

PsyM.Sc. 3B(A&O): Organisationspsychologie II (Seminar)  
“Social Identity Processes in Organizations“  
Sommersemester 2015



# Organisationen identifikationsförderlich gestalten

## Evidenzbasierte Ansätze für die Praxis

Seminarleiter:  
Sebastian Stegmann

Alle Angaben wurden mehrfach sorgfältig geprüft. Trotz bestmöglicher Qualitätskontrolle sind in keinem Text Fehler vollständig auszuschließen. Weder Seminarleiter noch Studierende können daher hierfür Gewähr und für mögliche Folgen Haftung übernehmen. Kritische Rückmeldungen und Anregungen sind willkommen.

Dr. Sebastian Stegmann  
**Goethe Universität**  
**FB 05 Psychologie & Sportwissenschaften**  
**Institut für Psychologie**  
**Abteilung Sozialpsychologie**  
Campus Westend | PEG-Gebäude  
Theodor-W.-Adorno-Platz 6  
60323 Frankfurt am Main  
[stegmann@psych.uni-frankfurt.de](mailto:stegmann@psych.uni-frankfurt.de)  
[www.sozialpsychologie.uni-frankfurt.de](http://www.sozialpsychologie.uni-frankfurt.de)

# INHALT

<b><u>ORGANISATIONEN IDENTIFIKATIONSFÖRDERLICH GESTALTEN</u></b>	<b>1</b>
<b><u>EVIDENZBASIERTE ANSÄTZE FÜR DIE PRAXIS</u></b>	<b>1</b>
<b><u>INHALT</u></b>	<b>3</b>
<b><u>EINFÜHRUNG</u></b>	<b>6</b>
<b>SEBASTIAN STEGMANN</b>	<b>6</b>
LITERATUR	7
<b><u>SOZIALISATION</u></b>	<b>9</b>
<b>NADIA AMEND &amp; ULRIKE FISCHER</b>	<b>9</b>
LITERATURVERZEICHNIS	16
KERNBOTSCHAFTEN	17
BEURTEILUNG DER EVIDENZ	18
<b><u>KOMMUNIKATIONSKLIMA ALS EIN ASPEKT ZUR BILDUNG ORGANISATIONALER IDENTIFIKATION</u></b>	<b>19</b>
<b>PIA EISWIRTH, NATALIA KRÜGER UND NATALIE RÖHM</b>	<b>19</b>
1. EINFÜHRUNG UND THEORETISCHER HINTERGRUND	19
2. DER EINFLUSS VON KOMMUNIKATIONSKLIMA UND KOMMUNIKATIONSGEHALT AUF OI	20
3. KOMMUNIKATIONSFORMEN IN ORGANISATIONEN	24
LITERATURVERZEICHNIS	26
KERNBOTSCHAFTEN	28
BEURTEILUNG DER EVIDENZ	29
<b><u>STEIFERUNG DER IDENTIFIKATION VON MITARBEITER DURCH EINE HOHE IDENTIFIKATION DER FÜHRUNG</u></b>	<b>30</b>
<b>MIRIAM SUMM &amp; MICHAEL TAMMER</b>	<b>30</b>
ZUSAMMENFASSUNG	30
1. THEORETISCHER HINTERGRUND	30
2. FRAGESTELLUNGEN	31
3. IMPLIKATIONEN FÜR DIE PRAKTISCHE ANWENDUNG	35
4. DISKUSSION	36
LITERATURVERZEICHNIS	36
KERNBOTSCHAFTEN	37
BEURTEILUNG DER EVIDENZ	37
<b><u>DER EINFLUSS VON ORGANISATIONALER GERECHTIGKEIT AUF ORGANISATIONALE IDENTIFIKATION</u></b>	<b>38</b>
<b>LAURA KÖRBER &amp; NIKOLAI PRASSE</b>	<b>38</b>
1. ORGANISATIONALE GERECHTIGKEIT – BEGRIFFLICHE BESTIMMUNG	38
2. WIE WIRKT SICH ORGANISATIONALE GERECHTIGKEIT AUF ORGANISATIONALE IDENTIFIKATION AUS?	40
3. WIE KANN ORGANISATIONALE GERECHTIGKEIT GEFÖRDERT WERDEN?	42
FAZIT	43
LITERATURVERZEICHNIS	44
KERNBOTSCHAFTEN	45
BEURTEILUNG DER EVIDENZ	45
<b><u>DER EINFLUSS VON JOB DESIGN UND MEANINGFULNESS AUF ORGANISATIONALE IDENTIFIKATION</u></b>	<b>46</b>

<b>STELLA BAILETTI &amp; VANESSA GREBENSTEIN</b>	<b>46</b>
1. WIE KANN MAN DIE IDENTIFIKATION DER MITARBEITER MIT IHRER ORGANISATION NUN ERHÖHEN?	46
2. THEORETISCHER HINTERGRUND	46
3. EMPIRISCHE EVIDENZ FÜR DEN ZUSAMMENHANG VON JOB-DESIGN UND IDENTIFIKATION	47
4. SELBSTWIRKSAMKEIT ALS MODERATOR	48
5. KANN SELBSTWIRKSAMKEIT TRAINIERT WERDEN?	48
LITERATURVERZEICHNIS	49
KERNBOTSCHAFTEN	50
BEURTEILUNG DER EVIDENZ	50
<b><u>DER EINFLUSS VON CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AUF ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION</u></b>	<b>51</b>
<b>JASMIN KENSCHKE &amp; ANNA MAYER</b>	<b>51</b>
1. EINFÜHRUNG	51
2. PERCEIVED EXTERNAL PRESTIGE (PEP) ALS MEDIATOR	52
3. ORGANIZATIONAL TRUST (OT) ALS MEDIATOR	54
4. EINFLUSSFAKTOREN/MODERATOREN DES KAUSALMODELLS	55
5. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE PRAXIS	58
6. STÄRKEN UND SCHWÄCHEN DES CSR-ANSATZES	60
LITERATURVERZEICHNIS	60
<b><u>DIE BEDEUTUNG VON PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT IM HINBLICK AUF ORGANISATIONALE IDENTIFIKATION</u></b>	<b>63</b>
<b>ANN-CHRISTIN DRECHSLER, ALEXEJ GELDT &amp; MARION SCHAEFERS</b>	<b>63</b>
1. ZUSAMMENFASSUNG	63
2. EINFÜHRUNG UND THEORETISCHER HINTERGRUND VON PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT	64
3. THEORETISCHE UND EMPIRISCHE ERKLÄRUNGSANSÄTZE FÜR DEN ZUSAMMENHANG ZWISCHEN POS UND ORGANISATIONALER IDENTIFIKATION	65
4. UMSETZUNG IN DIE PRAXIS	69
LITERATURVERZEICHNIS	72
KERNBOTSCHAFTEN	74
BEURTEILUNG DER EVIDENZ	74
<b><u>DER EINFLUSS VON ROLLEN-AMBIGUITÄT AUF ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION BZW. COMMITMENT</u></b>	<b>75</b>
<b>TOBIAS BEILSCHMIDT &amp; STEFFEN SCHIELE</b>	<b>75</b>
1. THEORETISCHER HINTERGRUND: DIE ROLE THEORY	75
2. KONSEQUENZEN VON ROLLEN-AMBIGUITÄT BZW. ROLLEN-KLARHEIT	77
3. GEMEINSAMKEITEN UND UNTERSCHIEDE VON ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION UND ORGANIZATIONAL COMMITMENT	77
4. EMPIRISCHE STUDIENLAGE ZUM ZUSAMMENHANG ZWISCHEN ROLLEN-AMBIGUITÄT UND OI/OC	78
5. MÖGLICHE MODERATOREN BZW. MEDIATOREN	81
6. IMPLIKATIONEN/INTERVENTIONEN: WODURCH WIRD ROLLEN-AMBIGUITÄT VERMINDERT?	81
7. FAZIT	82
<b><u>DER WEG VOM ICH ZUM WIR TEAMTRAININGS UND -EVENTS UND IHRE AUSWIRKUNGEN AUF ORGANISATIONALE IDENTIFIKATION</u></b>	<b>85</b>
<b>FABIAN MERGENS &amp; LEONI SAECHTLING</b>	<b>85</b>
1. UNTERSCHIED ZWISCHEN TEAMIDENTIFIKATION UND ORGANISATIONSIDENTIFIKATION	85
2. TEAMTRAINING: DESIGN UND WIRKUNG IN DER PRAXIS	86
3. TEAM-EVENTS MIT KONKURRENZCHARAKTER - EIN EXPLORATIVER ANSATZ	89
4. KOMPARATIVER FIT	90
5. GLEICHZEITIGE ANWESENHEIT	91

GRUPPENSELBSTWIRKSAMKEITSERWARTUNG	91
6. AUFBAU EINES TEAM-EVENTS	92
7. PRAXISBEISPIEL	92
8. UNTERSUCHUNGSDESIGN	93
LITERATUR	95
<b><u>WERTEKONGRUENZ UND ORGANISATIONALE IDENTIFIKATION</u></b>	<b>98</b>
<b>MAXIMILIANE HANNAPPEL UND JASMIN SCHMIDT-STIEBITZ</b>	<b>98</b>
1. EINFÜHRUNG	98
2. SOZIALISATIONSPROZESSE	101
3. FÜHRUNGSSTIL	103
LITERATUR	104

# EINFÜHRUNG

**Sebastian Stegmann**

---

Viele Menschen verbringen einen Großteil ihres Lebens am Arbeitsplatz. Es gibt allerdings Hinweise darauf, dass für viele die Arbeit keine echte Erfüllung bietet. Einer großen, bevölkerungsrepräsentativen Umfrage zufolge weisen 70% der Beschäftigten in einem durchschnittlichen Unternehmen nur eine geringe, 15% gar keine emotionale Bindung mit Arbeitsplatz und Unternehmen auf, wobei diese Zahlen über die letzten Jahre nahezu stabil geblieben sind (Gallup, 2014). Die geringe Bindung bleibt nicht ohne Konsequenzen. Mitarbeiter mit geringer emotionaler Bindung berichten über mehr Burnout, haben mehr Fehlzeiten und beabsichtigen häufiger den Arbeitgeber zu wechseln (Gallup, 2014). Allein durch die Fehlzeiten entstehen der deutschen Wirtschaft jährlich Kosten in Höhe von 23,3 Milliarden Euro (Gallup, 2014). Abgesehen davon ist die Aussicht, einen großen Anteil der Lebenszeit mit einer Tätigkeit und an einem Platz zu verbringen, die einem weder wichtig ist, noch sonderlich entspricht, eine eher triste Vorstellung. Im Sommersemester 2015 und im Sommersemester 2016 fanden als Teil des Master-Studiengangs Psychologie an der Goethe Universität fortgeschrittene Seminare in Organizational Psychology statt, im Rahmen derer die Studierenden selbstgesteuert empirisch belegbare Ansätze zur Behebung dieses unglücklichen Zustands entwickelten. Das Vorliegende Dokument ist als Werkstattbericht dieser Bemühungen gedacht und soll interessierten Kollegen als Anregung dienen.

Die Verbindung zwischen Arbeitnehmer und der Organisation wird im wissenschaftlichen Kontext unter anderem durch das Konzept der Identifikation beschrieben. Identifikation mit der Organisation bezeichnet das Ausmaß der Integration der Zugehörigkeit zur Organisation in das Selbstkonzept – d.h. das „Eins-Sein“ mit der Organisation (Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell, 1987). Wenn die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Organisation - oder einem Team innerhalb der Organisation - in diesem Sinne einen wichtigen Bestandteil des Selbstverständnisses ausmacht, hat das eine ganze Reihe von Konsequenzen. Im Laufe der letzten Jahrzehnte mehrten sich Belege dafür, dass Identifikation eine bedeutende Rolle bei Prozessen wie zum Beispiel Führung, Motivation, Kommunikation, Zusammenarbeit in Gruppen, Stress oder dem Gelingen von Unternehmenszusammenschlüssen spielt (Haslam, 2004; Hogg & Terry, 2001; van Dick, 2004). Neben komplexeren Zusammenhängen, wissen wir mittlerweile, dass Identifikation zu mehr Zufriedenheit, weniger Fluktuation, weniger Absentismus und besserer Leistung beiträgt (Lee, Park & Koo, 2015; Millward & Postmes, 2010; Riketta, 2005). Darüber hinaus kann Identifikation dazu beitragen, dass Stress besser bewältigt werden kann und so weniger negative Folgen nach sich zieht (Haslam, Jetten & Waghorn, 2009).

Zwar weisen einige Studien auch auf negative Folgen von zu viel Identifikation hin (Avanzi, van Dick, Fraccaroli & Sarchielli, 2012; Haslam et al., 2006), dennoch kann vor dem Hintergrund der obigen Umfrageergebnisse davon ausgegangen werden, dass in den meisten deutschen Unternehmen zunächst eine Steigerung der Identifikation anstehen dürfte.

Bislang existieren allerdings nur wenige empirische Belege für mögliche Faktoren, welche die Entstehung von Identifikation mit der Organisation oder dem Team begünstigen - ein unglücklicher Zustand, der das gezielte Management organisationaler Identifikation erschwert.

In den folgenden Kapiteln finden sich mögliche Ansatzpunkte zur Förderung der Identifikation, die von den Studierenden eigenverantwortlich entwickelt und dokumentiert wurden. Die Autorenreihenfolge ist jeweils alphabetisch. Zum Teil befindet sich am Ende jedes Kapitels eine summarische Einschätzung zu den wesentlichen Kernbotschaften und der wissenschaftlichen Fundierung der Aussagen. Diese Einschätzungen beruhen auf den Eindrücken der jeweils anderen Seminarernehmer und wurden von mir editiert und zusammengefasst.

Frankfurt, Oktober 2016

Sebastian Stegmann

### Literatur

- Avanzi, L., van Dick, R., Fraccaroli, F. & Sarchielli, G. (2012). The downside of organizational identification: Relations between identification, workaholism and well-being. *Work & Stress*, 26(3), 289-307.
- Gallup. (2014). *Engagement Index Deutschland 2014*.
- Haslam, S. A. (2004). *Psychology in Organizations - The Social Identity Approach* (2nd ed.). London: Sage.
- Haslam, S. A., Jetten, J. & Waghorn, C. (2009). Social identification, stress and citizenship in teams: A five-phase longitudinal study. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 25(1), pp.
- Haslam, S. A., Ryan, M. K., Postmes, T., Spears, R., Jetten, J. & Webley, P. (2006). Sticking to our Guns: Social Identity as a Basis for the Maintenance of Commitment to Faltering Organizational Projects. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 607-628.
- Hogg, M. A. & Terry, D. J. (EdsHrsg.). (2001). *Social Identity Processes in Organizational Contexts*. Philadelphia: Psychology Press.
- Lee, E. S., Park, T. Y. & Koo, B. (2015). Identifying Organizational Identification as a Basis for Attitudes and Behaviors: A Meta-Analytic Review. *Psychol Bull.*

## Einführung

- Millward, L. J. & Postmes, T. (2010). Who we are affects how we do: The financial benefits of organizational identification. *British Journal of Management*, 21(2), 327-339.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D. & Wetherell, M. S. (1987). A self-categorization theory. In J. C. Turner, M. A. Hogg, P. J. Oakes, S. D. Reicher & M. S. Wetherell (Hrsg.), *Rediscovering the social group: A self-categorization theory* (S. 42-67). Oxford, UK: Blackwell.
- van Dick, R. (2004). My job is my castle: Identification in organizational contexts. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, 171-203.



# SOZIALISATION

## THEORETISCHE ARGUMENTE UND EMPIRISCHE BELEGE FÜR DIE STEIGERUNG DER ORGANISATIONALEN IDENTIFIKATION DURCH DIE ANWENDUNG VON SOZIALISATIONSTAKTIKEN

**Nadia Amend & Ulrike Fischer**

---

Zur Aufstellung eines solchen Kausalmodells bedarf es einer ausreichenden begrifflichen Erklärung, sodass die Operationalisierung der Sozialisationstaktiken in den verschiedenen Studien nachvollziehbar ist.

Die Sozialisation in einem Unternehmen ist ein Prozess. Dieser Prozess beschäftigt sich vor allem mit den neuen Mitarbeitern eines Unternehmens. Hierzu zählen nicht nur Neu-Angestellte sondern auch Mitarbeiter, die horizontal von einer in eine andere Abteilung wechseln, oder Mitarbeiter, die vertikal von einer Führungsebene in eine höhere wechseln. Im Folgenden wird für diese Personen der Begriff „neue Mitarbeiter“ verwendet. Alle neuen Mitarbeiter durchlaufen einen Prozess, der mehr oder minder standardisiert sein kann.

„The process of organizational socialization focuses on how newcomers adjust to their new surroundings and learn the behaviors, attitudes, and skills necessary to fulfill their new roles and function effectively as a member of an organization.” (Saks, Uggerslev, & Fassina, 2007, S. 414)

Während des Sozialisationsprozesses geht es darum, wie die neuen Mitarbeiter sich an eine neue Umgebung anpassen. Sie sollen Verhaltensweisen, Einstellungen und notwendige Fertigkeiten erlernen, um ihre neuen Rollen im Unternehmen zu erfüllen. Außerdem sollen sie als effektive Teammitglieder funktionieren. Diese Definition der Sozialisation ist der nachfolgenden Arbeit zugrunde gelegt.

Der Sozialisationsprozess steht mit vielen verschiedenen Konstrukten in Verbindung, wie z.B. sozialer Integration (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo, & Tucker, 2007) individueller Selbstwirksamkeit (Feldman, 1981), Rollenklarheit (vgl. Jones, 1986), Arbeitsleistung (vgl. Ashforth, Sluss, & Saks, 2007; Bauer et al., 2007; Jones, 1986; Saks et al., 2007), Arbeitszufriedenheit (vgl. Bauer et al., 2007; Chao, O’Leary-Kelly, Wolf, Klein, & Gardner, 1994; Klein, Fan, & Preacher, 2006; Ostroff, & Kozlowski, 1992), Verbleibabsicht (vgl. Bauer et al., 2007; Saks et al., 2007) und affektive innere Bindung (vgl. Ashforth et al., 2007; Bauer et al., 2007; Cooper-Thomas, & Anderson, 2002, 2005; Ostroff, & Kozlowski, 1992; Saks et al., 2007). Schon 77% aller neuen Mitarbeiter gehen am ersten Tag früher nach Hause, da das Unternehmen nicht ausreichend vorbereitet war; 15 % der neuen Mitarbeiter denken schon am ersten Tag darüber nach, zu kündigen (Human Capital Institute). Die vielfachen Verbindungen des

Sozialisationsprozesses zu anderen Konstrukten und die Implikationen, die der Prozess mit sich bringt, macht es unumgänglich für Unternehmen, sich damit zu befassen.

Es gibt viele Studien zum Konzept der Sozialisation. Viele davon basieren auf verschiedenen Prozessen und Theorien. In dieser Arbeit wird der Sozialisationsprozess mit den Taktiken von van Maanen und Schein (1979) näher betrachtet und evaluiert. Ihr Modell beruht auf insgesamt zwölf sogenannten Sozialisationstaktiken, wie sie auch in der folgenden Tabelle 1 dargestellt sind.

**Tabelle 1**

*Klassifikation der Sozialisationstaktiken nach van Maanen und Schein (1979).*

	<b>INSTITUTIONALISIERT</b>	<b>INDIVIDUALISIERT</b>
<b>KONTEXT</b>	kollektiv	individuell
	formell	informell
<b>INHALT</b>	sequentiell	zufällig
	fixiert	variabel
<b>SOZIALE ASPEKTE</b>	seriell	disjunktiv
	aufbauend	auflösend

Die Taktiken lassen sich zum einen in institutionalisierte und individualisierte Taktiken aufteilen und zum anderen in kontext- und inhaltsbezogene sowie soziale Aspekte tangierende Taktiken. Eine einzelne Maßnahme, wie z.B. Einführungsseminare, erfüllt wiederum mehrere dieser Taktiken. Im Anschluss werden die einzelnen Taktiken detailliert betrachtet.

Im Rahmen der kontextbezogenen Taktiken kann man zwischen kollektiv/individuell sowie formell/informell unterscheiden. In einer kollektiven Taktik werden alle neuen Mitarbeiter zusammen eingearbeitet. Ein Beispiel dafür sind Einführungsseminare. In Folge dessen haben sie alle gleiche bis ähnliche Erfahrungen gemacht. Im Gegensatz dazu steht die individuelle Taktik, während derer neue Mitarbeiter einzeln eingearbeitet werden – vergleichbar ist dies mit einem individuellen „on-the-job“ Training. Eine weitere individuelle Maßnahme wären externe Weiterbildungen für spezifische neue Mitarbeiter. Beide organisationale Einführungsarten können entweder formell, das heißt nach einem vorher aufgestellten und offiziellen Plan, oder informell ablaufen.

Die Taktiken, die sich auf den Inhalt beziehen können in sequentielle/zufällige oder fixierte/variable Taktiken aufgeteilt werden. Im Vordergrund steht der Lerninhalt, der vermittelt werden muss, sodass der Mitarbeiter seine Arbeit erfüllen kann. Im Zuge der sequentiellen Inhaltsvermittlung gibt es einen bestimmten Ablauf, nach dem der Mitarbeiter eingeführt wird.

Er würde erst die Grundlagen eines bestimmten Computerprogramms lernen und danach die verschiedenen speziellen Weiterführungen des Programms. Bei der zufälligen Einarbeitung spielt die Ablauffolge keine Rolle, wurde vorher nicht festgelegt oder ist dem neuen Mitarbeiter nicht transparent kommuniziert worden. Der zweite Aspekt der inhaltlichen Taktiken bezieht sich auf das Zeitmanagement. Die Abläufe können in vorher festgelegtem Zeitrahmen von statten gehen, dies wäre ein fixierter Plan oder auch nach einem variablen Zeitplan gestaltet sein.

Soziale Aspekte spielen während der Sozialisation eine große Rolle. Es geht nicht nur um den Arbeitsplatz an sich und die Fähigkeiten, welche hierfür benötigt werden, sondern auch um das Team, in dem man arbeitet und das soziale Netz, in welchem der neue Mitarbeiter sich wiederfindet. Die sozialen Taktiken tangieren einerseits die Unterstützung durch das Unternehmen und andererseits die Akzeptanz des neuen Mitarbeiters als solche. Die Unterstützung kann seriell erfolgen, das heißt über zum Beispiel ein Mentorenprogramm oder disjunktiv. In Folge einer disjunktiven Taktik wird der Mitarbeiter nicht von seinen Kollegen unterstützt oder die Stelle wurde neu geschaffen und deshalb kann der neue Mitarbeiter nicht von erfahrenen gecoacht werden. Die letzte Taktik bezieht sich auf die Identität und die Persönlichkeit des Mitarbeiters. Firmen können den neuen Mitarbeiter als eine Bereicherung sehen und seine individuellen Fertigkeiten hervorheben, nutzen und weiterbilden. Dies ist ganz im Sinne einer aufbauenden Taktik. Jedoch ist dies in manchen Organisationen nicht von Vorteil – ein Beispiel hierfür ist das Militär. Während der Sozialisation im Militärdienst werden alle gleich gestellt. Sie bekommen alle den gleichen Haarschnitt, die gleiche Uniform und es wird in der Anfangsphase auch nicht auf mögliche individuelle Stärken geachtet. Ihre Identität wird somit „aufgelöst“. In Folge einer solchen „Entwurzelungsstrategie“ können Einflussnahmen seitens der Organisation erleichtert werden (Klimecki, & Gmür, 2005). Innerhalb eines Wirtschaftsunternehmens kann ein Arbeitsauftrag im Zuge einer auflösenden Taktik so aussehen, dass der Mitarbeiter von Anfang an überfordert wird, sodass er seine Aufgaben nicht schaffen kann oder er wird mit primitiven Aufgaben betraut, die weit unter seinem Fähigkeitsniveau liegen.

Im Folgenden werden empirische Evidenzen und theoretische Argumente für die Behauptung gesucht, dass die organisationale Identifikation über die Anwendung von Sozialisationstaktiken gestärkt werden kann. Die Belegsuche erfolgt in drei Schritten: Zunächst geht es um Befunde zur allgemeinen Wirksamkeit der Sozialisationstaktiken auf die organisationale Identifikation. Anschließend soll detaillierter betrachtet werden, auf welchen Wirkmechanismus dieser Zusammenhang auf Ebene der einzelnen Strategien zurückgeht. Abschließend werden noch Moderatoren dieses Zusammenhangs einbezogen. Das zu untersuchende Kausalmodell ist in Abbildung 1 abgebildet.

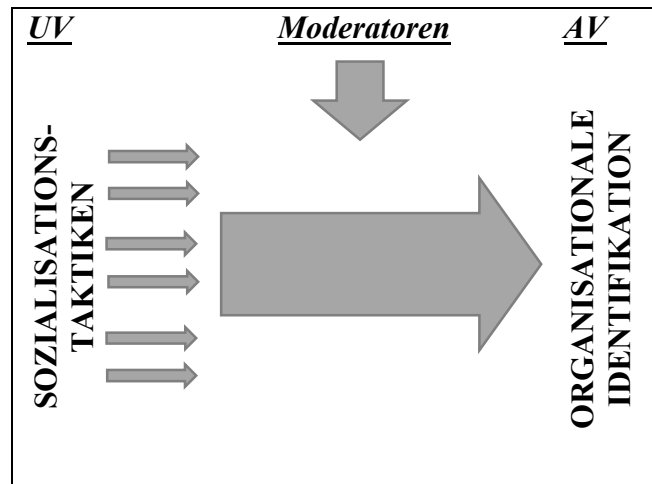


Abbildung 1. Zu untersuchendes Kausalmodell zum positiven Einfluss von Sozialisationstaktiken auf organisationale Identifikation unter Berücksichtigung des Einflusses von Moderatoren.

Im Rahmen der ersten Arbeitshypothese soll zunächst gezeigt werden, dass die organisationale Identifikation über die Anwendung von Sozialisationstaktiken generell gestärkt werden kann.

Ausgehend von theoretischen Überlegungen lassen sich verschiedene Erklärungsansätze verfolgen, um diesen angenommenen Zusammenhang zu untermauern (Kim & Cable, 2005; Rafaeli & Pratt, 1993). Der elaborierteste Ansatz stammt von Jones (1986), der den Sozialisationsprozess als Lernprozess beschreibt, während dem die neuen Mitarbeiter die Unternehmenskultur mit ihren Normen und Werten erlernen. Dieser Lernprozess wird durch Informationen unterstützt, welche die Neulinge von Seiten der Organisation erhalten. Daraus ergibt sich die Behauptung, dass ein Sozialisationsprogramm, während dem systematisch Informationen vermittelt werden, dabei helfen kann, beim neuen Mitarbeiter schneller ein Verständnis seiner Rolle im Unternehmen zu erreichen, so dass er schnellstmöglich sein Leistungspotential abrufen kann. Die Behauptung, dass der Lernprozess das Herzstück der organisationalen Sozialisation ist, hat sich in der Literatur weitestgehend durchgesetzt. (Cooper-Thomas & Anderson, 2005). Der im Rahmen dessen zwischengeschalteten Wirkmechanismus steht in enger Verbindung zur *Uncertainty Reduction Theory* (Falcione & Wilson, 1988). Diese Theorie beruht auf der Idee, dass die Einarbeitungsphase neuer Mitarbeiter mit großer Unsicherheit einhergeht: Neue Mitarbeiter müssen u.a. formale Handlungsabläufe, Verhaltensnormen und Kommunikationswege sowie organisationale Normen und Werte während dieser Zeit erst kennen lernen. Weiterhin geht man davon aus, dass jeder Mensch ein Sicherheitsbedürfnis hat, so dass sich ein Streben ergibt, die entstandene Unsicherheit zu reduzieren. Die Arbeitsumwelt soll kontrollierbar und berechenbar werden. Zur Reduktion der Unsicherheit bedarf es Informationen. Diese Informationen müssen während der Sozialisation

bereitgestellt werden. Es ergibt sich demnach folgende theoretisch begründbare Kausalkette (Falcone & Wilson, 1988): Die Informationsvermittlung im Rahmen der Sozialisation reduziert die Unsicherheit der neuen Mitarbeiter und somit auch die Rollenambiguität, das Potenzial für Rollenkonflikte durch mangelnde Information und die Angst vor dem Ungewissen. Dadurch zeigen sich positive Effekte auf Outcomes wie Performanz, Arbeitszufriedenheit und organisationale Identifikation. Die Reduktion der Unsicherheit seitens der neuen Mitarbeiter durch eine systematische Informationsvermittlung mit Hilfe von Sozialisationsprogrammen fördert die organisationale Eingliederung, was die Identifikation mit der Organisation erleichtert. So liefern gezielte organisationale Sozialisationsbemühungen einen besseren Rahmen für Lernprozesse, was sich positiv auf die organisationale Identifikation auswirken kann.

Zur empirischen Untersuchung der Arbeitshypothese, dass die organisationale Identifikation über die Anwendung von Sozialisationstaktiken generell gestärkt werden kann, wurden zahlreiche Erhebungen durchgeführt: Bereits Jones (1986) kam zu dem empirischen Befund, dass die institutionalisierte Sozialisation (kollektiv, formal, seriell, fixiert, sequentiell, aufbauend) negativ mit den Outcomes Rollenambiguität, Rollenkonflikte und Kündigungsintentionen sowie positiv mit den Outcomes Arbeitszufriedenheit und organisationalem Commitment (was auf Grund seiner inhaltlichen Überschneidungen mit Identifikation gleichgesetzt werden kann) korreliert. Diese Befunde wurden vielfach repliziert (Allen & Meyer, 1990; Ashforth, Sluss, & Saks, 2006; Saks & Ashforth, 1997) und auch im Rahmen einer Metaanalyse wurden wie Tabelle 1 zu entnehmen ist entsprechende Korrelationen gefunden (Saks, Uggerslev & Fassina, 2006). Allerdings muss in aller Deutlichkeit darauf hingewiesen werden, dass allen erwähnten Studien ein querschnittliches Design zu Grunde liegt weshalb aus den errechneten Korrelationen kein kausaler Zusammenhang abgeleitet werden darf. Das Kausalmodell hätte sich nur auf Basis einer längsschnittlichen Erhebung und über experimentelle Designs nachweisen lassen. Somit zeigen sich empirische Hinweise für den Zusammenhang, allerdings keine empirischen Belege für die Kausalität dieses Zusammenhangs. Die angenommene Kausalität ergibt sich nur aus den theoretischen Überlegungen.

Die zweite Arbeitshypothese geht davon aus, dass verschiedenen Sozialisationstaktiken verschiedene Wirkmechanismen zu Grunde liegen, die den Zusammenhang zur organisationalen Identifikation erklären.

Bereits Jones betonte, dass einige Sozialisationstaktiken einen stärkeren Zusammenhang zur Anpassung neuer Mitarbeiter haben als andere "because different tactics provide information in different ways" (Jones, 1986, p. 266). Und auch Saks und Asforth (1997) postulierten: „Newcomers respond to roles differently because the soc. tactics used by organization shape the information they receive (Saks & Ashforth, 1997, p. 268). Der Fokus der wissenschaftlichen

Forschung zur Wirkweise einzelner Sozialisationstaktiken liegt auf den institutionalisierten Sozialisation (Saks et al., 2006). Und bereits Jones (1986) nahm an, dass die institutionalisierten Taktiken erfolgreicher seien, wobei nicht begründet wurde, warum. Man könnte annehmen, dass eine stärkere Formalisierung der Informationsvermittlung, wie sie bei einer institutionalisierten Sozialisation vorliegt, für eine klarere und strukturiertere Form der Informationsvermittlung sorgt und somit wiederum eine geringere Unsicherheit seitens der neuen Mitarbeiter hervorruft. Auf Basis dieser Überlegungen werden im Folgenden theoretische Ansätze für die Untersuchung der Wirkmechanismen zu jeder Gruppe der institutionalisierten Sozialisationstaktiken (Kontext, Inhalt, Soziales) gesucht. Über allem steht nach wie vor, dass Sozialisation ein Lernprozess ist, der durch die gezielte Vermittlung von Informationen erleichtert wird.

Die kollektive und die formale Taktik (Kontext) dienen besonders der Vermittlung von Kontextwissen. Die soziale Rolle des Neulings wird klar betont, so dass einerseits die Rollenambiguität reduziert wird und gleichzeitig durch das kollektive Vorgehen die Salienz der Mitarbeiterrolle gestärkt wird (Jones, 1986).

Die Taktiken mit Fokus auf den Inhalt (sequentiell und fixiert), liefern dem neuen Mitarbeiter Prozesswissen. So werden sie explizit über den Ablauf und den Zeitplan des Sozialisationsprogramms informiert und haben eine klare Vorstellung von der bevorstehenden Einarbeitungsphase.

Die Wirksamkeit der seriellen Taktik, die zusammen mit der aufbauenden Taktik den Block der sozial orientierten Taktiken bildet, beruht auf Prinzipien der *Social Learning Theory* (Bandura, 1969). Ein Rollenvorbild, wie etwa ein Mentor, kann in besonderem Maße dazu beitragen, die Rollenambiguität zu reduzieren, da sich der neue Mitarbeiter an ihm orientieren kann. So ist die soziale Rolle des Mitarbeiters personifiziert durch den Mentor. Die aufbauende Taktik kommt dem Bedürfnis nach Wertschätzung und Selbstverwirklichung entgegen und unterstützt den Mitarbeiter in seiner persönlichen Entfaltung. Dies ist eine Form der Unterstützung, die sich ebenfalls positiv auf die Identifikation auswirken kann (Jones, 1986).

Der Zusammenhang der einzelnen Taktiken mit der organisationalen Identifikation wurde u.a. im Rahmen einer Metaanalyse untersucht (Saks et al., 2006). Sowohl für die übergeordnete Betrachtung zu institutionalisierter Sozialisation als auch für alle sechs einzelnen Taktiken fanden sich wie in Tabelle 2 abgebildet Korrelationen. In Übereinstimmung mit Jones (1986) fanden sich für die sozial orientierten Taktiken mit einer mittleren Korrelation die größten Zusammenhänge. Auch hier muss darauf hingewiesen werden, dass sich keine kausalen Zusammenhänge aus den errechneten Korrelationen ableiten lassen.

*Tabelle 2:* Korrelationen zwischen den institutionalisierten Sozialisationstaktiken und organisationaler Identifikation (Auszug aus Saks et al., 2006)

Organisationale Identifikation	
	<i>r</i> (KI)
kollektiv	.19 (.12 - .26)
formal	.14 (.05 - .24)
fixiert	.27 (.16 - .38)
sequentiell	.28 (.17 - .39)
seriell	.32 (.19 - .45)
aufbauend	.48 (.39 - .58)
institutionalisiert	.32 (.28 - .37)

*Anmerkungen.* *r* = korrigierte Pearson-Produkt-Moment-Korrelation, KI = Konfidenzintervall, *k* = Anzahl eingegangener Studien.

Inhalt der dritten Arbeitshypothese ist die Behauptung, dass persönliche Aspekte die bisher untersuchten Zusammenhänge moderieren. Demnach hänge der Erfolg einer Sozialisationstaktik nicht nur von Bemühungen der Organisation ab, sondern auch von Faktoren, die im Zusammenhang mit der zu sozialisierenden Person stehen.

