



**Hochschule Anhalt (FH)**  
Hochschule für angewandte Wissenschaften

Master Human Resource Management

## **Bindung im Zeitalter von Individualismus**

Eine empirische Untersuchung des Einflusses von Individualistischen Werthaltungen auf das Organisationale Commitment von Mitarbeitern

Master-Thesis

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Science in

Human Resource Management

Vorgelegt von  
Simeon Mücke  
4060200

Bei  
Prof. Dr. Jens Beyer  
Zweitgutachter  
Prof. Dr. Peter Grösche

Eingereicht am 30.06.2017

## **Abstract**

Sociologists postulated a value change and an increasing individualism in our society that manifests itself in a lack of commitment and loyalty. This study investigated whether values of individualism influence organizational commitment. Individualism was treated as an individual difference variable and organizational commitment as a job attitude. The findings indicated only a low influence of individualist values on commitment. However, some interesting differences were found within the groups age, marital status and children. Competitive values were more dominant among younger employees. Autonomy values were less dominant among married employees. Employees with children showed higher normative commitment to their organizations. Overall, uniqueness was the most dominant individualist value. To increase organizational commitment in an individualistic society, HRM practices should form strategies that consider the individuality of each employee. For example, individual focused job design, emphasis on individual achievements, individual incentive schemes, formal appraisal processes with feedback about performance or merit-based hiring and promotion. Further implications for research and practice are discussed.

## Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis .....	IV
Abbildungsverzeichnis .....	IV
Tabellenverzeichnis.....	V
Anhangsverzeichnis .....	V
1. Organisationales Commitment und gesellschaftlicher Wertediskurs als relevante Interessengebiete für die unternehmerische Praxis .....	1
1.1. Der Vorteil von Bindung für Unternehmen .....	3
1.2. Der Gesellschaftliche Wertewandel und seine Bedeutung für das Organisationale Commitment .....	5
1.3. Ziel und Fragestellung der Master Thesis .....	7
1.4. Aufbau der Master Thesis .....	8
2. Das Konzept des Organisationalen Commitments.....	9
2.1. Begriffliche und konzeptionelle Einordnung.....	9
2.1.1. Begriffserklärung und Forschungsrichtungen.....	9
2.1.2. Dreidimensionales Organisationales Commitment nach Meyer und Allen (1991, 1997).....	12
2.1.3. Abgrenzung zu Identifikation, Involvement, Motivation und Arbeitszufriedenheit.....	14
2.2. Theoretische Annahmen zur Entstehung des Organisationalen Commitment.....	17
2.2.1. Equity-Theorie von Adams (1965).....	17
2.2.2. Social-Exchange-Theorie von Mauss (1990) u.a. ....	18
2.2.3. Side-Bet-Theorie von Becker (1960) .....	19
2.2.4. Modell zur Arbeitsmotivation von Locke (1997) u.a.....	20
2.2.5. Modell zur Mitarbeiter-Einbindung und -Commitment von Etzioni (1975).....	20
2.3. Empirische Studien zur Erforschung von Einflussfaktoren auf das Organisationale Commitment .....	22

---

2.3.1. Organisationale, arbeitssituative und personenbezogene Merkmale .....	22
2.3.2. Werte und Normen .....	27
2.4. Resümee und Zwischenfazit .....	28
3. Interdisziplinäre Betrachtung Individualistischer Werthaltungen .....	30
3.1. Werte, Werthaltungen und Wertewandel: Begriffliche und konzeptionelle Einordnung .....	30
3.1.1. Begriffserklärung und Abgrenzung zu Einstellungen .....	30
3.1.2. Werte, Einstellungen und Verhalten .....	33
3.1.3. Erklärungsansätze für die Veränderung von Werthaltungen .....	34
3.1.4. Normative Betrachtung des Wertewandels im 20. und 21. Jahrhundert unter Einbezug historischer Entwicklungen.....	36
3.2. Das Individualismus-Kollektivismus-Konstrukt.....	43
3.2.1. Kulturelle versus Individuelle Ebene .....	45
3.2.2. Methodische Ansätze und Limitationen bei der Erforschung des Individualismus-Kollektivismus-Konstrukts .....	47
3.2.3. Individualismus-Kollektivismus-Skalen von Singelis et al. (1995) .....	48
3.2.4. Empirische Studien zur Erforschung des Individualismus-Kollektivismus-Konstrukt .....	50
3.3. Resümee und Zwischenfazit .....	54
3.4. Ableitung der Fragestellung für die Empirische Untersuchung.....	55
4. Empirische Untersuchung des Einflusses von Individualistischen Werthaltungen auf das Organisationale Commitment .....	58
4.1. Untersuchungskonzeption .....	58
4.1.1. Skalen zur Operationalisierung der Variablen .....	58
4.1.2. Datenerhebung.....	61
4.2. Darstellung der Ergebnisse .....	64
4.2.1. Pre-Analyse .....	64
4.2.2. Deskriptive Statistik .....	67
4.2.3. Dimensionalität und Homogenität der Skalen.....	70

---

4.2.4.	Item- und Reliabilitätsanalyse der Skalen .....	74
4.2.5.	Korrelationsanalyse .....	76
4.2.6.	Regressionsanalyse.....	79
4.2.7.	Mann-Whitney-U-Test .....	83
4.3.	Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse .....	86
4.3.1.	Beurteilung der Stichprobe und des Messinstrumentariums .....	86
4.3.2.	Diskussion der Ergebnisse anhand zusammenfassender Modelle und Beantwortung der These 1 .....	88
4.3.3.	Gruppenunterschiede Individualistische Werthaltungen und Beantwortung der These 2 .....	95
4.3.4.	Gruppenunterschiede Organisationales Commitment und Beantwortung der These 3 .....	97
4.3.5.	Grenzen der Untersuchung und Erkenntniswert .....	99
5.	Diskussion der Ergebnisse hinsichtlich ihrer Bedeutsamkeit für das Human Resource Management .....	102
6.	Schlussbetrachtung.....	110
	Anhang .....	112
	Literaturverzeichnis.....	122

## **Abkürzungsverzeichnis**

AC	Affektives Commitment
CC	Kalkuliertes Commitment
HI	Horizontaler Individualismus
HRM	Human Resource Management
I/K	Individualismus und Kollektivismus
IW	Individualistische Werthaltungen
NC	Normatives Commitment
OC	Organisationales Commitment
VI	Vertikaler Individualismus

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Regressionsanalysen .....	82
Abbildung 2: Zusammenfassendes Modell I und II .....	90
Abbildung 3: Zusammenfassendes Modell III .....	93
Abbildung 4: HRM Praktiken und Commitment .....	102

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Korrelationen Individualismus/Kollektivismus mit Commitmentkomponenten .....	53
Tabelle 2: Skala Organisationales Commitment .....	59
Tabelle 3: Skala Individualistische Werthaltung .....	60
Tabelle 4: Skalen der deskriptiven Variablen .....	61
Tabelle 5: Fragebögen in Cluster mit weniger als 5 Fällen .....	65
Tabelle 6: Deskriptive Statistik der OC Skalen im Vergleich .....	68
Tabelle 7: Deskriptive Statistik der IW Skalen im Vergleich .....	69
Tabelle 8: Konfirmatorische Faktorenanalyse mit Items der OC-Skala .....	71
Tabelle 9: Faktorladungen der OC Items .....	72
Tabelle 10: Konfirmatorische Faktorenanalyse mit Items der IW-Skala .....	72
Tabelle 11: Faktorladungen der IW Items .....	73
Tabelle 12: Item- und Reliabilitätsanalyse für OC-Skalen .....	74
Tabelle 13: Item- und Reliabilitätsanalyse für IW-Skalen .....	75
Tabelle 14: Korrelationsanalyse zwischen deskriptiven Variablen und OC / IW Komponenten .....	77
Tabelle 15: Korrelationsanalyse zwischen IW und OC Komponenten .....	78
Tabelle 17: Mittleren Ränge des Mann-Whitney-U-Tests .....	84

## Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Fragebogen .....	112
Anhang 2: Ausführliche Korrelationsanalyse .....	116
Anhang 3: Prüfung der Voraussetzungen für Regressionsanalyse .....	120

# 1. Organisationales Commitment und gesellschaftlicher Wertediskurs als relevante Interessengebiete für die unternehmerische Praxis

Commitment kann wörtlich mit *Bindung* übersetzt werden. Menschen binden sich in ihrem Leben auf vielfältige Weise – zum Beispiel an andere Menschen, an Dinge, an Regionen oder auch an Organisationen. Bindung gegenüber einer Person kann als Treue bezeichnet werden; Bindung gegenüber einer Organisation als Organisationales Commitment (OC).<sup>1</sup> In dieser Arbeit wird die Bindung von Mitarbeitern gegenüber ihrer Organisation<sup>2</sup> betrachtet. Dabei wird der sozialpsychologischen Auffassung gefolgt, dass es sich bei Commitment um eine stabile Einstellung handelt, welche konsistentes Verhalten zur Folge hat.<sup>3</sup> Der nachgewiesene positive Zusammenhang zwischen dem konsistenten Verhalten verbundener Mitarbeiter und dem Unternehmenserfolg zog in Forschung und Unternehmenspraxis ein großes Interesse gegenüber der Frage nach sich, warum und wie sich Mitarbeiter an Organisationen binden.<sup>4</sup>

Über die letzten Jahrzehnte postulierten verschiedene Sozialwissenschaftler einen gesellschaftlichen Wertewandel.<sup>5</sup> Dabei konstatierten sie in unserer Gesellschaft seit dem Ende der 1960er Jahre ein Voranschreiten von Selbstentfaltungs- und Selbstverwirklichungswerten, wie Freiheit, Autonomie oder Hedonismus.<sup>6</sup> Diese Werte können unter dem Begriff *Individualismus* vereint werden.<sup>7</sup> Individualismus führe zu einem allgemeinen gesellschaftlichen Bindungsverlust und zeige sich in steigenden Scheidungsraten, einer sinkenden Anzahl von Eheschließungen und

---

<sup>1</sup> Vgl. Moser (1996), S. VII.

<sup>2</sup> Der Begriff *Organisation* umfasst in dieser Arbeit sämtliche sozialen Gebilde, in denen die Mitarbeiter hauptberuflich ihr Einkommen beziehen. Darunter zählen neben Wirtschaftsunternehmen, Verwaltungen des öffentlichen Dienstes oder auch Non-Profit-Organisationen.

<sup>3</sup> Vgl. Moser (1996), S. 40; vgl. Felfe (2008), S. 26; vgl. Westphal (2011), S. 40.

<sup>4</sup> Vgl. beispielhaft die quantitativen Metaanalysen von Meyer et al. (2002); Cohen (1992); und Mathieu & Zajac (1990).

<sup>5</sup> Vgl. beispielhaft Inglehart (1977); Klages (2001); Noelle-Neumann & Petersen (2001); und Rosenstiel, Nerdinger & Spieß (1991).

<sup>6</sup> Vgl. Lechleiter (2016), S. 38.

<sup>7</sup> Vgl. Hofstede (1980) zitiert nach Oyserman et al. (2002), S. 4; vgl. Spieß (2005), S. 51-52.

einem Anstieg kinderloser Verbindungen.<sup>8</sup> Gerade die jüngere Generation strebe nach mehr Unabhängigkeit und Individualität.<sup>9</sup>

Der Bindungsverlust in der Gesellschaft wirke sich auch negativ auf das Commitment von Mitarbeitern aus. Loyalität und Treue gälten nicht mehr als zeitgemäß.<sup>10</sup> Die Beschäftigungsverhältnisse würden instabiler und es werde zunehmend unwahrscheinlich, dass jemand sein ganzes Arbeitsleben lang beim gleichen Arbeitgeber verbringt.<sup>11</sup> In der Tat konnte empirisch nachgewiesen werden, dass sich die durchschnittliche Dauer der Arbeitsverhältnisse von Personen unter 30 Jahren um 22 Prozent verkürzt habe.<sup>12</sup> Rhein & Stüber (2014) erklären diesen Rückgang vorwiegend durch die Zunahme befristeter Beschäftigungsverhältnisse. Dem Postulat des Wertewandels folgend, könnte dieses veränderte Verhalten jedoch auch auf veränderte Werthaltungen und dem daraus resultierenden Bindungsverlust zurückgeführt werden. Es liegen allerdings keine empirischen Untersuchungen vor, in denen Wertewandel und Commitment zusammengebracht werden. Dies stellt aus Sicht des Autors ein Forschungsdefizit dar. Es lässt sich vermuten, dass der Wertewandel bis jetzt deshalb kaum zur Erklärung des Commitments berücksichtigt wurde, da die Commitmentforschung vorwiegend im betriebswirtschaftlichen und organisationspsychologischen Bereich angesiedelt ist, während die Werteforschung hauptsächlich in der Persönlichkeitspsychologie, der Soziologie und der philosophischen Anthropologie eine Rolle spielt.

In dieser Arbeit sollen die bisher weitestgehend unabhängig voneinander untersuchten Themenbereiche interdisziplinär zusammengebracht und die in der Literatur postulierten Zusammenhänge zwischen Individualismus und der organisationalen Bindung empirisch überprüft werden.

Es wird im Folgenden zunächst die Bedeutung der beiden Themenbereiche für die unternehmerische Praxis herausgearbeitet und anschließend die konkrete Fragestellung der Arbeit abgeleitet.

---

<sup>8</sup> Vgl. beispielhaft Miegel & Wahl (1994); Eckhard & Klein (2006) zitiert nach Lechleiter (2016), S. 16; und Moser (1996), S. 91.

<sup>9</sup> Vgl. Bröckermann (2004), S. 20; vgl. Weibler (2008), S. 8.

<sup>10</sup> Vgl. Felfe (2008), S. 19.

<sup>11</sup> Vgl. Moser (1996), S. 91.

<sup>12</sup> Vgl. Rhein & Stüber (2014), S. 1. Während die durchschnittliche Dauer betrieblicher Beschäftigungsverhältnisse für die Geburtsjahrgänge 1961/62 noch bei 834 Tagen lag, betrug sie in den Jahrgängen 1978/79 nur noch 652 Tage.

## 1.1. Der Vorteil von Bindung für Unternehmen

Die positiven Auswirkungen von Commitment auf die unternehmerische Praxis sind mittlerweile unumstritten und wurden über die letzten Jahrzehnte in zahlreichen empirischen Untersuchungen belegt. Sie lassen sich im Wesentlichen in drei Gruppen einteilen.<sup>13</sup>

### (1) Erhöhte Bindung von Mitarbeiterpotentialen

Bereits in den 1970er Jahren fanden Porter et al. (1974) in ihrer Untersuchung heraus, dass Mitarbeiter mit hohem Organisationales Commitment weniger zu Fluktuation neigen. Neuere Metaanalysen untermauerten den Befund von Porter et al. und zeigten, wie Organisationales Commitment in signifikant negativer Beziehung zu Absentismus, zur Kündigungsabsicht und zur tatsächlichen Kündigung der Mitarbeiter steht.<sup>14</sup> Randall (1990) konnte in seiner Metaanalyse zudem einen positiven Zusammenhang zwischen Commitment und der pünktlichen Anwesenheit der Mitarbeiter nachweisen.

### (2) Intensivere Nutzung von Mitarbeiterpotentialen

Mowday et al. (1974) fanden heraus, dass Mitarbeiter mit hoher Bindung sich stärker für den Erfolg des Unternehmens einsetzen und eine vermehrte Leistungsbereitschaft aufbringen. Verschiedene Metaanalysen bestätigten die positive Beziehung zwischen Commitment und der allgemeinen Arbeitsleistung der Mitarbeiter.<sup>15</sup> Darüber hinaus zeigte Randall (1990), wie verbundene Mitarbeiter auch eine erhöhte Anstrengung und Bemühung aufweisen. Eisenberger et al. (1990) deckte einen positiven Zusammenhang zwischen Commitment und innovativen Ideen auf. In neueren Untersuchungen wurde zudem eine stark positive Beziehung zwischen dem Commitment und dem Organizational Citizenship Behavior von Mitarbeitern nachgewiesen.<sup>16</sup> Unter Organizational Citizenship Behavior (OCB) versteht man Verhaltensweisen, „die freiwillig gezeigt werden, die von der Organisation nicht direkt belohnt werden oder deren Ausbleiben nicht direkt bestraft wird, die über das im Arbeitsvertrag geforderte Maß hinausgehen und die der

---

<sup>13</sup> Vgl. Meyer et al. (2002), S. 22; Westphal (2011), S. 56.

<sup>14</sup> Vgl. Mathieu & Zajac (1990), S. 177; vgl. Randall (1990), S. 367; vgl. Meyer et al. (2002), S. 34-35.

<sup>15</sup> Vgl. Riketta (2002), S. 263; vgl. Meyer et al. (2002), S. 34; vgl. Mathieu & Zajac (1990), S. 177.

<sup>16</sup> Vgl. Riketta & Landerer (2005), S. 197; vgl. Chang & Challadurai (2003), S. 405.

Organisation langfristig dienen“.<sup>17</sup> Beispiele für solche Verhaltensweisen sind Pflichtbewusstsein, die Bereitschaft, zusätzliche Aufgaben zu erledigen und Hilfsbereitschaft.

### **(3) Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter**

Mitarbeiter, die sich stärker mit ihrer Organisation verbunden fühlen, erleben in der Regel weniger Stress bei der Arbeit und fühlen sich gesünder und zufriedener.<sup>18</sup>

Die positive Wirkung des Organisationalen Commitments auf die Gesundheit und das Wohlbefinden des Mitarbeiters konnten auch schon Begley & Czajka (1993) nachweisen. Es lässt sich vermuten, dass Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter zu geringerem Absentismus und erhöhter Leistungsbereitschaft führt.

Zusätzlich zeigt die Humankapital Forschung, wie sich die erhöhte Bindung und intensiviere Nutzung qualifizierter Humanressourcen für Unternehmen zu einem wettbewerbsentscheidenden Faktor entwickelt hat. Bereits in den frühen 1960er Jahren konstatierte Schulz (1961) die zunehmende Bedeutung des Humankapitals: „Although it is obvious that people acquire useful skills and knowledge, it is not obvious that these skills and knowledge are a form of capital, that this capital is in substantial part a product of deliberate investment, that it has grown in Western countries at a much faster rate than conventional (non-human) capital, and that its growth may well be the most distinctive feature of the economic system.“<sup>19</sup>

Es sind allerdings die Mitarbeiter und nicht die Organisation, die über das Humankapital verfügen und die entscheiden, in welchem Maße sie es einsetzen und wann sie die Organisation wieder verlassen.<sup>20</sup> Zur Gewährleistung, dass sich die vom Unternehmen in seine Mitarbeiter getätigten Investitionen auszahlen, nimmt das Organisationale Commitment der Mitarbeiter eine Schlüsselfunktion ein.<sup>21</sup>

Doch wodurch wird das Commitment der Mitarbeiter beeinflusst? In dieser Arbeit werden verschiedene Theorien und empirische Studien vorgestellt, die Erklärungsansätze bieten, wie Organisationales Commitment entsteht. Dabei wird der Frage nachgegangen, welche Rolle Werte bei der Entstehung von Commitment spielen.

---

<sup>17</sup> Van Dick (2004), S. 8

<sup>18</sup> Van Dick & Wagner (2001) zitiert nach van Dick (2004), S. 10.

<sup>19</sup> Schulz (1961) zitiert nach Armstrong (2014), S. 68.

<sup>20</sup> Armstrong (2014), S. 69

<sup>21</sup> Van Dick (2004), S. 9.

## 1.2. Der Gesellschaftliche Wertewandel und seine Bedeutung für das Organisationale Commitment

In der vorliegenden Arbeit wird die Betrachtung des Wertewandels auf den zunehmenden Individualismus beschränkt. Erste Studien konnten aufzeigen, wie sich Individualismus negativ auf Unternehmen auswirkt. Individualismus geht einher mit höherem emotionalen Stress und höheren psychischen sowie physischen Krankheitsraten.<sup>22</sup> Individualistischere Mitarbeiter verhalten sich weniger kooperativ<sup>23</sup> und weisen eine geringere Loyalität zur Organisation auf.<sup>24</sup> Nach Kron (2002) kann Individualismus in drei Dimensionen betrachtet werden.<sup>25</sup>

### (1) Kulturelle Dimension

Auf kultureller Ebene zeigt sich Individualismus in der Pluralisierung von Werten und einer zunehmenden Unverbindlichkeit moralischer Vorstellungen.

Werte und Tugenden sind nach Wiener (1982) ein Resultat der Sozialisation durch die Gesellschaft. Loyalität und Pflichtbewusstsein eines Individuums entstehen aus einer gefühlten moralischen Verpflichtung bei der man glaubt, dass es richtig ist, verbindlich gegenüber seiner Familie, seinem Land, seinen Freunden oder auch gegenüber seinem Arbeitgeber zu sein. Dieses normative Selbstverständnis stellt nach Wiener einen Einflussfaktor für das Organisationale Commitment dar und geht in unserer Gesellschaft zunehmend verloren.<sup>26</sup>

Noelle-Neumann spricht von einem voranschreitenden kulturellen Werteverfall, dessen Symptome an der Erosion der Tugenden, der bürgerlichen Arbeits- und Leistungsethik, als auch an einer Dominanz des eigenen Ichs festzumachen sind.<sup>27</sup> Hierzu lässt sich auch die Studie von Bunz (2005) einordnen. Bunz führte zwischen 2000 und 2004 qualitative Befragungen mit 60 Vorständen, Aufsichtsratsvorsitzenden beziehungsweise Geschäftsführern der größten deutschen Unternehmen durch. Dabei fand er heraus, dass ältere Top-Führungskräfte ihre präferierten Werte und Tugenden, wie christliche Ethik, Ehrlichkeit, Pflicht, sowie Offenheit und Leistung zunehmend bei ihren Mitarbeitern vermissen. Individualismus und

---

<sup>22</sup> Vgl. Cobb (1976); Naroll, (1983) zitiert nach Triandis (1985), S. 396.

<sup>23</sup> Vgl. Cox et al. (1991); Wagner (1995) zitiert nach Ramamoorthy / Flood (2002), S. 1072.

<sup>24</sup> Vgl. Gomez-Mejia & Welbourne (1991) zitiert nach Ramamoorthy / Flood (2002), S. 1072.

<sup>25</sup> Vgl. Kron (2002), S. 258.

<sup>26</sup> Vgl. Wiener (1982), S. 423.

<sup>27</sup> Vgl. Noelle-Neumann & Petersen (2001).

Egoismus nähmen zu, Orientierungsmarken gingen verloren und es fehle an Gemeinsinn und Eigenverantwortung.<sup>28</sup>

## **(2) Strukturelle Dimension**

Die strukturelle Dimension sieht im Individualismus die Freisetzung des Individuums aus familiären, politischen oder anderen institutionellen Zwängen. Nach Eckhard & Klein (2006) erleben wir einen Mobilitäts-, Flexibilitäts- und Innovationszwang, der uns aus den familiären Strukturen ausbrechen lässt. Dies sei daran zu erkennen, dass Scheidungsraten steigen, die Eheschließungen zurückgehen und der Kinderwunsch immer häufiger aufgeschoben oder erst gar nicht in Betracht gezogen wird.<sup>29</sup> Individualismus führe demnach auch zu einem Ausbrechen von Mitarbeitern aus ihren institutionellen Zwängen, wodurch eine langjährige organisationale Bindung als unwahrscheinlich gilt. Dies wirft die Frage auf, ob Personen, die sich für die Ehe und Kinder entscheiden, insgesamt weniger individualistisch und somit auch stärker mit ihrem Unternehmen verbunden sind.

## **(3) Individuelle Autonomie**

In dieser Dimension wird beschrieben, wie Individualismus den Menschen ein hohes Maß an Freiheit und Selbstbestimmung ermöglicht und ihnen die Chance gibt, ihre individuelle Lebensführung zu realisieren.<sup>30</sup> Hauff (2010) zeigte mit seiner Studie auf, dass sich Individualistische Werthaltungen von Mitarbeitern negativ auf das Commitment auswirken, wenn ihre Erwartungen nach Selbstbestimmung und Autonomie in ihrem Job nicht erfüllt werden.<sup>31</sup>

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Werte in der sozialwissenschaftlichen Theorie als eine Voraussetzung zur Bildung von Einstellungen angesehen werden und somit auch Verhalten vorhersagen können.<sup>32</sup> Betrachtet man Individualismus als Werthaltung und Commitment als Einstellung eröffnet dies die Frage, inwieweit individualistische Werthaltungen das Organisationale Commitment der Mitarbeiter beeinflussen.

---

<sup>28</sup> Vgl. Weibler (2008), S. 40.

<sup>29</sup> Vgl. Eckhard & Klein (2006) zitiert nach Lechleiter (2016), S. 16.

<sup>30</sup> Vgl. Lechleiter (2016), S. 17.

<sup>31</sup> Vgl. Hauff (2010), S. 209.

<sup>32</sup> Vgl. Spieß (2005), S. 48; vgl. Weibler (2008), S. 24; siehe auch Kapitel 3.1.2.

### 1.3. Ziel und Fragestellung der Master Thesis

Im Fokus der Arbeit steht die Zusammenführung und Analyse zweier Forschungsbereiche, die bis dato lediglich relativ unabhängig voneinander untersucht wurden: Die Commitmentforschung und die Werteforschung.

Das generelle Forschungsziel der Arbeit besteht in der quantitativ-statistischen Analyse der Wirkungsbeziehung zwischen Individualistischen Werthaltungen und dem Organisationalen Commitment der Mitarbeiter unter Berücksichtigung weiterer unabhängiger Variablen (Alter, Familienstand, Kinder).

Hierzu soll als ein erstes Teilziel die Entstehung des Organisationalen Commitments theoretisch erarbeitet werden. Leitende Fragestellungen sind: Wie kann Organisationales Commitment zu verwandten Konstrukten abgegrenzt werden? Welche Theorien bestehen zur Erklärung des Organisationalen Commitments? Welche Einflussfaktoren des Organisationalen Commitments wurden durch empirische Studien aufgedeckt? Welche Rolle spielen Werte und Normen bei der Erklärung des Organisationalen Commitments?

Als ein zweites Teilziel soll die vom Verfasser eigene Wortschöpfung „Individualistische Werthaltungen“ definiert und eingeordnet werden. Dazu wurden folgende Fragestellungen aufgestellt: Wodurch wurde der Individualisierungsprozess im 20. Jahrhundert ausgelöst und welche Auswirkungen bringt er mit sich? Welche Ansätze bestehen zur Erklärung individualistischer Werthaltungen? Wie stabil bzw. veränderbar sind Werthaltungen? Wie können individualistische Werthaltungen gemessen werden? Welche empirischen Befunde gibt es zu Individualistischen Werthaltungen?

Im empirischen Teil der Arbeit soll die Wirkungsbeziehung zwischen Individualistischen Werthaltungen und dem Organisationalen Commitment der Mitarbeiter untersucht werden. Hierzu wird ein Fragebogen entwickelt und eine eigene Primärstudie durchgeführt und quantitativ-statistisch ausgewertet. Leitende Fragestellungen sind hierbei: Erweisen sich die Skalen zur Operationalisierung von Commitment und Individualistischen Werthaltungen als ein reliables Messinstrument? Inwieweit beeinflussen Individualistische Werthaltungen das Organisationale Commitment von Mitarbeitern? Bestehen Unterschiede in der Ausprägung Individualistischer Werthaltungen sowie des Organisationalen Commitments hinsichtlich der Variablen Alter, Familienstand und Kinder?

Abschließend sollen Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden, geleitet von der Frage, wie die Befunde dieser Arbeit in der personalwirtschaftlichen Praxis angewandt werden können.

#### **1.4. Aufbau der Master Thesis**

Angelehnt an die Zielsetzung, gliedert sich die vorliegende Arbeit in einen theoretischen Teil (Kapitel 1-3), einen empirischen Teil (Kapitel 4), sowie einen interpretativen Teil (Kapitel 5 und 6).

In Kapitel 1 wird das Thema der Arbeit skizziert und die Relevanz einer vertieften Auseinandersetzung mit der Entstehung des Organisationalen Commitments und dem Konstrukt „Individualistische Werthaltungen“ aufgezeigt.

In Kapitel 2 wird der derzeitige Stand der Commitmentforschung erarbeitet. Es wird das Modell des dreidimensionalen Organisationalen Commitments nach Meyer und Allen (1991, 1997) dargestellt und zu verwandten Konstrukten abgegrenzt. Es folgt eine Darstellung ausgewählter theoretischer Annahmen zur Entstehung des Organisationalen Commitments und empirischer Studien zur Erforschung von Einflussfaktoren auf das Organisationale Commitment.

Kapitel 3 widmet sich der interdisziplinären Betrachtung zum Konstrukt Individualistische Werthaltungen unter Einbezug der psychologischen, soziologischen und historisch anthropologischen Sicht. Das kulturvergleichende Individualismus-Kollektivismus Konstrukt wird als Werthaltung definiert und die Operationalisierung von Individualismus nach Singelis et al. (1995) vorgestellt. Es folgt eine Darstellung ausgewählter Studien zur Erforschung Individualistischer Werthaltungen. Abschließend werden die konkreten Fragestellung und Thesen für die empirische Untersuchung abgeleitet.

Kapitel 4 stellt das Untersuchungskonzept und die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dar. Im Anschluss werden die Ergebnisse zusammengefasst und entlang der aufgestellten Thesen interpretiert.

In Kapitel 5 werden die Befunde aus dem theoretischen und empirischen Teil auf ihre Bedeutsamkeit für das Human Resource Management diskutiert und in Kapitel 6 einem Resümee unterzogen.

## 2. Das Konzept des Organisationalen Commitments

Das Organisationale Commitment als Bindungskonzept besitzt vor allem im angloamerikanischen Raum eine langjährige Forschungstradition und wird seit dem Ende der 80er Jahre auch zunehmend im deutschsprachigen Raum diskutiert.<sup>33</sup> Dabei lassen sich verschiedene Ansätze ausmachen, die sich in ihrer Definition und Konzeptualisierung von Commitment unterscheiden.<sup>34</sup> Im Folgenden soll deshalb zunächst das Commitmentverständnis der vorliegenden Arbeit begrifflich und konzeptionell eingeordnet werden. Anschließend wird anhand von ausgewählten Theorien und empirischen Studien der Forschungsstand zur Entstehung und zu Einflussfaktoren organisationaler Bindung aufgezeigt.

### 2.1. Begriffliche und konzeptionelle Einordnung

#### 2.1.1. Begriffserklärung und Forschungsrichtungen

Für das Konzept des Organisationalen Commitments besteht in der Literatur keine einheitliche Definition. Mowday et al. (1979) verweisen auf den Trend, wonach Commitment den Charakter einer *Einstellung* besitzt: „to define commitment in terms of an attitude.“<sup>35</sup> Mathieu und Zajac (1990) beschreiben Commitment als ein *psychologisches Band* zwischen Mitarbeitern und der Organisation: „a bond or linking of the individual to the organization.“<sup>36</sup> Allen und Meyer (1990) sprechen von einem *psychologischen Zustand*, der den Einzelnen an die Organisation bindet: „a psychological state that binds the individual to the organization.“<sup>37</sup>

In der vorliegenden Arbeit wird dem sozialpsychologischen Verständnis gefolgt, wonach Commitment eine organisationale Einstellung darstellt. Das Einstellungskonzept besitzt insbesondere in der angewandten Sozialpsychologie, wie der Organisationspsychologie, eine zentrale Funktion zur Erklärung von Verhalten. Auch wenn die Einstellungsforschung innerhalb der Grundlagendisziplin vorübergehend deutlich an Bedeutung eingebüßt hatte, erlebt sie seit kurzer Zeit eine Renaissance. Die Anfänge gehen auf den Beginn des 20. Jahrhunderts zurück – es

---

<sup>33</sup> Vgl. Felfe (2008), S. 27.

<sup>34</sup> Einen Überblick bieten u.a. Meyer & Herscovitch (2001).

<sup>35</sup> Mowday et al. (1979), S. 225.

<sup>36</sup> Mathieu & Zajac (1990), S. 171.

<sup>37</sup> Allen & Meyer (1990), S. 14.

wurde dabei vorwiegend die Mittlerfunktion von Einstellungen zwischen kulturellen Werten und konkretem Verhalten untersucht.<sup>38</sup> Diesen Forschungsansatz greift die vorliegende Arbeit auf. Der Wirkungszusammenhang zwischen Werten, Einstellungen und Verhalten wird an späterer Stelle noch detaillierter erläutert.<sup>39</sup> Der Sozialpsychologe G. W. Allport (1935) beschreibt in seiner recht einflussreichen Definition, wie eine Einstellung „einen steuernden und/oder dynamischen Einfluss auf die Reaktion eines Individuums gegenüber allen Objekten und Situationen hat.“<sup>40</sup> Einstellungen bieten dem Individuum also eine Handlungsorientierung. Diesem Verständnis folgend, stellen Meyer und Herscovitch (2001) auch das Commitment als eine *handlungssteuerende Kraft* dar: „a force that binds an individual to a course of action of relevance to one or more targets.“<sup>41</sup>

Die aufgeführten psychologischen Erklärungsansätze werden in der Definition von Westphal (2011) treffend zusammen gebracht – für die vorliegende Arbeit soll Organisationales Commitment deshalb wie folgt definiert werden:

**„Organisationales Commitment** ist eine Einstellung eines Mitarbeiters – in Form einer psychologischen, relativ stabilen Selbstbindung des Mitarbeiters an seine Organisation – welche konsistentes Verhalten des Mitarbeiters zur Folge hat.“<sup>42</sup>

In der Entwicklung des Commitmentkonzeptes lassen sich mehrere Entwicklungslinien und Phasen ausmachen, die im Wesentlichen drei Forschungsrichtungen zugeordnet werden können, nämlich dem affektiven, kalkulierten und normativen Commitmentverständnis.<sup>43</sup>

### **Affektive organisationale Bindung**

Die Forschungsrichtung des affektiven Organisationalen Commitments betrachtet die emotionale Bindung der Mitarbeiter zur Organisation. Kanter (1968) spricht von „the attachment of an individual’s fund of affectivity and emotion to the group.“<sup>44</sup>

Nach Mowday, Steers und Porter (1979) stellen zudem die Identifikation und das Involvement Aspekte affektiver Bindung dar: „the relative strength of an individual’s

<sup>38</sup> Fischer & Wiswede (2009), S. 283-285.

<sup>39</sup> Siehe hierzu Kapitel 3.1.2.

<sup>40</sup> Zitiert nach Fischer & Wiswede (2009), S. 285.

<sup>41</sup> Meyer & Herscovitch (2001), S. 301.

<sup>42</sup> Westphal (2011), S. 41.

<sup>43</sup> Vgl. Felfe (2008), S. 27ff.; vgl. Meyer & Allen (1991), S. 63ff.

<sup>44</sup> Kanter (1968), S. 507.

identification with and involvement in a particular organization.“<sup>45</sup> Involvement meint die Bereitschaft sich besonders für die Organisation zu engagieren.<sup>46</sup> Die Identifikation bezieht sich nach Buchanan (1974) auch auf die Werte und Ziele der Organisation: „partisan, affective attachment to the goals and values, and to the organization for its own sake, apart from its purely instrumental worth.“<sup>47</sup> Konsistentes Verhalten, wie ein hohes Arbeitsengagement, ist eine Folge der affektiven Verbundenheit und entsteht aus dem freien „Wollen“.

### **Kalkulierte organisationale Bindung**

Die Forschungsrichtung des kalkulierten bzw. fortsetzungsbezogenen Organisationalen Commitments betrachtet die „erzwungene“ Bindung der Mitarbeiter zur Organisation. Der Entscheidung eines Mitarbeiters in der Organisation zu verbleiben (d.h. sein Verhalten fortzusetzen) geht eine Kosten-Nutzen-Abwägung voraus, wie Kanter (1968) konstatiert: „profit associated with continued participation and a ‚cost‘ associated with leaving.“<sup>48</sup> Nach Becker (1960) beeinflussen bereits getätigte Investitionen (z.B. der Aufbau sozialer Beziehungen oder das Erlernen bestehender Regeln) die Entscheidung eines Mitarbeiters, seine Mitgliedschaft in der Organisation aufrecht zu erhalten.<sup>49</sup> Grundlage der Kalkulation sind darüber hinaus künftig zu erwartende Kosten – hierbei spielt die Chance auf eine bessere Alternative eine Rolle.<sup>50</sup> Konsistentes Verhalten, wie der Verbleib im Unternehmen, entsteht somit aus dem „Müssen“ und kann zudem der Rechtfertigung vorangegangener Investitionen und der Dissonanzreduktion dienen.<sup>51</sup>

### **Normative organisationale Bindung**

Die Forschungsrichtung des normativen Organisationalen Commitments betrachtet, wie die Selbstbindung von Mitarbeitern auf eine wahrgenommene Verpflichtung gegenüber der Organisation zurückgeht. Normativ gebundene Mitarbeiter verbleiben nach Marsh und Mannari (1977) in der Organisation, da sie es für moralisch richtig halten: „consider it morally right to stay in the company, regardless of how much

---

<sup>45</sup> Mowday et al. (1979), S. 226.

<sup>46</sup> Vgl. Moser (1996), S. 49-50.

<sup>47</sup> Buchanan (1974), S. 533, zitiert nach Meyer & Allen (1991), S. 64.

<sup>48</sup> Kanter (1968), S. 504.

<sup>49</sup> Vgl. Becker (1960), S. 36ff.

<sup>50</sup> Vgl. Felfe (2008), S. 32.

<sup>51</sup> Vgl. Felfe (2008), S. 32: Stellt sich vergangenes Verhalten (Investitionen, Entscheidungen etc.) als Fehler heraus, entsteht kognitive Dissonanz. Zur Dissonanzreduktion werden bisherige Anstrengungen nachträglich gerechtfertigt, indem beispielsweise das Verhalten beibehalten wird.

status enhancement or satisfaction the firm gives him over the years.“<sup>52</sup> Wiener (1982), der als einer der einflussreichsten Begründer des normativen Ansatzes gilt, definiert normatives Commitment als: „the totality of internalized normative pressure to act in a way which meets organizational goals and interests.“<sup>53</sup> Normatives Commitment entwickelt sich aus den allgemeinen moralischen Wertvorstellungen einer Person sowie aus den Investitionen, die die Organisation für die Mitarbeiter tätigt (z.B. Aus- und Weiterbildung).<sup>54</sup> Konsistentes Verhalten, wie Loyalität und Treue, ist eine Folge der normativen Verbundenheit und entsteht aus dem wahrgenommenen „Sollen“.

Meyer und Allen (1991) führen die drei Commitmentverständnisse (Forschungsrichtungen) zusammen und betrachten sie als drei Komponenten von Organisationalem Commitment.<sup>55</sup> Die Bindung eines Mitarbeiters setzt sich somit aus dem „Wollen“, „Müssen“ und „Sollen“ zusammen. Das Drei-Komponenten-Modell nach Meyer und Allen wird nun im folgenden Kapitel eingeführt.

### **2.1.2. Dreidimensionales Organisationales Commitment nach Meyer und Allen (1991, 1997)**

In der Forschung hat sich die Betrachtung von Organisationalem Commitment als ein mehrdimensionales Konstrukt weitgehend durchgesetzt.<sup>56</sup> Dabei stellt das dreidimensionale Commitmentkonzept von Meyer und Allen den am weitesten verbreiteten Forschungsansatz dar.<sup>57</sup> Sie argumentieren, dass Commitment „as a psychological state, has at least three separable components reflecting (a) a desire (affective commitment), (b) a need (continuance commitment), and (c) an obligation (normative commitment).“<sup>58</sup> Im Folgenden wird Meyer und Allen's Definition der drei Komponenten vorgestellt.

**Affektives Organisationales Commitment (AC)** „[...] refers to the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization.

---

<sup>52</sup> Marsh & Mannari (1977), S. 59, zitiert nach Meyer & Allen (1991), S. 66.

<sup>53</sup> Wiener (1982), S. 421.

<sup>54</sup> Vgl. Van Dick (2004), S. 17.

<sup>55</sup> Vgl. Meyer & Allen (1991), S. 67-68.

<sup>56</sup> Vgl. Meyer & Herscovitch (2001), S. 303f.

<sup>57</sup> Vgl. Süß (2006), S. 258; vgl. Van Dick (2004)

<sup>58</sup> Meyer & Allen (1991), S. 61.

Employees with a strong affective commitment continue employment with the organization because they want to do so.<sup>59</sup>

**Kalkuliertes Organisationales Commitment (CC):** „[...] refers to an awareness of the costs associated with leaving the organization. Employees whose primary link to the organization is based on continuance commitment remain because they need to do so.“<sup>60</sup>

**Normatives Organisationales Commitment (NC):**[...] reflects a feeling of obligation to continue employment. Employees with a high level of normative commitment feel that they ought to remain with the organization.<sup>61</sup>

Alle drei Bindungsmechanismen können unabhängig voneinander und in unterschiedlichen Ausprägungen in Erscheinung treten.<sup>62</sup> Um die Organisationale Bindung zu erklären, sollten deshalb alle drei Dimensionen betrachtet werden. Es kann zusammenfassend festgehalten werden:

Die Bindung eines Mitarbeiters zu seiner Organisation besteht aus dem freien Willen (AC), aus einem Gefühl der Verpflichtung heraus (NC) und weil es ihm nützlicher oder kostengünstiger erscheint bzw. er keine andere Wahl hat (CC).

Durch konfirmatorische Faktorenanalysen konnte die Dreidimensionalität des Commitmentkonstrukts bestätigt werden. Allerdings bestehen zwischen den Komponenten auch signifikante Korrelationen. Es zeigte sich eine signifikant positive Korrelation zwischen dem affektiven und normativen Commitment; eine moderat positive Korrelation zwischen normativem und kalkuliertem Commitment und eine nahe Null liegende Korrelation zwischen affektivem und kalkuliertem Commitment.<sup>63</sup>

Aufgrund seines hohen Erklärungsgehalts und seiner Anerkennung in der aktuellen Commitmentforschung wird das dreidimensionale Commitment Modell von Meyer und Allen (1991, 1997) der vorliegenden Arbeit zu Grunde gelegt.

