



universität
wien

Diplomarbeit

Titel der Diplomarbeit

„New Ways of Working“

Was bewirkt Organisationales Commitment und wie wirkt es
sich auf Dienstgeber und Dienstnehmer aus?

Verfasserin

Katayun Pracher-Hilander

Angestrebter akademischer Grad

Magistra der Naturwissenschaften (Mag. rer. nat.)

Wien, 2015

Studienkennzahl: 298

Studienfach: Psychologie

Betreuer: Univ. -Prof. Dr. Christian Korunka

Ich widme diese Arbeit meinem Mann, Thomas.

Ich danke meiner Familie für die großartige Unterstützung & Rückendeckung.

Herzliches Dankeschön allen beteiligten Personen und Unternehmen.

0 Abriss /Abstract.....	1
0.1 Vorwort.....	2
0.2 Einleitung.....	3
1 „New Ways of Working“ (NWW).....	5
1.1 Definition zu „New Ways of Working“ und (Arbeits-) Flexibilität.....	5
1.1.1 „New Ways of Working“ als Quelle der (Arbeits-) Flexibilität.....	6
1.1.2 Exkurs: Brief einer Betroffenen.....	12
2 Das Job-Demands-Resource Modell (JD-R).....	13
2.1 Das Job Demands-Resource Modell (Bakker und Demerouti,2006).....	13
3 Das Organisationale Commitment.....	17
3.1 Definitionen des Organisationalen Commitments.....	17
3.2 Einführung in das Thema Organisationales Commitment.....	18
3.3 Das Drei-Komponenten Modell des Organisationalen Commitments.....	21
3.3.1 Das Affektive Commitment (AC)	23
3.3.2 Das Kalkulative Commitment (KC).....	24
3.3.3 Das Normative Commitment (NC)	24
3.3.4 Antezedenten des Affektiven Commitments	25
3.3.5 Antezedenten des Kalkulativen Commitments.....	28
3.3.6 Antezedenten des Normativen Commitments	30
3.3.7 Korrelationsvariablen des Organisationalen Commitments.....	31
3.3.8 Konsequenzen des Org. Commitments auf der Verhaltensebene.....	32
3.3.8.1 Verhaltenskonsequenzen für Dienstgeberinnen.....	32
3.3.8.2 Verhaltenskonsequenzen für Dienstnehmerinnen.....	34
3.3.9 Erweiterte Bindungsziele des Organisationalen Commitments.....	35
3.4 Organisationales Commitment im Kontext der “New Ways of Working”	35

3.5 Exkurs: Abgrenzungen der Begriffe Commitment und Identifikation.....	37
4 Theorien, Befunde und Hypothesen.....	40
4.1 Forschungsfrage.....	40
4.2 Wirkung soziodemografischer Variablen : Theorien und Befunde.....	40
4.3 Commitment und Flexibilität: Theorien und Befunde.....	43
4.3.1 Hypothese 1.....	45
4.4 Commitment und wahrgenommene Unterstützung (Perceived Organizational Support, POS): Theorien und Befunde.....	46
4.4.1 Hypothese 2.....	50
4.5 Commitment und Arbeits-Familien-Konflikt (Work-Family-Conflict,WFC): Theorien und Befunde.....	51
4.5.1 Hypothese 3.....	54
4.6 Commitment und Arbeitszufriedenheit: Theorien und Befunde.....	55
4.6.1 Hypothese 4.....	57
4.7 Commitment und „Extra-Rollen Verhalten“ (Organisational Citizenship Behavior,OCB): Theorien und Befunde.....	57
4.7.1 Hypothesen 5.....	60
5 Methode.....	60
5.1 Beschreibung der verwendeten Skalen.....	60
5.2 Erhebungsinstrumente und deren Bezugsquellen.....	61
5.3 Stichprobenbeschreibung.....	62
5.4 Datenerhebung und Prozedere.....	62

6 Ergebnisse	62
6.1 Deskriptive Statistik.....	62
6.2 Unterscheidung nach soziodemografischen Variablen als kontrollierende Daten	64
6.3 Hypothesenprüfung.....	71
7 Diskussion	81
7.1 Interpretation der Ergebnisse.....	81
7.2 Praktische Implikation.....	87
7.3 Einschränkungen.....	92
7.4 Conclusio.....	93
Literaturverzeichnis.....	95
Tabellenverzeichnis.....	101
Abbildungsverzeichnis.....	103
Anhang.....	103

0 Abriss

Die Literatur untermauert welche bedeutungsvolle Rolle Organisationales Commitment für Dienstnehmer und Dienstgeber hat. Anhand einer Stichprobe bestehend aus 231 Personen des mittleren und höheren Managements konnte, ausgehend vom Drei-Komponenten-Modell (Meyer und Allen, 2002), bestätigt werden, dass dies auch in Zeiten der „New Ways of Working“ Gültigkeit besitzt und Commitment als Antezedent, Korrelat und Konsequenz großen Einfluss nimmt. Wahrgenommene Unterstützung, flexible Arbeitsbedingungen beeinflussen vor allem das Affektive Commitment positiv. Der positive Einfluss des Commitments auf Outcomes wie Arbeitszufriedenheit und Arbeits-Familien-Konflikt und erhöhte Leistungsbereitschaft (Extra-Rollen Verhalten) konnte ebenso gezeigt und bestätigt werden. Anhand von demografischen Variablen wurde der Einfluss von Geschlecht, Alter, Bildung und Wochenarbeitszeit demonstriert. Auch konnte festgestellt werden, dass Organisationen und deren Human Resource Management (HRM) aktiv das Commitment der Mitarbeiter beeinflussen können.

0 Abstract

The literature shows what a meaningful role organizational commitment has for employees and employers. With a sample consisting of 231 persons of middle and senior management it could be confirmed that also in times of New Ways of Working commitment has a great effect - for both, employee and employer. As expected perceived support and flexible working conditions has a positive influence on affective commitment. The positive effect on outcomes like work-satisfaction and work-family-conflict and extra-role behavior could also be pointed. Based on demographic variables it has been presented that age, sex and tenure influence commitment. It was found, that companies and their Human Resource Management can increase employees commitment.

0.1 Vorwort

Unter der Leitung von Univ. Prof. Dr. Korunka befasste sich das dieser Diplomarbeit vorangegangene Fachliteraturseminar, sowie das parallel abgehaltene Forschungsseminar mit dem *Wandel der Arbeitswelt*. Hierzu wurde unter dem Begriff „New Ways of Working“ die Veränderungen unter dem Aspekt der steigenden Flexibilisierung im Arbeitsbereich genauer thematisiert. Ausgehend vom Job Demand Resource Model (Bakker und Demerouti, 2006) kann die erwähnte Flexibilisierung sowohl als (belastende) Anforderung als auch als (hilfreiche) Unterstützung wirken. Durch die Einbeziehung des Konstruktes *Organisationales Commitment* und weiterer interessierender Variablen wurde dieses Diplomarbeitsthema abgeleitet.

Die Datenerhebung mittels Onlinefragebogens erfolgte in Zusammenarbeit von insgesamt drei Studierenden. Die gemeinschaftlich erhobenen Skalen inklusive soziodemographischer Daten wurden für die Bearbeitung verschiedener Fragestellungen in mehreren Diplomarbeiten verwendet, dadurch ergeben sich einige Ähnlichkeiten bzw. Übereinstimmungen in den Ergebnisteilen.

Die vorliegende Arbeit beinhaltet Daten zu den Skalen: Organisationales Commitment (OC), Arbeitszufriedenheit (AZ), übermäßige Leistungsbereitschaft (Organisational Citizenship Behavior; OCB), wahrgenommene Unterstützung (Perceived Organisational Support; POS), Flexibilität, Arbeits-Familien-Konflikt (Work-Family-Conflict, WFC) und soziodemographische Angaben (Alter, Geschlecht, Familienstand, Dienstjahre, familienfreundliche Bedingungen im Unternehmen). Um den Lesefluss zu unterstützen werden bereits erläuterte Begriffe zum Großteil in deren Kurzform angeführt.

Die von Frau Kramer-Decker Tanja verwendeten Skalen unterscheiden sich zu den genannten durch die Erhebung von Identifikation anstelle von Commitment, wobei die Skala zu WFC ebenso nicht in ihre Arbeit mit einfließt.

Frau Benze Blanke hat für ihre Arbeit Skalen zu Flexibilität, Organisationales Commitment, Organisationale Identifikation und Angaben zum Alter verwendet.

0.2 Einleitung

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden zu einem immer bedeutsameren Schlüsselfaktor für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmen, daher ist es wichtig zu verstehen welche Rahmenbedingungen und Maßnahmen dazu führen, dass Mitarbeiter ihre Fähigkeiten und Energie im Sinne des Unternehmens einsetzen. Nicht zuletzt hat die Einführung neuer Technologien zu veränderten Arbeitsstrukturen geführt. Das traditionelle Verständnis von Erwerbsarbeit, in dem Arbeit über den ganzen Tag an demselben Arbeitsplatz stattfindet weicht von „modernerer“ Arbeitsformen ab. Zunehmend werden herkömmliche Arbeitsformen von Teilzeitarbeit, Telearbeit oder anderen flexiblen Arbeitsformen abgelöst. Die neu entstandenen Arbeitsorganisationen zeichnen sich durch neue Handlungs- und Kontrollspannen aus, die Unternehmen und Dienstnehmer vor große Herausforderungen, Chancen und Problemen stellen. Diese Entwicklung hebt den Stellenwert eines „Management by Commitment“ hervor und macht deutlich, wie wichtig es ist den Faktor Mensch ins Zentrum zu rücken (vgl. Steinle et al., 1999).

Das Thema Organisationsbindung ist beispielsweise angesichts Wirtschaftskrisen, Fachkräftemangel populärer denn je. John P. Meyer und Natalie J. Allen zählen zu den aktuell bedeutsamsten Forschern des Feldes. Die Autoren zahlreicher Wissenschaftsartikel haben, aufbauend auf Arbeiten und Forschungsergebnissen von Kollegen, das mittlerweile wohl aktuellste Erhebungsinstrument zur Erfassung des Organisationalen Commitments (OC) entwickelt, welches auch in dieser Diplomarbeit verwendet wurde. Große Bekanntheit und hohes Ansehen genießt ihr Ansatz, welches sich unter dem Begriff „Drei-Komponenten-Modell von Commitment“ (Allen und Meyer, 1991) in der Commitment-Forschung durchgesetzt hat.

Commitment hat einen bedeutenden Einfluss auf das Verhalten von Angestellten und den damit verbundenen Konsequenzen für das Individuum und die Organisation. Aus diesem Wissen heraus ist es also notwendig zu verstehen wie Commitment entsteht. Einflussfaktoren können beispielsweise in der Organisation lokalisiert werden aber auch in Arbeitscharakteristika und Arbeitserfahrung sowie in der Person selbst (Mowday et al., 1982; In Meyer und Allen, 1991).

Weshalb empfinden manche Personen Commitment und weshalb ist bei anderen dieses Bindungsgefühl als eher verhalten zu bezeichnen? Mowday und Kollegen

(1982; In Meyer und Allen, 1997) postulierten, dass es individuelle Differenzen gibt, welche das Wachsen von Commitment beeinflussen. In einer vier jährigen Langzeitstudie konnten beispielsweise Lee und Kollegen (1992; In Meyer und Allen, 1997) nachweisen, dass Neueinsteiger im Militärdienst, welche hohe positive Grundeinstellung besaßen zu höherem Affektiven Commitment tendierten. Diese Ergebnisse heben hervor, dass es bedeutsam ist Gründe für die Entwicklung von OC näher zu beleuchten.

Insgesamt steckt die Untersuchung von Commitment im Zusammenhang mit dem *Wandel der Arbeitswelt* zahlenmäßig noch in ihren Anfängen. Die dominierende Anzahl von Untersuchungen bezieht sich auf OC in Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit und Motivation oder speziellen Berufsgruppen. In Bezug auf den *Wandel der Arbeitswelt* stehen meist die Familien-Arbeits-Vereinbarung oder gesundheitliche Fragen im Fokus der Untersuchungen.

Es steigt die Notwendigkeit genauer das „Phänomen“ Commitment im Kontext der sich veränderten Arbeitsformen zu beleuchten. Nach Felfe (2008) ist vor dem Hintergrund organisationalen Wandels und daraus resultierenden Veränderungen der Aufgaben- und Anforderungen die Untersuchung von Commitment besonders bedeutsam.

Die Frage wie sich ändernde Arbeitsbedingungen auf das Bindungsgefühl der Dienstnehmerinnen auswirken und welche Faktoren hierbei eine Rolle spielen bildet derzeit noch eine Forschungslücke, die in der vorliegenden Arbeit untersucht wird. Besonderes Interesse gilt der Frage welche Rolle das Organisationale Commitment in Zeiten der „New Ways of Working“ spielt bzw. in welcher Beziehung zu einander das empfundene Commitment, die gegebene Flexibilität im Arbeitsleben, die (familienfreundliche) Unterstützungen Seitens der Organisation, der Konflikt zwischen Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die empfundene Arbeitszufriedenheit sowie das Arbeitsengagement stehen und wie demografischen Variablen auf das Commitment von Mitarbeiterinnen wirken.

Um ein besseres Verständnis der Zusammenhänge zu ermöglichen wird bereits vorab darauf hingewiesen, dass alle Personen (Stichprobe) deren Erhebungsdaten in dieser Arbeit verwendet wurden über Flexibilität in den Arbeitsbedingungen verfügten.

1. „New Ways of Working“

Sich ändernde Arbeitswelten bringen sich ändernde Arbeitsbedingungen und Arbeitsmittel mit sich. Eine der größten Veränderungen resultiert aus dem verstärkten Einsatz technischer Hilfsmittel. Notebooks, Smartphones, etc. auch Videokonferenzschaltungen und dgl. machen es möglich, dass Arbeitnehmer zunehmend nicht nur einen fixen Arbeitsbereich haben, sondern (quasi - würd ich löschen) von überall aus und zu jeder Tageszeit ihrer Tätigkeit nachkommen können, wie beispielsweise im Rahmen von Home Office oder während Dienstreisen (vgl. auch Demerouti et al., in press). Zudem können Arbeitnehmerinnen bereits zwischen unterschiedlichen technischen Hilfsmitteln wählen (Baarne et al., 2010; In Demerouti et al, in press) und unter anderem Emails oder Excel-Listen am Telefon bearbeiten. All diese Möglichkeiten bringen zwangsläufig auch Veränderungen im Arbeitsverhalten - im Sinne von Ausführungsmöglichkeiten und Flexibilisierung - mit sich.

1.1 Definitionen zu „New Ways of Working“ und (Arbeits-)Flexibilität

„New Ways of Working“(NWW)

„A work design in which employee can control the timing and place of their work, while being supported by electronic communication“ (zitiert nach Demerouti et al., in press; Seite 3).

„Telecommuting is an alternative work arrangement in which employees perform task elsewhere that are normally done in a primary of central workplace, for at least some portion of their work schedule, using electronic media to interact with others inside and outside the organisation“ (zitiert nach Gajendran und Harrison, 2007; Seite 1525). Erläuterung: mit „elsewhere“ ist hauptsächlich „home“ gemeint (Gajendran et. al., 2007).

Flexibilität

„Die Flexibilität ist ein Maß für die Anpassungsmöglichkeit an geänderte Bedingungen. In einem bildungsökonomischen Sinne der Grad, zu dem sich Absolventen eines Ausbildungsganges oder Arbeitskräfte überhaupt an unterschiedliche bzw. sich verändernde Anforderungen der Arbeitsplatzstruktur anpassen können“. (zitiert nach: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/flexibilitaet/flexibilitaet.htm>).

Hill et al. (2008) definieren Arbeitsplatz-Flexibilität als die Möglichkeit selbst zu entscheiden wann, wo und wie lange Mitarbeiter einer Tätigkeit nachgehen.

1.1.1 „New Ways of Working“ als Quelle der (Arbeits-) Flexibilität

Dienstnehmerinnen erfahren eine neue Art der Arbeitsautonomie, zunehmend müssen/dürfen sie ihre Arbeit selbst einteilen und organisieren (Arbeits-Flexibilität) (Korunka in Druck). Mitunter obliegt ihnen wann sie arbeiten bzw. in welchem Zeitraum sie im Unternehmen anwesend sind (zeitliche Flexibilität), durch die Wahl und den Einsatz von Telekommunikationsmitteln als Kommunikationsmedium und Arbeitsmittel wächst auch die Selbstbestimmung bzgl. „womit“ gearbeitet (Smartphone, Notebook etc.) wird und damit auch „wo“ (örtliche Flexibilität) (vgl. Demerouti et al., in press). Derks und Bakker (2010) halten allerdings fest, dass E-Mail Kommunikation *die* bedeutende Kommunikationsform in Unternehmen darstellt.

Das Bild des typischen Prototyp-Arbeitsplatzes verändert sich immer mehr zu einem individuellen Rahmen, in dem gearbeitet wird und die „from nine to five“ fixierte Schreibtischzuteilung mit Telefon-Festanschluss gekoppelt an Stechuhren, gehört bereits fast der Vergangenheit an. Rennecker und Godwin (2005; In Demerouti et Bakker, in press) sagen beispielsweise, dass die „anwesenheitsorientierte Arbeit“ sich zunehmend in eine „outputorientierte“ Sichtweise der Arbeitsgestaltung verändert (Demerouti et Bakker, in press).

Die eingangs ersichtliche Definition zu „NWW“ kommt der Sicht von Karasek (1979) sehr nahe, wonach „decision-making freedom“ (hier im Sinne von Flexibilität durch den Einsatz von Telekommunikationsmitteln) Arbeitnehmer befähigt Beanspruchungen besser zu bewältigen. Karasek (1979) meint *„that the psychological strain results not from a single aspect of their work environment, but from the joint effects of the demands of a work situation and the range of decisions-making freedom (discretion) available the worker facing those demands“* (zitiert nach Karasek, 1979; Seite 287).

Sich die Arbeit „frei“ einteilen zu können und nicht zwangsläufig an einen Schreibtisch in einem Bürohaus gebunden zu sein, scheint zwar sehr viele positive Seiten zu haben, aber dennoch gibt es auch Befunde, die dieses Idealbild trüben und Kehrseiten der

Medaille aufzeigen. Auf der anderen Seite finden sich jedoch auch positive Nebeneffekte dieser Entwicklung im Arbeitsleben (kann man dann löschen).

Vankatesch und Vitalari (1992; In Demerouti, in press) zeigen auf, dass Angestellte sich in dieser örtlich ungebundenen Arbeitsform isoliert fühlen, sich mitunter schwer tun eine Struktur im Arbeitstag zu finden und es zu Arbeitsunterbrechungen kommt (beispielsweise durch Familienmitglieder im Homeoffice) und sogar eine Überarbeitung verspüren.

Von Angestellten wird zunehmend ein hohes Maß an Flexibilität und Veränderungsbereitschaft erwartet, wobei die Gefahr der Flexibilisierung von Arbeitsplatz und Arbeitszeit darin besteht, dass durch den Wegfall von Rahmenbedingungen und damit von „Verlässlichkeit“ - im Sinne von Orientierungsmöglichkeit - erhöhtes Risiko für Stressentwicklung besteht, hingegen ist die Möglichkeit der Individualisierung als positiver Effekt anführen (Felfe, 2008).

Laut Parasuraman und Greenhaus (2002; In Demerouti et al., in press) bringen NWW den angenehmen Nebeneffekt der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Bei Gleitzeit kann man beispielsweise zuerst das Kind in den Kindergarten bringen, oder bei Homeoffice einen Kinderarzttermin einschieben, da es um die allgemeine Erledigung der Arbeit geht und nicht um das auf die Minute genau „wann & wo“. *“Wie sie die Arbeit machen ist uns egal - Hauptsache das Ergebnis stimmt”* (zitiert nach Voß, 2003; In Korunka und Kubicek, in Druck; Seite 10) beschreibt dies wohl sehr lebendig.

Berghel et al. (1997; In Demerouti et al., in press) halten fest, dass Email-Kommunikation Zeitersparnis, höhere Effizienz und größere Erreichbarkeit als face-to-face Kommunikation mit sich bringt und ermöglicht darüber hinaus auch eine Verbindung über geographische Barrieren hinweg, wobei Middleton (2007; In Demerouti et al., in press) diese Ansicht etwas relativiert und anmerkt, dass Unternehmen ihre Mitarbeiter mit Smartphones ausstatten, da sie durch die „Dauererreichbarkeit“ hoffen einen größeren Eigennutzen erzielen zu können (siehe *Exkurs* am Ende des Kapitels). Ebenso kritisch bemerkt Locke (2005; In Demerouti et al., in press) an, dass Smartphones zu einer eingeschränkten Produktivität und nach Baron (2005; In Demerouti et al., in press) zu einer Verminderung der Zusammenarbeit beitragen können.

Baron (2005; In Derks und Bakker, 2010) oder Rood (2005; In Derks und Bakker, 2010) heben positive Effekte hervor, wie etwa eine bessere Effizienz und Produktivität, schnellere Entschlussfähigkeit und auch eine bessere Balance zwischen Beruf und Familie. Nach den Autoren resultiert dies aus dem Einsatz von Smartphones und der daraus abgeleiteten Flexibilität.

Auf Inhalte bzw. Aspekte der Arbeit bezogen führt „technische-NWW“ mitunter zu einem Informationsverlust, da in einem Email nicht immer garantiert ein voller Informationsaustausch passiert. Das bedeutet, dass nicht immer die vom Botschafter intendierte Nachricht auch so ankommt. Nach Rennecker und Derks (2012; In Demerouti et al., in press) übersteigt Email Kommunikation nicht nur leicht die Kapazitäten der Kommunikationspartner (Anzahl und Textlänge), sondern birgt auch andere Gefahren. Ein Einwand der Sozialpsychologie wäre, dass Email-Kommunizierer „egoistischer“ sind, da nur ein eingeschränkter Perspektivenwechsel stattfindet (Wicklund et al, 2000; In Demerouti et al, in Press; Derks und Bakker, 2010).

Aus der Sozialpsychologie ist bekannt, dass Menschen auf mehreren Ebenen kommunizieren und jede Art der Kommunikation „Fehlerquellen“ birgt. Der sehr positiven Sichtweise von Berghel (1997; In Demerouti et al., in press) bzgl. E-Mail-Kommunikation muss entgegen gebracht werden, dass in einer „face-to-face“ Unterhaltung nicht nur schneller mehr Information ausgetauscht werden kann (Nerdinger, 2011), sondern parallel auch bereits „Feedback Prozesse“ ablaufen, die den Erfolg des Transfers reflektieren/werten. Mimik, Gestik und Tonfall („der Ton macht die Musik“ oder „Ein Blick sagt mehr als tausend Worte“) liefern bereits einen guten ersten Eindruck was wie beim Gegenüber angekommen ist. Diese Überlegung entspricht auch der Ansicht von beispielsweise Walther (1995; In Demerouti et al., in press), der in einem rein schriftlichen Informationsaustausch Potential für Missverständnisse und Konflikte sieht.

Unter diesem Aspekt ist beispielsweise die von Baron (2005; In Derks und Bakker, 2010) beschriebene „höhere Effizienz“ von Email-Kommunikation nicht im vollen Umfang zu bejahen. Nach Nerdinger (2011) entspricht face-to-face Kommunikation der besten Kommunikationsform, weil diese sich unterschiedlicher Kommunikationskanäle bedienen kann. Je weniger „persönlich“ die Kommunikation wird, desto schlechter ist demnach der Kanal, wobei das Schlusslicht von schriftlichen Memos gebildet wird.

Derks und Bakker (2010) führen an, dass sich der Unterschied von Email-Kommunikation verglichen mit face-to-face Kommunikation (F2F) grob in vier Gruppen auf das Organisationsleben auswirkt. 1. Physische Distanz (man kann binnen Sekunden mit jemandem am anderen Ende der Welt kommunizieren), 2. Zeit/ Interpretation (eine E-Mail, die Stunden später gelesen wird, kann bereits anders interpretiert werden als wenn man diese sofort gelesen hätte; Gleichzeitig kann man mit einem Klick viele erreichen), 3. Persönliche Nähe (körperliche Nähe und die Nutzung von Hinweisreizen fällt weg), 4. Anonymität (in Chats werden oftmals Pseudonyme statt eigener Namen verwendet).

Karasek (1979) geht davon aus, dass Anforderungen gekoppelt mit Autonomie (hier: gegebene Flexibilität durch Kommunikationstechnologie) auch positive Folgen haben, denn *„the individuals decision latitude is the constrain witch modulates the release or transformation of „stress“ (potential energy) into the energy of action“* (zitiert nach Karasek, 1979; Seite 287). Demnach kann NWW als Bereicherung oder belastendes Übel verstanden werden. Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass je nach Situation, Person, Berufsbild oder Alter, jeder Dienstnehmer NWW als positiven bzw. negativen Aspekt erleben/empfinden kann. Diese Annahme entspricht inhaltlich auch dem JD-R Modell (Bakker und Demerouti, 2006), dessen Erläuterung folgt.

Darks und Becker (2010) halten fest, dass NWW drei Formen von „Overload“ (ein „Zuviel an“) hervor bringen. Dies betrifft Information, Arbeit und Soziales. In der Praxis könnte dies bedeuten, dass zu viele Nachrichten zugleich von zu vielen verschiedenen Personen eingehen und in kürzester Zeit bearbeitet werden müssen - dies wäre eine Mischung aller drei „Overloads“. „Overload“ wird nach Karasek (1979) sinngemäß als eine Form des Ungleichgewichts zwischen Anforderungen aus der Umgebung und der persönlichen Kapazität diese zu bewältigen definiert.

Somit kann NWW als doppelgleisige Entwicklung verstanden werden. Zu einem kann NWW, wie bereits kurz angeführt, negative behaftete Folgen mit sich bringen, welche Großteils als Beanspruchung zu werten sind, jedoch können die in ihr enthaltenen Ressourcen auch menschliche Grundbedürfnisse wie den Wunsch nach Autonomie oder Entfaltung der Eigenkompetenzen decken (Deci & Ryan, 1985; In Bakker und Demerouti, 2006).

Voß (1998; In Korunka und Kubicek, in Druck) führt an, dass zum Zweck der Flexibilisierung gezielte Aufbrechen alteingesessener Strukturen dazu führt, dass Regulierungen von Arbeitsverhältnissen abgebaut werden. Er bezeichnet diese Entwicklung als „*systematische De-Strukturierung der Arbeitskontexte*“ (zitiert nach Voß, 1998; Seite 476; In Korunka und Kubicek, in Druck). Vereinfacht gesagt bedeutet das, dass „alte“ Formen der Arbeit mit deren klaren Vorgaben des *wo, wann, wie lange, nach welchem Kollektivvertrag, welchen Überstundenverrechnungen* etc. zunehmend einer biegsamen Variante der Arbeitskontexte weichen und somit auch haltgebende Orientierungspunkte verloren gehen.

Korunka und Kubicek (In Druck) halten neben beschleunigungs-bedingten Anforderungen wie beispielsweise *Arbeitsintensivierung* und *Unsicherheitsmanagement* fest, dass die beschleunigungsbedingte Anforderung der *Neuorientierung* Aspekte der Aktualisierung von Wissensbeständen, Arbeits-praktiken, Arbeitsbeziehungen und arbeitsrelevanten Handlungserwartungen beinhaltet.

Meyer und Allen (1997) reflektieren die Aussage von Bridges (1994; In Meyer und Allen, 1997) und geben dessen Sicht als „*that the „job” as a fixed collection of tasks and responsibilities is disappearing and being replaced by broader „roles“ that require a great variety of skills and an ability to adapt to the demands of situation. With the reduction of management and the flattening of the organisation hierarchy, employees are being given much more responsibility for decision making and for managing their own day-to-day activities*“, wieder (zitiert nach Meyer und Allen, 1997; Seite 5).

Es bedarf des richtigen Rüstzeugs, mit dessen Hilfe man sich flexibel verhalten/anpassen kann. Die nötigen technischen Mittel müssen dem Dienstnehmer zur Verfügung gestellt werden, ein Server mit unternehmensexternem Zugang oder ein kleines Arbeitseck in den eigenen vier Wänden etc., müssen gegeben sein. Auch das Thema „ältere Mitarbeiter“ muss hier bedacht werden. Ebenso stellt sich die Frage ob alle Mitarbeiter diesen Neuerungen gewachsen sind, oder ob hierfür spezielle Begleitung/Schulungen angeboten werden sollten?

Korunka und Vitouch (1999) thematisieren den letzten Aspekt in einer Langzeituntersuchung mit 331 Angestellten und kamen zu dem Ergebnis, dass es wichtig sei Mitarbeitern zum Kennenlernen der Technologie genügend Zeit einzuräumen und ihnen je nach Qualifikation unterstützende Trainings anzubieten.

Beides, so die Autoren, wirke sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter aus. Sofern diese Punkte im Implementierungsprozess keine Berücksichtigung finden würden, müsse bei dem Prozess mit schlechten Ergebnissen gerechnet werden bzw. hätte dies negative Wirkungen, so die Autoren.

Meyer und Allen (1997) bringen einen Denkanstoß für Unternehmensführung, wonach je mehr neue Technologie in die Arbeit einfließt, desto mehr der „leichteren“ Aufgaben von diesen ausgeführt werden würden und zugleich würden die Anforderungen an Können und Wissen der Mitarbeiter steigen. Sie legen Unternehmen nahe höher in Schulungen zu investieren. Und einmal geschult sind diese Personen auch einsatzfähiger.

Demzufolge haben Neuerungen, Richtung zunehmender Autonomie, nicht nur Sonnen-, sondern auch Schattenseiten. Korunka und Kubicek (in Druck) merken kritisch an, dass ein Wachstum an Flexibilisierungen bei gleichzeitigem Wegfall von Strukturen zu einem Anstieg des Leistungsdrucks führen, da Dienstnehmer zusätzlich zur Tätigkeit auch die benötigten Rahmenbedingungen selbst herstellen müssen.

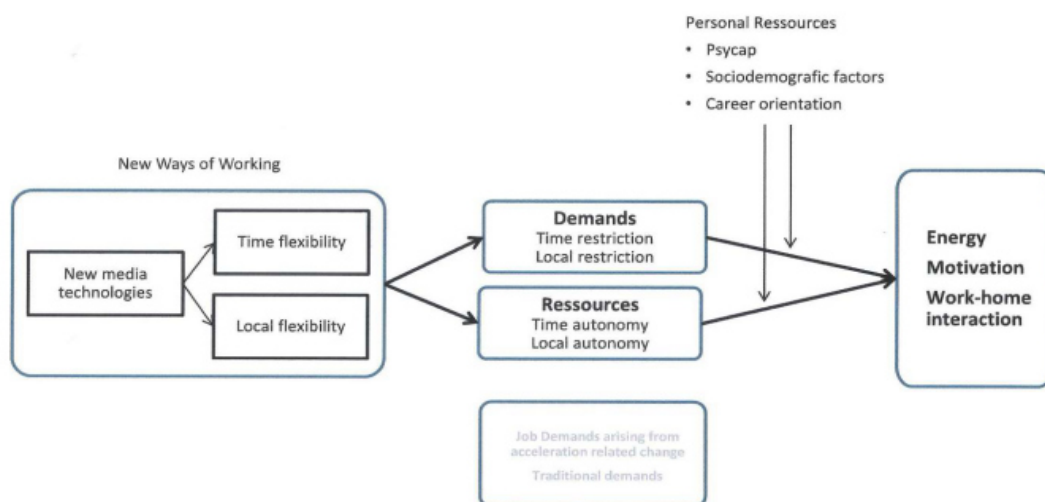


Abbildung 1: zeigt NWW als Rahmenmodell des Forschungspraktikums II und des parallel abgehaltenen Fachliteraturseminars von Prof. Korunka (2013).

„Technology is itself is neither a demand nor a resource; it is how we deal with it“. (Derks und Bakker, 2010, Seite 1).

“Our meta-analytic findings indicate that telecommunication is mainly a good think“. (Gajendran und Harrison, 2007; Seite 1.535).

1.1.2 Exkurs: Praxisbeispiel einer Betroffenen

„Folgende Situation. Ich arbeite in einem kleinen Betrieb, mit mir nur 3 Leute. Mit meinem Chef hab ich ein eher freundschaftliches Verhältnis (zumindest bis vor ein paar Tagen), da wir sehr eng zusammen arbeiten.

Letzten Montag hatte ich den Vormittag frei, was lange vorher beantragt und genehmigt war, weil meine Mutter operiert wurde und ich sie in eine entferntere Klinik fahren musste. Auch davon wusste mein Chef. Er erkundigte sich sogar oft nach ihrem Befinden.

Sonntagabend 21 Uhr bekam ich eine SMS von meinem Chef, in der mein freier Vormittag gestrichen wurde. Da ich sonntagabends nicht mit so einer Nachricht rechne, las ich die SMS erst sehr spät, als ich ins Bett bin. Viel zu spät, um für meine Mutter eine andere Fahrgelegenheit zu finden.

Montagsmorgen schrieb ich ebenfalls eine SMS an meinen Chef, dass die SMS von ihm zu kurzfristig war und ich definitiv erst gegen Mittag zur Firma komme.

Danach war sehr komische Stimmung. Gestern wurde ich dann zum Chef beordert und bekam eine Abmahnung deswegen.

Ich müsste mit sowas immer mal rechnen, sowas nennt man Flexibilität! sagte er genau so! Für mich bedeutet Flexibilität aber, dass ich zumindest die Chance kriege, mein Privatleben umzuorganisieren, vor allem, weil er von der OP meiner Mutter wusste!

Aus Angst die Kündigung zu kriegen, hab ich zu allem Ja und Amen gesagt, anstatt ihm die Meinung zu sagen. Das schlimme an der ganzen Sache ist ja: mein Chef war Sonntag-Vormittag in der Firma und entdeckte dann die Probleme mit unserem PC. Deswegen sollte ich ja auf meinen freien Vormittag verzichten, um die Probleme schnell in Griff zu kriegen. Hätte er mir Sonntag frühzeitig Bescheid gesagt, dass es Probleme gibt, hätte ich das Sonntag vielleicht schon erledigt oder ich hätte für meine Mutter eine andere Fahrgelegenheit gefunden. Aber abends um 21 Uhr und dann auch noch per SMS ist das unmöglich.“....

