



universität  
wien

# DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

## Wahrnehmung von Corporate Citizenship durch die Mitarbeiter: Ein Prädiktor für Commitment im Unternehmen

Verfasserin

Nina Kauffmann

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Naturwissenschaften (Mag. rer. nat.)

Wien, 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A298

Studienrichtung lt. Studienblatt: Psychologie

Betreuer: Univ. -Prof. Dr. Erich Kirchler



*„Loyalty is by no means dead. It remains one of the great engines of business success. “ (Reichheld, 1996, S. 1)*



## **Danksagung**

Diese Diplomarbeit ist meiner Familie gewidmet, die mich während meines Studiums immer unterstützt und mir Energie und Kraft gegeben hat.

Zudem möchte ich Herrn Univ.-Prof. Dr. Kirchler für die Betreuung meiner Diplomarbeit, sowie für die wertvollen Hilfestellungen während meiner Arbeit danken.

Außerdem gilt mein Dank meinen Freunden Sandra, Conny, Max und Michael, ohne deren Rat und Motivation ich diese Arbeit nicht so schnell fertigstellen hätte können.

Herzlichen Dank dafür!!

## **Vorwort**

Zu Gunsten der besseren Lesbarkeit bei allen Bezeichnungen, die auf Personen bezogen sind, wird nur die männliche Form verwendet. Unabhängig von der konkret verwendeten Formulierung sind stets beide Geschlechter angesprochen.

## Abstract

Basierend auf der Theorie der Sozialen Identität untersucht die vorliegende Studie, inwiefern die Wahrnehmung von Corporate Citizenship durch den Mitarbeiter als Prädiktor für organisationales Commitment fungieren kann. Dabei wird organisationales Commitment als mehrdimensionales Konstrukt betrachtet und zwischen affektivem, normativem und kalkulatorischem Commitment unterschieden. Die Untersuchung, die in Österreich in einer Bank (Western Union) mittels Online-Fragebogen durchgeführt wurde, basiert auf einer Stichprobe von 116 Mitarbeitern zwischen 22 und 56 Jahren. Die Hypothesen wurden mittels Regressionsanalysen auf ihre Gültigkeit überprüft. Die Ergebnisse entsprechen den bisherigen Erkenntnissen hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen der Wahrnehmung von Corporate Citizenship und organisationalem Commitment. Die Wahrnehmung von Corporate Citizenship kann 64% der Varianz von organisationalem Commitment und 64%, 68% und 24 % von affektivem, normativem und kalkulatorischem Commitment erklären.

**Schlüsselwörter:** Corporate Citizenship, organisationales Commitment, affektives Commitment, normatives Commitment, kalkulatorisches Commitment, Theorie der sozialen Identität, Österreich

## **Abstract**

Based on the social identity theory the current study investigates whether the perception of corporate citizenship through the employee can function as a predictor of organizational commitment. In this context organizational commitment is seen as a multidimensional construct and is distinguished between affective, normative and continuance commitment. The study is conducted in an austrian bank (Western Union) via online questionnaire. 116 employees between 22 and 56 years participated in the study. To check the assumptions regression analyzes were used. The results are consistent with previous findings regarding the relationship between the perception of corporate citizenship and organizational commitment. The perception of corporate citizenship can explain 64% of organizational commitment and 64%, 68% and 24% of the unique variance of affective, normative and continuance commitment.

**Key Words:** corporate citizenship, organizational commitment, affective commitment, normative commitment, continuance commitment, social identity theory, Austria

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1. EINLEITUNG</b> .....	<b>12</b>
<b>I. THEORETISCHER TEIL</b> .....	<b>14</b>
<b>2. CORPORATE CITIZENSHIP</b> .....	<b>14</b>
2.1. ANSÄTZE .....	14
2.1.1. <i>Corporate Citizenship als Philanthropie im Unternehmen</i> .....	14
2.1.2. <i>Corporate Citizenship als Synonym für Corporate Social Responsibility</i> .....	14
2.2. CORPORATE CITIZENSHIP NACH MAIGNAN (2000) .....	15
2.2.1. <i>Economic responsibilities</i> .....	15
2.2.2. <i>Legal responsibilities</i> .....	16
2.2.3. <i>Ethical responsibilities</i> .....	16
2.2.4. <i>Discretionary responsibilities</i> .....	17
2.3. STUDIEN BEZÜGLICH POSITIVER AUSWIRKUNGEN VON CORPORATE CITIZENSHIP .....	17
2.4. KONZEPTE UND INSTRUMENTE VON CORPORATE CITIZENSHIP .....	18
2.5. ZIELE VON CORPORATE CITIZENSHIP .....	18
2.5.1. <i>Öffentlichkeitsbezogene Ziele</i> .....	18
2.5.2. <i>Personalpolitische Ziele</i> .....	18
2.5.3. <i>Absatzpolitische Ziele</i> .....	19
<b>3. ORGANISATIONALES COMMITMENT</b> .....	<b>20</b>
3.1. THEORETISCHER HINTERGRUND UND SYSTEMATISIERUNG VON ORGANISATIONALEM COMMITMENT .....	21
3.1.1. <i>Einstellungscommitment</i> .....	21
3.1.2. <i>Verhaltenscommitment</i> .....	22
3.1.3. <i>Integrativer Ansatz von organisationalem Commitment</i> .....	22
3.1.3.1. <i>Affective Commitment (affektives Commitment)</i> .....	24
3.1.3.2. <i>Continuance Commitment (kalkulatorisches oder fortsetzungsbezogenes     Commitment)</i> .....	25
3.1.3.3. <i>Normative Commitment (normatives Commitment)</i> .....	26
3.2. KORRELATIONEN MIT ORGANISATIONALEM COMMITMENT .....	28
3.3. CORPORATE CITIZENSHIP UND ORGANISATIONALES COMMITMENT- THEORIE DER SOZIALEN IDENTITÄT .....	30
<b>4. FORSCHUNGSFRAGE UND HYPOTHESEN</b> .....	<b>30</b>
<b>II. EMPIRISCHER TEIL</b> .....	<b>35</b>
<b>5. METHODE</b> .....	<b>35</b>
5.1. STICHPROBE.....	35
5.2. INSTRUMENT.....	37

5.2.1. <i>Corporate Citizenship</i> .....	37
5.2.2. <i>Organisationales Commitment</i> .....	38
<b>6. ERGEBNISSE .....</b>	<b>39</b>
6.1. ERGEBNISSE DER HYPOTHESENTESTUNG .....	39
6.2. ZUSÄTZLICHE BERECHNUNGEN.....	44
<b>7. DISKUSSION .....</b>	<b>48</b>
7.1. INTERPRETATION DER ERGEBNISSE.....	48
7.2. EINSCHRÄNKUNGEN UND IMPLIKATIONEN.....	48
<b>8. SCHLUSSWORT .....</b>	<b>53</b>
<b>9. LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>55</b>
<b>10. ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>65</b>
<b>11. TABELLENVERZEICHNIS .....</b>	<b>65</b>
<b>12. ANHÄNGE .....</b>	<b>66</b>
A. TABELLENANHANG.....	67
B. FRAGEBOGEN.....	71
C. FRAGEBOGEN- EINZELNE SKALEN .....	75
D. ROHDATEN .....	77
E. CURRICULUM VITAE .....	87
F. EIDESSTAATLICHE ERKLÄRUNG .....	91

# 1. Einleitung

Ethik in der Wirtschaft und besonders Ethik im Unternehmen (*Corporate Social Responsibility*) ist in unserer Wissensgesellschaft seit den 1960er Jahren ein wichtiges Thema im modernen Unternehmen und hat sich seit den 1970er Jahren als eigene Disziplin etabliert (De George, 1992). Das neoklassische Modell, welches Gewinnmaximierung als primäres Ziel der Unternehmensphilosophie postuliert (Friedman, 1970), gilt längst als überholt. Der Trend bewegt sich hin zum Unternehmen als „guter Bürger“ oder „*Good Corporate Citizen*“, welches einen Beitrag zum gesellschaftlichen Wohlstand leisten will (Beschorner & Schmidt, 2007). In der heutigen Zeit ist unternehmerisches Handeln der Schlüsselfaktor zu erfolgreichem Management (Beschorner & Schmidt, 2007). Die Gründe hierfür sind vielfältig: Im Vordergrund steht neben dem Bewusstsein des Unternehmens, sich an die aktuellen Bedingungen des Marktes anpassen zu müssen, auch die Erkenntnis, dass es auf Unternehmensseite vorteilhaft ist, einen Verhaltenskodex einzuführen und auf die „*Legitimationsanforderungen der Gesellschaft*“ (Beschorner & Vorbohle, 2007, S. 106) zu reagieren. Dies bringt positive Folgen mit sich. So wurde in früheren Studien beispielsweise belegt, dass Jobsuchende Unternehmen als potentielle Arbeitgeber bevorzugen, die sich sozial engagieren (Greening & Turbau, 2000; Albinger & Freeman, 2000; Backhaus, Stone & Heiner, 2002) und dass eine wahrgenommene ethische Verantwortung des Unternehmens einen starken Einfluss auf die Zufriedenheit im Job hat (Koh & Boo, 2001). Nach Peterson (2004) zeigen Mitarbeiter dem Unternehmen gegenüber ein höheres Commitment, weil sie stolz darauf sind, sich mit einem Unternehmen mit gutem Ruf identifizieren zu können. Auch das Thema Commitment in Unternehmen ist weiterhin ein vielfach untersuchtes und diskutiertes Phänomen im Bereich des Human Resources Managements - die Fachliteratur zur Thematik ist vielfältig (Cohen, 2003; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Morrow, 1993). So wurde bereits umfassend erforscht und beschrieben, welche Faktoren das Commitment in Unternehmen (*organisationales Commitment*) vorhersagen bzw. welche positiven Effekte Commitment mit sich bringt (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Riketta & Van Dick, 2005). Es wurde jedoch erst in relativ wenig Studien (Rego, Leal, Pina e Cunha, & Faria, 2007; Peterson, 2004) die Wahrnehmung von *Corporate Citizenship* (*bürgerschaftliches Engagement*) durch die Mitarbeiter als Prädiktor untersucht. Welche Gründe gibt es dafür? Zum einen könnte die Abgrenzung und uneinheitliche Verwendung des

Begriffes eine große Rolle spielen. Oft wurden Konstrukte untersucht, die zwar als Corporate Citizenship betitelt wurden, welche jedoch nur Teilbereiche davon abgedeckt und sich beispielsweise nur mit dem Engagement des Unternehmens für die Gesellschaft beschäftigt haben. In anderen Fällen wurde zwar Corporate Citizenship in Bezug auf Commitment untersucht, dies jedoch über Synonyme von Corporate Citizenship wie Corporate Performance (Peterson, 2004), Corporate Social Responsibility oder Corporate Responsiveness (Pinkston & Carroll, 1994; Küskü & Zarkada-Fraser, 2004). Zum anderen erwies sich die Definition und Operationalisierung von organisationalem Commitment als problematisch. Dies hängt mit der Entwicklung und dem Verständnis des Commitmentbegriffs zusammen, der zunächst nur als eindimensionales Konstrukt betrachtet wurde und erst im Laufe der Zeit den multidimensionalen, komplexen Charakter von organisationalem Commitment beinhaltet (Felfe, 2008). Ein weiteres Problem bestand darin, dass der Schwerpunkt bisheriger Untersuchungen bezüglich des Einflusses von Corporate Citizenship primär auf externe Stakeholder wie Investoren oder Kunden gelegt wurde, und weniger auf den Mitarbeiter selbst. Aufgrund dessen gibt es nur eine begrenzte Anzahl an Studien, die sich mit diesem Thema auseinandergesetzt haben (Rego et al., 2007; Peterson, 2004). Es wurde darauf verwiesen, dass weiterer Forschungsbedarf in diesem Bereich besteht. Im Zuge dieser Studie soll der Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung von Corporate Citizenship und organisationalem Commitment anhand einer Stichprobe von Mitarbeitern der Western Union International Bank in Österreich näher betrachtet werden.

Um eine Grundlage für das Verständnis der Arbeit zu legen, werden zu Beginn der Diplomarbeit die Begriffe Corporate Citizenship und organisationales Commitment definiert sowie die Theorien, die hinter den einzelnen Konstrukten stehen bzw. sie in Zusammenhang bringen, erläutert. Darauf folgend wird die Generierung der zu prüfenden Hypothesen erörtert. Im Weiteren werden Stichprobe und Methode beschrieben, sowie die Ergebnisse der Studie dargestellt, um diese dann in der Diskussion zusammenzufassen und auf die vorgestellten Theorien beziehend zu interpretieren. Abschließend werden Einschränkungen der Studie aufgezeigt und Implikationen für Folgestudien genannt.

# I. THEORETISCHER TEIL

## 2. Corporate Citizenship

### 2.1. Ansätze

Unter dem relativ jungen Begriff Corporate Citizenship, der seit den neunziger Jahren in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik stark an Bedeutung gewonnen hat, versteht man das „*bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen in der modernen Gesellschaft*“ (Beschorner & Vorbohle, 2007, S. 107). Im deutschen Sprachraum verstehen viele Autoren darunter eine Erweiterung des Begriffs der Unternehmensethik (Beschorner & Schmidt, 2007).

Es lassen sich jedoch konkret zwei Ansätze ausmachen, die sich in ihrer Beziehung zu Corporate Social Responsibility, also der „*unternehmerischen Verantwortung*“ (Pinner, 2008, S. 77) basierend auf Carroll (1991) unterscheiden. Dieser setzte sich mit der sozialen Verantwortung von Unternehmen auseinander und entwickelte eine Corporate Social Responsibility Pyramide, die in Kapitel 2.2. genauer erläutert wird.

#### 2.1.1. Corporate Citizenship als Philanthropie im Unternehmen

In diesem Ansatz wird Corporate Citizenship mit Philanthropie, im wörtlichen Sinn „*Menschenfreundlichkeit*“ (Baer, Fritzsche, & Zimmermann, 2003), gleichgesetzt. Im angloamerikanischen Raum bezieht sich Philanthropie auf das Corporate Citizenship Instrument „*Corporate Giving*“, was im deutschsprachigen Raum dem Spendenwesen entspricht (Bruhn, 1998, S.20), aber auch Sponsoring und Stiftungswesen inkludiert (Maaß & Clemens, 2002). Nicht einzelne, sondern gemeinsame Interessen stehen im Vordergrund. Corporate Giving stellt nur einen Teilbereich von Corporate Social Responsibility dar und ist unabhängig vom Kerngeschäft des Unternehmens. Mit Philanthropie ist die Komponente *discretionary responsibility* des Corporate Social Responsibility Modells von Carroll (1991) gemeint, welches im Abschnitt 2.2. vorgestellt wird.

#### 2.1.2. Corporate Citizenship als Synonym für Corporate Social Responsibility

Vertreter (Carroll, 1998; Rego et al., 2007; Maignan&Ferrell; 1999, 2000; Lin, 2010) dieser Richtung setzen Corporate Citizenship mit Corporate Social Responsibility gleich.

Ihrer Auffassung nach hat Corporate Social Responsibility für viele Unternehmen eine negative Konnotation, da es den Anschein erwecken könnte, dass das Unternehmen keine unternehmerische Verantwortung zeigt bzw. andere Unternehmungsstrategien verfolgt. Demgegenüber unterstreicht Corporate Citizenship, dass sich das Unternehmen als Teil der Gesellschaft versteht und seinen Platz neben Mitbürgern und anderen Unternehmen einnimmt. Damit wird das Augenmerk auf die Rechte und Verantwortung des Unternehmens gegenüber den Mitgliedern einer Gesellschaft gerichtet. Im Modell von Carroll werden vier Komponenten von Corporate Social Responsibility unterschieden, auf welche im Folgenden näher eingegangen wird.

## **2.2. Corporate Citizenship nach Maignan (2000)**

Basierend auf dem Viersäulen-Modell der Corporate Social Responsibility von Carroll (1991), definiert Maignan Corporate Citizenship wie folgt:

*„The extent to which business meet the economic, legal, ethical and discretionary responsibilities imposed on them by various stakeholders“* (Maignan & Ferrell, 2000, S. 284).

Unternehmen verhalten sich als Corporate Citizen entweder reaktiv oder proaktiv. Das Unternehmen handelt reaktiv, wenn es sich der von verschiedenen Interessensgruppen (Stakeholdern<sup>1</sup>) auferlegten Verantwortung entzieht und proaktiv, wenn es ein Bewusstsein für die gestellten Anforderungen besitzt und diesen auch nachgeht (Maignan, 1999). Gutes Corporate Citizenship wird also über die aktive Wahrnehmung dieser Verantwortung definiert (Maignan & Ferrell, 1999). Im Folgenden soll nun auf die Teilbereiche des Corporate Citizenship eingegangen werden.

### **2.2.1. Economic responsibilities**

*„Include the obligation for businesses to maintain economic wealth and to meet consumption needs“* (Maignan & Ferrell, 2000, S. 284).

Aus historischer Perspektive besitzen Unternehmen als grundlegende ökonomische Einheit die Kernaufgabe, von der Gesellschaft benötigte und angeforderte Güter und Dienstleistungen zu produzieren und einen akzeptablen Profit bei einem Tauschprozess zu erzielen. Mit der Zeit ging das Profitmotiv in die Idee der Gewinnmaximierung über und galt

---

<sup>1</sup> Der Begriff „stakeholder“ wird nicht einheitlich definiert. Nach Clarkson (1993) ist aber zu betonen, dass stakeholder Gruppen oder Individuen sind, die das Unternehmen beeinflussen oder beeinflusst werden wie beispielsweise Mitarbeiter, Investoren, Kunden usw.

seitdem als Maxime. Sämtliche Subziele eines Unternehmens leiten sich aus diesem Bestreben ab (Carroll A. B., 1991).

### **2.2.2. Legal responsibilities**

*„Imply that business must fulfill their economic mission within the framework of legal requirements“* (Maignan & Ferrell, 2000, S. 284).

Das Unternehmen trägt nicht nur die Verantwortung, Gewinn zu erzielen, sondern gleichzeitig der Erwartung der Gesellschaft gerecht zu werden, sowie den Gesetzen und Vorschriften des jeweiligen Landes, in dem es ansässig ist nachzukommen. Der "*soziale Vertrag*" der zwischen Wirtschaft und Gesellschaft geschlossen wird garantiert, dass Unternehmen bei der Verfolgung ihrer wirtschaftlichen Interessen die gegebenen Gesetze wahren. Rechtliche Verantwortungen koexistieren neben der ökonomischen Verantwortung als fundamentale Prinzipien der freien Marktwirtschaft (Carroll A. B., 1991).

### **2.2.3. Ethical responsibilities**

*„Require that businesses abide by the moral rules defining appropriate behaviors in society“* (Maignan & Ferrell, 2000, S. 284).

Obwohl ökonomische und rechtliche Verantwortungen die ethischen Normen von Fairness und Gerechtigkeit widerspiegeln, umfassen ethische Verantwortungen darüber hinaus Aktivitäten, die implizit den Erwartungen und Vorstellungen der Gesellschaft entsprechen, auch wenn sie nicht explizit in juristischen Gesetzen formuliert sind. Ethische Verantwortung umfasst die als fair und gerecht erachteten Standards, Normen oder Erwartungen von Konsumenten, Mitarbeitern sowie der Gesellschaft als Ganzes. In gewisser Hinsicht gehen sich verändernde Ethiken und Werte der Gesetzesbildung voraus, weil sie die treibende Kraft hinter der Schaffung neuer Gesetze und Regulierungen sind. Beispielsweise spiegeln die Umwelt-, Bürgerrechte und Verbraucherbewegungen grundlegende Veränderungen in den Werten der Gesellschaft wider und könnten somit als ethischer Konsens gesehen werden, die die Gesetzgebung vorwegnehmen und später in dieser festgelegt werden.

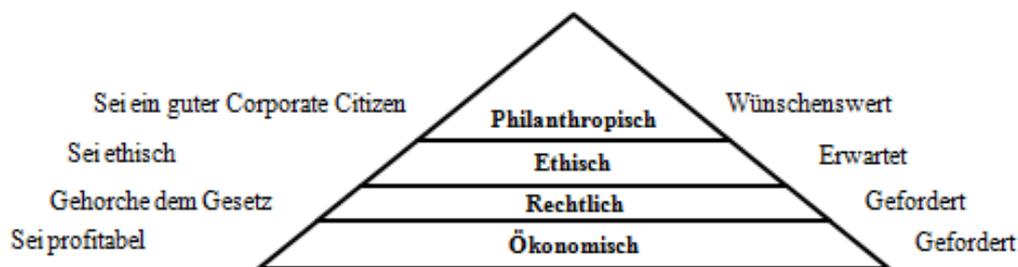
Ethische Verantwortung kann aber auch neu auftauchende Werte und Normen umfassen, deren Erfüllung durch das Unternehmen von der Gesellschaft erwartet wird, auch wenn es sich um Werte und Normen handelt, die vielleicht höhere Leistungsstandards als sie derzeit vom Gesetz her gelten, erfordern (Carroll A. B., 1991).

