unterschiedlichen Reliabilitätswerte dokumentieren die Umformulierungen verschiedener Items, die für die Verwendung der Skala von Unternehmensseite als notwendig erachtet wurden.

Da auch hier eine Herausnahme einzelner Items zu einer Verschlechterung von Cronbachs Alpha führte, wird die Skala beibehalten. Schiefe (-.354) und Kurtosis (.356) deuten auf eine linksschiefe und erhöhte Antwortverteilung hin.

Tab. 18: Itemkennwerte zur Eigeninitiative

Item	Item-Nr.	M	SD	r_{it}
„Ich beteilige mich regelmäßig aktiv an Besprechungen und Versammlungen.“	C3	3.76	.86	.32
„Ich informiere mich über neue Entwicklungen im Unternehmen.“	C8	3.72	.77	.44
„Ich zeichne mich durch besonders wenige Fehlzeiten aus.“	C11	3.78	.84	.45
„Ich bilde mich laufend fort, um meine Arbeit besser machen zu können.“	C17	3.38	.93	.32
„Ich ergreife Initiative, um das Unternehmen vor möglichen Problemen zu bewahren.“	C21	4.13	.81	.40

Anmerkungen: In der Tabelle sind die Iteminhalte und die Itemkennwerte Mittelwert (M), Standardabweichung (SD) und Item-Trennschärfe (r_{it}) enthalten.

N = 498

7.2.6.3 Gefordertes Arbeitsverhalten

Die Items zum geforderten Arbeitsverhalten liegen mit einem Mittelwert von 4.5 ebenfalls im hohen Ausprägungsbereich der Antwortskala. Der mittlere Trennschärfekoeffizient ist mit einem Durchschnittswert von .55 zufriedenstellend ausgeprägt (vgl. Lienert & Raatz, 1994). Trotz der verschiedenen Umformulierungen, die an den Items der Skala vorgenommen werden mussten (vgl. 7.2.6), hält die Skala dem Reliabilitätstest mit einem α -Wert von .78 stand. Schiefe (-.563) und Kurtosis (-.435) deuten auf eine linksseitige, flache Verteilung hin.

Tab. 19: Itemkennwerte zum geforderten Arbeitsverhalten

Item	Item-Nr.	M	SD	r_{it}
„Ich erfülle die mir übertragenen Aufgaben in angemessener Weise.“	C4	4.45	.55	.57
„Ich komme den, von meinem direkten Vorgesetzten formulierten Aufgaben an mich nach.“	C9	4.47	.57	.51

Beschreibung der Untersuchung

<i>Item</i>	<i>Item-Nr.</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r_{it}</i>
„Ich führe die Aufgaben aus, die von mir erwartet werden.“	C13	4.57	.55	.60
„Ich erfülle die gesetzten Leistungsanforderungen an meine Position.“	C18	4.48	.63	.51
„Ich komme meinen Aufgaben immer in vollem Umfang nach.“	C22	4.42	.60	.56

Anmerkungen: In der Tabelle sind die Iteminhalte und die Itemkennwerte Mittelwert (M), Standardabweichung (SD) und Item-Trennschärfe (r_{it}) enthalten.

N = 497

7.2.6.4 Selbsteingeschätzte Arbeitsleistung

Die Ergänzung der Originalitems von Staufenbiel und Hartz (2000) um die beiden selbstformulierten Items zur selbsteingeschätzten Arbeitsleistung schien insofern interessant, als diese bei Kollektivisten und Individualisten durchaus unterschiedlich ausgeprägt sein könnte und damit für die Untersuchung relevant erschien. Den Überlegungen der kulturvergleichenden Psychologie folgend könnten Individualisten ihre Arbeitsleistung höher einschätzen als Kollektivisten, da für die Selbstbeschreibung Erstgenannter vor allem personale Attribute und Leistungen - gerade auch im Vergleich zu anderen - relevant sein sollten. Kollektivisten hingegen könnten sich in ihrem Verhalten eher den Normen und Zielen der Gruppe anpassen, wodurch sie ihr Arbeitsverhalten im Vergleich mit Gruppenmitgliedern nicht höher einschätzen sollten.

Die Items liegen mit einem Itemmittelwert von 3.7 im erhöhten Ausprägungsbereich des Antwortspektrums. Die Trennschärfen der Items sind mit einem Durchschnittswert von $r_{it} = .62$ als zufriedenstellend zu betrachten (Lienert & Raatz, 1994).

Die interne Konsistenz der Skala kann mit einem Wert von $\alpha = .76$ als hinreichend akzeptabel bezeichnet werden, bedenkt man, dass es sich um eine Erhebung anhand lediglich zweier Items handelt. Die Werte von Schiefe (-.289) und Kurtosis (-.429) deuten auch hier auf eine linksseitige, flache Verteilung hin.

Beschreibung der Untersuchung

Tab. 20: Itemkennwerte zur selbsteingeschätzten Arbeitsleistung

<i>Item</i>	<i>Item-Nr.</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r_{it}</i>
„Ich leiste mehr als viele andere KollegInnen.“	C5	3.59	.99	.62
	C15			
„Ich leiste mehr als von mir erwartet wird.“		3.81	.84	.62

Anmerkungen: In der Tabelle sind die Iteminhalte und die Itemkennwerte Mittelwert (M), Standardabweichung (SD) und Item-Trennschärfe (r_{it}) enthalten.

N = 495

8 Darstellung der Ergebnisse

Die Systematik der nachfolgend dargestellten Hypothesenprüfung sieht für die hier betrachteten Foci der Bindung und Identifikation (1: Organisation, 2: Arbeitsgruppe, 3: Karriere) zunächst verschiedene deskriptive Analysen zu ihrer Ausprägung bei Kollektivisten und Individualisten vor. Es folgen Regressionsanalysen zu den Entstehungsbedingungen und Effekten der Foci auf das Verhalten. Als Grundlage dieser Analysen wird zunächst - anhand der Daten der Gesamtstichprobe - die Interkorrelation aller erhobenen Variablen betrachtet. Anschließend werden die Variablen, als Vorbereitung für die nachfolgenden Regressionsanalysen, einer Kollinearitätsanalyse unterzogen. Zuletzt sind vor der Berechnung von Regressionsanalysen sowie konfirmatorischen Faktoren- und Strukturgleichungsanalysen, wie sie in Abschnitt 9 für die oben skizzierten Modelle durchgeführt werden, die Voraussetzungen der Stichprobengröße und Normalverteilung zu prüfen.

8.1 Deskriptive Analysen

Die nachfolgende Tabelle gibt die Mittelwerte und Standardabweichungen der erhobenen Variablen sowie deren Interkorrelationen wieder. Es fällt auf, dass einzelne Konstrukte hoch miteinander korreliert sind. So zeigen sich zunächst hohe Korrelationen (nach Cohen sind Korrelationen $> .5$ als hoch klassifiziert) zwischen den potentiellen Mediatorvariablen: Die Foci der Identifikation und des Commitments (Team, Organisation) hängen sowohl stark untereinander zusammen als auch mit der Arbeitszufriedenheit. Darüber hinaus korrelieren einige unabhängige Variablen zur Beschreibung des Arbeitsplatzes und der Organisation hoch miteinander, wie z.B. die „Informations- und Mitsprachemöglichkeiten“ mit den „Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten“ und der „sozialen Rückendeckung“ ($r > .5$) sowie der „Rückmeldung“ und „Vielseitigkeit der Arbeitstätigkeit“ ($r = .48$). Dies wirft die Frage nach der Ausprägung von Multikollinearität in den Daten auf, der unten vertiefend nachgegangen wird. Eingangs sollen die Interkorrelation zwischen der organisationalen Identifikation und dem affektivem Organisations-Commitment ($r = .65$) sowie zwischen der Team-Identifikation und dem affektiven Team-Commitment ($r = .74$) betrachtet werden. Der hohe Zusammenhang zwischen affektivem Commitment und Identifikation deckt sich mit dem Befund der Metaanalyse von Riketta (2005), die eine Interkorrelation von $r = .78$ belegt und damit ähnlich hoch wie in der vorliegenden Arbeit ausfällt. Diese hohe Interkorrelation deutet auf die in Abschnitt 3.2 beschriebene, inhaltlich-konzeptionelle Überlappung der Konstrukte in ihrer emotionalen Facette hin. Darüber hinaus ergibt sich bei der explorativen Faktorenanalyse eine Zwei-Faktorenlösung, die die beiden Skalen als getrennte Faktoren wiedergibt.

Des Weiteren zeigt sich auch hier, wie in der von Wegge und van Dick (2006) zitierten Studie von Fontenot und Scott, dass Identifikation und Commitment in unterschiedlichem Maße mit der Arbeitszufriedenheit zusammenhängen (affektives organisationales Commitment: $r = .64$, affektive organisationale Identifikation: $r = .43$), was auf die Unterscheidbarkeit der Konstrukte

hindeutet. Daher erscheint es folgerichtig, den Studienergebnissen und Überlegungen der in Abschnitt 3.2, zitierten Autoren zu folgen und die beiden Konstrukte als verschieden anzunehmen.

Der vorgefundene, hohe Zusammenhang zwischen affektivem Organisations-Commitment (ACO) und Arbeitszufriedenheit (AZ; $r = .64$) deckt sich mit den Befunden der Metaanalyse von Meyer et al. (2002) und Mathieu und Zajac (1990), die einen mittleren Korrelationskoeffizienten von $r = .65$ bzw. $.69$ berichten. Obwohl die Konstrukte inhaltlich verschieden sind (AZ betrachtet die Einstellung von Mitarbeitern gegenüber ihrer Arbeitssituation, ACO die Einstellung von Mitarbeitern gegenüber der Organisation; vgl. 4.2), zeigt sich in ihrer hohen Korrelation die Ähnlichkeit ihrer affektiven und kognitiven Facetten (beide Konstrukte werden von Soll-Ist-Vergleichen beeinflusst; vgl. Felfe et al., 2006).

Die Interkorrelation zwischen der Identifikation mit der Organisation und der Identifikation mit der Arbeitsgruppe ($r = .65$) könnte als Hinweis darauf gewertet werden, dass sich die Werte, Ziele und Normen beider Foci nicht gravierend voneinander unterscheiden und die Identifikation mit der Arbeitsgruppe der Identifikation mit dem Unternehmen nicht widerspricht, sondern sie im Gegenteil eher fördert und unterstützt.

Darstellung der Ergebnisse

Tab. 21: Mittelwerte (M), Standardabweichungen (SD) und Interkorrelationen der erhobenen Konstrukte (Cronbachs α in Klammern)

	Variable	MW	Sd	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	Soziale Orientierung	3.63	.52	.67	.30(**)	.45(**)	.33(**)	-.10(*)	.43(**)	.23(**)	.31(**)	.44(**)	.23(**)	.15(**)	.02	.09	.22(**)	.06	.29(**)	.25(**)	.23(**)	.23(**)
2	Org.-Identifikation	3.35	.77		.85	.65**	.65**	.14**	.53**	.40**	.43**	.34**	.43**	.12**	.17**	.14**	.30**	.15**	.31**	.23**	.35**	.35**
3	Team-Identifikation	3.56	.80			.87	.48**	.03	.74**	.33**	.43**	.39**	.31**	.12**	.09*	.19**	.30**	.12**	.34**	.36**	.29**	.35**
4	Affekt. Org.-Commitment	4.00	.79				.83	.14**	.47**	.34**	.64**	.30**	.35**	.11*	.10*	.27**	.39**	.15**	.30**	.32**	.44**	.40**
5	Kalk. Org.-Commitment	3.61	.97					.82	.15**	-.14**	-.03	.02	-.09*	.08	.07	-.07	-.02	.08	-.07	-.11*	.00	-.16**
6	Team-Commitment	3.20	.85						.87	.22**	.50**	.38**	.27**	.13**	.08	.17**	.34**	.21**	.36**	.47**	.26**	.32**
7	Karriere-Commitment	3.51	.75							.84	.28**	.30**	.40**	.19**	.21**	.09*	.23**	.06	.25**	.18**	.23**	.18**
8	Arbeitszufriedenheit	4.00	.75								.76	.33**	.34**	.17**	.02	.38**	.55**	.26**	.37**	.54**	.45**	.55**
9	Hilfsbereitschaft	4.02	.50									.69	.50**	.39**	.33**	.15**	.31**	.17**	.36**	.29**	.26**	.26**
10	Eigeninitiative	3.76	.53										.63	.32**	.40**	.21**	.39**	.20**	.41**	.21**	.33**	.33**
11	Geford. Arbeitsverhalten	4.50	.42											.69	.41**	.11*	.13**	.24**	.09*	.12**	.04	.07
12	Selbstleug. Arbeitsl.	3.71	.83												.87	.11*	.11*	.13**	.04	-.10*	.05	-.03
13	Handlungsspielraum	3.64	.73													.70	.39**	.36**	.22**	.29**	.29**	.36**
14	Vielseitigkeit	3.84	.76														.72	.37**	.44**	.45**	.42**	.45**
15	Ganzheitlichkeit	3.82	.85															.61	.20**	.28**	.15**	.18**
16	Rückmeldungen	3.25	.75																.61	.47**	.39**	.48**
17	Soziale Rückendeckung	3.71	.82																.61	.47**	.39**	.48**
18	Karriere & Weiterbildg.	3.12	.90																	.69	.33**	.60**
19	Information & Mitsprache	3.35	.83																		.76	.51**
																						.66

() = Cronbachs α

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 2-seitig signifikant.

* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.05 2-seitig signifikant.

Wie erwartet, belegen die Ergebnisse der Interkorrelationsanalyse leicht höhere Korrelationen der Bindungs- bzw. Identifikationsfoci mit den dazu „passenden“ Einfluss- und Verhaltensvariablen (vgl. Abb. 22). Die organisationale Identifikation (OID) und affektive Bindung (ACO) korrelieren am stärksten mit den Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten ($r = .36/.35$), dem Ausmaß der Information und Mitsprache ($r = .44/.40$) sowie der Eigeninitiative ($r = .43/.35$). Die Identifikation mit und Bindung an die Arbeitsgruppe (TID/TCO) korrelieren dagegen am stärksten mit der sozialen Rückendeckung ($r = .36/.47$), der Rückmeldung ($r = .34/.36$) und der Hilfsbereitschaft ($r = .39/.38$).

Das Karriere-Commitment (KarrCo) hängt, anders als erwartet, leicht höher mit der Vielseitigkeit der Arbeitstätigkeit ($r = .23$) und der Rückmeldung ($r = .25$) als mit der Qualität der Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten ($r = .18$) zusammen. Die Korrelation des Konstrukts mit dem Ausmaß der Eigeninitiative ($r = .40$) und dem geforderten Arbeitsverhalten ($r = .21$) ist demgegenüber, wie vermutet leicht höher ausgeprägt als die mit dem geforderten Arbeitsverhalten ($r = .19$).

Für das kalkulatorische Commitment können dagegen keine positiven Beziehungen zu den potentiellen Einflussfaktoren und Effektivvariablen belegt werden. Bis auf das kalkulatorische Commitment korrelieren alle Konstrukte darüber hinaus signifikant positiv mit der Arbeitszufriedenheit, für die ebenfalls eine Mediatorwirkung angenommen wird (vgl. 6.1).

Nach Cohen (1988) sind die angegebenen Korrelationswerte insgesamt als moderat zu bezeichnen.

Darstellung der Ergebnisse

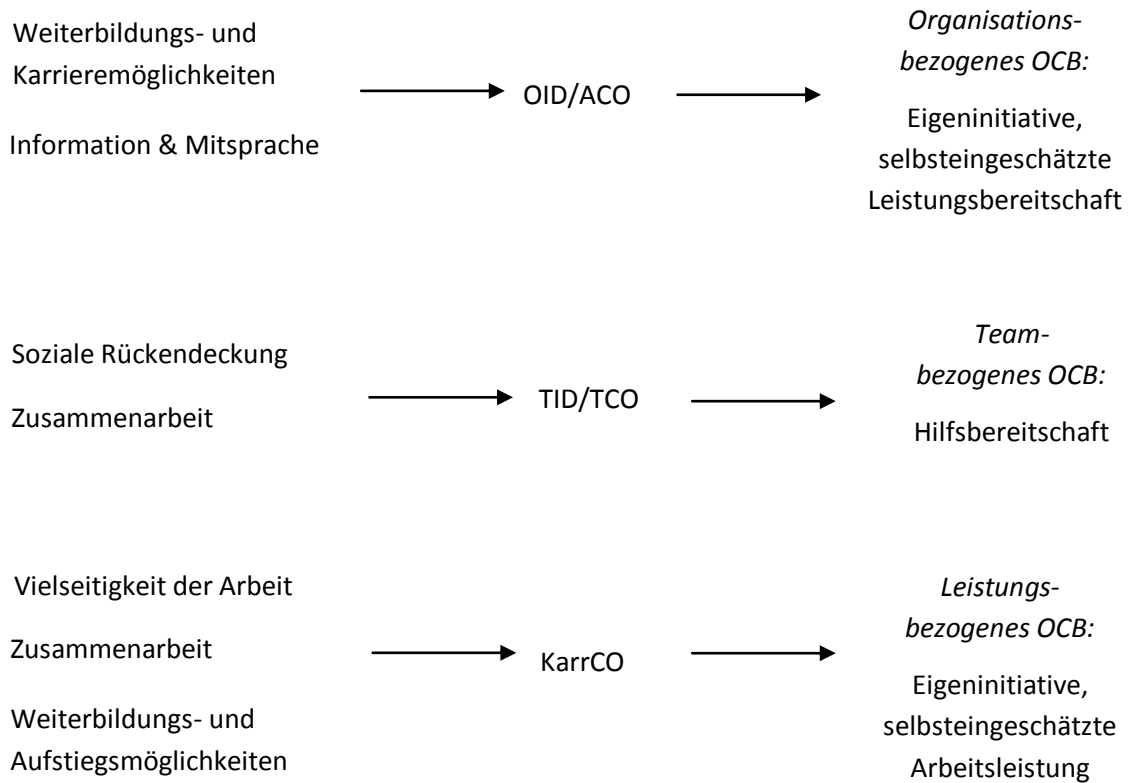


Abb. 19: Ergebnisse der Interkorrelationsanalyse: Stärkste Zusammenhänge der Identifikations- und Commitmentfoci mit den erhobenen Umfeld- und Verhaltensvariablen

Obwohl das Karriere-Commitment schwächer mit den Möglichkeiten der Karriere- und Weiterbildung korreliert als mit anderen Einflussvariablen, soll theoriekonform an dem oben entwickelten Modell festgehalten werden (vgl. Kap. 6).

Da in den nachfolgenden Abschnitten verschiedene Zusammenhangsanalysen durchgeführt werden sollen, werden, um das Ausmaß an Kollinearität der unabhängigen Variablen abschätzen zu können, Kollinearitätsdiagnosen vorgenommen.

8.2 Prüfung der Kollinearität

Der Begriff der Multikollinearität beschreibt die hohe Korrelation der unabhängigen Variablen in einem Regressionsmodell. Zentral ist dabei die gemeinsame Varianz der Variablen. Nach Hair et al. (2006) sinkt bei einer hohen gemeinsamen Varianz der unabhängigen Variablen die Wahrscheinlichkeit, den Varianzanteil einzelner Variablen aufdecken zu können - ihre Vorhersagekraft wird reduziert. Somit führt Multikollinearität zu einer Verzerrung der Varianzanteile im Regressionsmodell (vgl. Kenny et al., 1998). Erste Hinweise auf ein mögliches Multikollinearitätsproblem zeigen sich in der vorliegenden Untersuchung in der hohen

Darstellung der Ergebnisse

Interkorrelation der unabhängigen Umfeldvariablen (Merkmale der Organisation, Arbeitstätigkeit und des sozialen Klimas) und vermittelnden Erlebensvariablen (Identifikation, Commitment, Arbeitszufriedenheit).

Nach Hair et al. (2006) deuten Interkorrelationen $>.9$ auf eine Multikollinearität hin. Dies ist bei den hier betrachteten Variablen nicht der Fall. Um aber auf das tatsächliche Ausmaß der Multikollinearität schließen zu können, empfehlen Hair et al. (2006) die Überprüfung von Toleranz und VIF.

Dem Toleranz-Maß ist zu entnehmen, inwieweit die Varianz einer Variablen von den anderen Variablen unabhängig ist. Urban und Mayerl (2006) zufolge sollten Toleranzwerte nicht kleiner als 0.25 ausfallen.

Der *Variance Inflation Factor (VIF)* beschreibt den Effekt anderer unabhängiger Variablen auf den Standardfehler eines Regressionskoeffizienten (Hair et.al, 2006). Hier weisen wiederum hohe Ausprägungen über 5.0 auf ein Multikollinearitätsproblem in der Regressionsgleichung hin (Urban & Mayerl, 2006).

Nachfolgend werden die unabhängigen und die Mediatorvariablen auf Multikollinearität hin untersucht. Der Tabelle sind zunächst die Toleranzen und VIF-Werte der erhobenen Umfeldvariablen (Merkmale der Organisation, Arbeitstätigkeit und soziales Klima) am Beispiel der organisationalen Identifikation als abhängiger Variable zu entnehmen. Anschließend werden am Beispiel der Eigeninitiative die Toleranzen und VIF-Werte der untersuchten Identifikations- und Bindungsformen betrachtet.

Tab. 22: Kollinearitätsstatistik (abhängige Variable: Organisationale Identifikation)

Variablen	Toleranz	VIF
Handlungsspielraum	.74	1.34
Vielseitigkeit	.60	1.66
Ganzheitlichkeit	.79	1.27
Rückmeldung	.67	1.50
Soziale Rückendeckung	.57	1.76
Karriere- und Weiterbildg.	.68	1.48
Information und Mitsprache	.50	2.01

$N = 493$

Die Werte der Toleranzkoeffizienten liegen in unserem Beispiel zwischen .50 und .79 und deuten für sich betrachtet erst einmal auf keine Multikollinearität hin (> 0.25). Auch die

Darstellung der Ergebnisse

Ausprägungen des VIF schwanken zwischen 1.27 bis 2.01 und fallen damit in den akzeptablen Bereich (< 5 , vgl. Urban & Mayerl, 2006). Allerdings fallen die Toleranzwerte einiger Variablen $< .60$ aus (Information und Mitsprache, soziale Rückendeckung, Vielseitigkeit), was bedeutet, dass sie immerhin mehr als 40 Prozent ihrer Varianz mit anderen Variablen teilen. Dies ist bei der Durchführung der weiteren Berechnungen zu berücksichtigen.

Der nachfolgenden Tabelle sind die Toleranz- und VIF-Werte der erhobenen Foci und Dimensionen der Identifikation und Bindung zu entnehmen.

Tab. 23: Kollinearitätsstatistik (abhängige Variable: Eigeninitiative)

Variablen	Toleranz	VIF
Arbeitszufriedenheit	.52	1.94
Affektives Organisations-Commitment	.41	2.45
Kalkulatives Organisations-Commitment	.88	1.14
Team-Commitment	.39	2.58
Karriere-Commitment	.77	1.30
Organisationale Identifikation	.41	2.44
Team-Identifikation	.34	2.92

$N = 493$

Die Toleranzkoeffizienten fallen mit Werten zwischen .34 und .88 größer als 0.25 (vgl. Urban & Mayerl, 2006) aus und bilden somit keine Multikollinearität der betrachteten Variablen ab. Die Ausprägungen des VIF sind mit Werten zwischen 1.14 und 2.92 zwar tendenziell höher ausgeprägt als bei den Umfeldvariablen, fallen aber < 5.0 aus und somit in den akzeptablen Bereich. Diesen Befunden zufolge liegt also auch hier keine Multikollinearität vor.

Dennoch ist zu beachten, dass für die Mehrheit der Konstrukte Toleranzwerte $< .50$ belegt werden (Ausnahme: KCO, KarrCo). Demzufolge teilen sie, resultierend aus ihrer Interkorrelation, mehr als 50% ihrer Varianz mit anderen Variablen. Obwohl keine Multikollinearität vorliegt, ist bei der Interpretation der Regressionsanalysen der Überschneidungseffekt der unabhängigen Variablen auf ihre Vorhersagekraft zu berücksichtigen.

8.3 Prüfung der Voraussetzungen

Vor der Durchführung von konfirmatorischen Faktoren-, Regressions- und Strukturgleichungsanalysen müssen Voraussetzungen zur Normalverteilung und Mindeststichprobengröße überprüft und erfüllt werden. Diese Voraussetzungen werden daher nachfolgend kurz erläutert und auf ihre Gültigkeit in Bezug auf die vorliegenden Daten hin untersucht.

Normalverteilung

Zunächst ist die Multinormalverteilung der Daten sowie die Normalverteilung der Daten für jede unabhängige Variable zu untersuchen (Hair et al., 2006). Es zeigt sich, dass die Mehrheit der Daten in der vorliegenden Studie nicht normalverteilt ist. Die Daten sind linksschief verteilt und die Kurtosis zeigt eine flache oder spitze Verteilung an. Auch der „Kolmogorov-Smirnov“-Test auf Normalabweichung bezeugt für einige Variablen eine signifikante Abweichung von der Normalverteilung ($p < .01$).

Statistische Verfahren wie Korrelations-, Regressions- und Varianzanalysen gelten bei größeren Stichproben als relativ robust gegenüber Verletzungen der Multinormalverteilung des Datensatzes und der Normalverteilung der Variablen (vgl. Petzel, 2008, S.123). Nicht normalverteilte Variablen sind vor allem bei kleinen Stichprobengrößen ($N < 50$) problematisch; mit steigender Stichprobengröße ($N > 200$) nehmen die negativen Effekte ab (Hair et al., 2006).

Obwohl die Mittelwertvergleiche, Regressionsanalysen und Strukturgleichungsmodelle im Folgenden nur anhand der gebildeten Extremgruppen berechnet werden, fällt ihre jeweilige Größe mit $N = 151$ („Individualisten“) und $N = 154$ („Kollektivist“) doch akzeptabel aus und unterscheidet sich deutlich von kleinen Stichprobengrößen ($N < 50$).

Bei den Strukturgleichungsanalysen wurde zur Parameterschätzung die Maximum-Likelihood (ML)-Methode eingesetzt, die zwar eine Multinormalverteilung der Daten erfordert, grundsätzlich aber als relativ belastbar gegenüber Verletzungen dieser Voraussetzung gilt (Schermelleh-Engel et al., 2003).

Stichprobengröße

Nachtigall, Kroehne, Funke und Steyer (2003) fordern ein Personen- zu Parameter-Verhältnis von 10 : 1 und eine Stichprobengröße von $N = 200$ als minimale Voraussetzungen für Strukturgleichungsanalysen. Nach Ansicht von Muthén und Muthén (2002) reicht jedoch bereits eine Stichprobengröße von etwa 150 Personen für die Maximum Likelihood (ML)-Methode aus. Mit einem Stichprobenumfang von $N = 499$ bzw. den beiden Extremgruppen mit $N = 151$ („Individualisten“) und $N = 154$ („Kollektivist“), ist die Größe der Datensätze als hinreichend akzeptabel anzusehen. Allerdings ergibt sich die exakt notwendige Stichprobengröße vor allem aus der Anzahl der zu schätzenden Parameter im Modell. Damit wird die Komplexität der Modelle zur entscheidenden Größe, die nicht zu hoch ausfallen darf.

8.4 Hypothesenprüfende Analysen

Nachfolgend wird in einem ersten Schritt die Ausprägung von kollektivistischer und individualistischer Orientierung in der Stichprobe vorgestellt. Dabei wird für die weitere Untersuchung die Bildung von Extremgruppen vorgeschlagen. Anhand der Extremgruppen ist die Untersuchung von Unterschieden hinsichtlich der vermuteten Bindungsvorlieben und den damit verbundenen Effekten von kollektivistischen und individualistischen Mitarbeitern möglich.

8.4.1 Ausprägung von Individualismus und Kollektivismus in der Stichprobe

Der nachfolgenden Tabelle ist die durchschnittliche Ausprägung der sozialen Orientierung in der Stichprobe zu entnehmen, die anhand einer unidimensionalen Skala erhoben wurde (vgl. 7.2.1). Hohe Werte bilden demnach eine stärker kollektivistische und gleichzeitig weniger individualistische geprägte soziale Orientierung ab, niedrige Werte verweisen auf eine stärker individualistische und gleichzeitig weniger kollektivistische geprägte soziale Orientierung.

Tab. 24: Ausprägung Individualismus und Kollektivismus in der Gesamtstichprobe

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standard- abweichung
Soziale Orientierung	496	1.30	4.90	3.63	.49

Es zeigt sich, dass die befragten Mitarbeiter im Durchschnitt eine stärker kollektivistisch und weniger individualistisch geprägte soziale Orientierung aufweisen ($M = 3.63$; bei einem theoretischen Mittelwert der Antwortskala von 3.0). Dieses Ergebnis weicht leicht von den in Abschnitt 2.3.1 zitierten Befunden der GLOBE-Studie ab. Diese belegen für die befragten deutschen Führungskräfte eine eher mittelmäßig ausgeprägte kollektivistische Orientierung. Allerdings ist zu beachten, dass die Vergleichbarkeit der Studien und ihrer Ergebnisse aufgrund der verschiedenen Messinstrumente eingeschränkt ist.

Zur Interpretation der eher kollektivistischen Orientierung der Befragten in der vorliegenden Stichprobe erweist sich zunächst ein Blick auf die Kriterien der Personalauswahl in dem befragten Unternehmen als hilfreich. Den Angaben einer Mitarbeiterin der Personalentwicklung zufolge spielen bei der Mitarbeiterauswahl, neben fachlichen Kompetenzen, auch die Teamfähigkeit und die Bereitschaft zur engen Zusammenarbeit und Abstimmung mit den Kollegen eine wichtige Rolle, da vorwiegend in Gruppen gearbeitet wird. Hiervon ausgehend scheinen Kollektivisten bessere Chancen zu haben als geeignet bewertet und eingestellt zu werden. Stärker individualistisch orientierten Personen ist der Zugang zum Unternehmen offenbar erschwert.

Darstellung der Ergebnisse

Interessant ist nun die Frage, wie stark individualistische und kollektivistische Orientierung in den verschiedenen Altersgruppen der Befragten ausgeprägt sind. Der nachfolgenden Tabelle ist zu entnehmen, dass die kollektivistische Orientierung in den höheren Alterskategorien zwar leicht abnimmt (Mittelwerte > 3.0 bilden eine stärker kollektivistisch geprägte soziale Orientierung ab), die Mittelwertunterschiede jedoch nicht signifikant sind.

Tab. 25: Durchschnittliche Ausprägung der sozialen Orientierung in den erhobenen Alterskategorien

Alter		Soziale Orientierung
jünger als 25 Jahre	Mittelwert	3.79
	N	12
	Standardabweichung	.30
25 - 35 Jahre	Mittelwert	3.72
	N	142
	Standardabweichung	.44
36 - 45 Jahre	Mittelwert	3.63
	N	185
	Standardabweichung	.49
46 - 55 Jahre	Mittelwert	3.63
	N	107
	Standardabweichung	.49
56 - 65 Jahre	Mittelwert	3.48
	N	46
	Standardabweichung	.62
Insgesamt	Mittelwert	3.65
	N	492
	Standardabweichung	.49

Sowohl bei den männlichen als auch den weiblichen Befragten weist die durchschnittliche Ausprägung der sozialen Orientierung mit einem Mittelwert > 3.0 auf eine stärker kollekt-

Darstellung der Ergebnisse

tivistische Prägung hin. Die leichten Ausprägungsunterschiede sind nicht signifikant ($t = -1.755$; $p > .05$; $df = 487$), d.h. die befragten Frauen sind diesem Befund zufolge nicht kollektivistischer orientiert als die befragten Männer.

Aufgrund der spezifischen Geschlechterverteilung in der Stichprobe (Frauen: 12%; $N = 60$ und Männer: 87%; $N = 429$) muss betont werden, dass dieses Ergebnis als unternehmensspezifisch zu betrachten ist und nur auf ähnlich strukturierte Industrieunternehmen übertragen werden kann. In anderen Bereichen des Arbeitslebens können die Befunde demzufolge ganz anders ausfallen.

Tab. 26: Durchschnittliche Ausprägung der sozialen Orientierung bei den befragten Männern und Frauen

Geschlecht		Soziale Orientierung
Männlich	Mittelwert	3.63
	N	429
	Standardabweichung	.49
Weiblich	Mittelwert	3.77
	N	60
	Standardabweichung	.49
Insgesamt	Mittelwert	3.65
	N	489
	Standardabweichung	.49

Interessant ist in diesem Zusammenhang auch die Frage, ob Führungskräfte stärker individualistisch und weniger kollektivistisch orientiert sind ausgeprägt als Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben. Den Hintergrund dazu bildet die Überlegung, dass Führungskräfte in der Regel ein Streben nach Karriere, Unabhängigkeit und persönlicher Verantwortung aufweisen, das hier als typisches Merkmal für Individualisten angenommen wird.

Die Ergebnisse des T-Tests zum Vergleich der mittleren Ausprägung der sozialen Orientierung bei Führungskräften und Mitarbeitern zeigen jedoch ein umgekehrtes Bild: Die individualistische Orientierung ist bei den Mitarbeitern ohne Führungsaufgaben signifikant stärker ausgeprägt als bei den befragten Führungskräften.

Darstellung der Ergebnisse

Tab. 27: Durchschnittliche Ausprägung der sozialen Orientierung bei den befragten Mitarbeitern und Führungskräften

Position		N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Soziale Orientierung	Mitarbeiter	351	3.59	.49	.026
	Führungskraft	145	3.77	.47	.039

Tab. 28: T-Test bei unabhängigen Stichproben

		T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz
Soziale Orientierung	Varianzen sind gleich	-3.804	494	.000	-.18091	.04755
	Varianzen sind nicht gleich	-3.859	277.240	.000	-.18091	.04688

Dieses unerwartete Ergebnis diskutierte die Autorin mit einer Mitarbeiterin der Personalabteilung des befragten Unternehmens. Dabei stellte sich heraus, dass in dem Unternehmen bei der Auswahl der Führungskräfte, neben der fachlichen Kompetenz, großen Wert auf deren Fähigkeit legt, auf Mitarbeiter einzugehen und teamorientiert zu arbeiten. Da diese Fähigkeiten eher bei Personen mit stärker kollektivistisch geprägter sozialer Orientierung zu erwarten sind, scheint die signifikant stärker kollektivistische Orientierung der Führungskräfte erklärlich ($p < .05$). Stärker individualistisch orientierten Mitarbeitern würde der Zugang zu höheren Positionen durch die oben beschriebenen Auswahlkriterien demnach erschwert.

8.4.1.1 Extremgruppenbildung

Eine Möglichkeit zur Überprüfung von Unterschiedshypothesen besteht in der Durchführung von Gruppenvergleichen. Da die soziale Orientierung als kontinuierliche Variable erhoben wurde, besteht eine Variante in der Unterteilung der Stichprobe in zwei Gruppen anhand des Mediansplits. Die Unterteilung in Gruppen anhand des Medians erscheint jedoch fragwürdig, da auch die Probanden, deren Werte sich um den Median bewegen und somit eine starke

Darstellung der Ergebnisse

Nähe zueinander aufweisen, der Gruppe der Kollektivisten bzw. Individualisten zugeordnet werden. Aufgrund der Nähe der Ausprägungswerte um den Median werden Ausprägungsunterschiede sowohl innerhalb als auch zwischen den Kategorien relativiert. Es lassen sich also keine extrem stark individualistisch orientierten Personen von extrem gering individualistisch orientierten - bzw. stärker kollektivistisch orientierten - Personen kontrastieren.

Daher wird in der vorliegenden Arbeit die Bildung von Extremgruppen für sinnvoller erachtet: Demgemäß wird die Gruppe rund um den Median eliminiert, wodurch nur Untersuchungsteilnehmer ausgewählt werden, die besonders hohe (= stärker kollektivistische und gleichzeitig weniger individualistische Orientierung) oder niedrige (= stärker individualistische und weniger kollektivistische Orientierung) Ausprägungswerte aufweisen. Diese Vorgehensweise erlaubt die bestmögliche Unterscheidung zwischen stärker kollektivistisch bzw. stärker individualistisch orientierten Personen.

Bei der Extremgruppenbildung werden die Ausprägungswerte der sozialen Orientierung der Probanden in Quartile eingeteilt, woraus drei Gruppen resultieren. In der vorliegenden Stichprobe werden 151 Personen dem unteren Quartil als stärker individualistisch orientiert zugeordnet (Wertebereich 1.30 - 3.43), 154 Personen werden im oberen Quartil als stärker kollektivistisch orientiert kategorisiert (Wertebereich 3.90 - 4.90). 191 Personen fallen in das mittlere Quartil, d.h. ihre soziale Orientierung liegt zwischen den beiden Extrempolen (Wertebereich 3.44 - 3.89). Der nachfolgenden Tabelle sind die Quartile und die dazugehörigen Kategorien der sozialen Orientierung zu entnehmen.

Tab. 29: Extremgruppenbildung

Einteilung der Bereiche (Quartile)		M*	Soziale Orientierung	N
<u>Oberes Quartil</u>	Bereich 3.90 - 4.90	4.2	Stärker <i>kollektivistisch</i> geprägt	154
<u>Mittleres Quartil</u>	Bereich 3.41 - 3.89	3.7	Zwischen den Extrempolen angesiedelt: „ <i>ausgewogene soziale Orientierung</i> “	191
<u>Unteres Quartil</u>	Bereich 1.30 - 3.40	3.1	Stärker <i>individualistisch</i> geprägt	151

*Die Mittelwertunterschiede sind signifikant ($p < .01$)

Die Verteilung wirkt ähnlich einer Drittelung, was auf „Ballungspunkte“ an den Grenzpunkten der Quartile zurückzuführen ist: An den Ausprägungswerten 3.40 (Grenzpunkt unteres Quartil) und 3.90 (Grenzpunkt oberes Quartil) sammeln sich die Werte von 32 bzw. 34 Personen. Es stellte sich nun die Frage, ob die Daten dieser Probanden in die Extremgruppen einzubeziehen oder auszuschließen seien. Da die durchschnittlichen Ausprägungswerte der sozialen Orientierung sehr dicht beieinander liegen (vgl. Tabelle zur Verteilung der sozialen Orientierung in der Gesamtstichprobe im Anhang), schien es legitim sie in die Extremgruppen aufzunehmen und damit den schmerzhaften Ausschluss der Daten weiterer 60 Personen zu der bereits ausgeschlossenen Datenmenge des mittleren Quartils bei einer Gesamtstichprobe von immerhin 499 Personen zu vermeiden.

Wie die Quartilsbildung zeigt, besteht ein Problem der vorliegenden Stichprobe in der insgesamt stärker kollektivistischen und weniger individualistischen Orientierung der befragten Mitarbeiter: Bei der Mehrheit fallen die Ausprägungswerte der sozialen Orientierung > 3.0 aus. Für die hier künstlich gebildeten Extremgruppen - die für die weitere Analyse vergleichbar groß ausfallen müssen - ist der Preis zu zahlen, dass ein Gutteil der Mitarbeiter, die der Gruppe der Individualisten zugeteilt sind eher ausgewogen, wenn nicht sogar eher kollektivistisch orientiert ist: bei 118 Probanden weist die soziale Orientierung Ausprägungswerte von 3.0 bis 3.4 auf; lediglich 33 Mitarbeiter zeigen eine eher individualistische Orientierung auf, die sich in Ausprägungswerten der sozialen Orientierung < 3.0 ausdrückt.

Da in der vorliegenden Untersuchung jedoch keine andere Vorgehensweise zum Vergleich von Individualisten und Kollektivisten möglich war, muss dies mit Effekten auf die Untersuchungsergebnisse verbunden sein. Die insgesamt eher kollektivistische Prägung der sozialen Orientierung bei den befragten Mitarbeitern wird weniger kontrastreiche Befunde liefern als erwartet, womit einige Hypothesen zu verwerfen wären. Bei der Diskussion der Ergebnisse ist die ungleiche Verteilung von Kollektivismus und Individualismus in der Stichprobe als wichtiger Einflussfaktor zu berücksichtigen.

In den nächsten Abschnitten werden die im theoretischen Teil formulierten Unterschiedshypothesen mit Hilfe des Vergleichs der Extremgruppen überprüft.

8.4.1.2 Deskriptive Analysen für die Extremgruppen

Nachfolgend sind die Mittelwerte, Standardabweichungen und Interkorrelationen der erhobenen Konstrukte in den beiden Extremgruppen abgebildet, um vorab auf Unterschiede in den Zusammenhangsmustern schließen zu können. Darüber hinaus ist es für die durchzuführenden Regressionsanalysen wichtig die bivariate Korrelation hoch interkorrelierter Prädiktorvariablen zu kennen, um mögliche Suppressionseffekte aufdecken zu können.

Wie den nachfolgenden Tabellen zu entnehmen ist, ähneln sich die Zusammenhangsmuster in den Extremgruppen. Allerdings zeigen sich auch einige Unterschiede. Zunächst fällt auf, dass die Beziehung des *kalkulatorischen* Organisations-Commitments (KCO) zum affektiven Organisations-Commitment (ACO), dem Team-Commitment (TCO) und der Team-Identifikation (TID) in den Gruppen variiert: während diese bei Kollektivisten signifikant positiv ausgeprägt ist (ACO = .32, TCO = .35; $p < .01$; TID = 3.17, $p < .05$), wird sie bei den Individualisten als nicht

Darstellung der Ergebnisse

signifikant gekennzeichnet ($p > .05$). Darüber hinaus korreliert das Karriere-Commitment der Individualisten mit $r = .48$ ($p < .01$) mehr als doppelt so hoch mit dem affektiven Organisations-Commitment (vgl. Kollektivist: $r = .21$, $p < .01$). Bei den Kollektivist stehen dagegen die organisationale Identifikation und das affektive Organisations-Commitment mit $r = .61$ ($p < .01$) in einem deutlich höheren Zusammenhang als bei den Individualisten ($r = .32$, $p < .01$)

Darstellung der Ergebnisse

Tab. 30: Mittelwerte (M), Standardabweichungen (SD) und Interkorrelationen der erhobenen Konstrukte in der Extremgruppe der Individualisten

		Individualisten N = 151																			
	Variable	Mw	Sd	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	Org.-Identifikation	3.10	.83	1	.58**	.70**	.18*	.58**	.45**	.43**	.42**	.44**	.07	.22**	.15	.33**	.22**	.27**	.20*	.30**	.30**
2	Team-Identifikation	3.14	.79		1	.45**	-.01	.75**	.37**	.40**	.35**	.32**	.06	.010	.18*	.23**	.14	.22**	.27**	.17*	.24**
3	Affekt.-Org.-Commitment	3.71	.83			1	.11	.49**	.48**	.62**	.27**	.36**	-.02	.01	.33**	.37**	.18*	.29**	.29**	.42**	.45**
4	Kalk.-Org.-Commitment	3.85	.83					.08	-.08	-.05	-.05	-.16	-.12	-.08	-.13	.06	-.02	-.08	-.12	.02	-.14
5	Team-Commitment	2.77	.79						.29**	.49**	.42**	.31**	.05	.10	.16*	.30**	.26**	.28**	.43**	.20*	.29**
6	Karriere-Commitment	3.33	.83							.34**	.33**	.39**	.25**	.26**	.14	.27**	.06	.23**	.19*	.14	.17*
7	Arbeitszufriedenheit	3.70	.81								.28**	.30**	.13	-.04	.42**	.47**	.30**	.32**	.48**	.37**	.53**
8	Hilfsbereitschaft	3.81	.53									.54**	.41**	.33**	.14	.36**	.22**	.43**	.30**	.25**	.33**
9	Eigeninitiative	3.65	.54										.31**	.44**	.17*	.39**	.30**	.37**	.16*	.22**	.30**
10	Geford.-Arbeitsverhalten	4.44	.45											.39**	.12	.09	.22**	.07	.11	.00	.06
11	Mehrarbeit	3.71	.87												.03	.07	.19*	.01	-.18*	-.01	-.11
12	Handlungsspielraum	3.52	.83													.39**	.45**	.10	.27**	.27**	.44**
13	Vielseitigkeit	3.63	.78														.50**	.46**	.43**	.29**	.38**
14	Ganzheitlichkeit	3.81	.95															.26**	.33**	.17*	.29**
15	Rückmeldungen	3.00	.74															.39**	.35**	.47**	.29**
16	Soziale Rückendeckung	3.43	.88																.20*	.20*	.54**
17	Karriere & Weiterbildg.	2.81	.89																		.47**
18	Information & Mitsprache	3.05	.88																		1

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 2-seitig signifikant.

* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.05 2-seitig signifikant.

Darstellung der Ergebnisse

Tab. 31: Mittelwerte (M), Standardabweichungen (SD) und Interkorrelationen der erhobenen Konstrukte in der Extremgruppe der Kollektivist*innen

Variable	Mw	Sd	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1 Org.-Identifikation	3.56	.77		.72**	.61**	.26**	.50**	.38**	.52**	.31**	.43**	.12	.10	.17*	.31**	.12	.39**	.24**	.46**	.39**	
2 Team-Identifikation	3.94	.74			.38**	.17*	.66**	.31**	.45**	.41**	.32**	.11	.09	.17*	.32**	.09	.35**	.34**	.34**	.33**	
3 Affekt. Org.-Commitment	4.26	.72				.32**	.37**	.21**	.62**	.27**	.34**	.21**	.10	.18*	.39**	.19*	.36**	.26**	.48**	.30**	
4 Kalk. Org.-Commitment	3.58	1.00					.35**	-.06	.14	.20*	-.02	.14	.11	-.08	.03	.08	.10	.04	.03	-.07	
5 Team-Commitment	3.59	.84						.19*	.52**	.39**	.27**	.19*	.11	.14	.34**	.22**	.37**	.47**	.26**	.29**	
6 Karriere-Commitment	3.65	.77							.23**	.30**	.48**	.26**	.22**	.09	.19*	.02	.29**	.14	.22**	.26**	
7 Arbeitszufriedenheit	4.25	.66								.34**	.38**	.26**	.03	.37**	.60**	.39**	.38**	.54**	.47**	.47**	
8 Hilfsbereitschaft	4.26	.43									.41**	.36**	.36**	.17*	.26**	.16*	.29**	.18*	.18*	.10	
9 Eigeninitiative	3.90	.53										.37**	.43**	.26**	.37**	.23**	.46**	.17*	.35**	.31**	
10 Geford. Arbeitsverhalten	4.61	.38											.45**	.16	.19*	.26**	.24**	.16*	.10	.06	
11 Mehrarbeit	3.78	.86												.17*	.19*	.06	.11	-.03	.04	-.01	
12 Handlungsspielraum	3.75	.73													.40**	.46**	.32**	.42**	.32**	.28**	
13 Vielseitigkeit	4.02	.80														.46**	.41**	.52**	.43**	.45**	
14 Ganzheitlichkeit	3.91	.81															.29**	.42**	.23**	.16*	
15 Rückmeldungen	3.48	.75																.49**	.45**	.48**	
16 Soziale Rückendeckung	3.91	.78																	.45**	.63**	
17 Karriere & Weiterbildg.	3.29	.97																		.62**	
18 Information & Mitsprache	3.55	.82																			1

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 2-seitig signifikant.

* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.05 2-seitig signifikant.

Darstellung der Ergebnisse

Des Weiteren soll an dieser Stelle die durchschnittliche Bewertung der erhobenen Umfeldvariablen abgebildet werden. Konkret wurden in der vorliegenden Untersuchung die Merkmale der Arbeitstätigkeit (konkret: *Vielseitigkeit, Handlungsspielraum, Ganzheitlichkeit*), des sozialen Klimas (konkret: *soziale Rückendeckung* = Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen; *Rückmeldungen* zur Qualität der Arbeit durch Vorgesetzte und Kollegen) sowie der Organisation (konkret: *Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Informations- und Mitsprachemöglichkeiten*) erhoben. Die nachfolgende Tabelle bildet die Mittelwerte in den Extremgruppen ab.

Tab. 32: Durchschnittliche Bewertung der erhobenen Merkmale der Arbeitstätigkeit und des Arbeitsumfelds in den Extremgruppen

		N	MW	Sd	p	T
<u><i>Merkmale der Arbeitstätigkeit</i></u>						
Handlungsspielraum	Individualisten	150	3.52	.83	.011	-2.544
	Kollektivisten	154	3.75	.73	.012	-2.539
Ganzheitlichkeit	Individualisten	150	3.81	.95	.316	-1.004
	Kollektivisten	153	3.91	.81	.317	-1.002
Vielseitigkeit	Individualisten	150	3.63	.78	.000	-4.331
	Kollektivisten	154	4.02	.79	.000	-4.332
<u><i>Merkmale des sozialen Klimas</i></u>						
Soz. Rückendeckung	Individualisten	150	3.43	.88	.000	-5.044
	Kollektivisten	154	3.91	.77	.000	-5.739
Rückmeldung	Individualisten	150	3.00	.74	.000	-5.740
	Kollektivisten	154	3.50	.75	.000	-4.436
<u><i>Merkmale der Organisation</i></u>						
Karriere & Weiterblg.	Individualisten	151	2.80	.89	.000	-5.134
	Kollektivisten	154	3.30	.97	.000	-5.130
Informat. & Mitspr.	Individualisten	151	3.05	.88	.000	-2.544
	Kollektivisten	154	3.55	.82	.000	-2.539

Der T-Test für unabhängige Stichproben zeigt, dass die Merkmale der Arbeitstätigkeit und des Arbeitsumfelds von Kollektivisten mehrheitlich signifikant positiver beurteilt werden als von Individualisten. Die einzige Ausnahme bildet die Beurteilung der Ganzheitlichkeit, die sich in den Extremgruppen mit Durchschnittswerten von 3.81 und 3.91 nicht nennenswert unterscheidet.

Darüber hinaus ist mit Rückbezug auf Abschnitt 8.4.1 erwähnenswert, dass der Anteil der Führungskräfte in der Gruppe der Kollektivisten mit 58 Personen fast doppelt so hoch ausfällt wie bei den Individualisten (29 Führungskräfte). Diese Verteilung ist insofern relevant, da sie eine Erklärung für den in Abschnitt 8.1 dargestellten Befund liefert, wonach die befragten Führungskräfte - anders als erwartet - eine stärker kollektivistische und weniger individualistische Orientierung aufweisen.

8.4.2 Untersuchung der Bindungs- und Identifikationsfoci

Nachfolgend werden die in Abschnitt 6 formulierten Hypothesen zu den Unterschieden zwischen Kollektivisten und Individualisten hinsichtlich der Ausprägung, der Entstehungsbedingungen und der Effekte der hier betrachteten Bindungsfoci untersucht:

Bindungsfokus 1: Identifikation und Verbundenheit mit der Organisation

Bindungsfokus 2: Identifikation und Verbundenheit mit der Arbeitsgruppe

Bindungsfokus 3: Karriere-Commitment

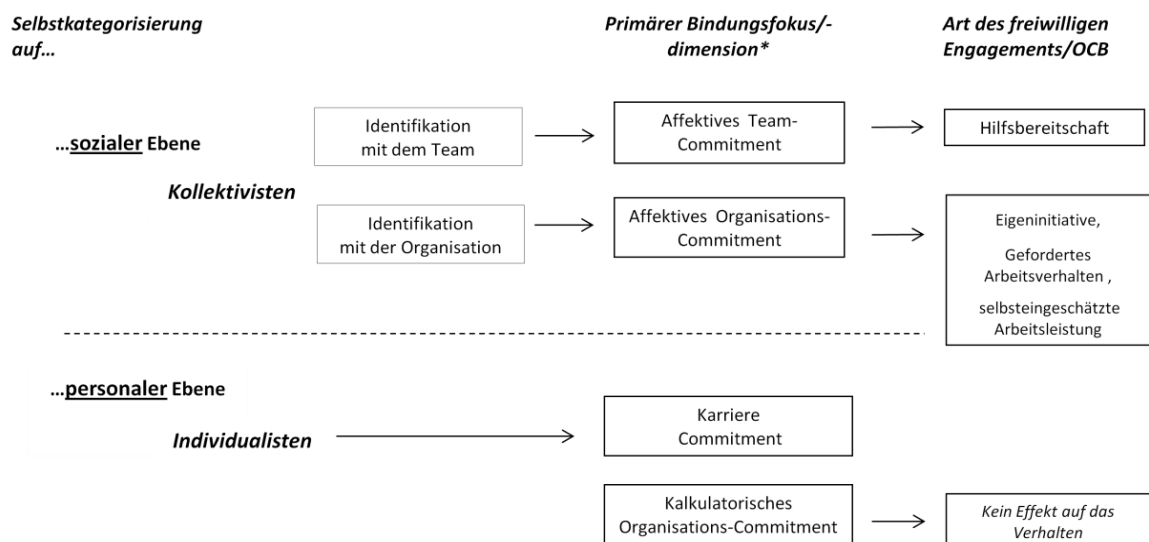


Abb. 20: Modell zu den vermuteten Bindungsvorlieben von Kollektivistern und Individualisten und ihre vermuteten Prädiktorwirkungen auf das Verhalten

Die Ausprägung der Konstrukte in den Extremgruppen wird anhand von Mittelwertvergleichen untersucht. Die Frage nach dem Zusammenhang der einzelnen Identifikations- und Bindungsfoci mit der sozialen Orientierung soll mit Hilfe von Korrelationsanalysen beantwortet werden. Zur Analyse der Entstehungsbedingungen der verschiedenen Konstrukte in den Extremgruppen werden Regressionsanalysen durchgeführt. Die Analysen folgen dabei der Systematik im Hypothesenteil, d.h. die Betrachtung der Bindungsfoci erfolgt nacheinander (1. Organisation, 2. Arbeitsgruppe, 3. Karriere).

Die Effekte der Bindungsfoci auf das Verhalten werden im Anschluss an die Überprüfung ihrer Ausprägung und Entstehungsbedingungen beleuchtet: Mit Hilfe von Regressionsanalysen werden die Bindungsfoci gleichzeitig auf ihre Prädiktorwirkungen auf die einzelnen Verhaltensvariablen hin überprüft. Zuletzt werden die vermuteten Mediatoreffekte anhand von Organisations-Identifikation und -Commitment sowie von Team-Identifikation und Commitment auf die Beziehungen zwischen Umfeldvariablen und Verhaltensmerkmalen mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen hin untersucht.

8.4.3 Bindungsfokus 1: Organisations-Identifikation und -Commitment bei Kollektivisten und Individualisten

Im Folgenden werden die Überlegungen zum besonderen Zusammenhang der kollektivistischen Orientierung mit der organisationalen Identifikation und Verbundenheit erörtert. Neben dem Zusammenhang der sozialen Orientierung mit der Identifikation, dem affektiven und kalkulatorischen Organisations-Commitment sowie der Arbeitszufriedenheit interessiert auch deren konkrete Ausprägung in den Extremgruppen, um Rückschlüsse auf die Qualität der Beziehung zum Unternehmen insgesamt ziehen zu können. Darüber hinaus werden die Entstehungsbedingungen der Konstrukte untersucht, die bei Kollektivisten und Individualisten als unterschiedlich erwartet wurden.

8.4.3.1 Ausprägung der organisationalen Bindung und Identifikation

In Kapitel 6 wurden Hypothesen zum spezifischen Zusammenhang der sozialen Orientierung mit der Qualität der organisationalen Identifikation und Bindung formuliert. Ausgehend von einer starken Salienz sozialer Identität im Selbstkonzept bei stärker kollektivistisch geprägter sozialer Orientierung und der daraus resultierenden Tendenz, sich über soziale Gruppenmitgliedschaften zu beschreiben, sollten Kollektivisten eine hohe Identifikations- und affektive Bindungsbereitschaft aufweisen (vgl. 2.3.7). Je stärker kollektivistisch die soziale Orientierung geprägt ist, desto höher sollte demzufolge die Identifikation mit und Bindung an die Organisation ausfallen (vgl. H1, H2).

Für Individualisten wurde dagegen vermutet, dass diese aufgrund der stärker ausgeprägten personalen Identität im Selbstkonzept, zur Selbstbeschreibung vorwiegend individuelle Erfolge, Ziele und Leistungen heranziehen. Der Mitgliedschaft in sozialen Gruppen könnte deshalb eher eine instrumentelle Funktion zukommen: Die Gruppe gäbe somit den Rahmen für das

Darstellung der Ergebnisse

leistungsbezogene Verhalten vor, in dem persönliche Leistungen und Erfolge mit denen anderer Personen verglichen werden könnten (vgl. 2.3.7). Die Beziehung zur Gruppe (Organisation, Arbeitsgruppe) würde stärker von Kosten-Nutzen-Kalkulationen geprägt. Aus diesem Grund wurde das kalkulatorische Commitment bei Individualisten als dominierende Bindungsform gegenüber der Organisation erwartet (vgl. H3). Bei Kollektivisten sollte andererseits das affektive Organisations-Commitment die kalkulatorische Bindung überwiegen (vgl. H4).

Der nachfolgenden Tabelle sind die Ergebnisse der bivariaten Korrelationsanalyse der sozialen Orientierung mit der Identifikation und dem Commitment zu entnehmen. Da hohe Ausprägungswerte der sozialen Orientierung (> 3.9) eine stärker kollektivistische und niedrigere Werte (< 3.41) eine eher individualistische Orientierung kennzeichnen, bedeuten positive Korrelationen, dass eine stärker kollektivistische Orientierung mit einer stärkeren Ausprägung der anderen Variable einhergeht.

Tab. 33: Bivariate Korrelation: soziale Orientierung, Identifikation und Commitment

		Soziale Orientierung
Identifikation mit dem Unternehmen	Produkt-Moment-Korrelation	.26(**)
	Signifikanz (1-seitig)	.000
	N	494
Affektives Organisations-Commitment (ACO)	Produkt-Moment-Korrelation	.32(**)
	Signifikanz (1-seitig)	.000
	N	496
Kalkulatorisches Organisations-Commitment (KCO)	Produkt-Moment-Korrelation	-.10(*)
	Signifikanz (1-seitig)	.01
	N	493

*** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (1-seitig) signifikant.*

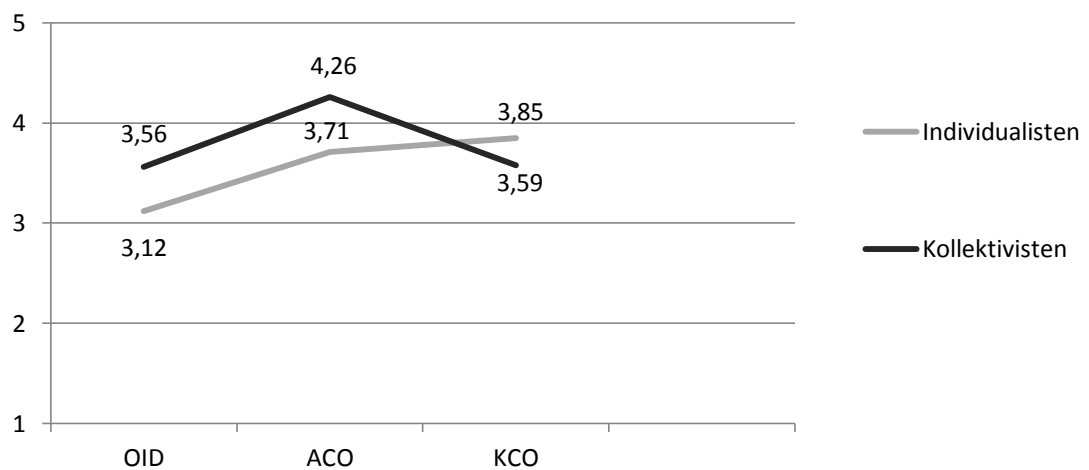
Darstellung der Ergebnisse

Anhand der abgebildeten Ergebnisse kann zunächst die positive Korrelation der sozialen Orientierung mit der organisationalen Identifikation festgestellt werden. Demzufolge fallen Identifikation und emotionale Verbundenheit mit der Organisation umso höher aus, je stärker kollektivistisch und je weniger individualistisch die soziale Orientierung geprägt ist. Die Hypothese H1 ist somit beizubehalten.

Des Weiteren kann der erwartete positive Zusammenhang der sozialen Orientierung mit dem affektiven Organisations-Commitment bestätigt werden: Je stärker kollektivistisch und je weniger individualistisch die soziale Orientierung geprägt ist, desto stärker fällt die emotionale Bindung aus. Somit ist auch die Hypothese H2 beizubehalten.

Die soziale Orientierung korreliert schwach und leicht negativ mit dem kalkulatorischen Organisations-Commitment. Dies deutet auf eine Zunahme der kalkulatorischen Bindung an das Unternehmen hin, wenn die soziale Orientierung stärker individualistisch geprägt ist.

Die folgende Grafik bildet die durchschnittlichen Ausprägungswerte der organisationalen Identifikation und des Commitments in den Extremgruppen ab. Sie werden anhand von Mittelwertvergleichen auf signifikante Unterschiede hin untersucht.



Anmerkungen: OID = Organisationale Identifikation, ACO = Affektives Organisations-Commitment, KCO = Kalkulatorisches Organisations-Commitment

Abb. 21: Durchschnittliche Ausprägung der organisationalen Identifikation sowie des affektiven und kalkulatorischen Organisations-Commitments in den Extremgruppen „Kollektivisten“ und „Individualisten“

Es ist festzustellen, dass die organisationale Identifikation und emotionale Bindung von Kollektivisten erwartungskonform eindeutig ($p = .000$) höher ausfallen (ACO = 4.26, OID = 3.56)

als bei Individualisten (ACO = 3.71, T = -6.145; OID = 3.12, T = -4.974). Dabei ist das affektive Commitment in beiden Gruppen deutlich stärker ausgeprägt als die Identifikation.

