



universität  
wien

# Diplomarbeit

Titel der Arbeit

Slippery Slope Framework im Organisationskontext -  
Der Effekt von Macht und Vertrauen auf Commitment.

Verfasserin:

Pia Marliany

Angestrebter akademischer Grad

Magistra der Naturwissenschaften (Mag. rer. nat.)

Wien, Januar.2013

Studienkennzahl: 298

Studienrichtung: Psychologie

Betreuerin: Univ.-Prof. Mag. Dr. Martina Hartner-Tiefenthaler



## Danksagung

Im Laufe der Jahre und auf dem Weg zu einem erfolgreichen Abschluss des Studiums habe ich manch einen Weggefährten an meiner Seite gehabt, dem es an dieser Stelle gilt „Danke“ zu sagen:

Ich möchte mich zunächst bei der Oberösterreichischen Gesundheits- und Spitals AG bedanken, durch deren Unterstützung diese Diplomarbeit erst möglich wurde. Im universitären Zusammenhang bedanke ich mich bei meiner Diplomarbeitbetreuerin Frau Univ.-Prof. Mag. Dr. Martina Hartner-Tiefenthaler, die mich während der einzelnen Arbeitsphasen und des Gesamtprozesses der Diplomarbeit konstruktiv begleitet und immer wieder positiv motiviert hat. Des Weiteren möchte ich mich bei meinen Reviewer/innen, Katarina Krkovic, Christina Helmel und Florian Krauss bedanken, die mit ihrem konstruktiven Feedback dazu beitrugen, diese Arbeit im Sinne der Wissenschaft zu optimieren. Ein besonderer Dank im Zusammenhang dieser Diplomarbeit gilt zudem meinem Kollegen Florian Krauss, dem ich für eine inspirierende und vorbildliche Zusammenarbeit danke, ebenso auch für seine Unterstützung.

Des Weiteren möchte ich mich bei meinen Chefs, ebenso meinen Kolleginnen und Kollegen der Firma HILL International bedanken, die durch ihr Verständnis und ihre Rücksichtnahme diese Arbeit im vollen Maße unterstützt haben.

Insgesamt danke ich all denjenigen, die mich auf meinem bisherigen Weg begleiten, die an mich glauben und mich immer wieder inspiriert und motiviert haben.

Final möchte ich einen besonders tief empfundenen Dank meiner Familie aussprechen, die es mir nicht nur finanziell ermöglicht hat, an der Universität Wien sorgenfrei zu studieren, sondern mir auch immer tatkräftig zur Seite standen und die mich nicht nur mental durch etliche Höhen und Tiefen meines Lebens begleitet hat, sondern auch immer kompromisslos für mich da war.

## Zusammenfassung

In dieser wissenschaftlichen Studie geht es um den Versuch einer Adaptierung eines aus der Steuerpsychologie stammenden Modells, dem Slippery Slope Framework (Kirchler, 2007; Kirchler, Hoelzl & Wahl, 2008; Gangl, Homann, Pollai & Kirchler, 2012), in den Organisationskontext. Die Autorin dieser Arbeit hat die in dem Modell enthaltenen Dimensionen Macht, ausgehend von der Organisation, Vertrauen in die Organisation und die Auswirkung derer auf die Komponente Kooperation (im Organisationskontext durch Commitment adaptiert) im Rahmen einer Mitarbeiter/innenbefragung anhand eines Fragebogens durchgeführt. Die Erhebung wurde in drei verschiedenen Krankenhäusern in Österreich durchgeführt und erzielte so eine Stichprobe von insgesamt  $n = 556$  Teilnehmer/innen.

Als Resultat lässt sich festhalten, dass die Adaption in bestimmten Bereichen grundsätzlich möglich ist, jedoch anhand dieser Fragebogenstudie Schwächen aufweist und demnach nicht zur Gänze im Rahmen dieser Arbeit übertragbar ist. Festzuhalten ist, dass legitime Macht ausgehend vom Unternehmen eine Auswirkung auf normative und affective commitment aufweist, was im Steuerkontext mit voluntary compliance gleichzusetzen ist. Coercive Macht zeigt hingegen ausschließlich eine ethisch-moralische Bindung (continuance commitment) an das Unternehmen, wohingegen die Dimension Vertrauen in die Organisation sowohl auf enforced (continuance commitment) als auch voluntary compliance (affective und normative commitment) einwirkt. Bei der Beeinflussung des continuance commitment sei jedoch darauf hingewiesen, dass eine positive Beeinflussung von Vertrauen vorliegt, die entgegen der Annahme des zu erwartenden Effekts wäre.



# **Inhaltsverzeichnis**

<b>I EINLEITUNG</b>	<b>13</b>
<b>II THEORETISCHER TEIL</b>	<b>15</b>
<b>2.1 DIE STEUERBEHÖRDE UND DAS UNTERNEHMEN – EINE GEGENÜBERSTELLUNG</b>	<b>15</b>
<b>2.2 DAS SLIPPERY SLOPE FRAMEWORK (SSF): GRUNDLAGEN, ELEMENTE UND DESSEN DYNAMIKEN</b>	<b>19</b>
<b>2.3 MACHT (POWER) – ENTSTEHUNG, EINFLUSS UND AUSWIRKUNG</b>	<b>23</b>
<b>2.4 VERTRAUEN (TRUST) – DEFINITION EINES FÜHRUNGSINSTRUMENTARIUM</b>	<b>32</b>
<b>2.5 COMPLIANCE IM SLIPPERY SLOPE FRAMEWORK BEZIEHUNGSWEISE COMMITMENT IM ORGANISATIONSKONTEXT</b>	<b>37</b>
<b>2.6 ZUSAMMENFASSENDE ÜBERSICHT ÜBER DIE THEORETISCHEN GRUNDLAGEN</b>	<b>41</b>
<b>III EMPIRISCHER TEIL</b>	<b>45</b>
<b>3.1 ZIEL, FORSCHUNGSFRAGE UND HYPOTHESEN</b>	<b>45</b>
<b>3.2 METHODE</b>	<b>48</b>
<b>3.2.1 FRAGEBOGENENTWICKLUNG UND VORTEST</b>	<b>48</b>
<b>3.2.2 VERSUCHSDESIGN UND VARIABLEN</b>	<b>52</b>
<b>3.2.3 DURCHFÜHRUNG</b>	<b>53</b>
<b>3.2.4 STICHPROBE</b>	<b>54</b>

<b>3 ERGEBNISSE UND INTERPRETATION</b>	<b>55</b>
<b>3.3.1 FAKTORENANALYSE, RELIABILITÄT UND KORRELATION</b>	<b>56</b>
<b>3.3.2 HYPOTHESENPRÜFUNG</b>	<b>67</b>
<b>3.3.2.1 HYPOTHESENPRÜFUNG UND INTERPRETATION BEZÜGLICH <i>LEGITIMER MACHT</i> AUSGEHEND VON DER ORGANISATION</b>	<b>67</b>
<b>3.3.2.2 HYPOTHESENPRÜFUNG UND INTERPRETATION BEZÜGLICH <i>COERCIVER MACHT</i> AUSGEHEND VON DER ORGANISATION</b>	<b>69</b>
<b>3.3.2.3 HYPOTHESENPRÜFUNG UND INTERPRETATION BEZÜGLICH <i>VERTRAUEN</i> IN DIE ORGANISATION</b>	<b>71</b>
<b>4. EXPLORATION</b>	<b>75</b>
<b>5. ZUSAMMENFASSUNG</b>	<b>79</b>
<b>6. KRITIK UND ZUKÜNFTIGER AUSBLICK</b>	<b>83</b>
<b>7. LITERATUR</b>	<b>87</b>
<b>8. ANHANG</b>	<b>97</b>
<b>8.1 ANSCHREIBEN AN DAS UNTERNEHMEN VIA MAIL</b>	<b>97</b>
<b>8.2 KONZEPTPRÄSENTATION FÜR DAS UNTERNEHMEN</b>	<b>98</b>
<b>8.3 FLYER FÜR DAS UNTERNEHMEN</b>	<b>102</b>

<b>8.4 ANKÜNDIGUNGSSCHREIBEN AN DIE MITARBEITER/INNEN BEZÜGLICH DER MITARBEITER/INNENBEFRAGUNG</b>	<b>103</b>
<b>8.5 BEGRÜßUNGSSEITE DES FRAGEBOGENS</b>	<b>104</b>
<b>8.6 VERWENDETER FRAGEBOGEN ZUR ERHEBUNG DER MITARBEITER/INNENBEFRAGUNG IM UNTERNEHMEN</b>	<b>105</b>
<b>8.7 URSPRÜNGLICHE ITEMLISTE FÜR DEN VORTEST</b>	<b>109</b>
<b>8.8 DARSTELLUNG DER SOZIODEMOGRAPHISCHEN DATEN</b>	<b>115</b>
<b>8.9 INTERKORRELATIONEN DER ITEMS</b>	<b>116</b>
<b>8.10 ABSTRACT</b>	<b>117</b>
<b>9. EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG</b>	<b>118</b>
<b>10. LEBENSLAUF</b>	<b>119</b>

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Zur Erläuterung der in dem verwendeten Fragebogen erhobenen Dimensionen.

Tabelle 2: Tabellarische Darstellung der Reduktion des Fragebogens von 169 Items auf 76 Items durch eine konfirmatorische Faktorenanalyse (Krauss, 2013)

Tabelle 3: Darstellung der Faktorenanalyse der Dimensionen legitime Macht und Vertrauen.

Tabelle 4: Darstellung der Faktorenanalyse der Dimension coercive Macht.

Tabelle 5: Darstellung der Faktorenanalyse der Dimensionen von Commitment

Tabelle 6: Darstellung der separaten Faktorenanalyse bezüglich affective commitment, normative commitment und continuance commitment.

Tabelle 7: Darstellung der Item-Skala-Statistik der Dimensionen hinsichtlich der unabhängigen Variablen.

Tabelle 8: Darstellung der Item-Skala-Statistik der Dimensionen hinsichtlich Commitment.

Tabelle 9: Darstellung der Multikollinearität.

Tabelle 10: Darstellung der Faktorenanalyse.

Tabelle 11: Darstellung der Interkorrelationen der Skalen. Gegenseitige Beeinflussung von Legitime Macht – Organisation und Vertrauen – Organisation mit .70 erkennbar.

Tabelle 12: Legitime Macht zur Vorhersage der abhängigen Variablen „normative commitment“, „affective commitment“ und „continuance commitment“.

Tabelle 13: Coerciven Macht zur Vorhersage der abhängigen Variablen „normative commitment“, „affective commitment“ und „continuance commitment“.

Tabelle 14: Vertrauens zur Vorhersage der abhängigen Variablen „normative commitment“, „affective commitment“ und „continuance commitment“.

Tabelle 15: Mittelwerte der drei Standorte hinsichtlich der Skalen.

Tabelle 16: Tabellarische Darstellung zur Frage, ob es überhaupt Unterschiede gibt.

Tabelle 17: Mehrfachvergleiche (Tukey-HSD)

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Differenzierung Steuerbehörde – Steuerzahler/in und der Unternehmensstruktur.

Abbildung 2: Das Slippery Slope Modell nach Kirchler (2007; S.205).

Abbildung 3: Zusammenhänge des Slippery Slope Frameworks von Kirchler (2007) und des Commitmentkonzepts von Allen und Meyer (1990).

Abbildung 4: Verteilung der soziodemographischen Daten.

Abbildung 5: Darstellung der aus dem Fragebogen stammenden soziodemographischen Daten, die bei der GESPAG erhoben wurden.

## I Einleitung

In einer Zeit, in der Schlagwörter wie „(Wirtschafts-) Krise“, „Stellenabbau“, „Zukunftsangst“ und auch „Insolvenz“ fast tägliche Begleiter im Arbeitsleben sind, stellt sich die Frage, wie Unternehmen trotz der unsicheren Lage ihren Mitarbeiter/innen kostengünstig eine hinreichend starke Identifikation mit ihrem Unternehmen vermitteln können, damit diese bewusst die Ziele des Unternehmens konsequent (weiter) verfolgen und sich als Teil der Unternehmensfamilie fühlen. Das Unternehmen ist also angehalten, eine Bindung zu seinen Mitarbeiter/innen aufzubauen und diese zu festigen. Diese Bindung führt letztendlich dazu, dass Mitarbeiter/innen mit einem Sicherheitsgefühl die von ihnen geforderten Aufgaben pflichtbewusst und nach bestem Wissen fristgerecht erledigen.

Gerade in wirtschaftlich instabilen Zeiten ist es für ein Unternehmen existentiell, seine Produktivität stabil aufrecht zu halten und vor allem nicht an Liquidität zu verlieren. Um diese Notwendigkeit erfüllen zu können, ist es erforderlich, das Vertrauen der Mitarbeiter/innen in ihr Unternehmen zu stärken, wodurch letztendlich gemeinsam die gesetzten Unternehmensziele realisiert werden sollten. Erreicht werden kann dieses Ziel durch die Schaffung, Aufrechterhaltung und Stärkung des Vertrauens in die Unternehmensführung, um so letztlich durch zielgerichtete Maßnahmen die Arbeitsproduktivität stabilisieren, gegebenenfalls sogar steigern zu können (Kirchler, E., Hoelzl, E., Wahl, I., 2009). Diesen von Kirchler et al. (2009) angenommenen Zusammenhang vermutet auch die Autorin dieser Arbeit in Verbindung und anlehnend an das Slippery Slope Framework im Steuerkontext (Kirchler, 2007), auf welches nachfolgend näher eingegangen werden wird.

Das Ziel dieser Diplomarbeit besteht nun darin zu überprüfen, ob sich das von Kirchler (2007) entwickelte Slippery Slope Framework, welches sich auf den

Steuerkontext bezieht, auch in den Organisationskontext adaptieren lässt. Gemäß des derzeitigen Standes der Forschung hat sich gezeigt, dass das Slippery Slope Modell sich auch in andere Bereiche übertragen lässt, was im Zusammenhang mit dem Kauf eines Tickets für den öffentlichen Verkehr gezeigt werden konnte (Wahl, Endres, Kirchler & Böck, 2011).

Die Relevanz dieser Thematik lässt sich aus ökonomischer Sicht leicht begründen: Da monetäre Anreizsysteme nur begrenzt wirksam / finanzierbar sind, muss ein Unternehmen nach kostengünstigen, effektiven Alternativen suchen und so verstärkt auf sein „Humankapital“ eingehen. Vor allem kleinen Unternehmen, denen es nicht möglich ist, einen größeren Betrag an finanziellen Mitteln problemfrei zu erübrigen, um monetäre Anreizsysteme zu realisieren, ist es ein Anliegen, andere, ebenso effiziente Wege einzuschlagen, um die Produktivität und die Bindung an das Unternehmen aufzubauen, zu halten und zu fördern. Jedoch stellt sich die Frage, welche Faktoren Compliance respektive in diesem Kontext Commitment zu einem Unternehmen fördern. Einen Hinweis diesbezüglich geben Cummings und Bromiley (1996), die postulieren, dass Vertrauen Kosten reduziert, da Kontrollmechanismen eingespart werden können. Diese Diplomarbeit beschäftigt sich demnach mit der Fragestellung, inwieweit wahrgenommene Macht ausgehend von der Organisation und Vertrauen in die Organisation auf die verschiedenen von Allen und Mayer (1990) konzipierten Arten von Commitment (affective, normative und continuance Commitment) wirken.

## **II Theoretischer Teil**

Dieser Diplomarbeit liegt das in der Steuerpsychologie etablierte Slippery Slope Framework (Kirchler, 2007; Kirchler, Hoelzl & Wahl, 2008) zugrunde, welches im Steuerkontext entwickelt und empirisch überprüft worden ist (Wahl et al., 2010; Mühlbacher, Kirchler & Wahl, 2011; Gangl, Homann, Pollai & Kirchler, 2012) und nun in den organisationalen Kontext übertragen werden soll. Um dieses Modell und die darin enthaltenen Dimensionen zu veranschaulichen, folgt nachstehend ein kurzer Überblick über die darin enthaltenen Aspekte und Schwerpunkte sowie deren Bedeutung. Darauf aufbauend wird dieses Modell in den organisatorischen Kontext gesetzt und empirisch überprüft.

### **2.1 Die Steuerbehörde und das Unternehmen – eine Gegenüberstellung**

Das von Kirchler (2007) entwickelte Steuermodell bezieht sich auf zwei Gruppen von Akteuren: Zum einen agiert die Steuerbehörde, und zum anderen reagieren die Steuerzahler/innen. Dies geschieht in zwei voneinander getrennten Systemen, was bedeuten soll, dass die Steuerbehörde ein in sich geschlossenes System darstellt, auf welches die Steuerzahler/innen weder einen Einfluss ausüben können noch ein Teil dieses Systems sind. Als geschlossenes System wird in der Volkswirtschaft ein System definiert, welches mit anderen Systemen in keinem außenwirtschaftlichen Beziehungen steht (Wohltmann, 2007, In: Gabler Wirtschaftslexikon). Die Steuerzahler/innen wiederum bilden ebenso eine eigenständige Gruppe, auf welche jedoch Einfluss genommen wird und die somit als passiver Akteur zu bezeichnen ist. Auf sie kann nur unmittelbar eingewirkt werden, sie selbst jedoch kann keinerlei direkten Einfluss auf die Steuerbehörde nehmen. Handlungen der Steuerzahlerin/des Steuerzahlers, die nicht im Sinne der Steuerbehörde sind oder nicht deren Reglement entsprechen, werden von der Steuerbehörde verfolgt und bei Aufdeckung geahndet. Steuerzahler/innen bleibt

letztendlich nur die Möglichkeit, das System zu verlassen (also durch einen Wechsel des Wohnortes ins Ausland) oder Einspruch gegen einen Bescheid der Behörde zu erheben. Dies wirkt sich jedoch nicht unmittelbar auf das System der Steuerbehörde aus.

Nach der Bundesabgabenordnung (BAO), in welcher die Steuerbehörde als Abgabenbehörde bezeichnet wird, ist diese Behörde laut §49 BAO die Abgabeverwaltung des Bundes, der Länder und der Gemeinden, welche wiederum mit der Erhebung der öffentlichen Abgaben und Beiträge betraut ist (Offizielle Homepage des Bundeskanzleramts, Österreich). Die Zuständigkeit als Strafinstanz wird im Finanzstrafrecht (FinStrG) geregelt. Die Macht beziehungsweise die Befugnis dieser Behörde ist demnach gesetzlich geregelt und von der Legislative legitimiert, wodurch diese seitens der Steuerzahler/in nicht unmittelbar beeinflusst werden kann. Daraus folgt, dass die Steuerzahlerin/der Steuerzahler den Anweisungen dieser Behörde uneingeschränkt Folge zu leisten hat. Eine Zuwiderhandlung der Steuerzahlerin/des Steuerzahlers wird gegebenenfalls durch die Judikative im Falle der Aufdeckung geahndet. Legislative und Judikative stellen neben der Exekutive die drei Eckpfeiler der modernen Gewaltenteilung nach der Idee von Charles-Louis Montesquieu dar (1689 – 1755, vgl. Riklin, 1989). Die Judikative nimmt die Aufgaben der sanktionierenden Rechtsprechung wahr, die Legislative die der Gesetzgebung.

Im Vergleich zu der von staatlicher Seite legitimiert agierenden Steuerbehörde lässt sich bezüglich des organisationalen Kontextes festhalten, dass hier wiederum ein System vorliegt, welches in sich geschlossen ist. Die Autorin dieser Arbeit versteht darunter, dass das in sich geschlossene Unternehmen – entgegen dem in der Volkswirtschaft definierten Begriff des geschlossenen Systems – alle seine Mitglieder in einem System agieren. Auch wenn hier auf Grund der Unternehmensphilosophie und des zugrundeliegenden Organigramms eine kausal-logisch zu begründende Hierarchie besteht, so bewegen sich doch alle

Akteure innerhalb eines Gesamtsystems. Ein Organigramm zeigt die Unternehmensstruktur auf und gibt Auskunft über Art und Umfang der Arbeitsteilung, ebenso über die Art der Koordination beziehungsweise Kommunikation (Kasper & Mayrhofer, 2002). Alle unmittelbar Beteiligten gehören demnach zu einer „Unternehmensfamilie“ und agieren unter einem gemeinsamen Firmennamen. Die Machtverteilung sollte auf Grund erworbener Fähigkeiten an einzelne Leistungsträger/innen übertragen werden, darüber hinaus besteht je nach Firmenstruktur die Möglichkeit, infolge der erbrachten Individualleistungen im Unternehmen aufzusteigen. Den Mitglieder/innen einer Organisation ist es darüber hinaus freigestellt, die vorgegebene Struktur zu verlassen; ein Privileg, welches der/dem einzelnen Steuerzahler/in verwehrt bleibt – es sei denn, sie/er entscheidet sich für die Aufgabe des jeweiligen Steuerlandes und verlegt ihren/seinen Wohnort in ein anderes Land, in dem es jedoch mit höchster Wahrscheinlichkeit auch eine Steuerbehörde geben wird.

Nach Weinert (1998) wird eine Organisation als zielgerichtetes, soziales System definiert, welches durch Zwang, Belohnung oder Bestrafung beziehungsweise auf der Grundlage von Normen und Werten ihre Mitglieder zur Verfolgung und Erreichung der als verbindlich erklärten Organisationsziele anhält. Diese wiederum sind abhängig von der jeweiligen Art der Organisation und deren Unternehmensphilosophie.

Die Erreichung der Unternehmensziele wird durch die Organisationsstruktur geregelt. Greenberg und Baron (2000) definieren die Organisationsstruktur als Werkzeug, welches die Zuordnung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu Individuen und Gruppen festlegt und hierarchisch regelt, wer über Führung und Autorität in der Organisation bestimmt (Kirchler, Meier-Pesti, Hofmann, 2011). Hier ist somit eine Dynamik enthalten, die impliziert, dass eine wechselseitige Beeinflussung von Gruppen und Individuen stattfinden kann.

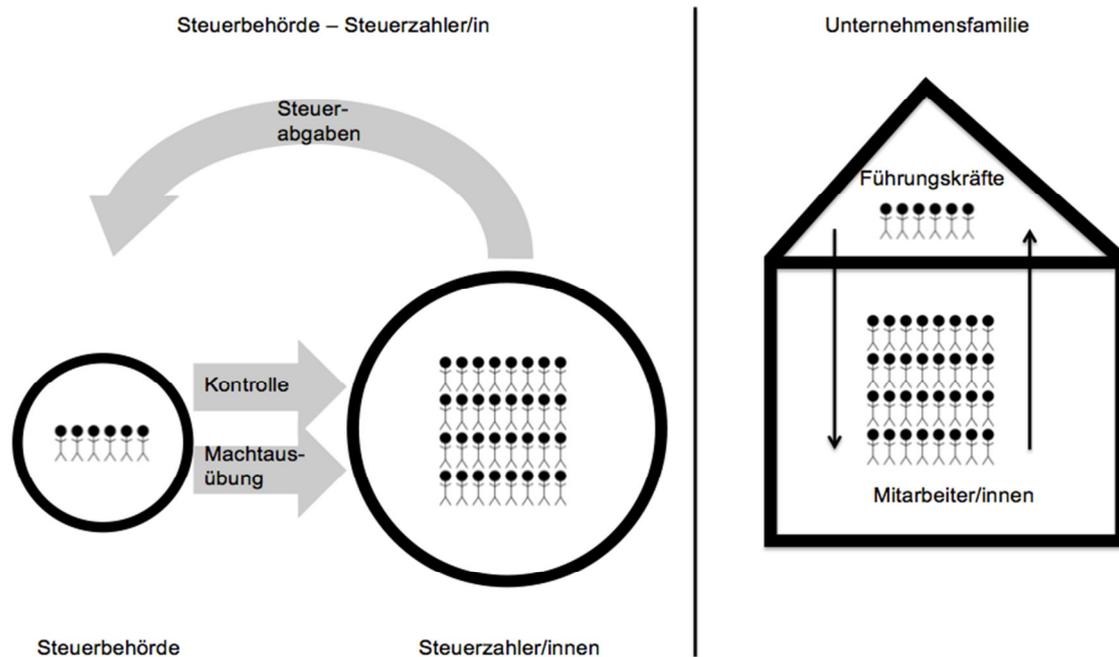


Abbildung 1: Differenzierung Steuerbehörde – Steuerzahler/in und der Unternehmensstruktur.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass von der Steuerbehörde als geschlossenes System auf die Steuerzahler/innen eine einseitig gerichtete Beeinflussung stattfindet. Die Steuerzahler/innen können ihrerseits nicht unmittelbar auf die Behörde einwirken, sollten sich dieser nicht widersetzen und können diese Hierarchiestruktur nicht verlassen, auch wenn sie dies wollten. Sich Anordnungen der Steuerbehörde zu widersetzen, ist nur schwer möglich. Den Steuerzahler/innen bleibt nur die Möglichkeit, sich im Falle objektiver Ungerechtigkeiten oder subjektiv vermuteter Benachteiligung an die Judikative zu wenden; Kostenrisiken und die Problematik der Beweisführung verbleiben bei ihnen, was insbesondere im Falle sogenannter Negativbeweise das Risiko für die/den Steuerbürger/in unkalkulierbar macht und sie/ihn dadurch gegebenenfalls von einem legitimen Bemühen um Rechtsfindung abhält.

Konträr dazu ist aufzuzeigen, dass in einem Unternehmen/einer Organisation zwar auch eine festgelegte, nicht abzuändernde Hierarchie und demnach meist eine top-down Befehlskette vorliegen kann, jedoch im Unterschied zum Verhältnis

Steuerbehörde – Steuerzahler/in können einzelne Individuen auf andere Individuen aus der Unternehmensgruppe einwirken, das System verlassen, sich gegen Anordnungen widersetzen (was jedoch auch Sanktionen nach sich ziehen kann, diese jedoch nur selten von der Judikative vollzogen werden) oder sich gegen Ungerechtigkeiten gerichtlich zur Wehr setzen.

## **2.2 Das Slippery Slope Framework (SSF): Grundlagen, Elemente und dessen Dynamiken**

Die dem Slippery Slope Framework (Kirchler, 2007; Kirchler, Hoelzl & Wahl, 2008; Gangl, Homann, Pollai & Kirchler, 2012) vorangegangenen empirischen Studien, welche dem Slippery Slope Framework letztendlich zugrunde liegen, untersuchten ökonomische (z.B.: Allingham & Sandmo, 1972; Alm & Togler, 2011) und psychologische Faktoren (z.B.: Ayres & Braithwaite, 1992; Braithwaite, 2003) getrennt voneinander.

Modelle, die dem ökonomischen Faktor zugrunde liegen, gehen davon aus, dass das Verhalten der Steuerzahler/innen aus dem Abwägen von Vorteilen und dem Berechnen von Nachteilen resultiert und eine Kooperation nur dann stattfindet, wenn diese am lukrativsten erscheint (Kirchler, Hoelzl, & Wahl, 2009). Allingham und Sandmo (1972) zeigen dies ihrem ökonomischen Modell auf: In diesem Modell wird angenommen, dass die Steuererklärung durch eine Entscheidung unter Unsicherheit beeinflusst wird, die durch zwei Hauptstrategien verfolgt werden kann. In der ersten Strategie geht es darum, dass die Steuer auf das Gehalt vollständig angegeben wird (was bei einer Steuerprüfung von Vorteil wäre). Bei der zweiten Strategie entscheidet sich die Akteurin/der Akteur dafür, das Gehalt unter dem Wert der tatsächlichen Summe anzugeben. Dies wäre von Vorteil, würde keine Steuerprüfung erfolgen. Dieses Szenario betrifft jedoch nur Selbstständig-Erwerbstätige, die eigenverantwortlich Angaben über Einnahmen und Ausgaben tätigen.

Im Gegensatz dazu gehen Modelle, welche die psychologische Komponente betrachten, davon aus, dass das Steuerverhalten von Komponenten wie etwa das subjektive Wissen über Steuern, positive Einstellungen zu Steuern, soziale Normen oder subjektiv wahrgenommener Fairness ausgehend vom Steuersystem (Kirchler, 2007; Wahl, 2010) - also nicht-finanziellen Anreizen - geprägt ist (Kirchler, Hoelzl, & Wahl, 2009). Diese Faktoren stärken das Vertrauen in die Organisation. Braithwaite (2003) bezeichnete diese zusammenfassend als Motivational Postures, welche in zwei grundsätzliche Haltungen gegenüber der Steuerbehörde untergliedert werden können: kooperatives Verhalten [hierunter fallen Commitment (persönliches Verantwortungsgefühl) und Capitulation (Kapitulation)] und einer negativen Haltung [Resistance (Widerstand), Disengagement (Loslösung) sowie Game playing (Spielen)]. Diese unterschiedlichen Einstellungsmöglichkeiten ergeben sich auf Basis von Erfahrungen mit der Steuerbehörde sowie deren Beurteilungen. Sie sind demnach ausschlaggebend für den Umgang mit der Gestaltung der Steuererklärung.

Es lässt sich also zusammenfassend festhalten, dass vorangegangene Studien entweder den Weg der Ökonomie oder den der Psychologie verfolgt haben. Der ökonomische Weg beschreibt die Entscheidung bezüglich des Steuerzahlverhaltens als Resultat einer Kalkulation von Kosten und Nutzen, was auch die Wahrscheinlichkeit einer Prüfung und gegebenenfalls darauffolgender Strafen berücksichtigt. Der psychologische Weg untersucht Komponenten, die das Wissen über die Besteuerung, die Einstellung zur Regierung und der Steuerbehörde, ebenso soziale Normen und die Wahrnehmung der Fairness des Steuersystems als Tenor aufweisen (Kirchler, Hoelzl, Wahl, 2009).

