



Lexikon der verhaltenswissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre

Internalisierung

1. Begriff	1
2. Beispiele.....	3
3. Eine ausgewählte Studie	4
4. Zusammenhänge.....	6
5. Erklärungsansätze.....	7
6. Praktische Folgerungen	9
7. Würdigung.....	10
8. Literatur	10
9. Autor.....	11

1. Begriff

Der Begriff der Internalisierung ist kein Begriff, welcher ausschließlich im Zusammenhang mit den Themen Commitment oder Personal und Führung gebraucht wird. Internalisierung ist vielmehr ein Begriff, der häufig in der Soziologie – hier oft in Verbindung mit dem Norm- bzw. Sanktionsbegriff – oder in den Wirtschaftswissenschaften allgemein (z.B. Kosteninternalisierung) zu finden ist.

Hans Paul Bahrtd definiert Internalisierung als die Aneignung von Normen (Bahrtd 1987, S. 59-60), wodurch ihre Befolgung zur Selbstverständlichkeit oder auch Gewohnheit wird, die dann bereits etwaige Gedanken an eine Normübertretung verhindert bzw. mit Angst-, Ekel- oder Schamgefühlen besetzt ist. Esser hingegen verbindet den Prozess der Internalisierung (Esser 1996, S. 380) mit der Systemtheorie nach Talcott Parsons, indem er sagt, dass der Internalisierungsprozess die kulturellen Werte (Kultursystem) – und damit auch die sozialen Beziehungen (Sozialsystem) – an die Grundeinheit jeder Gesellschaft, nämlich ihr „Personal“ (personales System), bindet. Zur Verdeutlichung dieses Ansatzes dient ergänzend folgende Abbildung, die in enger Anlehnung an Wiswede (Wiswede 1985, S.214) konstruiert wurde.

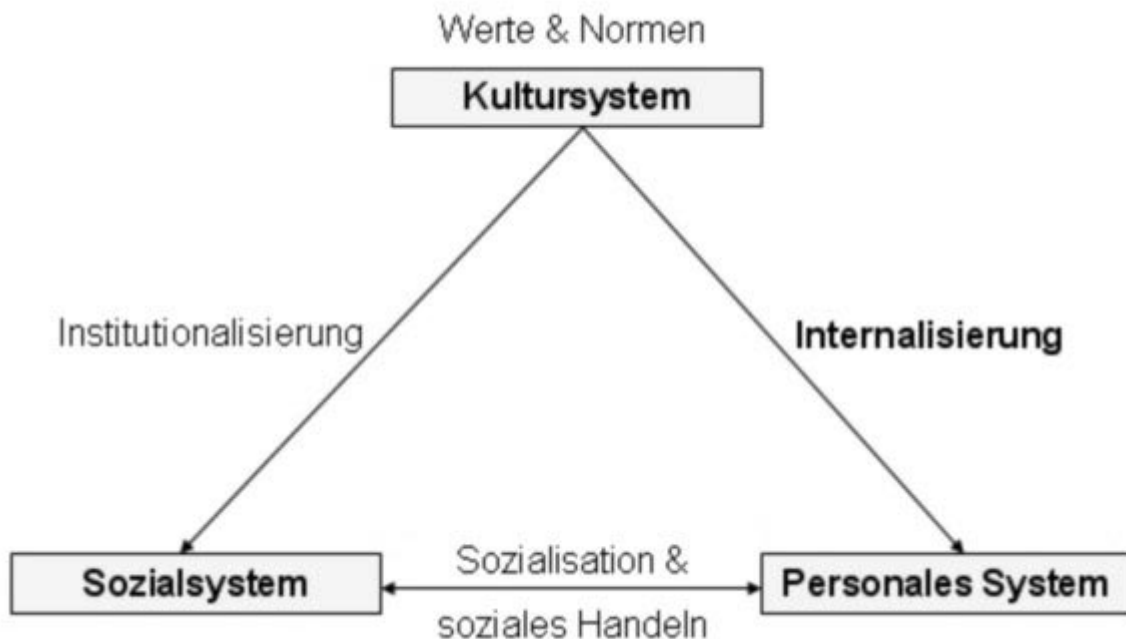


Abb. 1 (in Anlehnung an Wiswede 1985)

Folgt man Essers Argumentation weiter, so erkennt man eine Bezugnahme auf Adam Smith und dessen These vom „man within my breast“ (Esser 2001, S. 363). Der Mensch internalisiert bestimmte Grundzüge seines Verhaltens, so dass er sich irgendwann mit gewissen Normen, Werten und Grundsätzen identifiziert und somit diesen von Adam Smith genannten selbst geschaffenen inneren Kontrollmechanismus herausbildet.