Zudem wird das kalkulatorische Organisations-Commitment bei den Individualisten als die am stärksten ausgeprägte Bindungsfacette belegt (M = 3.85) und fällt signifikant höher aus ($p = .000$) als das affektive Organisations-Commitment (M = 3.71). Die Hypothese H3 kann somit beibehalten werden.

Demgegenüber fällt bei den Kollektivisten das affektive Organisations-Commitment (M = 4.26) signifikant ($p = .000$) höher aus als das kalkulatorische. Dieses ist mit einem Durchschnittswert 3.58 ähnlich hoch wie die organisationale Identifikation.

Den genannten Befunden zufolge kann an der Annahme festgehalten werden, dass die Beziehung zur Organisation bei Individualisten von dem kalkulatorischen Commitment dominiert wird, während die von Kollektivisten stärker von emotionalen Attributen geprägt zu sein scheint. Die Hypothese H4 kann demnach beibehalten werden. Interessanterweise unterscheidet sich die Beziehung von kalkulatorischem und affektivem Commitment in den Gruppen voneinander: Während sie bei Kollektivisten deutlich als positiv belegt wird ($r = .32$, $p = .000$), fällt sie bei den Individualisten nicht nennenswert aus ($r = .11$, $p = .17$).

Darüber hinaus fällt auf, dass die affektive Bindung an die Organisation bei Individualisten signifikant höher ist als die Identifikation mit der Organisation: Die oben eingefügte Grafik belegt in dieser Gruppe für die Identifikation einen Mittelwert von 3.12 und für das affektive Commitment eine durchschnittliche Ausprägung von 3.71. Der einfache T-Test belegt diesen Mittelwertunterschied als signifikant ($p < .01$; OID: T = 46; ACO: T = 55). Allerdings wurden die Konstrukte anhand verschiedener Skalen erhoben, was ihre direkte Vergleichbarkeit einschränkt.

Ogleich hierzu keine Hypothese formuliert wurde, soll dennoch die durchschnittliche Ausprägung der Arbeitszufriedenheit in den Extremgruppen untersucht werden. Der Mittelwertvergleich zeigt, dass Kollektivisten mit einer durchschnittlichen Ausprägung von 4.25 (T = -6.472) eindeutig ($p = .000$) zufriedener sind als Individualisten (M = 3.70, T = -6.459). Auch das Ergebnis der Korrelationsanalyse belegt einen positiven Zusammenhang der sozialen Orientierung von $r = .31$ ($p = .000$) mit dem Wohlbefinden. Demnach gilt: Je stärker kollektivistisch und je weniger individualistisch die soziale Orientierung geprägt ist, desto höher ist die Zufriedenheit.

8.4.3.2 Entstehungsbedingungen von Identifikation, Bindung und Arbeitszufriedenheit bei Kollektivisten und Individualisten

In Abschnitt 6.1.4 wurden Hypothesen zu den Antezedenzen der organisationalen Identifikation, dem affektiven Organisations-Commitment und der Arbeitszufriedenheit formuliert. Zentral ist die Annahme, dass sich diese in Abhängigkeit von der Prägung der sozialen Orientierung unterscheiden, was anhand von Regressionsanalysen überprüft werden soll. Regressionsanalysen (lat.: *regressio* = *das Zurückführen, Rückgang*) messen einseitig gerichtete, statistische Abhängigkeiten zwischen der zu erklärenden Variable (*Regressand*) und

bestimmten Wirkvariablen (*Regressoren*) mit Hilfe geeigneter Modelle und Maßzahlen (vgl. Bortz & Döring, 2002).

Da in der vorliegenden Arbeit die Unterschiede zwischen Kollektivisten und Individualisten interessieren, werden für die Regressionsanalysen die Daten der beiden Extremgruppen herangezogen. Für beide Gruppen werden separate Analysen durchgeführt. Nachfolgend werden, hypothesengeleitet, zunächst die Prädiktoren der organisationalen Identifikation und Bindung sowie der Arbeitszufriedenheit untersucht.

Da die hier betrachteten Variablen in beiden Extremgruppen hoch miteinander korreliert sind (vgl. 8.4.1.2), treten bei Verwendung der Einschlussmethode teilweise gravierende Suppressoreffekte auf. Da zur Überprüfung der Hypothese eine differenzierte Abbildung der Prädiktoren unabdingbar ist, wird hier die schrittweise Regressionsanalyse angewandt.

Anders als bei der Einschlussmethode werden die Prädiktoren nicht gleichzeitig betrachtet, sondern nach Größe ihrer Erklärungskraft in das Modell aufgenommen. Diese orientiert sich an den Ergebnissen der bivariaten Korrelation. Der jeweilige Effekt der einzeln überprüften Variablen wird schrittweise herausgefiltert und angezeigt, wodurch die um die Interkorrelation „bereinigte“ Erklärungskraft der einzelnen Prädiktoren angezeigt werden kann. Schlussendlich wird das Modell mit der höchsten Varianzaufklärung an der abhängigen Variablen ausgewählt.

8.4.3.2.1 Entstehungsbedingungen organisationaler Identifikation und Bindung von Kollektivisten und Individualisten

Die Hypothese H5 erwartet für Individualisten die Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten als hoch bedeutsam für die Qualität der organisationalen Identifikation und emotionalen Bindung. In Hypothese H6 wird für Kollektivisten, neben den Merkmalen der Arbeitstätigkeit und der Organisation, ein signifikanter Einfluss des sozialen Klimas angenommen.

Als psychologische Prädiktoren der untersuchten Konstrukte werden die Variablen Handlungsspielraum, Vielseitigkeit und Ganzheitlichkeit (= Merkmale der Arbeitstätigkeit), Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie Informations- und Mitsprachemöglichkeiten (= Merkmale der Organisation), Rückmeldung und die soziale Rückendeckung (= soziales Klima) in die Analyse aufgenommen.

Darstellung der Ergebnisse

Tab. 34: Einfache Regressionen von affektivem Organisations-Commitment auf die Merkmale der Organisation, Arbeitstätigkeit und des sozialen Klimas bei Kollektivisten und Individualisten

	Nicht.stand. Koeff.		Stand. Koeff.	T	Signifikanz
	B	S.E.	Beta		
Extremgruppe Kollektivisten (N = 153; korr. R² = .28)					
Information & Mitsprache	.246	.079	.259	3.132	.002
Karriere & Weiterbildung	.226	.074	.242	3.036	.003
Vielseitigkeit	.211	.081	.197	2.592	.011
Extremgruppe Individualisten (N = 150; korr. R² = .27)					
Vielseitigkeit	.288	.057	.390	5.061	.000
Karriere & Weiterbildg.	.198	.069	.221	2.863	.005

Der Tabelle sind die Ergebnisse der Regressionsanalyse zu den Entstehungsbedingungen des affektiven Organisations-Commitments zu entnehmen. Anders als angenommen, werden in beiden Extremgruppen die Möglichkeiten der Karriere und Weiterbildung sowie die Vielseitigkeit der Arbeitstätigkeit als stärkste Prädiktoren des affektiven Organisations-Commitments belegt.

Bei den Kollektivisten wird darüber hinaus den Möglichkeiten der Information und Mitsprache eine signifikante Vorhersagekraft bescheinigt. Diesen Ergebnissen zufolge sind sich Individualisten und Kollektivisten in Hinblick auf die Entstehung des affektiven Organisations-Commitments grundsätzlich ähnlicher als vermutet.

Das Gewicht der Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten fällt in beiden Gruppen unerwartet hoch aus. Sowohl Kollektivisten als auch Individualisten fühlen sich offenbar in besonderem Maße über die Möglichkeiten der persönlichen Weiterentwicklung und Karriere an das Unternehmen gebunden. Dem sozialen Klima kommt - anders als angenommen - auch bei Kollektivisten keine signifikante Wirkung auf die affektive Bindung an die Organisation zu. Die Hypothesen H5 und H6 sind somit zu verwerfen.

Darstellung der Ergebnisse

Tab. 35: Einfache Regressionen von organisationaler Identifikation auf die Merkmale der Organisation, Arbeitstätigkeit und des sozialen Klimas bei Kollektivisten und Individualisten

	Nicht.stand. Koeff.		Stand. Koeff.	T	Signifikanz
	B	S.E.	Beta		
Extremgruppe Kollektivisten (N = 153; korr. R² = .25)					
Karriere & Weiterbildung	.279	.062	.254	4.484	.000
Rückmeldung	.242	.081	.236	2.993	.003
Extremgruppe Individualisten (N = 150; korr. R² = .14)					
Vielseitigkeit	.286	.084	.269	3.391	.001
Karriere & Weiterbildg.	.203	.074	.218	2.750	.007

Anders verhält es sich in Hinblick auf die organisationale Identifikation. Bei Kollektivisten wird neben den Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten erwartungskonform eine signifikante Vorhersagewirkung für das Ausmaß der Rückmeldung durch Vorgesetzte und Kollegen, als Merkmal des sozialen Klimas, belegt.

Bei den Individualisten erweist sich, neben den Möglichkeiten der Karriere und Weiterbildung, die Vielseitigkeit als weiterer Prädiktor der Identifikation. Auffallend ist, dass der aufgeklärte Varianzanteil der Identifikation durch die beiden Variablen mit 14% eher niedrig ausfällt.

Darstellung der Ergebnisse

Tab. 36: Bivariate Korrelationsanalyse

		Soziale Orientierung:			
		<i>Stärker Kollektivistisch und weniger individualistisch</i>		<i>Stärker individualistisch und weniger kollektivistisch</i>	
		OID	ACO	OID	ACO
Ansehen der Organisation	Produkt-Moment-Korrelation	.34(**)	.29(**)	.34(**)	.29(**)
	Signifikanz (1-seitig)	.000	.001	.000	.001
	N	151	151	151	151
Alter	Produkt-Moment-Korrelation	.24(**)	.25(**)	.07	-.05
	Signifikanz (1-seitig)	.003	.002	.37	.57
	N	153	153	148	148
Dauer Organis.-zugehörigkeit	Produkt-Moment-Korrelation	.24(**)	.24(**)	.11	.02
	Signifikanz (1-seitig)	.003	.003	.19	.98
	N	153	153	148	148

** $p < .01$

Interessanterweise korreliert das Ansehen des Unternehmens in beiden Extremgruppen hoch positiv mit dem Ausmaß der organisationalen Identifikation (OID) und affektiven Bindung (ACO). Anders als bei den Individualisten, können bei den Kollektivisten auch positive Korrelationen mit dem Alter und der Dauer der Betriebszugehörigkeit belegt werden. Demzufolge nehmen emotionale Bindung und Identifikation bei Kollektivisten mit steigendem Alter und der Dauer der Organisationszugehörigkeit zu, während dies bei Individualisten nicht der Fall ist.

8.4.3.2.2 Entstehungsbedingungen von Arbeitszufriedenheit bei Kollektivisten und Individualisten

In Abschnitt 6.1.4.2 wurden Überlegungen zu den Entstehungsbedingungen der Arbeitszufriedenheit angestellt. Diese sollten sich in Abhängigkeit von der Prägung der sozialen Orientierung unterscheiden. Während für Kollektivisten, neben den Merkmalen der Arbeitstätigkeit, die Beziehung zu Vorgesetzten und Kollegen als wichtiger Prädiktor der Arbeitszufriedenheit erschien (vgl. H7), sollte sich bei Individualisten eine besondere Beziehung des Konstrukts mit den Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten zeigen (vgl. H8).

Tab. 37: Einfache Regressionen von Arbeitszufriedenheit auf die Merkmale der Organisation, Arbeitstätigkeit und des sozialen Klimas bei Individualisten (N = 150; korrigiertes $R^2 = .40^*$)

	Nicht stand.		Stand.	T	Signifikanz
	Koeffi.		Koeffi.		
	B	S.E.	Beta		
Vielseitigkeit	.231	.077	.222	2.977	.003
Soziale Rückendeckung	.181	.073	.194	24731	.015
Handlungsspielraum	.158	.072	.162	2.200	.029

* Wiedergegeben sind lediglich signifikante Prädiktoren der Arbeitszufriedenheit in der Extremgruppe der Individualisten

Bei den Individualisten erweist sich, anders als erwartet, neben der Vielseitigkeit, der Arbeitstätigkeit und dem Handlungsspielraum, die soziale Rückendeckung als stärkster Prädiktor der Arbeitszufriedenheit. Den Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten kommt den Ergebnissen entsprechend keine signifikante Vorhersagekraft zu.

Interessant ist der vorgefundene Erklärungsanteil der Vielseitigkeit sowohl auf das affektive Organisations-Commitment als auch auf die Arbeitszufriedenheit. Angesichts des vielfach berichteten, hoch positiven Zusammenhangs von Arbeitszufriedenheit und affektivem Commitment (vgl. Kap. 4.2), überrascht die Überschneidung ihrer Prädiktorvariablen allerdings nicht.

Darstellung der Ergebnisse

Tab. 38: Einfache Regressionen von Arbeitszufriedenheit auf die Merkmale der Organisation, Arbeitstätigkeit und des sozialen Klimas bei Kollektivisten (N = 153; korrigiertes $R^2 = .45^*$)

	Nicht stand.Koeff.		Stand. Koeff.	T	Signifikanz
	B	S.E.	Beta		
Vielseitigkeit	.309	.061	.373	5.101	.000
Soziale Rückendeckung	.231	.064	.268	3.635	.000
Karriere & Weiterbildg.	.129	.047	.191	2.728	.007

* Wiedergegeben sind lediglich signifikante Prädiktoren der Arbeitszufriedenheit in der Extremgruppe der Kollektivisten

Für die Extremgruppe der Kollektivisten weist die Regressionsanalyse, neben der Vielseitigkeit der Arbeitstätigkeit, erwartungskonform die soziale Rückendeckung als stärksten Prädiktor der Arbeitszufriedenheit nach. Das Ausmaß der Arbeitszufriedenheit hängt - abgesehen von den Merkmalen der Arbeitstätigkeit - besonders stark von der Qualität des sozialen Klimas ab. Darüber hinaus kann eine besondere Vorhersagekraft der Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten bestätigt werden.

Als zentraler Befund bleibt an dieser Stelle festzuhalten, dass sich Kollektivisten und Individualisten hinsichtlich der Entstehungsbedingungen von Arbeitszufriedenheit weniger voneinander zu unterscheiden scheinen als angenommen.

8.4.4 Bindungsfokus 2: Team-Identifikation und -Commitment

In den nachfolgenden Abschnitten werden Ausprägung, Entstehungsbedingungen und Effekte von Team-Identifikation und -Commitment in beiden Extremgruppen untersucht und miteinander verglichen. Die Systematik folgt der des vorangegangenen Abschnitts zur organisationalen Identifikation und Bindung.

8.4.4.1 Ausprägung der Team-Identifikation und -Bindung bei Kollektivisten und Individualisten

Im Hypothesenteil wurde ein besonderer Zusammenhang der kollektivistischen Orientierung mit der Qualität von Team-Identifikation und -Commitment angenommen: Je stärker kollektivistisch die soziale Orientierung geprägt ist und je weniger individualistisch, desto höher sollte die Identifikation mit und Bindung an die Arbeitsgruppe sein (H10). Den Hintergrund bildet das angenommen starke Bedürfnis nach der Ableitung sozialer Identität von Gruppen-

Darstellung der Ergebnisse

zugehörigkeiten (vgl. 2.3.7). Das Ausmaß von Team-Identifikation und -Commitment könnte insofern höher ausfallen als die organisationale Identifikation und Bindung, als die Interaktion zwischen Arbeitsgruppe und Mitarbeiter im Vergleich mit der Organisation wesentlich konkreter und direkter ist (Mael & Ashforth, 1989).

Im Folgenden wird zunächst eine Zusammenhanganalyse der sozialen Orientierung mit der Team-Identifikation und dem Team-Commitment durchgeführt sowie ein Vergleich ihrer durchschnittlichen Ausprägung in den Extremgruppen.

Anschließend werden die Entstehungsbedingungen der Konstrukte in den Gruppen verglichen. Bei Mitarbeitern mit stärker kollektivistischer und weniger individualistischer Orientierung wurde die Qualität der Beziehung zu Vorgesetzten und Kollegen (= soziales Klima) als primärer Prädiktor erwartet (H11). Bei Mitarbeitern mit stärker individualistischer und weniger kollektivistischer Orientierung wurde, ausgehend von einer eher instrumentellen Natur der Beziehung zur Arbeitsgruppe, auch ein Zusammenhang mit den Merkmalen der Arbeitstätigkeit vermutet (H12). Die nachfolgende Tabelle dokumentiert die Ergebnisse der bivariaten Korrelationsanalyse zum Zusammenhang der sozialen Orientierung mit der Team-Identifikation und dem Team-Commitment.

Tab. 39: Bivariate Korrelation: soziale Orientierung und Team-Identifikation sowie Team-Commitment

		Soziale Orientierung
Team-Commitment (TCO)	Produkt-Moment-Korrelation	.41(**)
	Signifikanz (1-seitig)	.000
	N	496
Team-Identifikation (TID)	Produkt-Moment-Korrelation	.43(**)
	Signifikanz (1-seitig)	.000
	N	496

** $p < .01$.

Den abgebildeten Befunden sind positive Korrelationen der sozialen Orientierung mit der Team-Identifikation und dem Team-Commitment zu entnehmen. Demnach nimmt die

Darstellung der Ergebnisse

Identifikation mit und Bindung an die Arbeitsgruppe zu, je stärker kollektivistisch und gleichzeitig weniger individualistisch die soziale Orientierung geprägt ist.

Auch der Vergleich der Mittelwerte zeigt, dass die Identifikation und affektive Bindung an die Arbeitsgruppe von Kollektivisten signifikant stärker ausgeprägt ist als die von Individualisten ($p < .001$). Somit ist die in Abschnitt 6 formulierte Hypothese H10 beizubehalten.

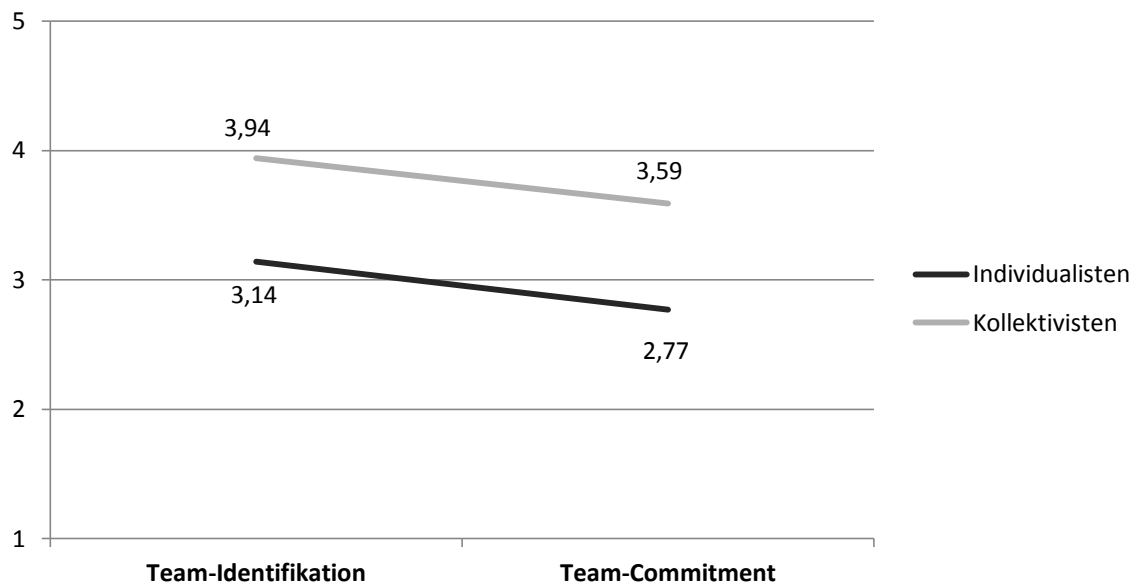


Abb. 22: Durchschnittliche Ausprägung von Team-Identifikation und Team-Commitment in den Extremgruppen „Kollektivisten“ und „Individualisten“

Die Identifikation mit der Arbeitsgruppe fällt in beiden Gruppen signifikant höher aus als das Team-Commitment ($p < .01$). Dieser Sachverhalt könnte darauf zurückzuführen sein, dass die Werte anhand verschiedener Skalen erhoben wurden, womit ihre direkte Vergleichbarkeit eingeschränkt ist. Womöglich waren die Items zur Identifikation verständlicher als die Items zum Commitment.

Obgleich die Identifikation mit der Arbeitsgruppe stärker ausgeprägt ist als die Identifikation mit dem Unternehmen, fällt das affektive Organisations-Commitment dennoch eindeutig höher aus ($p < .01$). Allerdings erscheint die Beziehung zu Organisation und Arbeitsgruppe für Kollektivisten diesen Ergebnissen zufolge ähnlich bedeutsam. Die Überlegung, dass die Identifikation mit der Arbeitsgruppe gegenüber der Bindung an und Identifikation mit der Organisation überwiegt, wird nicht bestätigt.

Bei den Individualisten ist die affektive Bindung an die Arbeitsgruppe hingegen erwartungskonform signifikant geringer ausgeprägt als das kalkulatorische Organisations-Commitment ($M = 3.85$; $p < .01$) und das affektive Organisations-Commitment ($M = 3.71$; $p < .01$). Auch das Karriere-Commitment kommt mit einem Mittelwert von 3.33 ein deutlich höherer Stellenwert zu als die Beziehung zur Arbeitsgruppe.

8.4.4.2 Entstehungsbedingungen von Team-Identifikation und Bindung bei Kollektivistern und Individualisten

Für die Bindung an bzw. Identifikation mit der Arbeitsgruppe wurde in Abschnitt 6.2.2 sowohl für Kollektivistern als auch für Individualisten das soziale Klima fokusgebunden als wichtigster Prädiktor erwartet (H11, H12). Dabei wurden allerdings die Gründe als verschieden angenommen.

Während bei Kollektivistern die Bedeutung des sozialen Klimas primär von dem Bedürfnis nach Zugehörigkeit und sozialer Integration geprägt sein sollte, wurde bei Individualisten angenommen, das Ausmaß der Rückmeldungen und Unterstützung (= soziale Rückendeckung) durch Kollegen und Vorgesetzte könne bei der Erledigung eigener Aufgaben helfen. Die erfolgreiche Aufgabenerledigung und damit verbundene Erfolgserlebnisse sollten positiv auf das Selbstwertgefühl von Individualisten wirken und könnten diese dadurch auf spezifische Weise an die Arbeitsgruppe binden.

Nachfolgend werden zunächst die Entstehungsbedingungen des Team-Commitments mit Hilfe von Regressionsanalysen untersucht, anschließend die der Team-Identifikation.

Tab. 40: Einfache Regressionen von Team-Commitment auf die Merkmale der Organisation, Arbeitstätigkeit und des sozialen Klimas bei Kollektivistern und Individualisten

	Nicht stand. Koeff.		Stand. Koeff.	T	Signifikanz
	B	S.E.	Beta		
Extremgruppe Kollektivistern (N = 153; korr. R² = .23)					
Soziale					
Rückendeckung	.402	.089	.369	4.516	.000
Rückmeldung	.212	.091	.191	2.339	.021
Extremgruppe Individualisten (N = 150; korr. R² = .18)					
Soziale					
Rückendeckung	.387	.067	.430	5.799	.000

Die Befunde der Regressionsanalysen belegen in beiden Gruppen die soziale Rückendeckung, d.h. das Ausmaß der Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen, als Prädiktor des Team-Commitments. Bei den Kollektivistern wird darüber hinaus eine eindeutige Vorhersagewirkung der Rückmeldungen zur Arbeitstätigkeit durch Kollegen und Vorgesetzte auf das Konstrukt belegt. Der Anteil an der Varianzaufklärung des Team-Commitments fällt bei den Kollektivistern mit 23% höher aus als bei den Individualisten (18%).

Darstellung der Ergebnisse

Tab. 41: Einfache Regressionen von Team-Identifikation auf die Merkmale der Organisation, Arbeitstätigkeit und dem sozialen Klima bei Kollektivisten und Individualisten

	Nicht stand.		Stand.	T	Signifikanz
	Koeff.		Koeff.		
	B	S.E.	Beta		
Extremgruppe Kollektivisten (N = 153; korr. R² = .15)					
Rückmeldung	.251	.081	.257	3.007	.002
Karriere & Weiterbildung.	.163	.063	.217	2.597	.010
Extremgruppe Individualisten (N = 150; korr. R² = .07)					
Soziale Rückendeckung	.24	.071	.270	3.415	.001

Bei der Regressionsanalyse zur Team-Identifikation erweist sich bei den Individualisten erneut die soziale Rückendeckung als signifikanter Prädiktor, wenngleich der Varianzanteil an der aufzuklärenden Variablen mit 7% denkbar niedrig ausfällt. Bei den Kollektivisten wird für die Rückmeldung durch Vorgesetzte und Kollegen ein deutlicher Zusammenhang mit der Identifikation bestätigt. Darüber hinaus wird eine signifikante Vorhersagekraft der Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten belegt. Gemeinsam leisten die beiden Prädiktoren in dieser Gruppe einen Aufklärungsanteil von 17% an der Varianz der Team-Identifikation.

Da für die Arbeitsplatzmerkmale, anders als vermutet, bei Individualisten keine signifikante Regressorwirkung nachgewiesen werden kann, ist die Hypothese H12 zu verwerfen. Die für Kollektivisten formulierte Hypothese H11 zur besonderen Vorhersagekraft des sozialen Klimas auf die emotionale Bindung und Identifikation mit der Arbeitsgruppe, kann hingegen beibehalten werden.

8.4.5 Bindungsfokus 3: Karriere-Commitment

In Abschnitt 6.3 wurde ein besonderer Zusammenhang der sozialen Orientierung mit dem Karriere-Commitment erwartet: Dieses sollte bei Mitarbeitern mit stärker individualistischer Orientierung signifikant höher ausgeprägt sein als bei Mitarbeitern mit weniger individualistischer Orientierung.

Darüber hinaus wird explorativ untersucht, ob die Entstehungsbedingungen des Konstrukts in den Gruppen variieren. In den nachfolgenden beiden Abschnitten werden die formulierten Hypothesen mit Hilfe von Korrelationsanalysen, Mittelwertvergleichen und Regressionsanalysen überprüft.

8.4.5.1 Ausprägung des Karriere-Commitments bei Kollektivisten und Individualisten

Ausgehend von der erhöhten Bedeutsamkeit persönlich erreichter Erfolge und Leistungen, sollten sich Individualisten in stärkerem Maße mit ihrer persönlichen Karriere verbunden fühlen als Kollektivisten (vgl. 2.8.2). Daher wurde eine positive Beziehung des Karriere-Commitments mit einer stärker individualistisch geprägten und weniger kollektivistisch geprägten sozialen Orientierung erwartet (vgl. H14), die sich als negativer Zusammenhang des Konstrukts mit der unidimensional erhobenen sozialen Orientierung abbilden sollte.

Tab. 42: Bivariate Korrelation der sozialen Orientierung mit dem Karriere-Commitment

		Soziale Orientierung
Karriere-Commitment (KarrCO)	Produkt-Moment-Korrelation	.18(**)
	Signifikanz (1-seitig)	.000
	N	494

** $p < .01$

Tatsächlich belegt das Ergebnis der Korrelationsanalyse die Beziehung zwischen der sozialen Orientierung und dem Karriere-Commitment als positiv. Demzufolge gilt anders als erwartet, dass je stärker kollektivistisch und je weniger individualistisch die soziale Orientierung geprägt ist, desto bedeutsamer ist die persönliche Karriere. Auch die Ausprägung der Mittelwerte zeigt, dass das Karriere-Commitment bei Kollektivisten mit 3.65 signifikant ($p = .001$; $T = -.3487$) höher ausfällt als bei Individualisten ($M = 3.33$). Somit ist Hypothese H14 zu verwerfen.

Tab. 43: Durchschnittliche Ausprägung der Foci und Dimensionen von Identifikation und Commitment bei Individualisten und Kollektivist

	Individualisten	Kollektivist
Organisationale Identifikation	3.12	3.56
Affektives Organisations-Commitment	3.71	4.26
Kalkulatorisches Organisations-Commitment	3.85	3.58
Team-Identifikation	3.14	3.94
Team-Commitment	2.77	3.59
Karriere-Commitment	3.33	3.65

Die Tabelle bildet die Ausprägung der erhobenen Foci und Dimensionen von Identifikation und Commitment im Überblick ab. Es wird ersichtlich, dass das Karriere-Commitment bei den Individualisten signifikant niedriger ($p < .01$) ausgeprägt ist als das kalkulatorische und affektive Organisations-Commitment. Einzig die Identifikation mit der Arbeitsgruppe und das Team-Commitment fallen niedriger aus als das Karriere-Commitment. Diesem kommt also bei Individualisten ein geringerer Stellenwert zu als erwartet.

Bei den Kollektivist ist das Karriere-Commitment ebenfalls deutlich schwächer ausgeprägt als die Identifikation und Bindung an das Unternehmen sowie die Identifikation mit der Arbeitsgruppe ($p < .01$).

8.4.5.2 Entstehungsbedingungen des Karriere-Commitments bei Kollektivist und Individualisten

Den oben zitierten Befunden in der Literatur folgend, sollte das Karriere-Commitment in besonderem Maße mit den Arbeits- und Organisationsmerkmalen korrelieren (z.B. Ellemers et al., 1998; Riketta & van Dick, 2004). Diese wurden für die Karrierebindung von Kollektivist und Individualisten als gleichermaßen bedeutsam angenommen, weshalb keine Unterschiedshypothesen zu den Prädiktoren des Karriere-Commitments formuliert wurden. Dennoch soll dieses nachfolgend für beide Extremgruppen mit Hilfe von Regressionsanalysen explorativ auf seine konkreten Entstehungsbedingungen hin untersucht werden.

Darstellung der Ergebnisse

Tab. 44: Einfache Regressionen von Karriere-Commitment auf die Merkmale der Organisation, Arbeitstätigkeit und dem sozialen Klima bei Kollektivisten und Individualisten

	Nicht		Stand.	T	Signifikanz
	stand.Koeff.		Koeff.		
	B	S.E.	Beta		
Extremgruppe Kollektivisten (N = 154; korr. R² = .07)					
Rückmeldung	.298	.081	.288	3.689	.000
Extremgruppe Individualisten (N = 151; korr. R² = .06)					
Vielseitigkeit	.282	.084	.266	3.350	.001

Die Tabelle belegt bei Kollektivisten einzig für das Ausmaß der Rückmeldung durch Vorgesetzte und Kollegen zur Qualität der Arbeit eine signifikante Prädiktorwirkung auf das Karriere-Commitment.

Bei den Individualisten wird einzig ein Zusammenhang mit der Vielseitigkeit der Arbeitstätigkeit bestätigt. Allerdings fällt der Anteil der aufzuklärenden Varianz des Karriere-Commitments in beiden Gruppen mit 6% bzw. 7% sehr niedrig aus.

Vor dem Hintergrund dieser geringen Varianzaufklärung des Karriere-Commitments durch die vorgefundenen Prädiktoren, erscheint die Frage nach generellen Zusammenhängen des Karriere-Commitments mit den erhobenen Umfeldvariablen interessant.

Darstellung der Ergebnisse

Tab. 45: Bivariate Korrelation: Merkmale des Umfelds (Arbeitstätigkeit, Organisation, soziales Klima) und Karriere-Commitment - für beide Extremgruppen

		Karriere-Commitment	
		Individualisten	Kollektivisten
Vielseitigkeit	Produkt-Moment-Korrelation	.27(**)	.19(*)
	Signifikanz (1-seitig)	.001	.022
	N	150	154
Rückmeldung	Produkt-Moment-Korrelation	.23(**)	.29(**)
	Signifikanz (1-seitig)	.005	.000
	N	150	154
Information und Mitsprache	Produkt-Moment-Korrelation	.17(*)	.26(**)
	Signifikanz (1-seitig)	.041	.001
	N	151	496
Soziale Rückendeckung	Produkt-Moment-Korrelation	.19(*)	.14
	Signifikanz (1-seitig)	.020	.078
	N	150	153
Karriere und Weiterbildung	Produkt-Moment-Korrelation	.14	.22(**)
	Signifikanz (1-seitig)	.08	.008
	N	150	154

** $p < .01$; * $p < .05$

Die Korrelationstabelle zeigt in beiden Gruppen positive Zusammenhänge des Karriere-Commitments mit der Vielseitigkeit der Arbeitstätigkeit, den Möglichkeiten der Information und Mitsprache und der Rückmeldung durch Vorgesetzte und Kollegen.

Die soziale Rückendeckung, d.h. das Ausmaß der Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen, steht dagegen nur bei Individualisten in signifikantem Zusammenhang mit dem

Karriere-Commitment. Demgegenüber hängen die Möglichkeiten der Karriere und Weiterbildung nur bei Kollektivisten eindeutig mit der Karrierebindung zusammen.

8.5 Analyse der Effekte von Organisations-, Team- und Karrierebindung

In einem ersten Schritt wird der Zusammenhang der sozialen Orientierung mit den erhobenen Verhaltensvariablen sowie ihre konkrete Ausprägung in beiden Extremgruppen betrachtet. Anhand der Analysebefunde soll überprüft werden, ob Kollektivisten und Individualisten grundsätzlich verschiedene Verhaltenstendenzen aufweisen.

Im nächsten Schritt wird die im Modell skizzierte Annahme untersucht, dass die hier betrachteten Foci der Identifikation und Bindung (Organisation, Arbeitsgruppe, Karriere) in besonderem Zusammenhang mit dem arbeitsbezogenen Verhalten und der Hilfsbereitschaft stehen.

8.5.1 Ausprägung von OCB, gefordertem Arbeitsverhalten und selbsteingeschätzter Arbeitsleistung bei Kollektivisten und Individualisten

Ausgehend von der angenommen hohen Bedeutung sozialer Zugehörigkeit für Kollektivisten, wurde in Hypothese H13 ein positiver Zusammenhang der sozialen Orientierung mit der Hilfsbereitschaft erwartet: Je stärker kollektivistisch bzw. weniger individualistisch die soziale Orientierung geprägt ist, desto höher sollte die Hilfsbereitschaft ausfallen. Bei Individualisten sollten Eigeninitiative, selbsteingeschätzte Arbeitsleistung und gefordertes Arbeitsverhalten signifikant höher ausfallen als die Hilfsbereitschaft, da das Verhalten von Individualisten stärker auf das Erreichen von persönlichen Leistungen und Erfolgen ausgerichtet sein könnte (vgl. 1.6.2). Zur Überprüfung dieser Überlegungen wurden Korrelationsanalysen und Mittelwertvergleiche durchgeführt.

Die nachfolgende Tabelle bildet das Ergebnis der Korrelationsanalyse zum Zusammenhang der sozialen Orientierung mit den erhobenen Verhaltensvariablen auf Datengrundlage der Gesamtstichprobe ab.

Darstellung der Ergebnisse

Tab. 46: Bivariate Korrelationsanalyse erhobene Verhaltensweisen und soziale Orientierung
(Daten Gesamtstichprobe)

		Soziale Orientierung
Hilfsbereitschaft	Produkt-Moment-Korrelation	.39(**)
	Signifikanz (1-seitig)	.000
	N	495
Eigeninitiative	Produkt-Moment-Korrelation	.19(**)
	Signifikanz (1-seitig)	.000
	N	495
Gefordertes Arbeitsverhalten	Produkt-Moment-Korrelation	.16(**)
	Signifikanz (1-seitig)	.000
	N	494
Selbstein- geschätzte Arbeitsleistung	Produkt-Moment-Korrelation	.03
	Signifikanz (1-seitig)	284
	N	492

** $p < .01$

Da hohe und positive Korrelationswerte als Zusammenhang der abhängigen Variablen mit einer eher kollektivistisch und gleichzeitig weniger individualistisch geprägten sozialen Orientierung zu interpretieren sind, fallen Hilfsbereitschaft, Eigeninitiative und gefordertes Arbeitsverhalten den Befunden zufolge umso höher aus, je kollektivistischer die soziale Orientierung geprägt ist.

Die einzige Ausnahme bildet die Variable zur selbsteingeschätzten Arbeitsleistung: Anders als in Abschnitt 7.2.6.4 überlegt, liegt kein signifikant negativer Zusammenhang mit der sozialen Orientierung vor ($p > .05$), was auf eine besondere Beziehung der selbsteingeschätzten Arbeitsleistung mit einer stärker individualistisch geprägten sozialen Orientierung hindeuten würde.

Darstellung der Ergebnisse

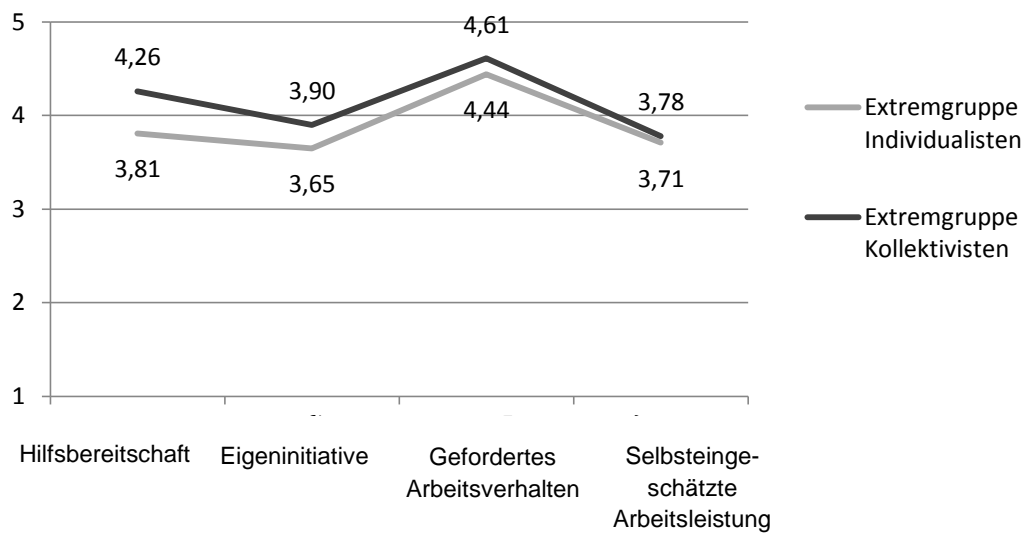


Abb. 23: Durchschnittliche Ausprägung des arbeitsbezogenen Engagements und der Hilfsbereitschaft in den Extremgruppen „Kollektivisten“ und „Individualisten“

Die Grafik bildet die durchschnittlichen Ausprägungen des arbeitsbezogenen Verhaltens und der Hilfsbereitschaft in den beiden Extremgruppen ab. Zunächst fällt auf, dass diese in beiden Gruppen im oberen Bereich des Antwortspektrums liegen. In Hinblick auf das Ausmaß der selbsteingeschätzten Arbeitsleistung unterscheiden sich Kollektivisten und Individualisten nicht signifikant ($p > .05$, $T = -.736$). Anders verhält es sich bei den Durchschnittswerten von Hilfsbereitschaft, Eigeninitiative und gefordertem Arbeitsverhalten: Diese fallen bei kollektivistisch orientierten Mitarbeitern signifikant höher aus ($p < .01$).

Für die Hypothesenprüfung ist nun aber die Ausprägung der erhobenen Verhaltensvariablen innerhalb der Gruppen von Interesse: Bei Individualisten sollte das geforderte Arbeitsverhalten und die Eigeninitiative höher ausfallen als die Hilfsbereitschaft.

Augenfällig ist, dass das Ausmaß des geforderten Arbeitsverhaltens in beiden Gruppen signifikant ($p < .01$) höher erscheint als die Hilfsbereitschaft, Eigeninitiative und selbsteingeschätzte Arbeitsleistung.

In der Extremgruppe der Kollektivisten folgt auf das geforderte Arbeitsverhalten die Hilfsbereitschaft ($T = 123.4$; $p < .01$) und danach die Eigeninitiative ($T = 91.3$; $p < .01$). Die selbsteingeschätzte Arbeitsleistung ist signifikant niedriger ausgeprägt ($T = 54.4$; $p < .01$).

In der Extremgruppe der Individualisten fällt überraschenderweise nach dem geforderten Arbeitsverhalten ebenfalls die Hilfsbereitschaft am stärksten aus ($T = 87.2$; $p < .001$), gefolgt von der selbsteingeschätzten Arbeitsleistung ($T = 52.5$; $p < .001$) und schließlich der Eigeninitiative ($T = 82.9$; $p < .001$).

Diesen Befunden zufolge steigt die Hilfsbereitschaft mit kollektivistischer Orientierung an und ist signifikant höher ausgeprägt als bei Individualisten. Demgemäß kann an Hypothese H13 festgehalten werden. Hingegen ist die Überlegung, dass bei Individualisten das geforderte Arbeitsverhalten und die Eigeninitiative die Hilfsbereitschaft überwiegen, zu verwerfen.

8.5.2 Analyse der Prädiktoren von OCB, gefordertem Arbeitsverhalten und selbsteingeschätzter Arbeitsleistung bei Kollektivisten und Individualisten

Wie im Hypothesenteil (Kap. 6) erläutert, werden für die erhobenen Facetten des Verhaltens besondere Zusammenhänge mit dazu passenden Foci erwartet. Da sich die Bindungsvorlieben von Kollektivisten und Individualisten voneinander unterscheiden sollten, wurde für das arbeitsbezogene Verhalten in Abhängigkeit von der Prägung der sozialen Orientierung eine unterschiedliche Prädiktorwirkung der erhobenen Bindungsfoci unterstellt. Während das arbeitsbezogene Engagement bei Individualisten vor allem an das Karriere-Commitment gebunden sein sollte (H15), wird bei Kollektivisten eine stärkere Bindung an die dazu passenden Foci der organisationalen Identifikation und -Bindung angenommen: Eigeninitiative, gefordertes Arbeitsverhalten und die selbsteingeschätzte Arbeitsleistung sollten in hohem Maße von der organisationalen Identifikation und affektiven Organisations-Bindung beeinflusst werden (H9), während die Hilfsbereitschaft stärker mit der Identifikation und affektiven Bindung an die Arbeitsgruppe zusammenhängen könnte.

Für das kalkulatorische Organisations-Commitment wurden, den Befunden in der Literatur folgend, keine signifikanten Effekte auf das Verhalten angenommen.

Die verschiedenen Überlegungen wurden im Hypothesenteil in das Ausgangsmodell integriert und wie folgt skizziert:

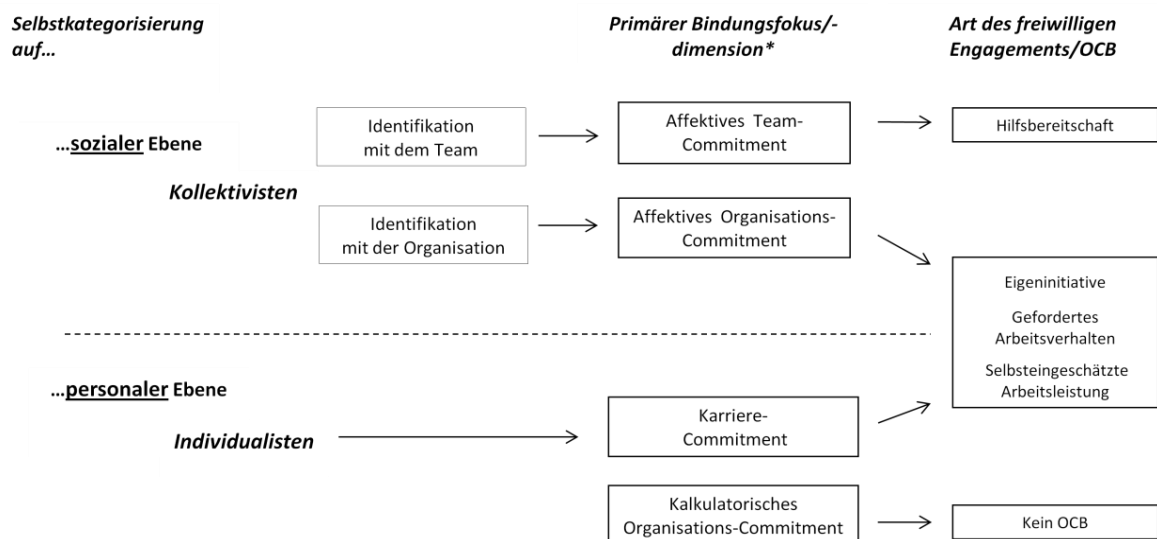


Abb. 24: Zentrales Untersuchungsmodell

Darstellung der Ergebnisse

Nachfolgend werden zunächst die Prädiktoren der Hilfsbereitschaft in beiden Gruppen untersucht. Dabei interessiert vor allem, ob die Befunde für eine besondere Verknüpfung der Hilfsbereitschaft mit dem Ausmaß der Identifikation und Bindung an die Arbeitsgruppe sprechen.

Tab. 47: Einfache Regressionen von Hilfsbereitschaft auf die organisationale Identifikation und Bindung (affektiv, kalkulatorisch), Identifikation und Bindung an die Arbeitsgruppe und Arbeitszufriedenheit bei Kollektivisten und Individualisten

	Nicht stand. Koeff.		Stand. Koeff.	T	Signifikanz
	B	S.E.	Beta		
Extremgruppe Kollektivisten (N = 154; korr. R² = .22)					
Karriere-Commitment	.106	.042	.191	2.545	.012
Team-Commitment	.112	.049	.218	2.298	.023
Identifikation mit der Arbeitsgruppe	.128	.057	.220	2.250	.026
Extremgruppe Individualisten (N = 151; korr. R² = .24)					
Team-Commitment	.178	.060	.263	2.960	.004
Identifikation mit dem Unternehmen	.124	.061	.193	2.032	.044
Karriere-Commitment	.105	.052	.162	2.019	.045

** Wiedergegeben sind lediglich signifikante Prädiktoren der Hilfsbereitschaft in den Extremgruppen*

Wie aus der Tabelle zu ersehen ist, fällt der Varianzanteil an der aufzuklärenden Variablen (Hilfsbereitschaft) in den Extremgruppen mit 22% bzw. 24% vergleichbar aus.

Die Befunde deuten tatsächlich auf einen Zusammenhang der Hilfsbereitschaft mit dem Team-Commitment (in beiden Extremgruppen) und der Team-Identifikation (bei Kollektivisten) hin. Darüber hinaus erweist sich allerdings auch das Karriere-Commitment in beiden Gruppen als signifikanter Prädiktor. Demzufolge scheinen Kollektivisten und Individualisten umso hilfsbereiter zu sein, je stärker sie sich mit ihrer Arbeitsgruppe emotional verbunden fühlen bzw. identifizieren und je höher ihre Karriereorientierung („Meine Karriere hat große persönliche Bedeutung für mich“) ist.

Darstellung der Ergebnisse

In der Gruppe der Individualisten wird darüber hinaus eine Vorhersagewirkung der organisationalen Identifikation belegt. Die Hilfsbereitschaft ist weniger eindeutig als vermutet an die Beziehung zur Arbeitsgruppe gebunden.

Tab. 48: Einfache Regressionen von Eigeninitiative auf die organisationale Identifikation und Bindung (affektiv, kalkulatorisch), Identifikation und Bindung an die Arbeitsgruppe und Arbeitszufriedenheit bei Kollektivisten und Individualisten

	Nicht stand. Koeff.		Stand. Koeff.	T	Signifikanz
	B	S.E.	Beta		
Extremgruppe Kollektivisten (N = 154; korr. R² = .31)					
Karriere-Commitment	.248	.050	.359	4.942	.000
Arbeitszufriedenheit	.160	.063	.200	2.542	.012
Identifikation mit dem Unternehmen	.128	.057	.186	2.250	.026
Extremgruppe Individualisten (N = 151; korr. R² = .29)					
Identifikation mit dem Unternehmen	.255	.052	.392	4.880	.000
Kalkulatorisches Organisations-Commitment	-.137	.047	-.211	-2.929	.004
Karriere-Commitment	.130	.052	.200	2.526	.013

** Wiedergegeben sind lediglich signifikante Prädiktoren der Eigeninitiative in den Extremgruppen*

Die Eigeninitiative von Kollektivisten wird erwartungskonform durch die organisationale Identifikation vorhergesagt (vgl. H9). Darüber hinaus wird aber auch eine positive Beziehung der abhängigen Variablen zum Karriere-Commitment und der Arbeitszufriedenheit belegt. Der Anteil der Varianzaufklärung an der Eigeninitiative beträgt 31%.

Bei den Individualisten wird, neben einer signifikant positiven Prädiktorwirkung der organisationalen Identifikation und des Karriere-Commitments, ein negativer Zusammenhang der Eigeninitiative mit dem kalkulatorischen Commitment belegt. Der Aufklärungsanteil an der Varianz der Eigeninitiative beträgt hier 29%.

Darstellung der Ergebnisse

Tab. 49: Einfache Regressionen der selbsteingeschätzten Arbeitsleistung auf die organisationale Identifikation und Bindung (affektiv, kalkulatorisch), Identifikation und Bindung an die Arbeitsgruppe und Arbeitszufriedenheit bei Kollektivisten und Individualisten

	Nicht stand. Koeff.		Stand. Koeff.	T	Signifikanz
	B	S.E.	Beta		
Extremgruppe Kollektivisten (N = 154; korr. R² = .04)					
Karriere-Commitment	.244	.088	.221	2.760	.007
Extremgruppe Individualisten (N = 151; korr. R² = .06)					
Karriere-Commitment	.275	.083	.263	3.321	.001

* Wiedergegeben sind lediglich signifikante Prädiktoren der selbsteingeschätzten Arbeitsleistung in den Extremgruppen

Bei der selbsteingeschätzten Arbeitsleistung erweist sich in beiden Gruppen das Karriere-Commitment als einzig signifikanter Prädiktor. Allerdings klärt das Konstrukt lediglich einen Varianzanteil von 4% bzw. 6% der selbsteingeschätzten Arbeitsleistung auf.

Darstellung der Ergebnisse

Tab. 50: Einfache Regressionen des geforderten Arbeitsverhaltens auf die organisationale Identifikation und Bindung (affektiv, kalkulatorisch), Identifikation und Bindung an die Arbeitsgruppe und Arbeitszufriedenheit bei Kollektivisten und Individualisten

	Nicht stand. Koeff.		Stand. Koeff.	T	Signifikanz
	B	S.E.	Beta		
Extremgruppe Kollektivisten (N = 154; korr. R² = .11)					
Karriere-Commitment	.105	.039	.213	2.680	.008
Arbeitszufriedenheit	.118	.045	.207	2.601	.010
Extremgruppe Individualisten (N = 151; korr. R² = .06)					
Karriere-Commitment	.135	.043	.249	3.131	.002

* Wiedergegeben sind lediglich signifikante Prädiktoren des geforderten Arbeitsverhaltens in den Extremgruppen

Bei dem geforderten Arbeitsverhalten kommt in beiden Gruppen erneut dem Karriere-Commitment eine gewichtige Vorhersagewirkung zu. Bei den Kollektivisten wird darüber hinaus eine signifikante Beziehung des geforderten Arbeitsverhaltens mit der Arbeitszufriedenheit belegt. Der Aufklärungsanteil an der Varianz des geforderten Arbeitsverhaltens fällt mit 11% bzw. 6% eher niedrig aus.

9 Modellprüfung

In den nachfolgenden Abschnitten werden die im Hypothesenteil skizzierten Modelle zu den Vermittlungswirkungen der organisationalen- und Team-Identifikation, des Organisations- und Team-Commitments sowie der Arbeitszufriedenheit untersucht. Zentral ist die Annahme, dass die Mediatorwirkung der Konstrukte zwischen den unabhängigen Variablen (Organisations-, Arbeitsplatzmerkmale, soziales Klima) und abhängigen Variablen (Verhalten) mit der Prägung der sozialen Orientierung variiert. Die Art der Vermittlung sollte davon abhängen, ob die soziale Orientierung stärker kollektivistisch oder stärker individualistisch geprägt ist.

Die Modelle können entweder mit Hilfe von Regressionsanalysen oder Strukturgleichungsmodellen untersucht werden, die sich bei der Testung von Mediationen nicht wesentlich voneinander unterscheiden (vgl. James, Mulaik & Brett, 2006). In Regressionsanalysen wird anhand von manifesten Variablen überprüft, wie gut eine abhängige Variable (AV) durch verschiedene, unabhängige Variablen (UV) vorhergesagt wird. In Strukturgleichungsmodellen können zusätzlich zu den manifesten Variablen auch latente Variablen eingeführt werden, die sich auf manifeste Variablen auswirken und es z.B. ermöglichen, konfirmatorische Faktorenanalysen durchzuführen. Darüber hinaus haben Strukturgleichungsanalysen generell den Vorteil, dass sie sich nicht auf einzelne Regressionsgleichungen beschränken, sondern ein ganzes System an Regressionsgleichungen simultan testen können (Nachtigall et al., 2003). Kausalbeziehungen können modelliert und Messfehler berücksichtigt werden. Besonders relevant werden Strukturgleichungsanalysen für die vorliegende Studie dadurch, dass z.B. einzelne Pfadgewichte mithilfe von Gruppenvergleichen auf signifikante Unterschiede hin untersucht werden können.

Strukturgleichungsmodelle werden in zwei Schritten getestet: Zunächst werden die Messmodelle zu den Konstrukten mit Hilfe konfirmatorischer Faktorenanalysen auf ihre Gültigkeit hin überprüft. Anschließend werden die theoretisch abgeleiteten, kausalen Beziehungen zwischen den latenten Konstrukten im Modell getestet. Die Basis der Berechnungen bilden in der vorliegenden Untersuchung die Daten der Extremgruppen, anhand derer die Modelle separat überprüft und auf Unterschiede hin untersucht werden.

Vorab ist allerdings die hohe Interkorrelation der unabhängigen Variablen zu beachten. Zwar deuten die Befunde der Kollinearitätsdiagnose auf kein Multikollinearitätsproblem hin (vgl. 8.2), allerdings kann die Interkorrelation der Prädiktorvariablen zu einer Verzerrung der Ergebnisse führen. Werden hoch interkorrelierte Variablen gemeinsam als Prädiktoren in ein Regressionsmodell aufgenommen, kann dies nach Kenny et al. (1998) einerseits den Zusammenhang zwischen den unabhängigen Variablen und dem Mediator, andererseits die Beziehung zwischen Mediator und abhängiger Variable beeinflussen. Wenn ein hoher Erklärungsanteil des Mediators auf mehrere interkorrelierte, unabhängige Variablen zurückzuführen ist, bleibt beim Mediator kaum Varianz zur Einflussnahme auf die abhängige Variable übrig. Um eine daraus resultierende Verzerrung der Ergebnisse zu vermeiden, werden die Modelle nachfolgend immer in zwei kleinere Einzelmodelle zerlegt und getestet.

Generell bietet diese Vorgehensweise die Möglichkeit, die in Abschnitt 6 skizzierten, komplexen Modelle durch die Einzelbetrachtung der Prädiktoren auf einfachere Dreiecksbeziehungen zu reduzieren:

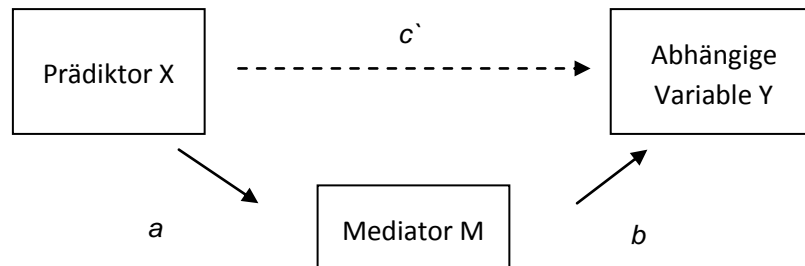


Abb. 25: Mediationsmodell

Der gestrichelte Pfeil zwischen Prädiktor und abhängiger Variable kennzeichnet den direkten Pfad oder *Effekt*, die durchgezogenen Pfeile den indirekten Effekt. Indirekte Effekte beschreiben den Vermittlungseinfluss des Mediators auf die Beziehung zwischen Prädiktor und abhängiger Variable. Die Berechnung des indirekten Effekts erfolgt anhand der Multiplikation der Pfadkoeffizienten der Einzelbeziehungen (vgl. Shrout & Bolger, 2002):

$$a (\text{Prädiktor X} \rightarrow \text{Mediator M}) * b (\text{Mediator M} \rightarrow \text{Kriterium Y}) = \text{indirekter Effekt.}$$

Zur Berechnung des sogenannten totalen Effekts wird der direkte Effekt mit sämtlichen indirekten Effekten addiert (Shrout & Bolger, 2002):

$$\text{Direkter Effekt} + \text{indirekter Effekt} = \text{totaler Effekt}$$

Eine *vollständige* Mediation liegt dann vor, wenn der *indirekte* Effekt zwischen abhängiger und unabhängiger Variable dem *totalen* Effekt zwischen beiden Variablen entspricht (vgl. Shrout et al., 2002). Bei Berücksichtigung des Mediators besteht dann kein direkter Zusammenhang zwischen Prädiktor- und abhängiger Variable, weshalb der direkte Pfadkoeffizient null betragen muss. Eine *partielle Mediation* liegt dann vor, wenn der indirekte Effekt ungleich und kleiner als der totale Effekt ist, aber dasselbe Vorzeichen aufweist und als signifikant belegt wird.

Da der Moderator auf alle Pfade wirken kann, reicht die Aussage, dass eine Moderation besteht, nicht aus. Vielmehr ist zu überprüfen, welcher Pfad konkret moderiert wird: Nur Pfad a oder b - oder die Pfade a und b gleichermaßen.

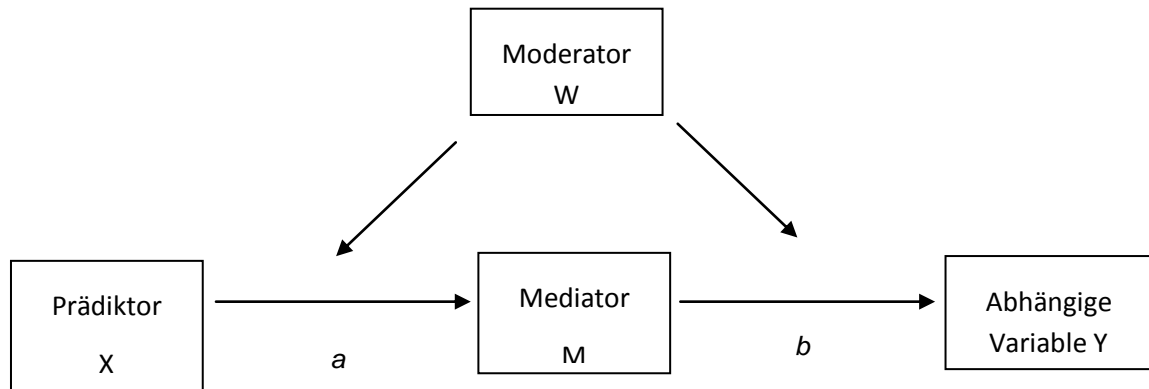


Abb. 26: Signifikante Pfade moderierter Mediationen

Im Folgenden sollen die aus der Stichprobe gewonnenen Daten auf ihre Passung mit den vier theoretisch entwickelten Modellen hin überprüft werden. Dabei interessiert auch die Frage, ob sich in Abhängigkeit von der sozialen Orientierung signifikante Unterschiede in der Modellstruktur ergeben. Konkret werden in drei Modellen die möglichen Vermittlungseffekte

1. der organisationalen Identifikation und affektiven Organisationsbindung (Modell 1),
2. des kalkulatorischen Organisations-Commitments (Modell 2)
3. sowie der Identifikation mit und Bindung an die Arbeitsgruppe (Modell 3)

untersucht.

Die Modellannahmen werden mit Hilfe der Software AMOS (**A**nalyses of **M**oment **S**tructures), Version 5.0 (Arbuckle, J.L. & Wothke, W., 1994-2003) überprüft. Die Passung von empirischer Datenlage und theoretischem Modell kann anhand der verschiedenen, von AMOS angegebenen *Goodness-of-Fit* Statistiken (z. B. Byrne, 2001) untersucht werden.

Boomsma (2000) empfiehlt zur Kontrolle des von AMOS errechneten Modell-Fits die Betrachtung des χ^2 - Goodness-of-Fit-Index, den geschätzten Wert des **RMSEA** (root mean squared error of approximation) und die Untersuchung der standardisierten Residuen, die dem **SRMR** (standardized root mean squared residuals) entnommen werden können.

Darüber hinaus wird häufig der Bericht des Goodness-of-Fit-Index (**GFI**) sowie des Adjusted Goodness of Fit-Index (**AGFI**), der die Freiheitsgrade im Modell berücksichtigt, empfohlen (vgl. Hair et al., 2006). Hu und Bentler (1998) raten darüber hinaus zur Verwendung des Comparative-Fit-Index (**CFI**), der sich aus dem Vergleich des postulierten Modells mit einem Nullmodell ergibt, das restriktiver ist als das Zielmodell, da seine Variablen nicht miteinander korrelieren dürfen.