Ein möglicher Moderator ist dabei der Zeitpunkt, zu dem der neue Mitarbeiter seinen Abschluss gemacht hat bzw. auf Basis seiner bisherigen Berufserfahrung. Saks et al., (2006) fanden im Rahmen ihrer Metaanalyse geringere Effekte der Sozialisationstaktiken auf die organisationale Identifikation für Berufserfahrenere. Für Personen, deren Abschluss bereits länger zurück liegt und die bereits umfangreiche Berufserfahrung erworben haben, könnten sich aus verschiedenen Gründen geringere Effekte finden lassen: Zum einen kann die Identifikationsbereitschaft bei diesen Personen geringer sein, da sie ihre eigenen Bedürfnisse und Anforderungen an den Arbeitsplatz bereits besser kennen und weniger dazu bereit sind, sich anzupassen und sich stärker durchsetzen wollen (Beyer & Hannah, 2002). Zudem können Interferenzen mit dem früheren Arbeitsplatz auftreten, so dass abweichende Handlungsanweisungen des neuen Arbeitgebers auf Ablehnung stoßen (Fiske & Dyer, 1985). Möglicherweise sind die geringeren Effekte entgegen der ersten Überlegungen nur Ausdruck eines geringeren Sozialisationsbedarfs, da berufserfahrene Personen von vornherein Selbstselektion praktizieren und sich Organisationen aussuchen, die einen guten Fit mit ihren eigenen Normen und Werten aufweisen, so dass sie auch ohne institutionalisierte Sozialisationstaktiken hochidentifiziert mit dem Unternehmen sind (Carr, Pearson, Vest & Boyar, 2006).

Abseits dessen zeigt sich ein geringerer Effekt für Personen mit einer höheren Selbstwirksamkeitserwartung (Jones, 1986). Hier liegt die Vermutung nahe, dass sich Personen mit einer hohen Selbstwirksamkeitserwartung weniger von Sozialisationsbemühungen beeinflussen lassen und sich weniger gut an vorgegebene Normen und Werte der Organisation anpassen.

Insgesamt fanden die drei Arbeitshypothesen vor allem Unterstützung durch theoretische Argumente. Auf Seiten der Empirie bedarf es weiterer, insbesondere längsschnittlicher, Untersuchungen, um die genaue Wirkrichtung der beteiligten Variablen zu verifizieren.

### Literaturverzeichnis

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847–858.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M. & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behaviour, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 447-462.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2006). Socialization tactics, proactivity, and learning: how process and content influence adjustment. Paper presented at the annual meeting of the *Academy of Management*, Atlanta.
- Bandura, A. (1969). Social-learning theory of identificatory processes. In D. A. Goslin (Ed.), *Handbook of Socialization theory and research* (pp. 213-262). Chicago: Rand McNally.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. & Tucker, J. S. (2007): Newcomer Adjustment during Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721.
- Beyer, J. M. & Hannah, D. R. (2002). Building on the past: Enacting established personal identities in a new work setting. *Organization Science*, 13(6), 636–652.
- Carr, J. C., Pearson, A. W., Vest, M. J. & Boyar, S. L. (2006). Prior Occupational Experience, Anticipatory Socialization, and Employee Retention. *Journal of Management*, 32(3), 343–359.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743.
- Cooper-Thomas, H. D. & Anderson, N. (2002). Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 423-437.
- Cooper-Thomas, H. D. & Anderson, N. (2005). Organizational Socialization: A Field Study into Socialization Success and Rate. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(2), 116–128.



- Falcione, R. L., & Wilson, C. E. (1988). Socialization processes in organizations. In G. M. Goldhaber & G. A. Barnett (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 151-169). Norwood, NJ: Ablex.
- Feldman, D.C. (1981). The Multiple Socialization of Organization Members. *Academy of Management Review*, 6(2), 309-318.
- Fiske, S. T. & Dyer, L. M. (1985). Structure and development of social schemata: Evidence from positive and negative transfer effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(3), 839–852.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management journal*, 29(2), 262-279.
- Kim, T. Y., Cable, D. M. & Kim, S. P. (2005). Socialization tactics, employee productivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232–241.
- Klein, H. J., Fan, J. & Preacher, K. J. (2006). The effects of early socialization experiences on content mastery and outcomes: A mediational approach. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 96-115.
- Klimecki, R. & Gmür, M. (2005). *Personalmanagement: Strategien, Erfolgsbeiträge, Entwicklungsperspektiven* (3. Aufl.). Stuttgart: UTB.
- Ostroff, C. & Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45(4), 849-874.
- Rafaeli, A. & Pratt, M. G. (1993). Tailored meanings: On the meaning and impact of organizational dress. *Academy of Management Review*, 18(1), 32-55.
- Saks A. M., Uggerslev, K. L. & Fassina (2006). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 413-446.
- Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (1997). Socialization tactics and newcomer information acquisition. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 48-61.
- Saks, A. M., Uggerslev, K. & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model, in: *Journal of Vocational Behavior*, 70, 413-446.
- Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.) *Research in organizational behavior* (Vol. 1, pp. 209-264). Greenwich/ Connecticut.

### **Kernbotschaften**

- Die Sozialisationsprozesse haben einen Einfluss auf die Identifikation mit der Organisation.
- Ein wichtiger Prozess dabei ist die *Uncertainty Reduction* - die Reduktion von Unsicherheit angeführt. Maßnahmen sollten aufgrund dessen Informationsvermittlung beinhalten, so dass die Sozialisierung in der Organisation auch einen Lernprozess darstellt.

## Sozialisation

- Sozialisationstaktiken: Kontext (kollektiv, formell, individuell, informell), Inhalt (sequentiell, fixiert, zufällig, variabel), soziale Aspekte (seriell, aufbauend, disjunktiv, auflösen)
- Vor allem die sozialen Aspekte scheinen von Bedeutung für die Identifikation (seriell und aufbauend).
- Institutionelle Maßnahmen scheinen effektiver zu sein als individuelle Maßnahmen.
- Zu berücksichtigen sind Moderatoren wie Selbstwirksamkeit oder der Zeitpunkt der Maßnahme.

### **Beurteilung der Evidenz**

- Metaanalyse bestätigt Annahmen.
- Vergleichsweise viele Studien.
- Selbstwirksamkeit und andere Persönlichkeitsmerkmale als Moderatoren bestätigt.
- Für eine zuverlässige Evidenz sollten noch längsschnittliche Untersuchungen durchgeführt werden. Es fehlen Experimente, die wirkliche Kausalschlüsse erlauben.
- Operationalisierung der Taktiken in den Studien unklar.
- Verwendete Studien waren z.T. post-hoc durchgeführt und überwiegend queerschnittlich.

# KOMMUNIKATIONSKLIMA ALS EIN ASPEKT ZUR BILDUNG ORGANISATIONALER IDENTIFIKATION

Pia Eiswirth, Natalia Krüger und Natalie Röhm

---

## 1. Einführung und theoretischer Hintergrund

Unternehmen sollten sich für Organizational Identification (OI) interessieren, da zahlreiche daraus resultierende, positive Effekte bereits nachgewiesen werden konnten. Beispielsweise nehmen Mitarbeiter, die sich mit ihrer Organisation identifizieren, ihr gegenüber eine fördernde Haltung ein (Ashforth & Mael, 1989) und verbreiten ein positives Image (Bhattacharya, Rao & Glynn, 1995); sie treffen Entscheidungen, die auch im Sinne organisationaler Ziele sind (Simon, 1997) und verbleiben länger in dieser Organisation (Scott et al., 1999).

Es wird davon ausgegangen, dass Kommunikation - ein fester Bestandteil des organisationalen Lebens - ein wichtiger Einflussfaktor auf OI ist und es daher für Organisationen ratsam ist, auf „richtige“ Kommunikation zu achten.

Ashforth und Mael (1989) definieren OI folgendermaßen: “(...) concerns the perception of "oneness" with an organization“. Dabei repräsentiert die kognitive Komponente den wahrgenommenen Anteil an Interessen, die das Individuum mit seiner Organisation teilt (Ashforth & Mael, 1989). Dies beinhaltet auch das Ausmaß in dem sich das Individuum als ein typisches Mitglied dieser Organisation versteht. Die affektive Komponente ist charakterisiert durch gewissen Stolz, ein Teil einer Organisation zu sein. Dieser Aspekt ist wichtig um ein positives Image seiner Organisation zu schaffen bzw. um eine positive soziale Identität zu bilden (Tajfel, 1982). Da Berufstätigkeit und beruflicher Status für viele Menschen eine wichtige Rolle spielen, kann davon ausgegangen werden, dass die Organisation, die Abteilung oder selbst die tägliche Arbeitsgruppe wichtige Instanzen zur Identifizierung von Mitarbeitern darstellen (Ashforth & Johnson, 2001; Ashforth & Mael, 1989; Kreiner & Ashforth, 2004).

Aus der Social Identity Theory (Tajfel, 1978), können zwei grundlegende Motive für OI abgeleitet werden: need for self-categorization und need for self-enhancement. Werden diese Motive in Zusammenhang mit Kommunikation gebracht, ergibt sich folgendes Bild:

Need for self-categorization: Anhand der Kommunikations- und Informationswege, kann ein Mitarbeiter seine individuelle Rolle innerhalb einer Organisation finden. Außerdem dient die geteilte Information (z.B. Ziele, Aktivitäten, neue Entwicklungen, Leistungen) dazu

charakteristische Eigenschaften dieser Organisation salient zu machen und sie so von anderen Organisationen abzugrenzen.

Need for self-enhancement: Einem ständigen internen Informationsfluss ausgesetzt zu sein könnte als „Mere exposure effect“ (vgl. Zajonc, 1968) wirken und so die wahrgenommene Organisationsattraktivität steigern. In Organisationen, die für besonders attraktiv gehalten werden, steigt die Wahrscheinlichkeit für die Bildung einer organisationalen Identifikation, da dies den Selbstwert der Organisationsmitglieder erhöht (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994).

Laut Smidts, Pruyn und van Riel (2001) gibt es bzgl. der Kommunikation mit Organisationsmitgliedern zwei relevante Komponenten, die einen Einfluss auf OI haben können: Kommunikationsinhalt und Kommunikationsklima. Der Kommunikationsinhalt offenbart die Ziele, Werte und Leistungen einer Organisation. Das Kommunikationsklima hingegen liefert Informationen darüber, ob ein Mitarbeiter ein akzeptiertes und wertgeschätztes Mitglied der Organisation ist. Es geht dabei darum, wie Informationen kommuniziert werden. Beim Kommunikationsklima können drei verschiedene Formen unterschieden werden, die jedoch gleichzeitig vorhanden sein können und sich nicht gegenseitig ausschließen: psychologisches Klima, organisationales Klima und Kommunikationsklima. Das psychologische Klima beschreibt die *individuelle* Wahrnehmung und Interpretation des Arbeitsumfelds, z. B. die Rollenklarheit, die Wichtigkeit der eigenen Arbeit, die Unterstützung seitens der Führung und die Kooperation mit Kollegen. Das Organisationale Klima ist die *geteilte*, homogene Wahrnehmung des psychologischen Klimas aller Organisationsmitglieder. Und das Kommunikationsklima, das im Folgenden relevant sein wird, ist die subjektiv wahrgenommene Qualität des internen Umfelds einer Organisation und beinhaltet neben kommunikativen Aspekten auch die Qualität von Beziehungen zu Kollegen (Goldhaber, 1993).

### **2. Der Einfluss von Kommunikationsklima und Kommunikationsinhalt auf OI**

Smidts et al. (2001) untersuchten in ihrer Studie u.a. den Einfluss des Kommunikationsinhalts und –klimas auf OI und befragten dazu Personen (n=1276) aus drei verschiedenen niederländischen Organisationen (eine große, nonprofit, Kundenberatungsorganisation, ein nationaler Versorgungsbetrieb und eine Bank). Laut den Autoren ist das Kommunikationsklima gekennzeichnet durch drei wesentliche Komponenten:

1. Offenheit und Vertrauen bei der Kommunikation,
2. Wahrgenommene Partizipation bei Entscheidungen (oder zumindest das Gefühl ein gewisses Mitbestimmungsrecht zu haben) und
3. Supportiveness (oder zumindest das Gefühl ernst genommen zu werden).

Ein positives Kommunikationsklima soll OI verstärken, da es das self-enhancement eines Organisationsmitglieds fördert. Es erleichtert einem Mitarbeiter sich aktiv an internen Diskussionen zu beteiligen und bindet ihn somit in Entscheidungen ein. Auf diese Weise kann man sich dieser Ingroup eher als ein signifikantes Mitglied zuordnen (self-categorization). Darüber hinaus kann ein offenes Kommunikationsklima gegenüber Vorgesetzten und Kollegen das Selbstwertgefühl eines Mitarbeiters erhöhen, da er sich unter diesen Bedingungen ernst genommen fühlt.

Zum Kommunikationsinhalt gehören laut den Autoren zwei Arten von Informationen:

1. Adäquanz der erhaltenen Informationen über die Organisation und
2. Adäquanz der erhaltenen Informationen über die eigene Rolle in der Organisation.

Durch den Erhalt von adäquaten Informationen über die Organisation (z.B. Ziele, Aktivitäten, neue Entwicklungen, Leistungen) wird social categorization erleichtert, da Organisationsmitglieder so die salienten Charakteristika, die ihre Organisation von anderen unterscheiden, erkennen können und sich dann eher mit der Organisation (in-group) identifizieren. Durch den Erhalt von adäquaten Informationen über die eigene Rolle in der Organisation (was wird erwartet, was sind die eigenen Beiträge) wird zudem self-categorization erleichtert, da Mitarbeiter so die Vorstellungen (Werte, Normen) der Organisation von einem „perfekten Mitarbeiter“ kennenlernen. Mitarbeiter fühlen sich der Organisation mehr verbunden und identifizieren sich eher mit ihr.

Organizational identification (kognitive und affektive Aspekte) wurde mit einer 5-Item-Skala ( $\alpha=.84$ ) gemessen. Die Items basieren auf dem Social Identity Konzept von Tajfel (1978) und auf bereits existierenden Skalen aus der Literatur (Abrams, 1992; Cheney, 1983; Doosje, Ellemers, & Spears, 1995).

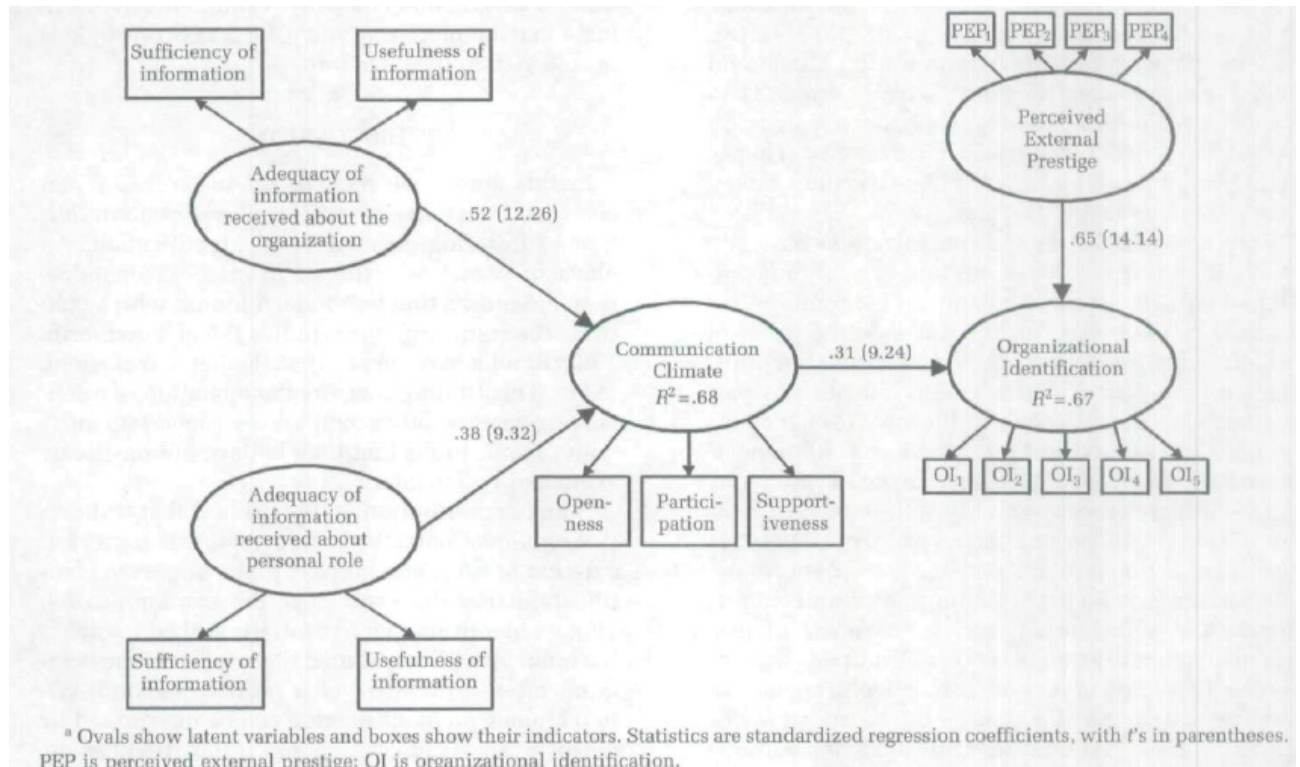
Zur Selektion von Items zur Messung der verschiedenen Aspekte der Kommunikation wurden Kommunikations-Audits (siehe Greenbaum, Clampitt & Willihnganz, 1988) verwendet. Kommunikationsklima wurde mit 15 Items aus bereits existierenden Skalen gemessen (Alutto & Vredenburg, 1977; Dennis, 1975; Falcione, Sussman & Herden, 1987; Jones & James, 1979). Die Items repräsentieren die drei Dimensionen Offenheit und Vertrauen bei der Kommunikation ( $\alpha=.74$ ), wahrgenommene Partizipation bei Entscheidungen ( $\alpha=.74$ ) und Supportiveness ( $\alpha=.73$ ).

Die Adäquanz der erhaltenen Informationen über die Organisation wurde mit neun organisationsspezifischen Items gemessen. Probanden gaben ihre Einschätzungen in Bezug auf die Vollständigkeit ( $\alpha=.87$ ) und die Nützlichkeit ( $\alpha=.90$ ) der erhaltenen Informationen an.

Auch die vier Items bezüglich der Adäquanz der erhaltenen Informationen über die eigene Rolle in der Organisation wurden in Bezug auf die Vollständigkeit ( $\alpha=.72$ ) und die Nützlichkeit ( $\alpha=.76$ ) eingeschätzt.

## Kommunikationsklima als ein Aspekt zur Bildung organisationaler Identifikation

Die Autoren stellten ein Modell auf (Abb. 1) und testeten es mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen. Es zeigte sich ein guter Modellfit ( $\chi^2 = 588.21$ ,  $p < .001$ ; GFI = .94; CFI = .95; TLI = .94; RMSEA = .066).



**Abb. 1:** Modell zur Wirkung von Kommunikationsklima auf OI (enthält zusätzlich „perceived external prestige“ → hier nicht relevant)

Es zeigte sich ein indirekter Effekt des Kommunikationsinhalts auf OI. Je adäquater (ausreichend und nützlich) die Informationen von den Mitarbeitern wahrgenommen werden, die sie über sowohl ihre Firma als auch über ihre eigene Rolle in der Firma erhalten, desto besser ist das Kommunikationsklima. Der Effekt der Informationen über die Organisation wirkt etwas größer ( $\beta = .52$ ) als der Effekt der Informationen über die eigene Rolle ( $\beta = .38$ ), aber dieser Unterschied ist nicht signifikant ( $\Delta\chi^2 = 1.28$ ,  $p = .20$ ). Das Kommunikationsklima mediiert den Einfluss des Kommunikationsinhalts auf OI vollständig (die Einflüsse von Adäquanz der erhaltenen Informationen über die Organisation und über die eigene Rolle in der Organisation auf OI ( $t = 7.38$ ,  $p < .001$ , und  $t = 6.48$ ,  $p < .001$ ) werden nicht signifikant, wenn Kommunikationsklima als Mediator festgelegt wird,  $t = 1.74$ ,  $p = .082$ . und  $t = 1.24$ ,  $p = .20$ ).

Zudem konnte gezeigt werden, dass je positiver das Kommunikationsklima von den Mitarbeitern wahrgenommen wird, desto stärker identifizieren sie sich mit der Organisation (direkter Effekt). D.h. ist das Klima geprägt von Offenheit und Vertrauen, fühlen sich Mitarbeiter von den Vorgesetzten und Kollegen ernst genommen und glauben sie, dass sie mitbestimmen können, dann identifizieren sie sich eher mit der Organisation.

Da es sich hierbei jedoch um eine Querschnittstudie handelt, sind keine eindeutigen Kausalitätsaussagen möglich. Außerdem basieren die Ergebnisse auf Selbstberichten und ein Methodenfehler kann nicht vollkommen ausgeschlossen werden.

Der Einfluss von Kommunikationsklima auf OI kann variieren, was die unterschiedlichen Ergebnisse in den drei verschiedenen Organisationen gezeigt haben. Die Ergebnisse für jede einzelne Organisation sind im Grunde dieselben wie für alle Organisationen zusammengenommen, nur das Ausmaß des Einflusses des Kommunikationsklimas auf OI variierte. In dieser Studie zeigte sich, dass Prestige ein möglicher Moderator für den Zusammenhang von Kommunikationsklima und OI ist. Hier zeigte sich: Ist Prestige niedrig, hat Kommunikationsklima einen größeren Einfluss auf OI als wenn Prestige hoch ist. Es sollten noch weitere mögliche Moderatoren untersucht werden.

Insgesamt zeigte sich in der Studie, dass sowohl der Kommunikationsinhalt als auch das Kommunikationsklima einen Einfluss auf OI haben, dass das Kommunikationsklima aber den Einfluss des Kommunikationsinhalts auf OI vollständig mediiert.

Daher ist es wichtig, dass Manager Wert auf ein gutes, wertschätzendes Kommunikationsklima legen. Sie sollten sicherstellen, dass Mitarbeiter mit adäquaten Informationen versorgt werden und die Möglichkeit haben ihre Meinung zu äußern und angehört zu werden und sich zu beteiligen. Regelmäßige Team-Meetings zusätzlich zur E-Mail-Kommunikation und individuelles Feedback sind mögliche Maßnahmen.

Anhand einer quasi-experimentellen Fallstudie (Bartels, Douwes, De Jong & Pruyn, 2006) zu einer Fusion mehrerer Police Departments zu einem Hauptdepartment in den USA wurden folgende, für uns interessante, Hypothesen untersucht.

1. Je positiver das Kommunikationsklima vor der Fusion von den Mitarbeitern wahrgenommen wird, desto höher ist die Erwartung an eine Identifikation mit dem späteren Hauptdepartment.
2. Je positiver das Kommunikationsklima während der Fusion von den Mitarbeitern wahrgenommen wird, desto höher ist die Erwartung an eine Identifikation mit dem späteren Hauptdepartment.

Interessant ist hierbei insbesondere, dass zwischen direkt und indirekt involvierten Mitarbeitern unterschieden werden muss. Die Ergebnisse zeigen, dass bei Bedrohung der Gruppenidentifikation durch eine Fusion, ein bestehendes positives Kommunikationsklima vor dem eigentlichen Change dazu beitragen kann, dass die organisationale Identifikation nach der Fusion weiter besteht. Dies gilt allerdings nur für indirekt involvierte Mitarbeiter, die nicht innerhalb der betroffenen Police Departments angestellt waren, jedoch sehr eng mit den direkt involvierten Mitarbeitern kooperierten und auch zukünftig mit den Hauptdepartment sehr eng

zusammenarbeiten. Dies macht auch insofern Sinn als dass die Gruppenidentifikation indirekt involvierter Mitarbeiter nicht durch eine Fusion bedroht wird, sondern diese Mitarbeiter ihren Fokus eher auf die zukünftige Beziehung zu den betroffenen Mitarbeitern legen können.

Weiterhin konnte gezeigt werden, dass bei Bedrohung der Gruppenidentifikation durch eine Fusion, ein positives Kommunikationsklima während des Changeprozesses dazu beitragen kann, dass die organisationale Identifikation nach der Fusion weiter besteht.

Dies konnte hingegen nur für direkt involvierte Mitarbeiter nachgewiesen werden. Je zufriedener sie mit den ihnen zur Verfügung gestellten Informationen waren und je mehr sie sich auch bei Entscheidungen eingebunden fühlten, desto höher war ihre erwartete zukünftige Identifikation. Ein Grund dafür, dass dieser Effekt nicht für indirekt involvierte Mitarbeiter nachgewiesen werden konnte, könnte darin liegen, dass diese ohnehin nicht in Entscheidungen eingebunden werden und sie somit nicht von einer adäquaten Informationsbereitstellung profitieren. Auch wenn diese Ergebnisse einen wichtigen Beitrag leisten, um OI anhand von intraorganisationaler Kommunikation zu verstehen, so gelten auch hier einige methodische Einschränkungen. So muss zunächst erwähnt werden, dass die Ergebnisse auf Selbstberichten basieren, die natürlich durch die Tendenz zur sozialen Erwünschtheit verzerrt werden können. Weiterhin wurde nicht die tatsächliche OI gemessen, sondern nur die zukünftige Erwartung daran, die selbstverständlich nicht der Realität entsprechen muss und ebenfalls verzerrt werden kann.

### **3. Kommunikationsformen in Organisationen**

Aktuelle Forschungen konnten zeigen, dass sich neben dem Kommunikationsklima auch die Kommunikationsformen in Unternehmen signifikant auf die Identifikation der Angestellten mit ihrer Organisation auswirken (Bartels, Peters, de Jong, Pruyn & van der Molen, 2009; Postmes, Tanis & de Wit, 2001). In einer Meta-Analyse von Postmes, Tanis und de Wit (2000) konnte ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen der organisationalen Kommunikation und der Identifikation mit dem Unternehmen festgestellt werden. Foy (1994), Meyer und Allen (1997) beschreiben die organisationale Kommunikation als wichtige Voraussetzung für die Identifikation mit der Organisation.

Da die Beziehung zwischen der organisationalen Kommunikation und der Identifikation mit der Organisation stark von der jeweiligen Kommunikationsform abhängt, wird im Folgenden kurz auf die wesentlichen Kommunikationsformen in Unternehmen eingegangen (Postmes et al., 2001):

Bereits Simpson (1959) und Welch (1980) differenzierten zwischen den beiden Kommunikationsformen horizontale und vertikale Kommunikation im organisationalen Kontext. Randolph und Finch (1977) zeigten in diesem Zusammenhang, dass beide



Kommunikationsformen für die erfolgreiche Durchführung von Arbeitsaufgaben in Organisationen relevant sind.

Die *horizontale Kommunikation* findet dabei zwischen Personen statt, die sich in der Unternehmenshierarchie auf Augenhöhe befinden und ist aufgabenbezogen sowie informal. Besonders innerhalb von Arbeitsgruppen ist die horizontale Kommunikation unerlässlich. Zudem wurde festgestellt, dass sich die horizontale Kommunikation positiv auf das Kommunikationsklima einer Arbeitsgruppe auswirkt (Bartels, Pruyn, de Jong & Joustra, 2007).

Konträr dazu verläuft die *vertikale Kommunikation* nach dem Bottom-up und dem Top-down Prinzip innerhalb der Hierarchie einer Organisation und ist arbeitsbezogen. Die Bottom-up Kommunikation stellt dabei eine Informationskette dar, die von der untersten Arbeitseinheit einer Organisation bis hin zur Führungsspitze „aufwärts“ verläuft. Diejenigen Informationen, die mit der Unternehmensstrategie zusammenhängen und „abwärts“ kommuniziert werden, werden durch die Top-down Kommunikation vermittelt. Folglich dient die vertikale Kommunikation der Vermittlung wesentlicher Charakteristiken einer Organisation, aktueller Organisationsentwicklungen sowie der Organisationsziele. Darüber hinaus erleichtert sie den Mitarbeitern die Bestimmung ihrer Position innerhalb der Organisation. Nach Ashforth und Mael (1989) unterstützt die vertikale Kommunikation zudem die Identifikation der Mitarbeiter mit der Organisation als Ganzes.

In diesem Zusammenhang führen Postmes et al. (2001) zwei Studien durch, die den Zusammenhang zwischen der organisationalen Kommunikation und dem Commitment in Organisationen untersuchen, wobei sie angeben, dass der Begriff Commitment für den Begriff der organisationalen Identifikation synonym verwendet wird. Zum Einen konnte gezeigt werden, dass es sich bei der horizontalen Kommunikation um einen schwachen Prädiktor für die Identifikation mit der Organisation handelt. Im Gegensatz dazu wurde festgestellt, dass die vertikale Kommunikation einen starken Prädiktor für die organisationale Identifikation darstellt. Aufgrund dessen spielt für die Empfindung der Angestellten ein Teil der Organisation zu sein die Qualität der horizontalen Kommunikation nur eine untergeordnete Rolle, wohingegen die vertikale Kommunikation ein entscheidender Aspekt für die Identifikation mit der Organisation ist.

Die Befunde konnten durch eine Studie von Bartels et al. (2009) bestätigt werden. Die Autoren belegten, dass es sich bei der vertikalen Kommunikation um einen signifikanten Prädiktor für die Identifikation mit der Organisation handelt und die vertikale Kommunikation sich positiv auf die organisationale Identifikation auswirkt. Folglich liegt eine höhere Identifikation der Angestellten mit der Organisation vor, umso positiver sie die vertikale Kommunikation innerhalb ihrer Organisation beurteilen. Ein weiterer interessanter Befund von

Bartels et al. (2009) ist, dass die Identifikation mit der Organisation hoch mit der Identifikation mit dem Beruf korreliert. Folglich beeinflussen die Konstrukte sich gegenseitig. Aufgrund dessen führt eine Erhöhung der Identifikation mit dem Beruf zu einer Erhöhung der Identifikation mit der Organisation und umgekehrt. Die Identifikation mit dem Beruf bezieht sich hierbei darauf, inwieweit die Angestellten einer Organisation sich mit ihrem Beruf und seinen typischen Charakteristiken identifizieren können (Bartels et al., 2009).

Auch Ellman und Pezanis-Christou (2010) konnten die übergeordnete Bedeutung der vertikalen Kommunikation in Hinblick auf die Identifikation der Mitarbeiter mit der Organisation bestätigen.

Durch die Befunde wird ersichtlich, dass es von hoher Bedeutung ist, die vertikale Kommunikation in Unternehmen zu fördern. Der Schwerpunkt sollte auf einer guten Kommunikation mit dem Management liegen, um die Identifikation der Mitarbeiter mit der Organisation zu verbessern (Ellman & Pezanis-Christou, 2010; Postmes et al., 2001). Positive Auswirkungen auf die vertikale Kommunikation haben eine transparente und vertrauenswürdige Führung des Top-Managements einer Organisation sowie eine Miteinbeziehung der Angestellten bei Entscheidungen, die sich auf die gesamte Organisation auswirken (Bartels et al., 2009; Foy, 1994). Aufgrund der Befunde wäre es von großem Nutzen weitere Forschung hinsichtlich der Strategien, wie die vertikale Kommunikation in Organisationen verbessert werden kann, zu betreiben.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Kommunikation in Unternehmen ein wichtiger Einflussfaktor auf OI sein kann. Es gibt schon einige Hinweise darauf, wie sich Kommunikation auf OI auswirkt (z.B. Kommunikationsklima, Kommunikationsinhalt, vertikale Kommunikation). Es sollten aber weitere Studien durchgeführt werden, die diese Befunde überprüfen und ergänzen. Dabei wären Längsschnittstudien und Metaanalysen besonders wichtig, um gesicherte Aussagen, auch über kausale Zusammenhänge, machen zu können.

### Literaturverzeichnis

- Abrams, D. (1992). Processes of social identification. In G. M. Brakwell (Ed.), *Social psychology of identity and the self-concept* (pp. 57-100). San Diego: Academic Press.
- Alutto, J. A. & Vredenburgh, D. I. (1977). Characteristics of decision participation by nurses. *Academy of Management Journal*, 20(2), 341-347.
- Ashforth, B. E. & Johnson, S. A. (2001). Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts. In M. A. Hogg & T. J. Terry (Eds.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts* (pp. 31-48). Philadelphia: Psychology Press.
- Ashforth, B. E. & Mael, F. A. (1989). Social identity and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.

- Bartels, J., Douwes, R., de Jong, M. & Pruyn, A. (2006). Organizational Identification During a Merger: Determinants of Employees' Expected Identification With the New Organization. *British Journal of Management*, 17, 49–67
- Bartels, J., Peters, O., de Jong, M., Pruyn, A. & van der Molen, M. (2009). Horizontal and vertical communication as determinants of professional and organisational identification. *Personnel Review*, 39(2), 210-226.
- Bartels, J., Pruyn, A., de Jong, M. & Joustra, I. (2007). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 173-190.
- Bhattacharya, C. B., Rao, H. & Glynn, M. A. (1995). Understanding the bond of identification: An investigation of its correlates among art museum members. *Journal of Marketing*, 59, 46-57.
- Cheney, C. (1983). The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly Journal of Speech*, 69(2), 143-158.
- Dennis, H. S. (1975). The construction of a managerial communication climate inventory for use in complex organizations. Paper presented at the *annual convention of the International Communication Association*, Chicago.
- Doosje, B., Ellemers, N., & Spears, R. (1995). Perceived intragroup variability as a function of group status and identification. *Journal of Experimental Social Psychology*, 31(5), 410-436.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Ellman, M. & Pezeanis-Christou, P. (2010). Organizational Structure, Communication, and Group Ethics. *American Economic Review*, 100(5), 2478-2491
- Falcione, R. L., Sussman, L. & Herden, R. P. (1987). Communication climate in organizations. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 195-228). Newbury Park, CA; Sage.
- Foy, N. (1994). *Empowering people at work*. Aldershot, UK: Gower.
- Goldhaber, G. M. (1993). *Organizational Communication*. Wm. C. Brown Communications, Inc., Dubuque.
- Greenbaum, H. H., Clampitt, P. & Willihnganz, S. (1988). Organizational communication: An examination of four instruments. *Management Communication Quarterly*, 2(2), 245-282.
- Jones, A. P. & James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23(2), 201-250.

## Kommunikationsklima als ein Aspekt zur Bildung organisationaler Identifikation

- Kreiner, G. E. & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1–27.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Postmes, T., Tanis, M. & De Wit, B. (2000). *A meta-analysis of communication and organizational commitment: The coldest message elicits the warmest feelings*. Unpublished manuscript, University of Amsterdam.
- Postmes, T., Tanis, M. & de Wit, B. (2001). Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 227-246.
- Randolph, A. W. & Finch, F. E. (1977). The Relationship Between Organization Technology and the Direction and Frequency Dimensions of Task Communications. *Human Relations*, 30(12), 1131-1145.
- Scott, C. R., Connaughton, S. L., Diaz-Saenz, H. R., Maguire, K., Ramirez, R., Richardson, B., et al. (1999). The impacts of communication and multiple identifications on intent to leave. *Management Communication Quarterly*, 12(3), 400-435.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations*. New York: Free Press.
- Simpson, R. L. (1959). Vertical and Horizontal Communication in Formal Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 4(2), 188-196.
- Smidts, A., Pruyn, A. & van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.
- Tajfel, H. (1978). The achievement of group differentiation. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations* (pp. 77-98). London: Academic Press.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual review of psychology*, 33(1), 1-39.
- Welch, R.L. (1980). Vertical and Horizontal Communication in Economic Process. *Review of Economic Studies*, 47(4), 733-746.
- Zajonc, R. (1968). Attitudinal Effects of Mere Exposure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 9(2), 1–27.