## 2.2.4. Discretionary responsibilities

„Are a tantamount to philanthropic responsibilities and reflect society`s desire to see businesses get actively involved in the betterment of society“ (Maignan & Ferrell, 2000, S. 284).

Wie oben bereits erwähnt, sind mit „discretionary responsibilities“ philanthropische Aktivitäten im Sinne von *Corporate Giving* gemeint. Darunter fällt beispielsweise sich in der Kunst, Gemeinschaft und Erziehung mittels Förderprogrammen und Spenden einzusetzen, als auch sich um das Wohl seiner Mitarbeiter zu kümmern. Dies kann in Form von Fitnessstudios im Unternehmen, Einkaufsvergünstigungen in diversen Bereichen oder Fördern der väterlichen Karez erfolgen (Carroll A. B., 1991).

Abbildung 1 gibt einen Überblick über das soeben vorgestellte Modell basierend auf der Corporate Social Responsibility Pyramide von Carroll (1991).



**Abbildung 1:** Corporate Social Responsibility Pyramide nach Carroll (1991)

## 2.3. Studien bezüglich positiver Auswirkungen von Corporate Citizenship

In der Managementliteratur erfreut sich Corporate Citizenship großer Beliebtheit (Matten, 2005). Es existiert eine Vielzahl von Studien, welche die Auswirkungen von Corporate Citizenship im Unternehmen untersucht haben. Einige betonen hierbei die positive Auswirkung auf die Unternehmensleistung (Waddock, 1997), Konsumentenverhalten (Becker-Olsen, 2006) als auch auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens (Porter & Kramer, 2002). Andere dagegen unterstreichen die positiven Effekte auf die Mitarbeiter auf emotionaler Ebene wie zum Beispiel ein erhöhtes Vertrauen in ihr Unternehmen als auch ein verstärktes Engagement bei der Arbeit (Lin, 2010).

## 2.4. Konzepte und Instrumente von Corporate Citizenship

In der deutschsprachigen Literatur wird zwischen zwei Konzepten bürgerschaftlichen Engagements unterschieden: Corporate Giving<sup>2</sup> und Corporate Volunteering.

Unter Corporate Volunteering versteht Pfriem (2006),  
„Das bürgerschaftliche Engagement von Mitarbeitern eines Unternehmens, die von diesem gefördert und gefordert werden.“ (Pfriem, 2006, S. 332).

Beispiele hierfür sind Secondmentprogramme<sup>3</sup>.

## 2.5. Ziele von Corporate Citizenship

Unternehmen, die sich sozial engagieren machen dies nicht primär aus altruistischen Motiven, sondern nutzen vor Allem die positiven Effekte des Corporate Citizenship um eigene Interessen durchzusetzen. Es werden dabei nach Maaß (2002) drei Ziele unterschieden: Öffentlichkeitsbezogene, personalpolitische und absatzpolitische Ziele, auf die im Folgenden näher eingegangen wird.

### 2.5.1. Öffentlichkeitsbezogene Ziele

So wie sich das Unternehmen der Gesellschaft präsentiert, wird es von dieser wahrgenommen. Tritt ein Unternehmen als guter Bürger auf, hat dies positive Auswirkungen hinsichtlich seiner Reputation und auf sein Image. Den positiven Beitrag, den ein Unternehmen in der Gesellschaft, sei es in Form von Spenden, Unternehmensstiftungen oder Sponsoring leistet, wird auf das Unternehmensbild übertragen. Es wird ein Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmen und Bürger geschaffen, welches zu einer Erleichterung des Beziehungsaufbaus zwischen Unternehmen und potentiellen Kunden, Interessensgruppen oder Partnern führt (Nieschlag, 1997). Das Unternehmen zeigt, dass es als guter Bürger verantwortlich in der Gesellschaft handeln kann.

---

<sup>2</sup> Siehe Definition unter 2.1.1.

<sup>3</sup> Secondmentprogramme: „Die Übertragung des Secondment auf die Arbeitswelt bedeutet, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei voller Bezahlung für die Durchführung konkreter Projekte in gemeinnützigen Institutionen für mehrere Wochen oder sogar Jahre freigestellt werden“ (Littmann-Wernli, 2002, S. 31)

### **2.5.2. Personalpolitische Ziele**

Bei personalpolitischen Zielen steht die positive Beeinflussung bzw. Motivation des Mitarbeiters bezüglich seiner Wertvorstellungen und Denkweisen im Mittelpunkt. Zum einen treten hier Personalförderungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen in den Vordergrund, zum anderen wird in Form von Corporate Volunteering Aktivitäten der Erfahrungsschatz als auch die Persönlichkeit des Mitarbeiters erweitert. Seinem Handeln wird Sinn gegeben, wodurch Selbstwert, Gesundheit und persönliches Wachstum gefördert wird (Csikszentmihalyi, 2003). Die Folge ist, dass der Mitarbeiter das Unternehmen in einem positiven Licht sieht und sich mit ihm identifiziert. Dies trägt zur affektiven Bindung zum Unternehmen bei. Der Mitarbeiter ist stolz ein Teil des Unternehmens zu sein und steigert seine Leistung (Maignan & Ferrell, 2001). Zudem erhöht das Unternehmen durch sein gesellschaftliches Engagement die Attraktivität für potentielle Mitarbeiter. Laut Eisenberger (2000) entsteht dadurch, dass der Mitarbeiter wahrnimmt, dass sich das Unternehmen um ihn kümmert, ein Gefühl der Reziprozität. Dadurch wird seine Loyalität dem Unternehmen gegenüber gestärkt und er nimmt das Unternehmen positiver wahr. Der Mitarbeiter weist ein höheres psychisches Wohlbefinden auf, was wiederum einen positiven Einfluss auf das affektive und normative Commitment hat (Baumeister, 1995).

### **2.5.3. Absatzpolitische Ziele**

Hier stehen vor allem die Produktwerbung als auch die Verbesserung der Kundenbeziehung und Neukundengewinnung im Vordergrund. Das Unternehmen möchte sich von seinen Konkurrenten abgrenzen und seinen eigenen Marktanteil steigern. Unternehmen setzen in diesem Fall beispielsweise auf Sponsoring. Das bedeutet, dass es Geld, Sachmittel, Wissen oder Dienstleistungen einer Person oder Institution zur Verfügung stellt und dadurch beispielsweise seinen Bekanntheitsgrad steigern kann. Unternehmen betreiben Sponsoring in den unterschiedlichsten Bereichen wie zum Beispiel im Bereich Sport und Kultur (Maaß, 2002).

### 3. Organisationales Commitment

Seit den 1970er Jahren ist organisationales Commitment mit seinen Auswirkungen immer mehr ins Zentrum des Interesses gerückt (Beck & Wilson, 2000). Van Dick (2004, S. 3) setzt Commitment mit *Organisationsbindung* gleich. Commitment in Unternehmen bezieht sich nicht zwangsläufig auf ein Objekt oder Tätigkeit, sondern kann verschiedene Formen annehmen. Dies wird als *Foci* bezeichnet (Felfe, 2008, S. 41). Beispielsweise gibt es nicht nur die Bindung zu einer Einheit wie einem Unternehmen, sondern auch innerhalb der Einheit verschiedene Arten von Bindungen. Diese können durch verschiedene Ausprägungsgrade gekennzeichnet sein und untereinander im Konflikt stehen. So kann die Bindung zum Team anders sein als zu Vorgesetzten oder zum Unternehmen an sich (Meyer & Allen, 1997). In der vorliegenden Arbeit soll das Augenmerk aber auf die Bindung zum Unternehmen gelegt werden.

Zu den bedeutendsten Zielen des Unternehmens gehört, wie zuvor erwähnt, nicht mehr bloß die reine Gewinnmaximierung (Friedman, 1970), sondern auch vor allem personalpolitische Ziele, wodurch die Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen gestärkt werden soll (Maaß & Clemens, 2002). Es stellt sich die Frage, welche Bedeutung organisationales Commitment in einer Zeit hat, die von Veränderungsprozessen dominiert wird. Ist organisationales Commitment heutzutage überhaupt noch möglich?

Nach wie vor bringt eine starke Bindung an ein Unternehmen sowohl auf Mitarbeiter- als auch Unternehmensseite Vorteile mit sich. Auf Mitarbeiterseite steht die identitätsstiftende Wirkung, die sich durch das Gefühl, ein Teil des Unternehmens zu sein, manifestiert, aber auch die Möglichkeit, seine emotionalen Bedürfnisse wie Anerkennung zu erhalten, soziale Netzwerke zu knüpfen als auch soziale Unterstützung zu erfahren. Unternehmen dagegen profitieren durch engagierte und leistungsbereite Mitarbeiter und durch eine niedrige Fluktuationsquote (Felfe, 2008). Zudem konnten Organ und Ryan (1995) in ihrer Meta-Analyse Zusammenhänge zwischen Commitment und Organizational Citizenship Behavior<sup>4</sup> aufzeigen. Van Dick (2004) konstatierte, dass hohe Levels an Commitment mit stärkerem Engagement für das Unternehmen und das Team einhergehen. Zu betonen ist an dieser Stelle, dass derartige Auswirkungen vor allem in Bezug auf affektives Commitment zu erkennen sind, gefolgt von normativem Commitment, allerdings mit einem schwächeren

---

<sup>4</sup> Definition Organizational Citizenship Behavior:

“Verhaltensweisen...die über das im Arbeitsvertrag geforderte Maß hinausgehen“ (Van Dick, 2004, S. 8)

Zusammenhang (Meyer & Allen, 1997). Meyer und Allen (1997) nennen zudem als Grund, warum Commitment auch in Zukunft von Bedeutung sein wird, dass obwohl Unternehmen immer „schlanker“ werden und sich der Trend dahingehend entwickelt, dass Mitarbeiter nur befristet eingestellt werden, es immer einen Kern an Mitarbeitern im Unternehmen geben wird, den es zu binden gilt bzw. der das Unternehmen ausmacht. Anzumerken ist zudem, dass temporär, angestellte Mitarbeiter nicht zwangsläufig ein niedrigeres Commitment haben müssen, sondern sogar stärker an das Unternehmen gebunden sein können als dauerhaft angestellte, wie in der Studie von Van Dyne und Ang (1998) demonstriert wurde.

### **3.1. Theoretischer Hintergrund und Systematisierung von Organisationalem Commitment**

Der Terminus organisationales Commitment wurde seit den 1950er Jahren uneinheitlich verwendet und hat von zahlreichen Autoren verschiedene Begriffsdefinitionen und Operationalisierungen erfahren (Meifert, 2003). Die verschiedenen Begriffsfassungen bezüglich organisationalem Commitment lassen sich auf zwei Systematisierungen reduzieren. In diesem Sinn wird zwischen Einstellungs- und Verhaltenscommitment unterschieden (Mowday, Steers, & Porter, 1979).

#### **3.1.1. Einstellungscommitment**

Einstellungscommitment ist

*„The process by which people come to think about their relationship with the Organization.[...]a mind set in which individuals consider the extent to which their own values and goals are congruent with those of the Organization“* (Mowday, Porter, & Steers, 1982, S. 26).

Die Identifikation mit den Zielen, Werten und Normen des Unternehmens stellt den zentralen Faktor dar. Hauptvertreter dieses Ansatzes sind Mowday, Porter & Steers, die Commitment zudem definieren als

*„The relative strength of individual`s identification with and involvement in a particular Organization“*(Mowday et al., 1982, S. 27).

Einstellungscommitment stellt die affektive Komponente des integrativen Modells von Meyer und Allen (1997) dar (siehe 4.3).

### **3.1.2. Verhaltenscommitment**

Auf der anderen Seite steht das Verhaltenscommitment, definiert als „*The process by which individuals become locked into a certain Organization and how they deal with this problem*“ (Mowday et al., 1982, S. 27).

Bei dieser Art von Commitment geht es eher um eine bestimmte Handlungsrichtung wie im Unternehmen zu bleiben oder sich mit ihm verbunden zu fühlen (Meyer & Allen, 1997).

Wegbereiter dieser Sichtweise ist Becker (1960) mit seiner „*Side-Bets-Theorie*“. Der Hintergrund dieser Theorie basiert auf einem Kartenspiel, bei dem das Individuum neben seiner Hauptwette, die aus dem Gewinn besteht, verschiedene „Nebenwetten“ eingeht, welche letztendlich die Gewinnchancen erhöhen. Übertragen auf die Mitarbeiterbindung stellen die Nebenwetten Investitionen in das Unternehmen, wie die Anpassung an die Bürokratie oder Kultur des Unternehmens (Meifert, 2003) als auch Vorzüge des Unternehmens in Form von beispielsweise Preisnachlässen in verschiedenen Bereichen dar (Van Dick, 2004).

Für Becker gilt: „*Commitment come into being when a person, by making a side bet links extraneous interest with a consistent of activity*“ (Becker, 1960, S. 32).

Der Hauptgrund, warum ein Individuum im Unternehmen bleibt, besteht in der Furcht vor Verlust dieser Nebenwetten. Dieser Gedanke des drohenden Verlustes einer Nebenwette wird bei unmittelbarer Gefahr bewusst (Meifert, 2003). Verhaltenscommitment erhielt wenig empirische Unterstützung, fand aber in Form der kalkulatorischen Komponente von Commitment Eingang in den integrativen Ansatz von Meyer und Allen (1997), welcher im Folgenden erläutert werden soll.

### **3.1.3. Integrativer Ansatz von organisationalem Commitment**

Aus der Kritik heraus, dass Einstellungs- und Verhaltenscommitment nur Teile von organisationalem Commitment umfassen und einen eindimensionalen Charakter aufweisen, entwickelten Allen und Meyer (1999) ein integratives, multidimensionales Modell, das als zentrales Modell der Commitmentforschung gilt. Dieses Modell erhielt von Seiten anderer Autoren mehrfach empirische Bestätigung (Chen & Francesco, 2003; Clugston, Howell, & Dorfman, 2000).

Allen und Meyer (1999) definieren organisationales Commitment wie folgt: „*Organizational Commitment is the psychological state that characterizes an employee's relationship with the organization and reduces the likelihood that (s)he will leave*“ (Allen & Meyer, 1999).

Meyer und Allen (1991) unterscheiden drei Dimensionen von Commitment:

- a. Affective Commitment (affektives Commitment)
- b. Continuance Commitment (kalkulatorisches oder fortsetzungsbezogenes Commitment)
- c. Normative Commitment (normatives Commitment)

Im nächsten Subkapitel wird darauf näher eingegangen.

Nach Meyer, Allen und Smith (1993) kann man diese drei Arten von Commitment als psychologischen Zustand ansehen, der entweder die Beziehung des Mitarbeiters zu seinem Unternehmen kennzeichnet oder Auswirkungen darauf hat ob der Mitarbeiter weiterhin in seinem Unternehmen arbeiten wird. Die Forschung bestätigt diese Annahme. So fand beispielsweise Steers (1997) einen positiven Zusammenhang zwischen affektivem Commitment und Anwesenheit.

Ein Mitarbeiter mit starkem affektivem Commitment bleibt in seinem Unternehmen, weil er das Bedürfnis dazu hat. Derjenige mit einem starken kalkulatorischen Commitment bleibt im Unternehmen, weil er muss und der mit einem starken normativen Commitment bleibt, weil er soll. Zu betonen ist, dass es sich bei affektivem, normativem und kalkulatorischem Commitment um Komponenten handelt und nicht um Arten von Commitment. Diese Komponenten sind in unterschiedlichem Maße und Ausprägungsgrad im Individuum vorhanden. Ihnen ist gemeinsam, dass sie das Individuum an das Unternehmen binden (Meyer & Allen, 1997).

Das Modell konnte in verschiedenen Kulturräumen wie beispielsweise in Kanada, Deutschland, Türkei, Nepal usw. empirisch nachgewiesen werden (Felfe, 2008).

Meyer und Allen (1997) definieren einen Mitarbeiter, der sich seinem Unternehmen verbunden fühlt, als „*One who stays in the organization through thick and thin, attends work regularly, puts in a full day (and maybe more), protects company assets, shares company goals*“ (Meyer & Allen, 1997, S. 3).

Im Folgenden werden die einzelnen Commitment-Dimensionen beschrieben.

### **3.1.3.1. Affective Commitment (affektives Commitment)**

#### **a) Definition**

Affektives Commitment wird definiert als

*“The strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization, [which is] characterized by three factors: a strong belief in, and acceptance of, the organization’s goals and values; a readiness to exert effort on behalf of the organization; and a strong desire to remain a member of the organization” (Mowday et al., 1982, S. 27).*

Der Mitarbeiter vergleicht die Ziel- und Wertevorstellungen des Unternehmens mit seinen eigenen. Bei Übereinstimmung werden diese verinnerlicht und die Folge ist eine emotionale Bindung und Identifizierung mit dem Unternehmen (Beck & Wilson, 2000). Morrow (1993) unterstreicht bei dieser Art von Commitment die positiven Emotionen gegenüber dem Unternehmen. Die affektive Komponente des Commitment entspricht wie zuvor erwähnt dem Einstellungscommitment von Mowday et al.. Zahlreiche Studien haben sich mit den Korrelaten von affektivem Commitment auseinandergesetzt. Mathieu und Zajac (1990) fassen diese in ihrer Meta-Analyse unter persönlichen Eigenschaften (beispielsweise demografische Variablen, Beschäftigungszeit, Geschlecht, Bildungsstand), strukturellen Eigenschaften (wie Organisationsgröße und Grad der Zentralisierung) und Arbeitserfahrung (zum Beispiel wahrgenommene Fairness und Jobvielfalt) zusammen. Wie aber entwickelt sich affektives Commitment?

#### **b) Theorie bezüglich der Entwicklung von affektivem Commitment**

Nach Meyer und Allen (1997) ist eine der Komponenten, welche die Entwicklung von affektivem Commitment fördert, die Erfüllung persönlicher Bedürfnisse. Wenn die Mitarbeiter wahrnehmen, dass das Unternehmen sich für sie einsetzt (beispielsweise durch Schaffung eines Kinderhorts für arbeitende Mütter) und sich um die Befriedigung ihrer persönlichen Bedürfnisse sorgt (wie zum Beispiel durch Gewährleistung von Weiterbildungsmöglichkeiten oder Unterstützung bei der Zielerreichung) erleben Mitarbeiter belohnende Erfahrungen und affektives Commitment entwickelt sich. In diesem Prozess spielen die bewusste Wahrnehmung im Prozess der Beurteilung von positiver Arbeitserfahrung und die Kausalattribution eine große Rolle. Einen ähnlichen Ansatz verfolgen auch Eisenberger et al. (1997) mit ihrer Organizational Support Theorie, nach

welcher Mitarbeiter bestimmte Vorstellungen in Abhängigkeit davon entwickeln, wie sehr ihr Beitrag seitens des Unternehmens, in dem sie tätig sind, geschätzt wird und sich das Unternehmen um ihr Wohlbefinden sorgt. Davon abhängig löst dies bei den Mitarbeitern basierend auf der Regel der Reziprozität das Bedürfnis aus, sich für das Unternehmen einzusetzen und sich um die Belange des Unternehmens zu sorgen.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist zudem die Erfüllung der Erwartungen der Mitarbeiter bezüglich ihrer Arbeit oder ihres Unternehmens. Dies gilt gerade für Berufseinsteiger in einem Unternehmen. Das Erleben von gerechter und fairer Behandlung als auch das Gefühl zu erhalten, einen Beitrag geleistet zu haben, können ebenfalls zur Entwicklung von affektivem Commitment beitragen (Meyer & Allen, 1997).

### **3.1.3.2. Continuance Commitment (kalkulatorisches oder fortsetzungsbezogenes Commitment)**

#### **a) Definition**

Das kalkulatorische Commitment entspricht einem Kosten-Nutzen Vergleich. Meyer und Allen (1990) betonen die Investitionen, die in das Unternehmen gemacht werden, die fehlenden Alternativen und die Kosten beim Verlassen des Unternehmens. Dunham, Grube und Castañeda (1994) verstehen darunter die Bereitschaft in dem Unternehmen zu bleiben, aufgrund der wahrgenommenen Investitionen in das Unternehmen als auch das Fehlen von vergleichbaren Alternativen. Wahrgenommene Investitionen wären nach Reichers beispielsweise ökonomischer Nutzen, den das Unternehmen dem Individuum bringt, wie eine betriebliche Altersversorgung, aber auch die Beziehung zu anderen Mitarbeitern (Reichers, 1985). Beispiele für Investitionen sind nach Van Dick (2004) der Wohnsitzwechsel an den Standort des Unternehmens, aufgebaute soziale Beziehungen oder die im Unternehmen erreichte Position.

#### **b) Theorie bezüglich der Entwicklung von kalkulatorischen Commitment**

Wie bereits in Punkt 4.2. Verhaltenscommitment aufgeführt, das dem kalkulatorischen Commitment entspricht, entwickelt sich diese Art des Commitments - wie Becker (1960) in seiner Side-Bets-Theorie postuliert - wenn ein Mitarbeiter in sein Unternehmen etwas investiert hat und feststellen muss, dass diese Investitionen mit dem

Austritt aus dem Unternehmen verloren gehen würden, oder dass es nur eine begrenzte Anzahl verfügbarer und vergleichbarer Alternativen zu seinem jetzigen Job gibt (Becker, 1960). Hier ist hervorzuheben, dass es auf das *subjektive Bewusstwerden* des Verlusts von Investitionen oder fehlender Alternativen, eine gleich gute oder bessere Position in einem anderen Unternehmen zu finden, ankommt (Meyer & Allen, 1997).