<sup>59</sup> Meyer & Allen (1991), S. 67.

<sup>60</sup> Meyer & Allen (1991), S. 67.

<sup>61</sup> Meyer & Allen (1991), S. 67.

<sup>62</sup> Vgl. Felfe (2008), S. 37.

<sup>63</sup> Vgl. Meyer et al. (2002), S. 28:  $r(AC-NC) = 0,63$ ;  $r(NC-CC) = 0,18$ ;  $r(AC-CC) = 0,05$

### 2.1.3. Abgrenzung zu Identifikation, Involvement, Motivation und Arbeitszufriedenheit

Das Organisationale Commitment korreliert mit verwandten Konstrukten, wie Identifikation, Job Involvement, Motivation und Arbeitszufriedenheit.<sup>64</sup> Man spricht in diesem Zusammenhang von kovariierenden Variablen, da in der Wissenschaft noch keine Einigkeit über die Wirkungsbeziehung zwischen den Konstrukten besteht: „[...] there is no consensus about causal ordering.“<sup>65</sup> Trotz der bestehenden Korrelation handelt es sich aber um unterscheidbare Konstrukte. Die konzeptionelle Abgrenzung ist nicht zuletzt deshalb notwendig, da sich Meyer und Allen (1991) in ihrer Definition des affektiven Commitments auf die Identifikation mit und das Involvement in der Organisation beziehen.<sup>66</sup>

#### Identifikation

Nach Van Dick (2004) besteht in der Literatur eine Vermischung des Begriffes Identifikation vor allem mit der affektiven Komponente von Commitment. Während zwischen der affektiven Identifikation und dem affektiven Commitment tatsächlich deutliche Überlappungen zu beobachten sind, lässt sich Organisationale Identifikation in dreierlei Hinsicht klar vom Organisationalem Commitment unterscheiden. (1) Die Identifikation mit einer Organisation berührt Aspekte der sozialen Identität und Selbstdefinition<sup>67</sup> – wohingegen affektives Commitment eine emotionale Einstellung gegenüber der Organisation darstellt. (2) Identifikation und Commitment entwickeln sich durch unterschiedliche Faktoren. (3) Identifikation ist eher kontextabhängig und flexibel, Commitment hingegen relativ stabil.<sup>68</sup>

Nach Pratt (1998) bestehen zwischen Identifikation und Commitment ebenfalls eindeutige Unterschiede: „The differences are clear when you consider that attitudinal [affective] measures of commitment are equated with the ‚acceptance‘ of organizational values and beliefs, whereas identification is equated with ‚sharing‘ or ‚possessing‘ organizational values and beliefs.“<sup>69</sup>

---

<sup>64</sup> Vgl. Mathieu & Zajac (1990), vgl. Meyer et al. (2002), vgl. Süß (2006), vgl. Westphal (2011).

<sup>65</sup> Meyer et al. (2002), S. 22.

<sup>66</sup> Vgl. Meyer & Allen (1991), S. 67.

<sup>67</sup> Für eine ausführliche Darstellung der Sozialen Identitätstheorie und Selbstkategorisierungstheorie vgl. bspw. Felfe (2008), S. 55ff.

<sup>68</sup> Vgl. Van Dick (2004), S. 2-6; vgl. Felfe (2008), S. 74.

<sup>69</sup> Pratt (1998), S. 178.

Nicht zuletzt konnten Knippenberg und Sleebos (2001) mit ihrer Studie aufzeigen, wie Identifikation und Commitment trotz der hohen Korrelation ( $r = 0,67$ ) durch die konfirmatorische Faktorenanalyse als zwei getrennte Konstrukte bestätigt wurden.<sup>70</sup>

### **Job Involvement**

Job Involvement beschreibt die Identifikation eines Mitarbeiters mit seiner Arbeitstätigkeit und wirkt sich auf die Anstrengungsbereitschaft und das Engagement bei der konkreten Tätigkeit aus.<sup>71</sup> Das Job Involvement unterscheidet sich vom Organisationalen Commitment also durch den konkreten Tätigkeitsbezug. „Commitment ist auf die Organisation bezogen, Involvement aber auf die Arbeit.“<sup>72</sup> In ihrer Metaanalyse ermittelten Meyer et al. (2002) Korrelationen zwischen Job Involvement und (1) affektivem Commitment von  $r = 0,53$ , (2) normativem Commitment von  $r = 0,40$  und (3) kalkuliertem Commitment von  $r = 0,03$ .<sup>73</sup> Diese Befunde wurden auch durch andere Metaanalysen bestätigt.<sup>74</sup>

### **Motivation**

Zwischen Motivation und dem Organisationalen Commitment besteht ein enger Zusammenhang. Sowohl die Motivationsforschung als auch die Commitmentforschung versuchen (konsistentes) Verhalten, wie Fluktuation oder Arbeitsleistung zu erklären.<sup>75</sup> Nach Meyer, Becker & Vandenberghe (2004) können Motivation und Commitment dahingehend unterschieden werden, dass Commitment eine von mehreren Komponenten des Motivationsprozesses darstellt, wenngleich eine besonders starke: „This implies that motivation is a broader concept than commitment and that commitment is one among a set of energizing forces that contributes to motivated (intentional) behavior. However, the binding nature of commitment makes it rather unique among the many forces.“<sup>76</sup> Nach Süß (2006) liegt ein interdependentes Verhältnis zwischen dem Commitment und der Arbeitsmotivation vor, bei dem vor allem das Commitment die Arbeitsmotivation

---

<sup>70</sup> Zitiert nach Van Dick (2004), S. 6.

<sup>71</sup> Vgl. Felfe (2008), S. 161f.; vgl. Moser (1996), S. 49f.

<sup>72</sup> Moser (1996), S. 49.

<sup>73</sup> Vgl. Meyer et al. (2002), S. 33.

<sup>74</sup> Vgl. Brown (1996): Attitudinal Organisational Commitment – Job Involvement  $r = 0,51$ ; vgl. Lee et al. (2000): Organisationales Commitment – Job Involvement  $r = 0,45$ ; vgl. Cooper-Hakim & Viswevaran (2005): Organisationales Commitment – Job Involvement  $r = 0,52$ ; zitiert nach Felfe (2008), S. 162.

<sup>75</sup> Vgl. Meyer, Becker & Vandenberghe (2004), S. 991.

<sup>76</sup> Meyer, Becker & Vandenberghe (2004), S. 994.

beeinflusst.<sup>77</sup> Mathieu und Zajac (1990) berichten in ihrer Metaanalyse Korrelationen zwischen Motivation und Organisationalem Commitment von  $r = 0,56$  bis  $r = 0,67$ .<sup>78</sup>

### **Arbeitszufriedenheit**

Commitment und Arbeitszufriedenheit weisen theoretische Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede auf. So spielt in beiden Konzepten die Bedürfnisbefriedigung vor dem Hintergrund individueller Werte, Einstellungen und Ziele eine zentrale Rolle.<sup>79</sup>

Nach Mowday et al. (1979) lassen sich Arbeitszufriedenheit und Organisationales Commitment wie folgt unterscheiden: (1) Während bei der Arbeitszufriedenheit die Bewertung der aktuellen Arbeitssituation im Vordergrund steht, bezieht sich Organisationales Commitment auf die allgemeine Verbundenheit zur Organisation (einschließlich deren Ziele und Werte). (2) Da Organisationales Commitment kaum die inhaltlichen Aspekte der Arbeit berührt, ist es weniger situationsabhängig und damit zeitlich stabiler als Arbeitszufriedenheit.<sup>80</sup> Verschiedene Metaanalysen berichten zwischen Commitment und Arbeitszufriedenheit Korrelationen von  $r = 0,53$  bis  $r = 0,65$ .<sup>81</sup> Die Kausalität zwischen den beiden Konstrukten konnte empirisch in beide Richtungen belegt werden, sodass Süß (2006) ein wechselseitiges Verhältnis unterstellt.<sup>82</sup>

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Organisationales Commitment gegenüber den kovariierenden Variablen Identifikation, Job Involvement und Arbeitszufriedenheit einen breiteren Fokus besitzt. Organisationales Commitment ist weniger situationsabhängig und damit stabiler und kann folglich Kündigungsabsicht und Fluktuation besser prognostizieren.<sup>83</sup> Aufgrund dessen wird in der vorliegenden Arbeit der globale Fokus von Organisationalem Commitment auch gegenüber anderen Commitment Foci<sup>84</sup>, wie Karriere Commitment, Vorgesetzten Commitment oder Arbeitsgruppen Commitment vorgezogen.

---

<sup>77</sup> Vgl. Süß (2006), S. 257.

<sup>78</sup> Vgl. Mathieu & Zajac (1990), S. 176.

<sup>79</sup> Vgl. Felfe (2008), S. 154ff.

<sup>80</sup> Mowday et al. (1979), S. 226.

<sup>81</sup> Vgl. Meyer et al. (2002), S. 36: AC-AZ:  $r = 0,65$ ; NC-AZ:  $r = 0,31$ ; CC-AZ:  $r = -0,07$ ; vgl. Mathieu & Zajac (1990), S. 176: OC-AZ:  $r = 0,53$ ; vgl. Cooper-Hakim & Viswevaran (2005): AC-AZ:  $r = 0,60$ ; NC-AZ:  $r = 0,36$ ; CC-AZ:  $r = 0,12$ ; zitiert nach Felfe (2008), S. 156.

<sup>82</sup> Vgl. Süß (2006), S. 258.

<sup>83</sup> Vgl. Westphal (2011), S. 63-64.

<sup>84</sup> Für eine Ausführung der verschiedenen Foci vgl. bspw. Meyer & Allen (1997), S. 16ff.

## 2.2. Theoretische Annahmen zur Entstehung des Organisationalen Commitment

Zur Entstehung des Organisationalen Commitment gibt es keine einheitliche Theorie. So konstatieren Meyer et al. (2002): „From a theoretical perspective ... [have] been, to date, largely unsystematic attempts to investigate the ‚antecedents‘ of commitment.“<sup>85</sup> Allerdings machen eine Reihe von sozialpsychologischen Theorien und Modellen relevante Aussagen zur Entstehung der drei Commitmentverständnisse (affektiv, normativ, kalkuliert). Im Folgenden werden diese kurz vorgestellt.<sup>86</sup>

Dabei wird zudem herausgearbeitet, inwieweit Werthaltungen und Individualismus in den einzelnen Theorien eine Rolle spielen.

### 2.2.1. Equity-Theorie von Adams (1965)

Eine Erklärung zur Entstehung des Organisationalen Commitments bietet die sogenannte Theorie vom Gleichheitsprinzip der Gerechtigkeit. Organisationale Bindung entwickelt sich demnach aus der wahrgenommenen Gerechtigkeit bzw. Gleichheit in der Organisation. Ungleichheit besteht für eine Person nach Definition von Adams (1965) „whenever he perceives that the ratio of his outcomes to inputs and the ratio of Other’s outcomes to Other’s inputs are unequal.“<sup>87</sup> Übertragen auf den organisationalen Kontext bedeutet dies z.B., dass ein Mitarbeiter das Verhältnis seiner Anstrengung und den vom Unternehmen empfangenen Leistungen (wie Lohn) mit dem Verhältnis von anderen Mitarbeitern vergleicht.<sup>88</sup> Eine vom Mitarbeiter wahrgenommene Gleichheit bzw. Gerechtigkeit steht dabei im positiven Zusammenhang zu Commitment, Loyalität und Arbeitsleistung.<sup>89</sup> Die Bindung einer Person erhöht sich, wenn die von ihrer Organisation im Verhältnis zu ihrer Leistung erhaltene Gegenleistung als gleich bzw. gerecht wahrgenommen wird. Ramamoorthy und Carroll (1998) konnten aufzeigen, dass Personen mit eher individualistischeren Werthaltungen Lohngerechtigkeit bevorzugen, während Personen mit

---

<sup>85</sup> Meyer et al. (2002), S. 39.

<sup>86</sup> Vgl. Westphal (2011), S. 44f.

<sup>87</sup> Adams (1965), S. 280.

<sup>88</sup> Vgl. Van Dick (2004), S. 17.

<sup>89</sup> Vgl. Greenberg (1990); vgl. Konovsky (2000); vgl. Milkovich & Newman (2000) zitiert nach Ramamoorthy & Flood (2002), S. 1072.

kollektivistischeren Werthaltungen Lohngleichheit anstreben.<sup>90</sup> Somit erklärt wahrgenommene Gerechtigkeit eher die Bindung individualistischerer Mitarbeiter.

### **2.2.2. Social-Exchange-Theorie von Mauss (1990) u.a.**

Einen ähnlichen Erklärungsansatz verfolgt die Social-Exchange-Theorie. Die Entstehung organisationaler Bindung basiert hierbei auf dem Grundsatz der Reziprozität. Nach Dyne und Ang (1998) ist social exchange „a relationship of mutually contingent, tangible and intangible exchanges.“<sup>91</sup> Die Theorie würdigt Bedingungen, unter denen sich Individuen verpflichtet fühlen, etwas zurückzugeben, wenn sie persönlich von der Handlung einer anderen Person profitieren.<sup>92</sup> In der betrieblichen Praxis können Unternehmen so durch die Unterstützung ihrer Mitarbeiter, wie z.B. durch die Bezahlung von Fortbildungen<sup>93</sup> oder durch Work-Family Benefits<sup>94</sup>, ein Gefühl der Verpflichtung bei den Mitarbeitern erzeugen. Hierbei wird insbesondere die moralische Commitmentkomponente angesprochen. Mitarbeiter fühlen sich mit ihrer Organisation normativ verbunden, wenn sie sich der Organisation verpflichtet fühlen und etwas zurückgeben möchten für das, was die Organisation für sie getan hat. Diese Form von Loyalität stellt nach Mauss (1990) eine soziale und immaterielle Gegenleistung in Austauschbeziehungen dar. Weiterhin bietet die Social-Exchange-Theorie nach Mauss (1990) eine theoretische Basis für die vorliegende Arbeit, da Mauss als ein Kritiker der fortschreitenden Trennung von Moral und Ökonomie die Idee des Individualismus ablehnt. Er konstatiert, „dass heute ein großer Teil des industriellen und kommerziellen Rechts mit der Moral in Konflikt steht.“<sup>95</sup> Der moralische Wertewandel kann demnach vor allem mit dem abnehmenden moralischen Verpflichtungsgefühl, als einem Aspekt des normativen Commitments, in Zusammenhang gebracht werden.

---

<sup>90</sup> Ramamoorthy & Carroll (1998) zitiert nach Ramamoorthy & Flood (2002), S. 1072.

<sup>91</sup> Dyne und Ang (1998) zitiert nach Haar & Spell (2004), S. 1041.

<sup>92</sup> Vgl. Lambert (2000) zitiert nach Haar & Spell (2004), S. 1041.

<sup>93</sup> Vgl. Jaeger (2008), S. 33f.

<sup>94</sup> Vgl. Haar & Spell (2004), S. 1041f.

<sup>95</sup> Mauss (1990), S. 159.

### 2.2.3. Side-Bet-Theorie von Becker (1960)

Becker (1960) versucht das Entstehen von Commitment über Seitenwetten (side-bets) zu erklären. Seine Theorie erklärt vor allem konsistentes Verhalten, wie der Verbleib im Unternehmen, im Sinne des kalkulierten bzw. fortsetzungsbezogenen Commitments.<sup>96</sup> Als Beispiele für Seitenwetten nennt Becker u.a. Generalisierte Erwartungshaltungen (z.B. zu schnelle Wechsel wirken sich negativ im Lebenslauf aus), Akzeptanz und Erlernen des bürokratischen Systems (z.B. Erlernen von Regeln) und Anpassung an die individuelle Position (z.B. Anpassung an spezifische Normen und Erfordernisse).<sup>97</sup> Mitarbeiter verbleiben im Unternehmen, um die abgeschlossenen Seitenwetten bzw. getätigten Investitionen nicht zu verlieren. Diese Investitionen können materieller (z.B. Aufbau von Pensionsansprüchen) oder auch immaterieller Natur sein (z.B. Aufbau sozialer Beziehungen). Zur Erklärung des kalkulierten Commitments wird von manchen Autoren auch der Mangel an Alternativen herangezogen. Demnach bleiben Mitarbeiter ihrer Organisation treu, wenn sie glauben, aufgrund ihrer Qualifikation oder aufgrund der generellen Arbeitsmarktsituation nur geringe Chancen auf einen Wechsel zu haben.<sup>98</sup> Nach Moser (1996) mag ein Mangel an (attraktiven) Alternativen zwar konsistentes Verhalten erklären, „alleine hieraus aber Commitment zu erschließen, ist im Sinne des Seitenwettenansatzes aber ganz einfach unberechtigt.“<sup>99</sup>

Becker (1960) kommt schließlich zu der Erkenntnis, dass ein vollständiges Verständnis von der Entstehung von Commitment einer Analyse von Werthaltungen bedarf: „For a complete understanding of a person's commitments we need [...] an analysis of the system of values or, perhaps better, valuables with which bets can be made in the world he lives in. [...] to understand commitments fully, we must discover the systems of value within which the mechanisms and processes described earlier operate.“<sup>100</sup> Diesem Ansatz wird in der vorliegenden Arbeit insofern nachgegangen, als dass der Einfluss individualistischer Werthaltungen auf das Commitment überprüft werden soll.

---

<sup>96</sup> Vgl. Van Dick (2004), S. 18.

<sup>97</sup> Vgl. Becker (1960), S. 36ff.

<sup>98</sup> Vgl. Van Dick (2004), S. 18.

<sup>99</sup> Moser (1996), S. 7.

<sup>100</sup> Becker (1960), S. 39.

#### **2.2.4. Modell zur Arbeitsmotivation von Locke (1997) u.a.**

An dieser Stelle soll noch die Bedeutung von Motivationstheorien zur Erklärung von Commitment diskutiert werden. Von einigen Autoren werden die Motivationstheorien von Maslow (1954), Herzberg (1968) oder Pratt (1998) zur Erklärung von Arbeitszufriedenheit und Commitment herangezogen.<sup>101</sup> Nach Pratt (1998) besitzen Mitarbeiter vier essentielle Bedürfnisse, nämlich das Bedürfnis nach Sicherheit, Zugehörigkeit, Selbstaufwertung und Ganzheitlichkeit.<sup>102</sup> Durch die Befriedigung der Bedürfnisse und das Setzen von Anreizen könne demnach Organisationales Commitment erklärt und gefördert werden.<sup>103</sup> Im Motivationsprozess-Modell von Locke (1997) spielen Bedürfnisse hingegen nur eine untergeordnete Rolle – Arbeitsmotivation wird hierbei wesentlich durch Zielsetzung erklärt. Nach Locke's Modell beeinflussen zudem die persönlichen Werte einer Person die Arbeitszufriedenheit, welche sich wiederum auf das Commitment der Mitarbeiter auswirkt. Somit bietet das Motivationsmodell von Locke (1997) eine weitere theoretische Grundlage für den Wirkungszusammenhang zwischen Werten und Commitment. Commitment wird hierbei als Bestandteil des Motivationsprozesses verstanden. Diese Sichtweise vertreten auch Meyer, Becker und Vandenberghe (2004) – sie berücksichtigen Commitment als eine wichtige treibende Kraft im Motivationsprozess.

#### **2.2.5. Modell zur Mitarbeiter-Einbindung und -Commitment von Etzioni (1975)**

Ein sehr bedeutender, wenngleich in der Literatur wenig beachteter, theoretischer Ansatz zur Erklärung von Commitment stammt von Etzioni (1975). Penley und Gould (1988) führen die geringe Aufmerksamkeit, die Etzioni's Modell geschenkt wurde, auf die Komplexität seiner makroorganisationalen Theorie zurück.<sup>104</sup> Das Modell soll im Folgenden kurz eingeführt werden, da es einen „Grundstein der Commitmentforschung“<sup>105</sup> darstellt und für die vorliegende Arbeit einen wichtigen theoretischen Bezug zwischen Werten und dem Commitment herstellt.

---

<sup>101</sup> Vgl. Westphal (2011), S. 46; vgl. Van Dick et al. (2004), S. 351; vgl. Felfe (2008), S. 53-66.

<sup>102</sup> Vgl. Pratt (1998), S. 181-184.

<sup>103</sup> Vgl. Süß (2006), S. 257; vgl. Jaeger (2006), S. 36ff.

<sup>104</sup> Vgl. Penley & Gould (1988), S. 45.

<sup>105</sup> Gauger (2000), S. 63f. zitiert nach Westphal (2011), S. 46.

Die positive Einstellung der Mitglieder zur organisationalen Macht (organizational power) stellt eine wichtige Bedingung zur Erreichung der Organisationsziele dar. Die Einstellung der Mitarbeiter zur Organisation reicht auf einem Kontinuum vom negativen Pol der Entfremdung (Alienation) bis hin zum positiven Pol der moralischen Einbindung, welche auch als ausgeprägtes Commitment bezeichnet wird. Zwischen Entfremdung und Commitment liegt die kalkulierte Einbindung.<sup>106</sup>

Etzioni (1975) unterscheidet nun drei Typen von Organisationsformen – *koerzive*, *utilitaristische* und *normative* Organisationen – und ordnet diesen die entsprechende Einbindung von Mitarbeitern zu. *Koerzive* Organisationen wenden zur Einbindung ihrer Mitglieder Zwang aus. In Folge dessen entfremden sich die Mitglieder zur Organisation und es entsteht kein Organisationales Commitment. Als Beispiele solcher Organisationen nennt Etzioni Gefängnisse und Psychiatrien.<sup>107</sup>

*Utilitaristische* Organisationen stellen vorwiegend Wirtschaftsunternehmen dar. Diese versuchen ihre Mitarbeiter durch materielle Mittel, wie die Vergütung (remuneration) zu binden. Das Commitment der Mitarbeiter ist folglich nur schwach ausgeprägt und von kalkulierenden Motiven bestimmt.<sup>108</sup>

*Normative* Organisationen bewirken durch die normativ-soziale Einbindung ihrer Mitglieder ein hohes organisationales Commitment. Dabei spielen Führung, Rituale, Prestigesymbole und Resozialisation eine wichtige Rolle. Typische normative Organisationen sind religiöse Organisationen, politische Organisationen, Krankenhäuser, Universitäten und Freiwilligenvereinigungen. Die utilitaristischen Motive werden dabei als zweitrangig angesehen.<sup>109</sup>

Die höchste Form des Organisationalen Commitments entsteht also aus der moralischen Einbindung der Mitarbeiter. Demnach stellen Werte und Normen entscheidende Einflussfaktoren auf das Commitment der Mitarbeiter dar. Nach Penley und Gould (1988) ist moralische Einbindung „characterized by the acceptance of and identification with organizational goals.“<sup>110</sup> Ihre Definition von moralischer Einbindung ähnelt damit vor allem dem Konzept des affektiven Commitments.<sup>111</sup>

---

<sup>106</sup> Vgl. Etzioni (1975), S. 8-11.

<sup>107</sup> Vgl. Etzioni (1975), S. 27-31.

<sup>108</sup> Vgl. Etzioni (1975), S. 31-39.

<sup>109</sup> Vgl. Etzioni (1975), S. 40-67.

<sup>110</sup> Vgl. Penley & Gould (1988), S. 46.

<sup>111</sup> Vgl. Meyer & Herscovitch (2001), S. 307.

## 2.3. Empirische Studien zur Erforschung von Einflussfaktoren auf das Organisationale Commitment

Die im vorangegangenen Kapitel vorgestellten Modelle und Annahmen bilden das theoretische Fundament zur empirischen Untersuchung von Einflussfaktoren auf das Organisationale Commitment. Es wurde deutlich, dass es an einer umfassenden theoretischen Erklärung zur Entstehung organisationaler Bindung mangelt, da die verschiedenen Theorien lediglich einzelne Aspekte organisationaler Bindung erklären. Folglich entbehren die verschiedenen empirisch aufgedeckten Einflussfaktoren auf das Organisationale Commitment vielfach einer fundierten theoretischen Grundlage – insbesondere personenbezogene Merkmale. Scott & Colquitt (2007) stellen fest „past research on [...] individual differences, has been accused of being scattershot and lacking adequate theoretical grounding.“<sup>112</sup> Diese Kritik ist insbesondere für die vorliegende Arbeit ernst zu nehmen, da der Einfluss individualistischer Werthaltungen, als einem personenbezogenen Merkmal, auf das Organisationale Commitment untersucht werden soll. Nach Ansicht des Verfassers bieten die vorgestellten Theorien jedoch ausreichende Erklärungsansätze, um den Zusammenhang zwischen individualistischen Werthaltungen und organisationalem Commitment empirisch zu überprüfen. Dieses Kapitel bietet zunächst einen Überblick bisheriger Untersuchungen, welche organisationalen, arbeitssituativen und personenbezogenen Merkmale das Commitment beeinflussen. Im nächsten Schritt wird speziell der Einfluss von Werten und Normen auf die organisationale Bindung beleuchtet.

### 2.3.1. Organisationale, arbeitssituative und personenbezogene Merkmale

In Anlehnung an Westphal (2011) werden die empirischen Befunde in organisationsbezogene, arbeitsbezogene und personenbezogene Einflussfaktoren auf das Organisationale Commitment eingeteilt.<sup>113</sup>

#### Organisationale Merkmale

Das *Organisationale* Commitment wird wie erwartet auch durch *organisationale* Merkmale beeinflusst. Dabei fällt auf, dass der positive Einfluss von Merkmalen auf das affektive und normative Commitment zum kalkulierten Commitment

---

<sup>112</sup> Scott & Colquitt (2007), S. 291.

<sup>113</sup> Vgl. Westphal (2011), S. 54f.

gegensätzlich ausfällt. Meyer et al. (2002) deckten in ihrer Metaanalyse auf, wie zwischen wahrgenommener Organisationaler Unterstützung und dem affektiven Commitment einen stark positiver Zusammenhang ( $r = 0,63$ ), dem normativen Commitment einen mittelstark positiver Zusammenhang ( $r = 47$ ) und dem kalkulierten Commitment einen schwach negativer Zusammenhang ( $r = -0,11$ ) besteht. Weiterhin wurde ersichtlich, wie die wahrgenommene Organisationale Gerechtigkeit der Mitarbeiter mit dem affektiven und normativen Commitment in starker Beziehung steht ( $r = 0,50$ ), während sie mit dem kalkulierten Commitment negativ korreliert ( $r = -0,16$ ).<sup>114</sup>

Neuere Studien zeigten auf, wie verschiedene Human Resource Praktiken sich insbesondere auf das affektive Commitment der Mitarbeiter positiv auswirken. Agarwala (2003) fand in ihrer Studie heraus, wie die Einführung innovativer HRM-Praktiken 19% der organisationalen Bindung der Mitarbeiter erklärt.<sup>115</sup> Sanders et al. (2006) deckten einen moderat positiven Zusammenhang zwischen High-Commitment HRM und dem affektiven Commitment auf ( $r = 0,27$ ).<sup>116</sup> Dabei misst das High-Commitment-Management der fachlichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter in der Organisation eine hohe Bedeutung bei. In diesem Zusammenhang lassen sich auch die Forschungsergebnisse von Ahmad und Bakar (2003) einordnen, die zeigen, wie die Unterstützung des Vorgesetzten für ein Training ( $r = 0,66$ ) und die Trainingsumgebung ( $r = 0,52$ ) stark mit dem organisationalen Commitment korrelieren.<sup>117</sup>

### **Arbeitssituative Merkmale**

Weiterhin beeinflussen arbeitssituative Merkmale die Bindung der Mitarbeiter. So besteht ein stark positiver Zusammenhang zwischen dem Anforderungsgehalt der Arbeitsaufgabe (job scope) und der organisationalen Bindung ( $r = 0,50$ ).<sup>118</sup> Felfe (2008) berichtet von einem mittelstarken Zusammenhang ( $r = 0,36$ ) zwischen affektivem Commitment und einem interessanten und abwechslungsreichen Arbeitsinhalt sowie der Möglichkeit, selbständig entscheiden zu können.<sup>119</sup>

---

<sup>114</sup> Meyer et al. (2002), S. 31.

<sup>115</sup> Vgl. Agarwala (2003), S. 186. Als innovative HRM-Praktiken gelten bspw. Mitarbeiter-Aquisitions-Strategien, Entlohnung und Anreize, oder die Übernahme von Verantwortung für sozial relevante Angelegenheiten

<sup>116</sup> Vgl. Sanders et al. (2008), S. 418.

<sup>117</sup> Vgl. Ahmad & Bakar (2003), S. 175-177.

<sup>118</sup> Vgl. Mathieu & Zajac (1990), S. 175.

<sup>119</sup> Vgl. Felfe (2008), S. 133.

Rollenambiguität bzw. Rollenkonflikte stehen im negativen Zusammenhang zum organisationalen Commitment ( $r = 0,35$  bzw.  $r = 0,30$ ).<sup>120</sup> Meyer et al. (2002) beobachten darüber hinaus Unterschiede zwischen den drei Commitmentkomponenten – während Rollenambiguität bzw. Rollenkonflikte mit dem affektiven ( $r = -0,39$  bzw.  $r = -0,30$ ) und dem normativen Commitment ( $r = -0,21$  bzw.  $-0,24$ ) negativ korrelieren, besteht ein positiver Zusammenhang zum kalkulierten Commitment ( $r = 0,10$  bzw.  $r = 0,13$ ).<sup>121</sup>

Einen wichtigen Einfluss auf die organisationale Bindung eines Mitarbeiters stellt die Führungskraft dar. Transformationale Führung steht im positiven Zusammenhang zum affektiven ( $r = 0,46$ ) und normativen Commitment ( $r = 0,27$ ) und im negativen Zusammenhang zum kalkulierten Commitment ( $r = -0,14$ ).<sup>122</sup> Mathieu & Zajac (1990) deckten darüber hinaus folgende mittelstarke Korrelationen zum Organisationalen Commitment auf: Berücksichtigung des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten ( $r = 0,34$ ), zeitnahe Kommunikation mit der Führungsperson ( $r = 0,45$ ) und partizipative Führung ( $r = 0,39$ ).<sup>123</sup> Self et al. (2005) zeigten mit ihrer Studie, dass sowohl der Austausch mit dem direkten Vorgesetzten (supervisor-member-exchange) als auch der Austausch mit dem oberen Management (senior executive-member-exchange) positiv mit dem affektiven ( $r = 0,29$  bzw.  $r = 0,40$ ) und normativen Commitment ( $r = 0,22$  bzw.  $r = 0,35$ ) korreliert. Das Vorhandensein und die Qualität einer Beziehung zu einem Topmanager wirken sich dabei stärker auf das Commitment eines Mitarbeiters aus, als der Austausch mit dem direkten Vorgesetzten.

Weiterhin wird das affektive und normative Commitment der Mitarbeiter im Sinne der Social-Exchange-Theorie durch positive Leistungen des Unternehmens positiv beeinflusst. Darunter zählen bspw. die Bezahlung<sup>124</sup>, Aktienbeteiligung<sup>125</sup>, Programme zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf<sup>126</sup> oder das Angebot zu flexiblen Arbeitszeiten.<sup>127</sup>

Das kalkulierte Commitment korreliert mit wenigen Ausnahmen bei den organisations- und arbeitssituationsbezogenen Einflussfaktoren im Vergleich zum

---

<sup>120</sup> Vgl. Cohen (1992), S. 550.

<sup>121</sup> Vgl. Meyer et al. (2002), S. 31.

<sup>122</sup> Vgl. Meyer et al. (2002), S. 31.

<sup>123</sup> Vgl. Mathieu & Zajac (1990), S. 175.

<sup>124</sup> Vgl. Cohen (1992), S. 550; vgl. Mathieu & Zajac (1990), S. 175.

<sup>125</sup> Vgl. Culpepper, Gamble & Blubaugh (2004), S. 163 zitiert nach Westphal (2011), S. 89.

<sup>126</sup> Vgl. Osterman (1995) zitiert nach Felfe (2008), S. 142.

<sup>127</sup> Vgl. Scandura & Lankau (1997) zitiert nach Felfe (2008), S. 142.

affektiven und normativen Commitment gegensätzlich. Westphal resümiert, dass vorwiegend „Einflussfaktoren, die den materiellen Nutzen der Beschäftigung für den Mitarbeiter erhöhen, dessen kalkuliertes Commitment positiv beeinflussen.“<sup>128</sup>

### Personenbezogene Merkmale

Bei den personenbezogenen Merkmalen wird zunächst der Einfluss demographischer Merkmale wie Alter, Geschlecht, Familienstand, Anzahl der Kinder und die Dauer der Organisationszugehörigkeit auf das Organisationale Commitment betrachtet. Hierzu werden vorrangig die Metaanalysen von Cohen (1992), Meyer et al. (2002) und Mathieu & Zajac (1990) herangezogen.<sup>129</sup>

Es zeigte sich, wie zwischen dem Alter und organisationaler Bindung eine moderarte Korrelation besteht: Cohen (1992)  $r = 0,20$ ; Meyer et al. (2002)  $r = 0,15$ ; Mathieu & Zajac (1990)  $r = 0,20$ . Felfe (2008) berichtet zudem etwas höhere Zusammenhänge zur kalkulatorischen Commitmentkomponente und begründet dies damit, dass im zunehmenden Alter die getätigten Investitionen steigen und sich die möglichen Beschäftigungsalternativen verringern.<sup>130</sup> Gleiches gilt für die Dauer der Organisationszugehörigkeit. Diese korreliert schwach bis moderat mit der organisationalen Bindung eines Mitarbeiters: Cohen (1992)  $r = 0,09$ ; Meyer et al. (2002)  $r = 0,16$ ; Mathieu & Zajac (1990)  $r = 0,17$ . Hinsichtlich des Geschlechts besteht kein signifikanter Unterschied beim Organisationalen Commitment: Cohen (1992)  $r = -0,04$ ; Meyer et al. (2002)  $r = -0,03$ . Lediglich Mathieu & Zajac (1990) berichten von einer schwachen Korrelation von  $r = -0,15$ , wonach Frauen ein etwas höheres Commitment aufweisen als Männer. Verheiratete Personen besitzen eine leicht höhere organisationale Bindung, als ledige Personen: Cohen (1992)  $r = 0,19$ ; Meyer et al. (2002)  $r = 0,09$ ; Mathieu & Zajac (1990)  $r = 0,11$ . Cohen (1992) deckte für die sogenannte „blue collar“ Arbeiterschicht sogar einen Zusammenhang von  $r = 0,30$  auf. Der Zusammenhang zwischen der Anzahl der Kinder und dem Commitment der Mitarbeiter ist nach Cohen (1992) nur schwach ausgeprägt ( $r = 0,09$ ). Haar und Spell (2004) fanden eine signifikant moderate Korrelation zwischen Elternstatus und dem kalkulierten Commitment ( $r = 19$ ).

---

<sup>128</sup> Westphal (2011), S. 91.

<sup>129</sup> Vgl. Cohen (1992), S. 548-551; vgl. Meyer et al. (2002), S. 30-31; vgl. Mathieu & Zajac (1990), S. 175.

<sup>130</sup> Vgl. Felfe (2008), S. 145f.

Als zweites wird der Forschungsstand zum Einfluss von grundlegenden Einstellungen und Eigenschaften der Mitarbeiter (individual differences) auf das organisationale Commitment resümiert. Mathieu & Zajac (1990) identifizierten die persönliche Kompetenzeinschätzung des Mitarbeiters als starken Einflussfaktor ( $r = 0,63$ ) auf die organisationale Bindung.<sup>131</sup> Meyer et al. (2002) berichten darüber hinaus Zusammenhänge zur internalen Kontrollüberzeugung (locus of control) von  $r = 0,29$  und Selbstwirksamkeitserwartung (self-efficacy) von  $r = 0,11$ .<sup>132</sup> „Selbstwirksamkeitserwartungen beziehen sich auf die Einschätzung der eigenen Fähigkeiten, Anforderungen erfolgreich bewältigen zu können, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.“<sup>133</sup> Jüngere Forschungsarbeiten zeigen eine stark positive Korrelation zwischen Aspekten des Vertrauens, wie das generelle Systemvertrauen<sup>134</sup> oder das Vertrauen in das Topmanagement<sup>135</sup>, und der affektiven Commitmentkomponente auf. Zwischen den „Big Five“ Persönlichkeitsmerkmalen<sup>136</sup> und den Commitmentkomponenten bestehen kaum signifikante Zusammenhänge.<sup>137</sup>

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass während die demographischen Merkmale nur schwache bis moderate Zusammenhänge zum Organisationalen Commitment aufweisen, die grundlegenden Einstellungen und Eigenschaften der Mitarbeiter (individual differences) mit dem Commitment fast durchgehend hoch korrelieren. Nach Westphal (2011) kann ein gewisser Anteil dieser erhöhten Korrelationen auf zwei Aspekte zurückgeführt werden. Zum einen werden Individual Differences und das Organisationale Commitment in der Regel über Likert-Skalen vom Mitarbeiter selbst erfragt. Demographische Merkmale können im Gegensatz größtenteils objektiv erfasst werden. Weiterhin stellt Organisationsales Commitment selbst eine Einstellung dar und steht demnach mit anderen Einstellungen in einer näheren Beziehung als mit demographischen Variablen. Nach Ansicht Westphals birgt die Erforschung der Nähe und Wirkungsrichtung zwischen Individual Differences und den Commitmentkomponenten weitreichendes Forschungspotenzial.<sup>138</sup> In der vorliegenden Arbeit soll deshalb unter Berücksichtigung demographischer Merkmale der Einfluss von Werten und Normen als Individual

---

<sup>131</sup> Vgl. Mathieu & Zajac (1990), S. 175.

<sup>132</sup> Vgl. Meyer et al. (2002), S. 31.

<sup>133</sup> Felfe (2008), S. 147.

<sup>134</sup> Vgl. Gould-Williams (2003), S. 44 zitiert nach Westphal (2011), S. 82.

<sup>135</sup> Vgl. Brockner et al. (2004), S. 85 zitiert nach Westphal (2011), S. 82.

<sup>136</sup> Die „Big Five“ umfassen die 5 Persönlichkeitsmerkmale Neurotizismus, Extraversion, Offenheit, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit

<sup>137</sup> Vgl. Felfe (2008), S. 148f.

<sup>138</sup> Vgl. Westphal (2011), S. 92.

Differences auf die Commitmentkomponenten untersucht werden. Das nächste Kapitel widmet sich zunächst dem Forschungsstand des Einflusses von Werten und Normen auf das Organisationale Commitment.

### 2.3.2. Werte und Normen

Die Sichtung verschiedener Primärstudien und Metaanalysen ergab, dass individuelle Norm- und Wertorientierungen einen bedeutsamen Beitrag zur Erklärung von Commitment leisten.<sup>139</sup> Hinsichtlich des Individualismus-Kollektivismus-Konstrukts erwiesen sich besonders kollektivistische Werthaltungen als relevante Einflussgröße für Commitment. In der Studie von Wang et al. (2002) konnte ein mittelstark positiver Zusammenhang ( $r = 0,30$ ) zwischen kollektivistischer Werthaltung und dem Organisationalen Commitment aufgedeckt werden – unter der Kontrolle von weiteren Einflüssen, wie Alter, Organisationzugehörigkeit und Zufriedenheit mit dem Gehalt, erklärt Kollektivismus 4% zusätzliche Varianz bei der Vorhersage von Commitment.<sup>140</sup> Individualistische Werthaltungen wurden bisher kaum als Einflussgröße auf das Commitment bestätigt. Felfe (2008) vermutet, dass die bisher eingesetzten Individualismus-Kollektivismus-Skalen möglicherweise eher hohen vs. niedrigen Kollektivismus, jedoch nicht in ausreichendem Maß Individualismus erfassen.<sup>141</sup> Eine der wenigen Studien, die Individualismus und Commitment ausführlich untersuchten, stammt von Wasti (2003b). Sie zeigte, dass sowohl individualistische als auch kollektivistische Werthaltungen das affektive, normative und kalkulierte Commitment beeinflussen.<sup>142</sup> Die Studie stellt die entscheidende Grundlage für den empirischen Teil der vorliegenden Arbeit dar und soll an späterer Stelle detailliert vorgestellt werden.

Einen weiteren normativen Einflussfaktor auf das Organisationale Commitment entdeckten Mathieu und Zajac (1990) in ihrer Metaanalyse. Sie zeigten, wie zwischen der christlichen Arbeitsethik eines Mitarbeiters und seiner organisationalen Bindung ein mittelstarker Zusammenhang besteht ( $r = 0,29$ ).<sup>143</sup> Unter christlicher Arbeitsethik (protestant work ethic) verstehen die Autoren das Commitment „to the

---

<sup>139</sup> Vgl. Felfe (2008), S. 149-153.

<sup>140</sup> Vgl. Wang et al. (2002), S. 234f.

<sup>141</sup> Vgl. Felfe (2008), S. 153.

<sup>142</sup> Vgl. Wasti (2003b), S. 543.

<sup>143</sup> Vgl. Mathieu & Zajac (1990), S. 175.

values of hard work, to work itself as an objective, and the work organization as an inevitable structure within which those internalized values can be satisfied.“<sup>144</sup>

Eine sehr aufschlussreiche Studie zur Untersuchung der Beziehung zwischen Werten und den Commitment Komponenten wurde von Abbott et al. (2005) durchgeführt. Sie untersuchten den Einfluss von persönlichen und organisationalen Werten auf das Commitment der Mitarbeiter. Dabei fiel auf, wie der Wert „Konservatismus“ besonders mit der normativen Commitmentkomponente korrelierte ( $r = 0,30$ ).<sup>145</sup> Den Zusammenhang zwischen Werten und der normativen Bindung deckte auch San Martin (2008) mit ihrer Studie auf – es zeigte sich, wie die Norm „Solidarität“ das normative Commitment der Mitarbeiter positiv beeinflusst.<sup>146</sup> Darüber hinaus konnte von Chew und Chan (2008) nachgewiesen werden, dass die wahrgenommene Übereinstimmung von persönlichen Wertvorstellungen und den in der Organisation vorherrschenden Wertvorstellungen stark mit der organisationalen Bindung korreliert ( $r = 0,66$ ).<sup>147</sup> Umgekehrt gilt, dass die Nichterfüllung der mit den Wertorientierungen der Beschäftigten verbundenen Erwartungen einen negativen Einfluss auf das Commitment haben kann.<sup>148</sup>

Die Übereinstimmung von Werten und Normen zwischen Mitarbeitern und Organisation kann nach Etzioni's (1975) Modell zur Mitarbeiterereinbindung und -commitment als normativ-soziale Einbindung verstanden werden, welche ein ausgeprägtes Commitment der Mitarbeiter zur Folge hat.