### **Kernbotschaften**

- Wichtige Einflussfaktoren auf das Kommunikationsklima sind die Adäquatheit der erhaltenen Informationen über die Organisation und die Adäquatheit der erhaltenen Informationen über die eigene Rolle in der Organisation. Für beide Faktoren ist relevant, ob die Informationen nützlich sind und vollständig.

- Ein positives Kommunikationsklima - bestehend aus den Facetten Offenheit, Unterstützung und Partizipation - hat eine positive Auswirkung auf Organisational Identification (OI).
- Erklärung für Zusammenhang: Bedürfnisse nach Zugehörigkeit und positivem Selbstwert werden befriedigt.
- Ein wichtiger Moderator für den Zusammenhang zwischen Kommunikationsklima und OI sind die Kommunikationsformen (horizontal vs. vertikal): Es gibt keinen direkten Zusammenhang zwischen horizontaler Kommunikation und OI.
- Bei direkt involvierten Mitarbeitern wirkt sich das Kommunikationsklima stärker auf die OI aus.

### **Beurteilung der Evidenz**

- Nur Querschnittsstudien (keine Kausalbeziehung ableitbar)
- Nur self-report measures (fehleranfällig, keine objektiven Maße)
- Modell basiert im Wesentlichen auf einer Studie

# STEIGERUNG DER IDENTIFIKATION VON MITARBEITER DURCH EINE HOHE IDENTIFIKATION DER FÜHRUNG

Miriam Summ & Michael Tammer

---

## Zusammenfassung

Theoretisches Konzept: Die Organisationsidentifizierung der Führungskräfte beeinflusst die Identifikation der Mitarbeiter.

These: Je mehr die Führungskräfte sich identifizieren umso mehr überträgt sich dies auf die Mitarbeiter.

Einfluss von „Social Identity“ Approach auf Führungstheorien: Führung wird in neueren Theorien als ein Produkt der sozialen Beziehung zur Gruppe gesehen.

Führungskräfte Trainings haben positive Effekte. Insbesondere Trainings zur Transformalen Führung beeinflusst die Identifikation der Führungskräfte mit ihrem Unternehmen.

Zu hohe Unternehmensidentifikation hat Nebeneffekte.

Folgerung: Um die Organisationsidentifikation in Unternehmen zu stärken, ist ein vielversprechender Ansatz, Führungskräfte in transformaler Führung zu schulen.



Abbildung 1 Konzept

## 1. Theoretischer Hintergrund

### 1.1 Social Identity Approach & Leadership

Nach (Haslam, 2004) haben Untersuchungen, bzw. Beobachtungen gezeigt, dass erfolgreiche Manager oft persönliche Ausprägungen gemeinsam haben, eine ist zum Beispiel in Gewissenhaftigkeit. Daraus wurden Führungstheorien entwickelt die auf den „personal Trait“ – Ansatz beruhen, bzw. auf persönlichen Merkmalen. Das würde bedeuten, dass Führen nicht erlernbar ist. Jedoch hat es sich gezeigt, dass eine Führungsposition durchaus in einer Situation erfolgreich sein kann, während genau die gleiche Person in einer anderen Situation scheitert.

Im nächsten Schritt wurde die Situation in die Führungstheorien miteinbezogen (Fiedlers Kontingenz Theorie). Kritik an dieser Theorie war, dass die Suche nach einer geeigneten Führungskraft nur noch auf ein „matching“ von Führungskraft mit der jeweiligen Situation hinausläuft. (Haslam, 2004)

Die Charismatische Führung wurde ursprünglich auch als ein persönliches Merkmal der Führungskraft angesehen, wobei Charisma die Eigenschaft der Führungskraft auszeichnet. Kritik war, das Charisma nicht eindeutig definiert werden konnte. Neuere Ansätze in Führungstheorien basieren auf der „Social Identity Theorie“ sehen Führung als einen dynamischen Prozess zwischen Führer und Geführten. Auch Charismatische Führung wird als ein dynamischer Gruppenprozess gesehen, denn ein Führer, der charismatisch ist, in einer anderen Gruppe, zum Beispiel unter Kindern, sein Charisma verlieren kann und dadurch durchaus hilflos erscheinen. Auch Führungstheorien wie Transformale und Transaktive Führung, werden als ein dynamischer Gruppenprozess gesehen. (Haslam, 2004)

Die „Social Identity Theorie“ sieht Führung als Gruppenprozess. Entscheidende Faktoren sind wie sich die Gruppe kategorisiert, mit welchem Ausmaß sich die einzelnen Mitglieder mit der Gruppe identifizieren, und welches Mitglied am stärksten als Prototyp der Gruppe angesehen werden kann, bzw. welches Mitglied der Gruppe die wichtigsten Werte der Gruppe am strengsten verkörpert. Je nachdem wie stark ein Gruppenmitglied dem Prototyp der Gruppe entspricht, desto höher ist seine Prototypikalität. Je höher die Prototypikalität, desto stärker ist die Soziale Attraktivität des Gruppenmitglieds und umgekehrt. Sozial- attraktive Mitglieder haben mehr Einfluss und ihre Vorschläge oder Einwände erhalten mehr Zustimmung. Prototypikalität und soziale Anziehungskraft arbeiten in Verbindung mit der Informationsverarbeitung, daher spielt auch der Fundamentale Attributionsfehler (Überbewertung der Person und Unterbewertung der Situation) eine Rolle. (Hogg, 2001)

Daraus abgeleitet ist für ein effektives Führen wichtig, dass die Führungskraft die Mitglieder dazu bringt, die Gruppe als „salient“ bedeutsam wahrnehmen, und sich selbst als ein Teil von den definierten Eigenschaften der „Ingroup“ (im Zentrum der Gruppe befindlich) versteht. Die Führungskraft ist erfolgreich, wenn Sie die „prototypischen“ Einstellungen und Verhaltensweisen der „Ingroup“ zu ihren eigenen machen. (Hogg, 2001)

## **2. Fragestellungen**

### **2.1 Besteht ein Zusammenhang von „Organizational Identification“ von Führungskräften und „Organizational Identification“ von Mitarbeitern?**

Um erste empirische Beweise für den Transfer von Identifikation der Führungskräfte auf die Mitarbeiter wurde zwei Studien (van Dick & Schuh, 2010) durchgeführt.

#### **Studie 1:**

Ein Studie mit experimentellem Szenario unter Teilnahme von 68 Erwachsene mit Berufserfahrung. Als Coverstory diente ein Mittelständiges Unternehmen, welches kurz vor dem Zusammenschluss mit einem Großunternehmen stand. Die Teilnehmer erhielten eine Broschüre mit einer Einweisung und 2 verschiedenen Versionen einer Stellungnahme des CEO der

## Steigerung der Identifikation von Mitarbeiter durch eine hohe Identifikation der Führung

Gesellschaft. Eine „high Identified leader“ Version enthielt Informationen wie der CEO ist Großvater des Firmengründers und weitere Indizien für eine hohe Unternehmensidentifikation. Wortanzahl und Gesamtlänge waren in beiden Versionen („high“ und „low“ Identifikation) gleich. Die Identifikation wurde anhand von Fragebogen, ausgefüllt von den Teilnehmern, gemessen.

Wie erwartet haben die Teilnehmer unter der „high-Identified“ Kondition ihre Führungskraft, sowie sich selbst als stärker mit der Organisation identifiziert eingestuft.

Die Studie warf folgende Fragestellungen auf:

„Wurde das Szenario als persönliche Situation wahrgenommen?“

„Hatten Teilnehmer schon Erfahrungen mit Unternehmenszusammenschlüssen?“

„Waren Teilnehmer schon mal in Führungspositionen?“

Um gerade Nebeneffekte dieser Fragestellungen aus den Untersuchungen auszuschließen wurde ein zweites Experiment entworfen. In diesem Laborexperiment wurden 32 deutschen Studenten, im Durchschnittsalter von 21 Jahren, zufällig in zwei Gruppen eingeteilt (hohe Identifikation versus geringe Identifikation). Die Teilnehmer aus den zwei Gruppen wurden jeweils zu dritt in ein Labor geführt, wobei eine Person (der Gruppenleiter) ein Komplize der Laborleitung war. Als Aufgabe musste ein „LEGO“-Turm gebaut werden, wobei ein Teilnehmer Fundament errichten, und der andere den Turm bauen sollte. Als Ziel des Experiments wurde angegeben, man wolle herausfinden, ob die Farbe der LEGO-Steine einen Einfluss auf die Arbeitsleistung der Gruppe hat. Daher sei es wichtig in den vorgegebenen 3 Minuten so viele LEGO-Steine wie möglich zu verbauen.

Anschließend hatten die Teilnehmer die Aufgabe, Ihre Gruppenidentifikation an einem Flipchart nach einer Skala von 1-6 (1 = niedrig und 6 = hoch) öffentlich zu bewerten. Der Gruppenleiter (Komplize) gab immer als erster seine Bewertung ab. (3 in der „low-Identified“ Kondition und 5 in der „high-Identified“ Kondition.

In einer zweiten Phase wurde das Experiment jeweils mit denselben Teilnehmern, aber mit andersfarbigen LEGO-Steinen wiederholt. Diesmal machte der Teamleiter (Komplize) nach 1 Minute Kommentare:

Bsp.: „Wir schaffen das“ in der „high-Identified“ Kondition.

Bsp.: „Ihr schafft das“ in der „low-Identified“ Kondition

Die Identifikation wurde durch Fragebogen, ausgefüllt von den Teilnehmern gemessen. Die Teilnehmer unter der „high-Identified“ Kondition hatten sich selbst und Ihren Führer als stärker mit der Gruppe identifiziert eingestuft und hat mehr LEGO-Steine verbaut.



Die zweite Studie konnte das Ergebnis der ersten Studie bestätigen. Somit ist davon auszugehen, dass die Identifikation der Führungskraft die Identifikation der Mitarbeiter positiv beeinflusst.

## 2.2 Welche Prozesse sind für den Transfer Organisationsidentifizierung zwischen Führungskräfte und Mitarbeiter verantwortlich und sind die Effekte kulturübergreifend?

Wie schon erwähnt, ist davon auszugehen, dass die Identifikation der Führungskräfte die Identifikation der Mitarbeiter positiv beeinflusst. Daraus ergibt sich die Frage, welche Prozesse für diesen Transfer verantwortlich sind und ob dieser Effekt kulturübergreifend ist.

Als mögliche Ursache für die Übertragung der Identifikation mit der Organisation wurde ein transformationales Führungsverhalten angenommen. Dieses zeichnet sich beispielsweise durch ein Betonen der gemeinsamen Ziele, Visionen und Interessen sowie ein deutlich bemerkbares Engagement und Hingabe für die Organisation durch die Führungskraft aus. Dadurch wird die Salienz der organisationalen Identifikation erhöht und sollte sich positiv auf die Identifikation der Mitarbeiter mit der Organisation auswirken.

Mit diesem Thema beschäftigen sich zwei Studien von Schuh et al. (2012).

### Studie 1:

In der ersten Studie bestand die Stichprobe aus Führungskräften und ihren Mitarbeitern aus 18 verschiedenen medizinischen Organisationen in Frankfurt. Die Mitarbeiter beantworteten anonym und schriftlich einen Fragebogen zur Erfassung ihrer Identifikation mit der Organisation (Employee Organizational Identification) sowie zur Erfassung des transformationalen Führungsstils ihrer Führungskraft. Die Führungskräfte beantworteten entsprechend einen Fragebogen mit Items zur Messung ihrer Identifikation mit der Organisation (Leader Identification). Zudem wurde bei den Mitarbeitern das Konstrukt des „Organizational Citizenship Behaviors“ erhoben, das für unsere Fragestellung jedoch nicht relevant ist und somit nicht weiter berücksichtigt werden soll.

Schuh et al. konnten durch diese Studie den positiven bedeutsamen Zusammenhang von Identifikation der Führungskraft und der Identifikation der Mitarbeiter, wie auch schon in vorherigen Studien, bestätigen. Zudem konnten im Zuge der statistischen Datenanalyse festgestellt werden, dass ein transformationaler Führungsstil den Zusammenhang zwischen der Identifikation der Führungskraft und der Identifikation der Mitarbeiter mit der Organisation mediert. Die Wirkung der Identifikation der Führungskraft mit der Organisation auf die Identifikation der Mitarbeiter mit der Organisation wird folglich durch das Ausmaß an transformationalem Führungsverhalten vermittelt.

Steigerung der Identifikation von Mitarbeiter durch eine hohe Identifikation der Führung

### Studie 2:

Da dieser Studie in Deutschland und somit in einer individualistischen Kultur durchgeführt wurde, sollte im nächsten Schritt untersucht werden, ob die gefundenen Zusammenhänge auch in kollektivistisch geprägten Kulturen gefunden werden können.

Um diese Fragestellungen zu beantworten wurde eine zweite Studie mit 54 chinesischen Führungskräften und 3 zufällig kontaktierten Mitarbeiter pro Führungskräften durchgeführt.

Die Studie konnte das Ergebnis von Studie 1 bestätigen.

Zusammenfassend konnte durch beide Studien nachgewiesen werden, dass sich eine hohe Identifikation der Führungskraft positiv auf das Verhalten ihrer Mitarbeiter in der Organisation auswirkt. Um diesen Zusammenhang zu fördern sollte jedoch in der praktischen Umsetzung berücksichtigt werden, dass dieser Prozess ein hohes Maß an Zeit in Anspruch nimmt, jedoch ein erheblicher Wettbewerbsvorteil darstellen kann.

### 2.3 Wie groß ist der Einfluss von Prototypikalität und Organisationsidentifizierung auf die Effektivität der Führungskraft?

Da neben der Identifikation auch das Ausmaß der Prototypikalität der Führungskraft einen positiven Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter zu Gunsten der Organisation hat, sollten in der im Folgenden vorgestellten Studie (Steffens, Schuh, Haslam, Pérez, & van Dick, 2015) beide Einflussfaktoren auf die Effektivität von Führung, sowie der Zusammenhang beider Determinanten untersucht werden.

In der ersten Studie wurden bei britischen Studenten die persönliche Identifikation mit ihrer Führungskraft und das Ausmaß des wahrgenommenen Charismas ihrer Führungskraft mittels Fragebogen unter experimentellen Bedingungen erhoben, nachdem sie zufällig den Bedingungen „Leader Identification“ (hoch vs. niedrig) und Prototypikalität (hoch vs. niedrig) zugewiesen wurden und mittels der Beschreibung von Szenarien diese Bedingungen salient für sie waren.

In der zweiten Studie, die im Feld stattfinden sollte, fand eine Online-Befragung von 420 berufstätigen Teilnehmer zu Erfahrungen mit ihrer aktuellen Führungskraft statt, in welcher die selben Items wie in Studie 1 zu Erfassung der Identifikation und des Charismas der Führungskraft verwendet wurden.

Die Prototypikalität beeinflusste Identifikation mit Führungskraft und charismatische Wahrnehmung nur in Studie 2. Eine hohe Identifikation der Führungskraft mit Gruppe beeinflusste die Identifikation mit der Führungskraft und die charismatische Wahrnehmung in beiden Studien.

Bei niedriger Prototypikalität führt hohe Identifikation der Führungskraft trotzdem zu einer hohen Identifikation der Mitarbeiter mit der Führungskraft und zu einer charismatischen Wahrnehmung.

Der Effekt war noch stärker, wenn Identifikation der Mitarbeiter mit der Gruppe hoch war.

#### 2.4 Wie effektiv sind Führungskräftetrainings?

Mit dieser Problematik befasst sich eine Metastudie von (Tyalor, 2009). In der Studie wurden 107 Einzelstudien betrachtet, von denen 45,8% aus veröffentlichten Journalen, 42,1% aus Unterlagen von Trainingsveranstaltern und 12,1% aus Dissertationen stammten. Bei der Untersuchung wurden Spezielle Führungskräftetrainings wie Entwicklungs- Assessment Center, Mentoring Programme etc. ausgeschlossen. Besondere betrachtet wurden die Trainingsbewertungen nach Selbsteinschätzung, Vorgesetztenbeurteilung, Mitarbeiterbeurteilung (Untergebene) und Beurteilung aus der gleichen Hierarchieebene.

Ergebnis war das Führungstrainings pauschal betrachtet effektiv sind. Allerdings war die größte Beurteilungsabweichung zwischen der Mitarbeiterbeurteilung (Untergebene) und den anderen drei Ergebnismethoden festgestellt worden. Fazit: Führungskräftetrainings werden bei den Mitarbeitern als wenig erfolgreich eingestuft, wobei die länger als eine Woche dauernde Trainings, sowie Maßnahmen mit Schwerpunkt Zielvereinbarung und Leistungsbewertung etwas besser abschnitten.

Vermutung war, das Training der allgemeinen Softskills nur zu Veränderungen in im Verhalten gegenüber einzelnen Mitarbeiter (Problemfällen) führte, sodass die meisten Mitarbeiter keinen Unterschied bemerken. Außerdem werden Führungskräftetrainings vermehrt bei Organisationsänderungen durchgeführt, die Mitarbeiter meist skeptisch betrachten, und vielleicht zu einer schlechteren Mitarbeiter Beurteilung führen. Ein weiterer Grund könnte auch ein Zynismus der Mitarbeiter gegenüber Managementtrainings sein: „Die Führungskräfte geben sich selbst ein paar Tage Urlaub.“

### 3. Implikationen für die praktische Anwendung

3.1 Trotz dem nachgewiesenen positiven Zusammenhang zwischen der Identifikation der Führungskraft und der Identifikation der Mitarbeiter mit der Organisation gibt es bisher noch keine Trainings für Führungskräfte, die gezielt die Identifikation der Führungskräfte fördern.

Eine Möglichkeit den oben beschriebenen Transfer zu fördern, besteht zum aktuellen Zeitpunkt möglicherweise durch das Trainings von transformationalem Führungsverhalten, da dieses Konstrukt ursächlich für den Transfer zu sein scheint. Brown und May (2012) zeigen in einer Studie, dass sich das Training von Merkmalen transformationer Führung, wie intellektueller Stimulation der Mitarbeiter, Charisma, individueller Aufmerksamkeit für Mitarbeiter und inspirierender Motivationsförderung die Produktivität der Mitarbeiter und auch die Zufriedenheit mit den Führungskräften erhöht wird.

## Steigerung der Identifikation von Mitarbeiter durch eine hohe Identifikation der Führung

Eine weiterer Ansatz besteht darin, die Wahrnehmung der Führungskräfte hinsichtlich den Werten und Normen der Organisation und den eigenen Teams im Rahmen von Trainings zu fördern. Dadurch sollen Führungskräfte ermutigt werden sich als Rollenmodell für diese gemeinsamen Werte und Normen zu repräsentieren und auch ihren Mitarbeitern positive Rückmeldungen zu geben, wenn diese die geteilten Werte und Normen durch entsprechende Verhaltensweisen zeigen. Durch gemeinsam gelebte Werte und Normen wird die Akzeptanz in der Gruppe oder der Organisation erhöht. Dies reduziert, neben der Stärkung der Identifikation, die Fluktuation der Mitarbeiter.

### 4. Diskussion

#### 4.1 Kann Mitarbeiter-Identifikation auch zu hoch sein und eventuell sogar negative Effekte haben?

Viele Studien belegen positiven Zusammenhang zwischen Organisations-Identifikation und der Gesundheit und des Wohlbefindens der Angestellten.

Kann zu hohe Organisations-Identifikation sich negativ auf Gesundheit und das Wohlbefindens auswirken? Mit dieser Fragestellung beschäftigt sich folgende Studien: (Avanzi, 2012).

In der ersten Studie füllten 195 italienische Gerichtsangestellte im Alter von 31-62 Jahren Fragebogen zur Organisationsidentifikation, Workaholism und Well-beeing aus. In Studie 2 füllten 348 italienische Lehrer im Alter von 23-62 Jahren zum Zeitpunkt 1 die gleichen Formulare wie in Studie 1 ohne den Fragebogen zu Workaholism aus. 7 Monate später füllten 140 Lehrer vom Zeitpunkt 1 die Formulare inklusive Workaholism aus.

Beide Studien konnten nachweisen, dass die Beziehung zwischen Organisationsidentifizierung und Workaholism sich als eine U-Kurve darstellen lässt, mit anfänglich einer negativen Beziehung (mehr OI steht in Bezug zu weniger Workaholism). Ab einen gewissen Punkt der Identifikation in eine positive Beziehung verwandelt und ab einem Punkt der OI steigt Workaholism überproportional an. Die Relation zwischen Organisationsidentifikation und Wohlbefinden wird durch Workaholism begrenzt.

Folglich: Eine zu hohe Organisationsidentifikation hat negative Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter.

#### Literaturverzeichnis

Avanzi, L., van Dick, R., Fraccaroli, F. & Sarchielli, G. (2012). The downside of organizational identification: Relations between identification, workaholism and well-being. *Work & Stress*, 26(3), 289-307.

Brown, W., & May, D. (2012). Organizational change and development: The efficacy of transformational leadership training. *Journal Of Management Development*, 31(6), 520-536.

- Haslam, A. (2004). Leadership. In A. Haslam, *Psychology in organizations: A social identity approach* (pp. 40-59). Sage.
- Hogg, M. A. (2001). A Social Identity Theory of Leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 184-200.
- Schuh, S. C., Zhang, X., Egold, N. W., Graf, M. M., Pandey, D. & van Dick (2012). Leader and follower organizational identification: The mediating role of leader behavior and implications for follower OCB. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 421-432.
- Steffens, N. K., Schuh, S. C., Haslam, S. A., Pérez, A. & van Dick, R. (2015). „Of the group“ and „for the group“: How followership is shaped by leaders' prototypicality and group identification. . *European Journal of Social Psychology*, 45(2), 180-190.
- Taylor, P. J., Russ-Eft, D. F. & Taylor, H. (2009). Transfer of Management Training From Alternative Perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 104-12
- van Dick, R. & Schuh, S. C. (2010). My boss' group is my group: experimental evidence for the leader-follower identity transfer. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 551-563.

### **Kernbotschaften**

- Identifikation mit der Führungskraft hat einen positiven Einfluss auf Follower Organisational Identification. Dieser Zusammenhang wird mediiert durch die Variable transformational Leadership.
- Ein möglicher Moderator ist die Prototypikalität der Führungskraft, wobei die Wirkrichtung bislang unsicher ist.
- Bislang bestehen keine Trainings zur Förderung der Identifikation der Führungskräfte.
- Transformational Leadership ist hingegen trainierbar.
- Führungstrainings sind allerdings in den Augen der Führungskräfte effektiver als in den Augen der Mitarbeiter.

### **Beurteilung der Evidenz**

- In Experimenten lässt sich nach Manipulation der OI der Führungskraft eine gesteigerte OI beim Mitarbeiter feststellen.
- Die externe Validität dieser Experimente ist fraglich, da teils sehr simple Arbeitsaufgaben gestellt wurden (Bsp. Turm aus Lego bauen).
- Es gibt keine Evidenzen dafür, ob und wie die OI der Führungskräfte im Rahmen eines Trainings gestärkt werden kann.
- Die Stichproben sind zum Teil klein und nicht unbedingt repräsentativ.

# DER EINFLUSS VON ORGANISATIONALER GERECHTIGKEIT AUF ORGANISATIONALE IDENTIFIKATION

Laura Körber & Nikolai Prasse

---

## 1. Organisationale Gerechtigkeit – begriffliche Bestimmung

Im alltäglichen Leben werden Umstände als gerecht empfunden, wenn sie so sind, wie sie nach Auffassung des Betrachters sein sollten. Hierbei spielen Vorstellungen von Fairness, Redlichkeit, Richtigkeit und Angemessenheit eine Rolle. An diese allgemeinen Vorstellungen von Gerechtigkeit knüpft *organisationale Gerechtigkeit* an. Im Kontext organisationaler Gerechtigkeit geht es um die „subjektive Wahrnehmung davon, was fair ist“. Hierbei geht es also in letzter Konsequenz um die individuelle Bewertung von einem Sachverhalt (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001).

### 1.1 Theoretische Grundlage – modifiziertes Group Engagement Model

Als Grundlage für weitere Überlegungen dient eine modifizierte Form des Group Engagement Models. Das Group Engagement Model wurde 2003 von Tyler und Blader entwickelt. Die Ausgangsüberlegung des Modells ist: Faire und gerechte Behandlung einer Organisation ihrer Beschäftigten vermittelt diesen, dass sie wertgeschätzt und respektiert werden und sie stolz auf ihre Organisation sein können. Dies wiederum sollte die Identifikation mit der Organisation unterstützen.

Das Group Engagement Model berücksichtigt eine spezifische Form der Gerechtigkeit: *Prozedurale Gerechtigkeit*. In der erweiterten Form des Modells, welches von Fuchs und Edwards (2012) verwendet wird, werden vier verschiedene Formen von Gerechtigkeit unterschieden. Mit diesen Dimensionen von organisationaler Gerechtigkeit sind wiederum Wirkmechanismen verbunden, welche organisationale Identifikation erhöhen sollen (s. Abbildung 1).

Die erste Gerechtigkeitsform ist *distributive Gerechtigkeit*. Hierbei geht es um die wahrgenommene Fairness von Entlohnungen und um die Verteilung von Ressourcen im Unternehmen. Hiermit sind nicht nur das monatliche Gehalt, sondern bspw. auch Beförderungen und Boni gemeint. Distributive Gerechtigkeit kann nach einem von drei Beurteilungskriterien beurteilt werden: Gleichheit, Fairness und Bedarf. Mit Gleichheit ist gemeint, dass alle Arbeitenden gleich entlohnt werden, unabhängig von ihrer Leistung. Bei Fairness geht es darum, dass abhängig von der individuellen Leistung vergütet wird. Beim Kriterium Bedarf geht es darum, wie viel der Einzelne braucht. In Verbindung zur distributiven Gerechtigkeit steht der Wirkmechanismus Wertschätzung des Unternehmens (Fuchs & Edwards, 2012).

Die zweite Gerechtigkeitsdimension ist die bereits erwähnte *prozedurale Gerechtigkeit*. Dabei ist die wahrgenommene Fairness von formalen Entscheidungsprozessen und -abläufen in der Organisation, insbesondere durch die Führungskräfte, ausschlaggebend. Die Entscheidungsabläufe sollten unter anderem in sich stimmig, vorurteilsfrei, repräsentativ und ethisch vertretbar sein. Insofern Arbeitnehmer das Gefühl haben, dass die Entscheidungsprozesse im Unternehmen nicht fair stattfinden, kann dies die Wahrnehmung von distributiver Gerechtigkeit verringern (Fuchs & Edwards, 2012). Aufgrund dieser engen Verknüpfung von distributiver und prozeduraler Gerechtigkeit ist es schlüssig, dass der Wirkmechanismus von Wertschätzung auch bei distributiver Gerechtigkeit wirksam wird. Des Weiteren ist die Gerechtigkeit von Abläufen wichtig, damit Arbeitnehmer wahrnehmen, dass sie sich sicher und gefahrlos mit dem Unternehmen identifizieren können. Diese Sicherheit entsteht dadurch, dass die Entscheidungsprozesse fair und dadurch nicht willkürlich wirken.

Eine weitere Form von Gerechtigkeit ist *interpersonelle Gerechtigkeit*. Sie beinhaltet die wahrgenommene Fairness von interpersoneller Behandlung durch Vorgesetzte und weitere Führungskräfte. Konkret geht es dabei um Würde, Fairness und Respekt im interpersonellen Umgang. Abschließend gibt es noch die Dimension *informationelle Gerechtigkeit*. Sie umfasst Darstellungen und Erklärungen von Führungskräften, warum bestimmte Vorgehensweisen gewählt wurden. Durch Informationsgerechtigkeit kann kooperatives Verhalten im Unternehmen unterstützt werden. In manchen Untersuchungen werden informationelle und interpersonelle Justice zur Dimension interaktionale Gerechtigkeit zusammengefasst. Hinter beiden Dimensionen steht der Wirkmechanismus, dass Mitarbeiter auf die eigene Organisation stolz sein und Selbstachtung verspüren können (Fuchs & Edwards, 2012).

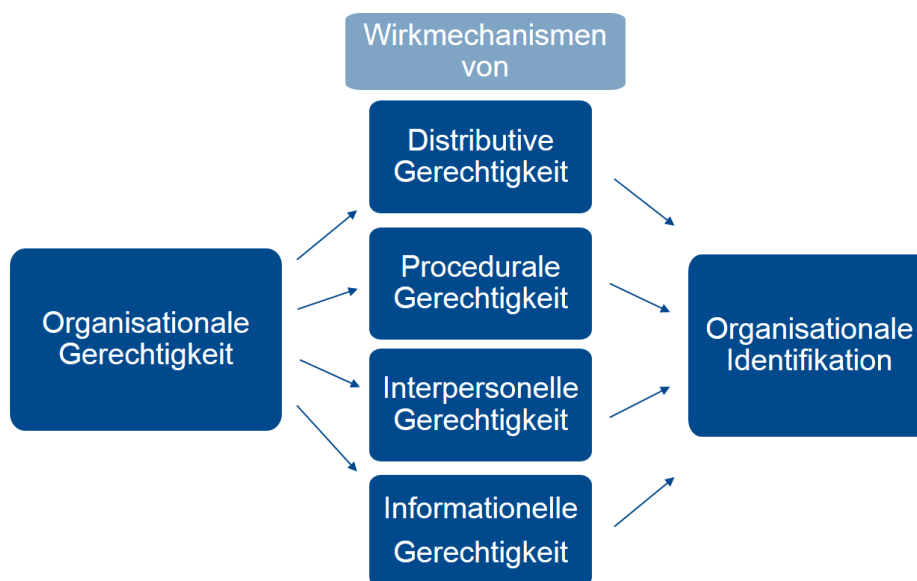


Abbildung 1: Modifiziertes Group Engagement Model

## 2. Wie wirkt sich organisationale Gerechtigkeit auf organisationale Identifikation aus?

Innerhalb verschiedener Studien wurde der Zusammenhang von organisationaler Gerechtigkeit und organisationaler Identifikation untersucht. Im Folgenden werden einige dieser Untersuchungen kurz vorgestellt.

In einer Studie von Olkkonen und Lipponen (2006) wurden verschiedene Ursachen und Konsequenzen von Identifikation mit der Organisation und der Arbeitseinheit untersucht. Die Autoren nehmen an, dass die Wahrnehmung von Gerechtigkeit organisationale Identifikation aufgrund der positiven, für die soziale Identität einer Person relevanten Informationen, die Gerechtigkeit kommunizieren, beeinflusst. Diese würde den Mitgliedern einer Gruppe zeigen, dass sie respektiert werden und sie stolz auf ihre Gruppenzugehörigkeit sein können. Respekt und Stolz sollten wiederum die Identifikation mit der Gruppe verstärken, weshalb die Wahrnehmung von organisationaler Gerechtigkeit positiv mit der Identifikation mit der Organisation und der Arbeitseinheit zusammenhängen sollte.

Olkkonen und Lipponen (2006) unterscheiden zwischen der Identifikation mit der Organisation und der Arbeitseinheit, da Prozesse im Unternehmen zum einen auf die Abteilung oder auf die gesamte Organisation bezogen sein können. Richtlinien zur Verteilung von Ressourcen, Lohn und Prämien (distributive Gerechtigkeit) sowie Richtlinien für Entscheidungsprozesse (prozedurale Gerechtigkeit) erachten sie als überwiegend von der Organisation vorgegeben und damit auf die Organisation als Ganzes fokussiert. Im Gegensatz dazu gestalten die Vorgesetzten hauptsächlich den zwischenmenschlichen Kontakt zu den Mitarbeitern (interaktionale Gerechtigkeit). Somit sei die Wahrnehmung von interaktionaler Gerechtigkeit auf den Vorgesetzten und damit auf die Abteilung bezogen. Die Autoren gehen davon aus, dass verschiedene Formen der Identifikation unterschiedliche Prädiktoren haben. Daraus wurden folgende Hypothesen abgeleitet: (1) Auf die Organisation bezogene prozedurale Gerechtigkeit und distributive Gerechtigkeit hängen positiv mit organisationaler Identifikation zusammen und (2) auf den Vorgesetzten bezogene interaktionale Gerechtigkeit hängt positiv mit der Identifikation mit der Arbeitseinheit zusammen.

Die Studie wurde in einem finnischen Forschungsinstitut durchgeführt. Es nahmen 160 Mitarbeiter teil. Organisationale Gerechtigkeit wurde anhand der drei Facetten erfasst. Die Items wurden alle ins Finnische übersetzt. Distributive Gerechtigkeit wurde mit sechs Items erfasst, die der Distributive Justice Scale (Moorman, 1991) entstammen. Die Items erfassen, inwiefern die Beschäftigten Lohn und Prämien als fair in Bezug zu ihrer Verantwortung, Erfahrung und Anstrengung sehen. Die Formulierungen waren auf die Organisation als Ganzes bezogen. Prozedurale Gerechtigkeit wurde mit sieben Items erfasst, die der Procedural Justice Scale (Moorman, 1991) entnommen wurden. Die Items beziehen sich darauf, inwiefern sich die



Mitarbeiter bei Entscheidungsprozessen angemessen einbezogen fühlen. Alle Items wurden auf die Organisation als Ganzes bezogen. Die sieben Items für interaktionale Gerechtigkeit entstammen der Interactional Justice Scale (Moorman, 1991) und beziehen sich darauf, in welchem Ausmaß der Vorgesetzte Erklärungen und Begründungen für seine Entscheidungen gibt und seine Mitarbeiter mit Respekt behandelt. Die Items wurden auf die Abteilung bezogen.

Die Identifikation mit der Organisation und der Arbeitseinheit wurde mit je sechs Items erfasst. Es wurden identische Items für die Organisation und die Arbeitseinheit verwendet, der Fokus wurde aber jeweils auf die Organisation oder Abteilung gelenkt. Drei Items erfragten die affektive Identifikation (Affective Commitment Scale; Allen & Meyer, 1990) und drei Items die kognitive Identifikation (Organizational Identification Questionnaire; Mael & Ashforth, 1992).

Die Hypothesen wurden mithilfe von Regressionsanalysen überprüft. Es konnte gezeigt werden, dass prozedurale Gerechtigkeit und distributive Gerechtigkeit einen signifikanten, positiven Effekt auf organisationale Identifikation haben, wohingegen interaktionale Gerechtigkeit keinen signifikanten Effekt hat. Damit ist die erste Hypothese der Autoren bestätigt. Des Weiteren hat interaktionale Gerechtigkeit einen signifikanten, positiven Effekt auf die Identifikation mit der Arbeitseinheit, wohingegen prozedurale Gerechtigkeit und distributive Gerechtigkeit keinen signifikanten Effekt haben. Somit ist auch die zweite Hypothese bestätigt. Die Untersuchung von Olkkonen und Lipponen (2006) zeigt, dass die Wahrnehmung von Gerechtigkeit wichtige Informationen bezüglich der sozialen Identität einer Person liefert. Prozedurale und distributive Gerechtigkeit haben einen Einfluss auf organisationale Identifikation und interaktionale Gerechtigkeit hat einen Einfluss auf die Identifikation mit der Arbeitseinheit. Aus den Ergebnissen der Studie können keine kausalen Zusammenhänge abgeleitet werden, da es sich um eine Querschnittsstudie handelt. Des Weiteren wurden mögliche Einflüsse auf den Zusammenhang von organisationaler Gerechtigkeit und organisationaler Identifikation nicht untersucht. Stolz und Respekt könnten beispielsweise als Mediatoren wirken (Tyler & Blader, 2003). Darüber hinaus stellen die Ergebnisse möglicherweise ein methodisches Artefakt dar. Die Formulierung der Items könnte dafür verantwortlich sein, dass prozedurale und distributive Gerechtigkeit mit organisationaler Identifikation sowie interaktionale Gerechtigkeit mit der Identifikation mit der Arbeitseinheit zusammenhängen.