χ^2 -(CMIN)Goodness-of-Fit Statistik

Der CMIN-Goodness-of-Fit bewertet, wie gut das Modell die Stichprobendaten reproduziert und beschreibt die Abweichung der empirischen Kovarianzmatrix von der durch die theoretischen Modellannahmen implizierten Kovarianzmatrix. Dabei bleibt immer zu berücksichtigen, dass das Modell sich der Realität immer nur annähern, niemals aber als ihr Abbild angenommen werden kann (vgl. Byrne, 2001).

Ein signifikanter CMIN-Wert zeigt also die Abweichung eines theoretischen Modells von den Stichprobendaten an. Allerdings beeinflusst die Stichprobengröße den CMIN-Wert und tendiert bereits bei einem $N > 200$ zur Signifikanz. Dadurch werden schon minimale Abweichungen des Modells von der empirischen Datenlage bei größeren Stichproben signifikant und können dazu führen, dass an sich gute Modelle verworfen werden müssen. Jöreskog (1993) schlägt aus diesem Grund vor, den χ^2 -Index weniger als harte Teststatistik, sondern vielmehr als Gütemaß anzusehen und immer auch andere Goodness-of-Fit-Indizes zu betrachten, bevor das Modell verworfen wird. Da aber alle Kriterien in unterschiedlichem Maße empfindlich auf die Stichprobengröße reagieren, wird immer die Betrachtung verschiedener Fit-Indizes nebeneinander empfohlen (Schumacker & Lomax, 1996; Kline, 1998).

χ^2 (CMIN)/df

Geläufig ist die Verwendung des CMIN/df als Gütemaß, das das Verhältnis des CMIN-Werts zur Anzahl der Freiheitsgrade betrachtet und den CMIN-Wert durch die Anzahl der Freiheitsgrade (CMIN/df) dividiert. Fällt der Wert kleiner als 2 oder 3 aus, wird ein guter Modell-Fit angenommen. Bei einem Wert größer als 5 ist die Passung von Modell und empirischen Daten als unbefriedigend anzusehen.

Im Allgemeinen werden die Werte mittlerweile in drei Kategorien eingeteilt: Werte unter 1 zeigen die Gefahr eines overfittings an, Werte kleiner als 3 weisen auf einen guten Modellfit hin, Werte kleiner als 5 werden als akzeptabel bezeichnet (Byrne, 2001; Schermelleh-Engel, Moosbrugger & Müller, 2003). Der CMIN/df-Index reagiert jedoch relativ empfindlich auf Verletzungen von Verteilungsannahmen, auf eine hohe Komplexität des Modells (viele zu schätzende Parameter) und auf die Stichprobengröße. Demnach steigt der Index umso eher an, je komplexer das Modell und je größer die Stichprobe ist (Schermelleh-Engel, et al., 2003) und sollte daher nicht als einziges Gütekriterium betrachtet werden.

NFI/CFI

Der von Bentler und Bonett (1980) entwickelte normed-fit-index (NFI) galt lange Zeit als aussagekräftigster Parameter (Byrne, 2001). Da allerdings auch dieser sensibel auf die Stichprobengröße reagiert und kleinen Stichproben (< 200) nicht gerecht wird, entwickelte Bentler (1990) den NFI weiter zum comparative-fit-index (CFI). Beide Werte reichen von 0.00 bis 1.00, wobei ursprünglich Werte ab .90 als guter Modell-Fit interpretiert wurden (Byrne,

2001). Hu und Bentler (1999) empfehlen aufgrund ihrer Studienergebnisse aber den strengeren Cut-off-Wert von .95.

GFI/AGFI

Der Goodness-of-Fit Index (GFI) zeigt die Größe der durch die empirische Kovarianzmatrix erklärte Varianz/Kovarianz im Verhältnis zur theoretisch angenommenen Matrix an. Der GFI bewegt sich zwischen Werten von 0 und 1, wobei höhere Werte einen besseren Fit implizieren. Nach Byrne (2001) kann ein Wert $> .90$ als guter Modellfit betrachtet werden.

Der Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI) adjustiert den GFI unter Berücksichtigung der Freiheitsgrade im Modell und nimmt, ebenso wie der GFI, Werte zwischen 0 und 1 an. Auch hier ist nach Byrne (2001) ein Wert $> .90$ anzustreben.

RMSEA

Der RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) ist eines der üblichsten Gütemaße und schätzt, wie gut ein vorgegebenes Modell mit unbekanntem, aber optimal gewählten Werten die Kovarianzmatrix der Population abbildet. Dabei berücksichtigt der Index gleichzeitig die Komplexität des Modells und die Anzahl der eingehenden Parameter, weshalb er heute auch als eines der wichtigsten Gütemaße betrachtet wird (vgl. Byrne, 2001).

Je näher der Wert des RMSEA bei 0 liegt, desto besser ist die Anpassungsgüte des Modells. Werte zwischen .08 und .10 belegen einen mittelmäßigen Modellfit, Werte kleiner .08 werden als akzeptabel angesehen. Ein sehr guter Fit in Relation zu den Freiheitsgraden wird durch Werte kleiner .05 ausgedrückt. Ausgehend von ihren Analysen nehmen Hu und Bentler (1999) einen Wert um .06 als Indikator für eine gute Modellanpassung an. Der Vorteil des RMSEA liegt in der Kenntnis der Verteilungseigenschaften des Indikators, so dass ein Konfidenzintervall (LO90/HI90) bestimmt werden kann. Liegt die obere Grenze des Intervalls (HI90) unter .06, so kann mit 90%iger Sicherheit davon ausgegangen werden, dass das Modell auch bei einer anderen Stichprobe aus der gleichen Population einen guten Fit aufweisen würde.

Aufbauend auf den RMSEA wird ein Test auf „closeness-of-fit“ durchgeführt, der als „Pclose“ gekennzeichnet ist. Der Pclose bezeichnet die Fehlerwahrscheinlichkeit beim Ablehnen der Nullhypothese, wonach der wahre RMSEA im Modell kleiner ist als .05 ($H_0: \text{RMSEA} < .05$). Byrne (2001) zufolge zeigt ein Pclose-Wert über .50 einen guten Modellfit an.

Allerdings reagiert auch der RMSEA empfindlich auf die Stichprobengröße: Hu und Bentler (1999) berichten von der Neigung zur Ablehnung wahrer Populationsmodelle bei kleinen Stichproben. Demzufolge kann ein kleinerer Stichprobenumfang auch hier zur Ablehnung des Modells führen. Dennoch gilt der RMSEA dem CMIN-Wert gegenüber als weniger stichprobenabhängig (Schermelleh-Engel et al., 2003) und wird heute als einer der informativsten Fit-Indizes bezeichnet (Byrne, 2001). Hu und Bentler (1999) empfehlen die Verwendung des RMSEA in Kombination mit dem SRMR.

SRMR

Der SRMR-Wert beschreibt die durchschnittliche Ausprägung des Residuums zwischen der empirischen und der modellimplizierten Kovarianzmatrix. Da die Werte nicht über verschiedene Studien hinweg vergleichbar sind, wurde der SRMR als standardisierter RMR entwickelt. Er bewegt sich zwischen 0 und 1, bei einem passenden Modell sollte der Wert aber unter .08 liegen (vgl. Hu & Bentler, 1999). Der SRMR gilt als sehr gut, wenn er unter .05 liegt (vgl. Fan & Sivo, 2005).

P-Wert

Der p-Wert ist das Ergebnis eines statistischen Signifikanztests zur Überprüfung a priori formulierter Hypothesen. Die „Nullhypothese“ (H_0) nimmt die Gleichheit an (kein Effekt), die „Alternativhypothese“ (H_1) formuliert einen Unterschied (Effekt) bezüglich einer interessierenden Fragestellung. Vor der Datenerhebung wird eine maximale Irrtumswahrscheinlichkeit festgelegt (Signifikanzniveau α), die den Fehler 1. Art, nämlich die Nullhypothese abzulehnen, obwohl sie richtig ist, begrenzt. Im Allgemeinen werden die Niveaus mit $\alpha = 0.05$ oder $\alpha = 0.01$ festgelegt. Ist der p-Wert kleiner als das festgelegte Signifikanzniveau, so liegt statistische Signifikanz zum Niveau α vor.

Bei Strukturgleichungsanalysen repräsentieren die modellimplizierten Werte die Nullhypothese. Ein Modell wird dann als zur Datenstruktur passend angenommen, wenn der p-Wert größer als .05 ausgeprägt ist. Fällt der p-Wert kleiner als .05 aus, so gilt die Annahme von H_1 , wonach das Modell von der Datenstruktur abweicht und deshalb entweder zu verwerfen oder zu modifizieren ist. Die nachfolgende Tabelle bildet die gültigen Fit-Indizes für die einzelnen Parameter noch einmal in einer Übersicht ab.

Tab. 51: Fit-Indizes in AMOS 5.0 und Anforderungsniveaus (vgl. Hu & Bentler, 1999; Byrne, 2001; Hair et al., 2006)

Goodness-of-Fit-Kriterium	Anforderung
P	>.05
Pclose	<.05 = kein Fit > .50 = guter Fit
CMIN/df	< 1 = Gefahr der Überidentifizierung < 3 = guter Fit < 5 = akzeptabler Fit
CFI	> .90 = akzeptabler Fit > .95 = guter Fit
GFI/AGFI	>.90 = guter Fit
RMSEA	>.10 = kein Fit <.10 = mittelmäßiger Fit <.08 = akzeptabler Fit <.06/05 = sehr guter Fit
SRMR	<.08 = akzeptabler Fit <.05 = sehr guter Fit

9.1 Modelle zur Vorhersage organisationsbezogenen Verhaltens

In den Abschnitten 8.4.3 bis 8.5 wurden Unterschiedshypothesen zur Ausprägung, den Entstehungsbedingungen und Effekten spezifischer Foci der Identifikation, des Commitments sowie der Arbeitszufriedenheit bei Individualisten und Kollektivisten überprüft. Ergänzend zu den vermuteten direkten Effekten der Konstrukte auf das arbeitsbezogene Verhalten, wird hier ihre Mediatorwirkung auf die Beziehung zwischen Umfeldvariablen (Merkmale der Arbeitstätigkeit, der Organisation und des sozialen Klimas, vgl. 8.4.1.2) und abhängigen Verhaltensvariablen bei Kollektivisten und Individualisten untersucht. Zentral ist die Überlegung, dass die Art oder Stärke der Mediation durch die Prägung der sozialen Orientierung (individualistisch versus kollektivistisch) moderiert wird.

Da sich die Qualität der Beziehung zum Unternehmen auch in dem Ausmaß der Arbeitszufriedenheit widerspiegelt und diese positiv mit der Identifikation und dem Commitment korreliert (z.B. Moser, 1996; Maier & Woschée, 2002; Abrams & de Moura, 2003; van Dick et al., 2004), wurde das Konstrukt als möglicher Mediator in die ebenfalls Modellentwicklung integriert.

Ausgehend davon, dass sich das Ausmaß des affektiven und kalkulatorischen Organisations-Commitments je nach Prägung der sozialen Orientierung signifikant unterscheiden sollte (vgl. 6.1.5.1), werden sie der Übersicht halber in zwei separaten Modellen betrachtet (Modelle zur Vorhersage organisationsbezogener Verhaltensweisen I und II). Zunächst soll das Modell zur vermittelnden Wirkung der organisationalen Identifikation, des affektiven Organisations-Commitments und der Arbeitszufriedenheit auf die Beziehung zwischen Arbeits- und Organisationsmerkmalen und organisationsförderlichen Verhaltensweisen untersucht werden (Modell I; vgl. Kap. 6.1.5.1.1). Daran anschließend folgt die Überprüfung des in Abschnitt 6.1.5.1.2 entwickelten Modells zur Vermittlungswirkung der kalkulatorischen Unternehmensbindung und Arbeitszufriedenheit (Modell II).

9.1.1 Modell zur Vorhersage organisationsbezogenen Verhaltens I

In Abschnitt 6.1.5.1.1 wurde ein Modell zu den Mediatorwirkungen von organisationaler Identifikation, affektivem Organisations-Commitment und Arbeitszufriedenheit entwickelt. Darin wird angenommen, dass der direkte Einfluss der Merkmale der Arbeitstätigkeit (Ganzheitlichkeit, Handlungsspielraum, Vielseitigkeit) und der Organisation (Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Information und Mitsprache) auf das Ausmaß der Eigeninitiative und der selbsteingeschätzten Arbeitsleistung über die Mediatorvariablen vermittelt wird.

Modellprüfung

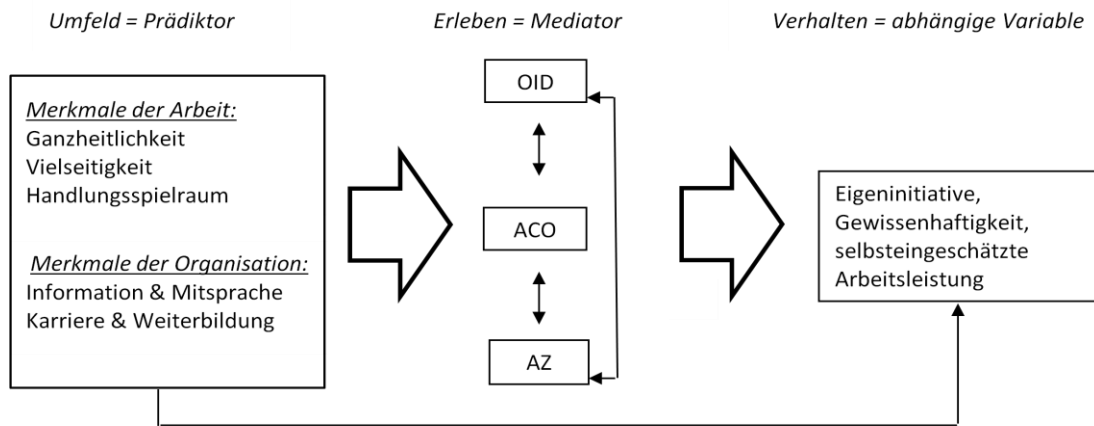


Abb. 27: Grundmodell zur Vorhersage organisationsbezogener Verhaltensweisen I

Der Einfluss der Mediatoren soll darüber hinaus signifikant von der sozialen Orientierung moderiert werden: Bei Kollektivisten wird sowohl für die organisationale Identifikation als auch für das affektive Organisations-Commitment eine starke Mediatorwirkung erwartet. Bei Individualisten hingegen sollte die Beziehung zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen primär über das affektive Commitment vermittelt werden.

Dieses Grundmodell skizziert spezielle Wirkzusammenhänge, wie sie in der Literatur beschrieben und von verschiedenen empirischen Studien bestätigt werden (z.B.: Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Rosenstiel, 2000; Meyer et al., 2002; Ellemers et al., 2003; Martin, 2003; Wieland, van Dick et al., 2004; Riketta, 2005).

Die im Modell skizzierten Mediator- und Moderatoreffekte werden im nachfolgenden Abschnitt anhand von Strukturgleichungsmodellen überprüft. Aufgrund des oben erläuterten Multikollinearitätsproblems (vgl. 8.4), wird das Modell reduziert und darüber hinaus in zwei Teilmodellen untersucht (Modell 1a und 1b). Aufgrund der Vielzahl von unabhängigen Variablen werden nur die in die Modelle aufgenommen, die am höchsten mit den abhängigen Variablen korrelieren. Ausgehend von einer besonderen Beziehung von organisationsbezogenen Verhaltensweisen (*hier*: Eigeninitiative und selbsteingeschätzte Arbeitsleistung = abhängige Variablen) zu den Merkmalen des Arbeitsplatzes und der Organisation (vgl. 6.1.5.1) wird konkret die Korrelation mit den Variablen Handlungsspielraum, Vielseitigkeit, Ganzheitlichkeit, Information und Mitsprache sowie Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten (= unabhängige Variablen) betrachtet.

Tabelle 21 (Kap. 8.1) ist zu entnehmen, dass die Eigeninitiative in der Gesamtstichprobe am stärksten mit der Vielseitigkeit der Arbeitstätigkeit und dem Ausmaß an Informations- und Mitsprachemöglichkeiten korreliert ($r = .39$; $r = .33$), während die selbsteingeschätzte Arbeitsleistung am stärksten mit der Ganzheitlichkeit der Arbeit und den Möglichkeiten der Karriere und Weiterbildung zusammenhängt ($r = .13$; $r = .18$).

Die von Baron et al. (1986) sowie Kenny et al. (1998) formulierte notwendige Voraussetzung der signifikanten Korrelation zwischen unabhängiger und abhängiger Variable für eine Mediation wird somit bestätigt.

Der Tabelle ist weiterhin zu entnehmen, dass die potentiellen Mediatorvariablen des Modells (organisationale Identifikation, affektives Organisations-Commitment, Arbeitszufriedenheit) sowohl mit den unabhängigen als auch den abhängigen Variablen korrelieren, womit weitere Voraussetzungen erfüllt sind (vgl. Baron et al., 1986; Kenny et al., 1998).

Die vier nachfolgend skizzierten Pfade sollen in beiden Gruppen auf signifikante Mediatoreffekte hin untersucht werden.

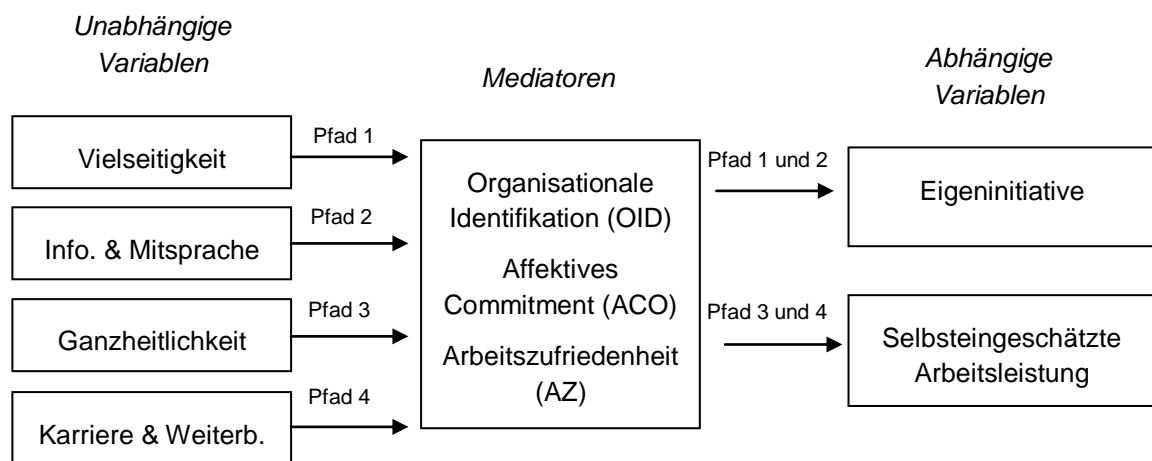


Abb. 28: Mediationspfade zur Vorhersage organisationsbezogener Verhaltensweisen I

Die Pfade 1 und 2 sind in dem ersten Teilmodell enthalten (Modell 1a), die Pfade 3 und 4 in dem zweiten Teilmodell (Modell1b).

Die Modellberechnungen werden immer um Tabellen zu den direkten, indirekten und totalen Effekten ergänzt. Diese bilden die Stärke der Mediation je nach sozialer Orientierung der untersuchten Extremgruppe ab.

Zunächst wird das Ursprungsmodell auf seine Gültigkeit hin betrachtet. Erst ein guter Modellfit, der die Passung des Modells zu den empirischen Daten bestätigt, ermöglicht weitere Untersuchungen. Dabei wird das liberale, unrestringierte Modell (*unconstrained model*) so angepasst, dass es in beiden Gruppen identisch ist und gleichzeitig zu beiden Gruppen passt (Schritt a). Die Modellanpassung führt zwar dazu, dass die Anzahl der Freiheitsgrade (*df*) sinkt und der Wert des Chi^2 ansteigt, dafür fällt aber der Modellfit in beiden Gruppen identisch aus.

Um die Gruppen vergleichen zu können, werden anschließend die Faktorenladungen im Modell gleichgesetzt (Schritt b). Durch diese Gleichsetzung verschlechtert sich der Modellfit in der Regel - da die Anzahl der Freiheitsgrade (*df*) sinkt und der Wert des Chi² ansteigt³. Diese erneute Verschlechterung muss aber in Kauf genommen werden, um die totale Vergleichbarkeit der Gruppen zu erreichen.

Die in die Modelle eingeführte Abkürzung der Items anhand von Buchstaben-Zahlenkombinationen (z.B. D1_1) entspricht der in Kapitel 7.2 eingeführten Nummerierung der Items.

Um Modellunterschiede zwischen den Extremgruppen aufzeigen zu können, wird ein typologisches Vorgehen gewählt: Die Modelle werden für beide Gruppen getestet und die Ergebnisse auf signifikante Unterschiede hin untersucht. Zum einen interessieren Unterschiede hinsichtlich der Ausprägung der direkten und indirekten Effekte der betrachteten unabhängigen- und Mediatorvariablen in den Gruppen. Zum anderen sind Ausprägungsunterschiede der Pfadkoeffizienten im Modell relevant. Diese sollen gegebenenfalls anhand der Berechnung von Gruppenvergleichen auf ihre Signifikanz hin überprüft werden, um die angenommene Moderatorwirkung der sozialen Orientierung untersuchen zu können.

Modell zur Vorhersage organisationsbezogener Verhaltensweisen 1a

Die nachfolgende Tabelle bildet die Fit-Indices für das liberale Modell (Schritt a) zum Zusammenhang der Vielseitigkeit, Information und Mitsprache (UV) mit der organisationalen Identifikation, dem affektiven Commitment und der Arbeitszufriedenheit - als potentiellen Mediatorvariablen - sowie der Eigeninitiative (AV) für beide Gruppen ab.

Tab. 52: Fit-Indices zum liberalen Zusammenhangsmodell (Schritt a)

	<i>CMIN/DF</i>	<i>PCLOSE</i>	<i>CFI</i>	<i>RMSEA</i>
Fit-Indices	1.665	1.000	.897	.037

Der Wert des normierten Chi² deutet mit einem Wert von 1.665 darauf hin, dass das Modell zu den empirischen Daten passt. Auch der Wert des Pclose fällt >.50 aus und erfüllt damit die Anforderung eines guten Modellfits (vgl. Hu et al., 1999; Byrne, 2001), der für eine Übereinstimmung von empirischer Wirklichkeit und Modell spricht. Der root mean square error of approximation (RMSEA) kann mit einem Wert .042 als gut bezeichnet werden (<.05;

³ Die Gleichsetzung ist eine Restriktion, die nicht der Realität entspricht – es handelt sich um ein restringiertes Modell gegenüber dem Ursprungsmodell, welches die Realität am besten abbildet und daher den besten Fit aufweist.

vgl. Byrne, 2001). Auch der Wert des CFI entspricht mit einem Wert von .897 dem geforderten Wert von .90 (vgl. Byrne, 2001).

Die formale Gültigkeit der Faktorenladungen kann in beiden Extremgruppen mit standardisierten Werten von .46 bis .87 bestätigt werden. Die einzige Ausnahme bildet bei den Individualisten das Item C3 („Ich beteilige mich regelmäßig aktiv an Besprechungen und Versammlungen im Unternehmen“) zur Eigeninitiative, welches mit .12 eine nur geringe Ladung aufweist. Mit einem Varianzanteil von .01 fällt der Erklärungsanteil für das Konstrukt kaum nennenswert aus. Da dieses Item bei den Kollektivistinnen allerdings eine gute Faktorladung (.53) und Varianz (.28) aufweist, wird es beibehalten. Womöglich wird dieses Item von Individualisten weniger als Ausdruck der Eigeninitiative empfunden als die anderen Items.

Tab. 53: Fit-Indices des Modells nach Gleichsetzung der Faktorenladungen (Schritt b)

	CMIN/DF	PCLOSE	CFI	RMSEA
Fit-Indices	1.667	1.000	.892	.037

Wie oben angekündigt, werden zur totalen Vergleichbarkeit der Gruppen nun die Faktorenladungen (measurement weights) gleichgesetzt (Schritt b). Wie erwartet führt dies zu einer Abnahme der Freiheitsgrade und einer signifikanten Verschlechterung des Chi²-Werts (p = .00). Dennoch passt das Modell den Fit-Indices zufolge hinreichend gut zu den Daten und kann als hinreichend streng bezeichnet werden.

Den Modellabbildungen für die Extremgruppen ist zunächst zu entnehmen, dass die Interkorrelation der beiden unabhängigen Variablen (Vielseitigkeit, Informations- und Mitsprachemöglichkeiten) in beiden Gruppen ähnlich hoch ausfällt (*Individualisten*, kurz $\gamma' = .53$; *Kollektivistinnen*, kurz $\gamma' = .62$). Daher sollte die Interkorrelation zu keiner Einschränkung der Vergleichbarkeit führen und wird im Modell belassen.

Anders verhält es sich in Hinblick auf die Zusammenhänge zwischen den potentiellen Mediatoren: organisationale Identifikation (OID), affektives Organisations-Commitment (ACO) und Arbeitszufriedenheit (AZ). Diese fallen in den Gruppen unterschiedlich aus. Einfacher und sauberer wäre ein Verbot der Interkorrelationen, das allerdings im Modell nicht akzeptiert wird: Durch ihre Herausnahme kann das Modell nicht mehr berechnet werden. Bei der Interpretation der Modelle ist daher zu berücksichtigen, dass die Pfade der hoch korrelierten Mediatoren zur abhängigen Variablen als partielle Regressionen aufzufassen sind und nicht als eine totale Regressionen. Darüber hinaus kann der Mediator mit der stärksten Vorhersagekraft die Prädiktorwirkung der anderen Mediatoren aufnehmen, wodurch das Ergebnis verzerrt wird.

In beiden Modellen wurden zwischen einigen Items Residualkorrelationen (= Korrelationen der Messfehler) eingeführt, die auf mehrdeutige semantische Formulierungen hinweisen. Residualkorrelationen sind jedoch problematisch, wenn keine angemessene theoretische

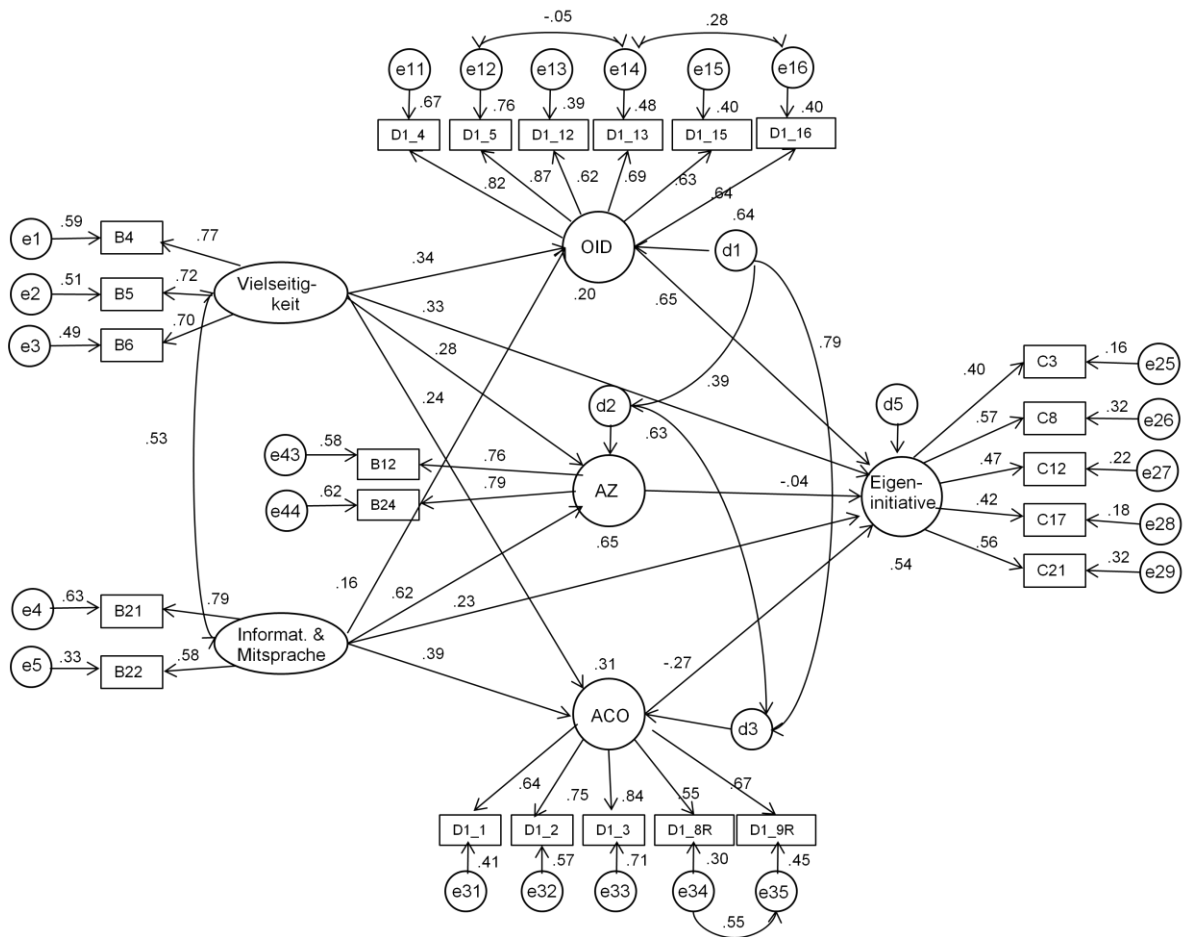
Begründung für sie geliefert werden kann. Sie sollen daher an dieser Stelle näher erläutert werden.

Bei den Items zur organisationalen Identifikation wurde eine Residualkorrelation zwischen den Items D1_5 (*„Wenn jemand mein Unternehmen lobt, fühle ich mich geschmeichelt“*) und D1_13 (*„Wenn in den Medien etwas Kritisches über meine Organisation berichtet würde, wäre mir das peinlich“*) zugelassen. Der negativen Korrelation der Messfehler ($I = -.05$; $K = -.19$) beider Items zufolge sind sie für die Probanden nicht unbedingt als Facetten desselben Konstrukts miteinander zu vereinbaren.

Die positive Korrelation der Residuen der Items D1_13 und D1_16 ($I = .23$; $K = .35$; *„Wenn in den Medien etwas Kritisches über das Unternehmen berichtet würde, wäre mir das peinlich“* und *„Wenn jemand das Unternehmen kritisiert, fühle ich mich persönlich beleidigt“*) verweist auf eine inhaltliche Überschneidung der Items. Zunächst beziehen sich beide auf denselben Aspekt - das persönliche Unbehagen bei Kritik – und heben sich dadurch leicht von den anderen Items ab. Darüber hinaus wurden sie, anders als die anderen Items zum Konstrukt, negativ formuliert.

Bei den Items zum affektiven Commitment wurde eine Fehlerkorrelation zwischen den rekodierten Items D1_8 (*„Ich empfinde kein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zum Unternehmen“*) und D1_9 (*„Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit dem Unternehmen verbunden“*) eingeführt. Die erhöhte Residualkorrelation ($I = .55$; $K = .35$) ist auch hier durch die inhaltliche Nähe der Items zu erklären, die offenbar eine gemeinsame Facette der gefühlsmäßigen Bindung an die Organisation messen und sich darin von den anderen Items leicht unterscheiden.

Modellprüfung



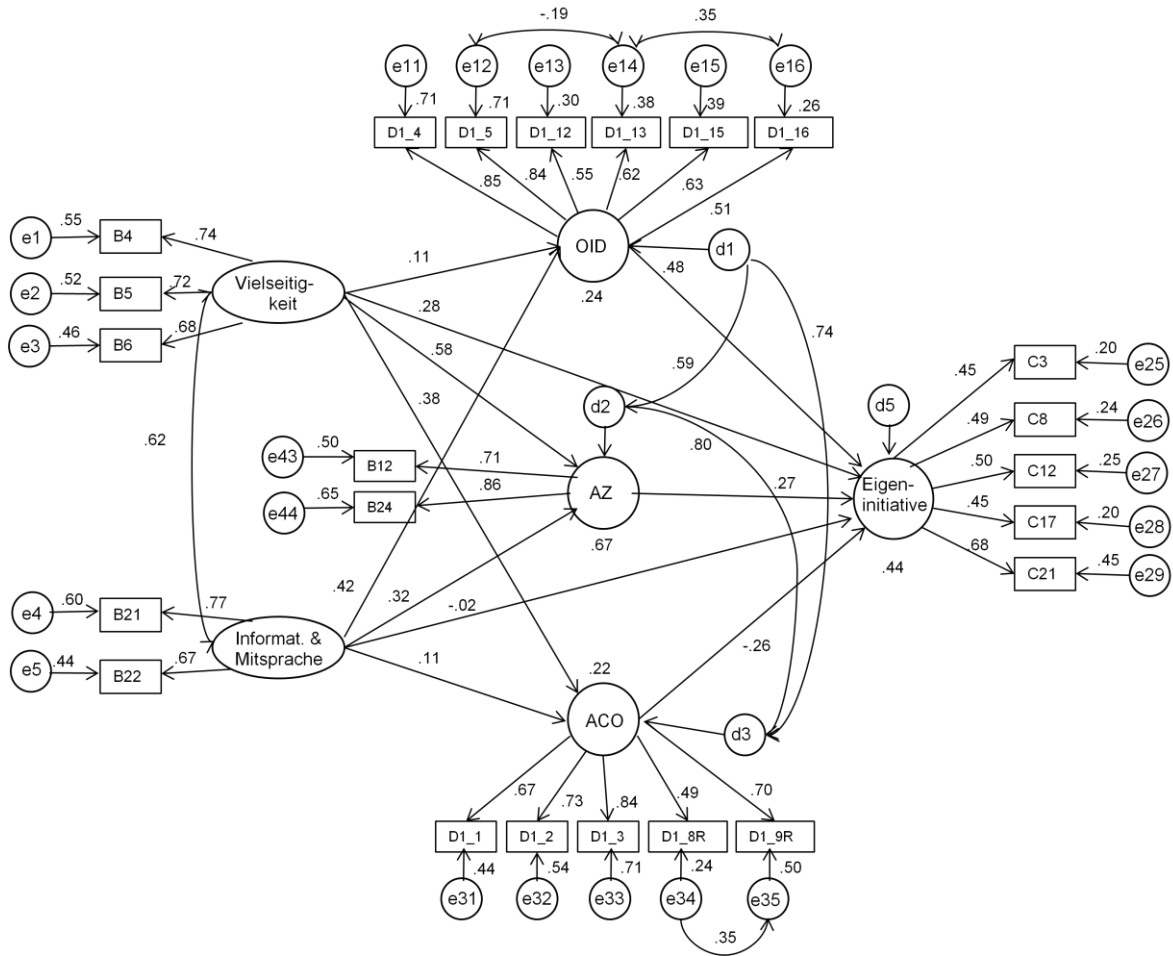
$cmin=1116.877$; $df=670$; $cmin/df=1.667$; $p=.000$; $pclose=1.000$;
 $cfi=.892$; $rmsea=.037$

Abb. 29: Modell zur Vermittlungswirkung der organisationalen Identifikation und Bindung sowie der Arbeitszufriedenheit auf die Beziehung zwischen Vielseitigkeit, Information und Mitsprache (UV) und Eigeninitiative (AV) für die Extremgruppe der „Individualisten“ (N=151)

Für die Gruppe der Individualisten zeigt das Modell, dass Vielseitigkeit (UV) und die Möglichkeiten der Information und Mitsprache (UV) einen Varianzanteil von .65 an der Arbeitszufriedenheit (AZ) aufklären. Bei Kollektivisten ist dieser mit .67 ähnlich hoch ausgeprägt. Auch die einfache Regressionsanalyse zur Arbeitszufriedenheit (8.4.3.2), belegt die Vielseitigkeit der Arbeitstätigkeit in beiden Gruppen als gewichtigen Prädiktor. Die Möglichkeiten der Information und Mitsprache erweisen sich in der Regressionsanalyse hingegen

Modellprüfung

nur bei den Individualisten als signifikant, während bei den Kollektivisten die soziale Rückendeckung als weitere Einflussgröße bestätigt wird.



$cmin=1116.877$; $df=670$; $cmin/df=1.667$; $p=.000$; $pclose=1.000$;

$cfi=.892$; $rmsea=.037$

Abb. 30: Modell zur Vermittlungswirkung der organisationalen Identifikation und Bindung sowie der Arbeitszufriedenheit auf die Beziehung zwischen Vielseitigkeit, Information und Mitsprache (UV) und Eigeninitiative (AV) für die Extremgruppe der „Kollektivisten“ (N=154)

Bei den Individualisten fällt der Aufklärungsanteil der unabhängigen Variablen an der Varianz der organisationalen Identifikation (OID) und der affektiven Unternehmensbindung (ACO) mit .20 und .31 deutlich niedriger aus als an der Arbeitszufriedenheit. Bei Kollektivisten ist dieser mit .24 (OID) und .22 (ACO) ähnlich ausgeprägt wie bei den Individualisten.

Insgesamt klären die beteiligten unabhängigen- und Mediatorvariablen bei den Individualisten 54% der Varianz von der Eigeninitiative (abhängige Variable) auf. Bei den Kollektivistinnen ist der Varianzanteil mit .45 leicht niedriger. In der einfachen Regressionsanalyse zur Eigeninitiative (vgl. 8.5.2) wird bei den Individualisten die organisationale Identifikation als signifikanter Prädiktor belegt, während bei den Kollektivistinnen die Vorhersagewirkung des Karriere-Commitments gegenüber anderen Variablen überwiegt.

Beiden Modellabbildungen ist eine starke Vermittlungswirkung der organisationalen Identifikation auf die abhängige Variable in den Extremgruppen zu entnehmen ($I = .65$; $K = .48$). Der Zusammenhang des affektiven Commitments mit der Eigeninitiative (AV) ist demgegenüber mit $-.26$ (I) und $-.27$ (K) in beiden Gruppen negativ. Dabei ist allerdings die oben erwähnte hohe Interkorrelation des affektiven Commitments mit der organisationalen Identifikation zu berücksichtigen. Dadurch setzt sich der stärkere Prädiktor durch - in diesem Fall die organisationale Identifikation. Somit verfälscht die Interkorrelation der Konstrukte die Einflusskraft des Commitments auf die abhängige Variable.

Interessant ist, dass sich die Gruppen in der Beziehung der Arbeitszufriedenheit (AZ) zur Eigeninitiative unterscheiden. Während dieser Zusammenhang bei den Individualisten mit $-.04$ nicht nennenswert ausfällt, ist er bei den Kollektivistinnen mit $.27$ deutlich höher ausgeprägt. Zuletzt ist aus den Abbildungen zu ersehen, dass Arbeitszufriedenheit und organisationale Identifikation bei den Kollektivistinnen stärker miteinander korrelieren ($.59$) als bei Individualisten ($.39$).

Auf diese Beschreibung der Modelle erfolgt nun die Untersuchung der potentiellen Mediatorvariablen. Konkret soll überprüft werden, ob die Beziehung zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen über die Identifikation, das Commitment und die Arbeitszufriedenheit vermittelt wird. Wenn dies der Fall ist, muss betrachtet werden, ob sich die Gruppen in diesen Vermittlungseffekten signifikant voneinander unterscheiden – geht es doch im Kern um die Frage, ob die vorgefundenen Mediatoreffekte mit der sozialen Orientierung der Extremgruppen variieren und damit auf eine Moderatorwirkung hindeuten.

Die nachfolgende Tabelle bildet die direkten, indirekten und totalen Effekte im Modell für beide Gruppen ab. Davon können Aussagen zu den Vermittlungseinflüssen der potentiellen Mediatorvariablen im Modell abgeleitet und in den Gruppen verglichen werden.

Tab. 54: Tabelle zu direkten und indirekten Effekten im Modell

		Vielseitigkeit (UV)		Info. & Mitsprache (UV)	
		(Pfad 1)		(Pfad 2)	
		Kollekt.	Indiv.	Kollekt.	Indiv.
<u>Direkte Effekte</u>	(UV -> AV)	.28	.33	-.02	.23
<u>Indirekte Effekte</u>	(UV -> M -> AV)				
	OID (M1)	.05	.22	.20	.10
	AZ (M2)	.16	-.01	.09	-.02
	ACO (M3)	-.10	-.06	-.03	-.10
<u>Totale Effekte</u>		.39	.48	.24	.21

Anmerkung: Kollekt: = Kollektivisten; Indiv. = Individualisten

Es zeigt sich, dass der totale Effekt (= alle indirekten Effekte + der direkte Effekt zwischen UV -> AV) der im Modell betrachteten Variablen in den Gruppen durchaus ähnlich ausgeprägt ist. Für den Pfad zwischen Vielseitigkeit (UV) und Eigeninitiative (AV) zeigt sich unter Berücksichtigung der Mediatorvariablen in beiden Gruppen ein mittelmäßiger bis geringer totaler Effekt (vgl. Cohen, 1988: $B > .5 = \text{mittelmäßig}$; $B > .2 = \text{gering}$). Dieser fällt bei den Individualisten allerdings höher aus als bei den Kollektivisten. Für den zweiten Pfad zwischen den Informations- und Mitsprachemöglichkeiten (UV) und der Eigeninitiative (AV) wird in beiden Gruppen unter Einbeziehung der Vermittlungsvariablen ein geringer, totaler Effekt (vgl. Cohen, 1988: $B > .2$) belegt.

Um auf die Qualität der Vermittlung schließen zu können (*partiell* versus *total*), muss Shrout und Bolger (2002) folgend die Ausprägung des totalen Effekts mit derjenigen der indirekten Effekte verglichen werden. Pfad 1 (Vielseitigkeit -> Eigeninitiative) wird bei den Kollektivisten demzufolge *partiell* über die organisationale Identifikation und die Arbeitszufriedenheit mediiert (*indirekte Effekte < totalem Effekt*). Dabei kommt der Arbeitszufriedenheit eine stärkere Wirkung zu. Bei Pfad 2 (Informations- & Mitsprachemöglichkeiten -> Eigeninitiative) hingegen liegt eine *totale* Mediation über die organisationale Identifikation und die Arbeitszufriedenheit vor (*indirekte Effekte > direktem Effekt*). Dabei übt die Identifikation einen stärkeren Mediatoreinfluss aus.

Bei den Individualisten werden beide Pfade partiell über die organisationale Identifikation mediiert, Arbeitszufriedenheit und Commitment üben keinen signifikanten Vermittlungseinfluss aus.

Die eher niedrigen indirekten Effekte (*a-Pfad * b-Pfad*) resultieren mehrheitlich aus den niedrigen Pfadkoeffizienten des b-Pfades, der häufig nahe 0 liegt oder sogar negativ gekennzeichnet ist. Dadurch wird der Pfad quasi „verstopft“ und bedingt, neben einem geringen oder nicht signifikanten indirekten Effekt, auch den nur mittelmäßigen oder schwachen totalen Effekt. Anders als erwartet, erweist sich somit in *beiden* Gruppen die organisationale Identifikation als signifikanter Mediator. Eine Moderatorwirkung der sozialen Orientierung auf die Vermittlungswirkung der organisationalen Identifikation muss damit ausgeschlossen werden.

Bei den Kollektivisten ist die vorgefundene Vermittlungswirkung der Arbeitszufriedenheit zu berücksichtigen, die aus ihrer positiven Beziehung zur abhängigen Variable resultiert (b-Pfad = .27; vgl. Individualisten = -.04). Um zu überprüfen, ob hier ein Moderatoreinfluss der sozialen Orientierung vorliegt, wird an dieser Stelle ein Gruppenvergleich zur Ausprägung des b-Pfades berechnet.

Tab. 55: Ergebnisse des Chi²-Differenzentests zum Multigruppenvergleich

	<i>DF</i>	<i>CMIN</i>	<i>P</i>
Fit-Indices	1	.347	.556

Aus der Tabelle ist zu ersehen, dass die Gleichsetzung des Pfades (AZ -> Eigeninitiative) in den Gruppen zu keiner signifikanten Verschlechterung des Modellfits führt ($p = .556$), obwohl der Wert des Chi² steigt (Chi² = .347). Diesem Ergebnis zufolge ist eine Gleichsetzung des Pfades im Modell angeraten. Diese erlaubte Gleichsetzung muss im Umkehrschluss als Gleichheit der Gruppen gewertet werden, womit der Moderatorvariablen (soziale Orientierung) in diesem Modell kein Einfluss zukommt.

Da sich die Befunde zum zweiten Modell (Modell zur Vorhersage organisationsbezogener Verhaltensweisen - 1b) nur wenig von denen dieses ersten Modells unterscheiden, ist das Modell im Anhang dargestellt und wird dort detailliert erläutert. An dieser Stelle sollen nur die zentralen Ergebnisse zusammengefasst werden.

In dem Modell wird die Beziehung zwischen den Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie der Ganzheitlichkeit der Arbeitstätigkeit (UV) und der selbsteingeschätzten Arbeitsleistung (AV) auf Vermittlungseffekte der organisationalen Identifikation, des affektiven Commitments und der Arbeitszufriedenheit untersucht. Es zeigt sich, dass nur der Pfad zwischen den Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten (UV) und der selbsteingeschätzten Arbeitsleistung (AV) mediiert wird. Bei den Individualisten erfolgt die Mediation auch hier

einzig über die organisationale Identifikation (*ind. Effekt = .21*). Bei den Kollektivisten erweist sich das affektive Commitment als signifikanter Mediator (*ind. Effekt = .15*).

Wie im oben betrachteten Modell auch, fallen die totalen Effekte nicht nennenswert aus ($K = .12$; $I = -.02$), was ebenfalls auf die geringe oder negative Ausprägung der b-Pfade zurückzuführen ist. Da sich die Gruppen aber vor allem im Gewicht dieser b-Pfade unterscheiden (ACO \rightarrow AV und OID \rightarrow AV)⁴, wurden diese einem Gruppenvergleich unterzogen. Die Gleichsetzung der Pfade führt erneut zu keiner signifikanten Verschlechterung des Modellfits in den Gruppen ($p = .587$ bzw. $p = .426$). Somit wird eine Gleichsetzung der Pfade empfohlen, die erneut als Gleichheit der Gruppen gewertet werden muss, womit der Moderatorvariablen (soziale Orientierung) kein signifikanter Einfluss zukommt.

9.1.2 Modell zur Vorhersage organisationsbezogenen Verhaltens II

In dem zweiten Modell zur Vorhersage organisationsbezogener Verhaltensweisen (hier: gefordertes Arbeitsverhalten und selbsteingeschätzte Arbeitsleistung) werden das kalkulatorische Organisations-Commitment und die Arbeitszufriedenheit auf unterschiedliche Mediationseffekte in den Extremgruppen hin betrachtet.

Zentral ist die Annahme, Art und Stärke des Vermittlungseinflusses des kalkulatorischen Organisations-Commitments auf die Beziehung zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen könnten mit der Ausprägung der sozialen Orientierung variieren: Bei Kollektivisten könnte dieser eher positiv, bei Individualisten nicht signifikant ausfallen (vgl.6.1.5.1.2).

Diese Überlegung soll anhand des nachfolgend skizzierten Grundmodells für beide Gruppen betrachtet werden.

⁴ ACO \rightarrow AV: Individualisten = $-.39$; Kollektivisten = $.25$

OID \rightarrow AV: Individualisten = $.44$; Kollektivisten = $.25$

Modellprüfung

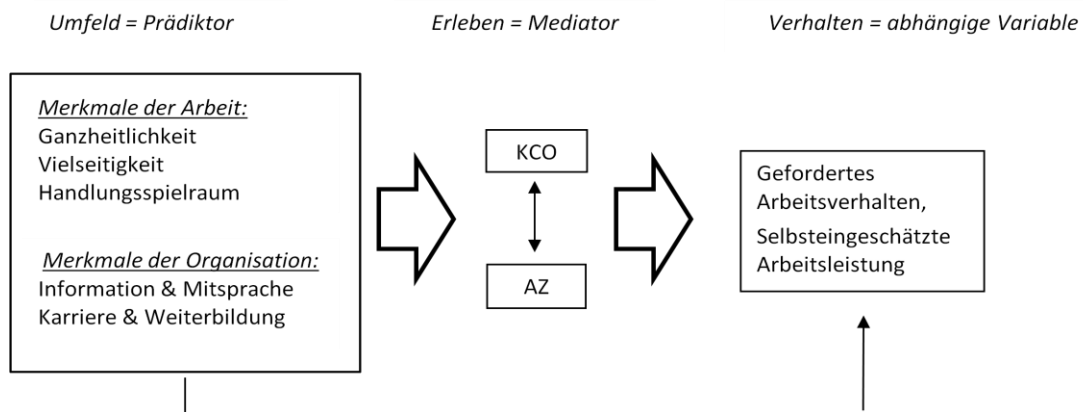


Abb. 31: Modell 2 - Grafische Darstellung des Mediationsmodells zur vermittelnden Wirkung von kalkulatorischem Organisations-Commitment und Arbeitszufriedenheit

Wie in Abschnitt 9.1 erläutert, werden auch hier nur die unabhängigen Variablen in das Modell integriert, die in der Gesamtstichprobe den höchsten Zusammenhang mit den abhängigen Variablen aufweisen (vgl. Tab. 21, Kap. 8.1). Das geforderte Arbeitsverhalten (AV) korreliert am stärksten mit der Ganzheitlichkeit der Arbeitstätigkeit ($r = .24$; $p < .05$) und den Möglichkeiten der Karriere- und Weiterbildung ($r = .18$; $p < .05$). Auch die selbsteingeschätzte Arbeitsleistung (AV) hängt einzig signifikant mit diesen beiden unabhängigen Variablen zusammen (Ganzheitlichkeit: $r = .13$; Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten: $r = .18$; $p < .05$). Die Voraussetzung einer direkten Beziehung zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen ist demnach erfüllt (vgl. Baron et al., 1986; Kenny et al., 1998).

Darüber hinaus sind signifikante Zusammenhänge der potentiellen Mediatoren mit den unabhängigen und abhängigen Variablen im Modell zu bestätigen. Tabelle 21 (Kap. 8.1) zeigt zunächst positive Korrelationen der Arbeitszufriedenheit mit den unabhängigen Variablen (Ganzheitlichkeit = $.26$; Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten = $.18$; $p < .05$) an.

Die Beziehung der Arbeitszufriedenheit zu den abhängigen Variablen erweist sich jedoch nur in Hinblick auf das geforderte Arbeitsverhalten ($r = .17$, $p < .05$) als signifikant (selbsteingeschätzte Arbeitsleistung – Arbeitszufriedenheit: $r = .02$; $p > .05$).

Das kalkulatorische Commitment korreliert weder mit den unabhängigen Variablen (Ganzheitlichkeit = $-.08$; Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten = $.00$; $p > .05$) noch mit den abhängigen Variablen (selbsteingeschätzte Arbeitsleistung = $.08$; gefordertes Arbeitsverhalten = $.07$; $p > .05$). Zwei wichtige Voraussetzungen für Mediationen werden somit nicht erfüllt (vgl. Baron et al., 1986).

Demzufolge kann die Grundüberlegung, dass die Mediatoreinflüsse von Arbeitszufriedenheit und kalkulatorischem Commitment mit der Prägung der sozialen Orientierung (Moderator) variieren, nicht aufrechterhalten werden. Dennoch erscheint es interessant, die Gruppen hinsichtlich der Ausprägung der skizzierten Modellpfade miteinander zu vergleichen. Aus Gründen der Sparsamkeit wird das Modell exemplarisch nur anhand einer unabhängigen

Variable berechnet - der Ganzheitlichkeit der Arbeitstätigkeit - die leicht höher mit den anderen Variablen im Modell korreliert als die Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten.

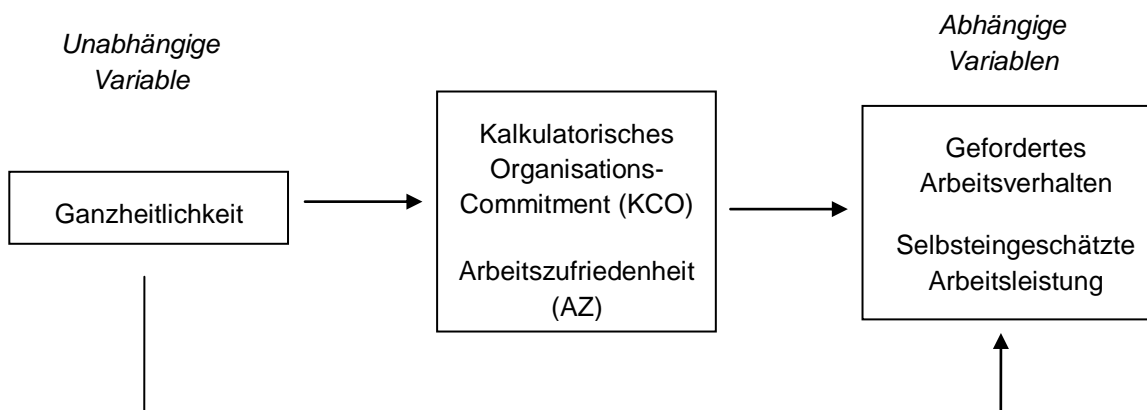


Abb. 32: Modell zur Vorhersage organisationsbezogener Verhaltensweisen II

Auch hier wird in einem ersten Schritt (a) der Modellfit des liberalen Modells überprüft.

Tab. 56: Ganzheitlichkeit (UV), kalkulatorischem Commitment, Arbeitszufriedenheit (M) und gefordertem Arbeitsverhalten (AV)

	CMIN/DF	PCLOSE	CFI	RMSEA
Fit-Indices	1.457	1.000	.950	.030

Deskriptiv wird das Modell mit einem CFI von .950 als gut bestätigt. Bei den inferenzstatistischen Ergebnissen deutet der Wert des normierten χ^2 mit 1.457 darauf hin, dass das Modell zu den empirischen Daten passt. Auch der Wert des Pclose spricht für eine Übereinstimmung von empirischer Wirklichkeit und Modell. Der RMSEA kann mit einem Wert von .03 als gut bezeichnet werden (vgl. Byrne, 2001). Die Faktorenladungen variieren zwischen .51 und .9 und sind damit als akzeptabel zu betrachten.

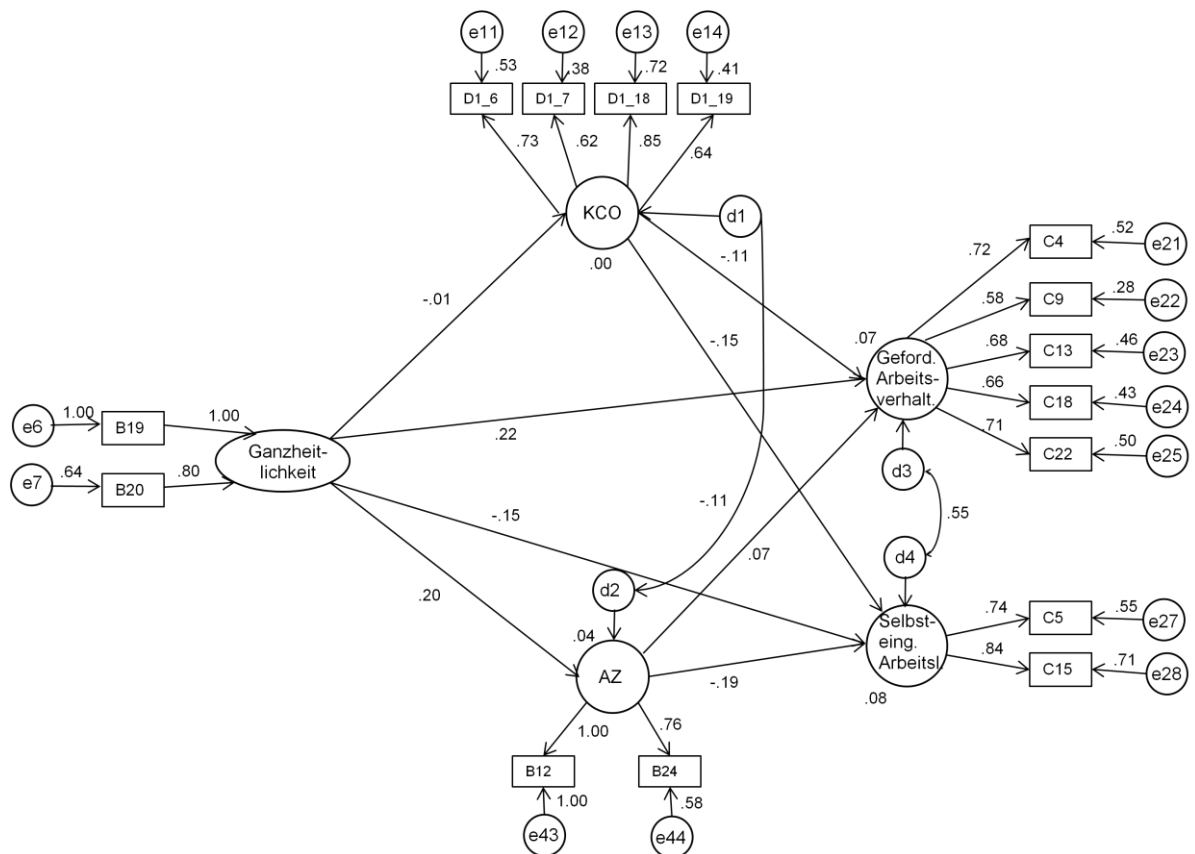
Um die totale Vergleichbarkeit des Modells für die beiden Extremgruppen herstellen zu können, werden auch hier zunächst die Faktorenladungen gleichgesetzt (Schritt b). Die daraus resultierende signifikante Modellverschlechterung (Abnahme der Freiheitsgrade, Anstieg des χ^2 -Werts) fällt gering aus und die Fit-Indices sind nach wie vor als gut zu bezeichnen.

Tab. 57: Fit-Indices nach Gleichsetzung der Faktorenladungen (Schritt b)

	<i>CMIN</i>	<i>DF</i>	<i>CMIN/DF</i>	<i>PCLOSE</i>	<i>CFI</i>	<i>RMSEA</i>
Fit-Indices	433.434	263	1.648	1.000	.916	.036

Die nachfolgenden Grafiken bilden die Strukturgleichungsmodelle für beide Gruppen ab. Zunächst fällt ins Auge, dass kalkulatorisches Commitment und Arbeitszufriedenheit in den Gruppen unterschiedlich korrelieren: Bei den Individualisten fällt die Korrelation mit $r = -.11$ leicht negativ aus, bei den Kollektivisten ist diese mit $r = .15$ positiv. Dieser Befund deutet darauf hin, dass die Beziehung der beiden Konstrukte mit der Prägung der sozialen Orientierung variiert.

Bei Kollektivisten scheinen Arbeitszufriedenheit und kalkulatorisches Commitment Hand in Hand zu gehen: Je zufriedener die Person ist, desto größer ist ihre Angst vor dem Verlust der Mitgliedschaft und der daran gekoppelten Investitionen. Bei Individualisten ist offenbar das Gegenteil der Fall: Wegen der erwarteten hohen Autonomie gegenüber dem Unternehmen, kann auch eine hohe Arbeitszufriedenheit eine grundsätzliche Offenheit für Alternativen nicht verhindern.

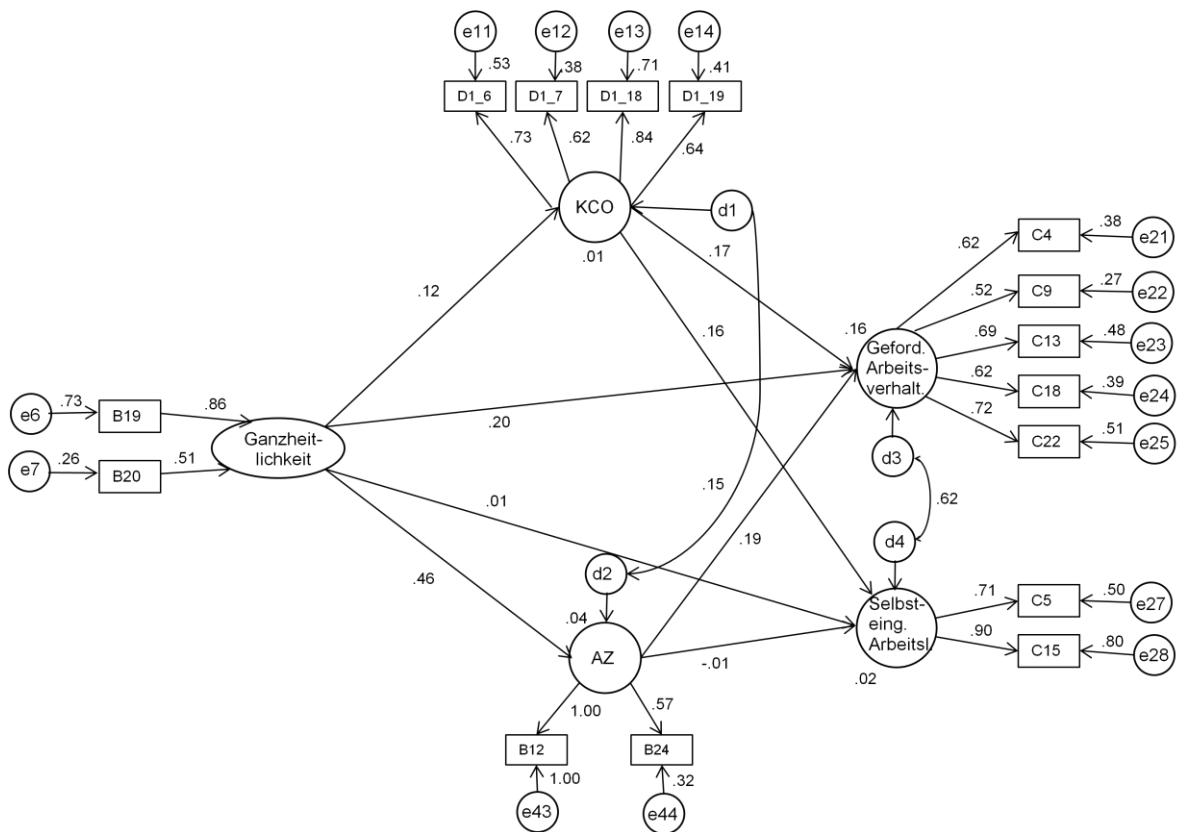


$cmin=433.434; df=263; cmin/df=1.648; p=.000; pclose=1.000;$

$cfi=.916; rmsea=.036$

Abb. 33: Modell zum Zusammenhang von Ganzheitlichkeit⁵ (UV), kalkulatorischem Commitment und Arbeitszufriedenheit mit dem geforderten Arbeitsverhalten und der selbsteingeschätzten Arbeitsleistung (AV) für die Extremgruppe der „Individualisten“ (N=151)

⁵ Die Items B7 und B12 provozieren eine unzulässige Parameterschätzung, weshalb ihre Varianz üblicherweise auf 1 gesetzt wird (vgl. Heywood-Case).