## 2.4. Resümee und Zwischenfazit

Um das generelle Forschungsziel der Arbeit zu erreichen, nämlich die Wirkungsbeziehung zwischen Individualistischen Werthaltungen und dem Organisationalen Commitment quantitativ-statistisch zu analysieren, ist es essentiell, zunächst das Konstrukt des Organisationalen Commitments sowie seine Beziehungsvariablen zu verstehen. Hierzu diente das zweite Kapitel der vorliegenden Arbeit. Organisationales Commitment wurde definiert als Einstellung eines Mitarbeiters – in Form einer psychologischen, relativ stabilen Selbstbindung des Mitarbeiters an seine Organisation – welche konsistentes Verhalten des Mitarbeiters

---

<sup>144</sup> Kidron (1978), S. 240 zitiert nach Mathieu & Zajac (1990), S. 179.

<sup>145</sup> Vgl. Abbott et al. (2005), S. 539.

<sup>146</sup> Vgl. San Martin (2008), S. 600.

<sup>147</sup> Vgl. Chew & Chan (2008), S. 511.

<sup>148</sup> Vgl. Hauff (2010), S. 209.

zur Folge hat. Der vorliegenden Arbeit wurde das Modell des dreidimensionalen Commitments von Meyer und Allen (1991, 1997) zu Grunde gelegt, welches Commitment in eine affektive, normative und kalkulierte Komponente unterteilt. Die Bindung eines Mitarbeiters zu seiner Organisation besteht demnach aus dem freien Willen (AC), aus einem Gefühl der Verpflichtung heraus (NC) und weil es ihm nützlicher oder kostengünstiger erscheint bzw. er keine andere Wahl hat (CC). In der Abgrenzung des Organisationalen Commitments gegenüber seinen kovariierenden Variablen wurde ersichtlich, dass Organisationales Commitment einen breiteren Fokus besitzt sowie weniger situationsabhängig und damit stabiler ist.

Um die Entstehung organisationaler Bindung zu verstehen, wurden die Equity-Theorie von Adams (1965), die Social-Exchange-Theorie von u.a. Mauss (1990), die Side-Bet-Theorie von Becker (1960), das Modell zur Arbeitsmotivation von u.a. Locke (1997) und das Modell zur Mitarbeiterbindung und –commitment von Etzioni (1975) vorgestellt. Es wurde deutlich, dass es an einer umfassenden theoretischen Erklärung zur Entstehung Organisationalen Commitments mangelt, da die verschiedenen Theorien lediglich einzelne Aspekte organisationaler Bindung erklären. Dennoch konnte aufgezeigt werden, wie die einzelnen Theorien Anhaltspunkte für die Bedeutung von Werten und Normen in der Erklärung von Organisationalen Commitment bieten. Dies bestätigte sich auch in der Betrachtung verschiedener empirischer Studien zur Erforschung von Einflussfaktoren auf das Organisationale Commitment. Es wurde ersichtlich, dass neben organisationsbezogenen, arbeitsbezogenen und personenbezogenen Merkmalen auch individuelle Differenzen, wie individuelle Norm- und Wertorientierungen einen bedeutsamen Beitrag zur Erklärung von Commitment leisten. Die Erforschung der Nähe und Wirkungsrichtung zwischen Individual Differences und den Commitmentkomponenten bietet nach Westphal (2011) weitreichendes Forschungspotenzial. Das Forschungsziel der vorliegenden Arbeit ist deshalb die empirische Untersuchung des Einflusses von Individualistischen Werthaltungen (als individual differences) auf die Commitmentkomponenten. Im folgenden Kapitel soll das Konstrukt Individualistische Werthaltungen zunächst interdisziplinär eingeführt werden.

### **3. Interdisziplinäre Betrachtung Individualistischer Werthaltungen**

Die Bezeichnung „Individualistische Werthaltungen“ stellt eine eigene Wortschöpfung des Verfassers dar. Die theoretische Einordnung des Konstrukts erfolgt in mehreren Schritten. Im ersten Teil dieses Kapitels richtet sich der Blick auf die Werteforschung, um ein Verständnis über Werte, Werthaltungen und den Wertewandel zu erlangen. Im zweiten Teil des Kapitels werden Individualistische Werthaltungen über das kulturvergleichende Individualismus-Kollektivismus-Konstrukt definiert. Sowohl die Erforschung von Werten, als auch das Individualismus-Kollektivismus-Konstrukt findet in verschiedenen sozialwissenschaftlichen Disziplinen Anwendung. Somit ist eine interdisziplinäre Betrachtung unumgänglich. Schließlich sollen im letzten Teil dieses Kapitels die spezifischen Thesen für die empirische Untersuchung abgeleitet werden.

#### **3.1. Werte, Werthaltungen und Wertewandel: Begriffliche und konzeptionelle Einordnung**

##### **3.1.1. Begriffserklärung und Abgrenzung zu Einstellungen**

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Werten besitzt eine lange Tradition. Während im 19. Jahrhundert die Werteforschung noch bei einzelnen Personen verortet werden konnte, wie bei Friedrich Nietzsche mit seiner Wertphilosophie oder bei Max Weber mit seiner protestantischen Ethik, erlebte die Werteforschung schließlich seit der Mitte des 20. Jahrhunderts einen enormen Aufschwung in verschiedenen sozialwissenschaftlichen Disziplinen.<sup>149</sup> So betrachtet die Persönlichkeitspsychologie Werte als identitätsstiftende Charakteristik eines Individuums. In der Sozialpsychologie bilden Werte Merkmale in sozialer Interaktion ab, wenn sie normative Standards für die Auswahl und Bewertung von Verhalten darstellen. Nicht zuletzt treten Werte als Merkmale in sozialen Systemen auf, mit denen die allgemeine Orientierung in einer Organisation (Organisationspsychologie), einer Gesellschaft (Soziologie) oder einer Kultur

---

<sup>149</sup> Vgl. Hillmann (2001), S. 16ff.

(Kulturanthropologie) beschrieben wird.<sup>150</sup> Rokeach (1973) bewertet den Umstand der Untersuchung des Wertekonzeptes in den verschiedenen Disziplinen als Chance für Interdisziplinarität: „The value concept, more than any other, should occupy a central position across all the social sciences [...] More than any other concept, it is an intervening variable that shows promise of being able to unify the apparently diverse interests of all the sciences concerned with human behaviour.”<sup>151</sup> Klages (1992) hingegen konstatiert, dass die Werteforschung eher durch Multidisziplinarität statt durch Interdisziplinarität geprägt sei, die Forschungsaktivitäten also eher voneinander unabhängig stattfänden.<sup>152</sup> Diese Einschätzung scheint sich in der Uneinheitlichkeit der vielzähligen Werte-Definitionen, die in der Werteforschung bestehen, zu bestätigen. Lautmann zählte bereits 1969 in 400 Schriften ca. 180 unterschiedliche Definitionen.<sup>153</sup> Im Folgenden sollen deshalb zunächst einige Werte-Definitionen aus verschiedenen Forschungsdisziplinen vorgestellt und anschließend das dieser Arbeit zu Grunde gelegte Werteverständnis erläutert werden. Werte werden in der klassischen und vielzitierten aber durchaus umstrittenen Definition von Kluckhohn (1951) als Konzeptionen des Wünschenswerten verstanden: „A value is a conception, explicit or implicit, distinctive of an individual or characteristic of a group, of the desirable that influences the selection from available modes, means, and ends of action.”<sup>154</sup> Schwartz (1994) schließt sich dieser Definition an und beschreibt Werte als: „desirable goals, varying in importance, that serve as guiding principles in people's lives.“<sup>155</sup> Rokeach (1973) spricht von einer nachhaltig gerichteten Überzeugung, die sich auf das private Leben wie auf die Gesellschaft beziehen kann: „a value is an enduring belief that a specific mode of conduct or end - state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end - state of existence.”<sup>156</sup> Auch Hofstede (1984) betrachtet sowohl die individuelle als auch die kollektive Ebene und versteht unter Werten ebenfalls weniger das Wünschenswerte als das aufgrund von Präferenzen gegenüber Alternativen zu Bevorzugende: „Values are an attribute of individuals as

---

<sup>150</sup> Vgl. Gollan (2012), S. 8. Für eine ausführliche Beschreibung des Forschungsstandes der psychologischen, soziologischen und kulturanthropologischen Wertekonzeption wird auf die Arbeit von Albert (2011) verwiesen, vgl. Albert (2011), S. 17ff.

<sup>151</sup> Rokeach (1973), S. 3.

<sup>152</sup> Vgl. Klages (1992), S. 6.

<sup>153</sup> Vgl. Weibler (2008), S. 17.

<sup>154</sup> Kluckhohn (1951) zitiert nach Gollan (2012), S. 12.

<sup>155</sup> Schwartz (1994), S. 4.

<sup>156</sup> Rokeach (1973), S. 5.

well as of collectivities [...]. I define a value as “a broad tendency to prefer certain states of affairs over others.”<sup>157</sup>

Unabhängig davon, ob Werte nun als „conception“, „goal“, „belief“ oder „tendency“ verstanden werden, kann festgehalten werden, dass es sich bei Werten um nicht direkt beobachtbare Präferenzen für allgemeine Leitprinzipien des Lebens handelt. Wertträger können dabei sowohl Individuen als auch soziale Systeme (wie die Gruppe, die Organisation, die Gesellschaft oder auch die Kultur) sein. Hieraus ergibt sich der Anspruch der interdisziplinären Betrachtung der Thematik.

Im Folgenden sollen die Begriffe *Werthaltungen* und *Wertewandel* eingeordnet werden. Auf *individueller Ebene* werden Werte als *Werthaltungen* bezeichnet.<sup>158</sup> Nach Weibler (2008) bezeichnen „Werthaltungen eine Gesinnung (Willenshaltung), welche die Zielsetzungen, Aussagen, Urteile und letztendlich Handlungen des Wertträgers ethisch-moralisch repräsentiert (z.B. ausgedrückt in Form christlicher Tugenden).“<sup>159</sup> Übertragen auf das Konstrukt Individualistische Werthaltungen wird deshalb der vorliegenden Arbeit folgende Definition zu Grunde gelegt – aber erst im zweiten Teil des Kapitels detailliert diskutiert<sup>160</sup>:

**Individualistische Werthaltungen** beschreiben die Gesinnung (Willenshaltung) eines Individuums, welche die Zielsetzungen, Aussagen, Urteile und letztendlich Handlungen des Wertträgers ethisch-moralisch repräsentiert. Sie umfassen nach Hillmann (2001) u.a.: persönliche Autonomie, Persönlichkeitsentfaltung, Ich-Bezogenheit, individueller Nutzen, persönlicher Vorteil und Selbstverwirklichung.<sup>161</sup>

Der *Wertewandel* bezieht sich hingegen auf die *kollektive Ebene* und beschreibt, wie sich Werte im Zeitablauf in einer Gesellschaft verändern. Allerdings muss dabei berücksichtigt werden, wie Gesellschaft und Individuum über die Werte miteinander verwoben sind. Der Einzelne wird im Rahmen seiner Sozialisation durch gesellschaftliche Werte geprägt – gleichzeitig wird durch die Werthaltungen der Individuen die gesellschaftliche Wertebasis beeinflusst. Die Unterkapitel 3.1.3 und

<sup>157</sup> Hofstede (1984), S. 18 zitiert nach Gollan (2012), S. 13.

<sup>158</sup> Vgl. Spieß (2005), S. 49.

<sup>159</sup> Weibler (2008), S. 23

<sup>160</sup> Siehe hierzu Kapitel 3.2.

<sup>161</sup> Vgl. Hillmann (2001), S. 31.

3.1.4 widmen sich der Frage, inwieweit Werthaltungen nun stabil oder veränderbar sind und woran der Wertewandel der letzten Jahrzehnte festzumachen ist.

Nachdem ein gewisses Verständnis der Vielschichtigkeit und Vieldimensionalität des Wertebegriffs erarbeitet wurde, ist es sinnvoll, Werte noch vom Einstellungsbegriff abzugrenzen, da das im Kapitel 2 thematisierte dreidimensionale Organisationale Commitment der Mitarbeiter eine Einstellung darstellt. Organisationales Commitment als Einstellung ist spezifischer und auf ein konkretes Objekt (die Organisation) bezogen. Werte hingegen sind abstrakter und eher generalisierbar, d.h. sie sind weniger personenbezogen wie Organisationales Commitment. Mehrere Einstellungen können einen gemeinsamen Wert als Hintergrund besitzen oder mehrere Werte formen eine Einstellung aus. Nicht zuletzt weist Organisationales Commitment eher Handlungsrelevanz auf, während Werten lediglich Orientierungscharakter zugesprochen wird.<sup>162</sup>

### 3.1.2. Werte, Einstellungen und Verhalten

In diesem Unterkapitel soll der Wirkungszusammenhang zwischen Werten, Einstellungen und Verhalten thematisiert werden.

Ein für die vorliegende Arbeit zentrales Modell stellt das Wert-Einstellungs-Verhalten Schema von Stengel (1986) dar.<sup>163</sup> Stengel postuliert darin Einstellungen als intervenierende Variable zwischen Werten und Verhalten, d.h. Werte beeinflussen nicht Einstellungen und Verhalten, sondern sie beeinflussen über Einstellungen das Verhalten.<sup>164</sup> Dieses Verständnis wird auch von Spieß (2005) vertreten: „Werte bilden zusammen mit den kulturellen und situativen Einflüssen Voraussetzungen zur Bildung von Einstellungen und können so auch Verhalten vorhersagen.“<sup>165</sup> Nach Weibler (2008) wirkt das Verhaltensergebnis wiederum auf eben jene Werthaltungen zurück.<sup>166</sup>

Es kann festgehalten werden, dass das Wissen um die inhaltliche Ausprägung von Werthaltungen einen geeigneten Maßstab darstellt, um über Einstellungen Verhalten

---

<sup>162</sup> Vgl. Weibler (2008), S. 18; vgl. Westphal (2011), S. 121f.

<sup>163</sup> Für weitere Modelle, wie die voluntaristische Handlungstheorie von Parson sei auf Lechleiter (2016), S. 27ff. verwiesen.

<sup>164</sup> zitiert nach Westphal (2011), S. 122f.

<sup>165</sup> Spieß (2005), S. 48.

<sup>166</sup> Vgl. Weibler (2008), S. 24.

erklären und verstehen zu können. Damit bildet dieses Unterkapitel die entscheidende theoretische Grundlage für die spätere empirische Untersuchung des Einflusses Individualistischer Werthaltungen auf das Organisationale Commitment von Mitarbeitern (als Einstellung), um das Bindungsverhalten in einer zunehmend individualistischer werdenden Gesellschaft erklären und verstehen zu können.

Abschließend soll noch kurz auf einige Ausführungen von Weibler (2008) eingegangen werden. Für Weibler ist die Annahme, dass Werte über Einstellungen Verhaltensweisen prägen, statistisch sicherlich zutreffend, jedoch aus evolutionärer Sicht umgekehrt zu betrachten. Demnach ändert sich das Verhalten aufgrund realer Probleme und hiernach mit der Zeit auch die Werte, sofern diese dysfunktional werden.<sup>167</sup> Damit bietet Weibler eine Erklärung dafür, wie sich Werte verändern. Das folgende Unterkapitel geht auf diese Thematik näher ein und stellt verschiedene Erklärungsansätze für die Veränderung von Werthaltungen vor.

### 3.1.3. Erklärungsansätze für die Veränderung von Werthaltungen

Werte zeichnen sich per Definition durch relative Stabilität aus. So beschreibt Rokeach (1973) einen Wert als „*enduring belief*.“<sup>168</sup> Auch Parsons (1964) und Hofstede (1984) gehen eher von der Stabilität kultureller Werte aus, die sich aus der Summe der individuellen Werthaltungen einer Gesellschaft zusammensetzen.<sup>169</sup> Das Postulat des Wertewandels wirft die Frage auf, unter welchen Umständen und wie schnell Werthaltungen sich wandeln können. Zur Erklärung des Wandels von Werthaltungen bestehen in der Forschung unterschiedliche Erklärungsansätze. Dazu zählen u.a. die Sozialisationshypothese, die Lebenszyklushypothese (Alterstrukturhypothese) und die Periodenhypothese.<sup>170</sup>

#### Sozialisationshypothese

Die Sozialisationshypothese unterstellt eine frühe Prägung von Werten, die danach weitestgehend stabil bleiben. Boehnke (2001) bezieht sich dabei vorwiegend auf die Primärsozialisation von Kindern in der Familie und spricht von Wertetransmission,

---

<sup>167</sup> Vgl. Weibler (2008), S. 26.

<sup>168</sup> Rokeach (1973), S. 5.

<sup>169</sup> Vgl. Gollan (2012), S. 26f.

<sup>170</sup> Vgl. Weibler (2008), S. 32.

d.h. die Weitergabe der Werthaltungen von Eltern an ihre Kinder.<sup>171</sup> Auch Inglehart (1977) ist ein Vertreter der Sozialisationshypothese. Seiner Meinung nach entwickeln sich die Werthaltungen in der Kindheit und Jugend, der sogenannten „formativen Phase.“ Angelehnt an Maslow's Bedürfnishierarchie sei die Ausprägung der Werthaltungen eines Erwachsenen davon abhängig, welche Bedürfnisse in der Kindheit lebensbestimmend waren.<sup>172</sup>

Weiterhin konnte durch empirische Studien eine Veränderung von Werthaltungen durch sekundäre Sozialisationsprozesse belegt werden. So zeigten Sheldon (2005) und auch Hofmann-Towfigh (2007), wie sich während der Schulzeit die Werthaltungen der Jugendlichen veränderte – gleiches beobachteten Strack, Gennerich und Hopf (2008) auch für die Berufsbildung.<sup>173</sup> Die Erklärung des Wertewandels ist nach der Sozialisationshypothese auf die Erziehung und Bildung von Kindern und Jugendlichen zurückzuführen.<sup>174</sup> Ein populärer Ansatz zur Untersuchung des Wertewandels besteht deshalb in der Analyse, wie sich die Bewertung von Erziehungszielen über den Zeitverlauf ändert.<sup>175</sup>

### **Lebenszyklushypothese (Alterstrukturhypothese)**

Die Lebenszyklushypothese postuliert, dass die Ausprägung von Werthaltungen mit der Stellung eines Menschen im Lebenszyklus zusammenhängt. Die Stellung im Lebenszyklus geht wiederum mit dem Alter einer Person einher. Lechleiter (2016) bildete für seine Untersuchung 4 Alterskategorien: Jugendliche (14 bis 25 Jahre), Erwachsene (26 bis 50 Jahre), reife Erwachsene (51 bis 64 Jahre) und Senioren (65 Jahre und älter). Er konnte mit seiner Arbeit die Ergebnisse von u.a. Inglehart (1977) replizieren<sup>176</sup> und aufzeigen, wie sich die Werthaltungen in den einzelnen Altersgruppen unterscheiden.<sup>177</sup> Zur Erklärung des Wertewandels sprechen Rosenstiel et al. (1991) in diesem Zusammenhang auch von der Alterstrukturhypothese. Da sich die Werthaltungen der einzelnen Altersgruppen unterscheiden, können in einer Gesellschaft wahrgenommene Werteverstärkungen somit durch die Verschiebung der gesellschaftlichen Altersstruktur erklärt werden,

---

<sup>171</sup> Vgl. Boehnke (2001), S. 242.

<sup>172</sup> Vgl. Inglehart (1977), S. 22f.

<sup>173</sup> Zitiert nach Gollan (2012), S. 22.

<sup>174</sup> Vgl. Klages (2001), S. 12f.

<sup>175</sup> Vgl. bspw. Noelle-Neumann & Petersen (2001), S. 19f.

<sup>176</sup> Vgl. Inglehart (1977), S. 54.

<sup>177</sup> Vgl. Lechleiter (2016), S. 164ff.

wie z.B. durch die Babyboomergeneration der Nachkriegszeit oder den Rückgang der Geburtenrate durch den sogenannten „Pillenknick.“<sup>178</sup>

### **Periodenhypothese**

Die Periodenhypothese nimmt an, dass sich Werthaltungen durch situative Gegebenheiten verändern können (u.a. durch den Zeitgeist) und geht dabei von einer im Vergleich zu den beiden anderen Hypothesen größeren intra-individuellen Instabilität und damit Wandlungsfähigkeit aus. So besagt die Theorie des strukturellen Determinismus, dass sich der Wandel von Werthaltungen auf die Veränderungen der Lebensumwelten des Individuums zurückführen lässt.<sup>179</sup> Auf gesellschaftlicher Ebene können nach Klages (1984) einschneidende Ereignisse, wie z.B. Kriege, ökonomische Krisen oder Naturkatastrophen, einen Wandel individueller Werthaltungen begünstigen. Auf der individuellen Ebene nennt er u.a. die Geburt oder den Verlust eines Kindes, Eheschließungen, gescheiterte Partnerschaften sowie Krankheiten und Todesfälle im Umkreis der Familie.<sup>180</sup> Bardi et al. (2009) konnten mit ihrer Studie zeigen, wie persönlich einschneidende Erfahrungen zur Veränderung der eigenen Werthaltungen führen können.<sup>181</sup>

Um gesellschaftliche Wandlungsprozesse verstehen zu können, gilt es, die unterschiedlichen Erklärungsansätze zur Veränderung von Werthaltungen zu berücksichtigen. Boehnke und Merkens (1995) konstatieren, dass zur Erklärung des Wertewandels „Hypothesen zum intraindividuellen Wandel ebenso eine Rolle spielen wie Hypothesen zu verschiedenen Arten von gesellschaftlich-historischem Wandel.“<sup>182</sup> Im Folgenden Kapitel soll nun der postulierte gesellschaftliche Wertewandel des 20. und 21. Jahrhunderts nachgezeichnet werden.

#### **3.1.4. Normative Betrachtung des Wertewandels im 20. und 21. Jahrhundert unter Einbezug historischer Entwicklungen**

In der vorliegenden Arbeit besitzt die Betrachtung von Werten eher deskriptiven Charakter, d.h. die durch empirische Studien erfasste Ist-Situation von

---

<sup>178</sup> Vgl. Rosenstiel et al. 1991, S. 27f.

<sup>179</sup> Vgl. Gollan (2012), S. 27f.

<sup>180</sup> Klages (1984) zitiert nach Lechleiter (2016), S. 36.

<sup>181</sup> Zitiert nach Gollan (2012), S. 23.

<sup>182</sup> Boehnke & Merkens (1995), S. 732.

Werthaltungen wird wertungsfrei beschrieben.<sup>183</sup> Bei der normativen Betrachtung von Werten werden ethisch-moralische Sollvorstellungen im Rahmen normativer Theorien und Ansätze formuliert (bspw. in Form von christlichen Tugenden). Die Diskussion läuft hier auch unter den Stichworten Wertphilosophie und Wertethik und kreist um die Frage der (inter)subjektiven Begründbarkeit von Werten, der Wertevidenz und der Wertordnung.<sup>184</sup> Da die Beschreibung von Wertwandlungen nie völlig wertungsfrei erfolgen kann, stellt dieses Kapitel eine eher normative Betrachtung des Wertewandels dar.

Zudem soll die Betrachtung des Wertewandels in einen historischen Diskurs gesetzt werden. Nach Spieß und Rosenstiel (2010) hat es Wertewandlungsprozesse „im Zuge der historischen Entwicklung vielfach gegeben.“<sup>185</sup> Für die vorliegende Arbeit sind dabei historische Entwicklungen des Individualismus von besonderem Interesse. Schwerpunkt der nachfolgenden Ausführungen sind die vieldiskutierten Veränderungen ab den 1960er Jahren des 20. Jahrhunderts, unter Einbezug historischer Entwicklungen von Individualismus.

### **Theorien des Wertewandels nach Inglehart (1977), Noelle-Neumann (2001) und Klages (2001)**

Der amerikanische Politikwissenschaftler *Ronald Inglehart* prägte mit seinen Studien zu Wertpräferenzen der Bevölkerung westlicher Industriegesellschaften die Wertewandeldiskussion nachhaltig. Inglehart (1977) konstatiert in den westlichen Gesellschaften seit ca. 1960 einen eindimensionalen Wandel von materialistischen (Sicherheits- und Versorgungsbedürfnisse) zu postmaterialistischen Werten (intellektuelle und ästhetische Bedürfnisse, wie Partizipation und Selbstverwirklichung). Er führt diesen Wandel im Wesentlichen auf zwei Phänomene der Nachkriegszeit zurück: den noch nie dagewesenen Wohlstand und die Zeit des Friedens. Inglehart (1977) bewertet den Wertewandel grundsätzlich positiv als eine Entwicklung hin zu einem qualitativ höheren kulturellen und politischen Entwicklungsniveau.<sup>186</sup>

Eine eher kulturpessimistische Sicht vertritt *Elisabeth Noelle-Neumann* mit ihrer Theorie des voranschreitenden Werteverfalls. Sie beobachtete ab den 1960er Jahren

---

<sup>183</sup> Vgl. Kron (2001), S. 16.

<sup>184</sup> Vgl. Weibler (2008), S. 31.

<sup>185</sup> Spieß & Rosenstiel (2010), S. 99.

<sup>186</sup> Vgl. Inglehart (1977), S. 21ff.

einen Bedeutungsverlust traditioneller Werte, wie sie 250 Jahre lang als bürgerliche Tugenden gepflegt worden waren. Der solidarische Zusammenhalt der Gesellschaft gehe verloren und die Dominanz des eigenen Ichs nähme zu. Die Veränderung des Zeitgeistes zeige sich u.a. im Bindungsverlust von Gemeinschaften und im fundamentalen Infragestellen von Autoritäten und bisher geltenden Regeln und Normen der Lebensführung. Fanden es bspw. 1967 nur 24 Prozent der jungen Frauen in Ordnung, mit einem Mann zusammenzuleben, ohne verheiratet zu sein, waren es wenige Jahre später schon 76 Prozent. Die Ursachen des Wertewandels der 60er Jahre sieht Noelle-Neumann in der Frankfurter Schule verankert. Nach Theodor Adorno müsse die Weitergabe von Wertvorstellungen von Eltern an ihre Kinder unterbrochen werden. Er verfolgte damit eine Abkehr von der autoritären Erziehung der nationalsozialistischen Zeit, die den willenslosen Gehorsam erzwang. Es konnte empirisch nachgewiesen werden, wie seit den 60er Jahren traditionelle Tugenden in den Erziehungszielen kontinuierlich an Bedeutung verloren. Ab der zweiten Hälfte der 90er Jahre deutet sich hier allerdings ein Trendwechsel an.<sup>187</sup>

Auch *Helmut Klages* konstatiert nach den Schüben des Wertewandels der 1960er bis 1980er Jahre eine Abschwächung der Entwicklung seit den 1990er Jahren. So verzeichnete Klages bis in die Mitte der 1970er Jahre eine Zunahme von Selbstentfaltungswerten bei gleichzeitiger Abnahme von Pflicht- und Akzeptanzwerten. Die Zeit danach sei durch „Instabilität“ und Orientierungssuche in verschiedenster Richtung charakterisiert. Für Klages stellt die Werteveränderung einen überaus komplexen und differenzierten Prozess dar. Er machte mit seinen Forschungen die Entdeckung, dass gegensätzlich erscheinende Werthaltungen durchaus nebeneinander koexistieren und eine Wertesynthese eingehen können. Dies führte ihn zu einer optimistischen Deutung des gesellschaftlichen Wandels. Die Wertesynthese kann nach Klages und Gensicke (2006) als eine anspruchsvolle Reaktion auf die Komplexität der modernen Gesellschaft eingestuft werden.<sup>188</sup>

Versucht man einen Grundkonsens zwischen den einzelnen Theorien und Ansätze zu isolieren, „so lässt sich feststellen, dass im Grunde jedes Lager seit dem Ende der 1960er Jahre ein Voranschreiten der Selbstentfaltungs- und Selbstverwirklichungs-

---

<sup>187</sup> Vgl. Noelle-Neumann & Petersen (2001), S. 15ff.

<sup>188</sup> Vgl. Klages (2001), S. 7ff.; vgl. Klages & Gensicke (2006), S. 332ff.; vgl. Klages (1984) zitiert nach Lechleiter (2016), S. 35f.

werte konstatiert.<sup>189</sup> Selbstentfaltungs- und Selbstverwirklichungswerte zählen zu den Individualistischen Werthaltungen. Auch wenn sich eine Trendwende andeutet und eine Bedeutungszunahme traditioneller, konventioneller und bürgerlicher Werte seit den 1990er Jahren zu verzeichnen ist, zählen Selbstentfaltungswerte weiterhin zu den stärksten Wertegruppen in der deutschen Bevölkerung.<sup>190</sup>

Unabhängig davon, ob der Wertewandel als Verfall, Veränderung oder Verstärkung von Werten gedeutet wird, herrscht nach Kron (2002) in der Literatur Einigkeit darüber, dass es einen Wandel der Werte gibt und dadurch auch die sozialen Strukturen in Bewegung geraten sind.<sup>191</sup> Dies ist bspw. daran zu erkennen, dass die Scheidungsraten steigen, die Eheschließungen zurückgehen und der Kinderwunsch immer häufiger aufgeschoben oder erst gar nicht in Betracht gezogen wird.<sup>192</sup> Diese Entwicklungen verliefen seit dem Ende der 1960er Jahre parallel zum Wertewandel und können u.a. durch den zunehmenden Individualismus erklärt werden.

### **Der Wertewandel und die Auflösung traditioneller Bindungen: Individualismus am Beispiel des Bedeutungsverlusts der Familie**

Eric Hobsbawm spricht von einer Krise der Familie, die seit der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts rasant voranschreitet und an Symptomen wie der Zahl der Ehescheidungen, der Zunahme der Single-Haushalte, dem Rückgang der Kernfamilienhaushalte, der Zunahme nichtehelicher Geburten und alleinerziehender Mütter festzumachen ist.<sup>193</sup> Betrachtet man die Entwicklung des Heiratsverhaltens seit dem 19. Jahrhundert, so waren zwischen 1800 und 1970 etwa 90 Prozent der Männer und Frauen im Alter von 50 bis 54 Jahren beständig verheiratet. Mit Beginn der 1970er Jahre nimmt die Heiratshäufigkeit zunächst bei den Männern, etwas später auch bei den Frauen drastisch ab: In den jüngeren Jahrgängen werden etwa 30% der Frauen und 40% der Männer unverheiratet bleiben. Die Ehe bleibt zwar die häufigste Lebensform im höheren Erwachsenenalter, verliert aber ihre Verbindlichkeit als allgemeine „Norm des Erwachsenendaseins.“<sup>194</sup>

---

<sup>189</sup> Lechleiter (2016), S. 38.

<sup>190</sup> Vgl. Lechleiter (2016), S. 43.

<sup>191</sup> Vgl. Kron (2002), S. 270.

<sup>192</sup> Vgl. Eckhard & Klein 2006, zitiert nach Lechleiter (2016), S. 16.

<sup>193</sup> Zitiert nach Fuchs (2017), S. 219.

<sup>194</sup> Vgl. Fuchs (2014), S. 205ff.

Joseph A. Schumpeter erklärt die Auflösung traditioneller Bindungen mit der Rationalisierung unserer kapitalistischen Zivilisation, welche auch die private Lebenssphäre erfasst habe. Unter dem Motiv des berechnenden Nützlichkeitsdenkens entscheiden sich Personen zunehmend gegen die „schweren persönlichen Opfer“, welche Familienbindungen und namentlich Elternschaft unter modernen Bedingungen mit sich bringen. Die Opfer der Elternschaft umfassten dabei nicht nur die monetären Kosten durch Ausgaben für Kinder oder Einkommensausfälle, sondern drückten sich auch in individualistisch-hedonistischen Motiven, wie dem Verlust an Behaglichkeit, Sorgenfreiheit und den Möglichkeiten „andere Dinge“ zu genießen, aus.<sup>195</sup> Fuchs (2014) ordnet den Verzicht auf institutionalisierte Partnerschaft (Ehe) und Elternschaft ebenfalls dem Hedonismus, als eine Form des Individualismus zu.<sup>196</sup>

Es kann also gesagt werden, dass der Bedeutungsverlust der Familie durch Individualistische Werthaltungen vorangetrieben wird und eine zunehmende Kinderlosigkeit als Folge hat. In Deutschland ist seit den 1960er Jahren ein Geburtenrückgang zu verzeichnen: im Zeitraum zwischen 1960 und 2009 fiel die Geburtenrate kontinuierlich von anfangs 2,37 auf 1,38.<sup>197</sup> Bei der Erklärung dieser Entwicklung spielt ganz sicher die Steuerung des Geburtenverhaltens mit der Einführung der Anti-Baby-Pille eine Rolle. Nach Hans Bertram lassen sich die „dramatischen Veränderungen“ in den demographischen Entwicklungen aber auch durch den Wertewandel in den westlichen Gesellschaften hin zu einem stärkeren Individualismus erklären.<sup>198</sup>

Einen der bekanntesten Vertreter dieser These stellt Meinhard Miegel dar. Nach seiner Auffassung ist die individualistische Kultur der westlichen Industrienationen „die einzige und alles erklärende Ursache für die Geburtenarmut dieser Länder einschließlich Deutschlands.“<sup>199</sup> Er erklärt zunächst kulturgeschichtlich, wie sich trotz vielfältiger Hemmnisse die Emanzipation des Individuums zu individueller Entfaltung und Selbstverwirklichung über die Epochen durchgesetzt hat, angefangen von der Zeit der Renaissance über die Zeit des Humanismus und der Aufklärung bis in die Gegenwart. Nach Miegel zwingt der Individualismus den Einzelnen aus der Gemeinschaft heraus in den Wettbewerb mit anderen zu treten. Dies führt zur

---

<sup>195</sup> Vgl. Schumpeter (1972), S. 202.

<sup>196</sup> Vgl. Fuchs (2014), S. 217.

<sup>197</sup> Vgl. Fuchs (2014), S. 158.

<sup>198</sup> Zitiert nach Fuchs (2014), S. 215f.

<sup>199</sup> Miegel & Wahl (1994), S. 142.

Steigerung der Produktivität und des materiellen Wohlstands sowohl für den Einzelnen, als auch für das Gemeinwesen. Gleichzeitig lösen sich Gemeinschaften und gesellschaftliche Institutionen auf, da sie in individualistischen Kulturen nur dann gewollt sind, wenn sie der Verwirklichung der individualistischen Ziele dienen. Wie schon Joseph Schumpeter argumentierte, werden in individualistischen Kulturen folglich Gemeinschaften mit Kindern gemieden, es sei denn sie entsprechen den individuellen Neigungen von einzelnen. Logische Folgen seien Vereinzelungssymptome und Vereinsamungsphänomene.<sup>200</sup>

Miegel steht mit seiner negativen Bewertung von Individualismus nicht allein da. In einem Überblicksartikel der aktuellen soziologischen Gegenwartsdiagnosen konstatierte Kron (2002), dass die meisten Autoren den Individualismus in der Gegenwartsgesellschaft negativ bewerten, da sie das zeitgenössische Individuum als entfremdet ansehen.<sup>201</sup> „Das Leben in einem Zeitalter, das jede Langfristigkeit unterwandert, vermittelt den Menschen ein Gefühl der Fremdbestimmtheit, das sie an eher traditionellen Biografie- und damit Identitätsankern nicht mehr festmachen können: Gemeinschaft, Freundschaften, Nachbarschaften, Wertvorstellungen, Vertrauen, Loyalität oder schlicht die emotionale Beziehung zu den eigenen Familienmitgliedern sind angesichts der generell geforderten Kurzfristigkeit zunehmend schwieriger zu erzeugen.“<sup>202</sup> Die mit dem Bindungsverlust verbundene Kurzfristigkeit wird gerade der jüngeren Generation zugesprochen<sup>203</sup> und kann bspw. anhand der neuen Denkweise der sozialen Medien veranschaulicht werden.<sup>204</sup> Im nächsten Abschnitt soll darauf näher eingegangen werden.

### **Der Wertewandel und die Bindungslosigkeit der Jugend: Individualismus am Beispiel der sozialen Medien**

Die folgenden Ausführungen können als ein kleiner Exkurs angesehen werden. Es soll am Beispiel der sozialen Medien aufgezeigt werden, wie (1) Individualismus zwar Unabhängigkeit verspricht, aber zu Abhängigkeit führt und wie sich (2) Individualismus, verglichen mit seinen Ursprüngen, auf eine breite Masse in der Gesellschaft ausgebreitet hat.

---

<sup>200</sup> Vgl. Miegel & Wahl (1994), S. 142-143.

<sup>201</sup> Vgl. Kron (2002), S. 272.

<sup>202</sup> Kron (2002), S. 268.

<sup>203</sup> Vgl. Bröckermann (2004), S. 20; vgl. Weibler (2008), S. 8; vgl. Genkova (2012), S. 162.

<sup>204</sup> Vgl. Lechleiter (2016), S. 16.

Münch (1991) spricht von der Paradoxie des Individualismus „die den Menschen mit der Befreiung von dem Zwang geschlossener Gemeinschaften neuen Abhängigkeiten von nicht zu beeinflussenden Vorgängen unterwirft“ und der Paradoxie des Universalismus „die den Menschen immer mehr Bindungen eingehen lässt mit anderen, weltweit verteilten Menschen und ihm so immer mehr das Gefühl der Bindungslosigkeit vermittelt.“<sup>205</sup> Diese von Münch vor einem viertel Jahrhundert beschriebenen Paradoxien manifestieren sich heute in einer durch soziale Medien durchdrungenen Zeit.

Schmidt (2013) konstatiert, wie durch die sozialen Medien ein neuer Typ von persönlicher Öffentlichkeit entsteht, der die sozialen Normen der Gesellschaft verändert. Auf Plattformen wie Facebook, Twitter oder Instagram können die Nutzer eine virtuelle Scheinrealität aufbauen, indem sie durch das Teilen von Bildern, Videos und Texten eine aktive Selbstdarstellung (impression management) betreiben. Durch diese Form der Selbstdarstellung erhoffen sich die Nutzer sozialen Austausch und Vernetzung mit Menschen aus der ganzen Welt. Wie Münch allerdings treffend mit seinen Paradoxien beschrieb, wird durch die sozialen Medien das Gefühl der Bindungslosigkeit und Vereinsamung verstärkt und es entstehen neue Abhängigkeiten (bspw. der Zwang immer erreichbar sein zu müssen, um kurzfristig reagieren zu können<sup>206</sup>).<sup>207</sup>

Vergleicht man die Aktivitäten von Nutzern sozialer Medien mit den Ursprüngen des sich gesellschaftlich verbreitenden Individualismus im 15. und 16. Jahrhundert, lassen sich verblüffende Ähnlichkeiten ausmachen. So wird vor allem den Geistesbewegungen der Renaissance und des Humanismus das Vorantreiben des Individualismus zugeschrieben. In der Kunst offenbarte sich die Entdeckung des Ichs seinerzeit durch Selbstzeichnungen (von Rembrandt sind ca. 90 Selbstzeichnungen bekannt). Heutzutage ist diese Form der Selbstdarstellung durch sogenannte Selfies beobachtbar. In der Literatur lässt sich ab dem 16. Jahrhundert eine erhebliche Zunahme an persönlichen Lebensbeschreibungen verzeichnen. So berichtet bspw. Erasmus von Rotterdam über seine privaten Interessen, sein Leben, seine Freuden und Leiden. Durch die Veröffentlichung von Briefsammlungen und Tagebüchern wurde auch damals schon bewusst eine private Öffentlichkeit geschaffen, da der Hintergedanke einer Veröffentlichung schon beim Verfassen der Schriften

---

<sup>205</sup> Zitiert nach Kron (2002), S. 262.

<sup>206</sup> Vgl. Lechleiter (2016), S. 16 spricht von einem Mobilitäts-, Flexibilitäts- und Innovationszwang

<sup>207</sup> Vgl. Schmidt (2013), S. 23ff.

vorhanden war. Soziale Medien können heutzutage ebenfalls als eine Form von öffentlichen Tagebüchern angesehen werden.<sup>208</sup> Aus diesem Vergleich wird ersichtlich, wie sich Individualismus im Sinne der Ich-Bezogenheit und Selbstdarstellung durch die sozialen Medien gerade in der jüngeren Generation zu einem gesellschaftlichen Massenphänomen entwickelt hat.

Aus der normativen Betrachtung des Wertewandels lässt sich festhalten, wie in Deutschland seit den 1960er Jahren ein Voranschreiten von Individualistischen Werthaltungen in Form von Selbstentfaltungs- und Selbstverwirklichungswerten zu beobachten ist. Individualismus beschreibt die Werthaltung einer breiten Masse in der Gesellschaft und erklärt den Bedeutungsverlust traditioneller Bindungen, wie z.B. den Rückgang von Gemeinschaften mit Kindern.

Im nächsten Kapitel soll das Konstrukt Individualistische Werthaltungen über das Individualismus-Kollektivismus-Konstrukt näher definiert werden.