Das von Kirchler (2007; Kirchler, Hoelzl & Wahl, 2008) im Steuerkontext entwickelte Slippery Slope Framework integriert nun ökonomische und psychologische Faktoren und erklärt Kooperation im Steuerkontext, wobei zwischen freiwilliger und erzwungener Kooperation unterschieden wird. Als

psychologischen Faktor sieht Kirchler (2007) das Vertrauen in die Autoritäten, und als ökonomische Komponente leitet Kirchler (2007) die wahrgenommene Macht ausgehend von den Autoritäten ab und vereint so beide zuvor erläuterten Wege.

In Abbildung 1 ist das dreidimensionale Modell von Kirchler et al. (2008) mit seinen Komponenten wahrgenommene Macht (power) ausgehend von der Steuerbehörde, Vertrauen (trust) in die Steuerbehörde und Kooperation (tax compliance), veranschaulicht. Letztgenannte Komponente ist hier jedoch von den Ausprägungen der ersten beiden beeinflusst.

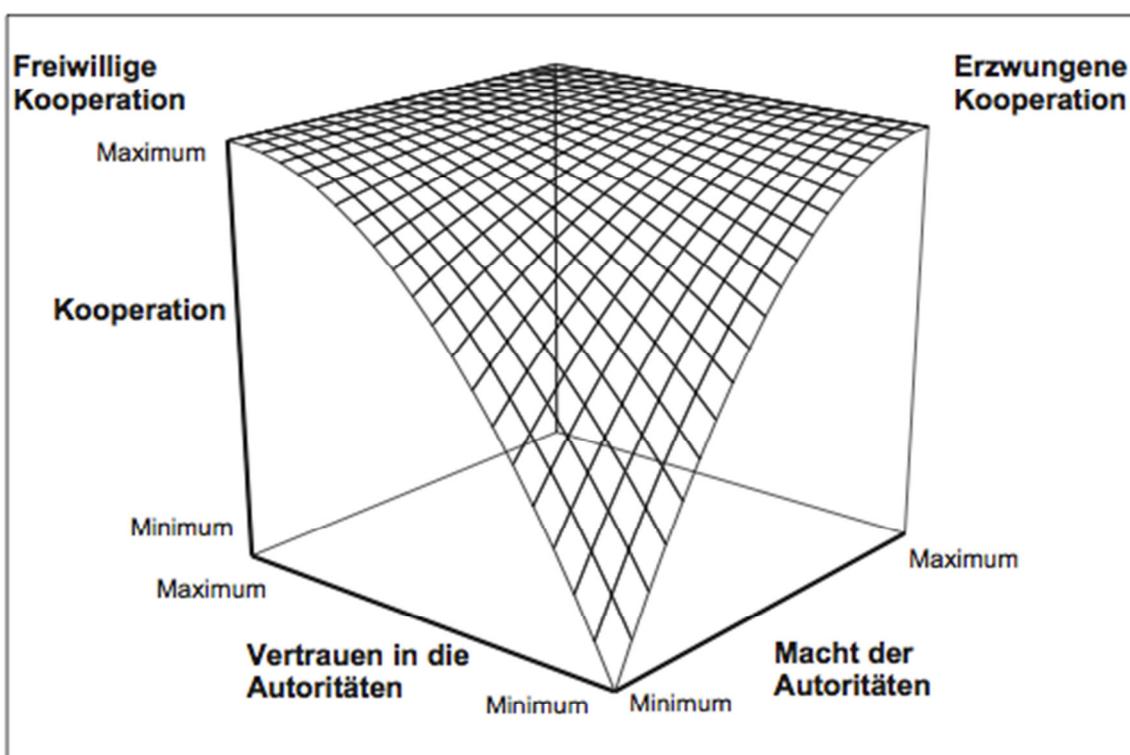


Abbildung 2: Das Slippery Slope Modell nach Kirchler (2007; S.205).

Wie sich im Modell erkennen lässt, ist bei niedriger Machtausprägung ausgehend von der Steuerbehörde und bei niedrigem Vertrauen in die Steuerbehörde die Kooperation am geringsten ausgeprägt/nicht vorhanden. Dies bedeutet, dass die Bürger/innen keine Veranlassung sehen – etwa durch Strafen, Kontrollen,

21

Nachvollziehbarkeit der Verwendung der eingenommenen Steuern oder soziale Nähe - ihre Steuern (korrekt) zu zahlen. Somit maximieren die Steuerzahler/innen ihren eigenen Gewinn, was jedoch zu Lasten der Gemeinschaft geht. Die für das Wohl der Gesamtgesellschaft erforderliche Kooperation lässt sich auf zwei Weisen steigern:

Bleibt einerseits die Ausprägung des Vertrauens in die Steuerbehörde niedrig und wächst andererseits die subjektiv wahrgenommene Macht ausgehend von der Steuerbehörde, demonstriert in Form von effizienten Kontrollen und harten Bestrafungen bei aufgedeckter Steuerhinterziehung, so kann die Kooperation gesteigert werden. Die hier erzielte Kooperation wird als erzwungene Kooperation – enforced compliance – (Kirchler et al., 2008) bezeichnet.

Kooperieren die Steuerzahler/innen jedoch freiwillig – voluntary compliance – (Kirchler et al., 2008) und geben eine korrekte Steuererklärung ab, so kann davon ausgegangen werden, dass die Steuerzahler/innen erhöhtes Vertrauen in die Steuerbehörde haben, wobei die wahrgenommene Macht der Steuerbehörde gering ist. Diese freiwillige Kooperation kann dadurch gefördert werden, dass die Steuerzahler/innen sich der Gemeinschaft gegenüber verpflichtet fühlen, die Steuerbehörde die Verwendung dieser Gelder transparent macht oder ein Grundeinverständnis zu einem beidseitigen Miteinander zwischen Steuerbehörde und Steuerzahler/innen besteht.

Des Weiteren konnten Kirchler et al. (2008) zeigen, dass sich power und trust sich wechselseitig beeinflussen (Mühlbacher & Kirchler, 2010): Wird die Macht der Steuerbehörde durch sehr viele und strenge Kontrollen demonstriert, so kann dies zusätzlich auch Auswirkungen auf diejenigen Steuerzahler/innen haben, die der Behörde vertrauen. Es wird wahrgenommen, dass die Behörde den Zahler/innen nicht generell vertraut. Werden hingegen zu wenige Kontrollen durchgeführt, so könnte die Arbeit der Behörde als ineffizient und die Macht als zu gering

eingeschätzt werden, was sich wiederum auf das Vertrauen gegenüber der Steuerbehörde negativ auswirkt und auch zu einem Autoritätsverlust mit allen sich daraus ergebenden Konsequenzen führen kann.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Slippery Slope Framework (2007; Kirchler, Hoelzl & Wahl, 2008) klare Ansatzpunkte liefert, wie compliance im Steuerkontext gebildet, aufrecht erhalten und gesteigert werden können.

Kirchler, Hoelzl und Wahl (2009) haben bereits Ideen geäußert, dieses Modell aus der Steuerpsychologie in den organisationalen Kontext zu übertragen: Sie argumentieren, dass ständige und strenge Strafen durch Autoritäten (Vorgesetzte) dazu führen, kooperativ zu handeln, da Zuwiderhandlung infolge der zu erwartenden Sanktionen zu kostspielig wäre (z.B. wäre hier die Macht durch Auflösung von Arbeitsverträgen demonstriert). Dies würde Kooperation auf Ebene der enforced compliance bedeuten. Voluntary compliance kann im organisationalen Kontext durch die Führungsebene dahingehend erzielt werden, in dem Einblicke in Prozesse und Ergebnisse gegeben werden, durch faire Beurteilungen und die Vermittlung, ein Teil des Teams zu sein (Kirchler, Hoelzl & Wahl, 2009).

## **2.3 Macht (Power) – Entstehung, Einfluss und Auswirkung**

„Macht: Die Möglichkeit, den eigenen Willen gegenüber einem anderen Individuum oder gegenüber einer Gruppe durchzusetzen. Ein Machtverhältnis impliziert eine ungleiche (asymmetrische) Beziehung zwischen mindestens zwei Personen und kann sich durch verschiedene Aspekte konstituieren. Dazu gehören z.B. ökonomische und physikalische Überlegenheiten oder ein Vorsprung an Wissen und Erfahrung. Von legitimer Macht wird gesprochen, wenn einer Person oder Institution die

Befugnis zur Machtausübung von anderen Personen übertragen wurde (z.B. die Polizei als Ordnungsmacht).“

Großes Wörterbuch der Psychologie – Grundwissen von A – Z (S. 211)

Die Machtasymmetrie, die ein/e Führende/r auf eine/n Geführte/n ausüben kann, liegt darin begründet, dass die/der Führende über bestimmte Ressourcen verfügt, die für die/den Geführte/n relevant sind, welche diese/r ebenso kontrollieren kann (Steyrer, 2002). Je nach Position, die jemand in einem System besetzt, können diese Ressourcen zunehmen und die Macht umfassender beziehungsweise weitläufiger werden. Die/der Geführte gibt so einen Teil ihrer/seiner Unabhängigkeit ab und lässt sich von der/dem Führenden leiten. Zu beachten gilt, dass diese asymmetrische Machtverteilung auch Einfluss auf das Vertrauen der Akteure nimmt, welches umso verletzlicher wird, je asymmetrischer das Machtgefälle ist (Tedeschi, Lindskold, Horai & Gahagan, 1969). Macht sollte somit generell sehr bewußt und reflektiert genutzt werden. Macht bedeutet demnach, dass die/der Führende das Handeln der geführten Personen positiv oder negativ beeinflussen kann.

So kann unter Macht also verstanden werden, dass die Möglichkeit besteht, einer anderen Person den eigenen Willen aufzuzwingen, um so das Verhalten anderer zu beeinflussen (Weber, 1972). Somit kann Macht definiert werden als die potentielle Fähigkeit, das Verhalten einer anderen, fremden Person so zu beeinflussen, dass diese den Gang der Dinge verändert, um so Widerstände zu überwinden. Letztendlich werden Menschen so dazu gebracht, etwas zu tun, was sie sonst eher vorziehen würden zu unterlassen (Pfeffer, 1992).

Macht bedeutet also zu führen. Jago (1982, S. 315) definierte Macht zudem als einen Prozess und ein Gut zugleich:

*„The process of leadership is the use of noncoercive influence to direct and coordinate the activities of the members of an organized group toward the accomplishment of group objectives. As a property, leadership is the set of qualities or characteristics attributed to those who are perceived to successfully employ such influence.”*

Zu führen bedeutet also einerseits, ohne Bestrafung auf die Individuen einzugehen und sie primär und über die gegebene Positionsautorität hinaus infolge der eigenen Personalautorität zu lenken/zu koordinieren, andererseits aber auch, dass nur diejenigen Personen führen können, die spezifische Eigenschaften aufweisen, die das Führen von Individuen erst ermöglichen. Die Führenden nehmen ihre Möglichkeit der Machtausübung erfolgreich wahr und setzen ihr persönlichen Eigenschaften gewinnbringend ein, was nicht als selbstverständlich anzusehen ist (Jago, 1982).

Eine für den Organisationskontext wesentliche Definition von Macht stammt zum einen von Drath und Palus (1994) und zum anderen von Northouse (2010), die einerseits auf die Komponente der Bindung und andererseits auf die Zielerreichung eingehen. Drath und Palus (1994) definieren Macht auf der Ebene der Führungsqualität als einen Prozess, der aufzeigt, was Menschen gemeinsam tun, sofern die unterstellten Mitarbeiter/innen die Nützlichkeit des angeordneten Vorgehens verstehen und sich selbst damit identifizieren können. Es geht also darum zu verstehen, wie Menschen gemeinsam wirken und sich durch das, was sie tun, zu binden. Northouse (2010) ergänzt in seiner Definition von Macht die Zielerreichung, was im Organisationskontext unabdingbar ist: Er definiert Führung als einen Prozess, bei dem ein Individuum eine Gruppe von Individuen so beeinflusst, dass diese letztendlich ein gemeinsames Ziel erreichen wollen. Diese Zielerreichung wird demnach durch den persönlichen Einfluss auf Individuen einer Gruppe gemeinsam erreicht.

Zusammenfassend zu den zahlreichen Definitionen der Macht, auf welche vorangehend nur vereinzelt eingegangen worden ist, führte Neuberger (1990, 1995) folgende Definition mit Schwerpunkten auf sechs Komponenten der Führung an: Seiner Ansicht nach ist Führung zum einen ein Gruppenphänomen, welches Interaktion zwischen mindestens zwei Personen einschließt und eine intentionale soziale Einflussnahme bewirkt. Neuberger führt ebenso an, dass Führung durch Kommunikationsprozesse versucht, Ziele anzustreben. Des Weiteren ist Führung dadurch gekennzeichnet, dass Herrschaft auf dem Wege der Motivierung durchgesetzt wird und das Handeln anderer Personen steuert und gestaltet. Letztendlich bedeutet Führung aber auch, dass ein Prozess der Ursachenzuschreibung an individuelle soziale Akteure stattfindet. Diese von Neuberger (1990, 1995) definierte Bedeutung von Macht verdeutlicht eine gegenseitige Einflussnahme zwischen mindestens zwei Beteiligten, wobei alle beteiligten Parteien die Möglichkeit besitzen, sowohl positiv als auch negativ auf die gemeinsam festgesetzten Ziele einzuwirken. Auch wenn so deutlich wird, dass Führung und die darin enthaltenen Machtkomponenten ein in der Gesellschaft verankertes Phänomen ist und nicht nur von bestellten Führungskräften Macht ausgeübt werden kann, so interessieren in diesem Kontext ausschließlich Führungsprozesse im organisationalen Kontext.

An dieser Stelle sei jedoch auch darauf hingewiesen, dass Macht nicht nur positive Aspekte beinhaltet. Nicht nur die historische Erfahrung lehrt uns, dass Führungspersonen/Machtinhaber/innen mit der ihnen zugestandenen Machtposition verantwortungslos umgehen (2. Weltkrieg, R.A.F., und ähnliche Beispiele), sondern auch im heutigen Alltag – wozu sicherlich jeder sein eigenes Beispiel anführen kann – begegnet uns dies. Milgram (1974) verdeutlichte dies sehr anschaulich in seinem populären Experiment, indem er den Gehorsam gegenüber Autoritäten aufzeigte, auch wenn dieser Gehorsam bedeutet, anderen massive Schmerzen zufügen zu müssen. Einer der Gründe, die Milgram für diesen Gehorsam anführt, besagt, dass Menschen im Allgemeinen erfahren, dass sie für

Gehorsam von der über ihnen stehende Autorität belohnt werden und sie vielfach à priori davon ausgehen, dass Autoritäten per se legitim handeln.

Dieser kurze Überblick zeigt, dass Macht ein zweischneidiges Schwert ist, dessen Ausübung aber unabdingbar ist, um in jedem hierarchischen System Erfolge erzielen zu können. Jeder muss sich seiner Rolle und seiner Verantwortung in diesem System bewusst sein, damit es funktionieren kann. Dazu gehören positive und auch negative Aspekte und beide Seiten – die/der Geführte und die/der Führende – müssen erkennen, wann Machtausübung respektive Gehorsam nicht mehr in die ursprünglich angestrebte Richtung führt. Parsons (1964) verdeutlicht dies mit seiner Definition von Macht, indem er Macht als Medium ansieht, mit dessen Hilfe allgemeine Autorität in wirksames kollektives Handeln umgesetzt werden kann. So zwingt die Machtausübung betreffenden Gruppenmitglieder dazu, den für die Erfüllung der Gruppenziele notwendigen Rollenverpflichtungen nachzukommen.

Von den zahlreichen Definitionen von Macht aus den Bereichen der Wirtschaft, der Ökonomie und ähnlichen Disziplinen legen French und Ravens (1959) für diese Diplomarbeit die Basis.

Die von French und Ravens (1959) ausgeführten Grundlagen von Macht zeigen das Naheverhältnis von Macht und Einfluss auf: Diese zu Beginn dieses Kapitel angesprochenen speziellen Ressourcen, über die eine/ein Führende/r verfügt, enthalten nach French und Ravens (1959) Machttheorie die Komponenten Belohnungsmacht (reward power), Bestrafungsmacht (coercive power), Identifikationsmacht (referent power), Expertenmacht (expert power), Informationsmacht (informational power, Raven (1965)) und Legitimationsmacht (legitimate power) und bewirken bei der richtigen Anwendung und deren Kontrolle hinsichtlich der Erfüllung der angeordneten Maßnahmen, dass die/der Führende langfristig Macht auf die/den Geführte/n ausüben kann.

Diese aus der Sozialpsychologie stammende Erläuterung ist im Slippery Slope Framework (Kirchler, Hoelzl & Wahl, 2008) wiederzufinden, da hier die Definition von Macht auf French und Raven (1959) beziehungsweise deren theoretischen Erweiterung (Gangl, K., Hofmann, E., Pollai, M. & Kirchler, E., 2012) von Raven, Schwarzwald und Koslowsky (1998) zurückzuführen ist:

Raven, Schwarzwald und Koslowsky (1998) fassen die oben angeführten sechs Dimensionen von Macht in eine zweidimensionale Struktur der harten und der weichen Faktoren zusammen, was wiederum im Slippery Slope Framework (Kirchler, Hoelzl & Wahl, 2008; Gangl, K., Hofmann, E., Pollai, M. & Kirchler, E., 2012) integriert ist.

Als harten Faktoren der Macht (coercive power) formulieren Raven, Schwarzwald und Koslowsky (1998) zum einen Macht durch Belohnung und zum anderen Bestrafungsmacht:

Macht durch Belohnung (reward power) stellt ein Belohnungssystem dar. Die/der Führende ist in der Lage, die/den Geführte/n in eine positive Situation zu versetzen, was ihr/ihm z.B. durch Beförderung, Streichung von Sanktionen oder soziale Zuwendungen gelingt (French & Raven, 1959). Dadurch wird kooperatives Verhalten gefördert, da der Mensch bestrebt ist, Handlungen zu setzen, die positive Verstärker zur Konsequenz haben. Im Kontext der Organisation wären Belohnungen im monetären Bereich anzusiedeln, ebenso Leistungsbeurteilungen, die überragend sind, angenehmes Arbeitsklima oder auch Beförderungen, oder einfach nur Lob von der/dem Vorgesetzten – um nur einige Möglichkeiten hervorzuheben.

Als Ausdruck von Macht durch Bestrafung (coercive power) hingegen kann sich die/der Führende der/dem Geführten gegenüber emotional zurückweisend

verhalten und sie/ihn zum Beispiel durch Kündigung, Versetzung an einen unattraktiven Standort, Degradierung oder andere als unangenehm empfundene Maßnahmen bestrafen (French & Raven, 1959) und sie/ihn so zwingen, dass erwünschte Verhalten zu zeigen respektive nicht erwünschtes Verhalten zu ahnden. Die Bestraften tendieren dazu, so French und Raven (1959), aus dieser Situation flüchten zu wollen, sei es durch eine Kündigung oder durch Motivation- und Leistungsabfall, was eine Kündigung nach sich zieht.

Weiche Faktoren der Macht (legitimate power) umfassen in dem von Raven, Schwarzwald und Koslowsky (1998) erstellten Modell die nachfolgenden sechs Komponenten. Deren Durchsetzung erfolgt wiederum durch Komponenten der Belohnungs- und Bestrafungsmacht:

Bei der Macht durch Identifikation (referent power) übt eine Person Macht auf Grund begehrter Ressourcen, über die diese Person verfügt, aus. Die/der Geführte identifiziert sich mit diesen offensichtlichen Ressourcen. Die/der Führende besitzt Persönlichkeitseigenschaften, die als erstrebenswert angesehen werden und die die/der Geführte selbst gerne inne hätte (French & Raven, 1959). Ebenso wird der führenden Person ihre/seine Macht dadurch zu Teil, da der von ihr/ihm Geführte das Bedürfnis hat, deren/dessen Einstellungen und Werte zu übernehmen. Personen, denen diese Macht zugesprochen wird, haben durch ihr charismatisches Auftreten nicht nur Einfluss auf unter ihnen stehende Personen, sondern auch auf Personen, die über dieser Person stehen.

Bei der Expertenmacht (expert power) wird der/dem Führenden dadurch Macht zuteil, da die/der Geführte ihr/ihn als kompetente, durch Sachwissen hervorstechende Persönlichkeit ansieht (French & Raven, 1959). In dem heutigen wirtschaftlichen Geschehen eine unabdingbare und immer wichtiger werdende Macht. Als Beispiel wäre der Computer-Experte in einem Unternehmen zu nennen oder der Herzchirurg in einem Krankenhaus.

Führt eine/ein Führende/r mit der Macht durch Information (informational power), so steuert diese/r die Weitergabe von Informationen, die für die Erledigung von Arbeitsprozessen benötigt werden. Die Machtposition besteht darin, dass die/der Führende mehr Informationen besitzt als die/der Geführte und nur die/der Führende entscheidet, welche Informationen weitergeleitet werden (French & Raven, 1959). Diese Informationen werden jedoch benötigt, um gewisse Arbeiten ausführen zu können. So kontrolliert die/der Führende die Arbeitsabläufe.

Liegt Macht durch Legitimation (Positionsmacht, legitimate power) vor, so bekommt die/der Führende ihre/seine Macht aufgrund von sozialen Normen der Organisationen respektive aufgrund der Organisationsstruktur zugesprochen. Die legitimierte Macht wird weder in Frage gestellt, noch bedarf es irgendeiner Rechtfertigung. Die Machtverteilung wird als selbstverständlich aufgefasst (French & Raven, 1959).

Die Auswirkung dieser Machtgrundlagen (harsh und soft power) auf die Folgebereitschaft der Geführten besteht darin, dass bei einer Anwendung der legitimen Macht Geführte freiwillig kooperieren (Steyrer, J. 2002). Luthans (1985) gab jedoch zu bedenken, dass die Geführten ihrer eigenen Kalkulation nach kooperieren und somit zu erwarten ist, dass die Macht nur so lange aufrecht erhalten werden kann, solange die Geführten von den Belohnungen profitieren. Die Gefahr, dass hier die Folgebereitschaft sehr labil und nicht konstant ist, besteht.

Bei der Anwendung von coercive power kooperieren die Geführten auch, jedoch besteht die Folgebereitschaft darin, dass diese erzwungen (enforced compliance) ist und nicht langfristig besteht (Luthans, 1985). Die Folgebereitschaft besteht nur solange, wie die/der Führende über diese Komponenten zur Machtausübung verfügt. Erlöschen diese, so bricht die Folgebereitschaft in der Regel mit sofortiger Wirkung ab.

Neuere Arbeiten bezüglich des Slippery Slope Framework (Kirchler, 2007) haben die von Raven, Schwarzwald und Koslowsky (1998) definierten Dimensionen in einer theoretischen Konzeptualisierung mit aufgegriffen, um genauer unterscheiden zu können, wie sich die Dynamiken zwischen Macht und Vertrauen auf die Kooperation und demnach auf das Steuerverhalten auswirken (Gangl, Hofmann, Pollai, & Kirchler, 2012). Hier werden lediglich die Dimensionen äquivalent auf coercive power für harsh power und legitimate power für soft power definiert. Coercive power enthält nun die Raven, et al. (1998) definierten Komponenten coercive und reward power (Gangl et al., 2012). Jedoch verstehen Gangl et al. (2012) darunter zudem, dass Personen, die den Autoritäten nicht folgen, Bestrafung auf monetärer, physischer, sozialer oder psychischer Ebene erfahren. Legitime Macht nach Gangl et al. (2012) basiert folglich auf den verbleibenden Komponenten von Raven, Schwarzwald und Koslowsky (1998), also auf Identifikationsmacht (referent power), Expertenmacht (expert power), Informationsmacht (informational power) und Legitimationsmacht (legitimate power).

Nachfolgend wird in dieser Diplomarbeit nur auf die generellen Komponenten der harsh und der soft Faktoren (Raven et al., 1998) beziehungsweise im Kontext von Gangl et al (2012) auf coercive power und legitime power eingegangen. Auf eine tiefere Differenzierung der Komponenten, wie diese bei Raven, Schwarzwald und Koslowsky (1998) oder auch Gangl et al. (2012) stattgefunden hat, wird in der späteren statistischen Analyse verzichtet, da nur die generelle Auswirkung von Belohnungs- beziehungsweise Bestrafungsmacht und legitimer Macht von Interesse sind.

## **2.4 Vertrauen (Trust) – Definition eines Führungsinstrumentarium**

Da es sehr viele Facetten und Definitionen zum Begriff des Vertrauens gibt, wird hier exemplarisch ein kurzer Überblick gegeben. Darauf aufbauend werden nur die für diese Diplomarbeit relevanten Aspekte des Vertrauens dargestellt und erläutert:

Laut Gablers online Wirtschaftslexikons (Homepage des Gabler Wirtschaftslexikons) wird Vertrauen folgendermaßen definiert:

„Vertrauen ist die Erwartung, nicht durch das Handeln anderer benachteiligt zu werden; als solches stellt es die unverzichtbare Grundlage jeder Kooperation dar. Man kann zwischen Vertrauen in Personen und Vertrauen in Systeme unterscheiden. In Interaktionssituationen steht Vertrauen stets im Zusammenhang mit Verantwortung; Akteure, denen Vertrauen geschenkt wird, haben die Verantwortung, dieses zu honorieren.“

Auch wenn eine Vielzahl an Definitionen zu Vertrauen gefunden werden können (vgl. Petermann, 1985), so herrscht darin Übereinkunft, dass Vertrauen die Bereitwilligkeit eines Akteurs ist, ein Risiko einzugehen (Lewis & Weigert, 1985) und ‘to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party’ (Mayer, Davis, & Schnorrman, 1995, S. 712). Dies bedeutet, dass eine Neigung dahin gehend besteht, Vertrauen einem anderen gegenüber überhaupt zeigen zu wollen (Mielke, 1991), sich also zugänglich einer anderen Person gegenüber zu machen.

Um überhaupt Vertrauen entstehen zu lassen, bedarf es im interpersonellen Bereich wichtiger Voraussetzungen. Gabarro (1978) gibt beispielhaft an, dass die zu vertrauende Person offen und ehrlich sein muss. Ansonsten könne man sie nicht als vertrauenswürdig wahrnehmen. Dies im gleichen Sinne jedoch auf ein Unternehmen (also ein Subjekt) beziehen zu können, ist eher als problematisch anzusehen, da in diesem gegebenen Kontext ganz klare interpersonelle Beziehungen eine wesentliche Rolle spielen.

Eine Definition bezüglich des Vertrauens zu einem Subjekt – was ein Unternehmen juristisch zweifelslos darstellt – kommt Schottlaender (1958) schon näher, der in seiner Definition von Vertrauen die bisherige subjektiv-individuelle Erfahrung und die Hoffnung auf das Gute als Grundlage sieht: Jedoch bezieht sich auch Schottlaender auf Beziehungen zwischen Menschen.

Graeff (1998) merkt in seiner Arbeit über Vertrauen treffend an, dass es kein einheitliches Schema bezüglich der Definition von Vertrauen gibt, da die Autoren entweder eine Einstellung, eine Erwartungshaltung, ein Gefühl oder eine Verhaltensweise in Verbindung mit Vertrauen setzen – sie nehmen also alle eine unterschiedliche Ausgangslage als Grundlage ihrer Deutungen an.

Zündorf (1986) sieht die Frage der Entstehung von Vertrauen als irrelevant an und setzt dieses im Organisationskontext als Notwendigkeit voraus, damit Tätigkeitsabläufe gewährleistet werden können und effizient und reibungslos ablaufen. Darüber hinaus ist damit auch ein Gefühl der Sicherheit verbunden, was jedoch auch wiederum im interpersonellen Kontext geschieht.

Welchen Schwerpunkt die unterschiedlichen Definitionen zu Vertrauen nun auch setzen, die Wirkung von Vertrauen sollte auf jeden Fall positiv sein. Petermann (1985) führte an, dass Vertrauen die gegebene Ungewissheit zu einem nicht-

kontrollierbaren Ereignis reduziert und so die Komplexität der sozialen Welt verringert und ein Mittel zur individuellen Orientierung darstellt (Luhmann, 1973).

Die vorangegangenen Konstrukte erläutern das interpersonelle Verhältnis von Vertrauen zwischen Menschen. Da die vorliegende Diplomarbeit jedoch das Vertrauen in die Organisation untersucht, wird nachstehend ein kurzer Überblick über bisherige Erkenntnisse zu dieser Thematik gegeben, bis abschließend auf das Vertrauenskonstrukt eingegangen wird, welches dieser Forschungsarbeit zugrunde liegt.