$cmin=433.434; df=263; cmin/df=1.648; p=.000; pclose=1.000;$

$cfi=.916; rmsea=.036$

Abb. 34: Modell zum Zusammenhang von Ganzheitlichkeit (UV), kalkulatorischem Commitment und Arbeitszufriedenheit mit dem geforderten Arbeitsverhalten und der selbsteingeschätzten Arbeitsleistung (AV) für die Extremgruppe der „Kollektivisten“ (N=154)

Die theoretischen Überlegungen zum Modell sehen die abgebildete Interkorrelation zwischen kalkulatorischem Commitment (KCO) und Arbeitszufriedenheit (AZ) vor. Aufgrund der Multikollinearität der beiden Konstrukte bildet das Modell aber nicht ihren „reinen“ Einfluss auf die abhängigen Variablen ab, sondern partielle Regressionen. Erst durch die Entfernung der Korrelation zwischen kalkulatorischem Commitment und Arbeitszufriedenheit kann die direkte Beziehung der Variablen auf die Verhaltensvariablen aufgezeigt werden. Da die Herausnahme der Korrelation - anders als in den Modellen zur organisationalen Identifikation (vgl. 9.1.1) - nicht bestraft wird, erscheint diese zur besseren Einschätzung der Effekte hier akzeptabel. Wie

sich zeigt, führt dies weder zu einer drastischen Verschlechterung des Modellfits noch verändern sich die Pfadkoeffizienten nennenswert.

Tab. 58: Fit-Indices nach Herausnahme der Interkorrelation von KCO und AZ

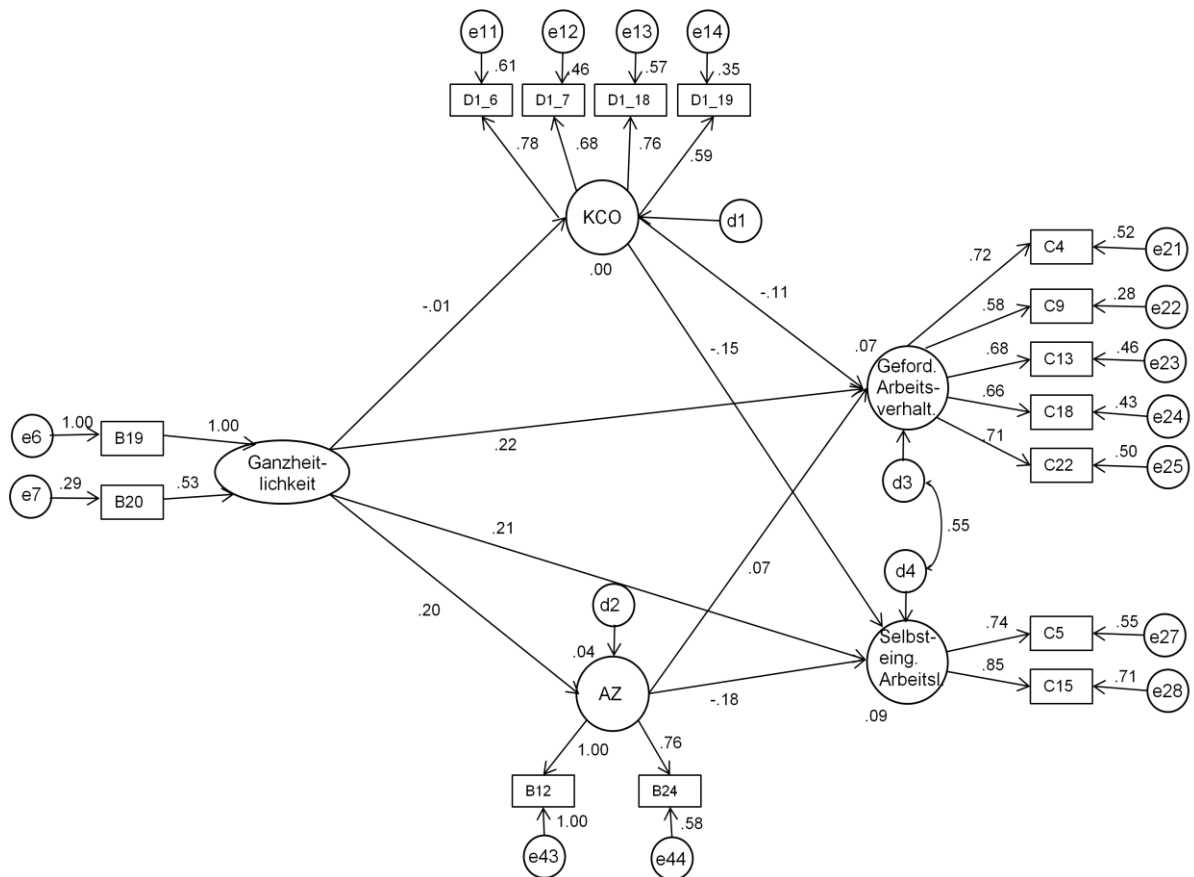
	<i>CMIN</i>	<i>DF</i>	<i>CMIN/DF</i>	<i>PCLOSE</i>	<i>CFI</i>	<i>RMSEA</i>
Fit-Indices	438.691	266	1.649	1.000	.915	.036

Durch die Entfernung der Korrelation aus dem Modell werden aus den folgenden Abbildungen die totalen Effekte von Arbeitszufriedenheit und kalkulatorischem Commitment auf den Pfad zwischen unabhängiger Variable und abhängigen Variablen in den Extremgruppen ersichtlich. Zunächst können den Modellabbildungen die Varianzen der Variablen entnommen werden. In der Gruppe der Individualisten fällt der Aufklärungsanteil der Ganzheitlichkeit an der Varianz der Arbeitszufriedenheit mit .04 nicht nennenswert aus. Bei den Kollektivisten beträgt der Anteil demgegenüber immerhin 23%. Demzufolge wird die Zufriedenheit von Kollektivisten in signifikantem Maße durch die Ganzheitlichkeit der Arbeitstätigkeit beeinflusst.

Der Aufklärungsanteil der Ganzheitlichkeit an der Varianz des kalkulatorischen Commitments ist hingegen in beiden Gruppen nicht signifikant. Allerdings hängt das Konstrukt bei den Kollektivisten leicht positiv mit der Ganzheitlichkeit zusammen ($r = .15$), während sich bei den Individualisten keine nennenswerte Beziehung zeigt ($r = -.01$).

Die beteiligten Variablen leisten insgesamt einen kaum nennenswerten Beitrag zur Varianzaufklärung der abhängigen Verhaltensvariablen. Nur bei den Kollektivisten vermögen die beteiligten Variablen 16% von der Varianz des geforderten Arbeitsverhaltens aufzuklären. Die direkten Pfade zwischen der Ganzheitlichkeit und den abhängigen Variablen fallen positiv aus (.22 bzw. .21), während bei den Kollektivisten nur für den Pfad zwischen der Ganzheitlichkeit und dem geforderten Arbeitsverhalten ein positiver Koeffizient belegt wird (.21). Des Weiteren fällt auf, dass die abhängigen Variablen in beiden Gruppen hoch miteinander korrelieren (.55 bzw. .62).

Modellprüfung



$cmin=438.691; df=266; cmin/df=1.649; p=.000; pclose=1.000;$

$cfi=.915; rmsea=.036$

Abb. 35: Herausnahme der Interkorrelation von KCO und AZ in der Gruppe der „Individualisten“ (N=151)⁶

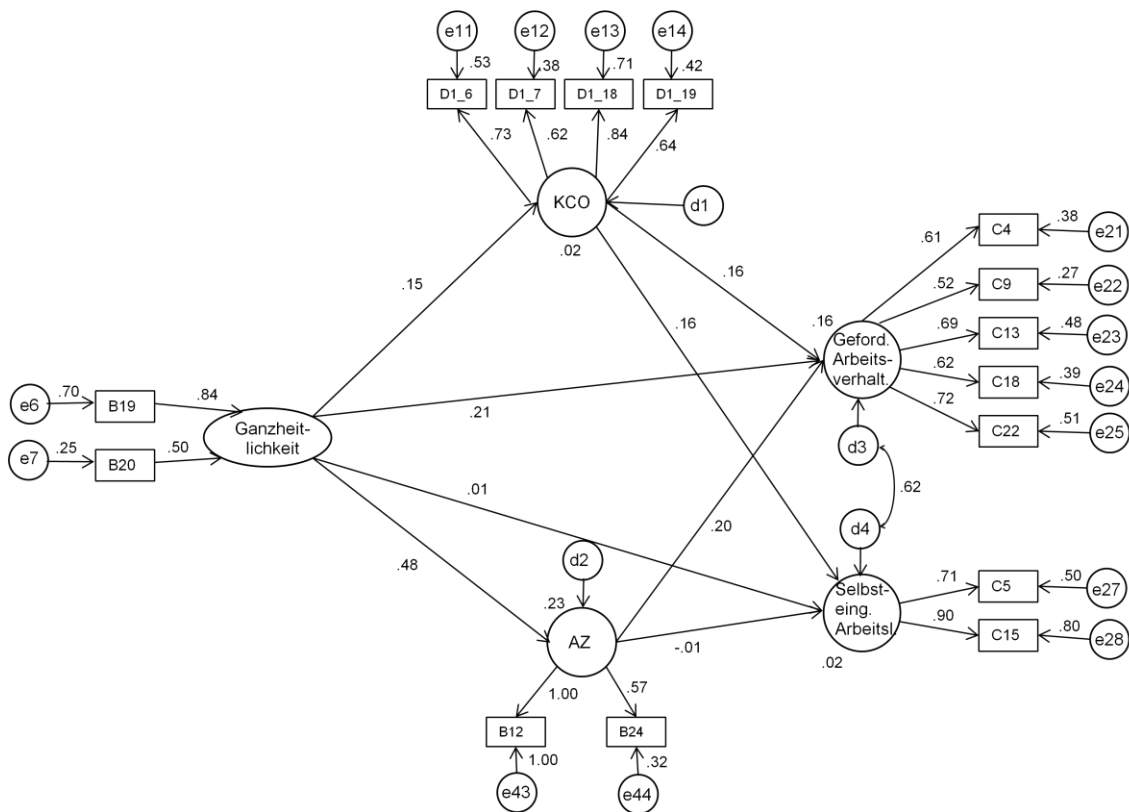
Jedoch unterscheiden sich die Gruppen in der Ausprägung der Pfade zwischen Arbeitszufriedenheit sowie kalkulatorischem Commitment und den Verhaltensvariablen. Der Koeffizient des Pfades zwischen Arbeitszufriedenheit und gefordertem Arbeitsverhalten ist in beiden Gruppen positiv gekennzeichnet, fällt aber bei den Kollektivisten mit .20 deutlich höher aus als bei den Individualisten (.07). Der Koeffizient für den Pfad zwischen Arbeitszufriedenheit und der selbsteingeschätzten Arbeitsleistung fällt demgegenüber in beiden Gruppen

⁶ Die Items B7 und B12 provozieren auch hier eine unzulässige Parameterschätzung, weshalb ihre Varianz auf 1 gesetzt wird (vgl. Heywood-Case).

Modellprüfung

tendenziell negativ aus: Bei den Individualisten liegt er mit $-.01$ nahe 0, während er bei den Kollektivistern sogar $-.18$ beträgt.

Für das kalkulatorische Commitment wird bei den Kollektivistern ein positiver Zusammenhang mit dem geforderten Arbeitsverhalten ($r = .16$) und der selbsteingeschätzten Arbeitsleistung ($r = .16$) belegt. In der Gruppe der Individualisten zeigt sich der gegenteilige Effekt: Hier fällt der Einfluss des kalkulatorischen Commitments auf das Verhalten mit $-.11$ bzw. $-.15$ leicht negativ aus.



$cmin=438.691$; $df=266$; $cmin/df=1.649$; $p=.000$; $pclose=1.000$;

$cfi=.915$; $rmsea=.036$

Abb. 36: Herausnahme der Interkorrelation von KCO und AZ in der Gruppe der „Kollektivistern“ (N=154)

Obgleich eine Mediatorwirkung von Arbeitszufriedenheit und kalkulatorischem Commitment ausgeschlossen wurde, soll das Modell der Vollständigkeit halber dennoch auf signifikante indirekte Effekte beider Konstrukte untersucht werden. Bereits bei der einfachen Modell-

beschreibung zeigen sich zwischen den Gruppen Unterschiede im Zusammenhang des kalkulatorischen Commitments mit dem Verhalten. Ein schwacher, indirekter Effekt des Konstrukts erscheint jedoch nur bei den Kollektivisten denkbar, da hier a- und b-Pfad des Konstrukts positiv gekennzeichnet sind. Des Weiteren könnte in dieser Gruppe ein leichter indirekter Effekt der Arbeitszufriedenheit auf die Beziehung zwischen der Ganzheitlichkeit (UV) und dem geforderten Arbeitsverhalten (AV) vorliegen: Anders als bei den Individualisten fallen auch hier a- und b-Pfad positiv aus. Die nachfolgende Tabelle bildet die direkten, indirekten und totalen Effekte im Modell für beide Gruppen ab.

Tab. 59: Tabelle zu direkten und indirekten Effekten im Modell

	Gefordertes Arbeitsverhalten (AV)		Selbsteingeschätzte Arbeitsleistung (AV)	
	Kollekt.	Individ.	Kollekt.	Individ.
<u>Direkte Effekte</u> (UV → AV)	.21	.22	.01	.21
<u>Indirekte Effekte</u> (UV → M → AV)				
KCO (M1)	.02	.00	.02	.00
AZ (M2)	.10	.01	.00	-.04
<u>Totale Effekte</u>	.33	.23	.03	.17

Anmerkung: Kollekt. = Kollektivisten; Individ. = Individualisten

Zunächst ist der Tabelle zu entnehmen, dass der totale Effekt beider Pfade in der Gruppe der Individualisten zwar positiv, aber wie erwartet gering ausgeprägt ist (vgl. Cohen, 1988: *Effektstärken* < .2 = *geringe Effekte*). Auch bei den Kollektivisten ist der totale Effekt des Pfades zwischen Ganzheitlichkeit (UV) und geforderten Arbeitsverhalten (AV), unter Hinzunahme von Arbeitszufriedenheit und kalkulatorischem Commitment, nur leicht höher ausgeprägt. Der totale Effekt dieses Pfades basiert allerdings auf dem erhöhten direkten Effekt (.21). Der Pfad zwischen Ganzheitlichkeit (UV) und selbsteingeschätzter Arbeitsleistung (AV) weist unter Einbezug der Vermittlungsvariablen keinen totalen Effekt auf. Dies ist darauf zurückzuführen, dass der direkte Einfluss der unabhängigen Variablen nahe 0 liegt.

Die Tatsache, dass Arbeitszufriedenheit und kalkulatorisches Commitment bei den Individualisten keine indirekten Effekte aufweisen, ist auf die geringe bzw. negative Ausprägung der b-Pfade sowie den nicht signifikanten a-Pfad zwischen unabhängiger Variable und kalkulatorischem Commitment zurückzuführen.

Bei den Kollektivisten sind a- und b-Pfad des kalkulatorischen Commitments zwar positiv, aber dennoch zu gering ausgeprägt, als ein beachtenswerter indirekter Effekt vorliegen könnte. Lediglich für die Arbeitszufriedenheit wird ein minimaler Vermittlungseinfluss belegt.

Da sich bei den Gruppen allerdings der Effekt des kalkulatorischen Commitments auf das Verhalten unterscheidet (Kollektivisten = .16/.16; Individualisten -.11/-.15.), soll mit Hilfe eines Gruppenvergleichs untersucht werden, ob die Pfadkoeffizienten der b-Pfade signifikant verschieden sind. Die Gleichsetzung der Pfade in den Gruppen führt tatsächlich zu einer signifikanten Verschlechterung des Modellfits ($p < .05$), d.h. die empirischen Daten passen nicht mehr zu dem Modell. Demnach unterscheiden sich die Gruppen tatsächlich in der Ausprägung der Pfadgewichte und somit im Effekt des kalkulatorischen Commitments auf das Verhalten, womit auf eine Moderatorwirkung der sozialen Orientierung auf diese Beziehung geschlossen werden kann.

Darüber hinaus sind die Pfadkoeffizienten der a- und b-Pfade der Arbeitszufriedenheit einem Gruppenvergleich zu unterziehen. Hier führt die Gleichsetzung der Pfade zu keiner bedeutsamen Verschlechterung des Modells ($p > .05$). Demzufolge scheint der nur schwache Vermittlungseffekt nicht durch die soziale Orientierung moderiert zu werden.

9.2 Modell zur Vorhersage teambezogenen Verhaltens

Das in Abschnitt 6.2.4 dargestellte Grundmodell basiert auf der Annahme eines hohen Zusammenhangs der Beziehungsqualität zu Vorgesetzten und Kollegen - kurz: des sozialen Klimas - mit dem Engagement gegenüber Teammitgliedern, das hier anhand der Hilfsbereitschaft untersucht wird. Diese direkte Beziehung sollte durch die Qualität der Identifikation mit und Bindung an die Arbeitsgruppe sowie durch das Ausmaß der Arbeitszufriedenheit vermittelt werden.

Die Mediatorwirkung der drei potentiellen Vermittlervariablen könnte in hohem Maße von der Prägung der sozialen Orientierung (kollektivistisch versus individualistisch) moderiert werden: Bei Kollektivisten könnten sich Team-Identifikation und Team-Commitment als signifikante Mediatoren erweisen, während bei Individualisten lediglich ein Mediatoreffekt des Team-Commitments zu beobachten sein sollte (vgl. 6.2.4).

Modellprüfung

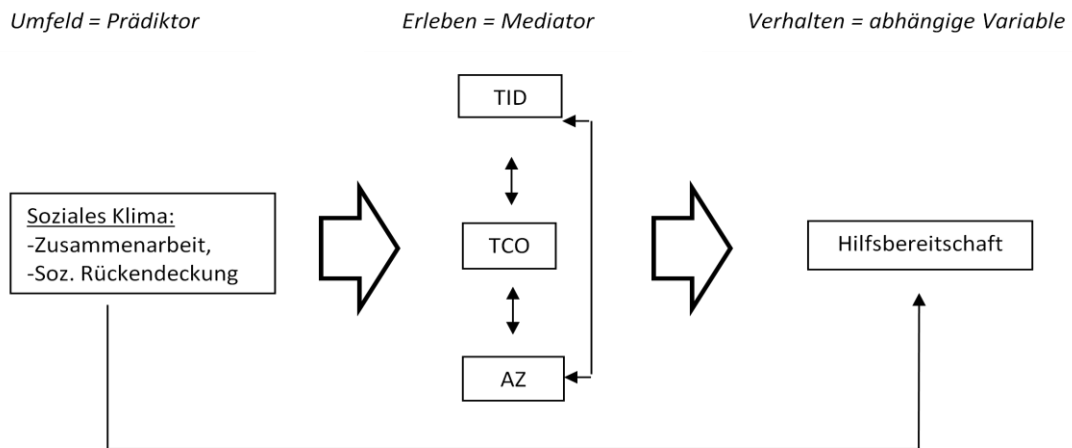


Abb. 37: Modell 3 - Grafische Darstellung des Mediationsmodells zur vermittelnden Wirkung von Team-Identifikation, -Commitment und Arbeitszufriedenheit

Zunächst wird auch hier überprüft, ob die Variablen die notwendigen Voraussetzungen für eine Mediation nach Baron et al. (1986) erfüllen. In der Gesamtstichprobe wird zunächst eine positive Beziehung zwischen den unabhängigen Variablen des sozialen Klimas (Rückmeldungen und soziale Rückendeckung durch Vorgesetzten und Kollegen) mit der abhängigen Variablen (Hilfsbereitschaft; $r = .36$ bzw. $.29$) belegt. Des Weiteren werden positive Zusammenhänge der unabhängigen Variablen mit der Team-Identifikation, Bindung und der Arbeitszufriedenheit bestätigt:

Tab. 60: Korrelationen zwischen den unabhängigen- und potentiellen Mediatorvariablen in der Gesamtstichprobe

Potentielle Mediatoren (M)	Unabhängige Variablen (UV)	
	Rückmeldungen	Soziale Rückendeckung
Team-Identifikation	.34	.36
Team-Commitment	.36	.47
Arbeitszufriedenheit	.40	.54

Anmerkung: $p < .05$

Zuletzt erweist sich die Beziehung der abhängigen Variable (Hilfsbereitschaft) zu den potentiellen Mediatorvariablen als signifikant (Team-Identifikation: $r = .39$; Team-Commitment: $r = .38$; Arbeitszufriedenheit: $r = .33$; $p < .05$).

Aus Gründen der Sparsamkeit wird nur die soziale Rückendeckung (= wahrgenommene Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen) als Indikator der Beziehungsqualität zu Vorgesetzten und Kollegen (UV) in das Modell aufgenommen. Die Variable korreliert leicht höher mit der Hilfsbereitschaft als die Rückmeldungen und erweist sich darüber hinaus in den Regressionsanalysen als signifikanter Prädiktor der Team-Identifikation und Bindung sowie der Arbeitszufriedenheit (vgl. 8.4.3.2.2, 8.4.4.2).

Zunächst wird das liberale Modell beiden Gruppen angepasst. Zwar sinkt dadurch auch hier die Anzahl der Freiheitsgrade (df) und verschlechtert den Wert des Chi^2 , der Modellfit wird aber weiterhin als gut bestätigt. Der CFI fällt mit einem Wert von .887 akzeptabel aus, der RMSEA kann mit .042 als gut betrachtet werden (vgl. Byrne, 2001). Die Werte des normierten Chi^2 (1.861) und des P_{close} (1.000; $< .50$) deuten darauf hin, dass das Modell zu den empirischen Daten passt. Die Faktorenladungen variieren zwischen .35 und .88 und können damit als akzeptabel bis gut bezeichnet werden.

Tab. 61: Fit-Indices zum Zusammenhangsmodell von sozialer Rückendeckung (UV), Team-Identifikation, Team-Commitment, Arbeitszufriedenheit (M) und Hilfsbereitschaft (AV)

	<i>CMIN</i>	<i>DF</i>	<i>CMIN/DF</i>	<i>PCLOSE</i>	<i>CFI</i>	<i>RMSEA</i>
Fit-Indices	994.010	534	1.861	1.000	.887	.042

Um die totale Vergleichbarkeit der Gruppen zu erreichen, werden auch in diesem ebenfalls Modell die Faktorenladungen gleichgesetzt (Schritt b). Wie der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen ist, hat dies erneut keine gravierenden Folgen für den Modellfit.

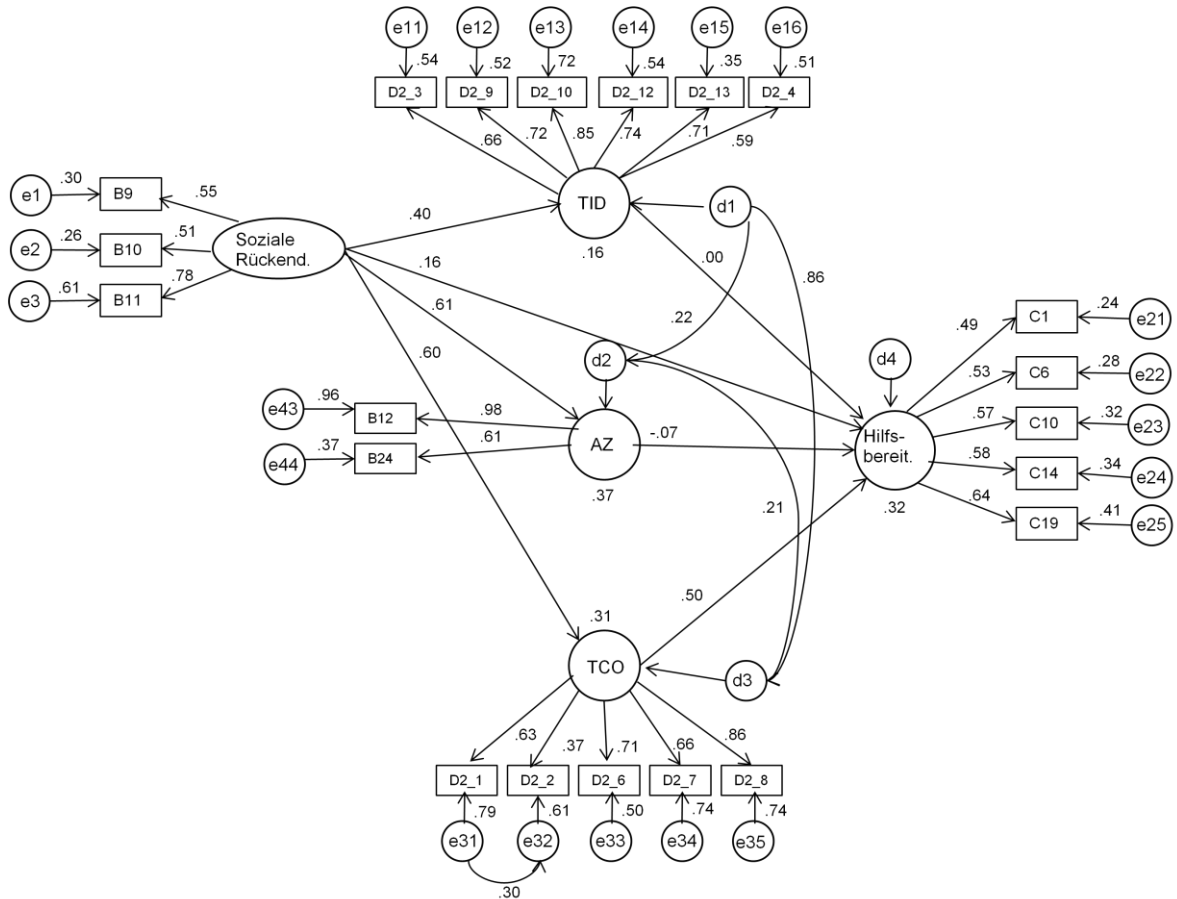
Tab. 62: Modellfit nach Gleichsetzung der Faktorenladungen (Schritt b)

	<i>CMIN</i>	<i>DF</i>	<i>CMIN/DF</i>	<i>PCLOSE</i>	<i>CFI</i>	<i>RMSEA</i>
Fit-Indices	965.107	531	1.818	1.000	.893	.041

In beiden Gruppen wird im Modellen eine Fehlerkorrelation zwischen den Items D2_1 („Ich fühle mich meinem Team eng verbunden.“) und D2_2 („Ich wäre froh, mein weiteres Arbeitsleben in diesem Team verbringen zu können.“) zum Team-Commitment zugelassen. Die

Modellprüfung

beiden Items scheinen eine besondere Facette der Bindung an die Arbeitsgruppe zu beschreiben und sich damit leicht von den anderen Items abzuheben.



$cmin = 102.,122; df = 566; cmin/df = 1.818; p = .000; pclose = 1.000$

$cfi = .886; rmsea = .041$

Abb. 38: Modell zur Vorhersage von Hilfsbereitschaft 1 - für die Gruppe der „Individualisten“ (N = 151)

Anders als in den Strukturgleichungsmodellen zum kalkulatorischen Commitment, kann die Interkorrelation zwischen Team-Identifikation und -Commitment in diesem Modell nicht entfernt werden, da die Herausnahme der Korrelation zwischen den Konstrukten bestraft wird und das Modell nicht mehr zu berechnen ist. Eine weitere Modellmodifikation ist also nicht möglich. Bei der weiteren Analyse ist somit die Multikollinearität der beiden Konstrukte zu

beachten, die dazu führt, dass ihr tatsächlicher Effekt auf die abhängigen Variablen womöglich verzerrt wird.

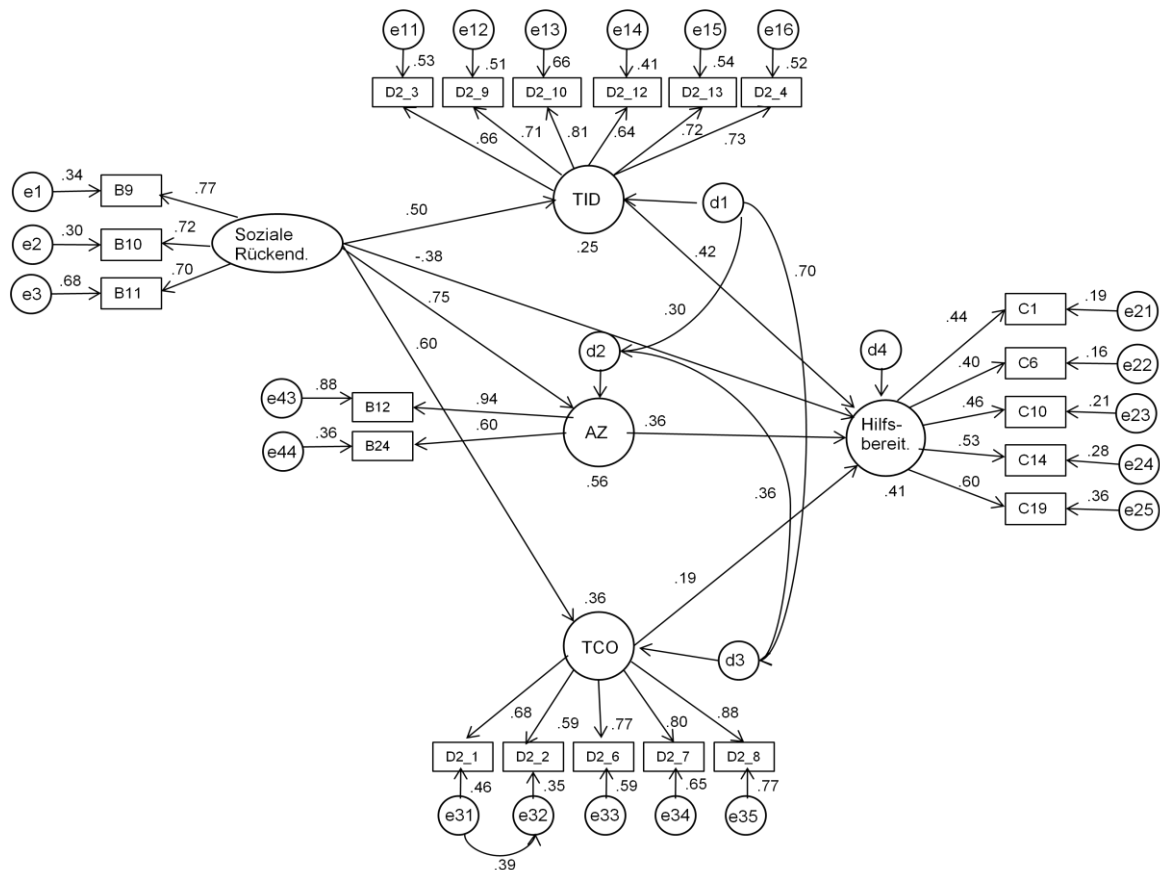
Wie den folgenden Abbildungen zu entnehmen ist, kennzeichnet die Strukturgleichungsanalyse die Beziehungen zwischen Arbeitszufriedenheit, Team-Identifikation und -Commitment in beiden Gruppen als positiv. Demnach scheint die Zufriedenheit die Qualität der Beziehung zur Arbeitsgruppe zu beeinflussen und umgekehrt. Dieser Zusammenhang ist mit .21 bzw. .22 bei Individualisten jedoch tendenziell geringer ausgeprägt als bei Kollektivisten ($r = .30$ bzw. $r = .36$).

In Hinblick auf die Varianzanteile zeigt sich zunächst, dass der sozialen Rückendeckung (UV) bei den Individualisten ein Aufklärungsanteil von 37% an der Varianz von Arbeitszufriedenheit zukommt. Dieses Ergebnis deckt sich aber mit den Befunden der Regressionsanalyse: Auch dort wird die soziale Rückendeckung bei Individualisten als Prädiktor der Zufriedenheit belegt (vgl. 8.4.3.2.2). Bei den Kollektivisten fällt der Varianzanteil mit 56% deutlich höher aus. Demzufolge hat die soziale Rückendeckung bei kollektivistischer Orientierung offenbar eine größere Bedeutung für die Arbeitszufriedenheit als bei individualistischer Orientierung.

Der Aufklärungsanteil der sozialen Rückendeckung an der Varianz der Team-Identifikation ist bei den Kollektivisten mit 25% leicht höher ausgeprägt als bei den Individualisten (16%). Darüber hinaus erklärt sie 36% der Varianz des Team-Commitments von Kollektivisten. Bei den Individualisten fällt dieser Anteil mit 31% vergleichbar aus.

Somit prägt auch bei stärker individualistischer Orientierung das Ausmaß der Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen die Qualität der Arbeitszufriedenheit und der Team-Identifikation. Der gemeinsame Aufklärungsanteil von der unabhängigen- und der Vermittlungsvariablen an der Varianz der Hilfsbereitschaft (AV) beträgt bei den Individualisten 32%. Bei den Kollektivisten ist dieser mit 41% leicht höher ausgeprägt.

Modellprüfung



$cmin = 1029.122$; $df = 566$; $cmin/df = 1.818$; $p = .000$; $pclose = 1.000$

$cfi = .886$; $rmsea = .041$

Abb. 39: Modell zur Vorhersage von Hilfsbereitschaft 1 - für die Gruppe der „Kollektivisten“ ($N = 154$)

Auffallend ist, dass der Effekt der Team-Identifikation auf die Hilfsbereitschaft bei Individualisten gleich 0 ist, während er bei den Kollektivisten mit .42 deutlich positiv ausfällt. Bei den Individualisten hängt das Team-Commitment mit einem Pfadkoeffizienten von .50 stärker mit der Hilfsbereitschaft zusammen. Diese Ergebnisse bestätigen die Befunde der Regressionsanalyse zur Hilfsbereitschaft, die bei Kollektivisten die Team-Identifikation und bei Individualisten das Team-Commitment als Prädiktorvariablen kennzeichneten (vgl. 8.4.4.2). Auch die Beziehung zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Hilfsbereitschaft ist in den Gruppen verschieden: Bei Individualisten ist sie mit -.07 nicht signifikant und sogar tendenziell negativ ausgeprägt, bei Kollektivisten hingegen fällt sie mit .36 als deutlich positiv aus.

Die nicht nennenswerte Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Hilfsbereitschaft bei den Individualisten weicht deutlich von dem Ergebnis der einfachen Zusammenhangsanalyse ab: Hier korrelieren beide Variablen mit .34 deutlich positiv. Eingebunden in die Strukturgleichungsanalyse zeigt sich, dass die Arbeitszufriedenheit von Individualisten zwar durchaus von dem Ausmaß der Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte beeinflusst wird (vgl. dazu auch 8.4.3.2.2), diese aber - anders als bei Kollektivisten - nicht automatisch auch ein Unterstützungsverhalten gegenüber anderen auslöst. Diese Interpretation ist jedoch insofern mit Vorsicht zu betreiben, als die Interkorrelation zwischen Arbeitszufriedenheit und Team-Commitment zu berücksichtigen ist. Da sich das Team-Commitment in der Regressionsanalyse als Prädiktor der Hilfsbereitschaft erweist und positiv mit der Arbeitszufriedenheit korreliert ($r = .49$; $p < .01$) ist nicht auszuschließen, dass es als stärkerer Prädiktor im Modell den Effekt der Arbeitszufriedenheit aufhebt.

Abschließend wird überprüft, ob für die potentiellen Mediatorvariablen signifikante Vermittlereffekte bestätigt werden können und ob sich diese in den Gruppen unterscheiden. Tatsächlich liefern die unterschiedlichen Effekte von Arbeitszufriedenheit, Team-Identifikation und -Commitment auf das Verhalten der Extremgruppen erste Hinweise auf eine Moderatorwirkung der sozialen Orientierung. Die folgende Tabelle bildet die direkten und indirekten Effekte im Modell für beide Gruppen ab.

Tab. 63: Tabelle zu direkten und indirekten Effekten in den Modellen

	Soziale Rückendeckung (AV)	
	Kollektivisten	Individualisten
<u>Direkte Effekte</u>		
	-0.38	.16
<u>Indirekte Effekte</u>		
TID (M1)	.21	.00
AZ (M2)	.27	-.04
TCO (M3)	.11	.30
<u>Totale Effekte</u>	.21	.42

Es zeigt sich, dass der totale Effekt der betrachteten Variablen bei den Individualisten mit .42 deutlich höher ausgeprägt ist als bei den Kollektivisten (.21). Nach Cohen (1988) sind die

Effektstärken als eher gering (Kollektivisten) bis mittelmäßig (Individualisten) zu klassifizieren. Der geringe, totale Effekt ist bei den Kollektivisten allerdings darauf zurückzuführen, dass der direkte Einfluss der unabhängigen Variablen - unter Berücksichtigung der Mediatorvariablen - offenbar aufgehoben wird bzw. sich negativ verändert. Für diesen Pfad wird eine totale Mediation der Beziehung zwischen unabhängiger und abhängiger Variable über alle drei beteiligten Vermittlungsvariablen belegt. Dabei fällt der indirekte Effekt der Arbeitszufriedenheit (AZ) am höchsten aus, gefolgt von dem der Team-Identifikation (TID). Der Vermittlungseinfluss des Team-Commitments ist nur schwach ausgeprägt. Bei den Individualisten resultiert der höhere totale Effekt aus dem leicht positiven Zusammenhang zwischen unabhängiger und abhängiger Variable und dem Vermittlungseinfluss des Team-Commitments (.30).

Die Ergebnisse der Strukturgleichungsanalyse kennzeichnen die Extremgruppen insofern als verschieden, als bei Individualisten einzig das Team-Commitment auf die Beziehung zwischen unabhängiger und abhängiger Variable wirkt (resultierend aus den negativen b-Pfaden von TID und AZ), während bei den Kollektivisten für alle potentiellen Vermittlungsvariablen ein Einfluss bestätigt wird.

Anders als erwartet wird bei den Kollektivisten die Arbeitszufriedenheit als stärkster Mediator festgestellt. Dies überrascht, da - vor dem Hintergrund der Annahme einer hohen Identifikation mit der Arbeitsgruppe - gerade diese in hohem Maße auf das Verhalten wirken sollte und auch in den Regressionsanalysen, neben dem Karriere-Commitment, als Prädiktor der Hilfsbereitschaft bestätigt wurde (vgl. 8.5.2). Erklärlich wird dieser Befund mit Blick auf die Ausprägung der a-Pfade von Team-Identifikation und Arbeitszufriedenheit. Dort zeigt sich, dass die Arbeitszufriedenheit mit .75 in höherem Maße von der sozialen Rückendeckung beeinflusst wird als die Team-Identifikation (.50). Der Effekt der Team-Identifikation auf die Hilfsbereitschaft fällt mit .42 (b-Pfad) hingegen leicht höher bzw. vergleichbar zu dem der Arbeitszufriedenheit aus (.36).

Obgleich sich hinsichtlich der indirekten Effekte Unterschiede zwischen den Extremgruppen zeigen, erscheinen diese dennoch nicht stark genug ausgeprägt, um auf einen Moderatoreffekt der sozialen Orientierung schließen zu können: Gemäß Cohen (1988) sind die indirekten Effekte als eher gering zu klassifizieren. Da sich die Gruppen jedoch stark in der Gewichtung der b-Pfade, d.h. im Effekt der Vermittlungsvariablen auf das Verhalten, unterscheiden, sollen diese anhand von Gruppenvergleichen auf signifikante Unterschiede hin überprüft werden.

Die Ergebnisse des Gruppenvergleichs zeigen, dass die Gleichsetzung der b-Pfade von Team-Identifikation, -Commitment und Arbeitszufriedenheit in den Gruppen zu keiner signifikanten Verschlechterung des Modellfits führt ($p > .05$). Demnach wird zu einer Gleichsetzung der Pfade im Modell geraten. Somit kommt der sozialen Orientierung kein Moderatoreinfluss auf die vorgefundenen Mediatorvariablen im Modell zu.

10 Diskussion

Den Anstoß zu dieser Untersuchung gab die Kritik von Hogg (2001), Huddy (2004), Stangor (2004) sowie Hinkle und Brown (1990; 1992) an den Theorien der sozialen Identität (SIT) und der Selbstkategorisierung (SCT) von Turner und Tajfel (1978; 1979; 1986). Die Theorien trennen zwischen personaler und sozialer Identität und unterstellen ein starkes Bedürfnis des Individuums nach Gruppenzugehörigkeiten. Zentral ist die Annahme, dass Menschen einen Teil ihrer Selbsteinschätzung als soziale Identitäten von Gruppenzugehörigkeiten ableiten. Personale und soziale Identität werden als dynamische Teile eines übergeordneten Selbstkonzepts aufgefasst, die durch die Salienz des sozialen Kontextes im Selbstkonzept aktiviert werden: Der soziale Kontext und seine Salienz im Selbstkonzept bestimmen, ob die personale oder soziale Identität Erleben und Verhalten lenkt.

Erfolgt die Selbstkategorisierung auf sozialer Identitätsebene, orientiert sich das Verhalten an den Normen oder „Prototypen“ der sozialen Gruppe und löst intergrupale Verhaltensweisen wie Ingroup-Favorisierung oder Outgroup-Diskriminierung aus. Bei der Selbstkategorisierung auf personaler Ebene werden Verhalten und soziale Interaktion von individuellen Merkmalen und Zielen gelenkt. Das Selbstwertgefühl oder Selbstbild der Person speist sich SIT und SCT zufolge aus zwei Quellen, die dynamisch und flexibel sind: (1) sozialen Gruppenzugehörigkeiten und (2) persönlichen Werten, Interessen und Zielen.

Die Kritik an SIT und SCT, die den Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit bildet, basiert auf der Annahme einer grundsätzlichen Ausgewogenheit von personaler und sozialer Identität im Selbstkonzept. Die Theorien übersehen nach Ansicht verschiedener Autoren (z.B. Hinkle et.al, 1992; Cheek et al., 2001; Huddy, 2004; Stangor, 2004) die Möglichkeit individuell verschieden ausgeprägter, stabiler Bedürfnisse, Bewertungs- und Verhaltenspräferenzen, die auch Auswirkungen auf die Bedeutung von Gruppenmitgliedschaften und die Ableitung sozialer Identitäten haben könnten. Rückt etwa aufgrund einer stärker personalen Identität im Selbstkonzept die soziale Identität dauerhaft in den Hintergrund, so muss dies Auswirkungen auf die von SIT und SCT beschriebenen Prozesse haben.

In dieser Studie wurde angenommen, dass das Gewicht von personaler und sozialer Identität im Selbstkonzept interindividuell unterschiedlich ist: Bei den einen wäre entsprechend die personale Identität stärker ausgeprägt, bei den anderen die soziale Identität.

Von besonderer Bedeutung war nun die Frage, ob mit der Prägung der sozialen Orientierung (stärker individualistisch versus stärker kollektivistisch) unterschiedliche Bedürfnisse verbunden sind.

Mit dieser Frage wurde der Bogen zur kulturvergleichenden Psychologie und den Begriffen des Kollektivismus und Individualismus geschlagen. Früh nahmen Triandis und Kollegen (1985, 1989, 1995) sowie Markus und Kitayama (1991) die Kultur als relevante Einflussgröße auf die Ausprägung von personaler und sozialer Identität an. Das Ausmaß der kollektivistischen oder individualistischen Orientierung der Kultur sollte sich als stabile Orientierung im Selbstkonzept der Person widerspiegeln und ihr Erleben und Handeln maßgeblich prägen. Singelis (1994) vermutete stabile Unterschiede sowohl zwischen den Kulturen als auch innerhalb einer Kultur

hinsichtlich der Bedeutsamkeit von Gruppen für das Selbstkonzept. Hinkle und Brown (1990, 1992) schließlich brachen Kollektivismus und Individualismus auf die Gruppenebene herunter und erklärten die kollektivistische Orientierung der Gruppenmitglieder als notwendige Voraussetzung für die in SIT und SCT beschriebenen intergruppalen Prozesse.

Die genannten Kritikpunkte an SIT und SCT bildeten schließlich die Grundlage für die vorliegende Untersuchung, die auf der Annahme einer unterschiedlichen Prägung der sozialen Orientierung (stärker *kollektivistisch* versus stärker *individualistisch*) bei Angehörigen *desselben* Kulturkreises, vor allem aber bei Mitarbeitern *derselben* Organisation basiert. Die Prägung der sozialen Orientierung sollte sich als wichtige Determinante des Erlebens und Verhaltens von Mitarbeitern in Organisationen sowie als zentrale Einflussgröße für die Art der Beziehung zum Unternehmen insgesamt erweisen.

Diese These wurde anhand verschiedener organisationspsychologischer Konstrukte überprüft. Somit sind die sozialpsychologischen Grundüberlegungen mit kulturvergleichenden und organisationspsychologischen Ansätzen verknüpft worden, um zwei theoretische Extreme von Mitarbeitern - Kollektivisten und Individualisten - auf Unterschiede im Erleben und Verhalten im Kontext ihrer Arbeit hin untersuchen zu können. Im Vorfeld der Untersuchung wurden zwei Extreme definiert und deren besondere Merkmale wie folgt erwartet:

Mitarbeiter mit stärker kollektivistisch und gleichzeitig weniger individualistisch geprägter sozialer Orientierung (kurz: „Kollektivisten“),

- die sich eher auf sozialer Identitätsebene kategorisieren,
- die einen Teil ihrer sozialen Identität von ihrer Organisationszugehörigkeit und der Mitgliedschaft in ihrer Arbeitsgruppe ableiten,
- die sich stark mit dem Unternehmen und der Arbeitsgruppe identifizieren,
- die ein hohes Maß an emotionaler Verbundenheit mit der Organisation und der Arbeitsgruppe aufweisen,
- deren Bestreben nach sozialer Integration eine besondere Bedeutung des sozialen Klimas z.B. für die Arbeitszufriedenheit mit sich bringt,
- deren Engagement primär von der Identifikation mit dem Unternehmen oder der Arbeitsgruppe (als Bezugsgruppe, die ihnen näher und konkreter gegenübersteht) beeinflusst wird.

Mitarbeiter mit stärker individualistisch und gleichzeitig weniger kollektivistisch geprägter sozialer Orientierung (kurz: „Individualisten“), die

- sich eher auf personaler Identitätsebene kategorisieren,
- einen Teil ihrer personalen Identität von persönlichen Erfolgen und Leistungen ableiten,
- ein hohes Karriere-Commitment aufweisen,

- eine hohe kalkulatorische Bindung an die Organisation empfinden,
- über eine geringe Identifikations- und Bindungsbereitschaft in Bezug auf die Organisation und die Arbeitsgruppe verfügen,
- ein hohes arbeitsbezogenes Engagement zeigen, das vor allem von dem Karriere-Commitment geprägt wird und
- deren Arbeitszufriedenheit einem starken Einfluss von Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie spezifischen Merkmalen der Arbeitstätigkeit (z.B. Handlungsspielraum, Herausforderung und Interessantheit der Aufgaben) unterliegt.

Eine zentrale Frage bestand darin, ob sich die Bedeutung von sozialen Gruppenmitgliedschaften für das Selbstbild bei Kollektivisten und Individualisten voneinander unterscheidet. Der Kritik von Huddy (2004) und anderen oben genannten Autoren folgend, sollten sich die von SIT und SCT beschriebenen Prozesse und Verhaltensmuster im Kontext von Gruppen nur bei Kollektivisten zeigen. In der vorliegenden Arbeit wurde daher für diese ein hohes Maß an Identifikation und emotionaler Verbundenheit mit der Organisation und der Arbeitsgruppe erwartet, die in besonderer Weise auf ihr Verhalten wirken sollten.

Bei Individualisten hingegen wurde die Beziehung zum bzw. der Verbleib im Unternehmen als primär von Kosten-Nutzen-Abwägungen geprägt vermutet, d.h. von einem hohen kalkulatorischen Commitment. Für die Arbeitsgruppe wurde eine eher instrumentelle Bedeutung angenommen. Ausgehend von einer großen Wichtigkeit persönlicher Leistungen und Erfolge für das Selbstbild, sollten Individualisten ein hohes Karriere-Commitment aufweisen.

Die Arbeitszufriedenheit wurde aufgrund ihrer vielfach nachgewiesenen, positiven Zusammenhänge mit der organisationalen Identifikation und dem affektiven Organisations-Commitment (z.B. Mathieu & Zajac, 1990; Moser, 1996; Meyer & Allen, 2002; van Dick et al., 2004) in die Untersuchung integriert und in beiden Extremgruppen als ähnlich hoch ausgeprägt erwartet - allerdings sollten sich ihre Einflussfaktoren unterscheiden. Während bei Individualisten die Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten als besondere Prädiktoren angenommen wurden, sollte sich bei Kollektivisten die Beziehung zu Kollegen und Vorgesetzten als wichtige Einflussgröße erweisen. Mit dem unterschiedlichen Bindungserleben von Kollektivisten und Individualisten sollten spezifische Effekte auf das Verhalten verbunden sein, die in den nachfolgenden Abschnitten detailliert dargestellt werden.

Die Untersuchung wurde in einem Technologiekonzern mittels einer Fragebogenstudie durchgeführt, an der sich insgesamt 499 Mitarbeiter/-innen aus den verschiedenen produktiven und administrativen Abteilungen eines Organisationsbereichs beteiligten. Den größten Anteil machten dabei männliche Angestellte in produktiven Bereichen aus.

Die zentralen Ergebnisse dieser Studie werden im Folgenden interpretiert und mit Rückbezug auf die theoretischen Ansätze der Arbeit diskutiert. Anschließend werden Limitationen der Untersuchung betrachtet und Vorschläge für weitere Forschungen zu den Effekten kollektivistischer und individualistischer Orientierung in Organisationen erörtert. Die Arbeit schließt mit praktischen Handlungsempfehlungen ab.

10.1 Interpretation der Ergebnisse

Einleitend werden die verwendeten Messinstrumente vorgestellt, um anschließend anhand der einzelnen Hypothesen die Ergebnisse darzulegen.

10.1.1 Messinstrumente

In der vorliegenden Studie wurden die Effekte einer kollektivistisch bzw. individualistisch geprägten sozialen Orientierung von Mitarbeitern auf deren Beziehung zur Organisation, Arbeitsgruppe und persönlichen Karriere betrachtet. Darüber hinaus wurden diese drei Bindungsfoci auf besondere Zusammenhänge mit arbeits- und organisationsbezogenen Verhaltensweisen und der Hilfsbereitschaft gegenüber Kollegen untersucht, um auf spezifische Verhaltenspräferenzen von Individualisten und Kollektivisten schließen zu können. Dabei wurden gängige Bereiche der organisationspsychologischen Forschung zu Identifikation, Commitment, Arbeitszufriedenheit und Engagement von Mitarbeitern mit Überlegungen der kulturvergleichenden Forschung verbunden. Dadurch konnte in der vorliegenden Untersuchung auf bewährte Instrumente zurückgegriffen werden. Der nachfolgenden Tabelle sind die 19 verwendeten Skalen zu entnehmen. Insgesamt umfasste der Fragebogen 112 Items.

Tab. 64: Übersicht über die verwendeten Skalen

Variable	Instrument	Cronbachs Alpha
Merkmale der Arbeitstätigkeit Merkmale der Organisation Soziales Klima	KFZA von Prümper et al. (1995)	>.50
Identifikation mit der Organisation und der Arbeitsgruppe	OIQ von Mael & Ashforth (1992)	>.80
Affektives & kalkulatorisches Organisations-Commitment Team-Commitment Karriere-Commitment	COBB von Felfe et al. (2001)	>.80
Arbeitszufriedenheit	Schmidt et al. (1999), Selbstformulierung eines Items	>.70
OCB, gefordertes Arbeitsverhalten	OCB-Skala von Staufenberg et al. (2000)	>.60
Selbsteingeschätzte Arbeitsleistung	Selbstformulierung zweier Items	.76
Kollektivismus-Individualismus	Kollektivismus-Individualismus-Skala von Hinkle et al. (1992) und Ergänzung zweier Items der Skala von Singelis et al. (1995)	.72

Die Items aller Skalen erfüllen die Kriterien für die Faktorenladung von Guadagnoli und Velicer (1988) an die Ladungszahl von 0.4. Die Spannweite der Ladungswerte reicht von .42 bis .89 und fällt damit akzeptabel bis gut aus.

Die von dem Betriebsrat des befragten Unternehmens erwünschten Umformulierungen einzelner Items führte teilweise zu einer Verschlechterung der Skalenkonsistenz (Cronbachs Alpha). Dies ist, wie der Tabelle zu entnehmen ist, bei den Skalen des KFZA und zum OCB der Fall: Bortz et al. (1989) fordern für eine hinreichende interne Skalenkonsistenz einen Alpha-Wert von .70.

Im Falle der KFZA-Skalen sind die niedrigen α -Werte jedoch insofern nicht als gravierend zu betrachten, als diese bereits bei Prümper et al. (1995) mit beispielsweise .51 niedrig ausfallen. Da die Skalen teilweise nur aus zwei Items bestehen, die gut validierten Skalen entnommen wurden, sind diese Werte nach Ansicht der Autoren ausreichend. Die niedrigsten Werte der verwendeten OCB-Skalen mit .63 und .69 liegen nahe dem von Bortz und Döring (1989) geforderten Reliabilitätswert von .70 und wurden hier als hinreichend akzeptabel betrachtet. Die hier erhobenen Konstrukte sind somit als reliabel und valide gemessen zu erachten.

10.1.2 Zentrale Ergebnisse zum Erleben und Verhalten von Kollektivistinnen und Individualistinnen in Organisationen

Die Kernfrage zu den vorgenommenen Analysen bestand darin, ob die Bindungsvorlieben und damit verbundene Verhaltensweisen von Mitarbeiterinnen in Organisationen von der Prägung der sozialen Orientierung moderiert werden. Wie oben bereits erwähnt wurden als Bezugspunkte der Identifikation und Bindung die (1) Organisation, die (2) Arbeitsgruppe und die (3) persönliche Karriere betrachtet.

Individualistinnen sollten Organisation und Arbeitsgruppe generell eher autonom gegenüberstehen (vgl. Bhawuk et al., 2004), während für Kollektivistinnen eine hohe Identifikation und emotionale Verbundenheit mit der Arbeitsgruppe und der Organisation vermutet wurde (z.B. Oyserman et al., 2002; van Dick, 2004a; Felfe et al., 2006).

Bei Individualistinnen sollte die Beziehung zum Unternehmen stärker vom kalkulatorischen Commitment geprägt sein. Da ihr Fokus der Selbstbewertung primär auf persönlichen Leistungen und Erfolgen ruhen sollte, könnte sich ihr Karriere-Commitment gegenüber Kollektivistinnen als signifikant höher erweisen (vgl. Felfe et al., 2006).

Von diesen Überlegungen wurde das nachfolgend skizzierte, zentrale Untersuchungsmodell abgeleitet.

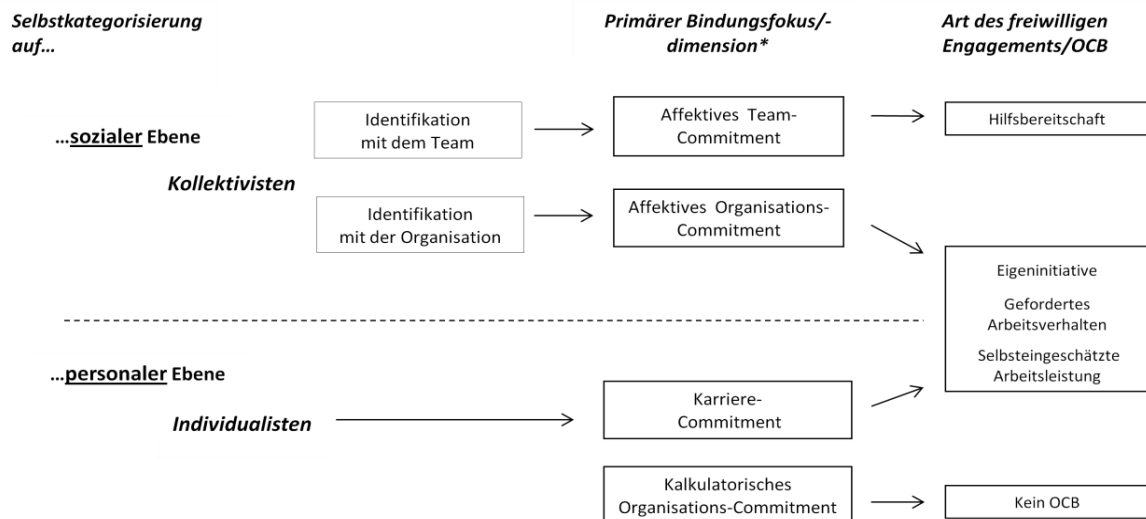


Abb. 40: Zentrales Untersuchungsmodell zu den vermuteten Bindungsvorlieben von Kollektivistinnen und Individualisten und damit verbundene Effekte auf das Verhalten

Ausgehend von einer starken emotionalen Bindung und Identifikation von Kollektivistinnen mit der Arbeitsgruppe und der Organisation (vgl. Oyserman et al., 2002), wurde ein hohes Maß an Hilfsbereitschaft gegenüber Kollegen und ein starkes organisationsbezogenes, freiwilliges Engagement angenommen (vgl. Christ et al., 2001). Bei Individualisten hingegen sollte das Engagement primär auf das persönliche Fortkommen und den eigenen Erfolg ausgerichtet sein (vgl. Felfe et al., 2006). Hiervon ausgehend wurde bei Kollektivistinnen eine starke Prädiktorwirkung der Identifikation und emotionalen Bindung an die Arbeitsgruppe und die Organisation erwartet, während sich bei Individualisten das Karriere-Commitment als gewichtiger Prädiktor erweisen sollte.

Für die bei Individualisten dominierende, kalkulatorische Unternehmensbindung, wurden keine signifikanten Effekte auf das Verhalten unterstellt.

Darüber hinaus wurde für die genannten Bindungs- und Identifikationsfoci ein vermittelnder Einfluss auf die Beziehung zwischen Umfeld (Merkmale der Arbeitstätigkeit, der Organisation und soziales Klima) und Verhalten angenommen, der in Abhängigkeit von der Prägung der sozialen Orientierung unterschiedlich stark ausfallen sollte.

Die genannten Überlegungen wurden anhand von Korrelationsanalysen, Mittelwertvergleichen, Regressionsanalysen und Strukturgleichungsmodellen untersucht.

Nachfolgend werden die zentralen Befunde zusammengefasst und vor dem Hintergrund der formulierten Hypothesen sowie unter Rückbezug auf die theoretischen Grundlagen diskutiert. Der Systematik im Untersuchungsteil folgend, werden zunächst die Befunde zur Organisation (Bindungsfokus 1), dann die zur Arbeitsgruppe (Bindungsfokus 2) und zuletzt die zum Karriere-Commitment (Bindungsfokus 3) resümiert und diskutiert.

Den Schlusspunkt bildet die Zusammenfassung der direkten Effekte der drei Bindungsfoci auf das Verhalten. Diese Nachstellung scheint insofern sinnvoll, als die Foci zur Berechnung ihrer Prädiktorwirkung auf das Verhalten gleichzeitig in die dafür durchgeführten Regressionsanalysen aufgenommen wurden und sich teilweise in ihrer Vorhersagewirkung überschneiden. Das offensichtliche Zusammenspiel der Konstrukte soll für sie gemeinsam und aufbauend auf die vorangehenden Einzelbetrachtungen der Bindungsfoci erörtert werden.

Vorab ist generell zu beachten, dass die soziale Orientierung bzw. ihre Ausprägung als kontinuierliche Variable anhand einer fünfstufigen Antwortskala erfasst wurde. Ausprägungswerte > 3.0 beschreiben eine stärker kollektivistische und weniger individualistische soziale Orientierung. Werte < 3.0 eine stärker individualistische und weniger kollektivistische Orientierung kennzeichnen.