In einer anderen Untersuchung aus dem Jahr 2012 haben Fuchs und Edwards die Beziehung von organisationaler Gerechtigkeit, organisationaler Identifikation und „*veränderungsförderndem Verhalten*“ (Pro Change Behavior) untersucht. Veränderungsförderndes Verhalten beschreibt hierbei einen verhaltensbezogenen Zusatzaufwand der Interventionen des Unternehmens unterstützt und ihre Fertigstellung ermöglicht. Zum einen wurde vermutet, dass es eine positive Beziehung zwischen veränderungsförderndem Verhalten und organisationaler

Identifikation geben würde. Zum anderen wurde angenommen, dass die vier Gerechtigkeitsdimensionen positiv mit organisationaler Identifikation korrelieren würden. Diese beiden Hypothesen wurden an 387 Mitarbeitern in einem globalen Marktforschungsunternehmen in Großbritannien untersucht. Die Arbeiter bekamen hierzu Fragebögen online geschickt, in denen sie zu organisationaler Identifikation, organisationaler Gerechtigkeit und veränderungsförderndem Verhalten befragt wurden. Nach der Auswertung der Fragebögen und der Berechnung von Korrelationen konnten die beiden angenommenen Hypothesen bestätigt werden, es gab also einen Zusammenhang von organisationaler Identifikation und organisationaler Gerechtigkeit, bzw. veränderungsförderndem Verhalten.

In einer Metaanalyse, wurden Studien zum Thema organisationale Gerechtigkeit ausgewertet. Im Rahmen der Metaanalyse wurden 183 Studien aus den letzten 25 Jahren berücksichtigt. Es wurden diverse Konzepte in Verbindung zu organisationaler Gerechtigkeit untersucht, unter anderem wurden Studien zu organisationalem Commitment ausgewertet. Dieses Konzept ist innerhalb der Studie mit organisationaler Identifikation nahezu identisch. Im Zuge der Untersuchung ergab sich, dass sowohl distributive als auch prozedurale Gerechtigkeit und interpersonelle und informationale Gerechtigkeit mit organisationalem Commitment korrelieren. Die ersten beiden Dimensionen korrelierten mittel bis hoch, die letzten beiden schwach bis mittel mit Commitment.

Walumbwa Cropanzano und Hartnell untersuchten 2009 an 398 Mitarbeitern bei einem großen Autoverkaufsunternehmen den Zusammenhang von distributiver und prozeduraler Gerechtigkeit mit organisationaler Identifikation. Auch hierbei ergab sich ein signifikanter Zusammenhang der Gerechtigkeitsformen und Identifikation mit dem Unternehmen.

Innerhalb einer Längsschnittstudie von Lipponen, Wisse und Perälä wurden 2011 Wehrpflichtige beim Militär zu ihrer Identifikation mit ihrer Einheit und den drei Gerechtigkeitsdimensionen interaktionale, prozedurale und distributive Gerechtigkeit befragt. Zuerst wurde nach acht Wochen Basistraining erfragt, wie stark sich die angehenden Soldaten mit ihrer Einheit identifizierten. Nach weiteren 14 Wochen wurde nochmals die Identifikation, als auch die Wahrnehmung der Gerechtigkeitsdimensionen erfragt. Zwischen den beiden Messzeitpunkten gab es Beförderungen einzelner Soldaten. Im Zuge der Studie ergab sich, dass Beförderungen die Identifikation erhöhten. Außerdem wurde entdeckt, dass organisationale Gerechtigkeit einen höheren Einfluss hatte, wenn die Identifikation mit der Einheit zum ersten Messzeitpunkt gering war.

### **3. Wie kann organisationale Gerechtigkeit gefördert werden?**

Skarlicki und Latham (1996) untersuchten, ob mithilfe eines Trainingsprogramms in Gerechtigkeitsprinzipien das freiwillige Arbeitsengagement (engl.: Organizational Citizenship

Behavior) der Mitarbeiter erhöht werden kann. Die Studie wurde in einer kanadischen Gewerkschaft durchgeführt. Einer Trainingsgruppe wurden elf Führungskräfte zugeteilt, die Kontrollgruppe bestand aus neun Führungskräften. Das Trainingsprogramm beinhaltete vier Sitzungen à drei Stunden, die über einen Zeitraum von drei Wochen abgehalten wurden. Der Fokus der ersten Sitzung lag auf prozeduraler Gerechtigkeit. Mithilfe von Fallstudien, Diskussionen und Gruppenarbeiten lernten die Teilnehmer beispielsweise Vorurteile und persönliche Tendenzen zu unterdrücken, Regeln konsistent anzuwenden und moralisch vertretbar zu entscheiden und handeln. In der zweiten Sitzung wurde anhand von Rollenspielen aktives Zuhören geübt und Wege erarbeitet, wie Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben werden kann, bei Entscheidungen ihre Meinung zu äußern. Der Fokus der dritten Sitzung lag auf interaktionaler Gerechtigkeit. Dabei wurde trainiert, wie Beschwerden gehandhabt, Mitarbeitern Feedback gegeben und wie Entscheidungen angemessen erklärt und begründet werden sollen. Außerdem behandelt wurde der ehrliche und freundliche Umgang mit Mitarbeitern. Die letzte Sitzung beschäftigte sich damit, wie die Wahrnehmung von Gerechtigkeit bei den Mitarbeitern erhöht werden kann. Dazu wurden unter anderem Selbstdarstellungstechniken besprochen. Zudem setzten sich die Teilnehmer Ziele zur Umsetzung des Gelernten. Die Teilnehmer wurden dazu angehalten, das Gelernte zwischen den Sitzungen bei ihrer täglichen Arbeit anzuwenden.

Prozedurale und interaktionale Gerechtigkeit wurden durch 152 Gewerkschaftsmitglieder bewertet. Es erfolgte eine Prämessung direkt vor dem Training und eine Postmessung drei Monate nach dem Training. Es zeigte sich ein signifikanter, moderater Effekt des Trainings. Das bedeutet, die drei Monate nach dem Training erfasste, durch die Mitglieder wahrgenommene Gerechtigkeit war in der Trainingsgruppe signifikant größer als in der Kontrollgruppe.

Die Ergebnisse konnten in einer weiteren Studie repliziert werden (Skarlicki & Latham, 1997). Dabei wurde die gleiche Vorgehensweise gewählt. Der einzige Unterschied war, dass die Teilnehmer verstärkt motiviert wurden, einen Transfer des Gelernten in die Praxis zu vollziehen, indem sie sich Verhaltensziele setzten und Wege zur Implementierung des neuen Verhaltens diskutierten. Das Training zeigte einen signifikanten, mittleren Effekt.

In einer Studie von Greenberg (2006) konnte außerdem gezeigt werden, dass ein Führungskräfte-Training in Bezug auf interaktionale Gerechtigkeit, die Wahrnehmung der Mitarbeiter von interaktionaler Gerechtigkeit gesteigert hat. Der Trainingseffekt zeigte sich auch 6 Monate später noch.

### **Fazit**

Die bisherigen Befunde zeigen, dass es einen Zusammenhang zwischen organisationaler Gerechtigkeit und organisationaler Identifikation gibt. Zukünftige längsschnittliche Untersuchungen sind dennoch notwendig, um einen kausalen Effekt von organisationaler

Gerechtigkeit auf organisationale Identifikation zu bestätigen. Des Weiteren wurde gezeigt, dass Führungskräfte trainiert werden können, gerechter zu handeln. Ein solches Training kann zu einer Steigerung von Verhaltensweisen bei Mitarbeitern (z.B. freiwilliges Arbeitsengagement) führen, die für Organisationen große Relevanz haben.

### Literaturverzeichnis

- 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), 1-18.
- Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, Porter, C. & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Fuchs, S., & Edwards, M. R. (2012). Predicting pro-change behaviour: The role of perceived organisational justice and organisational identification. *Human Resource Management Journal*, 22(1), 39-59.
- Greenberg, J. (2006). Losing sleep over organizational injustice: Attenuating insomniac reactions to underpayment inequity with supervisory training in interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 58-69.
- Lipponen, J., Wisse, B., & Perälä, J. (2011). Perceived justice and group identification: The moderating role of previous identification. *Journal of Personnel Psychology*, 10(1), 13-23.
- Mael, F. A. & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Olkkonen, M. E. & Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 202-215.
- Skarlicki, D. P. & Latham, G. P. (1996). Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 161-169.
- Skarlicki, D. P. & Latham, G. P. (1997). Leadership training in organizational justice to increase citizenship behavior within a labor union: A replication. *Personnel Psychology*, 50(3), 617-633.
- Tyler, T. R. & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behaviour? *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349-361.

Walumbwa, F. O., Cropanzano, R. & Hartnell, C. A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1103-1126.

### **Kernbotschaften**

- Formen des Organizational Justice:
  - -Distributive Justice
  - -Procedural Justice
  - -Interpersonal Justice
  - -Informal Justice=> Die vier Formen hängen zusammen
- Organisationale Gerechtigkeit kann die Organisationale Identifikation stärken.
- Dieser Zusammenhang wird in längsschnittlichen Designs moderiert durch den Grad an Identifikation zum ersten Messzeitpunkt: Die Effekte sind für Personen, die bereits zum ersten Messzeitpunkt hoch identifiziert waren, geringer.
- Procedural/distributive Justice → Organizational identification
- Interactional Justice → Work-Unit Identification
- Was als Fairness wahrgenommen wird ist subjektiv.
- Es gibt evaluierte Trainings zur Verbesserung der Organisational Justice:
- Führungskräfte-Training in Organizational Justice Prinzipien erhöht die durch Mitarbeiter wahrgenommene Gerechtigkeit.

### **Beurteilung der Evidenz**

- Es existiert eine Meta-Analyse zum Zusammenhang zwischen Organizational Justice und organizational Commitment, welche die hier gemachten Annahmen stützt.
- Zusammenhänge belegt mit sowohl Querschnitts- als auch Längsschnitt-Daten.
- Organisational Justice war das einzig längsschnittlich untersuchte Konstrukt, allerdings wurden nicht alle Variablen zu allen Messzeitpunkten erhoben (pseudo-längsschnittliches Design).
- Die Effekte des Trainings zur Organizationalen Gerechtigkeit sind methodisch sauber belegt.
- Insgesamt vermutlich das am besten belegte Interventionsmodell in diesem Seminar

# DER EINFLUSS VON JOB DESIGN UND MEANINGFULNESS AUF ORGANISATIONALE IDENTIFIKATION

Stella Bailetti & Vanessa Grebenstein

---

Laut einer bundesweiten Studie (Gallup, 2014) weisen nur 15 % der Beschäftigten in Deutschland eine hohe Bindung zu ihrem Unternehmen auf. In Anbetracht dieses Problems, ist es notwendig sich zu überlegen, welche Maßnahmen ergriffen werden können, um dies zu verändern. Eine hohe Bindung zur Organisation ist nicht nur wichtig für den Arbeitnehmer, der dort einen Großteil seiner Zeit verbringt, sondern auch für die Organisation selbst.

Die Ergebnisse einer Meta-Analyse (Lee, Park & Koo, 2015), welche 114 Studien in ihre Analyse miteinbezieht, zeigen, dass ein starker positiver Zusammenhang zwischen organisationaler Identifikation und Job-Einstellungen (Job-Involvement, Arbeitszufriedenheit und affektives Commitment) und organisationaler Identifikation und arbeitsbezogenem Verhalten (*In-Role* und *Extra-Role Performance*) besteht (entsprechend  $\beta = .74$  und  $\beta = .53$ ). Es hat sich beispielsweise gezeigt, dass Personen, die sich stark mit ihrem Unternehmen identifizieren, eher dazu neigen Informationen mit ihren Kollegen zu teilen (Grice, Gallois, Jones, Paulsen & Callan, 2006) oder Zeit aufwenden, um neuen Mitarbeitern zu helfen (Dukerich, Golden & Shortell, 2002). Die empirische Evidenz spricht also dafür, dass eine hohe organisationale Identifikation eine wichtige Ressource für das Unternehmen darstellt.

## 1. Wie kann man die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Organisation nun erhöhen?

Unser Konzept basiert auf der Idee, dass das Job Design (bzw. wie Tätigkeit an sich gestaltet ist) und vor allem, die daraus resultierende Bedeutung der Tätigkeit, zentrale Aspekte für die Identifikation mit der Organisation darstellen. Wir gehen davon aus, dass das Job Design einen direkten Einfluss auf organisationale Identifikation hat und zusätzlich auch auf grundlegende Job-Einstellungen, da diese wie bereits erwähnt stark zusammenhängen. Je besser das Job-Design und je mehr Bedeutung eine Person in ihrer Arbeit sieht, desto stärker wird sie sich mit ihrem Unternehmen identifizieren.

## 2. Theoretischer Hintergrund

Zunächst gilt es zu erläutern, was unter Job-Design verstanden wird. In der Literatur und in den meisten Studien wird zur Untersuchung das Job-Characteristics Model von Hackman und Oldham (1976, 1980) verwendet. Dieses beschreibt unter welchen Bedingungen Personen eine „intrinsische Arbeitsmotivation“ entwickeln. Also, wann Personen ihre Arbeit nicht durch Zwänge oder andere äußere (extrinsische) Anreize veranlasst tun, sondern aufgrund von

Anreizen, die durch die Ausführung der Arbeitstätigkeit selbst vermittelt werden. Die Autoren unterscheiden fünf Kerndimensionen der Tätigkeit: *skill variety* (Anforderungsvielfalt), *Task Identity* (Ganzheitlichkeit der Aufgabe), *task significance* (Wichtigkeit der Aufgabe), *autonomy* (Autonomie), *feedback* (Rückmeldung). Wenn diese erfüllt sind, werden folglich drei psychologische Zustände erlebt: die Arbeit wird als *bedeutsam* und wertvoll eingeschätzt, es wird *Selbstverantwortung* für die Ergebnisse der Arbeit erlebt und es entsteht *Wissen um die Ergebnisse der Arbeit*. In Folge dessen kommt es laut Autoren schließlich zu positiven Outcomes, wie z.B. mehr Arbeitszufriedenheit, eine höhere Arbeitsmotivation, bessere Leistung und weniger Fehlzeiten. Die fünf Dimensionen können durch das Job Diagnostic Survey (Hackman & Oldham, 1980) erfasst werden und als zentrales Ergebnis kann das Motivationspotenzial (MPS) errechnet werden, welches angibt, wie gut bzw. motivierend das Job-Design ist.

### 3. Empirische Evidenz für den Zusammenhang von Job-Design und Identifikation

Die erste Studie die den Zusammenhang von Arbeitsmotivation (durch Job-Design) und organisationaler Identifikation untersucht hat, wurde mit Call-Centre Mitarbeitern ( $N = 211$ ,  $N = 161$ ) durchgeführt (Wegge, van Dick, Fisher, Wecking & Moltzen, 2006). Es wurde die Beziehung zwischen objektiven Job Kriterien, dem Motivationspotential (MPS) des Jobs und der organisationalen Identifikation analysiert. Arbeitsmotivation, Kündigungsabsichten, *organizational citizenship behavior* (OCB), Gesundheitsbeschwerden und Burnout wurden dabei als abhängige Variablen erfasst. Wie erwartet, zeigen die Ergebnisse, dass sowohl das Motivationspotential des Jobs als auch die organisationale Identifikation unabhängig voneinander einen positiven Zusammenhang mit Arbeitsmotivation und OCB aufweisen und einen negativen Zusammenhang zu den restlichen Variablen. Zudem korrelieren sie miteinander ( $r = .39$ ), haben additive Effekte und es zeigten sich vereinzelte Interaktionseffekte von MPS und Gesundheitsbeschwerden sowie MPS und Burnout-Symptomen auf organisationale Identifikation. Alle Ergebnisse deuten darauf hin, dass sowohl das Job-Design als auch organisationale Identifikation eine wichtige Rolle in Bezug auf Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit und Gesundheit spielen und in Beziehung zueinander stehen. Interventionen sollten daran ansetzen.

Bisher haben wir uns auf alle der fünf Dimensionen des Job-Characteristics Modell von Hackman & Oldham (1976) konzentriert. Vor allem aber interessiert uns der Aspekt der *Meaningfulness* (Bedeutsamkeit) der Arbeit. Die Job-Dimensionen, die zu mehr Sinnhaftigkeit der Arbeit führen sollen, sind laut Modell *task significance* als auch *task identity* und *skill variety*. Die Autoren Sluss, Ashforth und Gibson (2012) schließen in ihren Untersuchungen die Job Dimensionen *skill variety* und *task identity* jedoch mit der Begründung aus, dass sie nicht stabil seien und nur *task significance* sich als konstanter Prädiktor in Bezug auf die Sinnhaftigkeit der Arbeit erwiesen hätte. Außerdem gehen die Autoren davon aus, dass *task significance* die

wahrgenommene Sinnhaftigkeit der Aufgabe steigert und somit auch das identitätsrelevante Bedürfnis mit der Organisation verbunden zu sein. Die Hypothese, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen *task significance* und *organisationaler Identifikation* gibt, konnte bestätigt werden. Desweiteren konnte gezeigt werden, dass *task significance* positiv mit der Arbeitszufriedenheit korreliert und negativ mit der Absicht zu kündigen. Einerseits erhöht *task significance* den wahrgenommenen Wert der eigenen Arbeit und gleichzeitig erhöht sie den wahrgenommenen Aufwand, eine andere Arbeit zu finden, die gleichermaßen bedeutsam ist. Dies könnte erklären, weswegen eine hohe *task significance* dazu führt, dass Arbeitnehmer nicht die Absicht haben zu kündigen (Sluss et al., 2012).

#### 4. Selbstwirksamkeit als Moderator

Die *Plasticity Theory* beschreibt das Ausmaß mit dem Individuen von ihrer Umwelt beeinflusst werden. Sie besagt, dass ein geringer Selbstwert oder eine geringe Selbstwirksamkeitserwartung dazu führen, dass ein Individuum verformbarer oder "plastischer" gegenüber negativen situationalen Faktoren ist. Die Autoren der Studie (Sluss et al., 2012) erweitern den Fokus der *Plasticity Theory* vom Negativen zum Positiven und nehmen an, dass hohe generalisierte Selbstwirksamkeit Personen (besonders Berufsanfänger) formbarer für positive situationale Faktoren im Vergleich zu Personen mit geringer generalisierter Selbstwirksamkeit macht.

Generalisierte Selbstwirksamkeit beschreibt die Grundlegende Überzeugung eines Individuums aufgrund eigener Kompetenzen gewünschte Handlungen über mehrere Situationen hinweg erfolgreich selbst ausführen zu können (Judge et al., 1998). Eine Person mit dieser Eigenschaft sollte demnach überzeugt sein, das Nötige aufzubringen, um von der *task significance* zu profitieren und die potentielle Sinnhaftigkeit der Arbeit tatsächlich zu realisieren. Dieser erwartete oder erlebte Erfolg, sollte zu einer positiveren Einstellung dem Job (Erhöhung der Arbeitszufriedenheit) und der Organisation (Erhöhung der Identifikation, Sinken der Kündigungsabsichten) gegenüber führen. Die Ergebnisse der Studie können diese Annahmen unterstützen. Es zeigt sich einen moderierenden Effekt der generalisierten Selbstwirksamkeit auf die Beziehung zwischen *task significance* und *organisationaler Identifikation* ( $\beta = .22$ ). Demnach identifizieren sich Personen die eine hohe *task significance* aufweisen und gleichzeitig eine hohe Selbstwirksamkeit haben mehr mit ihrem Unternehmen als Personen mit geringer Selbstwirksamkeitserwartung.

#### 5. Kann Selbstwirksamkeit trainiert werden?

In einer Feldstudie von Schwoerer, May, Hollensbe & Mencl (2005) konnte gezeigt werden, dass es möglich ist durch ein Training sowohl die spezifische Selbstwirksamkeit als auch die generalisierte Selbstwirksamkeit zu erhöhen. Diese Ergebnisse waren selbst für die Autoren



überraschend, da sie zuvor angenommen hatten, dass sich das Training nicht auf die generalisierte und nur auf die spezifische Selbstwirksamkeit auswirken würde. Dieser Befund ist in Anbetracht dessen, dass generalisierte Selbstwirksamkeit den Zusammenhang zwischen *task significance* und *organisationale Identifikation* moderiert sehr interessant. Durch Interventionen wie Trainings könnte somit die Selbstwirksamkeit der Mitarbeiter erhöht werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass *task significance* zahlreiche vorteilhafte Auswirkungen hat und deswegen durchaus Beachtung im organisationalen Kontext und insbesondere bezüglich der organisationalen Identifikation verdient hat. In einem Unternehmen beispielsweise sollte den Mitarbeitern verdeutlicht werden warum ihre Arbeit bedeutsam ist und was für Auswirkungen die Arbeit auf andere Mitarbeiter, Kunden oder die Gesellschaft hat. Dies kann erreicht werden, wenn die Mitarbeiter direkt in Kontakt mit denen gebracht werden, die von der guten Ausführung der Arbeit profitieren (Sluss et al, 2012). Im Bereich der *task significance* sollte weitere Forschung betrieben werden. Wichtig zu verstehen wäre es, warum genau sich eine hohe *task significance* auf die *organisationale Identifikation* auswirkt und ob es möglich ist, die wahrgenommene *task significance* zu erhöhen und durch welche Interventionen dies gelingen könnte.

### Literaturverzeichnis

- Dukerich, J. M., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507-533.
- Gallup. (2014). *Engagement Index Deutschland 2014*.
- Grice, T. A., Gallois, C., Jones, E., Paulsen, N. & Callan, V. J. (2006). "We do it, but they don't." Multiple categorizations and work team communication. *Journal of Applied Communication Research*, 34(4), 331-348.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Lee, E. S., Park, T. Y. & Koo, B. (2015). Identifying Organizational Identification as Basis for Attitudes and Behaviors: A Meta-Analytic Review. *Psychological Bulletin*, 1-20.
- Schwoerer, C. E., May, D. R., Hollensbe, E. C. & Mencl, J. (2005). General and Specific Self-Efficacy in the Context of a Training Intervention to Enhance Performance Expectancy, *Human Resource Development Quarterly*, 16(1), 111-129
- Sluss, D. M., Ashforth, B. E., & Gibson, K. R. (2012). The search for meaning in (new) work: Task significance and newcomer plasticity. *Journal of vocational behavior*, 81(2), 199-208.

## Der Einfluss von Job Design und Meaningfulness auf organisationale Identifikation

Wegge, J., van Dick, R., Fisher, G. K., Wecking C. & Moltzen, K. (2006). Work motivation, organizational identification and well-being in call centre work. *Taylor & Francis*, 20(1), 60-83.

### Kernbotschaften

- Das Jobdesign (insbesondere Task Significance) hat eine positive Wirkung auf Organisationale Identifikation.
- Dieser Zusammenhang wird von der Selbstwirksamkeitserwartung moderiert (hohe task significance und hohe Selbstwirksamkeitserwartung => Mehr OI).
- Selbstwirksamkeit lässt sich trainieren.
- „Job Crafting“ als möglicher neuer Moderator: möglicher Ansatz zur Erhöhung der OI, d. h. Jobinhalte so umzugestalten, dass sie besser zu den eigenen Zielen, Stärken und auch Passionen passen.

### Beurteilung der Evidenz

- viele Studien eher explorativ und ohne theoretischen Hintergrund
- einige Studien nur Korrelationsstudien und Feldstudien
- Die Annahmen zum Job Crafting sind empirisch nicht belegt.
- Meta-Analyse zum Zusammenhang zwischen Job Design und Identifikation belegt die zentrale Annahme.
- Korrelationen, die auf Querschnittsstudien beruhen, lassen keinen Schluss auf Kausalität zu.
- relativ viele und auch aktuelle Studien
- Die Effektivität des Trainings zur Erhöhung der Selbstwirksamkeit ist hinreichend belegt.

# DER EINFLUSS VON CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AUF ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION

## SCHRIFTLICHE AUSARBEITUNG EINER KONZEPTIDEE

Jasmin Kenske & Anna Mayer

---

### 1. Einführung

Definitiver Ausgangspunkt

Zur Aufstellung des Kausalmodells soll zunächst eine Erläuterung des Begriffs der *Corporate Social Responsibility* (CSR) erfolgen.

Nach der DIN ISO 26 000 (2011) wird unter CSR die “Verantwortung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft und die Umwelt durch transparentes und ethisches Verhalten” (Franz, Kleinfeld, Thorns, & Vitt, 2011) verstanden. CSR sollte im Einklang mit internationalen Verhaltensstandards stehen und in der gesamten Organisation integriert sein, damit das Konzept im Unternehmen gelebt werden kann. Dem gegenüber steht eine weitere konzeptuelle Erklärung durch das World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2000). Der Fokus liegt hierbei stärker auf der sozialen Komponente unternehmerischer Verantwortung, wobei betont wird, dass CSR stets durch aktuelle gesellschaftliche Themen und die Medien beeinflusst wird.

Das Kausalmodell

Im Folgenden wird der postulierte Wirkzusammenhang zwischen der sozialen Verantwortung eines Unternehmens und organisationaler Identifikation theoretisch dargelegt. Hierbei wird im Kausalmodell insbesondere die wahrgenommene soziale Verantwortung aus Arbeitnehmersicht fokussiert. Abbildung 1 stellt den aufgestellten Kausalzusammenhang mit allen Mediatoren dar. Zum einen wird angenommen, dass Perceived CSR über den Mediator *Perceived External Prestige* zu Organizational Identification führt. Der zweite postulierte Pfad nimmt an, dass Perceived CSR über *Organizational Trust* positiv mit Organizational Identification zusammenhängt.



Abbildung 1. Das Wirkfaktorenmodell

## 2. Perceived External Prestige (PEP) als Mediator

### Theoretischer Hintergrund

Zunächst soll das Konstrukt der Perceived External Prestige (PEP) theoretisch im Kausalmodell begründet werden. Das Konstrukt beschreibt, wie Arbeitnehmer darüber denken, dass Außenstehende die eigene Organisation wahrnehmen (Smidts, Pruyn, & van Riel, 2001). Dass PEP positiv mit Organizational Identification zusammenhängt, unterliegt der Annahme, dass Mitarbeitern die Reputation ihrer Organisation wichtig ist (Mozes, Josman, & Yaniv, 2011). Schließlich stellt die Beurteilung durch externe Stakeholder ein wichtiges Kriterium für die eigene Selbstbetrachtung dar. Auf Grundlage der Social Identity Theory (Tajfel, & Turner, 1986) können das Bedürfnis nach self-enhancement (dt.: Selbst-Verstärkung) und das Bedürfnis nach self-categorization (dt.: Selbst-Kategorisierung) als Motive organisationaler Identifikation abgeleitet werden. Hierbei ist es von Bedeutung, dass die Gruppenzugehörigkeit vorteilhaft für das Individuum ist. So versuchen Arbeitnehmer eine positive soziale Identität aufzubauen beziehungsweise aufrecht zu erhalten. Dies passiert durch die Zugehörigkeit zu Gruppen. Die berufliche Gruppe ist besonders wichtig, da sie eine bedeutsame Identifikationsquelle für das soziale Ich darstellt. Es kann angenommen werden, dass Arbeitnehmer den Status und insbesondere den sozialen Stand des Arbeitgebers nutzen, um ihren Selbstwert zu evaluieren. Folglich wird die Organisation als attraktiv wahrgenommen, wenn sie persönliche Interessen und Bedürfnisse befriedigt (Ashforth & Mael, 1989). Es wird angenommen, dass Arbeitnehmer die Identifikation mit einem prestigevollen Image präferieren, da hierdurch das Bedürfnis nach einer Steigerung des Selbstwerts befriedigt werden kann (Farooq, Payaud, & Merunka, 2013). Arbeitnehmer entwickeln PEP durch externe und interne Informationsquellen. So wird PEP

nicht nur durch den Austausch mit Kollegen gebildet, sondern auch über Informationsquellen im Bekanntenkreis oder die Medien. Wenn die Organisation von Außenstehenden als positiv wahrgenommen wird, nehmen auch die eigenen Angestellten den Arbeitgeber als sehr prestigevoll wahr. Folglich wirkt sich die positive Außenwahrnehmung vorteilhaft auf das Selbstbewusstsein, beziehungsweise den Selbstwert der Angestellten aus. Überdies kann das Selbstkonzept aufrechterhalten werden und bestehende Inkonsistenzen beglichen werden. Dadurch, dass sich die Zugehörigkeit zur beruflichen Gruppe des Arbeitgebers für den Mitarbeiter gut anfühlt, kann infolgedessen angenommen werden, dass die Betroffenen ein Gefühl von Stolz entwickeln, dieser Organisation anzugehören (Mozes et al., 2011; Smidts et al., 2001). Schließlich wirkt sich das gesteigerte Selbstwertgefühl positiv auf die organisationale Identifikation aus. Der Weg über den Mediator Perceived External Prestige unterliegt demnach der Annahme, dass Mitarbeiter über die Außenwirkung der CSR-Aktionen des Arbeitgebers ein Gefühl von Stolz entwickeln (reflected-evaluation), welches sich in einer erhöhten organisationalen Identifikation niederschlägt (Glavas & Godwin, 2013; Kim, Lee, Lee, & Kim, 2010).

Es wurden bereits einige Studien durchgeführt, welche vermuten lassen, dass Perceived External Prestige eine wichtige Rolle für den Zusammenhang zwischen Perceived CSR und Organizational Identification spielt.

#### Empirische Belege

In einer Studie von Kim et al. (2010) wurden insgesamt fünf Unternehmen mit verschiedenen funktionalen Hintergründen untersucht (Dienstleistungsunternehmen, Business-to-Business und Business-to-Consumer Produktionsfirmen). Es wurde untersucht, inwiefern die Konstrukte CSR Associations (die Wahrnehmung der externalen CSR), CSR Participation (Teilnahme an CSR Programmen), Perceived External Prestige und das Commitment zur Organisation zusammenhängen. Die Ergebnisse zeigen einen starken Zusammenhang zwischen CSR Associations, also der wahrgenommenen CSR und dem wahrgenommenen External Prestige. Auch De Roeck & Delobbe (2012) konnten in ihrer Studie, welche Unternehmen in der Chemieindustrie betrachtete, zeigen, dass die wahrgenommene CSR mit Perceived External Prestige im starken Zusammenhang steht. Interessant ist bei dieser Studie jedoch, dass auch Organizational Identification (OI) mitbetrachtet wurde. Der Zusammenhang zwischen PEP und OI wurde hier jedoch nicht signifikant. Dies ist auch für die Autoren überraschend, als mögliche Begründung für diesen nicht vorhandenen Zusammenhang führen sie jedoch die spezielle Branche an, in der die Studie durchgeführt wurde. Der Chemiesektor besitzt fast immer ein negatives Image im Hinblick auf die Umwelt. Aus diesem Grund haben viele Mitarbeiter gelernt,

das externe Bild des Unternehmens zu ignorieren und mehr auf ihr eigenes Urteil zu vertrauen. Dies könnte ein Grund dafür sein, dass sie ihre Identifikation mit dem Unternehmen nicht von dem externen Prestige abhängig machen und deswegen dieser Zusammenhang hier nicht signifikant wird.

Der Zusammenhang zwischen PEP und OI konnte vielfach empirisch gezeigt werden. So zeigen beispielsweise die Ergebnisse einer Studie im Polizeikontext von Bartels, Pruyn, de Jong, & Joustra (2007), dass PEP und OI signifikant zusammenhängen.

Dies wird auch in weiteren Forschungsergebnissen in anderen Stichproben bestätigt (siehe u.a. Smidts et al., 2001; Mishra, Bhatnagar, D’Cruz, & Noronha, 2012; Fuller, Hester, Barnett, Frey, Relvea, & Beu, 2006; Boros, Curseu, & Michlea, 2011; Wan-Huggins, Riordan, & Greffeth, 1998). Diese Verbindung zwischen PEP und OI ist also sehr gut empirisch belegt.

### **3. Organizational Trust (OT) als Mediator**

#### Theoretischer Hintergrund

Weiterhin wird davon ausgegangen, dass Perceived CSR über den Mediator Organizational Trust positiv mit Organizational Identification zusammenhängt. Farooq et al. (2013) definieren das Konstrukt wie folgt: “organizational trust is the employees’ beliefs about the likelihood that future actions of their company will be beneficial and favourable to them (...)“. Anhand der Social Exchange Theory (Haslam, 2004) kann der postulierte Wirkzusammenhang theoretisch fundiert werden. Engagieren sich Unternehmen in CSR oder führen sie sozial verantwortliche Aktionen durch, so sendet dies Signale an die Mitarbeiter. Diese Signale bewirken bei den Angestellten den Eindruck, dass der Arbeitgeber fürsorglich, nett und spendabel ist. Weiterhin führen die Signale dazu, dass die von der Organisation vertretene Ethik sowie Wertvorstellungen deutlich werden und somit der Organisationscharakter beeinflusst wird. Die CSR-Aktionen des Arbeitgebers führen bei den Angestellten zu der Erwartung, dass die Organisation sich auch zukünftig um das Wohlergehen als Arbeitnehmer kümmert. Die Organisation fungiert demnach als “trustee” für die Interessen der Mitarbeiter (Jones, 2010). Die Wirkung von Organizational Trust als Mediator unterliegt nach der Social Exchange Theory einem reziproken Mechanismus (Haslam, 2004; Jones, 2010). Wenn der Arbeitgeber etwas Gutes für mich und andere tut, dann fühle ich mich ihm gegenüber “verpflichtet” ebenfalls Gutes zu leisten (z.B. mich in Organizational Citizenship Behavior zu engagieren). Dieses unterbewusste Verpflichtungsgefühl führt dazu, dass die Angestellten eine positive Einstellung hinsichtlich ihrer Organisation entwickeln. Folglich bewirken CSR-Aktionen soziale Austauschprozesse zwischen der Organisation und ihren Arbeitnehmern. Die hervorgerufenen Erwartungen seitens der Arbeitnehmer führen zu emotionaler Hingabe beziehungsweise Vertrauen in die Organisation.

Engagieren sich die Mitarbeiter dann noch aktiv in den CSR-Initiativen der Organisation und erfahren dabei positive Gefühle, werden diese auf den Arbeitgeber zurückgeführt. Schließlich wird eine starke organisationale Identifikation durch Organizational Trust begründet.

Auch Organizational Trust wurde schon mehrfach in der Literatur in Kombination mit Perceived CSR und OI untersucht.

#### Empirische Belege

Es existieren hauptsächlich zwei Studien, welche direkt Trust, also das Vertrauen der Mitarbeiter in die Organisation, als Mediator zwischen Perceived CSR und OI betrachten.