Graeff (1998) legt in seiner Arbeit zu Vertrauen im Arbeitskontext dar, dass unter Vertrauen in Unternehmen eine positive, ebenso eine vertrauensvolle Einschätzung eines Mitgliedes dieses Unternehmens gegenüber der Gesamtsituation verstanden werden kann (Bhide & Stevenson, 1992). Des Weiteren führt Graeff (1998) aus, dass der Begriff des Vertrauens im Organisationskontext als „global belief“ (Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D., 1986) verstanden werden kann, was besagt, dass ein „wechselseitiger Austauschprozess zwischen der Organisation und dem Vertrauenden zu einer Reihe positiver Effekte führt“ (nach Graeff, 1998, S. 93). Als positive Aspekte wird die Erhöhung der Arbeitsmotivation und Verbundenheit zum Unternehmen genannt, ebenso die Möglichkeit einer Effizienzsteigerung von Arbeitsabläufen (Bhide & Stevenson, 1992; Cangemi, Rice & Kowalski, 1989; Daley, 1991; Miller & Cangemi, 1988; Sachs, 1994)

Cangemi, Rice und Kowalski (1989) zeigten auf, dass Zielvorstellungen, die ein Unternehmen hat, mit denen seiner Mitarbeiter/innen auf eine Ebene gebracht werden müssen. Je mehr dies gelingt, desto enger und stabiler wird das Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeiter/innen und Unternehmen. Peterson (1993) führt überdies an, dass vor allem die Übertragung von Verantwortung an die Organisationsmitglieder eine stärkere positive Vertrauensebene schafft. Der

Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter wird somit die Möglichkeit gegeben, ihr/sein Handeln eigenverantwortlich auszuführen und über die Arbeitserfolge zu erkennen, dass ihre/seine Tätigkeiten nicht nur das Unternehmen weiterbringt, sondern auch für sie / ihn selbst sinnvoll und nützlich sind.

Zudem führte Bleicher (1982) den Begriff Vertrauensorganisation ein, der aussagt, dass eine Organisation mehrere Meinungen und Ansichten zulassen kann und zwischen den unterschiedlichen Meinungen einen Konsens finden muss. Gelingt dies, so wird das Vertrauen gestärkt. Ist eine Organisation hierzu nicht bereit oder gelingt es nicht, eine überwiegende Mehrheit aller Beteiligten zufriedenzustellen, so wird das Vertrauen geschwächt beziehungsweise erst gar nicht hergestellt. Der Balanceakt besteht darin, dass alle Ansichten Berücksichtigung finden müssen, damit keine Partei sich benachteiligt fühlt. Peterson (1982) führt darüber hinaus an, dass dies nur dadurch erreicht wird, indem die Organisation eine scheinbar demütige Haltung einnimmt.

Graeff (1998) fasste diese Umstände dahingehend zusammen, dass ein Vertrauensgewinn nur dadurch zu erzielen ist, dass die Organisation Maßnahmen setzt, die personenzentriert und nicht strukturorientiert sind. Zudem nehmen Cangemi, Rice und Kowalski (1989) an, dass ein zunehmend besseres Organisationsklima mit einem stärkeren Vertrauen einhergeht, welches den Angehörigen die Möglichkeit gibt, nicht nur ihre Ideen in vollem Umfang in den Arbeitsprozess einbringen zu können, sondern auch ohne Angst vor Sanktionen ihre Meinung frei zu äußern (nach Graeff, 1998). Dies führt dazu, dass die Mitglieder der Organisation eine höhere Motivation aufweisen und somit eher bereit sind, die Unternehmensziele zu verfolgen.

In der Forschung werden zudem zwei Qualitäten von Vertrauen angenommen: Vertrauen kann zum einen auf kognitiv-vernünftigen oder auch auf automatischen-affektiven Prozessen basieren (siehe zum Beispiel: Castelfranchi & Falcone, 2010;

McAllister, 1995; Tyler, 2003). Nachfolgend wird nunmehr die Definition von Castelfranchi und Falcone (2010), welche auch im Slippery Slope Framework (Gangl, K., Hofmann, E., Pollai, M. & Kirchler, E., 2012) versucht wurde zu integrieren, herangezogen, deren Theorie auf affektiven Ansätzen basiert und kognitive Aspekte mit einfließen lässt. Basierend auf kognitiven Prozessen wird Vertrauen als reason-based trust (vernunft-bezogen beziehungsweise kognitiv-vernünftig) beschrieben, implicit trust (implizites Vertrauen, oder auch automatisch-affektiv) resultiert aus affektiven Ansätzen:

Reason-based trust ist nach Castelfranchi und Falcone (2010) die rationale Entscheidung, die normal auf vielen Faktoren basiert, in deren Modell jedoch auf Grundlage von vier Faktoren getroffen werden kann (Castelfranchi & Falcone, 2010):

Der erste der vier Faktoren ist das sogenannte goal achievement (Ziel). Demnach erörtert die vertrauende Person, ob ihr/sein Gegenüber ein Ziel verfolgt, welches für sie/ihn selbst von Bedeutung ist. Also wird hier die Kompatibilität der einzelnen Interessen erörtert. Daraufhin kommt eine Abhängigkeit zustande (dependency). Der Vertrauende überprüft hier, wie sehr er im Abhängigkeitsverhältnis zu seinem Gegenüber steht. Liegt ein Abhängigkeitsverhältnis vor, so wird geklärt, ob der Gegenüber als kompetent angesehen werden kann (internale Faktoren), um die angestrebten Ziele zu verfolgen, letztendlich auch zu erreichen. Bei dem letzten Faktor (external factors) werden Chancen und Gefahren ermittelt, die im direkten Handlungsumfeld auftreten können.

Implicit trust nach Castelfranchi und Falcone (2010) impliziert, dass diese Entscheidungen in assoziativen und bedingten Lernprozessen stattfinden, die infolge sozialer Interaktionen entstehen. Des Weiteren postulierten Castelfranchi und Falcone (2010), dass Entscheidungen auf dieser Ebene automatisch und unbewusst hervorgerufen durch einen Stimulus ablaufen.

Da in dieser Diplomarbeit die Differenzierung von reason-based trust und implicit trust im Zusammenhang mit compliance nicht interessant respektive relevant ist, sondern die grundsätzliche Adaptierung des ursprünglichen Slippery Slope Frameworks (Kirchler, 2007) im Vordergrund steht, wird im Rahmen dieser Diplomarbeit auf eine Differenzierung im Sinne von Castelfranchi und Falcone (2010), ebenso so auch auf die von Gangl et al. (2012) verzichtet und allgemein, basierend auf den Erhebungsmitteln von Graeff (1998) und Hofmann et al. (2012) auf Vertrauen hin getestet.

## **2.5 Compliance im Slippery Slope Framework beziehungsweise Commitment im Organisationskontext**

„Der Begriff Compliance steht für die Einhaltung von gesetzlichen Bestimmungen, regulatorischer Standards und Erfüllung weitere, wesentlicher und in der Regel vom Unternehmen selbst gesetzter ethischer Standards und Anforderungen.“,

Eberhard Krügler, (2011, S. 50).

Der von Kirchler (2007; Kirchler, Hoelzl & Wahl, 2008) im Zusammenhang des Slippery Slope Frameworks verwendete Begriff Compliance (tax compliance) bezieht sich auf die Steuerehrlichkeit, die aufgrund der wahrgenommenen Macht beziehungsweise des empfundenen Vertrauens in die Steuerbehörde – durchaus in verschiedenem Ausmaß – beeinflusst wird. Steuerzahler/innen verhalten sich erzwungen kooperativ (enforced compliance), wenn die Macht ausgehend von der Steuerbehörde vorherrscht, jedoch voluntary compliance (freiwillige Kooperation), wenn Steuerzahler/innen der Steuerbehörde vertrauen. Schlussendlich bedeutet dies, dass freiwillig kooperierende Steuerzahler/innen Steuern aus einem Pflichtgefühl der Gemeinschaft gegenüber ehrlich zahlen, erzwungen kooperierende dies nur nach einer für sie negativen Kosten-Nutzen-Rechnung tun.

Ausgehend davon, dass der von Kirchler et al. (2007, Kirchler, Hoelzl & Wahl, 2008) verwendete Begriff compliance im organisationalen Kontext den Umfang der Kooperation der Mitarbeiter/innen nicht flächendeckend beschreiben kann, alleine schon deswegen, da compliance hier mit Steuerehrlichkeit definiert wird, muss ein neuer Ansatz in Betracht gezogen werden. Es ist jedoch nicht nur die Definition von Kirchler (2007), die das Konstrukt compliance für die vorliegende Arbeit als suboptimal erscheinen lässt, auch ist die Definition von Compliance im Organisationskontext wesentlich weitläufiger, wie ein nachfolgender Überblick verdeutlichen soll:

In mehreren wissenschaftlichen Disziplinen wie zum Beispiel der Medizin (Stellvertretend Eraker, S. A., Kirscht, J. P. & Becker, M. H., 1984), der Rechtswissenschaften (zum Beispiel Marschlich, 2010) oder auch der Betriebswirtschaftslehre wurde compliance unterschiedlich definiert. Da vorliegende Diplomarbeit im Organisationskontext verankert ist, wird nachfolgend nur die Definition der Betriebswirtschaftslehre dargestellt.

Compliance beziehungsweise Regelkonformität wird im betriebswirtschaftlichen Bereich mit der Einhaltung von Richtlinien und Gesetzen in Unternehmen in Zusammenhang gesetzt (Haack & Reimann, 2012). Compliancemanagementsystem (IDW PS 980 Tz.6) bezeichnet in diesem Zusammenhang die Gesamtheit von Grundsätze und Maßnahmen eines Unternehmens, um die Einhaltung bestimmter Regeln zu gewährleisten und somit Regelverstößen vorzubeugen. Die Definition bezieht sich also eher auf die Kontrollfunktion des Managements zur Einhaltung diverser Unternehmensregeln, wie auch bereits das Eingangszitat dieses Kapitels von Krügler (2011) aufzeigt.

Hartog, Hoogh und Keegan (2007) weisen darauf hin, dass compliance zudem eine Vermeidung von Faulheit, ebenso der Verschwendung von knappen Ressourcen sowie die Schaffung beziehungsweise Aufrechterhaltung aktiv-

effektiven Arbeitens darstellt. Diese Definition gibt bereits einen Hinweis darauf, dass compliance im Organisationskontext als Bindung an das Unternehmen gesehen werden kann, was nachfolgend noch einmal aufgegriffen wird. Zudem wird im betriebswirtschaftlichen Kontext compliance auch als die Dimension verstanden, auf der eine Person die Internalisierung aufbringt, die Organisationsregeln zu akzeptieren, ebenso Regulierungen und Prozesse so anzunehmen, dass eine gewisse Abhängigkeit resultiert, auch wenn es keine Kontrollinstanz beobachtet und bewertet (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000).

Aufgrund des angeführten Überblicks wird ersichtlich, dass es im Rahmen dieses Diplomarbeitprojekts – als der Adaptierung aus dem Steuerkontext in den Wirtschaftskontext – notwendig erscheint, den Begriff compliance durch mehrere Theorien aus der Arbeits- und Organisationspsychologie zu definieren respektive zu ergänzen, um dieses operationalisieren zu können. Des Weiteren wird in dieser vorliegenden Ausarbeitung nur auf das für diese Diplomarbeit relevante Konstrukt eingegangen:

Die von Kirchler et al. (2008) publizierten Möglichkeiten, Kooperation im Steuerkontext zu fördern, lässt sich auch im Organisationskontext vermuten (Kirchler, Hoelzl & Wahl, 2009): Es ist anzunehmen, dass die durch Macht und Vertrauen erzeugte Kooperation zu Commitment, also das Bindungsgefühl gegenüber dem Unternehmen, gefördert und verstärkt wird und somit dazu führt, dass die definierten Organisationsziele besser/effizienter erreicht werden.

Porter, Steers, Mowday und Boulian (1974) sehen Commitment als diejenige Form der Unternehmenszugehörigkeit (Bindung) an, in welcher Arbeitnehmer/innen nicht nur bereit sind, Leistung zu erbringen, sondern auch im Unternehmen verbleiben wollen, sich mit diesem identifizieren und für jenes einstehen. Je höher das Commitment ausgeprägt ist, desto höher liegt Arbeitszufriedenheit vor (Porter

et al., 1974), was wiederum ein Indikator dafür ist, dass dem Unternehmen Kosten, welche durch Fluktuation, innere Kündigung, etc. entstehen, entfallen.

Allen und Meyer (1990) beschäftigten sich in ihrem Drei-Komponenten-Modell mit drei Arten des Commitments, welche für das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter/innen im Unternehmen stehen:

Eine der drei Formen wird als *continuance commitment* bezeichnet und verdeutlicht, dass Mitarbeiter/innen auf Grundlage einer persönlichen Kostenminimierung entscheiden: In dieser Situation gibt es für die Angestellte/den Angestellten keine andere Möglichkeit, als im Unternehmen zu verbleiben, da alternativ zu hohe Kosten entstehen würden. Hier ist die Akteurin/der Akteur zu Gunsten der persönlichen Sicherheit bestrebt, möglichst negative Folgen für sich selbst zu vermeiden.

Eine weitere Form des Commitments wird als *affective commitment* bezeichnet und bezieht sich auf die emotionale Ebene der Mitarbeiter/innen: Diese fühlen sich als Teil des Unternehmens und sind emotional stark mit diesem verbunden, was wiederum dazu führt, dass sie sich für die Erreichung der Unternehmensziele engagieren. Diese Form des Commitments ist für jedes Unternehmen wünschenswert.

*Normative commitment* stellt die dritte Komponente des Commitments dar und bezieht sich darauf, dass Mitarbeiter/innen sich dazu verpflichtet fühlen, der Organisation weiterhin anzugehören beziehungsweise weiterhin kontinuierlich Leistung erbringen zu müssen. Ein Grund wäre hier z.B. eine zuvor erhaltene Gehaltserhöhung. Die Mitarbeiter/innen fühlen sich letztendlich moralisch und ethisch verpflichtet, dem Unternehmen weiterhin anzugehören.

Das Slippery Slope Framework (Kirchler et al., 2008) erfasst ökonomische und auch psychologische Komponenten, ebenso bezieht auch Braithwaite (2003) in ihrem Modell unter kooperativem Verhalten Commitment mit ein, was demnach im Organisationskontext rechtfertigen lässt, dass anstatt für die Komponente Compliance, welche im Slippery Slope Framework für die abhängige Variable steht, in der Adaption in den Organisationskontext Commitment erhoben werden kann. Somit wird zwar nicht auf die Verhaltensebenen eingegangen, joch auf die Einstellungsebene.

Aufgrund der oben angeführten Definitionen zum Drei-Komponenten-Modell von Allen und Meyer (1990) wird im Rahmen dieser Diplomarbeit angenommen, dass gebildetes continuance commitment mit enforced compliance gleichzusetzen, jedoch affective commitment und normative commitment als voluntary compliance zu interpretieren sind. Diese Annahme gilt es durch eine Faktorenanalyse und die Extrahierung zweier Komponenten zu bestätigen.

## **2.6 Zusammenfassender Überblick über die theoretischen Grundlagen**

In diesem Kapitel soll noch einmal kurz dargestellt und verdeutlicht werden, worauf nachfolgende empirische Arbeit basiert und auf welcher theoretischen Basis die Hypothesen gebildet wurden:

Die sich aus dem Slippery Slope Framework (Kirchler, 2007) ergebenden Schlussfolgerungen, dass wahrgenommene Macht ausgehend von der Behörde, ebenso wie Vertrauen in die Steuerbehörde, Steuerzahler/innen eine Kooperationsbereitschaft respektive Compliance zeigen lassen, welche bei richtiger Maßnahmensetzung erhöht werden kann, lässt annehmen, dass dies auch im Organisationskontext seine Anwendung finden kann (Kirchler, E., Hoelzl,

E. & Wahl, I., 2009). Braithwaite (2003), die die psychologische Komponente des Steuerzahlverhaltens thematisierte, untergliedert die nicht finanziellen Anreize mit der Steuerbehörde zusammen zu arbeiten, als entweder kooperatives Verhalten oder einer negativen Haltung. Unter kooperativem Verhalten versteht Braithwaite (2003) unter anderem Commitment (persönliches Verpflichtungsgefühl). Diese Studie von Braithwaite (2003) zeigt auf, dass eine Kompatibilität der Begrifflichkeiten Compliance und Commitment durchaus darin besteht, dass Commitment die Vorstufe eines kooperativen Verhaltens darstellt. Die Übertragbarkeit des Slippery Slope Frameworks in andere Systeme haben andere Studien im Zusammenhang mit Ehrlichkeit im öffentlichen Verkehr gezeigt (Wahl, Endres, Kirchler & Böck, 2011).

Kirchler, Hoelzl und Wahl haben bereits im Jahr 2009 angeregt, dieses Modell in den organisationalen Kontext zu übertragen: Die Annahme lautete, dass ständige und strenge Strafen durch Autoritäten (Vorgesetzte) dazu führen, kooperativ zu handeln, da Zuwiderhandlungen zu kostspielig wären. Zum Beispiel wäre hier die Macht durch Auflösung von Arbeitsverträgen demonstriert. Dies würde Kooperation auf Ebene der enforced compliance bedeuten. Voluntary compliance kann im organisationalen Kontext durch die Führungsebene dadurch erzielt werden, dass den Mitarbeitern in hinreichendem Maße Einblicke in Prozesse und Ergebnisse gegeben werden, so dass diese durch faire Beurteilungen und Informationsvermittlungen zu der Auffassung gelangen, ein wichtiger Teil des Teams zu sein (Kirchler, Hoelzl & Wahl, 2009).

Des Weiteren konnten andere Studien einen Zusammenhang von Macht und Vertrauen im Organisationskontext bezogen auf Commitment zeigen: Elangovan und Xie (2000) zeigten in ihrer Studie, in der sie die Auswirkungen unterschiedlicher Machtausprägungen auf die Bindung an das Unternehmen untersuchten, dass, wenn eine positive Auswirkung auf die Bindung an das Unternehmen bewirkt werden kann, dies von den Mitarbeiter/innen als legitime,

expert oder referent power wahrgenommen wird – in diesem der Diplomarbeit zugrunde liegenden Konzept als Komponenten der legitimen Macht. In besagter Studie konnten Elangovan und Xie zudem aufzeigen, dass coercive power sich negativ auf die Bindung des Unternehmens auswirkt.

Des Weiteren publizierten Mayer, Davis und Schoorman (1995) unterschiedliche Auswirkungen von Vertrauen innerhalb einer Organisation und zeigten so auf, dass ein Vertrauensverhältnis wichtig ist, jedoch richtig und individualbezogen erarbeitet und angewandt werden muss. Cook und Wall (1980) konnten in ihrer Studie zudem einen positiven Zusammenhang zwischen Vertrauen in die Führungsebene und der Bindung an das Unternehmen aufzeigen.

Für den Organisationskontext bedeutet dies letztendlich, dass hohe Machtausübung ebenso wie hohes Vertrauen Auswirkungen auf das Commitment der Mitarbeiter/innen haben wird. Des Weiteren kann aufgrund der publizierten Wechselwirkung von Macht und Vertrauen und deren positiven Einflüssen auf compliance (Mühlbacher & Kirchler, 2010) angenommen werden, dass dies auch im Unternehmenskontext wieder zu finden sein wird.

Da im Organisationskontext Commitment griffiger zu erheben ist, wird in dieser Diplomarbeit auf das von Allen und Meyer (1990) entwickelte Konzept bezüglich des Commitments zurückgegriffen und mit dem Slippery Slope Framework von Kirchler (2007) in Beziehung gesetzt, wodurch nur die psychologisch-emotionale Ebene des Slippery Slope Framework beleuchtet wird. Ebenso werden die Komponenten legitime und coercive Macht in Anlehnung an French und Raven (1959) beziehungsweise Gangl et al. (2012) als Grundlage herangezogen. Auch wenn trust nach Castelfranchi und Falcone (2010) in reason-based trust und implicit trust differenziert werden könnte, wird im Rahmen dieser Diplomarbeit Vertrauen in seiner Gesamtheit erhoben und die Operationalisierung dieser Skala in Anlehnung an Graeff (1998) und Hofmann et al. (2012) durchgeführt.



### III Empirischer Teil

Die in den vorangegangenen Absätzen erläuterten Konstrukte und Theorien werden nun in Zusammenhang gesetzt und anhand eines entsprechenden Erhebungsinstruments erfasst. Des Weiteren folgt die Ergebnisdarstellung, deren Interpretation und eine Zusammenfassung.

#### 3.1 Ziel, Forschungsfrage und Hypothesen

Diese Diplomarbeit verfolgt letztlich das Ziel zu überprüfen, ob sich das Slippery Slope Framework (Kirchler, 2007), welches sich auf den Steuerkontext bezieht, auch auf andere Organisationsformen projizieren lässt:

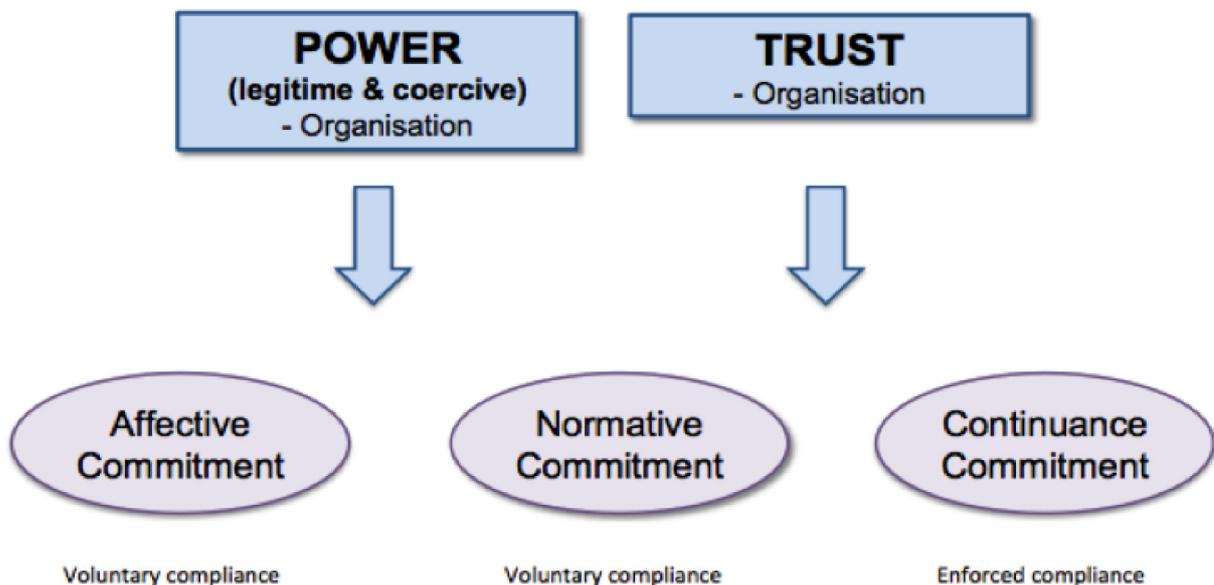


Abbildung 3: Zusammenhänge des Slippery Slope Frameworks von Kirchler (2007) und des Commitmentkonzepts von Allen und Meyer (1990).

In vorliegender Diplomarbeit wird demnach folgender Forschungsfrage nachgegangen:

Wie wirkt sich wahrgenommener Macht (power) ausgehend von der Organisation und Vertrauen (trust) in die Organisation auf das Commitment aus?

Um diese Forschungsfrage beantworten zu können, werden nachstehend bisherige Forschungsergebnisse und Erkenntnisse zusammenfassend dargestellt, auf denen letztendlich die Hypothesen basieren und abgeleitet wurden:

Die wahrgenommene Macht ausgehend von einer Autorität in Form von Belohnungs- und Bestrafungsmacht bewirkt eine erzwungene Kooperation (Kirchler et al., 2008). Dies bedeutet im Organisationskontext, dass Mitarbeiter/innen nicht freiwillig kooperieren, sondern aus Angst vor Kündigungen oder ähnlichen Sanktionen ihrer Arbeit nachgehen. Das im Slippery Slope Framework (Kirchler, 2007) als enforced compliance bezeichnete kooperieren wird nun im Organisationskontext durch Allen und Mayers (1990) Komponente continuance commitment aus deren Drei-Komponenten-Modell gleichgesetzt.

Wahrgenommene Macht in Form von legitimate power wirkt sich nach Kirchler et al. (2008) positiv auf voluntary compliance aus. Aber auch Vertrauen bewirkt das freiwillige kooperieren. Als voluntary compliance wird hier affective commitment und normative commitment aus Allen und Mayers (1990) Drei-Komponenten-Modell übernommen, wobei affective commitment die emotionale Ebene der Bindung beschreibt und normative commitment die der ethisch-moralischen Bindung.

Eine positive Auswirkung auf die Bindung an das Unternehmen wird durch legitime, expert oder referent power wahrgenommen (Elangovan & Xie, 2000;

French & Ravens, 1959). French, Raven und Koslowsky (1998) fassen unter legitimer Macht Experten-, Identifikations- und Legitimationsmacht zusammengefasst.

Elangovan und Xie (2000) postulierten des Weiteren, dass coercive Macht sich negativ auf die Bindung des Unternehmens auswirkt. Unter coercive Power wird nach French, Raven und Koslowski (1998) Belohnungs- und Bestrafungsmacht zusammengefasst.

Was das Vertrauen innerhalb einer Organisation angeht, so gaben Mayer, Davis und Schoorman (1995) an, dass verschiedene Ausprägungen von Vertrauen verschiedene Auswirkungen auf das Vertrauen bewirken. Des Weiteren besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Vertrauen in das Management und Bildung von Commitment (Cook & Wall, 1980). Zudem

Die daraus erfolgenden Hypothesen sind wie folgt formuliert:

Auswirkungen von *Vertrauen* auf die verschiedenen Arten des Commitments:

Wenn *Vertrauen* in die Organisation gegeben ist, ...

- H<sub>1.1</sub>: ... dann wirkt sich dies positiv auf *affective commitment* aus.
- H<sub>1.2</sub>: ... dann wirkt sich dies positiv auf *normative commitment* aus.
- H<sub>1.3</sub>: ... dann wirkt sich dies negativ auf *continuance commitment* aus.

Auswirkungen von *legitimer Macht* auf die verschiedenen Arten des Commitments:

Wenn *legitimate Macht* ausgehend von der Organisation wahrgenommen wird, ...

- H<sub>2.1</sub>: ... dann wirkt sich dies positiv auf *affective commitment* aus.
- H<sub>2.2</sub>: ... dann wirkt sich dies positiv auf *normative commitment* aus.
- H<sub>2.3</sub>: ... dann wirkt sich dies negativ auf *continuance commitment* aus.

Auswirkungen von *coerciver Macht* auf die verschiedenen Arten des Commitments:

Wenn *coercive power* ausgehend von der Organisation wahrgenommen wird, ...

- H<sub>3.1</sub>: ... dann wirkt sich dies negativ auf *affective commitment* aus.
- H<sub>3.2</sub>: ... dann wirkt sich dies negativ auf *normative commitment* aus.
- H<sub>3.3</sub>: ... dann wirkt sich dies positiv auf *continuance commitment* aus.

## **3.2 Methode**

Um prüfen zu können, ob das Slippery Slope Framework (Kirchler 2007; Kirchler, Hoelzl & Wahl, 2008) in den Organisationskontext übertragbar ist, entschied sich die für einen Teilaspekt dieser Diplomarbeit gegründeten Arbeitsgruppe, welche aus vier weiteren Diplomand/innen bestand, dies anhand eines Fragebogens zu erforschen. Da bezüglich des Forschungsprojekts noch kein Fragebogen in der benötigten Form vorlag, musste dieser zunächst eigenständig konzipiert werden. Nachfolgend wird der Gesamtprozess der Fragebogenentwicklung, der Vortest, die Erhebung und die daraus resultierenden Ergebnisse dargestellt.

### **3.2.1 Fragebogenentwicklung und Vortest**

Auch wenn im Kontext des Slippery Slope Framework (Kirchler, 2007; Kirchler, Hoelzl & Wahl, 2008) entsprechende Items zum Beispiel von Hofmann, Gangl und Kirchler (2012) oder auch von Kirchler und Wahl (2009) vorliegen, so war von diesen keine für die hier vorliegende Forschungsarbeit im Original zur Gänze einsetzbar - gerade auch, da diese Items im Steuerkontext und nicht im Organisationskontext formuliert sind. Dies veranlasste die Diplomarbeitsgruppe, die sich mit der Adaption des Slippery Slope Framework (Kirchler 2007; Kirchler, Hoelzl & Wahl, 2008) in den Organisationskontext beschäftigte, einen neuen, für die Zwecke der Gruppe nützlichen Fragebogen aus bereits bestehenden

Fragebögen, welche auf unseren Theorien beruhenden Konstrukte enthielten, zu erstellen.