Eine anderer Erklärung bezüglich der Entwicklung von kalkulatorischem Commitment besteht darin, dass Individuen, die sich bewusst zuvor dafür entschieden haben, in die Organisation einzutreten und deren Wahl nicht leicht rückgängig zu machen ist (beispielsweise aufgrund eines Umzug in ein anderes Land), eher in dem Unternehmen bleiben, etwa um kognitive Dissonanz zu vermeiden oder ihren Selbstwert aufrechtzuerhalten. Meyer und Allen (1997, S.49) sprechen von „*Retrospective Rationality*“.

Hervorzuheben ist, dass es beim kalkulatorischen Commitment nicht wie beim affektiven Commitment zu einer Identifizierung mit Werten und Zielen des Unternehmens kommt.

### **3.1.3.3. Normative Commitment (normatives Commitment)**

#### **a) Definition**

Bolon (1997) definiert normatives Commitment als die Bindung, die ein Mitarbeiter bezüglich seines Unternehmens zu haben glaubt. Meyer et al. (1993) argumentieren, dass das normative Commitment einer moralischen Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen entspricht, in diesem zu bleiben. Meyer und Allen (1991) betonen das Gefühl der moralischen Verpflichtung gegenüber seinem Unternehmen, unabhängig von dem Wunsch gerne für das Unternehmen zu arbeiten oder weil das Unternehmen dem Mitarbeiter viele Möglichkeiten bietet.

#### **b) Theorie bezüglich der Entwicklung von normativem Commitment**

McDonald und Makin (2000), aber auch Meyer und Allen (1991) gehen von der „*Social Exchange Theorie*“ aus. Gemäß dieser Theorie fühlen die Individuen, nachdem das Unternehmen in Form von zum Beispiel Weiterbildungen, sozialer Unterstützung usw. in sie investiert hat, nach der Regel der Reziprozität ein Gefühl moralischer und normativer Verpflichtung, diese Leistungen an das Unternehmen wieder „zurückzugeben“. Dieses Gefühl tritt vor allem dann auf, wenn es sich um Investitionen handelt, die schwer wieder

zurückgegeben werden können wie zum Beispiel das Zurückzahlen von Darlehen (Meyer & Allen, 1991). Wiener (1982), postuliert, dass sich normatives Commitment durch Sozialisation also die Art wie der Einzelne in der Gesellschaft aufgewachsen ist entwickelt. Durch Internalisierung, die sich durch Konditionierung und Lernen am Modell entwickelt, erlernt das Individuum Werte und Normen seiner Familie und seiner Kultur. Laut Schein (1984) entwickelt sich normatives Commitment basierend auf dem psychologischen Vertrag, den der Mitarbeiter mit dem Unternehmen eingeht. Meyer und Allen verstehen unter dem psychologischen Vertrag „*the beliefs of the parties involved in an exchange relationship regarding their reciprocal obligations*“ (Meyer & Allen, 1997, S. 61).

Das Modell von Allen und Meyer (1990) wird in Abbildung 1 in Kürze dargestellt.

	<b>Affektives Commitment</b>	<b>Kalkulatorisches Commitment</b>	<b>Normatives Commitment</b>
<b>Erleben</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „want to“</li> <li>• Verbundenheit</li> <li>• Loyalität</li> <li>• Stolz, Freude</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „need to“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „ought to“</li> <li>• Schuld</li> <li>• Dankbarkeit</li> </ul>
<b>Basis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsame Werte und Ziele</li> <li>• Persönliche Bedeutung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosten-Nutzen Investitionen</li> <li>• Alternativen</li> <li>• Seitenwetten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normen</li> <li>• Moral</li> <li>• Verantwortung</li> <li>• Verpflichtung</li> </ul>
<b>Entstehung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsbedingungen</li> <li>• Arbeitsrolle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investitionen</li> <li>• Alternativen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sozialisation (familiär, betrieblich)</li> <li>• Reziprozität</li> </ul>

**Abbildung 2 :** Drei-Komponenten-Modell nach Allen und Meyer (1990) nach Felfe (Felfe, 2008, S. 38)

### 3.2. Korrelationen mit organisationalem Commitment

Organisationales Commitment und besonders affektives Commitment wurde in Hinblick auf verschiedene Prädiktoren, Korrelate und Folgen in zahlreichen Studien untersucht, was die Bedeutsamkeit dieses Konstrukts unterstreicht.

Abbildung 3 gibt einen Überblick über einige ausgewählte Prädiktoren, Korrelate und Folgen, die von Matthieu und Zajac (1990) in einer Metaanalyse untersucht wurden. Die Korrelationen mit organisationalem Commitment fallen relativ gering aus. Hervorzuhebende signifikante Korrelationskoeffizienten sind bei der wahrgenommenen persönliche Kompetenz mit  $r = .63$ , bei Arbeitsvielfalt mit  $r = .50$ , Führungskommunikation mit  $r = .45$  bei den Prädiktoren. Welche Auswirkungen Commitment auf den Mitarbeiter beziehungsweise auf das Unternehmen haben kann, unterstreichen folgende Korrelate: Motivation mit  $r = .56$  und Arbeitszufriedenheit mit  $r = .53$ , Intentionen eine andere Arbeit zu suchen mit  $r = -.60$  sowie Intentionen das Unternehmen zu verlassen mit  $r = -.46$ .

<b>Prädiktoren</b>	<b>Korrelate</b>	<b>Konsequenzen</b>
<p><b>Persönliche Charakteristiken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alter</li> <li>• Geschlecht</li> <li>• Erziehung</li> <li>• Ehestatus</li> <li>• Dienstzeitalter</li> <li>• Wahrgenommene Kompetenz</li> <li>• Fähigkeit</li> <li>• Gehalt</li> <li>• Arbeitsethik</li> </ul> <p><b>Rollenzustand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zweideutigkeit der Rolle</li> <li>• Rollenkonflikt</li> <li>• Rollenüberlastung</li> </ul> <p><b>Arbeitscharakteristiken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Könnensvielfalt</li> <li>• Aufgabenautonomie</li> <li>• Herausforderung</li> <li>• Jobvielfalt</li> <li>• Beziehung zu Gruppen/Vorgesetzten</li> <li>• Gruppenzusammenhalt</li> <li>• Unabhängigkeit der Aufgaben</li> <li>• Partizipative Führung</li> <li>• Führungskommunikation</li> </ul> <p><b>Unternehmensmerkmale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensgröße</li> <li>• Zentralisation</li> </ul>	<p><b>Motivation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamt</li> <li>• Intrinsisch</li> <li>• Jobinvolviertheit</li> <li>• Stress</li> </ul> <p><b>Arbeitszufriedenheit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamt</li> <li>• Intrinsisch</li> <li>• Extrinsisch</li> <li>• Supervision</li> <li>• Mitarbeiter</li> <li>• Beförderung</li> <li>• Gehalt</li> <li>• Arbeit selbst</li> </ul>	<p><b>Arbeitsleistung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahrgenommene Alternativen</li> <li>• Anwesenheit</li> <li>• Verspätung</li> <li>• Intentionen eine andere Arbeit zu suchen</li> <li>• Intentionen das Unternehmen zu verlassen</li> <li>• Verlassen des Unternehmens</li> </ul>

**Abbildung 3:** Klassifizierung der Prädiktoren, Korrelate und Folgen von organisationalem Commitment

### **3.3. Corporate Citizenship und organisationales Commitment- Theorie der sozialen Identität**

Basierend auf der Theorie der sozialen Identität von Tajfel und Turner (1986) erklären Ashforth und Mael (1989) Phänomene auf Unternehmensebene. Nach der Theorie der sozialen Identität besitzen Individuen nicht nur ihre persönliche Identität, die ihre idiosynkratischen Charakteristika, Vorlieben und Hobbies umfasst, sondern auch mehrere soziale Identitäten, die ihr Selbstkonzept beeinflussen. Individuen sehen sich als Mitglieder sozialer Kategorien (Ashforth & Mael, 1989; Hogg & Abrams, 1988; Tajfel & Turner, 1986; Turner, 1985). Durch soziale Kategorisierung eignen sie sich andere soziale Identitäten an, wie beispielsweise die Kategorie Student oder die Mitgliedschaft in einem sozialen Konstrukt wie in einem Unternehmen wofür sie arbeiten (Ashforth & Mael, 1989; Dutton et al., 1994). Individuen versuchen ein positives Selbstkonzept zu entwickeln oder zu erweitern durch den Vergleich mit der Gruppe zu der sie gehören (Ashforth & Mael, 1989; Tajfel & Turner, 1986; Turner, 1985). Je erfolgreicher oder positiver die Gruppe, desto stärker ist die Identifikation mit dieser, da es beispielsweise zu einer Aufwertung ihres Selbstkonzeptes führt oder zu einer verbesserten Selbstwahrnehmung (Ashforth & Mael, 1989; Dutton et al., 1994; Brammer, Millington, & Rayton, 2005). Somit müsste dieser Theorie zufolge die Wahrnehmung des Unternehmens als guter Corporate Citizen zu einer stärkeren Identifikation mit dieser Gruppe und als Folge eine positive Wirkung bezüglich Attraktivität, Retention und Motivation der Mitarbeiter haben (Peterson, 2004). Studien unterstützen diese Theorie und betonen eine starke Beziehung zwischen organisationalem Commitment, Retention der Arbeit und einer Reihe von Arbeitseinstellungen und -verhalten inklusive Produktivität und Fluktuation (Meyer, Stanley, Hersecovitch, & Topolnytsky, 2002).

## **4. Forschungsfrage und Hypothesen**

Zahlreiche Studien haben sich mit den Prädiktoren von organisationalem Commitment auseinandergesetzt, wie in Abbildung 3 ersichtlich wurde. Dabei handelt sich meistens um Teilbereiche von Corporate Citizenship, wie beispielsweise die wahrgenommene Unterstützung seitens des Unternehmens (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001; Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch; 1997), welche die Komponente der philanthropischen Verantwortung miteinschließt oder das Ansehen des Unternehmens

welches je nach Auswahl der Definition oder Skala, verschiedene Komponenten von Corporate Citizenship abdeckt (Alniacik, Cigerim, Akcin, & Bayram, 2011). Jedoch gibt es nur wenige Studien, die Corporate Citizenship als ein ganzes Konstrukt in seiner Vorhersagewirkung auf organisationales Commitment untersucht haben (Rego et al., 2007). In der Theorie der sozialen Identität wird ein Zusammenhang zwischen beiden Konstrukten postuliert, der in einigen Studien bestätigt werden konnte. In den Studien von Rego (2007), Peterson (2004) und Turker (2009) konnte ein positiver Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung von Corporate Citizenship und organisationalem Commitment festgestellt werden. Brammer et al. (2005) beobachtete einen Zusammenhang zwischen externer Corporate Social Responsibility, was der philanthropischen Dimension von Corporate Citizenship entspricht und organisationalem Commitment. Die Resultate von Rego et al. (2007) zeigten auf, dass die Wahrnehmung von Corporate Citizenship am stärksten als Prädiktor für affektives Commitment fungieren kann, gefolgt von normativem und kalkulatorischem Commitment. Peterson (2004), die organisationales Commitment eindimensional gemessen und mit ihrer Skala den affektiven Bereich von organisationalem Commitment abgedeckt hatte, kam zu dem Ergebnis, dass die ethische Komponente von Corporate Citizenship den größten Einfluss auf affektives Commitment hat. Aufgrund der geringen Anzahl der Studien zu diesem Thema forderten die Autoren nach weiterer Forschung in diesem Bereich. Daraus abgeleitet ergibt sich folgende Forschungsfrage:

***Inwiefern ist die Wahrnehmung von Corporate Citizenship durch die Mitarbeiter ein Prädiktor für Commitment im Unternehmen?***

Basierend auf der zuvor vorgestellten Theorie lässt sich folgende Haupthypothese ableiten:

***H0: Die Wahrnehmung von Corporate Citizenship hat keinen prädiktiven Wert für organisationales Commitment.***

***H1: Die Wahrnehmung von Corporate Citizenship fungiert als Prädiktor für organisationales Commitment.***

Die Literatur zu organisationalem Commitment weist eine besonders große Anzahl an Studien in Verbindung mit affektivem Commitment auf, jedoch nur eine kleine, die den Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung von Corporate Citizenship durch den

Mitarbeiter und affektivem Commitment beleuchtet (Rego et al., 2007; Peterson, 2004; Küskü & Fraser, 2004). Rego et al. (2007) Peterson (2004) als auch Küsku und Fraser (2004) konnten in ihren Studien Corporate Citizenship als Prädiktor für affektives Commitment empirisch belegen. Viele Studien fallen unter die philanthropische Dimension wie beispielsweise die Beziehung zum Vorgesetzten und partizipativer Führungsstil, welche in der Meta-Analyse von Mathieu und Zajac (1991) einen positiven Zusammenhang zu affektivem Commitment erkennen ließen. Studien, die sich auf interne Corporate Citizenship Praktiken fokussierten, wie Work Life Balance, Arbeitsvielfalt oder Weiterbildungsmöglichkeiten und Training (Klein, 2001), konnten auch positive Zusammenhänge zu affektivem Commitment aufzeigen (Al-bdour, Ali, Nasruddin, & Lin, 2010). Eine Studie von Eisenberger et al. (1990) konstatiert ebenfalls eine positive Korrelation zwischen wahrgenommener Unterstützung seitens des Unternehmens und affektivem Commitment bzw. Auszeichnungen und wahrgenommener Unterstützung seitens des Vorgesetzten und affektivem Commitment (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001). Iverson und Buttigieg (1999) stellte eine positive Beziehung zwischen der Möglichkeit im Unternehmen aufzusteigen und affektivem Commitment fest. Daher lautet die erste Unterhypothese:

***H0: Die Wahrnehmung von Corporate Citizenship hat keinen prädiktiven Wert für affektives Commitment.***

***H1: Die Wahrnehmung von Corporate Citizenship fungiert als Prädiktor für affektives Commitment.***

Wie bereits angeführt, entwickelt sich normatives Commitment entsprechend der Social Exchange Theorie, durch Investitionen seitens des Unternehmens in den Mitarbeiter, was im Sinne der Reziprozitätsregel zu einer moralischen Verpflichtung seitens des Mitarbeiters führt. Felde (2008) fand positive, aber im Vergleich zu affektivem Commitment schwächere Zusammenhänge zwischen Aufstiegs- und Qualifizierungsmöglichkeiten, technischer Ausstattung und Einkommen mit normativem Commitment. In der Studie von Rego (2007) konnte auch ein positiver, aber schwächerer Einfluss von Corporate Citizenship auf normatives Commitment festgestellt werden. So konnte nach affektivem Commitment mit 35%, 18% der Varianz von normativem Commitment erklärt werden. Auch die Studie von Panaccio und Vandenberghe (2009) konstatiert einen positiven Zusammenhang zwischen

wahrgenommener Unterstützung seitens der Organisation und normativem Commitment. Nach einer anderen Theorie entwickelt sich normatives Commitment im Sinne eines Sozialisationsprozesses. In der Meta-Analyse von Meyer et al. (2002) konnten schwach positive Korrelationen zwischen Dienstzeitalter und normativem Commitment (Meyer, Stanley, Hersecovitch, & Topolnytsky, 2002) festgestellt werden. Somit lautet die zweite Unterhypothese:

***H0: Die Wahrnehmung von Corporate Citizenship hat keinen prädiktiven Wert für normatives Commitment.***

***H1: Die Wahrnehmung von Corporate Citizenship fungiert als Prädiktor für normatives Commitment.***

Kalkulatorisches Commitment entwickelt sich, wie zuvor erwähnt, unter anderem durch eine Kosten-Nutzen Abwägung von Alternativen und Investitionen. So stellten Iverson und Buttigieg (1999) eine positive schwache Korrelation zwischen dieser Art des Commitments und Bezahlung fest, was bedeutet, dass Mitarbeiter eher kalkulatorisch an das Unternehmen gebunden sind, wenn die Bezahlung entsprechend gut ist. Die Meta-Analyse von Mathieu und Zajac (1990) zeigte einen positiven Zusammenhang zwischen Dienstzeitalter im Unternehmen und kalkulatorischem Commitment. Dieser Zusammenhang konnte durch die Meta-Analyse von Meyer et al. (2002) bestätigt werden. Der Zusammenhang geht mit der Side-Bets Theorie von Becker (1960) konform und bedeutet, dass Mitarbeiter aufgrund der bereits getätigten Kosten in Form von Zeit eine stärkere kalkulatorische Bindung zum Unternehmen haben<sup>5</sup>. Iverson und Buttigieg (1999) stellten in ihrer Studie einen negativen Zusammenhang zwischen Jobmöglichkeiten und kalkulatorischem Commitment fest. Rego et al. (2007) konstatierte eine positive Korrelation zwischen der Wahrnehmung von Corporate Citizenship und kalkulatorischem Commitment. Lin und Lin (2011) stellten einen positiven Zusammenhang von Beziehungen zu Arbeitskollegen und kalkulatorischem Commitment fest, mediiert durch Arbeitszufriedenheit. Ergebnisse der Meta-Analyse von Meyer et al. (2002), die nicht konform mit den Theorien über kalkulatorisches Commitment sind, zeigen dagegen schwache negative Korrelationen der Unterstützung seitens des Unternehmens als auch einem transformationalem Führungsstil,

---

<sup>5</sup> Man spricht in diesem Zusammenhang auch vom „*sunk cost effect*“ (Arkes & Blumer, 1985)

also einen den Mitarbeiter fördernden und motivierenden Führungsstil (Felfe, 2008) und kalkulatorischem Commitment. Aufgrund der nicht konsistenten Befundlage lautet die dritte Unterhypothese:

***H0: Die Wahrnehmung von Corporate Citizenship hat keinen prädiktiven Wert für kalkulatorisches Commitment.***

***H1: Die Wahrnehmung von Corporate Citizenship fungiert als Prädiktor für kalkulatorisches Commitment.***

## **II. EMPIRISCHER TEIL**

### **5. Methode**

Die Teilnehmer haben auf freiwilliger Basis einen Online-Fragebogen ausgefüllt. Zuvor erhielten sie am 16.11.2011 eine Einladung und zusätzlich am 16.01.2012 eine Erinnerung seitens der Human Resources Abteilung, an dieser Umfrage teilzunehmen. Um die Anonymität zu wahren, stand den Teilnehmern ein Online-Link zur Verfügung, der sie direkt zum Fragebogen auf der Webpage von Q-Set (<http://www.q-set.de/>) weiterleitete. In diesem wurde zwar um Auskunft hinsichtlich demografischer Daten gebeten (beispielsweise Geschlecht, Dienstzeitalter, Alter, Abteilung), die Angabe des Namens war jedoch nicht erforderlich. Nach Beenden des Fragebogens erhielten die Teilnehmer einen Gutschein, den sie in verschiedenen Online Stores einlösen konnten. Dieser wurde von Q-Set zur Verfügung gestellt. Die benötigte Dauer zum Ausfüllen des Fragebogens war mit fünf bis zehn Minuten vorgesehen. Die Datenerhebung fand im Zeitraum zwischen 17.11.2011 bis 31.01.2012 statt.

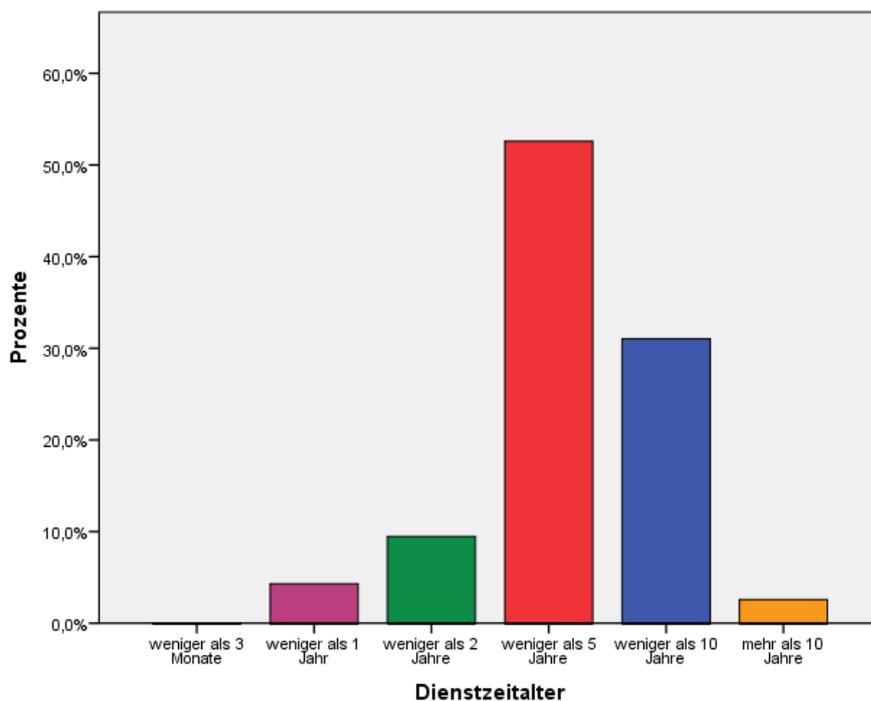
#### **5.1. Stichprobe**

Fünf internationale Banken wurden angeschrieben und um Teilnahme an dieser Studie gebeten. Ein Unternehmen, Western Union Bank in Wien erklärten sich zur Teilnahme bereit. Die anderen Unternehmen reagierten auf die Anfrage entweder nicht oder lehnten mit der Begründung ab, dass schon zu viele Umfragen an Mitarbeiter gesendet worden sind oder diese momentan einer großen Arbeitsbelastung ausgesetzt seien und somit keine Zeit für das Ausfüllen eines Fragebogens hätten. Als weiterer impliziter Grund wäre durchaus denkbar, dass die Befragung zum Thema Commitment gerade in Zeiten nach einer Wirtschaftskrise und bei Banken mit hoher Fluktuationsrate ein relativ sensibles Thema darstellt. Western Union Bank ist ein Unternehmen mittlerer Größe und beschäftigt derzeit ca. 160 Mitarbeiter in Wien. Kerngeschäft ist der internationale Bargeldtransfer online zu Vertriebsstandorten weltweit. Zu betonen ist, dass Western Union Bank sehr aktiv im Bereich Corporate Citizenship ist und 2006 und 2008 zu den Top 10 Firmen zählte, die bei den Ratinglisten von „Great place to work“ erschienen (Great Place to work, 2006; 2008).