Obwohl es anfangs paradox klingt, sieht Persell die Sozialisation eines Individuums als das Endergebnis des Internalisierungsprozesses an, wobei Internalisierung hier meint, dass soziale Normen, Rollen und Werte in das eigene Bewusstsein aufgenommen werden (Persell 1984, S. 122: „Internalization means taking social norms, roles, and values into one’s own mind“). In Anlehnung an Parsons geht Persell davon aus, dass der Begriff der Internalisierung mit der Tendenz des Individuums, gewissen Werten und Normen zuzustimmen und sein Verhalten dementsprechend auszurichten, in enger Verbindung steht.

Wiswede betont zusätzlich, dass die Internalisierung eng mit dem Habitualisierungsprozess verbunden ist (Wiswede 1985, S. 108-109). Einstmals belohnte Verhaltensmuster werden verinnerlicht, obwohl die extrinsische Belohnungsquelle mittlerweile bereits entfallen ist. Ähnliches gilt für ehemals bestrafte Verhaltensweisen, denn diese werden im Zuge des Internalisierungsprozesses ebenfalls nicht mehr gezeigt, obwohl das Sanktionsinstrument bereits abgeschafft wurde. Dieser Prozess führt also zur Konformität des Verhaltens von Individuen, denn im Verlaufe der Internalisierung werden Normen, Werte, Rollen und Verhaltensmuster so sehr verinnerlicht, dass sie schließlich in Fleisch und Blut übergehen.

Herbert C. Kelman, der eine weniger soziologische, sondern eher wirtschaftswissenschaftliche Denkweise vertritt, beschreibt Internalisierung als Kongruenz zwischen fremden Verhalten und dem eigenen Wertesystem (Kelman 1965, S. 234). Sie trete auf, wenn ein Individuum externen Einfluss akzeptiert, weil eben dieser Inhalt des induzierten Verhaltens intrinsisch belohnend wirkt. Dies wiederum heißt, dass der



Akteur das veranlasste Verhalten als Problem lösend oder etwa zu seinen Bedürfnissen passend empfindet und es deshalb in seine bereits bestehende Wertordnung integriert.

Weite Teile der Literatur zu den Themen Commitment und Internalisierung verwenden eine an Kelman angelehnte Definition des Begriffes. So sagt beispielsweise Vandenberg, Internalisierung sei die Verkörperung von organisationalem Einfluss und Zielbindung durch Übereinstimmung von individuellen persönlichen Werten sowie den Werten, welche durch die Organisation dargestellt werden (Vandenberg 1994, S. 123). Über den Begriff der Wertekongruenz hinaus – unter anderem auch von O'Reilly und Chatman 1986 verwendet – benötigen effektive Organisationen Mitarbeiter, die über vorgeschriebene Arbeitsrollen hinaus agieren (Vandenberg, o.J., S. 234). Es werden demnach Beschäftigte gesucht, die über kooperative und altruistische Motivationsgrundlagen verfügen, welche allerdings wiederum voraussetzen, dass diese Personen ebenfalls an die Werte und Ziele der Organisation glauben und nicht nur ihre bloße (nicht-internalisierte) Einwilligung geben.

2. Beispiele

Beispiel 1: Ist ein Mitarbeiter nebenberuflich stark bei der Umweltschutzorganisation Greenpeace engagiert und auch sonst dem Umweltschutz bzw. der Ressourcenschonung sehr zugewandt, dann wird er in den allermeisten Fällen nicht in eine Organisation wie zum Beispiel den Shell Konzern eintreten, da dieser spätestens seit der Brent-Spar-Affäre Werte repräsentiert, welche dem Umweltschutz massiv entgegenstehen. Dementsprechend würde es hier nicht zur Wertekongruenz zwischen dem Mitarbeiter und seiner Organisation kommen und somit auch nicht zur Internalisierung der organisationalen Werte; Commitment auf Basis von Internalisierung ist hier folglich ausgeschlossen.