### **3.2. Das Individualismus-Kollektivismus-Konstrukt**

Das Individualismus-Kollektivismus-Konstrukt fand bereits in verschiedenen sozialwissenschaftlichen Disziplinen Anwendung, so z.B. bei der Untersuchung von Werten, sozialen Systemen, Moralvorstellungen, ökonomischen Entwicklungen oder kulturellen Mustern.<sup>209</sup> Nach Hui, Yee und Eastman (1995) spielt das Individualismus-Kollektivismus-Konstrukt auch im organisationalen Kontext zur Erklärung von Einstellungen (job attitudes) eine bedeutende Rolle.<sup>210</sup> Für die spätere empirische Untersuchung wird deshalb Individualismus zur Erklärung der Einstellung „Organisationales Commitment“ herangezogen. Der Einsatz des Individualismus-Kollektivismus-Konstrukt in den verschiedenen Disziplinen der Sozialwissenschaften führte zu einem uneinheitlichen Begriffsverständnis, weshalb es zunächst einer genaueren Begriffsbestimmung bedarf. Die folgenden Ausführungen beschränken sich dabei lediglich auf die Definition von Individualismus.

---

<sup>208</sup> Vgl. Vgl. Dumont (1991); vgl. Von Dülmen (2001)

<sup>209</sup> Vgl. Triandis & Gelfand (1998), S. 118.

<sup>210</sup> Zitiert nach Robert & Wasti (2002), S. 547.

Oyserman et al. (2002) konstatieren: „The core element of individualism is the assumption that individuals are independent of one another.“<sup>211</sup> Hofstede (1980) definiert Individualismus: „as a focus on rights above duties, a concern for oneself and immediate family, an emphasis on personal autonomy and self-fulfilment, and the basing of one’s identity on one’s personal accomplishments.“<sup>212</sup> Ramamoorthy und Flood (2002) beschreiben Individualismus in der Abgrenzung zu Kollektivismus über die Bedeutung der sozialen Beziehungen: „Stated broadly, individualism refers to an orientation towards self as an autonomous individual and collectivism refers to an orientation towards self as embedded in a complex web of social relationships.“<sup>213</sup> Beziehungen und Gruppenzugehörigkeiten sind für Individualisten nur dann von Bedeutung, wenn sie zur Erreichung der eigenen Ziele nützlich sind: „Individuals may cooperate with others in a group to the extent such group work is instrumental to the attainment of individual goals that cannot be obtained by working alone.“<sup>214</sup> Frei nach den Prinzipien der Kosten-Nutzen-Rechnung und der persönlichen Zielerreichung verlassen individualistische Personen eine Beziehung oder eine Gruppe wieder, wenn die Kosten der Zugehörigkeit den Nutzen der persönlichen Zielerreichung übersteigen bzw. wenn sich die persönlichen Ziele ändern.<sup>215</sup>

Es kann zusammenfassend mit der Individualismus Definition von Cozma (2011) festgehalten werden: „Individualists display a preference for being independent, unique, maintaining relationships only when benefits outweigh the costs, pursuing personal rather than social goals, and resisting pressures to obey group norms.“<sup>216</sup>

Die oben aufgeführten Definitionen könnten den Eindruck eines recht einheitlichen Verständnisses von Individualismus in der Forschung vermitteln. Oyserman et al. listen jedoch allein 27 Skalen zur Erhebung von verschiedenen Formen von Individualismus auf. Wichtige Unterschiede liegen in der Frage, ob Individualismus auf der kulturellen oder individuellen Ebene erhoben werden sollte und ob es sich bei Individualismus um ein ein- oder mehrdimensionales Konstrukt handelt. Im folgenden Unterkapitel 3.2.1 soll dieser Diskurs näher thematisiert werden. Daraufhin soll im Unterkapitel 3.2.2 auf methodische Herausforderungen bei der Erforschung von Individualismus eingegangen werden. Schließlich erfolgt im

---

<sup>211</sup> Oyserman et al. (2002), S. 4.

<sup>212</sup> Zitiert nach Oyserman et al. (2002), S. 4.

<sup>213</sup> Ramamoorthy & Flood (2002), S. 1074.

<sup>214</sup> Ramamoorthy & Flood (2002), S. 1074.

<sup>215</sup> Vgl. Oyserman et al. (2002), S. 5.

<sup>216</sup> Cozma (2011), S. 11.

Unterkapitel 3.2.3 die Einführung der Individualismus Skalen von Singelis et al. (1995), die für die spätere empirische Untersuchung zur Erhebung von Individualistischen Werthaltungen eingesetzt werden.

### 3.2.1. Kulturelle versus Individuelle Ebene

Individualismus und Kollektivismus (I/K) können sowohl auf kultureller als auch auf individueller Ebene erhoben werden. Das I/K Konstrukt erlangte durch Hofstede (1980) Arbeit „Culture’s Consequences“ zunächst hohe Aufmerksamkeit auf kultureller Ebene. Von allen Dimensionen, die Hofstede zum Vergleich von Kulturen heranzog, wurde die I/K Dimension mit dem größten Forschungsinteresse weiterverfolgt.<sup>217</sup> Im Laufe der Zeit verlagerte sich die Betrachtung von der kulturellen auf die individuelle Ebene. Ausschlaggebend war die Erkenntnis, dass die Ausprägung von I/K nicht nur zwischen, sondern auch innerhalb von Kulturen variiert. Dies zeigten bspw. Vandello und Cohen (1999) mit ihrer Studie, in der sie regionale Unterschiede hinsichtlich der Ausprägung von I/K innerhalb der USA nachwiesen.

Triandis (1985) nimmt an, dass sich die Ausprägung von I/K nicht nur regional, sondern auch individuell unterscheidet. Er schlägt deshalb vor, auf der kulturellen Ebene von Individualismus vs. Kollektivismus und auf der Individualebene von Idiozentrismus vs. Allozentrismus zu sprechen<sup>218</sup> und vermutet: „in collectivist societies there are idiocentrics [...] and in individualist societies there are allocentrics.“<sup>219</sup> Die Unterscheidbarkeit von I/K auf der Individualebene ließ sich durch empirische Studien belegen.<sup>220</sup> Dabei wurde bspw. herausgefunden, dass allozentrische Personen eher Werte, wie Kooperation, Gleichheit und Ehrlichkeit betonen, während idiozentrische Personen Werte, wie Hedonismus, Wettbewerb und soziale Anerkennung hervorheben. Allozentrische Personen berichteten, mehr soziale Unterstützung zu erfahren; Idiozentrische Personen berichteten von größerer Einsamkeit.<sup>221</sup> Die von Triandis (1985) vorgeschlagene begriffliche Differenzierung hat sich in der Literatur jedoch nur vereinzelt durchgesetzt.<sup>222</sup> So konstatieren

---

<sup>217</sup> Vgl. Cozma (2011), S. 11.

<sup>218</sup> Vgl. Triandis (1985), S. 396.

<sup>219</sup> Triandis (1995), S. 36 zitiert nach Clugston, Howell & Dorfman (2000), S. 8.

<sup>220</sup> Siehe dazu Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**

<sup>221</sup> Triandis (1985), S. 395.

<sup>222</sup> Vgl. Genkova (2012), S. 145.

Boehnke und Welzel (2006), dass Werthaltungen von Individuen auch als individualistisch bzw. kollektivistisch bezeichnet werden.<sup>223</sup> Aus Sicht des Autors stellt dies keine Beeinträchtigung dar, da sich Werthaltungen schon ihrer Definition nach auf die individuelle Ebene beziehen. Aufgrund dessen wird in dieser Arbeit die Begrifflichkeit „Individualistische Werthaltungen“ verwendet und meint damit die Individualebene.

Die Unterscheidung, ob I/K auf kultureller oder individueller Ebene erfasst wird, wirft zudem die Frage der Dimensionalität des Konstrukts auf. Hofstede (1980) betrachtet I/K auf kultureller Ebene als ein eindimensionales Konstrukt. So erfasste er lediglich Individualismus, da er Kollektivismus mit einer niedrigen Ausprägung von Individualismus gleichsetzte. Gleichzeitig geht er auf der Individualebene von einem mehrdimensionalen Konstrukt aus.<sup>224</sup> Auch Triandis (1994): „suggests that I/C is a multi-dimensional construct and more complex than we have imagined thus far.“<sup>225</sup> Oyserman et al. (2002) konstatieren, I/K „are better understood as domain-specific, orthogonal constructs differentially elicited by contextual and social cues.“<sup>226</sup> Kimmelmeier et al. (2003) halten fest: „Whereas at the societal level, individualism-collectivism constitute a single bipolar dimension, at the individual level they form two independent unipolar dimensions and individuals may simultaneously endorse both individualist and collectivist values without contradiction.“<sup>227</sup> Auch Green und Páez (2005) gehen von der Koexistenz von I/K auf der individuellen Ebene aus: „Some people may be high on individualism and low on collectivism or vice versa. Others, in turn, can be high or low on both.“<sup>228</sup> Spieß und Bruch (2002) ordnen individualistische und kollektivistische Werthaltungen schließlich als Persönlichkeitsmerkmale ein.<sup>229</sup>

---

<sup>223</sup> Vgl. Boehnke & Welzel (2006), S. 342.

<sup>224</sup> Zitiert nach Oyserman et al. (2002), S. 8.

<sup>225</sup> Zitiert nach Ramamoorthy & Flood (2002), S. 1073.

<sup>226</sup> Oyserman et al. (2002), S. 8; vgl. auch Schwartz (1994).

<sup>227</sup> Kimmelmeier et al. (2003), S. 306.

<sup>228</sup> Green & Páez (2005), S. 322.

<sup>229</sup> Vgl. Spieß & Bruch (2002), S. 221.

### 3.2.2. Methodische Ansätze und Limitationen bei der Erforschung des Individualismus-Kollektivismus-Konstrukts

Oyserman et al. (2002) machten in der Forschung drei methodische Ansätze aus, die zur Untersuchung des I/K Konstrukts herangezogen werden: (1) Applying Hofstede, (2) I/K Rating Scales und (3) Priming Studies. Im Folgenden sollen die drei Ansätze kurz vorgestellt und ihre Limitationen aufgezeigt werden.

Trotz Hofstedes (1980) Warnung, greift ein großer Teil der Forschungsarbeiten auf seine länderspezifischen Individualismuseinstufungen zurück, anstatt Individualismus direkt zu erheben. „*Applying Hofstede*“ als Forschungsansatz würde jedoch voraussetzen, dass die von Hofstede ermittelten durchschnittlichen Individualismuskwerte (a) für alle Lebensbereiche zutreffend (b) über die Zeit stabil und (c) auf die Individualebene übertragbar sind. Da sich diese Annahmen als empirisch nicht haltbar erwiesen, gilt der Forschungsansatz als anfällig für Kritik.<sup>230</sup> Hui (1988) hält fest: „The scale may not have the ability to measure an individual’s degree of IC. [...] The interitem correlations and Cronbach  $\alpha$  were virtually zero. More recently, Hofstede and Spangenberg (1986) acknowledged that the instrument had limited use at microlevels of measurement.“<sup>231</sup>

Eine Antwort auf die Kritikpunkte am „Applying Hofstede“-Ansatz bietet die direkte Erhebung von I/K auf der Individualebene. Dieser Ansatz findet vorwiegend in Korrelationsstudien Anwendung, um Zusammenhänge zwischen bestimmten Werten, Einstellungen und Verhalten nachzuweisen. Dabei werden sogenannte *Rating- oder Rankingverfahren* eingesetzt bei denen die Untersuchungsteilnehmer einschätzen sollen, wie sehr sie einer vorgegebenen Kurzaussage zustimmen oder wie wichtig ihnen bestimmte Werte sind. Diese Art der direkten Konfrontation der Befragten mit Werten setzt voraus, dass die Befragten unter den vorgegebenen Werten das Gleiche verstehen und ihre eigenen Werte kennen.<sup>232</sup> Werthaltungen sind jedoch „some set of more subtle and implicit practices and social structures that respondents cannot report on because these practices are deeply woven into everyday life and a normal part of living.“<sup>233</sup>

Aufgrund der aufgeführten Limitationen der direkten Erhebung von I/K, bestehen verschiedene indirekte Forschungsansätze, wie z.B. die Inhaltsanalyse von

---

<sup>230</sup> Vgl. Oyserman et al. (2002), S. 7.

<sup>231</sup> Hui (1988), S. 19.

<sup>232</sup> Vgl. Weibler (2008), S. 28.

<sup>233</sup> Oyserman (2002), S. 7.

Interviews und Dokumenten.<sup>234</sup> Oyserman et al. (2002) verweist zudem auf die indirekte Untersuchung von I/K innerhalb des wissenschaftlichen Experiments durch sogenannte *Priming Studies*: „These priming techniques attempt to create an experimental analogue of chronic differences between cultural groups by temporarily focusing participants’ attention on different cultural content or values.“<sup>235</sup> Priming Studies können, verglichen mit reinen Korrelationsstudien, kausale Wirkungszusammenhänge und dynamische Prozesse aufdecken. Allerdings erfordern sie einen deutlich höheren Forschungsaufwand und sind, wie die anderen Ansätze „limited by lack of data comparing results using the different techniques, leading to ambiguity as to the robustness of findings across measurement paradigms.“<sup>236</sup>

Da alle drei Ansätze Limitationen aufweisen, wurde für die vorliegende Arbeit aus forschungsökonomischen Gesichtspunkten das Ratingverfahren gewählt. Im folgenden Kapitel wird die I/K-Ratingskala von Singelis et al. (1995) vorgestellt.

### 3.2.3. Individualismus-Kollektivismus-Skalen von Singelis et al. (1995)

In der Forschung hat sich keine Skala zur Erhebung von I/K als Standard etabliert. Oyserman et al. (2002) konstatieren eine enorme Heterogenität in der Konzeptualisierung und Operationalisierung von I/K.<sup>237</sup> Sie listen in ihrer Metaanalyse allein 27 Skalen zur Erhebung von verschiedenen Formen von Individualismus auf. Dabei zählen nach Cozma (2011) die Skalen von Singelis, Triandis, Bhawuk und Gelfand (1995) und Triandis und Gelfand (1998) zu den am häufigsten verwendeten Messinstrumenten.<sup>238</sup> Für die vorliegende Arbeit wurde schließlich die Skala von Singelis et al. (1995) gewählt, da für diese bereits von Bruch (2001) eine Übersetzung ins Deutsche existierte.

Singelis et al. (1995) betrachten I/K als ein mehrdimensionales Konstrukt. Sie beziehen sich dabei auf die Arbeiten von Triandis, der hinsichtlich vertikalen und horizontalen I/K unterscheidet und damit Aspekte der Gleichheit/Ungleichheit zwischen Personen einer Gruppe beleuchtet. Die vertikale Dimension akzeptiert Ungleichheit und betont Status, Hierarchie, Wettbewerb und das Erreichen von

---

<sup>234</sup> Vgl. Genkova (2012), S. 149f.

<sup>235</sup> Oyserman (2002), S. 7.

<sup>236</sup> Oyserman (2002), S. 8.

<sup>237</sup> Vgl. Oyserman et al. (2002), S. 6.

<sup>238</sup> Cozma (2011), S. 12.

Zielen. Die horizontale Dimension geht von der Gleichheit der Individuen aus und ordnet den Vergleich mit anderen und den Versuch, besser als andere zu sein, als nachrangig ein.<sup>239</sup> Aus der Kombination der I/K und vertikal/horizontal Dimensionen ergeben sich die vier Subkonstrukte: Horizontaler Individualismus, Vertikaler Individualismus, Horizontaler Kollektivismus und Vertikaler Kollektivismus. Im Folgenden sollen lediglich die Subkonstrukte des Individualismus näher vorgestellt werden.

**Horizontaler Individualismus (HI)** betont die Einzigartigkeit und Autonomie des Individuums bei gleichem Status von Individuen. **Vertikaler Individualismus (VI)** geht ebenfalls von einem autonomen Selbstkonzept aus, impliziert jedoch eine Wettbewerbsorientierung und akzeptiert Statusunterschiede. Beide Formen von Individualismus streben Unabhängigkeit an. VI Personen leben Unabhängigkeit im Wettbewerb zu anderen. HI Personen sehen sich aufgrund ihrer Einzigartigkeit als unabhängig, ohne sich dabei mit anderen zu vergleichen.<sup>240</sup>

Singelis et al. (1995) zogen für die Entwicklung ihrer Skala verschiedene Items bisheriger I/K Skalen heran (vor allem aus den Arbeiten von Triandis und seinen Kollegen). Die 94 gesammelten Items wurden 267 U.S. College Studenten zur Bewertung vorgelegt und anschließend auf 32 Items reduziert. Die Vierdimensionalität hinsichtlich eines vertikalen und horizontalen I/K, ließ sich durch eine konfirmatorische Faktorenanalyse bestätigen. Jedoch wurde die von Singelis et al. entwickelte Skala als nicht besonders robust kritisiert. Die Ergebnisse konnten anschließend nicht vollständig repliziert werden. Die 32 Items ließen sich nicht immer eindeutig auf die 4 postulierten Dimensionen extrahieren. Als Konsequenz wurden zur Erhöhung der Konstruktvalidität einige Items eliminiert.<sup>241</sup> Diesem Vorgehen folgte auch Bruch (2001) bei der Validierung seiner deutschen Version der Skalen von Singelis et al. (1995). Er reduzierte die ursprünglich 32 Items auf 22 Items.<sup>242</sup> Da sich die Subkonstrukte HI und VI als nicht so robust erwiesen, fallen die Reliabilitätswerte dementsprechend moderat aus. Dies bestätigte sich über alle Forschungsarbeiten hinweg. Die Cronbachs Alpha Werte variieren beim HI und VI

<sup>239</sup> Vgl. Triandis & Gelfand (1998).

<sup>240</sup> Vgl. Spieß & Bruch (2002), S. 222.

<sup>241</sup> Vgl. Cozma (2011), S. 12f.

<sup>242</sup> Vgl. Spieß & Bruch (2002), S. 223.

zwischen 0,62 und 0,71.<sup>243</sup> Für Robert und Wasti (2002) sind die niedrigen Werte jedoch „acceptable and perhaps reasonable for scales measuring broad constructs such as cultural values.“<sup>244</sup> Die Skala von Singelis et al. soll jedoch nicht zur Erfassung von Individualismus als kulturellen Wert, sondern zur Bestimmung der Individualistischen Werthaltung von Personen (individual differences) eingesetzt werden. Nach Cozma (2011) ist dieses Vorgehen aufgrund der Formulierung der Items auf der individuellen Ebene gerechtfertigt.<sup>245</sup>

Das nächste Kapitel stellt ausgewählte empirische Forschungsarbeiten zum I/K Konstrukt vor.

#### **3.2.4. Empirische Studien zur Erforschung des Individualismus-Kollektivismus-Konstrukt**

Bereits im Jahr 1985 verwies Triandis auf eine Fülle an wissenschaftlichen Forschungsarbeiten die mit unterschiedlichsten Fragestellungen der Untersuchung von Individualismus und Kollektivismus nachgingen. So konnte auf kultureller Ebene ein positiver Zusammenhang zwischen Individualismus und den Kriminalitätsraten, Scheidungsraten, Selbstmordraten und Krankheitsraten nachgewiesen werden (Cobb, 1976; Naroll, 1983). Dies wurde u.a. damit erklärt, dass Personen in einer individualistischeren Kultur oftmals geringere soziale Unterstützung erfahren und dadurch höhere Einsamkeit erleben. Eine hohe Ausprägung mentaler Krankheiten ist die Folge. Zudem bleiben Personen, die eine höhere soziale Unterstützung erfahren, auch unter unvorteilhaften Bedingungen eher an einer Aufgabe dran. Kollektivistischere Personen lassen sich seltener scheiden und erleben tendenziell glücklichere Ehen (Antill, 1983). Ähnliche Unterschiede zwischen individualistischen und kollektivistischen Kulturen ergaben Studien zur Moralität (Shweder, 1982), Religion (Bakan, 1966), arbeitsbezogenen Werteorientierung (Hofstede, 1980), allgemeinen Werteorientierung (Kluckhohn &

---

<sup>243</sup> Vgl. bspw. Singelis et al. (1995) HI:  $\alpha = 0,67$ ; VI:  $\alpha = 0,74$ ; Bruch (2001) HI:  $\alpha = 0,62$ ; VI:  $\alpha = 0,71$ ; Wasti (2003b) HI:  $\alpha = 0,63$ ; VI:  $\alpha = 0,64$ .

<sup>244</sup> Robert & Wasti (2002), S. 553.

<sup>245</sup> Vgl. Cozma (2011), S. 15.

Strodbeck, 1961), Kindererziehung (Berry, 1979), Modernität (Inkeles & Smith, 1974) und wirtschaftlichen Entwicklung (Adelman & Morris, 1967).<sup>246</sup>

Mishra (1994) konnte mit ihrer Studie nachweisen, dass Personen einer Kultur sowohl individualistische als auch kollektivistische Werte inne haben können. Personen aus der jungen Generation wiesen dabei im Vergleich zur älteren Generation eher eine individualistische Orientierung auf. Zudem reduziere sich die kollektivistische und erhöhe sich die individualistische Orientierung mit zunehmender Urbanisierung und der Höhe des Ausbildungsniveaus.<sup>247</sup>

Vandello und Cohen (1999) machten in ihrer Untersuchung das Ausmaß an Individualismus in einer Gesellschaft an u.a. folgenden Parametern fest: Prozentzahl der Alleinlebenden, Prozentzahl der Haushalte mit Enkelkindern, Verhältnis von Scheidungen zu Eheschließungen, Verhältnis von Personen die zur Arbeit in einer Fahrgemeinschaften fahren zu Alleinfahrenden. Sie zeigten anhand dieser Parameter regionale Unterschiede in den USA auf.<sup>248</sup>

Für die vorliegende Arbeit sind jene Studien von besonderem Interesse, in denen I/K mit Organisationalem Commitment zusammengebracht wird. Nach Hausmann (2015) existiert bislang nur eine sehr geringe Anzahl an Studien, welche die Beziehung von kulturellen Variablen und Organisationalem Commitment beachtet hat. Die meisten Studien richten ihren Fokus dabei zwar auf die Dimension Individualismus/Kollektivismus. Jedoch konnte durch die Studien keine systematische Beziehung zwischen nationalen I/K Unterschieden und der Höhe des Organisationalen Commitments nachgewiesen werden.<sup>249</sup> Folglich richtet sich der Blick auf Studien zur Erforschung von I/K und Commitment auf der Individualebene. Dabei wird unterschieden, ob die Studien I/K als ein eindimensionales oder ein mehrdimensionales Konstrukt erfassen.

### **I/K als ein eindimensionales Konstrukt nach Hofstede (1980)**

Clugston et al. (2000) untersuchten in ihrer Studie den Zusammenhang zwischen I/K und den Commitmentkomponenten. In Anlehnung an Hofstedes Kulturdimensionen erfassten sie I/K als eindimensionales Konstrukt auf der individuellen Ebene.

---

<sup>246</sup> Zitiert nach Triandis (1985), S. 395-398.

<sup>247</sup> Zitiert nach Genkova (2012), S. 162.

<sup>248</sup> Vgl. Vandello & Cohen (1999), S. 282.

<sup>249</sup> Vgl. Hausmann (2015), S. 22.

Kollektivismus bezeichnet demnach niedrigen Individualismus. Dabei ermittelten sie schwache bis moderate Korrelationen zwischen Kollektivismus und den Commitmentkomponenten:  $r_{AC} = 0,10$ ;  $r_{NC} = 0,23$  und  $r_{CC} = 0,08$ . In der anschließenden Regressionsanalyse erklärte Kollektivismus lediglich für das normative Commitment zusätzliche Varianz.<sup>250</sup> Die Ergebnisse konnten später von Felfe et al. (2006) repliziert werden. Sie berichteten ebenfalls positive Korrelationen zwischen Kollektivismus und dem Organisationalen Commitment:  $r_{AC} = 0,14$ ;  $r_{NC} = 0,20$  und  $r_{CC} = 0,16$ .<sup>251</sup>

### **I/K als ein mehrdimensionales Konstrukt nach Singelis et al. (1995)**

Im Folgenden werden lediglich Studien vorgestellt bei denen die Skalen von Singelis et al. (1995) zur Erhebung von I/K als einem mehrdimensionalen Konstrukt eingesetzt wurden. Es sei an dieser Stelle noch auf die Studien von Ramamoorthy et al. (2007), Dash et al. (2009), Morgan & Zeffane (2003) und Wang (2014) verwiesen. Diese untersuchten ebenfalls den Zusammenhang zwischen I/K und Commitment, jedoch auf der Basis eines unterschiedlichen I/K Verständnisses.

Abraham (1997) erfasste I/K über die Skalen von Singelis et al. (1995). Dabei erwies sich die Skala als ein erstaunlich reliables und valides Messinstrumentarium (alle Subskalen wiesen Cronbachs Alpha Werte über 0,70 auf). In der durchgeführten Regressionsanalyse zeigte sich vertikaler Kollektivismus als signifikanter Einflussfaktor auf das Organisationale Commitment.<sup>252</sup>

In den Studien Wasti's (2003a, 2003b) erwiesen sich die Skalen von Singelis et al. (1995) als weniger reliabel. So lagen die Cronbachs Alpha Werte der Subskalen allesamt unter 0,70. Die Arbeiten von Wasti (2003a, 2003b) stellen für die spätere empirische Untersuchung die entscheidende Vorlage dar, da Wasti sowohl das dreidimensionale Commitmentverständnis von Meyer und Allen (1997) als auch das vierdimensionale I/K Verständnis von Singelis et al. (1995) aufgreift. Die Korrelationen zwischen den Commitmentkomponenten und I/K Dimensionen sind in Tabelle 1 dargestellt.

---

<sup>250</sup> Vgl. Clugston et al. (2000), S. 19.

<sup>251</sup> Zitiert nach Felfe (2008), S. 151.

<sup>252</sup> Vgl. Abraham (1997), S. 184.

**Tabelle 1: Korrelationen Individualismus/Kollektivismus mit Commitmentkomponenten (Wasti 2003b, S. 543)**

	Affektives Commitment	Normatives Commitment	Kalkuliertes Commitment
Horizontaler Individualismus	<b>- 0,14</b>	<b>- 0,09</b>	<b>- 0,02</b>
Vertikaler Individualismus	<b>0,16</b>	<b>0,20</b>	<b>0,15</b>
Horizontaler Kollektivismus	0,29	0,35	0,20
Vertikaler Kollektivismus	0,15	0,36	0,39

Alle Korrelationen sind signifikant ( $p < 0,001$ ) mit Ausnahme von HI-NC ( $p < 0,01$ ) und HI-CC (nicht signifikant).

Es wird ersichtlich, dass der Einfluss Kollektivistischer Werthaltungen auf das Commitment stärker ausgeprägt ist, als der Einfluss Individualistischer Werthaltungen. Während horizontaler Individualismus schwach negativ mit den Commitmentkomponenten korreliert, lassen sich zwischen vertikalem Individualismus und den Commitmentkomponenten moderat positive Zusammenhänge beobachten. Aus den Zahlen geht klar hervor, dass es sich bei Individualismus und Kollektivismus keinesfalls um zwei Gegenpole handelt.

Aus dem Überblick der empirischen Studien zur Untersuchung von I/K geht hervor, dass Merkmale wie der Familienstand, das Alter, das Bildungsniveau, die Anzahl der Personen im Haushalt (allgemein) oder die Anzahl der Generationen im Haushalt (Enkel/Großeltern) zur Erklärung von Individualistischen Werthaltungen herangezogen werden können. Der Einfluss von Individualistischen Werthaltungen auf das Organisationale Commitment fiel in bisherigen Studien eher schwach aus. Kollektivistische Werthaltungen konnten hingegen in mehreren Studien als signifikante Einflussfaktoren auf das Commitment bestätigt werden. Jedoch deuten die Studien von Wasti (2003a, 2003b) auch auf einen Einfluss Individualistischer Werthaltungen auf das Organisationale Commitment hin.

### 3.3. Resümee und Zwischenfazit

Das dritte Kapitel der vorliegenden Arbeit diene der theoretischen Einordnung des Konstrukts Individualistische Werthaltungen in Form einer interdisziplinären Betrachtung. Werte wurden als nicht direkt beobachtbare Präferenzen für allgemeine Leitprinzipien des Lebens definiert. In der Abgrenzung von Werten gegenüber dem Organisationalen Commitment als einer Einstellung, wurde ersichtlich, dass Werte abstrakter sind und statt Handlungsrelevanz eher Orientierungscharakter besitzen. Das Wert-Einstellungs-Verhalten-Schema von Stengel (1986) leitet daraus ab, dass Werte eine Voraussetzung zur Bildung von Einstellungen darstellen und somit *mittels* Einstellungen Verhalten beeinflussen.

Werthaltungen wurden beschrieben als die Gesinnung (Willenshaltung) eines Individuums, welche die Zielsetzungen, Aussagen, Urteile und letztendlich Handlungen des Wertträgers ethisch-moralisch repräsentiert. Es wurden drei Erklärungsansätze vorgestellt, wie sich Werthaltungen im Zeitverlauf ändern können (Sozialisationshypothese, Lebenszyklushypothese und Periodenhypothese).

In Deutschland lässt sich seit den 1960er Jahren ein gesellschaftlicher Wertewandel verzeichnen. Der Wandel zeigt sich in der Zunahme an Selbstentfaltungs- und Selbstverwirklichungswerten und im Rückgang traditioneller Bindungsstrukturen, wie der Gemeinschaft mit Kindern. Dieser Bindungsverlust wird dem Individualismus zugeschrieben, da sich Individualisten nach Cozmas Definition dadurch auszeichnen „for being independent, unique, maintaining relationships only when benefits outweigh the costs, pursuing personal rather than social goals, and resisting pressures to obey group norms.“<sup>253</sup> Nach Hillmann (2001) umfassen Individualistische Werthaltungen neben persönlicher Autonomie, persönlichem Vorteil und individuellem Nutzen auch Ich-Bezogenheit, Persönlichkeitsentfaltung und Selbstverwirklichung.<sup>254</sup>

Individualistische Werthaltungen sollen über die Individualismusdimension des Individualismus-Kollektivismus-Konstrukts auf der individuellen Ebene operationalisiert werden. Individualismus wird dabei als eine von Kollektivismus unabhängige Dimension aufgefasst, die zusätzlich hinsichtlich einer horizontalen und vertikalen Ausrichtung unterschieden werden kann. Dadurch werden unterschiedliche Individualitätsverständnisse erklärt: während vertikal individualistische Personen

---

<sup>253</sup> Cozma (2011), S. 11.

<sup>254</sup> Vgl. Hillmann (2001), S. 31.

Unabhängigkeit im Wettbewerb mit anderen erleben, sehen sich horizontal individualistische Personen aufgrund ihrer Einzigartigkeit als unabhängig, ohne sich dabei mit anderen zu vergleichen.<sup>255</sup>

In den wenigen Studien, die Individualismus und Mitarbeiterbindung bisher untersuchten, fiel der Einfluss von Individualistischen Werthaltungen auf das Organisationale Commitment eher schwach aus. Die entscheidenden empirischen Hinweise bieten die Studien von Wasti (2003a, 2003b). Es wurde ersichtlich, dass horizontaler Individualismus schwach negativ mit den Commitmentkomponenten korreliert und vertikaler Individualismus moderat positiv mit den Commitmentkomponenten korreliert. Darauf aufbauend sollen Teile der Studien von Wasti (2003a, 2003b) in der vorliegenden Arbeit repliziert werden. Weitere empirische Studien zeigten, dass personenbezogene Merkmale wie der Familienstand oder das Alter bei der Erklärung von Individualistischen Werthaltungen relevant sein können.

Damit ist der theoretische Teil der vorliegenden Arbeit abgeschlossen. Aus den gewonnenen Erkenntnissen soll im Folgenden die Fragestellung und Thesen der empirischen Untersuchung abgeleitet werden.

### **3.4. Ableitung der Fragestellung für die Empirische Untersuchung**

Im theoretischen Teil der vorliegenden Arbeit wurde Organisationales Commitment als Einstellung eines Mitarbeiters definiert. Die Bindung eines Mitarbeiters zu seiner Organisation setzt sich aus drei Komponenten zusammen und besteht demnach aus dem freien Wollen (AC), aus einem Gefühl der Verpflichtung heraus (NC) und weil es ihm nützlicher oder kostengünstiger erscheint bzw. er keine andere Wahl hat (CC). Individualistische Werthaltungen wurden als Gesinnung (Willenshaltung) eines Individuums definiert und bestehen aus einer horizontalen und vertikalen Dimension. Vertikal individualistische Personen erleben Unabhängigkeit im Wettbewerb mit anderen; horizontal individualistische Personen sehen sich aufgrund ihrer Einzigartigkeit als unabhängig, ohne sich dabei mit anderen zu vergleichen.

---

<sup>255</sup> Vgl. Spieß & Bruch (2002), S. 222.

In Anlehnung an das Wert-Einstellungs-Verhalten-Schema nach Stengel (1986) soll der Einfluss Individualistischer Werthaltungen auf das Organisationale Commitment von Mitarbeitern (als Einstellung) empirisch untersucht werden, um das Bindungsverhalten in einer zunehmend individualistischer werdenden Gesellschaft erklären und verstehen zu können. Da auf soziologischer Ebene Individualismus zur Erklärung des gesellschaftlichen Bindungsverlustes herangezogen wurde, wird vermutet, dass im organisationalen Kontext individualistische Werte die organisationale Bindung ebenso negativ beeinflussen. Es wurde die folgende These aufgestellt:

*These 1: Je individualistischer die Werthaltung eines Mitarbeiters ausgeprägt ist, desto geringer ist sein Organisationales Commitment.*

Weiterhin wurden im Theorieteil verschiedene personenbezogene Merkmale mit Individualistischen Werthaltungen in Verbindung gebracht. So sei Individualismus höher bei der jüngeren Generation ausgeprägt und gehe mit einem Rückgang an Eheschließungen und Geburten einher. Es soll überprüft werden, ob anhand der Variablen Alter, Familienstand und Kinder tatsächlich Gruppenunterschiede in der Ausprägung der Individualistischen Werthaltungen festzumachen sind. Es wurden folgende Thesen formuliert:

*These 2a: Personen über 35 besitzen eine geringere Ausprägung an individualistischen Werthaltungen als Personen bis 35.*

*These 2b: Verheiratete Personen besitzen eine geringere Ausprägung an individualistischen Werthaltungen als unverheiratete Personen.*

*These 2c: Personen mit Kindern besitzen eine geringere Ausprägung an individualistischen Werthaltungen als Personen ohne Kinder.*

Unter der Annahme, dass sich These 1 bestätigen lässt, müssten folglich auch Gruppenunterschiede hinsichtlich der Variablen Alter, Familienstand und Kinder beim Organisationalen Commitment zu beobachten sein. Als dritte Thesen wurden deshalb aufgestellt:

*These 3a: Personen über 35 besitzen eine höhere Ausprägung an Organisationalem Commitment als Personen bis 35.*

*These 3b: Verheiratete Personen besitzen eine höhere Ausprägung an Organisationalem Commitment als unverheiratete Personen.*

*These 3c: Personen mit Kindern besitzen eine höhere Ausprägung an Organisationalem Commitment als Personen ohne Kinder.*

Bei allen Thesen soll hinsichtlich der affektiven, normativen und kalkulierten Bindung und hinsichtlich horizontalen und vertikalen Individualismus unterschieden werden. Es ließen sich aus der Literatur keine spezifischen Hypothesen ableiten, ob und wie sich die postulierten Zusammenhänge bei den einzelnen Komponenten unterscheiden sollten. Es wird an dieser Stelle explorativ vorgegangen.

Neben den Variablen Alter, Familienstand und Kinder sollen noch die Dauer der Organisationszugehörigkeit und die Branche der Mitarbeiter erhoben werden, um überprüfen zu können, ob in der Stichprobe hinsichtlich dieser Variablen eine ausgeglichene Verteilung vorliegt.

## **4. Empirische Untersuchung des Einflusses von Individualistischen Werthaltungen auf das Organisationale Commitment**

In der empirischen Untersuchung sollen die aufgestellten Thesen überprüft und der Einfluss von Individualistischen Werthaltungen auf das Organisationale Commitment untersucht werden. Es handelt sich um eine Primäranalyse, da zur Datengewinnung eine eigene Befragung durchgeführt wurde. Es wird im Folgenden zunächst das Befragungsdesign beschrieben. Daraufhin erfolgt die Darstellung und Interpretation der Befragungsergebnisse.

### **4.1. Untersuchungskonzeption**

Die Entwicklung des Untersuchungskonzeptes geschah nach der Definition der theoretischen Konzepte und der theoretisch abgeleiteten Thesen deduktiv. Es werden zunächst die verwendeten psychometrischen Skalen vorgestellt, mit Hilfe derer die theoretischen Konzepte Organisationales Commitment und Individualistische Werthaltungen in messbare Variablen überführt werden konnten.

#### **4.1.1. Skalen zur Operationalisierung der Variablen**

Um einen testtheoretisch hohen Standard zu gewährleisten, wurden bereits bestehende und validierte Messinstrumente mit dokumentierten Gütekriterien verwendet.<sup>256</sup> Das Organisationale Commitment und die Individualistischen Werthaltungen wurden als Likert-skalierte Variablen operationalisiert. Zusätzlich wurden folgende deskriptive Variablen erhoben: Dauer der Organisationszugehörigkeit, Branche, Alter, Familienstand und Kinder.

### **Organisationales Commitment (OC)**

---

<sup>256</sup> Döring & Bortz (2016), S. 269 weisen darauf hin, dass man bevorzugt bereits etablierte psychometrische Skalen aus der Literatur für eine eigene Studie übernehmen soll und die Eigenkonstruktion von Skalen nur dann sinnvoll ist, wenn sichergestellt wurde, dass noch keine überprüften Instrumente in der deutsch- und englischsprachigen Fachliteratur vorliegen.

Zur Ermittlung des Organisationalen Commitment dienten die Skalen von Meyer und Allen (1997) und Meyer et al. (2002) als Vorbild.<sup>257</sup> Die Übersetzung ins Deutsche wurde u.a. von Felfe et al. (2014), Süß (2006) und Westphal (2009) vorgenommen. Für das Affektive und Normative Commitment wurde auf die Version von Westphal (2009) zurückgegriffen. Diese übersetzte die Skalen aus dem Angloamerikanischen und glich sie mit der Übersetzung von Süß (2006) ab. Westphal berichtete Cronbachs Alpha-Werte für die 4 Items des AC von  $\alpha = 0,809$  und für die 3 Items des NC von  $\alpha = 0,851$ .<sup>258</sup> Das Kalkulierte Commitment wurde basierend auf der Version von Felfe et al. (2014) mit 4 Items operationalisiert. Der Cronbachs Alpha-Wert für das CC betrug bei deren Itemanalyse  $\alpha = 0,75$ .<sup>259</sup> Das OC wurde auf einer 5 stufigen Likert-Skala erhoben. Alle 11 Items der OC Skala können der folgenden Tabelle entnommen werden:

**Tabelle 2: Skala Organisationales Commitment**

<b>Affektives Commitment (AC): <math>\alpha = 0,809</math></b>	
AC_1	Ich wäre froh, auch in Zukunft für diese Organisation zu arbeiten.
AC_2	Ich empfinde ein Gefühl der Zugehörigkeit zu dieser Organisation.
AC_3	Ich bin stolz darauf, für diese Organisation zu arbeiten.
AC_4	Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen der Organisation passen.
<b>Normative Commitment (NC): <math>\alpha = 0,851</math></b>	
NC_1	Ich arbeite für diese Organisation, da ich fühle, dass es richtig ist, das zu tun.
NC_2	Ich arbeite für diese Organisation, da ich auch etwas zurückgeben möchte, für das, was die Organisation für mich getan hat.
NC_3	Ich möchte auch in Zukunft für diese Organisation arbeiten, da ich mich der Organisation verpflichtet fühle.
<b>Kalkuliertes Commitment (CC): <math>\alpha = 0,75</math></b>	
CC_1	Zu vieles in meinem Leben würde sich verändern, wenn ich diese Organisation jetzt verlassen würde.
CC_2	Ich glaube, dass ich momentan zu wenige Chancen habe, um einen Wechsel der Organisation ernsthaft in Erwägung zu ziehen.
CC_3	Es wäre mit vielen Nachteilen für mich verbunden, wenn ich momentan diese Organisation verlassen würde.
CC_4	Ich habe schon zu viel Kraft und Energie in diese Organisation gesteckt, um jetzt noch an einen Wechsel zu denken.

<sup>257</sup> Eine ausführliche Darstellung zum Commitment Verständnis von Meyer & Allen finden sich in Kapitel 2.1.2.

<sup>258</sup> Westphal (2009), S. 350.

<sup>259</sup> Felfe et al. (2014), S. 14.

### Individualistische Werthaltung (IW)

Zur Messung des Ausmaßes der individualistischen Werthaltung wurde die Individualismus-Kollektivismus-Skala von Singelis et al. (1995) herangezogen.<sup>260</sup>

Für die vorliegende Arbeit sind lediglich die Subskalen Vertikaler und Horizontaler Individualismus relevant. Es liegen dem Autor die unveröffentlichten Übersetzungen ins Deutsche von Dalbert & Grob (2000) und Brüch (2001) vor. Nach einem Abgleich der beiden Übersetzungen und aufgrund der Tatsache, dass für die Version von Dalbert & Grob (2000) keine Validierungsdaten bestehen, entschied sich der Autor für die Übersetzung von Brüch (2001). Brüch validierte seine Version mit Hilfe von drei empirischen Befragungen und reduzierte daraufhin die Items zur Erhöhung der Konstruktvalidität von ursprünglich 16 auf 11. Dabei umfasst die Subskala Horizontaler Individualismus 5 Items ( $\alpha = 0,62$ ) und die Subskala Vertikaler Individualismus 6 Items ( $\alpha = 0,71$ ).<sup>261</sup>

Die IW wurde auf einer 7 stufigen Likert-Skala operationalisiert.<sup>262</sup> Alle 11 Items der IW Skala können der folgenden Tabelle entnommen werden:

**Tabelle 3: Skala Individualistische Werthaltung**

<b>Horizontaler Individualismus (HI): <math>\alpha = 0,62</math></b>	
HI_1	Ich gehe oft meine eigenen Wege und mache die Dinge auf meine Art.
HI_2	Meine Privatsphäre ist mir wichtig.
HI_3	Ich denke, dass ich auf meine Art einzigartig bin.
HI_4	Wenn ich Erfolg habe, liegt das gewöhnlich an meinen Fähigkeiten.
HI_5	Es gefällt mir, einzigartig zu sein und mich in vielen Dingen von anderen Menschen zu unterscheiden.
<b>Vertikaler Individualismus (VI): <math>\alpha = 0,71</math></b>	
VI_1	Wettbewerb ist ein Naturgesetz.
VI_2	Ohne Wettbewerb kann es keine gute Gesellschaft geben.
VI_3	Gewinnen ist alles.
VI_4	Es mir wichtig, dass ich meine Arbeit besser mache als andere.
VI_5	Ich arbeite gerne in Wettbewerbssituationen.
VI_6	Einige Menschen legen besonderen Wert darauf zu gewinnen, ich gehöre nicht zu diesen Leuten. (R)

<sup>260</sup> Mehr Einzelheiten zur Skala von Singelis et al. finden sich in Kapitel 3.2.3.