Die Teilnehmer erhielten den Link zu dem Online-Fragebogen von der Human Resources Abteilung des Unternehmens, mit einer kurzen Erklärung seitens der Versuchsleiterin und der Bitte um Bearbeitung.

Insgesamt zeigte sich eine hohe Rücklaufquote von 74%. 119 Personen nahmen an der Umfrage teil und 116 davon beantworteten den Fragebogen vollständig. Von diesen waren 66 (56.9%) männlich und 50 (43.1%) weiblich. Die Befragten waren zwischen 22 und 56 Jahre alt, wobei das Durchschnittsalter zum Erhebungszeitpunkt 33.8 Jahre ( $SD = 5.5$ ) betrug.

Die Teilnehmer wurden auch ersucht, ihr entsprechendes Dienstzeitalter in einer von fünf Kategorien anzugeben (siehe Abbildung 4)



**Abbildung 4:** Prozentualer Anteil des Dienstzeitalters der Stichprobe

61 (52.6%) der Teilnehmer arbeiteten seit weniger als 5 Jahren im Unternehmen, gefolgt von 36 (31 %) mit weniger als 10 Jahren, 9.5% mit weniger als 2 Jahre, 4.3 % weniger als 1 Jahr. Nur 3 (2.6%) waren seit mehr als 10 Jahren im Unternehmen.

Die Teilnehmer hatten für die Angabe zur Schulausbildung die Möglichkeit, sich in eine von drei Kategorien einzuordnen (*weniger als 9 Jahre*, *10 bis 12 Jahre* und *Hochschulausbildung*). Die Anzahl derer, die weniger als 9 Jahre eine Schulausbildung genossen haben fielen mit einem prozentualen Anteil von 1.5% bei Männern und 0%

bei Frauen sehr gering aus. Auffallend war der hohe Anteil der Hochschulabsolventen mit 80.3% bei Männern und 86 % bei Frauen. 18.2% der Männer und 14% der Frauen bewegten sich im Mittelbereich von 10- 12 Jahren Schulausbildung. Bezogen auf die

Branche ist hervorzuheben, dass 52.9% der befragten Personen keine Auskunft über die Abteilung angaben, in der sie tätig sind. Die anderen 42.1% der Personen zeigten geringe prozentuale Verteilungen in verschiedenen Bereichen (Beispiele sind *Finance, Marketing, Retail, Accounting, Client Service* usw.).

## **5.2. Instrument**

Die Daten in dieser Untersuchung wurden mittels validierter Fragebögen erhoben, welcher den Untersuchungsteilnehmer online vorgegeben wurde. Beide Fragebögen wurden entsprechend der Firmensprache des Unternehmens in der englischsprachigen Version verwendet. Die Umfrage beinhaltete zwei Inventare, die im Folgenden beschrieben werden.

### **5.2.1. Corporate Citizenship**

Corporate Citizenship wurde mit der Skala von Maignan und Ferrell (2001a) erhoben, wobei, wie bereits erwähnt, Corporate Citizenship als „*The extent to which business meets the economic, legal, ethical and discretionary responsibilities placed on them by various stakeholders*“ (Maignan & Ferrell, 2000, S. 284) definiert wird. Die Skala weist mit einem Reliabilitätskoeffizienten von  $\alpha > .80$  eine gute Messgenauigkeit für die vier Komponenten der *Corporate Social Responsibility* von Carroll (1979) auf. Der Fragebogen besteht aus 29 Items, wovon jeweils sieben Items ökonomische (beispielsweise „*We use customer satisfaction as an indicator of our business performance*“), rechtliche (zum Beispiel „*All our products meet legal standards*“), ethische (beispielsweise „*Fairness toward co-workers and business partners is an integral part of our employee evaluation process*“) und acht Items philanthropische Verantwortung messen.

Der Teilnehmer wählt auf einer siebenstufigen Likertskala Antwortmöglichkeiten von  $1 = \text{trifft gar nicht zu}$  bis  $7 = \text{trifft völlig zu}$ .

Die Reliabilitätsanalysen der Corporate Citizenship Skala ergaben ein Cronbach's  $\alpha$  von .93 ( $k = 29$ ) für Corporate Citizenship,  $\alpha = .59$  für die rechtliche

Dimension ( $k = 7$ ),  $\alpha = .80$  für die ethische Dimension ( $k = 7$ ),  $\alpha = .93$  für die ökonomische ( $k = 7$ ) sowie  $\alpha = .93$  für die philanthropische Dimension ( $k = 8$ ). Die Koeffizienten deuten auf eine gute interne Konsistenz der Skalen hin (siehe Anhang 1) mit Ausnahme der Subskala rechtliche Verantwortung mit  $\alpha = .59$ . Aus der ursprünglichen Skala rechtliche Verantwortung werden drei Items aufgrund zu niedriger Trennschärfe ( $< .30$ ) sukzessiv entfernt bis alle Items eine Trennschärfe  $> .30$  aufweisen und mit den vier verbliebenen Items ein Cronbach's  $\alpha$  von  $.70$  erreicht wird (siehe Anhang 2).

### **5.2.2. Organisationales Commitment**

Organisationales Commitment wurde mit einem Fragebogen bestehend aus 14 Items, die die drei Dimensionen von organisationalem Commitment umfassen gemessen. Der Teilnehmer konnte sich zwischen Antwortmöglichkeiten auf einer siebenstufigen Likertskala entscheiden ( $1 =$  trifft überhaupt nicht auf mich zu;  $7 =$  trifft voll und ganz auf mich zu). Der Fragebogen geht auf Allen und Meyer (1999) zurück und wurde von Rego und Souto (2007) modifiziert. Mit einem Cronbach's Alpha von  $\alpha > .70$  weist die Skala eine angemessene Konsistenz auf. Affektives Commitment umfasst fünf Items (beispielsweise „*I feel like “part of the family” at my organization“*“), normatives vier Items (zum Beispiel „*I feel an obligation towards my organization“*“) und kalkulatorisches Commitment wiederum fünf Items (zum Beispiel „*I believe that I have just a few options to consider leaving this organization“*“).

Die Reliabilitätsanalysen der Organizational Commitment Skala ergaben insgesamt ein Cronbach's  $\alpha$  von  $.89$  ( $k = 14$ ,  $N = 116$ ),  $\alpha$  von  $.93$  ( $k = 5$ ,  $N = 116$ ) für affektives,  $\alpha$  von  $.85$  ( $k = 4$ ,  $N = 116$ ), für normatives und  $\alpha$  von  $.78$  ( $k = 5$ ,  $N = 116$ ) für kalkulatorisches Commitment und liefert somit ein gutes Maß für die interne Konsistenz der Skala (siehe Anhang 3).

Die Variablen Alter, Geschlecht, Ausbildungsstand, Dienstzeitalter und Abteilung wurden erhoben, um deren Einfluss auf den Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung von Corporate Citizenship und Organisationalem Commitment zu kontrollieren.

Der vollständige Fragebogen ist im Anhang abgebildet, um ein detailliertes Nachlesen der einzelnen Items zu ermöglichen.

## 6. Ergebnisse

### 6.1. Ergebnisse der Hypothesentestung

Zunächst werden wie in Tabelle 1 ersichtlich die Mittelwerte und Standardabweichungen der einzelnen Skalen, sowie die Korrelationen zwischen den einzelnen Skalen betrachtet. Die ersten vier Skalen (ökonomische, rechtliche, philanthropische und ethische Verantwortung) bilden die Dimensionen von Corporate Citizenship ab, während die darauffolgenden drei (affektives, normatives und kalkulatorisches Commitment) die Dimension organisationales Commitment darstellen.

**Tabelle 1**

*Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen zwischen den einzelnen Skalen*

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>95% KI</i>	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Ökonomische Verantwortung	4.92	0.89	[4.74;5.10]								
2. Rechtliche Verantwortung	5.82	0.77	[5.68;5.96]	.42**							
3. Philanthropische Verantwortung	5.14	1.19	[4.92;5.36]	.57**	.42**						
4. Ethische Verantwortung	5.38	0.78	[5.24;5.53]	.74**	.55**	.49**					
5. Affektives Commitment	4.99	1.22	[4.77;5.22]	.34**	.32**	.79**	.26**				
6. Normatives Commitment	4.57	1.27	[4.34;4.81]	.45**	.35**	.83**	.35**	.76**			
7. Kalkulatorisches Commitment	3.65	1.22	[3.43;3.88]	-.10	.08	.26**	-.19*	.28**	.38**		
8. Organisationales Commitment	4.40	0.99	[4.21;4.58]	.27**	.31**	.76**	.16				
9. Corporate Citizenship	5.25	0.79	[5.11;5.40]					.60**	.68**	.05	.54**

*Anmerkungen.* \*\*: Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) bzw. \* auf dem Niveau 0,05 (2-seitig) signifikant. N=116

Um die Hypothesen zu testen, werden hierarchische multiple Regressionsanalysen durchgeführt, wobei die Commitment-Skala mit ihren drei Unterdimensionen (affektives, normatives und kalkulatorisches Commitment), die abhängige Dimension und die Wahrnehmung von Corporate Citizenship die

unabhängige Variable darstellt. Demografische Variablen wie Geschlecht, Dienstzeitalter, Alter und Schulausbildung werden als Kontrollvariablen ebenfalls für die Modelprüfung verwendet. Die demografische Variable Abteilung wird nicht in die Berechnung miteinbezogen, da die Antwortquote zu gering ausgefallen ist. Wie in Tabelle 1 ersichtlich muss Multikollinearität der unabhängigen Dimensionen angenommen werden. Aufgrund dessen wird die hierarchische multiple Regressionsanalyse schrittweise durchgeführt.

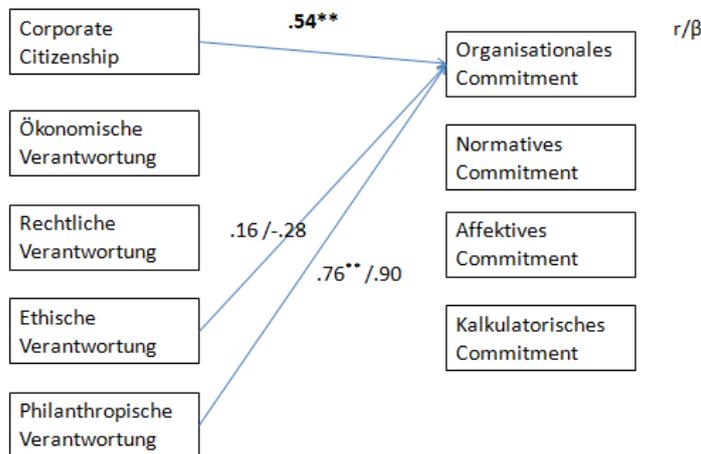
Um die Haupthypothese zu überprüfen, ob ein positiver Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung von Corporate Citizenship und organisationalem Commitment besteht, wird eine hierarchische multiple Regressionsanalyse berechnet. Unter schrittweiser Aufnahme werden zunächst die demografischen Variablen und im Anschluss Corporate Citizenship in die Regressionsgleichung aufgenommen. Die Normalverteilung der standardisierten Residuen kann angenommen werden. Die Modellprüfung fällt mit  $F(2,113) = 102.42, p < .001$  signifikant aus. Die Hypothese kann somit angenommen werden. Wie in Tabelle 2 ersichtlich, können zwei Prädiktoren, die philanthropische Verantwortung ( $\beta = .904$ ) und die ethische Verantwortung ( $\beta = -.284$ ) mit Erklärungswert identifiziert werden. Die beiden Prädiktoren mit Erklärungswert können zusammen 64% der Varianz erklären ( $R^2 = .644$ ), wobei die philanthropische 58% und die ethische Komponente 6% der Varianz erklären können. Die genauen Werte können dem Anhang 4 entnommen werden.

**Tabelle 2**

*Regressionskoeffizienten und Prüfgrößen der Modellprüfung für organisationales Commitment*

Modell	<i>B</i>	<i>SE</i>	Standardisierte Koeffizienten $\beta$	Sig.	95% KI für <i>B</i>
1 (Konstante)	1.14	.26		<.001	[0.62;1.67]
Philanthropische Verantwortung	.63	.05	.76	<.001	[0.53;0.73]
2 (Konstante)	2.48	.39		<.001	[1.70;3.25]
Philanthropische Verantwortung	.75	.05	.90	<.001	[0.64;0.85]
Ethische Verantwortung	-.36	.08	-.28	<.001	[-0.52;-0.20]

Für die demografischen Variablen (Alter, Dienstzeitalter, Geschlecht und Ausbildungsdauer) kann kein signifikanter Erklärungswert für die Variabilität der abhängigen Variablen gefunden werden ( $p > .05$ ; siehe Anhang 5). Zur Veranschaulichung der Ergebnisse siehe Abbildung 5.



**Abbildung 5 :** Darstellung der Ergebnisse von H.

Anmerkungen. \*\*: Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) bzw. \* auf dem Niveau 0,05 (2-seitig) signifikant

Um die erste Unterhypothese zu überprüfen, ob ein Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung von Corporate Citizenship und affektivem Commitment besteht, wird wiederum eine hierarchische multiple lineare Regressionsanalyse unter schrittweiser Aufnahme der demografischen Variablen und Prädiktoren mit affektivem Commitment als Kriterium durchgeführt. Die Normalverteilung der standardisierten Residuen kann angenommen werden. Die Modellprüfung durch eine multiple hierarchische lineare Regressionsanalyse fällt mit  $F(2,113) = 100.646$ ,  $p < .001$  signifikant aus. Die Hypothese kann somit angenommen werden. Bei der Aufstellung der Modellgleichung für kalkulatorisches Commitment lassen sich zwei Prädiktoren, die philanthropische Verantwortung ( $\beta = .868$ ) und die ethische Verantwortung ( $\beta = -.165$ ) Erklärungswert identifizieren.

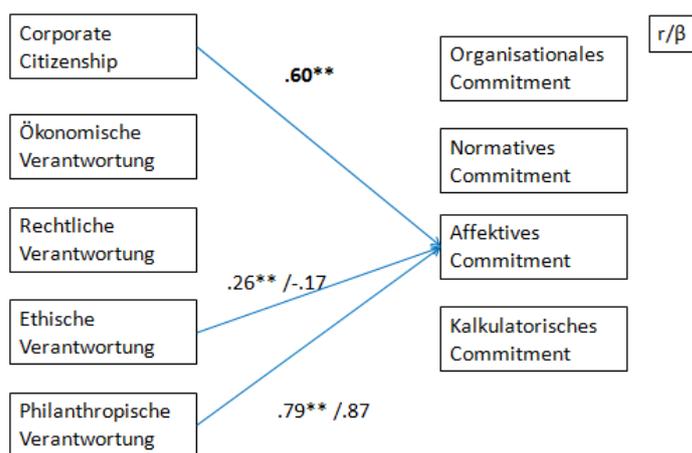
**Tabelle 3**

Regressionskoeffizienten und Prüfgrößen der Modellprüfung für affektives Commitment

Modell	B	SE	Standardisierte Koeffizienten $\beta$	Sig.	95% KI für B
1 (Konstante)	.86	.31		.007	[0.25;1.48]
1 Philanthropische Verantwortung	.80	.06	.79	<.001	[0.69;0.92]
2 (Konstante)	1.81	.48		<.001	[0.86;2.77]
2 Philanthropische Verantwortung	.89	.07	.87	<.001	[0.76;1.02]
2 Ethische Verantwortung	-.26	.10	-.17	.012	[-0.46;-0.06]

Die beiden Prädiktoren mit Erklärungswert können zusammen 64% der Varianz erklären ( $R^2 = .640$ ), wobei die philanthropische Verantwortung 62% erklären kann. Die genauen Werte können im Anhang 6 entnommen werden.

Für die demografischen Variablen (Alter, Dienstzeitalter, Geschlecht und Ausbildungsdauer) sowie ethischer und ökonomischer Verantwortung kann kein signifikanter Erklärungswert für die Variabilität der abhängigen Variablen gefunden werden ( $p > .05$ ; siehe Anhang 7). Zur Veranschaulichung der Ergebnisse siehe Abbildung 6.



**Abbildung 6** : Darstellung der Ergebnisse von H1.

Anmerkungen. \*\*: Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) bzw. \* auf dem Niveau 0,05 (2-seitig) signifikant

Um die zweite Unterhypothese zu überprüfen, ob ein positiver Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung von Corporate Citizenship und normativem Commitment besteht, wird wiederum eine hierarchische multiple lineare Regressionsanalyse unter schrittweiser Aufnahme der demografischen Variablen und Prädiktoren mit normativem Commitment als Kriterium durchgeführt. Die Normalverteilung der standardisierten Residuen kann angenommen werden. Die Modelprüfung fällt mit  $F(1,114) = 243.09$ ,  $p < .001$  signifikant aus. Es kann die Hypothese H2 somit angenommen werden. Wie in Tabelle 4 ersichtlich kann ein Prädiktor, die philanthropische Verantwortung ( $\beta = .825$ ) ausfindig gemacht werden.

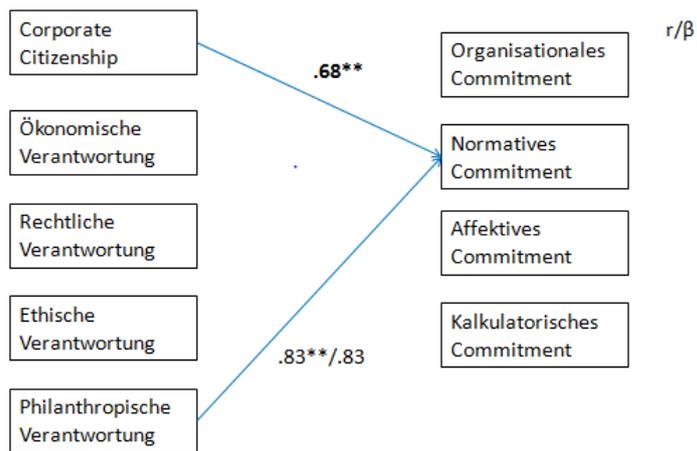
**Tabelle 4**

*Regressionskoeffizienten und Prüfgrößen der Modellprüfung für normatives Commitment*

Modell	B	SE	Standardisierte Koeffizienten $\beta$	Sig.	95% KI für B
(Konstante)	.06	.30		.84	[-0.53;0.65]
1 Philanthropische Verantwortung	.88	.06	.83	<.001	[0.77;0.99]

Insgesamt kann die philanthropische Verantwortung (wie im Anhang 8 ersichtlich) 68% der Varianz erklären ( $R^2 = .681$ ).

Zwischen den demografischen Variablen sowie der rechtlichen, ökonomischen und ethischen Verantwortung auf die abhängige Kriteriumsvariable konnte kein signifikanter Einfluss gefunden werden ( $p > .05$ ; siehe Anhang 9). Zur Veranschaulichung der Ergebnisse siehe Abbildung 7.



**Abbildung 7 :** Darstellung der Ergebnisse von H2.

Anmerkungen. \*\*: Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) bzw. \* auf dem Niveau 0,05 (2-seitig) signifikant

Um die dritte Unterhypothese zu überprüfen, ob ein Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung von Corporate Citizenship und kalkulatorischem Commitment besteht, wird wiederum eine hierarchische multiple lineare Regressionsanalyse unter schrittweiser Aufnahme der demografischen Variablen und Prädiktoren mit normativem Commitment als Kriterium durchgeführt. Die Normalverteilung der standardisierten Residuen kann angenommen werden. Die Modellprüfung durch eine multiple hierarchische lineare Regressionsanalyse fällt mit  $F(3,112) = 11.705, p < .001$  signifikant aus. Die Hypothese kann somit angenommen werden. Bei der Aufstellung der Modellgleichung für kalkulatorisches Commitment lassen sich drei Prädiktoren, die philanthropische Verantwortung ( $\beta = .487$ ), die ethische Verantwortung ( $\beta = -.383$ ) und das Geschlecht ( $\beta = .200$ ) mit Erklärungswert identifizieren, wie in Tabelle 5 ersichtlich.