Quelle: http://forum.gofeminin.de/forum/f445/_f314_f445-Flexibel-im-Job-Definition.html

2. Das Job-Demands-Resources Modell

Das Kapitel „NWW“ hat aufgezeigt wie unterschiedliche Gegebenheiten wirken können (Telekommunikation und/oder daraus ableitbare Flexibilität). Zum einen geht aus der Literatur hervor, dass sich der Einsatz von Telekommunikationsmitteln positiv (auf den Arbeitnehmer) auswirken kann und zum anderen zeigen sich aber auch Schattenseiten. Wie im Kapitel NWW angeführt ist die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie eines der Positivbeispiele von NWW, negative Konsequenzen hat der Verlust von Kontakt und fehlendes Feedback. Die Klärung der Frage wovon diese positiv und negativ behafteten Wirkungen abhängen bzw. resultieren können und welche Folgen ableitbar sind, bildet die Basis für das Job-Demands-Resource Modell nach Bakker und Demerouti (2006). Nach Demerouti et al. (in press) kann NWW sowohl Einfluss auf Arbeitsanforderungen als auch auf Arbeitsressourcen haben.

2.1 Das Job-Demands-Resources Modell (JD-R Modell; Bakker und Demerouti, 2006)

Das JD-R Modell vereint zwei voneinander unabhängige Modelle der Forschung: Stress- und Motivationsforschung. Der Kern des JD-R Modells besagt, dass Arbeitsanforderungen zu Prozessen der Gesundheitsbeeinträchtigung führen, wohingegen Arbeitsressourcen motivierende Prozesse auslösen (Demerouti und Bakker, 2011). Das Modell erklärt wie Anforderungen (demands) und Ressourcen (resources) aufeinander bzw. einander entgegen wirken. Die Autoren gehen im Kern der Annahmen davon aus, dass jede Tätigkeit sein eigenes „Risikopotential“ in Form von Arbeitsstress besitzt (Anforderungen/Ressourcen) (Bakker und Demerouti, 2006; Demerouti und Bakker, 2011).

Zur Verdeutlichung und Veranschaulichung ist das JD-R Modell (Bakker und Demerouti, 2006) in Abbildung 2 grafisch dargestellt.

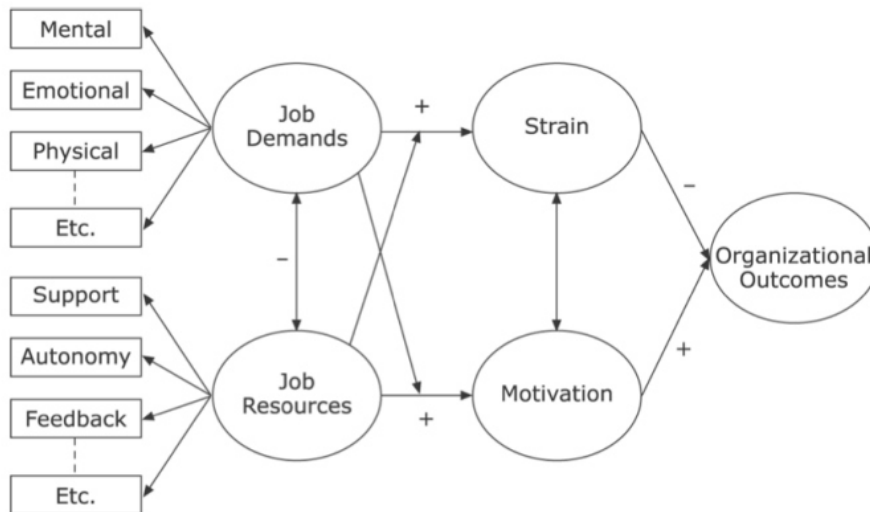


Abbildung 2: Das Job Demands-Resources Model (vgl. Bakker, A. B. & Demerouti, E. 2006, Seite 313). Anforderungen mentaler, emotionaler und psychischer Natur führen zu Belastungen (geringerer Antrieb und schlechtere Gesundheit). Ressourcen wie Jobautonomie, Feedback und Unterstützung etc. führen zu Motivation.

Vorläufer der Forschungsarbeit zum JD-R Modell (Bakker und Demerouti, 2006) sind das Demand-Control-Model (Karasek, 1979; In Bakker und Demerouti, 2006) und das Effort-Reward-Imbalance-Model (Siegrist, 1996; In Bakker und Demerouti, 2006). Im JD-R Modell wird quasi der Versuch unternommen diese beiden genannten Modelle verbessernd zu ergänzen, denn die Autoren üben insofern Kritik, in dem sie argumentieren die Prädiktor Variablen wären unvollständig bzw. würden nicht immer im Arbeitskontext stehen (Bakker und Demerouti, 2006).

Aus der Grafik des JD-R Modells geht hervor, dass Arbeitsanforderungen physischer, sozialer oder organisationaler Natur sein können, die aus benötigten „skills“ (Fertigkeiten bzw. Fähigkeiten) und Anstrengung bzw. Energie zur Erledigung der Arbeit resultieren. „Skills“ werden nach Motawidlo (1997, Seite 99; In Dalal, 2009; Seite 1.241) als „*is the effectiveness with which job incumbents perform activities that contribute to the organization's technical core.*“ beschrieben. Arbeitsanforderungen erfordern physische oder psychische Anstrengung und beanspruchen somit physische und psychische Kosten. Diese müssen nicht immer negativ behaftet sein. Dies ist nach Meijman und Mulder (1998; In Bakker und Demerouti, 2006) erst dann der Fall, wenn sich Dienstnehmer nicht von den Anforderungen erholen können - also keine ausreichende Phase der Regenerierung gegeben ist (Bakker und Demerouti, 2006). Weiter nehmen die Autoren an, dass bei zu hohen beruflichen Anforderungen

kompensatorische Strategien eingesetzt werden um die berufliche Leistung aufrecht zu erhalten.

Psychische, physische, soziale oder organisationale Job Ressourcen können nach Demerouti et al. (in press) a) *funktional* (um Arbeitsziele erreichen zu können), b) *reduzierend* (indem sie physische, psychische Beanspruchung reduzieren) und c) *stimulierend* (für persönliches Wachstum und Lernen) sein. Die Ansätze leiten bereits die vorherrschende Prämisse des Modells ein, welche besagt, dass zwei psychologische Prozesse eine wichtige Rolle in der Entwicklung von Motivation und Beanspruchung spielen. Zu einem können Anforderungen zu Erschöpfung und gesundheitlichen Problemen und auf lange Sicht sogar zu einem Zusammenbruch führen („exhaustion“) (Demerouti und Bakker, 2006; Demerouti et al., 2001). Auf der Seite der Ressourcen wirken sich empfundene Unterstützung, Autonomie, Feedback und dergleichen positiv auf das Empfinden des Arbeitnehmers aus und wie aus dem Modell ersichtlich, können diese motivierend wirken und in der Folge bessere Leistung oder höheren Arbeitseinsatz bewirken (organisationale Outcomes) (Bakker und Demerouti, 2006; Demerouti 2001).

Ein weiterer Baustein des Modells ist der Aspekt des „auf einander Einwirkens“ von Ressourcen/Anforderungen. Bakker und Demerouti (2006) postulieren, dass die Interaktion zwischen Anforderung/Ressource bedeutend für Entstehung von Beanspruchung bzw. Motivation ist. Demnach können Arbeitsressourcen die Wirkung von Anforderungen (demands) auf Beanspruchungen (strain) mildern bzw. abfedern. Diese Annahme deckt sich im Kern auch mit der Aussagen des Demands-Control-Modells (Karasek, 1979), jedoch mit dem erweiternden Anspruch, dass unterschiedliche Ressourcen als Puffer für unterschiedliche Anforderungen fungieren können (Bakker und Demerouti, 2006).

Angesichts der kursierenden Themen wie „Fachkräftemangel“ und „Generation X, Y, Z“ ist die Bedeutung der Untersuchung von Wirkung der Arbeit (für Dienstgeber und Dienstnehmer) aktueller denn je. Meyer und Allen (2002) gehen in der Erweiterung des Drei-Komponenten-Modells von Commitment genauer auf diese Splittung ein.

Eine praxisrelevante Erkenntnis die aus dem JD-R Modells (Bakker und Demerouti, 2006) hervorgeht betrifft die erweiterte Aussage bzgl. Herausforderungen von Arbeitsaufträgen. Nach dem JD-R Modell können Arbeitsressourcen ganz gezielt die

Arbeitsmotivation und das Arbeitsengagement beeinflussen, wenn die Arbeitsanforderungen hoch sind (Bakker und Demerouti, 2006; Bakker und Demerouti, 2011). Natürlich müssen anspruchsvolle Anforderungen zu bewältigen sein, sonst verpufft die positive Wirkung, wie aus Motivationstheorien hervorgeht. Laut der Zielsetzungstheorie unterstützen spezifische und herausfordernde Aufgaben die Zielerreichung. Die Zielsetzungstheorie ist ein Bestandteil des Rubikon-Modells, welches sich aus mehreren Schritten zur Zielerreichung zusammen stellt und auch den Aspekt der „Überwindung“ (Rubikon) inkludiert (vgl. Kirchler, 2008).

Die Gültigkeit des Modells und die Existenz von Arbeitsressourcen / Arbeitsanforderungen samt Pufferfunktion wurde bereits mehrfach bestätigt (siehe in Bakker und Demerouti, 2006; Bakker und Demerouti, 2011). Es konnte beispielsweise festgestellt werden, dass ein hohes Arbeitspensum und hohe Arbeitsanforderungen nicht zwingend zu Erschöpfung oder gar Burnout führen, wenn Angestellte Autonomie, soziale Unterstützung oder konstruktives Feedback erfahren. Nach Haines et al. (1991; In Bakker und Demerouti, 2006) oder Johnson und Hall (1998; In Bakker und Demerouti, 2006) ist soziale Unterstützung eine der am besten untersuchten und wirkungsvollsten Puffer-Variablen (Bakker und Demerouti, 2006). Diese Ansicht ist der Meinung von Väänänen et al. (2003) sehr ähnlich, wobei die Autoren in ihrer Studie festgestellt haben, dass allgemeine soziale Unterstützung einen geringeren Einfluss auf die Gesundheit zu haben scheint, als soziale Unterstützung im Arbeitskontext (Väänänen et al., 2003).

Dass Arbeitsressourcen als Puffer für Arbeitsanforderungen agieren können und dies je nach Arbeitsressource unterschiedlich ist entspricht auch der Annahme von Väänänen et al. (2003). So verändert laut den Autoren beispielsweise eine gute Beziehung zum Vorgesetzten die Wahrnehmung der Arbeitsanforderung, beziehungsweise bildet diese einen Puffer, wenn Jobautonomie oder die Herausforderung gering sind. Interessant ist das Ergebnis der Studie, wonach Jobautonomie *den* bedeutenden Anteil bei der Vorhersage bzw. Nutzung von Langzeitkrankenständen darstellt. Laut Ergebnissen der Studie ist die Mitarbeiter-Führer-Beziehung für männliche Dienstnehmer ausschlaggebend, hingegen ist Jobautonomie für weibliche Dienstnehmer wichtig (Väänänen et al., 2003). Diese beiden Erkenntnisse bilden bereits eine Basis für weitere relevante Untersuchungen, die sich näher mit der Rolle der Einflussfaktoren auf Fernbleiben befassen könnten.

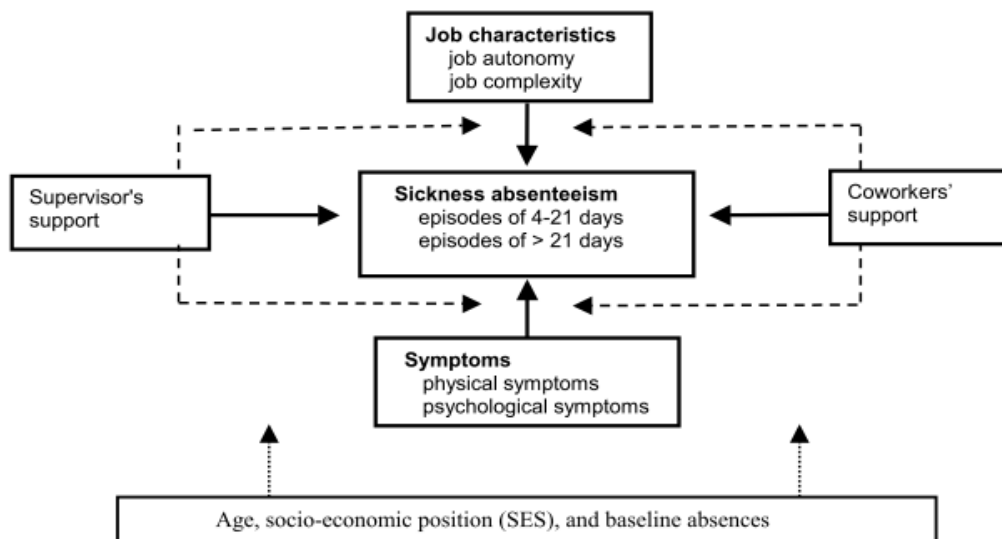


Fig. 1. A psychosocial model for predicting work-related sickness absences.

Abbildung 3 zeigt, dass nach Väänänen et al. (2003, Seite 809) ein Fernbleiben von der Arbeit, im Sinne eines Langzeitkrankstandes, von mehreren Faktoren beeinflusst wird.

Zum Aspekt und der Bedeutung der sozialen Unterstützung ist die Aussage von Hackmann und Oldham (1980; In Bakker und Demerouti, 2006) erwähnenswert, wonach Kommunikation wichtig für den Arbeitsprozess und Bewältigung eventuell auftretende Probleme darstellt (Bakker und Demerouti, 2006). Dies widerspricht zum Teil der sehr positiv dargestellten Wirkung von Telekommunikation (siehe Kapitel NWW).

„It can be hypothesised, that job crafting is the missing link in the reversed causal path from work engagement to future job demands and job resources“ (zitiert nach Bakker, in press; In Bakker und Demerouti, 2011).

3 Organisationales Commitment (OC)

Das Psychologische Band, welches Mitarbeiterinnen mit dem Unternehmen verbindet wird in der Literatur unterschiedlich betitelt (Bindung an das Unternehmen, Unternehmensbindung, Mitarbeiterbindung), wobei stets „Commitment“ gemeint ist.

3.1 Definitionen

“Commitment reflects the psychological bond that ties the employee to the organization but the nature of the bond can differ“ (zitiert nach Allen und Meyer, 1991; Seite 14).

„Organisationales Commitment oder synonym Organisationsbindung beschreibt, inwieweit sich Menschen oder Organisationen oder Teile der Organisation (z.B. der Abteilung oder Arbeitsgruppe) zugehörig und verbunden fühlen...“ (zitiert nach van Dick, 2004; Seite 3)

3.2 Einführung in das Thema Organisationales Commitment (OC)

Wie aus der folgenden Abbildung ersichtlich reicht die Commitment-Forschung bis in die 60er Jahre des vergangenen Jahrhundert zurück (vgl. Khalili 2012), wobei in der Fachliteratur noch ältere Hinweise zu finden sind. O'Reilly et al., (1986; In Meyer und Allen, 1997) führen an, dass bereits 25 Commitment- Konzepte und Messmethoden existieren.

Source	Terms used
Corley and Mauksch (1993)	Professional, work, organizational and patient commitment
Eitzioni (1961)	Morally, calculatively and alternatively committed
Fields (2002)	Affective, normative and continuance commitment
Finegan et al. (2001)	Affective, normative and continuance commitment
Friss (1983)	Attitude or belief, desire and effort
Laschinger et al. (2000)	Affective, normative and continuance commitment
Manion (2004)	Affective, normative and continuance commitment
McCloskey and McCain (1987)	Behavior, attitude and effort
Meyer and Allen (1991)	Affective, normative and continuance commitment
Mowday et al. (1982)	Behavior, attitude and effort
Mowday et al. (1979)	Behavior, attitude and effort
Penley and Gould (1988)	Morally, calculatively and alienatively committed
Potter et al. (1974)	Belief, effort and desire
Porter and Smith (un-publish data, The University of California at Irvine, Irvine, CA, USA)	Behavior, attitude and effort
Reichers (1985)	Identification of goals and commitment
Stinglhamber et.al. (2002)	Affective, normative and continuance commitment; organizational, occupational, work group and supervisor/customer
Zangaro (2001)	Morally, calculatively and alienatively committed

Tabelle 1 : Tabelle mit historischem Abriss der Forschung zum mehrdimensionalen Ansatz (In Anlehnung an Khalili, 2012; Seite 108)

Meyer & Allen (1991) postulieren, dass das Gemeinsame aller (angeführten) Commitment Definitionen *“the view that commitment is a psychological state that a) characterizes with the organisation, and b) has implication for the decision to continue membership in the organisation the employee relationship”* ist (zitiert nach Meyer und Allen, 1991; Seite 67; In Meyer und Allen, 1997, Seite 11).

Mowday, Porter und Steers (1979) halten fest, dass man das Konstrukt Commitment in drei Formen unterteilen kann: 1. Ein starker Glaube an die Organisation und die Akzeptanz von dessen Zielen und Werten, 2. Bereitschaft und Wille für die Organisation hohe Anstrengungen auf sich zu nehmen, 3. Ein starkes Bedürfnis Mitglied der Organisation zu sein.

Aus den zahlreich angeführten Zitaten und Definitionen ist die Annahme ableitbar, dass ein Mitarbeiter der "committed" ist, eher in einer Organisation verbleibt, als jene die dieses Commitment nicht teilen (Meyer und Allen, 1997). Dies unterstreicht die psychologische Bedeutsamkeit von Commitment und macht klar, welche wichtige Ressource Commitment für Dienstnehmer und Dienstgeber darstellt.

Zum Großteil basiert die Forschungsarbeit bzw. Entwicklung des OC Fragebogens von Allen und Meyer auf Unzufriedenheit der bestehenden Konzepte, Messmethoden und auch der Definitionen (Meyer und Allen, 1997). Neben der respektvollen Kritik am sehr häufig eingesetzten OCQ (Organisational Commitment Questionnaire; Mowday und Steers, 1979) würdigen die Autoren auch weitere Kollegen respektvoll und zugleich kritisch und ziehen den Schluss dass, *„Among the issues of major concern in these reviews has been the lack of consensus in construct definitions. This problem has been compounded by the use of measures of commitment that do not always correspond to the definition being applied... As a consequence it is difficult to synthesize the results of commitment research“* (zitiert nach Meyer und Allen, 1997; Seite 61). Die von den Autoren Meyer und Allen (1997) erfolgte „Ordnung“ bzw. „Zuteilung“ einiger Definitionen zu den einzelnen Komponenten folgt an passender Stelle.

Meyer und Allen (1984; In Meyer und Allen, 2002) postulierten, wie viele andere Fachkollegen, anfangs den mehrdimensionalen Ansatz als zweidimensionales Konzept. Die erste Dimension, welches als *Affektives Commitment* (AC) bezeichnet wird, wurde von den Autoren in den Anfängen als sinngemäß „positives Gefühl der Zugehörigkeit zu der Organisation“ beschrieben. Demnach entspricht dies ihren *Wünschen und Wollen*. Das fortsetzungs-bezogene oder auch *Kalkulative*

Commitment (KC), als zweite Dimension, basiert auf *Kosten–Nutzen Rechnung*. Wenige Jahre später erweitern die Autoren das Komponentenmodell und ergänzen die beiden bestehenden um eine dritte Dimension - das *Normative Commitment* (NC), wonach Mitarbeiter es aus Gründen der *sozialen und moralischen Normen* als ihre Pflicht ansehen im Unternehmen zu verbleiben (Meyer und Allen, 2002; vgl. auch Felfe, 2008).

Die Autoren legen Wert auf die Feststellung, dass Mitarbeiter gleichzeitig/parallel eine Ausprägung aller drei (voneinander unabhängiger) Commitment-Komponenten besitzen können (Allen und Meyer, 1997) deren Stärke individuell variieren kann (Felfe, 2008). Die Unabhängigkeit des AC, KC und des NC wurde bereits mehrfach per Faktorenanalyse bestätigt. Untersuchungen, die eher zum Schluss kamen OC wäre ein zweidimensionales Konstrukt haben das Problem, dass diese korrelieren - demnach nicht voneinander unabhängig sind (Meyer und Allen, 2002).

Frühe Commitment-Forschung teilt sich in ihrem Analysekonzept in zwei Bereiche: a) verhaltensbezogen (behavioral) und b) einstellungsbezogen (attitudinal) (vgl. Iqbal, 2010). Einstellungsbezogenes Commitment fokussiert den Prozess, durch welchen Menschen dazu kommen über ihre Beziehung zu der Organisation nachzudenken. Somit kann auch Verhalten, wie geringe Fluktuation oder hohes Engagement, vorhergesagt werden (Felfe, 2008; Meyer und Allen, 1991). Hierzu zählen beispielsweise Namen wie Becker (1960; In Meyer und Allen, 1991), der Commitment als Ergebnis von äußeren Einwirkungen bzw. Konsequenzen sieht, die das Handeln der Person beeinflussen.

Verhaltensbasierte Ansätze betrachten den Prozess wie Menschen damit umgehen wenn sie in einem gewissen Sinn abhängig von der Organisation sind (Meyer und Allen, 1991). Im Vordergrund des Ansatzes stehen die Fortsetzung einer Handlung („*continue to a course of action*“) sowie die Bedeutung der Fortsetzung zur Dissonanzreduktion und als Rechtfertigung vorhergegangener Handlungen (zitiert nach Felfe, 2008). Mit dieser Herangehensweise sind Namen wie Mowday, Porter und Steers (vgl. Iqbal, 2010) verbunden. Hierzu gibt es vor allem viele Studien die sich mit Kündigungsabsicht beschäftigen (z.B. O'Reilly et al., 1980; Wiener und Vardi, 1980; In Iqbal 2010). Nach Meyer und Allen (1991) ist *ein* Ansatz des Drei-Komponenten-Modells, dass über Kündigungsabsicht hinaus weitere arbeitsrelevante Aspekte beleuchtet werden.

Bases of organizational commitment	Originators/Developers
Attitudinal or Affective commitment (Based upon acceptance of and belief in the goals of organization or group)	Etzioni (1961): Moral Commitment Kanter (1968): Cohesion Commitment Mowday et. al (1982) O'Reily and Chatman (1986): Internalization
Continuance Commitment (Based upon socioeconomic factors)	Becker (1960): Side-bets Theory Kanter (1968): continuance Commitment Meyer and Allen (1984) Mowday et. al (1982) O'Reily and Chatman (1986): Compliance
Normative Commitment (Based upon feelings of loyalty and obligation)	Allen and Meyer (1990) Kanter (1968): control Commitment O'Reily and Chatman (1986): Identification
Behavioral Commitment (Based upon binding behavior)	Salancik (1977, 1982)
<i>Source: Swailes, S. (2002). Organizational commitment: a critique of the construct and measures</i>	

Tabelle 2 zeigt eine Einteilung der Herangehensweisen der OC-Forschung und deren Mitbegründern nach Swailes (2002; In Anlehnung an Iqbal 2010; Seite 9)

3.3 Das Drei-Komponenten-Modell des Organisationalen Commitments (Meyer und Allen, 2002)

Bis in die Gegenwart haben sich Theorien zum Organisationalem Commitment hauptsächlich mit „Outcomes“ für Dienstgeber befasst (Kündigungsabsicht, Arbeitsleistung und der Gleichen). Hingegen sind Untersuchungen was Organisationales Commitment für Angestellte bedeutet, beispielsweise in Bezug auf Stress oder Arbeits-Familien Konflikt, eher spärlich. Aus diesem Grund haben Allen und Meyer (2002) anhand einer Meta-Analyse mit den Daten von insgesamt 50.146 Arbeitnehmern das Drei-Komponenten-Modell bzw. den „Wirkradius“ um die Outcome-Kategorien *Wohlbefinden* und *Gesundheit* erweitert. Ergebnisse der Meta-Analyse werden thematisch an passender Stelle berichtet.

Im Wissenschaftsdiskurs besteht Uneinigkeit darüber wie Commitment, speziell das Affektive Commitment, auf Outcomes Einfluss nimmt. Hierdurch können einerseits negative Auswirkungen arbeitsbedingter Stressoren auf Gesundheit und Wohlbefinden gepuffert werden (Begley und Czajka, 1993; In Meyer und Allen, 2002)

aber es besteht auch die Möglichkeit, dass Mitarbeiter die einen Hohes Maß an Commitment zeigen auf solche Stressoren negativer reagieren als solche, die nicht bzw. weniger „committed“ sind (Reilley, 1994; In Meyer und Allen, 2002). Diese Unterscheidungen der Sichtweisen spannen den Bogen zum bereits angeführtem JD-R Modell (Bakker und Demerouti, 2006) und macht deutlich, dass es mehr als „eine Wahrheit“ zugeben scheint - es ist eine Frage der Perspektive und anderer Einflussfaktoren (beispielweise Wirkung der „NWW“ bzw. Flexibilität). Passend hierzu meinen Meyer und Allen (2002), dass es bedeutsam ist, zukünftig auch kulturelle Aspekte in die Commitment-Forschung einzubeziehen.

Der Drei-Komponenten-Ansatz hat größte Relevanz in der Erforschung von OC. Es besitzt es eine sehr klare und spezifische Herangehensweise und bedient sich sehr gut untersuchter Instrumente, die als reliabel und valide Indikatoren das Konstrukt bestätigen und durch die Verbindung von Antezedent-Commitment und Verhaltens-Commitment auch die Prüfung impliziter kausaler Hypothesen ermöglicht, wobei gleichzeitig sowohl der Prozess der Entstehung als auch die Konsequenzen von OC beachtet wird (Meyer und Allen, 1991).

Allen und Meyer (1990; In Meyer und Allen, 1991) konnten bei der Konstruktion des Messinstruments pro Komponente eine acht-Item Skala empirisch belegen. Für die Skala des Affektiven Commitments (ACS) liegen Belege für die internale Konsistenz mit einem Alpha-Koeffizient-Wert von .74 bis .89 vor. Der Wert für das Kalkulative Commitment (CCS) liegt zwischen .69 bis .84 und für das Normative Commitment (NCS) gibt es Bestätigungen von .69 bis .79 (vgl. Allen und Meyer, 1990; Allen und Smith, 1987; Meyer et al., 1989; Whitey, 1988; In Meyer und Allen, 1991).

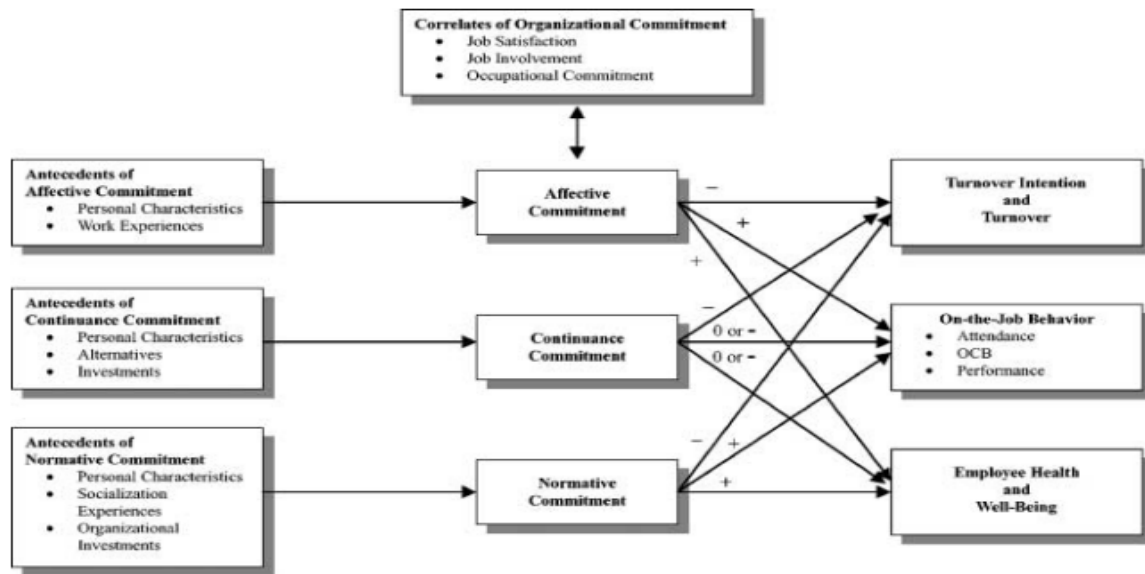


FIG. 1. A Three-Component Model of Organizational Commitment.

Abbildung 4 zeigt den erweiterten Ansatz des Drei-Komponenten-Modells nach Meyer und Allen (2002). Hiernach führen Gegebenheiten bzw. „Vorläufer“ („Antecents“) zu unterschiedlichen Formen von Bindungsgefühl (affektiv, fortsetzungsbezogen, normativ) und in weiterer Folge zu Outcomes für Dienstgeber und Dienstnehmer, wobei OC und Korrelaten einander wechselseitig beeinflussen können.

3.3.1 Das Affektive Commitment (AC)

„The attachment of an individual's fund affectivity and emotion to the group“. (zitiert nach Kantner, 1968, Seite 507; In Meyer und Allen, 1997, Seite 12).

„An attitude or an orientation toward the organisation which links or attaches the identity of the person to the organisation“ (zitiert nach Sheldon, 1971, Seite 143; In Meyer und Allen, 1997, Seite 12).

„The process by which the goals of the organisation and those of the individual become increasingly integrated or congruent“. (zitiert nach Hall et al., 1970; In Meyer und Allen, 1997, Seite 12).

„The relative strength of an individual's identification with an involvement in a particular organisation“. (zitiert nach Mowday und Porter, Steers, 1982, Seite 27; In Meyer und Allen, 1997, Seite 12).

Das *Affektive Commitment* ist vor allem als emotionale Bindung an die Organisation zu verstehen, wobei affektives Commitment bedeutet, dass die Organisation für den Angestellten von großer persönlicher Bedeutung ist, man fühlt sich als „Familienmitglied“ und bleibt daher in der Organisation (van Dick, 2004). Arbeitnehmer mit hohem AC *möchten nicht* den Arbeitsplatz wechseln bzw. *wollen* bleiben (Meyer und Allen, 1991). Diese Komponente orientiert sich demnach an Gefühlen.

3.3.2. Das Kalkulative Commitment (KC)

„Profits associated with continued participation and a “cost” associated with leaving“. (zitiert nach Kantner, 1968, Seite 504; In Meyer und Allen, 1997, Seite 12).

„Commitment comes into being when a person, by making a side bet, links extraneous interests with a consistent line of activity“. (zitiert nach Becker, 1960, Seite 32; In Meyer und Allen, 1997, Seite 12).

„A structural phenomenon which occurs as a result of individual-organisational transaction and alterations in side bets or investments over time“. (zitiert nach Hrebiniak & Alutto, Seite 556; In Meyer und Allen, 1997, Seite 12).

Fortsetzungsbezogenes (Kalkulatives) Commitment resultiert vor allem aus Kosten-Nutzen Rechnungen, die mit dem Verlassen der Organisation einhergehen. Beispielsweise könnte ein Jobwechsel den Verlust der bisherigen Position, Kontakt zu Kollegen oder längere Anfahrtswege bedeuten (Meyer und Allen, 1997; Meyer et al., 2002; van Dick, 2004). Nach Meyer und Allen (1991) resultiert das Verbleiben in der Organisation aus der Notwendigkeit heraus - sie *müssen*. Es ist also *Kalkül*, welches Arbeitnehmer veranlasst im Unternehmen zu verbleiben.

3.3.3 Das Normative Commitment (NC)

„Commitment behaviors are socially accepted behaviors that exceed formal and/or normative expectations relevant to the object of commitment“. (zitiert nach Wiener et al. 1977; In Meyer und Allen, 1997, Seite 12).

„The totality of internalized normative pressures to act in a way which meets organisational goals and interests“. (zitiert nach Wiener, 1982; In Meyer und Allen, 1997, Seite 12).

„The committed employee considers it morally rights to stay in the company, over the years“. (zitiert nach Marsh et al., 1977; In Meyer und Allen, 1997, Seite 12).

Beim *Normativen Commitment* verbleibt die Person aus *moralischen* bzw. *ethischen* Gründen in der Organisation. Beispielsweise weil vom Unternehmen Kurse oder Fortbildungen bezahlt wurden oder der Vorgesetzte hilfsbereit ist (van Dick, 2004). Mitarbeiter mit hohem NC fühlen sich demnach verpflichtet im Unternehmen zu bleiben (Meyer und Allen, 1991). Hier schwingt also das *Gewissen* im Urteil mit, ob der Arbeitnehmer im Unternehmen verbleibt oder wechselt.

3.3.4 Antezedenten des Affektiven Commitments

Organisationale Charakteristika, wie beispielsweise Dezentralisierung, scheinen einen positiven Einfluss auf die Entstehung des AC zu haben (Batemann und Strasser, 1984, Morris und Steers, 1980; In Meyer und Allen, 1991). Allerdings halten Mathieu und Zajac (1990) fest, dass der Einfluss als moderat zu sehen ist, da nach Meinung der Autoren die tägliche Selbstorganisation des AC schwächend wirkt (vgl. Meyer und Allen, 1997).

Verschiedene Meta-Analysen haben gezeigt, dass Geschlecht und AC nicht korreliert sind. Eher ist zu schließen, dass positives AC und Geschlecht von Merkmalen der Arbeit abhängen, die wiederum mit dem Geschlecht in Verbindung stehen (Meyer und Allen, 1997). Eine Reihe von Autoren hat einen moderaten Einfluss von Geschlecht, Alter und Bildungsgrad publiziert. Allerdings sind Befunde hierzu nicht eindeutig interpretierbar, da beispielsweise ein älterer Mitarbeiter aus Mangel an Alternativen weiter im Unternehmen tätig sein könnte und sich quasi mit dem Unternehmen „arrangiert“ hat (Meyer und Allen, 1991). Mathieu und Zajac (1990) ergänzen noch um die Vermutung, dass ältere Mitarbeiterinnen generell zufriedener sind, bessere Position innen haben und deshalb das AC höher ist (Mathieu und Zajac, 1990).

Mathieu und Zajac (1990; In Meyer und Allen, 1997) berichten über positive Zusammenhänge zwischen Beschäftigungszeit und OC. Insofern ist OC also über das Alter mitbeeinflusst, da ein längeres Verbleiben in einem Unternehmen automatisch auch steigende Lebensjahre bedeuten. Dies entspricht auch empirischen Belegen, wonach höheres Alter mit höherem AC korreliert ist (Meyer und Allen, 1997). Jedoch ist laut Meyer und Allen (2002; In Felfe, 2008) mit $p = .15$ und nach Mathieu und Zajac (1990; In Felfe, 2008) mit $p = .20$ der Zusammenhang als moderat zu bezeichnen. Dies könnte allerdings auch bedeuten, dass Mitarbeiter die kein OC entwickelt haben bereits aus dem Unternehmen ausgeschieden sind und folglich die, die bereits länger im Unternehmen tätig sind (dadurch auch älter sind) aus dem OC heraus geblieben

sind (Felfe, 2008). Allen und Meyer (1993; In Meyer und Allen, 1997) haben in einer Untersuchung das Alter auspartialisiert und kamen zu dem Ergebnis, dass dadurch die Korrelation zwischen Dienstjahren und AC abnimmt. Dies könnte als Beleg dafür interpretiert werden, wonach nicht AC und Dienstjahre, sondern AC und Alter zusammen wirken (Meyer und Allen, 1997). In Längsschnittstudien finden sich Hinweise für einen Rückgang des OC während der ersten Jahre nach Eintritt in die Organisation, wobei dies mit der einkehrenden Enttäuschung bzw. dem Verflüchtigen der ersten Euphorie erklärt wird (Meyer und Allen, 1991; In Felfe, 2008).

