



universität
wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Der Zusammenhang zwischen organisationalem
Commitment, Macht und Vertrauen unter Anwendung des
Slippery Slope Frameworks“

verfasst von / submitted by

Stefan Lenzenhofer, BSc

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Science (MSc)

Wien, 2019 / Vienna 2019

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

UA 066 840

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Masterstudium Psychologie

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Prof. Dr. Erich Kirchler

Danksagung

Dass ich diese Masterarbeit doch noch vollenden konnte, gebührt einerseits der unendlichen Geduld von Herrn Prof. Kirchler, der den jahrelangen Stillstand beim Verfassen dieser Arbeit nolens volens akzeptiert hat, andererseits einem großen, extrinsischen Motivator, der mir den nötigen Schub gegeben hat, diese Arbeit zu einem Ende zu bringen. Ich möchte daher ein ganz großes Danke an Herrn Prof. Kirchler aussprechen und mich herzlichst bei den ÄrztInnen und PflegerInnen des Universitätsklinikums Tulln bedanken, die im vergangenen Jahr meiner Mutter das Leben gerettet haben, sodass sie sich jetzt über den Abschluss dieser Arbeit, den sie sich so lange gewünscht hat, freuen kann. Ich habe ihr die Vollendung dieser Arbeit am Krankenbett versprochen und löse hiermit mein Versprechen ein.

Selbstverständlich gilt ein ganz besonderer Dank auch meinen Eltern, die mich in all meinem Tun stets unterstützt und mir meinen eingeschlagenen Lebensweg überhaupt erst ermöglicht haben.

Abschließend sei auch ganz herzlich Herrn André Hartmann gedankt, der mich mit seinen wertvollen Kommentaren und Hinweisen auf den Weg gebracht hat, diese Arbeit fertigzustellen.

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG.....	5
2	THEORETISCHER HINTERGRUND.....	7
2.1	Organisationales Commitment	7
2.1.1	Begriffsbestimmung	7
2.1.2	Theorien des organisationalen Commitments	8
2.1.3	Das multidimensionale Modell von Meyer und Allen	10
2.2	Macht	13
2.2.1	Begriffsbestimmung	13
2.2.2	Autorität, Führung, Einfluss	17
2.3	Interpersonales Vertrauen in Organisationen	19
2.3.1	Begriffsbestimmung	19
2.3.2	Vertrauenstheorien	20
2.4	Das Slippery Slope Modell.....	23
3	EMPIRISCHER TEIL	25
3.1	Fragestellung und Hypothesen.....	25
3.2	Methode	27
3.2.1	Material	27
3.2.2	Die Stichprobe	30
3.2.3	Durchführung	31
3.2.4	Ergebnisse	31
3.2.5	Hypothesenprüfung	32
3.3	Diskussion	35

3.4	Kritische Würdigung und praktische Relevanz.....	39
4	LITERATURVERZEICHNIS	41
5	ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	49
6	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	49
7	TABELLENVERZEICHNIS	49
8	ANHANG A	50
8.1	Zusammenfassung	50
8.2	Abstract	52
9	ANHANG B: MATERIAL	53
9.1	Fragebogen	53
9.2	Items zur Erfassung des Commitments.....	58
9.3	Items zur Erfassung des Vertrauens	59
9.4	Items zur Erfassung der Macht	59
9.5	Zusammenfassung der Items zu neuen Skalen	60
9.6	Kolmogorov-Smirnov-Test und Shapiro-Wilk-Test.....	61
9.7	Häufigkeitsverteilung freiwilliges Verbleiben	62

1 Einleitung

In den späten Neunzigerjahren des letzten Jahrtausends wurden weltweit Firmen mit einer neuen, geschäftsgefährdenden Problematik konfrontiert, die darin bestand, dass die Nachfrage nach hochqualifizierten MitarbeiterInnen das Angebot überstieg (Schuler, Jackson, & Tarique, 2011). In den Jahren 2002 bis 2007 erlebte die globale Wirtschaft zusätzlich einen großen Aufschwung, der diesen Mangel weiter verstärkte, weswegen eine Vielzahl von Stellen mit nicht ausreichend qualifiziertem Personal besetzt werden musste (Beechler & Woodward, 2009). Es begann ein Wettstreit der Firmen um High-Potentials, also hochqualifizierte MitarbeiterInnen, für den sich im Bereich des Human Resources Management das Schlagwort „war for talents“ etablierte, das bereits am Ende des letzten Jahrtausends von der größten Wirtschaftsberatungsfirma Amerikas „McKinsey & Company“ erfunden wurde (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, & Michaels III, 1998). Um erfolgreich diesen Kampf zu bestreiten, bestanden für die Autoren die Aufgaben eines Unternehmens einerseits darin, attraktiv für qualifizierte MitarbeiterInnen zu sein, damit sie als Angestellte gewonnen werden und andererseits, diese auch in der Firma halten zu können. Zweiteres ist umso wichtiger, da das Verlassen einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters mehrere, negative Konsequenzen für ein Unternehmen hat (Hancock, Allen, Bosco, McDaniel, & Pierce, 2013). Die Auswirkungen beginnen bei erhöhten Kosten durch Sonderzahlungen und durch die Notwendigkeit der Nachbesetzung in Form von Ausschreibungen, Bewerbungsgesprächen und Trainings. Zusätzlich geht Humankapital verloren, da sich MitarbeiterInnen über die Dauer ihrer Firmenzugehörigkeit ein spezifisches Know-How und Fertigkeiten erarbeitet haben, die mit deren Abgang ebenfalls wegfallen. Zu guter Letzt dürfen laut den Autoren auch die persönlichen Faktoren nicht unterschätzt werden, da sich MitarbeiterInnen innerhalb der Firma auch ein soziales Netzwerk mit den KollegInnen aufbauen, das nicht einfach zu ersetzen ist. Aus diesen Gründen ist das sogenannte „Retention Management“, unter dessen Namen alle Maßnahmen subsummiert werden, die darauf abzielen, MitarbeiterInnen im Unternehmen zu behalten, von zentraler Bedeutung für Organisationen. Hausknecht, Rodda und Howard (2009) fanden 12 Faktoren, warum MitarbeiterInnen in einem Unternehmen verbleiben möchten, von denen einer der Wesentlichsten das organisationale Commitment darstellt. Bei diesem geht es darum, bei MitarbeiterInnen ein Gefühl der Zugehörigkeit zu erzeugen, sodass sie von sich aus in der jetzigen Organisation ihre Arbeit fortsetzen möchten.

Interessant ist in diesem Zusammenhang die Frage, was eine Firma und im speziellen eine Führungskraft unternehmen kann, um MitarbeiterInnen langfristig an die Organisation zu binden.

Kirchler, Hoelzl und Wahl (2008) entwickelten ein Modell für die Vorhersage von Steuerehrlichkeit, das sogenannte „Slippery Slope Framework“. In diesem Modell dienen die Variablen „Vertrauen in den Staat“ und „Macht des Staates“ als Prädiktoren für Steuerehrlichkeit. Ziel dieser Arbeit ist es, das Slippery Slope Modell in einem organisationalen Kontext anzuwenden, indem das Vertrauen in die direkte Vorgesetzte bzw. den direkten Vorgesetzten und die von MitarbeiterInnen erlebte Macht der Vorgesetzten als Prädiktoren für organisationales Commitment dienen sollen, das wiederum im Zusammenhang mit dem Verbleiben von MitarbeiterInnen in deren aktuellen Unternehmen stehen soll.

Im theoretischen Teil dieser Arbeit sollen die Konstrukte organisationales Commitment, Macht und Vertrauen näher vorgestellt werden. Des Weiteren wird das Slippery Slope Modell in der von Kirchler et al. (2008) entworfenen Form beschrieben. In weiterer Folge wird ein neues Slippery Slope Modell postuliert, das anhand mehrerer Hypothesen überprüft werden soll. Für die Erhebung der Daten wurde ein eigener Fragebogen zusammengestellt, der sich aus mehreren, aus der Fachliteratur entnommenen Teilen zusammensetzt. Nach einer Ergebnisdarstellung folgt eine Interpretation und kritische Auseinandersetzung samt Darstellung der Relevanz der Ergebnisse für die Praxis.

2 Theoretischer Hintergrund

2.1 Organisationales Commitment

2.1.1 Begriffsbestimmung

Das englische Wort „commitment“ stammt ursprünglich aus dem Lateinischen vom Verb *committo*, -is, -ere, -misi, -missus ab, was mit „zusammenbringen, vereinigen, verbinden“ übersetzt werden kann. Im Deutschen bedeutet es so viel wie Bindung, Engagement und Einsatz. In der Fachliteratur gibt es viele verschiedene Definitionen, die sich jedoch kaum voneinander unterscheiden. Meyer und Herscovitch (2001) vergleichen die gängigsten Begriffsbestimmungen und fassen ganz allgemein zusammen, dass Commitment eine Kraft ist, die jemanden an ein Zielobjekt bindet. Meyer und Allen (1997) definieren Commitment in zweierlei Hinsicht. Zum einen kann es verschiedene Qualitäten annehmen, also wie die Beziehung von MitarbeiterInnen zu einem Objekt beschaffen ist, z.B. zu der Organisation, zu den Vorgesetzten oder zu KundInnen. Hierzu werden in den folgenden Kapiteln die Formen des affektiven, normativen und kalkulativen Commitments vorgestellt, die Meyer und Allen bereits 1991 definierten und durch zahlreiche, empirische Studien gestützt werden konnten (Bentein, Stinglhamber, & Vandenberghe, 2002; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). Zum anderen wird zwischen den Bezugsobjekten unterschieden, auf die sich das Commitment beziehen kann. Es gibt also beispielsweise eine Bindung an die oder den direkten Vorgesetzten oder an die Organisation. In dieser Arbeit geht es rein um die Bindung an die Organisation und damit um das organisationale Commitment. Felfe (2008) definiert diese Mitarbeiterbindung als „die Verbundenheit, Zugehörigkeit und Identifikation, die MitarbeiterInnen gegenüber ihrem Unternehmen empfinden und erleben“ (S. 25). Weiter schreibt er:

„Vor dem Hintergrund organisationalen Wandels, der u.a. durch Globalisierung, flexiblere Organisations- und Beschäftigungsformen, flachere Hierarchien sowie veränderte Aufgaben und Anforderungen gekennzeichnet ist, wird die Bindung an ein Unternehmen zwar auch erschwert, aber die Organisationen sind zunehmend darauf angewiesen, dass Mitarbeiter sich über das ausdrücklich Geforderte hinaus engagieren und auch in schwierigen und unsicheren Zeiten für das Unternehmen einsetzen“ (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005, S.26). Bei hoher emotionaler Verbundenheit sollte also einerseits die

Leistungsbereitschaft höher und die Fluktuation in schweren Zeiten niedriger sein, andererseits der Wechsel zu alternativen Angeboten weniger wahrscheinlich sein.

2.1.2 Theorien des organisationalen Commitments

Einen ersten Grundstein der Commitmentforschung legte Becker (1960) mit seiner „Side bet Theory“. Er griff die damals gängige Definition von Commitment als konsistentes Verhalten auf und versuchte einen Erklärungsansatz für die Entstehung desselben zu finden. Hierfür führte er die sogenannten Seitenwetten („side bets“) an, die zusätzliche Interessen sind, die in eine Entscheidung miteinfließen, mit der sie eigentlich gar nichts zu tun haben. Es gibt Investitionen und Kosten, die eine Rolle spielen und nur indirekt mit der eigentlichen Entscheidung zusammenhängen. Interessant für Becker (1960) ist, dass Seitenwetten nicht nur von einem selbst gemacht werden, sondern auch von äußeren Instanzen für jemanden getätigt werden können. Folgende Szenarien werden vom Autor angeführt:

- Generelle, kulturelle Erwartungen, die, wenn man sie verletzt, eine Strafe nach sich ziehen. Beispiel: Wenn jemand seinen Job zu häufig wechselt, dann gilt das kulturelle Vorurteil, dass man ihr oder ihm nicht vertrauen kann.
- Unpersönliche, bürokratische Regeln: Wenn jemand den Job wechselt, so könnte sie oder er einen Teil der Firmenpension der derzeitigen Firma verlieren.
- Persönliche Anpassung an soziale Positionen: Jemand passt sich seiner derzeitigen, sozialen Position so an, dass sie oder er durch ihre oder seine jetzigen Verhaltensweisen ungeeignet für andere Positionen wird, für die sie oder er eigentlich ebenso qualifiziert wäre. Eine Lehrerin oder ein Lehrer, die es gewohnt sind, mit SonderschülerInnen zu arbeiten, müssten ihre Lehrmethoden für eine normale Klasse erst wieder adaptieren.
- Vermeidung eines Gesichtsverlusts: Wenn man jemandem erzählt hat, wie man sich in einer gewissen Art und Weise verhält, wird man versuchen, sich auch vor diesem genau so zu verhalten. Wenn man sich als ehrlich bezeichnet, möchte man sich nicht bei einer Lüge ertappen, da dies inkonsistentes Verhalten ist.

Mowday, Porter und Steers (1982) unternahmen eine erste Unterscheidung des Commitments in Einstellungscommitment (attitudinal commitment) und Verhaltenscommitment (behaviorial commitment). Ersteres konzentriert sich darauf, wie Personen ihre Beziehung zum Unternehmen bewerten, beispielsweise inwieweit die Werte

und Ziele eines Individuums mit denen seiner Organisation übereinstimmen. Beim Verhaltenscommitment binden sich MitarbeiterInnen nicht an ein bestimmtes Objekt, sondern an eine Handlung, wie z.B. dem Verbleiben in der derzeitigen Organisation, woraus sich dann eine Einstellung entwickeln kann. Dadurch wird das Verhalten als konsistenter mit der Firmenphilosophie erlebt, kognitive Dissonanz, die ein unangenehmer Spannungszustand ist (Festinger, 1957), wird vermieden und eine positive Selbstwahrnehmung bleibt bewahrt. Mowday et al. (1982) konzentrierten sich in weiterer Folge auf die emotionale oder affektive Bindung von Personen an ihre Organisation. Kennzeichen dieser Sichtweise sind drei Komponenten:

- Starke Akzeptanz und Identifikation mit den Werten und Zielen der Organisation
- Bereitschaft, sich besonders für die Organisation einzusetzen
- Der Wunsch, weiterhin in der Organisation zu verbleiben

Theorien zur Fortsetzung von Handlungen

Es gibt eine Reihe von Ansätzen, die das Fortsetzen von Handlungen als möglichen Auslöser für Commitment sehen. Felfe (2008) führt als ersten Punkt an, dass es rationale Kosten-Nutzen Abwägungen sind, die eine Bindung erzeugen können. Das Commitment steigt umso mehr, je geringer die Chancen beurteilt werden, Alternativen für einen Wechsel zu finden. Je weniger Alternativen es gibt, desto höher sind die Kosten für einen Wechsel. Damit geht es nicht nur um bereits getätigte Kosten, sondern auch um zukünftige. Des Weiteren meint der Autor, dass anhand zahlreicher, sozialpsychologischer Experimente gezeigt wurde, dass Menschen dazu neigen, einmal eingeschlagene Wege beizubehalten und ihren getroffenen Entscheidungen treu zu bleiben. Dies kann durch ein Streben nach Konsistenz erklärt werden. Auch bisherige Investitionen fließen in die Entscheidungen vieler Menschen ein. Es werden Handlungen oft nur aus dem Grund fortgesetzt, weil nach deren Beendigung auch viele Investitionen, die bis zu diesem Zeitpunkt für die Handlung getätigt wurden, unwiederbringlich verloren gehen würden. Ein weiterer Ansatz des Autors zur Erklärung der Entstehung von Commitment ist der Versuch der Reduktion bzw. der Vermeidung von kognitiver Dissonanz. Stellt sich eine bereits getroffene Entscheidung als Fehler heraus, entsteht Dissonanz. Um diese zu reduzieren, müsste sie nachträglich gerechtfertigt werden, indem zum Beispiel der Einsatz erhöht wird. „Aktuelles und vergangenes Verhalten können sich gegenseitig rechtfertigen“ (Felfe, 2008, S. 32). In

diesem Fall sind es psychische Kosten, die das Fortsetzen einer Handlung bewirken. Alle diese Ansätze sagen ungefähr dasselbe aus: Die Stärke des Commitments hängt davon ab, inwieweit die zu erwartenden Kosten beziehungsweise Investitionen den Nutzen überwiegen. Hierbei geht es sowohl um reale Kosten, als auch um psychische. Es können zum Beispiel auch erlernte Fähigkeiten so organisationsspezifisch sein, dass sie in anderen Unternehmen nutzlos wären und daher ein Wechsel einen Verlust dieser Fähigkeiten – und somit Kosten – bedeuten würde.