Beispiel 2: Wechselt ein Beschäftigter aus der freien Wirtschaft in eine Position im öffentlichen Dienst, kann es unter bestimmten Bedingungen zu Problemen hinsichtlich des Commitments kommen. Ist es dieses Individuum aus der freien Wirtschaft gewohnt, selbständig, eigenverantwortlich und relativ frei zu arbeiten und hatte er in dieser Organisation zusätzlich breit gefächerte Aufstiegs- und Karrierechancen, die eng mit seiner individuellen persönlichen Leistung verknüpft waren, so kann es zu Schwierigkeiten in der neuen Position im öffentlichen Dienst kommen, sofern die Werte, die in der freien Wirtschaft gelten, vom Individuum verinnerlicht (internalisiert) wurden. Im öffentlichen Dienst gelten vielfach einheitliche Arbeitstechniken, feste Dienstwege, vorgeschriebene Verhaltens- und Arbeitsregeln sowie eine zumeist starre Hierarchie, die nur in vorgezeichneten und eng begrenzten Bahnen Karriere- und Aufstiegsperspektiven bieten. Zudem sind freie Entfaltung der Mitarbeiter, Eigenverantwortung und Selbständigkeit häufig zurückstehende Werte. Wechselt nun das Individuum die Organisation, dann stimmen die Werte des Individuums nicht mehr mit der Wertordnung der Organisation überein. Sind die bestehenden Werte im Individuum bereits fest verankert, so kommt es in den allermeisten Fällen zu keiner Veränderung der internalisierten Werte, so dass sich im Endergebnis auch kein Commitment in Form einer Werteinternalisierung herausbilden wird.

Beispiel 3: Ein Mitarbeiter eines Verkaufsbüros des Automobilkonzerns Adam Opel AG ist seit seiner Kindheit absolut begeisterter Autoliebhaber, vor allem die Fahrzeuge aus dem Hause Porsche üben große Begeisterung auf ihn aus. Er liebt die Dynamik, die Geschwindigkeit, das Markenimage, das damit verbundene Lebensgefühl und die Philosophie des Unternehmens, die darin besteht, hochqualitative und sportliche Kraftfahrzeuge für höchsten Kundenanspruch zu produzieren. Als Juniorverkäufer in der Opel-Niederlassung Stuttgart ist er – gesamtheitlich gesehen – allerdings zufrieden, denn er mag jegliche Tätigkeiten, die mit Autos zu tun haben und zudem ist er mit seinem Entgelt und seinen Kollegen im Unternehmen glücklich. Einzig und allein eine Außendiensttätigkeit fehlt diesem Mitarbeiter, denn er



bezeichnet sich selbst nicht als typischen „Schreibtischtäter“, da er ungern für längere Zeit am gleichen Ort arbeitet. Eines Tages bietet sich die Möglichkeit, in die in der Nähe befindliche Hauptverkaufsniederlassung der Porsche AG in Zuffenhausen (bei Stuttgart) zu wechseln und dort als Außendienstmitarbeiter unbefristet tätig zu werden. Diese Stellung beinhaltet auch einen Porsche-Dienstwagen sowie häufige Probe- und Dienstfahrten mit vielen weiteren Modellen des Hauses. Dieser Mitarbeiter verfügt über eine extrem hohe Übereinstimmung seiner Wertordnung mit der Wertordnung der Organisation. Das Traumjobangebot der Porsche AG bietet dem Individuum die Möglichkeit, alle seine Wünsche bzw. Werte auszuleben und so seine private Leidenschaft mit dem Beruf zu verbinden. Der Mitarbeiter hat die Werte, die die Organisation von ihm fordert – nämlich vor allem Passion und Begeisterung für die Marke sowie das Image, Einsatzbereitschaft und Überzeugungskraft –, bereits seit Jahren internalisiert. Die Werte der Organisation und die Werte des Individuums sind kongruent, so dass sich höchstwahrscheinlich ein starkes Commitment – also eine Form der inneren Bindung – zwischen den beiden Parteien durch den Prozess der Internalisierung entwickeln wird.

3. Eine ausgewählte Studie

In der Studie „Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change“ von Herbert Kelman geht es darum zu erklären, welcher Form bzw. wie tief die Veränderungen von Einstellungs- und Denkmustern von Individuen sind, um voraussagen zu können, welche Einstellungsveränderungen bei bestimmten Ereignissen eintreten werden. So will Kelman zum Beispiel ergründen, ob sich Einstellungen nur temporär verändern, ob sie eine Vielzahl von unterschiedlichen Situationen betreffen oder ob sie vielleicht in das Wertesystem einzelner Personen fest integriert – d. also internalisiert – werden (vgl. Kelman 1965, S. 233).