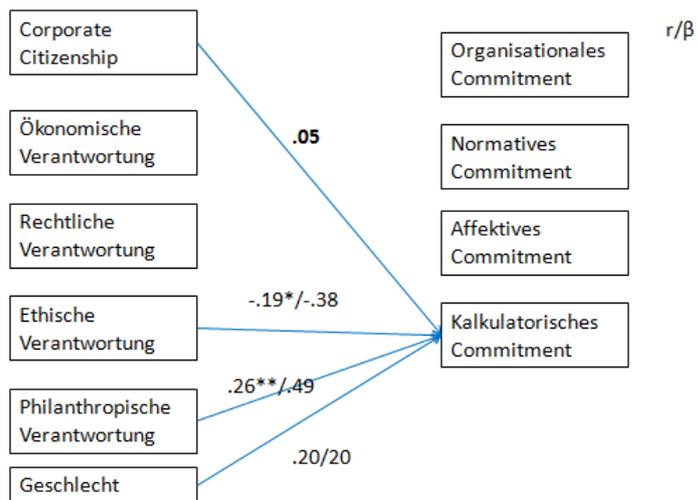
**Tabelle 5**

*Regressionskoeffizienten und Prüfgrößen der Modellprüfung für kalkulatorisches Commitment*

Modell		B	SE	Standardisierte Koeffizienten $\beta$	Sig.	95% KI für B
1	(Konstante)	2.29	.34		<.001	[2.29;3.64]
	Geschlecht	.48	.23	.20	.035	[0.04;0.93]
2	(Konstante)	1.14	.62		.069	[-0.91;2.37]
	Geschlecht	.63	.22	.25	.005	[0.19;1.06]
	Philanthropische Verantwortung	.32	.09	.31	.001	[0.13;0.50]
3	(Konstante)	3.60	.85		<.001	[1.91;0.53]
	Geschlecht	.50	.21	.20	.020	[0.08;0.91]
	Philanthropische Verantwortung	.50	.01	.49	<.001	[0.31;0.69]
	Ethische Verantwortung	-.60	.15	-.38	<.001	[-0.89;-0.30]

Die drei Prädiktoren mit Erklärungswert können zusammen knapp 24% der Varianz erklären ( $R^2 = .239$ ), wobei Geschlecht 7%, die philanthropische Verantwortung 13.3% und die ethische Verantwortung 4% erklären kann (siehe Anhang 10).

Für die demografischen Variablen (Alter, Dienstzeitalter und Ausbildungsdauer) sowie rechtliche und ökonomischer Verantwortung kann kein signifikanter Erklärungswert für die Variabilität der abhängigen Variablen gefunden werden ( $p > .05$ ; siehe Anhang 11). Zur Veranschaulichung der Ergebnisse siehe Abbildung 8.



**Abbildung 8 :** Darstellung der Ergebnisse von H3.

Anmerkungen. \*\*: Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) bzw. \* auf dem Niveau 0,05 (2-seitig) signifikant

## 6.2. Zusätzliche Berechnungen

Um einen besseren Einblick in die Stichprobe zu erhalten wird zunächst eine Median-Split durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Stichprobe in zwei gleichgroße Gruppen eingeteilt werden kann. Gruppe 1 hat eine niedrige Wahrnehmung von Corporate Citizenship und Gruppe 2 eine hohe Wahrnehmung von Corporate Citizenship. (Tabelle 6 zeigt die Mittelwerte und Standardabweichungen der verschiedenen Gruppen hinsichtlich Commitment).

Zur Beantwortung der Frage, ob es Mittelwertsunterschiede zwischen den Gruppen gibt werden zunächst die Voraussetzungen für univariate Varianzanalysen geprüft. Aufgrund der Verletzung auf Varianzhomogenität für affektives und normatives Commitment wird der Welch Test berechnet.

Der Welch Test zeigt für affektives und normatives Commitment signifikante Haupteffekte.  $F(1,93.014) = 15,864, p < .001$  für affektives und  $F(1,85.522) = 27,506, p < .001$  für normatives Commitment mit einem großen Effekt von  $d = .76$  für affektives und  $d = 1.02$  für normatives Commitment. Dies bedeutet, dass Individuen mit einer niedrigen Wahrnehmung von Corporate Citizenship sich von der Gruppe mit einer hohen Wahrnehmung von Corporate Citizenship signifikant unterscheiden.

Kalkulatorisches Commitment wird mittels univariater Varianzanalyse berechnet und zeigt mit  $F(1,114) = 0,232, p = .631$  kein signifikantes Ergebnis. Gruppen mit einer niedrigen Wahrnehmung von Corporate Citizenship unterscheiden sich nicht signifikant von Gruppen mit einer hohen Wahrnehmung von Corporate Citizenship. Dieses Thema soll aber nur eine Ergänzung zum tieferen Verständnis darstellen und nicht weiter vertieft werden.

**Tabelle 6**

Deskriptive Statistik der Gruppen 1 und 2

		<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>SE</i>	95%-KI	<i>F</i>	Sig.	<i>d</i>
Affektives Commitment	1	4.59	1.42	.18	[4.22;4.95]	15.864	<.001	0.76
	2	5.43	.78	.10	[5.22;5.63]			
Normatives Commitment	1	4.04	1.46	.19	[3.66;4.41]	27.506	<.001	1.02
	2	5.14	.69	.09	[4.96;5.33]			
Kalkulatorisches Commitment	1	3.71	1.21	.16	[3.40;4.02]	0.232	.63	-0.09
	2	3.60	1.25	.17	[3.27;3.93]			

## **7. Diskussion**

### **7.1. Interpretation der Ergebnisse**

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde die Wahrnehmung von Corporate Citizenship als Prädiktor von organisationalem Commitment anhand einer österreichischen Stichprobe analysiert. Der Forschungsstand aus der bisherigen Literatur lässt auf einen Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung von Corporate Citizenship und organisationalem Commitment schließen (Brammer, Millington, & Rayton, 2005; Rego et al., 2007; Peterson, 2004). Die Literatur bezüglich des Zusammenhanges zwischen der Wahrnehmung von Corporate Citizenship und organisationalem Commitment sowie den einzelnen Komponenten von organisationalem Commitment weist auf einen positiven Zusammenhang hin. Dabei fällt der Zusammenhang mit der affektiven Komponente am stärksten aus, gefolgt von normativen und kalkulatorischem Commitment (Rego, Leal, Pina e Cunha, & Faria, 2007; Meyer et al., 2007).

Die Resultate aus der vorliegenden Arbeit gehen mit der Theorie teilweise konform. Die Haupthypothese konnte die bestehende Literatur bezüglich des Zusammenhangs zwischen der Wahrnehmung von Corporate Citizenship durch die Mitarbeiter und organisationalem Commitment (Rego et al., 2007; Brammer et al., 2005, Peterson, 2004) bestätigen. Somit liefert das Ergebnis einen weiteren empirischen Beleg für die bereits erwähnte Theorie der sozialen Identität, die zur Erklärung dieses Zusammenhangs herangezogen wird (Peterson, 2004). Nach dieser resultiert aus dem Zusammenhang beider Komponenten Commitment. Je stärker das Unternehmen als guter Bürger wahrgenommen wird desto stärker ist die Bindung an diese, da es u.a. positive Auswirkungen auf Selbstwert hat. Die philanthropische Dimension der Corporate Citizenship Skala kann hinsichtlich organisationalem Commitment 58% der Varianz erklären und untermauert die bestehende Literatur (Rhoades et al.; 2001; Eisenberger, et al.; 1997). Zusätzlich konnte die Wahrnehmung der ethischen Komponente von Corporate Citizenship als weiterer Prädiktor mit Erklärungswert für organisationales Commitment identifiziert werden, wobei ein schwacher negativer, signifikanter Zusammenhang zu beobachten war. Dies würde bedeuten, dass die Wahrnehmung, dass das Unternehmen ethischen Richtlinien entsprechend handelt sich

negativ auf die Unternehmensbindung auswirkt. Dieses Ergebnis widerspricht der Theorie der sozialen Identität als auch Ergebnissen in der Literatur (Peterson, 2004), die einen schwachen aber positiven Zusammenhang erkennen lassen. Um die Ergebnisse besser interpretieren zu können, wäre hier ein weiterer Fragebogen, der die Einstellungen der Mitarbeiter beleuchtet angebracht. Eine mögliche Interpretation dieses Ergebnisses könnte sein, dass Mitarbeiter bei Western Union, die Tatsache dass das Unternehmen ethisch korrekt handelt als zu korrekt bzw. zu übertrieben interpretieren und diese Einstellung nicht mit denen der Mitarbeiter übereinstimmt und somit nicht die organisationale Bindung zum Unternehmen fördert.

Auch die Unterhypothese, die einen Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung von Corporate Citizenship und affektivem Commitment postuliert, konnte bestätigt werden, wobei die Wahrnehmung der philanthropischen Dimension den stärksten Erklärungswert liefert. Dies unterstützt die bestehende Literatur (Eisenberger, 1990; Klein; 2000; Rego et al., 2007; (Al-bdour et al., 2010) als auch die Theorie nach Meyer und Allen, nach denen sich affektives Commitment durch die Erfüllung persönlicher Bedürfnisse und Erwartungen entwickelt. Auch die Organisational Support Theorie nach Eisenberger (1997) erhält hier Bestätigung. Zusätzlich konnte die Wahrnehmung der ethische Komponente von Corporate Citizenship als weiterer Prädiktor mit Erklärungswert für affektives Commitment identifiziert werden, wobei ein schwacher negativer, signifikanter Zusammenhang zu beobachten war. Eine mögliche Erklärung wäre, dass das Ergebnis dieser Studie spezifisch für diese Stichproben ist. Mithilfe eines Einstellungsfragebogens von z.B. Hunt, Kiecker und Choko (1990) könnte dies genauer untersucht werden.

Der in der Literatur postulierte positive Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung von Corporate Citizenship und normativem Commitment (Rego, 2007) kann ebenfalls gestützt werden. Als signifikanter Prädiktor kristallisierte sich wiederum die philanthropische Dimension heraus, was ebenfalls konform mit der bestehenden Literatur ist (Felfe, 2008; Panaccio & Vandenberghe, 2009). Das normative Commitment entwickelt sich nach McDonald und Makin (2000), aber auch Meyer und Allen (1991) entsprechend der *Social Exchange Theorie*. So entwickelt sich aufgrund der wahrgenommenen Investitionen des Unternehmens in den Mitarbeiter ein Gefühl der moralischen Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen.

Die letzte Hypothese, die einen Zusammenhang zwischen dem wahrgenommenen Corporate Citizenship als Gesamtkonstrukt und kalkulatorischem Commitment postuliert, kann mit der vorliegenden Studie gestützt werden. Die Komponenten philanthropische und ethische Verantwortung und Geschlecht liefern einen signifikanten Erklärungswert, wobei die philanthropische Dimension den größten Teil der Varianz mit 13.3%, gefolgt von Geschlecht mit 7% und der ethischen Komponente mit 4% erklärt.

Die philanthropische Dimension weist in dieser Studie einen positiven Zusammenhang mit Mitarbeiterbindung im Unternehmen auf, was für die Side-Bets-Theorie von Becker (1960) und die bestehende Literatur (Iverson & Buttigieg, 1999; Rego et al., 2007; Lin & Lin, 2011) spricht. Durch die Wahrnehmung, dass das Unternehmen in Form von Weiterbildungen usw. in den Mitarbeiter investiert wirkt sich dies positiv auf das kalkulatorische Commitment der Mitarbeiter aus. Auch Geschlecht als signifikant gewordener Prädiktor hinsichtlich kalkulatorischem Commitment geht mit den Ergebnissen der Literatur konform (Wahn, 1998). Ein weiterer Prädiktor, die ethische Komponente von Corporate Citizenship weist einen negativen Zusammenhang mit kalkulatorischem Commitment auf, welcher sich schon im Zusammenhang mit affektivem Commitment zeigte. Wie bereits bei affektivem Commitment erwähnt wurde, könnte die Einstellung gegenüber einem Unternehmen, das sich innerhalb des ethischen Rahmens aufhält, als negativ oder übertrieben im Sinne von Obrigkeitshörigkeit aufgefasst werden und sich in Folge negativ auf die Kosten-Nutzen Abwägung bezüglich der Entscheidung in einem Unternehmen zu bleiben, auswirken. Als dritter signifikanter Prädiktor kristallisiert sich das Geschlecht heraus,

Aber um dies zu validieren wären auch hier tiefere Einblicke in die Denkweise und Einstellungen der Mitarbeiter im Unternehmen in Form von Interviews oder einem Einstellungsfragebogen erforderlich, um die Ergebnisse angemessen zu interpretieren.

## 7.2. Einschränkungen und Implikationen

Die Studie hat einen Teil zur Commitmentforschung beigetragen, trotzdem besteht nach wie vor Forschungsbedarf in einigen Bereichen, die hier kurz dargestellt werden sollen.

Diese Studie gibt einen Hinweis darauf, dass die sieben Items der Skala „*Legal Responsibility*“ keine messgenaue Skala darstellen. In nachfolgenden Studien sollte dies berücksichtigt werden und der Einsatz der aus sieben Items bestehenden Skala kritischer betrachtet werden.

Ein anderer wichtiger Punkt ist die vorgefundene Multikollinearität der unabhängigen Dimensionen von Corporate Citizenship, was zu einer unzuverlässigeren Schätzung der Regressionsparameter führt. Ein Thema für zukünftige Studien könnte die kritische Betrachtung der Faktorenstruktur von Corporate Citizenship mittels Faktorenanalyse sein.

Die vorliegende Studie wurde im Unternehmen Western Union Bank durchgeführt. Interessant wäre es gewesen wie in der Studie von Peterson (2004) neben der Wahrnehmung von Corporate Citizenship und Commitment zusätzlich noch einen Einstellungsfragebogen vorzugeben, der u.a. misst wie wichtig es den Mitarbeitern ist, dass ihr Unternehmen als „*guter Bürger*“ auftritt. Bedauerlicherweise wurde dies von Western Union Bank aufgrund des zusätzlichen Zeitaufwandes und einer somit einhergehenden geringeren Rücklaufquote untersagt. Für zukünftige Studien wäre somit zu empfehlen, diesen Aspekt mit beispielsweise dem Einstellungsfragebogen von Hunt, Kiecker und Choko (1990) zu erfassen.

Anzumerken ist ferner, dass in dieser Studie in Hinblick auf die Subkomponenten von Corporate Citizenship immer die philanthropische Komponente des größten signifikanten Einfluss zeigte und auch den größten Teil der Varianz erklärte. Interessant wäre in anderen Unternehmen zu untersuchen, welche der vier Komponenten von Corporate Citizenship den größten Varianzanteil erklärt und ob das hier vorliegende Ergebnis nur ein stichprobenspezifisches Ergebnis darstellt.

Ein anderer Punkt betrifft die Generalisierbarkeit der Ergebnisse. Die Studie wurde in einer international tätigen Bank in Österreich durchgeführt. Andere Banken in Österreich konnten nicht zur Teilnahme bewegt werden. Die Ergebnisse mit der

signifikant ausgefallenen philanthropischen Dimension könnte eine Eigenheit der Stichprobe darstellen.

Zudem ist anzumerken, dass der Anteil an Akademikern überdurchschnittlich hoch ist. So beträgt er 80.3% bei Männern und 86% bei Frauen. Weiterführende Untersuchungen könnten sich mit der Frage auseinandersetzen, ob es Unterschiede in den Commitmentdimensionen in Abhängigkeit vom Bildungsstand gibt.

Als vierter Punkt ist die Größe des Unternehmens, in der die Studie durchgeführt wurde hervorzuheben. Mit ca. 200 Mitarbeitern stellt Western Union Bank laut Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Günterberg, 1997) ein Unternehmen mittlerer Größe dar. Weitere Untersuchungen könnten sich mit der Frage auseinandersetzen, ob es Unterschiede bezüglich Commitment gibt in Abhängigkeit von der Firmengröße.

Des Weiteren stellt diese Studie eine Querschnittsuntersuchung dar, einen Einblick hinsichtlich des derzeitigen Commitmentverhaltens der Mitarbeiter im Unternehmen Western Union Bank. Wie verändert sich aber das Bindungsverhalten der Mitarbeiter im Laufe der Zeit? Zukünftige Forschung könnte sich damit beschäftigen, ob die Ausprägungen der einzelnen Komponenten des Commitments stabil über die Zeit hinweg bleiben bzw. falls Veränderungen eintreten, welche Faktoren in diesem Veränderungsprozess eine Rolle spielen. Festzuhalten ist, dass Langzeitstudien in diesem Bereich erforderlich sind.

Überdies wurde Commitment in dieser Studie auf individueller Ebene betrachtet. Nun wäre es interessant zu wissen, ob es eine Art Gruppencommitment gibt. Commitmentkombinationen, die sich in Teams oder Abteilungen abzeichnen. Dies übersteigt die Möglichkeiten der vorliegenden Arbeit, könnte aber im Rahmen einer Mehrebenenanalyse erfasst werden.

Ferner ist zu betonen, dass obwohl die Dreifaktorenstruktur von Meyer und Allen (1990) mehrfach empirisch bestätigt werden konnte und ein vielfach genutztes Instrument ist, wenn es um die Untersuchung von organisationalem Commitment geht, bei einigen Forschern Zweifel hinsichtlich der Anzahl der Faktoren aufgekommen ist. So sprechen sich Dunham et al. (1994) und Iverson und Buttigieg (1999) für zwei Subskalen „*personal sacrifice*“ und „*lack of alternatives*“ bezüglich der Dimension kalkulatorisches Commitment aus. Dies gilt es näher mittels einer explorativen Faktorenanalyse zu untersuchen.

Zuletzt stellt sich die Frage inwiefern die kulturelle Komponente eine Rolle spielt. Zeichnet sich ein anderes Commitmentmuster in österreichischen Banken im Vergleich zu anderen Ländern ab? Um dieser Frage nachzugehen müssten Umfragen in einem Großteil der Banken Österreichs durchgeführt, auf konsistente Muster hin geprüft und im Ländervergleich betrachtet werden. Möglicherweise könnten Unterschiede zu kollektivistischen Kulturen im asiatischen Raum gefunden werden. So nehmen Meyer und Allen (1997) an, dass in Asien das normative Commitment im Sinne von moralischer Verpflichtung dem Unternehmen gegenüber stärker als in individualistischen Kulturen wie im europäischen Raum ausgeprägt ist. Basierend auf dem Kulturebenenmodell von Edgar Schein (1984) könnten weitere Untersuchungen in diese Richtung durchgeführt werden.

## **8. Schlusswort**

In der vorliegenden Studie wurde untersucht inwiefern die Wahrnehmung von Corporate Citizenship als Prädiktor für organisationales Commitment fungieren kann. Als Grundlage dient die Theorie der sozialen Identität, die beide Konstrukte miteinander verbindet. Die gefundenen Ergebnisse stimmen mit der bestehenden Literatur, die die Corporate Citizenship als Prädiktor von organisationalem Commitment hervorhebt, überein. Zu betonen ist, dass in der vorliegenden Studie nur eine der Unterdimensionen von Corporate Citizenship – die philanthropische Dimension – einen prädiktiven Erklärungswert hinsichtlich aller Unterdimensionen von organisationalem Commitment lieferte. Zu betonen ist, dass aufgrund von mangelnder Studien, die die Gesamtkonstrukte beleuchten, noch weiterer Forschungsbedarf besteht.

Inwiefern hat Commitment aber heutzutage überhaupt noch Bedeutung? In einer Zeit voller Veränderungen, neuer Technologien, Entwicklungen und globalem Wettbewerb müssen Unternehmen Wege finden, sich anzupassen, sei es durch Kostenreduktionen, indem sie Arbeitsplätze streichen, Menschen durch Computer ersetzen oder nur noch befristete Verträge ausstellen. Allen und Meyer (1997) schreiben Commitment eine große Bedeutung zu, weil es immer Unternehmen geben wird, auch wenn sie möglicherweise kleiner und die Jobs flexibler werden, wird es immer einen Mitarbeiterkern geben, bei dem es wichtig ist Verbundenheit zu dem Unternehmen gerade in Zeiten der Unsicherheit zu stärken. Andererseits entwickelt sich Commitment

wie eingangs bereits erwähnt natürlich und bringt nicht nur dem Unternehmen, sondern auch den Mitarbeitern in vielerlei Hinsicht Vorteile. In dieser Studie konnte dargestellt werden, dass es sich für jedes Unternehmen lohnt ein guter „*Corporate Citizen*“ zu sein, um die Mitarbeiter an das Unternehmen binden.