Resultate der Meta-Analyse (Meyer und Allen, 2002) haben einen geringen Zusammenhang zwischen OC und Demographischen Daten (Alter, Dienstzeit) festgestellt. Alter und Dienstjahre weisen einen schwachen positiven Zusammenhang mit allen drei OC Komponenten auf. Allerdings ist der Zusammenhang außerhalb Nordamerikas im KC höher als innerhalb Nordamerikas ($p = .12$ vs. $p = .20$).

Locus of control korreliert negativ mit dem AC ($p = -.29$) wobei, wiederum schwach positiv *Selbstwirksamkeit* und AC ($p = .11$) korreliert sind. Hingegen scheinen Korrelationen mit Arbeitserfahrungs-Variablen stärker mit AC zu korrelieren als mit Personencharakteristika (Meyer und Allen, 2002).

Ebenso wurde in mehreren Studien bestätigt (z.B. Mathieu und Zajak, 1990; siehe auch In Meyer und Allen, 1997), dass die „Rolle“ einen Einfluss auf die Entwicklung von AC hat. Wenn Mitarbeiter nicht genau wissen was von ihnen erwartet wird (Rollen Ambiguität) oder wenn sich die Umsetzung als inkompatibler erweist (Rollen Konflikt), dann wirkt sich dies negativ auf das AC bzw. dessen Entwicklung aus. Die Autoren Meyer und Allen (2002) konnten anhand der Meta-Analyse einen negativen Zusammenhang zwischen AC und Rollenambiguität bzw. Rollenkonflikt messen. Die Werte unterscheiden sich innerhalb und außerhalb Nordamerikas ($p = -.47$ vs. $p = -.26$; $p = -.33$ vs. $p = -.25$). Mathieu und Zajak (1990) unterscheiden zwischen drei Rollen-Formen und konnten für Rollenkonflikt $r = -.27$, für Rollen-Ambiguität $r = -.22$ und Rollen-Überlastung $r = -.21$ feststellen, wobei sie annehmen, dass Rollenformen aus der wahrgenommenen Arbeitsumwelt resultieren (Mathieu und Zajak, 1990).

Meyer und Allen (1991) orientieren sich am Modell von Herzberg und al. (1966) und den postulierten Hygiene-und Motivator-Faktoren und nehmen an, dass arbeitsbedingte Herausforderungen sich in zwei Gruppen teilen lassen: Solche, die den Mitarbeiter befriedigen und somit dazu beitragen, dass Mitarbeiter gerne im

Unternehmen sind (physisch und psychisch) und solchen, die den Kompetenzen und dem Empfinden der Mitarbeiter entgegen laufen (vgl. Meyer und Allen, 1991).

Einen positiven Einfluss auf die Entwicklung von AC scheint der Grad der Job-Autonomie, Herausforderungen sowie Fähigkeiten und Fertigkeiten Anforderungen meistern zu können, zu haben (vgl. Steers, 1980; In Meyer und Allen, 1997; Meyer und Allen, 1991). Auch wenn Herausforderungen nicht direkt zu der Gruppe von Arbeitscharakteristika zählt, so zeigt sich nach Mathieu und Zajac (1990; In Meyer und Allen, 1997) punkto Herausforderungen und AC eine Korrelation von $r = .08$, wobei dies bedeutsam für Mitarbeiter mit hohem Wachstums-/Entfaltungsbedürfnis von Bedeutung sein kann. Angesichts der bereits getätigten Feststellungen, dass der typische Arbeitsplatz der flexiblen Form der Arbeitsgestaltung zunehmend Platz macht und Mitarbeiter sich immer öfter mit technischen Herausforderungen konfrontiert sehen, ist die genaue Erforschung wie/warum OC entsteht sehr bedeutsam. In einer Meta-Analyse berichten Mathieu und Zajac (1990; In Meyer und Allen, 1997), dass die Einschätzung der eigenen Kompetenzen zur Erledigung der Arbeit eine besonders bedeutende Rolle bei der Entwicklung von OC spielt ($r = .63$). Im Umkehrschluss würden also Unternehmen, die ihren Mitarbeitern die Möglichkeit zur Kompetenz-Aneignung ermöglichen, von dem daraus resultierenden AC profitieren. Dies entspricht auch der bereits angeführten Erkenntnis von Korunka und Vitouch (1999), wonach Schulungen und „Gewöhnungszeit“ für Mitarbeiter bedeutsam sind.

Besonders hohe Werte zwischen Commitment und der Höhe der selbst wahrgenommenen Kompetenz ($p = .63$) wurde von Mathieu und Zajac (1990; In Felfe, 2008) berichtet, wobei Meyer und Allen (2002; In Felfe, 2008) den Zusammenhang zwischen internaler Kontrollüberzeugung und (allgemeiner) Selbstwirksamkeitserwartung mit $p = .29$ bzw. $p = .11$ berichten. Etwas spezifischer haben Pierce et al. (1989; In Felfe, 2008) den Zusammenhang zwischen Commitment und *organisationaler* Selbstwirksamkeit untersucht. Anhand von insgesamt 2.000 Teilnehmern in unterschiedliche Untersuchungen konnten sie einen Zusammenhang zwischen $r = .43$ und $r = .60$ nachweisen.

Auch Meyer und Allen (1990b; In Meyer und Allen, 1997) konnten in Bezug auf Neueinsteiger nachweisen, dass Mitarbeiter, die sich in den ersten Monaten besonders gut begleitet bzw. unterstützt fühlten besonders hohes AC entwickelten. Dies spricht dafür, dass wahrgenommene Unterstützung (POS) einen positiven

Einfluss auf OC hat, wie auch bereits in zahlreichen Studien bestätigt wurde. Beispielsweise konnten Eisenberger und Kollegen (1986) einen stark positiven Zusammenhang zwischen wahrgenommener, organisationaler Unterstützung (POS) und AC nachweisen. Sanches und Kollegen (1995; In Meyer und Allen, 1997) konnten nach Hurrikane Andrews (1992) bei Mitarbeitern welche vom Unternehmen bei der Bewältigung der Folgen unterstützt wurden nachweisen, dass diese auch später anhaltend hohes AC.

Ebenso scheint die wahrgenommene Gerechtigkeit/Fairness seitens der Unternehmenspolitik eine Rolle bei der Entwicklung von AC zu spielen. Beispielsweise sind als gerecht empfundene Bezahlung und strategische Entscheidungsabläufe signifikant positiv mit AC korreliert (Kim und Mauborgne, 1993; In Meyer und Allen 1997).

3.3.5 Antezedenten des Kalkulativen Commitments

Die wohl am besten untersuchten Antezedenten sind „Side-bets“, Investitionen und Alternativen. Basierend auf Becker's *Side-bet-Theorie* (1960; In Meyer und Allen, 1991) orientieren sich Menschen (beruflich und/oder privat) an „Seitenwetten/Nebenwetten“ und handeln quasi nach dem Ergebnis - also ob beispielsweise ein Jobwechsel mit bedeutsamen Verlusten verbunden wäre. Allerdings halten Meyer und Allen (1991) fest, dass eine eindeutige Interpretation und Bestätigung von der Side-bets-Theorie schwierig ist, da jeder Mensch und jede Situation individuell ist (vgl. Meyer und Allen, 1991). „*Commitments come into being, when a person, by making a side-bet, links extraneous interest by a consistent line of activity*“ (zitiert nach Becker, 1960; In Iqbal, 2010; Seite 24). Cohen und Lowenberg (1990; In Meyer und Allen, 1997) konnten in einer Meta-Analyse die Side-bet-Theorie anhand der insgesamt elf Variablen nicht bestätigen. Dem Befund der Autoren nach sind vor allem die laut Literatur „besten Indikatoren für Side-bets“, Alter und Dienstzeit, nicht zu bestätigen.

Rusbult und Farrell's *Investment-Modell* (1983) besagt, dass OC abhängig von der Höhe der bereits getätigten Investition und den bestehenden Alternativen den Job wechseln zu können ist (vgl. Kirchler, 2008; Meyer und Allen, 1991). Das Modell gibt an, dass je Stärker die Zufriedenheit ist und je bedeutsamer/höher die bereits getätigten Investitionen sind und je weniger Alternativen für einen Wechsel vorhanden sind, desto höher ist das resultierende Commitment. Durch das Modell kann der relativ

niedrige Zusammenhang zwischen Commitment und Arbeitszufriedenheit erklärt werden (vgl. Kirchler, 2008). In der Literatur wird ein negativer Zusammenhang zwischen Kündigungsabsicht und KC, NC und nach Angle und Perry (1981; In Meyer und Allen, 1991) auch zum Affektiven Commitment bestätigt.

Mangel an Alternativen und *Investition* korreliert laut der Meta-Studie von Meyer und Allen (2002) am höchsten mit KC ($p = -.21$) (Meyer und Allen, 2002). Einen deutlich höheren Wert konnte Felfe (2003; In Felfe, 2008) nachweisen. In seiner deutschen Untersuchung zeigte sich ein Zusammenhang von $r = .30$ bzw. $r = .40$ zwischen Alter und KC bzw. Commitment gegenüber dem Beruf (Felfe, 2008).

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die über Alternativen zum Jobwechsel verfügen entwickeln ein niedrigeres KC als solche, die über keinerlei Alternativen verfügen. Bei gegebenen Alternativen ist KC demnach negativ korreliert (Meyer und Allen, 1997). Es liegen jedoch Evidenzen vor (Whitener und Walz, 1993; In Meyer und Allen, 1997), wonach nicht nur Alternativen per se eine Rolle spielen, sondern auch deren Attraktivität im Sinne von persönlicher Bedeutsamkeit.

In Bezug auf Bildung sind Commitment-Werte generell als niedrig zu bezeichnen, jedoch ist das KC, laut Meyer und Allen (2002; In Felfe, 2008), mit $p = -.11$ noch vergleichsweise eindeutig. Erklärt wird der insgesamt kaum vorhandene Zusammenhang zwischen Commitment und Bildung durch den Umstand, dass gut ausgebildete Personen größere Chancen haben den Job zu wechseln (Mowday, 1982; In Mathieu und Zajac, 1990). Somit scheint OC von der wirtschaftlichen Abhängigkeit bzw. Unabhängigkeit beeinflusst. In Punkto Funktion (also Führungsposition) zeigt sich ein schwacher Zusammenhang zu KC, wobei dies auch mit der Erklärung zur Bildung interpretiert werden kann (vgl. Felfe, 2008). In der Meta-Analyse von Meyer und Allen (2002) zeigten sich deutlich negative Zusammenhänge zwischen KC und Jobalternativen ($p = -.21$) und Übertragbarkeit von Fähigkeiten/Fertigkeiten auf andere Arbeitsplätze ($p = -.31$), wobei hier *Bildung* und KC mit $p = -.17$ korreliert sind.

Jane (1994; In Meyer und Allen, 1997) konnte in einer Studie mit Jungfamilien zeigen, dass solche Elternteile, die ihre Rolle als Haupt- oder Alleinverdiener ernster nahmen, höheres KC aufwiesen, als solche die sich schlechter mit dieser Rolle identifizierten. Demnach wägen Mitarbeiter mit höherer Rollenverantwortung die Kosten die mit einem Verlassen der Organisation verbunden wären eher ab, als solche mit weniger Verantwortung.

Mathieu und Zajac (1990) äußern, dass Bezahlung auch als Side-bet gesehen werden kann. Anhand einer Meta-Studie mit sieben Stichproben konnte dies betätigt werden, wenn auch die Autoren Kritik an der Wahl der Messinstrumente äußerten.

Bei Frauen fand Felfe (2003; In Felfe, 2008) ein höheres Kalkulatives Commitment als bei Männern. Gould und Werbel (1983; In Felfe, 2008) zeigten, dass Doppelverdiener weniger OC aufweisen als Doppelverdiener mit Kindern, deren OC wiederum geringer ist als bei Einzelverdienern. Meyer und Allen (2002; In Felfe, 2008) konnten keine systematischen Geschlechterunterschiede feststellen. Dies wurde auch zuvor bereits von anderen Kollegen so gesehen.

In einer Meta-Analyse konnten auch Mathieu und Zajac (1990) zwar tendenziell bei Frauen höhere Commitment-Werte als bei Männern feststellen, wobei generell keine Geschlechtsunterschiede zu finden sind. Nach Grusky (1966; In Mathieu und Zajac, 1990) kann ein Grund hierfür sein, dass es Frauen schwerer haben ein Mitglied der Organisation zu werden und mehr Barrieren zu bewältigen haben als ihre männlichen Kollegen. Dies entspricht auch der Aussage von Kirchler (2008), der hierbei vom „Glasdecken-Effekt“, als unsichtbares Hindernis, spricht.

3.3.6 Antezedenten des Normativen Commitments

Wiener (1982; In Meyer und Allen, 1997) sieht die Entwicklung vom NC aus Internalisierung von Normenendruck heraus entstehen (z.B. Organisation, Familie oder Kultur). NC kann demnach beispielsweise aus vom Unternehmen bezahlte Ausbildungen oder Trainings, resultieren. Nach Scholl (1981; In Meyer und Allen, 1997) kann die entstandene „Schuld“ zu einem Verlust des Gleichgewichts (Arbeitnehmer/Arbeitgeber) führen und bis diese beglichen ist steht man (moralisch) in der Schuld des anderen.

Dunham et al., (1994; In Meyer und Allen, 1997) gehen davon aus, dass NC von früher Sozialisation und familiären Rollenmodellen heraus gebildet wird. Jedoch finden sich hierfür in der Literatur kaum direkte Belege. Vardi, Wiener und Popper (1989; In Meyer und Allen, 1997) konnten in einer Studie nachweisen, dass wenn die Übereinstimmung von Zielen und Werten der Gemeinschaft mit denen der Organisation übereinstimmen, dies zu höherem NC bei Mitarbeitern führt.

Ashforth und Saks (1996; In Meyer und Allen, 1997) konnten anhand einer Studie mit neuen Schülern einer Business Schule zeigen, dass NC mit Organisationalen

Sozialisations-Taktiken in Beziehung steht. NC stieg dann, wenn diese mit früheren Erfahrungen der Schüler übereinstimmten.

...*“It would be helpful to learn more about major antecedents and outcomes of organisational commitment... it would be useful to examine the stability of predictors of commitment across divergent samples“*. (zitiert nach Mowday und Steers, 1979; Seite 22).

3.3.7 Korrelationsvariablen des Organisationalen Commitments

Wie aus *Abbildung 6* ersichtlich ist, sind die Wirkrichtungen dieser Variablen doppelseitig eingezeichnet. Dies bedeute, dass die Richtung variieren kann oder diese nicht eindeutig festgelegt ist. Mathieu und Zajac (1990) halten fest, dass alle affektiven Antezedenten als *Korrelate* bezeichnet werden.

Arbeitszufriedenheit und seine Komponenten sind die am besten untersuchten Bereiche in Zusammenhang mit organisationalem Commitment, und laut zahlreichen Befunden ist der Zusammenhang durchwegs positiv. Bei einer Trennung zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation konnten Mathieu und Zajac (1990) einen Wert von $r = .17$ (extrinsisch) bzw. $r = .60$ (Zufriedenheit mit der Tätigkeit selbst) zeigen.

Nach Ergebnissen von Meyer und Allen (2002) sind Arbeitszufriedenheit, Job Involvement und dem *Foci* Commitment gegenüber der Tätigkeit (siehe Punkt 3.3.9) deutlich höher mit AC korreliert als mit den beiden anderen Commitment Formen. Morrow (1983; In Mathieu und Zajac, 1990) fand eine Korrelation von $r = .42$ und Meyer und Allen (2002) konnten in ihrer Meta-Analyse einen Korrelationswert von $p = .65$ zwischen AC und Arbeitszufriedenheit feststellen. Nach Aranya und Ferris (1983; In Mathieu und Zajac, 1990) sind organisationales Commitment und Commitment gegenüber der Tätigkeit kompatibel und beide können über die Zeit hinweg gebildet werden. Jedoch geben die Autoren Mathieu und Zajac (1990) an, dass bis zur Veröffentlichung ihres Artikels keine Überprüfung dieser Hypothese stattgefunden hat.

„*Highly committed employees are thought to be motivated to exert high levels of energy on behalf of the organisation“*. (zitiert nach Mowday, 1979; Seite 236).

Mathieu und Zajac (1990) konnten in einer Meta-Analyse anhand von fünf Studien einen Korrelationswert von $r = .67$ zwischen Motivation und Arbeitszufriedenheit messen.

3.3.8 Konsequenzen des Organisationalen Commitments auf der Verhaltensebene

Wie geschildert beruhte die Erweiterung des Drei-Komponenten-Modells (Allen und Meyer, 2002) auf dem Ansatz Outcomes für Dienstnehmer und Dienstgeber extra zu sehen bzw. diese spezifischer zuordenbar zu machen.

3.3.8.1 Verhaltenskonsequenzen für Dienstgeber und Dienstgeberinnen

Untersuchungen haben einen negativen Zusammenhang zwischen Kündigung und der Absicht zur Kündigung nachgewiesen wobei durchgängig das AC am stärksten korreliert ist (Meyer und Allen, 1997). In einer Meta-Analyse konnten zwar wie erwartet negative Korrelationen, aber mit vergleichsweise niedrigen Werten gefunden werden, wobei die Korrelation zwischen Kündigung und AC ($p = -.17$) den höchsten Wert darstellt (Meyer und Allen, 2002). Korrelationswerte zwischen Commitment und Kündigungsabsicht erreichten deutlich höhere Werte, wobei hier das AC ($p = -.56$) deutlich höher liegt als das KC bzw. NC ($p = -.33$ bzw. $p = -.18$).

Angle und Perry (1981; In Meyer und Allen, 1997) korrelierten aggregierte Commitment-Werte aus 24 Busunternehmen mit verschiedenen Variablen der Organisations-Effektivität, wobei heraus kam, dass Commitment negativ mit Unpünktlichkeit und Fernbleiben korreliert jedoch nicht mit den anderen beiden Commitment-Formen. Dies deckt sich mit den Ergebnissen von Meyer und Allen (2002), deren Ergebnisse zeigten, dass Abwesenheit/Fernbleiben nur mit AC negativ ($p = -.15$) und mit den beiden anderen Formen mit annähernd Null korreliert ist (vgl. Meyer und Allen, 2002). Aus den Ergebnissen lässt sich schlussfolgern, dass sofern eine Organisation als Ziel hat ein stabiles Arbeitsumfeld zu schaffen, dies zu allen drei Formen von Commitment führen kann (vgl. Meyer und Allen, 1997). Diese Annahme deckt sich mit der von Eisenberger und Kollegen (1986; vgl. auch Meyer und Allen, 2002), die Unternehmen welche ein hohes AC der Mitarbeiter anstreben, nahe legen das Arbeitsumfeld dementsprechend unterstützend zu gestalten.

In einer Studie mit Busfahrern konnten Hackett et al. (1994; In Meyer und Allen, 1997) nachweisen, dass Personen mit hohem AC nicht von der Arbeit fern bleiben, wenn dies in ihrer Macht steht. Die Autoren unterscheiden hierbei zwischen verschuldetem („blau machen“) und unverschuldetem (Krankheit) Fernbleiben. Somers (1995; In Meyer und Allen, 1997) berichtet, dass Mitarbeiter mit hohem AC signifikant weniger

oft in Verbindung mit einem Wochenende von der Arbeit fern bleiben. Zum Unterschied zu AC scheint KC nicht signifikant mit Fernbleiben zu korrelieren und für NC und Fernbleiben liegt nur eine Studie vor, wobei dies nur für Personen mit freiwilliger/ehrenamtlicher Tätigkeit Gültigkeit besitzt (vgl. Meyer und Allen, 1997). Passend hierzu kritisieren später Meyer und Allen (1997) die Ergebnisse einer Meta-Analyse von Matthieu und Zajac (1990), die in dieser nicht zwischen Fernbleiben von Ehrenamtlichen und Festangestellten Personen unterschieden haben (Meyer und Allen, 1997).

Der positive Einfluss von AC wurde auch bereits vielfach in Verbindung mit Leistung bestätigt. Die Ergebnisse zeigen, dass hohes AC nicht nur zu besseren Leistungen führt, sondern auch die Bereitschaft „härter“ zu arbeiten. In einer Untersuchung mit Managern fanden Kim und Mauborgne (1993; In Meyer und Allen, 1997) heraus, dass Manager mit hohem AC auch deutlich mehr hinter strategischen Entscheidungen des Unternehmens stehen, als solche mit wenig AC. Meyer und Allen (1989; In Meyer und Allen, 1997) berichten von einer negativen Korrelation zwischen KC und der Beurteilung von potenziellen Aufstiegsmöglichkeiten und nach Konovsky und Kollegen (1991; In Meyer und Allen, 1997) mit allgemeinen Arbeitsleistungen. In Bezug auf Leistung und NC liegen wenige Befunde vor. Randall et al. (1990; In Meyer und Allen, 1997) fand in einer Untersuchung mit Selbstbeschreibung einen positiven Zusammenhang zwischen Leistung und NC, hingegen konnte Hackett (1994; In Meyer und Allen, 1997) keinen signifikanten Effekt bei unabhängigen Leistungsindikatoren nachweisen.

Mayer und Allen (2002) konnten zwischen Arbeitsleistung und AC eine Korrelation von $p=.16$ und bei den beiden anderen Formen annähernd gleiche Werte ($p=.06$ bzw. $.07$) feststellen (vgl. Meyer und Allen, 2002). Eine der wohl aktuellsten Studien kommt von Cooper-Hakim und Visweswaran (2005; In Felfe, 2008), die auf Basis von 63 Stichproben mit insgesamt 14.000 Personen einen vergleichsweise hohe Zusammenhang zwischen AC und Leistung feststellen konnten ($p=.27$). Der Zusammenhang zwischen KC und Leistung erreichte einen Wert von $p=-.12$ und ist demnach als eindeutig negativ zu interpretieren. Hier könnte die größere Stichprobe den höheren Wert ausmachen und zum anderen darf nicht vergessen werden, dass noch andere Faktoren, die außerhalb der Person liegen Ergebnisse beeinflussen können. Ein Mitarbeiter kann über sehr hohes Commitment verfügen aber dennoch

kann es sein, dass seine Leistung nicht davon profitiert, oder ein Mitarbeiter kann trotz niedrigen OC-Werten sehr gute Leistung erbringen, weil sonst negative Konsequenzen folgen könnten (vgl. Felfe, 2008).

„Every factory, office or bureau depends daily on a myriad of acts of cooperation, helpful, suggestions, gestures of goodwill, altruism, and other instances of what we might call citizenship behavior“. (zitiert nach Organ und Ryan, 1988; Seite 653; In Felfe, 2008)

3.3.8.2 Verhaltenskonsequenzen für Dienstnehmer und Dienstnehmerinnen

Wie bereits berichtet war ein Ziel der Meta-Analyse von Meyer und Allen (2002) das Drei-Komponenten-Modell um Outcome-Variable für Dienstnehmer zu erweitern. So gesehen ist dies noch ein recht junges Feld und dementsprechend sind Befunde zu Work-Family-Conflict (WFC) hierzu weniger oft zu finden als in Verbindung mit Commitment und beispielsweise Fluktuation. Allerdings konnten die Autoren zwischen AC und Arbeits-Familien-Konflikt eine negative Korrelation bei Selbstbericht von WFC ($p = -.20$) als auch mit Stress ($p = -.21$) feststellen (Meyer und Allen, 2002). Auch hierzu finden sich die meisten Untersuchungen zu AC und es kann argumentiert werden, dass Personen mit hohem AC von diesem profitieren - im Sinne von sich „besser fühlen“.

Unterstützung findet dieses Argument von der Stressforschung, wobei Stress von Batemann und Strasser (1984) als *„as a composite of role strains“* beschrieben wird (zitiert nach Bateman und Strasser, 1984; In Mathieu und Zajac, 1990, Seite 182). In zahlreichen Studien konnten signifikant negative Korrelation zwischen AC und Selbstberichten zu psychischem, physischem Wohlbefinden und arbeitsbezogenem Stress nachgewiesen werden (z.B. Begley und Czajka, 1993; Reilly und Orsak, 1991; In Meyer und Allen, 1997). Meyer und Allen (1997) konnten auch zwischen NC und stressbezogenen Variablen eine negative Korrelation feststellen, hingegen konnte zwischen KC und diesen Variablen keine Korrelation gemessen werden. Im Rahmen einer organisationalen Umstrukturierung in einem Krankenhaus konnten Begley und Czajka (1993; In Meyer und Allen, 1997) feststellen, dass der wahrgenommene Stressfaktor zwar positiv mit Unwohlsein/Unbehagen korreliert, jedoch war dies nur bei Personen mit niedrigem AC der Fall .

3.3.9 Erweiterte Bindungsziele des Organisationalen Commitments

Angesichts bereits erläuterter Veränderungen im Arbeitsleben stellt sich die Frage OC mit Fokus auf die Organisation langfristig ausreichend ist oder ob nicht noch weitere Richtungen von OC in Fokus der Aufmerksamkeit gerückt werden sollten. In der Literatur finden sich hierzu bereits Untersuchungen zu OC und erweiterten Bereichen.

Unterschiedliche Ziele/Bereiche/Richtungen des Commitments werden in der Fachliteratur als *Foci* bezeichnet und betiteln somit die unterschiedlichen Bereiche/Ziele/Richtungen des Bindungsempfindens. Reichers (1985; In Felfe, 2008) betont die Bedeutung und Wichtigkeit der Einbeziehung der *Foci* in der Commitmentforschung (vgl. Felfe, 2008).

Hierunter fallen unter anderem der Beruf, die Tätigkeit, die Beschäftigungsform oder auch Change-Prozesse. Nach Morrow (1983; In Mathieu und Zajac, 1990) zählen zu *Foci* Wert, Art oder Ausprägung der Arbeit, der Job, die Karriere und den Verein (vgl. Mathieu und Zajac, 1990). Nach einer Auflistung von Becker (1992; In Felfe, 2008) sind *Foci* unter anderem Commitment gegenüber der Organisation, dem Team bzw. dem Teamleiter, der Arbeitsgruppen, der Abteilung bzw. dem Abteilungsleiter, und dem Top-Management. Die Fachliteratur führt vereinzelt noch Kunden, Patienten, Gewerkschaften und sogar Europa als *Foci* a. (vgl. Felfe, 2008).

Meyer und Allen (1997; In Felfe, 2008) postulieren, dass ist die Beziehung zwischen Commitment und Verhalten stärker ist, wenn beide auf dasselbe ausgerichtet sind. OC gegenüber *Foci* (beispielsweise Team, Tätigkeit etc.) ist eher von Kriterien abhängig, welche im Zusammenhang mit diesem stehen. Dieser Ansatz resultiert aus der Erkenntnis, dass Commitment nicht nur an die Organisation per se gebunden ist, sondern auf Bereiche übertragbar ist (vgl. Felfe, 2008).

Mc Elroy (1986; In Mathieu und Zajac, 1990) hält fest, dass alle diese Formen von Commitment sowohl konzeptuell als auch empirisch distinkt sind.

3.4 Organisationales Commitment im Kontext der “New Ways of Working”

Die Forschung der vergangenen Jahrzehnte hat bereits deutlich aufgezeigt, dass Arbeitscharakteristika und deren fundierte Klassifizierung in Anspruch/Ressource großen Einfluss auf Dienstnehmer und in weiterer Folge auf „Outcomes“ haben (vgl. Job Demand-Resource Model, Bakker & Demerouti, 2006).

Über die Entwicklung von Commitment in Zusammenhang mit Homeoffice-Arbeit (beispielsweise Telearbeit) oder Arbeit in virtuellen Teams ist bislang wenig bekannt, wobei Intranet und Business-TV neue Formen der Zusammenarbeit ermöglichen und durchaus die Chance besteht, dass Commitment entsteht (Felfe, 2008).

Kozlovsky et al. (1993; In Felfe, 2008) betonen, dass Veränderungen im Unternehmen das Bilden bzw. Aufrechterhalten von OC erschweren können - demnach das OC negativ beeinflussen. Sie argumentieren, dass der Wegfall von Zeit,- und Ort Konstanten zu einem Verlust an Sicherheitsgefühl und ebenso zu einem Verlust von Verlässlichkeit führen und in weiterer Folge somit das Ausbleiben von Sinnerleben resultiert. Ebenso scheint nach den Autoren der Wegfall von Unmittelbarkeit - im Sinne vom fehlenden direkten Feedback sowie Kontaktverlust - die Entwicklung von Commitment zu erschweren bzw. zu hemmen (vgl. Felfe, 2008). Die letzten beiden Feststellungen unterstützt die erwähnte Ansicht von Derks und Bakker (2010) wonach durch den Einsatz von E-Mail-Kommunikation statt face-to-face Kommunikation körperliche Nähe und die Nutzung von Hinweisreizen weg fällt.

Morrison und Robinson (1997; In Felfe, 2008) halten fest, dass die Entwicklung von OC auch durch die Aufkündigung von gewohnten Kontakten seitens des Unternehmens erschwert wird. Damit meinen die Autoren den „Tausch“ von Treue und Leistung gegen Sicherheit und Versorgung (Felfe, 2008). Diese Aussage kann als „Nebenwirkung“ der möglichen Flexibilitätsformen der NWW interpretiert werden.

Felfe (2008) führt an, dass die Verbreitung von Technologie und die Zunahme an Virtualisierung zu tief greifenden Veränderungen der Organisationsformen führen, da Arbeitskollegen und Teams nicht zwangsläufig an geografische bzw. architektonische Orte gebunden sind, in denen sich Organisationsmitglieder immer oder manchmal aufhalten. Der Autor sieht als wichtigste Voraussetzung der beschriebenen oder ähnlicher Situationen die „neuen“ Kommunikationstechniken wie Videokonferenz etc., die eine physische Anwesenheit nicht mehr notwendig machen. Felfe (2008) führt an, dass durch diese Errungenschaft Kommunikation nicht auf Mimik und Gestik verzichten muss. Die Qualität dieses Kommunikationskanals ist nach dem Modell der Kommunikationskanäle (Nerdiner, 2011) an zweiter Stelle hinter der face-to-face Kommunikation.

Felfe (2008) hält fest, dass es schwer festzustellen ist, ob sich Commitment bei Telearbeitern, so wie bei Personen die ganztags in der Organisation anwesend sind, entwickelt. Zumal Telearbeiter kaum als solche eingestellt werden, sondern meist schon davor im Betrieb tätig waren. Büssingen und Broome (1999, Seite 125) sagen hierzu, dass „*bislang kaum untersucht wurde, inwieweit es durch Telearbeit zu einer Neuorientierung beruflicher und familiärer Werte, Haltungen und Einstellungen und insbesondere der Bindung an die Organisation und der Identifikation mit der Arbeit kommt.*“ (zitiert nach Büssingen und Broome, 1999; In Felfe Seite 166).“

3.5 Exkurs: Abgrenzung der Begriffe Commitment und Identifikation

...“*bezeichnet die ganzheitliche Bindung an die Organisation. Dies bedeutet, dass Mitarbeiter wissen, dass sie Mitglieder einer bestimmten Organisation sind, dass sie aber mit diesem Wissen auch Gefühle (z.B. Stolz oder Freude) verbinden und sich entsprechen verhalten (z.B. Organisation nach außen verteidigen)...*“ (zitiert nach van Dick, 2004; Seite 2)

Nicht nur im Alltagsverständnis, sondern auch innerhalb des wissenschaftlichen Diskurses fällt es schwer die Grenze dieser beiden Begriffe zu erfassen, nicht immer wurde auf die Feinheiten der Unterscheidungsmerkmale geachtet. Die beiden Begriffe sind einander zwar ähnlich, inhaltlich jedoch nicht vollkommen Deckungsgleich.

Auch für Experten scheint diese Unterscheidung nicht immer auf Anhieb klar zu sein. So merkt Stengel (1987; In van Dick, 2004) an, dass diese Differenzierung mitunter innerhalb einer Begriffsdefinition der beiden Konzepte schwieriger ist, als zwischen den Konzepten selbst. Er macht damit deutlich, dass es demnach Unterschiede gibt, diese aber nicht klar fassbar sind und sich diese erst durch eine genauere Auseinandersetzung mit den beiden Begriffen erschließen lassen.

Identifikation besteht aus vier Dimensionen, welche in kognitiv, affektiv, evaluativ und verhaltensbezogen unterteilt sind (vgl. van Dick, 2004). Hier erkennt man im Vergleich bereits Überschneidungsmerkmale zu Commitment, welche inhaltlich aus affektiver, normativen und fortsetzungsbezogenen Komponenten besteht.

Die Trennung der Begriffe Identifikation/Commitment resultiert Großteils aus der Betrachtungsperspektive- also dem Blickwinkel jener Teildisziplin, die sie beschreibt, wobei Identifikation eher aus sozialpsychologischer Sicht betrachtet wird, wo hingegen

Commitment eher aus der organisationspsychologischen Perspektive betrachtet und erklärt wird (vgl. Felfe, 2008).

Folgt man den Aussagen von van Knippenberg (2000; In van Dick, 2004), so ist der kognitive Aspekt des Identifikationsbegriffs das entscheidende Kriterium der Abgrenzung. Er führt an, dass Commitment verstärkt die affektive Sichtweise aufweist (z.B. welche gefühlsmäßige Einstellung ein Dienstnehmer gegenüber seiner Organisation hat) wo hingegen Identifikation die Sicht als Person vermittelt (z.B. wie sehr definiere ich mich durch Mitgliedschaft in dieser Organisation). Diesen Punkt der Selbstdefinition gibt es nur in der Identifikation und ist im Begriff Commitment nicht enthalten. Weiter führt van Knippenberg (2000; In van Dick, 2004) an, dass es nicht nur auf Basis der Dimensionen Unterscheidungscharakteristika gibt, sondern es sind auch Differenzen auf Basis von Faktoren vorhanden. Identifikation wurzelt auf wahrgenommenen Ähnlichkeiten in Überzeugungen oder Merkmalen innerhalb von Gruppen. Commitment hingegen basiert auf der Summe von Merkmalen, die eine Arbeit bzw. Arbeitsplatz reizvoll machen (z.B. Facetten oder Autonomie). Als letzten Punkt zur Unterscheidbarkeit führt der Autor an, dass bereits vorhandenes Commitment durch länger anhaltende Stabilität gekennzeichnet ist, was nichts anderes bedeutet, als dass dieses Bindungsempfinden (beispielsweise bei Veränderungsprozessen im Unternehmen) kontinuierlich und nicht abrupt sinkt oder steigt. Hingegen ist die Entwicklung von Identifikation direkt an Umstände gebunden und kann sich plötzlich und Situationsspezifisch verändern (vgl. van Dick, 2004).