2.1.3 Das multidimensionale Modell von Meyer und Allen

Eines der bedeutendsten Modelle in der Commitmentforschung stammt von Meyer und Allen (1991). Die Autoren geben an, dass es folgende Gemeinsamkeit in der Vielfalt der Definitionen von Commitment gibt: „Commitment ist ein psychologischer Zustand, der a) die Beziehung eines Mitarbeiters zu seiner Organisation charakterisiert und b) Einfluss auf die Entscheidung hat, Mitglied in der Organisation zu bleiben oder nicht.“ (S. 67). Daher spielt die Definition keine Rolle, „committed employees“ (mit dem Unternehmen verbundene MitarbeiterInnen) werden immer mit einer höheren Wahrscheinlichkeit in der Organisation verbleiben wollen als „uncommitted employees“ (mit dem Unternehmen nicht verbundene MitarbeiterInnen) (Meyer & Allen, 1997). Im Gegensatz zur Definition ist die Beschaffenheit des Commitments für die Autoren jedoch sehr wohl von Bedeutung. 1984 postulierten Meyer und Allen ihr erstes mehrdimensionales Konzept, in dem sie zwei Komponenten voneinander unterschieden. Die erste Dimension bezeichneten sie als affektives, die zweite als kalkulatives Commitment. 1990 fügten sie diesen beiden Dimensionen eine dritte in Form des normativen Commitments hinzu. Somit gelang es den Autoren, die unterschiedlichen Forschungsansätze miteinander zu verknüpfen und in einem einzigen Modell zusammenzuführen. Die einzelnen Komponenten können folgendermaßen beschrieben werden:

1. Affektives Commitment ist die emotionale Komponente der Bindung. MitarbeiterInnen identifizieren sich mit der Organisation und bringen sich auch aktiv ein. Affektiv gebundene MitarbeiterInnen setzen ihre Tätigkeit fort, weil sie es wollen.
2. Kalkulatives Commitment ist die kalkülbasierende Komponente der Bindung. MitarbeiterInnen wägen Kosten und Nutzen ab, in der Organisation zu bleiben oder

nicht. Kalkulativ gebundene MitarbeiterInnen setzen ihre Tätigkeit fort, weil sie müssen.

3. Normatives Commitment ist die moralische Komponente der Bindung. MitarbeiterInnen haben das Gefühl, verpflichtet zu sein, ihre Tätigkeit fortzusetzen. Dies kann durch ethische Wertvorstellungen oder soziale Verbindlichkeiten und Normen entstehen. Normativ gebundene MitarbeiterInnen setzen ihre Tätigkeit fort, weil sie sollen.

Bewusst verwenden die Autoren das Wort Komponenten und nicht Arten, denn die Beziehung eines Mitarbeiters zu seiner Organisation kann Elemente von allen Komponenten enthalten, nur die Abstufung, wie stark diese vertreten sind, kann variieren. Eine Mitarbeiterin könnte also zum Beispiel ein starkes affektives Commitment aufweisen, jedoch nur ein mittleres kalkulatives und ein schwaches normatives. Somit hat das psychologische Band von MitarbeiterInnen zu ihrer Organisation nicht nur einen quantitativen, sondern auch einen qualitativen Charakter. Es kann nicht nur allgemein verschieden stark sein, sondern auch die einzelnen Komponenten können verschieden stark ausgeprägt sein und so unterschiedliche Gefühle erzeugen. Personen mit stark ausgeprägtem affektiven Commitment erleben zum Beispiel Gefühle des Stolzes, der Freude und der Loyalität.

Eine zweite, multidimensionale Theorie ist, dass organisationales Commitment eine Sammlung an Commitments mit unterschiedlichen Zielen oder Foki sein kann (Reichers, 1985). Ein Unternehmen ist eine fiktive, übergeordnete Einheit, die aus realen Gruppen und Individuen besteht, zu denen MitarbeiterInnen ein individuelles Commitment haben können. Personen begegnen dort unter Anderem Führungskräften, KollegInnen, aber auch KundInnen oder GeschäftspartnerInnen, wodurch sich unterschiedliche Commitment Profile entwickeln können, da man z.B. einer Kundin sehr verbunden sein kann, der Führungskraft jedoch überhaupt nicht. Diese Profile existieren unabhängig voneinander, können jedoch auch in Konflikt zueinander stehen.

Meyer und Allen (1997) kombinierten ihr Drei-Komponenten-Modell mit dem Modell von Reichers (1985) und stellten eine Matrix auf, die in Tabelle 1 wiedergegeben ist.

Tabelle 1

Die Integration zweier multidimensionaler Commitment Konzepte nach Meyer und Allen (1997)

	Nature of commitment		
Focus of commitment	Affective	Continuance	Normative
Organization			
Top Management			
Unit			
Unit Manager			
Work Team			
Team Leader			

Die Spalten der Matrix geben die Beschaffenheit des Commitments mit seiner Dreiteilung in affektives, kalkulatives und normatives wieder. Die Zeilen zeigen die unterschiedlichen Foki des Commitments unterteilt in das organisationale Commitment, dem Commitment gegenüber dem Top Management, der Abteilung, dem Abteilungsleiter, der Arbeitsgruppe und dem Arbeitsgruppenleiter. Die Matrix zeigt, dass sowohl das eine, als auch das andere multidimensionale Konzept unvollständig ist, um Commitment in seinem ganzen Wesen zu erfassen. Durch die Kombination der Modelle entsteht jedoch ein derart komplexes Gefüge, das in dieser Form fast unmöglich zu testen oder zu verwenden ist (Meyer & Allen, 1997). Es soll vielmehr aufzeigen, wie vielschichtig Commitment sein kann und dass Studien sich auf Teilaspekte konzentrieren sollen. Aus diesem Grund fokussiert sich die vorliegende Arbeit ausschließlich auf die Dimension des organisationalen Commitments und somit dient das multidimensionale Modell nach Meyer und Allen (1991) als theoretische Grundlage dieser Untersuchung.

2.2 Macht

2.2.1 Begriffsbestimmung

In der Literatur lassen sich unterschiedliche Definitionen von Macht finden, die zu einem Großteil zwei Gruppen zugeordnet werden können (Lammers, Stoker, & Stapel, 2009). Zum einen kann Macht intrapersonell und damit persönliche Macht sein, indem sie als die Fähigkeit beschrieben werden kann, den Einfluss anderer zu ignorieren, seine Ergebnisse selbst zu kontrollieren und daher unabhängig von anderen zu sein. Jemand ist also „eigenmächtig“. Im Gegensatz dazu steht die interpersonelle Macht, die Max Weber folgendermaßen definiert und die in weiterer Folge als soziale Macht bezeichnet werden kann: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf die Chance beruht.“ (1947, S.28). Die von Lammers et al. (2009) postulierte Distinktion dieser beiden Machtarten konnte durch eine Replikationsstudie von Mayiwar und Lai (2019) erneut gestützt werden.

Sturm und Antonakis (2015) schlagen eine Definition vor, die sowohl für persönliche, als auch interpersonelle Macht Gültigkeit besitzt. Sie meinen, dass eine Person dann Macht besitzt, wenn sie den Handlungsspielraum und die Mittel hat, den eigenen Willen asymmetrisch einer Entität aufzuzwingen. Unter Handlungsspielraum verstehen die Autoren die verfügbare Bandbreite an Handlungen, die Personen setzen können, um unterschiedliche Machtmittel einzusetzen. Beispiele für Machtmittel sind Anreize, Bestrafung, fachliches Wissen, aber auch Charisma. Eine Entität kann eine Person, eine Gruppe, aber auch eine ganze Organisation bis hin zu Staaten sein. Turner (2005) formuliert es breiter, indem er schreibt, dass die- oder derjenige Macht über jemand anderen hat, wenn sie oder er die Kontrolle über Ressourcen besitzt, die dieser jemand wertschätzt oder haben möchte. Bereits 1959 unterschieden French und Raven fünf solcher Ressourcen, die in diesem Bereich bis heute als eine der weitreichendsten Typologien in der wissenschaftlichen Literatur gelten. Die Autoren differenzieren folgende Machtbasen sozialer Macht (bases of social power):

- Belohnungsmacht (reward power)
- Bestrafungsmacht (coercive power)
- Positionsmacht (legitimate power)
- Expertenmacht (expert power)
- Identifikationsmacht (referent power)

1965 fügte Raven die Informationsmacht als sechste Basis hinzu, die einerseits jemand besitzt, der über wesentliche Informationen verfügt, die andere benötigen, um effektiv arbeiten zu können. Andererseits ist jemand bei dieser Form mächtig, der überzeugende Argumente liefern kann.

Belohnungsmacht oder „reward power“ besitzt eine Person, die die Möglichkeit zur Belohnung hat. Die Stärke der Macht hängt einerseits von der Größe der Belohnung, andererseits von der wahrgenommenen Wahrscheinlichkeit, dass die Belohnung auch gegeben werden kann, ab. In einer Organisation können Geld, Beförderungen, zusätzliche Kompetenzen, diverse Boni und andere organisationsspezifische, positive Konsequenzen als Belohnung dienen (Kirchler, 2005). Jeder, der solche Dinge vergeben kann, besitzt Belohnungsmacht. So können auch ein MitarbeiterInnen ihre Vorgesetzten belohnen, wenn sie unliebsame Arbeiten übernehmen, für die die Vorgesetzten sonst niemanden gefunden hätten und daher entweder selbst erledigen oder sogar zusätzliches Personal dafür einstellen hätten müssen. Ebenso zählt es zu dieser Machtform, wenn man die Möglichkeit besitzt, für einen anderen negative Konsequenzen verhindern zu können. Eine Vorgesetzte oder ein Vorgesetzter kann beispielsweise MitarbeiterInnen decken, wenn diese einen Fehler begangen haben, um deren Bestrafung durch eine noch höhere Instanz zu verhindern. Nach Fischer und Wiswede (1997, zitiert nach Neubauer & Rosemann, 2006) wird eine Person die Belohnungsmacht umso eher einsetzen,

- je kostengünstiger die Belohnung zur Verfügung steht,
- je weniger jemand selbst auf diese Mittel angewiesen ist,
- je eher man davon ausgeht, dass die andere Person die Belohnung haben möchte,
- je eher man daran interessiert ist, mit der anderen Person langfristig zusammenzuarbeiten,
- je mehr jemandem daran liegt, für die andere Person attraktiv zu sein.

Bestrafungsmacht oder „coercive power“ ist das Gegenstück zur Belohnungsmacht und entsteht aus der Erwartung heraus, dass eine Person jemand anderen bestrafen kann, wenn sie oder er nicht Folge leistet. Wiederum sind die wahrgenommene Höhe der Strafe und die Wahrscheinlichkeit, dass diese exekutiert werden kann, entscheidend für die Stärke der Machtform (French & Raven, 1959). Bei der zweiten Determinante spielt auch die Möglichkeit eine Rolle, das Machtumfeld komplett zu verlassen, um einer Strafe zu entgehen. Kirchler (2005) führt diesen Gedanken weiter aus, indem er schreibt, dass

MitarbeiterInnen nach unangenehmen Maßnahmen die Tendenz besitzen, zu flüchten. Dies kann im organisationalen Kontext bedeuten, dass sie von sich aus kündigen werden, wenn sie eine attraktive Alternative am Arbeitsmarkt finden. Sollte dies nicht der Fall sein und sie müssen in der derzeitigen Organisation verbleiben, so können Motivations- und Leistungsabfälle, bis hin zur inneren Kündigung auftreten. Wer soweit ist, der verrichtet nur mehr das Mindestmaß an Arbeit, das vorgeschrieben ist. Mögliche Bestrafungen innerhalb einer Organisation können beispielsweise das Verteilen von unliebsamen Aufgaben, eine Degradierung, eine Lohnkürzung oder sogar die Kündigung sein.

Positionsmacht oder „legitimate power“ fußt auf der Akzeptanz, dass eine Person das legitime Recht besitzt, einer anderen Person etwas zu diktieren. Diese Macht findet man im familiären Kontext zwischen Eltern und ihren Kindern, in einem Unternehmen erhält sie eine Person durch ihre Position in der Hierarchie der Organisation. Die Grundlagen für Positionsmacht sind kulturelle Werte, die Akzeptanz einer sozialen Struktur (wie eben z.B. einer organisationalen Hierarchie) oder aber auch Wahlen – einem Betriebsrat wird von den MitarbeiterInnen die Macht verliehen, die Interessen derselben zu vertreten. Diese Form der Macht hat auch einen gewissen Einfluss auf die Belohnungs- und Bestrafungsmacht einer Person. Wenn ihr durch ihre Position gar nicht die Möglichkeit eingeräumt wird, eine Belohnung oder Bestrafung auszusprechen und somit die Wahrscheinlichkeit derer gleich Null ist, besitzt diese Person auch diese beiden Machtformen nicht.

Die nächste, von French und Raven (1959) beschriebene Machtform ist die Identifikationsmacht oder „referent power“. Jemand identifiziert sich mit jemand anderem, wenn sie oder er stark von dieser Person angezogen wird, sodass sie oder er so ähnlich wie möglich wie diese Person werden möchte. Die oft auch von der mächtigen Person nicht wahrgenommene Macht besteht darin, dass ihr in Verhalten, Werten und Einstellungen nachgeeifert wird. Je höher die Identifikation, desto größer ist die Macht. Laut Kirchler (2005) sind für Personen mit Identifikationsmacht ein hohes Maß an Charisma, Redegewandtheit, Ausdrucksstärke und dominantes Verhalten nach außen charakterisierend. Diese Macht beschränkt sich jedoch nicht nur auf Führungspersonen, sondern es können alle im organisationalen Gefüge befindlichen Personen Identifikationsmacht besitzen. So kann eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter genauso von ihrer oder seiner Führungskraft bewundert und nachgeeifert werden.

Die fünfte Machtbasis nach French und Raven (1959) ist die Expertenmacht oder „expert power“, deren Stärke vom Ausmaß des Wissens bzw. der Wahrnehmung, dass

jemand ein gewisses Fachwissen besitzt, abhängt. Hier gibt es zwei mögliche Referenzpunkte, wodurch jemand ein Experte sein kann. Einerseits kann der Vergleich des eigenen Wissens mit dem des Experten herangezogen werden, andererseits kann es einen absoluten Standard geben (eine Juristin bzw. ein Jurist ist eine Fachfrau bzw. ein Fachmann in Recht, egal wie groß das rechtliche Wissen der Bezugsperson ist). Expertenmacht ist prinzipiell unabhängig von der Hierarchie, da eine Führungskraft auch diverse Experten in einer Abteilung vereinen kann, ohne selbst in allen Bereichen das nötige Fachwissen zu besitzen. Ein wichtiges Merkmal der Expertenmacht ist laut den Autoren, dass die Macht auf jenen Spezialbereich beschränkt ist, auf den sich das Wissen bezieht und dass sie sogar beim Versuch abnehmen kann, sie außerhalb des Bereiches einzusetzen, wo fachliche Kompetenz besteht. Der wahrgenommenen Expertenmacht einer Geologin oder eines Geologen ist es nicht zuträglich, wenn sie oder er versucht, über die möglichen Risiken einer Herztransplantation zu diskutieren.