Dies ist zum einen die bereits zuvor erwähnte Studie von De Roeck, & Delobbe (2012), an welcher Mitarbeiter von Unternehmen aus der Chemieindustrie teilnahmen. Hier wurde der indirekte Effekt von CSR auf OI über Trust signifikant. Auch bei einer Untersuchung von Farooq et al. (2013) konnte ein signifikanter indirekter Zusammenhang zwischen CSR und AOC über Organizational Trust gefunden werden. In dieser Studie wurde CSR aufgeteilt in CSR gegenüber der Gesellschaft, CSR gegenüber der Umwelt, CSR den Kunden gegenüber und CSR gegenüber den Mitarbeitern. Auffällig ist, dass CSR gegenüber der Umwelt keinen Zusammenhang mit Organizational Trust aufweist, alle anderen CSR-Arten jedoch signifikant mit Organizational Trust in Beziehung stehen. Auch die Einzelpfade von Perceived CSR zu Organizational Trust und von Organizational Trust zu OI wurden teilweise bereits empirisch untersucht. So konnten Hansen, Dunford, Boss, Boss und Angermeier (2011) in ihrer Studie mit Mitarbeitern aus der Gesundheitsbranche einen signifikanten Zusammenhang zwischen Perceived CSR und Organizational Trust nachweisen, während Aryee, Budhwar und Chen (2002) einen signifikanten Zusammenhang zwischen Trust und Organizational Commitment finden konnten. Das Konstrukt des Organizational Commitment weist große Überschneidungen mit dem Konstrukt OI auf, sodass diese Studie als Hinweise dafür gesehen werden kann, dass Trust auch einen großen Effekt auf OI hat.

#### **4. Einflussfaktoren/Moderatoren des Kausalmodells**

Anschließend sollen verschiedene potenzielle Moderatoren dargestellt werden, die den aufgestellten Wirkzusammenhang zwischen Perceived CSR und Organizational Identification beeinflussen könnten. Die Moderatoren werden an dieser Stelle nicht an gezielter Stelle im postulierten Modell platziert, sondern sollen bei geplanten CSR-Aktionen lediglich im Hinterkopf behalten werden. Sie können als mögliche Erklärungsansätze für unterschiedlich starke Effekte herangezogen werden.

Hinsichtlich der Frage, ob das Geschlecht einen bedeutsamen Einfluss auf den Zusammenhang zwischen Corporate Social Responsibility und Organizational Identification hat, zeigen Studien widersprüchliche Ergebnisse. Eine Studie von Peterson (2004) konnte beispielsweise belegen, dass der Zusammenhang zwischen Corporate Social Orientation und Organizational Commitment stärker für Frauen als für Männer war. Insgesamt scheint es, als würden Frauen gemeinnütziges Verhalten von Organisationen besser bewerten bzw. ein stärkeres Augenmerk auf diesen Aspekt legen (Roberts, 1993). Weiterhin untersuchte eine Studie von Brammer et al. (2007) den Zusammenhang zwischen CSR und Affective Commitment, wobei auch das Geschlecht als mögliche Randbedingung kontrolliert wurde. Brammer et al. führten hierzu eine breit angelegte Studie im Finanzsektor durch (n = 4712). Hierbei konnten sie feststellen, dass zwar kein direkter Effekt zwischen dem Geschlecht und Affective Commitment bestand, jedoch die moderierende Funktion belegt werden konnte. Der Zusammenhang zwischen CSR und Affective Commitment war bei Frauen stärker als bei Männern, auch wenn der Unterschied nicht signifikant wurde. Schließlich sollten bei durchgeführten CSR-Initiativen mögliche Effektunterschiede zwischen den Geschlechtern bedacht werden.

#### Persönliche Haltung und Werte

Der nächste potenzielle Moderator, welcher betrachtet werden soll, stellt die persönliche Haltung beziehungsweise die Werte eines Arbeitnehmers dar. Zum einen könnte die Wirkung von CSR-Initiativen dadurch beeinflusst werden, ob ein Arbeitnehmer stärker auf sich selbst oder auf andere fokussiert ist. Personen, welche sich eher auf andere fokussieren, engagieren sich sozial mehr und könnten daher auch eine positivere Haltung bzgl. CSR-Programmen entwickeln. Ferner konnte aufgezeigt werden, dass Menschen, die hohe ethische Maßstäbe besitzen, sich stärker mit sozial verantwortlichen Organisationen identifizieren (Zhang & Gowan, 2012). Ebenso konnte Peterson (2004) zeigen, dass altruistische Arbeitnehmer durch CSR-Initiativen stärker angesprochen werden. Darüber hinaus könnte die Karriereorientierung eines Arbeitnehmers eine Rolle spielen, die die Wirkung von CSR beeinflussen könnte. Insbesondere könnte hier als Anreiz die Berücksichtigung der aktiven Teilnahme an CSR-Aktionen des Arbeitnehmers in Performance Evaluationen dienen. Werte und persönliche Haltungen können also nicht nur als Randbedingungen, sondern auch als Informationsquellen zur Gestaltung von CSR-Initiativen betrachtet werden. Weiterhin ist zu vermuten, dass CSR bei Arbeitnehmern erst eine positive Wirkung erzielen kann, wenn die primären Bedürfnisse bereits befriedigt sind. Schließlich können CSR-Programme des Arbeitnehmers dann eine Möglichkeit zur Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz darstellen. Die Organisation kann in diesem Fall dann als



Raum genutzt werden, um dem eigenen Leben einen höheren Sinn zu verleihen (Catwright & Holmes, 2006).

#### Aktive Teilnahme an CSR-Programmen

Die aktive Teilnahme an den CSR-Programmen stellt eine Möglichkeit dar, eigene psychologische Bedürfnisse zu befriedigen. So konnte Peterson (2004) beispielsweise darlegen, dass die Arbeitnehmer ein höheres Organizational Commitment aufweisen, welche aktiv an CSR-Aktionen der Organisation teilnehmen. Eine Studie von Kim et al. (2010) untersuchte in diesem Kontext den Zusammenhang zwischen CSR-Teilnahme und Organizational Identification. Weiterhin wurde die Hypothese aufgestellt, dass sich die Teilnahme an CSR-Aktionen des Arbeitgebers auch positiv auf Perceived External Prestige auswirkt. Zwar konnte der Zusammenhang zwischen aktiver Teilnahme an CSR-Aktionen und Organizational Identification belegt werden, jedoch musste Hypothese 2, welche einen Effekt von CSR auf PEP postulierte, abgelehnt werden. Die Autoren begründeten den fehlenden Zusammenhang zwischen aktiver Teilnahme an CSR-Programmen und PEP damit, dass die intrinsische Motivation der Arbeitnehmer ausreichend sei. Engagieren sich Arbeitnehmer aktiv an den CSR-Aktionen ihrer Organisation, so ist ihnen scheinbar weniger wichtig, wie Außenstehende über ihren Arbeitgeber denken. Die Identifikation mit der eigenen Organisation findet ausschließlich über die Selbstevaluation statt (Kim et al., 2010).

#### Kommunikation

Wichtig für den Zusammenhang zwischen CSR und OI ist, dass die CSR-Aktivitäten auf die richtige Art und Weise kommuniziert werden, da letztendlich das individuell wahrgenommene Ausmaß an CSR-Aktivitäten bedeutsam ist. Es ist zu vermuten, dass nur bei angemessener und umfassender Kommunikation der CSR-Aktivitäten ein positiver Effekt von CSR auf Organizational Identification zu erwarten ist.

Bei diesem Thema ist jedoch Vorsicht geboten - wenn über CSR-Aktivitäten in übertrieben hohem Ausmaß berichtet wird, kann schnell ein Gefühl des sogenannten Greenwashings bestehen. Greenwashing wird definiert als "disinformation disseminates by an organization so as to present an environmentally responsible public image" (Ramus, & Montiel, 2005). Ein Gefühl, dass eine Organisation Greenwashing betreibt, hat verheerende Konsequenzen und ist somit in jedem Fall zu vermeiden. CSR-Aktivitäten sollten also in hohem Maße kommuniziert werden, jedoch sollte diese Kommunikation stets immer nur wahre CSR-Aktivitäten beinhalten und keine Schönfärberei betreiben. Glavas, & Godwin (2013) konnten

zeigen, dass stets zwischen wahrgenommener CSR und tatsächlicher CSR unterschieden werden muss und diese Differenzierung wichtig ist, da sie sehr groß voneinander abweichen können.

### Kultur

Auch die Kultur scheint einen großen Einfluss darauf zu haben, inwiefern sich CSR-Aktivitäten auf OI auswirken. So könnte beispielsweise eine Rolle spielen, ob die Kultur kollektivistisch oder individualistisch ausgerichtet ist. Nach Triandis, Bontempo, Villareal, Asai und Lucca (1988) ist den Personen in kollektivistischen Gruppen eher wichtig, dass Harmonie in ihrer Ingroup herrscht, also unter den Familien und bei Freunden und weniger bedeutsam, dass in der Gesellschaft als Ganzes Harmonie besteht. Dies könnte Konsequenzen für die Auswirkungen von CSR haben, sodass es sein könnte, dass sich CSR in kollektivistischen Kulturen nicht so stark auf OI auswirkt wie in individualistischen Kulturen.

Ebenso könnte die Power Distance der jeweiligen Kultur eine wichtige Rolle einnehmen. So sind Personen einer Kultur mit hoher Power Distance eher dazu bereit, Ungerechtigkeit und Ungleichheit zu akzeptieren (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010), sodass unterschiedliche Wirkungen von CSR resultieren könnten.

Zusätzlich sollte auch die jeweilige Religion betrachtet werden, da die ethische Haltung teilweise von Religion beeinflusst wird. So betonen beispielsweise die Werte des Islams sehr stark verpflichtend Wohltätigkeit, soziale Fürsorge und die Aufrechterhaltung von sozialer Gerechtigkeit, sodass CSR zunächst als sehr wichtig erscheint. Jedoch ist im Islam wichtig, dass diese Werte nicht groß in der Öffentlichkeit umgesetzt werden sollen, da dies schnell mit Egoismus und Eigenwerbung in Verbindung gebracht wird. Zudem betont der Islam die persönliche und individuelle Verantwortlichkeit im Vergleich zur Verantwortung des Unternehmens (Williams & Zinkin, 2010). Dies könnte dazu führen, dass CSR-Aktivitäten in islamischen Kulturen nicht so eine starke Wirkung auf die OI haben könnten wie CSR-Aktivitäten in Kulturen mit anderen Religionen.

### **5. Handlungsempfehlungen für die Praxis**

Abschließend sollen auf der zuvor vorgestellten theoretischen und empirischen Basis einige praktische Empfehlungen für die Umsetzung von CSR-Aktionen in Organisationen dargestellt werden.

Da gezeigt werden konnte, dass die Organizational Identification stärker ist, wenn Arbeitnehmer aktiv an CSR-Aktionen teilnehmen, sollte ein besonderes Augenmerk auf Motivierung von diesen gelegt werden (Kim et al., 2010; Peterson, 2004). Hierbei sollte zentral sein, dass sich Mitarbeiter nicht zur Teilnahme gezwungen beziehungsweise verpflichtet fühlen. Andernfalls könnte die intrinsische Motivation verloren gehen. Strategien, Mitarbeiter zur aktiven

Teilnahme zu motivieren sind besonders dann effektiv, wenn sie zum einen die spezifische Motivation der Arbeitnehmer ansprechen und zum anderen das Alter der Mitarbeiter berücksichtigt wird. Schließlich spielen in unterschiedlichen Altersklassen auch verschiedene Motive eine Rolle. Mögliche Motive, sich an CSR-Aktionen einer Organisation zu beteiligen sind beispielsweise Altruismus, Zeit, materielle Anreize oder das soziale Interesse eines Arbeitnehmers (Peterson, 2004).

Eine explorative Studie von Peterson (2004) schlägt für jüngere Arbeitnehmer vor, dass hier eher Strategien effektiv sind, welche für den eigenen Status vorteilhaft (*status rewarding*) sind. Hierbei sollten Organisationen darauf achten, den geleisteten Beitrag der Arbeitnehmer öffentlich innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu kommunizieren. Der soziale Beitrag soll honoriert und die Leistungen in Artikeln und Mails publiziert werden, sodass die Unternehmensgemeinschaft darüber informiert wird. Weiterhin seien bei jüngeren Mitarbeitern solche Motivationsstrategien effektiv, welche materielle Anreize (*material rewarding*) für die Teilnahme bieten. Beispielsweise könnte die Teilnahme durch Förderung arbeitsbezogener Kompetenzen (Verbesserung von Zeitmanagement, Planung, Budgetierung etc.) attraktiv gemacht werden. Alternativ kann die Teilnahme durch Berücksichtigung in den Performance Evaluationen des Arbeitgebers honoriert werden.

Bei älteren Mitarbeitern stehen altruistische Motive im Vordergrund, sodass im Unterschied zu jüngeren Arbeitnehmern weniger aufwendige Strategien effektiv sind. Ältere, altruistische Mitarbeiter können schon ausreichend über Informationsmaterial bezüglich CSR-Aktionen des Arbeitgebers und über das Wissen über die Notwendigkeit dieser Programme zur Teilnahme aktiviert werden. Außerdem sollten Organisationen transparent kommunizieren, welche Möglichkeiten für Arbeitnehmer angeboten werden, um sich aktiv zu engagieren. Ein weiteres Motiv, welches bei älteren Mitarbeitern genutzt werden kann, stellt die Fokussierung auf soziale Beziehungen dar. Das Angebot von Teamprojekten, in denen die Mitarbeiter gemeinschaftlich CSR-Programme entwickeln, planen und organisieren können sei eine effektive Motivationsstrategie. Hierbei liegt der Fokus auf dem Aspekt der Gemeinschaft, der bei der Durchführung von CSR-Aktionen der Organisationen genutzt werden kann. Als positiver Nebeneffekt dienen solche Teamprojekte gleichzeitig als Teambuilding mit all ihren Vorteilen.

Weiterhin konnte die Bedeutung der Kommunikation der CSR-Maßnahmen deutlich gemacht werden. Die Mitarbeiter sollten regelmäßig und zeitlich fortlaufend über die CSR-Projekte, also über deren Ziele, den aktuellen Stand und Zwischenerfolge, informiert werden, sodass die CSR-Initiativen für die Arbeitnehmer transparent und salient werden. Für die Kommunikation sollten verschiedene Medien genutzt werden, so kann beispielsweise auf Werbung, Promotionsaktionen, Newsletter und Sustainability Reports zurückgegriffen werden.

## Der Einfluss von Corporate Social Responsibility auf Organizational Identification

Es muss aber stets beachtet werden, dass kein Gefühl von Greenwashing aufkommt. Kommuniziert werden sollten also ausschließlich tatsächliche Erfolge. Zudem sollte beachtet werden, dass CSR-Initiativen inhaltlich zum Unternehmen passen und Mitarbeiter sollten ein Mitspracherecht bei der Auswahl von CSR-Projekten besitzen.

Alles in allem lässt sich also festhalten, dass es nicht die eine CSR-Strategie gibt, sondern die jeweiligen Strategien individuell an das Unternehmen angepasst werden müssen. Dafür sind vorherige Analysen der Mitarbeiter und des Unternehmens notwendig. So sollte beispielsweise die demografische Zusammensetzung erfasst werden, die persönliche Haltung und Werte der Mitarbeiter, die Größe des Unternehmens und die vorherrschende Unternehmenskultur. Auf der Basis der Analyse dieser Daten kann dann eine individuell auf das Unternehmen abgestimmte CSR-Strategie entwickelt werden.

### 6. Stärken und Schwächen des CSR-Ansatzes

Stärken	Schwächen
CSR- Aktionen ausgerichtet auf AN positive Effekte auf OI (empirisch gut belegt)	Handlungsempfehlungen an explorativer Studie von Peterson (2004) orientiert
externe Validität gegeben (viele Studien, große und sehr unterschiedliche Stichproben)	Evidenz ausschließlich über Querschnittsstudien
	aufwändige, kosten- und zeitintensive Umsetzung
	kein Konzept, welches auf alle Unternehmen passt, Handlungsempfehlungen müssen individuell auf Unternehmen abgestimmt werden

### Literaturverzeichnis

Aryee, S., Budhwar, P., & Chen, Z. X. (2002). Trust as mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.

Bartels, J., Pruyn, A., de Jong, M., & Joustra, I. (2007). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 173-190.

Boros, S., Curseu, P. L., & Miclea, M. (2011). Integrative tests of multidimensional model of organizational identification. *Social Psychology, 42*(2), 111-123.

Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management, 18*(10), 1701-1719.

Catwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynism. *Human Resource Management Review, 16*, 199-208.

De Roeck, K., & Delobbe, N. (2012). Do environmental CSR initiatives serve organizations' legitimacy in the oil industry? Exploring employees' reactions through organizational identification theory. *Journal of Business Ethics, 110*(4), 397-412.

Farooq, O., Payaud, M., & Merunka, D. (2013). The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: Exploring multiple mediation mechanisms. *Journal of Business Ethics, 125*(4), 1-18.

Franz, P., Kleinfeld, A., Thorns, M., & Vitt, J. (2011). Die DIN ISO 26000 „Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen. Ein Überblick, Bonn: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Relyea, C., & Beu, D. (2006). Perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process. *Human Relations, 59*(6), 815-846.

Glavas, A., & Godwin, L. N. (2013). Is the perception of goodness good enough? Exploring the relationship between perceived corporate social responsibility and employee organizational identification. *Journal of Business Ethics, 114*(1), 15-27.

Hansen, S. D., Dunford, B. B., Boss, A. D., Boss, R. W., & Angermeier, I. (2011). Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: A cross-disciplinary perspective. *Journal of Business Ethics, 102*(1), 29-45.

Haslam, S. A. (2004). *Psychology in organizations: The social identity approach*. London: Sage.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw Hill.

Jones, D. A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*, 857-878.

Kim, H.-R., Lee, M., Lee, H.-T., & Kim, N. M. (2010). Corporate social responsibility and Employee-company identification. *Journal of Business Ethics, 95*(4), 557-569.

Mishra, S. K., Bhatnagar, D., D'Cruz, P., & Noronha, E. (2012). Linkage between perceived external prestige and emotional labor: Mediation effects of organizational identification among pharmaceutical representatives in India. *Journal of World Business*, 47, 204-212.

Mozes, M., Josman, Z., & Yaniv, E. (2011). Corporate social responsibility, organizational identification and motivation. *Social Responsibility Journal*, 7(22), 310-325.

Peterson, D. K. (2004). Recruitment strategies for encouraging participation in corporate volunteer programs. *Journal of Business Ethics*, 49(4), 371-386.

Ramus, C. A., & Montiel, I. (2005). When are corporate environmental policies a form of greenwashing? *Business & Society*, 44 (4), 377-414.

Roberts, J. A. (1993). 'Sex differences in socially responsibly consumers' behavior. *Psychological Reports*, 73, 139-148.

Smidts, A., Pruyn, A. T. H., van Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1051-1062.

Tajfel, H. & Turner, J.C. (1986): The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W.G. Austin (Hrsg.): Psychology of intergroup relations (S. 7-24).

Triandis, H. C., Bontempo, R., Villareal, M. J., Asai, M., & Lucca, N. (1988). Individualism and collectivism: Cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(2), 323-338.

Wan-Huggins, V. N., Riordan, C. M., & Griffeth, E. W. (1998). The development and longitudinal test of a model of organizational identification. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 724-749.

Williams, G., & Zinkin, J. (2010). Islam and CSR: A study of the compatibility between the tenets of Islam and the UN Global Compact. *Journal of Business Ethics*, 91(4), 519-533.

World Business Council for Sustainable Development (2000). *Corporate Social Responsibility. Making good business sense*. Genf: WBCSD.

Zhang, L., & Gowan, M. A. (2012). Corporate social responsibility, applicants' individual traits, and organizational attraction: A person-organization fit perspective. *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 345-362.

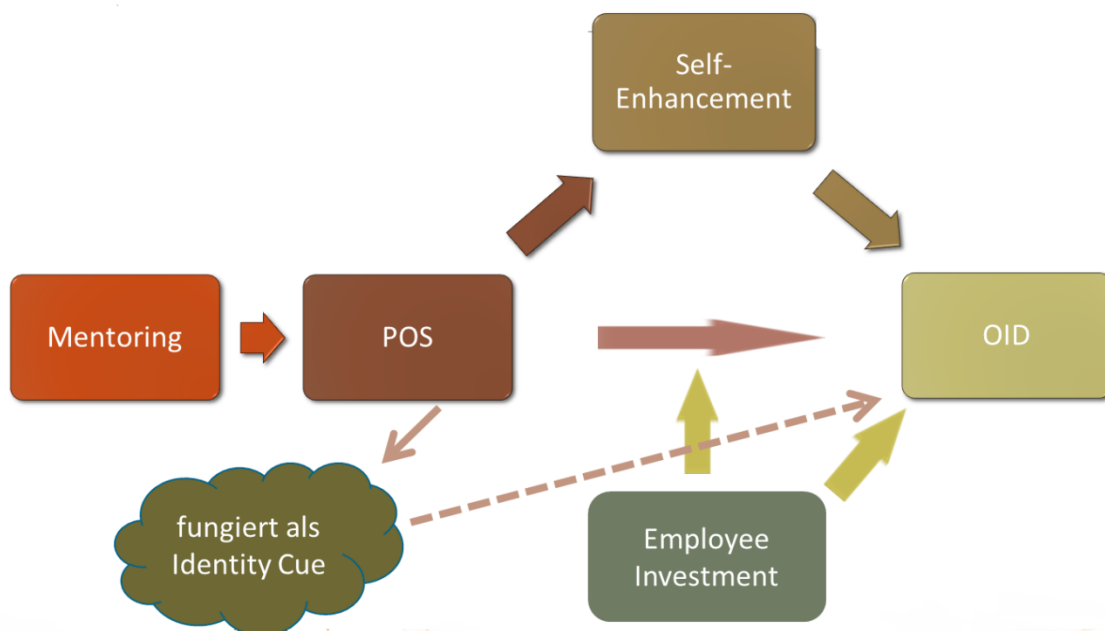
# DIE BEDEUTUNG VON PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT IM HINBLICK AUF ORGANISATIONALE IDENTIFIKATION

Ann-Christin Drechsler, Alexej Geldt & Marion Schaefers

---

## 1. Zusammenfassung

Im Rahmen unseres Konzepts gehen wir der Frage nach, was Mitarbeiter dazu verleitet, sich mit ihrer Organisation zu identifizieren und unterbreiten darüber hinaus einen konkreten Vorschlag für die praktische Umsetzung. Unsere Annahme ist, dass das Ausmaß, zu dem eine Organisation sich wertschätzend gegenüber einem Mitarbeiter verhält und auch dessen Wohlbefinden im Auge behält (*perceived organizational support*, POS), positiv zur organisationalen Identifikation (OID) des Mitarbeiters beiträgt. Nachdem wir das Konstrukt POS definiert und inhaltlich erläutert haben werden, gehen wir dazu über, die Brücke zur organisationalen Identifikation zu schlagen und diesen Zusammenhang sowohl theoretisch als auch empirisch zu untermauern. Schließlich werden wir die Methode des *Mentoring* durch einen erfahrenen Vorgesetzten vorschlagen und genauer ausführen, als eine Möglichkeit, um POS praktisch zu fördern und somit eine stärkere organisationale Identifikation zu erreichen. Abbildung 1 bildet das Konzept als Modell ab.



**Abbildung 1:** Postuliertes Modell zum Zusammenhang von POS, gefördert mittels Mentoring, auf organisationale Identifikation und die beeinflussenden Mediatoren und Moderatoren.

## 2. Einführung und theoretischer Hintergrund von Perceived Organizational Support

*Perceived Organizational Support* (POS) bezeichnet die Wahrnehmung der Mitarbeiter, dass die Organisation bereit ist, zusätzlichen Arbeitsaufwand ihrer Mitarbeiter zu belohnen und sozioemotionale Bedürfnisse dieser zu erfüllen (Rhoades & Eisenberger, 2002). Mitarbeiter einer Organisation entwickeln globale Überzeugungen bezüglich des Ausmaßes, zu dem die Organisation ihren Beitrag wertschätzt und sich um ihr Wohlbefinden kümmert (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986).

Einordnen lässt sich das Konzept POS im Rahmen der *Organizational Support Theory* (OST), die postuliert, dass die Entstehung von POS dadurch gefördert wird, dass Mitarbeiter dazu tendieren, ihrer Organisation menschliche Züge zu verleihen und diese somit zu personifizieren (Rhoades & Eisenberger, 2002). Tritt eine Führungskraft beispielsweise im Namen der Organisation auf, so schreibt der Mitarbeiter wohlwollende Handlungen dieser eher der Organisation zu als persönlichen Motiven der Führungskraft. Solange die angebotene Unterstützung als freiwillig dargeboten wahrgenommen wird und die wohlwollenden Handlungen nicht durch äußere Umstände erzwungen wurden, wirkt sich dies ebenfalls förderlich auf POS aus. Generell kann POS einem Mitarbeiter auch als Versicherung dienen, dass Hilfe verfügbar ist, wenn sie benötigt wird. Somit soll eine stets effektive Ausführung der Arbeit, auch in stressigen und anspruchsvollen Phasen, ermöglicht werden. Weiterhin beschreibt die OST drei zugrundeliegende psychologische Prozesse von POS. Eine Erklärung ist, dass POS basierend auf der Reziprozitätsnorm zu einem Verpflichtungsgefühl gegenüber der Organisation führt und der Mitarbeiter somit auch eher bereit ist, sich für deren Belange einzusetzen. Eine weitere Begründung liegt in der Erfüllung sozioemotionaler Bedürfnisse durch POS. Damit ist gemeint, dass das unterstützende Verhalten einer Organisation beim Mitarbeiter zu einem positiven Selbstwertgefühl führen, Anerkennung vermitteln, aber auch Nähe erzeugen kann. Dies führt wiederum dazu, dass die organisationale Mitgliedschaft stärker verinnerlicht wird. Die dritte Erläuterung bezieht sich darauf, dass POS den Glauben der Mitarbeiter stärkt, dass die Organisation die Leistung ihrer Mitarbeiter erkennt und dementsprechend belohnt. Rhoades & Eisenberger (2002) konnten basierend auf der OST drei Formen wohlwollender Behandlung seitens der Organisation ausmachen, die vermehrt zu POS führen. Zuallererst weist *Fairness*, also inwieweit Ressourcen unter Mitarbeitern gerecht verteilt werden, den stärksten Zusammenhang mit POS auf. Des Weiteren konnten sie auch bezüglich des *Supervisor Support* starke Zusammenhänge mit POS finden. In Bezug auf *Supervisor Support* wird speziell die Führungskraft fokussiert und inwieweit diese den Beitrag des Mitarbeiters wertschätzt und sich um ihn oder sie kümmert. Aber auch im Hinblick auf *Organizational Rewards and Job Conditions* konnten allgemein



Zusammenhänge mit POS entdeckt werden. In dieser letzten Kategorie werden die Arbeitsplatzsicherheit, die Autonomie, Rollenstressoren, Trainingsmöglichkeiten, die Größe der Organisation, aber auch die Bezahlung oder die vermittelte Anerkennung und Förderung zusammengefasst.

Allgemein lässt sich festhalten, dass POS hoch ausgeprägt ist, wenn die Mitarbeiter faire Belohnungen erhalten, ihnen ein Mitspracherecht bei Entscheidungen eingeräumt wird und die direkte Führungskraft als unterstützend wahrgenommen wird (Robbins & Judge, 2013). Nehmen Mitarbeiter ihre Organisation dann letztendlich als unterstützend und wohlwollend wahr, zeigen sie vermehrt Organizational Citizenship Behavior (OCB) und organisationales affektives Commitment, sie sind pünktlicher, erbringen beispielsweise im Kundendienst höhere Leistungen und haben insgesamt geringere Kündigungsabsichten.

### **3. Theoretische und empirische Erklärungsansätze für den Zusammenhang zwischen POS und organisationaler Identifikation**

Im Folgenden wird anhand von drei Erklärungsansätzen theoretisch beschrieben und empirisch untermauert, wie POS mit organisationaler Identifikation zusammenhängt und welche Mechanismen die Beziehung darüber hinaus beeinflussen. Dabei dienen bestehende und etablierte Theorien der Organisationspsychologie als Grundlage.

Dem ersten Erklärungsansatz liegt die *Social Identity Theory* (SIT) zugrunde (Tajfel & Turner, 1979), die sich primär damit beschäftigt, warum Menschen eine Verbindung mit sozialen Gruppen eingehen. Es wird angenommen, dass ein Teil des Selbstkonzepts durch Gruppenzugehörigkeiten definiert wird und der Mensch in diesem Rahmen bestrebt ist, sein Selbstbild zu erhalten oder gar zu verbessern. Tyler und Blader (2003) postulierten das *Group Engagement Model*, welches aussagt, dass das Ausmaß, zu dem sich Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber identifizieren, von dem Ausmaß beeinflusst wird, zu dem der Arbeitgeber seine Mitarbeiter fair behandelt. Sie argumentierten konsistent zur SIT, dass eine gerechte Behandlung seitens des Arbeitgebers dem Mitarbeiter das Gefühl vermittelt, geschätzt und respektiert zu werden und dies einen positiven Einfluss auf das Selbstkonzept des Mitarbeiters hat. Das unterstützende Verhalten einer Organisation soll beim Mitarbeiter über den Prozess der Selbstwerterhöhung (*Self-Enhancement*) zu einer stärkeren Verbundenheit und Identifikation mit der Organisation führen (Edwards & Pececi, 2010). Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass der direkte positive Effekt von POS auf organisationale Identifikation in der Forschungsliteratur sehr gut belegt ist (He, Pham, Baruch & Zhu, 2014; Edwards & Pececi, 2010; Tavares, van Knippenberg & van Dick, 2016; Lam, Liu & Loi, 2016). Beispielsweise haben Edwards und Pececi (2010) Antezedenzen (POS) und Outcomes (Kündigungsabsicht, *Involvement*) organisationaler Identifikation untersucht und sich dabei auf POS fokussiert. Die Studie wurde

## Die Bedeutung von Perceived Organizational Support im Hinblick auf organisationale Identifikation

anhand von 736 Mitarbeitern eines Gesundheitsfürsorgekonzerns (Trust) innerhalb des National Health Service (NHS) in Großbritannien durchgeführt. Die Mitarbeiter haben jeweils zwei Fragebögen erhalten, einmal mit dem Fokus auf den Konzern an sich und einmal mit dem Fokus auf den übergeordneten NHS. POS wurde mit den drei höchst ladenden Items der POS-Skala (Eisenberger et al., 1986) und die organisationale Identifikation durch sechs Items von Edwards und Peccei (2007) erfasst. Die Fragebögen wurden schließlich anhand einer fünfstufigen Likertskala ausgewertet. Mittels eines partiellen Mediationsmodells konnte klar berichtet werden, dass POS sowohl mit dem Fokus auf NHS ( $\beta=0.29$ ,  $p < .0001$ ), als auch mit dem Fokus auf den Trust ( $\beta=0.57$ ,  $p < .0001$ ) einen signifikanten positiven Zusammenhang mit organisationaler Identifikation aufweist. Die Unterschiede sind laut der Autoren darauf zurückzuführen, dass der Mitarbeiter sich eher direkt mit dem Konzern identifiziert, bei dem man tagtäglich arbeitet und der auch für die Personalangelegenheiten zuständig ist, als mit der übergeordneten Organisation. Generell gilt, dass wenn eine Organisation sich ihren Mitarbeitern gegenüber unterstützend verhält, diese tendenziell eher bereit sind, etwas zurückzugeben und es findet letztlich eine stärkere Identifikation mit der Organisation statt. Als Mechanismus dahinter vermutet man das *Self-Enhancement* (Tyler & Blader, 2003; Tyler, 1999; Fuller et al., 2003), was bislang allerdings lediglich theoretisch hergeleitet wurde, sodass bisher noch keine empirische Evidenz dafür vorliegt. *Self-Enhancement* wird als zugrundeliegendes Motiv angesehen, wenn es um die Identifikation mit einer Gruppe geht (Ashforth, 2008). Ziel ist es, eine Grundlage dafür zu schaffen, sich selbst in einem möglichst positiven Licht sehen zu können. Weiterhin macht eine faire und respektvolle Behandlung eine Organisation in den Augen des Mitarbeiters attraktiv, wodurch die Wahrscheinlichkeit für organisationale Identifikation ansteigt, da es den Selbstwert erhöht, sich zu so einer positiv ausgerichteten Organisation hinzuzuzählen (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994).

Ein weiterer Erklärungsansatz beschäftigt sich mit der *Social Exchange Theory* (Eisenberger et al., 1986; Song, Tsui & Law, 2009; Snape & Redman, 2010), die besagt, dass die Beziehung zwischen Mitarbeitern und der Organisation durch unbestimmte Verpflichtungen und die wahrgenommene Qualität des sozialen Austauschs bestimmt wird. Letzterer beinhaltet hauptsächlich den Austausch von Leistungen wie z.B. das Gehalt, aber auch Unterstützung und persönliche Vorteile (Emerson, 1976).

Betrachtet man die oben bereits erwähnte positive Beziehung zwischen POS und organisationaler Identifikation aus dem Blickwinkel der *Social Exchange Theory*, rücken zum einen die *exchange ideology* und zum anderen das *employee investment* als mögliche Moderatoren in den Fokus. Diese wurden in einer Studie von He et al. (2014) mit 502 Mitarbeitern vietnamesischer Organisationen untersucht. Die 17 teilnehmenden Organisationen waren breitgefächert aus dem

Banken- und Investment-, dem Öl- und Gassektor, der Logistik-, Pharmazie- und Elektronikbranche, aber auch Krankenhäuser und Architekturfirmen waren beteiligt. Die *exchange ideology* beschreibt das Ausmaß, zu dem ein Mitarbeiter glaubt, dass Arbeitsleistungen von der Behandlung der Organisation abhängen (Eisenberger et al., 1986, S.503). Der Ansatz basiert auf einem Reziprozitätsgefühl des Mitarbeiters, womit gemeint ist, dass der Mitarbeiter sich verpflichtet fühlt, die Organisation mittels einer guten Arbeitsleistung zu unterstützen, wenn diese einem adäquate Vorteile entgegen bringt. Daraus resultiert die Annahme, dass Mitarbeiter mit einer ausgeprägten *exchange ideology* POS schätzen und sich emotional stärker zur Reziprozität verpflichtet fühlen, wenn sie von der Organisation entsprechende Vorteile bekommen oder zukünftig erwarten. Es wurde ein moderierender Einfluss auf den Zusammenhang zwischen POS und organisationaler Identifikation gefunden, so dass für Mitarbeiter mit einer hohen *exchange ideology* die positive Beziehung zwischen POS und organisationaler Identifikation stärker ausgeprägt war als für Mitarbeiter mit einer niedrigen *exchange ideology* ( $\beta=0.12$ ,  $p < 0.01$ ).