Aufgrund der unterschiedlichen zu bearbeitenden Themenbereiche der Diplomarbeitgruppe wurden zunächst weitaus mehr Dimensionen erhoben, als dass diese für die hier vorliegende Arbeit relevant gewesen wären. Nachstehend ist tabellarisch angeführt, welche Dimensionen von welchen Autor/innen beeinflusst wurden und welche relevant für diese Arbeit sind. Im Anhang ist eine ausführliche Liste aller Items zu finden, die in den Fragebogen eingeflossen sind:

*Tabelle 1: Zur Erläuterung der in dem verwendeten Fragebogen erhobenen Dimensionen.*

Konstrukte	Verwendete Fragebogen
Macht	
Belohnungs- und Bestrafungsmacht	
- ausgehend vom Vorgesetzten	Raven, Schwarzwald & Koslowsky, 1998
- ausgehend von der Organisation*	Eigenkonstruktion der Arbeitsgruppe im Rahmen dieser Diplomarbeit
Legitime Macht:	
- ausgehend vom Vorgesetzten	Raven, Schwarzwald & Koslowsky, 1998; Items bezüglich implizierter Macht von Hofmann, Gangl, & Kirchler, 2012
- ausgehend von der Organisation*	Eigenkonstruktion der Arbeitsgruppe im Rahmen dieser Diplomarbeit
Vertrauen	
- in den Vorgesetzten	In Anlehnung an Brockner, Siegel, Daly, Tyler & Martin, 1997; Graeff, 1998; Hofmann, Gangl, & Kirchler, 2012
- in die Organisation*	In Anlehnung an Brockner, Siegel, Daly, Tyler & Martin, 1997; Graeff, 1998; In Anlehnung an Hofmann, Gangl, & Kirchler, 2012
- in die Kollegen	Graeff, 1998; in Anlehnung an McAllister, 1995

Hierarchieempfinden	Eigenkonstruktion der Arbeitsgruppe im Rahmen dieser Diplomarbeit
Organisationales Commitment Affective Commitment* Normative Commitment* Continuance Commitment*	Allen & Meyer, 1990
Kooperation Discretionary Cooperation Mandatory Cooperation Sabotage Innere Kündigung	Tyler & Blader, 2000  Bennett & Robinson, 2000  Schmitz, Gayler & Jehle., 2002
Prozedurale Gerechtigkeit	Tyler & Blader, 2000
Soziale Identität	Tyler & Blader, 2000

\*Die für vorliegende Arbeit relevanten Skalen. Nicht gekennzeichnete Skalen wurden im Rahmen anderer Diplomarbeiten verwendet.

Der nun von der Arbeitsgruppe zusammengestellte Fragebogen, welcher aus insgesamt 169 Items und der Abfrage soziodemographischer Daten (Geschlecht des/der Vorgesetzten, Geschlecht des/der Teilnehmer/in, Alter, Dienstjahre, Führungsposition, Dienstverhältnis, höchst abgeschlossene Ausbildung) bestand, sollte durch einen Vortest, welcher innerhalb einer Woche (26.06.2012 – 03.07.2012) durch ein Schneeballsystem im Freundes- und Bekanntenkreis (123 Teilnehmer/innen) erhoben wurde, validiert werden. Die Teilnehmer/innen konnten anhand einer 7stufigen Likert-Skala antworten (--- = „Ich stimme überhaupt nicht zu.“ bis +++ = „Ich stimme völlig zu.“). Krauss (2013), der Mitglied dieser Diplomarbeitsgruppe war, führte eine konfirmatorische Faktorenanalyse (cFA) durch, welche es ermöglichte, den Fragebogen auf 76 Items zu verkürzen, welcher im Anhang vollständig einsehbar ist:

Tabelle 2: Tabellarische Darstellung der Reduktion des Fragebogens von 169 Items auf 76 Items durch eine konfirmatorische Faktorenanalyse (Krauss, 2013).

Skala	Dimension	Anzahl vor cFA		Anzahl nach cFA*	
	Macht				
Coercive Macht – Vorgesetzter	(Raven, Schwarzwald & Koslowsky, 1998; Items bezüglich implizierter Macht von Hofmann, Gangl, & Kirchler, 2012)	6 Item	50 Item	5 Item	20 Item
Coercive Macht – Organisation		6 Item		5 Item	
Legitime Macht – Vorgesetzter		19 Item		5 Item	
Legitime Macht – Organisation		19 Item		5 Item	
Hierarchieempfinden	Eigenkonstruktion der Arbeitsgruppe im Rahmen der Diplomarbeit	2 Item	2 Item	2 Item	2 Item
	Vertrauen				
Vertrauen – Vorgesetzter	(In Anlehnung an Brockner, Siegel, Daly, Tyler & Martin, 1997; Graeff, 1998; Hofmann, Gangl, & Kirchler, 2012)	14 Item	36 Item	5 Item	15 Item
Vertrauen – Organisation		14 Item		5 Item	
Vertrauen – Kolleg/innen	(Graeff, 1998; in Anlehnung an McAllister, 1995)	8 Item		5 Item	
	Commitment				
Affective Commitment	(Allen & Meyer, 1990)	8 Item	22 Item	5 Item	13 Item
Normative Commitment		8 Item		4 Item	
Continuance Commitment		6 Item		4 Item	

	Cooperation				
Discretionary Cooperation	(Tyler & Blader, 2000)	10 Item		4 Item	
Mandatory Cooperation		5 Item		4 Item	
Sabotage	(Bennett & Robinson, 2000)	5 Item	24 Items	4 Item	15 Item
Innere Kündigung		4 Item		3 Item	
Prozedurale Gerechtigkeit	Tyler & Blader, 2000	17 Item		6 Item	
Soziale Identität	Tyler & Blader, 2000	18 Item		5 Item	
Gesamt		169 Item		76 Item	

*\*Nach Krauss, 2013*

Auf eine nähere Beschreibung der konfirmatorischen Faktorenanalyse wird an dieser Stelle verzichtet, da diese nicht Schwerpunkt vorliegender Diplomarbeit ist, jedoch in der Diplomarbeit von Florian Krauss (2013) nachgelesen werden kann.

Nach Beendigung der Fragebogenzusammenstellung und der Validierung endete die Zusammenarbeit der Diplomarbeitsgruppe und jede/r Teilnehmer/in widmete sich ihrem/seinen eigenen Forschungsthema.

### 3.2.2 Versuchsdesign und Variablen

Mit dem nun für den Organisationskontext adaptierten Fragebogen wurde eine one case study in einem von der Verfasserin dieser Arbeit akquirierten Unternehmen anhand eines Paper-Pencil-Tests erhoben. Dabei dienten die Dimensionen Coercive Macht – Organisation, Legitime Macht – Organisation und Vertrauen – Organisation als unabhängige und die Skalen des Commitments (affective, normative und continuance Commitment) als abhängige Variable.

Des Weiteren wurden auf das Unternehmen abgestimmte soziodemographische Daten erhoben, die im nachfolgenden Kapitel erläutert werden.

### **3.2.3 Durchführung**

Nachdem die Verfasserin dieser Arbeit die Oberösterreichische Gesundheits- und Spitals AG (nachfolgend als GESPAG bezeichnet) für ihre Diplomarbeit akquirieren konnte, wurde mit dem nun auf den Organisationskontext adaptierten Fragebogen mit 72 Items in diesem Unternehmen erhoben. Das Anschreiben, ebenso das im Unternehmen vorgelegte Konzept sind im Anhang einzusehen. Die Dimension *Sabotage* wurde von der Geschäftsleitung nicht genehmigt. Gründe hierfür wurden nur auf Nachfrage genannt: Die Geschäftsleitung war der Auffassung, dass Mitarbeiter/innen verunsichert werden könnten.

Die GESPAG entschied sich für die Paper-Pencil-Variante und verteilte die auf zwei doppelseitig bedruckten Fragebögen in A3 gedruckter Form mit dazugehörigem Briefkuvert, um die Anonymität zu wahren, in insgesamt drei verschiedenen Krankenhäusern (Landes-, Frauen- und Kinderklinik (LFKK) Linz, 1095 Mitarbeiter/innen; Landeskrankenhaus (LKH) Freistadt, 492 Mitarbeiter/innen; Landeskrankenhaus (LKH) Rohrbach, 541 Mitarbeiter/innen), wodurch eine Grundgesamtheit von 2128 Teilnehmer/innen erzielt wurde.

Des Weiteren wurden die soziodemographischen Daten mit der GESPAG fixiert. Eine genaue Darstellung ist im Anhang (Abb. 5) ersichtlich.

Die Erhebung begann am 15.09.2012 und endete am 02.10.2012. Die in Briefkuverts verschlossenen Fragebögen wurden in einer gut zugänglichen Box gesammelt und dann an mich postalisch übermittelt.

### **3.2.4 Stichprobe**

Insgesamt ergab sich an den drei Standorten (LFKK Linz, 1095 Mitarbeiter/innen, Rücklaufquote 27,76%; LKH Freistadt, 492 Mitarbeiter/innen, Rücklaufquote 23,17% und LKH Rohrbach, 541 Mitarbeiter/innen, Rücklaufquote 30,31%) eine Grundgesamtheit von 2128 Teilnehmer/innen, von denen letztendlich N=556 zu verwertende Fragebögen an die Verfasserin dieser empirischen Arbeit übermittelt wurden. Da es den Teilnehmer/innen freigestellt war, auf die soziodemographischen Daten zu antworten, weichen die nachfolgenden Stichprobenbeschreibungen von der Gesamtanzahl ab.

An der Erhebung nahmen insgesamt 465 Frauen und 78 Männer teil, von denen 273 in einer Vollzeit- und 258 in einer Teilzeitbeschäftigung angestellt sind. Bezüglich des Arbeitsfelds gaben von den 517 Teilnehmer/innen 71 an, in der Administration zu arbeiten, 99 vom Betriebspersonal zu sein, 309 als Pflegefachkraft angestellt zu sein und 38 Teilnehmer/innen gaben an, Ärztin/Arzt zu sein.

Auf die Frage hin, welches Geschlecht die/der Vorgesetzte habe, antworteten von den 536 Teilnehmer/innen 146 unter einer Frau zu arbeiten und 390 gaben an, einem Mann unterstellt zu sein. Des Weiteren nahmen 54 Führungskräfte und 485 Nicht-Führungskräfte teil.

Die Stichprobe setzt sich insgesamt aus 74 Arbeiter/innen, 32 Beamtinnen/Beamten und 426 Angestellte/n zusammen. Das Durchschnittsalter

54

liegt bei 41,86 Jahren (SD = 9,97), wobei die/der jüngste Teilnehmer/in 20 Jahre und die/der Älteste 60 Jahre alt ist. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit liegt bei 14,48 Jahren (SD = 10,10), wobei die Spannweite sich zwischen einem Jahr und 39 Jahren erstreckt.

n = 556 Fragebögen			
<b>Geschlecht</b>	<b>543</b>	<b>Vorgesetzte</b>	<b>536</b>
weiblich	465 (85,64%)	Frau	146 (27,24%)
männlich	78 (14,36%)	Mann	390 (72,76%)
<b>Ausmaß</b>	<b>531</b>	<b>Führungsposition</b>	<b>539</b>
Teilzeit	258 (48,59%)	Ja	54 (10,02%)
Vollzeit	273 (51,41%)	Nein	485 (90,00%)
<b>Arbeitsfeld</b>	<b>517</b>	<b>Dienstverhältnis</b>	<b>532</b>
Administration	71 (13,73%)	Arbeiter/in	74 (13,90%)
Betriebspersonal	99 (19,15%)	Beamte/r	32 (6,02%)
Pflegefachkraft	309 (59,77%)	Angestellte/r	426 (80,08%)
Arzt/Ärztin	38 (7,35%)		
<b>Alter (n=485)</b>	<b>20 - 60 Jahre</b>	<b>Betriebszugehörigkeit (n=497)</b>	<b>1 - 39 Jahre</b>
	(SD=9.97)		(SD=10.10)

Abbildung 4: Verteilung der soziodemographischen Daten.

### 3 Ergebnisse und Interpretation

Bevor die Daten hinsichtlich ihres Wirkungszusammenhangs überprüft werden können, wird vorangehend erneut kontrolliert, ob die Items auch in der Stichprobe die postulierte Faktorenstruktur aufweisen. Des Weiteren wird die Reliabilität der Items, die den entsprechenden theoretischen Dimensionen zugeordnet liegen, überprüft. Darauffolgend wird auf die Hypothesenprüfung eingegangen und abschließend werden die Ergebnisse diskutiert.

An dieser Stelle sei generell angemerkt, dass bei allen angewandten statistischen Verfahren die Voraussetzungen dieser im Vorhinein überprüft wurden und auf Grund ihrer Erfüllung angewandt werden konnten.

### **3.3.1 Faktorenanalyse, Reliabilität und Korrelation**

Auch wenn theoriegeleitet festgelegt worden ist, welche Items welchen Faktor erfassen sollen, soll mit einer explorativen Faktorenanalyse überprüft werden, ob die Items tatsächlich auf den von den Entwickler/innen angedachten Faktoren laden und welche Items somit miteinander korrelieren.

Nach Bortz und Döring (2006, S. 147) geht „die explorative Faktorenanalyse von den wechselseitigen Zusammenhängen der Einzelindikatoren aus, die als Korrelationen quantifizierbar sind (sog. Korrelationsmatrix).“ Des Weiteren wird angeführt, dass es nur dann sinnvoll ist, Variablen als gemeinsame Variablen für ein komplexes Merkmal zu verwenden, wenn diese hoch untereinander korrelieren (gemeinsame Varianzanteile aufweisen), so Bortz und Döring (2006).

„Die Faktorenanalyse extrahiert [...] aus der Korrelationsmatrix einen [...] Faktor, der inhaltlich das Gemeinsame der Indikatoren erfasst. Für jede Variable wird [...] eine [...] Faktorladung berechnet, die angibt, wie eng der Zusammenhang zwischen den Indikatorvariablen und dem latenten Merkmal (Faktor) ist.“,

Bortz und Döring (2006, S. 147). Die Faktorenanalyse ermöglicht demnach eine Datenreduktion. Wann eine Faktorladung als „hoch“ zu bezeichnen ist, ist nicht festgeschrieben, jedoch gilt in Fachkreisen eine Ladung von .70 als hoch, .60 ist noch akzeptabel.

Wie die Faktorenanalyse (Hauptkomponentenanalysen mit Varimax Rotation - ein Rotationsverfahren der Faktorenanalyse, welches zur Interpretationshilfe genutzt wird und eine genauere Analyse zulässt) zeigt, laden alle Items, mit denen

legitime Macht, wie zum Beispiel „Als Mitarbeiter/in bin ich verpflichtet, nach den Richtlinien/Vorgaben der GESPAG zu handeln.“ und Vertrauen („Ich habe Vertrauen zur GESPAG.“) erhoben wurden, hoch auf einem Faktor. Offensichtlich scheinen diese Items nicht hinreichend zwischen den angedachten Dimensionen zu differenzieren.

Tabelle 3: Darstellung der Faktorenanalyse der Dimensionen legitime Macht und Vertrauen.

<b>Legitime Macht - Organisation</b>	Mittelwert	Cronbach Alpha, wenn Item entfernt wird*	Faktorladung 1
Als Mitarbeiter/in bin ich verpflichtet, nach den Richtlinien/Vorgaben der GESPAG zu handeln.	5.95	.74	.58
Die bei der GESPAG festgelegten Arbeitsabläufe sind effizient.	4.32	.68	.71
Ich stehe hinter unserer Unternehmensphilosophie und gestalte meine Arbeit dementsprechend.	4.83	.66	.74
Für Veränderungen werden von der Unternehmensführung gute Gründe genannt.	3.54	.70	.67
Der Erfolg der GESPAG ist auch von mir abhängig.	5.26	.78	.43

\*Das Cronbach Alpha für die Skala Legitime Macht – Organisation liegt bei .76.

#### **Vertrauen - Organisation**

Ich habe Vertrauen zur GESPAG.	4.1	.83	.68
Die Ziele, die sich die GESPAG setzt, werden auch erreicht.	4.6	.86	.62
Die GESPAG bildet ein schlagkräftiges Team, das sich wirtschaftlichen Herausforderungen stellen kann.	4.4	.82	.69
Die GESPAG kümmert sich um seine Mitarbeiter/innen und wird dies auch in Zukunft tun.	4.0	.82	.68
Die Unternehmenspolitik der GESPAG ist nachvollziehbar.	3.5	.84	.63

\*Das Cronbach Alpha für die Skala Vertrauen – Organisation liegt bei .86.

Die Items, welche die Dimension coercive Macht (als Beispielitem für Bestrafungsmacht wäre zu nennen: „Bei der GESPAG wird die Arbeitsweise der

Mitarbeiter/innen streng kontrolliert.“ und für Belohnungsmacht: „Die Struktur bei der GESPAG ist entscheidend für meine Aufstiegschancen.“) erfassen, laden auf zwei unterschiedlichen Faktoren, da mit diesem Konstrukt zum einen Belohnungs- und zum anderen Bestrafungsmacht erhoben wurde und demnach nachvollziehbar ist, warum entsprechende Items jeweils auf einem separaten Faktor laden.

Tabelle 4: Darstellung der Faktorenanalyse der Dimension coercive Macht.

Coercive Macht - Organisation	Mittelwert	Cronbach Alpha, wenn Item entfernt wird*	Faktorladung	
			1	2
Bei der GESPAG wird die Arbeitsweise der Mitarbeiter/innen streng kontrolliert.	4.43	.36		.76
Bei der GESPAG werden Fehlleistungen bestraft.	3.73	.34		.74
Die festgelegten Regeln bei der GESPAG können mir meine Arbeit erschweren.	4.71	.46		.53
Prinzipiell ist es möglich, bei der GESPAG Sonderzahlungen zu erhalten.	3.93	.49	.69	
Die Struktur bei der GESPAG ist entscheidend für meine Aufstiegschancen.	4.08	.42	.63	

\*Das Cronbach Alpha für die Skala Coercive Macht – Organisation liegt bei .47.

Ebenso theoriekonform laden die Items bezüglich continuance commitment (Zum Beispiel: „Ich mache mir keine Sorgen darüber zu kündigen, ohne einen neuen Job in Aussicht zu haben.“) und normative commitment („Ich bin der Meinung, dass ein ständiger Arbeitsplatzwechsel von einem Unternehmen zum anderen unmoralisch ist.“), wobei die jeweiligen Items überwiegend hoch auf einem eigenen Faktor laden.

Lediglich das Konstrukt affective commitment lädt nicht in der erwarteten/angenommenen Form: Das Item „Ich glaube, dass ich mich einem anderen Unternehmen ebenso verbunden fühlen könnte wie der GESPAG.“ weist

prinzipiell eine zu geringe Ladung auf einem Faktor (unter .40) auf und das Item „Die GESPAG ist von großer persönlicher Bedeutung für mich.“ lädt auf dem Faktor von normative commitment (.49). Die Werte von dem Item „Ich glaube, dass ich mich einem anderen Unternehmen ebenso verbunden fühlen könnte wie der GESPAG.“ zeigen sehr schön, dass das Item nicht in die Skala passt und wie eng die Faktorenanalyse und das Cronbach Alpha miteinander verbunden sind. Dieses Item lädt in keinem der beiden Faktoren und wenn man es weglassen würde, dann steigt die Reliabilität der Skala. Lediglich die Items „Ich fühle mich nicht als Teil der Unternehmensfamilie.“, „Ich fühle mich der GESPAG emotional nicht verbunden.“ und „Ich habe kein starkes Zugehörigkeitsgefühl zur GESPAG.“ laden gemeinsam auf einem Faktor.

Tabelle 5: Darstellung der Faktorenanalyse der Dimensionen von Commitment.

Affective Commitment	Mittelwert	Cronbach Alpha, wenn Item entfernt wird*	Faktorladung	
			1	2
Ich glaube, dass ich mich einem anderen Unternehmen ebenso verbunden fühlen könnte wie der GESPAG.	2.55	.81		
Ich fühle mich nicht als Teil der Unternehmensfamilie.	4.16	.67	.79	
Ich fühle mich der GESPAG emotional nicht verbunden.	3.66	.63	.78	
Die GESPAG ist von großer persönlicher Bedeutung für mich.	3.44	.73		.49
Ich habe kein starkes Zugehörigkeitsgefühl zur GESPAG.	3.89	.68	.74	

\*Das Cronbach Alpha für die Skala Affective Commitment liegt bei .76.

#### Continuance Commitment

Ich mache mir keine Sorgen darüber, zu kündigen, ohne einen neuen Job in Aussicht zu haben.	4.28	.84		.56
Wenn ich die GESPAG jetzt verlassen wollte, wäre dies für mich mit großen Problemen verbunden.	3.92	.70		.73
Ich bin der Meinung, dass ich zu wenige andere Möglichkeiten habe, um die GESPAG zu verlassen.	3.59	.63		.88

Bei einer Kündigung würde es mir an verfügbaren Alternativen fehlen. 3.54 .64 .84

\*Das Cronbach Alpha für die Skala Continuance Commitment liegt bei .78.

Normative Commitment	Mittelwert	Cronbach Alpha, wenn Item entfernt wird*	Faktorladung
			1
Ich bin der Meinung, dass ein ständiger Arbeitsplatzwechsel von einem Unternehmen zum anderen unmoralisch ist.	3.53	.75	.64
Ich fühle mich moralisch verpflichtet, weiter für die GESPAG zu arbeiten.	2.94	.67	.74
Wenn ich ein besseres Jobangebot eines anderen Unternehmens erhielte, würde ich es falsch finden, die GESPAG zu verlassen.	2.42	.73	.76
Mir wurde die Bedeutung von Loyalität zum Verbleib bei der GESPAG vermittelt.	3.24	.75	.68

\*Das Cronbach Alpha für die Skala Continuance Commitment liegt bei .77.

Unabhängig von der soeben dargestellten Faktorenanalyse, die alle Dimensionen gemeinsam untersucht, wurde zusätzlich noch eine separate Faktorenanalyse (Hauptkomponentenanalysen mit Varimax Rotation) nur mit den Variablen des Commitments durchgeführt. Mit dieser zusätzlichen explorativen Faktorenanalyse soll gezeigt werden, dass die Gleichsetzung von affective commitment und normative commitment mit voluntary compliance, ebenso von continuance commitment mit enforced compliance statistisch fundiert belegbar ist und somit als theoretische Annahme haltbar. Die Analyse zeigt, dass affective commitment und normative commitment hoch auf einem Faktor laden. Ebenso konnte eine hohe Ladung auf einem zweiten Faktor von continuance commitment aufgezeigt werden.

Tabelle 6: Darstellung der separaten Faktorenanalyse bezüglich affective commitment, normative commitment und continuance commitment.

Skala	Faktorladung	
	1	2
Affective Commitment	.92	
Continuance Commitment		.96
Normative Commitment	.70	

Bezüglich der Überprüfung der Reliabilität der einzelnen Skalen, ebenso für den weiteren Verlauf dieser Diplomarbeit ist anzumerken, dass die Ergebnisse der Faktorenanalyse nicht berücksichtigt werden, sondern an der Zuordnung der Items an der theoriegeleiteten Erstellung des Fragebogens festgehalten wird. Die Faktorenanalyse wurde nur zur Überprüfung durchgeführt, ob die Items auf gewünschten Skalen laden.

Field (2009, S.792) beschreibt die Reliabilität mit folgenden Worten: „Reliability: the ability of a measure to produce consistent results when the same entities are measured under different conditions.“ Reliabilität ermittelt also den Grad der Genauigkeit, “mit dem das geprüfte Merkmal gemessen wird.“, Bortz und Döring (2006, S.197). Je höher die Reliabilität ist, desto kleiner ist der zu einem Messwert gehörende Fehleranteil (Bortz & Döring, 2006). Es kommt also darauf an, dass ein möglichst hoher Messwert ermittelt wird, der mit einem Cronbach Alpha ab .70 als solcher bezeichnet werden kann. Das Cronbach Alpha gibt die innere Konsistenz an und zerlegt den zu untersuchenden Test in so viele Teile, wie es Items gibt. Jedes dieser Items wird dann auf seine Korrelation zu dem verbleibenden Test hin untersucht.

Die Reliabilitätsanalyse wurde für jede in dieser Diplomarbeit relevanten Skala durchgeführt Die Reliabilität der einzelnen Dimensionen zeigt insgesamt hohe Werte, ausgenommen bei der Dimension coercive Macht: hier liegt der Wert des Cronbach Alpha bei .47, was als gering bezeichnet werden kann. Splittet man coercive Macht in Belohnungs- und Bestrafungsmacht auf, so zeigt sich lediglich

bei der Bestrafungsmacht ein geringfügig höheres Cronbach Alpha mit .54, das Cronbach Alpha der Belohnungsmacht sinkt geringfügig auf .44. Aufgrund dessen, dass die Trennung von coercive Macht in Belohnungs- und Bestrafungsmacht keine eklatant höhere Steigerung der Reliabilität zeigt, wird im Verlauf weiterer Berechnungen darauf verzichtet und Belohnungs- und Bestrafungsmacht als eine Skala – coercive Macht – behandelt.

*Tabelle 7: Darstellung der Item-Skala-Statistik der Dimensionen hinsichtlich der unabhängigen Variablen.*

Skala	Cronbach Alpha, wenn Item weggelassen
<b>Legitime Macht - Organisation*</b>	
Als Mitarbeiter/in bin ich verpflichtet, nach den Richtlinien/Vorgaben der GESPAG zu handeln.	.74
Die bei der GESPAG festgelegten Arbeitsabläufe sind effizient.	.68
Ich stehe hinter unserer Unternehmensphilosophie und gestalte meine Arbeit dementsprechend.	.67
Für Veränderungen werden von der Unternehmensführung gute Gründe genannt.	.70
Der Erfolg der GESPAG ist auch von mir abhängig.	.78
<b>Coercive Macht - Organisation**</b>	
Bei der GESPAG wird die Arbeitsweise der Mitarbeiter/innen streng kontrolliert.	.36
Bei der GESPAG werden Fehlleistungen bestraft.	.34
Die festgelegten Regeln bei der GESPAG können mir meine Arbeit erschweren.	.46
Prinzipiell ist es möglich, bei der GESPAG Sonderzahlungen zu erhalten.	.49
Die Struktur bei der GESPAG ist entscheidend für meine Aufstiegschancen.	.42
<b>Vertrauen in Organisation***</b>	
Ich habe Vertrauen zur GESPAG.	.83
Die Ziele, die sich die GESPAG setzt, werden auch erreicht.	.86
Die GESPAG bildet ein schlagkräftiges Team, das sich wirtschaftlichen Herausforderungen stellen kann.	.82
Die GESPAG kümmert sich um seine Mitarbeiter/innen und wird dies auch in Zukunft tun.	.82
Die Unternehmenspolitik der GESPAG ist nachvollziehbar.	.84

\*Cronbach Alpha für Skala liegt bei .76; \*\*Cronbach Alpha für Skala liegt bei .47; \*\*\*Cronbach Alpha für Skala liegt bei .86

Die höchste Reliabilität der Items ist mit einem Cronbach Alpha von .86 bei der Dimension Vertrauen in die Organisation zu finden. Die Commitment – Skalen weisen zudem sehr hohe Cronbach Alpha Werte auf, wobei normative commitment ein Cronbach Alpha von .78 ausweist und affective commitment eines von  $\alpha = .78$ , wobei dieses auf  $\alpha = .81$  gesteigert werden kann, schließt man das Item „*Ich glaube, dass ich mich einem anderen Unternehmen ebenso verbunden fühlen könnte wie der GESPAG.*“ aus der Analyse aus, was auch in den nachfolgenden Berechnungen der Fall sein wird. Ebenso ist auf der Skala continuance commitment mit einer Steigerung des Cronbach Alpha zu rechnen (auf  $\alpha = .84$ ), schließt man das Item „*Ich mache mir keine Sorgen darüber, zu kündigen, ohne einen neuen Job in Aussicht zu haben.*“, was ebenso in nachfolgenden Analysen so sein wird.

Tabelle 8: Darstellung der Item-Skala-Statistik der Dimensionen hinsichtlich Commitment.

Skala	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
<b>Affective Commitment*</b>	
Ich glaube, dass ich mich einem anderen Unternehmen ebenso verbunden fühlen könnte wie der GESPAG.	.81
Ich fühle mich nicht als Teil der Unternehmensfamilie.	.67
Ich fühle mich der GESPAG emotional nicht verbunden.	.63
Die GESPAG ist von großer persönlicher Bedeutung für mich.	.73
Ich habe kein starkes Zugehörigkeitsgefühl zur GESPAG.	.68
<b>Continuance Commitment**</b>	
Ich mache mir keine Sorgen darüber, zu kündigen, ohne einen neuen Job in Aussicht zu haben.	.84
Wenn ich die GESPAG jetzt verlassen wollte, wäre dies für mich mit großen Problemen verbunden.	.70
Ich bin der Meinung, dass ich zu wenige andere Möglichkeiten habe, um die GESPAG zu verlassen.	.63
Bei einer Kündigung würde es mir an verfügbaren Alternativen fehlen.	.64
<b>Normative Commitment***</b>	
Ich bin der Meinung, dass ein ständiger Arbeitsplatzwechsel von einem Unternehmen zum anderen unmoralisch ist.	.75
Ich fühle mich moralisch verpflichtet, weiter für die	.67

GESPAG zu arbeiten.

Wenn ich ein besseres Jobangebot eines anderen Unternehmens erhielte, würde ich es falsch finden, die GESPAG zu verlassen.	.73
--	-----

Mir wurde die Bedeutung von Loyalität zum Verbleib bei der GESPAG vermittelt.	.75
---	-----

\*Cronbach Alpha für Skala liegt bei .76

\*\*Cronbach Alpha für Skala liegt bei .77

\*\*\*Cronbach Alpha für Skala liegt bei .78

Die Analyse der Korrelationen (ein Verfahren zur Überprüfung der Beziehung zwischen den Items beziehungsweise der definierten Dimensionen) zeigt auf der Basis eines Signifikanzniveaus von  $p < .05$ , dass Vertrauen in die Organisation und legitime Macht ausgehend von der Organisation mit .70 stark miteinander korrelieren und sich so gegenseitig beeinflussen. Dies bestätigt letztendlich die bereits dargestellte Faktorenanalyse.