## 9. Literaturverzeichnis

- Al-bdour, Ali, A., Nasruddin, E., & Lin, S. K. (2010). The relationship between internal corporate social responsibility and organizational commitment within the banking sector in Jordan. *International Journal of Human and Social Sciences*, 932-951.
- Albinger, H. S., & Freeman, S. J. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28(3), S. 243 - 253.
- Alexander, G. J., & Buchholz, R. A. (1978). Corporate social responsibility and stockmarket performance. *Academy of Management Journal*, 21, S. 479-486.
- Allen, & Meyer. (1999). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedent of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1-18.
- Alniacik, U., Cigerim, E., Akcin, K., & Bayram, O. (2011). Independent and joint effects of perceived corporate reputation, affective commitment and job satisfaction on turnover intentions. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1177-1189.
- Altman, B. W., & Vidaver-Cohen, D. (2000). A framework for understanding corporate citizenship: Introduction to the special edition of business and society review. *Business and Society Review*, 105, S. 1-7.
- Arkes, H. R., & Blumer, C. (1985). The psychology of sunk cost. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35, S. 124-140.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management*, 20-39.
- Aupperle, K., Carroll, A., & Hatfield, J. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28, S. 446-463.
- Backhaus, K. B., Stone, B. A., & Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business Society*, 292-318.

- Baer, D., Fritzsche, P., & Zimmermann, A. (2003). *Duden. Vom deutschen Wort zum Fremdwort. Wörterbuch zum richtigen Fremdwörtergebrauch* (1. Ausg.). Mannheim: Bibliographisches Institut.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *The Academy of Management Journal*, 27(1), S. 95-112.
- Baumeister, R. F. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments. *Psychological Bulletin*, S. 117, 497-529.
- Beck, K., & Wilson, C. (2000). Development of affective organizational commitment: A cross-sequential examination of change with tenure. *Journal of Vocational Behavior*(56), 114 –13.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), S. 32-40.
- Becker-Olsen, K. L. (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Research*, S. 59(1), 46–53.
- Begley, T. M., & Czajka, J. M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78, S. 552-556.
- Bentein, K., Vandenberg, R. J., & Stinglehamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: A latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 90, S. 468-482.
- Beschorner, T., & Vorbohle, K. (2007). Neue Spielregeln für eine (verantwortliche) Unternehmensführung. In T. Beschorner, & M. Schmidt, *Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship* (Vol. 17, pp. 105-111). München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bolon, D. S. (1997). Organizational Citizenship Behavior Among Hospital Employees: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *Hospital & Health Services Administration*, 42(2), S. 221-241.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2005). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *Working paper*. Bath, UK: University of Bath, School of management.

- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2011). The contribution of corporate social responsibility and profitability. *Int.Journal of Human Resource management*(18), S. 1701-1719.
- Bruhn, M. (1998). *Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz* (3. Ausg.). Frankfurt am Main: Gabler.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 39-48.
- Carroll, A. B. (1998). The four faces of corporate citizenship. *Business and Society Review*, 100(1), S. 1-7.
- Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 490-510.
- Clarkson, M. B. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management Review*, 20(1), S. 92-117.
- Clugston, M., Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management*, 5-30.
- Cohen. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment . *Resource Management Review* .
- Cohen, A. (2000). The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models. *Human Relations*, 53(3), S. 387-417.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131, S. 241-259.
- Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good business: Leadership, flow and the making of meaning*. New York: Viking.
- De George, R. T. (1992). Unternehmensethik aus amerikanischer Sicht. In H. Lenk, & M. Maring, *Wirtschaft und Ethik* (S. 301-316). Stuttgart: Reclam.
- De Gieter, S., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2011). Revisiting the impact of job satisfaction and organizational commitment on nurse turnover intention: An

- individual differences analysis. *International Journal of Nursing Studies*, 48(12), S. 1562-1569.
- Dubilzieg, F., & Schaltegger, S. (2005). Corporate Citizenship. In M. Althaus, M. Geffken, & S. Rawe, *Handlexikon. Public Affairs* (S. 235-238). Münster: Lit Verlag.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castañeda, M. B. (1994). Organizational commitment. The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 3, S. 370-380.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. (1994). Organizational Commitment: the utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, S. 370-380.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 812-820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 51-59.
- Felfe, J. (2008). *Mitarbeiterbindung*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Friedman, M. (13. 09 1970). <http://www.colorado.edu>. (T. N. Magazine, Herausgeber) Abgerufen am 16.. 03. 2012 von <http://www.colorado.edu-Website>: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>
- Great Place to work*. (2006; 2008). Abgerufen am 01. 01 2012 von Great Place to work-Website: <http://www.greatplacetowork.at>
- Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate Social Performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business and Society*, 39, 3, 39(3), S. 254-280.
- Günterberg, B. (1997). *IfM Bonn*. Abgerufen am 15. 04 2012 von IfM Bonn-Website: <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=89>
- Hunt, S., Kiecker, P. L., & Chonko, L. B. (1990). Social responsibility and personal success: A research note. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 239-244.

- Irving, P. G., & Colema, D. F. (2003). The moderating effect of different forms of commitment on role ambiguity-job tension relations. *Canadian Journal of Administrative Science*, 20, S. 97-106.
- Iverson, R. G., & Buttigieg, D. M. (1999). Affective, normative and continuance commitment: Can the 'right kind' of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, 307-333.
- Klein, H. J. (2001). Invited Reaction: The relationship between training and organizational commitment- A study in the health care field. *Human resource development quarterly*, 353-361.
- Koh, H. C., & Boo, E. H. (2001). The link between organizational ethics and job satisfaction: A study of managers in singapore. *Journal of Business Ethics*, 29, S. 309-324.
- Küskü, F., & Zarkada-Fraser, A. (2004). An empirical investigation of corporate citizenship in australia and turkey. *British Journal of Management Vol. 15*, S. 57-72.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (kein Datum). Human resources systems ans sustained competitive advantage: a competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19, S. 699-727.
- Lee, R. T., & Ashfort, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, S. 123-133.
- Lin, C. (2010). Modeling corporate citizenship, organizational trust, and work engagement based on attachment theory. *Journal of Business Ethics*, 94(4), 517-531.
- Lin, S.-C., & Lin, J. S.-J. (2011). Impacts of coworkers' relationships on organizational commitment- and intervening effects of job satisfaction. *African Journal of Business Management*, 3396-3409.
- Littmann-Wernli, S. (2002). Corporate Volunteering für die Privatwirtschaft? In R. Schubert, S. Littmann-Wernli, & T. Phillipp, *Corporate Volunteering – Unternehmen entdecken die Freiwilligenarbeit* (pp. 23-62). Bern: Haupt Verlag.
- Maaß, F., & Clemens, R. (2002). *Corporate Citizenship - Das Unternehmen als 'guter Bürger'*. Wiesbaden: Institut für Mittelstandsforschung Bonn; Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 94 NF.

- Maertz, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behaviour*, 29, S. 1059-1075.
- Maignan, I., & Ferrell, O. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the united states and france. *Journal of Business Ethics*(23), 283-297.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2001). Antecedents and benefits of corporate citizenship. An investigation of french businesses. *Journal of Business Research*, S. 51, 37–51.
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, G. T. (1999). Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 4, S. 455-469.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, S. 171–194.
- Matten, D. &. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166–179.
- McDonald, D. J., & Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 84-91.
- Meifert, M. T. (2003). *Mitarbeiterbindung Ein empirische Anaylse betrieblicher Weiterbildner in deutschen Großunternehmen*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellat, I. R. (1990). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, S. 61–89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, S. 538–551.

- Meyer, J. P., Irving, P. G., & Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior, 19*, S. 29-52.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Hersecovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlated, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*, S. 20-52.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review, 1*, S. 61-89.
- Morrow, P. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich: Conn. [u.a.]; Jai Press.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*, S. 224-247.
- Nieschlag, R. (1997). *Marketing*. Berlin.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior, 224–236*.
- Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business&Society, 43*(3), S. 296-319.
- Pfeffer, J. (1996). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Pfriem, R. (2006). *Unternehmensstrategien. Ein kulturalistischer Zugang zum Strategischen Management*. Marburg: Metropolis.
- Pikston, T. S., & Carroll, A. B. (1996). A retrospective examination of Corporate social responsibility orientations: Have they changed? *Journal of Business Ethics, 15*, S. 199-206.
- Pinner, W. (2008). *Nachhaltig investieren & gewinnen. Profitieren vom ökologischen Megatrend*. Wien: Linde Verlag.

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, S. 603-609.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, S. 80(12),56–68.
- Q-Set. (2008). Abgerufen am 19. 04 2012 von Q-Set-Website: <http://www.q-set.de/>
- Randall, D. M. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological Investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), S. 361-378.
- Rego, A., Leal, S., Pina e Cunha, M., & Faria, J. (2007). How employees' perceptions of corporate citizenship predict their organizational commitment. (Á. C. Gestão, Hrsg.) *Working paper*.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review Academy of Management*, 10(3), S. 465-476.
- Reichheld, F. F. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, S. 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, L., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, S. 825-836.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*(86), 825-836.
- Riketta, M., & Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 67, S. 490-510.
- Sager, J. K., & Johnston, M. W. (kein Datum). Antecedents and outcomes of organizational commitment: A study on salespeople. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 9(1), S. 30-41.

- Scarbrough, H. (1999). Knowledge as work: conflicts in the management of knowledge workers. *Technology Management and Strategic Management*, 11, S. 5-16.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), S. 2-15.
- Siegel, D. S., & Vitaliano, D. F. (2007). An empirical analysis of the strategic use of corporate social responsibility. *Journal of Economics & Management Strategy*, 16(3), S. 773–792.
- Siu, O. L. (2002). Occupational stressors and well-being among chinese employees: The role of organizational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 5, S. 527-544.
- Tepper, B. J., & Taylor, E. C. (2003). `Relationship among supervisors and subordinates` procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviours. *Academy of Management Journal*, 97-105.
- Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R., & de Chermont, K. (2003). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: A meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin*, 129(6), S. 914-945.
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 189–204.
- Van Boven, L., & Gilovich, T. (2003). To do or to have? That is the question. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, S. 1193–120.
- Van Dick, R. (2004). *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Van Dyne, L., & Ang, S. (1998). Organizational Citizenship Behavior of Contingent Workers in Singapore. *The Academy of Management Journal*, 692-703.
- Waddock, S. E. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, S. 18(4), 303–319.
- Wahn, J. C. (1998). Sex differences in the continuance component of organizational commitment. *Group & Organization Management*, 23(3), S. 256-266.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view source. *The Academy of Management Review*, 7(3), S. 418-428.

- Wright, P., Ferris, S. P., Hiller, J. S., & Kroll, M. (1995). Competitiveness through management of diversity: effects on stock price valuation. *Academy of Management Journal*, 38, S. 272-287.
- Zickar, M. J., Gibby, R. E., & Robie, C. (2004). Uncovering faking samples in applicant, incumbent and experimental data sets: an application of mixed-model item response theory. *Organizational Research Methods*, 7(2), S. 168.

## **10. Abbildungsverzeichnis**

**Abbildung 1:** Corporate Social Responsibility Pyramide nach Carroll (1991)

**Abbildung 2 :** Drei-Komponenten-Modell nach Allen und Meyer (1990)

**Abbildung 3:** Klassifizierung der Prädiktoren, Korrelate und Folgen von organisationalem Commitment

**Abbildung 4:** Prozentualer Anteil des Dienstzeitalters der Stichprobe

**Abbildung 5 :** Darstellung der Ergebnisse von H.

**Abbildung 6 :** Darstellung der Ergebnisse von H1.

**Abbildung 7 :** Darstellung der Ergebnisse von H2.

**Abbildung 8 :** Darstellung der Ergebnisse von H3.

## **11. Tabellenverzeichnis**

**Tabelle 1** Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen zwischen den einzelnen Skalen

**Tabelle 2** Regressionskoeffizienten und Prüfgrößen der Modellprüfung für organisationales Commitment

**Tabelle 3** Regressionskoeffizienten und Prüfgrößen der Modellprüfung für affektives Commitment

**Tabelle 4** Regressionskoeffizienten und Prüfgrößen der Modellprüfung für normatives Commitment

**Tabelle 5** Regressionskoeffizienten und Prüfgrößen der Modellprüfung für kalkulatorisches Commitment

## **12. Anhänge**

**Anhang 1** Reliabilität von Corporate Citizenship Skala

**Anhang 2** Item- Skala Statistik von Organisationalem Commitment

**Anhang 3** Reliabilität von Organisationalem Commitment

**Anhang 4** Erklärte Varianz der Prädiktoren für Organisationales Commitment

**Anhang 5** Koeffizienten und Prüfgrößen der ausgeschlossenen Variablen

**Anhang 6** Erklärte Varianz der Prädiktoren für affektives Commitment

**Anhang 7** Koeffizienten und Prüfgrößen der ausgeschlossenen Variablen

**Anhang 8** Erklärte Varianz der Prädiktoren für normatives Commitment

**Anhang 9** Koeffizienten und Prüfgrößen der ausgeschlossenen Variablen

**Anhang 10** Erklärte Varianz der Prädiktoren für kalkulatorisches Commitment

**Anhang 11** Koeffizienten und Prüfgrößen der ausgeschlossenen Variablen

**Anhang 12** Deskriptive Statistik der Gruppen

## A. Tabellenanhang

### Anhang 1

Reliabilität von Corporate Citizenship Skala

Skala	Gesamt	Rechtliche Verantwortung	Ethische Verantwortung	Ökonomische Verantwortung	Philanthropische Verantwortung
Corporate Citizenship	.93	.59	.80	.93	.93

### Anhang 2

Item- Skala Statistik von Organisationalem Commitment

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Quadrierte multiple Korrelation	Cronbach's Alpha, wenn Item weggelassen
Item 3	17.03	6.47	.51	.30	.63
Item 4	17.45	6.55	.46	.31	.66
Item 5	17.37	5.40	.67	.46	.52
Item 7	17.97	5.07	.40	.22	.74

### Anhang 3

Reliabilität von organisationalem Commitment

Skala	Gesamt	Affektives Commitment	Normatives Commitment	Kalkulatorisches Commitment
Organisationales Commitment	.89	.93	.85	.78

### Anhang 4

Erklärte Varianz der Prädiktoren für organisationales Commitment

Modell	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>korr</sub>	SE	Änderungsstatistik Änderung in R <sup>2</sup>
1	.764 <sup>a</sup>	.583	.580	.644	.583
2	.803 <sup>b</sup>	.644	.638	.597	.061

a Philanthropische Verantwortung

b Philanthropische und rechtliche Verantwortung

## Anhang 5

Koeffizienten und Prüfgrößen der ausgeschlossenen Variablen

Modell		<i>B</i> In	<i>t</i>	Sig.
1	Geschlecht	.17 <sup>b</sup>	2.80	.01
	Alter	-.11 <sup>b</sup>	-1.76	.08
	Schuljahre	.02 <sup>b</sup>	.30	.77
	Dienstzeitalter	-.02 <sup>b</sup>	-.32	.75
	Rechtliche Verantwortung	-.02 <sup>b</sup>	-.22	.83
	Ethische Verantwortung	-.28 <sup>b</sup>	-4.41	.00
	Ökonomische Verantwortung	-.25 <sup>b</sup>	-3.52	.00
2	Geschlecht	.13 <sup>c</sup>	2.31	.02
	Alter	-.07 <sup>c</sup>	-1.14	.26
	Schuljahre	.04 <sup>c</sup>	.75	.45
	Dienstzeitalter	-.00 <sup>c</sup>	-.03	.98
	Rechtliche Verantwortung	.13 <sup>c</sup>	1.88	.06
	Ökonomische Verantwortung	-.09 <sup>c</sup>	-1.00	.32

## Anhang 6

Erklärte Varianz der Prädiktoren für affektives Commitment

Modell	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>korr</sub>	SE	Änderungsstatistik Änderung in R <sup>2</sup>
1	.787a	.620	.617	.758	.620
2	.800b	.640	.634	.740	.021

a Philanthropische Verantwortung

b Philanthropische und rechtliche Verantwortung

## Anhang 7

Koeffizienten und Prüfgrößen der ausgeschlossenen Variablen

		<i>B</i> In	<i>t</i>	Sig.
2	Ethische Verantwortung	-.05	-0.42	.68
	Ökonomische Verantwortung	-.05	-0.52	.61
	Geschlecht	.09	1.46	.15
	Alter	.01	0.17	.87
	Schuljahre	-.02	-0.28	.78
	Dienstzeitalter	.03	0.58	.56

## Anhang 8

Erklärte Varianz der Prädiktoren für normatives Commitment

Modell	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>korr</sub>	SE	Änderungsstatistik Änderung in R <sup>2</sup>
1	.825 <sup>a</sup>	.681	.678	.724	.681

<sup>a</sup> Philanthropische Verantwortung

## Anhang 9

Koeffizienten und Prüfgrößen der ausgeschlossenen Variablen

	B In	t	Sig.
Rechtliche Verantwortung	.01	.19	.85
Ethische Verantwortung	-.07	-1.23	.22
Ökonomische Verantwortung	-.03	-.44	.66
Geschlecht	-.00	-.02	.98
Alter	-.03	-.50	.62
Schuljahre	.04	.68	.50
Dienstzeitalter	.03	.50	.62

## Anhang 10

Erklärte Varianz der Prädiktoren für kalkulatorisches Commitment

Modell	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>korr</sub>	SE	Änderungsstatistik Änderung in R <sup>2</sup>
1	.260 <sup>a</sup>	.068	.060	1.188	.068
2	.448 <sup>b</sup>	.201	.187	1.105	.133
3	.489 <sup>c</sup>	.239	.218	1.083	.038

a. Einflußvariablen : (Konstante), Geschlecht

b. Einflußvariablen : (Konstante), Geschlecht, Philanthropische Verantwortung

c. Einflußvariablen : (Konstante), Geschlecht, Philanthropische Verantwortung, Ethische Verantwortung

## Anhang 11

Koeffizienten und Prüfgrößen der ausgeschlossenen Variablen

	Modell	Beta In	t	Sig.
1	Rechtliche Verantwortung	-.04 <sup>b</sup>	-.39	.70
	Ethische Verantwortung	-.42 <sup>b</sup>	-4.34	.00
	Ökonomische Verantwortung	-.37 <sup>b</sup>	-3.54	.001
	Geschlecht	.25 <sup>b</sup>	2.85	.00
	Alter	-.20 <sup>b</sup>	-2.29	.02
	Schuljahre	.05 <sup>b</sup>	.57	.57
	Dienstzeitalter	-.09 <sup>b</sup>	-.95	.35
2	Rechtliche Verantwortung	.17 <sup>c</sup>	1.63	.11
	Ökonomische Verantwortung	-.15 <sup>c</sup>	-1.08	.28
	Geschlecht	.20 <sup>c</sup>	2.36	.02
	Alter	-.15 <sup>c</sup>	-1.71	.09
	Schuljahre	.09 <sup>c</sup>	1.05	.30
	Dienstzeitalter	-.06 <sup>c</sup>	-.70	.49
	Rechtliche Verantwortung	.19 <sup>d</sup>	1.89	.06
3	Ökonomische Verantwortung	-.11 <sup>d</sup>	-.83	.41
	Alter	-.11 <sup>d</sup>	-1.27	.21
	Schuljahre	.07 <sup>d</sup>	.85	.40
	Dienstzeitalter	-.03 <sup>d</sup>	-.30	.76

## Anhang 12

Deskriptive Statistik der Gruppen 1 und 2

		N	M	SD	SE	95%-KI
Affektives	1	60	4.59	1.42	.18	[4.22;4.95]
Commitment	2	56	5.43	.78	.10	[5.22;5.63]
Normatives	1	60	4.04	1.46	.19	[3.66;4.41]
Commitment	2	56	5.14	.69	.09	[4.96;5.33]
Kalkulatorisches	1	60	3.71	1.21	.16	[3.40;4.02]
Commitment	2	56	3.60	1.25	.17	[3.27;3.93]

## B. Fragebogen

Thank you for participating in this survey. The purpose of this study is to learn about how employees perceive their company. Additionally it will form the basis for a thesis on this topic.

The data collected from this survey will be anonymous. You cannot be identified by the information you provide.

As a participant in this survey, which will not take longer than 10 minutes you are free to decline any question. Thank you very much for contributing your time to this research study.