Van Knippenberg und Sleebos (2001; In van Dick, 2004) legten 200 Dienstnehmern einer Universität sowohl Skalen zu Commitment als auch zur Identifikation vor, um faktoranalytisch feststellen zu können welche Faktoren der Strukturen getrennt und welche überlappend sind. Das Ergebnis ($r = .67$) machte deutlich, dass die beiden Größen zwar eindeutig miteinander zusammenhängen - demnach überlappend aber nicht distinkt sind. Eine Trennung und Erhebung beider Faktoren scheint also sinnvoll und gut begründet zu sein, da beide Konstrukte in der Theorie und Empirie Unterscheidungsmerkmale besitzen (van Dick, 2004).

Ebenso kommt Riketta (2005; In Felfe, 2008) nach einer Metaanalyse mit insgesamt 96 Studien zu dem Ergebnis ($r = .78$), dass Commitment und Identifikation zwar überlappend aber nicht deckungsgleiche Konstrukte sind, da sie unterschiedliche Resultate liefern.

Tabelle 4: Commitment und Identifikation: Gemeinsamkeiten und Unterschiede

	Commitment	Identifikation
Ursprüngliche Fachdisziplin	Organisations- und Sozialpsychologie	Sozialpsychologie
Basistheorien	Einstellungstheorien Austauschtheorien und Kosten-Nutzentheorie Dissonanztheorie Einstellungen zu bzw. Reaktion auf die Arbeit	Selbstkonzept Selbstwert und -steigerung SKT SIT
Ausgangsproblem	Erklärung und Vorhersage von Fluktuationsabsicht und -verhalten	Favorisierung der Ingroup und Benachteiligung der Outgroup
Fragestellung	Welche Konsequenzen hat die Bindung	Welchen Einfluss hat die soziale Identität
Modell	Unterscheidung unterschiedlicher, unabhängiger Bindungsqualitäten	Prozessmodell und Unterscheidung abhängiger Komponenten einer Bindungsqualität
Dauer	Langfristig (trait-like), aber auch durch Rahmenbedingungen veränderbar	Kurzfristig (state-like), abhängig von Salienz, aber auch langfristig
Komponenten	Affektiv Kalkulatorisch Normativ	Affektiv /. /. kognitiv evaluativ konativ
Ursachen <i>Affektiv</i> <i>Kalkulatorisch</i> <i>Normativ</i> <i>Kognitiv</i> <i>Evaluativ</i> <i>Konativ</i>	Wertekongruenz Investitionen, Kosten, Alternativen Sozialisation, Verpflichtung	/. /. Salienz, Kategorisierung Image Prototypisches Handeln
Risiken	Eskalierendes Commitment	Überidentifikation

Tabelle 3 : Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Commitment und Identifikation (In Felfe, 2008)

4. Theorien, Befunde und abgeleitete Hypothesen

Im folgenden Kapitel werden Theorien und Befunde gebracht, die in Verbindung mit dem Organisationalem Commitment in der Literatur angeführt sind. Diese bilden die Basis für alle Hypothesen und Annahmen, welche in diesem Kapitel angeführt werden.

Wie eingangs erwähnt sind Befunde zu Commitment in Zusammenhang mit dem *Wandel der Arbeitswelt* rar und es besteht Untersuchungsbedarf (vgl. Felfe, 2008). Ebenso ist die Wirkung soziodemografischer Variablen auf das Commitment nicht ausreichend erforscht, wobei deren Bedeutsamkeit bereits erkannt wurde. Aus diesem Grund werden in der vorliegenden Arbeit auch Annahmen bzgl. soziodemografischer Variablen und deren Wirkung auf das Bindungsgefühl (Geschlecht, Alter, Bildung und Wochenarbeitszeit) untersucht.

4.1 Forschungsfrage

„Welche Rolle spielt das Organisationale Commitment in Zeiten der „New Ways of Working“ und in welcher Beziehung zu einander stehen das empfundene Commitment, gegebene Flexibilität in den Arbeitsbedingungen, die (familienfreundliche) Unterstützungen Seitens der Organisation, der Konflikt zwischen Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die empfundene Arbeitszufriedenheit sowie das Arbeitsengagement (und wie wirken demografische Variablen auf das Organisationale Commitment von Dienstnehmern und Dienstnehmerinnen) ?“

4.2 Wirkung soziodemographischer Variablen : Theorien, Befunde, Annahme

Untersuchungen zu Commitment beinhalten selten demografische Variable wobei meist das Alter (Dienstjahre) oder Geschlecht als Kontrollvariable einfließen. Um diese Lücke in der Forschung etwas zu schließen wurden in dieser Diplomarbeit weitere Soziodemografische Variablen erfasst um Annahmen bzgl. deren Wirkung auf das Bindungsgefühl von Mitarbeiterinnen zu prüfen. Aus dieser Miteinbindung soll sich der Einfluss dieser Daten verdeutlichen und eine Basis für weitere Untersuchung liefern.

Mithin wurden Angaben zu Alter, Geschlecht, Bildungsgrad, Beschäftigungsjahre, Wochenarbeitsstunden, familienfreundliche Gegebenheiten (z.B. Betriebskindergarten) und Kinder im Haushalt. Unter Punkt 4.2 wurden bereits Befunde zum Zusammenhang von Commitment und einiger demografischen Variablen

aufgezeigt. Weitere Forschungsergebnisse werden hier als Erweiterung der bereits erläuterten Theorien und Befunde angeführt.

Mathieu und Zajac (1990; In Amangala, 2013) kamen anhand einer Metaanalyse aus 41 Stichproben mit 10.335 Personen zu diesem Ergebnis, dass Alter und Commitment signifikant korreliert sind. Karsh et al (2005; In Amangala, 2013) fand bei einer Untersuchung mit 6.584 in Heimarbeit tätigen Krankenschwestern heraus, dass jüngere Personen ein höheres Kalkulatives Commitment aufweisen als ältere und Colbert und Know (2000; In Amangala 2013) konnten mit einer Stichprobe aus 492 Studenten keinen signifikanten Zusammenhang zwischen Alter und Commitment finden (vgl. Amangala, 2013).

Williams und Hazer (1986; In Lok und Crawford, 1999) haben im Zuge einer Untersuchung zu Commitment und Dienstzeit festgestellt, dass es wichtig ist den Einfluss weiterer Variable mit ein zu beziehen (Alter, Arbeitscharakteristika), da sie annehmen, dass diese Commitment und Arbeitszufriedenheit beeinflussen. Das in einer Studie (Mueller und McClosky, 1990; In Lok und Crawford, 1999) verwendete Messinstrument (aufbauend auf die Maslow'sche Bedürfnispyramide) geht von hierarchischen Bedürfnissen aus. Lok und Crawford (1999) leiten anhand der beinhalteten Dimension die Hypothese ab, dass a) gegebene Kontrolle/Autonomie und der Grad der Professionalität als Bedürfnisse höherer Ordnung und b) der Grad des Profits (Belohnung), Flexibilität in der Tätigkeitsausübung und der Balance zwischen Arbeit und Familie Bedürfnisse niedrigerer Ordnung darstellen und somit einen starken Einfluss auf Arbeitszufriedenheit bewirken.

Mathieu und Zajac (1990; In Amangala, 2013) konnten anhand einer Stichprobe von 12.290 Personen aus 38 Stichproben einen positiven Zusammenhang zwischen dem AC und Dienstjahren finden. Dieser Befund entspricht auch der Untersuchung von Kushman (1992; In Amangala, 2013) der bei Mittelschullehrern einen positiven Zusammenhang zwischen Anzahl der Unterrichtsjahre und OC feststellen konnte. In einer weiteren Studie konnten Mathieu und Zajac (1990; In Amangala, 2013) nachweisen, dass Personen mit wenigen oder sehr vielen Dienstjahren höheres Commitment zeigten, als Personen mit mittleren Dienstjahren. Liou und Nyhan (1994; In Amangala, 2013) fanden einen signifikant negativen Zusammenhang zwischen Beschäftigungszeit in einem Unternehmen und dem AC (vgl. Amangala, 2013).

Basierend auf organisationalen Sozialisationsprozessen haben Allen und Meyer (1990; In Lok und Crawford, 1999) oder O'Reilly et al. (1991; In Lok und Crawford, 1999) die Annahme geäußert, dass die Länge der Dienstzeit in einem positiven Zusammenhang zur Internalisierung von organisationalem Commitment steht und so ein höheres Bindungsgefühl bewirkt (vgl. Lok und Crawford, 1999). Der positive Zusammenhang zwischen Beschäftigungszeit und Commitment (Mathieu und Hamel, 1989; In Lok und Crawford, 1999) bzw. zwischen Job-Position und Commitment (Gregersen und Black, 1992; In Lok und Crawford, 1999) ist belegt. Mathieu und Zajac (1990; In Chin-Hung und Wenig-Cheng, 2012) haben festgehalten, dass die Position des Unternehmens mit Prestige verbunden ist, dadurch wird wiederum die Identifikation mit dem Unternehmen beeinflusst indem das Bedürfnis geweckt wird, Teil der Organisation sein zu wollen und als Folge AC und KC steigen.

Zahlreiche Studien belegen den signifikanten Einfluss von Alter und Bildungsgrad auf Commitment. Ergebnisse hierzu sind allerdings kontrovers. Es wurde bereits das Argument erbracht, welches besagt, dass der Bildungsgrad mit Job-Alternativen einhergeht und somit negativ mit Commitment korreliert ist (Mowday et al., 1982; In Lok und Crawford, 1999). DeCotiis und Summer (1987; In Lok und Crawford, 1999) erklären dies zusätzlich durch den Umstand, dass Mitarbeitern bewusst werden kann, dass die erhaltene Belohnung nicht immer dem Wissen, Fähigkeiten oder Ausbildung entspricht (vgl. Lok und Crawford, 1999) und nach Shore et al. (1995; In Chin-Hung und Wenig-Cheng 2012) ist Bildung als Investition zu sehen von der das Unternehmen profitiert. Sie gehen daher bei höher gebildeten Mitarbeitern von einem schwachen KC aus.

Job Positionen sind oftmals unweigerlich mit Dienstjahren (demnach Alter) und dem Bildungsstand verbunden. Daher liegt es nahe diese Variable mitzudenken. Nach Stevens et al. (1978; In Amangala, 2013) ist die erreichte Position ein positiver Prädiktor für Commitment, wo hingegen die Dienstjahre in einer Position einen negativen Prädiktor darstellen. (vgl. Amangala, 2013).

Wie berichtet führt Kirchler (2008) an, dass Frauen im Unternehmen größere Barrieren zu überwinden haben (Glasdecken-Effekt) und als Schlussfolgerung dadurch weniger häufig in hohen Positionen vertreten sind. Dieser Umstand kann als ein Phänomen der sozialen Repräsentation gesehen werden (vgl. Kirchler, 2008).

In Verbindung mit den nachfolgenden Hypothesen bzw. der Stichprobe besteht folgende Annahme:

Telekommunikationstechnologien (NWW) bilden den Grundstein für die Möglichkeit der flexiblen Arbeitsgestaltung. Aus dieser Gegebenheit resultiert Autonomie, welche als belohnende, unterstützende Maßnahme empfunden wird und auf Basis der sozialen Austauschtheorie das Affektive Commitment der Mitarbeiterinnen positiv beeinflusst. Bildung spielt keine bedeutende Rolle, da die Stichprobe aus dem Mittleren und Höheren Management besteht und somit zu den höher gebildeten Personen zählen, und nach der Annahme des Investment-Modells leichter über Jobalternativen verfügen als weniger qualifizierte Personen. Da Anwesenheit bzw. Kontakt zu Kollegen eine positive Einfluss auf Commitment haben steigt mit Wochenarbeitszeit bzw. Dienstjahren (Alter) das Affektive Commitment und auf Basis der Side-bet Theorie dominiert bei Frauen das Kalkulative Commitment, da ein Arbeitsplatzwechsel den Verlust von gegebener Flexibilität bedeuten könnte. Wie berichtet ist bei Frauen auf Grund der Doppelrolle zwischen Familie und Beruf das Affektive Commitment grundsätzlich schwächer ausgeprägt, wobei der Rollenkonflikt nur dann negativen Einfluss auf das Bindungsgefühl nimmt, wenn das Unternehmen mitverantwortlich gemacht wird.

4.3 Commitment und Flexibilität: Theorien und Befunde

Unter Punkt 3.4 wurde bereits genauer auf den Einfluss der NWW (und der darin inkludierten Flexibilität) auf Commitment eingegangen. Wie erwähnt ist hierzu bislang noch wenig bekannt, jedoch sollte aufgrund der Wandlung in der Arbeitswelt dem Zusammenhang zwischen Flexibilität und Commitment zukünftig mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Arbeitszeitveränderungen, weg von den erwähnten starren Arbeitszeiten hin zu flexibleren Angeboten, können sich positiv auf das Commitment der Dienstnehmer auswirken. Als Grund für die Einführung flexibler Arbeitszeiten werden von Organisationen eine Verbesserung der Motivation sowie der Arbeitsmotivation und der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie angegeben (Kush und Stroh, 1994; In Felfe, 2008). Nach Greenhaus et al., (1989) dürften vor allem weibliche Dienstnehmer aus flexiblen Arbeitszeitmodellen Nutzen ziehen (Greenhaus et al., 1989).

Nach Felfe (2008) bedeuten flexible Arbeitszeiten für Mitarbeiter eine bessere Kontrollierbarkeit des Lebens und somit mehr Freiheit dann zu arbeiten, wenn es für sie passt (z.B. Berücksichtigung des Bio-Rhythmus) und durch das Angebot der flexiblen Arbeitszeiten wird dieses Angebot als Aspekt eines rationalen psychologischen Vertrags wahrgenommen. In Folge kann ein Vergleich der eigenen Arbeitssituation mit der von anderen Personen, die über keine Möglichkeit der flexiblen Arbeitsgestaltung verfügen, das Bindungsempfinden zusätzlich erhöhen (Felfe, 2008).

Studien der letzten beiden Jahrzehnte haben zwischen Männern und Frauen die unterschiedliche Nutzung verschiedener Flexibilitätsangebote untersucht, wobei sich tendenziell zeigt, dass Frauen häufiger von flexiblen Möglichkeiten zu arbeiten Gebrauch machen aber dennoch beide Geschlechter davon profitieren. Hill et al. (2008) zeigen einen kurvilinearen Zusammenhang zwischen den Geschlechtern und Lebensabschnitten. In einer Studie konnten Hill und Kollegen (2008) im Alter der unter 35 jährigen und kinderlosen Personen keinen Geschlechterunterschied bzgl. Nutzung von flexiblen Arbeitsmöglichkeiten feststellen (Lebensphase 1). In Lebensabschnitt 2 (Kind unter 6 Jahren) machen Frauen mehr Gebrauch von dem Einsatz der Telekommunikationsmittel, flexiblen Arbeitszeitmodellen oder Teilzeitarbeit.

In einer Metaanalyse anhand 46 Studien mit insgesamt 12.883 Angestellten in deren natürlichen Umgebung, konnten Gajendran und Harrison (2007) feststellen, dass Telekommunikation einen positiven Effekt auf empfundene Autonomie ausübt und mildernd auf den Familien-Arbeitskonflikt einwirkt. Ebenso positiv berichten die Autoren über weitere Wirkungen, wie Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung. Auch wirkt den Einsatz von Telekommunikationsmittel Kündigungsabsicht oder Rollenstress entgegen, wobei sich der Einsatz negativ auf die Beziehung zu anderen Mitarbeiterinnen auswirkt (Gajendran und Harrison, 2007).

Commitment gegenüber der Organisation ist neben mehreren unterschiedlichen Faktoren auch von wahrgenommenen, unterstützenden Faktoren abhängig. Das Ausmaß der Unterstützung wirkt sich auf alle *Foci* (s. 3.6.1) positiv aus (Felfe, 2008). Als unterstützende Faktoren können gegebene Flexibilität bzw. Arbeitsautonomie gelten. Nach Scandura und Lankau (1997; In Felfe, 2008) führt die Möglichkeit der flexiblen Arbeitszeitgestaltung zu höherem Bindungsgefühl gegenüber der Organisation und ebenso zu einer generelleren Zufriedenheit (Felfe, 2008). Kattenbach et al. (2010) konnten in einer Studie Befunde von Kollegen bestätigen,

wonach gegebene Zeit-Flexibilität sowohl positive als auch negative Auswirkungen auf Leistung haben kann.

Flexible working time (FWT) models have become an increasingly widespread phenomenon in all areas of business...becoming more and more popular“ (zitiert nach Kattenbach et al., 2010; Seite 279).

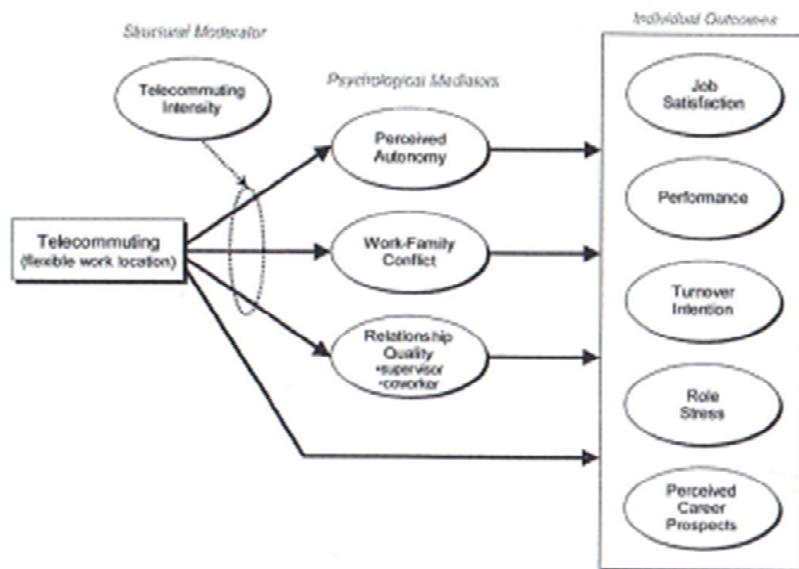


Figure 1. Theoretical framework for the consequences of telecommuting.

Abbildung 6 zeigt nach Gajendran und Harrison (2011, Seite 1526) die Wirkung von Telekommunikation als Flexibilitätsfaktor in Arbeitsbedingungen.

4.3.1 Hypothese 1

Wie bereits gebracht registrieren Dienstnehmerinnen Arbeitsbedingungen, welche darauf abzielen, dass diese die zu erledigende Arbeit möglichst autonom und selbstbestimmt erledigen können bzw. auch zur Befriedigung persönlicher Bedürfnisse beitragen. Basierend auf der Annahme der sozialen Austauschtheorie bzw. Reziprozität resultiert aus als wohlwollend empfundenen Arbeitsbedingungen positives Bindungsgefühl. Der Einsatz von Telekommunikationstechnologie bringt erhöhte Autonomie mit sich und die als belohnend empfundene Wirkung von Autonomie gilt bereits als bestätigt. Der positive Zusammenhang zwischen Commitment und Autonomie in den Arbeitsbedingungen ist ebenso bereits belegt.

H1: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Flexibilität in den Arbeitsbedingungen (Flexibilität als Ressource) und dem Affektiven Commitment der Mitarbeiterinnen.

Die Annahme bzgl. der Wirkung soziodemografischer Variablen auf das Commitment von Dienstnehmerinnen lautet (siehe Punkt 4.2):

Telekommunikationstechnologien bilden den Grundstein für die Möglichkeit der flexiblen Arbeitsgestaltung. Aus dieser Gegebenheit resultiert Autonomie, welche als belohnende, unterstützende Maßnahme empfunden wird und auf Basis der sozialen Austauschtheorie das Affektive Commitment der Mitarbeiterinnen positiv beeinflusst. Bildung spielt keine bedeutende Rolle, da die Stichprobe aus dem Mittleren und Höheren Management besteht und somit zu den höher gebildeten Personen zählen, und nach der Annahme des Investment-Modells leichter über Jobalternativen verfügen als weniger qualifizierte Personen. Auf Basis der Side-bet Theorie dominiert bei Frauen das Kalkulative Commitment, da ein Arbeitsplatzwechsel den Verlust von gegebener Flexibilität bedeuten könnte. Wie berichtet ist bei Frauen auf Grund der Doppelrolle zwischen Familie und Beruf das Affektive Commitment grundsätzlich schwächer ausgeprägt, wobei der Rollenkonflikt nur dann negativen Einfluss auf das Bindungsgefühl nimmt, wenn das Unternehmen mitverantwortlich gemacht wird.

4.4 Commitment und wahrgenommene Unterstützung (Perceived Organizational Support, POS): Theorien und Befunde

Im folgenden Punkt wird der Zusammenhang von wahrgenommener organisationaler Unterstützung oder wie der englische Begriff lautet „Perceived Organizational Support“ (POS) und Commitment näher beschrieben. Eisenberger (1986) äußert „...POS is encouraged by employees tendency to assign the organization humanlike characteristics“ (zitiert nach Eisenberger, 1986; Seite 698). POS resultiert aus der Wahrnehmung, dass die Organisation um das Wohl der Mitarbeiter bedacht ist und durch 70 Studien belegt, bewirken unterstützende Job-Charakteristika eine bessere Bewältigung von Stresssituationen.

Auf der Basis der organisationalen Unterstützungs-Theorie (Eisenberger, 1986) werden drei Verfahrens-Formen beschrieben (Fairness/Unterstützung durch den Vorgesetzten, organisationale Belohnungen „rewards“, Arbeitsbedingungen). Aus dieser kurzen Erläuterung wird deutlich, dass Flexibilität bzw. flexible

Arbeitsmöglichkeiten als beschriebene positiv/belohnende („organisational rewards“) Job-Charakteristika gesehen werden kann (vgl. Rhodares et al., 2001) und Flexibilität gewissermaßen Teilbestand des POS ist und demnach ähnliche wirken sollte.

Koys (1991; In Eisenberger et al., 1997) sagt, dass je mehr Personen das Empfinden haben von der Organisation fair behandelt zu werden, desto stärker ist das resultierende AC und Eisenberger et al. (1997) führen weiter an, dass dies nur der Fall ist, wenn die belohnende Wirkung der Arbeitsbedingungen von der Organisation als kontrollierbar befunden wird (vgl. Eisenberger et al., 1997). Demnach ist es nicht nur wichtig, dass Mitarbeiter für sie passende Jobbedingungen haben, sondern auch, dass ihnen diese bewusst geboten werden, da ansonsten das AC im Vergleich abnimmt.

Die soziale Austauschtheorie (Thibaut und Kelly, 1959), Theorie des psychologischen Vertrags (z.B. Rousseau, 1989) und der Annahme von Reziprozität (Gouldner, 1960) basieren auf der Annahme „des Gebens und Nehmens“ und von „Belohnung und Kosten“ und bilden zugleich die Basis für den Zusammenhang zwischen Commitment und POS (vgl. Dalal, 2005).

Die Organisational Support Theorie (OST) (Aselage und Eisenberger, 2003) besagt, dass die Ausformung von POS davon abhängt wie human Eigenschaften der Organisation von deren Mitgliedern eingestuft werden.

Das emotionale Band der Mitarbeiter wird als bedeutende Determinante für Loyalität und Hingabebereitschaft beschrieben. Besonders das AC ist bedeutsam für die Identifikation und Einbindung der Person mit dem Unternehmen und bringt diese dazu Ziele der Organisation zu unterstützen (Meyer und Allen, 1991). AC steht, wie bereits angeführt, unter anderem in Zusammenhang mit Kündigungsabsicht oder Leistung (vgl. Rhoades et al., 2001).

Zahlreiche Studien kamen zu dem Schluss, dass POS und AC einander sehr ähnlich, oder sogar distinkt sind (z.B. Allen et al., 1999; Shore und Wayne, 1993; In Rhoades et al., 2001). Ebenso wurde bereits (Allen et al., 1999; Eisenberger et al. 1986; In Rhoades et al., 2001) postuliert, dass POS und AC gleiche Antezedenten und Konsequenzen haben, wobei die Richtung der Kausalität ungewiss ist.

Rhoades et al. (2001) kamen jedoch nach einer Überprüfung mittels einer Strukturgleichungsanalyse (mittels AMOS) zu dem Ergebnis, dass es sich bei POS

und AC um ein zwei-Faktoren Modell handelt, da auch der Chi-Quadrat-Kennwert eine bessere Passung dieses Modells bestätigte. Rhoades et al. (2001) untersuchten anhand einer Langzeitstudie mit zwei Stichproben die Wirkung/Entwicklung von POS und AZ im Zusammenhang mit Kündigungsabsicht. Die erste Stichprobe mit 333 Teilnehmern wurde im Abstand von zwei Jahren und die zweite Stichprobe mit 226 Teilnehmern im Abstand von drei Jahren anhand von Fragebögen befragt. Das folgende Strukturmodell zeigt den gefundenen Zusammenhang zwischen Arbeitsbedingungen, empfundener Unterstützung und dem Affektiven Commitment

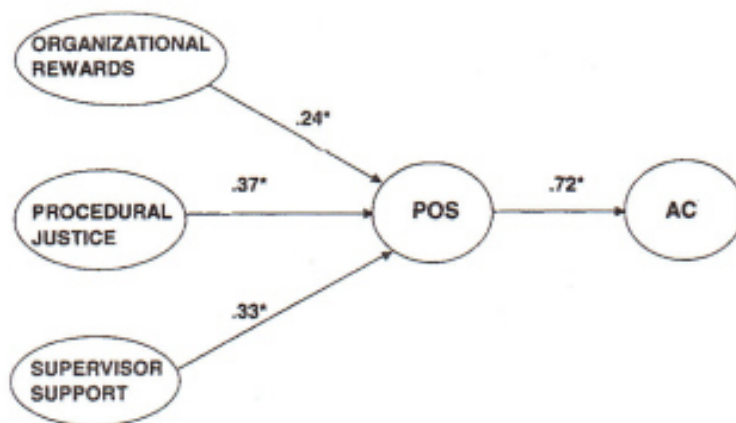


Figure 1. Structural equation model of the relationships among work experiences, perceived organizational support (POS), and affective commitment (AC) in Study 1. * $p < .05$.

Abbildung 7: Struktur-Modell (Rhoades et al., 2001; Seite 830). Die Autoren konnten ihre Hypothese bestätigen, wonach AC die negative Beziehung zwischen POS und Kündigungsabsicht meditiert und, dass (hier ersichtlich) Arbeitsbedingungen als Antezedent für POS fungiert und so wiederum auf AC einwirkt.

Shore und Shore (1995; In Rhoades und Eisenberger, 2002) vermuten, dass menschliches praktizieren - im Sinne von auf das Wohlergehen der Mitarbeiter bedacht sein- in einem positiven Zusammenhang mit POS steht. In Studien wurde der Zusammenhang zwischen Belohnung (rewards) und Job-Charakteristika und POS bereits vielfach untersucht. Zu den untersuchten Bereichen zählen Anerkennung, Bezahlung und Förderung, Arbeitssicherheit, Rollenstress, Wirkung von Trainings, Organisationsgröße und letztlich auch die Wirkung von *Autonomie* (vgl. Rhoades und Eisenberger, 2002).

Wie am Ende des vorangegangenen Kapitels angemerkt wurde ist nach der Beschreibung von POS *Flexibilität* als Job-Charakteristika zu sehen und kann

angesichts der Aufzählung nach Rhoades und Eisenberger (2002) hier als *Autonomie* und somit als Wirkfaktor für POS verstanden werden

Anhand einer Meta-Analyse bzw. eines Strukturgleichungsmodells konnten Rhoades und Eisenberger (2002) die von ihnen postulierte Pfadrichtung von POS zu Commitment bestätigen. Es wurde von den Autoren auch ermittelt, dass POS und AC in einem hohen positiven Zusammenhang, hingegen POS und KC in einem negativen Zusammenhang stehen. Der Zusammenhang zwischen POS und AC ist in allen Studien positiv. Der Zusammenhang zwischen POS und dem KC schwankt jedoch von annähernd null bis zu stark negativ (Rhoades und Eisenberger, 2002).

Eisenberger, Hutchison und Sowa (1986) konnten in einer Studie zu POS und Commitment die zugrundeliegende soziale Austauschtheorie bestätigen. In einer Studie mit 71 Lehrern einer Hochschule zeigte sich, dass die affektive Bindung stark von der wahrgenommenen Unterstützung seitens der Organisation abhängt. Bei der Wahrnehmung, dass die Organisation unterstützend agiert erfolgt die Gegenleistung in Form von erhöhter Anstrengungsbereitschaft zur gemeinsamen Zielerreichung und führt zu verstärktem Commitment. Die Stärke der Anstrengung hängt von der Qualität der Austauschtheorie in der Person und der Wahl der bevorzugten Mitteln mit denen sie Anstrengung demonstriert (materiell oder symbolische) ab (Eisenberger et al., 1986).

Eisenberger et al. (1997) fanden heraus, dass die Wahrnehmung der unterstützenden Arbeitsbedingungen sich in „weniger bedeutsam“ und „höher bedeutsam“ splitten lässt. Je bedeutsamer das Job-Charakteristikum eingestuft wird, desto höher ist das resultierende POS. Kattenbach et al. (2009) konnten in einer Studie nachweisen, dass gegebene Zeit-Autonomie in einer positiven Beziehung mit POS steht.

Shore et al. (2006) unterscheiden zwischen „sozial exchange“ und „economic exchange“ und haben anhand von zwei Stichproben (384 Wirtschaftsstudenten, 181 Luftfahrtangestellten und Managern) mit Hilfe eines Strukturgleichungsmodells festgestellt, dass POS auf das AC und auf das KC wirkt. Beim ersteren führt der Pfad verstärkt zu „sozial exchange“ und endet bei „overall performance“ und „organisational citizenship behavior“, der Pfad von POS zu KC führt weiter zu „economic exchange“ und mündet in „relative absence“ und „relative tardiness“ (vgl. Shore et al. 2006; Seite 844).

Eisenberger et al. (1997) konnten anhand einer Faktorenanalyse zeigen, dass entgegen der Annahme mancher Autoren, POS und Arbeitszufriedenheit einander ähnliche aber distinkte Konstrukte darstellen. Zwei weitere, für diese Arbeit interessante, Befunde der Meta-Analyse (Rhoades und Eisenberger, 2002) betreffen Arbeitszufriedenheit und „extra role performance“. Bezüglich AZ konnte eine sehr hohe und bzgl. „extra-Rollenverhalten“ eine mittlere Effektstärke gemessen werden.

4.4.1 Hypothese 2

Basierend auf der Annahme des psychologischen Vertrags der sozialen Austauschtheorie bzw. Reziprozität resultiert aus den als positiv eingestuften Arbeitsbedingung (z.B. Homeoffice, Gleitzeit) erhöhtes Bindungsgefühl. Die Höhe des resultierenden Commitments ist von der individuellen Bedeutsamkeit bzw. den als human eingestuften Arbeitsbedingungen abhängig. Flexibilität kann im Sinne von Autonomie als belohnendes Job-Charakteristikum (Reward) verstanden werden und wirkt demnach über POS auf das Commitment ein. Der positive Zusammenhang zwischen wahrgenommener Unterstützung (POS) und Commitment ist bereits mehrfach belegt.

H2: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen wahrgenommener Unterstützung (Flexibilität als Ressource) und dem Affektiven Commitment von Mitarbeiterinnen.

Die Annahme bzgl. der Wirkung soziodemografischer Variablen auf das Commitment von Dienstnehmerinnen lautet (siehe Punkt 4.2):

Aus gegebener Flexibilität in den Arbeitsbedingungen resultiert Autonomie, welche als belohnende, unterstützende Maßnahme empfunden wird und auf Basis der sozialen Austauschtheorie das Affektive Commitment der Mitarbeiterinnen positiv beeinflusst. Bildung spielt keine bedeutende Rolle, da die Stichprobe aus dem Mittleren und Höheren Management besteht und somit zu den höher gebildeten Personen zählen, und nach der Annahme des Investment-Modells leichter über Jobalternativen verfügen als weniger qualifizierte Personen. Auf Basis der Side-bet Theorie dominiert bei Frauen das Kalkulative Commitment, da ein Arbeitsplatzwechsel den Verlust von gegebener Flexibilität bedeuten könnte. Wie berichtet ist bei Frauen auf Grund der Doppelrolle zwischen Familie und Beruf das Affektive Commitment grundsätzlich

schwächer ausgeprägt, wobei der Rollenkonflikt nur dann negativen Einfluss auf das Bindungsgefühl nimmt, wenn das Unternehmen mitverantwortlich gemacht wird.

4.5 Commitment und Arbeits-Familien-Konflikt : Theorien und Befunde

Das Zusammenspiel Arbeit-Familien beruht auf der Beziehung zwischen Charakteristika und Bereichen der Arbeit (Familie) und Familie (Arbeit) (Voydanoff, 2004). Die Erforschung der Arbeits-Familien-Verbindung basiert auf der Rollen-Theorie (Pleck, 1977; In Voydanoff, 2004). Diese besagt, dass Dienstnehmer nur über begrenzte Ressourcen verfügen (Zeit, Energie) um die Rollen erfüllen zu können. Stressoren oder Beanspruchungen in einer Domäne können es schwierig machen die Rolle im anderen Part zu erfüllen (vgl. Voydanoff, 2004). Wie bereits im Zuge des J-DR Modells angeführt spielen Ressourcen eine große Rolle bei der Bewältigung von Beanspruchungen. Brummelhuis und Bakker (2012) postulieren vier kontextuelle Ressourcen (soziale Unterstützung, Autonomie, Feedback, Möglichkeit zur Entwicklung). Als kontextuelle Beanspruchung nennen sie „Overload“, psychische, emotionale und kognitive Aspekte.

Voydanoff (2004) postuliert, dass Arbeitsressourcen (resources) und Beanspruchungen (demands) unterschiedliche Konflikte und Bereicherungen bewirken. Arbeitsbeanspruchungen stehen mit Arbeits-Familien Konflikt in Beziehung wo hingegen Arbeitsressourcen mit Bereicherungen assoziiert ist (Voydanoff, 2004).

Studien haben gezeigt, dass Jobautonomie in einem positiven Zusammenhang zu Arbeits-Familien steht, jedoch konnte in einigen Studien der Zusammenhang zwischen Autonomie und Arbeits-Familien-Konflikt nicht bestätigt werden (Voydanoff, 2004). Insgesamt sind die Aussagen hierzu eine Mischung beider Befunde. Anhand einer Studie mit insgesamt 2.507 Personen fanden die Autoren einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen den beiden „Demands“ Arbeitsstunden und Arbeitsbeanspruchung sowie Arbeits-Familien-Konflikt (Voydanoff, 2004).