Unterschiedliche Autoren erweiterten in weiterer Folge die Unterteilung nach French und Raven (1959). Yukl und Falbe (1990) teilten die Identifikationsmacht in „Macht durch Identifikation“, die den Respekt und die Achtung gegenüber jemand anderem zum Ausdruck bringen soll und in „charismatische Macht“, bei der man die Fähigkeit besitzt, andere zu begeistern, auf. Es gab noch weitere Unterteilungen, wo man schließlich bis zu elf verschiedene Machtbasen differenzierte, indem die Belohnungsmacht und Bestrafungsmacht noch einmal jeweils in persönliche und unpersönliche Macht und die Positionsmacht in vier Kategorien gegliedert wurde (Raven, Schwarzwald, & Koslowski, 1998). Neben der Positionsmacht selbst wurden in dieser Kategorisierung noch die „Reziprozität“, die „Gerechtigkeit“ und die „Abhängigkeit“ als eigenständige Machtressource definiert. Bei der „Reziprozität“ fühlt sich eine Person A einer Person B verpflichtet, weil B ihr zuvor etwas Gutes getan hat. Bei Zweiterem fordert aufgrund eines Gerechtigkeitsempfindens jemand ein bestimmtes Verhalten von jemand anderem, da sie oder er selbst zum Beispiel schon viel Arbeit in ein Projekt investiert hat. Die „Abhängigkeit“ ist das Gefühl einer sozialen Verpflichtung, jemandem zu helfen, der Unterstützung benötigt. Die Autoren fassten diese elf Machtbasen in weiterer Folge in zwei Kategorien zusammen. Unter die erste Kategorie, die die Autoren harte Machtbasen („harsh bases“) nannten, fallen die unpersönliche Belohnungs- und Bestrafungsmacht, sowie die persönliche Bestrafungsmacht, als auch die Reziprozität, Gerechtigkeit der Positionsmacht und die Positionsmacht selbst. Analog dazu bestehen die weichen Machtgrundlagen („soft

bases“) aus der Experten-, Identifikations und Informationsmacht, sowie der persönlichen Belohnungsmacht und der Abhängigkeit der Positionsmacht. Wood (2014) empfiehlt jedoch, die ursprünglich postulierte Typologie aus fünf Machtbasen für Studien heranzuziehen, da jene mit elf Machtbasen nur eine geringe Korrelation mit der ursprünglichen Typologie aufweist und die ursprüngliche Version wesentlich besser zur Vorhersage von Macht dient als die erweiterte. Aus diesem Grund orientiert sich die vorliegende Arbeit an den fünf Machtbasen von French und Raven (1959).

Um das Machtkonzept noch klarer zu definieren, soll in weiterer Folge eine Abgrenzung zu ähnlichen Konstrukten stattfinden.

2.2.2 Autorität, Führung, Einfluss

Autorität kann als potenzielle Determinante von Macht bezeichnet werden (Keltner, Gruenfeld, & Anderson, 2003). Autorität ist Macht durch eine institutionalisierte Rolle bzw. eine Übereinkunft. Es wird also die Wichtigkeit anderer akzeptiert und dadurch wird diesen Personen Autorität verliehen. Besitzt eine Vorgesetzte oder ein Vorgesetzter Autorität und damit die freiwillige Anerkennung, so kann zum Großteil auf äußere Machtmittel verzichtet werden, um MitarbeiterInnen gut zu führen (Neubauer & Rosemann, 2006).

Führung und Macht sind sehr eng miteinander verbunden. Führung ist der Prozess der Beeinflussung des Verhaltens anderer Personen, um ein gemeinsames Gruppenziel zu erreichen (Northouse, 2010). Macht ist Teil dieses Beeinflussungsprozesses, indem sie die Möglichkeit zur Beeinflussung des Verhaltens anderer schafft und somit nur eine Voraussetzung für Führung ist. Führung ist mehr als die reine Ausübung von Macht, da sie sich aus mehreren Aufgaben und Verantwortlichkeiten zusammensetzt, die nicht zum Machtkonzept passen (Anderson & Brion, 2014). Eine Führungsperson muss unter Anderem Planungen durchführen, Probleme lösen, die zu führenden Personen unterstützen und motivieren. Somit ist eine mächtige Person nicht automatisch auch eine gute Führungskraft.

Als eines der bedeutendsten Modelle in der Führungsforschung hat sich das sogenannte Full Range of Leadership Modell etabliert (Bass 1985; Bass & Avolio, 1994). Die Autoren unterscheiden hierbei transformationale, transaktionale und Laissez-Faire Führungsstile. Aktuellere Forschungsansätze erweitern dieses Modell um die instrumentelle Führung (Antonakis & House, 2014). Vor allem bei der transformationalen Führung, die

auf ein visionäres und entwicklungsbezogenes Führungsverhalten abzielt, konnten einige Untersuchungen einen Zusammenhang zum organisationalen Commitment feststellen (Clinebell, Skudiene, Trijonyte, & Reardon, 2013; Joo, Yoon, & Jeung, 2012). Diese Art der Führung wirkt sich positiv auf die Mitarbeiterbindung aus, wobei bereits einige Faktoren als Mediatoren identifiziert werden konnten (Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004; Bono & Judge, 2003). Für die in dieser Arbeit dargestellte Untersuchung soll dennoch die Macht und nicht die (transformationale) Führung als Prädiktor für organisationales Commitment dienen, da beim Slippery Slope Modell von Kirchler et al. (2008) ebenfalls die Macht (in jenem Fall die Macht des Staates) als Einflussvariable dient.

Einfluss und Macht werden im normalen Sprachgebrauch oft gleichgesetzt (Lucas & Baxter, 2012), dennoch sind es zwei separate Konzepte, die auf unterschiedliche Arten voneinander getrennt definiert werden können. Laut den Autoren können sie als zwei Teile desselben Prozesses gesehen werden: Macht ist das prinzipielle Vermögen, das Verhalten anderer zu ändern und Einfluss ist die Ausübung dieser Macht, um eine Verhaltensänderung herbeizuführen. Ähnlich formuliert es Blicke (2004), für den Einfluss die Realisierung von Macht ist. Es wird sowohl auf Handlungen, als auch auf Einstellungen, Emotionen und Erwartungen einer anderen Person Einfluss genommen. Die Einflussnahme soll also eine behaviorale, kognitive und affektive Wirkung erzielen. Einfluss ist nicht nur Führungspersonen zugänglich, sondern alle Mitglieder einer Organisation können unterschiedliche Einflusstaktiken anwenden. So ist es möglich, nach unten, seitlich und nach oben seine MitarbeiterInnen, KollegInnen und sogar Vorgesetzten zu beeinflussen (Neubauer & Rosemann, 2006). Es existiert also kein Gefälle wie bei der Macht, jeder kann Taktiken anwenden, um seine Ziele durchzusetzen.

2.3 Interpersonales Vertrauen in Organisationen

In den unterschiedlichen, wissenschaftlichen Disziplinen, die sich mit dem Thema Organisation auseinandersetzen, ist man sich zunehmend einig, dass Vertrauen zwischen MitarbeiterInnen, KollegInnen und Vorgesetzten eine essentielle Komponente für ein effektives Arbeitsverhältnis darstellt (Colquitt, Scott, & LePine, 2007). Die Autoren konnten in einer Meta-Analyse von 132 unabhängigen Stichproben unter anderem einen moderaten bis starken Zusammenhang zwischen Vertrauen und Arbeitsleistung entdecken. Bijlsma-Frankema, de Jong und van de Bunt (2008) fanden, dass je höher das Vertrauen in die Vorgesetzten, desto eher empfanden die MitarbeiterInnen deren Ziele kongruent mit ihren eigenen, was in weiterer Folge die Teamleistung erhöhte. Goris, Vaught und Pettit Jr. (2003) konnten einen Einfluss von Vertrauen auf die Arbeitszufriedenheit von MitarbeiterInnen feststellen und Connell und Ferres (2003) konnten bestätigen, dass Vertrauen das affektive und kalkulative Commitment erhöhen und Mitarbeiterfluktuation senken kann.

2.3.1 Begriffsbestimmung

Unabhängig vom naiven Vorverständnis eines jeden, was Vertrauen bedeutet, ist es doch ein sehr komplexes Konstrukt mit vielen, nebeneinander existierenden Definitionen in der wissenschaftlichen Literatur. Eine der meist akzeptiertesten von ihnen, auf deren Basis auch aktuellere Untersuchungen aufbauen (vgl. Colquitt & Rodell, 2011; Cugueró-Escofet, Fitó Bertran, & Rosanas, 2019; Mooijman, van Dijk, van Dijk, & Ellemers 2019) ist jene von Mayer, Davis & Schoorman (1995). Die Autoren sehen Vertrauen als die Bereitschaft an, sich gegenüber den Handlungen eines anderen verletzlich zu machen, in der Erwartung, dass diese Person etwas tun wird, das einem wichtig ist und man nicht die Möglichkeit besitzt, die Person zu überwachen oder zu kontrollieren. Hierbei gehen die Autoren davon aus, dass Vertrauen durch die Evaluation des Vertrauenden entsteht, inwieweit die zu vertrauende Person Können, Wohlwollen und Integrität besitzt. Im organisationalen Kontext würde dies bedeuten, dass eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter einer Vorgesetzten oder einem Vorgesetzten dann vertraut, wenn sie diese oder diesen als fähige Person sieht, die ihren MitarbeiterInnen etwas Gutes tun will und dieses Verhalten auch als konsistent gesehen wird. In späteren Forschungen erweiterten die Autoren ihr

ursprüngliches Konzept und strichen die Relevanz von Zeit, Kontrollsystemen, Emotionen und kulturellen Unterschieden heraus (Schoorman, Mayer, & Davis, 2007). Castelfranchi und Falcone (2010) befinden, dass in dieser Definition allerdings nur einen Teilaspekt von Vertrauen steckt. Sie sehen darin eine Entscheidung, sich auf jemanden zu verlassen. Vertrauen ist für die Autoren jedoch zusätzlich noch ein Verhalten, also der bewusste Akt zu vertrauen und des Weiteren eine Prädisposition, also eine mentale Einstellung zu jemandem. Die Einstellung, die Entscheidung und der Akt selbst ergeben erst Vertrauen in seiner Gesamtheit.

2.3.2 Vertrauensatheorien

Es gibt mehrere Theorien zu Vertrauen in der wissenschaftlichen Literatur, die bis heute als Grundlage für aktuelle Forschung dienen (vgl. Gobena & Van Dijke, 2017; Han, Harold, & Cheong, 2019; Liang & Li, 2019). Zwei davon sollen in weiterer Folge besonders herausgestrichen werden.

Die erste Theorie stammt von Lewicki und Bunker (1996), die drei Vertrauensqualitäten unterscheiden: kalkülbasiertes, wissensbasiertes und identifikationsbasiertes Vertrauen. Beim kalkülbasierten Vertrauen halten Individuen deswegen das, was sie versprochen haben, weil sie die Konsequenzen fürchten, wenn sie das Vertrauen eines anderen brechen. Es wird eine Kosten-Nutzen-Rechnung beim Eingehen einer vertrauensvollen Beziehung erstellt, wobei die Kosten hierbei die Furcht vor den Konsequenzen eines Vertrauensbruchs sind. Die Grundlage für wissensbasiertes Vertrauen ist die Vorhersehbarkeit oder Berechenbarkeit von Verhalten. Man vertraut jemandem, weil man durch vergangene, gemeinsame Interaktion besser abschätzen kann, wie sich diese Person verhalten wird, da man weiß, wie dieser Jemand in vergleichbaren Situationen reagiert hat. Befinden sich zwei Interaktionspartner auf einer identifikationsbasierten Ebene des Vertrauens, dann wird diese Beziehung getragen von gegenseitigem Respekt und der aktiven Unterstützung bei den Wünschen des anderen. Diese Stufe hat bereits das kalkülbasierte und das wissensbasierte Vertrauen integriert, hat als Voraussetzung eine gemeinsame Entwicklungsgeschichte und kann bis zu einer kollektiven Identität gehen. Sie ist somit die höchste Stufe gegenseitigen Vertrauens (Hasel & Grover, 2017).

Die zweite Theorie wurde von Lewis und Weigert (1985) postuliert, die das Vertrauen einer Person als die Mischung zweier Komponenten sehen, nämlich dem kognitionsbasierenden (rationalen) und affektbasierenden (emotionalen) Vertrauen. Beide Komponenten können in unterschiedlich hohen Ausprägungen bei einer vertrauenden Person vorhanden sein, wodurch die Qualität des Vertrauens bestimmt wird und wodurch diverse Typologien an Vertrauen entstehen. Tabelle 2 gibt die von den Autoren postulierten Typen wieder.

Tabelle 2

Rationale und emotionale Basen des Vertrauens nach Lewis und Weigert (1985)

		Emotionalität		
		hoch	niedrig	nahezu nicht vorhanden
Rationalität	hoch	Ideologisches Vertrauen	Kognitives Vertrauen	Rationale Vorhersage
	niedrig	Emotionales Vertrauen	Alltägliches Vertrauen	Mögliche Antizipation
	nahezu nicht vorhanden	Glaube	Schicksal	Unsicherheit, Panik

Kognitionsbasierendes Vertrauen wird von den Autoren derart definiert, als dass jeder selbst entscheidet, wem er in welchen Dingen unter welchen Umständen vertraut. Die Gründe für diese Entscheidung basieren auf der wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit des Gegenübers, die sowohl durch persönliche Vorerfahrung, als auch durch Erzählungen anderer entstehen kann. Wichtig hierbei ist, dass das Vertrauen irgendwo zwischen komplettem Wissen und komplettem Unwissen liegen muss (Simmel, 1964): Besitzt jemand komplettes Wissen über die zu vertrauende Person, so ist kein Vertrauen notwendig, da man hier 100%ige Sicherheit haben kann, nicht hintergangen zu werden. Hat man hingegen gar kein Vorwissen zu der jeweiligen Person, so gibt es keinen rationalen Grund, warum man dieser vertrauen sollte. Vertrauen basiert demnach einerseits auf der Menge an Vorwissen über die zu vertrauende Person, andererseits auf den Gründen, warum man der Person genau hier und jetzt vertrauen sollte. Das affektbasierte Vertrauen nach Lewis und Weigert (1985) ist komplementär zum kognitionsbasierten und fußt auf der emotionalen Verbindung zwischen zwei Menschen. Durch dieses psychologische Band investieren Personen in zwischenmenschlichen Beziehungen eine gewisse Menge an emotionaler Energie, zeigen

Interesse am Wohlergehen des oder der Anderen, glauben an den intrinsischen Wert der Beziehung und glauben, dass diese Gefühle auf Gegenseitigkeit beruhen (McAllister, 1995).

Mehrere Autoren konnten die Distinktion von Vertrauen in eine kognitive und affektive Komponente im organisationalen Kontext empirisch untermauern (Chua, Ingram, & Morris, 2008). Holste und Fields (2010) entdeckten, dass sich affektives Vertrauen positiv auf die Bereitschaft zum Teilen von implizitem, also persönlichem, im Unternehmen durch Erfahrung erworbenen Wissen zwischen ArbeitskollegInnen auswirkte, während kognitives Vertrauen die Verwendung von diesem Wissen förderte. Yang und Mossholder (2010) konnten neben der Stützung der beiden Komponenten des Vertrauens auch noch zeigen, dass nicht nur die Basis des Vertrauens unterschiedliche Effekte erzeugen kann, sondern auch der Fokus, auf wen sich das Vertrauen bezieht, einen Einfluss haben kann. Die Autoren fanden, dass das kognitive Vertrauen ins Management in Kombination mit affektivem Vertrauen in die direkte Vorgesetzte bzw. den direkten Vorgesetzten sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirkt und dass affektives Vertrauen sowohl ins Management, als auch in die direkte oder den direkten Vorgesetzten das affektive Commitment erhöhen kann. Aus diesen Gründen wurde die Theorie von Lewis und Weigert (1985) bzw. McAllister (1995) als Grundlage für die vorliegende Arbeit herangezogen.