Um stärker kollektivistische Mitarbeiter von weniger kollektivistisch orientierten (= eher individualistisch) klar voneinander zu trennen, wurden die Ausprägungswerte der befragten Mitarbeiter in Quartile eingeteilt. Da in der vorliegenden Untersuchung die Extreme der sozialen Orientierung von Interesse waren, wurden nur die Daten der Probanden des oberen Quartils (= *stärker kollektivistisch orientierte Mitarbeiter*, $N = 154$; Wertebereich 3.90 – 4.90) und des unteren Quartils (= *stärker individualistisch orientierte Mitarbeiter*, $N = 151$; Wertebereich 1.30 – 3.43) als Extremgruppen in die weitere Analyse mit einbezogen.

Die Ausprägung der sozialen Orientierung weist bei einem Gutteil der Mitarbeiter, die der Gruppe der Individualisten zugeteilt wurden, mit Ausprägungswerten > 3.0 in eher kollektivistische Richtung. Dies ist auf die Tatsache zurückzuführen, dass die Gruppen künstlich erzeugt wurden und für die weiteren Vergleichsanalysen ähnlich groß sein sollten. Tatsächlich weisen nur 33 Mitarbeiter mit Ausprägungswerten < 3.0 eine wirklich stärkere individualistische Orientierung auf. Von den 151 Mitarbeitern, die der Extremgruppe der Individualisten zugeteilt wurden, fällt die soziale Orientierung von 118 Personen mit durchschnittlichen Ausprägungswerten von 3.0 - 3.4 eher in den mittleren Bereich einer ausgewogenen sozialen Orientierung.

Bei Personen mit ausgewogener sozialer Orientierung sollten Individualismus und Kollektivismus ähnlich stark im Selbstkonzept ausfallen. Vor allem in dieser Gruppe wurde die in der SCT beschriebene, situativ bedingte Salienz von personaler und sozialer Identität im Selbstkonzept (vgl. Turner, 1985; 1989) erwartet. Die Idee der Extremgruppenbildung zur sozialen Orientierung bestand allerdings darin, die Prägung der sozialen Orientierung binde die Selbstkategorisierung an eine bestimmte Identitätsebene und in der Folge seien eher personale *oder* soziale Merkmale für die Selbstbeschreibung relevant. Die wechselnde Salienz wurde weitestgehend ausgeschlossen: Kollektivisten sollten sich primär auf sozialer Ebene kategorisieren, Individualisten auf personaler Ebene.

Diese klare Abgrenzung der Gruppen war so in der vorliegenden Stichprobe aufgrund der geringen, individualistischen Orientierung bei den befragten Probanden, nicht möglich. Somit führte die Extremgruppenbildung zu der Einschränkung, dass sich die Gruppen in Hinblick auf die Ausprägung der sozialen Orientierung weniger deutlich voneinander unterscheiden als erwartet bzw. vorausgesetzt. Diese Einschränkung ist bei der Erörterung der nachfolgenden

Ergebnisse insofern zu berücksichtigen, als damit höchstwahrscheinlich Folgen für die durchschnittliche Bewertung der erhobenen Variablen zum Erleben und Verhalten und ihre Zusammenhänge verbunden sind.

Da die erwarteten Unterschiede zwischen den hier untersuchten Extremgruppen weniger gravierend ausfallen als angenommen, können bei weitem nicht alle Hypothesen beibehalten werden. Dennoch lassen sich von der Untersuchung der hier betrachteten Bindungsfoci tendenzielle Unterschiede und spezifische Charakteristika von eher kollektivistisch gegenüber stärker individualistisch orientierten Mitarbeitern in der vorliegenden Stichprobe ableiten. Diese untermauern die Vermutung, dass sich das Ausmaß der Bindung an die Organisation, Arbeitsgruppe und Karriere in Abhängigkeit von der Prägung der sozialen Orientierung unterscheidet. Die zentralen Ergebnisse dazu sollen nachfolgend, unter Rückbezug auf die theoretischen Grundlagen der Arbeit, zusammengefasst und interpretiert werden.

Dabei ist generell zu beachten, dass die Befunde auf der Befragung von Mitarbeitern eines spezifischen Unternehmens basieren und sich ihre Interpretation daher zunächst nur auf die Organisation und ihre Mitglieder beziehen kann.

10.1.2.1 Bindungs- und Identifikationsfokus 1: die Beziehung von Kollektivisten und Individualisten zur Organisation

Zur Überprüfung der Frage, ob sich die Qualität der Beziehung zur Organisation bei Kollektivisten und Individualisten voneinander unterscheidet (vgl. Felfe et al., 2006), wurden die Mittelwerte der organisationalen Identifikation sowie des affektiven und kalkulatorischen Organisations-Commitments der Extremgruppen miteinander verglichen. Darüber hinaus wurde die Qualität der Arbeitszufriedenheit betrachtet.

Des Weiteren wurde anhand von Korrelationsanalysen der generelle Zusammenhang der sozialen Orientierung mit der organisationalen Identifikation, dem Organisations-Commitment und der Arbeitszufriedenheit ermittelt.

Ausgehend von unterschiedlichen Entstehungsbedingungen von Identifikation, Commitment und Arbeitszufriedenheit bei Kollektivisten und Individualisten, wurden die erhobenen Merkmale der Arbeitstätigkeit, der Organisation und des sozialen Klimas anhand von einfachen Regressionsanalysen auf ihre Prädiktorwirkung an den genannten Konstrukte in den Extremgruppen untersucht.

Ferner wurden für die Konstrukte besondere Mediatorwirkungen auf die Beziehung zwischen den betrachteten Umfeldvariablen und spezifischen Verhaltensweisen vorausgesetzt, die sich in Abhängigkeit der sozialen Orientierung unterscheiden sollten. Diese Annahme wurde anhand von Strukturgleichungsmodellen überprüft.

Zunächst werden die (1) Ergebnisse der Mittelwertvergleiche zur Ausprägung der Konstrukte und ihres vorgefundenen, generellen Zusammenhangs mit der sozialen Orientierung, vor dem Hintergrund der formulierten Hypothesen, interpretiert. Anschließend werden die Befunde zu den (2) Entstehungsbedingungen der Konstrukte hypothesengeleitet diskutiert. Zuletzt folgt eine Erörterung der Ergebnisse der Strukturgleichungsanalysen zu den (3) Vermittlungseffekten von organisationaler Identifikation, affektivem und kalkulatorischem Organisations-

Commitment sowie der Arbeitszufriedenheit auf die Beziehung zwischen spezifischen Umfeldvariablen und dem Verhalten in den Extremgruppen.

10.1.2.1.1 Qualität von organisationaler Identifikation, Organisations-Commitment und Arbeitszufriedenheit bei Kollektivisten und Individualisten

Der nachfolgenden Tabelle ist die durchschnittliche Ausprägung der organisationalen Identifikation, des affektiven und kalkulatorischen Organisations-Commitments sowie der Arbeitszufriedenheit in einem Überblick zu entnehmen. Darüber hinaus ist der Zusammenhang der Konstrukte mit der sozialen Orientierung dargestellt.

Tab. 65: Überblick a) zum Zusammenhang der sozialen Orientierung mit der organisationalen Identifikation, dem affektiven Organisations-Commitment und der Arbeitszufriedenheit sowie b) zur durchschnittlichen Ausprägung der Konstrukte in den Extremgruppen

	Soziale Orientierung	Durchschnittliche Ausprägung	
	Korrelationskoeffizient/ Signifikanz (p)	Kollekt.	Indiv.
Organisationale Identifikation (OID)	.26 .000	3.56	3.12
Affektives Organisations-Commitment (ACO)	.32 .000	4.26	3.71
Kalkulatorisches Organisations-Commitment (KCO)	-.10 .01	3.58	3.85
Arbeitszufriedenheit (AZ)	.31 .001	4.21	3.73

Anmerkung: Kollekt. = Kollektivisten; Indiv. = Individualisten

Gemäß den Hypothesen H1 und H2 müsste die Identifikation mit und affektive Bindung an die Organisation mit zunehmender kollektivistischen Orientierung ansteigen: Kollektivisten sollten einen Teil ihrer sozialen Identität von Gruppenzugehörigkeiten ableiten und daher über ein starkes Zugehörigkeitsbedürfnis und eine grundsätzliche Identifikations- und Bindungsbereitschaft verfügen (vgl. dazu Hinkle et al., 1992; Oyserman et al., 2002; Felfe et al., 2006).

Zur Überprüfung dieser Hypothesen wurden zunächst Korrelationsanalysen durchgeführt. Ausprägungswerte > 3.90 der unidimensional erhobenen sozialen Orientierung werden dabei als eine stärker kollektivistische Orientierung und gleichzeitig weniger individualistische Orientierung betrachtet. Durchschnittswerte < 3.43 kennzeichnen hingegen eine stärker individualistische und gleichzeitig weniger kollektivistische Orientierung.

Positive Korrelationen der sozialen Orientierung mit anderen Variablen sind daher als Zusammenhang mit einer stärker kollektivistischen und gleichzeitig weniger individualistischen Orientierung zu deuten (vgl. 8.4.1.1). Niedrige oder negative Korrelationswerte hingegen beschreiben einen Zusammenhang mit einer eher individualistischen und gleichzeitig weniger kollektivistischen Orientierung.

Die durchgeführten Analysen belegen positive Korrelationen sozialer Orientierung mit der Identifikation mit und emotionaler Bindung an die Organisation. Demzufolge gilt: Je stärker kollektivistisch und weniger individualistisch die soziale Orientierung ist, desto höher fallen Identifikation und affektives Commitment aus.

Dies belegen auch die Ergebnisse der Mittelwertvergleiche, die bei Kollektivistinnen signifikant höher ausfallen als bei Individualistinnen. Die Hypothesen H1 und H2 sind demnach beizubehalten: Die Wahrscheinlichkeit der sozialen Identifikation steigt offenbar mit kollektivistischer Prägung der sozialen Orientierung an. Somit scheint die soziale Orientierung das emotionale Bindungserleben tatsächlich zu beeinflussen.

Dieser Befund deckt sich mit den Überlegungen von Meyer & Allen (1997), Felfe et al. (2006) sowie den von Mathieu und Zajac. (1990) zitierten Studienergebnissen, wonach Mitarbeiter mit starkem Affiliationsbedürfnis, wie für Kollektivistinnen angenommen, insgesamt eine höhere affektive Verbundenheit mit ihrer Organisation aufweisen sollten. Den Autoren zufolge scheinen die Zugehörigkeitsbedürfnisse die Bindungsbereitschaft in besonderem Maße anzuregen.

Die organisationale Identifikation liegt bei Individualistinnen mit einem Durchschnittswert von 3.12 im mittleren Ausprägungsbereich des Antwortspektrums und fällt damit tendenziell höher aus als anzunehmen war. Ursache hierfür könnte sein, dass der Anteil der Personen, die tatsächlich stark individualistisch orientiert sind, in der Stichprobe wesentlich geringer ausfällt als erwartet.

Daneben könnten in diesem Zusammenhang aber generell Überlegungen zur Qualität der Identifikation bzw. ihrer Entstehungswahrscheinlichkeit und -bedingungen bei Kollektivistinnen und Individualistinnen angestellt werden. Dabei bietet sich der Rückbezug auf die von Tajfel (1983) eingeführte Differenzierung verschiedener Dimensionen sozialer Identifikation an.

Bereits nach Ansicht Tajfels (1983) kann sich das Individuum zwar einer Vielzahl von Gruppen kognitiv zugehörig fühlen, muss diese Klassifizierungen aber nicht unbedingt als soziale Identitäten in das Selbstkonzept integrieren. Er geht von verschiedenen Dimensionen sozialer Identifikation aus und unterscheidet zwischen kognitiver, evaluativer und affektiver Identifikation.

Die Komponenten bauen aufeinander auf und beschreiben einen ansteigenden Identifikationsprozess (Phinney, 1991): Auf die kognitive Feststellung, Mitglied einer Kategorie zu sein, kann eine positive Bewertung der Gruppenmitgliedschaft (z.B. aufgrund des Ansehens

der Gruppe in der Öffentlichkeit) folgen, die in die affektive Identifikation mündet. Erst auf der Stufe der emotionalen Identifikation werden die Merkmale der Gruppe in das Selbstkonzept integriert. Demzufolge ist die soziale Identität als bestimmte Qualität sozialer Identifikation anzunehmen. Nach Meinung Turners (1987) wird eine soziale Kategorie nur dann als soziale Identität im Selbstkonzept salient, wenn sich das Individuum mit ihr (affektiv) identifiziert.

Vorausgesetzt, die Identifikation basiert auf verschiedenen, aufeinander aufbauenden Dimensionen, ist zu überlegen, ob sich das Gewicht bzw. die Entstehungswahrscheinlichkeit dieser Dimensionen bei Kollektivisten und Individualisten unterscheiden. Bei Kollektivisten sollte die kognitive und evaluative Identifikation aufgrund des angenommen hohen Identifikationsbedürfnisses in eine starke, affektive Identifikation münden. Bei Individualisten ist hingegen zu fragen, ob bei der Identifikation nicht zunächst kognitive und evaluative Aspekte überwiegen. Diese könnten die durchschnittliche Ausprägung organisationaler Identifikation von 3.12 in dieser Gruppe womöglich erklären. Ob dies tatsächlich der Fall ist, wäre allerdings anhand weiterführender Studien zu betrachten.

Grundsätzlich sollte den theoretischen Ansätzen gemäß bei Individualisten nicht die Mitgliedschaft an sich selbstaufwertend und -beschreibend wirken (vgl. Hinkle & Brown, 1990), sondern das im Rahmen der Mitgliedschaft gezeigte Verhalten und die erzielten Leistungen und Erfolge (= personaler Fokus der Selbstdefinition; vgl. Turner, 1985). Da die Selbstbewertung als emotionaler Prozess angenommen werden kann (vgl. Weinert, 1996), ist für positive Ergebnisse langfristig auch eine gewisse emotionale Bindung an ihre Quelle denkbar, was sich in der vorliegenden Untersuchung auch in dem erhöhten affektiven Organisations-Commitment auszudrücken scheint ($M = 3.71$ gegenüber $M\text{-OID} = 3.12$). Die Quelle an sich aber, also die Organisation und ihre Werte und Normen, Ziele, Leistungen und Produkte, sollte nicht zur Selbstbewertung herangezogen und in das Selbstkonzept integriert werden (vgl. Hinkle & Brown, 1990; 1992; Stangor, 2004).

Tatsächlich belegt der T-Test für Mittelwertgleichheit bei Individualisten eine deutlich höhere Ausprägung des affektiven Commitments gegenüber der organisationalen Identifikation ($p < .001$). Bei Kollektivisten hingegen zeigt sich neben einem hohen affektiven Organisations-Commitment auch eine ausgeprägte organisationale Identifikation. Auch die bivariate Korrelationsanalyse zeigt, dass die Beziehung zwischen beiden Konstrukten bei Kollektivisten mit $r = .71$ ($p < .001$) stärker ist als bei Individualisten ($r = .53$; $p < .001$).

Generell ist bei der Interpretation dieses Befundes zu berücksichtigen, dass die Messung der beiden Konstrukte nicht unmittelbar vergleichbar ist, da sie anhand unterschiedlicher Skalen erhoben wurden. Die differentiellen Ausprägungen von Commitment und Identifikation könnten etwa auf unterschiedliche Schwierigkeitsgrade der Skalen zurückzuführen sein. Vor diesem Hintergrund ist die Interpretation mit Vorsicht zu betreiben.

Trotz dieser Einschränkung scheint es plausibel, die emotionale Identifikation von Individualisten generell als weniger stark ausgeprägt und sich langsamer entwickelnd anzunehmen als bei Kollektivisten. Individualisten scheinen sich durchaus emotional mit dem Unternehmen verbunden zu fühlen, ohne sich automatisch im selben Maße mit ihm zu identifizieren.

Kollektivisten identifizieren sich womöglich - ausgelöst durch ihr starkes Streben nach sozialer Zugehörigkeit - schneller, bedingungsloser und tiefergehend mit sozialen Gruppen als

Individualisten (vgl. dazu auch Cheek et al., 2001). Diese könnten Gruppenmitgliedschaften wesentlich kritischer und abwartender gegenüberstehen. Diese Überlegung wird womöglich durch das vorgefundene, signifikant niedrigere Ausmaß der organisationalen Identifikation von Individualisten ($M = 3.12$) gegenüber Kollektivistern ($M = 3.56$) bestätigt.

Hypothese H3 zufolge sollte bei Individualisten das kalkulatorische Organisations-Commitment die Beziehung zum Unternehmen dominieren und signifikant höher ausfallen als das affektive Commitment. Bei Kollektivistern wurde das Verhältnis gemäß Hypothese H4 umgekehrt erwartet. Diese Überlegung basiert darauf, dass soziale Gruppenmitgliedschaften für Individualisten eher von instrumenteller Bedeutung für das Selbstkonzept sind (vgl. Markus & Kitayama, 1991). Nicht die Gruppe und ihre Merkmale, sondern die im Rahmen der Gruppe ausgeführten Verhaltensweisen sowie die erreichten Erfolge und Leistungen sollten für das Selbstwertgefühl relevant sein (vgl. Triandis, 1995). Die Beziehung zum Unternehmen wurde vor allem als von kalkulatorischen Aspekten hinsichtlich des Nutzens des Verbleibs oder der Kosten eines Wechsels geprägt vermutet.

Die Ergebnisse der Korrelationsanalyse belegen eine schwache - aber immerhin signifikante - negative Beziehung der sozialen Orientierung mit der kalkulatorischen Unternehmensbindung. Demzufolge nimmt die kalkulatorische Bindung wie erwartet mit ansteigender kollektivistischer Orientierung ab bzw. die kalkulatorische Bindung ist umso höher, je stärker individualistisch und gleichzeitig weniger kollektivistisch die soziale Orientierung geprägt ist. Dem Mittelwertvergleich zufolge ist die kalkulatorische Bindung an das Unternehmen mit 3.85 signifikant stärker ausgeprägt als bei Kollektivistern ($M = 3.58$; $p < .001$) und überwiegt darüber hinaus gegenüber das affektive Organisations-Commitment ($M = 3.71$; $p < .01$). Bei Kollektivistern fällt die affektive Bindung mit einem Durchschnittswert von 4.26 umgekehrt eindeutig höher aus als bei Individualisten und als die kalkulatorische Bindung an die Organisation ($p < .01$).

Interessant ist in diesem Kontext der Befund, dass sich die Extremgruppen in dem Zusammenhang zwischen affektivem und kalkulatorischem Organisations-Commitment unterscheiden. Die Analyse belegt bei Kollektivistern eine positive Korrelation der Konstrukte ($r = .32$, $p < .001$). Demzufolge scheinen sich affektive und kalkulatorische Bindung bei Kollektivistern gegenseitig zu begünstigen: Je stärker sich der Mitarbeiter emotional an das Unternehmen gebunden fühlt, desto deutlicher wird ein Verlust der Organisationszugehörigkeit vermieden, d.h. die Einbußen bei einem Unternehmenswechsel erscheinen zu hoch.

Bei Individualisten hingegen erweist sich die Beziehung zwischen affektivem und kalkulatorischem Commitment als nicht signifikant ($p > .05$). Das Verhältnis beider Dimensionen zueinander ist in dieser Gruppe offenbar weniger eindeutig als bei Kollektivistern. Individualisten scheinen sich, trotz einer gewissen gefühlsmäßigen Bindung an die Organisation, dieser gegenüber - wie von Oyserman et al. (2002) vermutet - als autonomer zu empfinden und sind bei attraktiven Alternativen offenbar geneigt, das Unternehmen zu verlassen.

Somit scheint sich der Zusammenhang der beiden Konstrukte, der in der Literatur nicht ganz eindeutig geklärt ist und zwischen leicht positiv bis hin zu nicht signifikant variiert (vgl. z.B. Allen & Meyer, 1990; Mathieu & Zajac, 1990; Felfe et al., 2006), tatsächlich in Abhängigkeit von der sozialen Orientierung zu unterscheiden. Dieser Befund macht einen wichtigen Unterschied zwischen Individualisten und Kollektivisten in der Untersuchung aus.

Individualisten erscheinen demzufolge als Mitarbeiter, deren Beziehung zum Unternehmen primär vom kalkulatorischen Commitment, also von kalkulierend-rationalen Motiven dominiert wird. Dieser Befund korrespondiert mit den Überlegungen von Gelfand et al. (2004), die generell bei Mitgliedern individualistischer Kulturen das kalkulatorische Organisations-Commitment als stärkste Bindungsform erwarten. Den Autoren zufolge prägen weitgehende emotionale Unabhängigkeit und rational-kalkulierende Motive die Qualität der Beziehung zum Unternehmen: Werden die Bedürfnisse im Kontext der Arbeit befriedigt, sind die Mitarbeiter geneigt im Unternehmen zu bleiben. Empfinden die Mitarbeiter hingegen ihre Erwartungen an das Unternehmen als nicht angemessen erfüllt, so neigen sie zum Wechsel. In der vorliegenden Studie scheinen sich Individualisten aufgrund bereits getätigter Investitionen und mangelnder Alternativen zum Verbleib im Unternehmen gezwungen zu fühlen. Vermögen Alternativen den Verlust bereits getätigter Investitionen aber aufzuwiegen, scheinen diese - obgleich sie durchaus eine gefühlsmäßige Verbundenheit mit dem Unternehmen empfinden - geneigt, das Unternehmen zu verlassen.

Bei Kollektivisten hingegen dominiert erwartungskonform die emotionale Verbundenheit ($M = 4.26$) die Beziehung zum Unternehmen. Dies entspricht den zitierten Überlegungen von Felfe et al. (2006) und Gelfand et al. (2004), die für Mitglieder kollektivistischer Kulturen aufgrund deren starker Bindungs- und Zugehörigkeitsbedürfnisse ein hohes emotionales Commitment annehmen und eine geringe kalkulatorische Bindung erwarten. Die Tatsache, dass sich die kalkulatorische Bindung dennoch mit einem Durchschnittswert von 3.58 als leicht erhöht darstellt, deutet - ausgelöst durch die starke emotionale Bindung - auf die Vermeidung eines Verlusts der Unternehmensmitgliedschaft hin. Diese Überlegung wird von der positiven Korrelation zwischen affektivem und kalkulatorischem Commitment bei Kollektivisten gestützt.

Obgleich keine Hypothese formuliert wurde, ist auch die Ausprägung der Arbeitszufriedenheit in den Extremgruppen und ihre Korrelation mit der sozialen Orientierung betrachtet worden. Die Arbeitszufriedenheit ist bei den Individualisten - anders als in den zitierten Befunden kulturvergleichender Studien (vgl. 4.4) - mit einem Durchschnittswert von 3.73 signifikant niedriger ausgeprägt als bei den Kollektivisten ($M = 4.21$). Auch die Zusammenhangsanalyse belegt eine eindeutig positive Beziehung der Arbeitszufriedenheit mit der sozialen Orientierung ($p < .01$). Demzufolge gilt: Je stärker kollektivistisch und gleichzeitig weniger individualistisch die soziale Orientierung ist, desto höher fällt die Arbeitszufriedenheit aus.

Diese Ergebnisse legen die Überlegung nahe, dass die Merkmale der Arbeitstätigkeit und des Arbeitsumfelds in dem hier betrachteten Unternehmen insgesamt eher mit den Bedürfnissen und Erwartungen von Kollektivisten korrespondieren als mit denen von Individualisten. Tatsächlich bewerten Kollektivisten die erfragten Charakteristika der Organisation, Arbeitstätigkeit und des sozialen Klimas mehrheitlich signifikant positiver ($p < .05$) als Individualisten (vgl. 8.4.1.2), womit Effekte für die Qualität der Arbeitszufriedenheit verbunden

sein sollten. Dabei ist allerdings auch zu beachten, dass das vorgefundene Ausmaß der affektive Bindung und Identifikation in dieser Gruppe die Wahrnehmung und Bewertung mitprägen könnten.

Dennoch, so ist festzuhalten, sind beide Gruppen grundsätzlich in hohem Maße mit ihrer Arbeitstätigkeit zufrieden.

Augenfällig sind zuletzt die durchschnittlichen Ausprägungswerte der Identifikations- und Bindungsfoci sowie der Arbeitszufriedenheit bei Kollektivisten: Sie fallen insgesamt höher aus und liegen auch dichter beieinander als bei Individualisten. Bei Erstgenannten variieren die Ausprägungswerte der untersuchten Konstrukte zwischen 3.6 und 4.3. Bei Individualisten fallen die Durchschnittswerte von kalkulatorischem und affektivem Organisations-Commitment mit 3.7 und 3.8 deutlich höher aus als die der anderen Bindungs- und Identifikationsfoci (Wertebereich 2.8 - 3.3). Bei den Kollektivisten wird die Beziehung zum Unternehmen weniger stark von einer Facette allein dominiert, sondern scheint gleichmäßiger auf den hier erhobenen Facetten der Identifikation und Bindung zu basieren.

10.1.2.1.2 Entstehungsbedingungen von Identifikation, Commitment und Arbeitszufriedenheit bei Kollektivisten und Individualisten

Grundsätzlich sind den regressionsanalytischen Befunden zu den Antezedenzen von Identifikation, Commitment und Arbeitszufriedenheit als hier erhobenen Erlebensvariablen mehr Ähnlichkeiten als Unterschiede zwischen den Extremgruppen zu entnehmen: Die Entstehungsbedingungen unterscheiden sich weniger deutlich als erwartet. Dies zeigt sich auch bei der Berechnung der Regressionsanalysen mit einem Interaktionsterm, dem die soziale Orientierung als Moderatorvariable eingefügt wird, bei der keine signifikanten Moderator-effekte bestätigt werden.

Da die Annahme unterschiedlicher Entstehungsbedingungen von Identifikation, Commitment und Arbeitszufriedenheit bei Kollektivisten und Individualisten aber einen wichtigen Bestandteil der vorliegenden Untersuchung bildet, wurden ihre Prädiktoren nochmals anhand von Regressionsanalysen für beide Gruppen getrennt erhoben. Die nachfolgende Tabelle bildet alle erhobenen Prädiktorvariablen in einer Übersicht ab.

Tab. 66: Übersicht zu den erhobenen Prädiktorvariablen

Merkmale der Organisation	Merkmale der Arbeitstätigkeit	Soziales Klima
Karriere- und Weiterbildungsmögl.	Handlungsspielraum	Soziale Rückendeckung
Information und Mitsprachemögl.	Ganzheitlichkeit	Rückmeldung
	Vielseitigkeit	

Im Anschluss werden zunächst die Befunde zu den Antezedenzen des affektiven Organisations-Commitments und der organisationalen Identifikation in den Extremgruppen erörtert. Es folgt eine Zusammenfassung und Interpretation der vorgefundenen Entstehungsbedingungen der Arbeitszufriedenheit in den Gruppen.

Entstehungsbedingungen des affektiven Organisations-Commitments und der organisationalen Identifikation in den Extremgruppen

Gemäß Hypothese H5 sollte die organisationale Identifikation und emotionale Unternehmensbindung von Individualisten, neben den Merkmalen der Arbeitstätigkeit, vor allem von Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten vorhergesagt werden. Den Hintergrund bildet die Überlegung, die Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten könnten positiv ihr Selbstwertgefühl wirken. Wie oben bereits erläutert, ist die Selbstbewertung als emotionaler Prozess anzunehmen, dessen positive Ergebnisse auch Individualisten in besonderer Weise an die Quelle des Selbstwertgefühls binden könnten.

Bei Kollektivisten hingegen wurde, ausgehend von einem hohen Affiliationsbedürfnis, neben den Merkmalen der Arbeitstätigkeit das soziale Klima als starker Prädiktor der emotionalen Bindung und Identifikation erwartet (H6).

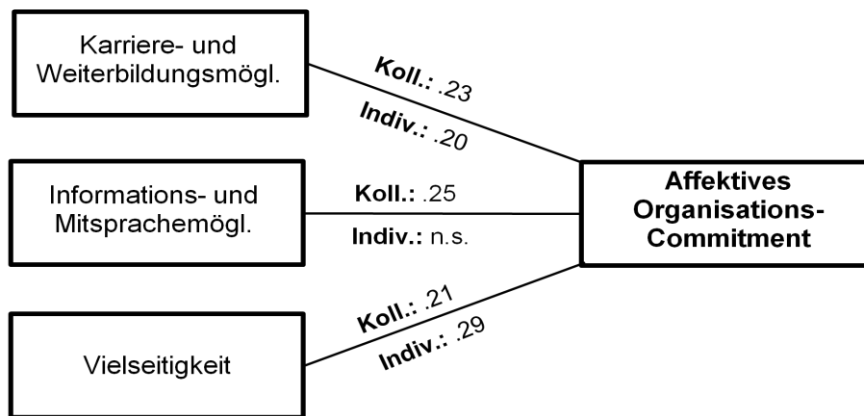
Bevor die Befunde der Regressionsanalysen erörtert werden, sollen vorab einige interessante Ergebnisse zum Zusammenhang des affektiven Organisations-Commitments und der Identifikation mit dem Alter der Mitarbeiter und der Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit Erwähnung finden.

Grundsätzlich wird für das affektive Organisations-Commitment von Kollektivisten eine Korrelation mit beiden Merkmalen belegt. Derselbe Zusammenhang zeigt sich in dieser Gruppe mit der organisationalen Identifikation. Demzufolge scheint bei Kollektivisten bereits die fortdauernde Mitgliedschaft die emotionale Bindung an und Identifikation mit dem Unternehmen zu begünstigen. Dieser Befund deckt sich mit der Überlegung von Ashforth & Mael (1989), wonach als eine Ursache der organisationalen Identifikation die langjährige Internalisierung der unternehmensspezifischen Werte und Normen anzunehmen ist (vgl. dazu auch Waldschmidt, 1999). Bei den Individualisten fällt dieser Zusammenhang hingegen nicht

signifikant aus. Für diese Gruppe scheint die Dauer der Unternehmensmitgliedschaft keine Rolle für das Ausmaß der emotionalen Bindung zu spielen, ebenso wenig das Alter. Diese vielfach belegten Antezedenzen des affektiven Commitments (vgl. Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1993) können also nicht auf die stärker individualistisch orientierten Mitarbeiter des befragten Unternehmens übertragen werden.

Allerdings zeigt sich sowohl bei Kollektivisten als auch bei Individualisten eine positive Beziehung des affektiven Commitments und der organisationalen Identifikation mit dem Ansehen des Unternehmens in der Öffentlichkeit. Demzufolge übt das Ansehen des Unternehmens auch bei Individualisten einen positiven Einfluss auf die Beziehung zur Organisation aus. Dieses stellt nach Dutton et al. (1994) eine wichtige Ursache für die Entstehung organisationaler Identifikation dar und ist im Allgemeinen von den Produkten und Erfolgen der Organisation sowie dem Zugang der Mitarbeiter zu besonderen Vergünstigungen und Leistungen geprägt. Der Weg zur Mitgliedschaft führt dabei oftmals über anspruchsvolle Auswahlverfahren, bei denen es gilt, andere auszustechen. Vor diesem Hintergrund könnte der Zusammenhang des Ansehens der Organisation mit der emotionalen Verbundenheit bei Individualisten daraus resultieren, dass die Mitgliedschaft und ihre Rahmenbedingungen Auskunft über die eigene Leistungsfähigkeit und eigene Stärken geben - als Bezugspunkte der personalen Identität.

Nachfolgend werden zunächst die Befunde der Regressionsanalyse zum affektiven Organisations-Commitment erörtert, anschließend die zur organisationalen Identifikation.



Anmerkung: $p < .05$

Abb. 41: Vorgefundene Prädiktorvariablen des affektiven Organisations-Commitments bei Kollektivisten (Koll.) und Individualisten (Indiv.)

Die Ergebnisse der Regressionsanalysen belegen für das affektive Organisations-Commitment beider Gruppen ähnliche Prädiktoren: Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie die Vielseitigkeit der Arbeitstätigkeit erweisen sich in beiden Gruppen relevante Prädiktoren. Die vorgefundene Vorhersagekraft der Vielseitigkeit, als spezifischem Merkmal der Arbeitstätigkeit, deckt sich mit den Studienergebnissen von Mathieu und Zajac (1990) sowie Felfe et al. (2001) zu den allgemeinen Antezedenzen des affektiven Organisations-Commitments. Felfe et al. (2006) weisen darüber hinaus die Arbeitsplatzmerkmale als stärkste Einflussgröße für die emotionale Bindung von Individualisten nach, was die vorliegende Studie bestätigt.

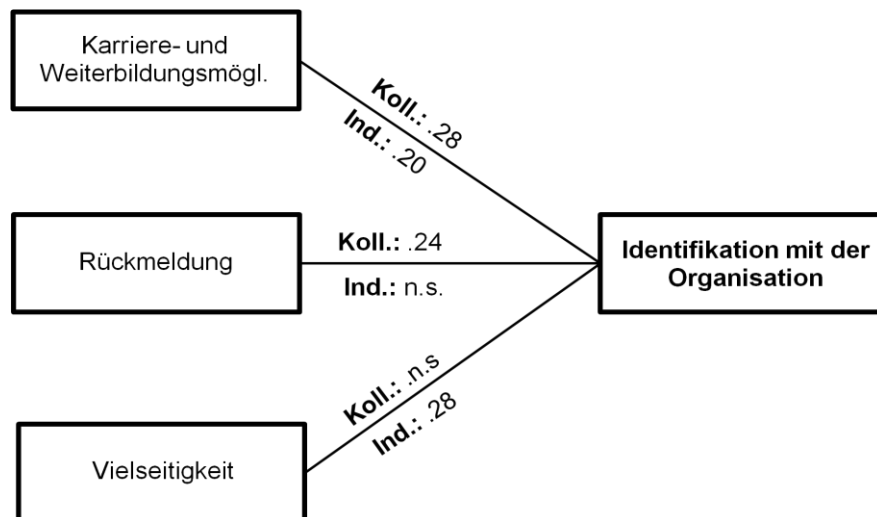
Somit kann zwar an der Überlegung der Hypothese H5 festgehalten werden, wonach den Möglichkeiten der Karriere und Weiterbildung ein besonderer Einfluss auf die affektive Organisationsbindung zukommt. Allerdings gilt dies - anders als erwartet - für Kollektivisten und Individualisten gleichermaßen. Offenbar sind die Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten, die Auskunft über die eigene Leistungsfähigkeit und eigenen Stärken geben können, in beiden Gruppen für die emotionale Beziehung zum Unternehmen bedeutsam.

Kollektivisten könnten sie als Zeichen der Wertschätzung der Unternehmensmitgliedschaft sowie ihrer persönlichen Fähigkeiten auffassen. Diese Wertschätzung wiederum könnte positiv auf ihr Selbstwertgefühl wirken und die gefühlsmäßige Bindung an die Organisation begünstigen. Bei Individualisten wurden die Möglichkeiten der persönlichen Weiterentwicklung und beruflichen Karriere generell als wichtige Bezugspunkte der Selbstbewertung angenommen, die langfristig auch mit besonderen Gefühlen für ihre Quelle verbunden sein sollten (vgl. H5).

Der vorgefundene Aufklärungsbeitrag der Informations- und Mitsprachemöglichkeiten am affektiven Organisations-Commitment von Kollektivisten könnte damit erklärt werden, dass die Qualität der Information und Mitsprache einen Aufschluss über das Ausmaß der Integration und den Status in der Gruppe ermöglichen. Je stärker diese wahrgenommen werden, desto höher ist demnach die emotionale Verbundenheit mit dem Unternehmen.

Anders als in Hypothese H6 erwartet, kann für die Mitarbeiter mit stärker kollektivistischer Orientierung im befragten Unternehmen keine signifikante Vorhersagewirkung des sozialen Klimas für die Qualität der emotionalen Unternehmensbindung belegt werden.

Dieser Befund widerspricht der Überlegung von Felfe et al. (2006), die im sozialen Klima eine wichtige Einflussgröße für das affektive Commitment von Mitgliedern kollektivistischer Kulturen mutmaßen. Zwar korrelieren Merkmale wie die Rückmeldungen oder Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte in der vorliegenden Untersuchung bei Kollektivisten positiv mit dem affektiven Commitment, vermögen dieses aber nicht in demselben Maße vorherzusagen wie die konkreten Merkmale der Organisation und der Arbeitstätigkeit. Hypothese H6 ist vor dem Hintergrund dieses Ergebnisses zu verwerfen.



Anmerkung: $p < .05$; n.s. = nicht signifikant

Abb. 42: Vorgefundene Prädiktorvariablen der organisationalen Identifikation bei Kollektivisten (Koll.) und Individualisten (Ind.)

Die Regressionsanalysen zur organisationalen Identifikation deuten ebenfalls zunächst Ähnlichkeiten zwischen den Extremgruppen an: In beiden Gruppen werden die Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten als signifikante Prädiktoren belegt. Danach werden bei den Kollektivisten allerdings die Rückmeldungen durch Vorgesetzte und Kollegen als signifikante Vorhersagegröße bestätigt, während bei den Individualisten ein signifikanter Prädiktoreffekt der Vielseitigkeit angezeigt wird.

Die Vielseitigkeit der Arbeitstätigkeit bezieht sich auf die Möglichkeiten des Mitarbeiters bei der Arbeit Neues zu lernen und sein Wissen und Können einzusetzen. Darüber hinaus wird der Abwechslungsreichtum der Arbeitsaufgaben erfragt.

Diese Aspekte könnten die Beziehung von Individualisten zum Unternehmen maßgeblich beeinflussen, da eine abwechslungsreiche Arbeitstätigkeit vermutlich eine Herausforderung an die persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten darstellt und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung bietet. Personale Aspekte also, die als wichtige Bezugspunkte der Selbstbewertung von Individualisten angenommen werden können (vgl. Markus et al., 1991; Triandis et al., 1995): Je interessanter und abwechslungsreicher die Arbeitsaufgaben sind, desto mehr scheinen individualistische Bedürfnisse nach persönlicher Herausforderung befriedigt zu werden. Aus der Bewältigung dieser Herausforderungen könnten wiederum Selbstwertgefühle erwachsen, die die personale Identität positiv beeinflussen.

An der in Hypothese H5 vermuteten Bedeutung der Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten für die Identifikation von Individualisten kann den Befunden zufolge festgehalten werden. Offenbar sind die Möglichkeiten der Karriere und Weiterbildung, vor dem Hintergrund ihrer vermuteten Bedeutung für die Selbstbeschreibung und -aufwertung von Individualisten,

tatsächlich bedeutsam für das Ausmaß der Identifikation: Je positiver diese erlebt werden, desto höher fällt demzufolge die Identifikationsbereitschaft aus.

Allerdings zeigt sich auch bei den Kollektivisten eine signifikante Prädiktorwirkung der Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten, die überrascht: Der Regressionsanalyse zufolge müssen die Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten als wichtiger Motor der organisationalen Identifikation angesehen werden.

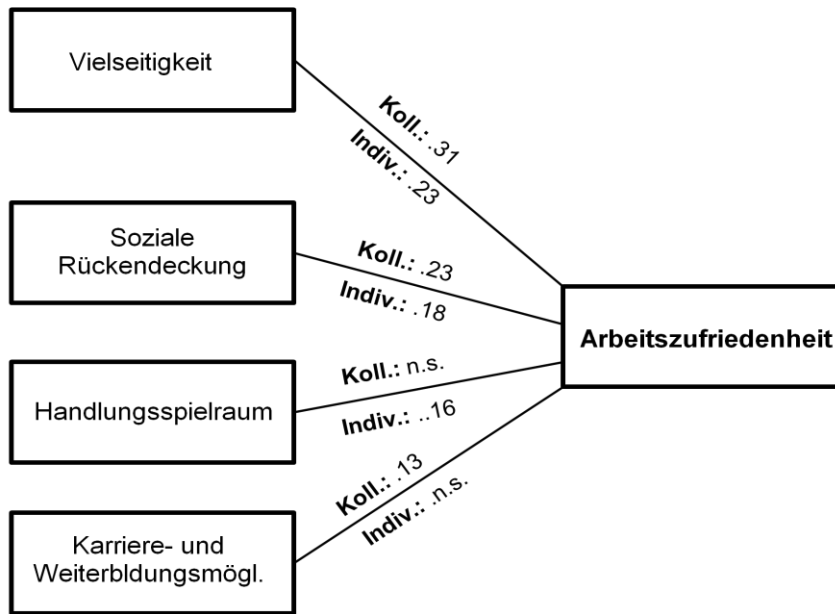
Dies scheint aber vor dem Hintergrund der oben angestellten Überlegungen erklärlich. Geht man davon aus, dass die Möglichkeiten der Karriere und Weiterbildung nicht jedem offenstehen, so kann der Zugang zu diesen besondere Ressourcen der Organisation als Ausdruck der besonderen Wertschätzung der persönlichen Leistungen und des Werts der eigenen Person für die Gruppe bzw. Organisation angenommen werden. Beides hat Einfluss auf den Status in der Gruppe und kann positiv auf das Selbstwertgefühl wirken. Diese wiederum werden in der Literatur als wichtige Determinanten der sozialen Identifikation betrachtet (z.B. Tajfel et al., 1979; Turner, 1985; 1989; Baumeister, 1999).

Darüber hinaus wird für die organisationale Identifikation von Kollektivisten die erwartete Prädiktorwirkung der Rückmeldung durch Vorgesetzte und Kollegen, als Kennzeichen des sozialen Klimas (vgl. H6), bestätigt. Während also die affektive Bindung von Kollektivisten vor allem von spezifischen Merkmalen der Arbeitstätigkeit und der Organisation gefördert wird, spielt für die Entstehung der Identifikation auch das soziale Klima eine signifikante Rolle.

Dieser Befund deckt sich mit Studienergebnissen von van Dick et al. (2004), die generell eine besondere Beziehung der organisationalen Identifikation mit dem sozialen Klima belegen. Ebenso wie bei van Dick et al. (2004) lässt auch die vorliegende Studie vermuten, dass die Qualität der Rückmeldungen zur Arbeitsqualität, von der sich Hinweise auf das Ausmaß der sozialen Integration ableiten lassen, die Identifikation begünstigt. Dies trifft offenbar – erwartungsgemäß – in besonderem Maße auf Kollektivisten zu.

Entstehungsbedingungen der Arbeitszufriedenheit in den Extremgruppen

Die Hypothesen H7 und H8 formulieren spezifische Erwartungen zu den Ursachen der Arbeitszufriedenheit von Individualisten und Kollektivisten. Für beide Gruppen galt die Annahme, die Merkmale der Arbeitstätigkeit wirkten als primäre Prädiktoren. Bei den Kollektivisten wurde darüber hinaus eine starke Bedeutung des sozialen Arbeitsklimas (H7) vermutet, während sich bei Individualisten die Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten als bedeutsamere Einflussgrößen erweisen sollten (H8).



Anmerkung: $p < .05$; n.s. = nicht signifikant

Abb. 43: Vorgefundene Prädiktorvariablen der Arbeitszufriedenheit bei Kollektivisten (Koll. und Individualisten (Indiv.))

Die Grafik bildet die Regressionsgewichte der vorgefundenen, signifikanten Variablen zur Vorhersage der Arbeitszufriedenheit in den Gruppen ab. Die Regressionsanalysen belegen in beiden Gruppen die Vielseitigkeit der Arbeitstätigkeit als primären Prädiktor ($p < .001$). Damit wird zunächst der allgemein in der Literatur beschriebene Einfluss der konkreten Arbeitsplatzmerkmale auf die Zufriedenheit bestätigt (vgl. z.B. Weinert, 1998; Kap. 4.3). Dieser scheint, wie in den Hypothesen vermutet, unabhängig von der Prägung der sozialen Orientierung zu bestehen.

Des Weiteren wird erwartungskonform die soziale Rückendeckung, also das Ausmaß der Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen bei der Arbeit, in beiden Extremgruppen grundsätzlich als signifikanter Faktor bestätigt ($p < .05$). Zwar wurde die Unterstützung für beide Mitarbeitertypen als bedeutsam erwartet, die Gründe dafür aber als verschieden angenommen. Bei Kollektivisten korrespondiert der vorgefundene Einfluss der sozialen Rückendeckung mit der Annahme, dass die Qualität sozialer Beziehungen für diese von besonderer Bedeutung ist. Es kann angenommen werden, die Unterstützung durch Gruppenmitglieder unterstreiche die eigene Zugehörigkeit und drücke eine Wertschätzung der Mitgliedschaft aus und beeinflusse daher maßgeblich die Zufriedenheit.

Bei Individualisten könnte der vorgefundene Einfluss der sozialen Rückendeckung eher instrumenteller Natur sein: Die Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen kann die

Erledigung eigener Arbeitsaufgaben erleichtern und das Erreichen persönlicher Erfolge begünstigen, weshalb ein grundsätzlicher Zusammenhang auch in dieser Gruppe von vornherein denkbar erschien.

Darüber hinaus belegt die Regressionsanalyse in der Gruppe der Individualisten eine signifikante Vorhersagewirkung des Handlungsspielraums bei der Arbeit auf die Arbeitszufriedenheit ($p < .05$). Ausgehend von einem ausgeprägten Autonomiestreben von Individualisten scheint der Möglichkeit der selbstständigen Arbeitsplanung und der Einflussnahme auf die Zuteilung der Arbeitsaufgaben, wie sie die Items zum Handlungsspielraum erfassen, erklärlich: Je eigenständiger sich Individualisten empfinden, desto höher ist demnach ihre Zufriedenheit.

Anders als erwartet, wird für die Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten nur in der Gruppe der Kollektivisten eine signifikante Vorhersagewirkung auf die Arbeitszufriedenheit angezeigt. Dieses überraschende Ergebnis ist erneut dahingehend zu interpretieren, dass der Zugang zu diesen besonderen Ressourcen von Kollektivisten als Ausdruck besonderer Wertschätzung empfunden werden und den Status innerhalb des Teams verbessern kann. Beides scheint das Selbstwertgefühl positiv beeinflussen und die Zufriedenheit zu fördern.

Die Tatsache, dass für die Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten bei den Individualisten kein signifikanter Vorhersageeffekt auf die Arbeitszufriedenheit bestätigt wird, könnte darauf zurückzuführen sein, dass die Organisation bei der persönlichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter und der Auswahl von Führungskräften, neben fachlichen Kompetenzen großen Wert auf die soziale Kompetenz legt. Der Bewerber muss beispielsweise über die Fähigkeit verfügen, auf Mitarbeiter einzugehen und teamorientiert zu arbeiten. Da diese Fähigkeiten eher bei Personen mit stärker kollektivistisch geprägter sozialer Orientierung zu erwarten sind, erscheint die eher kollektivistische Orientierung der Führungskräfte des befragten Unternehmens plausibel. Stärker individualistisch orientierten Mitarbeitern könnte der Zugang zu höheren Positionen erschwert sein. Vor diesem Hintergrund wirkt die nicht signifikante Prädiktorwirkung der Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten auf die Arbeitszufriedenheit in dieser Gruppe erklärlich.

Allerdings kann der Korrelationsanalyse generell eine positive Beziehung beider Variablen in der Gruppe der Individualisten entnommen werden ($r = .37$, $p < .01$): Die Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten sind damit zwar nicht als primäre Ursachen der Zufriedenheit anzusehen, wirken sich aber dennoch eher günstig oder stabilisierend auf diese aus.

Interessant ist in diesem Kontext der bereits oben angeführte Befund, wonach Kollektivisten die allgemeinen, mit der Arbeitszufriedenheit korrelierenden Merkmale der Organisation und Arbeitstätigkeit sowie des sozialen Klimas im Durchschnitt mehrheitlich signifikant höher, d.h. positiver bewerten als Individualisten. Die konkreten Ursachen dafür können hier zwar nicht geklärt werden, dennoch könnten diese Ergebnisse als Hinweise auf unterschiedliche Erwartungen von Individualisten und Kollektivistern an das Arbeitsumfeld gewertet werden, wie bereits verschiedene, in Abschnitt 4.4 zitierte Autoren vermuten (z.B. Hofstede, 1980; Six et al., 2006). In dem befragten Unternehmen scheinen die Merkmale der Arbeitsumgebung eher mit den Bedürfnissen von Kollektivistern zu korrespondieren als denen von Individualisten.

Anders als die Ergebnisse der Korrelationsanalysen und Mittelwertvergleiche, deuten die genannten Ergebnisse der Regressionsanalysen insgesamt auf starke Ähnlichkeiten zwischen den beiden Extremgruppen hin. Die nachfolgende Tabelle bietet noch einmal einen Überblick über die resümierten Befunde.

Tab. 67: Überblick über die vorgefundenen Prädiktorvariablen von organisationaler Identifikation, affektivem Organisations-Commitment und Arbeitszufriedenheit bei Kollektivisten und Individualisten

<u>Abhängige Variable</u>	Soziale Orientierung:	
	<u>kollektivistisch</u> geprägt	<u>individualistisch</u> geprägt
	<u>Signifikante Prädiktoren</u>	
Arbeitszufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> • Vielseitigkeit • Soziale Rückendeckung • Karriere- und Weiterbildungsmögl. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vielseitigkeit • Soziale Rückendeckung • Handlungsspielraum
Organisationale Identifikation	<ul style="list-style-type: none"> • Karriere- und Weiterbildungsmögl. • Rückmeldung 	<ul style="list-style-type: none"> • Vielseitigkeit • Karriere- und Weiterbildungsmögl.
Affektives Organisations-Commitment	<ul style="list-style-type: none"> • Informations- und Mitsprachemögl. • Karriere- und Weiterbildungsmögl. • Vielseitigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Karriere- und Weiterbildungsmögl. • Vielseitigkeit

10.1.2.1.3 Mediatorwirkung von organisationaler Identifikation und Bindung bei Kollektivisten und Individualisten

Neben den direkten Zusammenhängen von Identifikation, Commitment und Arbeitszufriedenheit mit den Merkmalen des Umfelds und dem Verhalten, wurden die Konstrukte hinsichtlich besonderer Vermittlungswirkungen auf die Beziehung zwischen den verschiedenen Umfeldvariablen (Merkmale der Arbeitstätigkeit, Organisation und des sozialen Klimas) und dem Verhalten untersucht.

Zentral war dabei die Frage, ob sich die Vermittlungswirkungen von Identifikation, Commitment und Arbeitszufriedenheit in den beiden Extremgruppen unterscheiden - ob also ein Moderatoreffekt der sozialen Orientierung auf die Mediatoren vorliegt. Nachfolgend

werden die Befunde der Strukturgleichungsanalyse zur Mediatorwirkung der Konstrukte bei Kollektivisten und Individualisten erörtert.

Modelle 1a und 1b: Untersuchung der Mediationswirkungen von affektivem Organisations-Commitment, organisationaler Identifikation und Arbeitszufriedenheit auf den Zusammenhang von Umfeld und Verhalten

Ausgehend von einer hohen Identifikations- und Bindungsbereitschaft von Kollektivisten, wurden die organisationale Identifikation und das affektive Organisations-Commitment als starke Mediatoren des direkten Zusammenhangs zwischen den Umfeldvariablen und dem Verhalten gemutmaßt. Die Vermittlungswirkung der Arbeitszufriedenheit sollte schwächer ausfallen.

Bei Individualisten erschienen demgegenüber die affektive Unternehmensbindung und die Arbeitszufriedenheit als signifikante Mediatoren denkbar. Ausgehend von einer geringen Identifikationsneigung wurde in dieser Gruppe für die organisationale Identifikation kein nennenswerter Vermittlungseffekt erwartet.

Untersucht wurden die direkten und indirekten Pfade zwischen

- a) *unabhängigen (Umfeld-) Variablen*: Vielseitigkeit, Information & Mitsprache, Ganzheitlichkeit, Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten,
- b) *abhängigen (Verhaltens-) Variablen*: Eigeninitiative, selbsteingeschätzte Arbeitsleistung,
- c) *Mediator (Erlebens-) Variablen*: affektives Organisations-Commitment, organisationale Identifikation, Arbeitszufriedenheit.

Das nachfolgende Modell skizziert die vier Pfade, die der Übersicht halber in zwei Modellen auf signifikante Mediatoreffekte in beiden Gruppen hin untersucht wurden (Modell 1a: Pfade 1 und 2; Modell 1b: Pfade 3 und 4). Die potentiellen Mediatorvariablen wurden gleichzeitig in beide Modelle integriert, um Aussagen über ihre Vermittlungsanteile und ihr Zusammenspiel machen zu können.

Da sich die Ergebnisse der Modelle ähneln und keine signifikanten Moderatoreffekte der sozialen Orientierung auf die Pfade bestätigt werden konnten, ist nur Modell 1a im Hauptteil der Untersuchung angeführt. Modell 1b ist der Arbeit im Anhang beigelegt.

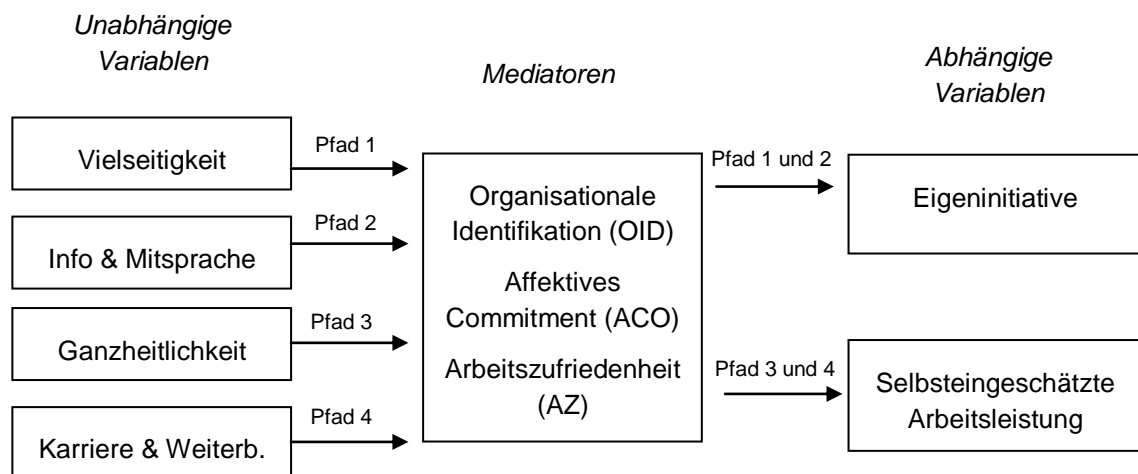


Abb. 44: Mediationspfade zur Vorhersage organisationsbezogener Verhaltensweisen 1a und 1b

Anders als vermutet wird die Vermittlungswirkung des affektiven Commitments und der Arbeitszufriedenheit bei Individualisten nicht bestätigt. Vielmehr belegen die Befunde der Strukturgleichungsanalysen die ausschließliche Vermittlung der Pfade zwischen Umfeld und Verhalten über die organisationale Identifikation.

Bei den Kollektivisten werden demgegenüber erwartungskonform sowohl für die Identifikation als auch das affektive Commitment und die Arbeitszufriedenheit signifikante Mediatorwirkungen bezeugt, deren Gewicht auf die untersuchten Pfade (UV -> M -> AV) unterschiedlich ausfällt. In dieser Gruppe erfolgt die Mediation offenbar gleichmäßiger über alle Erlebensvariablen, als Merkmal einer umfassenden Bindung an die Organisation.

Für den Pfad zwischen der Ganzheitlichkeit (UV) und der selbsteingeschätzten Arbeitsleistung allerdings kann in beiden Gruppen für keine der berücksichtigten Erlebensvariablen ein vermittelnder Einfluss bestätigt werden.

Obwohl sich die Gruppen demnach vor allem in der Vermittlungswirkung des affektiven Commitments und der Arbeitszufriedenheit voneinander unterscheiden, erweist sich dieser Unterschied dennoch im Gruppenvergleich als nicht signifikant. Somit wird der Einfluss der Mediatoren nicht von der sozialen Orientierung moderiert.

Der starke Vermittlungseinfluss der organisationalen Identifikation bei den Individualisten überrascht insofern, als den theoretischen Ansätzen zufolge bei individualistischer Orientierung keine nennenswerte soziale Identifikation erwartet wurde und ihre Effekte auf das Verhalten daher nicht signifikant ausfallen sollten. Allerdings belegen bereits die Ergebnisse des Mittelwertvergleichs (vgl. 10.1.2.1.1) für Individualisten mit 3.12 eine mittelmäßige Ausprägung der Identifikation, die zwar niedriger ausfällt als bei Kollektivisten (M = 3.54), sich jedoch höher darstellt als grundsätzlich anzunehmen war.

Einerseits könnte dies darauf zurückzuführen sein, dass die individualistische Orientierung in der Extremgruppe der Individualisten weniger stark ausgeprägt ist als vorausgesetzt.

Andererseits kann zur Erklärung dieses Befunds auf die bereits oben angeführte Überlegung zurückgegriffen werden, wonach sich Individualisten womöglich zwar weniger tiefgehend und weniger schnell mit sozialen Gruppen identifizieren als Kollektivisten, die Identifikation aber dennoch verhaltenswirksam wird. Den Befunden entsprechend scheint auch bei Individualisten der in der Literatur zitierte, klassische Zusammenhang zwischen organisationaler Identifikation und wünschenswertem Verhalten zu bestehen (z.B. Ouwerkerk et al., 1999; van Knippenberg & van Schie, 2000; van Dick et al., 2001; Hogg & Terry, 2003).

Modelle 2a und 2b: Untersuchung der Mediationswirkung von kalkulatorischem Organisations-Commitment und Arbeitszufriedenheit auf den Zusammenhang von Umfeld und Verhalten

Das Modell zur Vermittlungswirkung des kalkulatorischen Organisations-Commitments und der Arbeitszufriedenheit wurde entwickelt, da die kalkulatorische Bindung bei Individualisten als die stärkste Bindungsform angenommen wurde, die vorwiegend von Gefühlen des Zwangs und der Alternativlosigkeit geprägt sein sollte. Bei Kollektivisten hingegen sollte die affektive Bindung die Beziehung zum Unternehmen dominieren und könnte sogar positiv mit dem kalkulatorischen Commitment korrelieren: Je höher die gefühlsmäßige Bindung an das Unternehmen, desto stärker wird ein Verlust der Unternehmensmitgliedschaft vermieden (vgl. 6.1.2).

Damit verbunden wurden bei Kollektivisten wurden für das kalkulatorische Commitment eher günstige Effekte auf das Verhalten erwartet. Bei Individualisten hingegen galt der Zusammenhang des kalkulatorischen Commitments auf das Verhalten als wahrscheinlich nicht signifikant.

Davon ausgehend wurden Unterschiede zur mutmaßlichen Mediatorwirkung des kalkulatorischen Commitments bei Kollektivisten und Individualisten abgeleitet. Während bei Kollektivisten, verstärkt durch die affektive Bindung, eine eher positive Vermittlungswirkung des kalkulatorischen Commitments auf die Beziehung zwischen den Merkmalen des Umfelds und dem Verhalten angenommen wurde, sollte diese bei stärker individualistisch geprägter sozialer Orientierung nicht bestehen. Der Arbeitszufriedenheit hingegen könnte in beiden Gruppen ein leichter Mediatoreffekt zukommen.

Zwar konnten zwei Voraussetzung für Mediationen - die Korrelation der potentiellen Mediatorvariablen (= kalkulatorisches Commitment) mit den (1) unabhängigen und (2) abhängigen Variablen (vgl. Kenny et al., 1986) - nicht erfüllt werden, dennoch wurden die untersuchten Modellpfade auf signifikante Ausprägungsunterschiede in den Gruppen hin überprüft. Das nachfolgend abgebildete Modell skizziert die untersuchten Pfade.

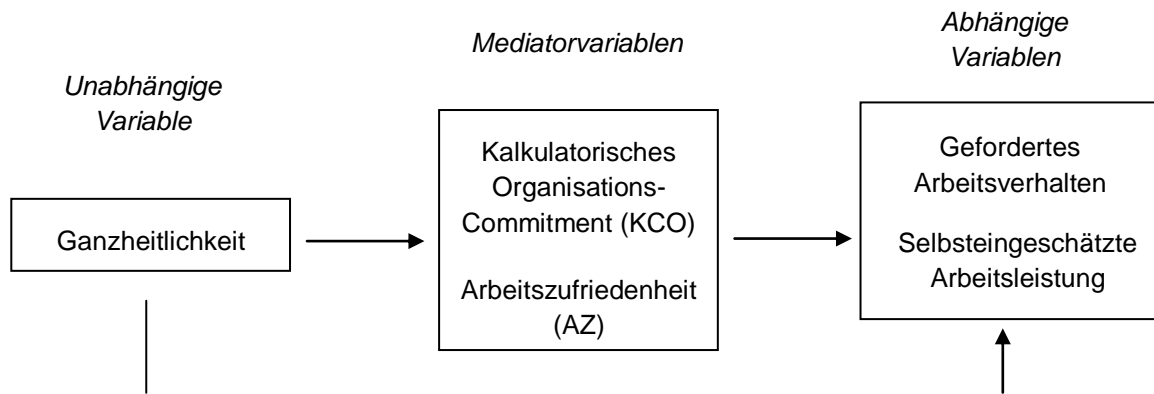


Abb. 45: Zusammenhangsmodell zur Vorhersage organisationsbezogener Verhaltensweisen II

Den Strukturgleichungsanalysen sind zwei zentrale Ergebnisse zu entnehmen. Zum einen unterscheidet sich die Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und kalkulatorischem Organisations-Commitment in den Gruppen: Nach Gleichsetzung der Faktorenladungen fällt ihr Zusammenhang bei den Kollektivisten tendenziell positiv aus (.15), während es sich bei den Individualisten umgekehrt verhält (-.11).