Wie bereits erwähnt führen Meyer und Allen (2002) in einer Metaanalyse eine negative Korrelation zwischen Affektivem Commitment und Work-Family-Konflikt Skalen an.

Der Einsatz von Telekommunikationsmitteln wird weitestgehend als Unterstützung für die Balance zwischen Arbeit und Familie gesehen, jedoch liegen bereits bestätigte Befunde vor, die diese rein positive Perspektive widerlegen (Golden et al., 2006).

Golden et al. (2006) stellen die Hypothese auf, wonach Telekommunikation in einem negativen Zusammenhang zu WFC steht und in weiterer Folge auch die Annahme, dass dies durch Job-Autonomie moderiert wird. Die Ergebnisse der Überprüfung zeigten, dass Telekommunikation sowohl positiv als auch negativ zur Entwicklung von WFC beiträgt. Geringe Job Autonomie durch den Gebrauch von Telekommunikationsmitteln wirkt sich negativ aus, hingegen ist der Einfluss bei hoher Job-Autonomie nicht signifikant.

Hill et al. (2004; In Hill et al., 2008) berichten, dass flexible Arbeitsmöglichkeiten mit Reduktion von WFC verbunden sind und Bond et al., (2002; In Hill et al., 2008) konnten anhand einer großen Stichprobe zeigen, dass Dienstnehmer, welche über flexible Arbeitsarrangements verfügen signifikant besser Familie mit Arbeit vereinbaren können und demnach einen sehr geringen WFC aufweisen (Hill et al., 2008). Nach dem jetzigen Wissenstand ist die Stärke weder vom Geschlecht noch von Lebensabschnitten abhängig (Hill, 2008). Den größten Einfluss zur Reduktion von WFC geht nach Rau (2006; In Hill et al., 2008) von Arbeitsstunden-Flexibilität aus und nach dem Autor können Frauen möglicherweise in den ersten Jahren nach der Geburt von flexiblen Arbeits-möglichkeiten profitieren (Hill et al, 2008). Hill et al. (2008) konnten in einer Studie nachweisen, dass wahrgenommene Flexibilität bei Frauen signifikant weniger WFC hervorbringt. Nach der Rollen-Theorie sehen sich Frauen als Teil ihrer sozialen Identität mehr in der Verantwortung für die Familie und daraus neigen Frauen eher dazu negative Emotionen gegenüber der Arbeit zu entwickeln, weil die Arbeit sie daran hindert ihrer sozialen Rolle nachzukommen (Grandey et al., 2005).

Die Erforschung von WFC ist wegen den Auswirkungen auf das Individuum und die Organisation von Bedeutung. Beispielsweise kann WFC auf Personen Seite als Vorhersagewert für emotionale Erschöpfung oder auch verringerte Lebens- bzw. Arbeitszufriedenheit oder auf organisationaler Seite für geringere Leistung oder schwaches Commitment herangezogen werden (Siegel et al., 2005).

Eine Erklärung für den negativen Effekt von WFC bringt die Austauschtheorie nach (Homans, 1961; In Siegel et al., 2005). Basierend auf Reziprozität besagt diese vereinfacht ausgedrückt, dass Personen das zurückgeben was sie erhalten oder als solches empfunden haben. Je höher ihr WFC ist, desto mehr fühlen sie sich von der Organisation nicht gut bzw. unfair behandelt und in Folge resultiert daraus ein

niedrigeres Commitment. Es wurde bereits mehrfach festgestellt, dass Fairness und Commitment positiv zusammenhängen. Mowday und Porter (1982; In Siegel et al., 2005) sagen, dass bei Personen die sich nicht fair behandelt fühlen die „Antwort“ darauf sogar manifeste Formen annehmen kann (Kündigung, Abwesenheit, Leistungsabfall) (Siegel, et al., 2005).

Auf Verantwortung basierende Erklärungen sagen, dass bei geringer Fairness der WFC in einer starken (invasiven) Beziehung zu Commitment steht. Wenn Personen den WFC mit einer unfairen Behandlung assoziieren, dann wirkt sich das negativ auf ihr Verhalten aus und kann zu einer Reduktion des Commitments führen. Dies kann jedoch auch davon abhängen, wie sehr sie die Organisation dafür als verantwortlich erachten (Siegel et al., 2005).

Anhand von zwei Studien haben Siegel und Kollegen (2005) den Zusammenhang zwischen WFC und Commitment untersucht. Ein Ergebnis bestätigte die Vermutung, dass bei geringer Fairness der WFC zunimmt und das Commitment gering ist, hingegen bei hoher Fairness OC und WFC nicht korrelieren. Die zweite Studie untersuchte die moderierende Wirkung von Fairness auf den Zusammenhang zwischen OC und WFC. Das Ergebnis zeigt, dass wenn die Organisation nicht verantwortlich gemacht wird, dies keine negativen Auswirkungen auf das OC hat (Siegel et al., 2005).

Felfe (2008) betont, dass das Angebot flexibler Arbeitszeiten im Empfinden der Mitarbeiter die Fürsorge des Unternehmens für deren Arbeit und Familie spiegelt. Die Organisation wird als familienfreundlich empfunden und „im psychologischen Vertrag registriert“. Zudem kann in einem Vergleichsprozess mit anderen (die das Angebot der flexiblen Arbeitszeiten nicht haben) dies sogar zu einer Erhöhung des Bindungsempfindens führen.

Eine Studie von Grandey und Kollegen (2005) zeigte, dass „work-interfering-with-family“ (WIF) keinen Geschlechterunterschied aufweist und bzgl. Wahrnehmung von Job-Autonomie und Arbeitszufriedenheit zu einem weiteren interessanten Ergebnis. Hier zeigte sich, dass Frauen geringere Autonomie aber dennoch höhere Arbeitszufriedenheit aufweisen (Granday et al., 2005).

Die Doppelrolle Familie/Arbeit und die resultierende Beanspruchung sind im Steigen, wobei es in der Literatur auch Hinweise für positives Potential gesehen wird - wie

beispielsweise Erfüllung oder Erweiterung von Fertigkeiten. Dennoch fehlt bislang ein Konzeptuelles Rahmenmodell, welches grundlegende Fragen kausaler Prozesse, ab wann Bereicherung bzw. Konflikte resultieren und wie sich Arbeits-Familien Prozesse über die Zeit entwickeln, beantworten können (Brummelhuis und Bakker, 2012).

...“additional research is needed on in each of the differences in a telecommuter’s work-family-context“ (zitiert nach Golden et al., 2006; Seite 1.348).

4.5.1 Hypothese 3

Die Wirkung von Job-Charakteristika und Rollenkonflikten auf das Zusammenspiel Beruf/Familie ist bereits untersucht. Inwieweit Personen ihre Situation als belastend empfinden hängt vom empfundenen Rollenkonflikt und vorhandenen Ressourcen ab. Die Rollentheorie besagt, dass Menschen nur über begrenzte Ressourcen zur Rollenerfüllung verfügen. Beanspruchungen, im Sinne von als belastend empfundene Arbeits-Charakteristika führen zu einem Arbeits-Familien-Konflikt. Basierend auf der Annahme der Theorie von Reziprozität, wonach Mitarbeiterinnen das “zurückgeben was sie bekommen”, kann dies zu einer Reduktion des Bindungsgefühls führen. Personen die sich unfair behandelt fühlen reduzieren das Commitment bzw. geschieht dies, wenn die Organisation für den empfundenen Konflikt mitverantwortlich gemacht wird. Der negative Einfluss von Telekommunikationsmitteln auf den Arbeits-Familien-Konflikt wurde bestätigt und empfundener Arbeits-Familien-Konflikt kann als Vorhersagewert für Commitment herangezogen werden. Ebenso wurde die negative Wirkung von WFC auf das Bindungsgefühl bereits belegt.

H3: Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen empfundenem Arbeits,-Familien Konflikt (resultierend aus Flexibilität als Belastung) und dem Organisationalen Commitment von Mitarbeiterinnen.

Die Annahme bzgl. der Wirkung soziodemografischer Variablen auf das Commitment von Dienstnehmerinnen lautet (siehe Punkt 4.2):

“New Ways of Working” bilden den Grundstein für die Möglichkeit der flexiblen Arbeitsgestaltung. Aus dieser Gegebenheit resultiert Autonomie, welche als belohnende, unterstützende Maßnahme empfunden wird und auf Basis der sozialen Austauschtheorie das Affektive Commitment der Mitarbeiterinnen positiv beeinflusst. Bildung spielt keine bedeutende Rolle, da die Stichprobe aus dem Mittleren und

Höherem Management besteht und somit zu den höher gebildeten Personen zählen, und nach der Annahme des Investment-Modells leichter über Jobalternativen verfügen als weniger qualifizierte Personen. Da Anwesenheit bzw. Kontakt zu Kollegen eine positive Einfluss auf Commitment haben steigt mit Wochenarbeitszeit bzw. Dienstjahren (Alter) das Affektive Commitment und auf Basis der Side-bet Theorie dominiert bei Frauen das Kalkulative Commitment, da ein Arbeitsplatzwechsel den Verlust von gegebener Flexibilität bedeuten könnte. Wie berichtet ist bei Frauen auf Grund der Doppelrolle zwischen Familie und Beruf das Affektive Commitment grundsätzlich schwächer ausgeprägt, wobei der Rollenkonflikt nur dann negativen Einfluss auf das Bindungsgefühl nimmt, wenn das Unternehmen mitverantwortlich gemacht wird.

4.6 Commitment und Arbeitszufriedenheit: Theorien und Befunde

Arbeitszufriedenheit ist „*the extent to which people like (satisfaction) or dislike (dissatisfaction) their jobs*“ (zitiert nach Spector, 1977; In Eslami et al., 2012; Seite 87). Nach dieser Definition ist AZ als globale affektive Reaktion zu sehen (Eslami, 2012). Mowday und Porter (1979) halten fest, dass die Konstrukte Commitment und Arbeitszufriedenheit zu unterscheiden sind. Commitment ist eher global als emotionale Reaktion gegenüber der Organisation zu verstehen. Hingegen ist Arbeitszufriedenheit mit der Tätigkeit selbst oder dessen Aspekten verbunden. Mowday und Porter (1979) schlussfolgern weiter, dass OC ein langanhaltendes, stabiles und unabhängiges Konstrukt darstellt. AZ hingegen sei instabil und von täglichen Arbeitsbedingungen beeinflusst. Evidenzen für die Annahme der instabilen Zufriedenheitsform des Konstrukts AZ liegen bereits vor (Smith et al., 1969; Porter, 1974; In Mowday und Porter, 1979). Felfe und Six (2006; In Felfe 2008) konnten jedoch anhand einer Faktorenanalyse feststellen, dass die Konstrukte Arbeitszufriedenheit und Commitment Überschneidungsmerkmale aufweisen. Nach Dougherty et al. (1985; In Tett und Meyer, 1993) sind Commitment und AZ distinkte Konstrukte (Tett und Meyer, 1993).

Wie angeführt ist die Wirkrichtung von AZ und OC nicht klar definierbar und wird im Drei-Komponenten-Model (Meyer und Allen, 2002) als *Korrelationen* bezeichnet. Es liegen jedoch einige Studien vor, welche AZ als *Antezedens* von Commitment sehen (Williams und Hazer, 1986; In Felfe, 2008). Tett und Meyer (1993) sehen jedoch

anhand der Darstellung eines Strukturgleichungsmodells eine bessere Anpassung von „Commitment-to-Satisfaction“ als von „Satisfaction-to-Commitment“.

Wie sehr viele Studie bestätigen, so fanden auch Mathieu und Zajac (1990; In Felfe, 2008) in einer Meta-Analyse eine positive Korrelation zwischen Arbeitszufriedenheit und Commitment. ($r=.53$) wobei sich bei genauere Betrachtung zeigte, dass zwischen einstellungsbezogenem Commitment und AZ ein höherer Zusammenhang besteht, als zwischen AZ und dem Kalkulativen Commitment ($p=.65$ vs. $p=.23$).

Es liegen auch Befunde vor, anhand derer angenommen werden kann, dass der Zusammenhang von Commitment und Arbeitszufriedenheit mit der Zeit zunimmt, was für ein gegenseitige Beeinflussung spricht. Ergebnisse einer Langzeituntersuchung (Farkas und Tetrick, 1989; In Felfe, 2008) zu drei Messzeitpunkten zeigte diesen Anstieg ($r=.61$ bzw. $.70$ und $.78$). Es besteht laut den Autoren ebenso die Möglichkeit, dass Commitment zu erhöhter Zufriedenheit führt und Zufriedenheit wiederum das Commitment steigert (Felfe, 2008). Dies könnte demnach ein erhöhtes Commitment und höhere Arbeitszufriedenheit bei älteren Dienstnehmern bedeuten, wodurch dies als Schlussfolgerung auch mit mehr Dienstjahren (und einer besseren Position im Unternehmen) einhergehen kann.

Feinstein und Vondrasek (2001; In Eslami et al., 2012) haben bei Restaurantangestellten feststellen können, dass die Höhe der gemessenen Arbeitszufriedenheit ein Prädiktor für die Höhe des Commitments ist. Nach den Feststellungen von Farkas und Tetrick (1989; vgl. Felfe, 2008) ist also ableitbar, dass umgekehrt Commitment die Stärke der Zufriedenheit beeinflusst.

Das Investment-Modell von Rusbult und Farrell (1983) geht von der Annahme aus, dass Arbeitszufriedenheit (SAT) (als Arbeitsbewertungsmaß) damit verbunden ist, dass die Arbeit hohe belohnende Aspekte (REW) und niedrigen Kosten (CST) aufweist ($SAT=REW-CST$). Ebenso besagt das Modell das Commitment ein komplexes, multidimensionales Phänomen ist, welches aus der Wahrscheinlichkeit resultiert wie sehr sich eine Person auf psychologischer Ebene mit der Arbeit verbunden fühlt - unabhängig ob die Person mit dieser zufrieden ist oder nicht. Die Autoren gehen von der Annahme aus, dass Job Autonomie als „Rewards“ von Anfang an positiv wirkt, wo hingegen „Costs“ erst im Laufe der Zeit registriert werden (Rusbult und Farrell, 1983).

4.6.1 Hypothese 4

Die Zwei-Faktoren-Theorie besagt, dass Zufriedenheit und Unzufriedenheit von bestimmten Bedingungen abhängen. Arbeitsbedingen die als befriedigend empfunden werden oder Kompetenzen von Mitarbeiterinnen entsprechen wirken positiv. Gegebene Autonomie, im Sinne von Flexibilität, kann als belohnendes Job-Charakteristikum (Reward) verstanden werden und dementsprechend positiv auf Commitment wirken. Das Investmentmodell geht davon aus, dass Arbeitszufriedenheit aus belohnenden Aspekten der Arbeit bei gleichzeitig geringen Kosten resultiert. Die positive Korrelation zwischen Arbeitszufriedenheit und Commitment wurde anhand Metaanalysen von bereits bestätigt und eine höhere Commitment-to-Satisfaction Passung als Satisfaction-to-Commitment ist belegt.

H4: Je höher das empfundene Commitment der Mitarbeiterinnen ist (resultierend aus Flexibilität als Ressource), desto höher ist deren Arbeitszufriedenheit.

4.7 Commitment und Organizational Citizenship Behavior (OCB): Theorien und Befunde

Organizational Citizenship Behavior (OCB) oder auch Extra-Rollenverhalten beschreibt Verhaltensweisen die von Mitarbeitern freiwillig gezeigt werden, von der Organisation nicht direkt belohnt oder bestraft werden, der Organisation langfristig dienen und über das im Arbeitsvertrag geforderte Maß hinausgehen (vgl. van Dick, 2004). Organ und Ryan (1988; In Organ, 1997) meinen, dass OCB nicht direkt oder formal durch das organisationale Belohnungssystem kompensierbar ist.

In Bezug auf Organizational Citizenship Behavior (OCB), welches sich durch „erhöhtes Engagement“ beschreiben lässt, gehen Mitarbeiter für die Organisation durch dick und dünn und halten sich an Unternehmenspolitische Diktate und Vorgaben zur Jobbeschreibung (vgl. Katz, 1964; Organ, 1988; In Meyer und Allen, 1997) Untersuchungen zwischen OCB und NC sind weitaus weniger häufig zu finden. In einer Untersuchung mit Krankenschwestern konnten Meyer et al. (1993; In Meyer und Allen, 2002) anhand von Selbstberichten zeigen, dass OCB sowohl mit NC als auch AC korrelierte, jedoch war erweitertes Engagement bei AC deutlich weniger ausgeprägt als bei NC. In der Literatur sind in Bezug auf OCB und NC durchgängig gegenteilige Befunde zu finden. In manchen zeigen sich negative und in anderen keinerlei Korrelationen. Morrison (1994; In Meyer und Allen, 2002) geht davon aus, dass diese

Ungleichheit aus der Tatsache resultiert, welche Haltung Personen gegenüber der Tätigkeit haben und wie sie diese definieren. Die Autorin konnte wie erwartet nachweisen, dass sowohl AC als auch NC mit OCB korreliert sind, jedoch die Höhe abhängig von der persönlichen detaillierteren vs. globaleren Aufgabenbeschreibung/Definition der Tätigkeit ist (Meyer und Allen, 2002). Auch Meyer und Allen (2002) konnten in einer Meta-Analyse wie erwartet zwischen AC ($p=.32$), NC ($p=.24$) und OCB positive Werte messen.

Frühe Untersuchungen fokussieren auf zwei Annahmen: Eine Annahme bezieht sich auf „moralisch“ affektive Faktoren welche von Organ und Ryan (1995) als die zugrundeliegende Zufriedenheit, organisationalem Commitment, Wahrnehmung von Fairness und Unterstützung durch den Vorgesetzten, beschrieben werden. Die zweite Annahme der Autoren bezieht sich auf dispositionale Eigenschaften, wie beispielsweise negative oder positive Affekte, welche sowohl die Wahrnehmung genannter Faktoren beeinflusst so wie auch die Wahrscheinlichkeit des daraus resultierenden Verhaltens (In Podsakoff et al., 2000; Organ und Ryan, 1995).

In einer Meta-Analyse bestätigen LePine et al. (2002) das Konstrukt OCB. Wie von Organ (1988; In Felfe, 2008) postuliert wurde besteht OCB aus insgesamt fünf Dimensionen. Die Autoren LePine et al. (2002) konnten feststellen, dass die meisten dieser Dimensionen in einem starken Zusammenhang zu einander und in einer äquivalenten Beziehung zu Prädiktoren stehen (Commitment, Arbeitszufriedenheit, Fairness, Unterstützung durch den Vorgesetzten, Pflichtgefühl). Organ und Ryan (1995) sagen nach der Durchsicht von 55 Studien, dass Jobbedingungen robuste Prädiktoren für OCB darstellen.

Innerhalb einer Organisation ist es Mitarbeitern nur begrenzt möglich auf Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit mit Verhalten zu reagieren. Die Messung von OCB bietet die Möglichkeit Leistungsmaße als a) „in-role-performance“ (Stellenfunktion mit dementsprechender Rollenerwartung und somit Beschränkungen unterworfen ist) und b) in „extra-role-performance“ (stärker emotionalen und motivationalen Einflüssen unterworfen und daher nicht unter der Kontrolle der Organisation stehend), zu erfassen (Felfe, 2008). Organ (1997) verfeinert die einstige Beschreibung des „*OCB... do not lead to system rewards*“ und sagt *“We are, rather, offering an empirical testable hypothesis to the effect that performance contribution in the two forms-OCB and task-*

differ by degree in the matters of enforceable job requirements and guarantee of systemic rewards“ (zitiert nach Organ, 1997; Seite 92).

Untersuchungen zu Commitment und OCB haben gezeigt, dass AC in einem positiven Zusammenhang der Dimensionen Altruismus und Compliance steht, hingegen ist das Vorzeichen zwischen KC und den genannten Dimensionen negativ (Shore und Wayne, 1993; In Felfe, 2008). Daraus könnte der Schluss gezogen werden, dass „das Wollen“ und „das Müssen“ sich in der gebotenen Anstrengungsbereitschaft zeigen. Dalal (2005) führt im Zuge einer Meta-Analyse an, dass nach Becker, O'Reilly und Chatman sowie Williams und Anderson Commitment ein äußerst bedeutsamer Prädiktor für OCB ist (Dalal, 2005).

Der Kern der OCB Forschung beruht auf der sozialen Austauschtheorie (Thibaut und Kelly), der Theorie des psychologischen Vertrages (z.B. Rousseau) und der Annahme von Reziprozität (Gouldner), die zugleich die Basis für den Zusammenhang zwischen Commitment und OCB bilden (In Dalal, 2005).

Befunde zeigen, dass OC einen stärkeren Einfluss auf OCB hat als Arbeitszufriedenheit. Nach Randall et al. (1999; In Felfe, 2008) korreliert OC mit Altruismus Conscientiousness höher als dies bei Arbeitszufriedenheit der Fall ist. Ebenso liegen Studien vor, die nicht nur den Zusammenhang zwischen OC und OCB untersucht haben, sondern auch um *Foci* erweitert haben (vgl. Felfe, 2008). Seit 1983 haben zahlreiche Untersuchungen die Verbindung von OCB und AZ bestätigt (LePine und Erez, 2002). Anhand einer Meta-Analyse mit einer Gesamtstichprobe von 51.235 Personen konnten Podsakoff et al. (2009) sowohl bedeutende Outcomes auf Organisationsseite (z.B. Kundenzufriedenheit) als auch auf der individuellen Ebene festmachen (z.B. gegebene „reward“ - Angebote).

OCB hat sich aus der Messung von Leistung heraus gebildet (Organ, 1997) und Organ und Paine (1999; In Felfe, 2008) führen an, dass OCB eine zusätzliche relevante organisationale Leistungskategorie für die weitere Untersuchung des Zusammenhangs von Commitment und Leistung darstellt.

Insgesamt existieren kaum Zusammenhänge zwischen OCB und demographischen Variablen. Wenn auch überraschend, so scheinen weder Geschlecht, Fähigkeit, Erfahrung oder Wissen einen nennenswerten Zusammenhang zu OCB aufzuweisen.

Als mögliche Erklärung wird das „feminine Merkmal“ Empathie und die daraus resultierende freiwillige Hilfsbereitschaft gebracht (Podsakoff, 2000).

Organ (1997) zitiert die Coverstory des *Fortune* Magazins mit dem Titel „*The End of the Job*“ (1994), welches sich inhaltlich mit der Problematik des Personalabbaus, der Zunahme von Einheitlichkeit und flexiblen Formen auseinander setzt, und mit der Aussage endet „*Job is an social artefact and no longer the best way to organize work.*“ (zitiert nach Organ, 1997; Seite 89). Organ (1997) philosophiert hierzu, dass Trainings, Arbeitsplatz per se und andere Bestandteile dann betroffen wären und wenn dem wirklich so wäre, dann würde OCB „wegdefiniert“ werden, da alles was von der Person zur Erbringung eines Beitrages gebraucht werden würde wegfällt.

4.7.1 Hypothese 5

Flexibilität bzw. daraus resultierende Autonomie kann als Job-Charakteristikum gewertet werden und demnach positiv auf das Commitment wirken. Basierend auf den Annahmen der sozialen Austauschtheorie und der Annahme von Reziprozität können unterstützende, als positiv wahrgenommene Arbeitsbedingungen bzw. empfundene Zufriedenheit in einem erhöhten „Geben“, im Sinne von erhöhtem Bindungsgefühl oder erhöhter Leistung, resultieren. Der positive Zusammenhang zwischen Autonomie in den Arbeitsbedingungen und Commitment ist bereits belegt, wobei Job-Charakteristika auch robuste Prädiktoren für OCB darstellen. Ebenso ist der positive Zusammenhang zwischen OCB und Commitment bereits bestätigt.

H5: Je höher das empfundene Commitment gegenüber der Organisation ist (resultierend aus Flexibilität als Ressource), desto höher ist das Arbeitsengagement der Mitarbeiterinnen.

5. Methode

Im folgenden Kapitel wird beschrieben mit welchen Messinstrumenten die Erhebung durchgeführt wurde und wie die Vorgehensweise der Erhebung war.

5.1 Beschreibung der verwendeten Skalen

Alle verwendeten Fragebögen sind der Fachliteratur entnommen und erfüllen daher alle erforderlichen statistische Kriterien. Einzig der Fragebogen zur Flexibilität wurde im Rahme des Forschungsseminars von Prof. Korunka entwickelt und hat ihren

Ursprung demnach nicht in der Fachliteratur. Dieser wurde jedoch vor Einsatz ebenso einer fachgerechten statistischen Prüfung unterzogen.

Trotz der gegebenen Qualität erfolgte eine neuerliche statistische Überprüfung aller Skalen, wobei sich erwartungsgemäß deren Erfüllung der Anforderungen bestätigte. Nennenswert ist der besonders hohe Reliabilitätskoeffizient bei der Skala Flexibilität als Ressource, der bei über 0,90 liegt (siehe Anhang). Zudem wurden einige Soziodemographische Daten zur Erhebung relevanter Aspekte abgefragt. Der Original online-Fragebogen ist im Anhang beigefügt.

5.2 Erhebungsinstrumente und deren Bezugsquellen

Zur Erhebung des Organisationalen Commitments (organizational commitment) wurde die übersetzte und adaptierte Version von Schmidt, 1992 des Originals von Allen und Meyer (1991) verwendet. In dieser Diplomarbeit wurde die gekürzte Version mit je 6 Items zu den Dimensionen *affektives*, *kalkulatives* und *normatives* Commitment eingesetzt.

Overall Job Satisfaction / Arbeitszufriedenheit wurde mit dem Erhebungsinstrument von Eisenberger (1997) erhoben. Auch hier kam die gekürzte Version mit 4 Items zum Einsatz.

Perceived Organizational Support / wahrgenommene organisationale Unterstützung wurde ebenfalls ein Erhebungsinstrument von Eisenberger (1997) mit 8 Items (R codiert) verwendet.

Die Erhebung von Organizational Citizenship Behavior / Extrarollen Verhalten erfolgte mittels des Fragebogens nach Steffenbiel und Harz (2000) mit 6 Items zur Dimension *Gewissenhaftigkeit* und 5 Items zur Dimension *Eigeninitiative*.

Die Items zu Work- Family-Conflict-Scale/ Arbeits-Familien-Konflikt entspringen der Arbeit von Carlson et al. (2000) und beinhaltet je 3 Items zu den Dimension *Stress* und *Zeit*.

Flexibilität: Wurde im Rahmen des Forschungsseminars II (2013) von Prof. Korunka entwickelt und beinhaltet je 4 Items zu den Dimensionen *zeitlich als Ressource* bzw. *Anforderung*, 4 Items zur Dimension *örtlich als Anforderung* und 3 zu *örtlich als Ressource*.

Der gesamte online-Fragebogen ist im Anhang enthalten.

5.3 Stichprobenbeschreibung

Der Erstkontakt zu den teilnehmenden Unternehmen (insgesamt 8) wurde über den Bekanntenkreis hergestellt. Sieben Unternehmen waren aus dem Bausektor bzw. deren Zulieferer und ein Unternehmen stammte aus der Kommunikations-Branche.

Die Stichprobe (insgesamt 260 Teilnehmerinnen) bildeten Personen aus dem Höheren und Mittleren Management. Diese verfügten – im Sinne der „New Ways of Working“-über Flexibilität in den Arbeitsbedingungen (Einsatz von Telekommunikationsmitteln bzw. daraus resultierender Entscheidungsspielraum in der Arbeitsgestaltung).

Genaue Angaben zur Stichprobe sind unter Punkt 6.1 (Deskriptive Statistik) angeführt.

5.4 Datenerhebung und Prozedere

Die Erhebung erfolgte mittels Onlinefragebogen über die Plattform SoSci-Survey, welcher völlig anonym, örtlich und zeitlich flexibel und binnen 7-10 Minuten ausgefüllt werden konnte. Um die Abbruchquote so gering als möglich zu halten und die Qualität der Aussagen zu erhöhen, wurde bei der Konstruktion des Fragebogens, neben Länge und Onlineversion, auch auf die Reihenfolge der Fragendarbietung und des Antwortformats geachtet. Der Erhebungszeitraum erstreckte sich von Anfang Juli bis Ende September 2013. Im Abstand von 2-3 Wochen wurde eine Kontaktperson pro Unternehmen gebeten Erinnerungsmails, mit der Bitte den Fragebogen zu bearbeiten, auszusenden. So sollte sichergestellt werden, dass Personen, die im Urlaub oder krank waren auch die Möglichkeit zu Teilnahme hatten.

6. Ergebnisse

6.1 Deskriptive Statistik

Insgesamt 260 Personen hatten den Onlinefragebogen bearbeitet, wobei nur 231 Protokolle verwertbar waren, da bei den ausgeschlossenen 29 Probanden die Fragebögen unvollständig waren. Das durchschnittliche Alter der Stichprobe liegt bei 28,52 (SD=9,13) Jahren, 86 (37%) sind weiblich, 145 (63%) männlich. Insgesamt haben 64% der Stichprobe eine Schulbildung, die zu einem Studium berechtigt, 32% haben keine Matura, 4% geben einen sonstigen Abschluss an. Fast 2 Drittel (n=154; 68%) der Stichprobe hat keine Kinder

Tabelle 4 : Beschreibung der Stichprobe nach soziodemografischen Merkmalen (Alter, Geschlecht, Kinder, Ausbildung)

	n / M	% / SD
Alter:	38,52	9,13
Geschlecht		
weiblich	86	37%
männlich	145	63%
Ausbildung		
Pflichtschule	1	0%
Lehre	36	16%
berufsbildende Schule	37	16%
Matura	59	26%
Akademie/Kolleg	14	6%
Fachhochschul-/Universitätsstudium	75	32%
Sonstiges	9	4%
Kinder		
keine Kinder	154	68%
Kinder	74	32%

76% der Befragten geben an, im Innendienst zu arbeiten, der Rest der Stichprobe arbeitet im Außendienst. 16% der Stichprobe weisen eine Dienstzeit von weniger als drei Jahren auf, 17% sind zwischen 3 und 5 Jahren beschäftigt, die relative Mehrheit von 26% arbeitet seit 6 bis 10 Jahren. Länger als 10 Jahre Dienstzeit weisen 40% der Stichprobe auf (vgl. Tabelle 2). 89% der ProbandInnen dieser Stichprobe sind Vollzeit beschäftigt, 7% geben an, dass sie eine Teilzeitbeschäftigung haben, jeweils 2% sind geringfügig beschäftigt bzw. haben ein sonstiges Beschäftigungsverhältnis.

Tabelle 5: Beschreibung der Stichprobe mit Angaben zur Tätigkeit und Arbeitsbedingungen

Tätigkeit	N	%
Innendienst	174	76%
Außendienst	54	24%
Wochenstunden: pro Woche	45,77	8,99
Dienstzeit		
weniger als 3 Jahre	37	16%
3 - 5 Jahre	39	17%
6 - 10 Jahre	59	26%
11 - 15 Jahre	38	17%

16 - 20 Jahre	28	12%
21-25 Jahre	17	7%
mehr als 25 Jahre	10	4%
Erwerbsstatus		
Vollzeit	204	89%
Teilzeit	15	7%
Geringfügig	4	2%
Sonstiges	5	2%
Org. Unterstützung		
familienfreundliche Unterstützung	6	3%
familienfreundliche Arbeitsbedingungen	118	52%
keines davon.	104	46%
Betreuung		
Ja	25	11%
Nein	203	89%

6.2 Unterscheidung nach soziodemografischen Variablen als kontrollierende Daten

In diesem Abschnitt wird überprüft, ob Unterschiede zwischen den Skalen Geschlecht, Bildung, Kinderstatus und familienfreundliches Unternehmen bestehen. Weiter werden die Zusammenhänge der Skalen mit Alter, Dienstzeit und Arbeitszeit berichtet.

Tabelle 6: Deskriptive Statistiken der verwendeten Skalen, getrennt nach Geschlecht, *t*-Test für unabhängige Stichproben

	Weiblich		Männlich		
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Teststatistik
Flexibilität als Anforderung					
Zeitlich als Anforderung	3,11	1,07	3,64	0,94	$t(229)=-3,93; p<0,001$
Örtlich als Anforderung	3,10	1,06	3,30	0,94	$t(229)=-1,48; p=0,14$
Flexibilität als Ressource					
Zeitlich als Ressource	1,99	1,09	2,37	1,14	$t(229)=-2,49; p=0,01$
Örtlich als Ressource	2,27	1,18	3,06	1,22	$t(229)=-4,78; p<0,001$
Commitment					
Affektives Commitment	4,08	1,09	4,65	1,05	$t(229)=-3,96; p<0,001$
Normatives Commitment	3,10	0,96	3,55	0,81	$t(229)=-3,83; p<0,001$
Kalkulatives Commitment	3,15	1,04	3,28	0,94	$t(229)=-0,98; p=0,33$

Organisational Citizenship Behavior					
Gewissenhaftigkeit	4,93	0,93	4,92	0,65	$t(229)=0,07; p=0,94$
Eigeninitiative	4,51	1,06	4,77	0,85	$t(229)=-2,10; p=0,04$
POS					
Wahrgenommene Unterstützung	3,82	1,18	4,22	0,96	$t(229)=-2,76; p=0,01$
Overall Job Satisfaction					
Arbeitszufriedenheit	4,23	1,37	4,57	1,06	$t(229)=-2,07; p=0,04$
Work Family Conflict					
WFK Zeit	3,02	1,59	3,03	1,32	$t(229)=-0,05; p=0,96$
WFK Stress	3,02	1,53	2,91	1,26	$t(229)=0,59; p=0,56$

Flexibilität als Anforderung zeigt zeitlich einen signifikanten Unterschied zwischen Männern und Frauen ($p<0,001$). Der Mittelwert bei Frauen liegt bei 3,11 ($SD=1,07$), für Männer wurde ein Mittelwert von 3,64 ($SD=0,94$) ermittelt. Männliche Teilnehmer weisen somit bezüglich Flexibilität als Anforderung einen höheren Mittelwert als Frauen auf. Bei der örtlichen Flexibilität als Anforderung besteht kein signifikanter Geschlechtsunterschied ($p=0,14$). Bezüglich Flexibilität als Ressource gibt es sowohl zeitlich ($p=0,01$) als auch örtlich ($p<0,001$) einen signifikanten Unterschied zwischen Männern und Frauen. Bei beiden Skalen weisen Frauen geringere Mittelwerte auf als männliche Teilnehmer der Erhebung.