Des Weiteren wurde eine Multikollinearität der Daten geprüft. Multikollinearität liegt dann vor, wenn eine der unabhängigen Variablen sich als lineare Funktion einer anderen unabhängigen Variable darstellen lässt. Urban und Mayerl (2008) empfehlen eine Toleranzwert, der nicht unter .25 liegen sollte, damit nicht von einer Multikollinearität gesprochen werden kann.

Die Multikollinearität bestätigt die bereits in der Faktorenanalyse und der Korrelationsprüfung bestätigten Annahme der Beeinflussung von legitimer Macht und Vertrauen nicht wesentlich. Zwar ist der Toleranzwert nicht sonderlich hoch, liegt jedoch deutlich über .25.

Tabelle 9: Darstellung der Multikollinearität.

	Standardisierte Koeffizienten Beta	T	Sig.	Kollinearitätsstatistik	
				Toleranz	VIF
<b>Affective Commitment</b>					
Legitime Macht - Organisation	.29	2.07	.00	.52	1.94
Coercive Macht - Organisation	-.04	-1.10	.27	.99	1.01
Vertrauen - Organisation	.36	7.40	.00	.51	1.95
<b>Continuance Commitment</b>					
Legitime Macht - Organisation	.06	.97	.33	.52	1.94
Coercive Macht - Organisation	.11	2.54	.01	.99	1.01
Vertrauen - Organisation	.13	2.26	.03	.51	1.95
<b>Normative Commitment</b>					
Legitime Macht - Organisation	.24	4.72	.00	.52	1.94
Coercive Macht - Organisation	.10	2.78	.01	.99	1.01
Vertrauen - Organisation	.26	5.04	.00	.51	1.95

Ein Signifikanzniveau von  $p < .05$  bezeichnet die Irrtumswahrscheinlichkeit, also die Wahrscheinlichkeit, in der das Ergebnis der statistischen Analyse von dem tatsächlichen Ergebnis der Gesamtpopulation abweichen kann. Dies ist hier mit 5% angegeben.

Tabelle 10: Darstellung der Faktorenanalyse.

Rotierte Komponentenmatrix						
	1	2	3	4	5	6
<b>Legitime Macht</b>						
Als Mitarbeiter/in bin ich verpflichtet, nach den Richtlinien/Vorgaben der GESPAG zu handeln.	.58					
Die bei der GESPAG festgelegten Arbeitsabläufe sind effizient.	.71					
Ich stehe hinter unserer Unternehmensphilosophie und gestalte meine Arbeit dementsprechend.	.74					
Für Veränderungen werden von der Unternehmensführung gute Gründe genannt.	.67					
Der Erfolg der GESPAG ist auch von mir abhängig.	.43					
<b>Coercive Macht</b>						
Bei der GESPAG wird die Arbeitsweise der Mitarbeiter/innen streng kontrolliert.						.76
Bei der GESPAG werden Fehlleistungen bestraft.						.74
Die festgelegten Regeln bei der GESPAG können mir meine Arbeit erschweren.						.53
Prinzipiell ist es möglich, bei der GESPAG Sonderzahlungen zu erhalten.					.69	
Die Struktur bei der GESPAG ist entscheidend für meine Aufstiegschancen.					.63	
<b>Vertrauen</b>						
Ich habe Vertrauen zur GESPAG.	.68					
Die Ziele, die sich die GESPAG setzt, werden auch erreicht.	.62					
Die GESPAG bildet ein schlagkräftiges Team, das sich wirtschaftlichen Herausforderungen stellen kann.	.69					
Die GESPAG kümmert sich um seine Mitarbeiter/innen und wird dies auch in Zukunft tun.	.68					
Die Unternehmenspolitik der GESPAG ist nachvollziehbar.	.63					
<b>Affective Commitment</b>						
Ich glaube, dass ich mich einem anderen Unternehmen ebenso verbunden fühlen könnte wie der GESPAG.						
Ich fühle mich nicht als Teil der Unternehmensfamilie.				.79		
Ich fühle mich der GESPAG emotional nicht verbunden.				.78		
Die GESPAG ist von großer persönlicher Bedeutung für mich.		.49				
Ich habe kein starkes Zugehörigkeitsgefühl zur GESPAG.				.74		
<b>Continuance Commitment</b>						
Ich mache mir keine Sorgen darüber, zu kündigen, ohne einen neuen Job in Aussicht zu haben.			.56			
Wenn ich die GESPAG jetzt verlassen wollte, wäre dies für mich mit großen Problemen verbunden.			.73			
Ich bin der Meinung, dass ich zu wenige andere Möglichkeiten habe, um die GESPAG zu verlassen.			.88			
Bei einer Kündigung würde es mir an verfügbaren Alternativen fehlen.			.84			
<b>Normative Commitment</b>						
Ich bin der Meinung, dass ein ständiger Arbeitsplatzwechsel von einem Unternehmen zum anderen unmoralisch ist.		.64				
Ich fühle mich moralisch verpflichtet, weiter für die GESPAG zu arbeiten.		.74				
Wenn ich ein besseres Jobangebot eines anderen Unternehmens erhielte, würde ich es falsch finden, die GESPAG zu verlassen.		.76				
Mir wurde die Bedeutung von Loyalität zum Verbleib bei der GESPAG vermittelt.		.68				

Tabelle 11: Darstellung der Interkorrelationen der Skalen. Gegenseitige Beeinflussung von Legitime Macht – Organisation und Vertrauen – Organisation mit .70 erkennbar.

	1	2	3
Legitime Macht - Organisation	1		
Coercive Macht - Organisation	.60	1	
Vertrauen - Organisation	.71**	.09*	1

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

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

### 3.3.2 Hypothesenprüfung

Die Hypothesenprüfung wurde anhand einer multiplen linearen Regression durchgeführt und wird nachfolgend bezüglich der Auswirkungen auf affective commitment, normative commitment und continuance commitment dargestellt.

Eine multiple lineare Regression ist ein lineares Modell, bei welchem eine Variable oder ein Ergebnis aus einer einzigen anderen Variable hervorgesagt werden kann, Field (2009). Dieses statistische Verfahren überprüft somit den Einfluss einer Variablen auf eine andere. Liegt die Signifikanz unter  $p < .05$ , so ist ein Einfluss feststellbar und die Hypothese  $H_0$  muss verworfen werden. Liegt die Signifikanz jedoch über  $p > .05$ , so ist kein Einfluss nachweisbar. Der Beta-Wert gibt die Richtung der Beeinflussung an. Eine positive Ausprägung besagt eine Beeinflussung in positiver Richtung voraus, ein negativer Wert dementsprechend eine Beeinflussung vice versa.

#### 3.3.2.1 Hypothesenprüfung und Interpretation bezüglich *Legitimer Macht* ausgehend von der Organisation

Anhand der linearen Regression wurde untersucht, inwieweit legitime Macht ausgehend von der Organisation Einfluss auf normative commitment, affective commitment und continuance commitment nehmen kann. Diesbezüglich wurden folgende Hypothesen angenommen und auf ihre Signifikanz sowie auf ihre Art der Beeinflussung hin untersucht:

$H_{1.1}$ : Wenn *legitimate power* wahrgenommen wird, dann wirkt sich dies positiv auf *affective commitment* aus.

H<sub>1.2</sub>: Wenn *legitimate power* wahrgenommen wird, dann wirkt sich dies positiv auf *normative commitment* aus.

H<sub>1.3</sub>: Wenn *legitimate power* wahrgenommen wird, dann wirkt sich dies negativ auf *continuance commitment* aus.

Die Regressionsanalyse zeigt, dass legitime Macht ausgehend von der Organisation einen positiven Einfluss ( $\beta = .24$ ;  $p = .00$ ) auf normative commitment und ebenso auch auf affective commitment ( $\beta = .23$ ;  $p = .00$ ) hat und somit die Hypothesen bestätigt werden können.

Lediglich auf continuance commitment hat legitime Macht keinen Einfluss, da hier kein signifikantes Ergebnis ( $\beta = .468$ ;  $p = .47$ ) gezeigt werden konnte. Wäre aber hier das Ergebnis signifikant, so könnte man lediglich eine positive Beeinflussung feststellen, was allerdings der Annahme widerspräche.

Tabelle 12: Legitime Macht zur Vorhersage der abhängigen Variablen „normative commitment“, „affective commitment“ und „continuance commitment“.

Normative Commitment	$\beta$	Sig.	Toleranz	R <sup>2</sup>
Legitime Macht - Organisation	.24	.00	.52	.27
<hr/>				
Affective Commitment				
Legitime Macht - Organisation	.23	.00	.52	.30
<hr/>				
Continuance Commitment				
Legitime Macht - Organisation	.04	.47	.52	.04

Die aus dieser Untersuchung abzuleitenden Ergebnisse bestätigen die Annahme über die Auswirkungen der legitimen Macht demnach nur teilweise:

Zwar wirkt sich die legitime Macht positiv auf normative und affective commitment aus, was im Kontext mit dem Slippery Slope Framework (Kirchler, 2007) konform

gehend bedeutet, dass legitime Macht einen positiven Einfluss auf voluntary compliance ausübt. Die Ergebnisse zeigen jedoch auch, dass legitime Macht auf enforced compliance – wie es hier in den Organisationskontext adaptiert wurde, also mit continuance commitment – keine Auswirkung hat.

Schlussfolgernd ist demnach festzuhalten, dass das Slippery Slope Framework bezüglich der legitimen Macht, so wie es vorliegend erhoben wurde, nur Auswirkungen auf das hier im Organisationskontext definierte voluntary compliance aufweist. Bezogen auf das Unternehmen, in welchem erhoben wurde, ist zu schlussfolgern, dass die Mitarbeiter/innen durch wahrgenommene legitime Macht ausgehend von dem Unternehmen selbst – also Macht, die auf Grund sozialer Normen zugestanden wird und demnach diese Macht als selbstverständlich aufgefasst wird – freiwillige Kooperation entwickeln. Die Mitarbeiter/innen fühlen sich dem Unternehmen gegenüber emotional verbunden respektive fühlen sich wegen vorangegangener Belohnungen ausgehend vom Unternehmen (z.B. eine Gehaltserhöhung) dem Unternehmen gegenüber verpflichtet. Hier wäre ein ethisch-moralisch begründetes Handeln ein Grund für die Bindung an das Unternehmen.

### **3.3.2.2 Hypothesenprüfung und Interpretation bezüglich *Coerciver Macht* ausgehend von der Organisation**

Des Weiteren wurde der Einfluss von coerciver Macht ausgehend von der Organisation auf normative commitment, affective commitment und continuance commitment anhand einer linearen Regression auf die Signifikanz und der Richtung des Zusammenhangs hin untersucht. Diesbezüglich wurden folgende Annahmen aufgestellt:

H<sub>2.3</sub>: Wenn *coercive power* wahrgenommen wird, dann wirkt sich dies negativ auf *affective commitment* aus.

H<sub>2.3</sub>: Wenn *coercive power* wahrgenommen wird, dann wirkt sich dies negativ auf *normative commitment* aus.

H<sub>2.3</sub>: Wenn *coercive power* wahrgenommen wird, dann wirkt sich dies positiv auf *continuance commitment* aus.

Laut der Analyse der multiplen linearen Regression, zeigt lediglich coercive Macht einen Einfluss auf das normative commitment ( $\beta = .104$ ;  $p = .01$ ), welches sich positiv auswirkt.

Kein signifikantes Ergebnis ist bezüglich der Einflussnahme von coerciver Macht auf continuance commitment, ebenso auf affective commitment zu verzeichnen.

Tabelle 13: Coerciven Macht zur Vorhersage der abhängigen Variablen „normative commitment“, „affective commitment“ und „continuance commitment“.

Normative Commitment	$\beta$	Sig.	Toleranz	R <sup>2</sup>
Coercive Macht - Organisation	.10	.01	.99	.24
Affective Commitment				
Coercive Macht - Organisation	-.05	.18	.99	.30
Continuance Commitment				
Coercive Macht - Organisation	.07	.09	.99	.04

Die Annahmen bezüglich coerciven Macht können im Wesentlichen nicht bestätigt werden.

Zwar hat coercive Macht eine Auswirkung auf normative commitment, was im Zusammenhang mit dem Slippery Slope Modell (Kirchler, 2007) als voluntary compliance gleichzusetzen ist, jedoch nicht mit affective commitment, welches ebenso zur freiwilligen Kooperation gehört. Die Ergebnisse zeigen zudem, dass coercive Macht affective commitment negativ beeinflussen würde, wären die Ergebnisse signifikant, was auch gegen die Annahme spräche. Letztendlich ruft coercive Macht aber auch keine erzwungene Kooperation (in diesem Fall continuance commitment) hervor.

Schlussfolgernd wird ersichtlich, dass coercive Macht zwar eine Bindung an das Unternehmen schaffen kann, diese jedoch aus rein ethisch-moralischen Gründen geschieht. Die Ergebnisse des Slippery Slope Framework (Kirchler, 2007), dass Macht ausgehend von der Autorität bei den Mitarbeiter/innen erzwungene Kooperation hervorbringt, kann anhand der vorliegenden Daten nicht bestätigt werden.

### **3.3.2.3 Hypothesenprüfung und Interpretation bezüglich Vertrauen in die Organisation**

Hinsichtlich Vertrauen in die Organisation soll ebenso mit einer linearen Regression untersucht werden, ob eine Einflussnahme von unterschiedlichen Ausprägungen auf die drei Commitment-Formen vorliegt. Diesbezüglich wurden folgende Hypothesen postuliert:

H<sub>3.1</sub>: Wenn Vertrauen gegeben ist, dann wirkt sich dies positiv auf *affective commitment* aus.

H<sub>3.2</sub>: Wenn Vertrauen gegeben ist, dann wirkt sich dies positiv auf *normative commitment* aus.

H<sub>3.3</sub>: Wenn Vertrauen gegeben ist, dann wirkt sich dies negativ auf *continuance commitment* aus.

Vertrauen in die Organisation zeigt bei allen drei Formen des Commitments ein signifikantes Ergebnis, womit die Hypothesen bestätigt werden konnten. Lediglich bei *continuance commitment* kann die Richtung der Beeinflussung ( $\beta = .16$ ;  $p = .01$ ) nicht bestätigt werden, da diese hier negativ sein sollte, jedoch positiv ist. Dies bedeutet letztendlich, dass die Hypothese, dass Vertrauen in die Organisation einen negativen Einfluss auf *continuance commitment* hätte, nicht bestätigt werden kann, trotz des signifikanten Ergebnisses. Des Weiteren ist der Effekt mit  $.16$  sehr klein, was die Möglichkeit offen hält, dass sich in weiteren Studien doch ein Effekt zeigen könnte.

Die Hypothesen bezüglich der Auswirkungen von Vertrauen auf *affective* und *normative commitment* können jedoch im vollen Ausmaß bestätigt werden.

Tabelle 14: Vertrauens zur Vorhersage der abhängigen Variablen „*normative commitment*“, „*affective commitment*“ und „*continuance commitment*“.

Normative Commitment	$\beta$	Sig.	Toleranz	R <sup>2</sup>
Vertrauen - Organisation	.26	.00	.54	.24
<b>Affective Commitment</b>				
Vertrauen - Organisation	.36	.00	.51	.30
<b>Continuance Commitment</b>				
Vertrauen - Organisation	.16	.01	.51	.04

Die hier vorliegenden Ergebnisse weisen zwar alle signifikante Ergebnisse auf, bestätigen vorliegende Hypothesen jedoch nicht vollständig:

Während Vertrauen in das Unternehmen sich positiv auf voluntary compliance – also im Organisationskontext normative und affective commitment – auswirkt, zeigt es zwar auch Auswirkungen auch enforced compliance (continuance commitment) , diese jedoch in positiver Weise.

Rückschließend lässt sich festhalten, dass Vertrauen – wie auch im Slippery Slope Framework (Kirchler, 2007) angenommen – eine freiwillige Kooperation bewirkt. Im Organisationskontext bedeutet dies nun, dass Mitarbeiter/innen sich freiwillig an das Unternehmen binden. Diese Bindung erfolgt entweder aus emotionalen Gründen, da sie sich mit dem Unternehmen verbunden fühlen beziehungsweise sich als Teil der Unternehmensfamilie fühlen. Die freiwillige Bindung an das Unternehmen kann jedoch auch aus ethisch-moralischen Gründen geschehen, da das Unternehmen, zum Beispiel, eine Beförderung oder eine Gehaltserhöhung bewilligt hat.

Des Weiteren zeigen die Ergebnisse jedoch auch auf, dass Vertrauen in das Unternehmen continuance commitment – im Zusammenhang mit dem Slippery Slope Framework (Kirchler, 2007) erzwungene Kooperation – fördert. Die Mitarbeiter/innen zeigen demnach eine Bindung an das Unternehmen, da sie alle anderen Möglichkeiten für zu kostspielig beziehungsweise risikoreich halten. Dies widerspräche dem hier zugrundeliegenden Modell von Kirchler.



## 4. Exploration

Aufgrund dessen, dass die soziodemographischen Daten in vorliegender Mitarbeiter/innenbefragung freiwillig anzugeben waren, wodurch der Wahrheitsgehalt dieser in Frage zu stellen ist, ebenso der Umstand, dass die Krankenhäuser 2002 eine Übernahme durch die GESPAG erfuhren, wird an dieser Stelle eine tiefere Analyse der drei Standorte zu den vorliegenden Skalen durchgeführt. Vor allem soll untersucht werden, ob sich die generelle Grundhaltung bezüglich des Commitments der Mitarbeiter/innen an den drei Standorten unterscheiden und inwiefern Vertrauen oder auch Macht unterschiedlich wahrgenommen wird. Dies wird anhand einer einfaktoriellen ANOVA untersucht.

Die Mittelwerte zeigen prinzipiell eine eher negative Tendenz bezüglich der Beantwortung der Fragen. Der Fragebogen ist auf einer 7 stufigen Beantwortungsabstufung zu beantworten gewesen, wobei 1 für „*Ich stimme gar nicht zu*“, 4 für „*Ich weiß es nicht / Ich kann dazu nichts sagen*“ und 7 für „*Ich stimme vollkommen zu*“ stehen.

Bezüglich des affective commitments zeigt das Landes-, Frauen- und Kinderkrankenhaus in Linz mit einem Mittelwert von 3.47 die geringste Ausprägung, ebenso bei continuance commitment und besonders stark bei normative commitment.

Tabelle 15: Mittelwerte der drei Standorte hinsichtlich der Skalen.

ONEWAY deskriptive Statistiken		N	Mittelwert	Standardabweichung
Affective Commitment	LFKK Linz	291	3.47	1.38
	LKH Freistadt	111	4.16	1.50
	LKH Rohrbach	153	4.10	1.33

	Gesamt	555	3.78	1.42
Continuance Commitment	LFKK Linz	290	3.53	1.65
	LKH Freistadt	111	3.59	1.69
	LKH Rohrbach	153	4.03	1.66
	Gesamt	554	3.68	1.67
Normative Commitment	LFKK Linz	292	2.77	1.29
	LKH Freistadt	111	3.32	1.40
	LKH Rohrbach	153	3.32	1.31
	Gesamt	556	3.03	1.34
Legitime Macht - Organisation	LFKK Linz	292	4.65	1.11
	LKH Freistadt	111	4.93	1.14
	LKH Rohrbach	153	4.83	1.09
	Gesamt	556	4.76	1.12
Coercive Macht - Organisation	LFKK Linz	292	4.10	.92
	LKH Freistadt	111	4.28	.89
	LKH Rohrbach	153	4.30	.81
	Gesamt	556	4.19	.89
Vertrauen - Organisation	LFKK Linz	292	3.96	1.23
	LKH Freistadt	111	4.22	1.39
	LKH Rohrbach	153	4.27	1.16
	Gesamt	556	4.10	1.25

Die einfaktorielle ANOVA zeigt auf, dass zwischen den Krankenhäusern tatsächlich Unterschiede bezüglich der verschiedenen Skalen bestehen. So wird in den unterschiedlichen Krankenhäusern affective, continuance und normative commitment unterschiedlich bewertet, ebenso coercive Macht und Vertrauen unterschiedlich wahrgenommen. Lediglich die Skala, die legitime Macht erhebt, konnte keine Signifikanz festgestellt werden, was darauf hinweist, dass diese an den drei verschiedenen Standorten eher gleich wahrgenommen wird.

*Tabelle 16: Tabellarische Darstellung zur Frage, ob es überhaupt Unterschiede gibt.*

<u>Einfaktorielle ANOVA</u>	<u>Signifikanz</u>
Affective Commitment	.00
Continuance Commitment	.01
Normative Commitment	.00
Legitime Macht	.06
Coercive Macht	.03
Vertrauen	.02

Um auf die Frage eingehen zu können, in welchem Krankenhaus/Standort die Differenzen liegen, wird anhand des Post – Hoc – Tests (Turkey-HSD) die Signifikanz ermittelt, um so eine Aussage treffen zu können. So zeigt sich, dass bei der Skala affective commitment das Krankenhaus Linz sich eindeutig von denen in Freistadt und Rohrbach unterscheidet. Aber auch bezüglich continuance commitment und normative commitment weist Linz eine differente Einstellung gegenüber der GESPAG auf. Bezüglich continuance commitment unterscheidet sich Linz nur von dem Standort in Rohrbach, jedoch bezüglich normative commitment wiederum von beiden Standorten Rohrbach und Freistadt. Letztlich nehmen die Mitarbeiter/innen in Linz auch das Vertrauen in die Organisation different vom Standort in Rohrbach unterschiedlich wahr.

*Tabelle 17: Mehrfachvergleiche (Tukey-HSD)*

Abhängige Variable	(I) Krankenhaus	(J) Krankenhaus	Mittlere Differenz (I-J)	Standardfehler	Signifikanz
Affective Commitment	LFKK Linz	LKH	-.69*	.15	.00
		Freistadt			
	LKH Freistadt	LKH Rohrbach	-.63*	.14	.00
		LFKK Linz	.69*	.15	.00
	LKH Rohrbach	LKH	.06	.17	.94
		Rohrbach LFKK Linz	.63*	.14	.00
		LKH Freistadt	-.06	.17	.94
Continuance Commitment	LFKK Linz	LKH	-.06	.19	.95
		Freistadt			
	LKH Freistadt	LKH Rohrbach	-.50*	.17	.01
		LFKK Linz	.06	.19	.95
	LKH Rohrbach	LKH	-.44	.21	.08
		Rohrbach LFKK Linz	.50*	.17	.01
		LKH Freistadt	.44	.21	.08
Normative Commitment	LFKK Linz	LKH	-.55*	.15	.00
		Freistadt			
		LKH	-.55*	.13	.00

	LKH Freistadt	Rohrbach LFKK Linz	.55*	.15	.00
		LKH Rohrbach	.00	.16	1.00
	LKH Rohrbach	LFKK Linz	.55*	.13	.00
		LKH Freistadt	-.00	.16	1.00
Legitime Macht - Organisation	LFKK Linz	LKH Freistadt	-.28	.12	.07
		LKH Rohrbach	-.17	.11	.27
	LKH Freistadt	LFKK Linz	.28	.12	.07
		LKH Rohrbach	.11	.14	.72
	LKH Rohrbach	LFKK Linz	.17	.11	.27
		LKH Freistadt	-.11	.14	.72
Coercive Macht - Organisation	LFKK Linz	LKH Freistadt	-.19	.10	.13
		LKH Rohrbach	-.20	.09	.06
	LKH Freistadt	LFKK Linz	.19	.10	.13
		LKH Rohrbach	-.01	.11	.99
	LKH Rohrbach	LFKK Linz	.20	.09	.06
		LKH Freistadt	.01	.11	.99
Vertrauen - Organisation	LFKK Linz	LKH Freistadt	-.27	.14	.14
		LKH Rohrbach	-.31*	.12	.04
	LKH Freistadt	LFKK Linz	.27	.14	.14
		LKH Rohrbach	-.04	.16	.96
	LKH Rohrbach	LFKK Linz	.31*	.12	.04
		LKH Freistadt	.04	.16	.96

\* Die Differenz der Mittelwerte ist auf dem Niveau 0.05 signifikant.

## 5. Zusammenfassung

Die vorliegende Diplomarbeit hat zum Ziel, das von Kirchler (2007, Kirchler et al., 2008, Wahl et al., 2010) im Steuerkontext entwickelte Slippery Slope Framework in den Organisationskontext zu adaptieren.

Um dies umsetzen zu können, musste das Modell von Kirchler (2008) dahingehend an den Organisationskontext angepasst werden, indem äquivalent an Stelle von voluntary und enforced compliance auf das Drei-Komponenten-Modell von Allen und Meyer (1990) zurückgegriffen wurde und affective und normative commitment mit voluntary compliance gleichgesetzt wurde. Enforced compliance wird an dieser Stelle durch continuance compliance adaptiert. Es ist darauf hin zu weisen, dass an dieser Stelle nun eine Einstellungsebene und keine Verhaltensebene erhoben wird.

Der für diese Diplomarbeit benötigte Fragebogen wurde in einer Arbeitsgruppe aus bereits bestehenden Fragebögen, die die Dimensionen Vertrauen, Macht, Kooperation und Commitment erfassen, konzipiert, ebenso anhand einer konfirmatorischen Faktorenanalyse validiert und letztendlich in einem Unternehmen eingesetzt.

Die sich aus den vorliegenden Daten ergebenden Resultate werden nun zusammengefasst dargestellt:

Bezüglich der legitimen Macht ausgehend vom Unternehmen lässt sich festhalten, dass diese eine positive Auswirkung auf normative und affective commitment aufweist. Im Sinne des Slippery Slope Framework (Kirchler, 2007) würde dies gleichzusetzen sein mit voluntary compliance. Ein Einfluss auf continuance commitment konnte nicht nachgewiesen werden.

Die coercive Macht zeigt ausschließlich eine Beeinflussung auf normative commitment. Affective und continuance commitment werden von der Belohnungs- und Bestrafungsmacht nicht beeinflusst. Im Kontext des Slippery Slope Framework (Kirchler, 2007) bedeutet dies folglich, dass coercive Macht ausgehend von der Organisation ausschließlich eine ethisch-moralischen Bindung an das Unternehmen schafft. Die Mitarbeiter/innen sehen sich verpflichtet, auf Grund eines entgegenkommenden Verhaltens seitens des Unternehmens hinsichtlich ihrer Mitarbeiter/innen sich zu binden. Bei dieser Art der Bindung ist eine emotionale Komponente ausgeschlossen und die Mitarbeiter/innen handeln ausschließlich nach dem Prinzip der Kosten-Nutzen-Berechnung.

Die Analyse bezüglich Vertrauen zeigt eine Auswirkung sowohl auf affective und normative, aber auch auf continuance commitment. Es ist darauf hinzuweisen, dass Vertrauen, je höher es ist, continuance commitment entgegen der Annahme positiv beeinflusst. Die Annahme bezüglich continuance commitment besagt, dass wachsendes Vertrauen continuance commitment senkt. Auf Grund der positiven Ausprägung kann dies nicht bestätigt werden. Vertrauen in die Organisation ruft laut der vorliegenden Daten ebenso eine Bindung auf Grund einer reinen Kosten-Nutzen-Rechnung hervor. Die Daten zeigen aber auch, dass der Zusammenhang zwischen affective und normative commitment höher ist als der des continuance commitment.

Wie die Faktorenanalyse sowie die Korrelation, zeigen, tritt die von Kirchler (2007) angenommene und empirisch bestätigte (Mühlbacher & Kirchler, 2010) wechselseitige Beeinflussung von legitimer Macht ausgehend von dem Unternehmen und Vertrauen in das Unternehmen auf. Dies spricht für eine geringe Differenzierung beider Konstrukte respektive für die Annahme, dass beide Konstrukte Hand in Hand gehen und sich so gegenseitig beeinflussen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Slippery Slope Framework (Kirchler, 2007; Kirchler, Hoelzl & Wahl, 2008, Mühlbacher & Kirchler, 2010) in dem Umfang, wie es in vorliegender Arbeit versucht wurde, nicht vollständig in den Organisationskontext zu übertragen ist. Die Übertragung der Grundstruktur des Slippery Slope Framework (Kirchler, 2007; Kirchler, Hoelzl & Wahl, 2008, Mühlbacher & Kirchler, 2010) auf den Organisationskontext hat eine gewisse Gültigkeit, auch wenn vereinzelte Dimensionen, wie sie im Organisationskontext definiert sind, nicht konform mit denen des ursprünglichen Slippery Slope Framework von Kirchler et al. (2007, 2008) gehen. Vor allem die Annahme, dass Macht Kooperation/Bindung erzwingt, konnte hier nicht aufgezeigt werden. Die hier vorliegenden Daten zeigen zwar, dass sowohl Macht als auch Vertrauen Kooperation/Bindung erzwingen kann, jedoch vordergründig Kooperation/Bindung freiwillig fördert.

Auffällig ist zudem, dass – entgegen der Annahme des Slippery Slope Frameworks (Kirchler, 2007) – Macht erzwungene Kooperation/continuance commitment fördert. Die vorliegenden Daten weisen darauf hin, dass durch Machtausübung der übergeordneten Ebene freiwillige Kooperation/Bindung (affective und normative commitment) erzielt werden kann.

Abschließend sei jedoch auch erwähnt, dass das Slippery Slope Framework (Kirchler, 2007) Verhalten vorhersagt und in dieser vorliegenden Adaption mit Commitment auf die Einstellungsebene eingegangen wird. Dies bezeichnet lediglich eine Vorstufe des Verhaltens. Aufgrund dessen ist ein Rückschluss nur eingeschränkt möglich.