<sup>261</sup> Spieß & Brüch (2002), S. 223.

<sup>262</sup> Während der OC Skala im Original eine 5 stufige Likertskala hinterlegt ist, verwendete Brüch (2001) eine 7 stufige Skalierung. Um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse mit anderen Studien zu gewährleisten, wurde auf eine einheitliche Skalierung verzichtet und die jeweils ursprünglich verwendeten Skalierungen beibehalten.

## Deskriptive Variablen

Abschließend sind in der folgenden Tabelle die deskriptiven Variablen mit ihrem zugehörigen Messniveau und ihrer Skalierung dargestellt:

**Tabelle 4: Skalen der deskriptiven Variablen**

Item	Messniveau, Skala
<b>Dauer der Organisationszugehörigkeit:</b> (1) weniger als ein Jahr (2) ein bis fünf Jahre (3) fünf bis zehn Jahre (4) über zehn Jahre	ordinal, 1-4
<b>Branche:</b> (1) Wirtschaft (2) Öffentlicher Dienst, Sozial-, Bildungs- & Gesundheitswesen	nominal, binär
<b>Alter</b>	metrisch, Zahl
<b>Familienstand:</b> (0) ledig (1) Verheiratet / in eingetragener Lebenspartnerschaft (0) Geschieden / aufgehobene Lebenspartnerschaft (0) Verwitwet / durch Tod aufgelöste Lebenspartnerschaft	nominal, binär
<b>Kinder:</b> (1) Ja (0) Nein	nominal, binär

### 4.1.2. Datenerhebung

In der aktuellen Forschung werden empirische Studien zu Einflussfaktoren auf das Organisationale Commitment fast ausschließlich in Form einer Querschnittsanalyse durchgeführt.<sup>263</sup> So handelt es sich auch bei der vorliegenden Untersuchung um eine Querschnittsstudie, da die Teilnehmer nur einmalig zu einem annähernd gleichen Messzeitpunkt untersucht wurden.<sup>264</sup> Die Erhebung fand in einem Zeitraum von 2 Wochen im Frühjahr 2017 statt.

<sup>263</sup> Westphal (2011), S. 368, fand in ihrer qualitativen Metaanalyse unter 41 empirischen Studien, die zwischen 2002 und 2006 die Einflussfaktoren des Organisationalen Commitments untersuchten, nur drei Längsschnittsanalysen.

<sup>264</sup> Vgl. Döring & Bortz (2016), S. 2010.

## Erhebungsmethode

Als Erhebungsmethode wurde der Online-Fragebogen gewählt. Der Fragebogen zählt zu den gängigsten Verfahren in der Arbeits- und Organisationspsychologie. Für ihn spricht insbesondere seine Ökonomie und Objektivität. Durch Einsatz des Online Fragebogens kann in kurzer Zeit, zu geringen Kosten und unabhängig von Zeit und Ort eine große Anzahl von Personen befragt werden. Für die Effizienz des Fragebogens spricht zudem die standardisierte Antwortvorgabe – im vorliegenden Fall: Likert-skaliert. Da bei der Onlinebefragung der Autor nicht mit den Teilnehmern in persönlichen Kontakt tritt, findet keine Beeinflussung statt. Es können zudem vertrauliche Informationen abgefragt werden, da den Befragten die Anonymität der Antworten zugesichert werden kann.<sup>265</sup>

Allerdings birgt der Fragebogen auch einige Fehlerquellen. Durch die strukturierte Antwortvorgabe können komplexere Zusammenhänge nur begrenzt erfasst werden. Da die Daten durch Selbst-Auskunft der Mitarbeiter generiert werden, können sie durch Störvariablen, wie z.B. die Laune der Teilnehmer, verzerrt werden (common method bias).<sup>266</sup> Weitere Bias die bei der Beantwortung der Fragen auftreten können sind z. B. der Bias der sozialen Erwünschtheit (social desirability), die Zustimmungstendenz (Akquieszens), sowie eine mögliche Selbstinszenierung des Mitarbeiters (self-serving-bias).<sup>267</sup> Des Weiteren können bei einer Online-Befragung keine einheitlichen Umstände der Datenerhebung hergestellt werden. Es kann nicht sichergestellt werden, wer den Fragebogen ausgefüllt hat, und ob der Befragte wirklich alle Fragen verstanden hat.<sup>268</sup>

Um die angesprochenen Fehlerquellen abzumildern, wurden folgende Maßnahmen ergriffen: Auf dem Fragebogen wurden für Rückfragen die Email-Adresse des Verfassers auf der ersten Seite und für Feedback ein Kommentarfeld auf der letzten Seite angegeben, was tatsächlich zu Rückmeldungen für Verständnisfragen und Anregungen führte. Die Teilnehmer wurden in der Instruktion darauf hingewiesen, dass alle ihre Angaben vollkommen anonym erfolgen und sie intuitiv antworten sollen. Weiterhin wurde am Beginn des Fragebogens eine Kontrollfrage eingebaut, um zu überprüfen, ob der Teilnehmer tatsächlich zur Zielgruppe der Befragung

---

<sup>265</sup> Vgl. Döring & Bortz (2016), S. 398.

<sup>266</sup> Vgl. Westphal (2011), S. 391-392.

<sup>267</sup> Vgl. Hussy et al. (2013), S. 88., Döring & Bortz (2016), S. 255+437.

<sup>268</sup> Zur ausführlichen Darstellung der Vorteile und Risiken von Datenerhebungen im Internet vgl. Hussy et al. (2013), S. 104ff.

gehört.<sup>269</sup> Mehrfachteilnahmen wurden versucht durch Sperrung der Browser-Session-ID und setzen von Cookie zu vermindern.

Der vollständige Fragebogen ist im Anhang 1 einzusehen.

### **Gewinnung der Teilnehmer**

Zielgruppe der Befragung waren voll- oder teilzeitlich angestellte Mitarbeiter einer Organisation. Darunter fielen nicht Werkstudenten, Praktikanten, Auszubildende etc. Die Verbreitung des Fragebogens geschah über bestehende persönliche Kontakte unter Anwendung des sog. „Schneeballprinzips“.<sup>270</sup> Nach Döring & Bortz (2016) kann diese Kombination aus Gelegenheitsstichprobe und Schneeballstichprobe („snowball sample“) als nicht-probabilistische Stichprobe keine Repräsentativität beanspruchen. Allerdings spielt bei explorativen und explanativen Studien eine zufallsgesteuerte Auswahl sowie Repräsentativität im Hinblick auf eine exakt definierte Zielpopulation keine Rolle, da lediglich Theorien über Zusammenhänge und Effekte geprüft werden sollen.<sup>271</sup>

---

<sup>269</sup> Kontrollfrage: „Sind Sie in einer Organisation als Mitarbeiter angestellt?“. Antwortmöglichkeiten: „Ja“, „Nein“. „Nein“ führte zum Abbruch der Befragung.

<sup>270</sup> Beim Schneeballverfahren werden einzelne Mitglieder aus der Population gebeten, über ihre persönlichen sozialen Netzwerke weitere Untersuchungspersonen zu rekrutieren., vgl. Döring & Bortz (2016), S. 308.

<sup>271</sup> Vgl. Döring & Bortz (2016), S. 301-308.

## 4.2. Darstellung der Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung berichtet. Zunächst wird die Pre-Analyse und die deskriptive Statistik geschildert. Es folgt die Überprüfung der Dimensionalität und Homogenität der Skalen mittels der konfirmatorischen Faktorenanalyse und eine sich anschließende Item- und Reliabilitätsanalyse der Skalen. Danach wird durch eine Korrelationsanalyse zunächst die Stärke und Signifikanz zwischen den Variablen aufgezeigt. Daran schließt sich eine Regressionsanalyse zur Identifikation jener Variablen, die einen relevanten und signifikanten Einfluss auf das Organisationale Commitment ausüben. Abschließend werden durch Mittelwertsvergleiche, Unterschiede zwischen den Gruppen (Alter, Familienstand, Kinder) untersucht.

Die Datenanalyse erfolgte mit dem Statistikprogramm SPSS Version 22.

### 4.2.1. Pre-Analyse

#### **Rücklauf und Abbruchquote**

Die Onlinebefragung wurde von 177 Personen aufgerufen. Davon schieden 26 Teilnehmer bei der ersten Kontrollfrage aus, da sie angaben, nicht als Mitarbeiter in einer Organisation angestellt zu sein. Von den verbliebenen 151 Teilnehmern beendeten 130 Personen die Umfrage. Dies entspricht einer Abbruchquote von 13,9%. Demnach beträgt die Anzahl der verwertbaren Datensätze 130.

#### **Umpolung**

Die Items der psychometrischen Skala „Individualistische Werthaltung“ sind einheitlich codiert, mit Ausnahme des Items VI\_6, welches eine gegensätzliche Codierung besitzt. Um die Items der Skala später zu Variablen zusammenführen zu können, wurde das Item VI\_6 zu VI\_6r umgepolt.<sup>272</sup>

---

<sup>272</sup> Vgl. Döring & Bortz (2016), S. 592.

### Umgang mit fehlenden Werten

Fehlende Werte wurden im Datensatz durch die Codierung „99“ kenntlich gemacht. Mit einer Missing-Value-Analysis (MVA) wurde überprüft, ob fehlende Werte bei bestimmten Teilnehmern oder Items systematisch gehäuft vorkommen.<sup>273</sup>

Keines der Items besaß mehr als 5% fehlende Werte. Zudem konnten keine Datensätze identifiziert werden, deren Anteil fehlender Werte über 20% lag. Somit kann davon ausgegangen werden, dass fehlende Werte zufällig verteilt sind. Für die weitere Analyse wurde für den Umgang mit fehlenden Werten der paarweise Ausschluss („pairwise deletion“) gewählt.

### Multivariate Ausreißer identifizieren

Zur Erhöhung der Datenqualität wurde untersucht, ob Ausreißer im Datensatz auftauchen, welche die Ergebnisse der Auswertung verzerren würden. Dafür wurde dem Ansatz von Loureiro et al. (2004) gefolgt, welche mittels einer hierarchischen Cluster-Analyse Ausreißer identifizierten. Die Grundidee besteht darin, dass Ausreißer mit ungewöhnlichen Werten eine hohe Distanz zu den gewöhnlichen und häufiger beobachteten Werten aufweisen und somit in kleineren Clustern isoliert werden. Alle Fälle, die sich in einem Cluster mit weniger als 5 Fällen befinden, können demnach als Ausreißer angesehen werden.<sup>274</sup>

Folgende 7 Fälle wurden im Datensatz als Ausreißer identifiziert und daraufhin ausgeschlossen:

**Tabelle 5: Fragebögen in Cluster mit weniger als 5 Fällen**

Fragebogen Nr.	Anzahl der Fälle in Cluster
4	1
128	1
42	2
85	2
53	3
69	3
86	3

Die Anzahl der verwertbaren fehlerbereinigten Datensätze beträgt demnach 123.

<sup>273</sup> Unter Anwendung des Zusatzmoduls Missing-Value-Analysis (MVA) im Statistikprogramm SPSS. Vgl. Döring & Bortz (2016), S. 390-391.

<sup>274</sup> Eine ausführliche Beschreibung des Vorgehens in: Loureiro et al. (2004).

## Prüfung auf Normalverteilung

Eine wichtige Voraussetzung für die Anwendung quantitativ-statistischer Analyseverfahren, wie Maximum-Likelihood-Schätzungen, T-Tests oder Regressionsanalysen, stellt die Normalverteilung der Residuen dar.

Die Überprüfung dieser Voraussetzung kann durch Visualisierungstechniken, wie Histogramme oder q-q-Diagramme erfolgen.<sup>275</sup> Dabei werden die beobachteten Werte mit den erwarteten (normal verteilten) Werten verglichen. Die erwarteten Werte werden beim q-q-plot in Form einer Geraden abgebildet. Der Abstand der Punkte von der Geraden stellt die Abweichungen zwischen der theoretischen und der empirischen Verteilung dar.<sup>276</sup>

Die augenscheinliche Prüfung der Histogramme und q-q-plots für die einzelnen Variablen ergab kein eindeutiges Ergebnis. Für die meisten Variablen lässt sich eine annähernde Normalverteilung vermuten, da die Residuen im q-q-plot nicht auffallend von der Geraden abwichen. Es sind jedoch auch schief verteilte Variablen erkennbar. Nach Döring & Bortz (2016) sind Daten in der sozialwissenschaftlichen Praxis äußerst selten normal verteilt, allein schon deshalb, weil Antwortskalen in Fragebögen grobstufig konstruiert sind und damit grundsätzlich von einer kontinuierlichen Normalverteilung abweichen. In der Praxis werden statistische Analyseverfahren oft auch dann eingesetzt, wenn die formalen Voraussetzungen nicht erfüllt sind. Alternativ können aber auch nichtparametrische Verfahren angewandt werden, die sich dadurch auszeichnen, dass sie keine Normalverteilung der Daten voraussetzen.<sup>277</sup>

Zur Analyse der Stichprobe wurden folgende Verfahren gewählt:

- Für die konfirmatorische Faktorenanalyse wurde die auf normal verteilte Daten basierende Maximum-Likelihood-Schätzung angewandt, da ML-Parameterschätzungen meist auch bei Nichtnormalität unverzerrt bleiben.<sup>278</sup>
- Zur Bestimmung des Einflusses Individualistischer Werthaltungen auf das Organisationale Commitment (These 1) wurde zunächst die nicht-parametrische Spearman Rangkorrelationsanalyse angewandt. Es wurde

---

<sup>275</sup> Vgl. Döring & Bortz (2016), S. 621-623.

<sup>276</sup> Vgl. Fromm (2012), S. 30.

<sup>277</sup> Vgl. Döring & Bortz (2016), S. 966.

<sup>278</sup> Vgl. Döring & Bortz (2016), S. 966 ; Der alternative Satorra Bentler scaled chiquadrat Test wird im Statistik Programm Stata erst ab Version 14 angeboten – es bestand für den Autor jedoch nur Zugriff auf Version 13 des Programms.

zusätzlich eine Regressionsanalyse durchgeführt – deren Ergebnisse jedoch unter Vorbehalt betrachtet wurden.

- Zur Überprüfung der Hypothesen 2 und 3 wurde anstelle des T-Tests der nichtparametrische Mann-Whitney-U Test verwendet.

#### **4.2.2. Deskriptive Statistik**

In diesem Kapitel werden zunächst die deskriptiv statistischen Befunde dargestellt und die untersuchte Stichprobe damit detailliert beschrieben.

##### **Bearbeitungszeit**

Die Bearbeitungszeit der Teilnehmer bewegte sich von 2 bis 15 Minuten. Die durchschnittliche Bearbeitungszeit lag bei 6 Minuten. Diese liegt in der vom Autor prognostizierten Bearbeitungsdauer von 5 bis 10 Minuten und liefert einen ersten Hinweis darauf, dass die Teilnehmer mit der nötigen Gewissenhaftigkeit an der Umfrage teilgenommen haben.

##### **Branche**

Um eine gewisse Übersichtlichkeit herzustellen, wurden die Angaben der befragten Mitarbeiter über ihre Beschäftigungsbranche in 2 Gruppen eingeteilt. Die erste Gruppe umfasst alle Befragten, welche in der Wirtschaft tätig waren (63%). In Gruppe 2 befinden sich alle Befragten, die angaben im Öffentlichen Dienst oder im Sozial-, Bildungs- & Gesundheitswesen beschäftigt zu sein (37%).

##### **Dauer der Organisationszugehörigkeit**

Die Befragten wiesen zu 20% eine Dauer der Organisationszugehörigkeit von weniger als einem Jahr auf, zu 40% von ein bis fünf Jahren, zu 16% von fünf bis zehn Jahren und zu 24% von über zehn Jahren. 60% der Befragten gehören ihrer Organisation also weniger als 5 Jahre an und stellen somit keine langjährigen Mitarbeiter dar.

## Alter

Das Alter der Teilnehmer bewegte sich von 21 bis 61 Jahren. Das Durchschnittsalter der Befragten betrug 35 Jahre, bei einer Standardabweichung von 10 Jahren. Der Medianwert lag bei 31 Jahren.

## Familienstand und Kinder

Die Stichprobe weist bzgl. der Variablen Familienstand und Kinder eine sehr ausgeglichene Verteilung auf. 55% der Teilnehmer gaben an verheiratet zu sein, 45% der Teilnehmer waren unverheiratet. 45% der Teilnehmer gaben an Kinder zu haben, 55% der Teilnehmer waren kinderlos.

## Organisationales Commitment

Für das Organisationale Commitment wurden zunächst Mittelwert, Median und Standardabweichung mit den Werten früherer Studien verglichen.<sup>279</sup> Die Ergebnisse sind in Tabelle 6 zusammengefasst.

**Tabelle 6: Deskriptive Statistik der OC Skalen im Vergleich**

OC Dimension	MW	M	SD	Min	Max	N
AC	3,67	3,75	0,94	1	5	123
AC – Westphal (2011)	4,15	4	0,68	2	5	157
NC	2,98	3	0,99	1	5	122
NC – Westphal (2011)	3,70	3,67	0,91	1	5	157
CC	2,92	3	0,97	1	5	123
CC – Felfe (2014)	3,04	-	1,11	-	-	580

MW = Mittelwert; M = Median; SD = Standardabweichung

Es fällt auf, dass Mittelwert und Median des affektiven Commitments deutlich höher ausgeprägt sind als die entsprechenden Werte des normativen und kalkulierten Commitments. Dieser Unterschied fiel in der Studie von Westphal (2011) noch drastischer aus. Westphal erklärt die höheren Mittelwerte und Mediane des affektiven Commitments dadurch, „dass mit der Abfrage des affektiven Commitments positive Assoziationen beim Mitarbeiter hervorgerufen werden, was zu einer positiveren Antworttendenz führen kann.“<sup>280</sup>

<sup>279</sup> Als Vergleichswerte wurden die selben Studien herangezogen, welche bei der Operationalisierung der Skalen als Vorbild dienten (siehe Kapitel 4.1.1).

<sup>280</sup> Westphal (2011), S. 400.

Weiterhin kann festgestellt werden, dass Mittelwert und Median des AC und NC im Vergleich zu Westphal (2011) deutlich geringere Werte aufweist. NC und CC besitzen relativ ähnliche Ausprägungen hinsichtlich Mittelwert, Median und Standardabweichung. Die Standardabweichung des AC gleicht mit 0,94 ebenfalls der des NC (0,99) und CC (1,11), liegt jedoch über dem von Westphal (2011) berichteten Wert von 0,68. Die CC Werte von Felfe (2014) spiegeln sich in der vorliegenden Studie ähnlich wieder.

Die Stichprobe besitzt somit eine durchschnittliche Ausprägung des kalkulierten Commitments und eine unterdurchschnittliche Ausprägung des affektiven und normativen Commitments.

### Individualistische Werthaltungen

Für die Individualismus Skalen wurden ebenfalls Mittelwert, Median und Standardabweichung mit den von Bruch (2001) berichteten Werten in Vergleich gesetzt.<sup>281</sup> Eine Übersicht der Ergebnisse bietet Tabelle 7.

**Tabelle 7: Deskriptive Statistik der IW Skalen im Vergleich**

IW Dimension	MW	M	SD	Min	Max	N
HI	5,23	5,40	0,76	1	7	123
HI – Bruch (2001)	5,20	5,29	0,93	1	7	646
VI	3,62	3,50	1,02	1	7	123
VI – Bruch (2001)	3,96	4,02	1,08	1	7	647

MW = Mittelwert; M = Median; SD = Standardabweichung

Mittelwert, Median und Standardabweichung des HI und VI unterscheiden sich nur minimal von den Werten bei Bruch (2001). Die deutlich geringere Ausprägung des VI gegenüber des HI zeigt, dass in der Stichprobe die horizontal individualistischen Werte wie Einzigartigkeit und Unabhängig höher ausgeprägt sind als die vertikal individualistischen Werte der Wettbewerbsorientierung. Dies zeigte sich auch schon bei Bruch (2001). Mittelwert und Median des VI sind gegenüber Bruch (2001) etwas geringer ausgeprägt. Die Standardabweichung des HI liegt leicht unter der von Bruch (2001).

<sup>281</sup> Bruch (2001) benutze in seinen Erhebungen stets eine 9er Skala. Um die Werte miteinander vergleichbar zu machen, wurden sie auf das Niveau einer 7er Skala umgerechnet.

Die Stichprobe besitzt somit eine durchschnittliche Ausprägung der horizontal individualistischen Werte und eine leicht unterdurchschnittliche Ausprägung der vertikal individualistischen Werte.

Bevor mit der Analyse des Datensatzes begonnen wurde, mussten die verwendeten Skalen zunächst hinsichtlich ihrer Dimensionalität, Homogenität und Reliabilität untersucht werden. Das entsprechende Vorgehen und die Ergebnisse werden in den nächsten 2 Kapiteln dargestellt.

#### **4.2.3. Dimensionalität und Homogenität der Skalen**

Es soll mit einer konfirmatorischen Faktorenanalyse („confirmatory factor analysis“, CFA) überprüft werden, ob sich die Dimensionen der Likert-Skalen in den erhobenen Daten widerspiegeln. Die modellprüfende konfirmatorische Faktorenanalyse basiert statistisch auf Strukturgleichungsmodellen und wurde mit dem Statistikprogramm Stata 13 durchgeführt. Um die Übereinstimmung bzw. Abweichung zwischen Modell und Daten zu ermitteln, wurde dabei wie folgt vorgegangen.

Mit einem Chi-Quadrat-Anpassungstest wird die Nullhypothese geprüft, dass Daten und Modell gut zusammenpassen. Er sollte bei Übereinstimmung demnach kein signifikantes Ergebnis aufweisen. Allerdings werden mit zunehmendem Stichprobenumfang bereits minimale und vermutlich inhaltlich kaum bedeutsame Abweichungen zwischen Modell und Daten signifikant. Empirische Modelle erlauben meist nur Annäherungen an die empirische Realität, so dass man stets mit kleineren Abweichungen rechnen kann. Gerade bei vielen Freiheitsgraden muss daher ein signifikanter Chi-Quadrat-Test nicht bedeuten, dass das Modell gravierende Fehler enthält. Aus diesem Grund werden noch weitere deskriptive Gütekriterien als Maße für den Grad der Übereinstimmung bzw. Abweichungen zwischen Modell und Daten herangezogen. Der RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) berücksichtigt als Gütemaß die Stichprobengröße und die Anzahl der Freiheitsgrade. Der RMSEA sollte für einen guten Modell-Fit möglichst klein sein (guter Fit  $\leq 0,06$ ). Der SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) gehört zu den wenigen Kriterien, die nicht auf dem Chi-Quadrat-Test beruhen. Allerdings werden seine Werte ebenso vom Stichprobenumfang beeinflusst. Auf eine gute Passung zwischen Modell

und Daten verweisen Werte  $\leq 0,06$ . Der CFI (Comparative-Fit-Index) vergleicht das untersuchte Modell mit dem Unabhängigkeitsmodell, bei dem davon ausgegangen wird, dass alle beobachteten Variablen unkorreliert sind. Der CFI Wert beschreibt, um wie viel das untersuchte Modell die Daten besser erklären kann (guter Fit  $\geq 0,95$ ). Bei der Auswertung gilt es zu beachten, dass die verschiedenen Kriterien durchaus unterschiedliche Beurteilungen nahelegen können.<sup>282</sup>

### OC-Skala

Für die OC-Skala wurden 3 Modelle aufgestellt. Modell I sieht eine 3-faktorielle Struktur vor, bestehend aus AC, NC und CC. Da in der Literatur von einer signifikant positiven Korrelation zwischen affektivem und normativem Commitment berichtet wurde,<sup>283</sup> wird im zweiten Modell eine 2-faktorielle Lösung (AC-NC, CC) getestet, in der das AC und NC einen gemeinsamen Faktor darstellen. Das dritte Modell geht davon aus, dass alle Items der OC-Skala zusammen auf einen Faktor laden. Die Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse für die Items der OC-Skala sind in Tabelle 8 zusammengefasst.

**Tabelle 8: Konfirmatorische Faktorenanalyse mit Items der OC-Skala**

Modell	Chi <sup>2</sup>	df	sig	RMSEA	SRMR	CFI
I: 3 Faktoren (AC, NC, CC)	51,80	32	0,015	0,072	0,056	0,961
II: 2 Faktoren (AC-NC, CC)	63,99	34	0,001	0,086	0,065	0,941
III: 1 Faktor	126,25	35	0,000	0,149	0,103	0,820

N = 118. RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation, SRMR = Standardized Root Mean Square Residual, CFI = Comparative-Fit-Index.

Das Modell I besitzt den geringsten Chiquadrat-Wert im Verhältnis zu den Freiheitsgraden. Für alle Modelle wurde die Nullhypothese des Chiquadrat-Tests bestätigt ( $p < 0,05$ ). Allerdings weist Modell I mit moderaten bis guten Werten bei den deskriptiven Gütekriterien RMSEA (0,072), SRMR (0,056) und CFI (0,961) die höchste Modellgüte auf. In Folge dessen wird die 3-faktorielle Struktur der OC-Skala, bestehend aus den Konstrukten AC, NC und CC, als bestätigt angenommen. Alle Items laden signifikant auf ihr Konstrukt ( $p < 0,001$ ), mit Ausnahme von CC\_2 (zu wenig Chancen auf Arbeitsmarkt). Das Item wurde daraufhin aussortiert. Eine Übersicht der Faktorladungen aller verbliebenen Items ist in Tabelle 9 zu finden.

<sup>282</sup> Döring & Bortz (2016), S. 945-969.

<sup>283</sup> Vgl. Meyer et al. (2002), S. 28: Korrelation von 0,63 zwischen AC und NC

**Tabelle 9: Faktorladungen der OC Items**

Item	AC	NC	CC
AC_1: Zukünftige Arbeit	0,81		
AC_2: Gefühl der Zugehörigkeit	0,81		
AC_3: Stolz	0,80		
AC_4: Wertvorstellungen passen.	0,72		
NC_1: Es ist richtig		0,77	
NC_2: Etwas zurückgeben		0,68	
NC_3: Verpflichtung		0,75	
CC_1: Zu viel Veränderung			0,86
CC_3: Zu viele Nachteile			0,67
CC_4: Zu viel Kraft hineingesteckt			0,47

### IW-Skala

Für die Individualismus Skala wurden zunächst zwei Modelle geprüft. Modell I unterliegt der Annahme, dass alle Items auf das Konstrukt Individualistische Werthaltungen laden. Das zweite Modell überprüft eine zweifaktorielle Struktur bestehend aus dem Faktoren Horizontaler Individualismus (HI) und Vertikaler Individualismus (VI). Die Ergebnisse der modellprüfenden Faktorenanalyse sind in Tabelle 10 zusammengefasst. Keines der beiden Modelle wies zufriedenstellende Werte auf.

**Tabelle 10: Konfirmatorische Faktorenanalyse mit Items der IW-Skala**

Modell	Chi <sup>2</sup>	df	sig	RMSEA	SRMR	CFI
I: 1 Faktor	88,72	35	0,000	0,116	0,088	0,754
II: 2 Faktoren (HI, VI)	77,13	34	0,000	0,105	0,080	0,803
III: 4 Faktoren (HI_A, HI_B, VI_A, VI_B)	40,96	29	0,069	0,060	0,063	0,945

N = 121. RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation, SRMR = Standardized Root Mean Square Residual, CFI = Comparative-Fit-Index.

Daraufhin wurde eine explorative Faktorenanalyse („exploratory factor analysis“, EFA) durchgeführt, mit Hilfe derer die Items gemäß ihrer Interkorrelationen induktiv zu Faktoren gebündelt wurden. Als Extraktionsmethode wurde hier die Hauptkomponentenanalyse gewählt. Nach dem Kaiser-Guttman-Kriterium wurden nur Faktoren mit einem Eigenwert größer als 1 ausgewählt. Zusätzlich wurde zur

besseren Interpretierbarkeit der Faktorladungen eine Varimax-Rotation vorgenommen.<sup>284</sup>

Durch die explorative Faktorenanalyse deutete sich eine 4-faktorielle Struktur an, bestehend aus den Konstrukten *HI\_A* (HI\_2, HI\_3, HI\_5), *HI\_B* (HI\_1, HI\_2), *VI\_A* (VI\_3, VI\_4, VI\_5, VI\_6r) und *VI\_B* (VI\_1, VI\_2). Faktor *HI\_A* bildet das Konstrukt „*Einzigartigkeit*“ ab. Faktor *HI\_B* beschreibt „*Unabhängigkeit & Erfolg*“. Faktor *VI\_A* bildet die persönliche „*Wettbewerbsorientierung*“ ab. Faktor *VI\_B* beschreibt hingegen lediglich die allgemeine „*Anerkennung von Wettbewerb*“. Das 4 Faktoren Modell wurde als Modell III in der konfirmatorischen Faktorenanalyse überprüft und konnte bestätigt werden. Mit Chiquadrat = 40,96 bei 29 Freiheitsgraden (df) und  $p = 0,069$  weichen Modell und Daten nicht signifikant voneinander ab. Die niedrigen Werte des RMSEA von .060 und SRMR von .063 sowie der hohe Wert des CFI von .945 deuten ebenfalls darauf hin, dass ein 4-faktorielles Modell vorliegt.

**Tabelle 11: Faktorladungen der IW Items**

Item	HI_A	HI_B	VI_A	VI_B
HI 1: Oft eigenen Weg gehen		0,32		
HI 3: Einzigartigkeit	0,92			
HI 4: Erfolg liegt an Fähigkeiten.		0,77		
HI 5: Sich von anderen unterscheiden.	0,55			
VI 1: Wettbewerb Naturgesetz.				0,78
VI 2: Wettbewerb gute Gesellschaft				0,62
VI 3: Gewinnen ist alles.			0,65	
VI 4: Arbeit besser als andere.			0,72	
VI 5: Gern in Wettbewerbssituationen.			0,58	
VI 6r: Wert auf Gewinnen legen			0,48	

Fast alle Items luden signifikant auf ihr Konstrukt ( $p < 0,001$ ). Die Items *HI\_1* und *HI\_5* besaßen lediglich eine Signifikanz von  $p < 0,01$  - wurden aber beibehalten. Das Item *HI\_2* (Privatsphäre ist wichtig) besaß keine signifikante Faktorladung und wurde deshalb aussortiert. Die Faktorladungen der verbliebenen Items sind in Tabelle 11 zusammengefasst.

<sup>284</sup> Vgl. Döring & Bortz (2016), S. 482.

#### 4.2.4. Item- und Reliabilitätsanalyse der Skalen

Die Item- und Reliabilitätsanalyse umfasst die Prüfung der psychometrischen Kennwerte (Mittelwert (MW), Standardabweichung (SD) und Trennschärfe (ITC)), sowie des Reliabilitäts-Schätzkoeffizienten Cronbachs Alpha, welcher die interne Konsistenz der einzelnen Items in Bezug auf das zu messende Konstrukt schätzt. Gemäß der gängigen Forschungspraxis werden folgende Kriterien für das Beibehalten von Items und Item-Skalen festgelegt<sup>285</sup>:

- Mittelwerte von Items der OC-Skalen sollten  $> 2$  und  $< 4$  sein
- Mittelwerte von Items der IW-Skalen sollten  $> 2,5$  und  $< 5,5$  sein
- Trennschärfekoeffizienten von Items, gemessen in Item-Total-Correlation, sollten  $> 0,3$  und  $< 0,8$  sein
- Cronbachs Alpha Werte sollten  $> 0,7$  sein.

Tabelle 12 und Tabelle 13 fassen die Ergebnisse der Item- und Reliabilitätsanalyse zusammen.

**Tabelle 12: Item- und Reliabilitätsanalyse für OC-Skalen**

	MW	SD	ITC
<b>AC-Skala (N = 122) <math>\alpha = 0,864</math></b>			
AC_1: Zukünftige Arbeit	3,93	1,089	,736
AC_2: Gefühl der Zugehörigkeit	3,62	1,159	,730
AC_3: Stolz	3,52	1,180	,709
AC_4: Wertvorstellungen passen.	3,59	1,050	,682
<b>NC-Skala (N = 119) <math>\alpha = 0,776</math></b>			
NC_1: Es ist richtig	3,45	1,247	,592
NC_2: Etwas zurückgeben	2,68	1,157	,610
NC_3: Verpflichtung	2,73	1,162	,637
<b>CC-Skala (N = 121) <math>\alpha = 0,703</math></b>			
CC_1: Zu viel Veränderung	2,97	1,291	,581
CC_3: Zu viele Nachteile	3,32	1,213	,585
CC_4: Zu viel Kraft hineingesteckt	2,41	1,116	,407

Die Mittelwerte der Items liegen im empfohlenen Bereich, lediglich das Item VI\_3 (Gewinnen ist alles) weist mit 2,34 einen vergleichsweise niedrigen Mittelwert auf.

<sup>285</sup> Angelehnt an Westphal (2011), S. 382-383.

Dies ist höchstwahrscheinlich darauf zurückzuführen, dass die Aussage „Gewinnen ist alles“ von den meisten Teilnehmern besonders negativ assoziiert wurde. Das Item HI\_3 (Einzigartigkeit) besitzt mit 5,61 einen vergleichsweise hohen Mittelwert. Dies zeigt, dass Einzigartigkeit die mit Abstand am höchsten ausgeprägte Individualistische Werthaltung darstellt. Beim Weglassen des Items VI\_3 würde sich der Cronbachs Alpha Wert der VI\_A Skala „Wettbewerbsorientierung“ von 0,708 auf 0,635 verringern. Die Skala HI\_A würde beim Aussortieren des Items HI\_3 komplett wegfallen. Aufgrund dessen wurden beide Items beibehalten.

**Tabelle 13: Item- und Reliabilitätsanalyse für IW-Skalen**

	MW	SD	ITC
<b>HI_A Skala (N = 121) <math>\alpha = 0,633</math></b>			
HI 3: Einzigartigkeit	5,61	1,319	,463
HI 5: Sich von anderen unterscheiden.	5,04	1,350	,463
<b>HI_B Skala (N = 123) <math>\alpha = 0,594</math></b>			
HI 1: Oft eigenen Weg gehen	4,66	1,384	,355
HI 4: Erfolg liegt an Fähigkeiten.	4,90	1,231	,433
VI 4: Arbeit besser als andere.	4,91	1,367	,427
<b>VI_A Skala (N = 122) <math>\alpha = 0,708</math></b>			
VI 3: Gewinnen ist alles.	2,34	1,382	,511
VI 4: Arbeit besser als andere.	4,93	1,362	,537
VI 5: Gern in Wettbewerbssituationen.	3,16	1,532	,512
VI 6r: Wert auf Gewinnen legen	3,88	1,567	,425
<b>VI_B Skala (N = 116) <math>\alpha = 0,663</math></b>			
VI 1: Wettbewerb Naturgesetz.	3,88	1,679	,497
VI 2: Wettbewerb gute Gesellschaft	3,53	1,579	,497

Die Trennschärfekoeffizienten bewegen sich alle im empfohlenen Bereich zwischen 0,3 und 0,8. Es fällt jedoch auf, dass die Items der IW-Skalen deutlich geringere ITC-Werte besitzen, als die Items der OC-Skalen.

Dies schlägt sich auch in den Reliabilitäts-Schätzkoeffizienten nieder. Während die OC-Skalen über gute Reliabilitätswerte verfügen, weisen die IW-Skalen, insbesondere die Skalen des Horizontalen Individualismus, weniger zufriedenstellende Cronbachs Alpha Werte auf. Der Ausschluss einzelner Items zur Erhöhung der internen Konsistenz kam für die meisten IW-Skalen nicht in Frage, da sie jeweils

nur aus zwei Items bestehen. Zur Erhöhung der internen Konsistenz der Skala HI\_B wurde dem Konstrukt „Unabhängigkeit & Erfolg“ aufgrund der inhaltlichen Passung das Item VI\_4 (Arbeit besser als andere) hinzugefügt.<sup>286</sup> Aufgrund der Bedeutung der Konstrukte als Einflussfaktor auf das Organisationale Commitment wurden alle Skalen für die weitere Analyse beibehalten.

Es wurden nun je Konstrukt Mittelwerte mit den aufgeführten Items gebildet. Es wurden noch zusätzlich Mittelwerte für die Konstrukte HI ( $\alpha = 0,53$ ) und VI ( $\alpha = 0,76$ ) gebildet, auch wenn diese sich nicht in der konfirmatorischen Faktorenanalyse bestätigen ließen.

#### 4.2.5. Korrelationsanalyse

Als nächsten Schritt wurde mittels Korrelationsanalysen untersucht, inwieweit lineare Zusammenhänge zwischen den Variablen bestehen. Die Linearität zwischen den unabhängigen und abhängigen Variablen bildet eine Voraussetzung für die Regressionsanalyse. Für die nachfolgenden Korrelationsanalysen wurde die Spearman Rangkorrelationsanalyse gewählt, da die verwendeten IW und OC Likert-Skalen geordnete Ränge darstellen. Die Ergebnisse sind in Tabelle 14 und Tabelle 15 zusammengefasst.

Daraus geht hervor, dass zwischen den gebildeten IW Konstrukten (HI\_A, HI\_B, VI\_A, VI\_B) und den OC Konstrukten (AC, NC, CC) kaum signifikante Zusammenhänge bestehen. Allerdings lassen sich schwache bis moderate Korrelationen zwischen einzelnen IW Items und OC Items beobachten. Für die nachfolgende Regressionsanalyse empfiehlt es sich deshalb statt der Konstrukte die einzelnen Items einzubeziehen. Der postulierte negative Zusammenhang zwischen IW Items und OC Items bestätigte sich lediglich für die vertikal individualistischen Werthaltungen. Umfassende Ausführungen zu den durchgeführten Korrelationsanalysen finden sich im Anhang 2.

Die Korrelationen geben Auskunft über die Richtung und Stärke des Zusammenhanges. Jedoch sagen sie für sich genommen nichts über Ursache-Wirkungs-Verhältnisse aus. Hierfür dient die Regressionsanalyse.

---

<sup>286</sup> Dadurch erhöhte sich der Cronbachs Alpha Wert der Skala von 0,457 auf 0,594.