Dieser Befund könnte ähnlich zu erklären sein wie der unterschiedliche Zusammenhang zwischen affektivem und kalkulatorischem Commitment in den Gruppen. Während beide Bindungsdimensionen bei Individualisten unabhängig voneinander zu bestehen scheinen, korrelieren sie bei den Kollektivisten positiv miteinander. Davon wurde abgeleitet, dass sich Individualisten - trotz einer gewissen gefühlsmäßigen Bindung - dem Unternehmen gegenüber als autonomer empfinden. Kollektivisten sollten jedoch aufgrund einer starken emotionalen Bindung an die Organisation die Verluste eines Wechsels scheuen.

Ähnlich kann nun argumentiert werden, dass Individualisten zwar durchaus ein erhöhtes Maß an Zufriedenheit empfinden ($M = 3.72$), dieses aber offenbar keinen Einfluss auf die Kosten-Nutzen-Abwägungen zu Verbleib oder Wechsel des Unternehmens ausübt. Individualisten könnten bei interessanten Alternativen geneigt sein das Unternehmen zu verlassen, auch wenn sie mit ihrer derzeitigen Arbeitssituation durchaus zufrieden sind. Bei Kollektivisten hingegen scheint die Arbeitszufriedenheit die kalkulatorische Bindung zu begünstigen: Die Befriedigung bestimmter Bedürfnisse und die daraus resultierende Zufriedenheit könnte bei diesen zur Vermeidung eines Wechsels führen, da ihnen der Preis, d.h. der Verlust etwa der beruflichen Position, der Arbeitstätigkeit oder der Kollegen, als zu hoch erscheint.

Darüber hinaus zeigen die Strukturgleichungsanalysen signifikante Unterschiede der Gruppen in Hinblick auf den Zusammenhang des kalkulatorischen Commitments mit dem Verhalten (b-Pfad). Während das Konstrukt bei Kollektivisten tatsächlich mit eher positiven Effekten auf das Verhalten verbunden ist ($r = .16$), fallen diese bei Individualisten leicht negativ aus ($r = -.11$). Der vorgenommene Gruppenvergleich belegt die Pfadkoeffizienten als signifikant verschieden ($p < .01$). Demnach wird dieser Pfad tatsächlich von der sozialen Orientierung moderiert.

Zur Erklärung dieses Befundes ist erneut der Zusammenhang des kalkulatorischen Organisations-Commitments mit dem affektiven Organisations-Commitment wie auch der Arbeitszufriedenheit zu berücksichtigen. Während das Konstrukt in der vorliegenden Untersuchung bei Kollektivisten positiv mit der Zufriedenheit ($r = .20$, $p < .05$) und dem affektiven Commitment korreliert ($r = .32$, $p < .01$), ist dies bei den Individualisten nicht der Fall: Die kalkulatorische Unternehmensbindung korreliert weder signifikant mit der Arbeitszufriedenheit noch mit dem affektiven Commitment ($p > .05$). Wie bereits oben vermutet, besteht die kalkulatorische Bindung von Individualisten unabhängig von der affektiven Bindung und der Arbeitszufriedenheit.

Bei den Kollektivisten ist nun zu überlegen, ob, ausgelöst durch die positive Korrelation der kalkulatorischen Bindung mit dem affektiven Commitment und der Arbeitszufriedenheit, ein Scheinzusammenhang vorliegt. Tatsächlich hat das kalkulatorische Commitment selbst, den zitierten Befunden aus der Literatur folgend, wahrscheinlich keine positiven Effekte auf das Verhalten (vgl. Moser, 1996; Meyer et al., 1997; van Dick, 2004a).

Es erscheint plausibler, den positiven Zusammenhang mit dem affektivem Commitment und der Arbeitszufriedenheit als ursächlich für das wünschenswerte Verhalten anzunehmen. Bei den Kollektivisten in dem befragten Unternehmen scheinen sich kalkulatorische Bindung, Arbeitszufriedenheit und affektives Organisations-Commitment gegenseitig zu begünstigen: Eine hohe Zufriedenheit fördert eine starke emotionale Bindung an das Unternehmen und umgekehrt (vgl. Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 2002; Felfe et al., 2006) und könnte so gedeutet werden, dass der Nutzen des Verbleibs die Kosten eines Unternehmenswechsels überwiegt. Bei den Individualisten hingegen wird die Beziehung zur Organisation von der kalkulatorischen Bindung dominiert ($M = 3.85$) und es ist anzunehmen, dass diese trotz einer erhöhten emotionalen Verbundenheit ($M = 3.71$) und Arbeitszufriedenheit ($M = 3.72$) dem Unternehmen autonom gegenüberstehen, wie es bereits Oyserman et al. (2002) vermuten.

10.1.2.2 Bindungs- und Identifikationsfokus 2: Die Beziehung von Kollektivistern und Individualisten zur Arbeitsgruppe

Ebenso wie die Beziehung zur Organisation, wurde die Beziehung zur Arbeitsgruppe und ihre Bedeutung für Kollektivistern und Individualisten als unterschiedlich angenommen. Vor dem Hintergrund der Annahme, Kollektivistern empfänden eine starke Verbundenheit mit diesem sozialen Bindungsfokus (vgl. Ellemers et al., 2003), wurde ihre Identifikation mit und Bindung an die Arbeitsgruppe signifikant höher erwartet als bei Individualisten. Zur Überprüfung dieser Überlegung erfolgte ein Vergleich der durchschnittlichen Ausprägungswerte der affektiven Teambindung und Team-Identifikation in den Extremgruppen. Darüber hinaus wurden auch hier mit Hilfe von Korrelationsanalysen die allgemeinen Zusammenhänge der sozialen Orientierung mit den beiden Konstrukten betrachtet.

Des Weiteren wurde angenommen, dass sich die Entstehungsbedingungen von Team-Commitment und -Identifikation bei Kollektivistern und Individualisten voneinander unterscheiden. Während bei Kollektivistern sozio-emotionale Motive als entscheidende Determinanten galten, sollten sich bei Individualisten auch Merkmale der Arbeitstätigkeit als

relevante Prädiktoren erweisen. Diese Annahme wurde anhand von Regressionsanalysen auf ihre Stichhaltigkeit hin überprüft.

Darüber hinaus hieß es, Team-Identifikation und -Commitment auf besondere Vermittlungseinflüsse auf die Beziehung zwischen sozialem Klima (UV) und Hilfsbereitschaft (AV) hin zu betrachten, und zwar mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen.

Die Befunde der Mittelwertvergleiche, Korrelations- und Strukturgleichungsanalysen werden nacheinander und aufeinander aufbauend zusammengefasst und interpretiert.

10.1.2.2.1 Qualität von Team-Identifikation und -Commitment von Kollektivistern und Individualisten

Für Kollektivistern galt die Annahme, die Arbeitsgruppe bilde den primären Bezugspunkt der Identifikation und Verbundenheit, da sie den Mitarbeitern im Alltag wesentlich näher und konkreter gegenüberstehen sollte als die eher abstrakte Organisation (Ashforth & Mael, 1989). Für Individualisten wurde die Arbeitsgruppe eher als Funktionsrahmen des Verhaltens erwartet, in dem das eigene Verhalten beobachtet, mit dem anderer Mitarbeiter verglichen und persönliche Erfolge erzielt werden können (vgl. Markus & Kitayama, 1991). Die Identifikation und Verbundenheit von Kollektivistern sollte dementsprechend signifikant höher ausfallen als die von Individualisten (vgl. H10).

Tab. 68: Überblick a) zum Zusammenhang der sozialen Orientierung mit der Team-Identifikation und dem Team-Commitment und b) der durchschnittlichen Ausprägung von Team-Commitment und Identifikation in den Extremgruppen

	Soziale Orientierung Korrelationskoeffizient/ Signifikanz (p)	Durchschnittliche Ausprägung	
		Kollekt.	Indiv.
Team-Identifikation (TID)	.43 <.001	3.94	3.14
Team-Commitment (TCO)	.41 <.001	3.59	2.77

Anmerkung: Kollekt. = Kollektivistern; Indiv. = Individualisten

Der eingefügten Tabelle ist eine positive Korrelation der sozialen Orientierung mit der Team-Identifikation und -bindung zu entnehmen. Erwartungskonform gilt: Je stärker kollektivistisch und gleichzeitig weniger individualistisch die soziale Orientierung geprägt ist, desto höher ist die Identifikation mit und Bindung an die Arbeitsgruppe. Auch der Vergleich der Mittelwerte bestätigt die Konstrukte in den Gruppen als signifikant verschieden und bei Kollektivisten höher ausgeprägt als bei Individualisten.

Bei Individualisten fallen die Identifikation und mit Werten von 3.14 bzw. 2.77 in den mittleren bis niedrigeren Ausprägungsbereich. Der Bezug zur Organisation überwiegt in dieser Gruppe: Zwar fällt die organisationale Identifikation mit einem Mittelwert von 3.12 ähnlich aus wie die Team-Identifikation, das affektive Organisations-Commitment weist hingegen mit 3.71 einen deutlich höheren Wert auf als das Team-Commitment. Somit stellt die Organisation für Individualisten offenbar den stärkeren Bezugspunkt der Bindung dar.

Allerdings scheint die Verbundenheit mit der Arbeitsgruppe, vor dem Hintergrund ihrer durchschnittlichen Ausprägungswerte in der vorliegenden Studie, nicht unbedingt die von Markus und Kitayama (1991) formulierte Annahme der Arbeitsgruppe als relativ austauschbaren Bezugsrahmen für die arbeitsbezogenen Verhaltensweisen, Erfolge und Leistungen von Individualisten zu untermauern. Das vorgefundene Maß der Verbundenheit mit der Arbeitsgruppe könnte darauf hindeuten, dass Individualisten - ähnlich wie in Hinblick auf das affektive Organisations-Commitment argumentiert - unter bestimmten Umständen durchaus eine spezifische Form der Bindung empfinden. Diese könnte über die angenommene, funktionale Bedeutung der Arbeitsgruppe hinausgehen. Eine kontinuierliche Befriedigung bestimmter Bedürfnisse (z.B. eine interessante Arbeitstätigkeit, Handlungsspielraum, Anerkennung durch Vorgesetzte und Kollegen) kann möglicherweise selbstaufwertend wirken und dadurch langfristig auch Individualisten emotional an die Arbeitsgruppe binden.

Die Annahme, Kollektivisten empfänden sich primär an die Arbeitsgruppe gebunden und identifizierten sich mit dieser stärker als mit der Organisation (vgl. Ashforth & Mael, 1989) kann nicht eindeutig geklärt werden. Die Ergebnisse der Mittelwertvergleiche belegen zwar die Team-Identifikation im vorliegenden Fall mit einem Durchschnittswert von 3.94 gegenüber der organisationalen Identifikation ($M = 3.56$) als signifikant ($p < .01$) höher ausgeprägt. Umgekehrt fällt aber das Team-Commitment mit einem Durchschnittswert von 3.59 signifikant niedriger aus als das Organisations-Commitment ($M = 4.26$; $p < .01$). Damit kann die Arbeitsgruppe als primärer Bindungsfokus der hier befragten kollektivistisch orientierten Mitarbeiter nicht bestätigt werden. Es scheint vielmehr, als würden Identifikation und Commitment in Bezug auf die Organisation und Arbeitsgruppe relativ ausgewogen nebeneinander bestehen.

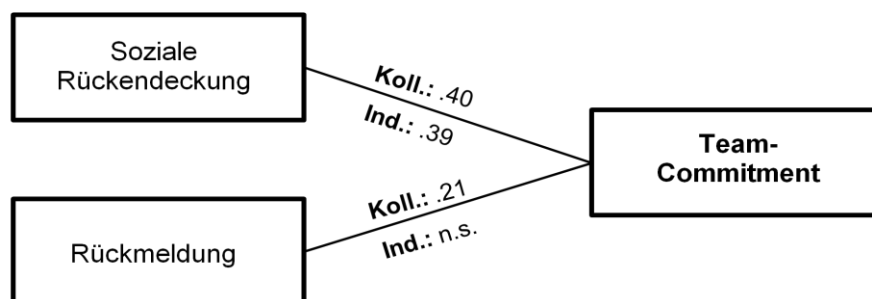
Dies könnte auf das positive Ansehen des befragten Unternehmens in der Öffentlichkeit zurückzuführen sein. Darüber hinaus räumt der Konzern den Mitarbeitern besondere Vergünstigungen ein und bemüht sich aktiv darum, sie über eine starke Unternehmenskultur und gelebte Werte und Normen in die „Unternehmensfamilie“ einzubinden – Merkmale, die gleichermaßen günstig auf die organisationale Identifikation und Verbundenheit wirken (vgl. z.B. Mathieu & Zajac, 1990; Dutton et al., 1994, Meyer & Allen, 1997). Zwar interagiert der Mitarbeiter im Alltag vorwiegend mit der Arbeitsgruppe, die übergeordnete Organisation scheint ihm aber im vorliegenden Fall nicht weniger nahezustehen.

Während bei Individualisten den Befunden zufolge die Bindung an die Organisation überwiegt (die primär von kalkulatorischen und affektiven Aspekten geprägt ist), scheint der Bindungsfokus der befragten Kollektivistinnen gleichermaßen auf Arbeitsgruppe und Organisation zu ruhen.

10.1.2.2.2 Entstehungsbedingungen von Team-Identifikation und -Commitment bei Kollektivistinnen und Individualisten

Bei Kollektivistinnen wurde das soziale Klima als primärer Prädiktor der Identifikation mit und emotionalen Bindung an die Arbeitsgruppe erwartet (H11). Auch bei den Individualisten wurde das soziale Klima als relevante Einflussgröße unterstellt, daneben aber auch ein erhöhter Einfluss der Arbeitsplatzmerkmale angenommen (H12).

Für den besonderen Einfluss des sozialen Klimas wurden bei Kollektivistinnen und Individualisten allerdings unterschiedliche Gründe vermutet. Bei Kollektivistinnen sollte die Bedeutung des sozialen Klimas aus dem Bedürfnis nach Zugehörigkeit und sozialer Identifikation resultieren. Bei Individualisten wurde eine eher instrumentelle Bedeutung angenommen, da die Qualität der Rückmeldung und der Rückhalt bei den Kollegen die Erledigung eigener Aufgaben unterstützen können (vgl. 10.1.2.1.2). Die erfolgreiche Aufgabenbewältigung und damit verbundene Erfolgserlebnisse sollten das Selbstwertgefühl von Individualisten positiv beeinflussen und auf diese Weise an die Arbeitsgruppe binden. Generell wurde die Bedeutung des sozialen Klimas für Individualisten als weniger emotional erwartet als für Kollektivistinnen.

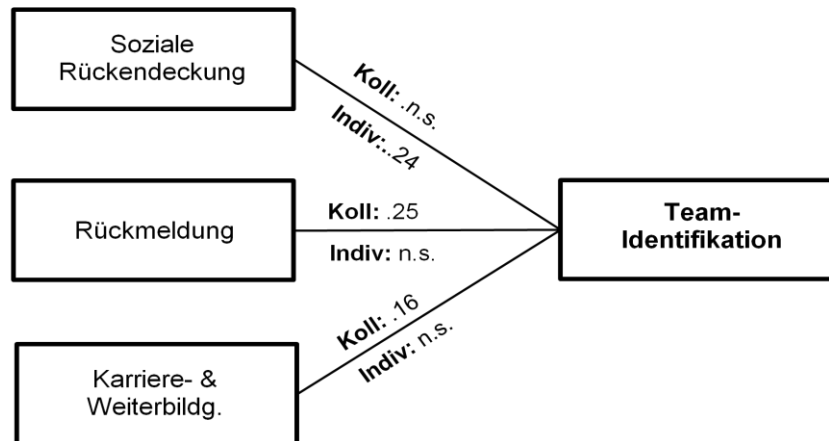


Anmerkung: $p < .05$; n.s. = nicht signifikant

Abb. 46: Vorgefundene Prädiktorvariablen des Team-Commitments bei Kollektivistinnen (Koll.) und Individualisten (Ind.)

Zunächst belegen die Befunde der Regressionsanalysen zu den Entstehungsbedingungen des Team-Commitments erneut Parallelen zwischen den Extremgruppen. Beiden ist der erwartete

Zusammenhang der sozialen Rückendeckung mit dem Team-Commitment gemeinsam. Bei den Kollektivistern wird darüber hinaus eine signifikante Prädiktorwirkung der Rückmeldungen zur Arbeitsqualität durch Vorgesetzte und Kollegen belegt. Allerdings kann, anders als vermutet, keine signifikante Prädiktorwirkung der Arbeitsplatzmerkmale auf das Team-Commitment von Individualisten festgestellt werden.



Anmerkung: $p < .05$; n.s. = nicht signifikant

Abb. 47: Vorgefundene Prädiktorvariablen der Team-Identifikation bei Kollektivistern (Koll.) und Individualisten (Ind.)

Die Regressionsanalysen zu den Antezedenzien der Identifikation mit der Arbeitsgruppe bestätigen in beiden Extremgruppen zunächst Beziehungsmerkmale zu Vorgesetzten und Kollegen als relevante Prädiktoren: Bei den Kollektivistern wird einzig die Rückmeldung als Prädiktor abgebildet, wohingegen bei den Individualisten erneut der sozialen Rückendeckung eine besondere Vorhersagekraft zukommt.

Für die Arbeitsplatzmerkmale kann bei den Individualisten wiederum keine besondere Vorhersagewirkung für die Identifikation mit der Arbeitsgruppe bestätigt werden, weshalb Hypothese H12 zu verwerfen ist.

Die vorgefundene Prädiktorwirkung der sozialen Rückendeckung bei Individualisten in der befragten Organisation ist darauf zurückzuführen, dass sich die Items stark auf das Ausmaß der Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte bei der Erledigung eigener Aufgaben konzentrieren („Ich kann mich auf Kollegen verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird). Die Beziehung zu Kollegen und Vorgesetzten könnte eher als Vehikel zur erfolgreichen Erledigung eigener Aufgaben interpretiert werden, was durchaus auch an die Gruppe binden kann. Die eher geringe, emotionale Bedeutung sozialer Beziehungen drückt sich bei Individualisten nicht zuletzt in der nur geringen emotionalen Bindung und mäßigen Identifikation mit der Arbeitsgruppe aus.

Demgegenüber scheint die Beziehung zur Arbeitsgruppe bei Kollektivisten tiefergehend von emotionalen Aspekten geprägt zu sein. Dieser Schluss ergibt sich aus der Betrachtung der Items zur Rückmeldung, die sich besonders auf die Qualität der Kommunikation mit Vorgesetzten und Kollegen konzentrieren („*Ich bekomme Rückmeldung über die Qualität meiner Arbeit*“; „*Ich kann mich während der Arbeit mit verschiedenen Kollegen über dienstliche und private Dinge unterhalten*“). Diese kann Kollektivisten Aufschluss über ihren Status als Gruppenmitglied geben und als Ausdruck der Wertschätzung interpretiert werden.

Darüber hinaus wird in dieser Gruppe erneut ein signifikanter Prädiktoreffekt der Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten auf die Team-Identifikation belegt. Wie oben bereits argumentiert, scheinen die Möglichkeiten der Karriere und Weiterbildung das Selbstwertgefühl von Kollektivisten positiv zu beeinflussen und darüber nicht nur die Identifikation mit dem Unternehmen sondern auch mit der Arbeitsgruppe zu begünstigen (vgl. 10.1.2.1.2).

10.1.2.2.3 Mediatorwirkung von Team-Identifikation und -Commitment bei Kollektivistern und Individualisten

Ausgehend von einem spezifischen Zusammenspiel der Bindungsfoci mit besonderen, daran gebundenen Verhaltensweisen, wurde auch für Team-Identifikation und -Commitment eine signifikante Vermittlungswirkung auf die Beziehung zwischen dem sozialen Klima (hier: Rückmeldung, soziale Rückendeckung) und der Hilfsbereitschaft angenommen, die von der sozialen Orientierung moderiert werden sollte.

Ergänzend wurde in das Modell die Arbeitszufriedenheit aufgenommen, für die positive Einflüsse auf die Qualität der Identifikation und Bindung an die Arbeitsgruppe und damit indirekte Effekte auf die Hilfsbereitschaft unterstellt wurden.

Bei Kollektivistern wurden Team-Identifikation und -Commitment als primäre Mediatoren erwartet. Der Vermittlungseffekt der Arbeitszufriedenheit sollte positiv, aber schwächer ausfallen.

Da bei Individualisten eine geringe Identifikationsbereitschaft vorausgesetzt wurde, sollte sich die Team-Identifikation bei diesen nicht als Mediator erweisen. Es erschien plausibler, im Falle der kontinuierlichen Befriedigung bestimmter Bedürfnisse nach Anerkennung und Unterstützung, die Entstehung einer Form der emotionalen Bindung an ihre Arbeitsgruppe anzunehmen (vgl. 10.1.2.2.1), der ein vermittelnder Effekt zukommen könnte.

Da die Arbeitszufriedenheit von Individualisten in keinem nennenswerten Zusammenhang mit dem sozialen Klima stehen sollte, weil dieses als wenig bedeutsam galt, wurde keine besondere Mediatorwirkung der Arbeitszufriedenheit erwartet. Somit schien bei Individualisten allein für das Team-Commitment eine leichte Mediatorwirkung der Beziehung zwischen dem sozialen Klima und der Hilfsbereitschaft möglich.

Im Modell wurde der Pfad zwischen der sozialen Rückendeckung und der Hilfsbereitschaft untersucht. Zentral war dabei zunächst die Frage, ob dieser Pfad in den Gruppen signifikant über Team-Identifikation, -Commitment oder die Arbeitszufriedenheit vermittelt wird.

Des Weiteren interessierte auch hier, ob die vorgefundenen Vermittlungseffekte von der sozialen Orientierung moderiert werden und daher bei Kollektivisten und Individualisten signifikant verschieden ausfallen. Auch hier wurden die potentiellen Mediatorvariablen gleichzeitig analysiert.

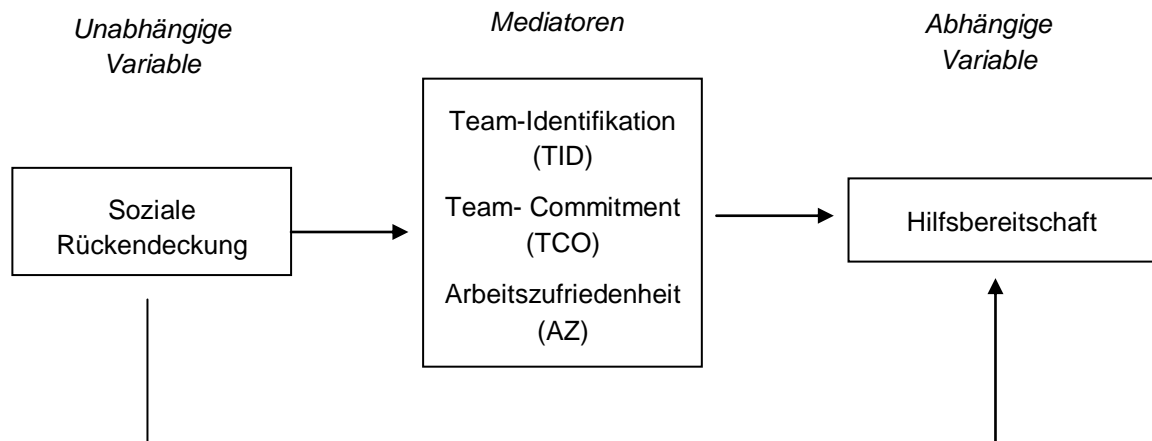


Abb. 48: Mediationspfad zur Vorhersage von Hilfsbereitschaft

Obgleich die Ergebnisse der Gruppenvergleiche nicht signifikant sind, zeigen sich dennoch deutliche Unterschiede zwischen den beiden Gruppen. Während bei Individualisten einzig für das Team-Commitment eine positive Beziehung mit der Hilfsbereitschaft aufgezeigt wird, werden bei den Kollektivisten die Effektpfade aller drei Konstrukte auf das Verhalten als positiv gekennzeichnet ($r = .19$ bis $.42$). Damit korrespondierend fallen die Vermittlungseffekte von Team-Identifikation, -Commitment und Arbeitszufriedenheit auf die Beziehung zwischen der sozialen Rückendeckung und Hilfsbereitschaft in den Gruppen verschieden aus. Während bei den Individualisten erwartungsgemäß einzig das Team-Commitment als signifikanter Mediator auftritt, erfolgt die Vermittlung bei den befragten Kollektivisten primär über die Team-Identifikation. Tatsächlich bestätigt bereits die Regressionsanalyse zu den Antezedenzen der Hilfsbereitschaft (vgl. 8.5.2) die Team-Identifikation - neben dem Karriere-Commitment - als Prädiktor ($p < .01$). Darüber hinaus wird auch für das Team-Commitment und die Arbeitszufriedenheit in dieser Gruppe ein leicht positiver Vermittlungseinfluss bezeugt.

Des Weiteren besteht ein wichtiger Befund der Strukturgleichungsanalyse in dem unterschiedlichen Effekt der Arbeitszufriedenheit auf die Hilfsbereitschaft in den Gruppen. Während dieser bei den Kollektivisten mit $.36$ positiv belegt ist, fällt er bei den Individualisten mit $-.07$ nicht nennenswert aus. Grundsätzlich ist bei der Interpretation dieses Befundes die Interkorrelation zwischen Arbeitszufriedenheit, Team-Commitment und Team-Identifikation zu berücksichtigen. Da die Arbeitszufriedenheit auch bei Individualisten grundsätzlich positiv mit der Hilfsbereitschaft korreliert ($r = .28$) scheint es, dass ihr Einfluss im Modell durch eine

andere Variable verdrängt wird. In diesem Fall offenbar durch das Team-Commitment, das stärker mit der Hilfsbereitschaft zusammenhängt und sich auch in der Regressionsanalyse als signifikanter Prädiktor durchgesetzt hat (vgl. 8.5.2).

Die Tatsache, dass die Arbeitszufriedenheit von Kollektivisten im Modell dennoch einen positiven Effekt auf die Hilfsbereitschaft ausübt, könnte - mit aller Vorsicht - so gedeutet werden, diese legten, anders als Individualisten, hohen Wert auf ein ausgewogenes „Input-Output-Verhältnis“ der Arbeitszufriedenheit: Es scheint als münde die maßgeblich durch die Qualität des sozialen Klimas beeinflusste Arbeitszufriedenheit in eine erhöhte Hilfsbereitschaft gegenüber Kollegen und Vorgesetzten. Da für dieses Unterstützungsverhalten immer auch positive Effekte auf das soziale Klima innerhalb der Gruppe insgesamt anzunehmen sind, sollten damit auch günstige Einflüsse auf die Arbeitszufriedenheit verbunden sein.

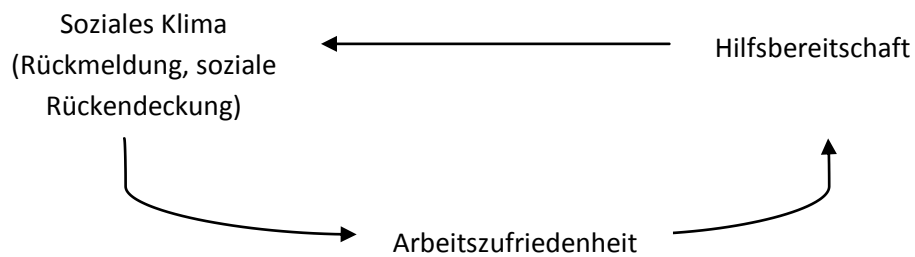


Abb. 49: Balance zur Aufrechterhaltung der Zufriedenheit bei kollektivistischer Orientierung

Während bei Kollektivisten also, resultierend aus der Balance zwischen „Geben und Nehmen“, ein Kreislauf zwischen Umfeld, Erleben und Verhalten angenommen werden könnte, scheint dies, zumindest in Hinblick auf das Zusammenspiel von Arbeitszufriedenheit und Hilfsbereitschaft bei Individualisten weniger gerechtfertigt zu sein. Zwar erweist sich die Qualität der Rückmeldung und der sozialen Rückendeckung auch bei diesen als der Arbeitszufriedenheit förderlich, die Zufriedenheit steht aber im Modell in keinem nennenswerten Vermittlungszusammenhang mit dem Unterstützungsverhalten gegenüber Kollegen. Vor dem Hintergrund eines angenommen geringen Interesses an Gruppenzugehörigkeiten (vgl. 10.1.2.1.1), erscheint diese Überlegung plausibel - ist aber durch weiterführende Untersuchungen zu belegen.

Zusammengefasst deuten die Ergebnisse der Strukturgleichungsanalyse darauf hin, dass sich die Vermittlungswirkungen von Team-Identifikation, -Commitment und Arbeitszufriedenheit auf die Beziehung zwischen den Merkmalen des sozialen Klimas und der Hilfsbereitschaft in Abhängigkeit von der sozialen Orientierung unterscheiden. Allerdings werden die Moderatoreffekte bzw. die unterschiedlichen Pfadgewichte im vorliegenden Fall nicht als

signifikant verschieden gekennzeichnet. Somit sind die Befunde als Tendenzen zu werten, denen in einer weiterführenden Studie nachgegangen werden könnte: etwa anhand einer Stichprobe, in der individualistische und kollektivistische Orientierung heterogener ausgeprägt sind.

10.1.2.3 Bindungsfokus 3: die Bedeutung der persönlichen Karriere für Kollektivisten und Individualisten

Im Zentrum der Überlegungen zum Karriere-Commitment stand die Annahme, es unterscheide sich bei Kollektivisten und Individualisten signifikant. Ausgehend von einer hohen Bedeutung individueller Ziele und Leistungen für das Selbstkonzept von Individualisten (vgl. Markus & Kitayama, 1991; Oyserman et al., 2002), wurde auf deren starke Karriereorientierung geschlossen. Dies wurde in der vorliegenden Studie zunächst anhand von Mittelwertvergleichen untersucht. Um den generellen Zusammenhang des Karriere-Commitments mit der sozialen Orientierung ableiten zu können, erfolgte eine Korrelationsanalyse. Darüber hinaus wurden die Entstehungsbedingungen des Karriere-Commitments mit Hilfe von Regressionsanalysen in den Gruppen explorativ untersucht.

Anders als für die Bindung an die Organisation und die Arbeitsgruppe wurden für das Karriere-Commitment in den Extremgruppen keine Unterschiede hinsichtlich seiner Mediatorwirkung auf die Beziehung zwischen Organisations- und Arbeitsplatzmerkmalen (unabhängige Variablen) und den wünschenswerten Verhaltensweisen (abhängige Variablen) angenommen. Den Hintergrund bildet die Annahme, das Karriere-Commitment korreliere bei Kollektivisten und Individualisten im Großen und Ganzen mit ähnlichen Einflussfaktoren und Effekten.

10.1.2.3.1 Qualität des Karriere-Commitments bei Kollektivisten und Individualisten

Für Individualisten sollten vor allem eigene Erfolge und Leistungen für die Selbstbeschreibung relevant sein, was eine hohe Karrierebindung erwarten ließ (H14, vgl. dazu auch Felfe et al., 2006). Bei Kollektivisten hingegen wurden die persönlichen Interessen als den Gruppennormen und -zielen untergeordnet vermutet (vgl. Oyserman, 2002). Da die Selbstkategorisierung von Kollektivisten vorwiegend auf sozialer Ebene erfolgen sollte und daher ein starkes soziales Identifikations- und Bindungsbedürfnis zur Bildung sozialer Identität vorausgesetzt wurde, sollte das Karriere-Commitment den sozialen Foci nachgeordnet sein (vgl. Ellemers et al., 2003). Davon abgeleitet wurde für das Karriere-Commitment eine positive Korrelation mit der individualistischen Orientierung erwartet (abgebildet in einem negativen Zusammenhang mit der sozialen Orientierung, vgl. 10.1.2.1.1): Das Karriere-Commitment von Individualisten müsste signifikant höher sein als das von Kollektivisten.

Überraschenderweise kann diese Überlegung nicht bestätigt werden. Anders als angenommen, belegt die Korrelationsanalyse zunächst eine signifikant positive Beziehung zwischen dem Karriere-Commitment und der sozialen Orientierung. Demzufolge nimmt die Karrierebindung mit eher kollektivistischer Orientierung zu bzw. mit stärker individualistischer

Orientierung ab. Das belegt auch der signifikante Unterschied des Mittelwerts: Die Karrierebindung fällt bei Kollektivistern ($M = 3.56$) eindeutig höher aus als bei Individualisten ($M = 3.33$; $p < .01$). Dieser unerwartete Befund könnte damit erklärt werden, dass Individualisten der Zugang zu besonderen organisationalen Ressourcen - wie eben Karrieremöglichkeiten - erschwert ist (vgl. 10.1.2.1.2). Darüber hinaus könnten Individualisten mit starken Karriereambitionen eher geneigt sein, das Unternehmen zu verlassen.

Grundsätzlich ist bei der Deutung der Ergebnisse zu beachten, dass der Individualismus in der vorliegenden Stichprobe weniger stark ausfällt als erwartet. Wie eingangs erläutert, weist nur ein geringer Anteil der befragten Mitarbeiter mit Ausprägungswerten der sozialen Orientierung < 2.5 , eine stärker individualistische Orientierung auf. Mitarbeiter mit extrem individualistischer Orientierung könnten das Unternehmen bereits verlassen haben oder gar nicht erst aufgenommen worden sein. Die Mitarbeiter, die hier aufgrund der Quartileinteilung zwar der Gruppe der Individualisten zugeteilt wurden, dabei aber mit Ausprägungswerten der sozialen Orientierung > 3.0 eine eher ausgewogene Ausprägung der sozialen Orientierung aufweisen, könnten über eine höhere Frustrationstoleranz verfügen - oder über weniger attraktive Alternativen.

Darüber hinaus zeigt sich, dass der Anteil der Führungskräfte in der Gruppe der Kollektivistern höher ist. Das im Mittel höhere Karriere-Commitment scheint bei diesen zum Teil auf den höheren Anteil an Führungskräften zurückzuführen zu sein (Anteil Führungskräfte in den Gruppen: Kollektivistern = 58, Individualisten = 29).

Generell ist nun zu fragen, wie die erhöhte Karrierebindung von Kollektivistern - als eher personaler Bindungsfokus - zu erklären ist. Den bisherigen Überlegungen zufolge sollte ihre Selbstkategorisierung doch primär auf sozialer Ebene erfolgen. Bei der Karriereentwicklung ist, neben dem persönlichen Nutzen, auch der Nutzen für die Gruppe zu bedenken: Herausragende Fähigkeiten einzelner Mitglieder und eine daraus resultierende Karriere leisten immer einen Beitrag zum Erfolg der Gruppe (Arbeitsgruppe wie Organisation) und hat Auswirkungen auf den persönlichen Status in der Gruppe. Zwei Aspekte, die, den Überlegungen der SIT folgend, wichtige Bausteine der sozialen Identität bzw. der Identifikationsbereitschaft mit sozialen Gruppen bilden (z.B. Tajfel & Turner, 1979).

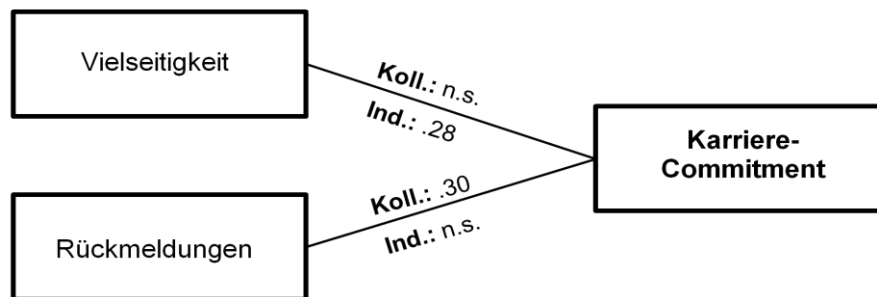
Vor diesem Hintergrund scheint das, auf den ersten Blick eher *personal* motivierte Karrierestreben von Kollektivistern durchaus mit der großen Bedeutsamkeit von Gruppenzugehörigkeiten und sozialer Identifikation vereinbar zu sein: Hoch identifizierte Mitarbeiter könnten dann ein hohes Karriere-Commitment aufweisen, wenn es ihnen zu einem besonderen Status in der Gruppe verhilft. Dieser wiederum wirkt positiv auf die soziale Identität.

Somit wäre die Identifikation mit der Organisation und Arbeitsgruppe als Auslöser bzw. Antrieb des Karriere-Commitments von Kollektivistern anzunehmen. Tatsächlich belegt die Zusammenhangsanalyse in dieser Gruppe signifikant positive Korrelationen des Konstrukts mit der Bindung an die Organisation ($r > .20$; $p < .01$) und die Arbeitsgruppe ($r > .19$; $p < .05$). Diese positive Beziehung findet sich beispielsweise auch bei Ellemers et al. (1998) und wird von den Autoren dann als wahrscheinlich angenommen, wenn die Organisation personale Bedürfnisse nach Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten befriedigt und somit die Karriereentwicklung der Mitarbeiter, als ein Merkmal der Selbstentfaltung, fördert.

Entscheidend ist aber, dass das Karriere-Commitment bei Kollektivisten - ebenso wie bei den von Felfe et al. (2006) zitierten Befunden - signifikant niedriger ausfällt als das affektive Organisations-Commitment. Somit scheint die Bedeutung eines sozialen Bindungsfokus erwartungsgemäß zu überwiegen.

10.1.2.3.2 Entstehungsbedingungen des Karriere-Commitments bei Kollektivisten und Individualisten

Unabhängig von der sozialen Orientierung wurde für die Karrierebindung eine besondere Vorhersagekraft der Arbeits- und Organisationsbedingungen erwartet, weshalb ihre konkreten Entstehungsbedingungen bei Kollektivisten und Individualisten explorativ untersucht wurden. Tatsächlich aber zeigen die vorgenommenen Regressionsanalysen, dass die Prädiktoren des persönlichen Karrierestrebens mit der Prägung der sozialen Orientierung variieren.



Anmerkung: $p < .01$; n.s. = nicht signifikant

Abb. 50: Vorgefundene Prädiktorvariablen des Karriere-Commitments bei Kollektivisten (Koll.) und Individualisten (Ind.)

Die Befunde der einfachen Regressionsanalyse belegen in dem befragten Unternehmen für die eher kollektivistisch orientierten Mitarbeiter einzig für das Ausmaß der Rückmeldungen von den Vorgesetzten und Kollegen zur Arbeitsqualität eine signifikante Prädiktorwirkung auf das Karriere-Commitment. Zwar korreliert dieses bei den Kollektivisten auch signifikant positiv mit den Merkmalen der Arbeitstätigkeit und der Organisation, wie verschiedene zitierte Studienergebnisse bestätigen (Riketta & van Dick, 2004; Ellemers et al., 1998; Voigt & Jöns, 2005), diese können sich aber in dieser Gruppe - bei Berücksichtigung aller Prädiktoren - nicht durchsetzen.

Wie oben bereits erwähnt, bilden die Items zur Rückmeldung das wahrgenommene Ausmaß der Anerkennung und Wertschätzung der persönlichen Arbeitsleistungen ab. Dem vorliegenden Ergebnis zufolge gilt: Je mehr Rückmeldungen Kollektivisten von Gruppenmitgliedern und Vorgesetzten zur Qualität ihrer Arbeit erhalten, desto höher ist ihre

Karrierebindung. Aufgrund des angenommenen Bedürfnisses nach sozialer Zugehörigkeit, könnten positive Rückmeldungen und die Anerkennung der eigenen Arbeitsleistungen für Kollektivisten besonders wichtig sein. Offenbar finden die persönliche Karrierebindung und das damit verbundene Engagement besonderen Beifall bei Vorgesetzten und Kollegen (= Ingroup), der das Karriere-Commitment von Kollektivisten befeuert.

Bei den Individualisten hingegen wird einzig für die Vielseitigkeit der Arbeitstätigkeit eine signifikante Vorhersagewirkung auf die Karrierebindung belegt. Anders als erwartet, wird der Zusammenhang der Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten mit dem Karriere-Commitment als nicht signifikant gekennzeichnet ($p > .05$). Wie bereits oben argumentiert, könnte dieser Befund darauf zurückzuführen sein, dass den Individualisten in der befragten Organisation der Zugang zu den Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten erschwert ist. Der vorgefundene Prädiktoreinfluss der Vielseitigkeit deckt sich allerdings mit der Vermutung eines besonderen Zusammenhangs der Karriereorientierung mit den Merkmalen der Arbeitstätigkeit, den verschiedene Studien bezeugen (Riketta et al., 2004; Ellemers et al., 1998; Voigt & Jöns, 2005).

Somit unterscheiden sich in der vorliegenden Stichprobe die Entstehungsbedingungen der Karrierebindung in Abhängigkeit von der Prägung der sozialen Orientierung. Während bei Individualisten die Merkmale der Arbeitstätigkeit in besonderem Zusammenhang mit dem Konstrukt stehen, erweist sich bei Kollektivisten, ausgelöst durch ein starkes Streben nach sozialer Zugehörigkeit und Identifikation, die Anerkennung und Wertschätzung der persönlichen Leistung durch Vorgesetzte und Kollegen als besonderer Motor.

10.1.2.4 Direkte Effekte der drei Bindungsfoci auf das Verhalten von Kollektivistern und Individualisten

In der vorliegenden Studie wurden die Prädiktorwirkungen der drei betrachteten Bindungsfoci (Organisation, Arbeitsgruppe, Karriere) auf das Verhalten mit Hilfe von Regressionsanalysen *gleichzeitig* für jeweils eine abhängige Verhaltensvariable erhoben. Da das Verhalten beider Gruppen den Analysen zufolge von mehreren Prädiktoren beeinflusst wird, soll ihr Zusammenspiel nicht getrennt voneinander betrachtet werden. Aus diesem Grund werden die Befunde zur Vorhersagewirkung der Bindungsfoci auf das Verhalten von Kollektivistern und Individualisten - anders als die Systematik der vorangegangenen Abschnitte nahelegen würde - für alle Foci gemeinsam diskutiert und in den Kontext der bisherigen Ergebnisse und Überlegungen eingebunden.

Das wünschenswerte Verhalten, als Effekt der Bindung an die Organisation, Arbeitsgruppe und Karriere, wurde in der vorliegenden Arbeit anhand von Eigeninitiative, Hilfsbereitschaft, dem geforderten Arbeitsverhalten und der selbsteingeschätzten Arbeitsleistung erhoben. Wie im eingangs eingefügten Modell skizziert, wurden für die verschiedenen Facetten des Verhaltens besondere Zusammenhänge mit den Bindungsfoci erwartet. Diese Überlegung wurde von Studienergebnissen von Christ et al. (2003) sowie Riketta und van Dick (2004) abgeleitet, die

von hohen Korrelationen spezifischer Identifikationsfoci mit besonderen Facetten des OCB berichten (Schul-Identifikation = hohes Schul-OCB; Team-Identifikation = OCB-Kollegen; Karriere-Identifikation = OCB-eigene Qualifikation).

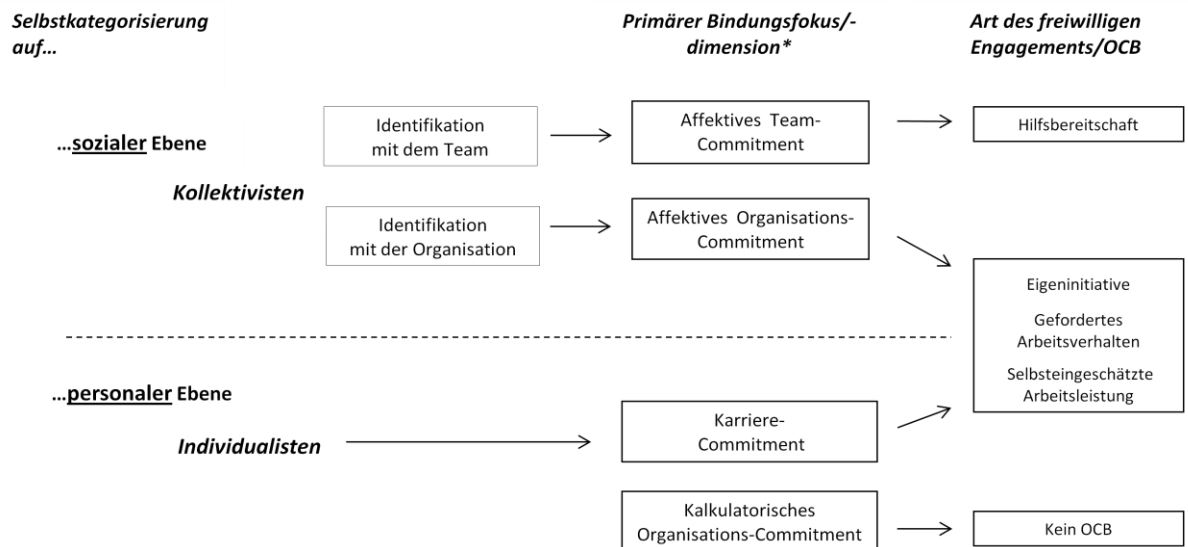


Abb. 51: Skizzierung der verschiedenen Bindungsfoci und -dimensionen und ihres erwarteten Zusammenhangs mit spezifischen Verhaltensweisen bei Kollektivisten und Individualisten

Hiervon ausgehend sollte die Hilfsbereitschaft in der vorliegenden Studie am stärksten mit der Team-Identifikation und dem Team-Commitment korrelieren, während für die eher arbeits- und organisationsbezogenen Verhaltensweisen (Eigeninitiative, gefordertes Arbeitsverhalten, selbsteingeschätzte Arbeitsleistung) stärkere Zusammenhänge mit der Identifikation und Verbundenheit mit der Organisation sowie dem Karriere-Commitment vermutet wurden.

Grundsätzlich wurde die Prädiktorwirkung der Bindungsfoci auf das Verhalten als von der Prägung der sozialen Orientierung moderiert angenommen, d.h. sie sollte bei Kollektivisten und Individualisten unterschiedlich ausfallen.

Bei Kollektivisten wurden die organisationale Identifikation und das affektive Organisations-Commitment als primäre Prädiktoren des organisationsbezogenen Engagements erwartet, bei Individualisten sollte dieses stärker mit dem Karriere-Commitment korrelieren. Für die Hilfsbereitschaft wurden bei Kollektivisten stärkere Zusammenhänge mit der Team-Identifikation und Verbundenheit angenommen als bei Individualisten. Das kalkulatorische Organisations-Commitment, das den Befunden zufolge erwartungskonform die Beziehung von Individualisten zum Unternehmen dominiert, ließ keine signifikanten Effekte auf das Verhalten vermuten.

Obgleich für das arbeits- bzw. organisationsbezogene Verhalten (Eigeninitiative, selbsteingeschätzte Arbeitsleistung, gefordertes Arbeitsverhalten) in den Extremgruppen unterschiedliche Zusammenhänge mit den Bindungsfoci unterstellt wurden, sollte das arbeitsbezogene Engagement in den Gruppen grundsätzlich ähnlich hoch ausfallen.

Anders verhält es sich in Hinblick auf die Hilfsbereitschaft. Ausgehend von einem großen Bedürfnis nach sozialer Zugehörigkeit und Identifikation, sollte die Hilfsbereitschaft gegenüber Kollegen bei Kollektivisten signifikant größer sein als bei Individualisten (vgl. H13). Bei diesen könnten gefordertes Arbeitsverhalten, selbsteingeschätzte Arbeitsleistung und Eigeninitiative die Hilfsbereitschaft überwiegen - als Verhaltensweisen, die stärker mit der Erreichung persönlicher Ziele und Erfolge verbunden sind. Diese Annahme wurde mit Hilfe von Mittelwertvergleichen überprüft.

Tab. 69: Überblick über die Korrelation der sozialen Orientierung mit den erhobenen Verhaltensfacetten sowie ihre durchschnittliche Ausprägung in den Extremgruppen

	Soziale Orientierung <i>Korrelationskoeffizient/ Signifikanz (p)</i>	Durchschnittliche Ausprägung	
		Kollekt.	Indiv.
Hilfsbereitschaft	.39 <.001	4.26	3.81
Eigeninitiative	.19 <.001	3.90	3.65
Gefordertes Arbeitsverhalten	.16 <.001	4.61	4.44
Selbsteingeschätzte Arbeitsleistung	.03 >.05	3.78	3.71

Anmerkung: Kollekt. = Kollektivisten; Indiv. = Individualisten

Zunächst ist der Tabelle eine positive Korrelation der sozialen Orientierung mit der Hilfsbereitschaft zu entnehmen, d.h. je stärker kollektivistisch und weniger individualistisch die soziale Orientierung geprägt ist, desto größer ist die Hilfsbereitschaft. Auch der Mittelwert-

vergleich belegt für Kollektivisten eine signifikant größere Hilfsbereitschaft als für Individualisten ($p < .001$).

Vor dem Hintergrund der vorgefundenen, hohen Identifikation und Verbundenheit von Kollektivisten mit der Arbeitsgruppe, könnte die Hilfsbereitschaft als gern gezeigtes Unterstützungsverhalten gegenüber Gruppenmitgliedern angenommen werden, das als besonderes, intragruppales Verhalten mit zunehmend kollektivistischer Orientierung wahrscheinlicher wird (vgl. dazu auch Hinkle & Brown, 1990; 1992). Die Hypothese H13 scheint diesem Befund nach stimmig.

Des Weiteren zeigen sich positive Korrelationen der sozialen Orientierung mit der Eigeninitiative und dem geforderten Arbeitsverhalten. Demzufolge nehmen Eigeninitiative und gefordertes Arbeitsverhalten in dem befragten Unternehmen mit stärker kollektivistischer bzw. weniger individualistischer Orientierung zu. Mit der selbsteingeschätzten Arbeitsleistung korreliert sie hingegen nicht signifikant. Diese scheint weitestgehend unabhängig von der sozialen Orientierung zu bestehen.

Beim Vergleich der Mittelwerte kann für beide Gruppen erwartungskonform eine starke Engagementbereitschaft bestätigt werden, obgleich diese bei Kollektivisten, bis auf die selbsteingeschätzte Arbeitsleistung, signifikant ($p < .01$) höher ausfällt als bei Individualisten. Geht man davon aus, dass die Selbstbewertung von Individualisten primär aus der Beobachtung des eigenen Verhaltens sowie persönlicher Leistungen und Erfolge im Vergleich zu denen anderer Personen resultiert, wäre das Engagement von Individualisten - anders als hier vorgefunden - dem von Kollektivisten gegenüber als tendenziell höher zu erwarten gewesen (vgl. Markus & Kitayama, 1991; Oyserman, 2001). Eine individualistische Orientierung geht den Ergebnissen zufolge jedoch keinesfalls mit einem *niedrigen* Arbeitsengagement einher.

Bemerkenswert ist darüber hinaus der parallele Ausprägungsverlauf der Verhaltensvariablen: In beiden Gruppen fällt das geforderte Arbeitsverhalten am stärksten aus, gefolgt von der Hilfsbereitschaft, der Eigeninitiative und schließlich der selbsteingeschätzten Arbeitsleistung ($p < .01$). Somit haben die verschiedenen Verhaltensweisen in den Gruppen ein ähnliches Gewicht.

Die Ergebnisse werfen zwei Fragen auf. Zunächst ist (1) zu überlegen, warum die Hilfsbereitschaft mit einem Mittelwert von 3.81 bei Individualisten höher ausfällt als die Eigeninitiative und die selbsteingeschätzte Arbeitsleistung. Ausgehend von der großen Bedeutung persönlicher Leistungen und Ziele für das Selbstwertgefühl (vgl. dazu auch Triandis, z.B. 1995), wäre eine stärkere Ausprägung des arbeitsbezogenen Engagements gegenüber einem eher sozialen Engagement zu vermuten gewesen. Ferner ist (2) zu klären, warum Eigeninitiative und gefordertes Arbeitsverhalten bei Kollektivisten signifikant höher erscheinen als bei Individualisten.

Die Tatsache, dass Individualisten in der vorliegenden Studie eine höhere Hilfsbereitschaft aufweisen als erwartet, könnte zunächst erneut auf die schwache individualistische Orientierung der befragten Mitarbeiter in der Stichprobe zurückzuführen sein. Allerdings können auch Individualisten durchaus ein gewisses Maß an Hilfsbereitschaft gegenüber Kollegen zeigen.

Dabei sind jedoch womöglich ihre Motive von denen kollektivistisch orientierter Mitarbeiter zu unterscheiden. Bei Kollektivistinnen kann die Hilfsbereitschaft, aufgrund einer starken Identifikation und gefühlsmäßigen Verbundenheit mit der Gruppe, als selbstverständliches und gern gezeigtes Verhalten angenommen werden (vgl. auch Ellemers et al., 2003).

Bei Individualistinnen hingegen könnte sie eher instrumenteller Natur sein: Ausgehend davon, dass die Unterstützung anderer bei der Erledigung eigener Aufgaben helfen und damit einen Beitrag zum persönlichen Erfolg leisten kann, könnten sich Individualistinnen vor allem dann für Kollegen engagieren, wenn sie im Gegenzug mit deren Unterstützung für die eigene Arbeit rechnen (= Reziprozitätsnorm). Diesen Überlegungen zufolge wäre die Hilfsbereitschaft von Kollektivistinnen von sozialen Motiven determiniert, während bei Individualistinnen personale Motive überwiegen – was allerdings in weiterführenden Studien zu überprüfen wäre.

Der Befund, nachdem die eher kollektivistisch orientierten Mitarbeiter in dem befragten Unternehmen ein höheres Maß an Eigeninitiative und gefordertem Arbeitsverhalten zeigen als Individualistinnen, könnte den zitierten Studien folgend darauf basieren, dass Kollektivistinnen sich signifikant stärker mit dem Unternehmen identifizieren und verbunden fühlen (z.B. Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; van Knippenberg et al., 2001; Felfe, 2003; Ellemers et al., 2003; van Dick, 2004a). Darüber hinaus weisen sie in der vorliegenden Stichprobe ein signifikant höheres Karriere-Commitment auf als Individualistinnen – und das Karriere-Commitment wird in der Literatur als wichtiger Antrieb des Engagements beschrieben (vgl. z.B. Meyer & Allen, 1997; Rohmann, 2000; Christ et al., 2003).

Überdies wird die Beziehung zum Unternehmen bei Individualistinnen durch das kalkulatorische Commitment dominiert. Wie bereits oben angeführt, sollte die Motivation, sich für eine auf Abhängigkeit und Alternativlosigkeit basierende Beziehung zu engagieren, eher gering sein (vgl. Moser, 1996; Meyer & Allen, 1997; van Dick, 2004a). Die Befunde der Korrelationsanalyse weisen bei Individualistinnen auf keine signifikanten Zusammenhänge zwischen dem kalkulatorischen Commitment und dem Verhalten hin ($p > .05$), während die Strukturgleichungsanalyse sogar leicht negative Korrelationen des Konstrukts mit dem Verhalten belegt. Vor diesem Hintergrund erscheint das hier vorgefundene, signifikant höhere Engagement von Kollektivistinnen erklärbar.

Zusammenfassung der Entstehungsbedingungen der untersuchten Verhaltensweisen

Die regressionsanalytischen Befunde zu den Prädiktoren von Eigeninitiative, gefordertem Arbeitsverhalten, der selbsteingeschätzten Arbeitsleistung (= arbeitsbezogenes Engagement) und der Hilfsbereitschaft weichen deutlich von den im Vorfeld formulierten Hypothesen ab, da sich die Entstehungsbedingungen bei Kollektivistinnen und Individualistinnen weniger stark voneinander unterscheiden als angenommen. Ausgehend davon, dass persönliche Leistungen und Erfolge besondere Bezugspunkte der Selbstbewertung von Individualistinnen bilden müssten (vgl. Triandis et al., 1988; Markus & Kitayama, 1991), wurde ein hohes Karriere-Commitment erwartet, das deren arbeitsbezogenes Engagement in besonderer Weise vorhersagen sollte (H15).

Demgegenüber wurde bei Kollektivisten die organisationale Identifikation und Verbundenheit als Triebfeder des Engagements angenommen. Verschiedene Studien belegen Identifikation und affektives Organisations-Commitment als Prädiktoren wünschenswerter Verhaltensweisen (z.B. Moser, 1996; Meyer & Allen, 1997; Ellemers et al., 1999; Ashforth & Mael, 1989; Pratt, 1998; Hogg & Terry; 2003; Felfe, 2003; van Dick et al. 2004; van Dick, 2004b). Durch eine hohe Identifikation und emotionale Bindung an das Unternehmen sollten Kollektivisten in besonderem Maße motiviert sein, sich zum Wohle der Organisation zu verhalten (H9).

Die Hilfsbereitschaft ließ besondere Zusammenhänge mit dem Fokus der Team-Identifikation und -Bindung erwarten (vgl. Christ et al., 2003; Riketta & van Dick, 2004), die Kollektivisten in höherem Maße empfinden sollten als Individualisten. Die angenommenen Prädiktorwirkungen der beiden Konstrukte sollten sich aus diesem Grund vor allem bei Kollektivisten abbilden.

Tab. 70: Antezedenzen von Engagement und gefordertem Arbeitsverhalten bei stärker kollektivistisch bzw. individualistisch geprägter sozialer Orientierung

<u>Abhängige Variable</u>	Soziale Orientierung:	
	<u>kollektivistisch</u> geprägt	<u>individualistisch</u> geprägt
	<u>Signifikante Prädiktoren</u>	
Hilfsbereitschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Karriere-Commitment (r = .11) • Team-Commitment (r = .11) • Team-Identifikation (r = .13) 	<ul style="list-style-type: none"> • Karriere-Commitment (r = .11) • Team-Commitment (r = .18) • Org. Identifikation (r = .12)
Eigeninitiative	<ul style="list-style-type: none"> • Karriere-Commitment (r = .25) • Arbeitszufriedenheit (r = .16) • Org. Identifikation (r = .13) 	<ul style="list-style-type: none"> • Karriere-Commitment (r = .13) • Org. Identifikation (r = .26) • Kalk. Commitment (r = -.14)
Gefordertes Arbeitsverhalten	<ul style="list-style-type: none"> • Karriere-Commitment (r = .11) • Arbeitszufriedenheit (r = .12) 	<ul style="list-style-type: none"> • Karriere-Commitment (r = .14)
Selbsteingeschätzte Arbeitsleistung	<ul style="list-style-type: none"> • Karriere-Commitment (r = .24) 	<ul style="list-style-type: none"> • Karriere-Commitment (r = .28)

Anmerkung: r = Regressionskoeffizient; p < .05

Wie der einführenden Übersichtstabelle zu entnehmen ist, erweist sich überraschenderweise in *beiden* Gruppen das Karriere-Commitment als primärer Prädiktor des arbeitsbezogenen

Engagements und der Hilfsbereitschaft. Dieser Zusammenhang wurde vor allem bei den Individualisten erwartet.

Bei den Kollektivistern zeigt sich zwar eine gewisse Bindung des Verhaltens an die dazu passenden Foci der Identifikation und des Commitments (Team und Organisation), diese fällt aber weitaus weniger eindeutig aus als angenommen.

Für die Hilfsbereitschaft kann in der Gruppe der Kollektivistern, neben der vorgefundenen Prädiktorwirkung des Karriere-Commitments, erwartungskonform ein positiver Zusammenhang mit der Team-Identifikation und dem Team-Commitment festgestellt werden. Wie bereits oben argumentiert, lässt sich die Hilfsbereitschaft als gern gezeigtes, gruppendienliches Verhalten interpretieren, das in der vorliegenden Studie, neben dem Karriere-Commitment vor allem aus der Identifikation mit und Bindung an die Arbeitsgruppe zu resultieren scheint. Dieser Befund deckt sich mit den Ergebnissen der Strukturgleichungsanalyse, die signifikante Mediatoreinflüsse von Team-Commitment und -Identifikation belegt und untermauert damit die zitierten Studienergebnisse von Christ et al. (2003) und Riketta und van Dick (2004), die besondere Zusammenhänge des Engagements für Kollegen mit der Bindung an die Gruppe bestätigen.

Allerdings erweist sich das Team-Commitment auch bei den Individualisten als wichtiger Prädiktor der Hilfsbereitschaft. Bereits in der Strukturgleichungsanalyse wurde das Team-Commitment in dieser Gruppe als einzig signifikanter Mediator des Zusammenhangs der sozialen Rückendeckung durch Kollegen und Vorgesetzte mit der Hilfsbereitschaft diesen gegenüber belegt. Darüber hinaus zeigt sich bei den Individualisten eine signifikante Korrelation der Hilfsbereitschaft mit der organisationalen Identifikation.

Die vermutete Bindung des arbeitsbezogenen Engagements von Kollektivistern an die organisationale Identifikation und affektive Unternehmensbindung erweist sich nur in Hinblick auf die Eigeninitiative als signifikant. Der Zusammenhang der Eigeninitiative mit dem Karriere-Commitment und der Arbeitszufriedenheit fällt jedoch stärker aus. Bei den Individualisten wird neben dem Karriere-Commitment auch die organisationale Identifikation als signifikanter Prädiktor der Eigeninitiative belegt.