## 6. Kritik und zukünftiger Ausblick

Im Rahmen der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit ist es nur teilweise gelungen, das aus der Steuerpsychologie kommende Slippery Slope Framework von Kirchler (2007) in den Organisationskontext zu adaptieren. Diese Arbeit ist demnach als erster Schritt der Adaption des Steuermodells in den Organisationskontext zu werten.

Zwar konnte gezeigt werden, dass Vertrauen in die Organisation affective und normative commitment, was äquivalent zu freiwilliger Kooperation im Slippery Slope Framework (Kirchler, 2007) sein kann, bewirkt, jedoch konnte im Gegenzug nicht gezeigt werden, dass Macht ausgehend von der Autorität – hier dem Unternehmen – erzwungene Kooperation/continuance commitment bewirkt.

Sucht man nach Gründen für diese nur teilweise geglückte Adaptierung, so ist das Erhebungsinstrument ein guter Ansatzpunkt: Nicht nur die Faktorenanalyse, sondern auch weitere Analysen zeigen, dass Vertrauen und legitime Macht kaum differenziert werden und als gleichwertig empfunden werden. Bei der genaueren Betrachtung der Items fällt zudem auf, dass Items bezüglich legitimer Macht Signalwörter enthalten, die auf eine Vertrauenskomponente hinweisen. Bei weiteren Untersuchungen in diesem Bereich sollte eine klarere Abgrenzung von der Wahrnehmung bezüglich Macht und Vertrauen stattfinden. Macht, die als selbstverständlich und gerechtfertigt angesehen wird und Vertrauen beeinflussen sich jedoch gegenseitig, was eine Differenzierung erschwert. Diese wechselseitige Beeinflussung sollte in weiterführenden Arbeiten berücksichtigt werden.

Des Weiteren zeigt sich in einer tieferen Analyse der Items bezüglich der coerciven Macht, dass ein Ungleichgewicht der Items zu Belohnung- und Bestrafungsmacht besteht, wobei die Bestrafungsmacht stärker gewichtet ist. Die

Faktorenanalyse zeigt jedoch sehr deutlich, dass sowohl Belohnungs- als auch Bestrafungsmacht klar voneinander getrennt wahrgenommen werden und sich differenzieren lassen. Um jedoch in weiteren Forschungsarbeiten eine bessere Aussagekraft bezüglich der Auswirkungen von coerciven Macht erzielen zu können, sollten zusätzliche Items bezüglich dieser Dimensionen mit einbezogen werden.

Inwieweit die Aussagen von French & Raven heute noch Gültigkeit besitzen, wäre grundlegend zu prüfen, da im wirtschaftlichen und soziologischen Umfeld in steigendem Maße der Aspekt der „erforderlichen Kompetenz“ als „Basis eines Autoritätsanspruchs“ diskutiert wird. Als Beispiel könnten hier exemplarisch die unzähligen Maßnahmen der in ihrer Sinnhaftigkeit zumindest teilweise zu Recht diskutierten Euro – Rettung sowie der Gesamtkomplex der Problematik des BER = Berliner Flughafen u. a. genannt werden.

Ein weiterer Punkt, der angeführt werden muss und in weiteren Untersuchungen berücksichtigt werden sollte, ist der Aspekt der sozialen Erwünschtheit. Auch wenn Befragungen anonym durchgeführt werden, ist es nicht auszuschließen, dass die Befragten Antworten im Sinne der gesellschaftlichen Konvention bzw. der vermuteten mehrheitlichen Meinung formulieren. Gerade bei so sensiblen Themen wie Macht und Vertrauen sollte eine Skala eingebaut werden, die die soziale Erwünschtheit erfasst.

Eine Analyse der Antworthäufigkeiten der einzelnen Items zeigte oft eine Tendenz zur Mitte, was entweder auf Unentschlossenheit oder auf ein Ausweichen vor der Frage hindeutet. Möchte man hier eindeutigere Ergebnisse erzielen, so wäre von einer 7stufigen Likertskala abzuraten und eher eine Skala mit einer geraden Anzahl der Antwortmöglichkeiten in Betracht zu ziehen. Zudem sollte bei einer weiteren Erhebung darauf geachtet werden, dass man eine Kategorie, die mit „Ich weiß nicht“ bezeichnet ist, vermieden wird.

Abschließend lässt sich diskutieren, ob die Übertragung von affective, normative und continuance commitment auf Cooperation im Sinne des Slippery Slope Framework (Kirchler, 2007) so optimal gewählt wurde. Gerade die Skala normative commitment, die eine ethisch-moralische Verpflichtung ausdrückt und die als voluntary compliance definiert wurde, sollte erneut auf bestmögliche Adaptierung überprüft werden. Auch wenn die Faktorenanalyse eine hohe Ladung mit affective commitment zeigt, so sollte in Betracht gezogen werden, dass laut der Definition auch eine erzwungene Kooperation damit verbunden werden kann.

Wie sich letztendlich zeigt, ist die Übertragung des Slippery Slope Framework (Kirchler, 2007) in den Organisationskontext sinnvoll und liefert gute Ansatzpunkte, um die Bindung der Mitarbeiter/innen an das Unternehmen festzustellen und zu fördern, jedoch liegt noch Verbesserungspotential in der Art der Struktur der Erhebung vor.



## 7. Literatur

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative Commitment of the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Allingham, M.G., & Sandmo, A. (1972). Income Tax Evasion: A Theoretical Analysis. *Journal of Public Economics*, 1, 323-338.

Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360. Doi: 10.1037/0021-9010.85.3.349

Bhide, A., & Stevenson, H. (1992). Trust, uncertainty, and profit. *The Journal of Socio-Economics*, 21 (3), 191-208.

Bleicher, K. (1982). Vor dem Ende der Mißtrauensorganisation? *Office Management*, 4, 400-404.

Bortz, J., & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. 4. Auflage. Springer Medizin Verlag Heidelberg.

Braithwaite, V. (2003). Dancing with tax authorities: motivational postures and non-compliant actions. In V. Braithwaite (Hrsg.), *Taxing democracy. Understanding tax avoidance and tax evasion* (15-39). Aldershot: Ashgate.

Brockner, J., Siegel, P.A., Daly, J.P., Tyler, T., & Martin, C. (1997), When trust matters: the moderating effect of outcome favourability, *Administrative Science Quarterly*, 42, 558-83.

Cangemi, J. P., Rice, J., & Kowalski, C. J. (1989). The development, decline and renewal of trust in an organization: some observations. *Organizational Development Journal*, 7 (4), 46-53.

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

Cook, J., & Wall, T (1980). New work attitude measures of trust, organizational Commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.

Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation, in Roderik M. Kramer and Tom R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations*. Thousand Oaks, USA: Sage: 302-330.

Daley, D. M. (1991). Management practices and the uninvolved manager: the effects of supervisory attitudes on perception of organizational trust and change orientation *Public Personnel Management*, 21 (1), 101-113.

Dietz, G., & Hartog, D. N. (2006): *Measuring trust inside Organisations*. Personnel Review 2006, Vol. 35 No. 5, pp. 557-588, DOI 10.1108/00483480610682299

Drath, W. H., & Palus, C. J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Eberhard Krügler (2011): Compliance - ein Thema mit vielen Facetten. In: *Umwelt Magazin*. Heft 7/8 2011, 50

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500-507.

Elangovan, A. R., & Xie, J. L. (2000). Effects of Perceived Power of Supervisor on Subordinate Work Attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(6), 319-328.

Eraker, S. A., Kirscht, J. P., & Becker, M. H. (1984): Understanding and improving patient compliance. *Annals of Internal Medicine*, 100(2):258-268

Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using Data*. 3th Edition. Sage Publications

French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The Bases of Social Power. In Cartwright, D. (Hrsg.): *Studies in Social Power*, Ann Arbor: University of Michigan Press., 150-167.

Gangl, K., Hofmann, E., Pollai, M., & Kirchler, E. (2012). *The Dynamics of Power and Trust in the "Slippery Slope Framework" and its Impact on the Tax Climate*. Retrieved April 9, 2012. Einsehbar unter SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2024946> o. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2024946>

Gabarro, J.J. (1978). The development of trust influence and expectations. In: A.G. Athos & J.J. Gabarro [Eds.]: *Interpersonal behavior: Communication and understanding in relationships*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 290-303.

Graeff, P. (1998). Vertrauen zum Vorgesetzten und zum Unternehmen. Modellentwicklung und empirische Überprüfung verschiedener Arten des Vertrauens, deren Determinanten und Wirkungen bei Beschäftigten in Wirtschaftsunternehmen. Wissenschaftlicher Verlag Berlin.

Greenberg, J., & Baron, R. (2000). *Behavior in Organizations*. (7th edition). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Großes Wörterbuch Psychologie. Grundwissen von A – Z, 2005. Compact Verlag München, 211.

Haack, L.U., & Reimann, M. C. (2012). *Compliance Framing – Framing Compliance, Working Paper*. Otto-von-Guericke Universität Marburg, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften: Marburg.

Hofmann, E., Gangl, K., & Kirchler, E. (2012). SSF-Inventory: A measurement instrument to assess the perception of tax authorities' power and trust in authorities. International Society of Political Psychology Meeting „Power, Politics, and Paranoia“, Amsterdam, Netherlands, 13.-14.July, 2012.

Hortag, D. N., Hoogh, A. H. B., & Keegan, A. E. (2007). The interactive Effects of Belongingness and Charisma on Helping and Compliance. *Journal of Applied Psychology*, 92, (4), 1131-1139.

Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28, 315 – 336.

Kasper, H., & Mayrhofer, W. (2002): *Personalmanagement, Führung, Organisation*. Wien: Linde Verlag Wien Ges.m.b.H.

Kirchler, E. (2007): *The economic psychology of tax behaviour*. Cambridge: Cambridge University Press.

Kirchler, E., Hoelzl, E., & Wahl, I. (2008): Enforced versus voluntary tax compliance: The „slippery slope“ framework. *Journal of Economic Psychology*, 29 (2), 210-225.

Kirchler, E., Hoelzl, E. & Wahl, I. (2009): Compliance to authorities: Importing ideas from tax psychology to organizational psychology. In: J.E. Michaels & L.F. Piraro (Hrsg.), *Small Business: Innovation, problems ans strategy (7-17)*. New York: Nova Science Publishers, Inc.

Kirchler, E., & Wahl, I. (2010). Tax compliance inventory: TAX-I. Voluntary tax compliance, enforced tax compliance, tax avoidance, and tax evasion. *Journal of Economic Psychology*, 31 (3), 331-346.

Kirchler, E. (2011): *Wirtschaftspsychologie. Individuen, Gruppen, Märkte, Staat*. 4. Auflage. Mödling: Hogrefe

Kirchler, E. (Hrsg., 2011): *Arbeits- und Organisationspsychologie*. 3. aktualisiert und überarbeitete Auflage. Wien: Fakultas Verlags- und Buchhandels AG

Kotschnigg, Michael (2011): *Beweisrecht der BAO. Spezialkommentar*. Wien: Facultas. WUV 2011.

Krauss, F. (2013): An Organizational Slippery Slope Framework: The Effect of Trust and Power on Cooperation. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Universität Wien, Wien.

Lewis, D., & Weigert, A. J. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63, 967-985.

Luthans, F. (1985). *Organizational Behaviour*. Tokio u.a.

Luhmann, N. (1973). Vertrauen. Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart: Enke.

Marschlich, A. (2010): Praxis der Compliance Organisation: Globale vs. lokale Richtlinien, *Corporate Compliance Zeitschrift*, 3. (2), 75-76.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schnorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management*, 20, 709-734.

McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations of interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Review*, 38, 24-59.

Mielke, R. (1991). Differentielle Psychologie des Vertrauens. Bielefelder Arbeiten zur Sozialpsychologie. Nr. 156.

Milgram, S. (1974). *Das Milgram-Experiment*. Reinbek bei Hamburg.

Miller, R. L., & Cangemi, J. P. (1988). Developing trust in international companies. *Organisational Development Journal*, 26-27.

Mühlbacher, S., & Kirchler, E. (2010): Tax Compliance by Trust and Power of Authorities. *International Economic Journal*. 24 (4), 607-610, December 2010.

Neuberger, O. (1990). *Führen und geführt werden*. Stuttgart: Enke.

Neuberger, O. (1995). Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart: Enke.

Northouse, P.G. (2010). *Leadership: Theory and Practice* (5th edition). Thousand Oaks, CA: Sage.

Parsons, T. (1964). Die jüngsten Entwicklungen in der strukturell-funktionalen Theorie. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Vol. 16, 30-49.

Petermann, F. (1985). *Vertrauen*. Otto Müller: Salzburg.

Peterson, J. C. (1993). Trust. *Stanford Business School Magazin*, 64 (4), 11-13.

Pfeffer, J. (1992). *Power-Management*. Wien.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.

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, 603-609.

Raven, B.H. (1965). Social influence and power. In I. D. Steiner & M. Fishbein (Hrsg.), *Current studies in social psychology* (371-382). New York: Holt, Rinehart and Winston.

Raven, B.H., Schwarzwald, J. & Koslowsky, M. (1998): Conceptualizing and Measuring a Power / Interaction Model of Interpersonal Influence. *Journal of Applied Social Psychology*, 1998, 28, 4, 307-332.

Riklin, A. (1989). Montesquieus freiheitliches Staatsmodell. Die Identität von Machtteilung und Mischverfassung. In: *Politische Vierteljahresschrift*. 30. Jg., 1989, Heft 3, 420 ff.

Schmitz, E., Gayler, B., & Jehle, P. (2002). Gütekriterien und Strukturanalyse zur Inneren Kündigung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 16(1), 39-61.

Steyrer, J. (2002). Machtgrundlagen der Führung. In: *Kasper & Mayrhofer, Personalmanagement, Führung, Organisation* (163-165). Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H.

Tedeschi, J. T., Linkskold, S., Horai, J., & Galagan, J. P. (1969). Social power and credibility of promises. *Journal of Personality and Social Psychology*, 13, 253-261.

Tyler, T. R. (2003). Trust within organisations. *Personnel Review*, 32, 556-568.

Urban, D., & Mayerl, J. (2008). *Regressionsanalyse: Theorie, Technik und Anwendung* (3. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag.

Wahl, I., Endres, M., Kirchler, E., & Böck, B. (2011). Freiwillige und erzwungene Kooperation in sozialen Dilemmata: Das Slippery Slope Modell im öffentlichen Verkehr.

Wahl, I., Kastlunger, B., & Kirchler, E. (2010). Trust in authorities and power to enforce tax compliance: An empirical test of the 'slippery slope framework'. *Law & Policy*, 32 (4), 383-406.

Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen.

Weinert, A. B. (1998). *Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch*. (4., vollständig überarb. und erweiterte Auflage). Wienheim: Psychologie Verlags Union.

Wohltmann, H.W. (2007): *Grundzüge der makroökonomischen Theorie: Totalanalyse geschlossener und offener Volkswirtschaften*, 5. Aufl. , München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Zündorf, L. (1986). Macht, Einfluß und Vertrauen. *Angewandte Sozialforschung*, 14 (4), 303-311.

Onlineliteratur:

Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Vertrauen, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/9314/vertrauen-v5.html>

<http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20006672>, Zugriff: 27.12.2012

Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: makroökonomische Totalmodelle geschlossener Volkswirtschaften, Nachfrageseite, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55406/makrooekonomische-totalmodelle-geschlossener-volkswirtschaften-nachfrageseite-v7.html>, Zugriff: 03.02.2013

<http://www.ris.bka.gv.at/Dokument.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Dokumentnummer=NOR40104634&ResultFunctionToken=9c7f8e7e-561f-4117-a02f-f3c87d32bd6e&Kundmachungsorgan=&Index=&Titel=BAO&Gesetzesnummer=&onArtikel=&BisArtikel=&VonParagraf=49&BisParagraf=&VonAnlage=&BisAnlage=T>

yp=&Kundmachungsnummer=&Unterzeichnungsdatum=&FassungVom=02.01.2013&NormabschnittnummerKombination=Und&ImRisSeit=Undefined&ResultPageSize=100&Suchworte=, Zugriff: 02.01.2013

<http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10003898>, Zugriff: 25.12.2012, 12:33h

<http://www.jusline.at/index.php?cpid=ba688068a8c8a95352ed951ddb88783e&lawid=34&paid=1>, Zugriff: 27.12.2012

Sonstige Quellen:

Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland Prüfungsstandard 980 Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management Systemen. Quelle: WPg Supplement 2/2011, S. 78 ff., FN-IDW 4/2011, S. 203 ff, Online: <http://www.idw.de/idw/portal/n281334/n281114/n281118/index.jsp>



## 8. Anhang

### 8.1 Anschreiben an das Unternehmen via Mail



Pia Marliany <marliany.pia@gmail.com>

---

#### Kooperation eines Forschungsprojektes der Universität Wien

---

**Pia Marliany** <marliany.pia@gmail.com>  
An: contact@gespag.at

8. August 2012 14:14

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich darf Sie heute auf ein Forschungsprojekt der Universität Wien, Fakultät für Psychologie aufmerksam machen (Siehe Anhang) und Sie dazu einladen.

Ziel dieses Projektes ist es, den Zusammenhang zwischen verschiedenen Führungskomponenten, dem Vertrauen, welches Mitarbeiter/innen dem Unternehmen und den Vorgesetzten entgegenbringen, sowie den verschiedenen Arten der Kooperation und des Zugehörigkeitsgefühl zu untersuchen.

Im Anhang finden Sie eine detaillierte Darstellung des Projektes, ebenso den einzudetzenden Fragebogen.

Da Sie einer der wenig ausgewählten Unternehmen sind, die wir zu dieser Erhebung einladen möchten, bin ich Ihnen über eine kurze, zeitnahe Einschätzung an einer Teilnahme Ihrerseits sehr verbunden, stehe selbstverständlich jederzeit für Sie zur Verfügung und verbleibe

mit freundlichen Grüßen,

Pia Marliany.

---

#### 3 Anhänge

 **Konzept\_Forschungsprojekt2012.pdf**  
283K

 **MA-Befragung\_FB.pdf**  
81K

 **Flyer\_Forschungsprojekt2012.pdf**  
196K

## 8.2 Konzeptpräsentation für das Unternehmen



### Kooperation am Arbeitsplatz

Ein Forschungsprojekt des  
Instituts für Angewandte Psychologie: Arbeit, Bildung, Wirtschaft  
Universität Wien

### Agenda

- Relevanz von Mitarbeiter/innenbefragungen
- Das Forschungsprojekt
- Inhalte der Erhebung
- Durchführung der Erhebung
- Vorteile der Erhebung

### Motivation zur Teilnahme an diesem Forschungsprojekt

- > **Einsicht in die aktuelle Situation** der GESPAG gewinnen:
  - Eventuelle **Problemfelder** identifizieren; **Hintergründe** und **Ursachen** sichtbar machen.
  - Eindeutige **Identifizierung** von **Stärken**.
- > **»Objektive«** und **wissenschaftlich fundierte** Ergebnisse können präsentiert werden; diese ergeben eine **valide Basis** für Handlungsempfehlungen.
- > **Zielführende Maßnahmen** können gemeinsam erarbeitet werden.

### Das Forschungsprojekt

Ziel des Projekts „*Kooperation am Arbeitsplatz*“ ist es, den Zusammenhang zwischen

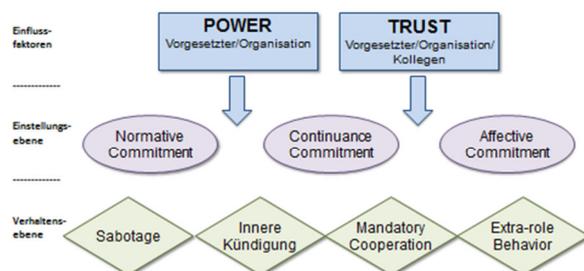
- verschiedenen **Führungskomponenten**,
- dem **Vertrauen**, welches Mitarbeiter/innen dem Unternehmen und den Vorgesetzten entgegenbringen sowie
- den verschiedenen Arten der **Kooperation** und der **Bindung** von Mitarbeiter/innen an das Unternehmen

zu untersuchen.

### Die Erhebung

- > Klare **Strukturierung** und differenzierte Themenfelder:
  - Spart durch die **Kürze** Arbeitszeit Ihrer Mitarbeiter/innen.
  - Liefert **trefflichere Aussagen** durch psychologische Konstruktion und Validierung
  - Liefert **hohen Informationsgehalt** → den Mitarbeiter/innen das Wort erteilen.
- > Evaluierter Fragebogen = **rasch einsetzbar** und **zu beantworten**.
- > **Online-** und/oder **Papier/Bleistift-**Version verfügbar → in allen Bereichen des Unternehmens einsetzbar.
- > Sprachlich für **alle Beschäftigungsniveaus** einsetzbar.
- > **Hohe Akzeptanz** des Projektes durch psychologische Begleitung des gesamten Prozesses.

### WAS wird gemessen?



## WAS wird gemessen?

### > Führungskomponenten (Power)

Führungspersonen verfügen über Ressourcen, ihre Mitarbeiter/innen in ihrem Sinne zu leiten:

In Anlehnung an eine Theorie von French und Raven (1959), die im arbeits- und organisationspsychologischen Bereich Anwendung findet, soll die Auswirkung verschiedener Führungskomponenten auf die Kooperation bzw. Mitarbeiter/innenbindung untersucht werden.

French, Raven und Koslowsky (1998) teilen Power in:

#### Soft Power (Belohnungs- und Bestrafungsmacht)

Die Möglichkeit auf kooperatives Verhalten mit Belohnung und auf unkooperatives Verhalten mit Bestrafung zu reagieren.

#### Hard Power (Legitime Macht)

Möglichkeit, Mitarbeiter/innen aufgrund der anerkannten Position, der Fähigkeiten, der gezielten Verteilung von Informationen und der Identifikation der Mitarbeiter/innen mit der Führungskraft zu beeinflussen.

## WAS wird gemessen?

### > Vertrauen (Trust)

Beinhaltet ein gewisses Risiko und die Erwartung an den, dem das Vertrauen entgegen gebracht wird, sich für die eigene Person günstig zu verhalten:

→ Es soll untersucht werden, inwiefern Vertrauen in das Unternehmen bzw. den Vorgesetzten das Commitment bzw. die Kooperation fördert.

→ Zusätzlich wird der Zusammenhang zwischen dem Vertrauen in die Kolleginnen/Kollegen und der Bindung bzw. Kooperation untersucht.

## WAS wird gemessen?

### > Mitarbeiter/innenbindung (Commitment)

#### ffective commitment

Diese Art der Bindung bezieht sich auf die emotionale Ebene der Mitarbeiter/innen: Mitarbeiter/innen fühlen sich als Teil des Unternehmens und sind emotional stark mit diesem verbunden, was wiederum dazu führt, dass sie sich für die Erreichung der Unternehmensziele engagieren.

#### continuance commitment

Entscheidung der/des Mitarbeiterin/Mitarbeiters auf Grundlage der Kostenminimierung: Hier gibt es für die/den Angestellte/n keine andere Möglichkeit, als im Unternehmen zu bleiben, da alternativ zu hohe Kosten entstehen würden. Hier ist die/der Akteurin/Akteur bestrebt, möglichst negative Folgen zu vermeiden.

#### normative commitment

Bei dieser Art des commitments sieht der/die Mitarbeiter/in sich dazu verpflichtet, der Organisation weiterhin anzugehören bzw. weiterhin Leistung erbringen zu müssen. Ein Grund wäre hier z.B. eine zuvor stattgefundene Gehaltserhöhung.

## WAS wird gemessen?

### > Kooperation (Cooperation)

→ Es gibt verschiedene Auffassungen darüber, wann ein Job erledigt ist (Tyler & Blader, 2000): Manche halten sich streng an die Beschreibung ihrer Aufgaben und Aufgabenbereiche, andere gehen darüber hinaus und deshalb ihrer Arbeit engagierter und involvierter nach.

## WAS wird gemessen?

### > Kooperation (Cooperation)

#### extra-role behavior

Mitarbeiter/innen mit dieser Einstellung zur Arbeit geben sich nicht mit der zufriedenstellenden Ausführung ihrer Aufgaben zufrieden, sondern versuchen den bestmöglichen Weg zu finden

→ Sie suchen selbst nach Lösungen für Probleme, streben nach Optimierung von Arbeitsabläufen und müssen nicht ständig kontrolliert werden.

→ Durch interne Faktoren (Einstellung/Werte) motiviert.

#### mandatory cooperation

Im Arbeitsbereich bezeichnet dies ein Kooperationsverhalten, das durch Regeln und Normen der Organisation diktiert/verlangt wird, beispielsweise anhand einer job description.

→ Mitarbeiter/innen erledigen ihre Arbeit ausreichend.

→ Durch externe Faktoren (Belohnung/Bestrafung) motiviert.

## WAS wird gemessen?

### > Kooperation (Cooperation)

#### Innere Kündigung

Im Gegensatz zur offenen Kündigung wird bei der inneren Kündigung das Arbeitsverhältnis nicht aufgelöst, sondern die Erbringung jener Leistungen von Arbeitnehmer/innen aufgekündigt, die über das vorgeschriebene und mittels Sanktionen rechtlich durchsetzbare Mindestmaß hinausgehen (Elsik, 1994).

→ Ist die negative Kehrseite von mandatory cooperation.

→ Verursachen hohe innerbetriebliche Kosten.

#### Sabotage

Verhalten, welches grundsätzliche Unternehmensregeln verletzt und dadurch der Organisation, seinen Mitgliedern, oder beiden schadet (Robinson & Bennett, 1995). Motivation, sich gegen Regeln und Verfahren zu stellen.

→ Motiviert durch externe Faktoren.

→ Verursacht massive Kosten.

## WAS wird gemessen?

### > Vorschlag für Soziodemographische Daten

Absteigend möchten wir Sie bitten, uns ein paar Angaben bezüglich Ihrer eigenen Person zu geben:

Ihr Geschlecht

(Bitte auswählen)  
Männlich  
Weiblich

Wie alt sind Sie?

Jahre

Wie lange arbeiten Sie ca. in Ihrem Unternehmen?

Jahre

Haben Sie eine Führungsposition inne?

(Bitte auswählen)  
Ja  
Nein

Wie ist Ihre Dienstbeziehung?

(Bitte auswählen)  
Angestellter  
Arbeitsvertrag

## Welche Zusammenhänge werden erwartet?

Die Hypothesen des geplanten Forschungsprojekts beschäftigen sich mit dem Einfluss von *Führungskomponenten* und *Vertrauen* auf die Einstellungs- und Verhaltensebene:

- Je höher die **legitime Macht** sowie das **Vertrauen** und je **niedriger die Bestrafungsmacht** wahrgenommen wird, **desto höher** ist das Ausmaß an **extra-role behavior** sowie **affektive commitment** und **normative commitment**.
- Je höher die **Bestrafungsmacht** und je **niedriger das Vertrauen** wahrgenommen wird, **desto höher** ist das Ausmaß an **mandatory cooperation**, **innerer Kündigung** und **Sabotage** sowie **continuance commitment**.

Zusätzlich wird der Einfluss der Länge der Betriebszugehörigkeit und die Position im Unternehmen untersucht.

## WIE wird gemessen?

- > Die Erhebung ist vollkommen **anonym** und **freiwillig**.
- > Die Mitarbeiter/innenbefragung ist sowohl als online Version, ebenso als Paper-Pencil Fragebogen verfügbar.
- > Der Fragebogen besteht aus **76 Fragen** (Bearbeitungszeit 15 Min).
- > Auf die GESAPG angepasster Fragebogen.
- > Offene Fragen der Geschäftsleitung können zusätzlich eingebaut werden.
- > Alle Mitarbeiter/innen werden zur Befragung eingeladen. Der Befragungszeitraum wird entsprechend angesetzt; optimal ist ein Zeitraum von 3-4 Wochen.
- > Beginn der Befragung: **Anfang September (optional)**

## Ablauf des Projekts

- 
- > Vorstellung der Projekts
  - > Präsentation des Fragebogens, Abstimmung unter Einbeziehung etwaiger Verantwortlicher
  - > Durchführung der Befragung
  - > Analyse der Daten
  - > Präsentation der wichtigsten Ergebnisse für Führungs- und/oder Managementebene
  - > Optional: Umsetzungsbegleitung vor Ort

Gesamter Projektzeitraum: ca. bis zu vier Monaten

## Zugewinn für die Oberösterreichische Gesundheits- und Spitals- AG

- > Kostenfreie, schnelle und unkomplizierte Messung
  - des **Commitments**,
  - der **Cooperation** sowie
  - des Ausmaßes der **Inneren Kündigung** und **Sabotage**
 bei Ihren Mitarbeiter/innen mittels validiertem Fragebogen.
- > Verdeutlichung der **Sichtweise Ihrer Mitarbeiter/innen** und Förderung einer Kultur des aktiven Feedbacks.
- > Aufzeigen der **Stärken** und des **Entwicklungspotentials** der GESPAG in den Bereichen **Führung** und **Vertrauen** bezüglich der Ebene der **Gesamtorganisation** sowie der **Führungskräfte**.

## Zugewinn für die Oberösterreichische Gesundheits- und Spitals- AG

- > Ergebnisse liefern Ansatzpunkte, um
  - die Mitarbeiter/innenzufriedenheit zu **fördern**,
  - **Krankenstand** und **Fluktuation** zu **minimieren** sowie
  - **Führungskräfte** im Umgang mit ihren Mitarbeiter/innen zu **unterstützen**, um dadurch **Produktivität** und **Kundenzufriedenheit** zu **steigern**.
- > Optional ist ein Vergleich unterschiedlicher Standorte realisierbar.