2.4 Das Slippery Slope Modell

Kirchler et al. (2008) entwickelten ein dreidimensionales Modell, um erzwungene versus freiwillige Steuerehrlichkeit zu untersuchen. Hierbei dienen die Dimensionen der Macht des Staates und des Vertrauens in den Staat als mögliche Prädiktoren. Abbildung 1 zeigt das postulierte Modell.

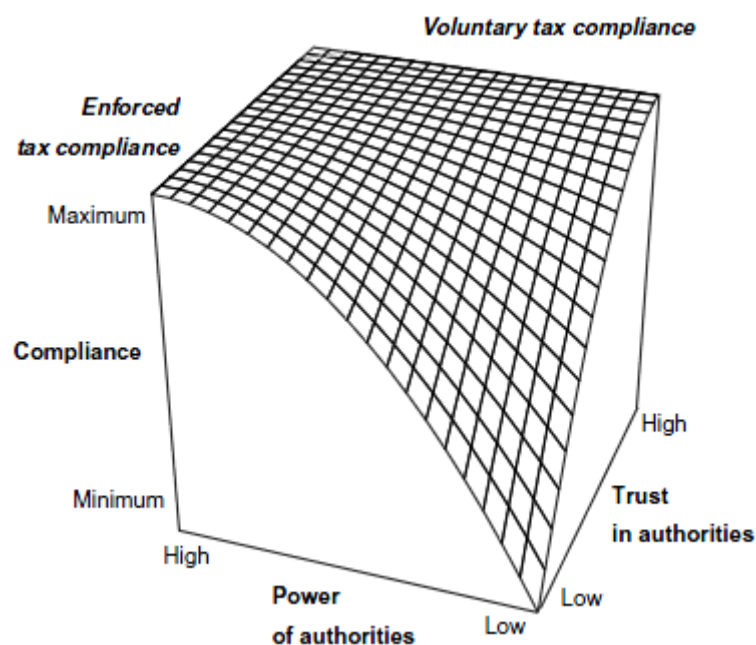


Abbildung 1. Das Slippery Slope Modell nach Kirchler et al. (2008)

Beginnend im vorderen Eck ist sowohl die Macht des Staates, als auch das Vertrauen ihm gegenüber gering. In diesem Fall geht das Modell davon aus, dass die Steuerehrlichkeit gering ist, da durch das mangelnde Vertrauen keine Motivation besteht, ehrlich zu sein und der Staat auch keine Mittel besitzt, Ehrlichkeit zu erzwingen. Auf der linken Achse des Modells ist das Vertrauen in den Staat noch immer gering, dessen Macht erhöht sich jedoch und daher erhöht sich auch die Steuerehrlichkeit. Eine hohe Macht kann hier durch hohe Strafen oder durch eine hohe Aufklärungsquote von Steuerdelikten erlebt werden, sodass Personen davon abgeschreckt werden, Steuern zu umgehen und somit gezwungenermaßen steuerehrlich sind. Folgt man der anderen, rechten Achse, so erhöht sich das Vertrauen in den Staat und die Macht bleibt gering. Hier vertraut eine Person in dem Sinne, dass die

vorgeschriebenen Steuern einem guten Zweck dienen und somit werden die Steuern freiwillig abgeführt. Es besteht eine hohe, freiwillige Steuerehrlichkeit. Das Gefälle des Modells kommt dadurch zustande, dass man vom Gesetz abnehmender Erträge (law of diminishing returns) ausgeht. Dieses besagt, dass eine Steigerung eines Faktors um eine Einheit nicht zwingend einen anderen Faktor um dieselbe Werteinheit steigen lässt. Es muss also, um die Steuerehrlichkeit zu erhöhen, die Macht bzw. das Vertrauen erheblich mehr gesteigert werden.

Kirchler et al. (2008) gehen davon aus, dass Steuerehrlichkeit sowohl aus dem Vertrauen in den Staat, als auch aus der Macht resultiert und dass nur der Grund dafür ein qualitativ unterschiedlicher ist. Des Weiteren meinen die Autoren, dass sich Macht und Vertrauen gegenseitig beeinflussen. Einerseits spielt Vertrauen dann eine große Rolle, wenn die Macht gering ist. Ist die Macht maximal, dann ist es egal, ob eine Person vertraut oder nicht, denn dann wird sie sowieso zu Steuerehrlichkeit gezwungen. Andererseits ist die Macht umso mehr eine relevante Komponente, je niedriger das Vertrauen ist. Ist das Vertrauen maximal, dann kann die Staatsgewalt mächtig sein oder nicht, eine Person wird so oder so steuerehrlich sein.

Turner (2005) unterscheidet zwei verschiedene Arten der Macht, die eine Steuerbehörde besitzen kann. Beide sind dem Konzept von French und Raven (1959) entnommen. Zum einen ist dies die legitime Macht (Positionsmacht), die von einer Behörde ausgeht, der man sich freiwillig fügt. Zum anderen kann die Behörde Bestrafungsmacht ausüben, mit der Verhalten gesteuert und gegebenenfalls erzwungen wird.

3 Empirischer Teil

3.1 Fragestellung und Hypothesen

Ziel dieser Untersuchung ist es, das oben dargestellte Slippery Slope Modell vom Konzept der Steuerehrlichkeit auf das organisationale Commitment zu übertragen. Abbildung 2 soll dies veranschaulichen.

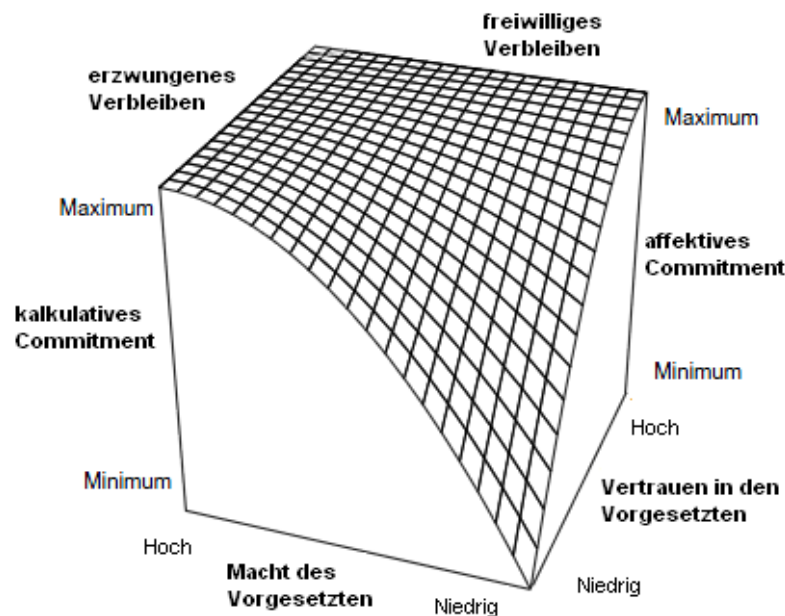


Abbildung 2. Slippery Slope Modell

Die Prädiktoren Macht und Vertrauen beziehen sich nicht mehr auf die Steuerbehörde und den Staat, sondern auf die direkte Vorgesetzte bzw. den direkten Vorgesetzten. Auch in dem neu postulierten Modell ist die Macht auf der linken Achse zu finden, das Vertrauen auf der rechten. Ebenso wie die von Turner (2005) dargestellten Machtformen einer Steuerbehörde, sollen auch in diesem Modell die legitime und die Bestrafungsmacht auf dieser Achse einfließen. Sowohl die Belohnungs-, als auch die Experten- und Identifikationsmacht sind Machtformen, die sich positiv auf das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter auswirken können. Daher soll zusätzlich überprüft werden, ob diese positiven Machtformen einen Zusammenhang zum affektiven Commitment aufweisen. Des Weiteren wird die Steuerehrlichkeit durch organisationales Commitment ersetzt. Beim ursprünglichen Slippery Slope Modell von Kirchler et al. (2008) kann die Steuerehrlichkeit freiwillig oder

erzwungen sein. Diese Teilung soll aufgrund des von Meyer und Allen (1991) entwickelten Commitmentmodells in der Form dargestellt werden, dass das organisationale Commitment auf beide Achsen aufgeteilt wird. Auf der linken Achse soll sich das kalkulative und normative Commitment befinden, auf der rechten das affektive. Das kalkulative Commitment ist eine Bindung aus Gründen des Nutzens, das normative eine Bindung aus moralischen Gründen und daher wird in diesem Modell davon ausgegangen, dass MitarbeiterInnen sich gezwungen fühlen, in ihrer derzeitigen Organisation zu verbleiben. Dies sollte dann der Fall sein, wenn die erlebte Macht durch die Vorgesetzten hoch ist und das Vertrauen niedrig. Denn es wird davon ausgegangen, dass MitarbeiterInnen, die kein Vertrauen in die Vorgesetzten besitzen und nur mittels legitimer und/oder Bestrafungsmacht geführt werden, nur eine kalkulative oder normative Bindung zum Unternehmen aufweisen. Ist im Gegenzug das Vertrauen hoch und die erlebte Macht gering, so sollten MitarbeiterInnen eine affektive Bindung zum Unternehmen haben. Es wird davon ausgegangen, dass das zu den Vorgesetzten aufgebaute Vertrauen eine positive Wirkung auf die Bindung zum Unternehmen hat. Sind MitarbeiterInnen affektiv gebunden, sollten sie freiwillig in ihrer Organisation verbleiben wollen.

Das Gefälle in dem Modell kommt wie in der ursprünglichen Form von Kirchler et al. (2008) durch das Gesetz abnehmender Erträge zustande. Es wird davon ausgegangen, dass eine höhere Macht nicht in gleicher Form das kalkulative bzw. normative Commitment wachsen lässt und ebenso das affektive Commitment nicht in gleicher Weise steigt, wenn das Vertrauen erhöht wird.

Auf Basis dieser Annahmen sollen folgende Hypothesen überprüft werden:

H 1: Vertrauen hängt mit affektivem Commitment zusammen. Je höher das den Vorgesetzten entgegengebrachte Vertrauen, desto höher ist das affektive Commitment.

H 2.1: Die Belohnungsmacht hängt mit affektivem Commitment zusammen. Je höher die Belohnungsmacht, desto höher ist das affektive Commitment.

H 2.2: Die Expertenmacht hängt mit affektivem Commitment zusammen. Je höher die Expertenmacht, desto höher ist das affektive Commitment.

H 2.3: Die Identifikationsmacht hängt mit affektivem Commitment. Je höher die Identifikationsmacht, desto höher ist das affektive Commitment.

H 3.1: Die Positionsmacht hängt mit kalkulativem Commitment zusammen. Je höher die Positionsmacht, desto höher ist das kalkulative Commitment.

H 3.2: Die Bestrafungsmacht hängt mit kalkulativem Commitment zusammen. Je höher die Bestrafungsmacht, desto höher ist das kalkulative Commitment

H 4.1: Die Positionsmacht hängt mit normativem Commitment zusammen. Je höher die Positionsmacht, desto höher ist das normative Commitment

H 4.2: Die Bestrafungsmacht hängt mit normativem Commitment zusammen. Je höher die Bestrafungsmacht, desto höher ist das normative Commitment.

H 5: Das affektive Commitment hängt mit freiwilligem Verbleiben zusammen. Je höher das affektive Commitment, desto eher möchte man freiwillig in seiner derzeitigen Organisation seine Arbeit fortsetzen.

H 6.1: Das kalkulative Commitment hängt mit erzwungenem Verbleiben zusammen. Je höher das kalkulative Commitment, desto weniger möchte man freiwillig bei seinem derzeitigen Arbeitgeber bleiben, desto mehr fühlt man sich daher dazu gezwungen.

H 6.2: Das normative Commitment hängt mit erzwungenem Verbleiben zusammen. Je höher das normative Commitment, desto weniger möchte man freiwillig bei seinem derzeitigen Arbeitgeber bleiben, desto mehr fühlt man sich daher dazu gezwungen.

3.2 Methode

Die Grundlage dieser Untersuchung bildeten die Konstrukte organisationales Commitment, Macht und Vertrauen. Die Interkorrelationen der verschiedenen Subskalen dieser drei Konstrukte sowie multiple, lineare Regressionen wurden zur Überprüfung der Hypothesen herangezogen. Für das organisationale Commitment wurden die Variablen affektives Commitment, normatives Commitment und kalkulatives Commitment verwendet. Das Vertrauen wurde mittels der Variablen affektives Vertrauen und kognitives Vertrauen erhoben und zu einer Skala „Vertrauen“ zusammengefasst. Für die Ermittlung der Macht wurden die Belohnungsmacht, Bestrafungsmacht, Positionsmacht, Expertenmacht und Identifikationsmacht verwendet.

3.2.1 Material

Der Fragebogen setzte sich aus drei Teilelementen, einer 9-stufigen Skala zur Erhebung des freiwilligen versus erzwungenen Verbleibens im Unternehmen und soziodemografischen Fragen zusammen. Der erste Teil erhob das organisationale

Commitment, der zweite das dem Vorgesetzten entgegengebrachte Vertrauen und der dritte die wahrgenommenen Machtformen. Als Einleitung wurde darauf hingewiesen, dass die Daten vertraulich behandelt und nicht an Dritte weitergegeben werden. Auf die weibliche Form wurde zur Verbesserung der Lesbarkeit verzichtet, was ebenfalls einleitend erwähnt wurde. Alle verwendeten Items außer die des soziodemografischen Teils und der Skala zur Erhebung des freiwilligen versus erzwungenen Verbleibens waren Aussagen, die mit „trifft nicht zu“ bis „trifft vollständig zu“ beantwortet werden konnten. Hierfür gab es eine fünfstufige Skala, wobei 1 für „trifft nicht zu“ stand und 5 für „trifft vollständig zu“.

Das organisationale Commitment wurde mittels 13 Fragen aus dem COBB, dem „Fragebogen zur Erfassung von affektivem, kalkulatorischem und normativem Commitment gegenüber der Organisation, dem Beruf/der Tätigkeit und der Beschäftigungsform“ (Felfe, 2008) erhoben. Dieses Instrument lehnt sich an die Skalen zur Erfassung des organisationalen Commitments von Meyer und Allen (1990) und zusätzlich an die Skalen zur Erfassung des beruflichen Commitments von Meyer, Allen und Smith (1993) an. Der COBB besteht aus den Teilskalen organisationales Commitment, berufliches Commitment, Commitment gegenüber der Beschäftigungsform „konventionelle Anstellung“, Commitment gegenüber der Beschäftigungsform „Zeitarbeit“ und Commitment gegenüber der Beschäftigungsform „Selbstständigkeit“. Für diese Arbeit relevant war nur jene Skala, die das organisationale Commitment abfragt. Bei dieser Skala besteht der ursprüngliche Itempool von Meyer und Allen (1990) aus 20 Items. Dieser wurde mittels einer Hauptkomponentenanalyse mit anschließender Varimax Rotation und einer Itemselektion anhand der Trennschärfe und der Itemschwierigkeiten auf 13 Items reduziert. In den dieser Arbeit zugrundeliegenden Fragebogen wurden fünf Items zur Erfassung des affektiven, 5 Items zur Erfassung des normativen und drei Items zur Erfassung des kalkulatorischen Commitments integriert und randomisiert, um eine zufällige Folge der Items vorzugeben. Ein Beispiel für ein Item zur Erfassung des affektiven Commitments war: „Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit dieser Organisation verbunden.“ Die übrigen Items sind in Anhang B zu finden.