Bezüglich Commitment bestehen Geschlechtsunterschiede beim affektiven ($p<0,001$) und normativen ($p<0,001$) Commitment. In beiden Dimensionen sind die Mittelwerte bei Männern höher als bei Frauen. Bezüglich Organisational Citizenship Behavior findet sich bezüglich Eigeninitiative ein signifikanter Unterschied zwischen den Geschlechtern ($p=0,04$). Der Mittelwert bei Männern ist mit 4,77 ($SD=0,85$) höher als jener bei Frauen ($M=4,51; SD=1,06$). Wahrgenommenen Unterstützung weist ebenfalls einen signifikanten Geschlechtsunterschied auf ($p=0,006$). Auch hier ist der Mittelwert bei Männern mit 4,22 ($SD=0,96$) höher als bei Frauen ($M=3,82; SD=1,18$). Signifikant ist auch der Unterschied in der Variable der generellen Arbeitszufriedenheit ($p=0,040$). Die Arbeitszufriedenheit ist bei Männern mit einem Mittelwert von 4,57 ($SD=1,06$) höher als bei Frauen ($M=4,23; SD=1,37$). Keine Signifikanz zeigt sich bei der Unterscheidung der beiden Work-Family-Conflict Skalen (Zeit: $p=0,96$; Stress: $p=0,56$).

Das Alter korreliert sowohl mit Flexibilität als Anforderung zeitlich ($r=0,15$; $p=0,02$) als auch mit Flexibilität als Ressource (zeitlich: $r=0,16$; $p=0,02$; örtlich: $r=0,15$; $p=0,02$). Je älter die Person ist, desto höher sind die Werte bei Anforderung (zeitlich) bzw. bei Flexibilität als Ressource. Die Stärke des Zusammenhangs ist jedoch als gering zu bewerten. Deutlich signifikant sind auch die Korrelationskoeffizient von Alter und den drei Skalen des Commitments, die Korrelationen schwanken dabei zwischen $r=0,25$ (normatives Commitment) und $r=0,33$ (affektives Commitment). Die Stärke des Zusammenhanges ist als gering bis moderat zu bewerten. Je älter die Teilnehmer in dieser Stichprobe sind, desto höher ist deren Commitment. Die OCB-Skala Eigeninitiative korreliert ebenfalls signifikant mit dem Alter ($r=0,14$; $p=0,03$). Je älter die Personen in der Stichprobe sind, desto größer ist die Eigeninitiative, der Zusammenhang ist jedoch als gering zu bewerten. Mit wahrgenommener Unterstützung besteht jedoch kein signifikanter Zusammenhang ($r=0,11$; $p=0,08$). Signifikant ist hingegen der Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit ($r=0,18$; $p=0,01$). Je älter die Person ist, desto höher ist auch die empfundene Arbeits-zufriedenheit wobei die Stärke des Zusammenhangs als gering zu bewerten ist.

Tabelle 7: Korrelation (Produkt-Momentkorrelationen) der verwendeten Skalen mit dem *Alter* aller Teilnehmer

Flexibilität als Anforderung	<i>r</i>	<i>p</i>	N
Zeitlich als Anforderung	0,15	0,03	231
Örtlich als Anforderung	0,05	0,48	231
Flexibilität als Ressource			
Zeitlich als Ressource	0,16	0,02	231
Örtlich als Ressource	0,15	0,02	231
Commitment			
Affektives Commitment	0,33	<0,001	231
Normatives Commitment	0,25	<0,001	231
Kalkulatives Commitment	0,27	<0,001	231
Organisational Citizenship Behavior			
Gewissenhaftigkeit	0,10	0,12	231
Eigeninitiative	0,14	0,04	231
POS			
Wahrgenommene Unterstützung	0,12	0,08	231
Overall Job Satisfaction			
Arbeitszufriedenheit	0,18	0,01	231

Work Family Conflict			
WFK Zeit	0,08	0,21	231
WFK Stress	0,06	0,37	231

Die Zusammenhänge von Alter und den beiden Work-Family-Conflict Skalen ist nicht signifikant (vgl. Tabelle 2). Bezüglich Bildung besteht nur ein Unterschied bei der Skala Flexibilität als Ressource (zeitlich, $p=0,004$) und dem Kalkulativen Commitment ($p=0,04$). Bei beiden Skalen weisen die Personen mit höherer Bildung höhere Werte auf als jene mit geringerer Bildung.

Tabelle 8: Deskriptive Statistiken der verwendeten Skalen, getrennt nach *Bildung* *t*-Test für unabhängige Stichproben

	Keine Matura		Matura		
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Teststatistik</i>
Flexibilität als Anforderung					
Zeitlich als Anforderung	3,48	1,08	3,43	0,97	$t(220)=0,33$; $p=0,74$
Örtlich als Anforderung	3,10	1,02	3,33	0,92	$t(220)=-1,70$; $p=0,09$
Flexibilität als Ressource					
Zeitlich als Ressource	1,94	1,06	2,40	1,13	$t(220)=-2,90$; $p=0,004$
Örtlich als Ressource	2,58	1,29	2,90	1,21	$t(220)=-1,82$; $p=0,07$
Commitment					
Affektives Commitment	4,54	1,06	4,38	1,11	$t(220)=1,01$; $p=0,32$
Normatives Commitment	3,45	0,86	3,36	0,89	$t(220)=0,65$; $p=0,52$
Kalkulatives Commitment	3,44	0,88	3,16	0,99	$t(220)=2,06$; $p=0,04$
Organisational Citizenship Behavior					
Gewissenhaftigkeit	5,01	0,73	4,91	0,72	$t(220)=0,92$; $p=0,36$
Eigeninitiative	4,55	0,91	4,75	0,91	$t(220)=-1,53$; $p=0,13$
POS					
Wahrgenommene Unterstützung	4,07	1,12	4,08	1,02	$t(220)=-0,03$; $p=0,97$
Overall Job Satisfaction					
Arbeitszufriedenheit	4,48	1,06	4,46	1,21	$t(220)=0,14$; $p=0,89$
Work Family Conflict					
WFK Zeit	2,83	1,45	3,12	1,39	$t(220)=-1,44$; $p=0,15$
WFK Stress	2,82	1,43	3,01	1,31	$t(220)=-0,98$; $p=0,33$

Die Wochenarbeitszeit korreliert signifikant mit der Flexibilität als Anforderung (zeitlich: $r=0,50$; $p<0,001$; örtlich: $r=0,15$; $p=0,03$). Je länger die Wochenarbeitszeit ist, desto

höher sind auch die Werte bei Flexibilität als Anforderung. Der Zusammenhang mit örtlich ist aber als schwach zu bewerten, der Zusammenhang mit zeitlich ist hingegen eher als stark zu bewerten. Signifikant sind auch die Zusammenhänge mit Flexibilität als Ressource (zeitlich: $r=0,24$; $p<0,001$; örtlich: $r=0,31$; $p<0,001$). Je höher die Wochenarbeitszeiten sind, desto höher sind auch die Werte in den Skalen Flexibilität als Ressource. Die Stärke des Zusammenhangs ist aber eher als gering zu bewerten.

Tabelle 9: Korrelation (Produkt-Momentkorrelationen) der verwendeten Skalen mit *Wochenstunden* der Teilnehmer

Flexibilität als Anforderung	<i>r</i>	<i>p</i>	N
Zeitlich als Anforderung	0,50	<0,001	228
Örtlich als Anforderung	0,15	0,03	228
Flexibilität als Ressource			
Zeitlich als Ressource	0,24	<0,001	228
Örtlich als Ressource	0,31	<0,001	228
Commitment			
Affektives Commitment	0,35	<0,001	228
Normatives Commitment	0,14	0,03	228
Kalkulatives Commitment	0,04	0,52	228
Organisational Citizenship Behavior			
Gewissenhaftigkeit	-0,03	0,62	228
Eigeninitiative	0,27	<0,001	228
POS			
Wahrgenommene Unterstützung			
Overall Job Satisfaction	0,06	0,37	228
Arbeitszufriedenheit	0,10	0,15	228
Work Family Conflict			
WFK Zeit	0,40	<0,001	228
WFK Stress	0,19	0,01	228

Die Wochenarbeitszeit korreliert signifikant mit der dem Affektiven Commitment ($r=0,35$; $p<0,001$). Je länger die Wochenarbeitszeit ist, desto höher ist das Affektive Commitment. Auch der Korrelationskoeffizient mit dem Normativen Commitment ist signifikant ($r=0,15$; $p=0,03$). Auch hier sind längere Arbeitszeiten mit höheren Commitmentwerten assoziiert. Der Zusammenhang ist jedoch als schwach zu bewerten. Es findet sich auch eine signifikante Korrelation von Eigeninitiative (CB) und

Wochenarbeitszeit ($r=0,27$; $p=0,001$). Je länger gearbeitet wird, desto höher sind die Werte in der CB-Skala „Eigenständigkeit“. Die Stärke des Zusammenhangs ist jedoch eher gering. Die Wochenarbeitszeit korreliert auch signifikant mit den WFK-Skalen Zeit ($r=0,40$; $p<0,001$) und Stress ($r=0,19$; $p=0,005$). Je länger gearbeitet wird, desto höher sind auch die Werte in den beiden Skalen. Die Stärke des Zusammenhangs mit der WFK-Skala „Zeit“ ist als moderat zu bewerten, jener mit Stress ist hingegen nur gering. Die Länge der Dienstzeit korreliert positiv mit Flexibilität als Anforderung/Zeitlich ($r=0,17$; $p=0,01$) und Flexibilität als Ressource/örtlich ($r=0,15$; $p=0,03$). Längere Dienstzeiten sind mit höheren Flexibilitätswerten konfundiert. Die Stärke des Zusammenhangs ist jedoch eher gering. Die drei Commitment-Skalen korrelieren ebenfalls signifikant positiv mit der Dienstzeit, das Commitment steigt mit höheren Dienstzeiten. Die Stärke des Zusammenhangs ist jedoch eher gering. Die Dienstzeit korreliert auch signifikant mit den CB-Skalen Gewissenhaftigkeit ($r=0,14$; $p=0,04$) und Eigeninitiative ($r=0,18$; $p=0,01$). Je länger die Dienstzeit, desto höher sind die Werte in Gewissenhaftigkeit und Eigeninitiative. Die Stärke des Zusammenhangs ist jedoch als gering zu bewerten. Die wahrgenommene Unterstützung ($r=0,10$; $p=0,01$) und die Arbeitszufriedenheit ($r=0,06$; $p=0,34$) korrelieren nicht signifikant mit der Dienstzeit. Die WFK-Skalen korrelieren nicht signifikant mit der Länge der Dienstzeit.

Tabelle 10: Korrelation (Spearman-Rangkorrelationen) der verwendeten Skalen mit der *Dienstzeit* der Teilnehmer

Flexibilität als Anforderung	<i>r</i>	<i>p</i>	N
Zeitlich als Anforderung	0,17	0,01	228
Örtlich als Anforderung	0,07	0,32	228
Flexibilität als Ressource			
Zeitlich als Ressource	0,12	0,07	228
Örtlich als Ressource	0,15	0,03	228
Commitment			
Affektives Commitment	0,34	<0,001	228
Normatives Commitment	0,17	0,010	228
Kalkulatives Commitment	0,26	<0,001	228
Organisational Citizenship Behavior			
Gewissenhaftigkeit	0,14	0,04	228
Eigeninitiative	0,18	0,01	228
POS			
Wahrgenommene Unterstützung	0,10	0,12	228

Overall Job Satisfaction			
Arbeitszufriedenheit	0,06	0,34	228
Work Family Conflict			
WFK Zeit	0,06	0,40	228
WFK Stress	0,08	0,21	228

Personen mit Kindern unterscheiden sich von Personen ohne Kindern bei Flexibilität als Ressource/Örtlich ($p<0,001$) und beim Kalkulativen Commitment ($p<0,001$). In beiden Skalen weisen die Teilnehmer mit Kindern höhere Werte auf.

Tabelle 11: Deskriptive Statistiken der verwendeten Skalen, getrennt nach *Kinder*, *t*-Test für unabhängige Stichproben

	Keine Kinder		Kinder		
	M	SD	M	SD	Teststatistik
Flexibilität als Anforderung					
Zeitlich als Anforderung	3,37	1,00	3,63	1,02	$t(226)=-1,77; p=0,08$
Örtlich als Anforderung	3,25	0,99	3,21	0,98	$t(226)=0,26; p=0,80$
Flexibilität als Ressource					
Zeitlich als Ressource	2,17	1,15	2,38	1,09	$t(226)=-1,29; p=0,20$
Örtlich als Ressource	2,57	1,20	3,19	1,29	$t(226)=-3,57; p<0,001$
Commitment					
Affektives Commitment	4,35	1,09	4,65	1,09	$t(226)=-1,96; p=0,05$
Normatives Commitment	3,34	0,89	3,52	0,87	$t(226)=-1,44; p=0,15$
Kalkulatives Commitment	3,17	1,00	3,40	0,91	$t(226)=-1,62; p=0,11$
Organisational Citizenship Behavior					
Gewissenhaftigkeit	4,97	0,71	4,89	0,75	$t(226)=0,86; p=0,40$
Eigeninitiative	4,66	0,95	4,77	0,80	$t(226)=-0,89; p=0,38$
POS					
Wahrgenommene Unterstützung	4,00	1,07	4,27	1,01	$t(226)=-1,80; p=0,07$
Overall Job Satisfaction					
Arbeitszufriedenheit	4,36	1,21	4,68	1,08	$t(226)=-1,96; p=0,05$
Work Family Conflict					
WFK Zeit	2,99	1,45	3,15	1,37	$t(226)=-0,79; p=0,43$
WFK Stress	2,97	1,37	2,95	1,35	$t(226)=0,11; p=0,91$

Mitarbeiter von Firmen, die familienfreundliche Unterstützung oder familienfreundliche Arbeitsbedingungen anbieten unterschieden sich bei allen Skalen außer Flexibilität als

Anforderung ($p=0,55$), Flexibilität als Ressource/örtlich ($p=0,09$) und Gewissenhaftigkeit ($p=0,72$). Bei allen anderen Skalen finden sich signifikante Unterschiede, dabei weisen Mitarbeiter auf familienfreundlichen Unternehmen durchwegs höhere Werte auf.

Tabelle 12: Deskriptive Statistiken der verwendeten Skalen, getrennt nach *Familienfreundlichkeit*, *t*-Test für unabhängige Stichproben

	Nicht familienfreundliche		Familien- freundlich		
	M	SD	M	SD	Teststatistik
Flexibilität als Anforderung					
Zeitlich als Anforderung	3,41	1,14	3,49	0,89	$t(226)=-0,60; p=0,55$
Örtlich als Anforderung	2,83	1,03	3,58	0,80	$t(226)=-6,24; p<0,001$
Flexibilität als Ressource					
Zeitlich als Ressource	1,72	0,92	2,68	1,11	$t(226)=-6,98; p<0,001$
Örtlich als Ressource	2,62	1,32	2,91	1,20	$t(226)=-1,72; p=0,09$
Commitment					
Affektives Commitment	4,23	1,22	4,63	0,95	$t(226)=-2,78; p=0,01$
Normatives Commitment	3,23	0,98	3,54	0,78	$t(226)=-2,67; p=0,01$
Kalkulatives Commitment	3,08	1,01	3,38	0,92	$t(226)=-2,32; p=0,02$
Organisational Citizenship Behavior					
Gewissenhaftigkeit	4,96	0,77	4,93	0,68	$t(226)=0,36; p=0,72$
Eigeninitiative	4,54	0,99	4,83	0,81	$t(226)=-2,52; p=0,01$
POS					
Wahrgenommene Unterstützung	3,70	1,13	4,40	0,87	$t(226)=-5,29; p<0,001$
Overall Job Satisfaction					
Arbeitszufriedenheit	4,07	1,29	4,79	0,96	$t(226)=-4,86; p<0,001$
Work Family Conflict					
WFK Zeit	3,45	1,51	2,70	1,25	$t(226)=4,13; p<0,001$
WFK Stress	3,26	1,45	2,71	1,24	$t(226)=3,12; p=0,002$

6.3 Hypothesenprüfung

Diese Hypothesen haben alle das Affektive Commitment als abhängige Variable. Die Auswertung erfolgt einerseits bivariat, indem bivariate Korrelationen mit den in den Hypothesen formulierten unabhängigen Variablen und der abhängigen Variable AC berechnet werden. Im Anschluss daran wird eine hierarchische Regression berechnet.

Hypothese 1, welche besagt dass, Mitarbeiter, die über Entscheidungsfreiheit in ihren Arbeitsbedingungen verfügen (Flexibilität als Ressource), sich dem Unternehmen gegenüber stärker affektiv verbunden fühlen, kann bestätigt werden. Es wurde ein Wert von $r=0,58$ ($p<0,001$) ermittelt, wobei die Stärke des Zusammenhangs als groß zu interpretieren ist. Flexibilität als Ressource steht in einem signifikanten Zusammenhang mit dem affektiven Commitment. Der Korrelationskoeffizient für zeitlich liegt bei $r=0,31$ ($p<0,001$), für örtlich wurde ein Korrelationskoeffizient von $r=0,29$ ($p<0,001$) ermittelt.

Die Wirkung soziodemografischer Variablen konnte ebenso bestätigt werden. Diese lautet, dass Telekommunikationstechnologien (NWW) den Grundstein für die Möglichkeit der flexiblen Arbeitsgestaltung bildet und aus dieser Gegebenheit Autonomie resultiert, welche als belohnende, unterstützende Maßnahme empfunden wird und auf Basis der sozialen Austauschtheorie das Affektive Commitment der Mitarbeiter positive beeinflusst. Es wurde angeführt, dass Bildung keine bedeutende Rolle spielt, jedoch Wochenarbeitsstunden und Alter das Affektive Commitment beeinflussen und auf Basis der Side-bet Theorie bei Frauen das Kalkulative Commitment dominiert bzw. das Affektive Commitment bei männlichen Personen höher ist. Es korreliert Geschlecht ($r=0,25$; $p<0,001$), Alter ($r=0,33$; $p<0,001$) und Wochenarbeitszeit ($r=0,35$, $p<0,001$) signifikant mit dem affektive Commitment. Das Commitment ist höher wenn, das Geschlecht männlich ist, der Proband älter ist und eine längere Wochenarbeitszeit hat

Hypothese 2, welche besagt, dass Mitarbeiter die sich unterstützt fühlen (Arbeitsbedingungen als Ressource) eine stärkere affektive Bindung zum Unternehmen aufbauen, kann bestätigt werden. Die wahrgenommene Unterstützung korreliert sehr hoch positiv mit dem Affektiven Commitment ($r=0,56$; $p<0,001$). Auch die Flexibilität als Ressource steht in einem signifikanten Zusammenhang mit dem Affektiven Commitment (zeitlich $r=0,31$; $p<0,001$ und örtlich $r=0,29$; $p<0,001$).

Die Annahmen bzgl. der Wirkung soziodemografischer Variablen auf das Commitment von Dienstnehmerinnen konnte bestätigt werden und decken sich mit bereits gebrachten Befunden. Die Annahmen lauten, dass Telekommunikationstechnologien (NWW) den Grundstein für die Möglichkeit der flexiblen Arbeitsgestaltung bildet und aus dieser Gegebenheit heraus Autonomie resultiert und das Affektive Commitment der Mitarbeiterinnen positiv beeinflusst. Bildung spielt in dieser Stichprobe hierbei

keine bedeutende Rolle. Wochenarbeitszeit bzw. Dienstjahren (Alter) haben positiven Einfluss auf das Affektive Commitment wobei bei Frauen das Kalkulative Commitment dominiert. Von den soziodemografischen/arbeitsbezogenen Variablen korreliert Geschlecht ($r=0,25$; $p<0,001$), Alter ($r=0,33$; $p<0,001$) und Wochenarbeitszeit ($r=0,35$, $p<0,001$) signifikant mit dem affektive Commitment. Das Commitment ist höher wenn, das Geschlecht männlich ist, der Proband älter ist und eine längere Wochenarbeitszeit hat

Hypothese 3, welche besagt, dass sich empfundener Arbeits-Familien-Konflikt negativ auf das Affektive Commitment auswirkt kann mangels Signifikanz nicht bestätigt werden. Die WFK-Skalen korrelieren nicht signifikant mit dem Affektiven Commitment (Zeit: $r=0,11$; $p=0,10$; Stress: $r=-0,06$; $p=0,38$).

In den folgenden Schritten werden die Variablen in der Reihenfolge der Hypothesennummerierung aufgenommen.

Im ersten Schritt werden die soziodemografischen Daten in das Regressionsmodell aufgenommen. Die Variable *Familienfreundlichkeit* wird dabei nicht berücksichtigt, da diese hoch korreliert mit der POS-Skala *wahrgenommene Unterstützung* ist. Die Variable *Dienstzeit* bleibt unberücksichtigt, da erstens nur ein Rangskala vorliegt und zweitens eine sehr hohe Korrelation mit dem *Alter* besteht ($r=0,62$; $p<0,001$). Der Einfluss der Dienstzeit ist somit mit dem Alter konfundiert.

Die WFK-Skalen korrelieren nicht signifikant mit dem affektiven Commitment (Zeit: $r=0,11$; $p=0,10$; Stress: $r=-0,06$; $p=0,372$).

Die wahrgenommene Unterstützung korreliert sehr hoch positiv mit dem affektiven Commitment ($r=0,58$; $p<0,001$). Je höher die wahrgenommene Unterstützung (POS) ist, desto höher ist auch das affektive Commitment. Die Stärke des Zusammenhangs ist als groß zu interpretieren. Auch die Flexibilität als Ressource steht in einem signifikanten Zusammenhang mit dem affektiven Commitment. Der Korrelationskoeffizient für zeitlich liegt bei $r=0,31$ ($p<0,001$), für örtlich wird ein Korrelationskoeffizient von $r=0,29$ ($p<0,001$) ermittelt. Die Stärke der Zusammenhänge ist als gering bis moderat zu bewerten.

Tabelle 13: Korrelationskoeffizienten von Geschlecht, Alter, Bildung, Tätigkeit, Kinder und den Skalen Work Family Conflict (Stress und Zeit); wahrgenommene Organisationelle Unterstützung und Flexibilität als Ressource mit der abhängigen Variablen Affektives Commitment

	<i>r</i>	<i>p</i>	N
Geschlecht	0,25	<0,001	231
Alter	0,33	<0,001	231
Bildung (1=Matura;0=keine Matura)	-0,07	0,32	222
Tätigkeit (1=Außendienst; 0=Innendienst)	0,10	0,15	228
Wochenstunden: pro Woche ... Stunden	0,35	<0,001	228
Kinder	0,13	0,05	228
WFK Zeit	0,11	0,10	231
WFK Stress	-0,06	0,37	231
Wahrgenommene Unterstützung	0,58	<0,001	231
Zeitlich als Ressource	0,31	<0,001	231
Örtlich als Ressource	0,29	<0,001	231

Betrachtet man nun die hierarchischen Regressionsmodelle, so zeigen die soziodemografischen Variablen einen signifikanten Effekt auf das affektive Commitment $F(6,213)=8,528$; $p<0,001$). Signifikant sind dabei, wie auch bei der bivariate Analyse, die Regressionskoeffizienten von *Geschlecht* ($B=0,29$; Beta=0,13; $p<0,05$), *Alter* ($B=0,03$; Beta=0,24) und *Wochenarbeitszeit* ($B=0,03$; Beta=0,25). Durch die soziodemografischen Variablen können 17% an Varianz des *affektiven Commitments* erklärt werden. Wird die wahrgenommene Unterstützung in das Regressionsmodell aufgenommen, so bleibt es weiterhin hoch signifikant ($F(7,212)=27,273$; $p<0,001$). Der erklärte Varianzanteil steigt signifikant von 17% auf 46% an. Der Regressionskoeffizienten von *wahrgenommener Unterstützung* (POS) hat einen Wert von $B=0,57$ (Beta=0,54; $p<0,001$). Durch die Aufnahme von POS wird der Einfluss von Geschlecht nicht mehr signifikant ($B=0,08$; Beta=0,03; $p>0,05$). Nimmt man die *Flexibilität als Ressource* in des Modell auf, so steigt der erklärte Varianzanteil des affektiven Commitment auf 47%, der Zuwachs ist als signifikant zu bewerten ($p<0,05$). Es weist jedoch nur „örtlich“ einen signifikanten Regressionskoeffizienten auf ($B=0,14$; Beta=0,16; $p<0,05$). Durch die Aufnahme der Flexibilität in das Regressionsmodell wird jetzt auch der Regressionskoeffizienten von *Tätigkeit (Außendienst)* signifikant ($B=-0,38$; Beta=0,15; $t<0,05$). Im letzten Schritt werden noch die *WFK-Skalen* in das Modell aufgenommen, das Regressionsmodell bleibt weiterhin

hoch signifikant ($F(11; 208) = 18,513$, $p < 0,001$), es kann jedoch kein Zuwachs an erklärter Varianz erzielt werden. Die beiden Skalen weisen ebenfalls nicht signifikante Regressionskoeffizienten auf. In diesem abschließenden Modell sind auch noch das Alter ($B=0,02$; $Beta=0,18$, $p < 0,01$), Tätigkeit ($B=-0,34$; $Beta=-0,13$; $p < 0,05$) sowie die Wochenarbeitszeit ($B=0,03$; $Beta=0,21$; $p < 0,001$) signifikant. Die wahrgenommene Unterstützung ($B=0,56$; $Beta=0,54$; $p < 0,001$) ist ebenfalls signifikant. Die Flexibilität ist jedoch nicht mehr signifikant.

Von den in den Hypothesen definierten Variablen als Einflussgrößen auf das affektive Commitment weist nur die wahrgenommene Unterstützung (POS) einen signifikanten Einfluss auf, wenn alle Variablen berücksichtigt werden. Flexibilität ist nur bedingt ein positiver Prädiktor für das affektive Commitment, und zwar dann, wenn die beiden WFK-Skalen nicht im Modell berücksichtigt werden. Durch alle Variablen im Modell können immerhin 47% an Varianz erklärt werden, wobei der Großteil der Varianz durch die Aufnahme der wahrgenommenen Unterstützung in das Modell erklärt werden kann.

Tabelle 14: Regressionsmodelle, abhängige Variable: Affektives Commitment, M1: Alter, Bildung, Tätigkeit und Arbeitszeit; M2: M1+wahrgenommene Unterstützung; M3: M2+Flexibilität; M4: M3+Work Family Conflict, unstandardisierte (standardisierte) Regressionskoeffizienten)

	M1	M2	M3	M4
(Konstante)	1,68***	-0,32	-0,27	-0,37
Geschlecht	0,29(0,13)*	0,08(0,03)	0,02(0,01)	0,04(0,02)
Alter	0,03(0,24)***	0,02(0,20)***	0,02(0,18)***	0,02(0,18)**
Bildung	0,05(0,02)	0(0)	-0,1(-0,04)	-0,12(-0,05)
Tätigkeit	-0,04(-0,02)	-0,13(-0,05)	-0,38(-0,15)*	-0,34(-0,13)*
Wochenstunden:	0,03(0,25)***	0,03(0,27)***	0,03(0,24)***	0,03(0,21)***
Kinder	0,11(0,05)	0,02(0,01)	0,02(0,01)	0,01(0)
Unterstützung		0,57(0,54)***	0,54(0,52)***	0,56(0,54)***
Zeitlich als Ressource			0,02(0,02)	0,04(0,04)
Örtlich als Ressource			0,14(0,16)*	0,13(0,14)
WFK Zeit				0,04(0,06)
WFK Stress				0,03(0,03)
F	8,528***	27,273***	22,387***	18,513
Df1/df2	6/213	7/212	9/210	11/208
R2	0,17	0,46	0,47	0,47
Change	***	***	*	n.s.

Legende: *: $p > 0,01$ und $p < 0,05$; **: $p > 0,001$ und $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; n.s.: nicht signifikant ($p > 0,05$)

Hypothesenprüfung

Hypothese 4, welche besagt, dass Commitment einen positiven Einfluss auf die empfundene Arbeitszufriedenheit hat, kann hiermit bestätigt werden. Personen, die hohes Commitment aufweisen empfinden höhere Arbeitszufriedenheit. Die bivariate Analyse zeigt, dass affektives Commitment ($r=0,62$; $p<0,001$) und normatives Commitment ($r=0,53$; $p<0,001$) hoch signifikant mit der Arbeitszufriedenheit korreliert. Der Korrelationskoeffizient von Arbeitszufriedenheit und Kalkulativen Commitment ist zwar ebenfalls signifikant ($r=0,31$; $p<0,001$), ist jedoch deutlich geringer. Die Korrelationskoeffizienten besagen, dass höheres Commitment mit einer höheren Arbeitszufriedenheit assoziiert ist. Bildet man einen Gesamtwert über alle drei Commitment-Skalen, so korreliert dieser mit $r=0,59$ bzw. $p<0,001$ mit der Arbeitszufriedenheit.

Von den soziodemografischen Variablen korrelieren Geschlecht ($r=0,14$; $p=0,04$) und Alter ($r=0,18$; $p=0,01$) signifikant mit der Arbeitszufriedenheit. Männer und ältere Personen weisen eine höhere Arbeitszufriedenheit auf.

Tabelle 15: Korrelationskoeffizienten der Commitmentskalen sowie des Gesamtwertes Commitment, Geschlecht, Alter, Bildung, Tätigkeit, Arbeitszeit und Kinder mit Arbeitszufriedenheit.

	<i>r</i>	<i>p</i>
Affektives Commitment	0,62	<0,001
Normatives Commitment	0,53	<0,001
Kalkulatives Commitment	0,31	<0,001
Organisational Commitment	0,59	<0,001
Geschlecht	0,14	0,04
Alter	0,18	0,01
Bildung	-0,01	0,89
Tätigkeit	0,07	0,26
Arbeitszeit	0,10	0,15
Kinder	0,13	0,05

Das Regressionsmodell mit allen soziodemografischen Variablen ist jedoch nicht signifikant ($F(6,213)= 1,607$; $p>0,05$). Werden die Commitment-Skalen jedoch in das Modell aufgenommen, so steigt der erklärte Varianzanteil auf 40% an. Signifikant sind dabei die Regressionskoeffizienten von affektivem Commitment ($B=0,62$; Beta=0,58; $p<0,001$), normativem Commitment ($B=0,28$; Beta=0,21; $p<0,01$). Der Effekt vom

Kalkulativen Commitment ist nicht signifikant ($B=-0,14$; $Beta=0,12$; $p>0,05$). Durch die Aufnahme der Commitment-Skalen wird jedoch der Regressionskoeffizienten von der Wochenarbeitszeit signifikant ($B=-0,02$; $Beta=-0,13$; $p<0,05$). Hypothese 4 kann somit nochmals bestätigt werden, affektives und normatives Commitment haben einen signifikanten und positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit. Mit geringerer Wochenarbeitszeit steigt die Arbeitszufriedenheit ebenfalls an. Das Modell unter Einschluss aller Variablen kann 40% an Varianz der Arbeitszufriedenheit erklären.

Tabelle 16: unstandardisierte (standardisierte) Regressionskoeffizienten; abhängige Variable: Arbeitszufriedenheit: *M1*: Geschlecht, Alter, Bildung, Tätigkeit, Arbeitszeit und Kinder, *M2*: *M1*+affektives, normatives und kalkulatorisches Commitment.

	<i>M1</i>	<i>M2</i>
(Konstante)	3,35(0)***	2,02(0)***
Geschlecht	0,15(0,06)	-0,12(-0,05)
Alter: Alter ... Jahre	0,02(0,14)*	<0,01 (-0,01)
rsd03	0,10(0,04)	0,03(0,01)
Tätigkeit	0,02(0,01)	0,02(0,01)
Arbeitszeit	<0,01 (0,03)	-0,02(-0,13)*
Kinder	0,21(0,09)	0,16(0,06)
Affektives Commitment		0,62(0,58)***
Normatives Commitment		0,28(0,21)**
Kalkulatives Commitment		-0,14(-0,12)
F	1,607	17,441
Df1/df2	6/213	9/213
R2	0,04	0,40
Change	n.s.	***

Legende: *: $p>0,01$ und $p<0,05$; **: $p>0,001$ und $p<0,01$; *** $p<0,001$; n.s.: nicht signifikant ($p>0,05$)

Fasst man die drei Commitment-Skalen zu einem Wert zusammen, so ergibt sich ein signifikantes Modell ($F(7/212)= 13,970$; $p<0,001$). Der Regressionskoeffizienten von Commitment ist hoch signifikant ($B=0,79$; $Beta=0,56$; $p<0,001$). Im Gegensatz zum Modell mit allen drei Commitment-Skalen wird durch die Zusammenfassung jedoch deutlich weniger Varianz erklärt (29% vs. 40%). Außerdem zeigt sich, dass der Effekt der Wochenarbeitszeit ebenfalls nicht signifikant ist.

Tabelle 17: unstandardisierte (standardisierte) Regressionskoeffizienten; abhängige Variable: Arbeitszufriedenheit: *M1*: Geschlecht, Alter, Bildung, Tätigkeit, Arbeitszeit und Kinder, *M2*: *M1*+gemittelte Summe der Commitmentskalen

	<i>M1</i>	<i>M2</i>
(Konstante)	3,35(0)***	1,64(0)***
Geschlecht	0,15(0,06)	<0,01 (<0,01)
Alter: Alter ... Jahre	0,02(0,14)*	<0,01 (<0,01)
rsd03	0,1(0,04)	0,11(0,05)
Tätigkeit	0,02(0,01)	0,03(0,01)
Arbeitszeit	<0,01 (0,03)	<0,01(-0,03)
Kinder	0,21(0,09)	0,14(0,06)
Organisational Commitment		0,79(0,56)***
F	1,607	13,970
Df1/df2	6/213	7/212
R2	0,04	0,29
Change	n.s.	***

Hypothesenprüfung

Als abhängige Variable für die Überprüfung der Hypothese werden beide OCB-Skalen getrennt betrachtet. Auf die Bildung eines Gesamtwertes wurde verzichtet, da die Korrelation der beiden Variablen nur $r=0,37$ ($p<0,001$) ist.

Hypothese 5, welche besagt, dass sich hohes Commitment positiv auf das Arbeitsengagement der Mitarbeiterinnen auswirkt, kann bestätigt werden. Die bivariate Analyse zeigt, dass affektives Commitment ($r=0,17$; $p=0,01$), normatives Commitment ($r=0,18$; $p=0,01$) signifikant mit Gewissenhaftigkeit korreliert. Die Stärke der Zusammenhänge ist jedoch eher als gering zu bewerten. Die Korrelationskoeffizienten von affektivem Commitment ($r=0,46$; $p<0,001$) mit Eigeninitiative ist deutlich höher.

Weiter korrelieren auch noch signifikant, aber eher schwach das Kalkulative Commitment ($r=0,14$; $p=0,03$), Geschlecht ($r=0,14$; $p=0,04$); Alter ($r=0,14$; $p=0,03$) und wöchentliche Arbeitszeit ($r=0,27$; $p<0,001$). Die Eigeninitiative ist höher, wenn das Commitment höher ist, die Personen männlich und älter sind und die wöchentliche Arbeitszeit höher ist.