Das kalkulatorische Commitment hängt, stimmig mit den zitierten Befunden in der Literatur (vgl. Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 2002), in beiden Gruppen mehrheitlich nicht signifikant mit den erhobenen Verhaltensvariablen zusammen. Allerdings zeigt sich bei den Individualisten ein leicht negativer Prädiktoreffekt des kalkulatorischen Commitments auf die Eigeninitiative ($r = -.14$; $p < .05$); während das Konstrukt bei den Kollektivistern in leicht positiver Beziehung mit der Hilfsbereitschaft ($r = .20$; $p < .05$) steht. Diese Befunde reichen aber nicht aus, um davon die Vermutung abzuleiten, das kalkulatorische Commitment beeinflusse das Verhalten von Kollektivistern generell eher positiv und das von Individualisten nicht.

Die resümierten Befunde werfen verschiedene Fragen auf, die nachfolgend erörtert werden sollen. Zunächst sind die festgestellten Prädiktorwirkungen des (1a) Karriere-Commitments und der (1b) Arbeitszufriedenheit auf das Verhalten von Kollektivistern zu erklären. Weiterhin muss der Zusammenhang des (2a) Team-Commitments mit der Hilfsbereitschaft von

Individualisten gedeutet werden. Zuletzt bleibt die signifikante Vorhersagewirkung der (2b) organisationalen Identifikation auf das Verhalten von Individualisten zu diskutieren.

(1a) Erörterung der besonderen Beziehung zwischen Karriere-Commitment und Verhalten von Kollektivist

Die starke Prädiktorwirkung des Karriere-Commitments auf das arbeitsbezogene Verhalten und auf die Hilfsbereitschaft von Kollektivist könnte auf verschiedene Faktoren zurückzuführen sein. Zunächst fällt auf, dass das arbeitsbezogene Engagement signifikant höher mit dem Karriere-Commitment korreliert als mit der organisationalen Identifikation und der affektiven Organisationsbindung.

Grundsätzlich ist bei der Interpretation dieses Befundes die hohe Interkorrelation der Konstrukte zu beachten, die mit Effekten auf die Vorhersagekraft der Regressorvariablen verbunden ist. Es scheint als verdeckte die hier vorgefundene, starke Prädiktorwirkung des Karriere-Commitments die grundsätzlich positiven Korrelationen der organisationalen Identifikation und affektiven Unternehmensbindung mit dem Verhalten. Augenscheinlich verdrängt der stärkere Zusammenhang des Engagements mit dem Karriere-Commitment Beziehungen mit der organisationalen Identifikation und affektiven Bindung.

Da die Verbundenheit mit der Organisation und der Arbeitsgruppe - als sozialen Bindungsfoci - bei Kollektivist erwartungskonform die Verbundenheit mit der persönlichen Karriere - als eher personalem Bindungsfokus - signifikant überwiegt, ist zu überlegen, in welcher Beziehung die drei Foci bei Kollektivist zueinander stehen. Aus der positiven Interkorrelation von Team- und Organisations-Commitment mit dem Karriere-Commitment ($p < .01$) wurde bereits oben geschlossen, dass eine hohe Karrierebindung von Kollektivist der Identifikation mit bzw. Bindung an die Organisation und Arbeitsgruppe nicht widerspricht. Im Gegenteil: das Streben nach sozialer Zugehörigkeit und Identifikation sollte Kollektivist zu einem besonderen Leistungsverhalten motivieren. Erhöhtes Engagement und Karrierestreben könnten zu einer besonderen Wertschätzung und Anerkennung durch die Gruppenmitglieder führen und den eigenen Status in der Gruppe verbessern. Zwei Aspekte, die positiv auf die soziale Identität wirken (vgl. Tajfel et al., 1979; 1986). Folglich wurde die Identifikation als Triebfeder des persönlichen Karrierestrebens angenommen.

Vor diesem Hintergrund könnte auch der vorgefundene Zusammenhang des Karriere-Commitments mit der Hilfsbereitschaft erklärt werden. Grundsätzlich ist die Hilfsbereitschaft als ein im Kontext der Gruppe gern gezeigtes Verhalten anzunehmen, das bei hoher Identifikation und emotionaler Verbundenheit mit der Arbeitsgruppe deutlicher hervortritt. Geht man nun davon aus, dass das Karrierestreben von Kollektivist der Identifikation mit der Gruppe entspringt, so überrascht auch seine Verknüpfung mit der Hilfsbereitschaft nicht: Ebenso wie das Karriere-Commitment sollte auch das Unterstützungsverhalten gegenüber Kollegen von den Gruppenmitgliedern in besonderer Weise honoriert werden, woraus die Verbindung beider Konstrukte zu resultieren scheint.

Mit Blick auf den starken Effekt des Karriere-Commitments auf das Verhalten von Kollektivist kann der erwartete Zusammenhang des Verhaltens mit der organisationalen

Bindung und Identifikation nicht eindeutig bestätigt werden. Wenngleich die Interkorrelation der Konstrukte zu berücksichtigen ist, muss doch beachtet werden, dass das Karriere-Commitment am stärksten mit den erhobenen Verhaltensvariablen korreliert.

(1b) Erörterung der besonderen Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Verhalten von Kollektivist

Wie oben bereits angeführt, erweist sich für die Eigeninitiative und das geforderte Arbeitsverhalten, neben dem Karriere-Commitment, auch die Arbeitszufriedenheit als signifikanter Prädiktor. Dieser Befund deckt sich mit der vorgefundenen Vermittlungswirkung des Konstrukts auf die Beziehung zwischen spezifischen Arbeits- und Organisationsmerkmalen und der Eigeninitiative sowie dem geforderten Arbeitsverhalten. Zwar wird für die Eigeninitiative auch eine signifikante Vorhersagewirkung der organisationalen Identifikation belegt, für das geforderte Arbeitsverhalten werden allerdings weder die Identifikation noch das affektive Organisations-Commitment als signifikante Vorhersagegrößen bestätigt.

Die Tatsache, dass sich die Arbeitszufriedenheit diesen gegenüber durchsetzt, könnte zunächst auf die hohe Interkorrelation des Konstrukts mit der organisationalen Identifikation und dem affektiven Organisations-Commitment zurückzuführen sein ($r > .50$, $p < .01$), wie sie auch in der Literatur beschrieben wird (z.B. Meyer & Allen, 2002; Abrams de Moura, 2003; van Dick et al., 2004).

Wie oben erläutert, führt die Interkorrelation der Konstrukte zu einer Überschneidung ihrer Vorhersagekraft und der Verdrängung von Variablen, die geringer mit der abhängigen Verhaltensvariable korrelieren (vgl. Kenny et al., 1998). Die einfache Korrelationsanalyse bestätigt positive Korrelationen aller drei Konstrukte mit der Eigeninitiative (OID: $r = .43$, ACO: $r = .34$; AZ: $r = .38$). Die Regressionsanalyse bildet jedoch nur den stärkeren Zusammenhang von organisationaler Identifikation und Arbeitszufriedenheit ab. Für das geforderte Arbeitsverhalten zeigt sich dagegen eine Beziehung mit der Arbeitszufriedenheit ($r = .26$) und dem affektiven Organisations-Commitment ($r = .21$). Die Arbeitszufriedenheit setzt sich hier offenbar deshalb als Prädiktor durch, weil sie höher mit dem geforderten Arbeitsverhalten korreliert als das Commitment und beide Konstrukte inhaltlich nahe beieinanderliegen (vgl. Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997).

Wie aber ist die erhöhte Korrelation der Arbeitszufriedenheit mit dem Engagement zu erklären? Grundsätzlich deckt sich dieser Befund mit Studienergebnissen von Organ und Konovsky (1989), die von einem signifikant positiven Zusammenhang der Arbeitszufriedenheit mit dem Organizational Citizenship Behavior berichten (vgl. auch Meyer & Allen, 2002). Verschiedene Studien belegen leichte bis mittlere Zusammenhänge der Arbeitszufriedenheit mit dem Engagement (vgl. Mathieu & Zajac, 1990; Weinert, 1998; 2004; Gebert et al., 2002; Fischer, 2006).

Es ist allerdings zu bedenken, dass die Beziehung zwischen Zufriedenheit und Verhalten auch von anderen Variablen moderiert werden kann (vgl. Felfe et al., 2006). Durch die hohe Interkorrelation von Arbeitszufriedenheit, organisationaler Identifikation und affektivem Organisations-Commitment kann Letztgenanntes eine vermittelnde Wirkung ausüben und

verdeckt bzw. indirekt an der Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Verhalten beteiligt sein. Dies könnte auch begründen, warum die Arbeitszufriedenheit nur bei Kollektivisten als signifikanter Prädiktor belegt wird: Kollektivisten sind dem Mittelwertvergleich zufolge schlichtweg zufriedener als Individualisten.

(2a) Erörterung der besonderen Beziehung zwischen Team-Commitment und Hilfsbereitschaft bei Individualisten

Die in beiden Extremgruppen beobachtete, positive Korrelation des Team-Commitments mit der Hilfsbereitschaft deckt sich mit den vorab zitierten Studienergebnissen von Christ et al. (2003) sowie Riketta und van Dick (2004). Sie deutet auf einen besonderen Effekt der emotionalen Bindung an die Arbeitsgruppe auf das Engagement für die direkten Kollegen hin. Dies allerdings, anders als erwartet, unabhängig von der sozialen Orientierung. Auch hier aber könnten sich die Gründe dieses Zusammenhangs unterscheiden.

Während bei Kollektivisten die Identifikation und Bindung an die Arbeitsgruppe dazu führen sollte, sich zum Wohle der Gruppe und ihrer Mitglieder zu verhalten, erscheinen bei Individualisten erneut stärker persönliche Motive denkbar. Wie bereits oben dargelegt, könnte sich auch bei Individualisten eine besondere Form der Bindung an die Arbeitsgruppe entwickeln, die über eine rein funktionale Beziehung hinausgeht. Nimmt man an, dass die Bindung an die Arbeitsgruppe primär aus der Befriedigung persönlicher Bedürfnisse resultiert und die Hilfsbereitschaft - wie in Hinblick auf ihre durchschnittliche Ausprägung vermutet - auch dazu eingesetzt werden mag, die Unterstützung anderer bei der Erledigung eigener Aufgaben zu erhalten, so scheint die Verbindung zwischen beiden Variablen plausibel. Letztlich könnte die Bindung an die Arbeitsgruppe und das damit verbundene Engagement für die Gruppenmitglieder durch persönliche Bedürfnisse und Ziele motiviert sein. Diese Vermutung ist allerdings im Rahmen der vorliegenden Studie nicht prüfbar.

(2b) Erörterung der besonderen Beziehung zwischen organisationaler Identifikation und Verhalten von Individualisten

In der Theorie sollten Erleben und Verhalten von Individualisten vor allem von der Selbstkategorisierung auf personaler Ebene geprägt sein, weshalb die soziale Identifikation mit und emotionale Bindung an Gruppen als wenig ausgeprägt erwartet wurde. Die Selbstaufwertung sollte - anders als bei Kollektivisten - nicht von der Mitgliedschaft in bestimmten Gruppen, deren Erfolgen, Leistungen und intergruppalen Vergleichsergebnissen abgeleitet werden (vgl. Turner et al., 1979; 1986), sondern aus den im Rahmen der Gruppenzugehörigkeit erbrachten Verhaltensweisen, *persönlichen* Leistungen und Erfolgen resultieren. Aus diesem Grund wurde das Karriere-Commitment als primärer Prädiktor des Engagements erwartet, wie auch hier bestätigt werden konnte.

Für die selbsteingeschätzte Arbeitsleistung und das geforderte Arbeitsverhalten erweist sich das Konstrukt darüber hinaus als einzig signifikanter Vorhersagefaktor. Die Hypothese H14, in der das Karriere-Commitment als primärer Prädiktor des Engagements von Individualisten vermutet wurde, kann demnach beibehalten werden.

Daneben ist allerdings der vorgefundene, signifikante Erklärungsanteil der organisationalen Identifikation an der Eigeninitiative und der Hilfsbereitschaft von Individualisten zu deuten. Bereits die Strukturgleichungsanalysen belegen eine signifikante Vermittlungswirkung der organisationalen Identifikation auf die Beziehung zwischen den Organisations- und Arbeitsbedingungen und dem Verhalten (vgl. 10.1.2.1.3). Dort wurde die organisationale Identifikation von Individualisten zwar als weniger tiefgehend und wesentlich langsamer entstehend argumentiert als bei Kollektivisten - sie sollte aber, wenn sie erst einmal entstanden ist, auch verhaltenswirksam sein.

10.2 Limitationen und zukünftige Forschung

Bei der Interpretation von Ergebnissen finden sich immer auch verbesserungsfähige Aspekte. Dabei ist zunächst das verwendete Erhebungsinstrument der Studie zu betrachten. In der vorliegenden Arbeit wurden die Daten mit Hilfe eines Fragebogens erhoben. Die Länge des Fragebogens, der sich aus 112 Items zusammensetzt, kann gerade zum Ende des Bogens hin gewisse Ermüdungserscheinungen bei den Befragten hervorrufen. Diese können sich negativ auf die Qualität der Beantwortung auswirken und die Daten verzerren. Um dies zu vermeiden, wäre in zukünftigen Studien eine drastische Verringerung der Itemanzahl angezeigt. Bei der hier durchgeführten Befragung wurde versucht, die Teilnehmer durch persönliche Information über Sinn und Zweck der Erhebung, mit Hinweis auf den Nutzen für diese (z.B. im Sinne von Gestaltungsmöglichkeiten des Arbeitsumfelds) zum konzentrierten Ausfüllen zu motivieren.

Des Weiteren ist zu beachten, dass der Fragebogen den Teilnehmern in einer Selbsteinschätzungsvariante vorgelegt wurde, was die Gefahr von *Common Method Biases* (= Einfluss der Methode auf die Ergebnisse) birgt. Diese resultiert aus dem gleichzeitigen Abfragen von unabhängigen und abhängigen Variablen und gibt den Befragten gerade beim Ausfüllen eines Fragebogens die Gelegenheit, ihr Antwortverhalten auf mögliche Zusammenhänge hin anzupassen. Eine gewisse Multikollinearität der Daten bestätigt diese Problematik: die Kollinearitätsdiagnose zeigt, dass einzelne Variablen des Umfelds (Arbeits- und Organisationsmerkmale, soziales Klima) und des Erlebens (Identifikation, Commitment, Arbeitszufriedenheit) bis zu 50% ihrer Varianz mit anderen Variablen teilen (z.B. affektives Organisations-Commitment, Team-Identifikation, Arbeitszufriedenheit, soziale Rückendeckung, Vielseitigkeit). Zwar fallen die Toleranzwerte gerade noch akzeptabel aus, dennoch sind damit Effekte auf die Vorhersagekraft einzelner Variablen und damit auf die Aussagekraft der Modelle verbunden. Die vorgefundenen Ergebnisse sind womöglich zum Teil auf die gleichzeitige Einschätzung aller Variablen durch dieselbe Person zurückzuführen. Eine Möglichkeit dies zu vermeiden, besteht in einem Vergleich der selbsteingeschätzten Daten mit denen einer Fremdeinschätzung (z.B. durch den Vorgesetzten; vgl. Podsakoff, McKenzie, Lee & Podsakoff, 2003).

Darüber hinaus handelt es sich hier um eine Querschnittstudie, bei der die Daten alle zum selben Zeitpunkt erhoben wurden. Nur eine Längsschnittstudie kann tatsächlich kausale Zusammenhänge belegen, wie sie im skizzierten Ausgangsmodell angenommen werden. Den umfassenden Befunden der vorliegenden Studie nach zu urteilen, wären von einer Längsschnitterhebung lohnende Ergebnisse zu erwarten.

Beispielsweise könnte tiefergehend analysiert werden, warum Individualisten parallel zur kalkulatorischen Organisationsbindung (= Zwang zum Verbleib aufgrund getätigter Investitionen und mangelnder Alternativen) auch eine emotionale Verbundenheit mit dem Unternehmen empfinden und grundsätzlich mit den Arbeitsbedingungen zufrieden sind. Es wäre eingehend zu untersuchen, ob diese Gefühle, wie hier angenommen, langfristig aus der Befriedigung personaler Bedürfnisse erwachsen bzw. vertieft werden.

Bei Kollektivisten könnte demgegenüber betrachtet werden, ob die Identifikation mit der Arbeitsgruppe und Organisation tatsächlich das Ausmaß des Karriere-Commitments beeinflusst bzw. ob dieses mit zunehmender Identifikation ansteigt, wie hier vermutet wurde (vgl. 10.1.2.3.2).

Als grundsätzlich kritisch ist die Frage der Repräsentativität der Studie anzusehen. Zunächst ist zu beachten, dass es sich bei den Gruppen um künstlich erzeugte Extreme handelt. Die Wertbereiche entstanden durch die Einteilung der Ausprägungswerte der sozialen Orientierung anhand von Quartilen. Dabei umfasste das untere Quartil (= *stärker individualistisch und gleichzeitig weniger kollektivistisch geprägte soziale Orientierung*) den Wertebereich von 1.3 - 3.4. Da der Wertebereich auch Werte > 3.0 beinhaltet zeigt, dass nur wenige befragte Mitarbeiter wirklich niedrige Werte aufweisen, die eine starke individualistische Orientierung kennzeichnen würden. Dadurch ist die individualistische Orientierung in der Stichprobe nur mittelmäßig ausgeprägt. Das obere Quartil (= *stärker kollektivistisch und gleichzeitig weniger individualistisch geprägte soziale Orientierung*) erstreckt sich über den Wertebereich von 3.9 - 4.9 und ist damit enger gefasst als das untere Quartil.

Mit einer durchschnittlichen Ausprägung der sozialen Orientierung von 3.63 in der Gesamtstichprobe sind die befragten Mitarbeiter insgesamt eher kollektivistisch orientiert. Bei einer höheren Ausprägung der individualistischen Orientierung würden sich womöglich stärker divergierende Effekte zeigen. Offenbar finden Individualisten nur schwer Zugang zu dem hier befragten Unternehmen mit seiner spezifischen Unternehmenskultur.

Eine entscheidende Einschränkung der vorliegenden Untersuchung und ihrer Ergebnisse besteht somit darin, dass die Erhebung in nur *einem* Unternehmen durchgeführt wurde. Dies verringert die Generalisierbarkeit der vorgefundenen Mittelwerte, Regressionsbefunde und der abgeleiteten Zusammenhänge massiv. Verschiedene Ergebnisse weichen von denen anderer Studien ab (z.B. der vorgefundene, positive Zusammenhang des kalkulatorischen Commitments mit dem Verhalten bei Kollektivisten oder die signifikant höhere Ausprägung ihres Karriere-Commitments gegenüber Individualisten) und weisen auf Besonderheiten des untersuchten Unternehmens bzw. der Stichprobe hin. In zukünftigen Untersuchungen sollten Mitarbeiter aus einer großen Zahl unterschiedlicher Unternehmen befragt werden.

Die immerhin mittelmäßige organisationale Identifikation von Individualisten sowie die vorgefundene Prädiktorwirkung des Konstrukts auf ihr Verhalten, werfen Fragen nach der Art ihrer Identifikation und deren Wahrscheinlichkeit sowie Entstehungsbedingungen auf. Da bei Individualisten nicht die Gruppenmitgliedschaft bzw. die Merkmale der Gruppe den Bezugspunkt der Selbstaufwertung bilden sollte (= *emotionale* Identifikation; vgl. Pratt, 1998), sondern das im Rahmen der Mitgliedschaft beobachtete Verhalten und die erzielten Erfolge, könnte ihre Identifikation - anders als bei Kollektivisten - als weniger tiefgehend und wesentlich langsamer entstehend angenommen werden.

Eine stärkere Konzentration auf die Untersuchung der langfristigen Entstehungsbedingungen und das Zusammenspiel der Dimensionen organisationaler Identifikation (kognitiv, evaluativ, emotional, behavioral) mit der Prägung der sozialen Orientierung wäre somit ein Feld zukünftiger Forschung. Sie könnte klären, ob die Dimensionen der Identifikation bei

Kollektivisten schneller und bedingungsloser aufeinander aufbauen und in eine tiefergehende, emotionale Identifikation münden als bei Individualisten. Bei diesen wäre zu betrachten, ob die Identifikation zunächst von kognitiv-evaluativen Aspekten geprägt ist und sich die affektive Dimension erst langfristig entwickelt und dabei womöglich generell schwächer ausgeprägt ist als bei Kollektivisten.

Obgleich die Identifikation das Verhalten von Individualisten positiv beeinflusst, ist nicht außer Acht zu lassen, dass die Beziehung zum Unternehmen vorwiegend von kalkulatorischen Aspekten geprägt ist. Dabei ist die in den Strukturgleichungsmodellen vorgefundene, leicht negative Beziehung des kalkulatorischen Commitments mit dem Verhalten von Individualisten kritisch zu betrachten. Dieser Zusammenhang könnte unter anderem als Effekt der Anpassung bzw. Reduzierung des Erwartungs- und Bedürfnisniveaus an die organisationalen Bedingungen (z.B. bevorzugte Beförderung stärker kollektivistisch orientierter Mitarbeiter) gewertet werden, der sich offenbar ungünstig auf das Engagement auswirkt. Hiervon ausgehend wäre es interessant und für Organisationen relevant, die Bedürfnisse und Erwartungen von Individualisten und Kollektivisten miteinander zu vergleichen und die Effekte reduzierter Erwartungen oder von Neudefinitionen zu betrachten. Die Befunde der vorliegenden Studie zeigen bereits, dass die erhobenen Merkmale der Arbeit und der Organisation von Kollektivisten signifikant höher bewertet werden und diese signifikant zufriedener sind als Individualisten.

Des Weiteren könnte der Forschungsbereich der organisationalen Gerechtigkeit in eine weiterführende Untersuchung aufgenommen werden. Gerade für Individualisten, die stärker als Kollektivisten interpersonale Konkurrenz suchen und Vergleiche anstellen sollten, könnte die wahrgenommene Fairness von besonderer Bedeutung für die Beziehung zum Unternehmen sein. Ein Aspekt bestünde in der Frage, ob sich die Bedeutsamkeit der Gerechtigkeitsformen bei Individualisten und Kollektivisten voneinander unterscheidet und inwieweit diese Einfluss auf die Beziehung zum Unternehmen haben.

Für Individualisten mag etwa die Qualität distributiver Gerechtigkeit (Cropanzano, 2001), als Bewertung des Ergebnisses im Vergleich zur eigenen Leistung, von besonderer Bedeutung sein und höher mit dem kalkulatorischen Organisations-Commitment korrelieren. Für Kollektivisten hingegen könnte eine Präferenz prozeduraler und interaktionaler Fairness (ebd.) erwartet werden, die betrachtet, inwieweit Entscheidungsprozesse nachvollziehbar sind und wie der Mitarbeiter dabei behandelt wird. Hier wären positive Korrelationen mit der organisationalen Identifikation und affektiven Bindung denkbar.

In diesem Kontext könnte sich auch die Frage nach der Qualität der psychologischen Verträge (Rousseau, 1995) als interessant erweisen. Psychologische Verträge basieren für Rousseau auf einem Bündel von Erwartungen und Wahrnehmungen hinsichtlich verschiedener Verpflichtungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Rousseau formuliert verschiedene Arten von Verträgen, deren Qualität die Beziehung zum Unternehmen maßgeblich prägen sollte.

Es erscheint plausibel, Unterschiede in der Qualität psychologischer Verträge bei Kollektivisten und Individualisten anzunehmen. Während sich etwa die Beziehung von Individualisten zum Unternehmen als stärker von transaktionalen Inhalten geprägt erweisen mag, wäre die von

Kollektivisten als eher von relationalen Vertragsinhalten determiniert anzunehmen. Darüber hinaus könnte geprüft werden, ob die vorgefundene, starke kalkulatorische Bindung von Individualisten vorwiegend von der Wahrnehmung der Erfüllung transaktionaler Vertragsinhalte getragen wird. Bei Kollektivisten könnte die wahrgenommene Erfüllung relationaler Vertragsinhalte demgegenüber stärker mit der affektiven Organisationsbindung und -identifikation verbunden sein.

Zuletzt erscheint auch die Frage nach Zusammenhängen des Führungsverhaltens mit der sozialen Orientierung vielversprechend. Für Kollektivisten könnte beispielsweise ein eher mitarbeiterorientiertes Verhalten motivierend und bindend wirken, das von einem persönlichen Interesse der Führungskraft für die einzelnen Mitarbeiter geprägt ist und eine starke Wertschätzung ihrer Mitgliedschaft und Leistungen für die Gruppe ausdrückt. Individualisten zeichnen sich demgegenüber möglicherweise durch ein stärkeres Bedürfnis nach einem mehr sachlich-aufgabenbezogenen Verhalten des Vorgesetzten aus.

Zusammengefasst empfiehlt sich eine vertiefende Analyse der Effekte individualistischer und kollektivistischer sozialer Orientierungen auf die Erwartungs- und Wahrnehmungsmuster von Mitarbeitern, die die Beziehung zu und das Verhalten in Organisationen maßgeblich prägen können. Die genannten Aspekte bieten dabei diverse Möglichkeiten des Erkenntnisgewinns.

10.3 Praktische Implikationen

Den Befunden der vorliegenden Studie zufolge spielt die Prägung der sozialen Orientierung durchaus eine Rolle für Wahrnehmung, Erleben und Verhalten von Mitarbeitern in Organisationen. Wenngleich die Qualität der Beziehung zum Unternehmen in den Extremgruppen unterschiedlich ist - bei Individualisten wird sie primär von kalkulatorischen Kosten-Nutzen-Motiven bestimmt, während bei Kollektivisten die emotionale Bindung an und Identifikation mit der Organisation und der Arbeitsgruppe überwiegen - weisen beide Gruppen ein erhöhtes Engagement auf ($M > 3.6$; vgl. Kap. 8.5.1).

Das Ausmaß der Eigeninitiative, Hilfsbereitschaft und des geforderten Arbeitsverhaltens fällt allerdings bei Kollektivisten leicht höher aus ($p < .01$) als bei Individualisten. Dieser Befund ist zunächst auf die signifikant ($p < .01$) höhere Karrierebindung bei den Kollektivisten gegenüber den Individualisten des befragten Unternehmens zurückzuführen, die in beiden Gruppen als stärkster Prädiktor des Engagements bestätigt wird. Darüber hinaus ist hinsichtlich der kalkulatorischen Organisationsbindung der Individualisten zu bedenken, dass diese die emotionale Bindung überwiegt und höher ausfällt als bei den Kollektivisten. Verschiedenen Forschungsbefunden zufolge sind mit dem kalkulatorischen Commitment aber keine oder eher negative Effekte auf das arbeitsbezogene Verhalten verbunden (z.B. Mathieu & Zajac, 1990).

Unternehmen suchen meist nach konkreten Möglichkeiten zur Stabilisierung oder Steigerung des Engagements und Wohlbefindens ihrer Mitarbeiter. Nachfolgend werden verschiedene Handlungsempfehlungen formuliert, die einen Beitrag dazu leisten können. Die vorgeschlagenen Maßnahmen akzentuieren die Quellen der Selbstbewertung und die vorgefundenen Hinweise auf die spezifischen Erwartungen und Bedürfnisse von Kollektivisten und Individualisten. Die für Kollektivisten formulierten Empfehlungen konzentrieren sich auf das Führungsverhalten und die sozioemotionale Beziehungsqualität zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Die für Individualisten vorgeschlagenen Maßnahmen fokussieren weniger die Qualität sozialer Beziehungen als vielmehr den Rahmen des Verhaltens, also die Merkmale der Arbeitstätigkeit und der Organisation.

Den theoretischen Ansätzen zufolge empfinden *Kollektivist* ein starkes Bedürfnis nach sozialer Identifikation (z.B. Markus & Kitayama, 1991; Hogg, 2001; Oyserman et al., 2002). Dies spiegelt sich in der - im Vergleich zu Individualisten - höheren Identifikation mit der Organisation und der Arbeitsgruppe sowie in der damit verbundenen Bedeutung des sozialen Klimas wider, die sich wie ein roter Faden durch die Befunde ziehen (hier: Rückmeldung und soziale Rückendeckung).

Führungskräfte sollten demzufolge die besonderen Erwartungen kollektivistischer orientierter Mitarbeiter an die sozioemotionale Beziehungsqualität berücksichtigen: Die Beziehung zum Vorgesetzten, als Stellvertreter der Organisation, kennzeichnet in gewissem Maße den Wert des Mitarbeiters für die Gruppe und ist damit für die Selbstbewertung bzw. die soziale Identität relevant (vgl. dazu auch Ashforth & Saks, 1996; Hogg & Terry, 2000). Führungskräfte sollten daher über die sachlich-arbeitsbezogene Ebene hinaus, die persönliche Beziehung zu

den Mitarbeitern im Blick haben und, ergänzend zu den formalen Mitarbeitergesprächen, den informellen Kontakt „zwischen Tür und Angel“ suchen sowie ein persönliches Interesse an den Mitarbeitern zeigen.

Kollektivisten suchen und benötigen soziale Gruppen und wollen diesen angehören. Dabei kann der Fokus sowohl auf der Gesamtorganisation als auch auf der Arbeitsgruppe ruhen. Die ausschließliche Fokussierung auf die Arbeitsgruppe kann allerdings zu einer Abgrenzung gegenüber anderen Teilen der Organisation und unproduktivem Bereichsdenken führen, wodurch Arbeitsgruppen oder Bereiche gegeneinander statt miteinander arbeiten und dadurch langfristig die Unternehmensziele gefährden.

Führungskräfte sollten nach einer Vereinbarkeit der Foci streben, d.h. die Normen und Ziele der Arbeitsgruppe mit denen der Organisation in Einklang bringen. Das Führungsverhalten sollte sich für alle klar erkennbar an den organisationalen Normen und Zielen orientieren und ein hohes Maß an Prototypizität (Tajfel, 1978) aufweisen.

Als Prädiktor des arbeitsbezogenen Engagements von Kollektivisten wird in der vorliegenden Studie das Karriere-Commitment belegt, das in besonderem Maße mit der Anerkennung und Wertschätzung der eigenen Leistung durch Vorgesetzte und Kollegen zusammenhängt (vgl. Befunde der Regressionsanalyse, Kap. 8.6.3.2 und 10.1.2.3.2). Ausgelöst durch ein starkes Streben nach sozialer Zugehörigkeit, scheint die Wertschätzung der persönlichen Leistungen für Kollektivisten von maßgebender Bedeutung zu sein und ihr Leistungsstreben zu beflügeln. Vor diesem Hintergrund kommt der Feedback-Kultur ein besonderes Gewicht für die Karrierebindung und das damit verbundene Engagement von Kollektivisten zu. Durch die „öffentliche“ Belobigung des individuellen Beitrags zur Gruppenleistung (z.B. im Rahmen der Teambesprechungen) kann verhindert werden, dass die Arbeitsgruppe sich auf leistungsmindernde oder ambitionsarme Normen verständigt.

Individualisten erhalten ihre selbstbezogenen Informationen aus allgemeinen sozialen Hinweisen, ohne auf spezifische soziale Kontexte angewiesen zu sein (Oyserman et al., 2002). Überwiegen die Kosten des Verbleibs in einer Gruppe den Nutzen, werden individualistisch orientierte Mitarbeiter geneigt sein, das Unternehmen bei attraktiven Alternativen zu verlassen. Den vorliegenden Befunden zufolge ist die Unternehmensbindung von Individualisten tatsächlich primär vom kalkulatorischen Commitment geprägt, das verschiedenen Forschungsbefunden entsprechend (vgl. Moser, 1996; Meyer & Allen, 1997) tendenziell negativ mit dem Engagement korreliert.

Generell könnte versucht werden, diesen Effekt durch eine Steigerung des affektiven Commitments aufzufangen, das auch Individualisten dem Unternehmen gegenüber grundsätzlich empfinden und vermutlich aus einem besonderen Zusammenhang mit den Selbstbewertungsprozessen resultiert: Für Individualisten müsste das im Rahmen der Organisationsmitgliedschaft gezeigte Verhalten sowie die erzielten persönlichen Leistungen und Erfolge für das Selbstwertgefühl relevant sein (vgl. Triandis et al., 1988; Markus & Kitayama, 1991). Langfristig ist zu erwarten, dass positive Selbstbewertungsmöglichkeiten in eine emotionale Bindung an ihre Quelle - die Organisation - münden.

Somit können die Prädiktoren der emotionalen Verbundenheit auf Verbesserungsmöglichkeiten hin überprüft werden. Vor dem Hintergrund der hier vorgefundenen - und auch in der Literatur vielfach bestätigten - positiven Korrelation des affektiven Commitments mit besonderen Merkmalen der Arbeitstätigkeit und Organisation (vgl. Metaanalyse von Riketta, 2005), stehen Unternehmen verschiedene Einflussmöglichkeiten zur Verfügung.

In der vorliegenden Untersuchung erweisen sich die Möglichkeiten der Karriere und Weiterbildung sowie die Vielseitigkeit der Arbeitstätigkeit in beiden Extremgruppen als signifikante Prädiktoren des affektiven Commitments. Intrinsische Motivatoren also, wie sie auch in der Forschung beschrieben werden: Neben den Aufstiegsmöglichkeiten und der Vielseitigkeit oder Interessantheit der Arbeitsaufgaben werden z.B. die Herausforderung der Arbeitstätigkeit und das Ausmaß an Autonomie, Eigenverantwortung und Partizipation (z.B. Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1990; 1993; Felfe et al., 2001) als Antezedenzen des affektiven Commitments genannt.

Grundsätzlich ist damit der Arbeitsplatz auf intrinsische Motivationspotentiale hin zu überprüfen: Wird die Arbeitstätigkeit als interessant, herausfordernd und abwechslungsreich erlebt? Wie groß ist der Handlungs- und Entscheidungsspielraum? Vermittelt die Arbeit direkte Erfolgserlebnisse? Wo gibt es Verbesserungspotentiale?

Darüber hinaus besteht ein Weg in der Einführung der „Job-Rotation“, die es den Mitarbeitern ermöglicht, ihre Fachkenntnisse zu entfalten und zu vertiefen sowie neue Herausforderungen zu bewältigen. Da das Prinzip der Job-Rotation womöglich nicht in allen Bereichen gleichermaßen umgesetzt werden kann, könnte eine Alternative in der Projektarbeit bestehen. Dabei müssen spezifische Aufgaben oder Probleme in einem zeitlich befristeten Rahmen gelöst werden. Nach Abschluss des Projekts löst sich das Team auf und die Mitarbeiter werden mit neuen Aufgaben betraut.

Des Weiteren ist eine auf individualistische Bedürfnisse (z.B. Handlungsspielraum, Autonomie und Eigenverantwortung) zugeschnittene Expertenlaufbahn, die sich mit den Zielen des Unternehmens vereinbaren lässt, denkbar. Auch können Lehrgänge zum Erlernen von Fähigkeiten und Fertigkeiten, die sich von denen der Kollegen abheben und zu einem besonderen Status innerhalb der Gruppe führen, mit positiven Effekten auf das Selbstwertgefühl von Individualisten verbunden sein.

Vor dem Hintergrund der besonderen Bedeutung individueller Leistungen und Erfolge für das Selbstkonzept individualistisch orientierter Mitarbeiter, sollte immer deren persönlicher Beitrag an der Erreichung der Ziele und deren Anteil an den Erfolgen des Unternehmens erkennbar sein. Die bewusste Einbindung und Verortung der einzelnen Arbeitsleistungen in die Gesamtheit der organisationalen Prozesse, Produkte und Leistungen durch die Führungskraft, ermöglicht die Identifikation mit ihnen bzw. die Aufwertung über sie. Jeder Mitarbeiter sollte die Möglichkeit haben, seinen Beitrag am Gesamterfolg des Unternehmens zu erkennen, denn erst dadurch werden die Erfolge des Unternehmens als eigene Erfolge erlebbar.

Generell kommt dem Aspekt der „*Realistic Job Previews*“ eine besondere Bedeutung zu (vgl. Dessler, 1999). Den Mitarbeitern sollten im Vorfeld ihrer Einstellung realistische Vorstellungen von den Werten und Normen des Unternehmens, den konkreten Merkmalen der Arbeits-

tätigkeit und vor allem den persönlichen Aufstiegs- und Fortbildungsmöglichkeiten vermittelt werden. Zudem sollten die Arbeitsziele und Leistungserwartungen klar definiert sein.

Die organisationale Identifikation von Individualisten fällt erwartungsgemäß weniger stark aus als bei Kollektivisten, ist aber immerhin mittelmäßig ausgeprägt und erweist sich darüber hinaus in der untersuchten Organisation als verhaltenswirksam. Grundsätzlich sollte versucht werden, die Identifikation von Individualisten mit der Organisation - die womöglich wesentlich langsamer entsteht als bei Kollektivisten und weniger tiefgehend ist - zu erleichtern.

Nimmt man die Identifikation von Individualisten zunächst als weniger von emotionalen, sondern stärker von kognitiv-evaluativen Aspekten geprägt an, rücken die spezifischen Merkmale der Organisation in den Blickpunkt. In der vorliegenden Studie hat sich das öffentliche Ansehen des Unternehmens als Prädiktor der organisationalen Identifikation von Individualisten erwiesen. Nach Ansicht von Dutton et al. (1994) wird das Ansehen des Unternehmens und dessen Vergleich mit anderen Organisationen von den Produkten und Erfolgen sowie von besonderen Leistungen und Vergünstigungen gegenüber den Mitarbeitern bestimmt.

Organisationen sollten ihre Besonderheiten hervorheben und Vergleichsmöglichkeiten mit anderen Unternehmen herstellen bzw. Unterschiede betonen („Meta-Kontrast-Prinzip“, vgl. Ashforth & Mael, 1989; Hogg & Terry, 2000; Hogg, 2001). Neben den spezifischen Produkten und Leistungen des Betriebs könnte sich dabei für Individualisten der interorganisationale Vergleich hinsichtlich besonderer Boni, Vergünstigungen und Gewinnbeteiligungen oder Karriereaussichten als relevant herausstellen. Es geht also darum, den überlegenen Status der eigenen Organisation zu betonen.

Den Führungskräften kommt eine besondere Rolle zu, da sie die Verbindung zwischen Organisation und Mitarbeiter herstellen: Sie sind das Sprachrohr des Unternehmens und sollten seine abstrakten Merkmale und Ziele in klare Aufgaben, Ziel- und Leistungsvorgaben sowie gelebte Unternehmenswerte und -normen übersetzen. Vor dem Hintergrund der vorgefundenen Unterschiede zwischen kollektivistisch und individualistisch orientierten Mitarbeitern erscheint es sinnvoll, Führungskräften die Effekte unterschiedlicher sozialer Orientierungen auf die Erwartungen und Bedürfnisse von Mitarbeitern zu verdeutlichen und ein Bewusstsein für diese zu schaffen.

Generell sollte versucht werden, sich die kulturelle Orientierung des Unternehmens und seiner Mitarbeiter bewusst zu machen: Ist die Unternehmenskultur eher von kollektivistischen oder eher individualistischen Werten, Normen und Zielen geprägt? In der Folge sollte es nicht nur darum gehen, dass Bewerber aufgrund ihrer Fähigkeiten zu der ausgeschriebenen Stelle passen, sondern ob auch ihre Persönlichkeit mit den organisationalen Werten korrespondiert. Erst daraus kann eine für beide Seiten langfristig befriedigende und motivierende Partnerschaft erwachsen.

10.4 Fazit

Das Ziel dieser Arbeit bestand in der Beantwortung der Frage, ob die soziale Orientierung (*kollektivistisch* versus *individualistisch*) einen maßgeblichen Einfluss auf das Erleben und Verhalten von Mitarbeitern im Kontext von Organisationen ausübt und ihre Beziehung zum Unternehmen insgesamt prägt. Vor dem Hintergrund der theoretischen Ansätze von Hinkle und Brown (1990) sowie Brown et al. (1992), wurde zwischen zwei Typen von Mitarbeitern unterschieden: den *Individualisten*, deren Erleben und Verhalten primär von personalen Identitätsinhalten beeinflusst werden sollte und den *Kollektivisten*, bei denen soziale Identitätsmerkmale als prägend angenommen werden.

Zentral war die Annahme, dass sich das Bindungserleben und die Identifikationsbereitschaft in Abhängigkeit von der sozialen Orientierung unterscheiden. In der vorliegenden Studie wurde zwischen drei Foci der Identifikation und des Commitments differenziert: der Organisation und Arbeitsgruppe als eher sozialen Foci (vgl. Ellemers et al., 2003) und der persönlichen Karriere als eher personale Bindungsfokus (vgl. Felfe et al., 2006). Den formulierten Untersuchungshypothesen zufolge sollten die Entstehungsbedingungen und Ausprägungen der verschiedenen erhobenen Konstrukte, in Abhängigkeit von der Prägung der sozialen Orientierung, signifikant verschieden sein.

Obwohl die Untersuchungsergebnisse insgesamt mehr Ähnlichkeiten als Unterschiede zwischen den beiden künstlich erzeugten Extremgruppen („*Individualisten*“ und „*Kollektivisten*“) anzeigen, erweisen sich die Beziehungen von Kollektivisten und Individualisten zur Organisation und Arbeitsgruppe tatsächlich als different.

Bei Individualisten ist die Beziehung zur Organisation primär vom kalkulatorischen Commitment geprägt. Die befragten, stärker individualistisch orientierten Mitarbeiter erscheinen dem Unternehmen gegenüber als relativ autonom, obwohl sie sich durchaus emotional daran gebunden fühlen und grundsätzlich zufrieden sind. Der Bindung an die Arbeitsgruppe kommt ein geringeres Gewicht als der an die Organisation zu, d.h. der Bindungsfokus ruht auf dem Unternehmen. Das Karriere-Commitment, als personaler Bindungsfokus fällt - anders als erwartet - niedriger aus als die Bindung an die Organisation. Dies wurde darauf zurückgeführt, dass Individualisten die Zugangsbedingungen zu den Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten in dem befragten Unternehmen erschwert sind: Neben den fachlichen Fähigkeiten kommt dort der sozialen Kompetenz eine besondere Bedeutung beispielsweise bei der Auswahl der Führungskräfte zu.

Die Identifikation mit dem Unternehmen ist erwartungsgemäß signifikant niedriger als die von Kollektivisten. Demnach ist diese bei Mitarbeitern mit kollektivistischer Orientierung als wahrscheinlicher und auch tiefergehend als bei Mitarbeitern mit individualistischer Orientierung anzunehmen. Allerdings erweist sich, neben dem Karriere-Commitment, ausgerechnet die Identifikation mit dem Unternehmen als signifikanter Prädiktor für die Hilfsbereitschaft und Eigeninitiative von Individualisten. Dies überrascht insofern, als die Selbstbewertung bei Individualisten nicht auf den Merkmalen der Gruppe (= *sozialer Fokus*, vgl. Turner, 1983), sondern auf persönlichen Merkmalen, wie dem eigenen Verhalten und den eigenen Leistungen und Erfolgen basieren sollte, die im Rahmen der Organisationszu-

gehörigkeit beobachtet und erlebt werden (= *personaler Fokus*, vgl. Turner, 1983). Aus der Befriedigung personaler Bedürfnisse könnte dann langfristig das vorgefundene, erhöhte affektive Organisations-Commitment erwachsen.

Tatsächlich ist die affektive Bindung - als gefühlsmäßige Einstellung gegenüber der Organisation (van Knippenberg, 2000) - bei Individualisten signifikant höher ausgeprägt als die organisationale Identifikation. Augenscheinlich ist die affektive Bindung an die Organisation bei Individualisten wahrscheinlicher als die Identifikation, bei der die Organisationsmitgliedschaft in das Selbstkonzept integriert wird (Mael & Ashforth, 1995). Sofern aber erst einmal eine Identifikation zustande gekommen ist, erweist sich diese offenbar auch bei Individualisten als verhaltenswirksam.

Daher ist es von Interesse, in weiteren Studien die Beschaffenheit dieser Identifikation und ihre Entstehungsbedingungen zu untersuchen. Ist sie weniger emotional als die von Kollektivist*innen? Entsteht sie langsamer, und begegnen Individualisten sozialen Gruppenmitgliedschaften abwartender als Kollektivist*innen? Ist die soziale Identifikation von Individualisten stärker von personalen Motiven geprägt? Fragen wie diese drängen sich auf.

Bei Kollektivist*innen können demgegenüber erwartungskonform die Organisation und die Arbeitsgruppe als primäre Foci der Identifikation und emotionalen Bindung abgebildet werden. Dabei scheint die Qualität der Identifikation von Kollektivist*innen generell eher emotionaler Natur zu sein, während diese bei Individualisten stärker von rationalen Aspekten geprägt ist. Als Hinweis auf eine tiefergehend emotionale Identifikation werden bei Kollektivist*innen, neben den Charakteristika der Organisation und Arbeitstätigkeit, auch Merkmale des sozialen Klimas (Ausmaß der Rückmeldungen und soziale Rückendeckung durch Vorgesetzte und Kollegen) als Prädiktoren bestätigt. Bei Individualisten erweisen sich hingegen die Vielseitigkeit der Arbeitstätigkeit sowie die Möglichkeiten der Karriere und Weiterbildung als relevante Vorhersagegrößen, wovon eine weniger sozioemotionale Prägung der Identifikation abgeleitet werden kann.

Im Kontext dieser Befunde scheinen die von SIT und SCT formulierten Prämissen im vollen Umfang nur auf Kollektivist*innen mit starker emotionaler Identifikation anwendbar zu sein. Auf Individualisten können sie jedoch nur eingeschränkt übertragen werden, wie es auch Hinkle & Brown (1990, 1992) annehmen.

Das Karriere-Commitment fällt bei Kollektivist*innen überraschenderweise signifikant höher aus als bei Individualisten, dennoch überwiegt bei den Kollektivist*innen erwartungsgemäß die Ausprägung sozialer Bindungsfoci (Organisation und Arbeitsgruppe).

Gleichwohl scheint eine besondere Beziehung zwischen personalem und sozialem Bindungsfokus zu bestehen: Die Befunde deuten darauf hin, dass das Bedürfnis nach sozialer Zugehörigkeit und Identifikation das Karriere-Commitment insofern begünstigt, als ein damit verbundenes Engagement in der Gruppe besondere Wertschätzung erfährt.

Im Rahmen einer Längsschnittstudie könnte untersucht werden, ob die Identifikation mit der Arbeitsgruppe und der Organisation bei Kollektivist*innen tatsächlich das Ausmaß des Karriere-Commitments beeinflusst. Darüber hinaus wäre ein Vergleich der Voraussetzungen des Karriere-Commitments von Kollektivist*innen und Individualisten sicherlich aufschlussreich.

Die Engagementbereitschaft fällt in beiden Gruppen vergleichbar hoch aus, womit beide Typen von Mitarbeitern gleichermaßen für Unternehmen von Nutzen sind.

Kollektivisten sind den Ergebnissen zufolge allerdings signifikant zufriedener als Individualisten. Dementsprechend scheinen die Merkmale des untersuchten Unternehmens sowie der Arbeitstätigkeit insgesamt womöglich eher mit den Bedürfnissen von Kollektivistern zu korrespondieren. Dies spiegelt sich auch in der signifikant höheren Bewertung der erhobenen Arbeits- und Organisationsmerkmale wider. Weiterführende Studien könnten sich vertiefend mit der Frage nach den Bedürfnissen und Erwartungen von Kollektivistern und Individualisten beschäftigen: Unterscheiden sich diese signifikant? Welche Effekte haben erfüllte bzw. enttäuschte Erwartungen und Bedürfnisse auf Kollektivistern und Individualisten?

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Ergebnisse der vorliegenden Studie einen signifikanten Einfluss der sozialen Orientierung auf die Qualität der Beziehung zum Unternehmen andeuten und damit einen Beitrag zur Forschung in diesem Bereich leisten. Sie legen weitergehend Reflexionen über verschiedene Varianten organisationaler Identifikation nahe und ermutigen demgemäß zu vertiefenden Analysen.

Literaturverzeichnis

- Abrams, D. & Hogg, M.A. (2001). Collective identity: group membership and self-conception. In M.A. Hogg & R.S. Tindale (Hrsg.), *Blackwell Handbook of Social psychology: Group Processes* (S. 426-448). Massachusetts, Oxford: Blackwell Publishers.
- Abrams, D. & de Moura, G. (2003). Organizational identification: psychological anchorage and turnover. In M.A. Hogg & D.J. Terry (Hrsg.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts* (S. 131-147). New York: Psychology Press.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, conitnuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, S. 1-18.
- Andriessen, E.J.H. & Drenth, P.J.D. (1998). Leadership: theories and models. In P.J.D. Dreuth, H. Thierry & C.J. de Wolf (Hrsg.), *Handbook of work and organizational psychology* (S. 321-353). New York: Psychology Press.
- Aronson, E., Wilson, T.D. & Akert, R.M. (2004). *Sozialpsychologie* (4. aktualisierte Aufl.). München (u.a.): Pearson Studium.
- Ashforth, B.E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Journal*, 14, S. 20-39.
- Ashforth, B.E. & Saks, A.M. (1996). Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39, S. 149-178.
- Ashforth, B.E. & Johnson, S.A. (2001). Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts. In M.A. Hogg & D.J. Terry (Hrsg.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts* (S. 31-47). New York: Psychology Press.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), S. 1173-1182.
- Bartell, C. & Dutton, J. (2003). Ambiguous organizational memberships: constructing organizational identities in interactions with others. In M.A. Hogg & D.J. Terry (Hrsg.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts* (S. 115-130). New York: Psychology Press.
- Barth, M. (1998). *Unternehmen im Wertewandel. Zur Bindung der Mitarbeiter durch die Unternehmenskultur*. Konstanz: Hartung-Gorre Verlag.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, S. 1173-1182.
- Bateman, T. S., D. W. Organ (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee 'citizenship'. *The Academy of Management Journal*, 26 (4), S. 587-595.

- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, S. 497-529.
- Baumeister, R.F. (1999). *The self in social psychology*. Sussex, Philadelphia: Psychology Press.
- Becker, T. E. (1992): Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35 (1), S. 232-244.
- Bentein, K., Stinglhamber, C., Vandenberghe, K. (2002). Organization-, supervisor-, and workgroup-directed commitments and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, S. 341-362.
- Bentler, P.M.& Bonnet, D.G. (1980). Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, S. 588-606.
- Bentler, P.M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, S. 238-246.
- Berry, J.W. (1984). Cultural relations in plural societies: alternatives to segregation and their sociopsychological implications. In N. Miller & M.B. Brewer (Hrsg.), *Groups in contact* (S. 11-27). San Diego: Academic Press.
- Bierhoff, H.W., Müller, G.F. & Küpper, B. (2000). Prosoziales Arbeitsverhalten: Entwicklung und Überprüfung eines Messinstruments zur Erfassung des freiwilligen Arbeitsengagements. *Gruppendynamik*, 31/2, S. 141-153.
- Bies, R.J. & Moag, J.S. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. In R.J. Lewicki & B.M. Straw (Hrsg.), *Research in Organizational Behavior* (S. 289-319). Greenwich, CT: JAI.
- Birkner, K. (1997). *Führung-Entscheidung*. Berlin: Cornelsen Verlag.
- Boomsma, A. (2000). Reporting analyses of covariance structures. *Structural Equation Modeling*, 7, 461-483.
- Borth, J. (1989). *Statistik für Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer Verlag.
- Bortz, J. & Döring, N. (2002). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Heidelberg: Springer.
- Borth, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. (4. Aufl.) Berlin: Springer Verlag.
- Bosau, C. (2009). *Arbeitszufriedenheitsmessungen im interkulturellen Vergleich*. Dissertationsschrift.
- Bosetzky, H. et al. (2002). *Mensch und Organisation – Aspekte bürokratischer Sozialisation* (6.korr. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Brewer, M.B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, S. 475-482.

- Brewer, M.B. & Gardner, W. (1996). Who ist this „we“? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71 (1), S. 83-93.
- Brewer, M.B. (1999). The psychology of prejudice: Ingroup love or outgroup hate? *Journal of Social Issues*, 55 (3), S. 429-444.3
- Brewer, M.B. (2001). The social self: on being the same and different at the same time. In M.A. Hogg & D. Abrams (Hrsg.), *Intergroup relations* (S. 245-254).
- Brickson, S. & Brewer, M. (2004). Identity orientation and intergroup relations in organizations. In M.A. Hogg & D.J. Terry (Hrsg.), *Social Identity Processes in Organizational Context* (S. 49-65). New York: Psychology Press.
- Brodbeck, F.C., Maier, G.W. & Frey, D. (2002). Führungstheorien. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.). *Theorien der Sozialpsychologie* (S. 329-365).
- Brown, R. & Turner, C.J. (1981). Interpersonal and intergroup behavior. In J.C. Turner & H. Giles (Hrsg.), *Intergroup behavior* (S. 33-65). Oxford: Basil Blackwell.
- Brown, R., Hinkle, S., Ely, P.G., Fox-Cardamone, L., Maras, P. & Taylor, L.A. (1992). Recognizing group diversity: individualist-collectivist and autonomous-relational social orientations and their implications for intergroup processes. *British Journal of Social Psychology*, 31, S. 327-342.
- Brown, R. (1996). Beziehungen zwischen Gruppen. In: Stroebe, W., Hewstone, M. & Stephenson, G.M. (Hrsg.) *Sozialpsychologie* (S. 545-579).
- Bruggemann, A. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber.
- Buchinger, K. (2000). Skizzen zur Frage der Identität. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 4, S. 383-407.
- Byrne, Z.S. & Cropanzano, R. (2001). The history of organizational justice: the founders speak. In R. Cropanzano (Hrsg.), *Justice in the workplace. From theory to practice* (S.3-26). London: Lawrence Erlbaum.
- Campbell, J.D. (1990). Self-esteem and clarity of the self-concept. In R.F. Baumeister, R.F. (Hrsg.), *The self in social psychology* (S. 223-238). Sussex, Philadelphia: Psychology Press.
- Carter, R. L. (2006). Solutions for Missing Data in Structural Equation Modeling. *Research & Practice in Assessment*, 1, S. 1-6.
- Cheek, J.M. & Briggs, S.R. (1982). Selfconsciousness and aspects of identity. *Journal of Research and Personality*, 16, S. 401-408.
- Cheek, J.M. (1989). Identity orientations and self-interpretation. In D.M. Buss & N. Cantor (Hrsg.), *Personality Psychology: recent trends and emerging derections* (S. 275-285). New York: Springer.
- Cheek, J.M., Tropp, L.R., Chen, L.C. & Underwood, M.K. (1994). Identity orientations: personal, social and collective identities. Paper presented at the meeting of the APA, Los Angeles; im Internet publiziert unter: <http://www.wellesley.edu/Psychology/Cheek/identity.html>.

- Christ, O., van Dick, R., Wagner, U. & Stellmacher, J. (2003). When teachers go the extramile: foci of organizational identification as determinants of different forms of organizational citizenship behavior among schoolteachers. *British journal of educational psychology*, 73, S. 329-341.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2. Aufl.). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86/3, S. 386-400.
- Cousins, S.D. (1989). Culture and self-perception in Japan and the United States. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, S. 124-131.
- Crocker, J. & Wolfe, C. (1998). Coping with negative stereotypes about intellectual performance: The role of psychological disengagement. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, S. 34-50.
- Cropanzano, R. (2001). *Justice in the workplace. From theory to practice*. London: Lawrence Erlbaum.
- Cropanzano, R. & Prehar, C.A. (2001). Emerging justice in an era of changing psychological contracts. In R. Cropanzano (Hrsg.), *Justice in the workplace. From theory to practice* (S.245-269). London: Lawrence Erlbaum.
- Cropanzano, R. & Ambrose, M.L. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: a monistic perspective and a research agenda. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Hrsg.), *Advances in organizational justice* (S. 119-151). Stanford, California: University Press.
- Dalbert, C., & Grob, A. (2000). *Deutsche Übersetzung der Individualismus-Kollektivismus Skalen von Singelis*. Institut für Pädagogik, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.
- Deaux, K. (1996). Social identification. In E. T. Higgins & A. W. Kruglanski (Hrsg.), *Social psychology: Handbook of basic principles*. New York: Guilford.
- Deschamps, J.C. & Devos, T. (1998). Regarding the relationship between social identity and personal identity. In S. Worchel, J.F. Morales, D. Pàez & J.C. Deschamps (Hrsg.), *Social identity – international perspectives*. London: Sage. S. 1-12.
- Dessler, G. (1999). *Human Resource Management*. South Melbourne: Pearson Education.
- Diener, E. & Diener, M. (1995). Cross-cultural correlates of life satisfaction and self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, S. 653-663.
- Dukerich, J.M., Kramer, R. & Mc Lean Parks, J. (1998). The dark side of organizational identification. In D.A. Whetten & P.C. Godfrey (Hrsg.), *Identity in Organizations, Building theory through conversations* (S. 245-256). Thousand Oaks: Sage.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. & Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, S. 239-263.

- Eby, L., & Dobbins, G. (1997). Collectivistic orientation in teams: An individual and group-level analysis. *Journal of Organizational Behaviour*, 18, S. 275-295.
- Efron, B. & Tibshirani, R. (1993). *An introduction to the bootstrap*. New York: Chapman & Hall/CRC.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71/3, S. 500-507.
- 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, S. 517-530.
- Ellemers, N., Kortekaas, P. & Ouwerkerk, J.W. (1999). Self-categorisation, commitment to the group and self-esteem as related but distinct aspects of social identity. *European Journal of Social Psychology*, 29, S. 371-389.
- Ellemers, N. (2001). Social identity and group norms. In A. Van Harskamp & B. Musschenga (Hrsg.), *The many faces of individualism* (S. 225-237). Louvain: Peeters Publ. Co.
- Ellemers, N. (2003). Social identity, commitment and work behaviour. In M.A. Hogg & D.J. Terry (Hrsg.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts* (S. 101-114). New York: Psychology Press.
- Ellemers, N., Haslam, S.A., Platow, M.J. & van Knippenberg, D. (2003). Social identity at work - developments, debates, directions. In A.S. Haslam (Hrsg.), *Social Identity at work* (S. 3-26). New York: Psychology Press.
- Elsbach, K.D. (1998). The process of social identification: with what do we identify? In D.A. Whettens & P.C. Godfrey (Hrsg.), *Identity in Organizations, Building theory through conversation* (S. 232-237). Thousand Oaks: Sage.
- Fan, X. & Sivo, S.A. (2005). Sensitivity of Fit Indices to Misspecified Structural or Measurement Model Components: Rationale of Two-Index Strategy Revisited. *Structural Equation Modeling*, 12, S. 343-367.
- Felfe, J., Six, B., Schmook, R. & Knorz, C. (2001). Fragebogen zur Erfassung von affektivem, kalkulatorischem und normativem Commitment gegenüber der Organisation, dem Beruf/der Tätigkeit und der Beschäftigungsform (COBB). In W. Sarges, H. Wottawa & C. Roos (Hrsg.), *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren*, Band 2: Wirtschaftspsychologische Testverfahren (2. Aufl.). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Felfe, J. (2003). *Transformationale und charismatische Führung und Commitment im organisationalen Wandel*. Habilitationsschrift, Universität Halle.
- Felfe, J., Schmook, R., Six, B., Wieland, R. (2005). Commitment gegenüber Verleiher und Entleiher bei Zeitarbeitern. *Zeitschrift für Psychologie*, 4 (3), S. 101-115.
- Felfe, J. & Six, B. (2006). Die Relation von Arbeitszufriedenheit und Commitment. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit – Konzepte und empirische Befunde*. Göttingen, Bern, Wien, Toronto, Seattle, Oxford, Prag: Hogrefe. S. 37-60.

- Felfe, J., Schmook, R. & Six, B. (2006). Die Bedeutung kultureller Wertorientierungen für das Commitment gegenüber der Organisation, dem Vorgesetzten, der Arbeitsgruppe und der eigenen Karriere. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5, S. 94-107.
- Felfe, J., Yan, W. & Six, B. (2006). The impact of cultural differences on commitment and its influence on OCB, turnover, and strain. *Paper presented on the Annual meeting of the Academy of Management*, Atlanta (USA).
- Ferring, D. & Phillip, S.-H. (1996). Messung des Selbstwertgefühls: Befunde zu Reliabilität, Validität und Stabilität der Rosenberg-Skala. *Diagnostica*, 42/3, S. 284-292.
- Fineman, S. (1996). Emotion and organizing. In S.R. Clegg (Hrsg.), *Handbook of organization studies* (S. 543–565). Thousand Oaks: Sage.
- Fischer, L. & Wiswede, G. (2002). *Grundlagen der Sozialpsychologie* (2.überarb. Aufl.). München, Wien: R. Oldenbourg.
- Fischer, L. (2006). *Arbeitszufriedenheit – Konzepte und empirische Befunde*. Göttingen, Bern, Wien, Toronto, Seattle, Oxford, Prag: Hogrefe. S. 37-60.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. London: Sage.
- Franke, F. & Felfe, J. (2008). Commitment und Identifikation in Organisationen: Ein empirischer Vergleich beider Konzepte. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 52, S. 135-146.
- Gallup-Studie (2004). Engagement-Index.
- Gautam, T., Wagner, U. & van Dick, R. (2001). Organizational commitment in Nepalese settings. *Asian Journal of Social Psychology*, 4, S. 239-248.
- Gebert, D. & Rosenstiel, L. (2002). *Organisationspsychologie* (5. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Gelfand, M.J., Bhawuk, D.P.S, Nishi, L.H. & Bechtold, D.J. (2004). Individualism and collectivism. In R.J. House (Hrsg.), *Culture, leadership, and organizations – the GLOBE study of 62 societies* (S. 437-517). Thousand Oakes: Sage.
- Gioia, D.A. (1998). From Individual to Organizational Identity. In A. Whetten & P.C. Godfrey (Hrsg.), *Identity in Organizations – Building theory through conversations* (S. 17-31). Thousand Oaks: Sage.
- Greenberg, J. (1982). Approaching equity and avoiding enequity in groups and organizations. In J. Greenberg & R.L. Cohen (Hrsg.), *The justice motive in social behaviour* (S. 389-435). Thousand Oakes: Sage.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, S. 9-22.