Die Items zum Messen des Vertrauens, das jemand seinem Vorgesetzten entgegenbringt, stammen aus einer Untersuchung von McAllister (1995). Auf Basis der Theorie von Lewis und Weigert (1985) erstellte dieser einen Itempool von 48 Items und ließ diese von Studenten entweder der affektiven, der kognitiven, beiden oder keiner der Komponenten des Vertrauens zuteilen. Danach wurden die Items durch eine Evaluation von

Experten auf 20 eindeutig zuordenbare reduziert. Eine explorative Faktorenanalyse erbrachte dann letztendlich 11 Items mit starker Ladung: fünf für das affektive Vertrauen und sechs für das kognitive. Eine Schätzung der Reliabilität mittels Cronbachs α ergab Werte zwischen $\alpha = .89$ und $\alpha = .91$. Für diese Arbeit wurden insgesamt sieben Items vom Englischen ins Deutsche übersetzt. Drei dieser Items erhoben das affektive Vertrauen und vier Items das kognitive. Um alle aus dem Englischen übersetzten Items statistisch abzusichern, ob diese auch im Deutschen reliable Testinstrumente darstellen, wurde ein Vortest mit insgesamt 45 Probanden durchgeführt. Eine Reliabilitätsanalyse ergab sowohl für das affektive, als auch für das kognitive Vertrauen ein Cronbachs $\alpha = .91$, wodurch alle Items beibehalten werden konnten. Ein Beispiel für die Erhebung von kognitiven Vertrauen war: „Ich sehe keinen Grund, an den Kompetenzen und Fähigkeiten meines Vorgesetzten zu zweifeln.“ Die restlichen Items sind in Anhang B zu finden.

Die Items zur Erhebung der unterschiedlichen Machtformen entstammen einer von Hinkin und Schriesheim (1989) entwickelten Skala zur Überprüfung der sozialen Machtformen von French und Raven (1959). Hinkin und Schriesheim (1989) gingen bei der Konzeption der Items von Untersuchungen von Podsakoff und Schriesheim (1985) aus. Zu Beginn wurden neue, theoretische Definitionen für die verschiedenen Machtformen entwickelt und die Skalen sollten Verhalten anstatt von Charaktereigenschaften messen. Trotzdem sollten diese Definitionen noch immer zu der von French und Raven (1959) postulierten Theorie kompatibel sein. Laut den Autoren besitzt „Reward Power“ bzw. Belohnungsmacht jemand, der jemand anderem etwas geben kann, das diese oder dieser haben möchte oder etwas verringern oder gänzlich entfernen kann, das der- oder demjenigen unliebsam ist. Vorgesetzte können ihren MitarbeiterInnen eine Gehaltserhöhung geben oder nicht. Sie können aber auch unliebsame Tätigkeiten anderweitig delegieren, so dass die MitarbeiterInnen diese nicht mehr erledigen müssen. „Coercive power“ bzw. Bestrafungsmacht ist für Hinkin und Schriesheim (1989) das Gegenteil der Belohnungsmacht, also dass jemand einem anderen etwas geben kann, das diese oder dieser nicht haben möchte bzw. etwas verringern oder gänzlich entfernen kann, das sie oder er gerne hat. Vorgesetzte können ihren MitarbeiterInnen unliebsame Tätigkeit auftragen oder das Gehalt kürzen. Jemand mit „Legitimate power“ bzw. Positionsmacht kann für die Autoren in seinem Gegenüber Gefühle der Verpflichtung und Verantwortung wecken. „Referent power“ bzw. Identifikationsmacht haben Vorgesetzte, die bei ihren MitarbeiterInnen Gefühle der persönlichen Akzeptanz und Anerkennung wecken können.

„Expert power“ ist schließlich die Expertenmacht, bei der jemand in der Lage ist, Wissen und Erfahrung an andere weiterzugeben.

Auf Basis dieser Definitionen wurden 53 Items generiert, die inhaltlich durch zwei voneinander unabhängigen Expertengruppen den unterschiedlichen Machtformen zugeordnet werden sollten. Hierbei blieben 42 Items über, die von mehr als 60% übereinstimmend den richtigen Kategorien zugeordnet wurden. Diese wurden drei unterschiedlichen Stichproben vorgelegt und danach mehreren exploratorischen und konfirmatorischen Faktorenanalysen unterzogen. Letztendlich blieb eine Skala mit 20 Items mit jeweils vier Items pro Machtform über. Diese wurden für den in dieser Arbeit eingesetzten Fragebogen vom Englischen ins Deutsche übersetzt. Wie bei den Items für die Erfassung des Vertrauens gegenüber dem Vorgesetzten wurden die übersetzten Items durch den durchgeführten Vortest mittels einer Reliabilitätsanalyse statistisch abgesichert. Diese zeigte, dass sich für jede Subskala ein Cronbachs $\alpha > .7$ ergab, außer für die Positionsmacht, die ein $\alpha = .55$ aufwies. Daher wurde diese Subskala genauer beleuchtet und zeigte, dass sich durch Weglassen eines Items die Reliabilität deutlich verbessern ließ. Um nicht ganz auf das Item zu verzichten, wurde es nicht eliminiert, sondern nur leicht modifiziert. Das ursprüngliche Item lautete: „Mein Vorgesetzter kann mir zu verstehen geben, dass ich Aufgaben zu erfüllen habe.“ Dies wurde geändert in: „Mein Vorgesetzter kann mir das Gefühl geben, dass ich Aufgaben erfüllen muss.“ Die restlichen Items, sowie der gesamte Fragebogen befinden sich in Anhang B.

3.2.2 Die Stichprobe

Insgesamt wurden $N = 120$ Personen mit einem durchschnittlichen Alter von $M = 37.27$ Jahren ($SD = 9.43$) befragt, wobei 49 (40.83%) weiblich und 70 (58.33%) männlich waren. Eine Person gab kein Geschlecht an. Die Zusammenarbeit mit der bzw. dem derzeitigen Vorgesetzten reichte von unter einem Jahr bis hin zu 23 Jahren gemeinsamer Dienstzeit, im Schnitt betrug sie $M = 4.36$ Jahre ($SD = 4.31$).

31 (25.8%) Befragte gaben an, in einer kleinen Abteilung von maximal 5 Personen zu arbeiten, 26 (21.7%) in einer mittelgroßen zwischen 5 und 10 Mitarbeitern, und 62 Personen (51.7%) in einer großen von 10 Personen oder mehr, wobei eine Person keine Angabe über ihre Abteilungsgröße machte.

Die Präsenz des Vorgesetzten wurde mittels einer 5-stufigen Skala erhoben, die von „gar nicht präsent“ bis sehr präsent“ reichte. Hierbei gaben 13 Personen (10.83%) an, dass ihre Vorgesetzte bzw. ihr Vorgesetzter gar nicht präsent ist, 30 (25.00%) gering bis mittel, 29 (24.17%) mittelmäßig präsent, 35 (29.17%) mittelmäßig bis hoch und 13 Personen (10.83%) befanden, dass ihr Vorgesetzter sehr präsent für sie ist.

Des Weiteren wurde erhoben, inwieweit sich jemand gezwungen fühlt, seine Tätigkeit in der derzeitigen Organisation weiterzuführen bzw. inwieweit er dies freiwillig tun möchte. Die Skala reichte von 1 für „freiwilliges Verbleiben“ bis 9 „erzwungenes Verbleiben“. Je niedriger also der Wert, desto freiwilliger möchte man seine Tätigkeit in seiner derzeitigen Organisation fortsetzen. Für die Auswertung wurde diese Skala umgepolt, damit hohe Werte eine hohe Freiwilligkeit darstellten. Abbildung 4 im Anhang B soll einen Überblick über das Antwortmuster der Befragten wiedergeben.

3.2.3 Durchführung

Der Fragebogen wurde in diversen Unternehmen verteilt. Da die gesamte Instruktion schriftlich am Fragebogen befindlich war, konnte der Fragebogen auch von anderen Personen verteilt und wieder eingesammelt werden. Wichtig war nur, dass immer mehrere Fragebögen gleichzeitig eingesammelt wurden, um die Anonymität bestens zu gewährleisten. Einen Teil vergab Herr Mag. Dieter Bernold an Kunden seiner Argo Personalentwicklung GesmbH, alle anderen wurden in sowohl kleineren als auch großen Unternehmen verteilt (OMV AG, Splashline Event- und Vermarktungs GesmbH, Kongresszentrum Hofburg). Die Erhebung erstreckte sich von Jänner 2009 bis September 2009.

3.2.4 Ergebnisse

Die statistische Auswertung wurde mit dem Programm SPSS 14.0 durchgeführt. Um die aus dem Englischen übersetzten Items auch für die gesamte Untersuchung übernehmen zu können, musste vor der eigentlichen Hypothesentestung wie beim Vortest die interne Konsistenz der Items mittels Cronbachs α bestimmt werden. Die interne Konsistenz war bis auf eine Ausnahme akzeptabel bis exzellent, mit Cronbachs $\alpha = .71$ als niedrigster Wert und Cronbachs $\alpha = .92$ als höchster Wert. Die Ausnahme war wie beim Vortest die Subskala

Positionsmacht, die mit einem Cronbachs $\alpha = .66$ fragwürdig, aber dennoch nicht inakzeptabel war. Die einzelnen Items konnten somit zu neuen Skalen zusammengefasst werden, mit denen im Weiteren die Auswertung durchgeführt wurde. Eine tabellarische Aufstellung der Skalen befindet sich in Anhang B.

3.2.5 Hypothesenprüfung

Für die Überprüfung der Hypothesen wurde zum einen eine Korrelation, zum anderen vier multiple Regressionen als statistische Verfahren herangezogen. Bei allen Verfahren wurde ein a priori Signifikanzniveau $\alpha = .05$ gewählt.

Damit die Produktmomentkorrelation nach Pearson angewendet werden darf, müssen zwei Voraussetzungen erfüllt sein. Erstens müssen die Variablen intervallskaliert sein und zweitens muss jede Variable eine Normalverteilung aufweisen. Intervallskalenniveau wurde a priori aufgrund der zugrundeliegenden Skalen bei allen Variablen angenommen, bei der Überprüfung der Normalverteilungen mittels eines Kolmogorov-Smirnov Tests und eines Shapiro-Wilk Tests zeigte sich jedoch, dass bei keiner Variable eine Normalverteilung vorlag. Beide Tests sind im Anhang B zu finden. Aus diesem Grund wurde eine Korrelationsmatrix mittels der Rangkorrelation nach Spearman erstellt, die in Tabelle 3 zu finden ist.

Tabelle 3

Rangkorrelation nach Spearman

Variablen	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. affektives Commitment	3.95	.85										
2. kalkulatives Commitment	3.07	1.01	.17									
3. normatives Commitment	2.68	.85	.45**	.28**								
4. Vertrauen	3.69	.99	.55**	.04	.37**							
5. Positionsmacht	4.01	.67	.40**	-.02	.30**	.66**						
6. Bestrafungsmacht	3.16	1.02	-.17	.01	.05	-.26**	.17					
7. Belohnungsmacht	3.40	1.16	.27**	-.02	.11	.35**	.59**	.11				
8. Expertenmacht	3.50	1.01	.34**	.01	.24**	.70**	.54**	-.10	.25**			
9. Identifikationsmacht	3.91	.93	.43**	-.03	.23*	.77**	.74**	-.16	.42**	.59**		
10. freiwilliges Verbleiben	7.45	1.79	.55**	-.02	.09	.41**	.30**	-.19*	.26**	.32**	.41**	

Anmerkung: $N=120$. * $p \leq .05$. ** $p \leq .01$

Insgesamt wurden vier multiple, lineare Regressionen gerechnet. Um die lineare Beziehung zwischen den jeweiligen, abhängigen Variablen und den Prädiktoren zu untersuchen, wurden Streudiagramme der unstandardisierten und vorhergesagten Werte gegen die studentisierten Residuen erstellt. Diese Diagramme dienten ebenfalls zur Analyse der Homoskedastizität der Residuen. Es durfte bei allen Regressionen die lineare Beziehung der abhängigen Variablen und der Prädiktoren, sowie die Homoskedastizität der Residuen angenommen werden. Zur Ermittlung von Ausreißern wurden die studentisierten, ausgeschlossenen Residuen, die Cook-Distanzen und die Hebelwerte betrachtet. Bei den ersten drei Regressionen wurden keine Fälle als Ausreißer klassifiziert, bei der vierten gab es zwei Fälle, die näher betrachtet werden mussten. Ein studentisiertes, ausgeschlossenes Residuum hatte einen Wert von $t_{103} = -4.34$ und ein weiteres $t_{11} = -3.78$. Die Cook-Distanzen für diese Fälle ergaben $D_{103} = .20$ bzw. $D_{11} = .12$ und die Hebelwerte lagen bei $.04$ bzw. $.03$ (bei einem Cut-Off Kriterium von $.07$). Somit hatten diese beiden Fälle keinen großen Einfluss auf das Modell und konnten beibehalten werden. Als weitere Voraussetzung wurde die Normalverteilung der Residuen mittels eines Kolmogorov-Smirnov-Tests und eines Shapiro-Wilk-Tests geprüft. Beide Tests ergaben bei den ersten drei Regressionen keine signifikanten Ergebnisse, weswegen die Normalverteilung als gegeben angenommen werden durfte. Bei der vierten Regression lieferten sie signifikante Ergebnisse ($Z = .12, p < .001, W = .93, p < .001$), wodurch die Residuen als nicht normalverteilt angesehen werden durften. Da die multiple, lineare Regression relativ robust gegen eine Verletzung der Normalverteilung der Residuen ist, sofern die Stichprobe entsprechend groß ($N > 100$) ist (Lumley, Diehr, Emerson, & Chen, 2002), wurde die vierte Regression dennoch zur Analyse herangezogen.

Bei der ersten, multiplen Regression fungierte das affektive Commitment als abhängige Variable, die durch die Prädiktoren Vertrauen, Belohnungsmacht, Expertenmacht, Identifikationsmacht und freiwilliges Verbleiben erklärt werden sollte. Die Durbin-Watson-Statistik hatte einen Wert von 2.15, wonach keine Autokorrelation in den Residuen vorlag. Es durfte angenommen werden, dass keine Multikollinearität herrschte, da die kleinste Toleranz = $.36$ und der größte VIF = 2.62 ergab. Die Prädiktoren sagten statistisch signifikant das Kriterium affektives Commitment voraus, $F(5, 109) = 16.32, p < .001$. Das Modell hatte mit einem $R^2 = .43$ (korrigiertes $R^2 = .40$) eine hohe Anpassungsgüte. Zum einen konnte Vertrauen, zum anderen das Gefühl der Freiwilligkeit beim Verbleiben als Prädiktoren für das affektive Commitment herangezogen werden, da

beide einen signifikanten β -Wert aufwiesen (Vertrauen $\beta = .45$, $T = 4.29$, $p < .001$; freiwilliges Verbleiben $\beta = .19$, $T = 5.10$, $p < .001$). Bei den Machtformen Belohnungsmacht ($\beta = .06$, $T = 1.04$, $p = .300$), Expertenmacht ($\beta = -.07$, $T = -0.85$, $p = .396$) und Identifikationsmacht ($\beta = -.12$, $T = -1.07$, $p = .286$) ergab sich kein signifikantes Ergebnis für den β -Wert.

Bei der zweiten, multiplen Regression waren das kalkulative Commitment die abhängige Variable und die Bestrafungsmacht, Positionsmacht und erzwungenes Verbleiben die Prädiktoren. Die Durbin-Watson-Statistik hatte einen Wert von 1.69, wonach keine Autokorrelation in den Residuen vorlag. Es durfte angenommen werden, dass keine Multikollinearität herrschte, da die kleinste Toleranz = .86 und der größte VIF = 1.16 ergab. Ein F-Test war mit einem Wert $F(3, 110) = 0.21$, $p = .888$ nicht signifikant, wodurch diese Regression keine Interpretation zuließ. Das Modell hatte mit einem $R^2 = .01$ (korrigiertes $R^2 = -.02$) eine geringe Anpassungsgüte.

Die dritte, multiple Regression wurde mit der abhängigen Variablen normatives Commitment und den Prädiktoren erzwungenes Verbleiben, Bestrafungsmacht und Positionsmacht gerechnet. Die Durbin-Watson-Statistik hatte einen Wert von 1.90, wonach keine Autokorrelation in den Residuen vorlag. Es durfte angenommen werden, dass keine Multikollinearität herrschte, da die kleinste Toleranz = .86 und der größte VIF = 1.16 ergab. Die Prädiktoren sagten statistisch signifikant das Kriterium normatives Commitment voraus, $F(3, 110) = 3.70$, $p = .014$, das Modell hatte mit einem $R^2 = .09$ (korrigiertes $R^2 = 0.07$) eine geringe bis mittlere Anpassungsgüte. Die Bestrafungsmacht und das erzwungene Verbleiben lieferten mit $\beta = -.02$, $T = -.29$, $p = .776$ bzw. mit $\beta = .01$, $T = 0.13$, $p = .899$ keine signifikanten Ergebnisse. Die Positionsmacht hingegen konnte als Prädiktor für normatives Commitment herangezogen werden, da diese Variable für $\beta = .39$, $T = 3.18$, $p = .002$ aufwies und somit signifikant war.