### 1 Demografic data

#### Gender

- male  
 female

### 2 Company

### 3 Please fill in your age in years

### 4 School years

- less than 9 school years    10-12 years    baccalaureate or higher

### 5 How long have you worked in the company?

- less than 3 months    less than 1 year    less than 2 years    less than 5 years    less than 10 years

### 6 Department

- more than 10 years

**7 Please rank the following items from 1 to 7 (1 = full disagreement; 7 = full agreement)**

	1	2	3	4	5	6	7
I am proud to tell others that I am part of this organization.	<input type="radio"/>						
Even if it were to my advantage, it would not be right to leave my organization now.	<input type="radio"/>						
I believe that I have just a few options to consider leaving this organization.	<input type="radio"/>						
If I got another offer for a better job elsewhere, I would not feel it was right to leave my organization.	<input type="radio"/>						
I remain in this organization because I feel that it would not be easy to enter into another organization.	<input type="radio"/>						
We closely monitor employees' productivity.	<input type="radio"/>						
I would not leave my organization right now because I have a sense of obligation to the people in it.	<input type="radio"/>						
I remain in this organization because I feel that I have few opportunities in other organizations.	<input type="radio"/>						
We continually improve the quality of our products.	<input type="radio"/>						
I do not leave this organization due to the losses that I would incur in that case.	<input type="radio"/>						
Our business has a procedure in place to respond to every customer complaint	<input type="radio"/>						
I have a strong affection for this organization.	<input type="radio"/>						
I feel like "part of the family" at my organization.	<input type="radio"/>						
Top management establishes long-term strategies for our business.	<input type="radio"/>						
Managers are informed about relevant environmental laws.	<input type="radio"/>						
A confidential procedure is in place for employees to report any misconduct at work (such as stealing or sexual harassment).	<input type="radio"/>						
Our business encourages employees to join civic organizations that support our community.	<input type="radio"/>						
Our salespersons and employees are required to provide full and accurate information to all customers.	<input type="radio"/>						
Our business gives adequate contributions to charities.	<input type="radio"/>						
I really care about the future of my organization	<input type="radio"/>						
I keep staying in this organization because if i leave.I would have to make great personal sacrifices	<input type="radio"/>						

I feel an obligation towards my organization.	<input type="radio"/>						
I feel that there is a strong connection between me and my organization	<input type="radio"/>						

**8 Please rank the following items from 1 to 7 1 = full disagreement; 7 = full agreement)**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
All our products meet legal standards.	<input type="radio"/>						
The salaries offered by our company are higher than industry averages.	<input type="radio"/>						
We are recognized as a trustworthy company.	<input type="radio"/>						
We use customer satisfaction as an indicator of our business performance.	<input type="radio"/>						
The managers of this organization try to comply with the law.	<input type="radio"/>						
Our contractual obligations are always honored.	<input type="radio"/>						
Our company seeks to comply with all laws regulating hiring and employee benefits.	<input type="radio"/>						
Our business has a comprehensive code of conduct.	<input type="radio"/>						
Our business supports employees who acquire additional education.	<input type="radio"/>						
Top managers monitor the potential negative impacts of our activities on our community.	<input type="radio"/>						
Flexible company policies enable employees to better coordinate work and personal life.	<input type="radio"/>						
A program is in place to reduce the amount of energy and materials wasted in our business.	<input type="radio"/>						
We have been successful at maximizing our profits.	<input type="radio"/>						
We encourage partnerships with local businesses and schools.	<input type="radio"/>						
We have programs that encourage the diversity of our workforce (in terms of age, gender, and race).	<input type="radio"/>						
We strive to lower our operating costs.	<input type="radio"/>						
Our business supports local sports and cultural activities.	<input type="radio"/>						
Internal policies prevent discrimination in employees' compensation and promotion.	<input type="radio"/>						
Members of our organization follow professional standards.	<input type="radio"/>						
Fairness toward co-workers and business partners is an integral part of the employee evaluation process.	<input type="radio"/>						

**Thank you for completing this survey.**

**Request offer**

**Host of the survey:** Ms. Nina Kauffmann. E-Mail: [ninakauffmann@gmx.net](mailto:ninakauffmann@gmx.net)

## **C. Fragebogen- Einzelne Skalen**

### **Organisationales Commitment (Rego & Souto. 2007)**

#### **Affektives Commitment**

- (1) I am proud to tell others that I am part of this organization.
- (2) I have a strong affection for this organization.
- (3) I feel like “part of the family” at my organization.
- (4) I really care about the future of my organization
- (5) I feel there is a strong connection between me and my organization.

#### **Normatives Commitment**

- (1) Even if it were to my advantage. it would not be right to leave my organization now.
- (2) I would not leave my organization right now because I have a sense of obligation to the people in it.
- (3) If I got another offer for a better job elsewhere. I would not feel it was right to leave my organization.
- (4) I feel an obligation towards my organization.

#### **Kalkulatorisches Commitment**

- (1) I remain in this organization because I feel that it would not be easy to enter into another organization.
- (2) I believe that I have just a few options to consider leaving this organization.
- (3) I remain in this organization because I feel that I have few opportunities in other organizations.
- (4) I keep staying in this organization because if i leave.I would have to make great personal sacrifices
- (5) I do not leave this organization due to the losses that I would incur in that case.

### **Corporate Citizenship Skala (Maignan & Ferrell. 2001a)**

#### **Ökonomische Verantwortung**

- (1) Our business has a procedure in place to respond to every customer complaint.
- (2) We continually improve the quality of our products.
- (3) We use customer satisfaction as an indicator of our business performance.
- (4) We have been successful at maximizing our profits.
- (5) We strive to lower our operating costs.
- (6) We closely monitor employees' productivity.
- (7) Top management establishes long-term strategies for our business.

#### **Rechtliche Verantwortung**

- (1) Managers are informed about relevant environmental laws.
- (2) All our products meet legal standards.
- (3) Our contractual obligations are always honored.

- (4) The managers of this organization try to comply with the law.
- (5) Our company seeks to comply with all laws regulating hiring and employee benefits.
- (6) We have programs that encourage the diversity of our workforce (in terms of age, gender, or race).
- (7) Internal policies prevent discrimination in employees' compensation and promotion.

### **Ethische Verantwortung**

- (1) Our business has a comprehensive code of conduct.
- (2) Members of our organization follow professional standards.
- (3) Top managers monitor the potential negative impacts of our activities on our community.
- (4) We are recognized as a trustworthy company.
- (5) Fairness toward co-workers and business partners is an integral part of our employee evaluation process.
- (6) A confidential procedure is in place for employees to report any misconduct at work (such as stealing or sexual harassment).
- (7) Our salespersons and employees are required to provide full and accurate information to all customers.

### **Philanthropische Verantwortung**

- (1) The salaries offered by our company are higher than industry averages.
- (2) Our business supports employees who acquire additional education.
- (3) Our business encourages employees to join civic organizations that support our community.
- (4) Flexible company policies enable employees to better coordinate work and personal life.
- (5) Our business gives adequate contributions to charities.
- (6) A program is in place to reduce the amount of energy and materials wasted in our business.
- (7) We encourage partnerships with local businesses and schools.
- (8) Our business supports local sports and cultural activities.

## D. Rohdaten

VPN	Geschlecht	Unternehmen	Land	Alter	Schuljahre	Dienstzeitalter	Abteilung
1	2	WU	1	29	2	3	Accounting
2	1	WU	1	40	3	4	Accounting
3	2	WU	1	35	3	5	Client service
4	2	WU	1	32	2	4	Client service
5	2	WU	1	23	2	3	Client service
6	2	WU	1	22	2	3	Client Service
7	2	WU	1	28	3	2	Client service. marketing
8	1	WU	1	25	2	4	Compliance and Front line
9	1	WU	1	47	2	5	Corporate Security
10	1	WU	1	45	3	5	Customer analytics
11	1	WU	1	43	2	5	End User Computing
12	1	WU	1	30	3	5	Export sales
13	1	WU	1	46	3	4	Finance
15	1	WU	1	30	3	4	Finance
16	1	WU	1	33	3	4	Finance
17	2	WU	1	50	3	5	FLA
18	2	WU	1	45	2	5	FLA
19	1	WU	1	46	2	5	FLA
20	2	WU	1	40	2	4	FLA
21	1	WU	1	41	1	3	FLA
22	1	WU	1	31	3	5	HR
23	2	WU	1	34	3	4	HR
24	1	WU	1	33	3	2	Internal Audit
25	2	WU	1	31	3	4	Internal Audit
26	1	WU	1	43	2	2	IT
27	2	WU	1	33	3	5	Keine Antwort
28	1	WU	1	39	3	5	Keine Antwort
29	1	WU	1	30	3	4	Keine Antwort
30	2	WU	1	34	3	3	Keine Antwort
31	2	WU	1	29	3	4	Keine Antwort
32	2	WU	1	30	3	4	Keine Antwort
33	1	WU	1	31	2	4	Keine Antwort
34	2	WU	1	27	3	3	Keine Antwort
35	1	WU	1	34	3	5	Keine Antwort
36	1	WU	1	44	3	5	Keine Antwort
37	2	WU	1	34	3	4	Keine Antwort
38	1	WU	1	29	2	5	Keine Antwort
39	2	WU	1	29	3	5	Keine Antwort
40	2	WU	1	35	3	4	Keine Antwort
41	1	WU	2	38	3	5	Keine Antwort
42	1	WU	1	33	3	5	Keine Antwort
43	1	WU	1	56	3	6	Keine Antwort
44	1	WU	1	30	3	4	Keine Antwort
45	1	WU	1	35	3	4	Keine Antwort
46	1	WU	1	32	3	4	Keine Antwort
47	1	WU	1	30	3	3	Keine Antwort
48	1	WU	1	33	3	5	Keine Antwort

49	1	WU	1	33	3	5	Keine Antwort
50	1	WU	1	30	3	5	Keine Antwort
51	1	WU	1	36	3	5	Keine Antwort
53	1	WU	1	35	2	4	Keine Antwort
54	2	WU	1	33	3	4	Keine Antwort
55	1	WU	1	35	3	4	Keine Antwort
56	1	WU	1	40	3	5	Keine Antwort
57	1	WU	1	33	3	5	Keine Antwort
58	2	WU	1	40	3	4	Keine Antwort
59	1	WU	1	34	2	3	Keine Antwort
60	2	WU	1	29	3	4	Keine Antwort
61	2	WU	1	31	3	4	Keine Antwort
62	1	WU	1	32	3	4	Keine Antwort
63	2	WU	1	29	3	4	Keine Antwort
64	2	WU	1	33	3	5	Keine Antwort
65	1	WU	1	35	3	4	Keine Antwort
66	2	WU	1	34	3	4	Keine Antwort
68	1	WU	1	32	3	5	Keine Antwort
69	1	WU	1	30	3	4	Keine Antwort
70	2	WU	1	34	3	4	Keine Antwort
71	1	WU	1	29	3	4	Keine Antwort
72	1	WU	1	28	3	3	Keine Antwort
73	1	WU	1	31	3	4	Keine Antwort
74	1	WU	1	33	3	4	Keine Antwort
75	2	WU	1	32	3	4	Keine Antwort
76	2	WU	1	32	3	4	Keine Antwort
77	2	WU	1	28	3	4	Keine Antwort
78	2	WU	1	28	3	4	Keine Antwort
79	1	WU	1	33	3	4	Keine Antwort
80	2	WU	1	32	3	4	Keine Antwort
81	1	WU	1	32	2	4	Keine Antwort
82	1	WU	1	30	2	4	Keine Antwort
83	1	WU	1	40	3	5	Keine Antwort
84	2	WU	1	32	3	4	Keine Antwort
85	2	WU	1	33	3	4	Keine Antwort
86	2	WU	1	33	3	4	Keine Antwort
87	2	WU	1	34	3	4	Keine Antwort
88	2	WU	1	30	3	5	Legal
89	1	WU	1	33	3	5	Legal
90	1	WU	1	27	3	3	Maintenance Operations
91	2	WU	1	35	3	5	Marketing
92	2	WU	1	36	3	5	Marketing
93	2	WU	1	36	3	2	Marketing
94	2	WU	1	32	3	4	Marketing
95	2	WU	1	30	3	4	Marketing
96	1	WU	1	29	2	5	Operations
97	1	WU	1	30	3	4	Operations
98	2	WU	1	33	3	6	Operations Knowledge Management
99	1	WU	1	39	3	5	Administration
100	2	WU	1	31	2	4	PPM

101	2	WU	1	30	3	4	PPM
102	2	WU	1	31	3	4	PPM
104	1	WU	1	39	3	4	Project Management
105	1	WU	1	33	3	4	Retail
106	2	WU	1	30	3	3	Retail
107	2	WU	1	34	3	4	Retail
108	1	WU	1	30	3	4	Retail
109	1	WU	1	43	3	6	Retail
110	1	WU	1	36	3	4	Retail
111	1	WU	1	38	3	5	Retail
112	1	WU	1	30	3	5	Risk Management
113	1	WU	1	34	3	5	Risk Management
114	1	WU	1	32	3	2	Risk Management
115	2	WU	1	29	3	4	Service & operations
116	1	WU	1	46	3	5	WUIB Management

Vpn	AC1	AC2	AC3	AC4	AC5	NC1	NC2	NC3	NC4	CC1	CC2	CC3	CC4	CC5
1	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	1	2	2
2	5	5	4	6	6	6	5	5	5	2	2	2	3	6
3	7	7	7	6	7	4	4	4	7	4	4	4	4	6
4	7	7	7	5	7	4	4	4	7	1	4	1	4	6
5	7	7	7	6	7	5	4	4	7	1	4	1	4	7
6	4	3	4	3	3	3	4	5	3	2	4	5	4	5
7	7	6	7	6	6	5	5	5	6	5	4	2	5	7
8	5	5	6	6	5	7	5	4	5	4	2	6	6	6
9	7	7	7	7	5	7	7	7	7	1	1	1	1	1
10	6	5	6	6	6	5	5	4	6	1	1	1	3	5
11	5	7	7	7	6	5	4	6	6	1	1	1	1	1
12	6	6	5	6	5	5	4	4	4	2	2	2	2	2
13	2	2	1	3	1	1	1	3	2	3	3	1	1	1
14	2	2	2	2	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1
15	2	2	2	4	4	2	2	4	7	3	3	2	2	6
16	5	6	5	4	5	5	5	5	4	2	3	3	6	5
17	5	4	4	7	6	3	5	6	6	2	4	6	6	7
18	5	4	5	7	6	3	5	6	6	2	4	6	6	7
19	4	3	3	4	5	2	3	5	6	4	3	3	3	5
20	5	5	7	6	5	3	4	4	1	5	6	6	4	7
21	5	7	4	5	5	3	3	5	5	4	4	4	4	6
22	3	3	5	5	4	3	3	2	3	3	1	6	5	4
23	5	3	3	4	3	5	2	3	3	2	3	2	2	2
24	3	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1
25	3	3	2	2	2	2	3	1	3	2	3	3	3	2
26	7	5	6	5	5	7	5	7	5	5	1	1	1	1
27	2	1	2	1	3	1	1	3	3	1	3	2	5	5
28	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	4	4	5	4
29	7	6	7	7	6	6	5	5	6	3	5	4	3	7
30	4	4	4	5	4	4	3	4	4	2	2	3	4	2
31	6	5	5	4	5	7	4	5	4	5	5	4	3	4
32	6	5	5	5	4	7	4	4	6	3	5	2	4	3
33	6	7	5	5	5	7	5	6	7	4	4	3	4	3
34	7	6	7	6	5	5	4	6	3	5	5	4	5	7
35	6	5	5	6	5	7	5	4	6	4	4	3	4	5

36	5	5	5	4	6	4	5	4	4	3	3	3	3	5
37	6	5	5	5	5	3	5	5	5	3	3	3	4	5
38	7	7	6	7	7	5	5	6	5	3	2	2	1	1
39	3	3	4	4	2	1	2	4	3	2	3	2	2	1
40	6	6	6	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3
41	5	5	7	5	5	6	6	7	5	6	6	4	5	7
42	6	5	5	5	5	5	5	4	4	1	1	1	1	1
43	5	4	5	5	5	4	5	5	6	3	3	2	3	4
44	6	5	5	5	5	5	6	6	5	2	3	6	6	5
45	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	6	5
46	5	5	5	6	6	6	5	4	4	2	2	2	5	3
47	7	6	7	6	5	6	6	6	5	1	2	2	5	5
48	7	6	5	4	5	6	6	6	4	2	2	2	5	4
49	6	5	5	5	4	5	6	6	6	2	6	2	3	4
50	6	4	4	4	4	5	6	6	5	2	2	2	3	3
51	6	4	4	4	4	6	6	6	6	5	5	6	6	6
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
53	6	4	4	4	5	5	6	5	4	1	1	2	2	6
54	6	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	7	6	6
55	4	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6
56	6	5	5	6	5	5	6	6	5	2	3	6	6	5
57	6	4	4	4	5	6	6	6	6	2	2	2	4	6
58	6	5	4	5	5	5	5	6	5	3	3	3	5	3
59	4	5	4	4	4	4	4	4	6	1	1	3	3	6
60	7	4	4	4	4	5	5	6	4	3	4	4	3	3
61	5	6	5	6	5	2	3	3	6	2	3	2	6	5
62	6	5	4	5	5	5	5	6	5	3	3	3	5	3
63	5	4	5	5	5	4	5	6	7	2	2	5	5	6
64	6	5	6	6	5	7	6	5	5	4	2	6	6	6
65	5	5	6	6	6	6	4	4	7	4	2	6	5	6
66	5	5	6	6	5	6	4	5	5	5	2	6	6	6
67	6	6	6	6	6	7	6	5	6	5	2	6	6	6
68	6	6	6	5	6	6	4	6	4	4	2	6	6	3
69	5	5	6	6	5	6	4	5	5	5	2	6	6	7
70	5	5	5	6	6	6	5	5	6	5	2	6	5	6
71	5	6	6	6	5	6	5	6	5	5	3	5	2	5
72	5	6	6	6	5	6	5	6	5	5	2	6	6	6
73	5	5	6	6	5	7	5	6	5	4	2	6	6	6
74	5	5	6	6	5	7	4	5	5	4	2	6	6	6
75	5	5	6	6	5	7	5	5	5	4	2	6	6	6
76	5	5	6	7	5	7	5	3	6	5	2	6	6	6
77	6	5	6	6	5	7	4	5	6	4	3	6	6	6
78	5	5	6	7	6	6	5	4	5	4	2	6	6	6
79	5	6	6	7	5	7	4	5	6	4	2	6	6	6
80	5	6	6	6	5	6	4	5	5	4	3	6	6	6
81	5	6	6	6	6	7	5	5	5	3	2	6	6	6
82	5	5	6	6	5	7	4	5	5	4	2	6	6	6
83	5	6	6	6	6	7	4	5	5	4	2	6	6	6
84	5	5	6	5	5	7	4	5	6	4	2	6	6	5
85	5	6	6	7	6	7	4	5	6	4	3	6	6	7
86	5	5	6	5	4	7	5	4	4	4	2	6	6	5
87	5	6	6	7	5	7	4	5	6	4	2	6	6	6

88	7	6	6	6	4	5	4	3	4	1	1	1	2	2
89	6	7	6	6	4	5	4	3	4	2	2	1	3	3
90	5	5	6	6	5	4	4	2	3	1	1	7	4	2
91	6	7	6	7	5	4	5	6	5	4	5	3	5	4
92	6	4	5	5	5	2	2	2	2	3	2	2	2	2
93	6	5	6	6	5	4	5	4	1	3	1	6	4	1
94	3	2	3	2	1	1	1	2	1	2	3	1	1	2
95	4	4	3	2	3	3	3	4	4	4	5	5	5	3
96	5	3	3	2	2	2	1	1	2	2	6	6	6	7
97	4	5	5	6	4	6	3	5	5	3	2	1	4	5
98	5	5	5	5	4	3	3	5	5	5	5	5	3	3
99	7	6	6	7	6	4	3	5	5	4	1	1	2	2
100	5	5	6	6	6	6	3	2	6	5	2	6	5	6
101	3	3	2	2	3	1	1	3	1	1	3	2	1	1
102	5	5	6	6	6	6	6	5	6	5	2	6	5	6
103	5	6	6	6	5	7	5	6	5	4	2	6	6	6
104	6	6	5	6	5	2	5	5	4	2	1	2	2	2
105	6	6	6	6	5	6	4	5	6	4	5	3	4	4
106	6	6	6	6	6	7	5	4	5	4	5	4	4	6
107	5	7	6	5	6	6	4	4	6	5	5	3	4	5
108	6	6	6	7	7	6	6	5	6	3	6	4	4	6
109	2	2	2	5	3	1	1	1	1	6	3	2	1	5
110	3	3	3	5	3	4	5	3	3	1	1	2	1	4
111	7	7	7	7	7	6	5	5	6	3	5	4	3	6
112	7	3	3	3	3	6	4	5	5	2	2	2	3	3
113	5	4	4	4	6	4	5	5	6	2	2	2	4	6
114	6	6	5	6	5	6	6	6	6	1	6	6	6	6
115	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	6	5	1	1
116	6	6	7	7	7	5	4	6	6	1	1	1	1	2

Vpn	ECC1	ECC2	ECC3	ECC4	ECC5	ECC6	ECC7	LCC1	LCC2	LCC3	LCC4	LCC5	LCC6	LCC7
1	3	1	1	1	3	3	4	3	4	2	4	2	2	2
2	7	7	7	6	5	7	6	6	7	6	5	6	7	6
3	4	7	7	6	7	6	6	7	7	7	6	7	1	6
4	4	2	7	6	7	6	6	7	7	7	6	7	1	4
5	4	3	7	6	7	6	6	7	7	7	6	7	1	6
6	5	3	4	4	5	4	5	3	5	5	4	4	4	7
7	6	5	7	6	6	5	4	5	7	7	6	7	4	7
8	3	5	2	6	5	5	4	3	3	7	6	6	4	6
9	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7
10	7	7	6	5	6	7	6	5	6	7	6	6	7	6
11	1	4	1	5	6	3	3	2	6	5	6	5	6	1
12	5	5	4	3	2	5	6	5	7	7	6	5	2	2
13	4	1	3	5	2	5	7	6	6	6	6	6	6	7
14	6	5	5	5	2	5	7	6	7	6	5	7	7	7
15	4	2	3	5	5	4	6	6	6	5	3	6	6	6
16	3	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6
17	4	4	4	4	4	4	4	4	7	4	5	5	4	5
18	4	4	4	4	4	4	4	4	7	4	5	5	4	5
19	5	5	3	3	3	4	6	7	6	4	5	4	5	5
20	6	6	4	5	5	4	5	5	4	7	6	4	5	6
21	5	5	4	4	4	7	4	5	4	5	5	7	4	4