Ein weiterer moderierender Faktor – das *employee investment* – ist definiert als die Wahrnehmung des Mitarbeiters von Zeit, Anstrengung und Ressourcen, die er in die Arbeit bzw. Organisation investiert hat (He et al., 2014, S.2773). Typische Beispiele wären spezifisches arbeitsbezogenes Training, Investment in Bezug auf Beziehungen zu Kollegen und Führungskräften oder soziales Einfügen in die Organisationskultur. Es wird angenommen, dass *employee investment* als eine Seite des oben beschriebenen reziproken Austauschs dazu führt, dass die organisationale Mitgliedschaft für den Mitarbeiter salienter wird und dies die psychologische Bindung an die Organisation und auch die Identifikation mit letzterer fördert (He et al., 2014, S. 2778). Diese Annahmen wurden ebenfalls bestätigt: *employee investment* hängt einerseits direkt positiv mit der organisationalen Identifikation zusammen ( $\beta=0.35$ ,  $p < 0.01$ ), andererseits fand sich ein moderierender Effekt auf die Beziehung zwischen POS und organisationaler Identifikation. Wenn das *employee investment* hoch ausgeprägt ist, dann hat POS einen weniger starken Effekt auf die organisationale Identifikation ( $\beta=- 0.19$ ,  $p < 0.01$ ). Außerdem hat POS einen stärkeren Effekt auf die organisationale Identifikation, wenn die *exchange ideology* hoch und das *employee investment* niedrig ist ( $\beta=0.15$ ,  $p < 0.01$ ). Es erscheint folglich ratsam, wenn Organisationen ihren Mitarbeitern eine starke organisationale Unterstützung anbieten und ihnen mehr Möglichkeiten und Anreize schaffen, in verschiedene Aspekte der Organisation mittels ihrer Ressourcen zu investieren.

Der dritte Erklärungsansatz geht von der *Self Categorization Theory* aus, die sich darauf fokussiert, die Prozesse innerhalb von Gruppen zu beschreiben. Dabei ist von Interesse, was

## Die Bedeutung von Perceived Organizational Support im Hinblick auf organisationale Identifikation

Menschen dazu bringt, sich mit einer bestimmten Gruppe zu identifizieren, warum sie sich über eine Gruppe definieren und sich schließlich entsprechend der jeweiligen Gruppennormen verhalten (Hogg & Terry, 2000).

Eine Studie von Lam et al. (2016) betrachtet die Beziehung zwischen POS und organisationaler Identifikation aus dem Blickwinkel der *Self Categorization Theory*. Letzterer zufolge sind Menschen sensibel für bestimmte Hinweisreize (*identity cues*) einer Gruppe, wie z.B. die Organisationsgröße oder das Prestige einer Organisation (Bartels et al., 2009). Die Wahrscheinlichkeit, dass Menschen sich selbst als Mitglieder einer Gruppe klassifizieren ist umso höher, je stärker unmittelbare *identity cues* die Aufmerksamkeit auf sich ziehen. Die Übereinstimmung eigener Werte mit den Merkmalen einer Gruppe vermittelt einen *Fit* mit dieser (Haslam et al., 2000), aktiviert den Selbstkategorisierungsprozess und die Gruppenidentität wird salient (Hogg and Terry, 2000). In vorherigen Studien konnte gezeigt werden, dass Mitarbeiter bezüglich des Verbundenheitsgefühls sensibel für inter-organisationale Unterschiede sind und sich auf bestimmte *cues* verlassen, um organisationale Identifikation zu entwickeln (Bartels et al., 2009). Dies legt den Schluss nahe, dass Mitarbeiter in Bezug auf die organisationale Identifikation ebenfalls sensibel für intra-organisationale *cues* sein könnten, spezieller, dass POS als interner *identity cue* fungieren könnte (Lam et al., 2016). Nach der *Self Categorization Theory* beeinflusst POS die organisationale Identifikation durch die folgenden drei Mechanismen: Erstens setzt POS ein Signal, ob eine Organisation das Verhalten seiner Mitarbeiter wertschätzt. Wird POS eingesetzt und legt ein Mitarbeiter persönlichen Wert auf unterstützendes Verhalten, so könnte der Mitarbeiter sicherer sein, dass seine eigenen Werte und Ziele mit den Attributen der Organisation übereinstimmen (entspricht dem *Fit*). Zweitens findet eine Identifikation mit der Organisation vermutlich eher statt, wenn die Organisation dem Mitarbeiter ein Gefühl von Sicherheit vermittelt. POS könnte also dazu führen, dass Mitarbeiter ihre Zugehörigkeit zur Organisation als langfristig gesichert ansehen. Drittens könnte POS dazu beitragen, dass der Mitarbeiter seine Organisation als eine kümmernde und respektvolle Einheit wahrnimmt (Lam et al., 2016). Unter anderem wurden diese Annahmen in einer Stichprobe von 363 chinesischen Krankenschwestern untersucht. Auch in dieser Studie fand sich eine signifikant positive Beziehung zwischen POS und der organisationalen Identifikation ( $\beta = .17, p < .01$ ). Es wird theoretisch abgeleitet davon ausgegangen, dass POS als ein wichtiger intra-organisationaler Hinweisreiz fungieren kann und dass diese Hinweisreize von Bedeutung sind, wenn es darum geht, dass Mitarbeiter ihre Selbstkategorisierung auf der Basis ihrer organisationalen Zugehörigkeit vornehmen (Lam et al., 2016).

Zusammenfassend lässt sich an dieser Stelle festhalten, dass POS einen starken positiven Zusammenhang mit organisationaler Identifikation aufweist und die oben angeführten theoretischen Ausführungen und empirischen Evidenzen diese Kernaussage unseres Konzepts sehr gut belegen. Darüber hinaus haben wir mediiierende und moderierende Faktoren dargelegt (siehe Abbildung 1). So ist anzunehmen, dass POS den Selbstwert eines Mitarbeiters erhöhen kann und damit organisationale Identifikation wahrscheinlicher wird. Weiterhin konnten wir theoretisch aufzeigen, dass POS als eine Art intra-organisationaler Hinweisreiz für den Mitarbeiter fungieren kann, wodurch die Verbindung zur Organisation für diesen salienter würde. Weiterhin spielt das *employee investment* eine moderierende Rolle bezüglich organisationaler Identifikation, wobei es sinnvoll erscheint, den Mitarbeiter anzuhalten, verstärkt Zeit, Anstrengung und Ressourcen in die Organisation zu investieren.

#### 4. Umsetzung in die Praxis

Doch wie lässt sich POS nun konkret fördern und in die Praxis umsetzen? In einigen Untersuchungen konnte die wahrgenommene Unterstützung durch den Vorgesetzten als einer der wesentlichen Prädiktoren von POS identifiziert werden (Rhoades & Eisenberg, 2002): Nimmt der Mitarbeiter seinen Vorgesetzten als unterstützend wahr, dann überträgt er dieses Gefühl auch auf die gesamte Organisation.

Die Beziehung zwischen einem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter spielt gerade im Rahmen des Konzepts Mentoring eine tragende Rolle (Russel & Adams, 1997). Mentoring hat sich in der praktischen Personalentwicklung gut bewährt und könnte eine praktische Maßnahme darstellen, die *Perceived Supervisor Support*, *Perceived Organizational Support* und damit die organisationale Identifikation der Mitarbeiter fördert. Dabei wird Mentoring durch eine intensive interpersonale Beziehung zwischen einem erfahrenen Kollegen (Mentor) und einem weniger erfahrenen Kollegen (Mentee oder Protégé) charakterisiert (Russel & Adams, 1997). Der Mentor unterstützt und fördert den Protégé und gibt ihm Feedback hinsichtlich seiner Karriereplanung und seiner persönlichen Weiterentwicklung. Wichtig ist, dass im Rahmen dieser Definition keine Angaben gemacht werden, ob es sich bei dem Mentor um einen Vorgesetzten oder nur um einen erfahrenen Kollegen handelt.

Es lassen sich zwei grundlegende Mentoring-Formen unterscheiden, die gleichzeitig auch als Funktionen von Mentoring verstanden werden können: karrierebezogenes und psychosoziales Mentoring (Baranik, Roling & Eby, 2010). Karrierebezogenes Mentoring beinhaltet die Unterstützung, die dem Weiterkommen und dem Aufstieg des Protégés innerhalb der Organisation zugutekommen soll. Dabei werden Talente des Protégés gefördert, er bekommt Einblicke in berufliche Kniffe und lernt sowohl formale als auch informale Regeln kennen. Der Mentor ermöglicht dem Protégé neue Kontakte, macht seine Leistungen für andere einflussreiche

## Die Bedeutung von Perceived Organizational Support im Hinblick auf organisationale Identifikation

Menschen im Unternehmen sichtbar, hilft ihm bei Beförderungen und unterstützt ihn bei der Karriereplanung. Das psychosoziale Mentoring beschreibt dagegen die emotionalen Komponenten der Mentoring-Beziehung: Der Mentor hört dem Protegé z.B. aktiv zu, gibt ihm Ratschläge, reflektiert seine Stärken und Schwächen und hilft ihm bei persönlichen und emotionalen Problemen. Auch das Handeln des Mentors als Rollenmodell bzw. seine Vorbildfunktion zählen zum psychosozialen Mentoring dazu, wobei einige Untersuchungen es als eine eigenständige Funktion behandeln (Blickle, 2011).

Die Bedeutung des Mentorings für Organisationen wurde in der Forschung längst erkannt. Eine Meta-Analyse gibt deutliche Hinweise darauf, dass sich Mentoring positiv auf die Mitarbeiter auswirkt: Es hängt u.a. positiv mit dem arbeitsbezogenen Commitment, der Arbeitszufriedenheit, dem Gehalt der Mitarbeiter und mit Beförderungschancen zusammen (Allen et al., 2004).

Vorwegnehmend kann gesagt werden, dass empirische Unterstützung für die Annahme vorliegt, dass Mentoring zu einer höheren organisationalen Identifikation bzw. verbessertem Commitment seitens der Mitarbeiter führt und diese Effekte teilweise durch POS erklärt werden können (Payne & Huffman, 2005; Baranik et al., 2010). In einer längsschnittlich angelegten Studie benutzten Payne & Huffman (2005) die archivierten Fragebogendaten von rund 1330 US Army Offizieren, um die Effekte von Mentoring auf das Commitment der Offiziere zu untersuchen. Es wurde festgestellt, dass sich Mentoring signifikant auf das affektive ( $F=23,40$ ,  $p < .01$ ) und das fortsetzungsbezogene Commitment ( $F=6,35$ ,  $p < .01$ ) auswirkt. Wurden die Offiziere während ihrer Laufbahn von einem Mentor begleitet, dann hatten sie ein Jahr später eine intensivere emotionale Verbindung zu ihrer Organisation (affektives Commitment) und schätzten die Kosten für das Verlassen des Unternehmens (fortsetzungsbezogenes Commitment) höher ein als ihre Kollegen ohne Mentoren. Ob die Unterstützung dabei psychosozial oder karrierebezogen erfolgte, spielte hinsichtlich des Commitments keine tragende Rolle.

Wie kommt es aber dazu, dass Mentoring zu einem höheren Commitment bzw. einer stärkeren Identifikation der Mitarbeiter führt? Dieser Frage sind Baranik und seine Forschungskollegen nachgegangen und haben dabei angenommen, dass Mentoring zunächst POS fördert, welches dann die Identifikation der Mitarbeiter mit der Organisation stärkt (Baranik et al., 2010). Im Rahmen einer Querschnittstudie befragten die Forscher rund 730 Suchttherapeuten aus verschiedenen US-Bundesstaaten. Mittels Strukturgleichungsmodellen fanden Baranik und seine Kollegen heraus, dass Mentoring zum einen direkt das Commitment der Mitarbeiter beeinflusst, wobei nur die Vorbildfunktion ( $\beta=.39$ ) und die Schutzfunktion des Mentorings ( $\beta=-.11$ ) signifikante Effekte zeigten. Zum anderen wirkt sich Mentoring auf POS aus, welches dann direkt das organisationale Commitment beeinflusst ( $\beta=.55$ ). Auch hierbei

wurde deutlich, dass nicht alle Mentoring-Formen hinsichtlich der Beziehung zu POS relevant sind. Nur wenn der Mentor seinen Einfluss nutzt, um die Karriere des Protegés voranzubringen, den Protegé dabei vor möglichen Gefahren schützt, seine Leistungen im Unternehmen sichtbar macht, ihn mit einflussreichen Menschen in der Organisation zusammenbringt und schließlich als ein Rollenmodell agiert, nimmt der Protegé die Organisation auch als besonders unterstützend wahr ( $\beta$ -Werte zwischen: .22-.28). Mentoring erweist sich somit als ein Konzept, welches über den Prozess der Wahrnehmung der Organisation als eine unterstützende und vertrauenswürdige Einheit die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Organisation direkt stärken kann.

Mentoring stellt also erwiesenermaßen eine sinnvolle Maßnahme dar – die entscheidende Frage ist nun: Wie lässt sich Mentoring praktisch umsetzen und welche Risiken und Erfolgsfaktoren sind zu beachten, wenn es darum geht, die organisationale Identifikation der Mitarbeiter zu steigern? Einige bisher zum Teil empirisch nicht überprüfte Handlungsempfehlungen lassen sich aus der bisherigen Auseinandersetzung mit dem Thema Mentoring und POS ableiten.

Ein besonderer Fokus sollte daraufgelegt werden, dass die Teilnahme der Mentoren und Protegés an Mentoring-Programmen auf einer freiwilligen Basis erfolgen sollte. Wenn der Mitarbeiter die unterstützenden Handlungen der Organisation und seines Vorgesetzten als nicht freiwillig und „erzwungen“ wahrnimmt, dann bewertet der Mitarbeiter die Unterstützung negativ und fühlt sich seiner Organisation tendenziell weniger verpflichtet (Rhoades & Eisenberg, 2002). Auch die Teilnahme der Protegés und die Zuweisung zu den Mentoren sollte freiwillig erfolgen, weil sich bei erzwungenen Programmen negative Effekte auf die Zufriedenheit mit dem Programm und auf den Erfolg einer solchen Maßnahme entwickeln könnten (Payne & Huffman, 2005). Mentoring sollte aus diesem Grund vor allem als ein Unterstützungsangebot verstanden und konzipiert werden.

Gleichzeitig sollte beachtet werden, dass Mentoring-Programme tatsächlich formell entwickelt und konzipiert werden, d.h. die entsprechenden Maßnahmen müssen vom Management bewusst, gezielt und explizit vorangetrieben werden. In einigen Untersuchungen konnte gezeigt werden, dass Protegés in formellen Mentoring-Programmen im Vergleich zu Protegés in informellen – also mehr oder wenig zufällig entstandenen – Mentoring-Arrangements ein deutlich höheres affektives Commitment aufweisen (Heimann & Pittenger, 1996). Es gibt zudem Hinweise darauf, dass im Rahmen von Mentoring-Programmen die Unterstützung durch eine Führungskraft und nicht durch einen erfahrenen Kollegen, der auf der gleichen Ebene wie der Protegé angesiedelt ist, erfolgen sollte (Payne & Huffman, 2005). Wenn der Mentor eine Führungskräfte-Position innehat, dann könnte dies dazu beitragen, dass sich der Protegé stärker mit der Organisation identifiziert (Payne & Huffman, 2005).

## Die Bedeutung von Perceived Organizational Support im Hinblick auf organisationale Identifikation

Grundsätzlich sollte bei der Konzeption der Mentoring-Maßnahme gelten: Qualität geht vor Quantität. Ein zu häufiges Hilfeverhalten – vor allem auf der instrumentellen Ebene – kann auf Seiten des Protegés missinterpretiert werden und negative Auswirkungen auf den Selbstwert des Protegés haben, weil das Gefühl hilfsbedürftig zu sein bzw. nach außen hin zu erscheinen, entstehen könnte (Rhoades & Eisenberg, 2002).

Dementsprechend scheint es wichtig zu sein, im Rahmen des Mentoring eine kompetente und formale Unterstützung anzubieten, die auch authentisch, überzeugend und bewusst erfolgt. Um ein kompetentes Mentoring zu gewährleisten, sollten die Mentoren systematisch auf Mentoring-Programme vorbereitet werden (Payne & Huffman, 2005). Hierzu könnten für Führungskräfte und Mentoren Trainings zu den Themen Kommunikation, Konflikte, soziale Kompetenz etc. angeboten werden.

### Literaturverzeichnis

- Allen, T.D., Eby, L.T., Poteet, M.L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for proteges: a meta-analysis. *Journal of applied psychology, 89*(1), 127.
- Ashforth, B.E., Harrison, S. H. & Corley, K.G. (2008). Identification in organizations: an examination of four fundamental questions. *Journal of Management, 34*, 325–74.
- Baranik, L.E., Roling, E.A., & Eby, L.T. (2010). Why does mentoring work? The role of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior, 76*(3), 366-373.
- Bartels, J., Pyrun, A. & de Jong, M. (2009) Employee identification before and after an internal merger: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology 82*(1): 113–128.
- Blickle, G. (2011). *Personalentwicklung*. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.) *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2. Aufl., S. 273-298). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Caesens, G., Marique, G. & Stinglhamber, F. (2014). The Relationship Between Perceived Organizational Support and Affective Commitment. More Than Reciprocity, It Is Also a Question of Organizational Identification. *Journal of Personnel Psychology, 13*(4), 167-173.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. & Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly, 39*, 239-263.
- Edwards, M.R. & Peccei, R. (2007). Organizational identification: Development and testing of a conceptually grounded measure. *European Journal of Work & Organizational Psychology, 16*, 25-57.
- Edwards, M.R. & Peccei, R. (2010). Perceived Organizational Support, Organizational Identification, and Employee Outcomes. Testing a Simultaneous Multifoci Model. *Journal of Personnel Psychology, 9*(1), 17-26.



- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*, 500- 507.
- Emerson, R.M. (1976), 'Social Exchange Theory,' *Annual Review of Sociology, 2*, 335–362.
- Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K., & Relyea, C. (2003). A social identity perspective on the relationship between perceived organizational support and organizational commitment. *Journal of Social Psychology, 143*, 789–791.
- Haslam, S.A., Powell, C. & Turner, J.C. (2000). Social identity, self-categorization, and work motivation: Rethinking the contribution of the group to positive and sustainable organizational outcomes. *Applied Psychology: An International Review, 49*(3), 319–339.
- Haslam, S.A. (2004). *Psychology in Organizations*. London: Sage.
- He, H., Pham, H.C., Baruch, Y. & Zhu, W. (2014). Perceived organizational support and organizational identification: joint moderating effects of employee exchange ideology and employee investment. *The International Journal of Human Resource Management, 25*(20), 2772-2795.
- Heimann, B., & Pittenger, K. K. (1996). The impact of formal mentorship on socialization and commitment of newcomers. *Journal of Managerial Issues, 8*(1), 108-117.
- Hogg, M.A. & Terry, D.J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review 25*(1), 121–140.
- Lam, L.W., Liu, Y. & Loi, R. (2016). Looking intra-organizationally for identity cues: Whether perceived organizational support shapes employees' organizational identification. *Human Relations, 69*(2), 345-367.
- Payne, S. C., & Huffman, A. H. (2005). A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover. *Academy of Management Journal, 48*(1), 158-168.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698-714.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River: Pearson.
- Russell, J. E. A., & Adams, D. M. 1997. The changing nature of mentoring in organizations: An introduction to the special issue on mentoring in organizations. *Journal of Vocational Behavior, 51*, 1–14.
- Snape, E. & Redman, T. (2010). HRM Practices, Organizational Citizenship Behaviour, and Performance: A Multi-Level Analysis. *Journal of Management Studies, 47*, 1219–1247.
- Song, J.L., Tsui, A.S. & Law, K.S. (2009). Unpacking Employee Responses to Organizational Exchange Mechanisms: The Role of Social and Economic Exchange Perceptions. *Journal of Management, 35*(1), 56–93.

## Die Bedeutung von Perceived Organizational Support im Hinblick auf organisationale Identifikation

- Tajfel, H. & Turner, J.C. (1979). An integrative theory of social conflict. In W. AUSTEIN & S. Worchel (Hrsg.), *The social psychology of inter-group relations* (2. Edition). Chicago: Nelson Hall.
- TAVARES, S.M., VAN KNIPPENBERG, D. & VAN DICK, R. (2016). Organizational identification and „currencies of exchange“: integrating social identity and social exchange perspectives. *Journal of Applied Social Psychology*, 46, 34-45.
- Tyler, T. R. (1999). Why people cooperate with organizations: An identity based perspective. In R. I. Sutton & B. M. Staw (Hrsg.), *Research in organizational behavior* (S. 201–247). Greenwich, CT: JAI Press.
- Tyler, T.R. & Blader, S.L. (2003). The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349-361.

### Kernbotschaften

- *Perceived Organizational Support* weist einen starken, positiven Zusammenhang mit organisationaler Identifikation auf.
- Die Konstrukte *Self-Enhancement* und *Identity Cues* können als Mediatoren und das Konstrukt *Employee Investment* kann als ein Moderator in der Beziehung zwischen *Perceived Organizational Support* und organisationaler Identifikation eine Rolle spielen.
- POS lässt sich praktisch mittels Mentoring umsetzen: Auf dem Prinzip der Freiwilligkeit basierende formelle und kompetent begleitete Mentoring-Programme könnten sich positiv auf die organisationale Identifikation der Mitarbeiter auswirken.

### Beurteilung der Evidenz

- Der Einfluss von POS auf organisationale Identifikation ist bislang überwiegend querschnittlich belegt. Es fehlen Meta-Analysen und Längsschnittstudien, die wirkliche Kausalschlüsse erlauben könnten.
- Mediatoren und Moderatoren in der Beziehung zwischen POS und der organisationalen Identifikation wurden bisher zum Teil nicht empirisch überprüft.
- Es gibt vergleichsweise wenige Studien zur Beziehung zwischen Mentoring und POS einerseits und zwischen Mentoring und organisationaler Identifikation andererseits.
- Mentoring wird in den meisten Studien eher als ein Führungsstil operationalisiert, sodass Rückschlüsse auf die tatsächlichen Effekte von Mentoring-Programmen nur vorsichtig gezogen werden dürfen.

# DER EINFLUSS VON ROLLEN-AMBIGUITÄT AUF ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION BZW. COMMITMENT

Tobias Beilschmidt & Steffen Schiele

---

## 1. Theoretischer Hintergrund: Die Role Theory

Die Anfänge der Role Theory (zu Geschichte und Theorie vgl. Fischer, 2010, 79 ff.) reichen bis in die Anfänge des zwanzigsten Jahrhunderts zurück und die Entwicklung umfasst im Wesentlichen drei Stadien. Im ersten Stadium – um die Jahrhundertwende – taucht der Rollen-Begriff in der akademischen Welt auf, erste Theorien dazu werden entworfen. Im zweiten Stadium in den 1930er-Jahren werden sie durch die Arbeiten von Mead (1934) und anderen Sozialwissenschaftlern konkretisiert. Die Konzeptualisierung zur Role Theory mit der Entwicklung eines eigenen Vokabulars findet im dritten Stadium in den 1950er-Jahren statt und markiert den Beginn der gezielten empirischen Forschung v. a. durch Kahn, Wolfe, Quinn und Snoeck (1964).

Im Kern ist die Role Theory als eine Theorie über menschliches Verhalten anzusehen, das aufgrund der Forderungen und Regeln anderer beeinflusst wird. Eine zentrale Bedeutung kommt dabei der Vorstellung eines Individuums zu, welches Verhalten von den anderen erwartet wird. Zunächst wird der Begriff der *Rolle* definiert als eine gewisse Zusammenstellung von Verhaltensregeln, die eine bestimmte Aufgabe oder eine soziale Funktion betreffen, etwa in einem Job. Zusätzlich zu dem, was in einem Job an Verhalten erwartet wird, das seine Ausführung nötig macht, beinhaltet die Rolle noch diejenigen Elemente, die in dem sozialen System gelten, in das der Job eingebettet ist. Der Bezugsrahmen wird *office* genannt, also ein gewisser Ort im organisationalen Raum. Die umgebenen *offices* definieren die sog. *role sets*, die bedeutsam sind für das *office* des Individuums – gemeint sind Vorgesetzte, Untergebene, Kollegen etc. Eine herausragende Stellung in der Role Theory haben die *role expectations*. Sie bestehen aus Motivationen, Überzeugungen und Einstellungen darüber, was das Individuum in seiner Rolle tun bzw. nicht tun sollte.

Eine Reihe weiterer Begriffe, die die Dynamik der Role Theory in der Realität sehr gut beschreiben, beschäftigt sich mit der Entwicklung und der Kommunikation von *role expectations*: Die Erwartungen der Umwelt spiegeln sich in der *sent role* wider. Die Personen, die ihre Erwartungen mitteilen, sind die *role senders*, der Empfänger ist die *focal person*, die übernommenen Regeln entsprechen der *received role*. Die vielzähligen Begebenheiten und Aktionen, durch die die *role senders* ihre Erwartungen mitteilen, werden *role pressure* genannt, diese sollen Konformität mit

den Regeln herstellen. Auf Empfängerseite heißt dieser Vorgang *role force*. Die Umsetzung dieser Erwartungen in konkretes Verhalten wird mit *role behavior* bezeichnet.

*Role expectations* können variieren, in ihrem Umfang, ihrer Genauigkeit, ihrer Form sowie – was für die vorliegende Thematik wesentlich ist – in ihrer Klarheit. Diesbezügliche Unsicherheiten jedweder Art führen zu *role stress*. Dieser umfasst zum einen *role conflict* (sich widersprechende Erwartungen in Form von unvereinbaren Vorgehensweisen, Anforderungen, Standards etc.), zum anderen schließlich *role ambiguity*.

Unter Rollen-Ambiguität wird die Diskrepanz zwischen der Menge an Information, die jemand braucht, um seine Aufgabe zu erfüllen, und der Menge an Information, die jemand tatsächlich hat, verstanden. Dieser Mangel an Information kann verantwortlich dafür sein, dass die Rolle unklar oder inkonsistent ist (vgl. Abbildung 1). Hier wird noch einmal unterschieden zwischen *objektiver* Ambiguität (die Eigenschaften der sozialen oder gegenständlichen Umgebung, die einen potenziellen Einfluss auf die *perceived role* der *focal person* haben können) und *subjektiver* Ambiguität (die tatsächlich erlebten Einflüsse auf die *focal person*).

Rollen-Ambiguität kann sich verschiedenartig ausdragen. Kahn et al. (1964) nennen hier

- unklare Umrissse der Verantwortlichkeiten,
- wenn jemand zwar weiß, was zu tun ist, aber nicht, wie es zu tun ist (Beispiel: „Pflegen Sie die Ergebnisse in die Datenbank ein!“),
- Unsicherheiten darüber, wessen Erwartungen die *focal person* erfüllen soll,
- Unsicherheit darüber, wie mit bereits bestehenden Rollenunklarheiten umgegangen werden soll und
- Unsicherheiten über die Möglichkeiten, beruflich voranzukommen.

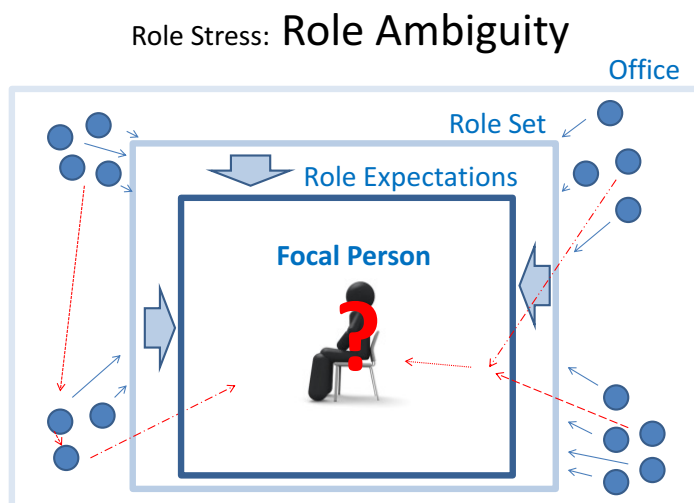


Abbildung 1: Schematische Darstellung der Rollen-Ambiguität innerhalb der Role Theory.

## 2. Konsequenzen von Rollen-Ambiguität bzw. Rollen-Klarheit

Rollen-Ambiguität ist das Gegenteil von Rollen-Klarheit. Sluss, van Dick und Thompson (2011) tragen die Konsequenzen von Rollen-Klarheit zusammen. Grundsätzlich betonen sie, dass Rollen-Klarheit für eine strukturierte und vorhersagbare Umgebung sorgt, die kognitiv gut zu verarbeiten ist. Empirisch lassen sich folgende positiven Zusammenhänge nachweisen. Je klarer die Rolle, desto

- besser ist die Job Performance,
- mehr Proaktivität wird gezeigt,
- größer ist das Vertrauen in die Umgebung,
- besser ist die berufliche Kompetenz entwickelt,
- größer ist das Ausmaß die Selbstbestimmung,
- besser fällt schließlich Organizational Commitment aus.

Auf den letzten Punkt stützt sich dieser Beitrag. Aufgrund des engen inhaltlichen Zusammenhangs zwischen Organizational Commitment und Organizational Identification (s. Punkt 3) wird für den Zweck dieses Artikels davon ausgegangen, dass eine klare Rolle auch für eine bessere organisationale Identifikation sorgt.

## 3. Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Organizational Identification und Organizational Commitment

Da keine ausreichend umfangreiche empirische Grundlage vorliegt, die den Zusammenhang zwischen Rollenambiguität (RA) und Organizational Identification (OI) nachweist, ist es sinnvoll, als empirische Grundlage auch den Zusammenhang von Organizational Commitment (OC) und OI zu betrachten.

OI und OC ähneln sich sehr und unterscheiden sich auch bei näherer Betrachtung nur geringfügig. Die Unterschiede sollten für die Praxis nicht relevant sein. OI und OC beantworten beide die Frage nach der Art der Verbindung einer Person an eine Organisation.

OI bezeichnet die wahrgenommene *Einheit* einer Person *mit* einer Organisation. Demnach ist die Organisationszugehörigkeit mit dem Selbstkonzept einer Person verknüpft. Und diese Verbindung entwickelt Einfluss auf die Selbstwahrnehmung und Selbstdefinition eines Individuums (van Dick & Wagner, 2002).

OI entsteht dadurch, dass sich die Mitglieder untereinander ähnlich wahrnehmen. Überzeugungen und ein gemeinsames Schicksal werden miteinander geteilt (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994).

OC ist die *Bindung* einer Person *an* die Organisation. Das Individuum und die Organisation lassen sich – im Vergleich zur OI - als zwei voneinander getrennte Wesen

betrachten, wobei OC eine Einstellung *gegenüber* einer Organisation darstellt (Cole & Bruch, 2006).

OC entsteht, weil die Tätigkeit für die Organisation interessant und wertvoll erscheint. Des Weiteren entwickelt es sich als Folge einer austauschbasierten Beziehung zwischen Mitglied und Organisation, beispielsweise wird eine Arbeitsleistung erbracht und im Gegenzug wird eine Entlohnung zugesichert (van Dick, 2004b).

Trotz einer gewissen Distinktheit zwischen OI und OC (van Dick, 2004a) ähneln sich beide sehr. Dies zeigen auch Korrelationen von  $r=.8$  und höher (Sass & Canary, 1991).

#### **4. Empirische Studienlage zum Zusammenhang zwischen Rollen-Ambiguität und OI/OC**

Zur Erfassung von Rollen-Ambiguität wird in den meisten Fällen der Fragebogen von Rizzo, House und Lirtzman (1970) verwendet. Als Beispielimte können „I feel certain about how much authority I have“ oder „I know what my responsibilities are“ genannt werden. Ein weiteres häufig eingesetztes Verfahren ist das von Kahn et al. (1964). Ein gutes Item zur Illustrierung des Konstrukts der Rollen-Ambiguität ist das auf den Vorgesetzten (im Test wird ausschließlich von einem männlichen ausgegangen) bezogene Frage „Do you usually feel that you know how satisfied he is with what you do?“

Organizational Identification wird mit einer Skala von Mael und Ashforth (1992) erhoben. Hierbei werden beispielsweise Items wie diese genutzt: „When I talk about the company that I work for, I usually say “ we ” rather than “ they. ”“; oder „My company’s successes are my successes.“

Organizational Commitment wird v. a. durch zwei Verfahren erfasst, dem Organizational Commitment Questionnaire (OCQ; Mowday, Steers & Porter, 1979) und der Affective Commitment Scale (ACS; Allen & Meyer, 1996). Zudem gibt es noch vereinzelt eingesetzte Instrumente wie etwa dasjenige von Hrebiniak und Alutto (1972).

Einen negativen Zusammenhang von RA und OI (s. Tabelle1) berichten Wan-Huggins, Riordan und Griffeth (1998) in einer Längsschnittstudie mit Mitarbeitern eines Elektrizitätskraftwerks in den USA, in zwei Querschnittstudien Showail, McLean Parks und Smith (2013) mit ausländischen Mitarbeitern in Saudiarabien verschiedener Berufe mit mindestens einem Bachelorabschluss und Kemp, Kopp und Kemp (2013) mit LKW-Fahrern aus den USA.

Die Studienlage für diesen Zusammenhang ist jedoch nicht zufriedenstellend umfangreich. Darum werden im Folgenden auch empirische Nachweise dargelegt, die den Zusammenhang von RA und OC (welche der OI recht ähnlich ist, s.o.) belegen.

Der Zusammenhang zwischen Rollen-Ambiguität und OC ist recht gut untersucht. Obwohl die letzte Meta-Analyse zu diesem Thema aus dem Jahre 1983 stammt (Fisher & Gitelson, 1983), findet sich eine Vielzahl von entsprechenden neueren Belegen (s. Tabelle 2). Die entsprechenden Koeffizienten, die einen negativen Zusammenhang zwischen den beiden Konstrukten abbilden, sind sämtlich mindestens auf dem 5 %-Niveau signifikant. Von den Stichprobengrößen her ist methodisch nichts einzuwenden, da das geringste  $N = 171$  beträgt.

Bei der Frage nach der empirischen Absicherung spielt auch die Art der Teilnehmer eine Rolle. Die vorliegende Zusammenstellung von Studien deckt ein breites Feld von sozioökonomischen Aspekten ab, etwa dem Bildungsgrad. Tang, Liu, Oh und Weitz (2014) untersuchten Manager in einem großen amerikanischen Möbeleinzelhandelsunternehmen, diese verfügten alle mindestens über einen Bachelor-Abschluss. Slattery, Selvarajan und Anderson (2008) befragten Angestellte einer Zeitarbeitsfirma, bei denen davon auszugehen ist, dass sie eher gering qualifiziert sind. Zudem finden sich etliche Tätigkeiten, die sich auch hinsichtlich des Kundenkontakts (bzw. Patientenkontakts) unterscheiden. Während die Manager von Tang et al. (2014) und die Angestellten des öffentlichen Dienstes in der Studie von Addae, Praveen Parboteeah und Velinor (2008) eher mit Kollegen arbeiten, haben die Teilnehmer der anderen Studien regen Kundenkontakt. Hier sind die Servicekräfte am Schalter einer Reiseagentur in der Studie von Ackfeldt und Malhotra (2013), die Außendienstmitarbeiter in der Studie von Amyx, Sharma und Alford (2014) sowie die Krankenpflegerinnen und Gesundheitsdienstmitarbeiter in den Studien von Hrebiniak und Alutto (1972), Adkins (1995) und Han, Han, An und Lim (2015) zu nennen.

Insgesamt spricht diese Bandbreite für eine gute Generalisierbarkeit auf verschiedene Berufsgruppen, Tätigkeitsarten und Bildungsgrade.