Die vierte Regression wurde mit der abhängigen Variablen freiwilliges Verbleiben und den unabhängigen Variablen affektives Commitment, kalkulatives Commitment und normatives Commitment gerechnet. Die Durbin-Watson-Statistik hatte einen Wert von 2.15, wonach keine Autokorrelation in den Residuen vorlag. Es durfte angenommen werden, dass keine Multikollinearität herrschte, da die kleinste Toleranz = .72 und der größte VIF = 1.39 ergab. Die Prädiktoren sagten statistisch signifikant das Kriterium freiwilliges Verbleiben voraus, $F(3, 113) = 17.57$, $p < .001$. Das Modell hatte mit einem $R^2 = .32$ (korrigiertes $R^2 = .30$) eine hohe Anpassungsgüte. Sowohl das affektive, als auch

das normative Commitment konnten als Prädiktoren für das freiwillige Verbleiben herangezogen werden, da beide einen signifikanten β -Wert aufwiesen (affektives Commitment $\beta = 1.34$, $T = 7.12$, $p < .001$; normatives Commitment $\beta = -.42$, $T = -2.16$, $p = .033$). Beim kalkulativen Commitment ergab sich für $\beta = -.18$ mit $T = -1.26$, $p = .210$ kein signifikantes Ergebnis.

3.3 Diskussion

Auf Basis der Ergebnisse dürfen die Hypothesen teilweise vorübergehend angenommen, teilweise müssen sie verworfen werden. Die Hypothese H1 besagt, dass das den Vorgesetzten entgegengebrachte Vertrauen einen Zusammenhang mit affektivem Commitment von MitarbeiterInnen aufweist. Die Rangkorrelation ergibt einen signifikanten, starken, positiven Zusammenhang zwischen diesen beiden Variablen. Das signifikante Ergebnis der Regression mit abhängiger Variable affektives Commitment und der unabhängigen Variable Vertrauen bestätigt diese Annahme. Somit darf Vertrauen als Prädiktor für affektives Commitment gesehen und die Hypothese H1 vorübergehend angenommen werden.

Für die Beantwortung der Hypothesen H 2.1 – H 2.3, die besagen, dass die Belohnungs-, Experten- und Identifikationsmacht mit affektivem Commitment zusammenhängen, lässt die multiple Regression keine Rückschlüsse zu, da die β -Werte keiner dieser drei Prädiktoren eine Signifikanz aufweisen. Die Belohnungsmacht korreliert gering bis moderat, die Expertenmacht moderat und die Identifikationsmacht moderat bis stark mit affektivem Commitment. Basierend auf diesen Ergebnissen müssen die Hypothesen H 2.1 - H 2.3 verworfen werden.

Für die Beantwortung der Hypothesen H 3.1 und H 3.2 ergibt die Rangkorrelation keinen signifikanten Zusammenhang der Positionsmacht und des kalkulativen Commitments bzw. der Bestrafungsmacht und dieser Art des Commitments. Für die multiple Regression mit abhängiger Variable kalkulatives Commitment und den unabhängigen Variablen Positionsmacht und Bestrafungsmacht ist keine Interpretation der Ergebnisse zulässig, da sie durch den nicht signifikanten F-Test keine Aussagekraft besitzen. Folglich müssen die Hypothesen H 3.1 und H 3.2 verworfen werden.

Die Hypothesen H 4.1 und H 4.2 besagen, dass zum einen die Positionsmacht, zum anderen die Bestrafungsmacht mit normativem Commitment zusammenhängen. Die

Regression der beiden unabhängigen Variablen Positionsmacht und Bestrafungsmacht auf die abhängige Variable normatives Commitment ergibt einen signifikanten β -Wert für die Positionsmacht, jedoch einen nicht signifikanten β -Wert für die Bestrafungsmacht. Auch die Rangkorrelation ergibt eine Übereinstimmung mit diesen Ergebnissen. Für die Positionsmacht ergibt sich ein signifikanter, moderat hoher Zusammenhang mit dem normativen Commitment, für die Bestrafungsmacht ein geringer, nicht signifikanter. Die Hypothese H 4.1 kann daher vorläufig angenommen werden, Hypothese H 4.2 muss verworfen werden.

Die Hypothesen H 5, H 6.1 und H 6.2 besagen, dass das affektive, kalkulative bzw. das normative Commitment mit freiwilligem bzw. erzwungenem Verbleiben zusammenhängen. Das affektive Commitment korreliert mit freiwilligem Verbleiben stark positiv, das kalkulative Commitment mit freiwilligem Verbleiben nur gering negativ und ebenso das normative Commitment mit freiwilligem Verbleiben nur gering positiv. Die Ergebnisse der Regression zeigen, dass das affektive und das normative Commitment als Prädiktoren für das Verbleiben angesehen werden können, da die Regression für diese beiden Variablen einen signifikanten β -Wert liefert. Das kalkulative Commitment besitzt keinen signifikanten β -Wert. Der negative β -Wert beim normativen Commitment bedeutet, dass je höher das normative Commitment, desto niedriger ist das freiwillige Verbleiben und somit desto höher das erzwungene Verbleiben. Die Hypothese H 5 darf vorübergehend angenommen werden, die Hypothesen H 6.1 und H 6.2 werden verworfen.

Auf Basis dieser Ergebnisse lassen sich folgende Schlüsse für das vorgeschlagene Slippery Slope Modell ziehen. In der Form, wie das Modell postuliert wurde, wird es nur zum Teil durch die Daten gestützt. Die rechte Hälfte des Modells, die durch die Achsen affektives Commitment, Vertrauen und freiwilliges Verbleiben definiert wird, kann in der vorgeschlagenen Form beibehalten werden. Denn das Vertrauen ist ein Prädiktor für das affektive Commitment und je höher das den Vorgesetzten entgegengebrachte Vertrauen, desto höher ist auch das affektive Commitment der MitarbeiterInnen. Es scheint also, dass das Vertrauen mit seiner kognitiven und affektiven Komponente Gefühle der emotionalen Verbundenheit mit der Organisation erzeugt. Dies deckt sich mit den Ergebnissen von Connel und Ferres (2003). Das affektive Commitment wiederum ist ein Prädiktor für das freiwillige Verbleiben, je höher also die gefühlsmäßige Bindung von MitarbeiterInnen an ihre Organisation ist, desto eher freiwillig, als gezwungen möchten sie ihre Tätigkeit dort fortsetzen. Auch dieses Ergebnis deckt sich mit der Fachliteratur und den Annahmen von

Meyer und Allen (1997), die besagen, dass mit dem Unternehmen verbundene Mitarbeiter eher bei ihren derzeitigen ArbeitgeberInnen verbleiben wollen. Die positiven Machtformen der Belohnungs-, Experten- und Identifikationsmacht lassen keine Vorhersage im Hinblick auf das affektive Commitment zu. Es scheint also so, dass diese Machtstrategien bei MitarbeiterInnen kein Gefühl der Verbundenheit erzeugen können. Vorgesetzte scheinen demnach falsch zu liegen, wenn sie glauben, dass sie z.B. durch eine Gehaltserhöhung eine erhöhte Verbundenheit zur Organisation und damit einhergehend eine verbesserte Leistungsbereitschaft bei den MitarbeiterInnen schaffen können. Dies kann laut den Ergebnissen nicht „erkauft“ werden. Einzig die Expertenmacht und die Identifikationsmacht weisen einen moderaten bzw. moderaten bis starken Zusammenhang mit der affektiven Mitarbeiterbindung auf. Dies bedeutet, dass es einen gewissen Effekt gibt, in welcher Form dieser geartet ist, kann jedoch nicht durch diese Daten erklärt werden. Eine Führungsperson mit großer fachlicher Kompetenz bzw. eine charismatische Führungsperson, mit der sich ein Mitarbeiter identifizieren kann, geht also unter Umständen mit einer erhöhten Verbundenheit zur Organisation einher. Ein Erklärungsansatz lässt sich durch das Ansehen der Items zur Erfassung der Expertenmacht und der Identifikationsmacht tätigen. Erstere erfragen, inwieweit die direkten Vorgesetzten mit fachlichen Ratschlägen zur Seite stehen, zweitens speziell die Anerkennung und Wertschätzung von MitarbeiterInnen durch deren Vorgesetzte. Daher könnte sich auf der einen Seite ein fachlicher Wissenstransfer positiv auf die Wertschätzung des Unternehmens der MitarbeiterInnen auswirken, auf der anderen Seite könnte eine hohe Anerkennung durch die Vorgesetzten eine positivere Einstellung zum Unternehmen erzeugen. Um dies jedoch genauer zu beleuchten, müssten weitere Untersuchungen durchgeführt werden.

Betrachtet man die linke Hälfte des Slippery Slope Modells, die durch die Achsen kalkulatives bzw. normatives Commitment, Positions- bzw. Bestrafungsmacht und erzwungenes Verbleiben definiert wird, erkennt man, dass das Modell bei diesem Teil in der vorgeschlagenen Form nicht beibehalten werden kann. Die beim Vorgesetzten erlebte Positions- und Bestrafungsmacht sollen als Prädiktoren für das kalkulative und das normative Commitment dienen. Dies ist jedoch nur in einer einzigen Kombination der Fall. Die Bestrafungsmacht dient weder für das eine, noch für das andere Commitment als vorhersagende Variable. Die Positionsmacht besitzt nur die Eigenschaft, das normative Commitment vorhersagen zu können, nicht jedoch das kalkulative Commitment. Ein kalkulativ gebundener Mitarbeiter stellt Kosten-Nutzen-Rechnungen an. Wenn die erlebte

Bestrafungsmacht hier keinen Einfluss hat, so bedeutet dies, dass Strafreize wie z.B. unliebsame Aufgaben nicht in diese Rechnungen mit einfließen. Eine mögliche Begründung für den nicht vorhandenen Einfluss findet man, wenn man sich die Items zur Erfassung der Bestrafungsmacht ansieht (siehe Anhang B). Ein Mitarbeiter könnte keinen der durch die Items abgefragten Aspekte als Kosten ansehen und daher wird er auch nicht mit diesen kalkulieren. Auch ein Gefühl der Verpflichtung, das das normative Commitment charakterisiert, könnte durch diese Aspekte nicht erzeugt werden. Ebenso verhält es sich für den nicht vorhandenen Einfluss der Positionsmacht auf das kalkulative Commitment. Die in den Items abgefragten Charakteristika für eine Führungskraft, die das Machtmittel der Positionsmacht anwendet, könnten nicht in das Kosten-Nutzen Kalkül miteinbezogen werden. Anders verhält es sich beim normativen Commitment. Die Items der Positionsmacht sprechen Aspekte an wie „ich muss Verpflichtungen erfüllen“, was einen sehr normativen Charakter hat und demnach sich auch im normativen Commitment widerspiegelt.

Eine Annahme war, dass die beiden Commitmentarten des kalkulativen und normativen Commitments ein Gefühl in MitarbeiterInnen erzeugen, dass sie sich eher dazu gezwungen fühlen, in ihrer derzeitigen Organisation zu verbleiben. Bei beiden Commitmentarten konnte hier kein Zusammenhang gefunden werden, nur beim normativen Commitment ließ sich eine Tendenz erkennen, dass es zur Vorhersage von erzwungenem Verbleiben herangezogen werden darf. Es scheint, dass das Gefühl der Verpflichtung auch ein Gefühl des Zwangs erzeugt, rationale Kosten-Nutzen Überlegungen können dies jedoch nicht. Daher wird auf der linken Hälfte des Slippery Slope Modells das kalkulative Commitment komplett entfernt werden, das normative hingegen bleibt bestehen. Das durch die Ergebnisse gestützte, neue Modell ist in Abbildung 3 dargestellt.

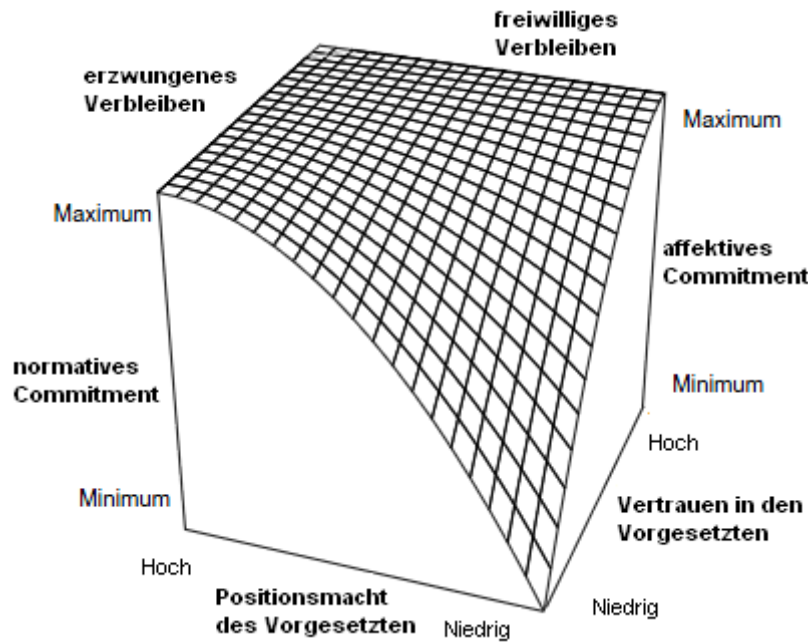


Abbildung 3. Slippery Slope Modell anhand der Ergebnisse der Untersuchung

3.4 Kritische Würdigung und praktische Relevanz

Bei dieser Untersuchung ist zu hinterfragen, warum das kalkulative Commitment in keiner Beziehung zu anderen Variablen signifikante Ergebnisse liefern konnte. Ein Ansatzpunkt ist das verwendete Fragebogenmaterial. Sowohl das affektive, als auch das normative Commitment wurden mit jeweils fünf Items erhoben, das kalkulative jedoch nur mit drei. Es könnte sein, dass diese drei Items zu wenig Aussagekraft besitzen, um das kalkulative Commitment korrekt darstellen zu können. In zukünftigen Studien sollten zumindest noch zwei weitere Items zur Anwendung kommen, um das kalkulative Commitment zu erfassen.

Des Weiteren fällt auf, dass die unterschiedlichen Machtformen ebenfalls kaum zu Ergebnissen führten. Dies kann daran liegen, dass die Operationalisierung des theoretischen Konstrukts und die darauffolgende Itemgenerierung von Hinkin und Schriesheim (1989) nicht vollends geglückt sind. Das ursprüngliche Verständnis der einzelnen Machtformen unterscheidet sich vielleicht doch zu sehr von der Neudefinition, die die Autoren vorgenommen haben. Ein Beispiel soll die Positionsmacht liefern. In der ursprünglichen Bedeutung spiegelt diese Machtform die hierarchische Unterordnung des Mitarbeiters unter seinen Vorgesetzten wider. In der Neudefinition soll jemand mit Positionsmacht in seinem Gegenüber Gefühle der Verpflichtung wecken und anhand dieser Definition wurden die

Items erstellt. Ob diese dann wirklich dieses Hierarchiegefühl beim Mitarbeiter laut der klassischen Definition abfragen konnten, bleibt fraglich.

Das in Abbildung 3 dargestellte Slippery Slope Modell basiert auf den Ergebnissen dieser Studie. Inwieweit es in dieser Form allgemeine Gültigkeit besitzt, kann nur durch weitere Studien untersucht werden. Es sollte vielmehr als ein Versuch gesehen werden, das originale Slippery Slope Modell zur Vorhersage von Steuerehrlichkeit von Kirchler et al. (2008) in einem anderen Themenbereich anzuwenden.