Tabelle 18: Korrelationskoeffizient (Produkt-Momentkorrelationen) von Commitment-Skalen, Arbeitszufriedenheit, wahrgenommene Unterstützung (POS) sowie soziodemografischen Merkmalen mit den CB-Skalen Gewissenhaftigkeit und Eigeninitiative

	Gewissenhaftigkeit		Eigeninitiative	
	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
Affektives Commitment	0,17	0,01	0,47	<0,001
Normatives Commitment	0,18	0,01	0,34	<0,001
Kalkulatives Commitment	0,11	0,10	0,14	0,03
Arbeitszufriedenheit	0,19	0,00	0,45	<0,001
Unterstützung (POS)	0,14	0,04	0,47	<0,001
Geschlecht	-0,01	0,94	0,14	0,04
Alter	0,10	0,12	0,14	0,03
Bildung	-0,06	0,36	0,10	0,13
Tätigkeit	-0,04	0,54	0,10	0,12
Arbeitszeit	-0,03	0,62	0,27	<0,001
Kinder	-0,06	0,39	0,06	0,38

Das Regressionsmodell mit Gewissenhaftigkeit als abhängiger Variable mit den soziodemografischen Daten bringt jedoch ein signifikantes Ergebnis ($F(6/213)=0,83$; $p>0,05$). Auch durch die Aufnahme der weiteren Variablen ist kein signifikantes Modell gegeben (vgl. Tabelle 15). Soziodemografische Daten, Commitment, Arbeitszufriedenheit und Unterstützung leisten keinen Beitrag zur Varianzaufklärung der CB-Skala „Gewissenhaftigkeit“.

Tabelle 19: unstandardisierte (standardisierte Regressionskoeffizienten: abhängige Variable: CB Gewissenhaftigkeit, unabhängige Variablen *M1*: Geschlecht, Alter, Bildung, Tätigkeit, Arbeitszeit und Kinder; *M2*: *M1*+CoMMitMentskalen, *M3*: *M2*+Arbeitszufriedenheit; *M4*: *M3*+ Unterstützung (POS)

	<i>M1</i>	<i>M2</i>	<i>M3</i>	<i>M4</i>
(Konstante)	4,93(0)***	4,69(0)***	4,56(0)***	4,58(0)***
Geschlecht	-0,09(-0,06)	-0,14(-0,09)	-0,13(-0,09)	-0,13(-0,08)
Alter	0,01(0,11)	0,01(0,07)	0,01(0,07)	0,01(0,07)
Bildung	-0,09(-0,06)	-0,1(-0,06)	-0,1(-0,07)	-0,1(-0,06)
Tätigkeit	-0,03(-0,02)	-0,04(-0,02)	-0,04(-0,02)	-0,04(-0,02)
Arbeitszeit	0(-0,04)	-0,01(-0,07)	-0,01(-0,06)	-0,01(-0,06)
Kinder	-0,09(-0,06)	-0,1(-0,06)	-0,11(-0,07)	-0,11(-0,07)
Affektives Commitment		0,08(0,12)	0,04(0,06)	0,04(0,06)
Normatives Commitment		0,07(0,09)	0,05(0,06)	0,05(0,07)

Kalkulatives Commitment		-0,02(-0,03)	-0,01(-0,02)	-0,01(-0,02)
Arbeitszufriedenheit			0,06(0,1)	0,07(0,11)
Unterstützung				-0,01(-0,02)
F	0,83	1,17	1,19	1,08
Df1/df2	6/213	9/210	10/209	11/208
R2	0	0,01	0,01	<0,01
Change	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.

Legende: *: $p > 0,01$ und $p < 0,05$; **: $p > 0,001$ und $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; n.s.: nicht signifikant ($p > 0,05$)

Der Block mit den soziodemografischen Daten beim Regressionsmodell mit der Eigeninitiative als abhängiger Variable ist signifikant ($F(6,213)=4,09$; $p < 0,01$). Es können 8% an Varianz erklärt werden. Signifikant ist Bildung ($B=0,28$; $Beta=0,15$; $p < 0,05$) und die wöchentliche Arbeitszeit ($B=0,02$; $Beta=0,22$; $p < 0,01$). Höher gebildete Personen und höhere Wochenarbeitszeit führen zu höheren Werten bei Eigeninitiative. Wird das Commitment in das Regressionsmodell aufgenommen, so ergibt sich ebenfalls ein signifikantes Modell ($F(9/210)=7,57$; $p < 0,001$). Von den Commitment-Skalen hat jedoch nur das affektive Commitment einen signifikanten Regressionskoeffizienten ($B=0,32$; $Beta=0,38$; $p < 0,001$). Der erklärte Varianzanteil der Skala Eigeninitiative steigt signifikant auf 21% ($p < 0,001$). Durch Aufnahme der Arbeitszufriedenheit steigt der erklärte Varianzanteil signifikant auf 25% an. Der Regressionskoeffizienten der Arbeitszufriedenheit ist signifikant ($B=0,20$; $Beta=0,25$; $p < 0,01$). Durch Aufnahme der wahrgenommenen Unterstützung steigt der erklärte Varianzanteil auf 28% ($p < 0,01$). Der Regressionskoeffizienten für diese Skala liegt bei $B=0,24$ ($Beta=0,28$; $p < 0,01$). Es zeigt sich jedoch jetzt, dass die Regressionskoeffizienten von affektivem Commitment ($B=0,15$; $Beta=0,18$; $p > 0,05$) und Arbeitszufriedenheit ($B=0,10$; $Beta=0,12$; $p > 0,05$) nicht mehr signifikant sind. Es sind aber auch noch die Variablen Bildung ($B=0,23$; $Beta=0,12$; $p < 0,05$) und wöchentliche Arbeitszeit ($B=0,02$, $Beta=0,18$; $p < 0,01$) signifikant. Die Eigeninitiative steigt bei höherer Bildung, längeren Arbeitszeiten und stärker wahrgenommener Unterstützung.

Tabelle 20: unstandardisierte (standardisierte Regressionskoeffizienten: abhängige Variable: CB Gewissenhaftigkeit, unabhängige Variablen *M1*: Geschlecht, Alter, Bildung, Tätigkeit, Arbeitszeit und Kinder; *M2*: *M1*+Commitmentskalen, *M3*: *M2*+Arbeitszufriedenheit; *M4*: *M3*+ Unterstützung (POS)

	<i>M1</i>	<i>M2</i>	<i>M3</i>	<i>M4</i>
(Konstante)	2,92***	2,39***	1,99***	1,68***

Geschlecht	0,12(0,06)	-0,01(-0,01)	0,01(0,01)	-0,03(-0,02)
Alter	0,01(0,11)	<0,01(0,03)	<0,01 (0,03)	<0,01 (0,05)
Bildung	0,28(0,15)*	0,25(0,13)*	0,24(0,12)*	0,23(0,12)*
Tätigkeit	0,10(0,05)	0,09(0,04)	0,09(0,04)	0,06(0,03)
Arbeitszeit	0,02(0,22)**	0,01(0,12)+	0,02(0,15)*	0,02(0,18)**
Kinder	0,03(0,02)	0,01(<0,01)	-0,02(-0,01)	-0,03(-0,02)
Affektives Commitment		0,32(0,38)***	0,19(0,23)*	0,15(0,18)+
Normatives Commitment		0,12(0,11)	0,06(0,06)	<0,01(<0,01)
Kalkulatives Commitment		-0,10(-0,11)	-0,08(-0,08)	-0,08(-0,08)
Arbeitszufriedenheit			0,2(0,25)**	0,1(0,12)
Unterstützung				0,24(0,28)**
F	4,09**	7,57***	8,19***	8,80***
Df1/df2	6/213	9/210	10/209	11/208
R2	0,08	0,21	0,25	0,28
Change	**	***	**	**

Legende: *: $p > 0,01$ und $p < 0,05$; **: $p > 0,001$ und $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; n.s.: nicht signifikant ($p > 0,05$)

7. Diskussion

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse aus Punkt 6 in Bezug zu den angeführten Hypothesen gesetzt und interpretiert.

7.1 Interpretation der Ergebnisse

H1: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Flexibilität in den Arbeitsbedingungen (Flexibilität als Ressource) und dem Organisationalen Commitment der Mitarbeiterinnen.

Für den Zusammenhang wurde ein Wert von $r=0,56$ ($p < 0,001$) ermittelt, wobei die Stärke des Zusammenhangs als groß zu interpretieren ist. Flexibilität als Ressource steht in einem signifikanten Zusammenhang mit dem Affektiven Commitment. Der Korrelationskoeffizient für *zeitlich* liegt bei $r=0,31$ ($p < 0,001$), für *örtlich* wird ein Korrelationskoeffizient von $r=0,29$ ($p < 0,001$) ermittelt.

Hypothese 1 kann bestätigt werden und geht mit Ergebnissen der Literatur konform, wonach Autonomie als Ressource wirkt und sich dies in weiterer Folge positiv auf das Commitment auswirkt. Ebenso kann auf Basis von Reziprozität gegebene Flexibilität in den Arbeitsbedingungen eine positive Auswirkung auf das empfundene Bindungsgefühl haben. Flexibilität als Bestandteil der „New Ways of Working“ kann als

unterstützende Maßnahme empfunden werden, welche ebenso positiv auf das Commitment der Mitarbeiterinnen einwirkt, vor allem wenn sie durch *zeitliche* Flexibilität besser eigene Bedürfnisse befriedigen können.

Die Annahme bzgl. der Wirkung soziodemografischer Variablen auf das Commitment konnte ebenso bestätigt werden. Von den soziodemografischen/arbeitsbezogenen Variablen korreliert Geschlecht ($r=0,25$; $p<0,001$), Alter ($r=0,33$; $p<0,001$) und Wochenarbeitszeit ($r=0,35$, $p<0,001$) signifikant mit dem Affektive Commitment. Das Commitment ist höher wenn, das Geschlecht männlich ist, der Proband älter ist und eine längere Wochenarbeitszeit hat. Wie bereits angeführt lautet die erweiterte Annahme, dass Telekommunikationstechnologien (NWW) den Grundstein für die Möglichkeit der flexiblen Arbeitsgestaltung bildet und aus dieser Gegebenheit Autonomie resultiert, welche als belohnende, unterstützende Maßnahme empfunden wird und auf Basis der sozialen Austauschtheorie das Affektive Commitment der Mitarbeiter positive beeinflusst. Es wurde angeführt, dass Bildung keine bedeutende Rolle spielt, jedoch Wochenarbeitsstunden und Alter das Affektive Commitment beeinflussen und auf Basis der Side-bet Theorie bei Frauen das Kalkulative Commitment dominiert bzw. das Affektive Commitment bei männlichen Personen höher ist.

H2: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen wahrgenommener Unterstützung (Flexibilität als Ressource) und dem Organisationalen Commitment von Mitarbeiterinnen.

Die wahrgenommene Unterstützung korreliert sehr hoch positiv mit dem Affektiven Commitment ($r=0,58$; $p<0,001$). Es konnte ein signifikanter Zusammenhang zwischen Flexibilität als Ressource und dem Affektiven Commitment bestätigt werden wobei der Wert bei *zeitlich* ($r=0,31$; $p= 0,001$) leicht höher liegt als bei *örtlich* ($r=0,29$; $p= 0,001$).

Hypothese 2 ist ebenso bestätigt und deckt sich mit den Ergebnissen der beschriebenen Literatur und Theorien. Demnach ist die Schlussfolgerung untermauert wonach gebotene Flexibilität/Autonomie (als Bestandteil der NWW) als unterstützende Maßnahme empfunden wird und Mitarbeiterinnen sich im Sinne der sozialen Austauschtheorie emotional dem Unternehmen verbunden fühlen. Ebenso kann positives Bindungsgefühl davon abhängen wie sehr unterstützende Bedingungen als bedeutsam oder weniger bedeutsam gesehen werden und ob wahrgenommene

Unterstützung als von der Organisation kontrollierbar gesehen werden. Nach dieser Annahme empfinden Mitarbeiterinnen Flexibilität bzw. Autonomie als unterstützende Maßnahme welche vom Unternehmen bewusst/kontrolliert angeboten wird. Dem Befund nach zu urteilen profitieren Mitarbeiterinnen sowohl zeitlich als auch örtlich von Flexibilität.

Die Annahme bzgl. der Wirkung soziodemografischer Variablen auf das Commitment konnte bestätigt werden. Das Geschlecht ($r=0,25$; $p<0,001$), Alter ($r=0,33$; $p<0,001$) und Wochenarbeitszeit ($r=0,35$, $p<0,001$) korreliert signifikant mit dem Affektive Commitment. Demnach ist das Commitment bei Männern so wie bei älteren Mitarbeitern mit längerer Wochenarbeitszeit höher. Wie bereits angeführt lautet die erweiterte Annahme, dass Telekommunikationstechnologien (NWW) den Grundstein für die Möglichkeit der flexiblen Arbeitsgestaltung bildet und aus dieser Gegebenheit Autonomie resultiert, welche als belohnende, unterstützende Maßnahme empfunden wird und auf Basis der sozialen Austauschtheorie das Affektive Commitment der Mitarbeiter positive beeinflusst. Es wurde angeführt, dass Bildung keine bedeutende Rolle spielt, jedoch Wochenarbeitsstunden und Alter das Affektive Commitment beeinflussen und auf Basis der Side-bet Theorie bei Frauen das Kalkulative Commitment dominiert bzw. das Affektive Commitment bei männlichen Personen höher ist.

H3: Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen empfundenem Arbeits,- Familien Konflikt (resultierend auch Flexibilität als Belastung) und dem Organisationalen Commitment von Mitarbeiterinnen.

Die WFK-Skalen korrelieren in beiden Dimensionen nicht signifikant mit Commitment (Zeit: $r=0,11$; $p=0,10$; Stress: $r=-0,06$; $p=0,37$).

Hypothese 3 konnte somit mangels Signifikanz nicht bestätigt werden. Dies könnte aus der erbrachten Annahme resultieren, wonach sich das Commitment der Mitarbeiter nur dann maßgeblich schwächt, wenn das Unternehmen für den Konflikt zwischen Arbeit und Familie (mit)verantwortlich gemacht wird, da diese nicht seine Mitarbeiter bei der Bewältigung der Doppelrolle unterstützt. Ebenso kann es sein, dass die Person im Sinne des Job-Demands-Resource Modells sich ausreichend regenerieren kann oder über soziale Puffer verfügt, die helfen die Balance zwischen Arbeit und Familie aufrecht zu erhalten. Flexible Arbeitsmöglichkeiten führen zu einem geringeren WFC

und das Commitment ist somit nicht stark beeinträchtigt und das Prinzip der Reziprozität kann ebenso gelten, wenn sich die Person nicht als unfair behandelt fühlt.

H4: Je höher das empfundene Commitment der Mitarbeiterinnen ist (resultierend auch Flexibilität als Ressource), desto höher ist deren Arbeitszufriedenheit.

Es zeigt sich, dass *affektives Commitment* ($r=0,62$; $p<0,001$) und *normatives Commitment* ($r=0,53$; $p<0,001$) hoch signifikant mit der Arbeitszufriedenheit korreliert. Der Korrelationskoeffizient von Arbeitszufriedenheit und *Kalkulativem Commitment* ist zwar ebenfalls signifikant ($r=0,31$; $p<0,001$), ist jedoch deutlich geringer. Die Korrelationskoeffizienten besagen, dass höheres Commitment mit einer höheren Arbeitszufriedenheit assoziiert ist. Bildet man einen Gesamtwert über alle *drei Commitment-Skalen*, so korreliert dieser mit $r=0,59$ und $p<0,001$ mit der Arbeitszufriedenheit. Von den soziodemografischen Variablen korrelieren Geschlecht ($r=0,14$; $p=0,04$) und Alter ($r=0,18$; $p=0,01$) signifikant mit der Arbeitszufriedenheit. Männer und ältere Personen weisen eine höhere Arbeitszufriedenheit auf.

Hypothese 4 kann ebenso bestätigt werden und deckt sich mit den Befunden aus der Literatur wonach Commitment positiv auf Arbeitszufriedenheit wirkt. Auch die Unterscheidung bzgl. der Stärke zwischen Affektivem und Kalkulativen Commitment deckt sich das hier angeführte Ergebnis mit denen aus den gebrachten Studien. Affektives Commitment könnte mit Alter/Beschäftigungszeit zusammenhängen oder aus der wahrgenommenen Unterstützung oder Position, hingegen könnte das Kalkulative Commitment mit Bildungsstand oder mit kalkulierten Überlegungen zusammenhängen. Ebenso könnten Aspekte der Arbeitsbedingungen zu einer hohen Zufriedenheit führen. Befriedigende Aspekte bewirken ein hohes Affektives Commitment, hingegen wirken Bedingungen, die nicht den Kompetenzen entsprechen negativ. Ebenso entspricht der Befund bzgl. Alter den gebrachten Aussagen wonach Arbeitszufriedenheit mit der Zeit (sprich auch mit dem Alter und Dienstzeit) zunimmt. Wie berichtet brachten manche Untersuchungen keinen Zusammenhang von Geschlecht und Commitment, und dies wurde durch den Umstand erklärt, dass diese von Merkmalen der Arbeit abhängen, die wiederum mit dem Geschlecht in Verbindung stehen. Der signifikante Geschlechtsunterschied in dieser Stichprobe könnte, wie bereits erläutert, daraus resultieren, dass diese sich im Vergleich zu Männern eventuell in einem Rollenkonflikt zwischen Arbeit und Familie sehen und daher ein geringeres Commitment aufweisen, niedrigere Positionen besetzen oder geringere

Wochenarbeitsstunden haben. Jedoch hebt sich diese Erklärung zum Teil durch die Tatsache aus, dass durch die Aufnahme der Wochenarbeitszeit in das Regressionsmodell die Arbeitszufriedenheit zunimmt. Dass mit geringerer Wochenarbeitszeit die Arbeitszufriedenheit ansteigt widerspricht dem eingangs gebrachten Befund, wonach Wochenarbeitszeit bei Männern positiv mit Commitment korreliert ist. Dies könnte als Beleg dafür gesehen werden, dass Commitment und Arbeitszufriedenheit einander ähnliche aber distinkte Konstrukte sind, da OC eine globale emotionale Reaktion darstellt und AZ mit der Tätigkeit selbst in Verbindung steht.

H5: Je höher das empfundene Commitment gegenüber der Organisation ist (resultierend aus Flexibilität als Ressource), desto höher ist das Arbeitsengagement der Mitarbeiterinnen.

Die bivariate Analyse zeigt, dass *affektives Commitment* ($r=0,17$; $p=0,01$), *normatives Commitment* ($r=0,18$; $p=0,01$) signifikant mit der OCB-Skala Gewissenhaftigkeit korreliert. Die Stärke der Zusammenhänge ist jedoch eher als gering zu bewerten. Die Korrelationskoeffizienten von *affektivem Commitment* ($r=0,47$; $p<0,001$), *normativem Commitment* ($r=0,34$; $p<0,001$) mit Eigeninitiative sind deutlich höher. Weiter korrelieren auch noch signifikant, aber eher schwach das Kalkulative Commitment ($r=0,14$; $p=0,03$), Geschlecht ($r=0,14$; $p=0,04$); Alter ($r=0,14$; $p=0,03$) und wöchentliche Arbeitszeit ($r=0,27$; $p<0,001$). Die Eigeninitiative ist höher, wenn das Commitment höher ist, die Personen männlich und älter sind und die wöchentliche Arbeitszeit höher ist.

Hypothese 5 kann bestätigt werden und geht mit Ergebnissen aus der Literatur konform, wonach Commitment zu einem erhöhten Engagement der Mitarbeiter führt. Auch hier zeigen sich zwischen OCB und dem normativen und dem affektiven Commitment Korrelationen. Es liegen jedoch auch Befunde vor, wonach OCB nicht mit dem normativen Commitment korreliert. Nach einer gebrachten Erklärung resultiert dieser Unterschied möglicherweise aus der Tatsache wie global eine Person ihre Arbeit/Tätigkeit sieht und wie detailliert sie diese definiert. Ebenso könnte es sein, dass OCB und somit das Affektive Commitment aus einer intrinsischen Motivation heraus wachsen und das normative von äußeren Aspekten abhängt. Beispielsweise könnten erbrachte Leistungen der Organisation (beispielsweise Bezahlung von Fortbildungen) moralische „Schuldgefühle“ in der Person auslösen und so zu erhöhter

Leistungsbereitschaft führen. Die Tatsache, dass ein Geschlechterunterschied gemessen werden konnte, bestätigt die Annahme „femininer Merkmale“ wie Empathie, die automatisch zu freiwilliger Hilfsbereitschaft führt. Der gebrachte Befund, wonach höherer Bildung zu einer Erhöhung des OCB führt ist möglicherweise dadurch zu erklären, dass höher gebildete Personen freiwillig im Unternehmen tätig sind und das „Bleiben Wollen“ in Verbindung mit einer herausfordernden und zugleich bereichernden Arbeit zu erhöhter Leistungsbereitschaft führt.

7.2 Praktische Implikation

Bei bisher so viel gesammeltem Wissen um „wie ticken Dienstnehmer“ stellt sich nun die Frage was man mit diesem Wissen macht. Kann man *aktiv* Commitment „formen“ und können Organisationen *gezielt* von Commitment profitieren? Und vor allem wer ist „man“?

Human Ressource Management: Management by Commitment

Definitionen

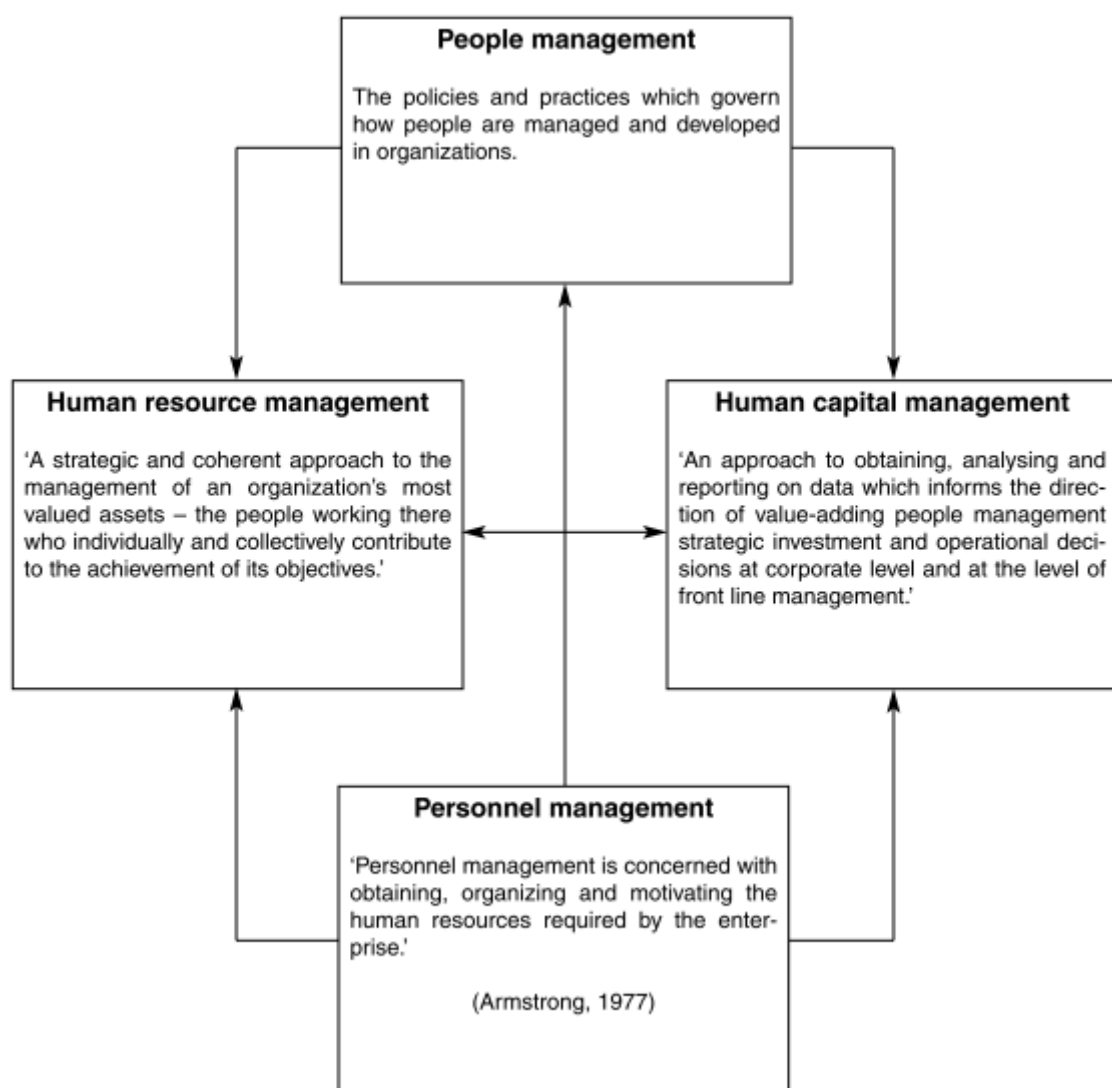


Abbildung 8 zeigt neben der Beziehung einzelner Aspekte auch deren Definitionen (vgl. Armstrong, 2006; Seite 2).

„Im angelsächsischen Bereich durchgängig benutzte Bezeichnung für Personalmanagement; mittlerweile auch in Deutschland, überwiegend in mittelständischen und großen Unternehmen regelmäßig verwendet. Betont werden soll der Ressourcencharakter des Personals“ (zitiert nach Quelle: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/human-resource-management.html>)

Das HR-Management verfolgt unterschiedliche Ziele. Die Hauptaufgabe schlecht hin ist die Sicherstellung, dass die Organisation von ihren Mitgliedern profitiert. Ulrich und Lake (1990) merken an, dass „*HRM can be source of organizational capabilities that allow firms to learn and capitalize on new opportunities*“ (zitiert nach Ulrich und Lake, 1990; In Armstrong, 2006; Seite 8). Die „Qualität“ des HRM bildet den Kern wie erfolgreich das Unternehmen im Wettbewerbskampf ist und diese Annahme konnte bereits mehrfach belegt werden (Cappelli und Crocker-Hefter, 1996; In Armstrong, 2006). Weiter zählt zu den Aufgaben die Entwicklung solch einer Firmenpolitik, welche die Sicherstellung von Organisations-Effektivität unterstützt. Dies kann durch Wissensmanagement, Talentmanagement und der Schaffung eines „*grate place to work*“, umgesetzt werden. Letzteres ist Teil einer, wie sie selbst formulieren, „großen Idee“ von Purcell et al. (2003; In Armstrong, 2006).

Manche Untersuchungen konnten keinen direkten Einfluss des HRM auf Commitment feststellen (z.B. Ogilvie, 1986; In Meyer und Allen, 1997), jedoch ergänzten Gaertner und Nollen (1989) ihre einstige Annahme um die Erkenntnis „*psychological commitment is higher among employees who believe they are being treated as resources to be developed than commodities to buy and sell.*“ (zitiert nach Gaertner und Nollen, 1989, Seite 987; In Meyer und Allen, Seite 69).

Recruiting und Personalwahl

Kann die Art und Weise wie potenzielle Bewerber behandelt werden deren Commitment beeinflussen? Wanous (1980,1982; In Meyer und Allen, 1997) meint je realistischer der Job beschrieben wird, also sowohl mit seinen positiven als auch negativen Aspekten, desto höher wird das affektive Commitment der Person gegenüber der Organisation. Anhand von Meta-Analysen konnte diese Annahme untermauert werden, wenn auch die Befunde zum Teil nur für einen moderaten Effekt sprechen. Dies wird dadurch erklärt, dass es darauf ankommt wie bzw. unter welchen Umständen realistische Job-Charakteristiken vorgebracht werden. Breugh (1983; In

Meyer und Allen, 1997) meint, dass je realistischer die Stelle beschrieben wird, desto eher kann der Bewerber abschätzen in wie weit persönliche Bedürfnisse abgedeckt werden und das führt zu Commitment und Arbeitszufriedenheit. Pros und Contras eines Jobs bringen für Bewerber die Chance sich im Vorfeld darauf einzustellen und nach Kiesler (1971; In Meyer und Allen, 1997) führt die freie Wahl (nach Abwegen der Pros und Cons) zu einem höheren Commitment.

Sozialisierung und Trainings

bilden einen weiteren Baustein, mit denen Organisationen hoffen Mitarbeiter „committed“ zu machen. Insgesamt sind nach Maanen und Schein (1997; In Meyer und Allen, 1997) sechs Dimensionen beschrieben. Am bedeutsamsten ist die Dimension *Investiture* vs. *divestiture*. Investiture bedeutet, dass die Organisation aufmerksam ist und „Neue“ und deren persönliche Wesenheit unterstützt/respektiert. Divestiture bedeutet die Organisation ist ignorant und versucht persönliche Charakteristika umzuformen (vgl. Meyer und Allen, 1997).

Jones (1986; In Meyer und Allen, 1997) berichtet nach Untersuchungen mittels Tagebuchaufzeichnungen, dass Sozialisierungspraktika die mit höherem Commitment assoziiert werden, ihrerseits negativ mit der Selbsteinschätzung wie innovativ Mitarbeiter in ihrer Arbeit sind, assoziiert sind. Dies spricht dafür, dass Organisationen Mitarbeiter oftmals unter Druck setzen, denn sie fordern Mitglieder die hohes Commitment aufweisen und zugleich innovativ sind (vgl. Meyer und Allen, 1997).

Tannenbaum und Kollegen (1991; In Meyer und Allen, 1997) konnten anhand einer Studie mit rekrutierten des U.S. Militärs nachweisen, dass Commitment einen positiven Einfluss auf die zweite Einheit eines Trainingsprogramms mit Sozialisierungscharakter hatte, welche acht Wochen später stattfand. Die Autoren konnten sogar eine reziproke Wirkung von Commitment zeigen. Sie fanden eine positive Korrelation zwischen Commitment und Trainingsmotivation, wobei Motivation wiederum als Prädiktor für Zufriedenheit mit dem Training und Trainingserfolg gilt (vgl. Meyer und Allen, 1997).

Auswahl und Förderung

Gaertner und Nollen (1989; In Meyer und Allen, 1997) fanden, dass Mitarbeiter die von Unternehmen gefördert werden das Gefühl haben das Unternehmen sei ihnen Verbunden. Dieses Gefühl bewirkt eine reziproke Wirkung und Mitarbeiter empfinden

höheres Commitment gegenüber der Organisation. Die Autoren konnten zeigen, dass Commitment und Kündigungsabsicht vom Feedback abhängt, welches im Rahmen einer Auswahl für eine karriereförderliche Postenbesetzung gegeben wurde. Negatives Feedback führte zu schwächerem Commitment und steigerte den Wunsch das Unternehmen zu verlassen. Bedeutsam ist der Befund wonach die Einschätzung als wie adäquat und fair das Auswahlprozedere bewertet wird mitunter höher wiegt als das Ergebnis selbst (vgl. Meyer und Allen, 1997).

Human-Ressource-Management Systeme

Einen bedeutenden Beitrag für die Umsetzung der HRM Aufgaben liefert Arthur (1994; In Meyer und Allen, 1997), der zwischen zwei Systemen unterscheidet. Er hält fest, dass es notwendig ist „spezieller“ vorzugehen und demnach je nach Aufgabe, Mitteln und gewünschtem „Outcome“ zwischen den Systemen *Kontrolle* und *Commitment* zu wählen. Der Autor unterscheidet hierbei zwischen zwei distinkten Ansätzen um das Verhalten bzw. die Einstellung der Mitarbeiter in der Arbeit zu formen bzw. Einfluss darauf zu nehmen (vgl. Meyer und Allen, 1997).

Kontrolle zielt darauf ab Kosten zu reduzieren, Effektivität zu steigern, in dem Mitarbeiter spezielle Aufgaben/Rollen/Vorgehensweisen zugeteilt bzw. vorgegeben bekommen oder anhand von Ergebnis-Kriterien mit messbarer Größen belohnt werden (Arthur, 1994; In Meyer und Allen, 1997).

Commitment beeinflusst das Verhalten der Mitarbeiter durch die Schaffung einer psychologischen Verbindung zwischen den Unternehmenszielen und den Zielen der Dienstnehmer. Hierbei liegt der Fokus auf dem Vertrauen und Wissen, dass Mitarbeiter mit Umsicht und Ermessensfreiheit ihre Fähigkeiten zur Zielerreichung verwenden (Arthur, 1994; In Meyer und Allen, 1997).

Die Funktionalität der Systeme wurde mehrfach untersucht und konnte in ihrer Gesamtheit auch bestätigt werden. Mc Duffie (1995; In Meyer und Allen, 1997) kam nach einer Großstudie mit insgesamt 62 Autoherstellern weltweit zu dem Ergebnis, dass die Nutzung des Commitment-Systems zu höherer Produktivität und besserer Qualität führte, wobei die Implementierung gewisser Anteile des Kontroll-Systems (Arbeits-System und Produktions-Strategien) unterstützend wirkten (vgl. Meyer und Allen, 1997).

Das Steuerungsproblem des *Management by Commitment*

Wie bislang mehrfach deutlich wurde ist Selbstbestimmung bzw. Handlungsspielraum Teil des Commitment-Gedankens. Nach Kieser (1994; In Steinle, 2006) liegen die Grenzen für selbstbestimmte Handlungen innerhalb der Organisationsstruktur bzw. den Ebenen. Eine generelle Handlungsfähigkeit eines Unternehmens ist nach Meinung des Autors nur durch eine formale Regelung der Vertretungsrechte und dementsprechender Handlungszurechnungen für das gesamte System zu erreichen. Kieser (1994) verweist auf normierte Managementsysteme, wie beispielsweise das ISO 9000 für Qualitätsmanagement. Zum einen ist auf Abteilungsebene die Möglichkeit des selbstbestimmten Handelns der Mitarbeiter durch übergeordnete Funktionsprozesse vorgegeben, zum anderen Seite existieren auf Individuumsebene verschieden stark ausgeprägte Grenzen und Möglichkeiten Selbstbestimmten Handelns (Steinle et al., 2006).

Das Instrumentalisierungsproblem zur Commitment-Förderung

Hierzu bestehen insgesamt drei kritisch zu beleuchtende Punkte. Die *Können-Grenze* geht davon aus, dass Commitment vom Mitarbeiter selbst kommt und nicht in diesem initiiert werden kann. Die *Dürfen-Grenze* beinhaltet die Annahme, wonach von Unternehmen gesetzte (Manipulations-) Maßnahmen zur Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens nur darauf abzielen dessen Potentiale zu nutzen ohne jedoch Mitarbeiterziele zu berücksichtigen. Unter der *Wollen-Grenze* bildet die Einstellung der Unternehmensleitung zur Förderung von Commitment ab. Zum einen wird befürchtet, dass das Unternehmen Kontrolle bzw. Handlungsfähigkeit verliert und zum anderen kann eine ungenügende Zuteilung von erforderlichen Ressourcen zur Gestaltung von Rahmenbedingungen, welche für die Bildung von Commitment notwendig sind, behindert werden (Armstrong et al., 2006).