Vorteile im Überblick

- > Wissenschaftlich konstruierter Fragebogen → **reliable und valide Ergebnisse**
- > Ausgefeilte Struktur → **vielfältige Auswertungen**
- > Auf das Wesentliche reduziert → **Zeitersparnis**
- > Praxisorientiert → **konkrete Handlungsempfehlungen**
- > Für **alle** Beschäftigungsniveaus einsetzbar → **ganzheitliches Bild**
- > Wirtschaftspsychologische Begleitung im gesamten Prozess → **erhöhte Akzeptanz von Prozess und Ergebnis**

# FRAGEBOGEN-ENTWURF

gespag  
 000 GESUNDHEITS UND SPIELTAG AG

Kooperation am Arbeitsplatz  
 MitarbeiterInnenbefragung September 2012

Nr.	Basis	Frage	Bewertung					Gesamt
			1	2	3	4	5	
1	Vorgesetzter	Mein Vorgesetzter ist zu Recht in seiner Position.	---	---	0	0	---	---
2		Ich habe mit ihm meisten Vergleichen.	---	---	0	0	---	---
3	Lagert	Mein Vorgesetzter ist mir meistens entgegen gekommen, deswegen finde ich mich bei gegenüber verpflichtet.	---	---	0	0	---	---
4		Mein Vorgesetzter will ein Mensch, wie meine Arbeit auszuführen ist.	---	---	0	0	---	---
5	Lagert	Ich kann Anmerkungen/Kritiken von meinem Vorgesetzten nachvollziehen.	---	---	0	0	---	---
6		Ich erwartete von ihm vornehmlich, nach dem Normen/Vorgaben der GE/SPAG zu handeln.	---	---	0	0	---	---
7	Lagert	Die bei der GE/SPAG begebenen Arbeitsmittel sind effizient.	---	---	0	0	---	---
8		Die meisten meiner Arbeitsanforderungen/Ansprüche sind genauso meine Arbeit dementsprechend.	---	---	0	0	---	---
9	Lagert	Zu Verbesserungen werden von der Unternehmensleitung gute Schritte gemacht.	---	---	0	0	---	---
10		Der Erfolg der GE/SPAG ist auch von mir abhängig.	---	---	0	0	---	---
11	Lagert	Mein Vorgesetzter korrigiert meine Arbeit richtig.	---	---	0	0	---	---
12		Mein Vorgesetzter hat die Möglichkeit, mir meine Arbeit ungenutzt zu gestalten.	---	---	0	0	---	---
13	Lagert	Mein Vorgesetzter hat die Möglichkeit, mich auf meine Dienstleistung zu achten.	---	---	0	0	---	---
14		Mein Vorgesetzter will eine Beziehung mit mir haben, wie mein Vorgesetzter erlauben würde.	---	---	0	0	---	---
15	Lagert	Mein Vorgesetzter entscheidet über mich oder Teilnehmenden (Sonderleistungen).	---	---	0	0	---	---
16		Bei der GE/SPAG sind die Arbeitsweise der MitarbeiterInnen streng kontrolliert.	---	---	0	0	---	---
17	Lagert	Bei der GE/SPAG werden Fehlleistungen bestraft.	---	---	0	0	---	---
18		Die begebenen Regeln bei der GE/SPAG können mir meine Arbeit erschweren.	---	---	0	0	---	---
19	Lagert	Prinzipiell ist es möglich, bei der GE/SPAG Sonderleistungen zu erhalten.	---	---	0	0	---	---
20		Die Struktur bei der GE/SPAG ist entscheidend für meine Aufnahmefähigkeit.	---	---	0	0	---	---
21	Lagert	Ich finde mich sehr in diesem Unternehmen.	---	---	0	0	---	---
22		Die Werte/Verweise entsprechen den Aufgaben.	---	---	0	0	---	---
23	Lagert	Mein Vorgesetzter entscheidet, wer ich sein soll.	---	---	0	0	---	---
24		Ich kann mich selbst verbessern, ohne mich Vorgesetzter zu bemühen.	---	---	0	0	---	---
25	Lagert	Mein Vorgesetzter nimmt sich für mich Zeit, wenn ich ein Anliegen habe.	---	---	0	0	---	---
26		Ich kann mich auf meinen Vorgesetzten verlassen.	---	---	0	0	---	---
27	Lagert	Ich vertrete meinen Vorgesetzten, wenn er mir vertraut.	---	---	0	0	---	---
28		Ich habe Vertrauen in die GE/SPAG.	---	---	0	0	---	---
29	Lagert	Die Ziele, die sich die GE/SPAG setzt, werden auch erreicht.	---	---	0	0	---	---
30		Die GE/SPAG bietet ein entspanntes Team, das sich voneinander herausforderungen stellen kann.	---	---	0	0	---	---
31	Lagert	Die GE/SPAG können sich um seine MitarbeiterInnen und auch die auch in Zukunft tun.	---	---	0	0	---	---
32		Die Unternehmensziele der GE/SPAG sind nachvollziehbar.	---	---	0	0	---	---
33	Lagert	Meine Leistungen werden bei den Vorgesetzten/Leitenden anerkannt.	---	---	0	0	---	---
34		Ich kann mit meinen Vorgesetzten/Leitenden zusammen arbeiten.	---	---	0	0	---	---
35	Lagert	Ich vertrete meinen Vorgesetzten/Leitenden, wenn er mir vertraut.	---	---	0	0	---	---
36		Zwischen meinen Vorgesetzten/Leitenden und mir besteht eine vertrauensvolle Beziehung.	---	---	0	0	---	---
37	Lagert	Ich weiß, dass ich mich mit Problemen in meine Vorgesetzten/Leitenden wenden kann und dass mir bei der Lösung helfen werden.	---	---	0	0	---	---
38		Ich bin stolz, bei der GE/SPAG zu arbeiten.	---	---	0	0	---	---

gespag  
 000 GESUNDHEITS UND SPIELTAG AG

Nr.	Basis	Frage	Bewertung					Gesamt
			1	2	3	4	5	
39	Lagert	Ich glaube, dass ich mich einem anderen Unternehmen ebenso verbunden fühlen könnte wie der GE/SPAG.	---	---	0	0	---	---
40		Ich würde mich wahrscheinlich bei der GE/SPAG bewerben.	---	---	0	0	---	---
41	Lagert	Ich finde mich bei der GE/SPAG emotional nicht verbunden.	---	---	0	0	---	---
42		Die GE/SPAG ist ein großer positiver Beitrag für mich.	---	---	0	0	---	---
43	Lagert	Ich habe kein weiteres Ziel/Erwartung für die GE/SPAG.	---	---	0	0	---	---
44		Ich mache mir keine Sorgen darüber zu kündigen, ohne einen neuen Job in Aussicht zu stellen.	---	---	0	0	---	---
45	Lagert	Wenn ich die GE/SPAG ganz verlassen würde, wäre dies für mich mit großen Problemen verbunden.	---	---	0	0	---	---
46		Ich bin der Meinung, dass ich zu wenig andere Möglichkeiten habe, um die GE/SPAG zu verlassen.	---	---	0	0	---	---
47	Lagert	Bei einer Kündigung würde es mir an verfügbaren Alternativen fehlen.	---	---	0	0	---	---
48		Ich bin der Meinung, dass ein eventueller Arbeitsplatzwechsel von einem Unternehmen zum anderen unannehmbar ist.	---	---	0	0	---	---
49	Lagert	Ich finde mich emotional verbunden, wenn für die GE/SPAG zu arbeiten.	---	---	0	0	---	---
50		Wichtig ist für mich, ein Mitglied einer anderen Organisation zu sein, nicht für die GE/SPAG zu arbeiten.	---	---	0	0	---	---
51	Lagert	Ich würde die Teilnahme von Leistungen zum Vorteil bei der GE/SPAG vermeiden.	---	---	0	0	---	---
52		Ich würde mich freiwillig Aufgaben, die nicht von mir gebildet werden, aber der GE/SPAG helfen.	---	---	0	0	---	---
53	Lagert	Ich mache Vorschläge, die dabei helfen sollen, das Arbeitsumfeld bei der GE/SPAG zu verbessern.	---	---	0	0	---	---
54		Ich helfe meinem Vorgesetzten, auch wenn dieser mich nicht dazu aufgefordert hat.	---	---	0	0	---	---
55	Lagert	Ich gebe bei anderen Unternehmen mehr an.	---	---	0	0	---	---
56		Ich würde ausschließlich die Aufgaben, die in meiner Dienstbeschreibung sind, mit mir erledigen wollen.	---	---	0	0	---	---
57	Lagert	Ich finde nur die Aufgaben aus, die von mir in meiner Position erwartet werden.	---	---	0	0	---	---
58		Ich erledige meine Arbeit in ausreichender Art und Weise.	---	---	0	0	---	---
59	Lagert	Ich bemühe mich, wenn ich einen Fehler mache.	---	---	0	0	---	---
60		Ich mache Eigenen bei der GE/SPAG umher mit nach Hause.	---	---	0	0	---	---
61	Lagert	Ich bin stolz, ein Mitglied der GE/SPAG zu sein.	---	---	0	0	---	---
62		Ich würde mich nicht in meine Arbeit einbringen.	---	---	0	0	---	---
63	Lagert	Ich würde mich nicht in meine Arbeit einbringen.	---	---	0	0	---	---
64		Ich würde mich nicht in meine Arbeit einbringen.	---	---	0	0	---	---
65	Lagert	Ich würde mich nicht in meine Arbeit einbringen.	---	---	0	0	---	---
66		Ich würde mich nicht in meine Arbeit einbringen.	---	---	0	0	---	---
67	Lagert	Die Regeln und Verfahren bei der GE/SPAG sind für jeden gleich.	---	---	0	0	---	---
68		Die GE/SPAG hat gerechte Entscheidungen und Zusagen an.	---	---	0	0	---	---
69	Lagert	Mein Vorgesetzter hat gerechte Entscheidungen und Zusagen an.	---	---	0	0	---	---
70		Mein Vorgesetzter nimmt mir gegenüber andere Aufgaben für gerechte Entscheidungen.	---	---	0	0	---	---
71	Lagert	Die Entscheidungen meines Vorgesetzten sind für jeden gleich.	---	---	0	0	---	---
72		Wenn die GE/SPAG in der Krise ist, bin ich persönlich auch betroffen.	---	---	0	0	---	---
73	Lagert	Ich würde von anderen bei der GE/SPAG als Mitglied der Arbeitsgruppe gewertet.	---	---	0	0	---	---
74		Meine Arbeit wird von anderen bei der GE/SPAG gewertet.	---	---	0	0	---	---
75	Lagert	Ich würde gerne bei der GE/SPAG.	---	---	0	0	---	---
76		Ich bin stolz, bei der GE/SPAG zu arbeiten.	---	---	0	0	---	---

gespag  
 000 GESUNDHEITS UND SPIELTAG AG

1. Die Basis:

1.1. Name:

1.2. Adresse:

1.3. Telefon:

1.4. E-Mail:

1.5. Fax:

1.6. Web:

1.7. Die Basis ist Dienstleistungsorientiert:

1.8. Die Basis ist:

1.9. Die Basis ist:

1.10. Die Basis ist:

1.11. Die Basis ist:

1.12. Die Basis ist:

1.13. Die Basis ist:

1.14. Die Basis ist:

1.15. Die Basis ist:

1.16. Die Basis ist:

1.17. Die Basis ist:

1.18. Die Basis ist:

1.19. Die Basis ist:

1.20. Die Basis ist:

1.21. Die Basis ist:

1.22. Die Basis ist:

1.23. Die Basis ist:

1.24. Die Basis ist:

1.25. Die Basis ist:

1.26. Die Basis ist:

1.27. Die Basis ist:

1.28. Die Basis ist:

1.29. Die Basis ist:

1.30. Die Basis ist:

1.31. Die Basis ist:

1.32. Die Basis ist:

1.33. Die Basis ist:

1.34. Die Basis ist:

1.35. Die Basis ist:

1.36. Die Basis ist:

1.37. Die Basis ist:

1.38. Die Basis ist:

1.39. Die Basis ist:

1.40. Die Basis ist:

1.41. Die Basis ist:

1.42. Die Basis ist:

1.43. Die Basis ist:

1.44. Die Basis ist:

1.45. Die Basis ist:

1.46. Die Basis ist:

1.47. Die Basis ist:

1.48. Die Basis ist:

1.49. Die Basis ist:

1.50. Die Basis ist:

1.51. Die Basis ist:

1.52. Die Basis ist:

1.53. Die Basis ist:

1.54. Die Basis ist:

1.55. Die Basis ist:

1.56. Die Basis ist:

1.57. Die Basis ist:

1.58. Die Basis ist:

1.59. Die Basis ist:

1.60. Die Basis ist:

1.61. Die Basis ist:

1.62. Die Basis ist:

1.63. Die Basis ist:

1.64. Die Basis ist:

1.65. Die Basis ist:

1.66. Die Basis ist:

1.67. Die Basis ist:

1.68. Die Basis ist:

1.69. Die Basis ist:

1.70. Die Basis ist:

1.71. Die Basis ist:

1.72. Die Basis ist:

1.73. Die Basis ist:

1.74. Die Basis ist:

1.75. Die Basis ist:

1.76. Die Basis ist:

1.77. Die Basis ist:

1.78. Die Basis ist:

1.79. Die Basis ist:

1.80. Die Basis ist:

1.81. Die Basis ist:

1.82. Die Basis ist:

1.83. Die Basis ist:

1.84. Die Basis ist:

1.85. Die Basis ist:

1.86. Die Basis ist:

1.87. Die Basis ist:

1.88. Die Basis ist:

1.89. Die Basis ist:

1.90. Die Basis ist:

1.91. Die Basis ist:

1.92. Die Basis ist:

1.93. Die Basis ist:

1.94. Die Basis ist:

1.95. Die Basis ist:

1.96. Die Basis ist:

1.97. Die Basis ist:

1.98. Die Basis ist:

1.99. Die Basis ist:

1.100. Die Basis ist:

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung

Ansprechpartner

Fakultät für Psychologie  
 Institut für Angewandte Psychologie: Arbeit, Bildung, Wirtschaft,  
 z.Hd. Pia Marilany und Florian Krauss  
 Universitätsstr. 7  
 A- 1010 Wien  
 Tel. +43 1 7 96 97 98 - 18  
 Mobil +43 699 11 080 182  
 Fax +43 1 7 96 97 98 - 12  
[marilany.pa@gmail.com](mailto:marilany.pa@gmail.com) - [florian.krauss@gmail.com](mailto:florian.krauss@gmail.com)

## 8.3 Flyer für das Unternehmen

**universität  
wien**  
Fakultät für Psychologie

### Kooperation fördern - Unternehmen stärken!

In wirtschaftlich turbulenten Zeiten, in denen schnelles Reagieren auf äußere Impulse und gezielte Anpassung an eine **veränderte Wirtschaftslage** gefordert ist, sind die Stabilität sowie die Flexibilität eines Unternehmens von größter Bedeutung.

Um **Stabilität** nach innen und **Flexibilität** nach außen zu gewährleisten, muss sich ein Unternehmen auf sein **wichtigstes Kapital** verlassen können – seine MitarbeiterInnen. Somit stellt eine hoch **motivierte, kooperationsbereite** und **engagierte** Belegschaft einen der bedeutendsten Wettbewerbsvorteile dar.

Wie ist es aber um die **Kooperation** und das **Engagement** der MitarbeiterInnen bestellt? Welche Faktoren sind dafür verantwortlich? Was motiviert MitarbeiterInnen sich besonders zu engagieren? Und wie können Kooperation, Engagement und **Zugehörigkeitsgefühl** gefördert werden?

Dies sind klassische Fragen der Arbeits- und Organisationspsychologie und sollen im Rahmen eines **Diplomarbeitsprojekts der Fakultät für Psychologie** der Universität Wien beantwortet werden.

Zu diesem Zweck werden Befragungen von MitarbeiterInnen österreichischer und deutscher Unternehmen durchgeführt.

Gerne möchten wir auch Sie und Ihr Unternehmen für die Unterstützung dieses Projektes gewinnen!

### Ziele und Vorteile des Projekts

Ziel des Projekts ist es, den Zusammenhang zwischen

- **verschiedenen Führungskomponenten,**
- dem **Vertrauen,** welches MitarbeiterInnen dem Unternehmen und den Vorgesetzten entgegenbringen sowie
- den verschiedenen Arten der **Kooperation** und des **Zugehörigkeitsgefühls**

zu untersuchen.

Sie als teilnehmendes Unternehmen **profitieren** durch Einblicke in Ihre **aktuelle Unternehmenskultur:**

- Ermittlung des **MitarbeiterInnen-engagements** und der **MitarbeiterInnenbindung.**
- Aufzeigen der **Stärken** und des **Entwicklungspotentials** des Unternehmens in den Bereichen Führung und Vertrauen.
- Verdeutlichung der **Sichtweise** Ihrer **MitarbeiterInnen.**
- Gegenüberstellung der **Wahrnehmung** Ihrer MitarbeiterInnen bezüglich **Gesamtorganisation** und **Führungskräfte.**



### Durchführung des Projekts

Die Befragung Ihrer MitarbeiterInnen

- wird **effizient** und **anonym** durchgeführt,
- kann sowohl online als auch in Paper-Pencil-Version realisiert werden und
- wird auf Grundlage **wissenschaftlich fundierten Verfahren** ausgewertet.

Die Erhebung der Daten Ihrer MitarbeiterInnen

- wird anhand eines **psychologisch-diagnostischen Fragebogens,** der in Kooperation mit einem renommierten wirtschaftspsychologischen Unternehmen (HILL International) konstruiert wurde,
- mit einem Zeitaufwand von ca. **20 Minuten** und
- innerhalb von etwa drei Wochen durchgeführt.

Die von uns aufbereiteten **Ergebnisse** können sowohl der Geschäftsleitung und dem HR Management als auch der Belegschaft ab Oktober 2012 im Rahmen einer **unternehmensinternen Präsentation** vorgestellt werden.

**Durch die Teilnahme an dieser Studie erhalten Sie wichtige Impulse für die Erhaltung und Steigerung des MitarbeiterInnenengagements und der MitarbeiterInnenbindung in Ihrem Unternehmen.**

## 8.4 Ankündigungsschreiben an die Mitarbeiter/innen bezüglich der Mitarbeiter/innenbefragung

Institut für Angewandte Psychologie:  
Arbeit, Bildung, Wirtschaft  
Universität Wien  
Universitätsstr. 7  
1010 Wien



Sehr geehrte Mitarbeiterinnen,  
Sehr geehrte Mitarbeiter,

am Montag, den **08.10.2012** startet eine **freiwillige** Mitarbeiterbefragung zum Thema „Kooperation am Arbeitsplatz“. Zur Teilnahme an dieser **anonymen** Befragung, die vom Arbeitsbereich für Wirtschaftspsychologie der Universität Wien durchgeführt wird, möchten wir **alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der GESPAG einladen**. Nähere Informationen zu Ziel und Ablauf der wissenschaftlichen Studie entnehmen Sie bitte den folgenden Absätzen:

### **WOZU wird diese Befragung durchgeführt?**

Eine Mitarbeiterbefragung dient im Allgemeinen dazu, ein Stimmungsbild der Mitglieder eines Unternehmens zu erhalten. Es wird also Ihnen, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der GESPAG, das Wort erteilt. Gefragt ist dabei Ihre persönliche Meinung und Einstellung zu den Themen Führung, Vertrauen, Zusammenarbeit und Zugehörigkeitsgefühl. Das Ziel dieser Studie ist es auf Grund Ihres Feedbacks, geeignete Konzepte zu entwickeln, um Ihr tägliches Arbeitsleben zu bereichern und zu verbessern.

### **WIE läuft die Befragung ab?**

Ab Montag, den **08.10.2012** wird an jeden Mitarbeiter ein Fragebogen mit einem Kuvert verteilt. Die Beantwortung dieses Fragebogens wird ca. 10-15 Minuten in Anspruch nehmen.

Zur Wahrung Ihrer Anonymität, bitten wir Sie den Fragebogen nach der Bearbeitung persönlich wieder im Umschlag zu verschließen und ihn an einer zentralen Sammelstelle abzugeben. Dazu werden sie bis zum Ende des vier-wöchigen Befragungszeitraums am Freitag, den **02.11.2012** Zeit haben.

### **WAS passiert mit meinen Daten?**

Es ist uns wichtig ein unverfälschtes Stimmungsbild von Ihnen zu erhalten! Deswegen ist die Teilnahme an der Befragung **freiwillig**, zudem wird sie vollkommen **anonym** durchgeführt. Das bedeutet, dass **KEINE Rückschlüsse** auf Ihre Person möglich sind. Die Daten werden nach Abschluß der Befragung von Mitgliedern des Arbeitsbereichs für Wirtschaftspsychologie der Universität Wien wissenschaftlich ausgewertet. Die Ergebnisse der Untersuchung werden schließlich Mitte nächsten Jahres an Sie zurückgemeldet.

Bei etwaigen Problemen, Rückfragen oder Anregungen stehen Ihnen selbstverständlich die Projektleiter, Pia Marliany und Florian Krauss, jederzeit unter [mitarbeiterbefragung2012@gmail.com](mailto:mitarbeiterbefragung2012@gmail.com) zur Verfügung!

**Wir freuen uns auf Ihre zahlreiche Teilnahme!**

## 8.5 Begrüßungsseite des Fragebogens



universität  
wien

Fakultät für Psychologie

Institut für Angewandte Psychologie:  
Arbeit, Bildung, Wirtschaft  
Universität Wien  
Universitätsstr. 7  
1010 Wien

Liebe Mitarbeiterinnen,  
liebe Mitarbeiter,

bei dem nachfolgenden Fragebogen handelt es sich um eine Mitarbeiterbefragung, die in Kooperation mit dem Arbeitsbereich für Wirtschaftspsychologie der Universität Wien stattfindet. Anhand dieses Fragebogens wird das **Erleben von Menschen am Arbeitsplatz** untersucht. Dabei interessiert uns, wie Sie **persönlich** ihre Arbeit wahrnehmen. Es wird also Ihnen, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der GESPAG, das Wort erteilt. Gefragt ist dabei Ihre persönliche Meinung und Einstellung zu den Themen Führung, Vertrauen, Zusammenarbeit und Zugehörigkeitsgefühl. Das Ziel dieser Studie ist es auf Grund Ihres Feedbacks, geeignete Konzepte zu entwickeln, um Ihr tägliches Arbeitsleben zu bereichern und zu verbessern.

Ihre Angaben werden **streng vertraulich** behandelt und von Mitgliedern des Arbeitsbereichs für Wirtschaftspsychologie der Universität Wien **anonymisiert** ausgewertet, so dass **keine Rückschlüsse** auf Ihre Person möglich sind. Bitte verschließen Sie deswegen persönlich den **Fragebogen** nach der Bearbeitung **im beiliegenden Umschlag** und geben Sie diesen bis spätestens Freitag, den **02.11.2012** bei der zentralen Sammelstelle ab.

Die Teilnahme an der Studie ist **freiwillig** und wird ungefähr **10-15 Minuten** in Anspruch nehmen.

Es ist wichtig, dass Sie **alle Fragen beantworten**. Wenn Sie sich bei einer Frage nicht ganz sicher sind, kreuzen Sie das Feld an, das am ehesten zutrifft. Es geht um Ihre persönliche Einschätzung, es gibt keine richtigen oder falschen Antworten.

Bei etwaigen Problemen, Rückfragen oder Anregungen stehen Ihnen selbstverständlich die Projektleiter, Pia Marliany und Florian Krauss, jederzeit unter [mitarbeiterbefragung2012@gmail.com](mailto:mitarbeiterbefragung2012@gmail.com) zur Verfügung!

**Wir freuen uns auf Ihre zahlreiche Teilnahme!**

## 8.6 Verwendeter Fragebogen zur Erhebung der Mitarbeiter/innenbefragung im Unternehmen

Kooperation am Arbeitsplatz  
Mitarbeiter/Innenbefragung September 2012

Nr.	Frage	Ich stimme gar nicht zu	Ich stimme nicht zu	Ich stimme nicht ganz zu	Ich weiß es nicht/ Ich kann dazu nichts sagen	Ich stimme ein wenig zu	Ich stimme zu	Ich stimme vollkommen zu
1	Mein Vorgesetzter ist zu Recht in seiner Position.	---	--	-	0	+	++	+++
2	Ich halte viel von meinem Vorgesetzten.	---	--	-	0	+	++	+++
3	Mein Vorgesetzter ist mir mehrfach entgegen gekommen, deswegen fühle ich mich ihm gegenüber verpflichtet.	---	--	-	0	+	++	+++
4	Mein Vorgesetzter weiß am besten, wie meine Arbeit durchzuführen ist.	---	--	-	0	+	++	+++
5	Ich kann Anmerkungen/Anweisungen von meinem Vorgesetzten nachvollziehen.	---	--	-	0	+	++	+++
6	Als Mitarbeiter/in bin ich verpflichtet, nach den Richtlinien/Vorgaben der <b>gspag</b> zu handeln.	---	--	-	0	+	++	+++
7	Die bei der <b>gspag</b> festgelegten Arbeitsabläufe sind effizient.	---	--	-	0	+	++	+++
8	Ich stehe hinter unserer Unternehmensphilosophie und gestalte meine Arbeit dementsprechend.	---	--	-	0	+	++	+++
9	Für Veränderungen werden von der Unternehmensführung gute Gründe genannt.	---	--	-	0	+	++	+++
10	Der Erfolg der <b>gspag</b> ist auch von mir abhängig.	---	--	-	0	+	++	+++
11	Mein Vorgesetzter kontrolliert meine Arbeit streng.	---	--	-	0	+	++	+++
12	Mein Vorgesetzter hat die Möglichkeit, mir meine Arbeit unangenehm zu gestalten.	---	--	-	0	+	++	+++
13	Mein Vorgesetzter kann Einfluss auf meine Gehaltserhöhung nehmen.	---	--	-	0	+	++	+++
14	Meine Beförderung wird vor allem von meinem Vorgesetzten mitbestimmt.	---	--	-	0	+	++	+++
15	Mein Vorgesetzter entscheidet über Boni oder Begünstigungen (Sonderzahlungen).	---	--	-	0	+	++	+++
16	Bei der <b>gspag</b> wird die Arbeitsweise der Mitarbeiter/innen streng kontrolliert.	---	--	-	0	+	++	+++
17	Bei der <b>gspag</b> werden Fehlleistungen bestraft.	---	--	-	0	+	++	+++
18	Die festgelegten Regeln bei der <b>gspag</b> können mir meine Arbeit erschweren.	---	--	-	0	+	++	+++
19	Prinzipiell ist es möglich, bei der <b>gspag</b> Prämien zu erhalten.	---	--	-	0	+	++	+++
20	Die Struktur bei der <b>gspag</b> ist entscheidend für meine Aufstiegschancen.	---	--	-	0	+	++	+++
21	Ich fühle mich wohl in klaren Hierarchien.	---	--	-	0	+	++	+++
22	Eine klare Hierarchie erleichtert das Arbeiten.	---	--	-	0	+	++	+++
23	Was mein Vorgesetzter verspricht, hält er auch.	---	--	-	0	+	++	+++
24	Ich kann mich darauf verlassen, dass mein Vorgesetzter ehrlich ist.	---	--	-	0	+	++	+++
25	Mein Vorgesetzter nimmt sich für mich Zeit, wenn ich ein Anliegen habe.	---	--	-	0	+	++	+++