- Greenberg, J., Solomon, S., Pyszczynski, T., Rosenblatt, A., Burling, J., Lyon, D., Simon, L., Pinel, E. (1999). Why do people need self-esteem? Converging evidence that self-esteem serves an anxiety buffering function. In R.F. Baumeister (Hrsg.), *The self in social psychology* (S. 105-116). Sussex, Philadelphia: Psychology Press.
- Greenberg, G. & R. Baron. (2000). *Behavior in Organizations*. (6. Aufl.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Greenberg, J. & Cropanzano, R. (2001). *Advances in organizational justice*. Stanford, California: University Press.
- Greenwald, A.G. & Breckler, S.J. (1985). To whom is the self presented? In B. Schlenker (Hrsg.), *The self and social life* (S. 126-145). New York: McGraw-Hill.
- Greif, S. (1983). *Konzepte der Organisationspsychologie – eine Einführung in grundlegende theoretische Ansätze*. Bern: Hans Huber.
- Guadagnoli, E., & Velicer, W. F. (1988). Relation of sample size to the stability of component patterns. *Psychological Bulletin*, 103, S. 265-275.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*. Massachusetts, California, London, Amsterdam, Ontario, Sydney: Addison Wesley.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. & Tatham, R.L. (2006). *Multivariate data analysis* (6. Aufl.). New Jersey: Upper Saddle River.
- Harquail, C.V. (1998). Organizational identification and the “whole person”: integrating affect, behavior and cognition. In D.A. Whetten & P.C. Godfrey (Hrsg.) *Identity in organizations: Building theory through conversations* (S. 223-233)
- Hanft, A. (1991). *Identifikation als Einstellung zur Organisation: eine kritische Analyse aus interaktionistischer Perspektive*. München: Hampp.
- Haslam, S.A. (2001). *Psychology in organizations: the social identity approach*. London: Sage.
- Haslam, A. .S. (Hrsg.). (2003) *Social Identity at work*. New York: Psychology Press.
- Hastedt, C. (1998). *Selbstkomplexität, Individualität und soziale Kategorisierung*. Münster; New York; München; Berlin: Waxmann.
- Herkner, W. (2001). *Lehrbuch der Sozialpsychologie* (2. Auflage). Bern, Göttingen usw.: Hans Huber.
- Hertel, G., Bretz, E. & Moser, K. (2000). Freiwilliges Arbeitsengagement: Begriffserklärung und Forschungsstand. *Gruppendynamik*, 31/2, S. 121-140.
- Hinkle, S. & Brown, R. (1990). Intergroup comparisons and social identity: some links to lacunae. In D. Abrams & M.A. Hogg (Hrsg.), *Social identity theory: constructive and critical advances* (S. 48-70). New York: Harvester/Wheatsheaf.
- Hofstede, G. (1980). *Culture´s consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.

- Hofstede, G. (1997). *Lokales Denken, globales Handeln – Kulturen, Zusammenarbeit und Management*. dtv, 1997, C.H.Beck, München.
- Hogg, M.A. & Terry, D.J. (2001). *Social identity processes in organizational contexts*. New York: Psychology Press.
- Hogg, M.A. & Turner, J.C. (1987). Intergroup behaviour, self-stereotyping and the salience of social categories. *British Journal of Social Psychology*, 26, S. 325-340.
- Hogg, M.A., & Abrams, D. (1988). *Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes*. London: Routledge.
- Hogg, M.A. & Terry, D. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25, Nr. 1, S. 121-140.
- Hogg, M.A. (2001). Social categorization, depersonalization, and group behaviour. In M.A. Hogg & R.S. Tindale (Hrsg.), *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Processes* (S. 56-85). Massachusetts, Oxford: Blackwell Publishers.
- Hogg, M.A. (2001a). A social identity theory of leadership. *Personality and social psychology review*, 5 (3), S. 184-200.
- Hogg, M.A. (2003). Social identity. In M.R. Leary & J.P. Tangney (Hrsg.), *Handbook of self and identity*. New York, London: Guilford Press. S. 462-479.
- Hogg, M.A. & Terry, D.J. (2003). *Social Identity Processes in Organizational Contexts*. New York: Psychology Press.
- Hogg, M.A. & Martin, R. (2003). Social identity analysis of leader-member relations. Reconciling self-categorization and leader-member exchange theories of leadership. In M.A. Hogg & J. Cooper (Hrsg.), *The SAGE handbook of social psychology*. London: Sage.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., Gupta, V. & 170 Co-Autoren (1999). Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project GLOBE. In W. F. Mobley, M. J. Gessner & V. Arnold (Hrsg.), *Advances in Global Leadership* (S. 171-233). Stamford: JAI Press.
- House, R.J. & Javidan, M. (2004). Overview of GLOBE. In R. House (Hrsg.), *Leadership and Organizations: The GLOBE study of 62 societies* (S. 9-28) (1. Aufl.) Thousand Oakes, London, Dehli.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, S. 1 - 55.
- Huang, X. & Van de Vliert, E. (2004). Job Level and National Culture as Joint Roots of Job Satisfaction. *Applied Psychology*, 53, S. 329-348.
- Huddy, L. (2004) Contrasting theoretical approaches to intergroup relations. *Political Psychology*, 25 (6), S. 947-967.
- Hui, C.H. (1988). Measurement of individualism-collectivism. *Journal of Research in Personality*, 22, S. 17-36.

- Hui, C.H., Yee, C. & Eastman, K.L. (1995). The relationship between individualism-collectivism and satisfaction at the workplace. *Applied Psychology*, 44, S. 276-282.
- International Research Survey, ISR (2002). Employee commitment in europe: characteristics, causes and consequences. Verfügbar unter: www.isrsurveys.com
- Institut für Arbeits- und Sozialhygiene (IAS). Verfügbar unter: www.ias-stiftung.de
- Jackson, J.W. (2002). Intergroup attitudes as a function of different dimensions of group identification and perceived intergroup conflict. *Self and identity*, 1, S.11-34.
- James., W. (1999). The self. In R.F. Baumeister (Hrsg.), *The self in social psychology* (S. 69-77). Sussex, Philadelphia: Psychology Press.
- James, L. R., Mulaik, S. A., & Brett, J. M. (2006). A tale of two methods. *Organizational Research Methods*, 9, S. 233-244.
- Joens I. & Müller, K. (2008). Commitment erhalten und aufbauen. *Personal-Manager - Zeitschrift für Human Resources*, 5, S. 14-17.
- Johnson, M.D., Morgeson, F.P., Ilgen, D.R., Meyer, C.J. & Lloyd, J.R. (2006). Multiple professional identities: examining differences in identification across work-related targets. *Journal of Applied Psychology*, 91, S. 498-506.
- Jöreskog, K.G. (1993). Testing structural equation models. In K.A. Bollen & J.S. Long (Hrsg.), *Testing structural equation models* (S. 294-317). Newbury Park: Sage Publications.
- Kenny, D. A., Kashy, D. A., & Bolger, N. (1998). Data analysis in social psychology. In D. Gilbert, S. Fiske & G. Lindzey (Hrsg.), *The handbook of social psychology* (4. Aufl., S. 233-265). Boston, MA: McGraw-Hill.
- Kieser, A. & Kubicek, H. (1992). *Organisation* (3. Aufl.). Berlin, New York: Springer.
- Kieser, A. (1999). *Organisationstheorien*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kleinbeck, U. (1996). *Arbeitsmotivation – Entstehung, Wirkung, Förderung*. München, Weinheim: Juventa.
- Kline, R.B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Koorsgard, M.A., Schweiger, D.M. & Sapienza, H.J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: the role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38 (1), S. 60-84.
- Kramer, R.M. (1998). *Power and influence in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Kramer, R.M. (2003). Identity and trust in organizations: one anatomy of a productive but problematic relationship. In M.A. Hogg & D.J. Terry (Hrsg.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts* (S. 167-180). New York: Psychology Press.
- Lawler, E. E. & Suttle, L. (1973). Expectancy theory and job behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, S. 482-503.

- Lea, M. & Spears, R. (1991). Computer-mediated communication, de-individuation and group decision-making. *International Journal of Man Machine Studies*, 34, S. 283-301.
- Leary, M.R., Tambor, E.S., Terdal, S.K. & Downs, D.L. (1999). Self-esteem as an interpersonal monitor: the sociometer hypothesis. In R.F. Baumeister (Hrsg.), *The self in social psychology* (S. 87-103). Sussex, Philadelphia: Psychology Press.
- Lee, H. & Rogan, R. (1991). A cross-cultural comparison of organizational conflict management behavior. *International Journal of Conflict Management*, 2, S.181-199.
- Leung, K. (2001). Different carrots for different rabbits: effects of individualism-collectivism and power distance on work motivation. In M. Erez, U. Kleinbeck & H. Thierry (Hrsg.), *Work motivation in the context of globalizing economy* (S. 329-339). Mahwah, N.J.: Erlbaum.
- Levinson, H. (1981). *Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Lienert, G.A. & Raatz, U.(1994). *Testaufbau und Testanalyse* (5. Auflage). Weinheim: Beltz.
- Lievens, F. & Anseel, F. (2004). Confirmatory factor analysis and invariance of an organizational citizenship behaviour measure across the samples in a Dutch-speaking context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, S. 299-306.
- 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, S. 103-123.
- Mael, F. A. & Ashforth, B.E. (1995). Loyal from day one: biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personal Psychology*, 48, S. 309-333.
- Maier, G. W. & Woschee, R.M. (2002). Die affektive Bindung an das Unternehmen – Psychometrische Überprüfung einer deutschsprachigen Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) von Porter und Smith (1970). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 46 (3), S. 126-136.
- Maier G. W., Streicher, B., Jonas, E. & Woschée, R. M. (2007). Gerechtigkeitseinschätzungen in Organisationen: Die Validität einer deutschsprachigen Fassung des Fragebogens von Colquitt (2001). *Diagnostica*, 53, S. 97-108.
- Makin, P.J., Cooper, C.L. & Cox, C.J. (1996). *Organizations and the psychological contract: managing people at work*. Westport: Greenwood Press.
- Markus, H. & Kunda, Z. (1986). Stability and malleability of the self-concept. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, S. 858-866.
- Markus, H., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98, S. 224-253.
- Martin, A. (Hrsg.). (2003). *Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer.

- Marques, J.M., Abrams, D., Pàez, D. & Hogg, M.A. (2001). Social categorization, social identification, and rejection of deviant group members. In M.A. Hogg & R.S. Tindale (Hrsg.), *Blackwell Handbook of Social psychology: Group Processes* (S. 401-424). Oxford: Blackwell Publishers.
- Matiasko, W. & Weller, I. (2003). Extra-Rollenverhalten. In A. Martin (Hrsg.), *Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, S. 171-194.
- McGrath, J.E. & Argote, L. (2001). Group Processes in organizational contexts. In M.A. Hogg & R.S. Tindale (Hrsg.), *Blackwell Handbook of Social psychology: Group Processes* (S. 603-629). Massachusetts, Oxford: Blackwell Publishers.
- Meeres, S.L. & Grant, P.R. (1999). Enhancing collective and personal self-esteem through differentiation: further exploration of Hinkle & Brown's taxonomy. *British Journal of Social Psychology*, 38, S. 21-34.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1984). Testing the side bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, S. 372-378.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, S. 1-18.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks: Sage.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behaviour*, 61, S. 20-52.
- Meyer, Becker & van Dick (2006). Social identities and commitments at work: toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27, S. 665-683.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviours: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76/6, S. 845-855.
- Moorman, R.H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behaviour. *Human Relations*, 46/6, S. 759-776.
- Moorman, R. H. & Blakely, G. L. (1995). Individualism-Collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142.
- Moreland, R.L, Levine, J.M. & McMinn, J.G. (2003). Self-categorization and work group socialization. In M.A. Hogg & D.J. Terry (Hrsg.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts* (S. 87-101). New York: Psychology Press.

- Moser, K. (1992). *Personalmarketing. Eine Einführung*. München: Quintessenz.
- Moser, K. (1996). *Commitment in Organisationen*. Bern: Hans Huber.
- Moser, K. (1997). Commitment in Organisationen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 42, S. 160-170.
- Moser, K. (1998). Gibt es negative Seiten von hohem Commitment. *Gruppendynamik*, 29/3, S. 263–274.
- Moser, K., Hahn, T. & Galais, N. (2000). Expertentum und eskalierendes Commitment. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 4, S. 439–449.
- Mowday, R., Steers, R. and Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behaviour*, 14, S. 224-247.
- Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. (1982). *Employee-organization linkages. The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Müller, K. & Reinmuth, S. (2005). Die Erfassung von MitarbeiterEinstellungen im multinationalen Kontext. In I. Jöns & W. Bungard (Hrsg.), *Feedbackinstrumente im Unternehmen. Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte*. Wiesbaden: Gabler.
- Mummendey, A., & Simon, B. (1997) *Identität und Verschiedenheit. Zur Sozialpsychologie der Identität in komplexen Gesellschaften*. Bern: Huber.
- Mummendey, A., Klink, A. & Brown, R. (2001). Nationalism and patriotism: national identification and outgroup rejection. *British Journal of Social Psychology*, 40, S. 159-172.
- Mummendey, A. & Otten, S. (2002). In D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie* (2. überarb.Aufl.). Bern: Hans Huber.
- Muthén, L.K. & Muthén, B.O. (2002). How to use a Monte Carlo study to decide on sample size and determine power. *Structural Equation Modeling*, 9, S. 599-620.
- Nachtigall, C, Kroehne, U., Funke, F. & Steyer, R. (2003, Stand 05.06.2008). (Why) should we use SEM? Pros and cons of structural equation modeling. *Methods of Psychological Research Online [Online]*, 8, S. 1-22. Verfügbar unter: www.mpr-online.de.
- Nkomo, S. & Cox, T. (1996). Diverse identities in organizations. In S.R. Clegg (Hrsg.), *Handbook of organization studies* (S. 338-356). Thousand Oaks: Sage.
- Oakes, P.J., Haslam, S.A. & Turner, J.C. (1994). *Stereotyping and social reality*. Blackwell: Oxford, Massachusetts.
- Oerter, R. & Montada, L. (1998). *Entwicklungspsychologie* (4. überarb. Aufl.). Weinheim: Psychologie.
- O'Reilly, C. & Chatman, J (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behaviour. *Journal of Applied Psychology*. 71, S. 492-499.

- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, Massachusetts: Lexington Books.
- Organ, D.W. & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 74, S. 157-164.
- Organ, D.W. & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behaviour. *The Journal of Social Psychology*, 135 (3), S. 339-350.
- Ouwerkerk, J.W., Ellemers, N. & de Gilder, D. (1999). Group commitment and individual effort in experimental and organizational contexts. In N. Ellemers, R. Spears & B. Doosje (Hrsg.), *Social identity. Context, commitment, content* (S. 184-204). Oxford: Blackwell.
- Oyserman, D. (2001). Self-concept and identity. In A. Tesser & M. Hewstone (Hrsg.), *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Processes* (S. 499-516). Massachusetts, Oxford: Blackwell Publishers.
- Oyserman, D., Coon, H. & Kemmelmeier, M (2002). Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumptions and Metaanalyses. *Psychological Bulletin*, 128 (1), S. 3-72.
- Pàez, D., Martínez-Taboada, C., Arrospe, J.J., Insúa, P. & Ayestarán (1998). Constructing social identity: the role of status, collective values, collective self-esteem, perception and social behaviour. In S. Worchel, J.F. Morales, D. Pàez, & J.C. Deschamps (Hrsg.), *Social identity – international perspectives* (S. 211-229). London: Sage.
- Petzel, Thomas (2008). *Die Autoritäre Persönlichkeit – Eine Integration traditioneller und moderner Ansichten*. Dissertationsschrift.
- Phinney, J.S. (1991). Ethnic identity and self-esteem: A review and integration. *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, 13, S. 193-208.
- Platow, M.J., Wenzel, M. & Nolan, M. (2003). The importance of social identity and self-categorization processes for creating and responding to fairness. In A.S. Haslam (Hrsg.), *Social Identity at work* (S. 261-277). New York: Psychology Press.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y., & Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, S. 879-903.
- Porter, L.M., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Postmes, T. (2003). A social identity approach to communication in organizations. In A.S. Haslam (Hrsg.), *Social Identity at work* (S. 81-97). New York: Psychology Press.
- Postmes, T. & Jetten, J. (2006). *Individuality and the group: advances in social identity*. London: Sage.
- Pratt, M.G. (1998). To be or not to be? Central question in organizational identification. In D.A. Whetten & P.C. Godfrey (Hrsg.), *Identity in Organizations, Building theory through conversations* (S. 170-187). Thousand Oaks: Sage.

- Pratt, M.G. (2001). Social identity dynamics in modern organizations: an organizational psychology / organizational behaviour perspective. In M.A. Hogg & D.J. Terry (Hrsg.), *Social identity processes in organizational contexts* (S. 13-30). Philadelphia: Psychology Press.
- Pratt, M.G. (2003). Social identity dynamics in modern organizations: an organizational psychology/organizational behavior perspective. In M.A. Hogg & D.J. Terry (Hrsg.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts* (S. 13-30). New York: Psychology Press.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods*, 4, S. 717-731.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Assessing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42 (1), S. 185-227.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40 (3), S. 879-891.
- Prümper, J., Hartmannsgruber, K. & Frese, M. (1995). KFZA . Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 39, S. 125-136.
- Randall, D.M. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 11, S. 361-378.
- Raststetter, D. (1998). Commitment: Bindung neuer Mitarbeiter. *Personal*, 12, S. 626-631.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), S. 433-458.
- Reicher, S.D., Spears, R., Postmes, T. (1995). A social identity model of deindividuation phenomena. *European Review of Social Psychology*, 6, S. 161-198.
- Reid, A. & Deaux, K. (1996). Relationship between social and personal identities: Segregation or integration? *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, S. 1084-1091.
- Reinmuth, S. (2004). *Der Einfluss kultureller Werte auf die Höhe der Arbeitszufriedenheit in multinationalen Unternehmen*. Universität Mannheim: Diplomarbeit.
- Riketta, M. & Van Dick, R. (2004). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 67, S. 490-510.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, S. 358-384.
- Robinson, S.L. & Morrison, E.W. (1995). Organizational citizenship behaviour: a psychological contract perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 16, S. 289-298.
- Rohmann, E., Bierhoff, H.W. & Müller, G.F. (2000). Förderung freiwilligen Arbeitsengagements in Organisationen. *Gruppendynamik*, 31 (2), S. 213-224.

- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Rosenstiel, v. L. (2000). *Grundlagen der Organisationspsychologie* (4. Auflage). Stuttgart: Schäfer-Poeschel.
- Rosenstiel, v.L. & Comelli, G. (2003). *Führung zwischen Stabilität und Wandel*. Vahlen Franz GmbH.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Rousseau, D.M. (1998). Why workers still identify with the organization. *Journal of organizational behaviour*, 19, S. 217-233.
- Scarpello, V. & Campbell, J.P. (1983). Job satisfaction: are all parts there? *Personnel Psychology*, 36, S. 577-600.
- Schafer, J. L., & Graham, J. W. (2002). Missing Data: Our View of the State of the Art. *Psychological Methods*, 7, 147-177.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003, Stand 13.05.2008). Evaluating the fit of structural equation models: Test of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8, S. 23-74. www.mpr-online.de
- Schmidt, K.-H., Hollmann, S. & Sodenkamp, D. (1998). Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des „Commitment“-Fragebogens von Allen und Meyer. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 19 (2), S. 93 - 102.
- Schmidt, K.-H. & Kleinbeck, U. (1999). Job Diagnostic Survey (JDS - deutsche Fassung). In H. Dunkel (Hrsg.), *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren* (S. 205-230). Zürich: vdf, Hochschulverlag an der ETH Zürich.
- Schneider, C. (2001). *Persönlichkeit und Selbst*. Hamburg: Kovac.
- Schuler, H. (2001). *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen usw.: Hogrefe.
- Schumacker, R.E. & Lomax, R.G. (1996). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Serino, C. (1998). The personal-social interplay: social-cognitive prospects on identity and self-others comparison. In S. Worchel, J.F. Morales, D. Pàez & J.C. Deschamps (Hrsg.), *Social identity – international perspectives* (S. 24-43). London: Sage.
- Shrout, P.E. & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), S. 422-445.
- Simon, B. & Massau, C. (1991). Soziale Identifikation, Eigengruppen-Favorisierung und Selbst-Stereotypisierung: Der Fall Oskar Lafontaine und die Saarländer. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, S. 193-207.

- Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. P. S., & Gelfand, M. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Cross-Cultural Research*, 29 (3), S. 240-275.
- Singelis, T.M. (1994). The measurement of independent and interdependent self-construals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20, S. 580-591.
- Six, B., Felfe, J. Schmook, R. & Knorz, C. (2001). *Commitment in neuen Arbeits- und Organisationsformen*. Projektbericht.
- Six, B. & Felfe, J. (2006). Arbeitszufriedenheit im interkulturellen Vergleich. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit* (S. 243-272). Göttingen: Hogrefe.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & van Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44, 1051-1062.
- Smith, C.A., Organ, D.W. & Near, J.P. (1983). Organizational Citizenship behaviour: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68 (4), S. 653-663.
- Smith, H.J., Tyler, T.R. & Huo, Y.J. (2003). Interpersonal treatment, social identity, and organizational behavior. In A.S Haslam (Hrsg.), *Social Identity at work* (S. 155-171). New York: Psychology Press.
- Somech, A. & Drach-Zahary, A. (2004). Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, S. 281-298.
- Sousa-Poza, A. (2000). Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *Journal of Socio-Economics*, 29, S. 517-538
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Spieß, E & Winterstein, H. (1999). *Verhalten in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Stangor, C. (2004). *Social groups in action and interaction*. New York: Psychology Press.
- Staufenbiel, T. (2000). Antezedenzen und Konsequenzen freiwilligen Arbeitsengagements. *Gruppendynamik*, 31 (2), S. 169-183.
- Staufenbiel, T. & Hartz, C. (2000). Organizational Citizenship Behavior: Entwicklung und erste Validierung eines Messinstruments. *Diagnostica*, 46 (2), S. 73-83.
- Stengel, M. (1987). Identifikationsbereitschaft, Identifikation, Verbundenheit mit einer Organisation oder ihren Zielen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 31, S.152-166.
- Stengel, M. (1997). *Psychologie der Arbeit*. Weinheim: Psychologie.
- Stroebe, W. (1997). *Sozialpsychologie - Eine Einführung* (3. Auflage). Berlin: Springer Verlag.

- Tajfel, H., Billig, Bundy, R.P. & Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behavior. *European Journal of Social Psychology*, 1, 1971 S. 149-178
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Hrsg.), *The social psychology of intergroup relations* (S. 33-47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Tajfel, H. (2001). Social stereotypes and social groups. In M.A. Hogg & D. Abrams (Hrsg.), *Intergroup Relations* (S. 132-145). Philadelphia, Sussex: Psychology Press.
- Tesser, A. (2001). Self-esteem. In A. Tesser & M. Hewstone (Hrsg.), *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Processes* (S. 479-497). Massachusetts, Oxford: Blackwell Publishers.
- 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, S. 259-293.
- Thomas, A. (1992). *Grundriss der Sozialpsychologie. Individuum - Gruppe - Gesellschaft* (Bd.2). Göttingen usw.: Hogrefe Verlag.
- Trafimow, D., Triandis, H.C. & Goto, S.G. (1991). Some tests of the distinction between the private self and the collective self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, S. 649-655.
- Triandis, H.C. (1985). Collectivism vs. Individualism: A Reconceptualization of a Basic Concept in Cross-Cultural Psychology. In C. Bagley and G.K. Verma (Hrsg.), *Personality, Cognition, and Value: Cross-Cultural Perspectives of Childhood and Adolescence* (S. 502-513). London: MacMillan & Co.
- Triandis, H.C., Bontempo, R., Betancourt, H., Bond, M., Leung, K., Brenes, A., Georgas, J., Hui, H.C., Marin, F. Setiadi, B., Sinha, J.B.P., Verma, J., Spagenberg, J. Touzard, H. & de Montmollin, F. (1986). The measurement of etic aspects of individualism and collectivism across cultures. *Australian Journal of Psychology*, 38, 257-267.
- Triandis, H.C., Bontempo, R., Villareal, M.J., Asai, M. & Lucca, N. (1988). Individualism and collectivism: cross-cultural perspectives on self-in-group relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, S. 323-338.
- Triandis, H., Brislin, R. & Hui, C. (1988). Cross-cultural training across the individualism-collectivism divide. *International Journal of Intercultural Relations*, 12, S. 269-289.
- Triandis, H.C. (1989). The self and social behavior in differing cultural contexts. *Psychological Review*, 96, S. 506-520.
- Triandis, H.C. (1995). *Individualism and collectivism*. Oxford: Westview.
- Turner, J. C. (1985). Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behavior. In E. E. Lawler (Hrsg.), *Advances in group processes* (2. Aufl. S. 77-122). Greenwich, CT: JAI Press.
- Turner, J.C. & Oakes, P.J. (1989). Self-categorization theory and social influence. In P.B. Paulus (Hrsg.), *Psychology of group influence* (2. Aufl., S. 233-278). Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum.

- Turner, J., C., Oakes, P.J., Haslam, S.A. (1994). *Stereotyping and social reality*. Blackwell: Oxford.
- Tyler, T.R. (1999). Why people cooperate in organizations: an identity based perspective. In B.M. Staw & R. Sutton (Hrsg.), *Research in organizational behaviour* (S. 201-246). Greenwich: JAI Press.
- Tyler, T.R. & Blader, S.L. (2000). *Cooperation in groups. Procedural justice, social identity and behavioural engagement*. Philadelphia: Psychology Press.
- Tyler, T.R. (2003). Cooperation in organizations: a social identity perspective. In M.A. Hogg & D.J. Terry (Hrsg.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts* (S. 149-165). New York: Psychology Press.
- Ulich, E. (1994). *Arbeitspsychologie* (3. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Urban, D. & Mayerl, J. (2006). *Regressionsanalyse: Theorie, Technik und Anwendung* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Van Dick, R., Schnitger, C. Schwartzmann-Buchelt, C. & Wagner, U. (2001). Der Job Diagnostic Survey im Bildungsbereich: eine Überprüfung der Gültigkeit des Job Characteristics Model bei Lehrerinnen und Lehrern, Hochschulangehörigen und Erzieherinnen mit berufsspezifischen Weiterentwicklungen des JDS. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 45 (2), S. 74-92.
- Van Dick, R., Oegner, U. & Gautam, T. (2002). Identifikation in Organisationen: Theoretische Zusammenhänge und empirische Befunde. In E.H. Witte (Hrsg.), *Sozialpsychologie wirtschaftlicher Prozesse* (S. 147-173). Lengerich Germany: Pabst.
- Van Dick, R. (2004a). My job is my castle: identification in organizational contexts. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, S.171–203.
- Van Dick, R. (2004b). *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Göttingen: Hogrefe.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J. & Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, S. 171-191.
- Van Knippenberg, D. & van Schie, E.C.M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, S. 137-147.
- Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: a social identity perspective. *Applied Psychology: An international Review*, 49, S. 357-371.
- Van Knippenberg, D. & Haslam, S. A. (2003). Realizing the diversity divided. Exploring the subtle interplay between identity, ideology and reality. In A.S. Haslam (Hrsg.), *Social Identity at work* (S. 61-77). New York: Psychology Press.
- Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27, S. 571-584.

- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Von Rosenstiel, L. (1996). *Organisationspsychologie* (4. überarb.Aufl.). Stuttgart Berlin Köln: Kohlhammer.
- Waldschmidt, K. (1999). *Personalentwicklung und organisationale Identifikation - Eine sozial-kognitive empirische Analyse der Zusammenhänge*. München und Mering: Hampp.
- Walker Information (2000). Commitment in the workplace: the 2000 global employee relationship benchmark report. www.walkerinfo.com/globalnetwork.
- Wegge, J. & Haslam, S.A. (2003). Group goal setting, social identity, and self-categorization. In S.A. Haslam (Hrsg.), *Social identity at work* (S. 43-59). New York: Psychology Press.
- Wegge, J. & van Dick, R. (2006). Arbeitszufriedenheit, Emotionen bei der Arbeit und organisationale Identifikation. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit – Konzepte und empirische Befunde* (S. 11-36). Göttingen, Bern, Wien, Toronto, Seattle, Oxford, Prag: Hogrefe.
- Weinert, A. (1987). *Lehrbuch der Organisationspsychologie* (2. überarb. Aufl.). München - Weinheim: Psychologie.
- Weinert, A. (1998). *Lehrbuch der Organisationspsychologie* (4. überarb. Aufl.). München - Weinheim: Psychologie.
- Weller, I. (2003). Commitment. In A. Martin (Hrsg.), *Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen* (S. 77-94). Stuttgart: Kohlhammer.
- Whetten, D.A. & Godfrey, P. (1998) *Identity in organizations: building theory through conversations*. Thousand Oaks: Sage.
- Wieland, R., Krajewski, J. & Memmou, M. (2006). Arbeitsgestaltung, Persönlichkeit und Arbeitszufriedenheit. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit – Konzepte und empirische Befunde* (S. 226-243). Göttingen, Bern, Wien, Toronto, Seattle, Oxford, Prag: Hogrefe.
- Wiesenfeld, B.M., Raghuram, S. & Garud, R. (1999). Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization. *Organization Science*, 10 (6), S. 777-790.
- Wiesenfeld, B.M., Raghuram, S. & Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: The role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of Management*, 27, S. 213-229.
- Wood, J.V. & Wilson, A.E. (2003). How important is social comparison? In M.R. Leary & J.P. Tangney (Hrsg.), *Handbook of self and identity* (S. 344-366). New York, London: Guilford Press.
- Wright, T., Cropanzano, R. & Bonett, D. (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance: A fresh look at an age-old quest. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12 (2), S. 93-104.
- Yamamura, J.H., Stedham, Y.E. & Satoh, M. (2004). Accountants in Japan: culture, organisational factors and job satisfaction. *International Journal of accounting, auditing and performance evaluation*, 1, S. 85-102.

Yetim, N. & Yetim, U. (2006). The cultural orientations of entrepreneurs and employees' job satisfaction: the Turkish small and medium sized enterprises case. *Journal of Applied Psychology*, 2, S. 257-286.

Anhang 1: Fragebogen



Institut für Psychologie

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen meiner Dissertation im Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie führe ich eine Untersuchung zu Ihrer Arbeitssituation und Ihrer persönlichen Beziehung zum Unternehmen durch und möchte Sie deshalb bitten, diesen Fragebogen auszufüllen. Die Ergebnisse dieser Befragung werden Ihnen mitgeteilt und dienen dazu, Verbesserungspotentiale für Ihre Arbeitssituation bei der Organisation aufzudecken.

Daher bitte ich Sie, diesen Fragebogen vollständig auszufüllen. Die Teilnahme an der Befragung ist freiwillig. Alle Angaben von Ihnen werden selbstverständlich vertraulich behandelt. Um Ihre Anonymität zu gewährleisten, bitte ich Sie, Ihren Namen **nicht** anzugeben.

Der Fragebogen ist umfangreich und enthält teilweise Fragen, die sich ähneln. Dies ist für eine differenzierte Erfassung notwendig und ich bitte Sie um Ihr Verständnis. Beantworten Sie bitte alle Fragen und kreuzen Sie dabei die Antwortkategorie an, die für Sie persönlich zutrifft. Wenn Sie eine Frage nicht exakt beantworten können, geben Sie bitte die am ehesten für Sie zutreffende Antwort an. Dabei gibt es keine richtigen oder falschen Antworten.

Bitte beantworten Sie die Fragen zügig. Das Ausfüllen des Fragebogens wird ca. 20 Minuten dauern.

Sollten Sie Fragen haben, so können Sie gerne jederzeit auf mich zukommen.

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

Anhang 1: Fragebogen

A

Zu Ihrer Person

A1 Bitte nennen Sie Ihr Geschlecht

männlich 1 weiblich 2

A2 Wie alt sind Sie?

jünger als 25 Jahre 1 36-45 Jahre 3 56-65 Jahre 5

25-35 Jahre 2 46-55 Jahre 4

A3 Welchen Schulabschluss haben Sie? (Mehrfachnennungen sind möglich)

Abitur 1 Fachabitur 4

Hauptschulabschluss 2 Abschluss der Poly-technischen Oberschule 5

Realschulabschluss 3

A4 Welche Berufsausbildung haben Sie? (Bitte nennen Sie Ihren *höchsten* Abschluss)

A5 Wie lange arbeiten Sie bereits in Ihrem Unternehmen?

ca. 1/2-2 Jahre 1 11-15 Jahre 4 länger als 25 Jahre 7

3-5 Jahre 2 16-20 Jahre 5

6-10 Jahre 3 21-25 Jahre 6

A6 In welcher Abteilung arbeiten Sie?

Anhang 1: Fragebogen

A7 In welchem Bereich arbeiten Sie?

Im produktiven Bereich 1 Im administrativen Bereich 2

A8 Bitte nennen Sie Ihre berufliche Position in Ihrer Organisation

Mitarbeiter mit Führungsaufgaben: 4
Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben

a) Hauptabteilungs-,
Abteilungsleiter 1

b) Gruppen-, Teamleiter* 2

c) Teamleiter, Meister, 1.
Fachkraft, Vormann 3 **Einteilung gemäß Berichtskriterium*

A9 In welcher Gruppe sind Sie eingesetzt?

A10 Was war Ihr Motiv bei dem Unternehmen zu arbeiten? (Mehrfachnennungen sind möglich)

Das Ansehen des Unternehmens 1 Ich hatte keine Alternativen 5

Die Aussicht auf interessante
Arbeitstätigkeiten 2 Die Aussicht auf
Karrieremöglichkeiten 6

Die Aussicht auf
Arbeitsplatzsicherheit 3 Die Aussicht auf ein gutes
Gehalt 7

Die günstigen
Arbeitszeitregelungen 4 Die Aussicht,
Arbeitstätigkeiten gemäß
meiner Fähigkeiten
auszuführen 8

Die nachfolgenden Fragen waren auf einer fünfstufigen Antwortskala zu beantworten:

1 = Stimme gar nicht zu

2 = Stimme wenig zu

3 = Stimme mittelmäßig zu

4 = Stimme überwiegend zu

5 = Stimme völlig zu

B

Fragen zu Ihrer Arbeitssituation

- B1 Insgesamt betrachtet, kann ich die Reihenfolge meiner Arbeitsschritte selbst bestimmen.
- B2 Ich habe Einfluss darauf, welche Arbeit mir zugeteilt wird.
- B3 Ich kann meine Arbeit selbstständig planen und einteilen.
- B4 Ich kann bei meiner Arbeit Neues dazu lernen.
- B5 Ich kann bei meiner Arbeit mein Wissen und Können einsetzen.
- B6 Bei meiner Arbeit habe ich insgesamt gesehen häufig wechselnde, unterschiedliche Arbeitsaufgaben.
- B7 Bei meiner Arbeit sehe ich selber am Ergebnis, ob meine Arbeit gut war oder nicht.
- B8 Meine Arbeit ist so gestaltet, dass ich die Möglichkeit habe, an einer Aufgabe/einem Teilprodukt von Anfang bis Ende zu arbeiten.
- B9 Ich kann mich auf meine Kollegen verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.
- B10 Ich kann mich auf meinen direkten Vorgesetzten verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.
- B11 Man hält in der Abteilung gut zusammen.
- B12 Im Allgemeinen bin ich sehr zufrieden mit meinem Arbeitsplatz.
- B13 Ich denke häufig darüber nach zu kündigen.
- B14 Insgesamt bin ich sehr zufrieden mit der Zusammenarbeit mit meinen Kollegen.
- B15 Meine Arbeit erfordert enge Zusammenarbeit mit anderen Leuten im Betrieb.
- B16 Ich bekomme von meinen Kollegen immer Rückmeldung über die Qualität meiner Arbeit.
- B17 Ich kann mich während der Arbeit mit verschiedenen Kollegen über dienstliche und private Dinge unterhalten.

Anhang 1: Fragebogen

- B18 Ich bekomme von meinem Vorgesetzten immer Rückmeldung über die Qualität meiner Arbeit.
- B19 Das Unternehmen bietet gute Weiterbildungsmöglichkeiten.
- B20 Bei dem Unternehmen gibt es gute Aufstiegsmöglichkeiten.
- B21 Mein Vorgesetzter ist bereit, die Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter zu berücksichtigen.
- B22 Über wichtige Dinge und Vorgänge im Betrieb bin ich ausreichend informiert.
- B23 Ich bin sehr zufrieden mit der Zusammenarbeit mit meinem direkten Vorgesetzten.
- B24 Insgesamt arbeite ich gerne für das Unternehmen.

C Fragen zu Ihrem Arbeitsverhalten

- C1.1 Ich helfe anderen, wenn diese mit ihrer Arbeit überlastet sind.
- C1.2 Ich komme immer pünktlich zu Terminen/Besprechungen.
- C1.3 Ich beteilige mich regelmäßig aktiv an Besprechungen und Versammlungen im Unternehmen.
- C1.4 Ich erfülle die mir übertragenen Aufgaben in angemessener Weise.
- C1.5 Ich leiste mehr als viele andere Kollegen.
- C1.6 Ich wirke bei auftretenden Meinungsverschiedenheiten ausgleichend auf KollegInnen ein.
- C1.7 Ich informiere frühzeitig, wenn ich nicht zur Arbeit kommen kann.
- C1.8 Ich informiere mich über neue Entwicklungen im Unternehmen.
- C1.9 Ich komme den, von meinem direkten Vorgesetzten formulierten Aufgaben an mich nach.
- C1.10 Ich ergreife freiwillig Initiative, neuen KollegInnen bei der Einarbeitung zu helfen.

Anhang 1: Fragebogen

- D1.7 Ich glaube, dass ich momentan zu wenige Alternativen habe, um einen Wechsel der Organisation ernsthaft in Erwägung zu ziehen.
- D1.8 Ich empfinde kein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zur Organisation.
- D1.9 Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit der Organisation verbunden.
- D1.10 Die meisten meiner Lebensziele orientieren sich an meinem Leben außerhalb der Organisation.
- D1.11 Insgesamt ist meine Arbeit hier nicht sehr bedeutend für mich, weil mir andere Dinge, wie Familie, Freunde oder Hobbys wichtiger sind.
- D1.12 Die Erfolge der Organisation sind auch meine Erfolge.
- D1.13 Wenn in den Medien etwas Kritisches über die Organisation berichtet würde, wäre mir das peinlich.
- D1.14 Es ist mir egal, wie gut oder schlecht die Organisation im Vergleich mit anderen Unternehmen dasteht.
- D1.15 Wenn ich von der Organisation spreche, sage ich eher „wir“ als „sie“.
- D1.16 Wenn jemand die Organisation kritisiert, fühle ich mich persönlich beleidigt.
- D1.17 Es ist wichtig für mich, wie gut oder schlecht die Organisation im Vergleich mit anderen Organisationen abschneidet.
- D1.18 Zu vieles in meinem Leben würde sich verändern, wenn ich die Organisation jetzt verlassen würde.
- D1.19 Ich habe schon so viel Kraft und Energie in diese Organisation gesteckt, um jetzt noch an einen Wechsel zu denken.

D2 Ihre Beziehung zu Ihrem Arbeitsteam

- D2.1 Ich fühle mich meinem Team eng verbunden.
- D2.2 Ich wäre froh, mein weiteres Arbeitsleben in diesem Team verbringen zu können.

Anhang 1: Fragebogen

- D2.3 Wenn jemand mein Team kritisiert, fühle ich mich persönlich beleidigt.
- D2.15 Der Zusammenhalt in meinem Team ist sehr stark.
- D2.4 Die Erfolge meines Teams sind auch meine Erfolge.
- D2.5 Es ist mir egal, wie gut oder schlecht mein Team im Vergleich mit anderen dasteht.
- D2.6 Mein Team ist wie eine Familie für mich.
- D2.7 Ich bin stolz darauf, Mitglied dieses Teams zu sein.
- D2.8 Mein Team hat große persönliche Bedeutung für mich.
- D2.9 Ich interessiere mich sehr dafür, wie andere mein Team beurteilen.
- D2.10 Wenn jemand mein Team lobt, fühle ich mich geschmeichelt.
- D2.11 Es ist wichtig für mich, wie gut oder schlecht mein Team im Vergleich mit anderen Teams abschneidet.
- D2.12 Wenn innerhalb der Organisation etwas Kritisches über mein Team berichtet würde, wäre mir das peinlich.
- D2.13 Wenn ich von meinem Team spreche, sage ich eher „wir“ als „sie“.
- D2.14 Mein Team hält gut zusammen.

D3 Fragen zu Ihrer Karriere

- D3.1 Meine Karriere hat eine große persönliche Bedeutung für mich.
- D3.2 Es ist wichtig für mein Selbstbild, beruflich vorwärts zu kommen.
- D3.3 Meine Arbeit hier ist nur ein kleiner Teil von dem, was ich bin.
- D3.4 Die Arbeit hier bedeutet für mich ein notwendiges Übel.
- D3.5 Ich bin stolz auf meine berufliche Entwicklung.

Anhang 1: Fragebogen

- D3.6 Für meine Karriere oder um mich beruflich weiterzuentwickeln, wäre ich bereit, persönliche Nachteile auf mich zu nehmen.
- D3.7 Mein berufliches Fortkommen liegt mir besonders am Herzen.
- D3.8 Wenn ich für meine Leistungen gelobt werde, freut mich das mehr, als wenn die Leistungen meines Teams gelobt werden.
- D3.9 Ich fühle mich gut, wenn ich die an mich gestellten Leistungsanforderungen erfüllen kann – auch wenn ich damit im Team mal anecke.
- D3.10 Ich kann nur stolz sein auf das, was ich erreicht habe und nicht auf das, was mein Team erreicht.
- D3.11 Mir sind meine eigenen Leistungen und Erfolge wichtiger als die meines Teams.

- E** **Die folgenden Fragen betreffen Ihre allgemeinen sozialen Einstellungen**
- E2.1 Ich arbeite am liebsten allein.
- E2.2 Wenn meine Gruppe im Vergleich mit anderen gut abschneidet, fühle ich mich gut.
- E2.3 Meistens stelle ich meine eigenen Interessen zum Wohle der Gruppe zurück.
- E2.4 Ich würde ein persönliches Problem eher alleine ausfechten, als mit Freunden darüber zu sprechen.
- E2.5 Auch wenn die Gruppe im Vergleich mit anderen nicht gut abschneidet, ist es wichtig zusammen zu halten.
- E2.6 Ich lebe gerne in der Nähe meiner Freunde.
- E2.7 Was aus mir wird, liegt alleine an mir.
- E2.8 Im Allgemeinen ist es wichtig, sich dem anzupassen, was andere in der Gruppe wollen.
- E2.9 Für mich persönlich ist Gewinnen wichtig.
- E2.10 Mit anderen zusammen zu arbeiten bringt normalerweise mehr Probleme als Nutzen.

Anhang 2:Modell zur Vorhersage organisationsbezogener Verhaltensweisen 1b

In diesem Modell sollen die potentiellen Mediatorwirkungen der organisationalen Identifikation, des affektiven Organisations-Commitment und der Arbeitszufriedenheit auf die Beziehung zwischen der Ganzheitlichkeit der Arbeitstätigkeit sowie der Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten (UV) und der selbsteingeschätzten Arbeitsleistung (AV) untersucht werden. Zentral ist auch hier die Frage, ob die Mediatoreffekte von der sozialen Orientierung moderiert werden, sich also bei Kollektivisten und Individualisten voneinander unterscheiden.

In einem ersten Schritt (a) wird das liberale Modell so angepasst, dass auf beide Gruppen übertragen werden kann. Die daraus resultierenden, identischen Fit-Indices sind der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen

Tab. 71: Fit-Indices zum liberalen Zusammenhangsmodell

	<i>CMIN/DF</i>	<i>PCLOSE</i>	<i>CFI</i>	<i>RMSEA</i>
Fit-Indices	1.625	1.000	.864	.036

Sowohl der Wert des normierten Chi² als auch der des Pclose (>.50) deuten darauf hin, dass das Modell die empirische Wirklichkeit gut abbildet. Der CFI fällt akzeptabel aus, während der RMSEA mit einem Wert von .036 als gut bezeichnet werden kann (<.05). Die Faktorenladungen des Modells erweisen sich in beiden Gruppen mit Werten von .48 bis .92 als zufriedenstellend.

Zur totalen Vergleichbarkeit der Gruppen werden die Faktorenladungen auch in diesem Modell gleichgesetzt (Schritt b), was auch hier zu einer signifikanten Verschlechterung des Modellfits führt. Dennoch sind die Fit-Indices hinreichend akzeptabel.

Tab. 72: Fit-Indices des Modells nach Gleichsetzung der Faktorenladungen (Schritt b)

	<i>CMIN/DF</i>	<i>PCLOSE</i>	<i>CFI</i>	<i>RMSEA</i>
Fit-Indices	1.628	1.000	.868	.038

Auch in diesem Modell fällt die Korrelation der unabhängigen Variablen (Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten und Ganzheitlichkeit) mit .13 bzw. .19 in den Gruppen vergleichbar aus und sollte daher ihre Vergleichbarkeit nicht einschränken.

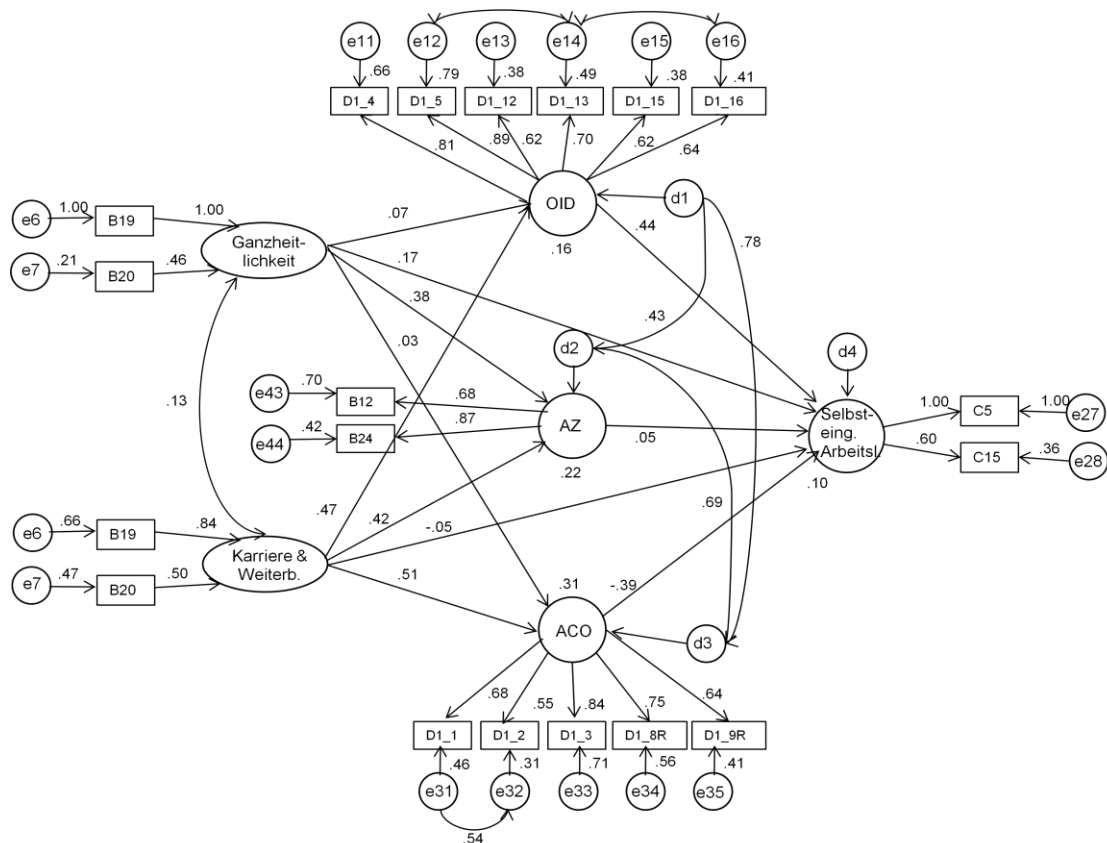
Allerdings ist auch in diesem Modell die Interkorrelation der potentiellen Mediatoren (Identifikation, Commitment, Arbeitszufriedenheit) bei der Ergebnisinterpretation zu berücksichtigen.

Die Arbeitszufriedenheit wird bei den Individualisten deutlich schwächer durch die unabhängigen Variablen beeinflusst als durch die Qualität der Vielseitigkeit und der Informations- und Mitsprachemöglichkeiten (vgl. Modell 1a). Während diese im vorherigen Modell einen Aufklärungsanteil von 65% an der Varianz der Arbeitszufriedenheit aufklären konnten, beträgt dieser im vorliegenden Modell nur 22%. Bei den Kollektivistern liegt der Varianzanteil immerhin bei 45%.

Der Erklärungsanteil der beiden unabhängigen Variablen an der organisationalen Identifikation (OID) und dem affektiven Organisations-Commitment (ACO) fällt bei den Individualisten mit .16 bzw. .27 eher niedrig aus. Bei den Kollektivistern klären die unabhängigen Variablen mit .29 (organisationale Identifikation) und .37 (affektives Organisations-Commitment) einen deutlich höheren Anteil der Varianzen auf.

Allerdings leisten die beteiligten Variablen (UV, M) mit Varianzanteilen von .3 (Kollektivistern) und .10 (Individualisten) keinen nennenswerten Erklärungsbeitrag an der selbsteingeschätzten Arbeitsleistung (AV).

Die eingeführten Korrelationen der Messfehler wurden bereits im vorangegangenen Modell erörtert und werden daher nicht noch einmal wiederholt (vgl. Kap. 9.1.1; Modell 1a).



$cmin=690.237; df=434; cmin/df=1.590; p=.000; pclose=1.000$

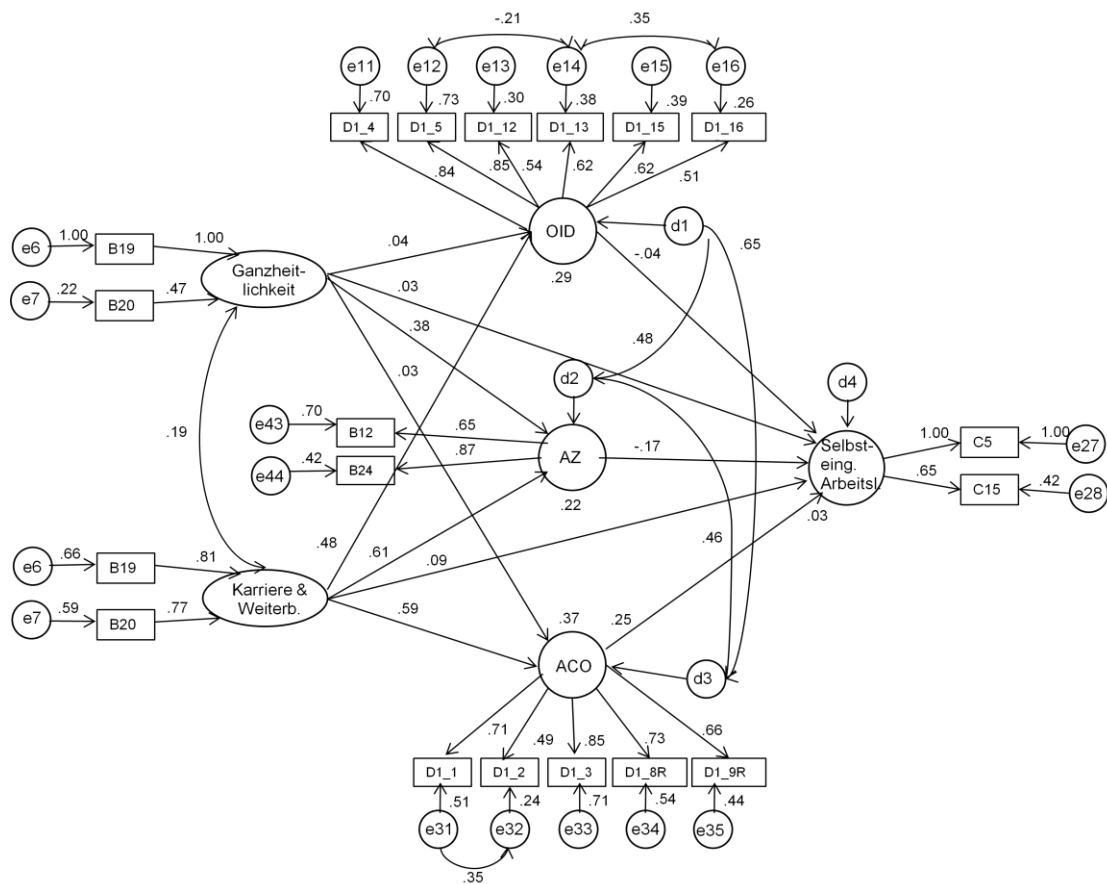
$cfi=.929; rmsea=.035$

Abb. 52: Modell zur Vermittlungswirkung der organisationalen Identifikation, Bindung und der Arbeitszufriedenheit (M) auf die Beziehung zwischen der Ganzheitlichkeit sowie den Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten (UV) und der selbsteingeschätzten Arbeitsleistung (AV) für die Extremgruppe der „Individualisten“ (N=151)

Bei den Individualisten zeigt die Modellabbildung, dass die selbsteingeschätzte Arbeitsleistung am stärksten mit der organisationalen Identifikation zusammenhängt (.44). Die Beziehung des affektiven Commitments mit der abhängigen Variablen ist mit -.39 deutlich negativ geprägt, muss aber erneut auf die Interkorrelation des Konstrukts mit der organisationalen Identifikation zurückgeführt werden. Ebenso wie

Anhang 2:Modell zur Vorhersage organisationsbezogener Verhaltensweisen
1b

oben argumentiert, scheint der Einfluss des affektiven Commitments von dem stärkeren Prädiktor, der Identifikation, aufgenommen zu werden. Die Beziehung der Arbeitszufriedenheit zur selbsteingeschätzten Arbeitsleistung erweist sich als kaum nennenswert (.05).



$cmin=690.237; df=434; cmin/df=1.590; p=.000; pclose=1.000$

$cfi=.929; rmsea=.035$

Abb. 53: Modell zur Vermittlungswirkung der organisationalen Identifikation, Bindung und der Arbeitszufriedenheit (M) auf die Beziehung zwischen der Ganzheitlichkeit sowie den Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten (UV) und der selbsteingeschätzten Arbeitsleistung (AV) für die Extremgruppe der „Kollektivisten“ (N=154)

Bei den Kollektivisten korreliert das affektive Commitment mit .25 am stärksten mit der selbsteingeschätzten Arbeitsleistung (AV). Anders als bei den Individualisten hebt hier das Commitment - als offenbar stärkerer Prädiktor - den Einfluss der organisationalen Identifikation auf (Interkorrelation ACO – OID = .65). Der Zusammenhang der Arbeitszufriedenheit mit der selbsteingeschätzten Arbeitsleistung fällt bei den Individualisten mit .04 nicht signifikant und bei den Kollektivisten mit -.17 leicht negativ aus. Die Modelle stimmen insofern mit den oben beschriebenen Befunden in der Literatur überein, als auch hier Identifikation und Commitment den größeren Einfluss auf das selbsteingeschätzte Leistungsverhalten ausüben (vgl. 4.2, 4.3).

Auf die Beschreibung der Modelle folgt nun die Berechnung der indirekten Effekte, die die Ableitung konkreter Aussagen zu den Vermittlungseffekten der Erlebensvariablen auf die Beziehung zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen erlauben.

Tab. 73: Tabelle zu direkten und indirekten Effekten im Modell

	Ganzheitlichkeit (UV) (Pfad 3)		Karriere- und Weiterbildung (UV) (Pfad 4)	
	Kollekt.	Individ.	Kollekt.	Individ.
	<u>Direkte Effekte</u>	.03	.17	.09
<u>Indirekte Effekte</u>				
(UV -> M -> AV)				
OID (M1)	.00	.03	-.02	.21
AZ (M2)	-.06	.02	-.10	.02
(a*b) ACO (M3)	.00	-.01	.15	-.20
<u>Totale Effekte</u>	-.03	.21	.12	-.02

Wie der Tabelle zu entnehmen ist, üben die potentiellen Mediatorvariablen (OID, ACO, AZ) in beiden Gruppen keinen signifikanten indirekten Effekt auf die Beziehung

zwischen der Ganzheitlichkeit und der selbsteingeschätzten Arbeitsleistung (Pfad 3) aus. Die Tatsache, dass bei den Individualisten dennoch ein signifikanter totaler Effekt vorliegt, resultiert aus der positiven Beziehung zwischen unabhängiger und abhängiger Variable (.17), die bei den Kollektivisten nicht nennenswert ausgeprägt ist (.03).

Für Pfad 4 (Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten -> selbsteingeschätzte Arbeitsleistung) erfolgt jedoch bei den Kollektivisten eine partielle Mediation über das affektive Organisations-Commitment (indirekter Effekt = .15). Bei den Individualisten liegt sogar eine *totale Mediation* des Pfades über die organisationale Identifikation vor (*indirekter Effekt*: .21 > *direktem Effekt*: -.05). Der totale Effekt fällt in beiden Gruppen aber auch hier kaum bzw. nicht signifikant aus. Die Ursache ist erneut in der geringen oder negativen Ausprägung bei der Mehrheit der b-Pfade zu betrachten (M -> AV), die den indirekten Effekt der potentiellen Vermittlungsvariablen blockieren bzw. aufheben.

Somit zeigt sich nur in Hinsicht auf den vierten Pfad (Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten -> selbsteingeschätzte Arbeitsleistung) eine leichte Mediatorwirkung, die sich in den Gruppen unterscheidet. Während die Beziehung zwischen den unabhängigen Variablen und der abhängigen Variable bei den Individualisten erneut über die organisationale Identifikation vermittelt wird, erweist sich bei den Kollektivisten das affektive Organisations-Commitment als signifikanter Mediator. Entscheidend ist nun, ob dieser Unterschied von der sozialen Orientierung moderiert wird. Da sich vor allem die b-Pfade (M -> AV) deutlich voneinander unterscheiden (ACO: Individualisten = -.39; Kollektivisten = .25/OID: Individualisten = .44; Kollektivisten = .25), werden diese einem Gruppenvergleich unterzogen.

Die Gleichsetzung der Pfade (ACO -> AV; OID -> AV) führt allerdings auch hier zu keiner signifikanten Verschlechterung des Modellfits in den Gruppen ($p = .587$ bzw. $p = .426$). Ebenso wie im vorangegangenen Modell (1a) wird damit zu einer Gleichsetzung der Pfade geraten. Diese erlaubte Gleichsetzung muss erneut als Gleichheit der Gruppen gewertet werden, wonach der Moderatorvariablen (soziale Orientierung) kein Einfluss zukommt.

Anhang 3: Häufigkeitsverteilung soziale Orientierung

Anhang 3: Häufigkeitsverteilung soziale Orientierung

<i>Ausprägungswerte</i>	<i>Häufigkeit</i>	<i>Prozent</i>
1,30	1	0,2
1,80	1	0,2
2,20	1	0,2
2,30	2	0,4
2,40	3	0,6
2,50	3	0,6
2,60	3	0,6
2,70	6	1,2
2,80	7	1,4
2,90	6	1,2
3,00	16	3,2
3,10	16	3,2
3,20	27	5,4
3,22	1	0,2
3,30	26	5,2
3,40	32	6,4
3,44	1	0,2
3,50	43	8,6
3,56	1	0,2
3,60	56	11,2
3,67	1	0,2
3,70	40	8,0
3,80	46	9,2
3,88	1	0,2
3,89	2	0,4
3,90	34	6,8
4,00	29	5,8
4,10	16	3,2
4,20	21	4,2
4,22	2	0,4
4,30	11	2,2

Unteres Quartil:
Wertbereich 1.30 – 3,44

Oberes Quartil:
Wertbereich 3.90 – 4,90

Anhang 3: Häufigkeitsverteilung soziale Orientierung

4,40	16	3,2
4,50	13	2,6
4,60	3	0,6
4,70	5	1,0
4,75	1	0,2
4,80	2	0,4
4,90	1	0,2

Gesamt: 496 (3 fehlend)