Praktische Relevanz besitzen die Ergebnisse dieser Untersuchung zum Teil. Der in der Einleitung genannte „war for talents“ kann durch eine erfolgreiche Bindung von guten MitarbeiterInnen für die Organisation gewonnen werden. Voraussetzung dafür ist, dass Vorgesetzte die Bereitschaft besitzen, etwas für das Entstehen von Commitment bei ihren MitarbeiterInnen zu tun. Die Untersuchung zeigt, dass es sehr förderlich ist, eine gute Vertrauensbasis zu den MitarbeiterInnen aufzubauen. Sowohl auf kognitiver, als auch auf affektiver Ebene sollten Vorgesetzte eine vertrauensvolle Basis zu ihren MitarbeiterInnen schaffen. Gelingt ihnen dies, so können sie das affektive Commitment erhöhen, wodurch diese zum einen eine erhöhte Bindung an das Unternehmen aufweisen und zum anderen sich aber auch aktiver in ihre Tätigkeiten einbringen. Sind MitarbeiterInnen erstmal auf diese Weise an ihre Organisation gebunden, so möchten sie auch freiwillig dort verbleiben, was sich wiederum auf ein positives Betriebsklima und erhöhte Arbeitsmotivation auswirken kann. Denn MitarbeiterInnen, die sich gezwungen fühlen, im Unternehmen zu bleiben, werden keine hohe Motivation bei der Arbeit an den Tag legen.

Diese Arbeit hat zusätzlich aufgezeigt, dass die Positionsmacht die Bindung an das Unternehmen erhöhen kann, wenn auch in einer anderen, normativen Qualität. Kann eine Führungsperson also ihren MitarbeiterInnen deutlich machen, dass sie Aufgaben und Pflichten haben und diese bestmöglich erfüllen sollen, so kann dies ebenfalls die Bindung an die Organisation erhöhen. Die Kehrseite der Medaille ist in diesem Fall, dass die normative Bindung dazu führt, dass man sich gezwungen fühlt, in seiner derzeitigen Organisation zu verbleiben. Dies könnte sich in weiterer Folge wiederum auf das Betriebsklima und auf die Motivation des Mitarbeiters auswirken, jedoch hier im negativen Sinne.

4 Literaturverzeichnis

- Anderson, C., & Brion, S. (2014). Perspectives on power in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 67-97.
doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091259
- Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational-transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746-771. doi:10.1016/j.leaqua.2014.04.005
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behaviour*, 25(8), 951-968. doi:10.1002/job.283
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32 - 42.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global "war for talent". *Journal of International Management*, 15(3), 273-285. doi:10.1016/j.intman.2009.01.002
- Bentein, K., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2002). Organization-, supervisor-, and workgroup-directed commitments and citizenship behaviours: A comparison of models. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 341-362. doi:10.1080/13594320244000201
- Bijlsma-Frankema, K., de Jong, B., & van de Bunt, G. (2008). Heed, a missing link between trust, monitoring and performance in knowledge intensive teams. *The*

International Journal of Human Resource Management, 19(1), 19-40.

doi:10.1080/09585190701763800

Blickle, G. (2004). Einflusskompetenz in Organisationen. *Psychologische Rundschau*, 55(2), 82-93. doi:10.1026/0033-3042.55.2.82

Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571. doi:10.2307/30040649

Bortz, J. (2005). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler*. Heidelberg: Springer.

Castelfranchi, C., & Falcone, R. (2010). *Trust Theory: A Socio-Cognitive and Computational Model*. West Sussex: Wiley. doi:10.1002/9780470519851

Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S., & Michaels III, E. (1998). The war for talent. *McKinsey Quarterly*, 3(3), 44-57.

Chua, R. Y., Ingram, P., & Morris, M. W. (2008). From the head and the heart: Locating cognition- and affect-based trust in managers' professional networks. *Academy of Management Journal*, 51(3), 436-452. doi:10.2307/20159520

Clinebell, S., Skudiene, V., Trijonyte, R., & Reardon, J. (2013). Impact of leadership styles on employee organizational commitment. *Journal of Service Science*, 6(1), 139-152. doi:10.19030/jss.v6i1.8244

Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2011). Justice, trust, and trustworthiness: A longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1183-1206. doi:10.5465/amj.2007.0572

Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927. doi:10.1037/0021-9010.92.4.909

- Connell, J., & Ferres, N. (2003). Engendering trust in manager-subordinate relationships: Predictors and outcomes. *Personnel Review*, 32(5), 569-587.
doi:10.1108/00483480310488342
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241-259.
doi:10.1037/0033-2909.131.2.241
- Cugueró-Escofet, N., Fitó Bertran, À., & Rosanas, J. M. (2019). Is justice more important than would be expected? The role of justice in management control systems to generate goal congruence, trust in managers and fairness perceptions. *Social Justice Research*, 32(1), 26-54. doi:10.1007/s11211-019-00324-w
- Felfe, J. (2008). *Mitarbeiterbindung*. Stuttgart: Hogrefe.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston: Row, Peterson.
- Fischer, L., & Wiswede, G. (1997). *Grundlagen der Sozialpsychologie*. München: Oldenbourg.
- French, J. R., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Hrsg.), *Studies in Social Power* (S. 150 - 167). Ann Arbor: Institute for Social Research.
- Gobena, L. B., & Van Dijke, M. (2017). Fear and caring: Procedural justice, trust, and collective identification as antecedents of voluntary tax compliance. *Journal of Economic Psychology*, 62, 1-16. doi:10.1016/j.joep.2017.05.005
- Goris, J. R., Vaught, B. C., & Pettit Jr., J. D. (2003). Effects of trust in superiors and influence of superiors on the association between individual-job congruence and job performance/satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 327-343.
doi:10.1023/A:1022860224080
- Han, S., Harold, C. M., & Cheong, M. (2019). Examining why employee proactive personality influences empowering leadership: The roles of cognition- and affect-

- based trust. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), 352–383. doi:10.1111/joop.12252
- Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). Meta-Analytic Review of Employee Turnover as a Predictor of Firm Performance. *Journal of Management*, 39(3), S. 573-603. doi:10.1177/0149206311424943
- Hasel, M. C., & Grover, S. L. (2017). An integrative model of trust and leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(6), 849-867. doi:10.1108/LODJ-12-2015-0293
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons staying. *Human Resources Management*, 49, 269-288. doi:10.1002/hrm.20279
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (1989). Development and Application of New Scales to Measure the French & Raven (1959) Bases of Social Power. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 561 - 567. doi:10.1037/0021-9010.74.4.561
- Holste, J. S., & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 128-140. doi:10.1108/13673271011015615
- Joo, B. K., Yoon, H. J., & Jeung, C. W. (2012). The effects of core self-evaluations and transformational leadership on organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(6), 564-582. doi:10.1108/01437731211253028
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003). Power, Approach, and Inhibition. *Psychological Review*, 110(2), 265-284. doi:10.1037/0033-295X.110.2.265
- Kirchler, E. (2005). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Wien: Facultas.

- Kirchler, E., Hoelzl, E., & Wahl, I. (2008). Enforced versus voluntary tax compliance: The slippery slope framework. *Journal of Economic Psychology*, 29(2), 210-225.
doi:10.1016/j.joep.2007.05.004
- Lammers, J., Stoker, J. I., & Stapel, D. A. (2009). Differentiating social and personal power: Opposite effects on stereotyping, but parallel effects on behavioral approach tendencies. *Psychological Science*, 20(12), 1543-1549.
doi:10.1111/j.1467-9280.2009.02479.x
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Hrsg.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (S. 114-139). Thousand Oaks: Sage.
doi:10.4135/9781452243610.n7
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social forces*, 63(4), 967-985.
doi:10.2307/2578601
- Liang, J., & Li, X. (2019). Explaining the procedural justice-perceived legitimacy relationship: Relying on relational concern or instrumental concern? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 29(3), 193-206.
doi:10.1002/casp.2394
- Lucas, J. W., & Baxter, A. R. (2012). Power, Influence, and Diversity in Organizations. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 639(1), 49-70. doi:10.1177/0002716211420231
- Lumley, T., Diehr, P., Emerson, S., & Chen, L. (2002). The importance of the normality assumption in large public health data sets. *Annual review of public health*, 23, 151–169. doi:10.1146/annurev.publhealth.23.100901.140546

- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
doi:10.2307/258792
- Mayiwar, L., & Lai, L. (2019). Replication of Study 1 in "Differentiating Social and Personal Power" by Lammers, Stoker, and Stapel (2009). *Social Psychology*, 50(4), 261-269. doi:10.1027/1864-9335/a000388
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.
doi:10.2307/256727
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378. doi:10.1037/0021-9010.69.3.372
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1 -18.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61 - 89.
doi:10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace*. London: Sage.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
doi:10.1016/S1053-4822(00)00053-X
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538 - 551. doi:10.1037/0021-9010.78.4.538

- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842
- Mooijman, M., van Dijk, W. W., van Dijk, E., & Ellemers, N. (2019). Leader power, power stability, and interpersonal trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 152, 1-10. doi:10.1016/j.obhdp.2019.03.009
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego: Academic Press.
- Neubauer, W., & Rosemann, B. (2006). *Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Podsakoff, P. M., & Schriesheim, C. A. (1985). Field studies of French and Raven's bases of power: Critique, reanalysis, and suggestions for future research. *Psychological Bulletin*, 97(3), 387 - 411. doi:10.1037/0033-2909.97.3.387
- Raven, B. H. (1965). Social influence and power. In I. D. Steiner, & M. Fishbein (Hrsg.), *Current studies in social psychology* (S. 371–382). New York: Holt, Rinehart, Winston.
- Raven, B. H., Schwarzwald, J., & Koslowski, M. (1998). Conceptualizing and Measuring a Power/Interaction Model of Interpersonal Influence. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(4), 307-332. doi:10.1111/j.1559-1816.1998.tb01708.x
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476. doi:10.2307/258128

- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506-516. doi:10.1016/j.jwb.2010.10.011
- Simmel, G. (1964). *The sociology of Georg Simmel*. New York: Free Press.
- Sturm, R. E., & Antonakis, J. (2015). Interpersonal Power: A Review, Critique, and Research Agenda. *Journal of Management*, 41(1), 136 –163.
doi:10.1177/0149206314555769
- Turner, J. C. (2005). Explaining the nature of power: A three process theory. *European Journal of Social Psychology*, 35(1), 1 - 22. doi:10.1002/ejsp.244
- Weber, M. (1947). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*. Tübingen: Mohr.
- Wood, J. K. (2014). Fight the power: Comparing and evaluating two measures of French and Raven's (1959) bases of social power. *Current Research in Social Psychology*, 21(10), 37 - 49.
- Yang, J., & Mossholder, K. W. (2010). Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 50–63.
doi:10.1016/j.leaqua.2009.10.004
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 132-140.
doi:10.1037/0021-9010.75.2.132

5 Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1.</i> Das Slippery Slope Modell nach Kirchler et al. (2008).....	23
<i>Abbildung 2.</i> Slippery Slope Modell	25
<i>Abbildung 3.</i> Slippery Slope Modell anhand der Ergebnisse der Untersuchung....	39
<i>Abbildung 4.</i> Häufigkeitsverteilung der Variable freiwilliges Verbleiben	62

Ich habe mich bemüht, sämtliche Inhaber der Bildrechte ausfindig zu machen und ihre Zustimmung zur Verwendung der Bilder in dieser Arbeit eingeholt. Sollte dennoch eine Urheberrechtsverletzung bekannt werden, ersuche ich um Meldung bei mir.

6 Abkürzungsverzeichnis

VIF = Varianzinflationsfaktor

7 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Die Integration zweier multidimensionaler Commitment Konzepte nach Meyer und Allen (1997).....	12
Tabelle 2 Rationale und emotionale Basen des Vertrauens nach Lewis und Weigert (1985).....	21
Tabelle 3 Rangkorrelation nach Spearman.....	32

8 Anhang A

8.1 Zusammenfassung

Diese Arbeit beschäftigt sich mit den Konstrukten des organisationalen Commitments, der Macht und des Vertrauens und deren Anwendung auf das sogenannte „Slippery Slope Framework“. Dieses stammt aus dem Bereich der Steuerpsychologie, wo die Macht des Staates und das Vertrauen in den Staat als Prädiktoren für die Steuerehrlichkeit der Bürger herangezogen wurden und so erzwungene und freiwillige Steuerehrlichkeit vorhergesagt werden sollten. Hier wird dies auf die Beziehung von MitarbeiterInnen zu ihren Vorgesetzten übertragen, indem die erlebte Macht der Vorgesetzten und das interpersonelle Vertrauen den Vorgesetzten gegenüber als Prädiktoren für organisationales Commitment fungieren sollen und das Commitment das freiwillige beziehungsweise erzwungene Verbleiben in der Organisation vorhersagen soll. Organisationales Commitment bedeutet die Bindung von MitarbeiterInnen an ihr Unternehmen. Diese Bindung kann qualitativ unterschiedlich sein und lässt sich in affektives, kalkulatives und normatives Commitment unterteilen (Meyer & Allen, 1991). Die affektive Komponente bezeichnet eine Bindung, die emotionalen Charakter hat, sodass Mitarbeiter in der Organisation bleiben möchten. Die kalkulative Komponente basiert auf einer Kosten-Nutzen-Rechnung, wodurch Mitarbeiter das Gefühl haben, dass sie in der Organisation bleiben müssen. Schließlich basiert die normative Komponente auf moralischen Werten, Mitarbeiter fühlen sich also verpflichtet, im Unternehmen zu verbleiben.

Der Prädiktor Vertrauen kann in eine kognitive und affektive Komponente unterteilt werden (Lewis & Weigert, 1985). Das Konstrukt „Macht“ unterteilen French & Raven (1959) in verschiedene Machtformen, nämlich in Belohnungs-, Bestrafungs-, Positions-, Experten-, und Identifikationsmacht.

Es wurde ein Fragebogen konzipiert, der die unterschiedlichen Qualitäten des Commitments, das Vertrauen, die verschiedenen Machtformen und die empfundene Art des Verbleibens in einer Organisation erfragte. Durch die Ergebnisse konnte gezeigt werden, dass Vertrauen ein Prädiktor für affektives Commitment ist und dieses wiederum das Gefühl des freiwilligen Verbleibens vorhersagen kann. Darüber hinaus ist die erlebte Positionsmacht des Vorgesetzten ein Prädiktor für normatives Commitment und dieses besitzt in weiterer Folge eine signifikant hohe Vorhersagekraft für erzwungenes Verbleiben.

Das kalkulative Commitment und die übrigen Machtformen führten zu keinen eindeutigen Ergebnissen. Somit konnte das von Kirchler, Hoelzl und Wahl (2008) entwickelte Modell auf einen organisationalen Kontext angewendet werden. Inwiefern dies jedoch allgemeine Gültigkeit besitzt, kann nur durch weitere Studien eruiert werden.

8.2 Abstract

The study presented in this paper tries to transfer the “Slippery Slope Framework”, which was developed to describe tax compliance (Kirchler, Hoelzl & Wahl, 2008) to an organizational context. Thus, the constructs of power and trust were taken to predict the nature of commitment. Furthermore, the nature of commitment should also predict whether employees have the feeling that they continue their work voluntarily or feel enforced to do so. Organizational commitment is the bond between employees and their organization and can be split into three components: affective, continuance and normative commitment (Meyer & Allen, 1991). The first one describes an emotional link, where employees have the feeling that they want to continue their work in their current organization. Continuance commitment is given, when someone thinks that he has to stay in his current job based on a cost-benefit calculation and a normative committed employee has feelings of obligation – he ought to continue his work. Power that a superior can administer to his subordinates can be divided into the power bases of reward, coercive, legitimate, expert, referent and information power (French & Raven, 1959). Interpersonal trust consists of a cognitive and an affective component (Lewis & Weigert, 1985). The results show on the one hand, that trust can be used as a predictor for affective commitment and this as a predictor for staying in the organization voluntarily. On the other hand, legitimate power serves as a predictor for normative commitment and this again for feeling enforced to continue the work in the present organization. Neither the continuance commitment, nor the other power bases except for the legitimate power could provide any significant results. Thus, the transfer of the framework to an organizational context succeeded in some way, yet caution has to be taken for generalizing the results.