Nr.	Frage							
		Ich stimme gar nicht zu	Ich stimme nicht zu	Ich stimme nicht ganz zu	Ich weiß es nicht / Ich kann dazu nichts sagen	Ich stimme ein wenig zu	Ich stimme zu	Ich stimme vollkommen zu
26	Ich kann mich auf meinen Vorgesetzten verlassen.	--	--	-	0	+	++	+++
27	Ich vertraue meinem Vorgesetzten ebenso, wie er mir vertraut.	--	--	-	0	+	++	+++
28	Ich habe Vertrauen zur <b>gespag</b>	--	--	-	0	+	++	+++
29	Die Ziele, die sich die <b>gespag</b> setzt, werden auch erreicht.	--	--	-	0	+	++	+++
30	Die <b>gespag</b> bildet ein schlagkräftiges Team, das sich wirtschaftlichen Herausforderungen stellen kann.	--	--	-	0	+	++	+++
31	Die <b>gespag</b> kümmert sich um seine Mitarbeiter/innen und wird dies auch in Zukunft tun.	--	--	-	0	+	++	+++
32	Die Unternehmenspolitik der <b>gespag</b> ist nachvollziehbar.	--	--	-	0	+	++	+++
33	Meine Meinungen werden bei den Kolleginnen/Kollegen akzeptiert.	--	--	-	0	+	++	+++
34	Ich kann mit meinen Kolleginnen/Kollegen Emotionen teilen.	--	--	-	0	+	++	+++
35	Ich vertraue meinen Kolleginnen/Kollegen ebenso, wie sie mir vertrauen.	--	--	-	0	+	++	+++
36	Zwischen meinen Kolleginnen/Kollegen und mir besteht eine vertrauensvolle Beziehung.	--	--	-	0	+	++	+++
37	Ich weiß, dass ich mich mit Problemen an meine Kolleginnen/Kollegen wenden kann und diese mir bei der Lösung helfen würden.	--	--	-	0	+	++	+++
38	Ich glaube, dass ich mich einem anderen Unternehmen ebenso verbunden fühlen könnte wie der <b>gespag</b>	--	--	-	0	+	++	+++
39	Ich fühle mich <b>nicht</b> als Teil der Unternehmensfamilie.	--	--	-	0	+	++	+++
40	Ich fühle mich der <b>gespag</b> emotional <b>nicht</b> verbunden.	--	--	-	0	+	++	+++
41	Die <b>gespag</b> ist von großer persönlicher Bedeutung für mich.	--	--	-	0	+	++	+++
42	Ich habe <b>kein</b> starkes Zugehörigkeitsgefühl zur <b>gespag</b>	--	--	-	0	+	++	+++
43	Ich mache mir <b>keine</b> Sorgen darüber, zu kündigen, ohne einen neuen Job in Aussicht zu haben.	--	--	-	0	+	++	+++
44	Wenn ich die <b>gespag</b> jetzt verlassen wollte, wäre dies für mich mit großen Problemen verbunden.	--	--	-	0	+	++	+++
45	Ich bin der Meinung, dass ich zu wenige andere Möglichkeiten habe, um die <b>gespag</b> zu verlassen.	--	--	-	0	+	++	+++
46	Bei einer Kündigung würde es mir an verfügbaren Alternativen fehlen.	--	--	-	0	+	++	+++
47	Ich bin der Meinung, dass ein ständiger Arbeitsplatzwechsel von einem Unternehmen zum anderen unmoralisch ist.	--	--	-	0	+	++	+++
48	Ich fühle mich moralisch verpflichtet, weiter für die <b>gespag</b> zu arbeiten.	--	--	-	0	+	++	+++
49	Wenn ich ein besseres Jobangebot eines anderen Unternehmens erhielte, würde ich es falsch finden, die <b>gespag</b> zu verlassen.	--	--	-	0	+	++	+++
50	Mir wurde die Bedeutung von Loyalität zum Verbleib bei der <b>gespag</b> vermittelt.	--	--	-	0	+	++	+++
51	Ich widme mich freiwillig Aufgaben, die nicht von mir gefordert werden, aber der <b>gespag</b> helfen.	--	--	-	0	+	++	+++

Nr.	Frage	Ich stimme gar nicht zu	Ich stimme nicht zu	Ich stimme nicht ganz zu	Ich weiß es nicht / Ich kann dazu nichts sagen	Ich stimme ein wenig zu	Ich stimme zu	Ich stimme vollkommen zu
52	Ich mache Vorschläge, die dabei helfen sollen, das Arbeitsumfeld bei der <b>gespag</b> zu verbessern.	---	--	-	0	+	++	+++
53	Ich helfe meinem Vorgesetzten, auch wenn dieser mich nicht dazu aufgefordert hat.	---	--	-	0	+	++	+++
54	Ich packe bei anderen Mitarbeiter/innen mit an.	---	--	-	0	+	++	+++
55	Ich erfülle ausschließlich die Aufgaben, die in meiner Stellenbeschreibung von mir verlangt werden.	---	--	-	0	+	++	+++
56	Ich führe nur die Aufgaben aus, die von mir in meiner Position erwartet werden.	---	--	-	0	+	++	+++
57	Ich erledige meine Arbeit in ausreichender Art und Weise.	---	--	-	0	+	++	+++
58	Ich bemühe mich selten mit vollem Einsatz.	---	--	-	0	+	++	+++
59	Ich habe mich genug für die Arbeit aufreiben lassen.	---	--	-	0	+	++	+++
60	Früher war ich viel engagierter.	---	--	-	0	+	++	+++
61	Ich bin froh, wenn ich nach der Arbeit nach Hause gehen kann.	---	--	-	0	+	++	+++
62	Die Entscheidungen meines Vorgesetzten sind fair.	---	--	-	0	+	++	+++
63	Die Regeln und Verfahren bei der <b>gespag</b> sind für jeden gleich fair.	---	--	-	0	+	++	+++
64	Die <b>gespag</b> hält getroffene Entscheidungen und Zusagen ein.	---	--	-	0	+	++	+++
65	Mein Vorgesetzter hält getroffene Entscheidungen und Zusagen ein.	---	--	-	0	+	++	+++
66	Mein Vorgesetzter nennt mir üblicherweise ehrliche Erklärungen für getroffene Entscheidungen.	---	--	-	0	+	++	+++
67	Die Entscheidungen meines Vorgesetzten sind für jeden gleich fair.	---	--	-	0	+	++	+++
68	Wenn die <b>gespag</b> in der Kritik steht, bin ich persönlich auch betroffen.	---	--	-	0	+	++	+++
69	Ich werde von anderen bei der <b>gespag</b> als Mitglied der Arbeitsgruppe geschätzt.	---	--	-	0	+	++	+++
70	Meine Arbeit wird von anderen bei der <b>gespag</b> geschätzt.	---	--	-	0	+	++	+++
71	Ich arbeite gerne bei der <b>gespag</b>	---	--	-	0	+	++	+++
72	Ich bin stolz, bei der <b>gespag</b> zu arbeiten.	---	--	-	0	+	++	+++

Sie sind...
! weiblich
! männlich
Ihr Vorgesetzter ist ein/e ...*
! Mann
! Frau
Ihr Alter
Jahre
Sie haben ein Dienstverhältnis als*
! Lehrling
! Arbeiter/in
! Beamter/in
! Angestellte/r
Sie haben ein Vertragsverhältnis auf der Basis von*
! Teilzeit
! Vollzeit
Generelles Arbeitsfeld*
! Administration
! Betriebspersonal
! Pflegefachkraft
! Arzt/Ärztin
Wie lange arbeiten Sie schon in einem gespag-Spital
Jahre
Haben Sie eine Führungsposition inne?
! Ja
! Nein

\* Diese Felder sind optional auszufüllen!

**Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!**

## 8.7 Ursprüngliche Itemliste für den Vortest

*Tabelle: Items des finalen Fragebogens für den Vortest.*

<p><b>Macht</b> (Englische Originalversion von Raven, Schwarzwald &amp; Koslowsky, 1998)</p> <p><b>Coercive Macht ausgehend vom Vorgesetzten</b></p> <p>Mein Vorgesetzter kontrolliert meine Arbeit streng.*</p> <p>Mein Vorgesetzter verhängt Sanktionen für Fehlleistungen.</p> <p>Mein Vorgesetzter hat die Möglichkeit, mir meine Arbeit unangenehm zu gestalten.*</p> <p>Mein Vorgesetzter kann Einfluss auf meine Gehaltserhöhung nehmen.*</p> <p>Meine Beförderung wird vor allem von meinem Vorgesetzten mitbestimmt.*</p> <p>Mein Vorgesetzter entscheidet über Boni oder Begünstigungen (Sonderzahlungen).*</p> <p><b>Coercive Macht ausgehend von der Organisation</b> (Eigenkonstruktion der Arbeitsgruppe bezüglich dieser Diplomarbeit)**</p> <p>In meinem Unternehmen wird die Arbeitsweise der Mitarbeiter/innen streng kontrolliert.*</p> <p>In meinem Unternehmen werden Fehlleistungen bestraft.*</p> <p>Die festgelegten Regeln in meinem Unternehmen können mir meine Arbeit erschweren.*</p> <p>Prinzipiell ist es möglich, in meinem Unternehmen Sonderzahlungen zu erhalten.*</p> <p>In meinem Unternehmen ist es üblich, dass gesteigerte Arbeitsleistung mit Gehaltserhöhungen belohnt werden.</p> <p>Die Struktur meines Unternehmens ist entscheidend für meine Aufstiegschancen.*</p> <p><b>Legitimate Macht ausgehend vom Vorgesetzten</b></p> <p>Da mir mein Vorgesetzter viele Freiräume lässt, fühle ich mich ihm gegenüber verpflichtet.</p> <p>Mein Vorgesetzter ist zu Recht in seiner Position.*</p> <p>Mein Vorgesetzter ist berechtigt, mir zu sagen, wie ich meine Arbeit erledigen soll.</p> <p>Ich weiß, dass mein Vorgesetzter meine Hilfe wirklich braucht.</p> <p>Ich weiß, dass mein Vorgesetzter Unterstützung und Entgegenkommen von mir benötigt.</p> <p>Mein Vorgesetzter ist mir mehrfach entgegen gekommen, deswegen fühle ich mich ihm gegenüber verpflichtet.*</p> <p>Ich entlaste meinen Vorgesetzten durch meine Arbeit.</p> <p>Vergangene schlechte Arbeitsleistung versuche ich zukünftig zu vermeiden.</p> <p>Wenn ich in der Vergangenheit Fehler gemacht habe, habe ich das Gefühl, meinem Vorgesetzten etwas zu schulden.</p> <p>Mein Vorgesetzter weiß mehr über den Inhalt meiner Arbeit als ich.</p> <p>Mein Vorgesetzter hat mehr Fachwissen in meinem Arbeitsbereich als ich.</p> <p>Mein Vorgesetzter weiß am besten wie meine Arbeit durchzuführen ist.*</p> <p>Ich kann mich mit meinem Vorgesetzten identifizieren.</p> <p>Ich halte viel von meinem Vorgesetzten.*</p> <p>Ich respektiere meinen Vorgesetzten.</p> <p>Ich sehe zu meinem Vorgesetzten auf und gestalte meine Arbeit dementsprechend.</p> <p>Mein Vorgesetzter gibt mir hilfreiche Erklärungen, wenn ich meine Arbeitsweise ändern soll.</p> <p>Wenn ich von meinem Vorgesetzten auf einen Fehler aufmerksam gemacht werde, kann ich seine Kritik gut nachvollziehen.</p> <p>Ich kann Anmerkungen/Anweisungen von meinem Vorgesetzten nachvollziehen.*</p> <p><b>Legitimate Macht ausgehend von der Organisation</b> (Eigenkonstruktion der Arbeitsgruppe bezüglich dieser Diplomarbeit)**</p> <p>Die Unternehmensstruktur rechtfertigt die Festlegung der Arbeitsabläufe.</p>
---

Als Mitarbeiter/in bin ich verpflichtet, nach den Richtlinien/Vorgaben des Unternehmens zu handeln.\*

Die in meinem Unternehmen festgelegten Arbeitsabläufe sind effizient.\*

Aufgrund finanzieller Leistungen fühle ich mich verpflichtet, nach den Vorgaben des Unternehmens zu handeln.

Da mir mein Unternehmen Handlungsspielraum gewährt, fühle ich mich verpflichtet, nach den Vorgaben des Unternehmens zu handeln.

Ohne meinen Beitrag wäre die Effektivität meines Unternehmens geringer.

Mein Unternehmen ist auf meinen Einsatz angewiesen.

Der Erfolg meines Unternehmens ist auch von mir abhängig.\*

Da man in der Vergangenheit bei meinen Fehlern nachsichtig war, versuche ich diese zukünftig zu vermeiden.

Wenn ich Fehler gemacht habe, führe ich meine Arbeit danach mit größerer Gewissenhaftigkeit aus.

Ich fühle mich meinem Unternehmen gegenüber schuldig, wenn ich in der Vergangenheit Fehler gemacht habe.

In meinem Unternehmen ist sehr viel Fachwissen vorhanden, das für Arbeitsabläufe benötigt wird.

Die Unternehmensleitung verfügt über umfassende arbeitsrelevante Informationen aller Mitarbeiter/innen.

Die in meinem Unternehmen festgelegten Arbeitsabläufe sind effizient.

Ich kann mich mit meinem Unternehmen identifizieren und verhalte mich dementsprechend.

Ich respektiere unsere Unternehmensphilosophie und handle dementsprechend.

Ich stehe hinter unserer Unternehmens-philosophie und gestalte meine Arbeit dementsprechend.\*

In meinem Unternehmen werden Informationen ausreichend weitergegeben.

Für Veränderungen werden von der Unternehmensführung gute Gründe genannt.\*

Entscheidungen auf Unternehmensebene werden ausreichend erklärt.

### **Hierarchieempfinden** (Eigenkonstruktion der Arbeitsgruppe bezüglich dieser Diplomarbeit)

Ich fühle mich wohl in klaren Hierarchien.\*

Eine klare Hierarchie erleichtert das Arbeiten.\*

### **Vertrauen** (Brockner, Siegel, Daly, Tyler, & Martin, 1997; Graeff, 1998; Hofmann, Gangl, & Kirchler, 2012; McAllister, 1995)

#### *Vertrauen in den Vorgesetzten* (In Anlehnung an Brockner, Siegel, Daly, Tyler, & Martin, 1997; Graeff, 1998; Hofmann, Gangl, & Kirchler, 2012)

Ich stehe meinem Vorgesetzten misstrauisch gegenüber.

Ich vertraue meinem Vorgesetzten, ohne darüber nachzudenken.

Ich vertraue meinem Vorgesetzten blind.

Ich vertraue meinem Vorgesetzten intuitiv.

Ich kann mich meinem Vorgesetzten anvertrauen.

Mein Vorgesetzter kritisiert mich nicht vor anderen.

Mein Vorgesetzter verhält sich mir gegenüber auch dann loyal, wenn er sich dadurch selbst Angriffen aussetzt.

Ich kann mich darauf verlassen, dass mein Vorgesetzter ehrlich ist.\*

Mein Vorgesetzter nimmt sich für mich Zeit, wenn ich ein Anliegen habe.\*

Was mein Vorgesetzter verspricht, hält er auch.\*

Mein Vorgesetzter achtet auf die Gefühle seiner Mitarbeiter/innen.

Ich kann mich auf meinen Vorgesetzten verlassen.\*

Mein Vorgesetzter kann sich gut in mich hineinversetzen.

Ich vertraue meinem Vorgesetzten ebenso, wie er mir vertraut.\*

*Vertrauen in die Organisation* (In Anlehnung an Brockner, Siegel, Daly, Tyler, & Martin, 1997; Graeff, 1998; Hofmann, Gangl, & Kirchler, 2012)\*\*

Ich stehe meinem Unternehmen misstrauisch gegenüber.

Ich vertraue meinem Unternehmen ohne darüber nachzudenken.

Ich vertraue meinem Unternehmen blind.

Ich vertraue meinem Unternehmen intuitiv.

Ich habe Vertrauen zu meinem Unternehmen.\*

Angekündigte Veränderungen im Unternehmen werden schnell umgesetzt.

Angekündigte Veränderungen im Unternehmen werden gewissenhaft umgesetzt.

Mein Unternehmen bietet mir eine Zukunft.

Die Ziele, die sich mein Unternehmen setzt, werden auch erreicht.\*

Mein Unternehmen wird sich auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten bewähren.

Mein Unternehmen bildet ein schlagkräftiges Team, das sich wirtschaftlichen

Herausforderungen stellen kann.\*

Mein Unternehmen kümmert sich um seine Mitarbeiter/innen und wird dies auch in Zukunft tun.\*

Die Unternehmenspolitik ist transparent.

Die Unternehmenspolitik meines Unternehmens ist nachvollziehbar.\*

*Vertrauen in Kollegen* (Graeff, 1998; in Anlehnung an McAllister, 1995)

Meine Meinungen werden bei den Kolleginnen/Kollegen akzeptiert.\*

Wenn Probleme bei der Arbeit auftauchen, muss ich diese alleine lösen.

Ich kann mit meinen Kolleginnen/Kollegen Emotionen teilen.\*

Meine Kolleginnen/Kollegen stehen für einander ein.

Ich vertraue meinen Kolleginnen/Kollegen ebenso, wie sie mir vertrauen.\*

Zwischen meinen Kolleginnen/Kollegen und mir besteht eine vertrauensvolle Beziehung.\*

Ich kann mich darauf verlassen, dass meine Arbeit nicht durch Nachlässigkeit meiner Kolleginnen/Kollegen erschwert wird.

Ich weiß, dass ich mich mit Problemen an meine Kolleginnen/Kollegen wenden kann und diese mir bei der Lösung helfen würden.\*

**Organisationales Commitment** (Englische Originalversion von Allen & Meyer, 1990)

**Affective Commitment\*\***

Ich wäre sehr froh, wenn ich den Rest meiner Berufslaufbahn in meinem Unternehmen bleiben könnte.

Es bereitet mir Freude, mit anderen betriebsfremden Personen über mein Unternehmen zu sprechen.

Ich betrachte die Probleme meines Unternehmens als meine eigenen.

Ich glaube, dass ich mich einem anderen Unternehmen ebenso verbunden fühlen könnte wie meinem Unternehmen.

Ich fühle mich **nicht** als Teil der Unternehmensfamilie.\*

Ich fühle mich meinem Unternehmen emotional **nicht** verbunden.\*

Mein Unternehmen ist von großer persönlicher Bedeutung für mich.\*

Ich habe **kein** starkes Zugehörigkeitsgefühl zu meinem Unternehmen.\*

**Continuance Commitment\*\***

Ich mache mir **keine** Sorgen darüber, zu kündigen, ohne einen neuen Job in Aussicht zu haben.\*

Wenn ich mein Unternehmen jetzt verlassen wollte, wäre dies für mich mit großen

Problemen verbunden.\*

Würde ich mein Unternehmen jetzt verlassen, wäre es für mich nicht mit hohen Kosten verbunden.

Zur Zeit halten sich die Notwendigkeit und der Wunsch, in meinem Unternehmen zu bleiben, die Waage.

Ich bin der Meinung, dass ich zu wenige andere Möglichkeiten habe, um mein Unternehmen zu verlassen.\*

Bei einer Kündigung würde es mir an verfügbaren Alternativen fehlen.\*

Ich bin der Meinung, dass die Menschen heutzutage zu oft ihren Arbeitsplatz wechseln.

Ich glaube nicht, dass man seinem Unternehmen gegenüber immer loyal sein muss.

#### Normative Commitment\*\*

Ich bin der Meinung, dass ein ständiger Arbeitsplatzwechsel von einem Unternehmen zum anderen unmoralisch ist.\*

Ich fühle mich moralisch verpflichtet, weiter für mein Unternehmen zu arbeiten.\*

Wenn ich ein besseres Jobangebot eines anderen Unternehmens erhielte, würde ich es falsch finden, mein Unternehmen zu verlassen.\*

Mir wurde die Bedeutung von Loyalität zum Verbleib in meinem Unternehmen vermittelt.\*

Die Zeiten waren besser, als Arbeitnehmer/innen ihre gesamte Berufslaufbahn in einem Unternehmen verbrachten.

Ich bin der Meinung, dass es keinen Sinn mehr macht, ein/e treue/r Mitarbeiter/in sein zu wollen.

#### **Cooperation** (Englische Originalversion von Tyler & Blader, 2000)

##### Discretionary Cooperation

Ich widme mich freiwillig Aufgaben, die nicht von mir gefordert werden, aber meinem Unternehmen helfen.\*

Ich würde einem/einer neuen Mitarbeiter/in helfen, sich zu orientieren.

Ich mache Vorschläge, die dabei helfen sollen, das Arbeitsumfeld in meinem Unternehmen zu verbessern.\*

Ich helfe freiwillig anderen Mitarbeiter/innen, die mehr Arbeit haben als ich.

Ich helfe meinem Vorgesetzten, auch wenn dieser mich nicht dazu aufgefordert hat.\*

Ich bemühe mich mehr als andere meine Arbeit fertigzustellen, obwohl dies nicht erforderlich ist.

Ich packe bei anderen Mitarbeiter/innen mit an.\*

Ich führe Aufgaben zum Teil nicht perfekt aus, weil ich mich über meinen Arbeitgeber ärgere.

Ich denke manchmal darüber nach, Streitpunkte von meinem Arbeitsplatz an die Öffentlichkeit zu tragen, z. B. an Gerichte.

Ich versuche meinen Vorgesetzten zu behindern oder seine Autorität zu untergraben.

##### Mandatory Cooperation

Ich erfülle ausschließlich die Aufgaben, die in meiner Stellenbeschreibung von mir verlangt werden.\*

Ich führe nur die Aufgaben aus, die von mir in meiner Position erwartet werden.\*

Ich erreiche die von meinem Vorgesetzten erwartete Leistung.

Ich erledige meine Arbeit in ausreichender Art und Weise.\*

Ich bemühe mich selten mit vollem Einsatz.\*

##### **Sabotage** (Englische Originalversion von Bennett & Robinson, 2000)

Ich nehme Eigentum meines Unternehmens unerlaubt mit nach Hause.

Ich deklariere private Rechnungen als Geschäftsspesen.

Ich komme unerlaubt zu spät zur Arbeit.

Ich missachte Anweisungen meines Vorgesetzten.

Ich arbeite absichtlich langsamer, als ich es eigentlich könnte.

*Innere Kündigung* (Schmitz, Gayler & Jehle., 2002)

Ich habe mich genug für die Arbeit aufreiben lassen.\*

Ich mache oft Dienst nach Vorschrift.

Früher war ich viel engagierter.\*

Ich bin froh, wenn ich nach der Arbeit nach Hause gehen kann.\*

**Prozedurale Gerechtigkeit** (Englische Originalversion von Tyler & Blader, 2000)

Mein Unternehmen hält getroffene Entscheidungen und Zusagen ein.\*

Entscheidungen werden in meinem Unternehmen aufgrund von Fakten und nicht aufgrund von persönlichen Vorstellungen und Meinungen getroffen.

Üblicherweise werden mir in meinem Unternehmen ehrliche Begründungen für Entscheidungen genannt.

Mein Vorgesetzter hält getroffene Entscheidungen und Zusagen ein.\*

Meine Bedürfnisse werden bei Entscheidungen berücksichtigt.

Die Entscheidungen meines Vorgesetzten basieren auf Fakten und nicht auf persönlichen Einstellungen und Meinungen.

Die Regeln und Verfahren in meinem Unternehmen sind für jeden gleich fair.\*

Die Entscheidungen meines Vorgesetzten sind fair.\*

Regeln und Verfahren werden einheitlich und unabhängig von Personen und Situationen angewandt.

Ich kann die Entscheidungen, die in meinem Unternehmen getroffen werden, beeinflussen.

Mein Vorgesetzter nennt mir üblicherweise ehrliche Erklärungen für getroffene Entscheidungen.\*

Mein Vorgesetzter gibt mir die Möglichkeit, meine Ansicht darzustellen, bevor er Entscheidungen trifft.

Mein Unternehmen gibt mir die Möglichkeit, meine Ansicht darzustellen, bevor Entscheidungen getroffen werden.

Mein Vorgesetzter berücksichtigt meine Bedürfnisse, wenn er Entscheidungen trifft.

Die Entscheidungen meines Vorgesetzten sind unabhängig von der Person und Situation.

Ich kann die Entscheidungen, die mein Vorgesetzter trifft, beeinflussen.

Die Entscheidungen meines Vorgesetzten sind für jeden gleich fair.\*

**Soziale Identität** (Englische Originalversion von Tyler & Blader, 2000)

Die von mir geleistete Arbeit wird von anderen im Unternehmen respektiert.

Andere in meinem Unternehmen respektieren meine Ideen.

Meine Arbeit wird von anderen in meinem Unternehmen geschätzt.\*

Ich werde von anderen in meinem Unternehmen als Mitglied der Arbeitsgruppe geschätzt.

Andere in meinem Unternehmen sind der Auffassung, dass es schwer wäre, mich zu ersetzen.

Andere in meinem Unternehmen erkennen nicht den Wert, den ich beibringe.

Andere in meinem Unternehmen haben einen guten Eindruck von mir als Person.

In meinem Unternehmen werde ich von anderen als Person gemocht.

Wenn ich mein Privatleben in der Arbeit besprechen würde, würden sich die anderen in meinem Unternehmen aufregen.

Ich identifiziere mich mit meinem Unternehmen.

Ich bin ein/e typische/r Mitarbeiter/in meines Unternehmens.

Ich fühle mich meinem Unternehmen zugehörig.

Wenn mein Unternehmen in der Kritik steht, bin ich persönlich auch betroffen.\*  
Ich fühle mich eng mit anderen Mitarbeiter/innen verbunden.  
Ich arbeite gerne in meinem Unternehmen.\*  
Ich bin stolz, in meinem Unternehmen zu arbeiten.\*  
Ich erzähle in meinem Bekanntenkreis, dass mein Unternehmen ein guter Ort zum Arbeiten ist.  
Ich stimme vielem nicht zu, wofür mein Unternehmen steht.

\*Items, die in dem für diese Diplomarbeit verwendeten Fragebogen enthalten sind.

\*\* Für diese Diplomarbeit relevante Skalen.

## 8.8 Darstellung der soziodemographischen Daten

Sie sind...
<input type="checkbox"/> weiblich
<input type="checkbox"/> männlich
Ihr Vorgesetzter ist ein/e ...*
<input type="checkbox"/> Mann
<input type="checkbox"/> Frau
Ihr Alter
Jahre
Sie haben ein Dienstverhältnis als*
<input type="checkbox"/> Lehrling
<input type="checkbox"/> Arbeiter/in
<input type="checkbox"/> Beamter/in
<input type="checkbox"/> Angestellte/r
Sie haben ein Vertragsverhältnis auf der Basis von*
<input type="checkbox"/> Teilzeit
<input type="checkbox"/> Vollzeit
Generelles Arbeitsfeld*
<input type="checkbox"/> Administration
<input type="checkbox"/> Betriebspersonal
<input type="checkbox"/> Pflegefachkraft
<input type="checkbox"/> Arzt/Ärztin
Wie lange arbeiten Sie schon in einem GESPAG-Spital
Jahre
Haben Sie eine Führungsposition inne?
<input type="checkbox"/> Ja
<input type="checkbox"/> Nein

\* Diese Felder sind optional auszufüllen!

Abbildung 5: Darstellung der aus dem Fragebogen stammenden soziodemographischen Daten, die bei der GESPAG erhoben wurden.



## 8.10 Abstract

In this scientific study is an attempt at adapting a product originating in the tax psychology model, the Slippery Slope Framework (Kirchler, 2007; Kirchler, Hoelzl & election 2008, Gangl, Homann, Pollai & Kirchler, 2012), into the organizational context. The author of this occupation has included dimensions of power based on the organization, trust in the organization and the impact of those carried out on the component cooperation (in the organizational context through adapted commitment) in a staff internal survey based on a questionnaire. The survey was conducted in three different hospitals in Austria and thus achieved a total sample of n = 556 participants.

As a result, it can be noted that the adaptation is in principle possible in some areas, but has weaknesses based on this questionnaire study and therefore it cannot be portable fully in this work. It should be noted that based on the legitimate power of the company an impact on normative and affective commitment is given, which is in the tax context equated with voluntary compliance. Coercive power in the other hand shows only an ethic moral commitment (continuance commitment) to the company, whereas the dimension of trust in the organization acts on both enforced (continuance commitment), as well as voluntary compliance (affective and normative commitment). In influencing the continuance commitment should be noted however, that a positive influence of trust is present, which would be contrary to the assumption of the expected effect.

## **9. Eidesstattliche Erklärung**

### EIDESSTATTLICHE 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 noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen hat. Alle Ausführungen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, sind als solche gekennzeichnet.

Wien, am 15.02.2013

Unterschrift

## 10. Lebenslauf

### Persönliche Daten

Name: Pia Marliany, wohnhaft in 1170 Wien

Geburtstag / Geburtsort: 04.02.1985, in Mainz, Deutschland

E –Mail: marliany.pia@gmx.de

Eltern: Ernst Josef Marliany, Oberstudienrat, OTL d.R.;

Gabriele Marliany, geb, Lerch, CEO der AVB - BDS G. MARLIANY

Geschwister: Sina Gabriele Steib, geb. Marliany

Familienstand: ledig

Sprachkenntnisse: Deutsch (Muttersprache), Englisch, Französisch  
(Basiskenntnisse), Spanisch (Grundkenntnisse)

EDV – Kenntnisse: SPSS, Word, Excel, Open Office

### Schulbildung

Grund – und Hauptschule Heidesheim

Hildegardisschule Bingen

Frauenlob – Gymnasium Mainz

Gymnasium Nieder – Olm, Abitur / Matura: 2007

### Studium

Ab Wintersemester 2007: Psychologie, Universität Wien;

Schwerpunkt: Wirtschafts – und Sozialpsychologie;

Ab Sommersemester 2009: international Betriebswirtschaftslehre,

Wirtschaftsuniversität Wien

### Studienbezogene Praktika

August – September.2008

Praktikum an der Fakultät für Psychologie, Fachbereich Allgemeine Psychologie, Wien

Juli – August.2010

Praktikum in der Kinder – und Jugendpsychiatrie, Rhein Hessische Fachklinik, Alzey / Deutschland

April – Juli.2011

Praktikum bei HILL International, Personalberatung, Wien

### Berufliche Erfahrungen

2008 – 2009 Mitarbeiterin der Universität Wien im Fachbereich Allgemeine Psychologie

seit 2010 stellvertretende Sachbearbeiterin, Immobilienverwaltung, Objektbetreuung

seit 2010 ausgebildete Testerin des AID 2

September.2010 – April.2011 Testleiterin der Normierung des AID 3 unter Leitung von Univ.-Prof. Mag. Dr. Klaus Kubinger

April.2011 – April.2012 Angestellte bei HILL International, Franchise & Business Development Assistent / Junior Consultant, HILL International

Seit April.2012 Angestellte bei HILL International, Consultant, HILL International

### Interessen

Reisen, Kampfsport, gesellige Abende, kulturelle Veranstaltungen / Weiterbildung