Nach Purcell et al. (2003; In Armstrong, 2006) kann HRM durch laufende Optimierung und der Schaffung einer besseren „Beziehungspolitik“ viel bewirken und positiven Einfluss nehmen.

„Taken together, the results of research using the system approach and focusing on individual HRM practices suggest that organisations can influence their employees' commitment and their bottom lines through their HRM policies and practices“ (zitiert nach Meyer und Allen, 1997; Seite 81).

Um nun die eingangs gestellte Frage zu beantworten: Ja, man kann Commitment aktiv formen - „man“ sollte Meister seines Faches sein. Dadurch erhöht sich die Chance, dass es zwei Gewinnerparteien gibt - Dienstgeber und Dienstnehmer. Denn bildlich gesprochen sind beide Antezedent, Korrelat und Konsequenz für den jeweils anderen.

7.3 Einschränkungen

Mehrfach wurde in der Fachliteratur aufgezeigt, dass Forschungsergebnisse von vielen Faktoren beeinflusst werden. Meyer und Allen (1997) beispielsweise führen in ihrer Kritik zum Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) von Mowday und Porter (1979) zwei Kritikpunkte hierzu an a) das globale Maß würde unzureichend gemessen werden, da vom OCQ hauptsächlich nur das affektive Commitment gemessen werden würde und b) einige der verwendeten Items würden bereits Konstrukte messen, die erst vorhergesagt werden sollten (Engagement oder Fluktuationsneigung). Bei der Messung von Arbeitszufriedenheit führt Kirchler (2008) insgesamt elf Punkte an, welche die Güte der Ergebnisse und deren Interpretation verfälschend beeinflussen können. In einigen Meta-Analysen sind kritische bedenken bzgl. der Wahl mancher Stichproben geäußert und meist liefern Forscher am Ende des Forschungsberichts selbst an, welche Punkte zukünftig zu optimieren wären. Die legitime Aufforderung von Williams und Hazer (1986) an die Forschungsgemeinde mehr demographische Variable zu berücksichtigen und der Hinweis diese wären von Bedeutung, hat sich auch in dieser Arbeit gezeigt. Somit ist Kritik per se durchaus positiv, denn das Aufzeigen von „Fehlern“ oder Optimierungsvorschläge bilden den Lebensmotor wissenschaftlicher Arbeit. Würde die Forschung keinen „Angriffspunkte“ finden oder aufzeigen, dann wäre sie quasi am Ende angelangt - und dies ist Forschung de facto nie, da sie in einem Kreislauf des Verifizierens und Falsifizierens eingebettet ist. In dieser Diplomarbeit fehlt beispielsweise eine Vergleichsstichprobe um Ergebnisse der Stichprobe mit Flexibilität in deren Arbeitsmöglichkeit mit einer Gegenstichprobe ohne dieser Möglichkeiten einem direkten Vergleich aussetzen zu können. Daher können die Ergebnisse dieser Diplomarbeit nur mit allgemeinen Ergebnissen aus der Literatur verglichen werden. Ebenso sollte zukünftig die Position der Untersuchungsteilnehmer erhoben werden (inkl. Organigramm), da auch dieser Fakt Einfluss auf das Commitment ausüben kann. Letztlich können die Ergebnisse dieser Diplomarbeit jedoch die in der Fachliteratur enthaltenen Befunde bestätigen.

7.4 Conclusio

Wie im Laufe der Arbeit gezeigt wurde steckt ein Stück Commitment in jedem Dienstnehmer. Jedoch unterscheiden sich Dienstnehmer darin wie stark oder schwach, wie positiv oder negativ ihr Commitment gegenüber der Organisation (oder Foci) ist und aus welchen (teils unterschwelligen) Gründen dies so ist. Nicht unerheblich ist der Blick auf (dominierende) Komponenten, denn sie können Aufschluss darüber liefern was den Mitarbeiter bewegt, was dessen Motive oder Eindrücke sein könnten und „wohin das führen kann“. Wie deutlich wurde hängt Commitment mit Erwartungen, Affekten, Emotion, Fähigkeiten, Alter, Geschlecht, Lebensumständen und der gleich zusammen und als „Outcomes“ (Konsequenzen) wurden sehr genau „Extra-Engagement“ (OCB) und Arbeits-Familien-Konflikt beleuchtet. Als „Auslöser“ wurden Antezedenten wie empfundene Unterstützung (POS) und gegebene Flexibilität näher betrachtet. Unter dem Begriff Korrelat wurde der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Commitment untersucht. In der Auseinandersetzung mit diesen Schwerpunkten wurde immer wieder klar, dass eine scharfe Trennung zwischen Antezedenten und Konsequenzen nicht immer möglich ist da diese vielmehr als Kettenglieder zusammenhängen und auch als solche Mitgedacht werden sollten.

Ausgehend vom Drei-Komponenten-Modell (Meyer und Allen, 2002) und des Mitdenkens des Modells zu „New Ways of Working“, welches wiederum das Job-Demands-Resources-Modell von Bakker und Demerouti (2006) berücksichtigt, wurde in dieser Diplomarbeit gezeigt, dass Commitment starken Einfluss auf Mitarbeiter und Unternehmen hat. Unternehmen können durch unterstützender Maßnahmen (Perceived Organisational Support; POS) und flexibler Arbeitsgestaltung das Bindungsgefühl ihrer Mitarbeiter erhöhen. Ebenso wurde deutlich, dass es in der Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Work-Family-Conflict; WFC) zu keiner nennenswerten Beeinträchtigung des Commitments kommen muss. Vielmehr ist solch eine Beeinträchtigung/Förderung von der eingeschätzten Kontrollierbarkeit der unterstützenden Maßnahme abhängig. Je mehr diese als aktiv vom Unternehmen angeboten und kontrollierbar empfunden wird, desto mehr erhöht sich das Commitment. Dass Commitment zu erhöhter Bereitschaft führen kann und Mitarbeiter dazu bringt über das „normale Maß hinaus“ Leistung zu erbringen (Organizational Citizenship Behavior; OCB) bzw. deren Arbeitszufriedenheit erhöhen kann, macht

deutlich, dass das Thema Commitment zwei Parteien, nämlich Dienstgeber und Dienstnehmer, gleichermaßen betrifft. Für ein besseres Verständnis „was alles“ auf Mitarbeiter Einfluss nimmt, wurde teils das Alter, Geschlecht, Wochenarbeitszeit oder Bildungsstand berücksichtigt. Es hat sich gezeigt, dass es durchaus notwendig ist demographische Variable einzubeziehen, da diese nicht nur Ergebnisse beeinflussen, sondern auch bei deren Interpretation eine wichtige Rolle spielen. Als Abschluss wurde aufgezeigt, dass es Unternehmen möglich ist über Praktiken des Human-Resource-Managements aktiv das Commitment der Mitarbeiter zu beeinflussen und zu fördern.

Literaturverzeichnis

Allen, N., J., Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective and continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, 1-8.

Amangala, T. A., (2013). The Effect of Demographic Characteristics on Organizational Commitment: a Study of Salespersons in the Soft Drink Industry in Nigeria. *European Journal of Business and Management*, Vol. 5 (18), 109 - 118.

Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human–Resource Management Practices. 10. Edition. London. KOGAN PAGE.

Aselage, J., Eisenberger, R., (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, 491-509. DOI: 10. 1002/jop.211

Bakker, A. B., Demerouti, E. (2006). The Job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 22 (3).

Brummelhuis, L. L., Bakker, A. B. (2012). A Resource Perspective on Work-Home Interface: The Work-Home Resource Model. *American Psychologist*, 1-12. DOI: 10.1037/a0027974

Chien-Hung, L., Weng-Cheng, W., (2012): The relationship between Affective and Continuance Organizational Commitment. *Journal of Asian Business Strategy*, Vol. 2 (5), 89-94.

Cohen, A., Lowenberg, G. (1990). A Re-Examination of Side-Bet Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Human Relations*, Vol. 43 (10), 1015-1050

Dalal, R. S. (2005). A Meta-Analysis of the Relation between Organizational Citizenship Behavior and Contraproductive Work-Behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 (6), 1241-1255. DOI: 10.1037/0021-9010.6.1241

Demerouti, E., Derks, D., Brummelhuis, L. L., Bakker, A. B. (in press). New Ways of Working: Impact of Working Conditions, Work-Family-Balance, and Well-Being, 123-141.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., Schaufeli, W. (2001). The Job Demands-Resource Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, 499-512. DOI: 10.1037/0021-9010.86.3.499

Demerouti, E., Bakker, A. B. (2011). The Job Demands- Resource Model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 37 (2), 1-9. DOI: 10.4102/sajip.v37i2.924

Derks, D., & Bakker, A. B. (2010). The Impact of E-mail Communication on Organizational Life. *Cyberpsychology: Journal of Psychosocial Research on Cyberspace*, Vol. 4(1).

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexawinkel, B, Lynch, P. D., Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, Vol. (86), 42-51. DOI: 10.1037//0021-90.10.86.1.42

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary, Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, Vol. (82), 812-820.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa. D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71 (3), 500-507.

Eslami, J., Gharakhani, D. (2012). Organizational Commitment and Job Satisfaction. *ARPJ Journal of Science and Technology*, Vol. 2 (2), 85- 91.

Felfe, J. (2008). *Wirtschaftspsychologie: Mitarbeiterbindung*. Göttingen: Hogrefe.

Gajendran, R. S., Harrison, D. A. (2007). The Good, the bad, and unknown about Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 (6), 1524-1541. DOI: 10.1037/0021-90109261524

Grandey, A. A., Cordeiro, I. B., Crouter, A. C. (2005). A longitudinal and multi-source test of the work-family conflict and job satisfaction relationship: *Journal of occupational Psychology*, Vol. 78, 1-20. DOI: 10.1348/096317905X26769

Greenhaus, J. H., Beutel, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles, *The Academy of Management Review*, Vol. 10 (1), 76-88.

Golden, T. D., Veiga, J. F., Simsek, Z. (2006). Telecommuting's Differential Impact on Work-Family Conflict: Is There No Place Like Home? *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91 (6), 1340-1350. DOI: 10.1037/0021-9010.91.6.1340

Hill, J. E., Jacob, J. I., Shannon, L. L., Brennan, R. T., Blanchard, V. L., Martinengo, G. (2008). Exploring the relation of workplace flexibility, gender, and life stage to family-to-work conflict, and stress and burnout. *Community, Work & Family*, Vol. 11 (2), 165-181.

Iqbal, A. (2010). An Empirical Assessment of Demographic Factors, Organizational Ranks and Organizational Commitment. *International Journal of Business and Management Vol 5 (3)*, 16-27.

Kattenbach, R., Demeroti, E., Nachreiner, F. (2010). Flexible working times: effect on employee's exhaustion, work-nonwork conflict and job performance. *Career development International*, Vol. 15 (3), 279-295. DOI: 10.1108/13620431011053749

Khalili, A., Asmawi, A., (2012). Appraising the Impact of Gender Differences on Organizational Commitment: Empirical Evidence from a private SME in Iran. *International Journal of Business and Management Vol. 7 (5)*, 100-110. DOI:10.5539/ijbm.v7n5p100

Kirchler, E. (Hrsg.) (2008). Arbeits- und Organisationspsychologie (2. Auflage). Wien: UTB.

Karasek, R. A. (1979), Job demands, Job Decision Latitude, and mental Strain: Implication for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly (ASQ)*, Juni (24), 287-308.

Korunka und Kubicek (in Druck). Beschleunigung im Arbeitsleben: Neue Anforderungen und deren Folgen. In M. Morschäuser, G. Junghans (Hrsg.): Immer schneller ,immer mehr- Psychiatrische Belastungen bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit. Wiesbaden: VS Verlag.

Korunka, C., Weiss, A., Karetta, B. (1993). Effects of new technologies with special regard for the implementation process per se. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 14, 331-348.

Korunka, C., Vitouch, O. (1999). Effects of the Implementation, technology on employee's train and job satisfaction: A context-dependent approach. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organization*, Vol 13 (4), 341-363. DOI: 10.1080/02678379950019798

LePine, J. A., Erez, A., Johnson, D. E. (2002). The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol 87 (1), 52- 65. DOI: 1. 1037// 00021-9010.87.1.52

Lok, P., Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and join satisfaction in organizational change and development. *Leadership style & organizational Development Journal*, Vol.20 (7), 365-373.

Matthieu, J. E., Zajak, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Ascendants and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, Vol. 108 (2), 171-194.

Meyer, J. P., Allen, N. J., (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 1 (1), 61-89.

Meyer, J. P., Allen, N. J., (1997).Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application. *Advanced Topics in Organizational Behavior*. United Kingdom. SAGA Publication.

Meyer, J. P., Stanley, D., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlations, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, 20-52. DOI: 10.1006/jvbe.2001.1842

Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, 224- 247.

Nerdinger, F. W. (2011). Arbeits- und Organisationspsychologie. 2. Auflage. Heidelberg. Springer

O'Reilly, C, Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71 (3), 492-499.

Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10 (2), 85-97.

Organ, D. W., Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, Vol. 48.

Podsakoff, N. P, Whiting, T. W., Podsakoff, P. M., Blume, B. D. (2009). Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94 (1), 122-141. DOI: 10.1037/a0013079

Podsakoff, P. M, Mac Kenzie, S. B., Paine, J. B., Bacharach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestion for Future Research, *Journal of Management*, Vol. 26 (3), 513-563.

Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 (4), 698-714. DOI: 10.1037//0021-9010.87.4.698

Rhoades, L., Eisenberger, R., Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, 825-836. DOI: 10.1037//0021-9010.86.5.825

Rusbult, C. E., Farrell, D. (1983). A Longitudinal Test of the Investment Model: The impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Reward, Costs, Alternatives, and Investments. *Journal of Applied Psychology*, (68), 429-438.

Shore, L.M., Lynch, P, Barksdale, K., Tetrick, L. E. (2006). Social and Economic Exchange: Construct, Development and Validation. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. (36), 837-867.

Siegel, P. A., Brockner, j., Fishman, A. Y., Post, C., Garden, C. (2005). The Moderating Influence of Procedural Fairness on the Relationship between Work-Life Conflict and Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 (1), 13-24. DOI: 10.1037/0021-9010.90.1.13

Steinle, C., Ahlers, F., Reichmann, C. (1999). Management by Commitment: Möglichkeiten und Grenzen einer selbstverpflichtenden Führung von Mitarbeitern. *Human Resource Management*, Vol. 3, 221- 245.

Tett, R. P., Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover, intention, and Turnover: Path Analyses based on Meta-Analytcs Findings. *Personnel Psychology*, Vol. 64, 259-293.

Väänänen, A., Tanner-Toppinen, S., Kalimo, R., Mutanen, P., Vahtera, J., Peiro, M. (2003). Job characteristics, physical and psychological symptoms, and social support as antecedents of sickness absence among men and woman in the private industrial sector. *Social Science and Medicine*, Vol. 57, 807-824.

Van Dick, R., (2004). Praxis der Personalpsychologie: Commitment und Identifikation mit Organisationen. Band (5). Deutschland: Hogrefe.

Voydanoff, P. (2004). Implications of Work and Community Demands and resources for Work-to-Family Conflict and Facilitation. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 9 (4), 275-285. DOI: 10. 1037/1076-8998.9.4.275

Links

<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/flexibilitaet/flexibilitaet.htm>

http://forum.gofeminin.de/forum/f445/___f314_f445-Flexibel-im-Job-Definition.html

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/human-resource-management.html>

9.2 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 : Tabelle mit historischem Abriss der Forschung zum mehrdimensionalen Ansatz (Khalili, 2012; Seite 108).

Tabelle 2 zeigt eine Einteilung der Herangehensweisen der OC-Forschung und deren Mitbegründern nach Swailers (2002; In Iquap 2010; Seite 9).

Tabelle 3 : Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Commitment und Identifikation (In Felfe, 2008).

Tabelle 4 : Beschreibung der Stichprobe nach soziodemografischen Merkmalen (Alter, Geschlecht, Kinder, Ausbildung)

Tabelle 5: Beschreibung der Stichprobe mit Angaben zur Tätigkeit und Arbeitsbedingungen.

Tabelle 6: Deskriptive Statistiken der verwendeten Skalen, getrennt nach Geschlecht, *t*-Test für unabhängige Stichproben

Tabelle 7: Korrelation (Produkt-Momentkorrelationen) der verwendeten Skalen mit dem Alter aller Teilnehmer.

Tabelle 8: Deskriptive Statistiken der verwendeten Skalen, getrennt nach Bildung *t*-Test für unabhängige Stichproben.

Tabelle 9: Deskriptive Statistiken der verwendeten Skalen, getrennt nach Tätigkeit, *t*-Test für unabhängige Stichproben.

Tabelle 10: Korrelation (Produkt-Momentkorrelationen) der verwendeten Skalen mit Wochenstunden der Teilnehmer.

Tabelle 11: Korrelation (Spearman-Rangkorrelationen) der verwendeten Skalen mit der Dienstzeit der Teilnehmer.

Tabelle 12: Deskriptive Statistiken der verwendeten Skalen, getrennt nach Kinder, *t*-Test für unabhängige Stichproben

Tabelle 13: Deskriptive Statistiken der verwendeten Skalen, getrennt nach Familienfreundlichkeit, *t*-Test für unabhängige Stichproben

Tabelle 14: Korrelationskoeffizienten von Geschlecht, Alter, Bildung, Tätigkeit, Kinder und den Skalen Work Family Conflict (Stress und Zeit); wahrgenommene Organisationelle Unterstützung und Flexibilität als Ressource mit der abhängigen Variablen Affektives Commitment.

Tabelle 15: Regressionsmodelle, abhängige Variable: Affektives Commitment, *M1*: Alter, Bildung, Tätigkeit und Arbeitszeit; *M2*: *M1*+wahrgenommene Unterstützung; *M3*: *M2*+Flexibilität; *M4*: *M3*+Work Family Conflict, unstandardisierte (standardisierte) Regressionskoeffizienten).

Tabelle 16: Korrelationskoeffizienten der Commitmentskalen sowie des Gesamtwertes Commitment, Geschlecht, Alter, Bildung, Tätigkeit, Arbeitszeit und Kinder mit Arbeitszufriedenheit.

Tabelle 17: unstandardisierte (standardisierte) Regressionskoeffizienten; abhängige Variable: Arbeitszufriedenheit: *M1*: Geschlecht, Alter, Bildung, Tätigkeit, Arbeitszeit und Kinder, *M2*: *M1*+affektives, normatives und kalkulatorisches Commitment.

Tabelle 18: unstandardisierte (standardisierte) Regressionskoeffizienten; abhängige Variable: Arbeitszufriedenheit: *M1*: Geschlecht, Alter, Bildung, Tätigkeit, Arbeitszeit und Kinder, *M2*: *M1*+gemittelte Summe der Commitmentskalen.

Tabelle 19: Korrelationskoeffizient (Produkt-Momentkorrelationen) von Commitment-Skalen, Arbeitszufriedenheit, wahrgenommene Unterstützung (POS) sowie soziodemografischen Merkmalen mit den CB-Skalen Gewissenhaftigkeit und Eigeninitiative

Tabelle 20: unstandardisierte (standardisierte) Regressionskoeffizienten: abhängige Variable: CB Gewissenhaftigkeit, unabhängige Variablen *M1*: Geschlecht, Alter, Bildung, Tätigkeit, Arbeitszeit und Kinder; *M2*: *M1*+Commitmentskalen, *M3*: *M2*+Arbeitszufriedenheit; *M4*: *M3*+ Unterstützung (POS).

Tabelle 21: unstandardisierte (standardisierte) Regressionskoeffizienten: abhängige Variable: CB Gewissenhaftigkeit, unabhängige Variablen *M1*: Geschlecht, Alter, Bildung, Tätigkeit, Arbeitszeit und Kinder; *M2*: *M1*+Commitmentskalen, *M3*: *M2*+Arbeitszufriedenheit; *M4*: *M3*+ Unterstützung (POS).

9.3 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: „New Ways of Working“ als Rahmenmodell (Korunka, 2013).

Abbildung 2: Das Job Demands-Resources Model (Bakker und Demerouti, 2006).

Abbildung 3: Psychologisches Modell zur Vorhersage von Langzeitkrankenständen (Väänänen et al., 2003)

Abbildung 4 : Der erweiterte Ansatz des Drei-Komponenten-Models (Meyer und Allen , 2002).

Abbildung 5 zeigt das Commitment-Modell (Rusbult und Farrell ,1983; In Kirchler, 2008; Seite 261).

Abbildung 6: zeigt nach Gajendran und Harrison (2007) die Wirkung von Telekommunikation als Flexibilitätsfaktor in Arbeitsbedingung.

Abbildung 7: Strukturmodell der Beziehung zwischen Arbeitsbedingungen, POS und dem affektiven Commitment (Rhoades et al.,2001).

Abbildung 8 : Aspekte und Definitionen zu HRM (vgl. Armstrong, 2006; Seite 2).

Anhang

Anhang 1: Tabelle mit Korrelationskoeffizienten der verwendeten Skalen

Anhang 2: Online-Fragebogen der Datenerhebung

Anhang 3: Persönliche Angaben

Anhang 4: Eidesstattliche Erklärung

Sehr geehrte Studienteilnehmerin / Sehr geehrter Studienteilnehmer!

Vielen Dank, dass Sie unsere Diplomarbeit durch Ihre Teilnahme an dieser Online Befragung unterstützen!

Die Bearbeitung des Fragebogens nimmt 8-10 Minuten in Anspruch.

In der folgenden Erhebung finden Sie Fragen und Aussagen zu Ihrer Arbeit. Sie sollen diese Aussagen anhand vorgegebener Antwortalternativen beurteilen. Markieren Sie bitte für jede Frage die Antwort, die am ehesten auf Sie oder auf Ihre Arbeit zutrifft.

Die Teilnahme an der Befragung ist freiwillig und völlig anonym.

Mit besten Grüßen & Dank voraus,

Diplomarbeitsteam „New Ways of Working“ der Universität Wien

Katy Pracher-Hilander
Tanja Decker
Blanka Bencze

1. Bitte geben Sie an wie sehr die folgenden Aussagen auf Sie zutreffen.

Meine Arbeit erfordert von mir...	sehr selten/ nie	seltengelegentlich		oft	sehr oft/ immer
• kurzfristig für Überstunden zur Verfügung zu stehen.	☐	☐	☐	☐	☐
• auch außerhalb der üblichen Arbeitszeit erreichbar zu sein.	☐	☐	☐	☐	☐
• spontan Termine wahrnehmen zu können.	☐	☐	☐	☐	☐
• bei Bedarf erreichbar zu sein.	☐	☐	☐	☐	☐

2. Bitte geben Sie an wie sehr die folgenden Aussagen auf Sie zutreffen.

Meine Arbeit ermöglicht mir...	sehr selten/ nie	seltengelegentlich		oft	sehr oft/ immer
• mir meine Arbeitswoche selbst einzuteilen.	☐	☐	☐	☐	☐
• meine täglichen Arbeitszeiten frei zu wählen.	☐	☐	☐	☐	☐
• mir selbst einzuteilen, wann ich meine Aufgaben erledige.	☐	☐	☐	☐	☐
• selbst zu bestimmen, zu welcher Zeit ich mehr oder weniger intensiv arbeiten möchte.	☐	☐	☐	☐	☐

3. Bitte geben Sie an wie sehr die folgende. Aussagen auf Sie zutreffen.

Meine Arbeit erfordert von mir...	sehr selten/ nie	seltenegelegentlich	oft	sehr oft/ immer
• unterwegs bei Auftraggebern/Kunden zu arbeiten.	☐	☐ ☐	☐ ☐	☐ ☐
• Aufgaben an unterschiedlichen Orten auszuführen.	☐	☐ ☐	☐ ☐	☐ ☐
• von unterschiedlichen Orten zu arbeiten, welche von meinem Privatleben örtlich entfernt sind.	☐	☐ ☐	☐ ☐	☐ ☐

4. Bitte geben Sie an wie sehr die folgenden Aussagen auf Sie zutreffen.

Meine Arbeit ermöglicht mir...	sehr selten/ nie	seltenegelegentlich	oft	sehr oft/ immer
• selbst zu entscheiden, an welchen Orten ich arbeite. (zu Hause, unterwegs, Büro, ...)	☐	☐ ☐	☐ ☐	☐ ☐
• darüber zu bestimmen, ob ich zu Hause/ unterwegs arbeite oder ins Büro fahre.	☐	☐ ☐	☐ ☐	☐ ☐
• für unterschiedliche Aufgaben gezielt einen passenden Arbeitsort auszuwählen.	☐	☐ ☐	☐ ☐	☐ ☐
• mir selbst einzuteilen, wo ich meine Aufgaben erledige.	☐	☐ ☐	☐ ☐	☐

5. Bitte geben Sie an wie sehr die folgenden Aussagen auf Sie zutreffen.

- Ich wäre sehr froh mein weiteres Berufsleben in diesem Unternehmen verbringen zu können.
- Probleme des Unternehmens beschäftigen mich so, als seien sie meine eigenen.
- Ich empfinde mich als „Teil der Familie“ in meinem Unternehmen.
- Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit dem Unternehmen verbunden.
- Ich empfinde kein starkes Zugehörigkeitsgefühl zu meinem Unternehmen.
- Dieses Unternehmen bedeutet mir persönlich sehr viel.

6. Bitte geben Sie an wie sehr die folgenden Aussagen auf Sie zutreffen.

- Ich empfinde keine Verpflichtung bei meinem jetzigen Arbeitgeber zu bleiben. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- Ich würde mich schuldig fühlen, meinen Betrieb jetzt zu verlassen. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- Das Unternehmen verdient meine Loyalität. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- Ich verdanke meinem Unternehmen eine Menge. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Pausen.

- Ich zeichne mich durch besonders wenige Fehlzeiten aus.



9. Bitte geben Sie an wie sehr die folgenden Aussagen auf Sie zutreffen.

- Ich beteilige mich regelmäßig und aktiv an Besprechungen und Versammlungen im Unternehmen. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- Ich informiere mich über neue Entwicklungen im Unternehmen. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- Ich bilde mich laufend fort, um meine Arbeit besser machen zu können.
- Ich halte mein Wissen und Fertigkeiten immer auf dem neuesten Stand. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- Ich mache innovative Vorschläge zur Verbesserung der Qualität in der Abteilung. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- Wenn jemand mein Unternehmen lobt, dann empfinde ich das als ein persönliches Kompliment.

10. Bitte geben Sie an, inwieweit Ihre Meinung mit den folgenden Aussagen übereinstimmt.

- Meinem Unternehmen ist meine Meinung wichtig. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- Meinem Unternehmen ist mein Wohlergehen wirklich wichtig. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- Mein Unternehmen berücksichtigt meine Ziele und Werte in hohem Maß. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- Hilfe ist von meinem Unternehmen vorhanden, wenn ich ein Problem habe. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- Mein Unternehmen würde einen Fehler von meiner Seite verzeihen. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- Wenn mein Unternehmen die Möglichkeit hätte, würde es mich ausnutzen. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- Mein Unternehmen zeigt wenig Interesse an mir. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- Mein Unternehmen ist bereit mir zu helfen, wenn ich eine besondere Unterstützung benötige. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

11. Bitte geben sie an wie sehr folgende Aussagen auf Sie zutreffen.

- Wenn ein guter Freund von mir sich für einen Job wie meinen Interessieren würde, würde ich ihr/ihm diesen eindeutig empfehlen. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- Alles in allem bin ich mit meinem aktuellen Job sehr zu frieden. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- Im Allgemeinen entspricht mein Job der Art von Arbeit, die ich damals gesucht habe. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- Wenn ich mich noch einmal entscheiden müsste, würde ich mich mit meinem jetzigen Wissen wieder für meinen Job entscheiden.

12. Bitte geben Sie an wie sehr folgende Aussagen auf Sie zutreffen.

- Wenn mein Unternehmen in den Medien kritisiert werden würde, wäre es mir peinlich. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- Wenn ich von meinem Unternehmen spreche, sage ich gewöhnlich „wir“ statt „sie“. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- Wenn jemand mein Unternehmen kritisiert, dann fühle ich mich persönlich angegriffen. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- Es interessiert mich sehr, was andere über mein Unternehmen denken. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- Der Erfolg meines Unternehmens erlebe ich als wäre es mein eigener Erfolg. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- Wenn jemand mein Unternehmen lobt, dann empfinde ich das als ein persönliches Kompliment.

13. Bitte geben Sie an wie sehr folgende Aussagen auf Sie zutreffen.

- Meine Arbeit hält mich mehr als mir lieb ist von Unternehmungen mit meiner Familie/ meinem/er Partner/in ab. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- Die Zeit, die ich für meine Arbeit aufbringen muss, hält mich davon ab, genügend Verantwortung im Haushalt zu übernehmen. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- Da meine beruflichen Pflichten sehr viel Zeit kosten, kann ich nicht an Aktivitäten meiner Familie/ an Aktivitäten mit meinem/er Partner/in teilnehmen. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

14. Bitte geben Sie an wie sehr folgende Aussagen auf Sie zutreffen.

- Wenn ich von der Arbeit nach Hause komme, bin ich oft zu erschöpft, um etwas mit meiner Familie/ meinem/er Partner/in zu unternehmen. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- Wenn ich von der Arbeit nach Hause komme, bin ich oft mit den Nerven am Ende, so dass ich mich nicht mehr um meine Familie/ meine/n Partner/in kümmern kann. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- Aufgrund der Belastungen am Arbeitsplatz bin ich oft sehr ausgelaugt, so dass ich zu Hause nicht mal mehr die Dinge machen kann, die ich gerne tue. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Wir bitten Sie abschließend um einige Angaben zu Ihrer Person.

15. Wie alt sind Sie?

Alter Jahre

16. Bitte geben Sie ihr Geschlecht an.

- ☐ weiblich
☐ männlich

17. Was ist Ihre höchste abgeschlossene Ausbildung?

- ☐ Pflichtschule
☐ Lehre
☐ berufsbildende Schule
☐ Matura
☐ Akademie/Kolleg
☐ Fachhochschul-/Universitätsstudium
☐ Sonstiges

18. Was ist Ihre derzeitige Tätigkeit?

Ich arbeite **vorwiegend/ immer** im

- ☐ Innendienst
☐ Außendienst

19. Wie viele Stunden arbeiten Sie durchschnittlich pro Woche? (inkl. Mehrarbeit/Überstunden)

pro Woche Stunden

20. Wie lange sind Sie schon in dem Unternehmen tätig, für das Sie derzeit arbeiten?

21. Wie ist Ihr Erwerbsstatus?

- ☐ Vollzeit
☐ Teilzeit
☐ Geringfügig
☐ Sonstiges

22. Haben Sie sie betreuungsbedürftige Personen in Ihrem Haushalt?

- ☐ Ja
☐ Nein

23. Haben sie Kinder im *betreuungspflichtigen* Alter (unter 18)?

- ☐ ja
☐ nein

24. Bitte beenden Sie den Satz.

Mein Unternehmen bietet mir ...

- ☐ familienfreundliche Unterstützung (z. B. Kinderbetreuungsplatz).
☐ familienfreundliche Arbeitsbedingungen (z. B. HomeOffice, Gleitzeit/flexible Arbeitszeiten).
☐ keines davon.

Danke für Ihre Teilnahme! Wir möchten uns ganz herzlich für Ihre Mithilfe bedanken. Diplomarbeitsteam „New Ways of Working“ der Universität Wien
Katy Pracher-Hilander
Tanja Decker
Blanka Bencze

Wenn Sie weitere Information benötigen oder Fragen bezüglich der Befragung haben, kontaktieren Sie uns: diplomarbeit.nww@gmail.com

Zusammenhänge der Skalen

Tabelle mit Korrelationskoeffizienten der verwendeten Skalen (**: $p < 0,01$; *: $p > 0,01$ und $< 0,05$)

	SK 1	SK 2	SK 3	SK 4	SK 5	SK 6	SK 7	SK 8	SK 9	SK 10	SK 11	SK 12	SK 13	SK 14
SK 1 Zeitlich als Anforderung	1													
SK 2 Örtlich als Anforderung	,307**	1												
SK 3 Zeitlich als Ressource	,324**	,510**	1											
SK 4 Örtlich als Ressource	,523**	,276**	,545**	1										
SK 5 Affektives Commitment	,405**	,357**	,306**	,287**	1									
SK 6 Normatives Commitment	,251**	,322**	,312**	,264**	,654**	1								
SK 7 Kalkulatives Commitment	,170**	,242**	,172**	,162*	,442**	,603**	1							
SK 8 Gewissenhaftigkeit	,218**	,112	-,028	,061	,162*	,171**	,118	1						
SK 9 Eigeninitiative	,361**	,245**	,276**	,311**	,462**	,334**	,148*	,364**	1					
SK 10 Wahrgenommene Unterstützung	,206**	,352**	,327**	,196**	,578**	,555**	,321**	,123	,470**	1				
SK 11 Arbeitszufriedenheit	,169**	,394**	,301**	,174**	,623**	,531**	,310**	,191**	,450**	,663**	1			
SK 12 Identifikation	,420**	,223**	,254**	,299**	,702**	,574**	,427**	,273**	,614**	,571**	,545**	1		
SK 13 WFK Zeit	,397**	-,077	-,023	,134*	,108	,031	,095	,046	,073	-,155*	-,132*	,183**	1	
SK 14 WFK Stress	,231**	-,181**	-,159*	,014	-,059	-,042	,083	,076	-,001	-,309**	-,294**	,072	,609**	1

Persönliche Angaben

Name Katayun Pracher-Hilander

Geboren 11.02.1971, Freistadt, OÖ

Familienstand Verheiratet, 3 Kinder

Ausbildungen

Dipl. Studium Psychologie: 2008-2015

Dipl. Pädagogin: 1998-2002

Schullaufbahn

1976 – 1989 Wien, Helsinki, Teheran

Berufliche Tätigkeit

2003- 2013: Dipl. Pädagogin

(Vorschule, Volksschule, Hauptschule)

Sprachen

Deutsch, Englisch, Finnisch, Persisch

Eidestattliche Erklärung

Ich, Katayun Pracher-Hilander, erkläre eidesstattlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig angefertigt und gemäß den Richtlinien wissenschaftlicher Arbeiten die genauen Quellenangaben kenntlich gemacht habe.

Unterschrift, Wien am 14.5.2015

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Pracher-Hilander', with a long horizontal flourish extending to the right.

Katayun Pracher-Hilander