**Tabelle 1**

*Übersicht der Studien zum Zusammenhang von Rollen-Ambiguität und OI*

Autor/Jahr	N	Teilnehmer	Erhebungsinstrumente RA/OI	Auswertungs- verfahren	Ergebnis
Wan-Huggins, Riordan & Griffeth (1998)	98	Mitarbeiter Elektrizitätskraftwerk	Role related characteristics, u.a. ambiguity: Beehr, Walsh, & Taber (1976); OI: Mael & Ashforth (1992)	Regressionsanalyse	$\beta = -.25^{**}$ , $\Delta R^2 = .08^*$
Showail, Parks & Smith (2013)	154	Ausländische Arbeiter in Saudiarabien, min. Bachelorabschluss	RA: Rizzo et al. (1970); OI: Mael & Ashforth (1992)	Regressionsanalyse	$\beta = -0.43^{***}$
Kemp, Kopp & Kemp jr. (2013)	435	LKW-Fahrer	RA: Rizzo et al. (1970); OI: Mael & Ashforth (1992) Porter & Smith (1970)	Pfadanalyse Regr./3 Mess.	$\beta = -.29^*$ -.19*; -.24*

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

**Tabelle 2**

*Übersicht der Studien zum Zusammenhang von Rollen-Ambiguität und OC*

Autor/Jahr	N	Teilnehmer	Erhebungsinstrumente RA/OC	Auswertungs- verfahren	Ergebnis
Hrebiniak & Alutto (1972)	713	teachers/nurses	Kahn (1964)/eigenes	Schrittweise	$\Delta R^2 = .0679^{***}$
Fisher & Gitelson (1983)	577	Metaanalyse aus 6 Samples	verschiedene	Regr. Korrelationsstudien	$r = -.34^*$
Adkins (1995)	171	mental health assistants	Rizzo et al. (1970)/ Porter & Smith (1970)	Schrittweise Regr./3 Mess.	$\beta = -.22^{**}$ ; $-.19^*$ ; $-.24^*$
Addae, Parboteeah & Velinor (2008)	226	public service in St. Lucia	Rizzo et al. (1970)/ACS	Regressionsanalyse	$\beta = -.14^*$
Slattery, Selvarajan & Anderson (2008)	1290	temporary employees	Rizzo et al. (1970)/OCQ	Schrittweise Regr.	$\beta = -.474^{**}$
Ackfeldt & Malhotra (2013)	184	front-line employees (travel service)	Rizzo et al. (1970)/ACS	Moderierte Multiple Regr.	$\beta = -.28^{**}$
Amyx, Sharma & Alford (2014)	312	industrial sales representatives	Rizzo et al. (1970)/Hunt, Choko & Wood (1985)	Pfadanalyse	$\beta = -.27^*$
Tang, Liu, Oh & Weitz (2014)	239	managers, furniture retailer	Rizzo et al. (1970)/AFC	Pfadanalyse	$\beta = .17^{**}$ (clarity)
Han, Han, An & Lim (2015)	480	nurses	Rizzo et al. (1970)/OCQ	Pfadanalyse	$\beta = -.11^*$

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Wie ist der Zusammenhang zwischen Rollen-Ambiguität und OC theoretisch zu erklären? Hier gibt es im Wesentlichen zwei Erklärungsansätze (vgl. Ackfeldt & Malhotra, 2013 und Kahn et al., 1964). Zum einen wird davon ausgegangen, dass permanenter Rollen-Stress, wie ihn Rollen-Ambiguität darstellt, die endlichen Ressourcen eines Angestellten dauerhaft derart strapaziert, dass die fehlenden Energien nicht in andere Outcome-Variablen wie Job Performance, berufliche Kompetenz oder eben auch OC investiert werden können. Zum anderen nimmt der Angestellte sein Unternehmen als eine Organisation wahr, die ihn nicht unterstützt und unfair behandelt. Hieraus ergibt sich als logische Konsequenz ein verringertes OC.



## 5. Mögliche Moderatoren bzw. Mediatoren

Der Frage, ob der Zusammenhang zwischen Rollen-Ambiguität und OI bzw. OC durch einen Mediator vermittelt oder durch eine Drittvariable moderiert wird, gehen drei Studien nach. Anton (2009) etwa konnte keinen direkten Zusammenhang zwischen RA und OC finden, sondern postuliert anhand der erhobenen Daten, dass die Verbindung zwischen den beiden Konstrukten durch Job Satisfaction mediiert wird. RA stellte sich als Hauptprädiktor für Job Performance und Job Satisfaction heraus und Letzteres wiederum als Hauptprädiktor für OC. Jedoch betont Anton (2009) auch, dass Job Satisfaction und OC miteinander korrelieren und eine Ursache/Wirkungsbeziehung in beide Richtungen belegt ist. Somit ist Job Satisfaction als Mediator in Frage gestellt.

Des Weiteren kann der Zusammenhang von RA und OI mediiert werden über organizational dependability (Hutchinson, 1997), auch genannt organisationale Sicherheit: Ein Mitarbeiter kann der Firma trauen, dass sie nur das Beste für ihn möchte. Das Management will ausdrücklich, dass man sagt was man denkt und ist offen für Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter. Bei dieser Mediation hängt RA negativ zusammen mit organizational dependability, welche selbst wiederum positiv zusammenhängt mit OI.

Ackfeldt und Malhotra (2013) machen zwei Moderatoren aus: *empowerment* (die Übertragung von Verantwortung) und *professional development* (Stand der beruflichen/fachlichen Entwicklung). Das bedeutet, selbst wenn die RA stark ausgeprägt ist, regulieren diese beiden Variablen das gesunkene OC wieder nach oben. Doch hier ist Vorsicht geboten: ein Zuviel an empowerment stellt bei einer stark wahrgenommenen RA eine zusätzliche Belastung dar, so dass sich der negative Effekt auf OC sogar noch verstärkt.

## 6. Implikationen/Interventionen: Wodurch wird Rollen-Ambiguität vermindert?

Welche Faktoren haben einen Einfluss auf die Rollenambiguität? Welche können sie absenken und dementsprechend die Rollenklarheit erhöhen?

Rollenklarheit hängt zusammen mit newcomer information seeking. Dies bedeutet, dass neue Mitarbeiter proaktiv und neugierig auf der Suche sind nach Informationen bezüglich ihrer Arbeitsbeziehungen- und Aufgaben. Dieses Vorgehen erleichtert die Weitergabe von organisationalem Insiderwissen an die Neulinge (van Maanen & Schein, 1979).

Ein weiterer Faktor, der mit Rollenklarheit zusammenhängt, ist institutionalized socialization tactics. Während sich ein neuer Mitarbeiter im Anpassungsprozess befindet, verhilft ihm die Organisation aktiv dabei, die Aufnahme in die Organisation zu erleichtern (van Maanen und Schein, 1979).

Außerdem erhöht detailliertes Feedback über bisheriges Arbeitsverhalten von anderen die Rollenklarheit. Somit wird ermöglicht, klare Informationen über die ganz konkret auszuübende Arbeit zu erhalten (Hackman & Oldham, 1976).

Schließlich hängt Rollenklarheit zusammen mit der Partizipation an Entscheidungen. Mitarbeiter, die über ihren Arbeitsweg mitentscheiden, erhalten mehr Handlungsspielraum- und Kontrolle und fühlen sich dadurch klar legitimiert, ihre Arbeit auf ihre Weise auszuführen (Gilmore & Mooreland, 2000).

### 7. Fazit

Der Zusammenhang zwischen RA und OI ist empirisch belegt, es handelt sich um einen negativen Zusammenhang. Da hierfür jedoch keine ausreichend umfangreiche empirische Grundlage vorliegt, ist es sinnvoll, als empirische Grundlage auch den Zusammenhang von RA und OC zu betrachten. Trotz einiger Unterschiede ähneln sich OI und OC sehr und können für die Praxis als nahezu dasselbe Konstrukt betrachtet werden. Der Zusammenhang zwischen RA und OC ist umfangreich empirisch belegt und ist ebenfalls negativ.

Um die OI bzw. OC zu erhöhen, sollte die Rollenambiguität vermindert werden. Dies ist nachgewiesen möglich, wenn:

- neue Mitarbeiter proaktiv und neugierig auf der Suche sind nach Informationen bezüglich ihrer Arbeitsbeziehungen- und Aufgaben,
- die Organisation einem neuen Mitarbeiter aktiv dabei hilft, seine Aufnahme in die Organisation zu erleichtern,
- einem Mitarbeiter detailliertes Feedback über bisheriges Arbeitsverhalten gegeben wird und
- Mitarbeiter an Entscheidungen bezüglich ihrer Arbeit teilnehmen.

### Literaturverzeichnis

- Ackfeldt, A. & Malhotra, N. (2013). Revisiting the role stress-commitment relationship. *European Journal of Marketing*, 47 (3/4), 353-374.
- Addae, H. M., Praveen Parboteeah, K. & Velinor, N. (2008). Role stressors and organizational commitment. Public sector employment in St Lucia. *International Journal of Manpower*, 29 (6), 567-582.
- Adkins, C. L. (1995). Previous Work Experience and Organizational Socialization. A Longitudinal Examination. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 839-862.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49 (1), 143-152.

- Amyx, D., Sharma, D. & Alford, B. L. (2014). The Influence of Role Ambiguity and Goal Acceptance on Salesperson Performance and Commitment. *Marketing Management Journal*, 24 (1), 52-65.
- Anton, C. (2009). The impact of role stress on workers' behaviour through job satisfaction and organizational commitment. *International journal of psychology : Journal internationale de psychologie*, 44 (3), 187-194.
- Cole, M. S. & Bruch, H. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention. Does organizational hierarchy matter? *Journal of Organizational Behavior*, 27 (5), 585-605.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39 (2), 239.
- Fischer, F. M. (2010). *The Application of the Controllability Principle and Managers' Responses. A Role Theory Perspective* (Gabler Research). Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Fisher, C. D. & Gitelson, R. (1983). A Meta-Analysis of the Correlates of Role Conflict and Ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 68 (2), 320-333.
- Gilmore, A. & Mooreland, L. (2000). Call centre: How can service quality be managed? *Irish Marketing Review*, 13 (1), 3-11.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through Design of Work - Test of a Theory. *Organizational Behavior And Human Performance*, 16 (2), 250-279.
- Han, S.-S., Han, J.-W., An, Y.-S. & Lim, S.-H. (2015). Effects of role stress on nurses' turnover intentions: The mediating effects of organizational commitment and burnout. *Japan journal of nursing science : JJNS*, 12 (4), 287-296.
- Hrebiniak, L. G. & Alutto, J. A. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17 (4), 555-573.
- Hutchinson, S. (1997). A Path Model of Perceived Organizational Support. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12 (1), 159.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P. & Snoeck, J. D. (1964). *Organizational stress. Studies in role conflict and ambiguity*. New York u.a.: Wiley.
- Kemp, E., Kopp, S. W. & Kemp, E. C. (2013). Take This Job and Shove It. Examining the Influence of Role Stressors and Emotional Exhaustion on Organizational Commitment and Identification in Professional Truck Drivers. *Journal of Business Logistics*, 34 (1), 33-45.
- Mael, F. & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (2), 103-123.

- Mead, G. H. (1934). *Mind, self, and society: From the standpoint of a social behaviorist*. Chicago: University of Chicago Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 234-247.
- Rizzo, J. R., House, R. J. & Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15 (2), 150-163.
- Sass, J. S. & Canary, D. J. (1991). Organizational Commitment and Identification: An Examination of Conceptual and Operational Convergence. *Western Journal of Speech Communication*, 55 (3), 275-293.
- Showail, S. J., McLean Parks, J. & Smith, F. I. (2013). Foreign workers in Saudi Arabia. A field study of role ambiguity, identification, information-seeking, organizational support and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (21), 3957-3979.
- Slattery, J. P., Selvarajan, T. T. & Anderson, J. E. (2008). The influences of new employee development practices upon role stressors and work-related attitudes of temporary employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (12), 2268-2293.
- Sluss, D. M., van Dick, R. & Thompson, B. S. (2011). Role Theory in Organizations: A Relational Perspective. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 1: Building and developing the organization* (APA handbooks in psychology, 1. ed., S. 505-534). Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Tang, C., Liu, Y., Oh, H. & Weitz, B. (2014). Socialization Tactics of New Retail Employees. A Pathway to Organizational Commitment. *Journal of Retailing*, 90 (1), 62-73.
- Van Dick, R. (2004a). *Commitment und Identifikation mit Organisationen* (Praxis der Personalpsychologie, Bd. 5). Göttingen: Hogrefe.
- Van Dick, R. (2004b). My Job is My Castle: Identification in Organizational Contexts. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Hrsg.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Bd. 19, S. 171-203). Chichester: Wiley.
- Van Dick, R. & Wagner, U. (2002). Social identification among school teachers. Dimensions, foci, and correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (2), 129-149.
- Van Maanen & Schein (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Hrsg.), *Research in Organizational Behavior* (Bd. 1, S. 209-264). Greenwich: JAI Press.
- Wan-Huggins, V. N., Riordan, C. M. & Griffeth, R. W. (1998). The Development and Longitudinal Test of a Model of Organizational Identification. *Journal of Applied Social Psychology*, 28 (8), 724-749.

# DER WEG VOM ICH ZUM WIR TEAMTRAININGS UND -EVENTS UND IHRE AUSWIRKUNGEN AUF ORGANISATIONALE IDENTIFIKATION

**Fabian Mergens & Leoni Saechtling**

---

Teamtrainings sind in aller Munde. Sie sollen helfen ein Team leistungsfähiger zu machen, damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Ressourcen noch gewinnbringender für eine Organisation einsetzen können. Aber auf was wirken sich Teamtrainings oder Events eigentlich aus? Und können sie auch helfen die Organisationale Identifikation zu verbessern - ein Konstrukt, dass in Verbindung mit erhöhtem Engagement und Arbeitsmotivation steht (van Knippenberg & van Schie, 2000)? Dies soll im Folgenden genauer betrachtet werden.

## **1. Unterschied zwischen Teamidentifikation und Organisationsidentifikation**

Augenscheinlich scheint es einen Unterschied zwischen Team- und Organisationsidentifikation zu geben, allerdings besteht keine klare Trennung zwischen den beiden Konzepten. Sollte ich mich mit meinem Team/ meiner Abteilung identifizieren bedeutet das dann automatisch, dass ich mich auch mit meiner Organisation identifiziere? Bereits Reichers (1985) hat darauf hingewiesen, dass Unternehmen aus einer Ansammlung von Untereinheiten bestehen, welche ebenso der Fokus des Commitment sein könnten. Es sei sogar viel wahrscheinlicher, dass Mitarbeiter sich mit einer kleineren Einheit im Unternehmen identifizieren. Zur Beantwortung der Frage, welche der beiden Identifikationen die aussagekräftigere ist, lohnt es sich, die Korrelate der beiden Formen von Identifikation (Team- und Organisation) zu betrachten. Van Knippenberg und van Schie (2000) untersuchten den Zusammenhang von Teamidentifikation und Organisationsidentifikation mit Arbeitszufriedenheit, Turnover Intentions, Job Involvement und Arbeitsmotivation. Es zeigte sich, dass sowohl Teamidentifikation als auch Organisationsidentifikation positiv mit den erhobenen Daten korrelierten (Turnover Intentions korrelierten negativ), Teamidentifikation jedoch einen größeren Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit ( $t(151) = 3.39, p < .001$ ), Job Involvement ( $t(155) = 2.44, p < .01$ ) und Arbeitsmotivation ( $t(154) = 1.92, p < .05$ ) aufweist. Bei Turnover Intentions besteht kein Unterschied zwischen den beiden Identifikationsarten. Die beiden Konstrukte überschneiden sich zu einem gewissen Grad ( $r = .41, p < .001$ ), der stärkere Zusammenhang von Teamidentifikation mit den Variablen lässt jedoch auf eine unterschiedliche prognostische Bedeutsamkeit für Unternehmen schließen.

Teamidentifikation spielt nach Van Knippenberg und van Schie (2000) bei positiven organisationalen Eigenschaften eine größere Rolle als die Organisationale Identifikation. Dies impliziert, dass Maßnahmen die eine Verbesserung in eben diesen Eigenschaften erzielen sollen auf Teamebene angesiedelt sein sollten. Hierbei sollte man jedoch beachten, dass eine zu starke Differenz zwischen Teamidentifikation und Organisationsidentifikation auch eine negative Seite haben kann. Sollte die Differenz zu groß werden kann dies auch zu Feindlichkeit innerhalb des Unternehmens führen und auf lange Sicht die Funktionalität der Abteilungen erhöhen, jedoch die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen erschweren (van Knippenberg & van Schie, 2000).

## **2. Teamtraining: Design und Wirkung in der Praxis**

Im Arbeitskontext definiert sich ein Team als eine Arbeitsgruppe von Individuen, die ein gemeinsames Ziel verfolgen und in einer direkten und unmittelbaren Kommunikationsbeziehung stehen (Hämmelmann & Van Dick, 2013). Um diese Form von Zusammenarbeit verbessern zu können setzen Unternehmen Teamtrainings ein.

Die erste wichtige Entscheidung die beim Design eines Teamtrainings getroffen werden muss, ist: kann man die Arbeitnehmer individuell trainieren oder muss man Sie als Gruppe trainieren. Hierbei ist vor allem die Art der Zusammenarbeit im Team wichtig. Bildet das Team eine Arbeitsstruktur die in Arbeitsschritten welche zeitlich aufeinander folgen, so sollte das Team als Ganzes oder eine repräsentative Teilmenge des Teams trainiert werden. Im Gegensatz dazu können Teams deren Arbeitsschritte parallel ablaufen oder voneinander unabhängig sind individuell trainiert werden (Kozlowski, Brown, Weissbein, Cannon-Bowers & Salas, 2000). Im Weiteren sollen nur Trainings betrachtet werden, die das gesamte Team betreffen.

Kozlowski und Ilgen (2006) unterscheiden vier Teamtrainingsstrategien: Cross-Training (genauere Erläuterung siehe Olivella, Corominas& Pastor, 2012), Guided Team Self-Correction Training, Team-Adaption-Coordination-Crew-Ressource-Management-(CRM) und simulationsbasiertes Training. Diese Trainingsformen sind in Tabelle 1 genauer erläutert. In einer Metaanalyse konnten Klein et al (2006) zeigen, dass einige dieser Strategien einen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen der Funktionalität der Arbeitsprozesse, Teamperformanz und affektiven Outcomes aufweisen. Affektive Outcomes beinhalten Sozialisation, Vertrauen in das Team und Vertrauen in die Fähigkeiten der Teammitglieder.

Tabelle 1 - in Anlehnung an Kozlowski & Ilgen (2006), Koeffizienten aus Klein et al (2006)

		<i>r</i>	
<b>Crosstraining</b>	Die Teammitglieder führen die Arbeit eines anderen Teammitgliedes aus und lernen so deren Arbeitsabläufe kennen bzw. bekommen Anregungen zur Kooperationsverbesserung	gesamt	.471
		Prozess	.473
		Performanz	.486
		Affektiv	-
<b>Team Adaptation-Coordination-CRM</b>	Rollenspiele, Feedback, Sicherung von Ergebnissen/Arbeitsschritten gegenseitige Arbeitsbeobachtung, zwischenmenschliche Beziehung	gesamt	.600
		Prozess	.636
		Performanz	.585
		Affektiv	.586
<b>Simulationsbasierte Trainings</b>	PC-Übungen/-simulationen, Rollenspiele, Übungen an speziellem Gerät (z.B. Medizin)		
<b>Guided Team Self-Correction</b>	Bringt Teams bei, wie man korrekt reflektiert und einander Feedback gibt sowie einen Plan für zukünftige Entwicklungsschritte erstellt		

Im weiteren wollen wir besonders affektive Aspekte betrachten, da diese Sozialisation und Vertrauen in Team und Teammitglieder beinhalten und somit dem Konzept der Identifikation nahekommen. Dabei konnten vor allem für das Team Adaption-Coordination-CRM-Training positive Effekte auf die affektiven Outcomes gefunden werden (siehe Tabelle 1).

Versucht man in der Empirie Effekte von Teamtrainings und -events auf die Organisationale Identifikation zu finden, zeigt sich ein mageres Bild. Bei Eingabe der Begriffe Team Training/ Team Event/ Team Development in Verbindung mit Organisational Identifikation/ Team Identifikation/ Commitement/ Cohesion kommen weder bei PsycARTICLES, PSycINFO, PSYNDEX noch googleScholar viele passende Untersuchungen. Wenn Team-Trainings oder -Events erforscht werden, dann scheint es um die Team Performanz als Ergebnis zu gehen. Beispielsweise zeigten Salas, Nichols & Driskell (2007) in ihrer Metaanalyse mit 7 Studien und 695 Versuchspersonen einen signifikanten, kleinen bis mittleren Effekt des Teamtrainings auf die Team Performance ( $z = 7.503$ ,  $p = 1.07^{-13}$ ,  $z_{\text{Fischer}} = 0.293$ ,  $r = .286$ ). Weitere Beispiele finden sich auch bei Salas, DiazGranados, Klein, Burke, Stagl et al. (2008). In ihrer Meta-Analyse zeigten die Forscher anhand von 2.650 Teams, dass Team Training einen positiven Effekt auf kognitive, affektive, Prozess- und Performanzergebnisse eines Teams haben. 12-19% der Preformanz-Varianz wird durch das Training erklärt. Unter affektiven Effekten werden Sozialisation, Vertrauen und Gruppen-Selbstwirksamkeitserwartungen sowie wahrgenommene Effektivität von Kommunikation und Koordination verstanden und kommen somit der Organisationalen Identifikation am nächsten und weisen eine durchschnittliche Korrelation mit Teamtrainings von .35 auf (Salas et al., 2008).

## Der Weg vom Ich zum Wir Teamtrainings und -events und ihre Auswirkungen auf Organisationale Identifikation

Lediglich Hämmelmann und Van Dick (2013) untersuchten die Auswirkungen von Teamtrainings auf die Team Identifikation direkt. Es wurden drei, aufgrund von individuellen Wünschen und Bedürfnisse, verschiedene, jedoch konzeptuell gleiche Teamtrainings auf ihre Wirksamkeit untersucht. Bei den Trainings handelte es sich jeweils um 2-tägige Teamentwicklungsmaßnahmen. Alle wurden von einem externen Trainer angeleitet und alle Mitglieder der jeweiligen Teams nahmen an der Maßnahme teil. Die Maßnahmen fanden außerhalb der Räumlichkeiten der entsprechenden Organisation statt. Um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten wurde darauf geachtet, dass die Ziele des Trainings bei den verschiedenen Gruppen identisch waren. Es handelte sich in allen drei Fällen um das Kennenlernen der neuen Teammitglieder (bzw. besseres Kennenlernen der Teammitglieder), dem Schaffen von Rollenverständnissen, Zielvereinbarungen und Fragen zum Inhalt der Arbeit sowie der Aufgabenverteilung. Die Inhalte lassen sich am ehesten in ein Team-Adaption-Coordination-CRM (Kozłowski & Ilgen, 2006) einordnen. Die Studie erfasst neben einigen anderen Aspekte den Verlauf der Identifikation mit dem Team zu drei Messzeitpunkten (vor dem Training, am letzten Abend des Trainings und sechs Wochen nach dem Training).

Es zeigte sich, dass die Teilnahme an einem Training im Vergleich zu einer Kontrollgruppe in allen Fällen die Identifikation mit dem Team signifikant erhöht, wohingegen die Kontrollgruppe keinen Zuwachs in der Identifikation verbuchen konnte ( $F(1,53)=11,788$ ,  $p<0.01$ ).

Die Ergebnisse zu den Messzeitpunkten zeigen, dass sich die Identifikation mit dem Team bereits zum Messzeitpunkt zwei (letzter Abend des Trainings) um einen signifikanten Betrag erhöht hat ( $F(1,53)= 5,014$ ,  $p<.05$ ). Sechs Wochen später liegt die Identifikation mit dem Team immer noch auf dem gleichen Niveau wie am letzten Abend des Teamtrainings. Es kann also davon ausgegangen werden, dass die Wirkung eines Teamtrainings auf die Teamidentifikation dauerhaft ist und nicht nach einigen Tagen wieder verschwindet. Zudem zeigt dieses Ergebnis, dass sich die Effekte nicht nur durch einen kurzfristigen Motivationsschub durch die Teilnahme an einem Training erklären lassen.

Alle drei Teams stammen aus unterschiedlichen Branchen und Funktionsgebieten. So kann zwar ein positiver Effekt für die Trainingsbedingung gezeigt werden, jedoch fällt dieser bei einem der Teams geringer aus. Bei diesem Team handelt es sich im Vergleich zu den beiden Anderen nicht um ein täglich miteinander arbeitendes Team, sondern um einen Betriebsrat. Betriebsräte haben die Besonderheit, dass dort Menschen aus den unterschiedlichsten Funktionsbereichen wenige Male im Monate zusammenkommen. Dadurch ist davon auszugehen, dass es für die Betriebsräte schwieriger ist das „Team Betriebsrat“ wahrzunehmen. Dies liegt zum einen an der Seltenheit der Treffen, aber auch an der Arbeitsweise eines Betriebsrates. Nach



Turner et al. (1987) ist die Salienz, also die Wahrnehmbarkeit des Teams ein entscheidender Faktor für die Identifikation mit dem Team. Wenn kein Team wahrgenommen wird, kann man sich auch nicht mit dem Team identifizieren. Der Betriebsrat hat nun also folgendes Problem: Da sich seine Mitglieder selten treffen, kann es sein, dass die Teamstruktur nicht salient genug ist und somit nur geringe Effekte auf die Identifikation zu finden sind. Ein ähnliches Problem könnte in Zukunft bei virtuellen Teams auftreten.

### 3. Team-Events mit Konkurrenzcharakter - ein explorativer Ansatz

Neben den klassischen Team-Trainings, deren Einfluss auf Identifikation hauptsächlich durch den normativen Fit (siehe Abb.1) erzeugt wird, möchten wir auch einen explorativen Ansatz verfolgen, den sich Manager zunutze machen können, um die physikalische Umwelt zu beeinflussen und somit die Steigerung der Salienz der sozialen Identität zu erreichen (Selbstdefinition über Teamzugehörigkeit, Haslam, 2004). Zur Wirksamkeit von Team Events wurden in den oben genannten Datenbanken keine Untersuchungen zu Team Events und Identifikation gefunden. Klein et al. (2006) fanden jedoch bei Teamevents einen positiven Zusammenhang mit affektiver Einstellung zu dem Team ( $r=0.384$ ). Hierbei ist allerdings anzumerken, dass in die Metaanalyse lediglich 3 Studien zu diesem Thema eingeflossen sind.

Vergleicht man die Lerninhalte des Team Adaption-Coordination-CRM-Trainings mit implizit in einem Teamevent vorkommenden Themen (Kommunikation, zwischenmenschliche Beziehungsgestaltung, Zusammenarbeit) so zeigt sich, dass in Teamtrainings lediglich eine Explikation dieser Inhalte durchgeführt wird. Teamtrainingsmaßnahmen beinhalten also eine bewusste im Vordergrund stehende Lernkomponente (Hämmelmann & Van Dick, 2013). Teamtrainings erzeugen, indem sie eine Norm einführen wie Verhalten (z.B. Feedbackkultur etc.) auszusehen hat, eine Richtlinie welche dann von den Teammitgliedern eingehalten wird. Daraufhin erhöht sich die Ähnlichkeit der Teammitglieder und infolge kommt es zu einer stärkeren Identifikation mit dem Team.

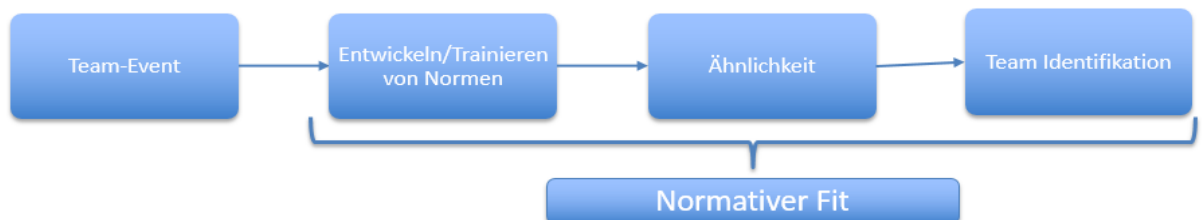


Abbildung 1 Wirkweise von Teamtrainings auf Identifikation über normativen Fit

Teamevents hingegen fokussieren sich eher auf das Erzeugen eines effektiven sozialen Umfeldes und damit einhergehenden Arbeitsprozessverbesserungen (Kozlowski & Ilgen, 2006). Teamevents können somit auch außerhalb des Jobs stattfinden und versuchen den sozialen Kontakt durch Freizeitangebote oder –aktivitäten zu stärken. Deshalb lohnt sich eine nähere Betrachtung der Wirkmechanismen, da Teamevents eine kostengünstigere Alternative zu Teamtrainings darstellen könnten. Folgende Wirkweisen können theoriegeleitet angenommen werden:



Abbildung 2 Team Identifikationsprozess von Teamtraining und Teamevent über Komparativen Fit, gleichzeitiger Anwesenheit und Gruppen-Selbstwirksamkeitserwartungen

#### 4. Komparativer Fit

Bei klassischen Team-Trainings verschenkt ein Unternehmen die Möglichkeit aus einem komparativem Fit Team Identifikation zu ziehen. Unter komparativem Fit versteht Haslam (2004), dass die Unterschiede zwischen den Ingroup-Mitgliedern (Team/ Unternehmen) und der bewertenden Person auf bestimmten Dimensionen als kleiner wahrgenommen werden als die Unterschiede zu einer Outgroup (anderes Team/ andere Organisation), die gerade zum Vergleich zur Verfügung steht. Auch sehen sich die Ingroup-Mitglieder im Vergleich zu der anderen Gruppe in einem höheren Status. Stehen beispielsweise bei einem firmenübergreifenden Event, mehrere unterschiedliche Personengruppen zur Verfügung (Referenzrahmen wird vergrößert), wird die Person-Group-Wahrnehmung inklusiver, d.h. eine Person identifiziert sich z.B. mit einem Arbeitskollegen aus der gleichen Firma auf einer Fortbildungsveranstaltung als ‚Wir von der Firma xy‘, obwohl er im normalen Arbeitsalltag eher die Unterschiede zu dieser Person sieht (Haslam & Turner, 1992). Somit könnte durch die Vergrößerung des Referenzrahmens eines Teams, also durch die bewusste Konfrontation von Mitgliedern einer anderen Organisation eine Konkurrenz-Situation geschaffen werden, die den komparativen Fit erhöht. De Cooman, Vantilborgh, Bal & Lub (2016) konnten zeigen, dass das Ausmaß des Person-Group-Fits auf Teamebene mit Team Cohesion ( $r = .87$ ) korreliert. Team Cohesion ist der Identifikation sehr

ähnlich, sodass erwartet werden kann, dass sich durch einen erhöhten Person-Group-Fit, durch Komparativem Fit entstanden, Identifikation mit dem Team erhöht.

### 5. Gleichzeitige Anwesenheit

Team-Events bieten, wie Team-Trainings auch, die Möglichkeit im nichtarbeitsbezogenen Kontext Kontakt mit Kollegen und Teammitgliedern aufzubauen. Millward, Haslam und Postmes (2007) haben 142 Mitarbeiter an festen Arbeitsplätzen und mit einem offenen Raumkonzept untersucht. Mitarbeiter an festen Arbeitsplätzen hatten eine höhere Identifikation mit ihrem Team und der Organisation als Mitarbeiter an freien Arbeitsplätzen ( $F(1,140) = 12,69, 38,63, p < 0.01, < 0.001; M = 3,25, SD = 0.64$  vs.  $M = 2.86, SD = 0.58$ ). Auch korrelierten Face-to-Face-Kommunikation und Teamidentifikation miteinander ( $r = .84, p < .01$ ).

Bei der gleichzeitigen Anwesenheit wirkt der Mere Exposure Effekt (Zajonc, 1968). Dadurch, dass sich die Teammitglieder zur gleichen Zeit am gleichen Ort befinden, gewöhnen sie sich an die gegenseitige Gegenwart und die Bewertung der anderen Teammitglieder wird positiver, sofern sie zuvor neutral war. Hogg (1992) spricht weiter von einem Nachbarschaftseffekt, also einer sozialen Bindung zwischen Personen, die alleine durch die gleichzeitige Anwesenheit mehrerer Personen entsteht. Die Zuneigung gegenüber den Kollegen resultiert in einem positiven Gruppengefühl, was auch hoch mit Team Identifikation korreliert ( $r = .56, p < .001$ , bei 47 Arbeitsgruppen, Lin, Lin, Huan und Wang, 2014). Allerdings kann man davon ausgehen, dass die gleichzeitige Anwesenheit bei Team-Trainings und -Events gleichermaßen wirkt und somit keinen einzigartigen Mechanismus beim Team Event darstellt.

### Gruppenselbstwirksamkeitserwartung

Neben dem komparativen Fit ermöglicht ein Team-Event mit Konkurrenz-Charakter außerdem eine gemeinschaftliche Aufgabe zu bewältigen. Nach Pettigrew (1998) führt kooperativer Kontakt dazu Vorurteile zu überwinden. Lin, Lin, Huan und Wang (2014) fanden in ihrer Untersuchung mit 240 Personen einen hochsignifikanten Zusammenhang zwischen Gruppenselbstwirksamkeitserwartungen und Team Identifikation von  $r = .74 (p < .001)$ . Gruppenselbstwirksamkeitserwartungen sind die geteilten Überzeugungen mit den Ressourcen der Gruppe eine Aufgabe erfolgreich bewältigen zu können (Schwarzer & Warner, 2011). Durch die Aktivierung der Gruppenselbstwirksamkeitserwartungen wird die Gruppenleistung besser. Durch die Selbstwirksamkeitserwartungen haben die Gruppenmitglieder Vertrauen in die Kompetenzen der Gruppe. Auch wird durch hohe Gruppenselbstwirksamkeitserwartungen und Gruppenzugehörigkeitsgefühl das Bedürfnis nach einem positiven Selbstbild befriedigt. Gruppenselbstwirksamkeitserwartungen speisen sich u. a. aus Erfolgserlebnissen (Schwarzer & Warner, 2011). Beispielsweise konnten Riggs und Knight (1994) die Auswirkungen von

Erfolgserlebnissen auf persönliche Selbstwirksamkeitserwartungen ( $r = .38, p < .001$ ) und Gruppenselbstwirksamkeitserwartungen ( $r = .55, p < .001$ ) zeigen.

Bei einem Team-Event bei dem eine gemeinsame Aufgabe gelöst werden muss, kann nun also ein Erfolgserlebnis generiert werden, das im Arbeitsalltag aktuell nicht möglich ist. Dieses gemeinsame Erfolgserleben kann sich dann über positive Gruppenselbstwirksamkeitserwartungen auf die Identifikation auswirken.

Die angenommenen Wirkweisen des explorativen Ansatzes sind in Abbildung 2 dargestellt.