Tabelle 14: Korrelationsanalyse zwischen deskriptiven Variablen und OC / IW Komponenten

	AC	AC 1	AC 2	AC 3	AC 4	NC	NC 1	NC 2	NC 3	CC	CC 1	CC 2	CC 3	CC 4	VI 3	VI 4	VI 5	VI 6r
Dauer der OZ	.130	<b>,249**</b>	<b>,162*</b>	-.016	.089	.144	.067	.123	<b>,158*</b>	<b>,204*</b>	<b>,222**</b>	.130	.021	<b>,211**</b>				
Branche	.032	-.028	.077	-.013	.033	.036	.052	-.010	.032	.013	.040	-.070	-.015	-.038				
Alter	.073	.107	.062	-.044	.100	.109	.004	.148	.120	<b>,168*</b>	<b>,217**</b>	.149	-.044	<b>,188*</b>				
Familienstand	.099	.124	.065	.007	.093	.089	.092	.052	.056	.002	.045	-.031	-.110	.064				
Kinder	.128	.129	.131	.044	.114	<b>,221**</b>	.129	<b>,221**</b>	<b>,189*</b>	<b>,190*</b>	<b>,251**</b>	.095	.103	.074				
	<b>HI</b>	<b>HI_A</b>	<b>HI_B</b>	HI 1	HI 2	HI 3	HI 4	HI 5	<b>VI</b>	<b>VI_A</b>	<b>VI_B</b>	VI 1	VI 2	VI 3	VI 4	VI 5	VI 6r	
Dauer der OZ	-.027	-.035	<b>-,160*</b>	-.131	.081	.033	.041	-.073	-.136	<b>-,157*</b>	-.054	-.132	.029	-.120	<b>-,228**</b>	-.012	<b>-,154*</b>	
Branche	-.080	-.034	-.103	-.081	.031	-.002	-.126	-.068	<b>-,155*</b>	-.137	-.111	<b>-,178*</b>	-.037	-.133	-.047	<b>-,220**</b>	-.046	
Alter	-.041	.007	<b>-,238**</b>	-.146	.093	.019	-.007	-.002	<b>-,223**</b>	<b>-,304**</b>	-.050	-.117	.083	<b>-,193*</b>	<b>-,335**</b>	<b>-,167*</b>	<b>-,201*</b>	
Familienstand	-.117	.006	<b>-,244**</b>	<b>-,228**</b>	-.017	.012	-.117	.013	-.089	-.096	-.080	<b>-,157*</b>	.046	-.108	-.148	-.005	-.045	
Kinder	.072	.057	-.070	-.024	.105	.087	.053	.021	-.113	-.146	-.017	-.081	.038	<b>-,189*</b>	-.122	-.037	-.102	

Dauer OZ: Dauer der Organisationszugehörigkeit; Branche: (1) Wirtschaft, (2) Öffentlicher Dienst (Sozial-, Bildungs- & Gesundheitswesen); Familienstand: (0) unverheiratet, (1) verheiratet; Kinder: (0) kinderlos, (1) hat Kinder;  
AC: Affektives Commitment, AC 1: Zukünftige Arbeit, AC 2: Gefühl der Zugehörigkeit, AC 3: Stolz, AC 4: Wertvorstellungen passen;  
NC: Normatives Commitment, NC 1: Es ist richtig, NC 2: Etwas zurückgeben, NC 3: Zukünftige Arbeit aus Verpflichtung;  
CC: Kalkulierendes Commitment, CC 1: Zu viel Veränderung, CC 2: Zu wenig Chancen, CC 3: Zu viele Nachteile, CC 4: Zu viel Kraft hineingesteckt;  
HI: Horizontaler Individualismus; HI\_A: Einzigartigkeit; HI\_B: Unabhängigkeit & Erfolg;  
HI 1: Oft eigenen Weg gehen; HI 2: Privatsphäre ist wichtig; HI 3: Einzigartigkeit; HI 4: Erfolg liegt an Fähigkeiten; HI 5: Sich von anderen unterscheiden;  
VI: Vertikaler Individualismus; VI\_A: Wettbewerbsorientierung; VI\_B: Allg. Anerkennung von Wettbewerb;  
VI 1: Wettbewerb Naturgesetz; VI 2: Wettbewerb gute Gesellschaft; VI 3: Gewinnen ist alles.; VI 4: Arbeit besser als andere; VI 5: Gern in Wettbewerbssituationen;  
VI 6r: Wert auf Gewinnen legen

N = 123; einseitig; \* p < 0,05; \*\* p < 0,01

Tabelle 15: Korrelationsanalyse zwischen IW und OC Komponenten

	AC	AC 1	AC 2	AC 3	AC 4	NC	NC 1	NC 2	NC 3	CC	CC 1	CC 2	CC 3	CC 4
<b>HI: Horizontaler Individualismus</b>														
HI_A: Einzigartigkeit	.060	-.026	.161*	.082	.022	.041	.084	.072	-.026	.104	.163*	-.170*	.125	-.044
HI_B: Unabhängigkeit & Erfolg	.117	.037	.196*	.062	.114	.089	.208*	.040	-.017	.132	.185*	-.203*	.147	-.054
HI 1: Oft eigenen Weg gehen	.019	-.062	.069	.120	-.028	.006	-.033	.048	.005	.015	-.004	-.103	.069	.026
HI 2: Privatsphäre ist wichtig	.040	-.017	.095	.074	-.027	.029	.000	.070	.017	-.059	-.045	-.120	-.007	-.057
HI 3: Einzigartigkeit	.011	-.002	.089	.010	.012	-.011	.024	.027	-.040	.080	.129	.066	-.012	.074
HI 4: Erfolg liegt an Fähigkeiten.	.050	-.048	.178*	-.001	.039	.051	.199*	.031	-.089	.111	.174*	-.221**	.112	-.041
HI 5: Sich von anderen unterscheiden.	.026	-.020	.055	.074	-.006	.043	-.053	.106	.039	.094	.038	-.028	.116	.109
	.146	.109	.147	.147	.128	.116	.200*	.046	.065	.106	.138	-.123	.097	-.015
<b>VI: Vertikaler Individualismus</b>														
VI_A: Wettbewerbsorientierung	-.006	-.038	-.045	.099	.014	-.020	.007	-.047	.022	-.037	-.118	-.077	.043	.069
VI_B: Allg. Anerkennung von Wettbewerb	-.021	-.042	-.061	.112	-.043	-.022	-.006	-.072	.033	.001	-.122	-.110	.094	.117
VI 1: Wettbewerb Naturgesetz.	-.049	-.101	-.052	-.025	.070	-.063	-.006	-.052	-.042	-.048	-.055	.072	-.017	.006
VI 2: Wettbewerb gute Gesellschaft	-.078	-.097	-.058	-.080	.027	-.148	-.105	-.135	-.084	-.086	-.098	.096	-.010	-.035
VI 3: Gewinnen ist alles.	.031	-.026	-.053	.092	.120	.078	.121	.115	.026	-.004	.024	-.004	-.043	.037
VI 4: Arbeit besser als andere.	-.141	-.128	-.172*	.017	-.176*	-.112	-.107	-.103	-.082	.092	-.059	-.025	.144	.196*
VI 5: Gern in Wettbewerbssituationen.	.007	-.044	.035	.112	-.015	.005	.038	.000	.000	-.030	-.076	-.078	.024	.044
VI 6r: Wert auf Gewinnen legen	-.094	-.064	-.182*	.024	-.054	-.017	-.051	-.030	.040	.014	-.092	-.130	.067	.109
	.038	.005	.018	.110	.001	-.042	-.007	-.124	.043	-.150*	-.188*	-.127	-.050	-.048

AC: Affektives Commitment, AC 1: Zukünftige Arbeit, AC 2: Gefühl der Zugehörigkeit, AC 3: Stolz, AC 4: Wertvorstellungen passen.  
NC: Normatives Commitment, NC 1: Es ist richtig, NC 2: Etwas zurückgeben, NC 3: Zukünftige Arbeit aus Verpflichtung  
CC: Kalkulierendes Commitment, CC 1: Zu viel Veränderung, CC 2: Zu wenig Chancen, CC 3: Zu viele Nachteile, CC 4: Zu viel Kraft hineingesteckt

N = 123; einseitig: \* p < 0,05; \*\* p < 0,01

#### 4.2.6. Regressionsanalyse

Mit einer Regressionsanalyse soll der Erklärungsgehalt der unabhängigen Variablen auf die abhängigen Variablen ermittelt werden.

Dabei werden zwei Fragestellungen unterschieden:

- 1) Wie hoch ist der Einfluss der Variablen Alter, Familienstand und Kinder auf die Ausprägung der individualistischen Werthaltungen?
- 2) Wie hoch ist der Einfluss der deskriptiven Variablen und der individualistischen Werthaltungen auf das Organisationale Commitment?

Da durch die Korrelationsanalyse kaum enge Korrelationen zwischen den Variablen aufgedeckt werden konnten und die postulierten Zusammenhänge somit in Frage gestellt wurden, soll statt einer explantiv modellprüfenden Regressionsanalyse eine induktive schrittweise Regressionsanalyse durchgeführt werden. Durch das schrittweise Vorgehen werden die Variablen identifiziert, die einen relevanten und signifikanten Einfluss auf die abhängige Variable besitzen.

Es wurde zuvor die Erfüllung der Voraussetzungen für das Durchführen einer Regressionsanalyse geprüft. Die Ergebnisse der Prüfung sind in Anhang 3 zusammengefasst. Da die Voraussetzungen nicht eindeutig erfüllt wurden, sollen die nachfolgend aufgeführten Ergebnisse unter Vorbehalt betrachtet werden.

##### **Einfluss auf Individualistische Werthaltungen**

Zunächst wurde mit Hilfe der Regressionsanalyse überprüft, inwiefern und wie stark die Variablen Alter, Familienstand und Kinder die Ausprägung individualistischer Werthaltungen beeinflussen.

Für das Teilkonstrukt VI\_A (Wettbewerbsorientierung) wurde das Alter als signifikant mittelstark negativer Einflussfaktor (-0,309\*\*) identifiziert. Das korrigierte  $R^2$  liegt bei 0,088, was bedeutet, dass 8,8% der Varianz der Wettbewerbsorientierung durch das Alter erklärt wird ( $F = 12,594^{**}$ ,  $df(\text{Regression}) = 1$ ,  $df(\text{Residuen}) = 119$ ,  $** p < 0,01$ ).

Für das Teilkonstrukt HI\_B (Unabhängigkeit & Erfolg) stellte sich die Variable Familienstand als relevanter Einflussfaktor heraus. Der Erklärungsgehalt des Familienstandes an der horizontal individualistischen Werthaltung „Unabhängigkeit und Erfolg“ liegt mit einem korrigierten  $R^2$  von 0,052 bei 5,2%. Der standardisierte Beta-Koeffizient zeigt einen signifikant mittelstark negativen Einfluss (-0,274\*\*) des

Familienstandes auf HI\_B. ( $F = 7,457^{**}$ ,  $df(\text{Regression}) = 1$ ,  $df(\text{Residuen}) = 117$ ,  $** p < 0,01$ ).

Trotz des recht geringen Erklärungsgehaltes, konnte durch die Regressionsanalyse aufgezeigt werden, dass die Variablen Alter und Familienstand einen signifikant mittelstark negativen Einfluss auf bestimmte individualistische Werthaltungen ausüben. Ältere Mitarbeiter besitzen eine geringere Wettbewerbsorientierung. Verheiratete Mitarbeiter legen weniger Wert auf Unabhängigkeit und Erfolg.

Bei den Teilkonstrukten VI\_B und HI\_A stellten die Variablen Alter, Familienstand und Kinder keine relevanten Einflussfaktoren dar.

### **Einfluss auf das Organisationale Commitment**

Im nächsten Schritt wurde mit der schrittweisen Regressionsanalyse untersucht, welche Individualistischen Werthaltungen einen relevanten und signifikanten Einfluss auf das Organisationale Commitment ausüben. Dabei wurden die deskriptiven Variablen Dauer der Organisationszugehörigkeit, Branche, Alter, Familienstand und Kinder mit einbezogen. Das Organisationale Commitment wurde hinsichtlich der 3 Dimensionen AC, NC und CC unterschieden.

Für das affektive Commitment (AC) konnten keine relevanten Einflussfaktoren identifiziert werden.

Beim normativen Commitment (NC) stellten sich die Variable Kinder und die Items VI\_1 (Wettbewerb ist ein Naturgesetz) und VI\_2 (Ohne Wettbewerb kann es keine gute Gesellschaft geben) als relevante Einflussfaktoren heraus. Insgesamt erklären die 3 Faktoren 8,1% der Varianz des normativen Commitments (korrigiertes  $R^2 = 0,081$ ). Die Variable Kinder kann als signifikant moderat positiver Einflussfaktor ( $+0,184^*$ ), das Item VI\_1 als signifikant mittelstark negativer Einflussfaktor ( $-0,262^*$ ) und das Item VI\_2 ( $+0,225^*$ ) als signifikant mittelstark positiver Einflussfaktor angesehen werden ( $F = 4,362^{**}$ ,  $df(\text{Regression}) = 3$ ,  $df(\text{Residuen}) = 112$ ,  $** p < 0,01$ ,  $* p < 0,05$ ). Es lässt sich somit sagen, dass Mitarbeiter ein höheres normatives Commitment entwickeln, wenn sie Kinder besitzen, wenn sie weniger davon überzeugt sind, dass Wettbewerb ein Naturgesetz ist und wenn sie eher der Aussage „ohne Wettbewerb kann es keine gute Gesellschaft geben“ zustimmen.

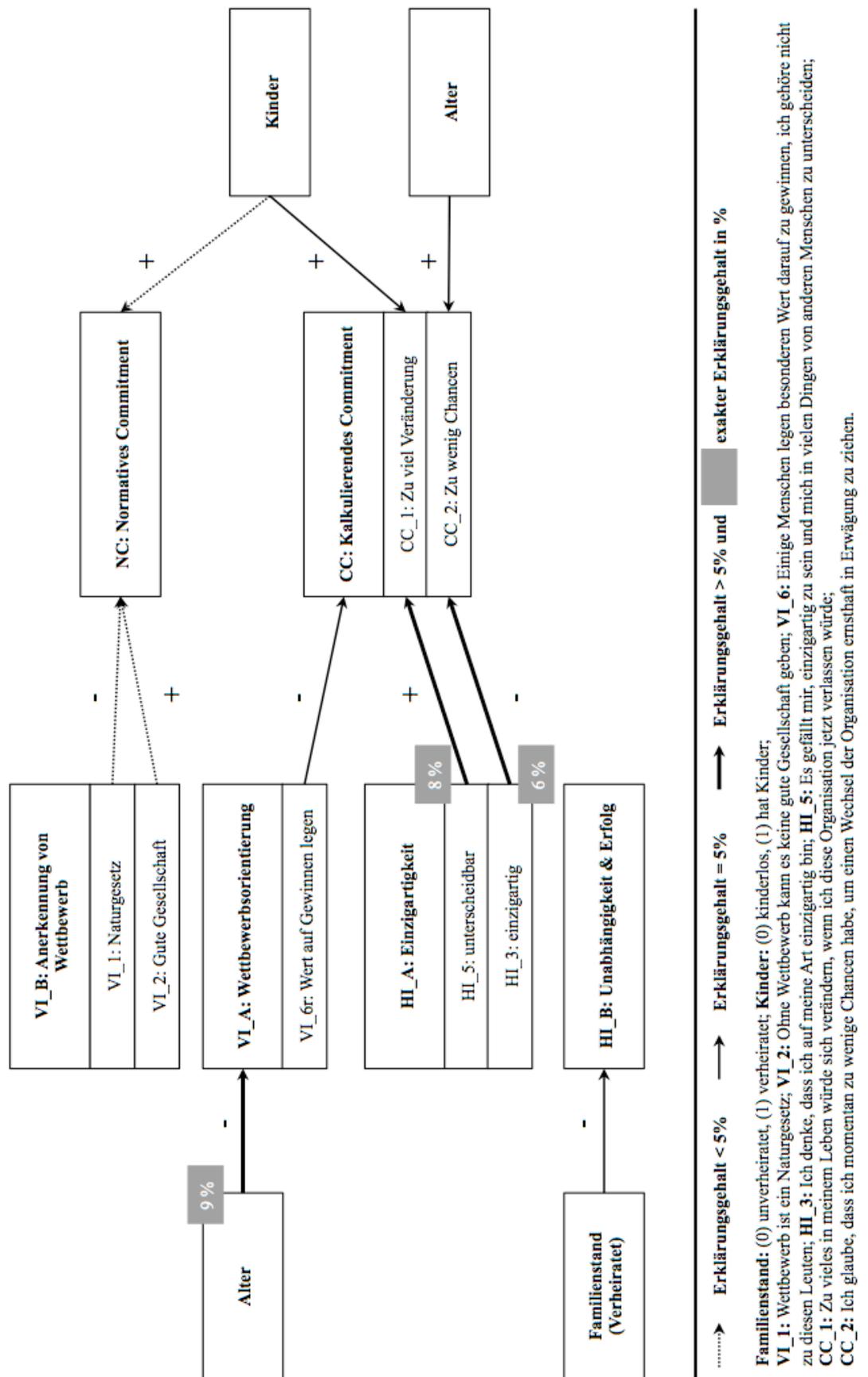
Die Varianz des kalkulierten Commitments (CC) wird zu 10,5% durch die Dauer der Organisationszugehörigkeit, das Item HI\_5 (Es gefällt mir, einzigartig zu sein) und das Item VI\_6r (Wert auf Gewinnen legen) erklärt (korrigiertes  $R^2 = 0,105$ ). Dabei

stellt die Dauer der Organisationszugehörigkeit einen moderat positiven Einflussfaktor (+0,177<sup>+</sup>), das Item HI\_5 einen signifikant mittelstark positiven Einflussfaktor (+0,287\*\*) und das Item VI\_6r einen signifikant mittelstark negativen Einflussfaktor (-0,262\*\*) dar ( $F = 5,435^{**}$ ,  $df(\text{Regression}) = 3$ ,  $df(\text{Residuen}) = 110$ ,  $^{**} p < 0,01$ ,  $^+ p < 0,1$ ). Mitarbeiter weisen also höhere kalkulierte Commitmentwerte auf, wenn sie der Organisation schon länger angehören, wenn es ihnen gefällt, einzigartig zu sein und sich in vielen Dingen von anderen Menschen zu unterscheiden und wenn sie keinen besonderen Wert auf Gewinnen legen.

Für das Item CC\_1 (zu vieles in meinem Leben würde sich verändern, wenn ich diese Organisation jetzt verlassen würde) liegt der Erklärungsgehalt der drei Variablen Kinder, HI\_5 und VI\_6r sogar bei 16,2% (korrigiertes  $R^2 = 0,162$ ). Die standardisierten Beta-Koeffizienten zeigen einen signifikant moderat positiven Einfluss der Variable Kinder (+0,177\*), einen signifikant mittelstark positiven Einfluss des Items HI\_5 (+0,324\*\*) und einen signifikant mittelstark negativen Einfluss des Items VI\_6r (-0,345\*\*\*) auf ( $F = 8,278^{***}$ ,  $df(\text{Regression}) = 3$ ,  $df(\text{Residuen}) = 110$ ,  $^{***} p < 0,001$ ,  $^{**} p < 0,01$ ,  $^* p < 0,05$ ). Mitarbeiter besitzen eine kalkulierte Bindung mit dem Motiv zu viel Veränderung in ihrem Leben zu vermeiden, wenn sie Kinder besitzen, wenn es ihnen gefällt, einzigartig zu sein und sich in vielen Dingen von anderen Menschen zu unterscheiden und wenn sie keinen besonderen Wert auf Gewinnen legen.

Zusätzlich wurde noch für das Item CC\_2 eine Regressionsanalyse durchgeführt, da dieses Item in der Faktorenanalyse nicht mit in das CC-Konstrukt aufgenommen wurde. Das Item CC\_2 besagt: Ich glaube, dass ich momentan zu wenig Chancen habe, um einen Wechsel der Organisation ernsthaft in Erwägung zu ziehen. Es zeigte sich, dass fünf Variablen einen signifikanten Einfluss auf das Item CC\_2 ausüben: Das Item HI\_3 Einzigartigkeit (mit -0,288\*\* ein mittelstark negativer Einflussfaktor), das Alter (mit +0,224\* ein mittelstark positiver Einflussfaktor), die Branche (mit -0,157<sup>+</sup> ein moderat negativer Einflussfaktor), das Item VI\_5 Gern in Wettbewerbssituationen arbeiten (mit -0,215\* ein mittelstark negativer Einflussfaktor) und das Item VI\_1 Wettbewerb ist ein Naturgesetz (mit +0,176<sup>+</sup> ein moderat positiver Einflussfaktor).

Abbildung 1: Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Regressionsanalysen, Quelle: Eigene Darstellung.



Das korrigierte  $R^2$  liegt bei 0,158, was bedeutet, dass 15,8% der Varianz des Items CC\_2 durch die fünf Variablen erklärt wird. Mitarbeiter verlassen demnach die Organisation nicht mit dem Motiv zu wenig Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu haben, wenn sie nicht denken, dass sie einzigartig sind; wenn sie älter sind; wenn sie im Öffentlichen Dienst (Sozial-, Bildungs- & Gesundheitswesen) tätig sind; wenn sie nicht gern in Wettbewerbssituationen arbeiten und wenn sie glauben, dass Wettbewerb ein Naturgesetz ist.

Auch wenn der Erklärungsgehalt recht gering ausfällt, konnte durch die Regressionsanalysen aufgezeigt werden, wie einzelne individualistische Werthaltungen einen relevanten Einfluss auf das normative und kalkulierte Commitment ausüben und damit zur Klärung der These 1 beitragen. Abbildung 1 fasst die wichtigsten Ergebnisse aus den Regressionsanalysen überblicksartig zusammen.

#### **4.2.7. Mann-Whitney-U-Test**

Zur Überprüfung der Thesen 2 und 3 wurde der Mann-Whitney-U-Test als das nichtparametrische Äquivalent des t-Tests für unabhängige Stichproben angewendet. Dabei wurde untersucht, ob sich die zentralen Tendenzen von verheirateten/unverheirateten Mitarbeitern, Mitarbeitern mit Kinder/ohne Kinder und Mitarbeiter bis 35/über 35 Jahren hinsichtlich der Ausprägung des Organisationalem Commitments und der Individualistischen Werthaltungen unterscheiden.

Der Mann-Whitney-U-Test ordnet die Daten in Ränge. Die mittleren Ränge der einzelnen Gruppen wurden in Tabelle 16 dargestellt. Es wurden jene Werte kenntlich gemacht, welche einen signifikanten Unterschied in ihrer zentralen Tendenz aufwiesen.

#### **Familienstand**

Verheiratete Personen weisen tendenziell höhere affektive und normative Commitmentwerte auf als unverheiratete Personen. Jedoch sind diese Unterschiede statistisch nicht signifikant.

Verheiratete Personen besitzen tendenziell eine geringere Ausprägung an Individualistischen Werthaltungen als unverheiratete Personen. Dieser Unterschied ist für die horizontal individualistische Werthaltung HI\_B „Unabhängigkeit & Erfolg“ und das Item VI\_1 signifikant. Verheiratete Mitarbeiter, gehen weniger ihren eigenen Weg, glauben weniger, dass Erfolg an ihren Fähigkeiten liegt und schätzen es weniger wichtig ein, dass sie ihre Arbeit besser machen als andere ( $p < 0,01$ ). Verheiratete Personen stimmen zudem der Aussage „Wettbewerb ist ein Naturgesetz“ weniger zu ( $p < 0,1$ ).

**Tabelle 16: Mittleren Ränge des Mann-Whitney-U-Tests**

	AC	NC	CC	HI	HI_A	HI_B	VI	VI_A	VI_B
Unverheiratet	58	58	62	67	61	72**	66	66	61
Verheiratet	65	64	62	58	61	54**	59	59	56
Keine Kinder	58	54*	56*	60	59	64	66	67	59
Kinder	67	70*	69*	65	63	59	58	56	58
Bis 35 Jahre	60	58	56*	63	62	66*	67*	69**	59
Über 35 Jahre	65	68	72*	58	58	52*	50*	47**	56

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

### **Kinder**

Personen mit Kindern besitzen ein tendenziell höher ausgeprägtes Commitment, als Personen ohne Kinder. Dieser Unterschied ist für das normative und das kalkulierte Commitment signifikant ( $p < 0,05$ ).

Personen mit Kindern zeigen tendenziell geringere Vertikal Individualistische Werthaltungen auf, als Personen ohne Kinder. Signifikant ist dieser Unterschied jedoch nur für das Item VI\_3. So stimmen Personen mit Kindern der Aussage „Gewinnen ist alles“ tendenziell weniger zu ( $p < 0,05$ ).

### **Alter**

Personen über 35 Jahre weisen tendenziell höhere Commitmentwerte auf, als Personen bis 35 Jahre. Ein signifikanter Unterschied konnte für das kalkulierte Commitment (CC) und das Item NC\_3 festgestellt werden. Personen über 35 Jahre besitzen eine höhere kalkulierte Bindung ( $p < 0,05$ ) und möchten auch in Zukunft für die Organisation arbeiten, da sie sich der Organisation verpflichtet fühlen ( $p < 0,1$ ).

Personen über 35 Jahre zeigen tendenziell geringere Ausprägungen an Individualistischen Werthaltungen auf als Personen bis 35 Jahre. Signifikant ist dieser Unterschied für die horizontal individualistische Werthaltung HI\_B und die vertikal individualistischen Werthaltung VI\_A (als auch VI gesamt). Personen über 35 gehen weniger ihren eigenen Weg, glauben weniger, dass Erfolg an ihren Fähigkeiten liegt und schätzen es weniger wichtig ein, dass sie ihre Arbeit besser machen als andere ( $p < 0,05$ ). Personen über 35 besitzen zudem eine geringere Wettbewerbsorientierung ( $p < 0,01$ ).

Um die signifikanten Unterschiede hinsichtlich ihrer Bedeutsamkeit einzustufen, gilt es die Effektstärke zu berücksichtigen. Hierzu können die im Kapitel 4.2.5 berichteten Korrelationskoeffizienten genutzt werden.

Das folgende Kapitel widmet sich deshalb der Interpretation und Einordnung der dargestellten Ergebnisse.

### **4.3. Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse**

Nach der Analyse sollen die gewonnenen Untersuchungsergebnisse im Folgenden bewertet und eingeordnet werden. Zunächst wird eine Beurteilung der Stichprobe und des Messinstrumentariums vorgenommen. Im Anschluss werden die Ergebnisse in drei Modellen zusammengefasst und anhand der aufgestellten Thesen diskutiert. Abschließend werden die Ergebnisse hinsichtlich ihrer Aussagekraft eingeordnet und Limitationen der Untersuchung aufgezeigt.

#### **4.3.1. Beurteilung der Stichprobe und des Messinstrumentariums**

##### **Beurteilung der Stichprobe**

Die Stichprobe besitzt eine ausgewogene Verteilung hinsichtlich der untersuchten Gruppen Alter (MW = 35 Jahre), Familienstand (55% sind verheiratet) und Kinder (45% haben Kinder).

Die untersuchte Stichprobe weist eine unterdurchschnittliche Ausprägung des affektiven (MW = 3,7) und normativen Commitments (MW = 3,0) und eine durchschnittliche Ausprägung des kalkulierten Commitments auf (MW = 2,9). Für die unterdurchschnittliche Ausprägung des AC und NC konnten keine erklärenden Variablen in der Untersuchung ausfindig gemacht werden. Es ist davon auszugehen, dass die befragten Mitarbeiter eine unterdurchschnittliche affektive und normative Bindung zu ihrer Organisation besitzen.

Die Stichprobe besitzt eine durchschnittliche Ausprägung der horizontal individualistischen Werte (MW = 5,2) und eine leicht unterdurchschnittliche Ausprägung der vertikal individualistischen Werte (MW = 3,6). Die leicht unterdurchschnittliche Ausprägung der vertikal individualistischen Werte kann zum Teil durch die Teilnehmer aus der Branche „Öffentlicher Dienst; Sozial-, Bildungs- & Gesundheitswesen“ erklärt werden, welche 37% der Stichprobe ausmachen und deren Werthaltungen weniger wettbewerbsorientiert ausfallen (MW = 3,4).

## Beurteilung des Messinstrumentariums

Die von Meyer und Allen (1997) und Meyer et al. (2002) entwickelten und von Westphal (2011) und Felfe et al. (2014) adaptierten Commitment-Skalen erwiesen sich mit Cronbachs Alpha Werten von 0,70 bis 0,86 als ein reliables Messinstrument. Die Dreidimensionalität des Konstrukts in affektives, normatives und kalkulierte Commitment konnte durch die konfirmatorische Faktorenanalyse bestätigt werden.

Die von Singelis et al. (1995) entwickelten und von Brüch (2001) adaptierten Individualismus-Skalen erwiesen sich mit Cronbachs Alpha Werten von 0,53 (HI) und 0,76 (VI) als ein weniger reliables Messinstrument. Darüber hinaus konnte die Zweidimensionalität des Konstrukts in horizontalen und vertikalen Individualismus durch die konfirmatorische Faktorenanalyse nicht bestätigt werden. Es deutete sich hingegen eine vierteilige Struktur an, bestehend aus den Teilkonstrukten HI\_A (Einzigartigkeit), HI\_B (Unabhängigkeit & Erfolg), VI\_A (Wettbewerbsorientierung) und VI\_B (Anerkennung von Wettbewerb).

Es kann festgestellt werden, dass die reduzierte Itemauswahl von Brüch (2001) insbesondere das Konstrukt horizontaler Individualismus nicht zufriedenstellend erfasst. Die bereits in Kapitel 3.2.3. geäußerte Kritik, es handle sich bei den Skalen von Singelis et al. (1995) um ein weniger robustes Messinstrumentarium, bestätigte sich in der empirischen Untersuchung der vorliegenden Arbeit. Nach Kenntnis des Autors liegt jedoch kein alternatives Messinstrumentarium zur besseren Erfassung von Individualismus in deutscher Sprache vor.<sup>287</sup> Wie Triandis (1994) schon konstatierte, ist Individualismus auf individueller Ebene als ein multidimensionales Konstrukt „more complex than we have imagined thus far.“<sup>288</sup> Zukünftige Forschung zum Thema Individualismus im deutschsprachigen Raum sollte die Entwicklung und Validierung eines reliableren Messinstrumentariums vorausgehen.

Die Ergebnisse werden nachfolgend entlang der aufgestellten Thesen interpretiert und beurteilt. Um eine gewisse Übersichtlichkeit herzustellen, wurden die wichtigsten Ergebnisse zuvor in Modellen zusammengefasst.

---

<sup>287</sup> Kimmelmeier et al. (2003), S. 314 und Oishi (2000), S. 96 benutzen Triandis's (1995) horizontal-vertikal Individualismus-Kollektivismus Skala und berichten für den deutschsprachigen Raum ebenfalls Cronbachs Alpha Werte von nur 0,53 (HI) und 0,77 (VI).

<sup>288</sup> zitiert nach Ramamoorthy & Flood (2002), S. 1073.

### **4.3.2. Diskussion der Ergebnisse anhand zusammenfassender Modelle und Beantwortung der These 1**

Anhand der in Abbildung 2 und Abbildung 3 dargestellten drei Modelle werden die aufgedeckten Zusammenhänge zwischen den individualistischen Werthaltungen, den organisationalen Commitmentkomponenten und den deskriptiven Variablen zunächst überblicksartig zusammengefasst.

Während Korrelationen durch eine Linie dargestellt werden, symbolisieren Pfeile durch die Regressionsanalyse aufgedeckte Einflussfaktoren. Die Stärke des Zusammenhanges bzw. des Einflussfaktors wird durch die Linienstärke veranschaulicht. Weiterhin geben die Zeichen „+“ und „-“ an, ob ein positiver oder negativer Zusammenhang vorliegt. Um eine gewisse Übersichtlichkeit herzustellen, wurden nicht alle statistisch signifikanten Zusammenhänge und Einflussfaktoren mit einbezogen.

Die drei Modelle unterscheiden das affektive, normative und kalkulierte Commitment und dienen als Diskussionsgrundlage der These 1.

#### **Modell I (affektives Commitment)**

Die in dieser Untersuchung einbezogenen Variablen stellen keine relevanten Einflussfaktoren auf das affektive Commitment dar. Es kann somit gesagt werden, dass das affektive Commitment eines Mitarbeiters nicht durch individualistische Werthaltungen signifikant beeinflusst wird.

Lediglich das Gefühl der Zugehörigkeit eines Mitarbeiters zu seiner Organisation, als ein Teilaspekt des affektiven Commitments, weist schwache Zusammenhänge zu einzelnen Variablen auf. Je länger ein Mitarbeiter seiner Organisation angehört, desto mehr empfindet er ein Gefühl der Zugehörigkeit. Dies deutet darauf hin, dass ein Gefühl der Zugehörigkeit sich im Laufe der Organisationszugehörigkeit entwickelt. Eine weitere plausible Erklärung wäre, dass Mitarbeiter, die sich nicht zugehörig fühlen, die Organisation eher verlassen. Insgesamt stellt die Dauer der Organisationszugehörigkeit keinen Einflussfaktor mit einem relevanten Erklärungsgehalt dar. Das Gefühl der Zugehörigkeit wird vermutlich wesentlich durch andere

Einflussfaktoren, wie beispielweise die Beziehung zu den Kollegen und den Vorgesetzten beeinflusst.

#### Vertikal individualistische Werthaltungen (VI)

Es besteht eine schwache negative Korrelation zwischen dem Gefühl der Zugehörigkeit und den Items VI\_3 (Gewinnen ist alles) und VI\_5 (Gern in Wettbewerbssituationen). Dieser Befund erklärt jedoch noch keine Kausalität. So könnte bspw. ein geringeres Gefühl der Zugehörigkeit zu erhöhter Wettbewerbsorientierung des Mitarbeiters führen, da er sich behaupten will, um so die Anerkennung und Zugehörigkeit zu erlangen. Es wäre jedoch ebenso denkbar, dass wettbewerbsorientierte Mitarbeiter weniger von der Gruppe akzeptiert werden und sie deshalb ein geringeres Gefühl der Zugehörigkeit empfinden.

Die moderat negative Korrelation zwischen Mitarbeitern im Öffentlichen Dienst (sowie im Sozial-, Bildungs- und Gesundheitswesen) und dem Item VI\_5 (Gern in Wettbewerbssituationen) kann ebenfalls unterschiedlich erklärt werden. So könnten Mitarbeiter im öffentlichen Dienst weniger gern in Wettbewerbssituationen arbeiten, da sie durch ihr Arbeitsumfeld so geprägt wurden. Es ließe sich jedoch auch damit erklären, dass gerade Personen mit einer geringeren Wettbewerbsorientierung sich bewusst entscheiden im Öffentlichen Dienst sowie im Sozial-, Bildungs- und Gesundheitswesen zu arbeiten.

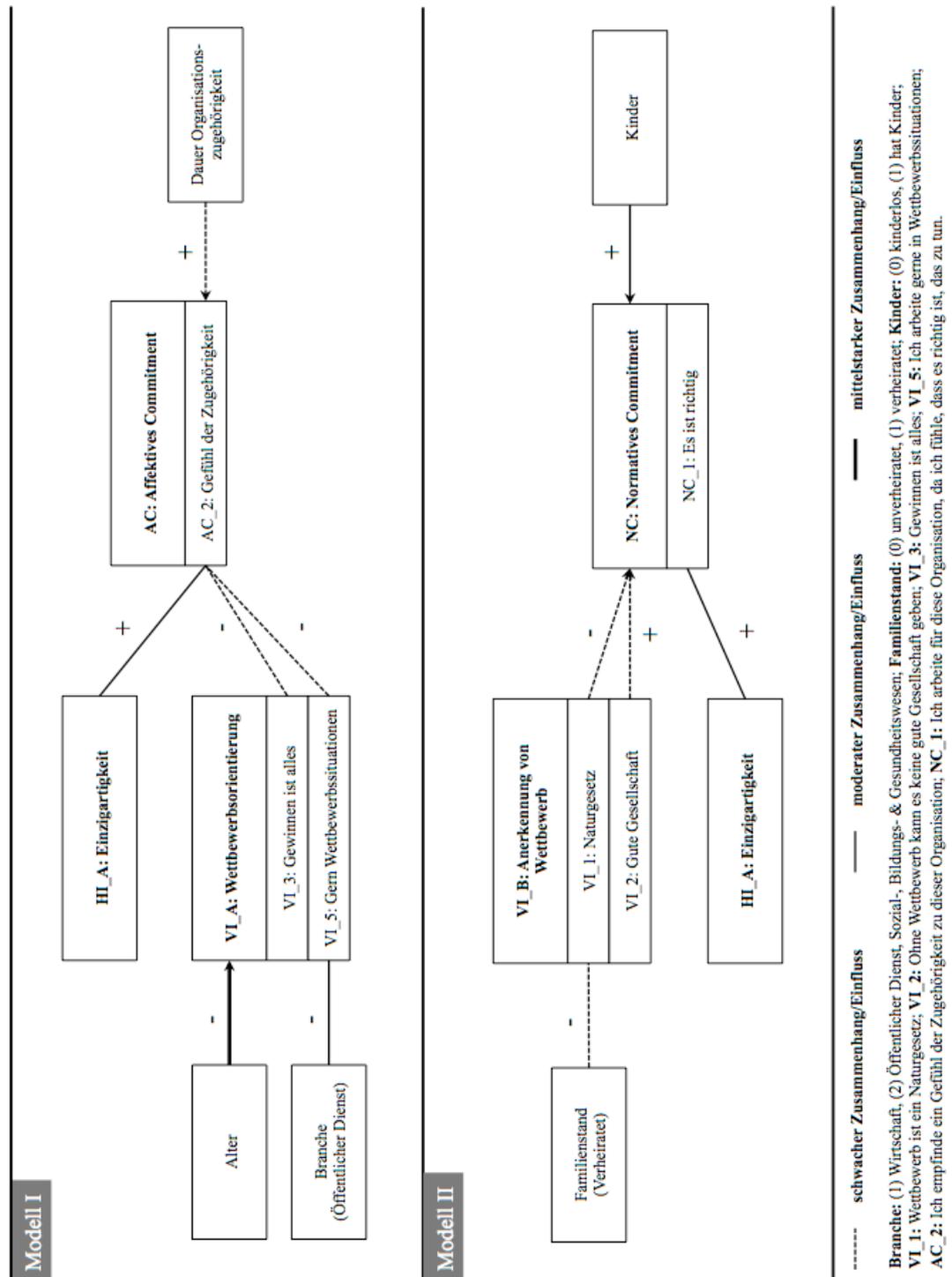
Das Alter erwies sich als relevanter, negativer Einflussfaktor auf die Wettbewerbsorientierung eines Mitarbeiters. Ältere Personen haben sich meist schon in ihrer Organisation behauptet und müssen somit weniger Wert auf Wettbewerb legen. Es ist jedoch auch denkbar, dass zwischen den Generationen ein Wertewandel zu beobachten ist und die jüngere Generation tatsächlich eine individualistischere Werthaltung hinsichtlich der Wettbewerbsorientierung aufweist. Eine qualitative Untersuchung der Motive, warum ältere Mitarbeiter eine geringere Wettbewerbsorientierung aufweisen, könnte hier Klarheit verschaffen.

#### Horizontal individualistische Werthaltungen (HI)

Die moderat positive Korrelation zwischen dem Gefühl der Zugehörigkeit und dem Ausmaß, wie einzigartig sich ein Mitarbeiter sieht, bietet u.a. folgende Erklärungsansätze. Zum einen könnte vermutet werden, dass das Gefühl der Zugehörigkeit sich positiv auf das Selbstkonzept eines Mitarbeiters auswirkt und dies wiederum die

Wahrnehmung seiner Einzigartigkeit verstärkt. Zum anderen wäre es denkbar, dass Personen mit einem positiven Selbstkonzept und einer hohen Einschätzung ihrer Einzigartigkeit einen positiven Eindruck auf die Gruppe hinterlassen, dadurch Akzeptanz erfahren und in Folge dessen ein höheres Gefühl der Zugehörigkeit entwickeln.

Abbildung 2: Zusammenfassendes Modell I (affektives Commitment) und II (normatives Commitment), Quelle: Eigene Darstellung.



## **Modell II (normatives Commitment)**

Auch das normative Commitment eines Mitarbeiters wird durch individualistische Werthaltungen nicht signifikant beeinflusst.

Die Variable Kinder als moderater Einflussfaktor bietet zwar keinen wirklich relevanten Erklärungsgehalt des normativen Commitments. Dennoch stützt der Befund die These, dass Mitarbeiter, die sich in ihrem Privatleben für Kinder entscheiden und sich damit binden, auch eine höhere normative Bindung gegenüber ihrer Organisation besitzen – d.h. sie arbeiten für ihre Organisation, da sie auch etwas zurückgeben möchten, für das, was die Organisation für sie getan hat und da sie sich verpflichtet fühlen.

### Vertikal individualistische Werthaltungen (VI)

Der schwache negative Zusammenhang zwischen dem Familienstand und der Zustimmung zur Aussage „Wettbewerb ist ein Naturgesetz“ (VI\_1) bietet u.a. folgende Erklärungen. Verheiratete Personen könnten durch die Ehe eher zur Erkenntnis gelangen, dass statt der Lebensform des individuellen Wettbewerbs auch ein partnerschaftliches Miteinander gelebt werden kann. Es wäre jedoch auch denkbar, dass sich tendenziell die Personen für die Ehe entscheiden, die weniger davon überzeugt sind, dass Wettbewerb ein Naturgesetz ist.

Die Überzeugung, dass Wettbewerb ein Naturgesetz ist, beeinflusst das normative Commitment schwach negativ. Die Anerkennung, dass Wettbewerb zu einer guten Gesellschaft führt (VI\_2), besitzt einen schwach positiven Einfluss auf das normative Commitment. Dies wirkt zunächst widersprüchlich. Obwohl Mitarbeiter mit höherer normativer Bindung davon überzeugt sind, dass es ohne Wettbewerb keine gute Gesellschaft geben kann (VI\_2), glauben sie nicht, dass Wettbewerb ein Naturgesetz ist (VI\_1). Vermutlich betrachten sie Wettbewerbsdenken als etwas, das unsere Gesellschaft zwar voran bringt, aber in uns nicht naturgemäß veranlagt ist, sondern erst durch Sozialisation erlernt wird. Beide Überzeugungen stellen jedoch keine relevanten Einflussfaktoren auf das normative Commitment dar.

### Horizontal individualistische Werthaltungen (HI)

Das Gefühl, dass es richtig ist für seine Organisation zu arbeiten korreliert moderat positiv mit dem Ausmaß, wie einzigartig sich ein Mitarbeiter sieht. Es lässt sich wieder vermuten, dass das Gefühl „es ist richtig für die Organisation zu arbeiten“

sich positiv auf das Selbstkonzept eines Mitarbeiters auswirkt und dies wiederum die Wahrnehmung seiner Einzigartigkeit verstärkt. Zum anderen wäre es auch denkbar, dass Personen mit einem positiven Selbstkonzept und einer hohen Einschätzung ihrer Einzigartigkeit, eine hohe Selbstsicherheit besitzen und fest davon überzeugt sind, dass ihre Entscheidung für die Organisation zu arbeiten, richtig war.

### **Modell III (kalkuliertes Commitment)**

Für das kalkulierte Commitment und seine Teilaspekte CC\_1 (zu viel Veränderung) und CC\_2 (zu wenig Chancen) konnten mehrere Einflussfaktoren identifiziert werden.

Je länger ein Mitarbeiter seiner Organisation angehört, desto höher ist seine kalkulierte Bindung ausgeprägt. Auch wenn die Dauer der Organisationszugehörigkeit keinen Einflussfaktor mit einem relevanten Erklärungsgehalt darstellt, fügt sich der Befund in Anbetracht der mittelstarken Korrelation zwischen der Organisationszugehörigkeit und den Variablen Alter und Kinder in das Gesamtbild ein. So schätzen insbesondere ältere Mitarbeiter ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt niedriger ein und bleiben aus Mangel an Alternativen ihrer Organisation verbunden. Weiterhin verbinden vorwiegend Mitarbeiter mit Kindern einen Wechsel ihrer Organisation mit zu viel Veränderung, wodurch es ihnen nützlicher erscheint, der Organisation beizubleiben.