9 Anhang B: Material

9.1 Fragebogen

Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer,
vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, den folgenden Fragebogen zu beantworten, der ca. 10 Minuten in Anspruch nehmen wird. Die Daten werden vertraulich behandelt und nicht an Dritte weitergegeben. Bei den Fragen kommt es auf Ihre subjektiven Einschätzungen an und es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Einzig Ihre persönliche Meinung ist von Interesse. Bitte beantworten Sie alle Fragen zügig und vertrauen Sie dabei Ihrem spontanen Urteil. Zur besseren Lesbarkeit wird auf die weibliche Form verzichtet, es sind jedoch immer beide Geschlechter gemeint.

Anhand der folgenden Aussagen möchten wir erfahren, wie sehr Sie sich der Organisation, für die Sie arbeiten, verbunden fühlen. Schätzen Sie bitte ein, wie zutreffend die einzelnen Aussagen für Sie sind.

Verwenden Sie folgende Abstufungen von **1 = trifft nicht zu** bis **5 trifft vollständig zu**.

trifft nicht zu	1	2	3	4	5	trifft vollständig zu
Ich wäre froh, mein weiteres Arbeitsleben in dieser Organisation verbringen zu können.	☐	☐	☐	☐	☐	
Es wäre mit zu vielen Nachteilen für mich verbunden, wenn ich diese Organisation verlassen	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit dieser Organisation verbunden.	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich bin stolz darauf, dieser Organisation anzugehören.	☐	☐	☐	☐	☐	
Zu Vieles in meinem Leben würde sich verändern, wenn ich diese Organisation jetzt verlassen würde.	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich glaube, dass ich momentan zu wenige Chancen habe, um einen Wechsel der Organisation ernsthaft in Erwägung zu ziehen.	☐	☐	☐	☐	☐	
Viele Leute, die mir wichtig sind, würden es nicht verstehen oder wären enttäuscht, wenn ich diese Organisation verlassen würde.	☐	☐	☐	☐	☐	
Selbst wenn es für mich vorteilhaft wäre, fände ich es nicht richtig, diese Organisation zu verlassen.	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich würde mich irgendwie schuldig fühlen, wenn ich diese Organisation jetzt verlassen würde.	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Organisation.	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu den Werten der Organisation passen.	☐	☐	☐	☐	☐	
Es macht keinen guten Eindruck, häufiger die Organisation zu wechseln.	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich würde die Organisation jetzt nicht verlassen, weil ich mich einigen Leuten verpflichtet fühle.	☐	☐	☐	☐	☐	

Bitte lesen Sie die folgenden Aussagen sorgfältig durch und denken Sie dabei an Ihren direkten Vorgesetzten. Danach entscheiden Sie, inwieweit Sie davon überzeugt sind, dass die jeweilige Aussage auf Ihren Vorgesetzten zutrifft.

Verwenden Sie folgende Abstufungen von **1 = trifft nicht zu** bis **5 trifft vollständig zu**.

trifft nicht zu	1	2	3	4	5	trifft vollständig zu
Mein Vorgesetzter und ich tauschen uns über Ideen, Gefühle und Hoffnungen, die die Arbeit betreffen, aus.	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich kann mit meinem Vorgesetzten frei über Schwierigkeiten bei der Arbeit sprechen und weiß, dass ich bei ihm ein offenes Ohr dafür finde.	☐	☐	☐	☐	☐	
Mein Vorgesetzter führt seinen Job professionell und engagiert aus.	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich kann mich darauf verlassen, dass mein Vorgesetzter meine Arbeit nicht durch Nachlässigkeit seinerseits erschwert.	☐	☐	☐	☐	☐	
Wenn ich meine Probleme meinem Vorgesetzten mitteile, antwortet er konstruktiv und mitfühlend.	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich sehe keinen Grund, an den Kompetenzen und Fähigkeiten meines Vorgesetzten zu zweifeln.	☐	☐	☐	☐	☐	
Andere Mitarbeiter, die mit meinem Vorgesetzten zusammenarbeiten, halten ihn für vertrauenswürdig.	☐	☐	☐	☐	☐	

Bitte lesen Sie die folgenden Aussagen sorgfältig durch und denken Sie dabei an Ihren direkten Vorgesetzten. Danach entscheiden Sie, inwieweit Sie davon überzeugt sind, dass Ihr Vorgesetzter die Macht hat, untenstehende Dinge zu tun.

Verwenden Sie folgende Abstufungen von **1 = trifft nicht zu** bis **5 trifft vollständig zu**.

Mein Vorgesetzter kann...

trifft nicht zu	1	2	3	4	5	trifft vollständig zu
...mir das Gefühl geben, dass ich die Anforderungen meines Jobs zur vollsten Zufriedenheit erfüllen sollte.	☐	☐	☐	☐	☐	
...mir meine Arbeit erschweren.	☐	☐	☐	☐	☐	
...seine große, fachliche Erfahrung mit mir teilen.	☐	☐	☐	☐	☐	
...mir das Gefühl geben, wichtig zu sein.	☐	☐	☐	☐	☐	
...mir unliebsame Aufgaben übertragen.	☐	☐	☐	☐	☐	
...Einfluss darauf nehmen, ob ich eine Gehaltserhöhung erhalte.	☐	☐	☐	☐	☐	
...mir gute Ratschläge für meine Arbeit geben.	☐	☐	☐	☐	☐	
...meinen Arbeitstag unausstehlich machen.	☐	☐	☐	☐	☐	
...mir das Gefühl geben, dass ich als Person akzeptiert werde.	☐	☐	☐	☐	☐	
...mir den einen oder anderen Bonus verschaffen.	☐	☐	☐	☐	☐	
...Dinge machen, die für mich sehr unangenehm sind.	☐	☐	☐	☐	☐	
...mich mit dem nötigen, fachlichen Wissen versorgen.	☐	☐	☐	☐	☐	
...mir zu verstehen geben, dass ich Aufgaben zu erfüllen habe.	☐	☐	☐	☐	☐	
...mir das Gefühl geben, von ihm anerkannt zu sein.	☐	☐	☐	☐	☐	
...mir gute, fachliche Vorschläge machen.	☐	☐	☐	☐	☐	
...Einfluss darauf nehmen, ob ich befördert werde.	☐	☐	☐	☐	☐	
...mir das Gefühl geben, dass ich gewisse Verpflichtungen habe.	☐	☐	☐	☐	☐	
...mein Gehalt erhöhen.	☐	☐	☐	☐	☐	
...mir das Gefühl geben, dass ich Verantwortung zu tragen habe.	☐	☐	☐	☐	☐	
...mir das Gefühl geben, geschätzt zu werden.	☐	☐	☐	☐	☐	

Abschließend möchten wir Sie bitten noch einige Angaben zu Ihrer Person und Arbeitssituation zu machen.

Alter: _____

Geschlecht: m ☐ w ☐

Wie lange arbeiten Sie schon mit Ihrem derzeitigen Vorgesetzten zusammen?

Ca. _____ Jahre

Wieviele Personen arbeiten in ihrer Abteilung (exklusive Ihrem Vorgesetzten)?

1 – 5 Personen ☐ 5 – 10 Personen ☐

mehr als 10 Personen ☐

Wie präsent ist für Sie Ihr Vorgesetzter in Ihrem Arbeitsalltag?

Gar nicht präsent |-----|-----|-----|-----| sehr präsent
1 2 3 4 5

Inwieweit möchten Sie freiwillig in Ihrer jetzigen Firma bleiben bzw. inwieweit fühlen Sie sich dazu gezwungen?

freiwillig|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----| gezwungen
1 2 3 4 5 6 7 8 9

Sollten Sie Fragen haben oder an den Ergebnissen der Untersuchung interessiert sein, stehe ich Ihnen gerne unter folgender Email Adresse zur Verfügung:

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

9.2 Items zur Erfassung des Commitments

affektives Commitment:

- Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in dieser Organisation verbringen zu können.
- Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit dieser Organisation verbunden.
- Ich bin stolz darauf, dieser Organisation anzugehören.
- Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Organisation.
- Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen der Organisation passen.

kalkulatives Commitment:

- Es wäre mit zu vielen Nachteilen für mich verbunden, wenn ich momentan diese Organisation verlassen würde.
- Zu vieles in meinem Leben würde sich verändern, wenn ich diese Organisation jetzt verlassen würde.
- Ich glaube, dass ich momentan zu wenige Chancen habe, um einen Wechsel der Organisation ernsthaft in Erwägung zu ziehen.

normatives Commitment:

- Viele Leute, die mir wichtig sind, würden es nicht verstehen oder wären enttäuscht, wenn ich diese Organisation verlassen würde.
- Selbst wenn es für mich vorteilhaft wäre, fände ich es nicht richtig, diese Organisation zu verlassen.
- Ich würde mich irgendwie schuldig fühlen, wenn ich diese Organisation jetzt verlassen würde.
- Es macht keinen guten Eindruck, häufiger die Organisation zu wechseln.
- Ich würde die Organisation jetzt nicht verlassen, weil ich mich einigen Leuten darin verpflichtet fühle.

9.3 Items zur Erfassung des Vertrauens

affektives Vertrauen:

- Mein Vorgesetzter und ich tauschen uns über Ideen, Gefühle und Hoffnungen, die die Arbeit betreffen, aus.
- Ich kann mit meinem Vorgesetzten frei über Schwierigkeiten bei der Arbeit sprechen und weiß, dass ich bei ihm ein offenes Ohr dafür finde.
- Wenn ich meine Probleme meinem Vorgesetzten mitteile, antwortet er konstruktiv und mitfühlend.

kognitives Vertrauen:

- Mein Vorgesetzter führt seinen Job professionell und engagiert aus.
- Ich kann mich darauf verlassen, dass mein Vorgesetzter meine Arbeit nicht durch Nachlässigkeit seinerseits erschwert.
- Ich sehe keinen Grund, an den Kompetenzen und Fähigkeiten meines Vorgesetzten zu zweifeln.
- Andere Mitarbeiter, die mit meinem Vorgesetzten zusammenarbeiten, halten ihn für vertrauenswürdig.

9.4 Items zur Erfassung der Macht

Belohnungsmacht

Mein Vorgesetzter kann...

- ...Einfluss darauf nehmen, ob ich eine Gehaltserhöhung erhalte.
- ...mir den einen oder anderen Bonus verschaffen.
- ...Einfluss darauf nehmen, ob ich befördert werde.
- ...mein Gehalt erhöhen.

Bestrafungsmacht

Mein Vorgesetzter kann...

- ...mir meine Arbeit erschweren.
- ...mir unliebsame Aufgaben übertragen.

- ...meinen Arbeitstag unausstehlich machen.
- ...Dinge machen, die für mich sehr unangenehm sind.

Positionsmacht

Mein Vorgesetzter kann...

- ...mir das Gefühl geben, dass ich die Anforderungen meines Jobs zur vollsten Zufriedenheit erfüllen sollte.
- ...mir das Gefühl geben, dass ich Verantwortung zu tragen habe.
- ...mir das Gefühl geben, dass ich gewisse Verpflichtungen habe.
- ... mir das Gefühl geben, dass ich Aufgaben erfüllen muss.

Expertenmacht

Mein Vorgesetzter kann...

- ...seine große, fachliche Erfahrung mit mir teilen.
- ...mir gute Ratschläge für meine Arbeit geben.
- ...mich mit dem nötigen, fachlichen Wissen versorgen.
- ...mir gute, fachliche Vorschläge machen.

Identifikationsmacht

Mein Vorgesetzter kann...

- ...mir das Gefühl geben, wichtig zu sein.
- ...mir das Gefühl geben, dass ich als Person akzeptiert werde.
- ...mir das Gefühl geben, von ihm anerkannt zu sein.
- ...mir das Gefühl geben, geschätzt zu werden.

9.5 Zusammenfassung der Items zu neuen Skalen

- Affektives Commitment aus den 5 Items des affektiven Commitments
- Normatives Commitment aus den 5 Items des normativen Commitments
- Kalkulatives Commitment aus den 3 Items des kalkulativen Commitments
- Vertrauen aus den 7 Items des affektiven Vertrauens und kognitiven Vertrauens
- Belohnungsmacht, Bestrafungsmacht, Positionsmacht, Expertenmacht und

Identifikationsmacht aus den jeweils 4 dazugehörigen Machtitern

- Freiwilliges Verbleiben durch Umpolen der Skala „erzwungenes vs. freiwilliges Verbleiben“, damit hohe Werte für eine hohe Freiwilligkeit standen
- Erzwungenes Verbleiben durch Beibehalten der Skala „erzwungenes vs. freiwilliges Verbleiben“, da hohe Werte hier für ein hohes Zwangsgefühl standen

9.6 Kolmogorov-Smirnov-Test und Shapiro-Wilk-Test

Tests auf Normalverteilung						
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
affektives Commitment	,133	110	,000	,930	110	,000
kalkulatives Commitment	,097	110	,012	,973	110	,025
normatives Commitment	,109	110	,003	,979	110	,085
Vertrauen	,095	110	,017	,938	110	,000
Positionsmacht	,095	110	,016	,950	110	,000
Bestrafungsmacht	,085	110	,046	,968	110	,009
Belohnungsmacht	,109	110	,003	,936	110	,000
Expertenmacht	,116	110	,001	,956	110	,001
Identifikationsmacht	,129	110	,000	,915	110	,000
freiwilliges Verbleiben	,210	110	,000	,833	110	,000

Anmerkung: $N = 120$; $p = .05$

9.7 Häufigkeitsverteilung freiwilliges Verbleiben

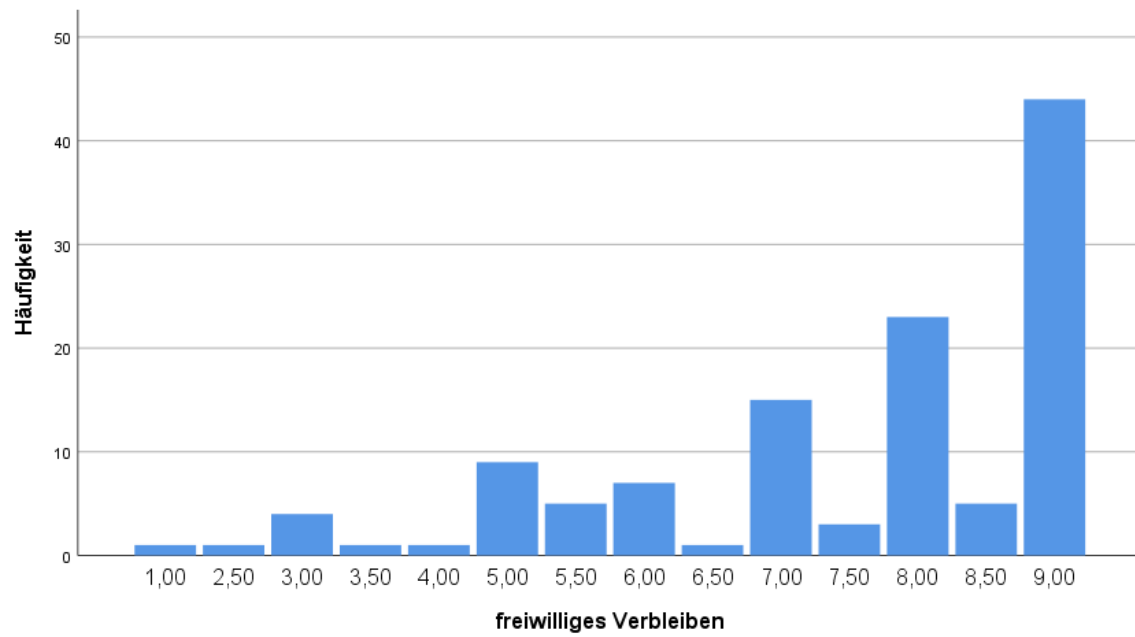


Abbildung 4. Häufigkeitsverteilung der Variable freiwilliges Verbleiben