## 6. Aufbau eines Team-Events

Wie sollte ein Team-Event aufgebaut sein, damit es möglichst gute Effekte erzielt? Eine Antwort darauf liefert die Event System Theorie von Morgeson, Mitchell und Liu (2015). Wenn sich Mitarbeiter in ihren Einstellungen oder Verhalten verändern sollen, dann sind Ereignisse besonders wirksam, wenn sie neu, störend und kritisch sind. Dadurch wird die kontrollierte Informationsverarbeitung angeregt, die automatische unterdrückt und dies kann dann Veränderungen im Unternehmen begünstigen (Armenakis & Bedeian, 1999). Es soll neu sein in dem Sinne, dass es anders ist, als Dinge, die in der Vergangenheit erlebt wurden und ggf. ein unerwartetes Phänomen auftritt. Unter störend verstehen die Forscher, dass es für eine Situation sorgen soll, in der der automatische Verhaltensablauf unterbrochen werden muss. Kritisch bedeutet, dass der Ausgang des Ereignisses für die betroffenen Personen wichtig, essentiell oder bedeutsam ist. Je höher das Hierarchie-Level ist auf dem das Ereignis initiiert wird, desto besser und je mehr Hierarchieebenen betroffen sind, desto besser. Je länger der Zustand anhält, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit für Veränderung.

## 7. Praxisbeispiel

Ein Beispiel für ein Team-Event mit Konkurrenz-Charakter ist die J.P. Morgan Corporate Challenge (macona Werbeagentur GmbH, 2016), bei der sich verschiedene Firmen in Teams anmelden können und 5,6 Kilometer durch die Innenstadt laufen. Insgesamt wird dieser Lauf in 13 Städten auf der Welt angeboten. Im Jahr 2015 liefen 70.000 Menschen bei dem Lauf in Frankfurt mit.

An diesem Team-Event lassen sich die oben beschriebenen Wirkungsweisen nachvollziehen: Zunächst begegnen sich die Teammitglieder an einem neutralen Ort. Durch die gemeinsam verbrachte Zeit ohne Arbeitsdruck, kann, gerade bei örtlich verteilten Teams, mehr gleichzeitige Anwesenheit stattfinden. Ein gemeinsames Lauftraining vorab könnte diesen Effekt noch weiter erhöhen. Der Konkurrenzcharakter der Veranstaltung lässt komparativen Fit entstehen. Die Team-Mitglieder einer Organisation vergleichen sich mit Teams anderer

Organisationen. Dies wird beispielsweise durch gemeinsames Training oder T-Shirts oder Kostüme verstärkt. Ein gemeinsames Erfolgserlebnis steht auch im Zusammenhang mit der Konkurrenzpräsenz und kann auf verschiedenen Ebenen generiert werden. Teams können sich nicht nur in ihrer Laufzeit messen, sondern auch mit der Größe des Teams, der Schönheit ihrer T-Shirts, der Anzahl an Fans, der Attraktivität ihres After-Run-Standes, usw. Somit haben viele Teams die Möglichkeit durch Vergleiche mit anderen Teams oder Vorjahresergebnissen ein Erfolgserlebnis und damit positive Gruppenselbstwirksamkeitserwartungen aufzubauen. Dies ist besonders dann ratsam, wenn es innerhalb der täglichen Arbeit herausfordernd ist ein Erfolgserlebnis herzustellen. All dies kann sich positiv auf die Team Identifikation auswirken.

Um der Event-System-Theorie gerecht zu werden, sollte so ein Lauf etwas Neues darstellen, d.h. nicht jedes Jahr das Gleiche durchgeführt werden. Es könnte auch durch andere Lauf-Veranstaltung oder ein anderes Event mit Konkurrenz-Charakter erreicht werden. Auch können die Abläufe verändert werden, indem die Teams neu zusammengemischt werden, die After-Run-Party neugestaltet wird oder eine andere Sportart gewählt wird. Störend und kritisch (im positiven Sinn der Event-System-Theorie) kann eine solche Veranstaltung für Mitarbeiter werden, wenn die Teilnahme an dem Lauf Vorteile mit sich bringt. So können die Teilnehmenden beispielsweise durch ein Geschenk oder Arbeitsbefreiung fürs Lauftraining belohnt werden. Auch könnte es eine Gruppenbelohnung geben, wenn das Team eine gewisse Laufzeit unterschritten hätte. Ist die Veranstaltung mit Lauf- und After-Run-Party wochenlang Gesprächsthema im Unternehmen, ruft dies auch den Eindruck von Wichtigkeit hervor. Zusätzlich sollte die Teilnahme von höheren Hierarchie-Ebenen initiiert werden und die sich dann auch am Lauf beteiligen.

Es gibt keine empirischen Untersuchungen zur Wirksamkeit von Firmenläufen auf die Team Identifikation von Mitarbeitern. Deshalb soll im Folgenden eine kostengünstige Möglichkeit beschrieben werden, dies zu untersuchen. Die Datensammlung lässt sich leicht um ein bereits vorhandenes Event herum aufbauen und erzeugt somit nur geringe Kosten. Im Idealfall führt der Versuch zu einem besseren Verstehen der Wirkweise von Team-Events und hilft diese in der Zukunft zu optimieren.

## **8. Untersuchungsdesign**

Um die Wirkung eines Team-Events im Vergleich zu einem Teamtraining zu untersuchen, kann ein zweifaktorielles, multivariates Untersuchungsdesign gewählt werden. Die unabhängigen Variablen sind die Gruppenzugehörigkeit mit den Stufen Team Event, Teamtraining und Kontrollgruppe und der Messzeitpunkt mit einer Prä-, Post- und Follow-Up-Messung. Die Prämessung findet einen Tag vor dem Event/ Training statt. Die Postmessung findet einen Tag nach dem Event/ Training statt und die Follow-Up-Messung nach sechs

## Der Weg vom Ich zum Wir Teamtrainings und -events und ihre Auswirkungen auf Organisationale Identifikation

Wochen (orientiert an Hämmelmann & van Dick, 2013). Alle Angaben werden in Form von Selbsteinschätzungen auf einem Fragebogen mit jeweils einer sechsstufigen Likert-Skala erfasst (1 = trifft überhaupt nicht zu, 6 = trifft voll zu).

An allen drei Messzeitpunkten wird die Team-Identifikation mit vier Items gemessen (Ich empfinde mich als Teil dieses Teams. Ich freue mich ein Teil dieses Teams zu sein. Ich fühle mich mit den anderen Teammitgliedern stark verbunden. Ich identifiziere mich mit den anderen Kollegen dieses Teams (entnommen aus Hämmelmann & van Dick, 2013).

Als Manipulationscheck wird die Konkurrenzwahrnehmung zu anderen Out-Gruppen zu Messzeitpunkt T2 erhoben. Dazu gibt es keine erprobten Skalen. Beispielsweise könnte gefragt werden: Beim Firmenlauf habe ich die Firmen der anderen Teams wahrgenommen. Beim Firmenlauf habe ich die Teams der anderen Firmen mit meinem eignen Team verglichen. Beim Firmenlauf habe ich die Teams der anderen Firmen als Konkurrenz wahrgenommen.

Der vermutete komparative Fit sollte durch einen, speziell auf das Event und die eingesetzten Maßnahmen zugeschnittenen Fragebogen erfasst werden. So wäre ein denkbares Item z.B. „Mein Unternehmen grenzt sich zu den anderen teilnehmenden Unternehmen ab“.

Von der gleichzeitigen Anwesenheit wird erwartet, dass diese sich sowohl beim Teamtraining als auch beim Team-Event positiv auf die Identifikation auswirkt. Deshalb wird dieser Aspekt bei der Untersuchung nicht berücksichtigt.

Es wird davon ausgegangen, dass die Teilnahme an dem Lauf ein gemeinsames Erfolgserlebnis darstellt, da sie eine Schwierigkeit hat, die alle bewältigen können und sich die Identifikation auch durch die veränderten Selbstwirksamkeitserwartungen verändern könnte. Deshalb werden diese mit folgenden Items erhoben (entnommen aus Hämmelmann & van Dick, 2013): Wenn wir uns im Team anstrengen, erzielen wir auch gute Leistungen. Unserem Team fällt es nicht schwer, bei unerwarteten Problemen Lösungen zu finden. Die Abteilung, für die ich arbeite, arbeitet überdurchschnittlich gut. Die Mitglieder unserer Abteilung verfügen über hervorragende Fähigkeiten. Abteilungen, die ihre Arbeit so gut ausführen wie unsere Abteilung, sind selten.

Salas et al. (2008) konnte zeigen, dass die Teamgröße und die Länge der Zugehörigkeit zum Team den Einfluss eines Teamtrainings auf die affektiven und kognitiven Outcomes haben sowie Prozess- und Performanzergebnisse eines Teams beeinflussen. Deshalb wird auch angenommen, dass diese Moderatoren bei einem Team-Event relevant sind. Auch spielen die Persönlichkeiten im Team eine Rolle. Naber, McDonald, Asenuga und Arthur (2015) trainierten 492 Studenten in einer komplexen Team Aufgabe und konnten zeigen, dass sich soziale Angst einzelner Gruppenmitglieder auf den Zusammenhalt und die Effektivität des Teams auswirkt. Hatten die zusammengestellten Teams mehr als einen Teilnehmer mit soziale Angst, war der

Leistungszuwachs durch das Training geringer, da sich die positiven Interaktionsprozesse im Team nicht einstellen konnten. Somit werden persönliche Eigenschaften der Teammitglieder auch als Moderatoren angenommen.

Es scheint also sinnvoll Teamgröße, Zugehörigkeitslänge zum Team sowie kritische Veränderungen im Team über einen Fragebogen zu erfassen (z.B. neue Mitglieder). Auch kann die übernommene Aufgabe am Team-Event erfasst werden. Denn es ist möglich, dass nicht alle Teammitglieder zu den Läufern gehören, aber eine andere Aufgabe bekommen (z.B. Fan oder After-Run-Party-Organisation) welche einen möglichen Einfluss auf den Erfolg des Events hat. Bei Interesse könnten auch die Persönlichkeiten der Teammitglieder über einen Fragebogen erfasst werden. Dies scheint für eine erste Untersuchung allerdings zu umfangreich.

Ziel dieser Untersuchung ist die Überprüfung der Hypothese, inwieweit die Konkurrenzsalienz und damit Komparativer Fit unter Kontrolle von Selbstwirksamkeitserwartungen zu höherer Team Identifikation führt und die Identifikation möglicher Stellschrauben zur Verbesserung von Events in der Zukunft.

### Literatur

- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 293–315.
- Coniunctum GmbH (2016). *Indoor-Teamtraining*. Zugriff am 16.06.2016 unter:  
<http://coniunctum.de/teamtraining/indoor-teamtraining.html>
- De Coolman, R., Vantilborgh, T., Bal, M. & Lub, X. (2016). Creating Inclusive Teams Through Perceptions of Supplementary and Complementary Person–Team Fit: Examining the Relationship Between Person–Team Fit and Team Effectiveness. *Group & Organization Management*, 41, 310-342.
- Hämmelmann, A. & van Dick, R. (2013). Entwickeln im Team – Effekte für den Einzelnen. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 44, 221-238.
- Haslam, S. (2004). *Psychology in Organisations* (2. Aufl.). Los Angeles: SAGE Publications.
- Haslam, J. S. & Turner, J. C. (1992). Context-dependent variation in social stereotyping 2: the relationship between frame of reference, self-categorization and accentuation. *European Journal of Social Psychology*, 22, 251-277.
- Hogg, M. A. (1992). *The Social Psychology of Group Cohesiveness: From Attraction to Social Identity*. Harlow: Prentice Hall.
- Klein, C., Salas, E., Burke, C.S., Goodwin, G.F., Diazgrandos, D. & Badum, A. (2006). Does Team Training enhance Team Processes, Performance, and Team Member Affective Outcomes? A Meta-Analysis. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. 1-

Der Weg vom Ich zum Wir  
Teamtrainings und -events und ihre Auswirkungen auf Organisationale Identifikation

- Kozlowski, S.W.J., Brown, K.G., Weissbein, D.A., Cannon-Bowers, J.A., & Salas, E. (2000). A multi-level perspective on training effectiveness: Enhancing horizontal and vertical transfer. In K.J. Klein & S.W.J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 157–210). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kozlowski, S.W.J., Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, Volume 7-3, 77-124.
- Lin, C.-W., Lin, C.-S., Huang, P.-C. & Wang, Y.-L. (2014). How group efficacy mediates the relationship between group affect and identification, *Journal of Business Research*, 67, 1388-1394.
- macona Werbeagentur GmbH (2016). *J.P. Morgan Corporate Challenge*. Zugriff am 29.5.16 unter: <https://www.jpmecc.de/index.php?m=1>
- Millward, L. J., Haslam, S. A. & Postmes, T. (2007). Putting Employees in Their Place: The Impact of Hot Desking on Organizational and Team Identification. *Organizational Science*, 18, 547-559.
- Morgeson, F. P., Mitchell, T. R. & Liu, D. (2015). Event System Theory: An Event-Oriented Approach to the Organizational Science. *Academy of Management Review*, 40, 515-537.
- Naber, A. M., McDonald, J. N., Asenuga, O. A. & Arthur Jr., W. (2015). Team Members' Interaction Anxiety and Team-Training Effectiveness: A Catastrophic Relationship? *Human Factors*, 163-176.
- Olivella, J., Corominas, A. & Pastor, R. (2012). Task assignment considering cross-training goals and due dates. *International Journal of Production Research*, 51 (3), 952–962.
- Pettigrew, T. F. (1998). Intergroup contact theory. In J. T. Spence, J. M. Darley, & J. Foss (Hrsg.), *Annual review of psychology* (vol. 49) (S. 65– 85). Palo Alto: Annual Reviews.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465—476.
- Riggs, M. & Knight, P. A. (1994). The Impact of Perceived Group Success-Failure in Motivational Beliefs and Attitudes: A Causal Model. *Journal of Applied Psychology*, 79, 755-766.
- Salas, E., DiazGranados, D., Klein, Burke, C. S., Stagl, K. C., Goodwin, G. F. & Halon, S. M. (2008). Does Team Training Improve Team Performance? A Meta-Analysis. *Human Factors*, 903-933.
- Salas, E., Nichols, D. R., Driskell, J. E. (2007). Testing Three Team Trainings Strategies in Intact Teams: A Meta-Analysis. *Small Group Research*, 471-488.



- Schwarzer, R. & Warner, L. M. (2011). Forschung zur Selbstwirksamkeit bei Lehrerinnen und Lehrern. In E. Terhart, H. Bennewitz, M. Rothland (Hrsg.), *Handbuch der Forschung zum Lehrerberuf* (S. 496-510). Münster: Waxmann.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D. & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group. A self-categorization theory*. Cambridge: B. Blackwell.
- Van Knippenberg, D., & van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137–147.
- Zajonc, R. B. (1968). Attitudinal effects of exposure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 9, 1–27.

# WERTEKONGRUENZ UND ORGANISATIONALE IDENTIFIKATION

**Einfluss und Wirkmechanismen von wahrgenommener Wertkongruenz sowie der bedingenden Faktoren Sozialisationstaktiken und soziale charismatische Führungskräfte auf Identifikation im organisationalen Kontext.**

**Maximiliane Hannappel und Jasmin Schmidt-Stiebitz**

---

## 1. Einführung

Der Wandel des Arbeitsmarktes ist in aller Munde – Faktoren wie die Globalisierung und der immer stärker wachsende Einsatz von Computern und Technik in der Arbeitswelt spielen hierbei eine hervorzuhebende Rolle. Gleichzeitig verändert sich aber auch die Arbeitnehmerschaft, getrieben von demographischem Wandel, aber auch dem Aufwachen einer neuen Generation von Arbeitnehmern – der sogenannten Generation Y. Einer Studie der Studentenorganisation Enactus e.V. gemäß, ist Wertekongruenz die wichtigste generelle Unternehmenseigenschaft in der Arbeitgeberwahl für die befragten 18-34-Jährigen (Enactus e.V., 2014). Demnach wird Wertekongruenz für Unternehmen in Zukunft massiv an Wert gewinnen. Doch wie wirkt sich Wertekongruenz konkret auf organisationale Identifikation aus und welche Faktoren sind in der Entstehung von Wertekongruenz der Arbeitnehmer von Bedeutung? Um diese Prozesse zu verstehen, muss zunächst das Konzept der Wertekongruenz näher erläutert werden.

Unter Werten versteht man die generelle Einstellung über die Wichtigkeit von normativ wünschenswerten Verhaltensweisen oder Zuständen (Edwards & Cable, 2009) welche dann als Richtlinien für Entscheidungen und gezeigtes Verhalten dienen. Verschiedene Werte bilden gemeinsam ein Wertesystem. Dies wird nicht nur von Einzelpersonen oder Gruppen gehalten – auch Organisationen verfügen über ihr eigenes Wertesystem, welches Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder – vom Arbeitnehmer über die Führungspersonen bis hin zu externen Personen und Personengruppen wie Kunden, Auftraggeber etc. – abdecken. Außerdem treffen organisationale Wertesysteme Aussagen über die Verteilung von zur Verfügung stehenden Ressourcen. Um die Passung zwischen Mitarbeitern und Organisationen zu beschreiben unterscheiden Cable und Edwards (2004) zwischen *Complementary* und *Supplementary Fit*. *Complementary Fit* liegt vor, wenn die Person und die Organisation jeweils das anbieten, was die andere Partei sich wünscht. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn ein Mitarbeiter eine spezifische Fertigkeit besitzt, welche im Unternehmen noch gesucht wird, oder wenn die Organisation ein bestimmtes Belohnungskonzept bietet, welches den Kandidaten interessiert. Unter *Supplementary Fit* versteht man im Gegensatz dazu, wenn Unternehmen und Mitarbeiter

aufgrund von ähnlichen oder gleichen Eigenschaften – beispielsweise wenn ein Kandidat über Fertigkeiten verfügt, die seine zukünftigen Kollegen ebenfalls mitbringen – gut zusammenpassen. Wertekongruenz liegt vor, wenn gemäß dieses Modells ein *Supplementary Fit* zwischen den Werten des Mitarbeiters und des Unternehmens besteht. Dies führe einerseits zu einer höheren Job-Zufriedenheit der Mitarbeiter, da sie Erfüllung in ihrer Rolle in der Organisation finden. Außerdem sinke dadurch die Motivation der Mitarbeiter, das Unternehmen zu verlassen und es entstehe dem Unternehmen geringere Kosten durch Kündigungen und Neubesetzungen von Stellen. Durch die Stärkung von Verhaltensweisen in Verbindung mit positiven Arbeitnehmer-Einstellung werde weiterhin die Identifikation mit der Organisation gestärkt, was ebenfalls weitere positive Folgen für das Unternehmen mit sich bringt (Cascio, 1999). Zu beachten ist dabei allerdings, dass nicht die Übereinstimmung der eigenen Werte mit den tatsächlichen Werten der Organisation - wie sie beispielsweise die Führungskräfte beurteilen würden oder wie sie möglicherweise in formalen Ausarbeitungen der Organisationsstruktur zu finden sind - von Bedeutung ist. Allein die wahrgenommene Übereinstimmung mit den organisationalen Werten, wie sie der Mitarbeiter selbst einschätzt, ist in diesem Kontext von Bedeutung (Kristof, 1996).

Um die Wirkweisen zu verstehen, durch welche der Zusammenhang zwischen wahrgenommener Wertekongruenz und organisationaler Identifikation bei Mitarbeitern beeinflusst wird, postulierten Edwards und Cable (2009) vier Mediatoren für diese Beziehung. Durch *Kommunikation*, *Vorhersehbarkeit*, *Attraction* und *Vertrauen* sollte der Zusammenhang beeinflusst werden. Unter *Kommunikation* wird in diesem Fall der offene Austausch von Informationen – sowohl auf formellem als auch auf informellem Weg – zwischen verschiedenen Mitgliedern der Organisation verstanden. Dies wird demnach durch Wertekongruenz gefördert, da die Mitglieder einerseits bestimmte Standards als Kommunikationsgrundlage teilen. Andererseits bieten geteilte Werte eine geringere Wahrscheinlichkeit für Missverständnisse in der Kommunikation (Kalliath, Bluedorn & Strube, 1999). Außerdem begünstigt Wertekongruenz die Ähnlichkeit von Ansätzen kognitiver Prozesse wie verbaler und nonverbaler Signale. Durch eine einfachere Enkodierung können somit organisationale Kommunikationsprozesse gefördert werden (Kalliath, Bluedorn & Strube, 1999). *Vorhersehbarkeit* wird im Sinne des Modells beschrieben als Vertrauen von Personen in eigene Annahmen in Bezug auf Verhaltensweisen Anderer und dem Ausgang bestimmter Ereignisse (Miller, 1981). Durch das Vorliegen geteilter Werte ist auch die Wahrscheinlichkeit für ähnliche Handlungsmotive und -ziele, sowie ähnliche Reaktionen auf bestimmte Ereignisse erhöht. Dadurch wird wiederum das Verständnis für die Verhaltensweisen anderer Organisationsmitglieder und die Vorhersehbarkeit dieser verstärkt (Schein, 1990). Als weiteren Faktor, der die Beziehung zwischen Wertekongruenz und organisationaler Identifikation beschreibt, postulierten Edwards und Cable (2009) *Attraction*,

worunter sie das gegenseitige Mögen sowie das Bestehen von Freundschaften zwischen den Mitgliedern einer Organisation fassen. Durch Wertekongruenz bestehe eine gewisse Einigkeit und Ähnlichkeit zwischen den Organisatinsangehörigen, welche weiterhin Harmonie und Kooperation fördere. Dadurch käme weiterhin eine erhöhte Wahrscheinlichkeit für geteilte Ziele und Einigkeit bezüglich Methoden und Prozessen, um diese Ziele zu erreichen, zustande und weniger Konflikte würden entstehen. Außerdem sei die Interaktion mit Individuen, die man sich selbst gegenüber als ähnlich empfindet, angenehm, da somit eigene Annahmen und Ansichten bestätigt und positive Gefühle ausgelöst werden (Jehn, Northcraft & Neale, 1999). Als letzten Moderator für den Zusammenhang zwischen wahrgenommener Wertekongruenz und Identifikation mit einer Organisation sehen Edwards und Cable (2009) *Vertrauen* im Sinne der Bereitschaft, sich gegenüber den Handlungen anderer Unternehmensangehöriger angreifbar zu machen. Diese Bereitschaft fuße dabei auf der Überzeugung, diese Handlungen würden dem eigenen Selbst nicht schaden, welche durch geteilte Werte gefördert werde (Williams, 2001).

Zur Überprüfung der vier auf Basis theoretischer Überlegungen und vorheriger Untersuchungen postulierten Moderatoren für den Zusammenhang zwischen Wertekongruenz und organisationaler Identifikation führten Edwards und Cable (2009) eine online-Umfrage mit 997 Mitarbeitern repräsentativer Hierarchiestufen von vier verschiedenen Wasseraufbereitungsanlagen durch. Im Rahmen dieser Studie fragten Sie einerseits die Wertekongruenz anhand der Work Value Survey (Cable & Edwards, 2004) und andererseits die vier vermuteten Mediatoren anhand eigens dafür entwickelter Skalen ab. Die Untersuchung zeigte, dass zwar alle der vier betrachteten möglichen Mediatoren signifikant mit der wahrgenommenen Wertekongruenz in Verbindung standen, aber nur die Faktoren *Attraction* und *Vertrauen* weiterhin einen signifikanten Einfluss auf die organisationale Identifikation hatten (s. Abbildung 1).



Abbildung 2: Modell der Zusammenhänge und Effektstärken der Betrachteten Faktoren (Edwards & Cable, 2009). \*\* = signifikanter Einfluss

Obwohl die Faktoren *Kommunikation* und *Vorhersehbarkeit* alleine in keinem direkten Zusammenhang mit organisationaler Identifikation stehen, argumentieren Edwards und Cable, dass diese Faktoren in hohem Zusammenhang mit den anderen Mediatoren *Attraction* und *Vertrauen* stehen. Durch diesen Zusammenhang würden sich alle vier Faktoren auf organisationale Identifikation auswirken und seien somit ebenfalls von wichtiger Bedeutung (Edwards & Cable, 2009).

Nachdem die Relevanz von Wertekongruenz und die Beziehung zwischen Wertekongruenz und organisationaler Identifikation erläutert wurde soll nun näher betrachtet werden, wie Wertekongruenz entsteht und beeinflusst werden kann. Gerade in Bezug auf die steigende Relevanz von Wertekongruenz in Zukunft und dessen Auswirkungen auf bedeutende wirtschaftliche Interessen wie zum Beispiel Arbeitszufriedenheit und Bereitschaft, im Unternehmen zu bleiben, wird die Förderung von Wertekongruenz an Bedeutung gewinnen. Im Folgenden wird auf zwei Faktoren eingegangen, die einen erheblichen Einfluss auf Value Congruence nehmen und infolgedessen zur Steigerung der Organizational Identification beitragen können: Sozialisationsprozesse und sozialisierte charismatische Führungskräfte.

## **2. Sozialisationsprozesse**

Cable und Parsons (2001) beschäftigten sich mit der Frage, welche Sozialisationstaktiken dazu beitragen, den Fit zwischen Organisationen und deren Mitarbeitern zu verbessern. Als Basis fungiert das attraction-selection-attrition framework (ASA), demnach Personen Unternehmen präferieren, welche kongruente Ziele und Werte aufweisen (Cable & Parsons, 2001). Zudem suche das Unternehmen während des Rekrutierungsprozesses speziell solche Bewerber aus, deren Ziele und Werte den eigenen entsprechen. Nach Cable und Parsons (2001) stellen Sozialisationsprozesse trotz allem eine wichtige Komponente dar, um einerseits die subjektive Fit-Wahrnehmung zu steigern und andererseits um die Werte von Mitarbeitern, die bisher keinen guten Fit zu verzeichnen haben, zu verändern, um so eine Wertekongruenz zu erzielen. Um spezielle Sozialisationstaktiken genauer identifizieren zu können stützen sich Cable und Parsons (2001) auf die Taktiken nach van Maanen und Schein (1979): Kollektiv vs. individuelle, formell vs. informell, sequentiell vs. zufällig, fixiert vs. variabel seriell vs. disjunktiv und trennend vs. integrierend. Eine genaue Darstellung dieser Unterteilung wird in Tabelle 1 abgebildet.

Tabelle 1: *Sozialisationsstaktiken nach van Maanen und Schein (1979).*

formell	Alle neuen Mitarbeiter werden während der Lernprozesse von den anderen Mitarbeitern isoliert
vs.	
informell	Lernen während der Arbeit
kollektiv	Alle neuen Mitarbeiter durchlaufen versch. Lernerfahrungen gemeinsam bzw. werden zusammen eingearbeitet
vs.	
individualisiert	Einzigartige Lernerfahrung, jeder neue Mitarbeiter wird einzeln eingearbeitet
sequentiell	Inhaltsvermittlung: bestimmter Ablauf, nach dem der neue Mitarbeiter eingeführt wird
vs.	
zufällig	Es existiert kein expliziter Ablaufplan
fixiert	Abläufe nach einem festgelegten Zeitplan (werden klar kommuniziert)
vs.	
variabel	Variabler Zeitplan
seriell	Erfahrene Mitarbeiter fungieren als Mentoren (Unterstützung)
vs.	
disjunktiv	Eigene Verhaltensweisen müssen ohne soziale Unterstützung entwickelt werden
trennend	Neue Mitarbeiter werden ignoriert, bis sie sich der Unternehmenskultur angepasst haben
vs.	
integrierend	Positive soziale Unterstützung

In der genannten Studie (Cable & Parsons, 2001) wird davon ausgegangen, dass ein Sozialisationsprozess formell und kollektiv gestaltet werden soll um sicherzustellen, dass allen Mitarbeitern eine einheitliche Message bezüglich der Unternehmenswerte vermittelt wird. Diese geteilte, fokussierte Lernerfahrung führe laut den Autoren zu einer Entwicklung des Gemeinschaftsgefühl der neuen Organisationsmitglieder, was den subjektive person-organization fit erhöhe (Cable & Parsons, 2001). Zudem sollten diese Prozesse sequentiell und fixiert sein, da davon ausgegangen wird, dass der subjektive PO Fit gesteigert werden könne, wenn die Mitarbeiter Informationen erhalten und so Prozesse verstehen können, die sie betreffen. Dies resultiere in einer Veränderung der persönlichen Werte in Richtung der wahrgenommenen Werte der Organisation, da die Betroffenen wissen wie sie sich zu verhalten haben und was von ihnen erwartet wird, um Erfolge erzielen zu können (Cable & Parsons, 2001). Auch bei seriellen und integrierenden Taktiken gehen Cable und Parsons (2001) davon aus, dass Interaktionsprozesse die bestehenden Normen akzeptiert werden und dies in einer Angleichung der Werte resultiert.

Zur Testung dieser Hypothesen wurde in Form einer Längsschnittstudie (drei Messzeitpunkte) innerhalb von zwei Jahren geprüft, inwiefern sich die persönlichen Werte nach Eintritt in eine Organisation in Folge verschiedener Sozialisationsprozesse verändern. Anhand der verkürzten Form des Organizational Culture Profiles (OCP; Cable & Judge, 1997; Chatman, 1991; O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991) wurden bei 461 Personen während der Arbeitssuche und bei 101 derselben Personen ein Jahr nach Eintritt in die Organisation deren persönliche Werte erfasst. Sechs Monate nach Berufsbeginn wurden dieselben Personen (n=129) zusätzlich

bezüglich deren subjektiver Einschätzung hinsichtlich organisationaler Werte befragt. Insgesamt kann festgehalten werden, dass in der Studie von Cable und Parsons (2001) zwei von drei Hypothesen bestätigt werden konnten: Sowohl sequentielle und fixierte als auch serielle und integrierende Sozialisationstaktiken resultierten darin, dass sich die persönlichen Werte der neuen Mitarbeiter in Richtung der organisationalen Werte veränderten. Die Kontextdimensionen der Taktiken (formell und kollektiv) zur Sozialisation standen hingegen mit keiner Veränderung bezüglich der Wertekongruenz in Verbindung.

### 3. Führungsstil

Einen anderen Ansatz zur Identifikationssteigerung verfolgten Brown und Treviño (2009), in dem die Führungskräfte als Vermittler der organisationalen Werte fokussiert werden. Obwohl Werte als schwer veränderbar und relativ stabil gelten, wird häufig von *values based leadership* gesprochen wenn Führungsstile diskutiert werden, welche Werte beeinflussen können (Brown & Treviño, 2009). Diese Art der Führung wird subsumiert in den charismatischen und den transformationalen Führungsstil, wobei erstgenannter in der Untersuchung von Brown und Treviño (2009) im Mittelpunkt steht. Zudem wird zwischen sozialisierten charismatischen Führungskräften und personalisierten charismatischen Führungskräften differenziert. Personalisierte sind eher egoistisch motiviert und verfolgen eigene Ziele, während sozialisierte altruistische Motive aufweisen, ihre Mitarbeiter durch Werteverinnerlichung beeinflussen und im Verlauf der Studie (Brown & Treviño, 2009) genauer betrachtet werden. Ferner wurden nur Werte untersucht, die auf der Wertetheorie von Schwartz (1992) basieren. Nach dieser Theorie repräsentieren Werte motivationale Ziele und Werte, die ein gemeinsam umfassendes Ziel darstellen, können zu einem Wertetyp zusammengefasst werden. Insgesamt wird demnach zwischen 10 Grundwertetypen unterschieden: Stimulation, Selbstbestimmung, Universalismus, Humanismus, Konformität, Tradition, Sicherheit, Macht, Leistung und Hedonismus. Zusammen bilden sie das Wertesystem, welches durch zwei bipolare Dimensionen aufgespannt wird: Offenheit für Wandel vs. Bewahrung des Bestehenden und Selbstüberwindung vs. Selbststärkung. Betrachtet man das erstgenannte Kontinuum, so stehen Werte des unabhängigen Denkens, Handelns und Abwechslung gegenüber Werten der Erhaltung, Bewahrung der Sicherheit und Tradition. Die zweite Dimension betont auf der einen Seite Werte der Gleichberechtigung und des Wohlwollens und andererseits Werte des Strebens nach eigenem Erfolg und Dominanz über andere (Schwartz, 1992).

Anhand von 238 Führungskräften und 1729 ihrer direkten Mitarbeiter wurden anhand einer Querschnittsuntersuchung geprüft, inwiefern Mitarbeiter hoch sozialisierter charismatischer Führungskräfte eher eine Wertekongruenz zu ihren Vorgesetzten aufweisen als Mitarbeiter von Führungskräften, die als wenig sozialisiert charismatisch charakterisiert werden. Mithilfe der

Fragebogenmethode wurden von den Mitarbeitern und den Führungskräften deren eigene, vermittelte Werte erhoben und einige Mitarbeiter sollten zudem Angaben bezüglich des Führungsstils ihrer Führungskraft machen. Differenziert wurde ferner zwischen Personen, die Pflegeberufen nachgehen und solchen, die administrativ tätig sind. Betrachtet man die Ergebnisse, so zeigt sich, dass die Werte der Selbststärkung bei beiden Berufsgruppen dann eine hohe Deckungsgleichheit zwischen Mitarbeitern und Führungskräften aufweisen, wenn diese einen hochgradig sozialisierten charismatischen Führungsstil aufweisen (Brown & Treviño, 2009). Werte der Offenheit erzielten ähnliche Ergebnisse, während kein Zusammenhang zwischen der Ausprägung dieses speziellen Führungsstils und der Wertegleichheit eruiert werden konnte. Bezüglich der Selbstüberwindung konnte ein Zusammenhang bei Personen der Administration gefunden werden, während sich diese Verbindung innerhalb der Pflegeberufe nicht widerspiegeln lässt. Zusammenfassend kann anhand dieser Studie (Brown & Treviño, 2009) abgeleitet werden, dass der sozialisierte charismatische Führungsstil mit einigen, nicht aber mit allen Werten in Zusammenhang steht und dass der Einfluss abhängig von der Berufsgruppe sein kann.

### Literatur

- Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2009). Leader-follower values congruence: Are socialized charismatic leaders better able to achieve it? *Journal of Applied Psychology*, *94*, 478-490.
- Cable, D. M. & Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit. A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, *89*, 822-834. Abrufbar unter: <http://public.kenan-flagler.unc.edu/faculty/edwardsj/cableedwards2004.pdf>
- Cable, D. M. & Judge, T. A. (1997). Interviewers' perception of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, *82*, 562-577.
- Cable, D. M. & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, *54*, 1-23.
- Cascio, W. F. (1999). *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations* (4th ed.). Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, *36*, 459-484.
- Edwards, J. R. & Cable, D. M. (2009). The Value of Value Congruence. *Journal of Applied Psychology*, *94* (3), 654 – 677.
- Enactus e.V. (2014). Enactus-Studie 2014. Das Arbeitgeberwahlverhalten der Generation Y. Eine werteorientierte Analyse unter besonderer Berücksichtigung des Sinns der Arbeit. Abrufbar unter: [http://www.upj.de/fileadmin/user\\_upload/MAIN-dateien/Infopool/Forschung/enactus\\_gy-summary\\_2014.pdf](http://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Infopool/Forschung/enactus_gy-summary_2014.pdf)



- Jehn, K. A., Northcraft, G. B. & Neale, M. A. (1999). Why do differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.
- Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C. & Strube, M. J. (1999). A test of value congruence effects. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1175-1198.
- Miller, S. (1981). Predictability and human stress: Toward a clarification of evidence and theory. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 14. (pp. 203-256). New York: Academic.
- O'Reilly, C., Chatman, J. A. & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-617.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45, 109-119.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- Williams, M. (2001). In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development. *Academy of Management Review*, 26, 377