22	3	4	4	6	5	5	7	2	4	6	6	6	4	7
23	2	5	3	5	4	3	5	4	7	7	7	7	6	6
24	7	5	5	4	7	4	5	4	7	7	5	6	5	6
25	7	7	5	3	6	4	4	3	7	6	5	5	4	5
26	4	5	5	6	5	6	6	6	6	7	5	7	7	7
27	1	1	1	1	1	3	4	1	6	7	4	7	1	5
28	3	4	2	5	2	6	6	2	6	7	7	7	4	6
29	5	5	5	6	3	5	5	5	5	6	4	4	4	5
30	5	5	3	5	6	4	6	6	6	6	6	6	6	4
31	3	3	4	6	3	3	4	4	6	5	4	5	2	3
32	5	3	4	5	6	6	6	4	5	7	5	5	6	4
33	5	5	4	3	5	7	5	4	5	6	7	6	3	5
34	5	3	4	3	6	4	5	5	4	5	5	4	4	5
35	5	5	3	4	4	6	7	5	5	5	4	5	5	3
36	4	4	4	4	5	5	4	6	6	5	6	6	5	3
37	6	5	5	5	6	5	5	6	7	6	7	7	5	6
38	7	7	6	4	7	6	7	7	7	7	7	7	6	7
39	4	4	6	5	7	5	5	6	6	6	6	6	5	3
40	5	6	6	6	6	6	4	6	5	6	6	5	5	6
41	2	6	6	6	7	6	6	4	7	7	4	6	6	5
42	5	7	6	6	5	6	6	6	7	7	7	7	6	6
43	4	3	7	3	5	4	7	6	7	7	6	7	1	6
44	6	6	6	5	7	7	7	6	7	7	7	7	6	6
45	6	6	7	7	6	6	6	7	7	6	6	6	6	6
46	7	7	7	7	6	6	6	7	7	6	7	6	7	6
47	7	7	7	6	7	7	6	6	7	7	6	6	7	6
48	7	7	7	6	6	7	6	6	7	6	6	6	7	6
49	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6	7
50	7	7	4	6	5	6	7	6	7	6	6	6	6	6
51	7	6	7	6	5	6	5	7	7	5	6	6	6	6
52	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
53	7	7	6	7	6	7	5	6	7	6	7	5	5	5
54	7	6	5	6	5	6	6	5	7	6	6	5	6	6
55	5	5	5	6	7	7	5	5	7	7	7	6	6	6
56	7	7	6	6	6	7	7	6	7	6	6	6	7	7
57	7	7	7	7	6	6	6	5	7	6	6	6	7	6
58	6	6	6	6	7	7	7	6	6	6	5	7	7	6
59	4	6	6	7	5	6	6	7	6	6	5	5	6	5
60	6	7	6	6	6	6	5	6	5	7	6	6	6	5
61	4	6	6	6	6	6	5	5	6	5	5	4	6	5
62	6	6	6	6	7	7	7	6	6	6	5	7	7	6
63	5	6	6	6	6	7	4	7	7	7	6	7	6	7
64	3	5	2	6	5	5	4	3	3	7	7	6	4	6
65	3	5	2	6	6	6	5	3	4	7	6	6	5	6
66	3	5	2	6	5	5	4	4	3	6	6	6	4	5
67	3	5	3	6	6	5	4	3	3	6	6	6	4	6
68	3	6	3	6	6	6	4	6	4	7	6	6	4	7
69	3	6	2	6	5	6	5	4	3	7	7	7	5	6
70	2	5	2	5	6	5	4	3	3	7	6	6	4	6
71	3	6	6	3	6	5	5	6	3	6	6	6	5	5
72	3	6	2	6	5	5	5	3	3	7	6	6	5	6
73	3	5	2	6	5	5	4	3	3	7	6	6	4	6

74	3	5	2	6	5	5	4	3	3	7	6	6	4	6
75	3	5	2	6	7	6	5	3	3	7	6	6	5	6
76	4	5	3	6	6	5	4	3	3	6	6	6	4	6
77	4	6	3	6	5	5	4	3	3	7	6	7	4	6
78	3	5	2	6	5	5	4	3	3	7	7	7	4	6
79	3	5	3	6	4	5	4	3	3	7	7	7	4	6
80	3	6	3	6	5	5	4	3	4	6	7	7	4	6
81	3	5	2	6	5	5	4	4	4	7	6	6	4	6
82	3	5	3	6	3	4	4	3	3	5	7	6	5	6
83	3	6	3	6	5	5	4	3	3	6	6	6	4	5
84	3	5	2	6	5	5	4	3	3	7	6	6	4	6
85	4	6	3	6	6	6	5	3	4	7	6	6	5	6
86	3	5	2	6	5	4	4	3	3	6	6	6	5	6
87	3	5	2	6	5	6	4	3	3	7	6	6	4	6
88	5	5	6	6	5	6	4	4	6	7	7	7	5	4
89	5	6	6	5	5	6	4	3	6	7	7	7	5	4
90	6	2	2	2	5	5	6	2	7	7	6	6	7	4
91	4	7	5	5	5	6	5	6	7	6	6	5	5	3
92	3	4	3	2	5	5	5	2	6	6	6	5	4	3
93	4	4	3	5	3	5	5	5	6	7	6	4	5	2
94	1	1	1	1	1	5	5	3	3	5	4	6	7	5
95	3	3	3	3	6	2	4	4	6	6	4	4	4	3
96	2	4	3	3	3	4	4	2	6	6	6	6	4	4
97	3	6	2	3	7	5	5	5	5	7	4	5	6	6
98	2	3	7	7	4	5	7	3	7	7	7	7	4	1
99	5	6	2	6	2	5	7	3	7	6	6	7	5	7
100	3	5	3	6	5	5	4	4	3	6	6	6	4	7
101	3	5	6	2	7	7	5	6	7	7	4	4	4	4
102	3	5	3	6	5	5	4	4	3	6	6	6	4	7
103	3	6	2	6	5	5	4	3	3	7	6	6	4	6
104	5	7	4	7	5	6	7	5	7	7	7	6	6	6
105	4	4	3	4	5	6	6	4	6	6	5	6	6	4
106	5	4	4	5	6	5	6	4	6	6	6	5	5	4
107	4	3	3	5	5	6	5	4	6	5	6	6	6	4
108	5	5	6	7	6	7	6	6	6	6	7	6	6	4
109	1	4	6	3	2	3	6	3	7	7	7	7	1	4
110	2	5	2	2	5	5	5	3	5	6	5	4	3	3
111	5	5	5	6	7	5	5	5	6	6	7	7	5	5
112	7	7	7	7	6	6	6	7	7	6	6	7	7	6
113	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	5
114	6	6	6	6	7	5	7	4	6	7	6	7	7	7
115	2	4	5	2	6	6	4	3	7	6	5	3	3	2
116	4	4	2	7	1	6	7	1	7	7	7	7	6	7

V <sub>pl</sub>	ETHCC	DCC													
1	4	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3
2	6	6	7	6	6	7	6	6	6	6	5	6	6	6	6
3	7	7	7	6	6	6	6	7	6	4	6	7	4	5	6
4	7	7	7	6	6	4	6	7	6	6	7	7	4	5	6
5	7	7	7	6	6	6	6	7	6	6	7	7	4	5	5
6	5	3	4	5	3	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4

7	7	7	5	7	5	6	6	6	6	6	7	6	5	5	6
8	6	6	2	6	3	5	5	6	6	5	7	6	6	5	6
9	7	7	6	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	6	7
10	5	5	6	7	6	7	6	5	5	5	6	6	6	6	7
11	7	4	6	5	4	5	4	7	6	5	5	5	6	6	6
12	5	7	5	5	3	3	3	5	4	5	4	6	4	5	2
13	7	6	5	7	5	6	6	4	3	3	4	4	4	3	3
14	7	7	5	7	6	7	7	3	4	4	3	2	3	3	3
15	6	7	5	6	7	6	5	4	3	3	4	2	2	3	4
16	6	5	6	6	6	6	6	7	7	5	5	5	6	6	6
17	7	5	4	7	4	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5
18	7	5	4	7	4	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5
19	5	5	6	5	5	5	5	3	2	3	3	3	3	4	3
20	5	7	5	5	4	4	6	7	6	7	5	7	6	5	7
21	5	6	4	4	7	5	5	5	5	6	5	7	6	6	4
22	7	4	2	6	5	7	5	5	4	5	4	5	4	5	4
23	6	7	6	7	5	7	5	2	3	3	3	3	4	4	3
24	7	6	5	7	4	6	5	1	2	3	3	4	4	4	5
25	7	6	5	5	5	6	6	2	3	2	2	3	2	2	4
26	7	7	5	7	3	5	6	7	7	8	6	5	7	6	6
27	6	1	4	5	1	4	1	1	1	2	1	3	1	1	2
28	6	4	5	6	3	6	6	3	4	4	3	4	2	2	3
29	5	5	4	5	4	5	5	5	6	7	6	7	7	7	5
30	6	5	6	7	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4	5
31	5	5	6	4	3	5	4	5	4	6	5	5	5	6	4
32	6	5	4	5	3	4	5	4	6	5	6	5	5	5	5
33	5	4	4	6	7	5	4	4	7	7	6	5	5	5	7
34	7	5	5	6	5	4	4	5	5	6	5	6	7	6	7
35	6	3	5	6	3	4	6	6	5	6	7	5	7	5	5
36	5	6	6	7	6	4	4	5	5	6	6	5	5	6	4
37	6	6	7	7	4	6	6	5	6	6	6	5	4	5	5
38	7	7	7	5	7	6	7	7	7	4	6	6	7	6	7
39	5	7	6	5	5	6	3	3	2	3	2	3	2	2	3
40	6	6	6	5	5	6	7	7	7	6	5	6	7	5	6
41	4	4	6	4	3	7	6	5	5	6	5	6	5	6	6
42	7	6	6	7	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	5
43	7	7	7	7	1	7	7	6	5	7	5	5	6	6	7
44	6	6	7	7	6	6	7	6	7	5	7	6	6	6	6
45	6	6	7	6	7	6	6	3	4	4	3	3	3	2	3
46	7	7	6	6	6	6	6	7	7	6	6	7	6	6	6
47	6	7	7	6	6	7	6	7	7	7	6	6	7	7	7
48	6	6	6	6	6	6	6	6	7	5	6	6	7	7	6
49	6	6	6	7	6	6	7	6	7	6	6	6	7	6	7
50	7	7	7	7	7	6	6	7	7	6	6	6	6	6	6
51	6	6	7	6	6	6	6	6	5	6	5	6	5	6	6
52	4	4	5	5	5	5	5	4	7	5	5	5	5	5	7
53	6	6	6	6	5	5	5	6	7	6	5	5	6	5	6
54	5	6	7	6	6	6	6	5	6	6	7	6	6	7	6
55	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
56	6	6	7	7	6	7	7	6	5	6	6	7	7	7	7
57	7	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
58	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	7	6	7

59	7	6	5	6	6	6	6	6	7	5	5	6	5	5	6
60	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	5	6	5	6	6
61	6	5	6	5	4	6	5	5	5	5	5	5	5	5	6
62	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	7	6	7
63	7	6	6	6	7	7	7	6	6	6	7	7	7	7	7
64	6	6	2	6	3	6	5	6	6	5	7	6	5	5	6
65	6	7	3	6	4	5	5	6	6	4	7	6	5	6	6
66	6	6	3	6	3	6	6	6	6	4	7	6	5	5	5
67	6	6	3	6	4	5	5	6	6	5	7	6	4	5	6
68	6	6	3	6	3	6	6	6	6	4	7	7	5	6	7
69	6	7	3	7	3	6	6	6	6	4	7	6	4	6	6
70	6	7	3	6	4	6	5	6	5	4	7	6	4	5	6
71	6	6	5	6	6	5	5	6	6	4	6	5	5	5	6
72	6	6	2	6	3	5	5	6	6	4	7	6	5	5	6
73	6	6	2	6	3	5	5	6	6	4	7	6	5	5	6
74	6	6	2	6	3	5	5	6	6	4	7	6	5	5	6
75	6	6	2	7	3	5	5	6	6	4	7	6	5	6	6
76	6	6	3	7	3	5	5	7	6	4	6	6	5	5	6
77	6	5	2	6	4	5	5	7	6	4	7	7	5	5	6
78	7	7	2	7	3	7	6	6	7	3	7	6	5	5	6
79	6	7	2	6	3	5	5	7	7	3	7	6	5	4	6
80	6	7	2	7	3	5	5	5	6	3	7	6	4	5	6
81	6	5	2	7	3	5	5	6	6	3	6	6	4	5	5
82	6	6	3	6	7	6	5	7	6	3	6	3	6	6	4
83	6	6	2	6	3	5	6	7	6	3	7	6	4	5	6
84	6	6	2	6	3	5	5	6	6	3	7	6	4	5	6
85	6	7	3	6	4	5	5	6	6	4	7	7	4	6	6
86	6	6	2	6	6	6	6	6	5	3	7	3	6	5	4
87	6	7	2	6	3	5	5	6	7	3	7	6	4	6	6
88	7	5	6	7	5	5	4	4	7	5	5	5	6	4	5
89	3	7	5	7	5	5	4	5	7	4	6	6	7	5	4
90	3	3	6	5	3	4	4	4	2	6	7	5	4	5	1
91	5	6	7	4	6	4	3	6	7	6	5	5	5	4	3
92	3	6	6	6	4	5	4	5	7	4	4	7	7	4	4
93	5	4	6	6	5	5	6	6	6	5	5	5	5	6	1
94	6	5	2	7	3	6	6	2	3	3	3	3	2	2	3
95	3	6	6	5	2	4	3	4	2	2	3	2	3	4	3
96	5	4	4	6	5	4	4	4	4	4	3	4	2	4	3
97	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6	5	6	6	6	7
98	7	7	6	7	2	5	3	5	7	3	4	3	2	3	3
99	7	3	6	7	4	6	6	5	6	4	6	4	2	4	2
100	6	6	3	6	3	7	7	6	6	3	6	6	4	5	7
101	4	7	6	4	3	5	6	1	3	3	3	3	2	1	1
102	6	6	3	6	3	7	7	6	6	3	6	6	4	5	7
103	6	6	2	6	3	6	5	6	7	3	7	6	5	5	6
104	7	6	6	7	4	5	4	7	7	4	5	5	4	6	7
105	6	4	5	6	4	5	5	5	6	6	7	6	6	5	5
106	6	5	6	5	5	5	4	6	5	6	6	5	6	4	6
107	6	5	5	6	5	5	5	5	6	5	6	6	6	2	6
108	6	6	6	6	3	6	7	7	6	6	7	6	6	4	6
109	2	6	6	4	1	5	1	1	5	4	2	2	1	2	1
110	2	4	6	4	2	5	5	3	3	5	2	3	5	2	2

111	5	5	7	7	7	7	7	5	5	6	7	7	1	5	5
112	7	7	7	6	6	6	6	7	7	6	6	6	6	6	6
113	6	6	6	6	6	6	6	6	5	7	6	6	6	6	6
114	6	6	4	7	7	7	7	6	7	6	5	4	5	7	6
115	2	5	3	4	1	4	2	1	2	2	1	3	2	2	1
116	7	7	4	7	6	6	6	6	7	5	6	6	5	7	6

## E. Curriculum Vitae

# LEBENS LAUF

### Persönliche Daten:

---

Vor-/Name: Nina Kauffmann  
Adresse: Franz-Josefs Kai 43/27  
1010 Wien

Tel: +34/6507512242  
Email: ninakauffmann@gmx.net

Geburtsdatum: 07.03.1986  
München

Staatsbürgerschaft: britisch. österreichisch  
Familienstand: ledig



### Ausbildung:

---

09/2011 – heute **Universität Wien**  
Studium Psychologie  
Diplomarbeitsthema:  
Wahrnehmung von Corporate Citizenship durch die Mitarbeiter:  
Ein Prädiktor für Commitment im Unternehmen

09/2010 – 08/2011 **Universität Granada (Spanien)**  
Auslandsjahr  
Verschiedene Kurse im Bereich Wirtschafts- und Sozialpsychologie

09/2006 – 09/2010 **Universität Wien**  
Studium Psychologie  
Schwerpunkt: Wirtschafts- und Sozialpsychologie

09/2005 – 06/2006 **Ludwigs-Maximilians Universität. München**  
Pädagogik

09/1996 – 07/2005 **Feodor-Lynen Gymnasium. Planegg**  
Abschluss: Abitur (2.1)

09/1992 - 07/1996 **Volksschule Krailling**

## Berufliche Erfahrung

---

06/2011- 10/2011

### **Praktikant bei UniCredit im HR**

#### **Recruiting**

- Auswahl geeigneter Bewerber durch Lebenslaufanalyse für die Bereiche Corporate Investment Banking, Privatkunden, kleine und mittlere Unternehmen und die Competence Line
- Unterstützung bei der Stellenausschreibung durch Recherche geeigneter Medien, Aufbereitung der Stellenanzeige und Onlineschaltung
- Erstellung einer Broschüre als Bewerbungsleitfaden für Praktikanten und Trainees
- Recruitingcontrolling
- Unterstützung bei Vor- und Nachbereitung von ACs

#### **Employer Branding**

- Vor- und Nachbereitung verschiedener Messen
- Betreuung von Praktikanten durch Erstellung regelmäßiger Newsletter, telefonischer und schriftlicher Beantwortung von Fragen
- Erstellung eines Cityguides München für neue Praktikanten und Betreuung des Praktikantenstammtisches
- Mitarbeit bei der Erstellung und Aufbereitung verschiedener Marketingmaterialien

#### **Talent Management**

- Unterstützung bei Vorbereitung und Durchführung des Graduate und Alumni Day
- Organisation von verschiedenen Programmpunkten des „NEWS Events“ für neue Trainees sowie Moderation eines Personality Workshops

07/2010-09/2010

### **Online Services Administrator, Western Union Bank (international money transfer)**

03/2010-07/2010

### **Praktikant bei Hill international (Personalberatung)**

- Statistische Auswertung von Potential-, Entwicklungs- und psychologische Daten von Mitarbeitern verschiedener Unternehmen
- Unterstützung bei statistischen Normierungen und Aufbereitung der Ergebnisse
- Implementierungen von neuen/geänderten Daten ins HILL Testsystem
- Mitarbeit bei Kundenprojekten: Testentwicklung und Evaluierung, statistische Berechnungen, Ergebnisaufbereitung usw. Betreuung von Testkandidaten
- Unterstützung bei Berufsberatungen: Suche nach passenden Berufsprofilen und Ausbildungsmöglichkeiten
- Internet-Recherchen zu diversen Themen

- Mithilfe bei der Vorbereitung von Kundenterminen und Workshops
- Unterstützung der anderen Abteilungen. zum Beispiel Marketing. Netzwerk

08/2009-03/2010

**Online Services Administrator. Western Union Bank (international money transfer)**

- Online Kundenbetreuung der Länder Belgien. Portugal. Spanien. Niederlande)
- Überprüfung von Kunden und Freischaltung von Kundenkonten
- Administrative Aufgaben
- Mitarbeit an verschiedenen Projekten in den Bereich Prozess- und Changemanagement.
- Controlling und statistische Datenauswertung
- Geldwäscheprävention durch Datenabgleich beim internationalen Geldtransfer
- Erstellung eines Prozesshandbuches in englischer und deutscher Sprache
- Controlling und statistische Auswertung der Daten

01/2009 – 08/2009

**Mitarbeiterin bei Wien Extra (spielpädagogische Institution)**

- Mitarbeit bei der Entwicklung pädagogischen Konzepts im Bereich spielerisches Lernen
- Spielpädagogische Beratung von Eltern
- Kinderbetreuung

08/2008 - 10/2008

**Mitarbeiterin Cafe Demel**

Service. Kassieren. Warenbestandspflege und Inventur

**Sonstige Kenntnisse:**

---

EDV:	MS Office (gute Kenntnisse) SPSS (gute Kenntnisse)
Fremdsprache:	Englisch (fließend) Deutsch (Muttersprache) Spanisch (fließend)

**Hobbies**

---

Joggen. Basketball spielen. Lesen. Wandern

**Weiterbildungen**

---

08/2008 – 09/2008

Spanisch Intensivkurs auf Teneriffa

Microsoft Office Büroinsatz  
Einführung in Excel

Wien. am 01.05.12

## **F. Eidesstaatliche Erklärung**

Ich versichere, dass ich die Diplomarbeit ohne fremde Hilfe und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen angefertigt habe, und dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt wurde. Alle Ausführungen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, sind als solche gekennzeichnet.

Wien, am \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nina Kauffmann