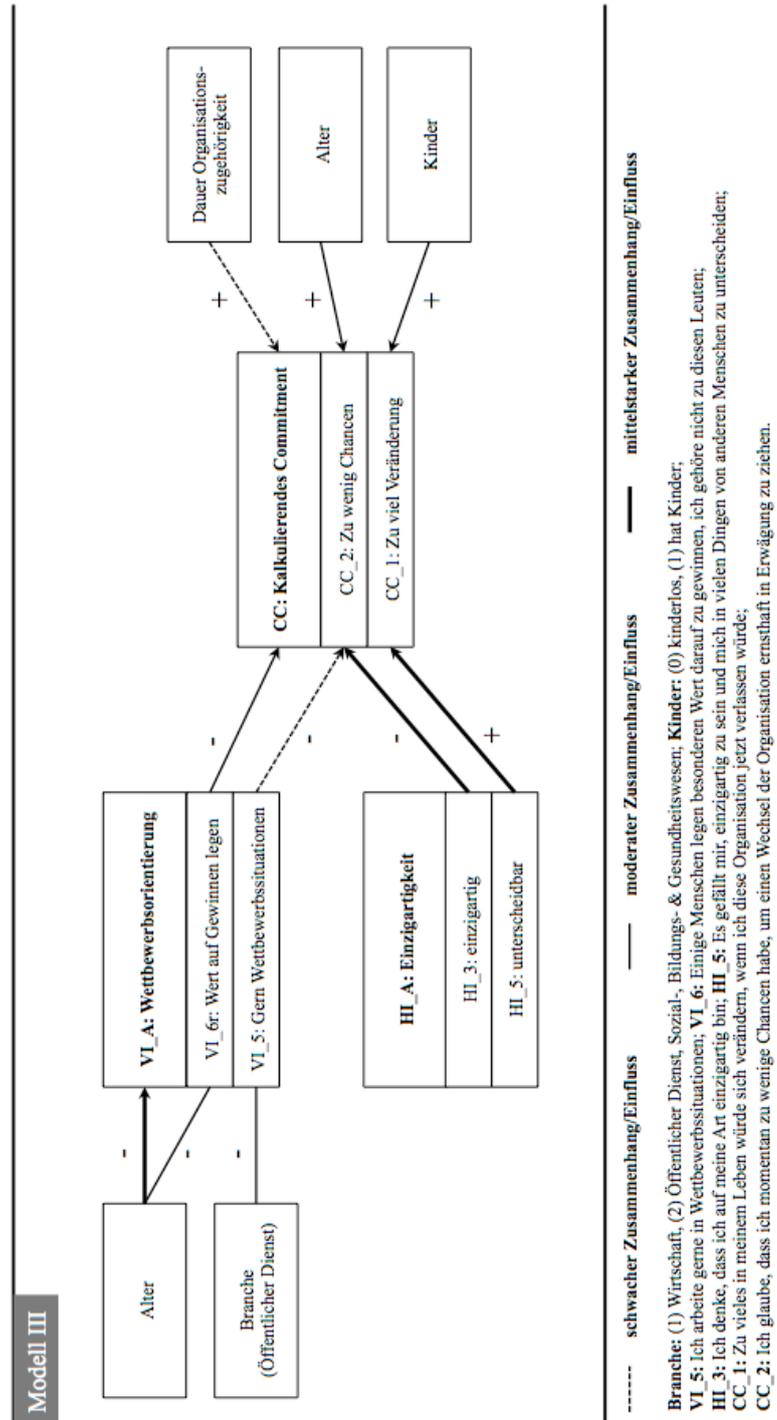
### Vertikal individualistische Werthaltungen (VI)

Je mehr Mitarbeiter Wert auf gewinnen legen (VI\_6r), desto geringer ist ihr kalkuliertes organisationales Commitment ausgeprägt. Der negative Zusammenhang lässt sich vermutlich damit erklären, dass Mitarbeiter, die Wert auf gewinnen legen, sich nicht von einem Unternehmen abhängig fühlen. Würden sie die Organisation verlassen, würde sich nicht vieles in ihrem Leben verändern (CC\_1), da sie glauben überall gewinnen zu können.

Dies spiegelt sich auch im negativen Einfluss des Items VI\_5 auf CC\_2 wieder. Je lieber Mitarbeiter in Wettbewerbssituationen arbeiten (VI\_5), desto weniger glauben sie momentan zu wenig Chancen zu haben, um einen Wechsel der Organisation ernsthaft in Erwägung zu ziehen (CC\_2). Mitarbeiter, die gern in Wettbewerbssituationen arbeiten, schätzen ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt also höher ein.

Allerdings stellt das Item VI\_5 keinen relevanten Einflussfaktor auf das Item CC\_2 dar.

Abbildung 3: Zusammenfassendes Modell III (kalkuliertes Commitment), Quelle: Eigene Darstellung.



Auf die Variablen Alter und Branche wurde bereits in Modell I eingegangen.

### Horizontal individualistische Werthaltungen (HI)

Je mehr es einem Mitarbeiter gefällt einzigartig zu sein und sich in vielen Dingen von anderen Menschen zu unterscheiden (HI\_5), desto höher ist seine kalkulierte Bindung zur Organisation (CC\_1). Dem entgegen steht der Befund, dass je mehr ein Mitarbeiter denkt, dass er auf seine Art einzigartig ist (HI\_3) desto geringer ist seine Überzeugung, momentan zu wenig Chancen zu haben, um einen Wechsel der Organisation in Erwägung zu ziehen (CC\_2). Es stellt sich die Frage, ob es zu einer höheren oder geringeren kalkulierten Bindung führt, wenn Mitarbeiter von ihrer Einzigartigkeit überzeugt sind. Im vorliegenden Fall lässt sich vermuten, dass Mitarbeiter, die sich als einzigartig sehen, ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt zwar hoch einschätzen, aber dennoch bei ihrem derzeitigen Unternehmen bleiben, da sich bei einem Wechsel zu vieles in ihrem Leben ändern würde. Der Grund hierfür könnten zum Beispiel Kinder im schulpflichtigen Alter sein.

### **Fazit These 1**

**These 1: Je individualistischer die Werthaltung eines Mitarbeiters ausgeprägt ist, desto geringer ist sein Organisationales Commitment.**

Allgemein kann festgestellt werden, dass der Einfluss individualistischer Werthaltungen auf das Organisationale Commitment lediglich schwach bis mittelstark ausgeprägt ist. Während wettbewerbsorientierte VI-Werthaltungen das Organisationale Commitment fast ausschließlich negativ beeinflussen, wirkt sich die HI-Werthaltung „Einzigartigkeit“ commitmentfördernd aus. Zur Erklärung des positiven Zusammenhangs zwischen der individualistischen Werthaltung „Einzigartigkeit“ und den Commitmentaspekten AC\_2 (Gefühl der Zugehörigkeit) und NC\_1 (Es ist richtig) kann das Selbstkonzept herangezogen werden. Oyserman et al. (2002) fassen den Zusammenhang zwischen individualistischen Werthaltungen und dem Selbstkonzept in 3 Punkten zusammen: „with regard to self- concept, individualism implies that (a) creating and maintaining a positive sense of self is a basic human endeavor [...] (b) feeling good about oneself, personal success, and having many unique or distinctive personal attitudes and opinions are valued [...] and (c) abstract traits (as opposed to social, situational descriptors) are central to self-

definition.<sup>289</sup> Für zukünftige Forschung stellt die empirische Überprüfung der Moderatorfunktion des Selbstkonzeptes zwischen Individualistischen Werthaltungen und dem Organisationalen Commitment eine interessante Thematik dar.

In der vorliegenden Untersuchung erwiesen sich Individualistische Werthaltungen lediglich für das kalkulierte Commitment als relevante Einflussfaktoren. Der Erkenntniswert der Ergebnisse für die unternehmerische Praxis ist demnach begrenzt, da für Unternehmen eine kalkulierte Bindung der Mitarbeiter wenig erstrebenswert ist.

### **4.3.3. Gruppenunterschiede Individualistische Werthaltungen und Beantwortung der These 2**

#### **These 2a: Personen über 35 besitzen eine geringere Ausprägung an Individualistischen Werthaltungen als Personen bis 35.**

Die These 2a kann sowohl für vertikal als auch für Horizontal Individualistische Werthaltungen bestätigt werden.

##### Vertikal Individualistische Werthaltungen (VI)

Personen über 35 Jahre weisen eine geringere Wettbewerbsorientierung auf (Median VI\_A = 3,0) als Personen bis 35 Jahre (Median VI\_A = 3,8; exakter Mann-Whitney-U-Test:  $U = 1046$ ;  $p < 0,01$ ). Die Effektstärke nach Spearman liegt bei  $r = -0,30^{**}$  und entspricht einem mittelstarken Effekt. Im Vergleich zu anderen Studien ist die Effektstärke in der vorliegenden Untersuchung deutlich stärker ausgeprägt.<sup>290</sup>

##### Horizontal Individualistische Werthaltungen (HI)

Personen über 35 Jahre streben weniger nach Unabhängigkeit und Erfolg (Median HI\_B = 4,7) als Personen bis 35 Jahre (Median HI\_B = 5,0; exakter Mann-Whitney-U-Test:  $U = 1278,5$ ;  $p < 0,05$ ). Die Effektstärke nach Spearman liegt bei  $r = -0,24^{**}$  und entspricht einem moderaten Effekt.

<sup>289</sup> Oyserman et al. (2002), S. 5; vgl. auch Van Dick (2004), S. 11 und Felfe (2008), S. 148.

<sup>290</sup> Ramamoorthy et al. (2007) berichten in ihrer Untersuchung eine Korrelation zwischen Alter und Wettbewerbsorientierung von  $-0,18$  ( $p < 0,01$ ).

**These 2b: Verheiratete Personen besitzen eine geringere Ausprägung an Individualistischen Werthaltungen als unverheiratete Personen.**

Die These 2b kann für die Horizontal Individualistische Werthaltung „Unabhängigkeit & Erfolg“ (HI\_B) bestätigt werden.

Vertikal Individualistische Werthaltungen (VI)

Vertikal Individualistische Werthaltungen sind bei verheirateten Personen tendenziell geringer ausgeprägt als bei unverheirateten Personen. Signifikant ist dieser Unterschied jedoch nur für das Item VI\_1. Verheiratete Personen sind weniger davon überzeugt, dass Wettbewerb ein Naturgesetz ist (Median VI\_1 = 4) als unverheiratete Personen (Median VI\_1 = 4; exakter Mann-Whitney-U-Test:  $U = 1397,5$ ;  $p < 0,1$ ). Die Effektstärke nach Spearman liegt bei  $r = -0,16^*$  und entspricht lediglich einem schwachen Effekt.

Horizontal Individualistische Werthaltungen (HI)

Verheiratete Personen streben weniger nach Unabhängigkeit und Erfolg (Median HI\_B = 4,7) als unverheiratete Personen (Median HI\_B = 5,2; exakter Mann-Whitney-U-Test:  $U = 1342,5$ ;  $p < 0,01$ ). Die Effektstärke nach Spearman liegt bei  $r = -0,24^{**}$  und entspricht einem moderaten Effekt.

**These 2c: Personen mit Kindern besitzen eine geringere Ausprägung an Individualistischen Werthaltungen als Personen ohne Kinder.**

Die These 2c kann nicht bestätigt werden.

Vertikal Individualistische Werthaltungen (VI)

Personen mit Kindern zeigen tendenziell geringere Vertikal Individualistische Werthaltungen auf, als Personen ohne Kinder. Signifikant ist dieser Unterschied jedoch nur für das Item VI\_3. Personen mit Kindern sind weniger davon überzeugt, dass Gewinnen alles ist (Median VI\_3 = 1) als Personen ohne Kinder (Median VI\_3 = 2; exakter Mann-Whitney-U-Test:  $U = 1482$ ;  $p < 0,5$ ). Die Effektstärke nach Spearman liegt bei  $r = -0,19^*$  und entspricht lediglich einem schwachen Effekt.

## Fazit These 2

Die Annahme, dass Individualistische Werthaltungen bei jüngeren, ledigen oder kinderlosen Mitarbeiter höher ausgeprägt sind, bestätigte sich beim Vergleich der mittleren Ränge für alle Gruppen hinsichtlich der VI-Werthaltung „Wettbewerbsorientierung“ und der HI-Werthaltung „Unabhängigkeit & Erfolg“. Signifikante Unterschiede mit einer moderaten bis mittelstarken Effektstärke wurden jedoch nur in den Gruppen Alter und Familienstand beobachtet.

Es konnte nachgewiesen werden, dass ältere Mitarbeiter eine geringere Wettbewerbsorientierung besitzen und dass verheiratete Mitarbeiter weniger nach „Unabhängigkeit und Erfolg“ streben.

### 4.3.4. Gruppenunterschiede Organisationales Commitment und Beantwortung der These 3

#### **These 3a: Personen über 35 besitzen eine höhere Ausprägung an Organisationalem Commitment als Personen bis 35.**

Die These 3a kann für das kalkulierte Commitment bestätigt werden.

##### Normatives Commitment (NC)

Mitarbeiter über 35 Jahre fühlen sich ihrer Organisation mehr verpflichtet (Median NC\_3 = 3) als Mitarbeiter bis 35 Jahre (Median NC\_3 = 3; exakter Mann-Whitney-U-Test:  $U = 1274$ ;  $p < 0,1$ ). Die Effektstärke nach Pearson liegt bei  $r = 0,18^*$  und entspricht lediglich einem schwachen Effekt.

##### Kalkuliertes Commitment (CC)

Mitarbeiter über 35 Jahre weisen ein höheres kalkuliertes Commitment auf (Median CC = 3,3) als Mitarbeiter bis 35 Jahre (Median CC = 2,7; exakter Mann-Whitney-U-Test:  $U = 1205$ ;  $p < 0,05$ ). Die Effektstärke nach Pearson liegt bei  $r = 0,21^*$  und entspricht einem moderaten Effekt. Der Befund deckt sich mit den Ergebnissen bisheriger Metaanalysen.<sup>291</sup>

---

<sup>291</sup> Mathieu & Zajac (1990), S. 175; Cohen (1992), S. 548 und Meyer et al. (2002), S. 30 berichten Korrelationen zwischen Alter und Commitment von  $r = 0,20$ .

**These 3b: Verheiratete Personen besitzen eine höhere Ausprägung an Organisationalem Commitment als unverheiratete Personen.**

Die These 3b kann nicht bestätigt werden.

Verheiratete Mitarbeiter weisen tendenziell höhere affektive und normative Commitmentwerte auf als unverheiratete Mitarbeiter. Jedoch sind diese Unterschiede statistisch nicht signifikant. In bisherigen Metaanalysen wurden ebenfalls nur geringe Zusammenhänge zwischen dem Familienstand und der Ausprägung des Organisationalem Commitments berichtet.<sup>292</sup>

**These 3c: Personen mit Kindern besitzen eine höhere Ausprägung an Organisationalem Commitment als Personen ohne Kinder.**

Die These 3c kann für das normative und kalkulierte Commitment bestätigt werden.

Normatives Commitment (NC)

Mitarbeiter mit Kindern besitzen ein höheres normatives Commitment (Median NC = 3,3) als Mitarbeiter ohne Kinder (Median NC = 2,7; exakter Mann-Whitney-U-Test:  $U = 1373$ ;  $p < 0,05$ ). Die Effektstärke nach Spearman liegt bei  $r = 0,22^*$  und entspricht einem moderaten Effekt.

Kalkuliertes Commitment (CC)

Mitarbeiter mit Kindern besitzen ein höheres kalkuliertes Commitment (Median NC = 3,0) als Mitarbeiter ohne Kinder (Median NC = 2,8; exakter Mann-Whitney-U-Test:  $U = 1465,5$ ;  $p < 0,05$ ). Die Effektstärke nach Spearman liegt bei  $r = 0,19^*$  und entspricht einem schwachen Effekt.

**Fazit These 3**

Der geringe bis moderate Einfluss der personenbezogenen Faktoren Alter, Familienstand und Kinder auf die Komponenten des Organisationalen Commitments überraschte nicht. Die Befunde stehen im Einklang mit den Ergebnissen früherer Metaanalysen. Es konnte jedoch im Vergleich mit früheren Studien ein deutlich

---

<sup>292</sup> Meyer et al. (2002), S. 30:  $r_{AC} = 0,09$ ,  $r_{NC} = 0,00$ ,  $r_{CC} = 0,04$ ; Mathieu & Zajac (1990), S. 175:  $r = 0,11$ ; Cohen (1992), S. 549:  $r = 0,19$

stärkerer Zusammenhang zwischen der Variable Kinder und der Ausprägung des normativen Commitments aufgezeigt werden.<sup>293</sup>

Es wurde bestätigt, dass ältere Mitarbeiter ein höheres kalkuliertes Commitment aufweisen und dass Mitarbeiter mit Kindern eine höhere normative und kalkulierte Bindung zu ihrer Organisation besitzen.

#### 4.3.5. Grenzen der Untersuchung und Erkenntniswert

Vor der Diskussion der Ergebnisse auf ihre Bedeutsamkeit für die unternehmerische Praxis werden an dieser Stelle zunächst die Ergebnisse hinsichtlich ihrer Aussagekraft eingeordnet und Limitationen der Untersuchung aufgezeigt.

Eine erste Limitation stellt die Fokussierung auf die Beziehung zwischen Individualistischen Werthaltungen und dem Organisationalen Commitment dar. Organisationales Commitment wird durch eine Vielzahl an Variablen beeinflusst. Um den Fragebogen der vorliegenden Untersuchung möglichst kurz zu halten, wurde jedoch eine verhältnismäßig geringe Anzahl an zusätzlichen unabhängigen Variablen mit aufgenommen. Dadurch können keine Aussagen zu möglichen Interaktionseffekten getroffen werden. Zudem könnte das Auslassen relevanter Variablen zu einer Verzerrung der Ergebnisse geführt haben (omitted-variable bias). Weitere mögliche Bias, die sich aus der Untersuchungskonzeption ergeben haben könnten, wurden bereits in Kapitel 4.1.2 thematisiert.

Eine zweite Limitation liegt in der Definition der Zielpopulation begründet. Die Untersuchung beschränkte sich auf Mitarbeiter, die in einer Organisation angestellt sind. Individualistische Personen, die Unabhängigkeit und Autonomie anstreben, entscheiden sich eventuell erst gar nicht dazu, sich als Mitarbeiter an ein Unternehmen zu binden, sondern arbeiten eher in flexiblen Beschäftigungsformen, wie der eigenen Selbstständigkeit.

Eine dritte Limitation besteht in der Operationalisierung des Konstrukts Individualistische Werthaltungen. Das Individualismusverständnis der Skalen von Singelis et al. (1995) beschränkte sich auf die Aspekte Einzigartigkeit und

---

<sup>293</sup> Cohen (1992), S. 548 berichtete in seiner Metaanalyse eine Korrelation zwischen den Variablen Kinder und Commitment von  $r = 0,10$ . In der vorliegenden Studie lag der Zusammenhang bei  $r = 0,22$ .

Wettbewerbsorientierung. Jedoch umfasst Individualismus nach Hillmann (2001) weitere Aspekte, wie Persönlichkeitsentfaltung, Ich-Bezogenheit, individueller Nutzen, persönlicher Vorteil und Selbstverwirklichung. Somit kann mit den Ergebnissen der Untersuchung keine umfassende Aussage über den Einfluss Individualistischer Werthaltungen auf das Organisationale Commitment getroffen werden.

Die empirische Untersuchung bietet folgenden Erkenntniswert für die Commitment- und Werteforschung. Zum einen konnten Teile der Studien von Wasti (2003a, 2003b) für den deutschsprachigen Raum repliziert werden. Es fiel auf, dass in der vorliegenden Untersuchung die von Wasti (2003a, 2003b) ermittelten Zusammenhänge gegenteilig ausfielen. Während Wasti (2003b) zwischen horizontalem Individualismus und den Commitmentkomponenten leicht negative Korrelationen aufdeckte, waren diese in der vorliegenden Untersuchung leicht positiv. Zwischen vertikalem Individualismus und den Commitmentkomponenten zeigte sich bei Wasti (2003b) ein moderat positiver, in der vorliegenden Arbeit jedoch ein leicht negativer Zusammenhang. Wasti (2003b), die ihre Untersuchung in der Türkei durchführte, war sich der Grenzen ihrer Studie bewusst: „The present study might also have certain limitations due to the fact that the data were collected in a single country [...] it is believed that replication at the individual level in multiple cultural contexts would be very informative.“<sup>294</sup> Die Replikation im deutschsprachigen Raum zeigt, dass die Ergebnisse keinesfalls generalisierbar sind. Es lässt sich ein Einfluss des kulturellen Kontextes vermuten.

Zum zweiten konnte aufgezeigt werden, wie von allen Individualistischen Werthaltungen das Konstrukt „Einzigartigkeit“ (HI\_B) am stärksten ausgeprägt ist. Damit wurde bestätigt, dass ein hoher Individualismus hinsichtlich der Betonung der eigenen Individualität vorherrscht.

Zum dritten konnte der Einfluss personenbezogener Merkmale auf Individualistische Werthaltungen und das Organisationale Commitment repliziert bzw. erstmals aufgedeckt werden. Jüngere Personen besitzen eine höhere Wettbewerbsorientierung und verheiratete Personen streben weniger nach Unabhängigkeit und Erfolg. Es konnte zudem nachgewiesen werden, dass Mitarbeiter mit Kindern nicht nur eine hohe kalkulierte, sondern auch eine hohe normative Bindung aufweisen. Durch

---

<sup>294</sup> Wasti (2003b), S. 550.

diesen neuen Erkenntniswert gewinnt die Thematik der Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Rahmen des Bindungsmanagements an Gewicht.

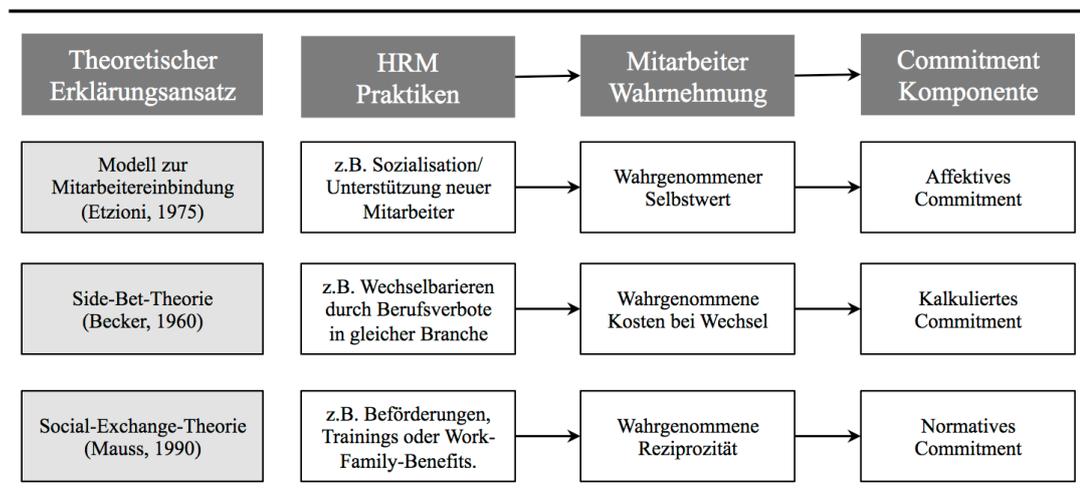
Es kann festgehalten werden, dass die Untersuchungsergebnisse vermuten lassen, dass Individualistische Werthaltungen im Sinne der Kategorien Einzigartigkeit und Wettbewerbsorientierung die Selbstbindung der Mitarbeiter an ihr Unternehmen kaum zu beeinflussen scheinen. Damit lässt sich jedoch nicht ausschließen, dass der gesellschaftliche Trend eines Bindungsverlustes nicht auch den organisationalen Kontext berührt. Nachfolgend sollen deshalb neben den Untersuchungsergebnissen, auch die im Theorieteil eingeführten Ansätze zum Wertewandel und zur Entstehung von Bindung auf ihre Bedeutsamkeit für das Human Resource Management diskutiert werden.

## 5. Diskussion der Ergebnisse hinsichtlich ihrer Bedeutsamkeit für das Human Resource Management

„Psychological commitment is higher among employees who believe they are being treated as resource to be developed rather than commodities to buy and sell.“<sup>295</sup>

Mit diesem Statement verdeutlichen Gaertner & Nollen (1989), welche Bedeutung dem Human Resource Management (HRM) bei der Förderung der organisationalen Bindung der Mitarbeiter zukommt. Wie in Abbildung 4 vereinfacht dargestellt, können HRM Praktiken die drei Bindungskomponenten (affektiv, kalkuliert, und normativ) beeinflussen, indem sie Aspekte des Selbstwertes, der Kosten-Nutzen-Kalkulation und der Reziprozität ansprechen. Diese Zusammenhänge lassen sich mit den bereits vorgestellten theoretischen Ansätzen<sup>296</sup> zur Entstehung von Commitment erklären, wie im Folgenden beispielhaft verdeutlicht werden soll.

**Abbildung 4: HRM Praktiken und Commitment, Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Meyer & Allen (1997), S. 69.**



Nach Etzionis (1975) Modell zur Mitarbeiter-Einbindung und -Commitment kann eine normativ-soziale Einbindung durch die Sozialisation der Mitarbeiter erlangt werden. Diese beginnt mit dem Eintritt der Mitarbeiter in die Organisation. Erfahren neue Mitarbeiter von den erfahrenen Organisationsmitgliedern Unterstützung, wird ihr Selbstwert und folglich ihre affektive Bindung zur Organisation gestärkt. Ebenso wirken sich jene Sozialisationsprogramme positiv auf die affektive Bindung aus, in

<sup>295</sup> Gaertner & Nollen (1989), S. 987 zitiert nach Meyer & Allen (1997), S. 69.

<sup>296</sup> Siehe hierzu Kapitel 2.2.

denen die Mitarbeiter mit den Zielen und Werten der Organisation vertraut gemacht werden.<sup>297</sup>

Beckers (1960) Side-Bet-Theorie erklärt die Kosten-Nutzen-Kalkulation der Mitarbeiter. Unternehmen können die Kosten eines Organisationswechsels erhöhen, indem sie Wechselbarrieren aufbauen. Darunter zählen bspw. Kündigungsfristen, Verlust von Pensionsansprüchen oder Berufsverbote in der gleichen Branche. Dadurch kann jedoch lediglich eine kalkulierte Mitarbeiterbindung gefördert werden.<sup>298</sup>

Reziprozität wird durch die Social-Exchange-Theorie von u.a. Mauss (1990) erklärt. So fühlen sich Personen ihrer Organisation verpflichtet, wenn sie von bestimmten Maßnahmen profitieren. Darunter zählen HRM-Praktiken wie Trainings, Beförderungen oder Work-Family-Benefits. Aus dem Gefühl der Verpflichtung erwächst eine normative Bindung zur Organisation.<sup>299</sup>

Aus den aufgeführten Beispielen geht hervor, dass HRM-Praktiken das Potenzial besitzen, das Commitment der Mitarbeiter zu beeinflussen. Jedoch gibt es nach Sebald und Harbring (2004) keine universellen Mittel und Wege für die Bindung von Mitarbeitern; stattdessen gilt es, diese auf das zu erreichende Ziel und die Zielgruppe zuzuschneiden.<sup>300</sup> Jaeger (2006) schließt sich dieser Einschätzung an und fährt fort: „Dabei muss künftig beachtet werden, dass sich die Ansprüche der Arbeitnehmer nicht zuletzt auf Grund des Wertewandels permanent ändern. Für Unternehmen ergibt sich die logische Konsequenz, dass sie ihrerseits kontinuierlich darum bemüht sein müssen, die Bindungsmethoden den veränderten und sich weiter ändernden Bedürfnissen des Einzelnen anzupassen. Sie besitzen aber meist noch nicht das entsprechende Werkzeug, so flexibel auf diese Veränderungen reagieren zu können.“<sup>301</sup> Einige Autoren sprechen gar von einem zunehmenden Wertekonflikt zwischen Organisationen und Individuen, da die neuen Wertvorstellungen der Beschäftigten auf die starren Strukturen der Unternehmen treffen.<sup>302</sup> Zur Vermeidung eines solchen Konflikts und den damit verbundenen Gefahren eines

---

<sup>297</sup> Vgl. Meyer & Allen (1997), S. 72ff.

<sup>298</sup> Vgl. Jaeger (2006), S. 35.

<sup>299</sup> Vgl. Haar & Spell (2004), S. 1041f.

<sup>300</sup> Vgl. Sebald & Harbring (2004), S. 9 zitiert nach Jaeger (2006), S. 108.

<sup>301</sup> Jaeger (2006), S. 108.

<sup>302</sup> Vgl. Hauff (2010), S. 184.

Loyalitäts- und Bindungsverlustes der Mitarbeiter, identifizierte Hauff (2010) drei mögliche Handlungsoptionen für das HRM.<sup>303</sup>

### **1) Personalauswahl nach Wertekongruenz**

Um einen Wertekonflikt zwischen Individuen und Organisationen zu vermeiden, könnten Unternehmen im Personalauswahlprozess darauf achten, dass die Werteorientierung des Bewerbers mit dem Wertesystem der Organisation verträglich ist. In diesem Zusammenhang wird auch vom Person-Organisation-Fit (POF) gesprochen. Dieser beschreibt die wahrgenommene Übereinstimmung von persönlichen Wertvorstellungen und den in der Organisation vorherrschenden Wertvorstellungen. Der POF besitzt einen hohen Erklärungsgehalt für die organisationale Bindung von Mitarbeitern.<sup>304</sup> Die Erhebung des POF vor der Einstellungsentscheidung wäre somit vorteilhaft, jedoch nicht unproblematisch umsetzbar. So können Bewerber ihre tatsächlichen Werte verschleiern, um ein Stellenangebot zu erhalten.<sup>305</sup> Alternativ könnten personenbezogene Merkmale herangezogen werden. Wie jedoch in der vorliegenden Arbeit gezeigt werden konnte, besitzen demographische Merkmale, wie Alter, Familienstand und Kinder nur einen geringen bis moderaten Erklärungsgehalt an der Ausprägung der Werthaltungen und des Organisationalen Commitment. Meyer und Allen (1997) halten diesbzgl. fest: „Thus, until it can be demonstrated that specific demographic or dispositional variables associated with commitment propensity contribute to its influence on subsequent commitment, there is no basis for its use in selection decisions.“<sup>306</sup> Auch Chew und Chan (2008) warnen vor einem Personalauswahlprozess, der sich allein auf die Wertekongruenz beschränkt, da er zum einen diskriminierend wirkt und zum zweiten die Vorteile von Diversität vernachlässigt. Die Autoren kommen zu folgendem Fazit: „The decision to select suitable candidates on P-O fit should be balanced with merit based hiring decisions and diversity management.“<sup>307</sup>

### **2) Sozialisation der Mitarbeiter**

Ein zweiter Weg zur Vermeidung eines Wertekonfliktes besteht im Versuch über die organisationale Sozialisation die individuellen Werten der Mitarbeiter mit denen der

---

<sup>303</sup> Vgl. Hauff (2010), S. 184f.

<sup>304</sup> Vgl. Chew & Chan (2008), S. 503ff.

<sup>305</sup> Vgl. Hauff (2010), S. 184.

<sup>306</sup> Meyer & Allen (1997), S. 71.

<sup>307</sup> Chew & Chan (2008), S. 515.

Organisation anzugleichen. Die bereits als Erklärungsansatz zur Veränderbarkeit von Werthaltungen vorgestellte Sozialisationshypothese beschreibt allerdings, dass Werte bereits im Kindes- und Jugendalter geprägt werden und danach weitestgehend stabil bleiben.<sup>308</sup> Aufgrund der relativen Stabilität von Werthaltungen könnte der Versuch, durch organisationale Sozialisation die Werthaltung im Erwachsenenalter zu verändern, auf Gegenwehr bei den Mitarbeitern in Form der inneren oder tatsächlichen Kündigung führen.<sup>309</sup> Dennoch gibt es einige Hinweise für erfolgreiche organisationale Sozialisationseffekte im Erwachsenenalter. Hierbei spielen Trainings und Weiterbildungen im Rahmen der Personalentwicklung eine entscheidende Rolle.<sup>310</sup> So konnten Strack, Gennerich und Hopf (2008) in einem quasiexperimentellen Längsschnitt-Design über zehn Messzeitpunkte den Effekt einer Berufsbildung auf individuelle Wertorientierungen zeigen.<sup>311</sup> Jedoch sollte der Effekt organisationaler Sozialisation auf die Angleichung von individuellen und organisationalen Werten nicht überschätzt werden.

### **3) Anpassung des HRM an die sich verändernden Ansprüche der Mitarbeiter**

Der womöglich vielversprechendste Weg zur Vermeidung eines Wertekonfliktes besteht in der Anpassung der Personalkonzepte an die sich verändernden Ansprüche der Arbeitnehmer. Jaeger (2006) spricht bei der Personalarbeit der Zukunft von einem Zusammenspiel aus Vertrauen in die Mitarbeiter und der Anerkennung der Individualität des Einzelnen. „Es wird von herausragender Bedeutung sein, den Mitarbeiter nicht mehr als kleinen Teil der Gesamtunternehmung zu sehen, der zu funktionieren hat. Er soll vielmehr als Mensch gesehen werden mit all seinen Wünschen und Schwächen.“<sup>312</sup> Jaeger's Forderung stellt eine Antwort auf den zunehmenden Individualismus in unserer Gesellschaft dar: jeder Mitarbeiter möchte als einzigartig gesehen und individuell berücksichtigt werden. In der vorliegenden Untersuchung konnte gezeigt werden, wie von allen Individualistischen Werthaltungen das Konstrukt „Einzigartigkeit“ (HI\_A) die mit Abstand höchste Ausprägung besaß. Auch Hauff (2010) beschreibt eine wertorientierte Personalarbeit als das verstärkte Eingehen auf die individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter; dazu zähle bspw. die Einführung partizipativer statt autoritärer

---

<sup>308</sup> Siehe hierzu Kapitel 3.1.3.

<sup>309</sup> Vgl. Hauff (2010), S. 184.

<sup>310</sup> Vgl. Meyer & Allen (1997), S. 74f.

<sup>311</sup> Zitiert nach Gollan (2012), S. 22.

<sup>312</sup> Jaeger (2006), S. 108.

Führungsstile oder die Abflachung von Hierarchien.<sup>313</sup> Nach Ramamoorthy und Carroll (1998) bevorzugen individualistisch orientierte Mitarbeiter HRM-Praktiken, welche die Individualität des Einzelnen berücksichtigen, wie „individual focused job design, emphasis on individual achievements, individual incentive schemes, formal appraisal processes with feedback about performance, and merit-based hiring and promotion.“<sup>314</sup> Kollektivistisch orientierte Mitarbeiter bevorzugen hingegen HRM-Praktiken, wie „group focused job designs, emphasis on group achievements, group incentive schemes, informal appraisals, and hiring and promoting individuals on the basis of their loyalty and seniority.“<sup>315</sup> Es gilt somit, die HRM-Praktiken den Werthaltungen und Bedürfnissen der Mitarbeiter anzupassen.

Bösenberg und Küppers (2011) bringen diese neue Form der Personalarbeit mit den Titel ihres Buches auf den Punkt: „Im Mittelpunkt steht der Mitarbeiter.“ Hinter dem Begriff Mitarbeiter verbirgt sich jedoch eine heterogene Gruppe. Auch wenn mit dem in Kapitel 3.1.4 beschriebenen Wertewandel ein gesellschaftlicher Trend eines zunehmenden Individualismus zu beobachten ist, können keine allgemeingültigen Aussagen über die Werte, Bedürfnisse und Ansprüche der einzelnen Mitarbeiter gemacht werden.<sup>316</sup> Das Ausmaß Individualistischer Werthaltungen variiert auch zwischen den Personen einer Kultur. Somit unterliegt es letztlich der Verantwortung des direkten Vorgesetzten, die Wertorientierung und Bedürfnisse der Mitarbeiter zu ermitteln und individuell darauf zu reagieren. Dies stellt angesichts der heterogenen Interessen und Wünsche der Arbeitnehmer ein ambitioniertes Unterfangen dar.

Nach Meiffert (2005) gelingt nachhaltige Mitarbeiterbindung nur durch Individualisierung, Prävention und Effektivität. Die *Individualisierung* meint eben jene beschriebene Abstimmung der HRM-Praktiken auf die individuellen Mitarbeiterbedürfnisse. *Prävention* meint die frühzeitige Identifikation und Befriedigung der Mitarbeiterbedürfnisse, noch bevor es zu einem Bindungsverlust kommt. Hierzu gilt es, eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der die Bedürfnisse der Mitarbeiter gehört und ernst genommen werden. *Effektivität* meint die Fokussierung auf HRM-Praktiken, deren Kosten-Nutzen-Verhältnis am effektivsten

---

<sup>313</sup> Vgl. Hauff (2010), S. 185.

<sup>314</sup> Ramamoorthy & Carroll (1998), S. 571.

<sup>315</sup> Ramamoorthy & Carroll (1998), S. 571-572.

<sup>316</sup> Vgl. Achterholt (1989) zitiert nach Jaeger (2006), S. 110.

ausfällt. Dazu ist eine Fokussierung auf die für das Unternehmen relevanten Mitarbeitergruppen sinnvoll.<sup>317</sup>

Eine für Unternehmen zunehmend relevante Gruppe, stellt die Gruppe der Frauen dar. Im Zuge des demographischen Wandels und den daraus resultierenden Mangel an zukünftigen Arbeitnehmern sind Unternehmen darauf angewiesen, die Gruppe der Frauen für sich zu gewinnen und an sich zu binden. Eine aktive Frauenförderung besteht vorrangig in der Realisierung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch bspw. Teilzeit, Heimarbeit, Jobsharing, betriebseigene Kinderkrippen oder Kindergärten. Das Thema der Vereinbarkeit von Familie und Beruf entwickelt sich somit zu einem Wettbewerbsfaktor für Unternehmen.<sup>318</sup>

### **Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Bindungsmaßnahme**

Bei der Betrachtung des Wertewandels in Kapitel 3.1.4 wurde ersichtlich, wie sich im Zuge der Individualisierung die traditionellen Bindungsstrukturen schrittweise auflösen. Das Alleinverdienermodell verliert zunehmend an Bedeutung, stattdessen „bevorzugt die überwiegende Mehrheit der Bevölkerung heute ein Modell, in dem Mann und Frau gemeinsam für die ökonomische Basis der Familie die Verantwortung tragen.“<sup>319</sup> In dem dadurch auftretenden Konflikt zwischen Familie und Beruf entscheiden sich nach einer Studie von Horx (2004) 50 Prozent der jungen Frauen, die besser ausgebildet sind als die gleichaltrigen Männer, keine Kinder bekommen zu wollen.<sup>320</sup> Die niedrigen Geburtenraten können jedoch nicht im Interesse der Unternehmen liegen, da sie der Gesamtwirtschaft eines Landes langfristig schaden. Des weiteren konnte mit der vorliegenden Untersuchung gezeigt werden, dass Mitarbeiter mit Kindern, nicht nur eine höhere kalkulierte, sondern auch eine höhere normative Bindung aufweisen. Die aktive Förderung von Mitarbeitern mit Kindern durch Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, hat somit positive Auswirkungen auf die Bindung der Mitarbeiter. Haar und Spell (2004) verwiesen mit ihrer Studie ebenfalls auf den positiven Effekt von Work-Family-Praktiken auf das normative Commitment der Mitarbeiter.<sup>321</sup>

Es bleibt jedoch festzuhalten, dass der Rückgang der Geburtenrate nicht ausschließlich auf die geringe Vereinbarkeit von Familie und Beruf zurückzuführen

<sup>317</sup> Vgl. Meiffert (2005), S. 204ff. zitiert nach Jaeger (2006), S. 112f.

<sup>318</sup> Bösenberg & Küppers (2011), S. 107ff.

<sup>319</sup> Bösenberg & Küppers (2011), S. 110.

<sup>320</sup> Vgl. Horx (2014), S. 9 zitiert nach Jaeger (2006), S. 115f.

<sup>321</sup> Vgl. Haar & Spell (2004), S. 1040ff.

ist, sondern vielmehr ein Symptom eines voranschreitenden Individualismus in der Gesellschaft darstellt.<sup>322</sup> Individualismus geht per Definition mit einem Bindungsverlust einher, wie im Folgenden nochmals veranschaulicht werden soll.

### **Bindung individualistischer Mitarbeiter über die Sozialisation der Ziele**

Individualistisch orientierte Personen stellen die individuellen Bedürfnisse über die Bedürfnisse der Organisation. Die Mitgliedschaft in einer Organisation dient der Verwirklichung der eigenen Ziele und der Befriedigung der eigenen Bedürfnisse, sofern diese nicht unabhängig von der Organisation erreicht werden können. Wann immer die individuellen Ziele mit denen der Organisation in Konflikt stehen oder die individuellen Bedürfnisse nicht von der Organisation befriedigt werden, besitzt die Person die Freiheit, die Organisation zu verlassen, um ihre eigenen Ziele zu verfolgen.<sup>323</sup>

Bisher wurde lediglich diskutiert, wie die Bindung individualistischer Mitarbeiter über die Erfüllung ihrer individuellen Bedürfnisse erfolgen kann. Es zeigte sich, wie sich dieser Ansatz schwierig umzusetzen lässt, da die Ansprüche der Mitarbeiter sehr heterogen ausfallen. Zudem besteht bei der Bindung individualistisch orientierter Personen folgendes Dilemma: Wie bindet man Mitarbeiter deren Bedürfnis Ungebundenheit und Autonomie darstellt? An dieser Stelle soll deshalb ein zweiter Weg zur Bindung von individualistisch orientierten Personen vorgeschlagen werden. Dieser versucht über Sozialisation die individuellen Ziele der Mitarbeiter zu beeinflussen.

Eine individualistisch orientierte Person bleibt der Organisation verbunden, solange sie ihre individuellen Ziele in der Organisation verwirklichen kann. Das Organisationale Commitment der Mitarbeiter würde sich erhöhen, würden die Mitarbeiter die Ziele der Organisation zu ihren individuellen Zielen machen. Der Wirkungszusammenhang zwischen Werten, Zielen und Commitment wurde bereits in Kapitel 2.2.4 mit dem Modell zur Arbeitsmotivation von Locke (1997) eingeführt. Locke und Latham (2002) plädieren für eine Führung der Mitarbeiter über Ziele, d.h. abgeleitet aus den Unternehmenszielen werden dem Mitarbeiter Ziele gesetzt – dabei steht es dem Mitarbeiter frei, wie er die Ziele individuell erreicht.<sup>324</sup> Zur Förderung des Commitments gilt es, die Mitarbeiter in die Zielvereinbarung mit einzubeziehen,

---

<sup>322</sup> Vgl. Miegel & Wahl (1994).

<sup>323</sup> Vgl. Ramamoorthy & Carroll (1998), S. 572-573.

<sup>324</sup> Vgl. Meyer, Becker & Vandenberghe (2004).

sodass sie sich mit den vereinbarten Zielen identifizieren und diese als ihre individuellen Ziele übernehmen.

### **Fazit**

Der gesellschaftliche Wertewandel geht mit einem Bindungsverlust einher, der sich auch auf den organisationalen Kontext auswirkt. In Organisationen obliegt das Thema Bindung dem HRM. Das HRM kann auf den gesellschaftlichen Wertewandel reagieren, indem a) die Mitarbeiter nach Wertekongruenz rekrutiert werden, b) die Mitarbeiter in der Organisation sozialisiert werden oder c) sich die HRM-Praktiken den veränderten Ansprüchen anpassen. Wie die empirische Untersuchung der vorliegenden Arbeit aufzeigte, besitzen die Mitarbeiter einen hohen Anspruch auf Einzigartigkeit und Individualität. Für das HRM bedeutet eine Anpassung an den Anspruch nach Individualität eine Individualisierung der HRM-Praktiken. Um im Zeitalter des Individualismus Mitarbeiter an eine Organisation zu binden, gilt es auf ihre Bedürfnisse individuell einzugehen. Ein an Bedeutung zunehmendes Bedürfnis stellt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf dar. Zusätzlich kann die Bindung individualistisch orientierter Mitarbeiter über die Sozialisation im Rahmen der Zielvereinbarung erhöht werden. Übernimmt der Mitarbeiter die Organisationsziele als seine individuellen Ziele, bleibt er der Organisation mit höherer Wahrscheinlichkeit verbunden.

## 6. Schlussbetrachtung

Die vorliegende Arbeit widmete sich der theoretischen und quantitativ-statistischen Analyse des Einflusses Individualistischer Werthaltungen auf das Organisationale Commitment. Durch die Verbindung zweier Forschungsrichtungen – der Commitmentforschung und der Werteforschung – konnte ein interdisziplinärer Erklärungsansatz für das Bindungsverhalten von Mitarbeitern in einer individualistischen Gesellschaft dargestellt werden. Es wurde gezeigt, dass sich die Bindung von Mitarbeitern aus einer affektiven, einer normativen und einer kalkulierten Komponente zusammensetzt, d. h. dass Mitarbeiter sich ihrem Unternehmen aus freiem Willen, aus Verpflichtung und aus Kosten-Nutzen-Abwägungen heraus verbunden fühlen. Zur Entstehung der einzelnen Commitmentkomponenten konnten folgende Theorien aufgefunden werden: das Modell zur Mitarbeiter-Einbindung und -Commitment von Etzioni (1975) für die affektive Komponente, die Social-Exchange-Theorie von Mauss (1990) u.a. für die normative Komponente und die Side-Bet-Theorie von Becker (1960) für die kalkulierte Komponente. Nach Ansicht des Autors besteht zukünftiger Forschungsbedarf in der theoretischen Fundierung des Organisationalen Commitments durch die Entwicklung einer ganzheitlichen Theorie zur umfassenden Erklärung des Organisationalen Commitments. Bei der Betrachtung des gesellschaftlichen Wertewandels ließ sich eine klare Tendenz eines zunehmenden Individualismus erkennen. Die mit dem Individualismus verbundenen Werthaltungen konnten zur Erklärung des gesellschaftlichen und organisationalen Bindungsverlusts herangezogen werden. So verlassen individualistisch orientierte Personen eine Verbindung, wie die Mitgliedschaft in einer Organisation, sobald ihre persönlichen Bedürfnisse nicht mehr befriedigt werden bzw. sie ihre persönlichen Ziele nicht mehr erreichen können. Mitarbeiterbindungsmaßnahmen in individualistischen Gesellschaften sollten deshalb bei der Bedürfnisbefriedigung und der Beeinflussung der persönlichen Ziele ansetzen.

Die empirische Untersuchung der vorliegenden Arbeit besaß eher explorativen Charakter und deckte nur schwache bis moderate Zusammenhänge zwischen Individualistischen Werthaltungen und den Commitmentkomponenten auf. Die Befunde können nicht generalisiert werden, da die Teilnehmer der Befragung keine zufällige Stichprobe der Grundgesamtheit darstellen. Es besteht folgendes Potential

für weitere Forschungsarbeiten. In der zukünftigen Untersuchung von Individualistischen Werthaltungen und Commitment könnte Individualismus statt als unabhängige Variable, als Moderatorvariable getestet werden. Anhaltspunkte für mögliche Moderationseffekte von Individualismus bieten die Arbeiten von u.a. Ramamoorthy & Flood (2002) und Felfe (2008). Zudem könnte empirisch überprüft werden, inwieweit das Selbstkonzept die positive Beziehung zwischen der Werthaltung „Einzigartigkeit“ und den Commitmentkomponenten moderiert. Ein weiterer vielversprechender Forschungsansatz zur Erklärung von organisationalen Einstellungen, wie dem Commitment besteht in der Untersuchung von kultureller Affektivität. Hausmann (2015) konnte mit ihrer Arbeit aufzeigen, dass kulturelle Affektivität Unterschiede des affektiven Commitments besser erklärt, als das kulturvergleichende Individualismus/Kollektivismus Konstrukt. Die Übertragung ihres Forschungsansatzes auf die Individualebene birgt Potenzial zur Erklärung des Bindungsverhaltens von Mitarbeitern im Zeitalter des Individualismus. Zukünftige Forschung zum Thema Individualismus im deutschsprachigen Raum sollte zudem die Entwicklung und Validierung eines reliablen Messinstrumentariums vorausgehen. Die in der empirischen Untersuchung verwendeten Skalen von Singelis et al. (1995) erwiesen sich als ein weniger robustes Messinstrument. Zudem werden mit der horizontalen und vertikalen Individualismusdimension lediglich die Werthaltungen „Einzigartigkeit“ und „Wettbewerbsorientierung“ berücksichtigt. Individualismus umfasst jedoch noch weitere Aspekte, wie Persönlichkeitsentfaltung, Ich-Bezogenheit, individueller Nutzen, persönlicher Vorteil und Selbstverwirklichung. Der Autor empfiehlt für die Entwicklung eines Messinstrumentariums für Individualismus die Erfassung eines breiteren Spektrums an Individualistischen Werthaltungen zur Erhöhung der Inhaltsvalidität.

Die vorliegende Arbeit versuchte ethisch-moralische Bewertungen von Individualismus möglichst auszuklammern. Abschließend sei lediglich erwähnt, dass der Autor einen von Autonomie, Ich-Bezogenheit und individueller Nutzen- und Vorteilsmaximierung geprägten Individualismus sowohl für den Einzelnen als auch die Gesellschaft als schädlich ansieht, da er zur Vereinzelung und zur Vereinsamung führt. *„Das Leben des Einzelnen ist endlich. Das wichtigste für die Existenz des Einzelnen ist der Andere. Der vereinzelte Einzelne lebt verkehrt. Das gute Leben ist nur eines mit anderen.“*<sup>325</sup>

---

<sup>325</sup> Haestedt (1998), S. 222 zitiert nach Kron (2001), S. 273.

## Anhang

### Anhang 1: Fragebogen

Befragung zum Thema:

### **Einstellungen von Mitarbeitern zu ihrer Organisation**

---

#### **Hinweise zur Befragung**

Herzlichen Dank, dass Sie durch Ihre Teilnahme dieses Forschungsprojekt unterstützen. Es findet im Rahmen meiner Abschlussarbeit des Master Studiengangs „Human Resource Management“ an der Hochschule Anhalt statt.

Alle Informationen und Angaben, die Sie geben, dienen ausschließlich der Forschung. Sie werden selbstverständlich streng vertraulich und gegenüber Dritten anonym behandelt. Rückschlüsse auf einzelne Personen werden nicht zugelassen.

Wir möchten die Einstellung von Mitarbeitern zu ihrer Organisation befragen. Bei den Antworten gibt es kein „Richtig“ oder „Falsch“. Antworten Sie intuitiv. Die Vollständigkeit Ihrer Antworten ist uns besonders wichtig.

Die Befragung umfasst 27 Fragen (Teil I: 11 Fragen, Teil II: 11 Fragen, Teil III: 5 Fragen). Die Beantwortung sollte nicht länger als 10 Minuten in Anspruch nehmen.

– HERZLICHEN DANK FÜR IHRE MITARBEIT –

B.A. Simeon Mücke (E-Mail Adresse)

---

Sind Sie in einer Organisation als Mitarbeiter angestellt?

Ja       Nein

---





**Teil III (5 Fragen)**

*Wir haben noch 2 Fragen zu Ihrer Organisation.*

Wie lange arbeiten Sie schon für die Organisation?

- seit weniger als einem Jahr
- ein Jahr bis fünf Jahre
- fünf Jahre bis zehn Jahre
- über zehn Jahre

In welcher Branche ist Ihre Organisation tätig?

- Baugewerbe
- Energie- und Wasserversorgung
- Dienstleistung
- Finanz- und andere Dienstleistung
- Handel, Gastgewerbe, Tourismus
- Land- und Forstwirtschaft
- Öffentlicher Dienst
- Produktion
- Transport und Verkehr
- Sonstige: \_\_\_\_\_

*Zum Schluss bitten wir Sie noch 3 demografische Daten zu Ihrer Person anzugeben.*

Wie alt sind Sie? \_\_\_\_\_

Wie ist Ihr Familienstand?

- Ledig
- Verheiratet / in eingetragener Lebenspartnerschaft
- Geschieden / aufgehobene Lebenspartnerschaft
- Verwitwet / durch Tod aufgelöste Lebenspartnerschaft

Haben Sie Kinder?

- Ja
- Nein

HERZLICHEN DANK FÜR IHRE MITARBEIT

**Anhang 2: Ausführliche Korrelationsanalyse**

Es wird zunächst auf die Korrelationen innerhalb der OC Komponenten, der IW Komponenten und der deskriptiven Variablen eingegangen.

**Korrelationen zwischen OC Komponenten**

Zwischen dem affektivem und normativem Commitment besteht eine signifikant stark positive Korrelation ( $r = 0,76$ ) und zwischen dem normativen und kalkulierten Commitment eine signifikant moderat positive Korrelation ( $r = 0,31$ ). Dies entspricht den Befunden bisheriger Studien.<sup>326</sup> Für das weitere Vorgehen stellen die Korrelationen zwischen den Commitmentkomponenten keine Beeinträchtigung dar, da affektives, normatives und kalkuliertes Commitment nicht zusammen in eine Regression aufgenommen werden.

**Korrelationen zwischen IW Komponenten**

Zwischen Horizontalen und Vertikalen Individualismus besteht eine signifikant moderat positive Korrelation ( $r = 0,29$ ). Während die HI Teilkonstrukte HI\_A und HI\_B lediglich signifikant moderat positiv miteinander korrelieren ( $r = 0,24$ ), liegt eine signifikant mittelstark positive Korrelation zwischen den VI Teilkonstrukten VI\_A und VI\_B vor ( $r = 0,47$ ). Weiterhin fällt auf, dass zwischen dem Teilkonstrukt HI\_B und den Teilkonstrukten VI ( $r = 0,58$ ), VI\_A ( $r = 0,60$ ) und VI\_B ( $r = 0,40$ ) signifikant mittelstark positive Korrelationen bestehen. Diese Befunde sollten in den Regressionsmodellen berücksichtigt werden, sofern stark korrelierende Konstrukte gemeinsam als erklärende Variablen in ein Modell aufgenommen werden sollten.

**Korrelationen zwischen deskriptiven Variablen**

Das Alter der Teilnehmer korreliert erwartungsgemäß signifikant mittelstark positiv mit der Dauer der Organisationszugehörigkeit ( $r = 0,64$ ), der Variable Kinder ( $r = 0,62$ ) und dem Familienstand ( $r = 0,40$ ). Damit verbunden ist die signifikant positive Korrelation zwischen der Dauer der Organisationszugehörigkeit und der Variable Kinder ( $r = 0,47$ ) und dem Familienstand ( $r = 0,31$ ). Der Zusammenhang zwischen dem Familienstand und der Frage ob man Kinder besitzt ist mit  $r = 0,49$  mittelstark ausgeprägt. Es besteht auch ein signifikant modert positiver Zusammenhang

---

<sup>326</sup> Vgl. Meyer et al. (2002), S. 29: AC-NC  $r = 0,69$ , NC-CC  $r = 0,22$ ; Vgl. Westphal (2011), S. 402: AC-NC  $r = 0,77$ .

zwischen der Branche (Mitarbeitern im Öffentlichen Dienst, Sozial-, Bildungs- und Gesundheitswesen) und der Variable Kinder ( $r = 0,26$ ). Auch diese Zusammenhänge gilt es bei der Wahl der erklärenden Variablen für die Regressionsanalyse zu berücksichtigen.

### **Korrelationsanalyse zwischen deskriptiven Variablen und OC Komponenten**

Es wurde eine Korrelationsanalyse zwischen den deskriptiven Variablen und dem affektiven, normativen und kalkulierten Commitment vorgenommen. Die Ergebnisse wurden in Tabelle 14 dargestellt.

Allgemein lässt sich ein fast durchgehend positiver Zusammenhang zwischen den deskriptiven Variablen und den Commitment Komponenten beobachten.

Die Dauer der Organisationszugehörigkeit korreliert signifikant schwach bis moderat positiv mit den Items AC\_1, AC\_2 und NC\_3. Es besteht demnach ein Zusammenhang zwischen der Dauer der Organisationszugehörigkeit und den Umständen, ob die Mitarbeiter froh wären auch in Zukunft für ihre Organisation zu arbeiten (AC\_1), ob die Mitarbeiter ein Gefühl der Zugehörigkeit zu ihrer Organisation empfinden (AC\_2) und ob die Mitarbeiter auch in Zukunft für ihre Organisation arbeiten möchten, da sie sich der Organisation verpflichtet fühlen (NC\_3).

Weiterhin besteht ein signifikant moderat positiver Zusammenhang zwischen der Dauer der Organisationszugehörigkeit sowie dem Alter und dem kalkulierten Commitment (insbesondere mit den Items CC\_1 und CC\_4). Ältere Mitarbeiter mit einer langen Organisationszugehörigkeit, schätzen es höher ein, dass sich zu vieles in ihrem Leben verändern würde, wenn sie ihre Organisation jetzt verlassen würden (CC\_1) und empfinden mehr schon zu viel Kraft und Energie in ihre Organisation gesteckt zu haben, um jetzt noch an einen Wechsel zu denken (CC\_4).

Es besteht ein signifikant moderat positiver Zusammenhang zwischen Mitarbeitern mit Kindern und der Ausprägung des kalkulierten Commitments – insbesondere der Auffassung, dass sich zu vieles in ihrem Leben verändern würde, wenn sie ihre Organisation jetzt verlassen würden (CC\_1). Mitarbeitern mit Kindern weisen außerdem eine signifikant moderat positive Korrelation mit dem normativen Commitment auf (insbesondere mit den Items NC\_2 und NC\_3). Mitarbeiter mit Kindern empfinden mehr der Organisation etwas zurückgeben zu wollen, was die

Organisation für sie getan hat (NC\_2) und fühlen sich der Organisation auch mehr verpflichtet (NC\_3).

### **Korrelationsanalyse zwischen deskriptiven Variablen und IW Komponenten**

Es wurde ebenso eine Korrelationsanalyse zwischen den deskriptiven Variablen und den horizontal und vertikal individualistischen Werthaltungen durchgeführt. Die Ergebnisse sind wiederum in Tabelle 14 aufgeführt.

Zwischen den deskriptiven Variablen und den horizontal sowie vertikal individualistischen Werthaltungen besteht ein vorwiegend negativer Zusammenhang. Das horizontal individualistische Teilkonstrukt HI\_B (Unabhängigkeit & Erfolg) korreliert signifikant schwach bis moderat negativ mit den deskriptiven Variablen Dauer der Organisationszugehörigkeit und Alter. Das bedeutet, dass ältere Mitarbeiter mit einer längeren Organisationszugehörigkeit, weniger Wert auf Unabhängigkeit & Erfolg legen. Es besteht zudem ein signifikant moderat negativer Zusammenhang zwischen dem Familienstand und dem Teilkonstrukt HI\_B (insbesondere dem Item HI\_1). Verheiratete Menschen gehen weniger ihren eigenen Weg und machen weniger die Dinge auf ihre Art (HI\_1).

Zwischen den vertikal individualistischen Werthaltungen und den deskriptiven Variablen bestehen folgende signifikant schwach bis moderat negative Korrelationen. Ältere Mitarbeiter mit einer längeren Organisationszugehörigkeit weisen eine geringere Wettbewerbsorientierung auf (VI\_A), insbesondere ist es ihnen weniger wichtig, ihre Arbeit besser zu machen als andere (VI\_4). Mitarbeiter im Öffentlichen Dienst (sowie im Sozial-, Bildungs- und Gesundheitswesen) besitzen eine geringere Wettbewerbsorientierung (VI) und arbeiten weniger gern in Wettbewerbssituationen (VI\_5) als Mitarbeiter in der Wirtschaft. Verheiratete Mitarbeiter stimmen der Aussage „Wettbewerb ist ein Naturgesetz“ (VI\_1) etwas weniger zu als unverheiratete Mitarbeiter. Mitarbeiter mit Kindern stimmen der Aussage „Gewinnen ist alles“ (VI\_3) etwas weniger zu als Mitarbeiter ohne Kinder.

### **Korrelationsanalyse zwischen IW und OC Komponenten**

Es wurde abschließend eine Korrelationsanalyse zwischen den Individualistischen Werthaltungen und dem affektiven, normativen und kalkulierten Commitment vorgenommen und deren Ergebnisse in Tabelle 15 veranschaulicht.

Der postulierte negative Zusammenhang zwischen den IW und OC Komponenten bestätigte sich nicht für alle Variablen.

Es zeigte sich für die horizontal individualistischen Werthaltungen lediglich eine signifikant moderat negative Korrelation mit dem Item CC\_2. Das heißt, dass Mitarbeiter mit höher ausgeprägten horizontal individualistischeren Werthaltungen (sich als einzigartig sehen) ihre Chancen höher einschätzen, um einen Wechsel der Organisation ernsthaft in Erwägung zu ziehen. Weiterhin konnten für die HI Werthaltung Einzigartigkeit sogar signifikant schwach positive Korrelationen mit den Items AC\_2, NC\_1 und CC\_1 beobachtet werden. Das bedeutet, dass Mitarbeiter, die sich als einzigartig sehen, ein höheres Gefühl der Zugehörigkeit zu ihrer Organisation empfinden (AC\_2), stärker fühlen, dass es richtig ist für ihre Organisation zu arbeiten (NC\_1) und mehr glauben, dass sich zu vieles in ihren Leben verändern würde, wenn sie ihre Organisation jetzt verlassen würden (CC\_1).

Die Vertikal Individualistischen Werthaltungen weisen fast durchgehend negative Zusammenhänge mit den Commitmentkomponenten auf. Dies entspricht den postulierten Annahmen. Jedoch sind diese Zusammenhänge nur sehr schwach ausgeprägt und lediglich zwischen einzelnen Items signifikant. Es lässt sich ein signifikant schwach negativer Zusammenhang zwischen dem Item VI\_3 und den Items AC\_2 und AC\_4 beobachten. Das bedeutet, dass Mitarbeiter, die der Aussage „Gewinnen ist alles“ weniger zustimmen (VI\_3), ein höheres Gefühl der Zugehörigkeit zu ihrer Organisation empfinden (AC\_2) und mehr davon überzeugt sind, dass ihre Wertvorstellungen zu denen der Organisation passen (AC\_4). Gleiches gilt für die signifikant schwach negative Korrelation zwischen dem Item VI\_5 (Ich arbeite gern in Wettbewerbssituationen) und dem Item AC\_2. Zwischen dem Item VI\_6r und dem kalkulierten Commitment (insbesondere CC\_1) zeigte sich eine signifikant schwach negative Korrelation. Das bedeutet, dass Mitarbeiter, die weniger Wert auf Gewinnen legen, ein höher ausgeprägtes kalkulierendes Commitment aufweisen und mehr davon überzeugt sind, dass sich zu vieles in ihrem Leben verändern würde, wenn sie ihre Organisation jetzt verlassen würden.

**Anhang 3: Prüfung der Voraussetzungen für Regressionsanalyse**

Für die durchgeführten Regressionsanalysen wurde zuvor jeweils überprüft, ob (1) die Voraussetzungen Normalverteilung der Residuen, Linearität und Homoskedastizität gegeben sind, (2) ob kritische Abweichungen und Ausreißer auftauchen und (3) ob zwischen den unabhängigen Variablen Multikollinearität besteht. Dabei wurde wie folgt vorgegangen.

Zur Überprüfung der Normalverteilung der Residuen wurden die grafischen Voraussetzungstests Histogramm der Residuen mit überlagerter Normalverteilungskurve und P-P-Normalverteilungsdiagramm<sup>327</sup> gewählt. Bei Normalverteilung liegen die Werte auf der eingezeichneten Diagonalen des P-P-Diagramms. Weiterhin wurden Streudiagramme zwischen dem standardisierten vorausgesagten Kriterium und den standardisierten Residuen erstellt. Diese dienen der Überprüfung der Linearität und der Varianzhomogenität („Homoskedastizität“). Eine unsystematische Streuung der Werte um die Nulllinie ist ein Indiz für lineare Zusammenhänge. Streuen die Residuen zudem relativ gleichmäßig um die Nulllinie, kann Homoskedastizität angenommen werden.

Kritische Abweichungen und Ausreißer wurden mit der Cook-Distanz und der Mahalanobis-Distanz bestimmt. Die Cook-Distanz stellt ein Einflussmaß dar und bestimmt wie stark sich die Residuen aller übrigen Fälle ändern würden, wenn ein spezieller Fall von der Ermittlung der Regressionsfunktion ausgeschlossen würde. Laut einer allgemeinen Konvention gelten Cook-Distanzen über 1 als einflussreich. Die Mahalanobis-Distanz misst wie sehr sich ein einzelner Fall vom Durchschnitt der anderen Fälle bzgl. der erklärenden Variablen unterscheidet. Der kritische Wert, welcher die maximale Mahalanobis-Distanz nicht übersteigen sollte, hängt von der Anzahl der unabhängigen Variablen ab. Fälle mit einer Cook-Distanz über 1 und einer Mahalanobis-Distanz über dem kritischen Wert wurden für die Regressionsanalyse ausgeschlossen.<sup>328</sup>

Die Multikollinearität zwischen den unabhängigen Variablen sollte möglichst gering ausfallen. Als Maßzahl der Eigenständigkeit einer jeden Variable wurden die „Toleranz“ und der „VIF“ (Varianz-Inflations-Faktor) betrachtet. Der Wertebereich des Toleranz-Werts liegt zwischen 0 und 1, wobei „1“ bedeutet, dass die Variable im

---

<sup>327</sup> Im P-P-Diagramm werden die beobachteten gegen die erwarteten standardisierten Residuen geplottet.

<sup>328</sup> Vgl. Schendera (2014), S. 63-66.

Modell als vollständig eigenständige Variable betrachtet werden kann. Der Toleranzwert sollte 0,25 nicht unterschreiten. Die Maßzahl VIF (1/Toleranz) sollte den Grenzwert von 5,00 nicht überschreiten.<sup>329</sup>

Folgende Tabelle fasst die Resultate der Voraussetzungsprüfung für die durchgeführten Regressionsanalysen zusammen:

	VI_A	HI_B	NC	CC	CC_1	CC_2
Normalverteilung	annähernd	moderat	moderat	annähernd	annähernd	moderat
Linearität	annähernd	moderat	annähernd	moderat	moderat	moderat
Homoskedastizität	<Trichter	Trichter>	annähernd	<Trichter>	<Trichter>	<Trichter>
Cook Distanz alt	1,38	1,66	0,83	1,43	1,44	0,54
Ausgeschl. Fall Nr.	90	67 124 121	-	64 61	64 61	-
Cook Distanz neu	0,51	0,55	-	0,63	0,59	-
Mahalanobis Wert	6,14	1,25	14,22	10,92	10,84	17,76
Krit. Mahal. Wert <sup>330</sup>	-	-	16,27	18,47	16,27	20,52
Toleranz	-	-	0,7 - 0,9	0,7 - 0,9	0,7 - 0,8	0,8 - 0,9
VIF	-	-	1,0 - 1,3	1,0 - 1,3	1,2 - 1,3	1,0 - 1,2

<Trichter : Streuung steigt bei zunehmenden Werten | Trichter> : Streuung steigt bei abnehmenden Werten

<Trichter> : Streuung steigt bei mittleren Werten

Die Voraussetzung der Normalverteilung der Residuen liegt nach der augenscheinlichen Betrachtung mit moderaten Abweichungen annähernd vor. Wie aus der Korrelationsanalyse bereits hervorging, sind die linearen Zusammenhänge eher moderat ausgeprägt. Bei der Streuung deuten sich sowohl nach links geöffnete (>), nach rechts geöffnete (<) und von beiden Seiten zur Mitte verlaufende (< >) Trichter an, was eine Verletzung der Homoskedastizität vermuten lässt. In 4 Regressionsanalysen wurden kritische Abweichungen und Ausreißer durch eine hohe Cook Distanz identifiziert und jene Fälle für die Analyse ausgeschlossen. Die maximale Mahalanobis-Distanz liegt immer unterhalb der kritischen Werte. Es besteht keine Multikollinearität zwischen den unabhängigen Variablen.

<sup>329</sup> Vgl. Urban & Mayerl (2011), S. 232.

<sup>330</sup> Kritischen Mahalanobis Werte siehe Pallant (2010), S. 159.

## Literaturverzeichnis

Abbot, G. N., White, F. A., & Charles, M. A. (2005). *Linking Values and Organizational Commitment. A Correlational and Experimental Investigation in two Organizations*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 531-551.

Abraham, R. (1997). *The relationship of vertical and horizontal individualism and collectivism to intrapreneurship and organizational commitment*. *Leadership & Organization Development Journal*, 18, 4, 179-186.

Adams, J. (1965). *Inequity and Social Exchange*. In Berkowitz, L. (Hrsg.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 267-299. New York: Academic Press.

Agarwala, T. (2003). *Innovative Human Resource Practices and Organizational Commitment. An Empirical Investigation*. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 175-197.

Ahmad, K. Z., & Bakar, R. A. (2003). *The Association Between Training and Organizational Commitment Among White-Collar Workers in Malaysia*. *International Journal of Training and Development*, 7, 66-185.

Albert, E. (2011). *Wandel schweizerischer Arbeitswerte: Eine theoriegeleitete empirische Untersuchung*. Wiesbaden: Springer.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Armstrong, M. (2014). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Chicago: Kogan Page.

Becker, H. (1960). *Notes on the Concept of Commitment*. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.

Böhnke, K. (2001). *Parent - Offspring Value Transmission in a Societal Context: Suggestions for a Utopian Research Design - - With Empirical Underpinnings*. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 32, 2, 241 - 255.

Böhnke, K. & Merkens, H. (1995). *Sozialer Wandel als Methodenproblem. Analysen am Beispiel der Entwicklung von Individualismus und Kollektivismus bei Ost- und Westberliner Jugendlichen zwischen 1990 und 1992*. *Zeitschrift für Pädagogik*, 41, 5, 731-744.

Böhnke, K. & Welzel, C. (2006). *Wertetransmission und Wertewandel: Eine explorative Drei - Generationen - Studie*. *Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation*, 26, 4, 341 - 360.

Bösenberg, C., & Küppers, B. (2011). *Im Mittelpunkt steht der Mitarbeiter: Was die Arbeitswelt wirklich verändern wird*. Freiburg: Haufe.

Bröckermann, J., & Pepels, W. (Hrsg.) (2004). *Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management*. Berlin: Schmidt.

Brüch, A. (2001). *Kulturelle Anpassung deutscher Unternehmensarbeiter bei Auslandsentsendungen*. Frankfurt: Lang.

Chang, K., & Chelladurai, P. (2003). *Comparison of Part-Time Workers and Full-Time Workers. Commitment and Citizenship Behaviors in Korean Sport Organizations*. *Journal of Sport Management*, 17, 394-416.

Chew, J., & Chan, C. (2008). *Human resource practices, organizational commitment and intention to stay*. *International Journal of Manpower*, 29, 6, 503-522.

Clugston, M., Howell, J., & Dorfman, P. (2000). *Does cultural specialization predict multiple bases and foci of commitment?* *Journal of Management*, 26, 1, 5-30.

Cohen, A. (1992). *Antecedents of Organizational Commitment across Occupational Groups: A Meta-Analysis*. *Journal of Organizational Behaviour*, 13, 539-558.

Cozma, I. (2011). *How are individualism and collectivism measured?* *Romanian Journal of Applied Psychology*, 13, 1, 11-17.

Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Aufl.). Berlin: Springer.

Dumont, L. (1991). *Individualismus: Zur Ideologie der Moderne*. Frankfurt: Suhrkamp.

Etzioni, A. (1975). *A Comparative Analysis of Complex Organizations : On Power, Involvement, and their Correlates*. New York: Free Press.

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

Felfe, J., Six, B., Schmook, R., & Knorz, C. (2014). Commitment Organisation, Beruf und Beschäftigungsform (COBB). *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*. doi: 10.6102/zis9

Fischer, L., & Wiswede, G. (2009). *Grundlagen der Sozialpsychologie* (3. Aufl.). München: Oldenbourg.

Fromm, S. (2012). *Datenanalyse mit SPSS für Fortgeschrittene 2: Multivariate Verfahren für Querschnittsdaten* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer.

Fuchs, S. (2014). *Gesellschaft ohne Kinder: Woran die neue Familienpolitik scheitert*. Wiesbaden: Springer.

Genkova, P. (2012). *Kulturvergleichende Psychologie: Ein Forschungsleitfaden*. Wiesbaden: Springer.

Gollan, T. (2012). *Sozialer Einfluss auf Werthaltungen und seine Konsequenzen für kulturelle Diffusion*. Hamburg.

Green, E. G., & Páez, D. (2005). *Variation of individualism and collectivism within and between 20 countries*. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36, 3, 321-339.

Haar, J. M., & Spell, C. (2004). *Program Knowledge and Value of Work-Family Practices and Organizational Commitment*. *International Journal of Human Resource Management*, 15, 1040-1055.

Hauf, S. (2010). *Früherkennung im Human Resource Management: Sozio-kulturelle Entwicklungen und die Antizipierbarkeit von Personalrisiken*. München: Hampp.

Hausmann, N. (2015). *Survey-Feedback in internationalen Organisationen: Affektive Einflüsse auf organisationale Einstellungen*. Mannheim.

Hillmann, K.-H. (2001). *Zur Wertewandelforschung: Einführung, Übersicht und Ausblick*. In Oesterdiekhoff, G. W. & Jegelka, N. (Hrsg.), *Werte und Wertewandel in westlichen Gesellschaften. Resultate und Perspektiven der Sozialwissenschaften*, 15 - 40. Wiesbaden: Springer.

Hui, C. H. (1988). *Measurement of individualism-collectivism*. *Journal of Research in Personality*, 22, 17-36.

Hussy, W., Schreier, M., & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften* (2. Aufl.). Berlin: Springer.

Inglehart, R. (1977). *The Silent Revolution: Changing Values and Political Styles Among Western Publics*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Jaeger, S. (2006). *Mitarbeiterbindung: Zur Relevanz der dauerhaften Bindung von Mitarbeitern in modernen Unternehmen*. Saarbrücken: VDM.

Kanter, R. M. (1968). *Commitment and Social Organizations. A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities*. *American Sociological Review*, 33, 499-517.

Kemmelmeier, M., Burnstein, E., Krumov, K., Genkova, P., Kanagawa, C., Hirshberg, M. S., Erb, H.-P., Wieczorkowska, G. & Noels, K. A. (2003) *Individualism, Collectivism, and Authoritarianism in seven societies*. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 34, 3, 304-322.

Klages, H. (1992). *Die gegenwärtige Situation der Wert - und Wertwandelforschung - Probleme und Perspektiven*. In Klages, H., Hippler, H. - J. & Herbert, W. (Hrsg.), *Werte und Wandel. Ergebnisse und Methoden einer Forschungstradition*, 5 - 39. Frankfurt am Main: Campus.

Klages, H. (2001). *Brauchen wir eine Rückkehr zu traditionellen Werten?* *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 29, 7-14.

Klages, H., & Gensicke, T. (2006). *Wertesynthese – Funktional oder dysfunktional?* *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 58, 2, 332 - 351.

Kron, T. (2001). *Moralische Individualität: Eine Kritik der postmodernen Ethik von Zygmunt Bauman und ihrer soziologischen Implikationen für eine soziale Ordnung durch Individualisierung*. Opladen: Leske.

Kron, T. (2002). *Individualisierung - allgemeine Tendenzen und der deutsche Sonderweg*. In Volkmann, U. & Schimank, U. (Hrsg.), *Soziologische Gegenwartsdiagnosen II*, 257 - 290. Wiesbaden: Springer.

Lechleiter, P. (2016). *Wertekonstellationen im Wandel: Eine empirische Bestandsaufnahme*. Wiesbaden: Springer.

Lienert, G.A., & Raatz, U. (1994). *Testaufbau und Testanalyse* (5. Aufl.). Weinheim: BeltzPVU.

Locke, E. A. (1997). *The motivation to work: What we know*. In Maehr, M. L. & Pintrich, P. R. (Hrsg.), *Advances in motivation and achievement*, 10, 375-412. Greenwich, CT: JAI Press.

Loureiro, A., Torgo, L., & Soares, C. (2004). *Outlier detection using clustering methods: a data cleaning application*. Paper presented at the KDNNet Symposium on Knowledge-based Systems for the Public Sector, Bonn, Germany.

Mauss, M. (1990). *Die Gabe. Form und Funktion des Austauschs in archaischen Gesellschaften*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). *A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment*. *Psychological Bulletin*, 108, 2, 171-194.

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

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). *Commitment in the Workplace. Toward a General Model*. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). *Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences*. *Journal of Vocational Behaviour*, 61, 20-52.

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). *Employee Commitment and Motivation. A Conceptual Analysis and Integrative Model*. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991-1007.

Miegel, M., & Wahl, S. (1998). *Das Ende des Individualismus. Die Kultur des Westens zerstört sich selbst* (4. Aufl.). München: Olzog.

Moser, K. (1996). *Commitment in Organisationen*. Bern: Huber.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1979). *The Measurement of Organizational Commitment*. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 224-247.

Noelle-Neumann, E. & Petersen, T. (2001). *Zeitenwende. Der Wertewandel 30 Jahre später*. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 29, 15-22.

Oishi, S. (2000). *Goals as cornerstones of subjective well-being: Linking individuals with cultures*. In Diener, E. F. & Suh, E. M. (Hrsg.), *Subjective well-being across cultures*, 87-112. Cambridge, MA: MIT Press.

Oyserman, D., Coon, H. M., & Kemmelmeier, M. (2002). *Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumptions and Meta-Analyses*. *Psychological Bulletin*, 128, 1, 3-72.

Pallant, J. (2010). *SPSS Survival Manual : A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS* (4. Aufl.). Maidenhead: McGraw-Hill.

Penley, L. E., & Gould, S. (1988). *Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations*. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.

Pratt, M. G. (1998). *To be or not to be. Central Questions in Organizational Identification*. In Whetten, A. D., & Godfrey, P. C. (Hrsg.), *Identity in Organizations. Building Theory through Conversations* (o. S.). Thousand Oaks: Sage.

Ramamoorthy, N. & Carroll, S. (1998). *Individualism–collectivism orientations and reactions towards alternative human resource management practices*. *Human Relations*, 51, 571-588.

Ramamoorthy, N., & Flood, P. (2002). *Employee attitudes and behavioral intentions: a test of the main and moderating effects of individualism–collectivism orientations*. *Human Relations*, 55, 1071-1096.

Ramamoorthy, N., Kulkarni S. P., Gupta, A., & Flood, P. C. (2007). *Individualism–collectivism orientation and employee attitudes: A comparison of employees from the high-technology sector in India and Ireland*. *Journal of International Management*, 13, 187-203.

Randall, D. M. (1990). *The Consequences of Organizational Commitment. Methodological Investigation*. *Journal of Organizational Behaviour*, 11, 316-378.

Rhein, T., & Stüber, H. (2014). *Beschäftigungsdauer im Zeitvergleich*. IAB-Kurzbericht, 3, 1-6.

Ricketta, M. (2002). *Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance. A Meta- Analysis*. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 257-266.

Ricketta, M., & Landerer, A. (2005). *Does Perceived Threat to Organizational Status Moderate the Relation between Organizational Commitment and Work Behavior?* *International Journal of Management*, 22, 193-200.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.

Rosenstiel, L., Nerdinger, F. W., & Spieß, E. (1991). *Was morgen alles anders läuft: Die neuen Spielregeln für Manager*. Düsseldorf: Econ.

San Martín, S. (2008). *Relational and economic antecedents of organisational commitment*. *Personnel Review*, 37, 6, 589-608.

Sanders, K., Dorenbosch, L., & Reuver, R. (2008). *The impact of individual and shared employee perceptions of HRM on affective commitment*. *Personnel Review*, 37, 4, 412-425.

Schendera, C. (2014). *Regressionsanalyse mit SPSS* (2. Aufl.). München: Oldenbourg.

Schmidt, J.-H. (2013). *Social Media*. Wiesbaden: Springer.

Schumpeter, J. A. (1972). *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*. München: Francke.

Schwartz, S. H. (1994). *Beyond Individualism-Collectivism: New Cultural Dimensions of Values*. In Kim, U., Triandis, H.C., Kagitcibasi, C., Choi, S-C., & Yoon, G. (Hrsg.), *Individualism and collectivism: Theory, method, and application*, 85-122. Newbury Park, CA: Sage.

Scott, B. A., & Colquitt, J. A. (2007). *Are Organizational Justice Effects Bounded by Individual Differences? An Examination of Equity Sensitivity, Exchange Ideology, and the Big Five*. *Group & Organization Management*, 32, 3, 290-325.

Self, D. R., Holt, D. T., Schaninger, W. (2005). *Work-group and Organizational Support. A Test of Distinct Dimensions*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 133-140.

Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. P. S., & Gelfand, M. J. (1995). *Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement*. *Cross-Cultural Research*, 29, 240-275.

Sirias, D., Karp, H.B., Brotherton, T. (2007), *Comparing the levels of individualism/collectivism between baby boomers and generation X*. *Management Research News*, 30, 10, 749-761.

Spieß, E. (2005). *Wirtschaftspsychologie: Rahmenmodell, Konzepte, Anwendungsfelder*. München: Oldenbourg.

Spieß, E., & Brüch, A. (2001). *Auswirkungen von interkulturellen Erfahrungen für die Motivation beruflicher Auslandsaufenthalte ost- und westdeutscher Studierender*. Zeitschrift für Sozialpsychologie, 33, 4, 219-228.

Spieß, E., & Rosenstiel, L. (2010). *Organisationspsychologie: Basiswissen, Konzepte und Anwendungsfelder*. München: Oldenbourg.

Süß, S. (2006). *Commitment freier Mitarbeiter. Erscheinungsformen und Einflussmöglichkeiten am Beispiel von IT-Freelancern*. Zeitschrift für Personalforschung, 20, 3, 255-275.

Triandis, H. C., Leung, K., Villareal, M. V., & Clark, F. L. (1985). *Allocentric versus idiocentric tendencies: Convergent and discriminant validation*. Journal of Research in Personality, 19, 395-415.

Triandis, H. C., & Gelfand, M. J. (1998). *Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism*. Journal of Personality and Social Psychology, 74, 118-128.

Urban, D., & Mayerl, J. (2011). *Regressionsanalyse: Theorie, Technik und Anwendung* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer.

Van Dick, R. (2004). *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. In: Schuler, H., Hossiep, R., Kleinmann, M., & Sarges, W. (Hrsg.). *Praxis der Personalpsychologie*, 5, 1-83. Göttingen: Hogrefe.

Vandello, J. A., & Cohen, D. (1999). *Patterns of individualism and collectivism across the United States*. Journal of Personality and Social Psychology, 77, 2, 279-292.

Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Hohfeld, C., Moltzen, K., Tissington, P.A. (2004). *Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction*. British Journal of Management, 15, 4, 351-360.

Von Dülmen, R. (2001). *Entdeckung des Ich: Die Geschichte der Individualisierung vom Mittelalter bis zur Gegenwart*. Köln: Böhlau.

Wang, L., Bishop, J. W., Chen, X., & Scott, K. D. (2002). *Collectivist Orientation as a Predictor of Affective Organizational Commitment. A Study Conducted in China*. *International Journal of Organizational Analysis*, 10, 226-239.

Wasti, A. (2003a). *The Influence of Cultural Values on Antecedents of Organizational Commitment. An Individual-Level Analysis*. *Applied Psychology*, 52, 533-554.

Wasti, A. (2003b). *Organizational Commitment, Turnover Intentions and the Influence of Cultural Values*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 303-321.

Weibler, J. (2008). *Werthaltungen junger Führungskräfte*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Westphal, A. (2011). *Ethikbasierte Unternehmensführung und Commitment der Mitarbeiter*. In: Fecht, F. (Hrsg.). *EBS Forschung*, 80. Wiesbaden: Gabler.

Wiener, Y. (1982). *Commitment in Organization A Normative View*. *Academy of Management Journal*, 72, 418-428.

## **Erklärung**

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Verwendung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe. Ich habe sämtliche verwendeten Quellen erwähnt und gemäß gängigen wissenschaftlichen Regeln korrekt zitiert. Ich versichere, dass ich diese Arbeit bisher nicht in gleicher oder ähnlicher Form bei einer anderen Institution eingereicht habe.

Zittau, 30.06.2017

*Ort, Datum*

---

*Unterschrift*