Kelman unterscheidet drei verschiedene Prozesse von Einfluss: Zunächst spricht er von Compliance (= Einwilligung, Einverständnis), wenn ein Individuum einen externen Einfluss akzeptiert, weil es auf eine vorteilhafte Reaktion der anderen Partei hofft. Das Individuum glaubt nicht an den Inhalt der einflussnehmenden Ereignisse, aber weil es die Erwartung hat, bestimmte Formen von extrinsischer Belohnung und Zustimmung zu erhalten bzw. bestimmte Formen von Bestrafung und Ablehnung zu vermeiden, verhält es sich konform. Es handelt sich demnach um Commitment in Form von bloßer Einwilligung. Den zweiten Prozess von Einfluss beschreibt Kelman als Identification (= Identifikation), welcher immer dann auftritt, wenn ein Individuum externen Einfluss akzeptiert, weil es eine befriedigende Beziehung zu einer anderen Partei etablieren bzw. aufrechterhalten will. Das Individuum bindet sich zwar an das veranlasste Verhalten – d.h. es verhält sich konform –, aber der spezifische Inhalt ist eigentlich irrelevant, da das Verhalten stets mit der gewünschten Beziehung gekoppelt ist. Es handelt sich also um Commitment in einer Form, in der es zwar zur Wertekongruenz kommt, diese allerdings nur im Hinblick auf eine gewünschte Beziehung entsteht, so dass diese zugrunde liegenden Werte nicht internalisiert werden. Den für diese Studie bedeutendsten Einflussprozess nennt Kelman Internalization (= Internalisierung, Verinnerlichung), der immer dann auftritt, wenn ein Individuum externen Einfluss akzeptiert, weil dessen Inhalt intrinsisch belohnend wirkt. Konformes Verhalten entsteht, da die Werte beider Parteien kongruent sind – d.h. dass das Individuum das Verhalten als Problem lösend oder befriedigend empfindet –, so dass diese Werte schließlich fest im bestehenden Wertesystem integriert werden. Es handelt sich also um Commitment, bei dem es auf den Inhalt – also die zugrunde liegenden Werte – explizit ankommt, da sie in diesem Fall vom Individuum internalisiert werden.

Die Studie wurde 1954 in einem afroamerikanischen College zur der Zeit durchgeführt, als eine Entscheidung des obersten Gerichtshofes zur Aufhebung der Rassentrennung unmittelbar bevorstand. Die Probanden wurden in vier Gruppen geteilt und jeder Gruppe wurde eines von vier unterschiedlichen



Radiointerviews zwischen zwei Personen (Gast und Kommunikator) vorgespielt, in denen jeweils die Grundaussage „Wenn der oberste Gerichtshof die Rassentrennung für nicht verfassungskonform erklärt, wäre es trotzdem wünschenswert, einige private afroamerikanische Hochschulen und Institutionen zu erhalten, um die Kultur, die Geschichte und die Tradition der Afroamerikaner zu schützen“ enthalten war. Durch Vortests war bekannt, dass die große Mehrheit der Studentenprobanden dieser Aussage anfangs widersprechen würde. Jedes dieser vier Radiointerviews besaß eine bestimmte Ausrichtung: Im ersten Interview wurde der Kommunikator so dargestellt, als ob dieser über große Macht verfüge, die durch finanzielle Mittelkontrolle begründet ist. Mittelkontrolle meint in diesem Fall, dass der Kommunikator über sehr große Kapitalmittel verfügt, so dass er – bei abweichender Meinung der befragten Studenten – alle finanziellen Zuwendungen für die Studentenschaft einstellen könnte. Das zweite Radiointerview vermittelte ebenfalls große Macht des Kommunikators, allerdings basierte hier diese Machtstellung auf Kelmans Begriff „attractiveness“ (vgl. Kelman 1965, S. 236), welcher am besten mit dem Wort Anziehungskraft übersetzt werden kann. Der Kommunikator repräsentiert in diesem Interview nicht nur seine persönliche Meinung, sondern zusätzlich die überwältigende Meinung einer Vielzahl von Collegestudenten, die in letzter Zeit durch diverse Umfragen angesprochen wurden. Der Kommunikator wurde in diesem Fall als Repräsentant der nationalen Studentenschaft dargestellt, welcher die vorherrschenden Gruppennormen der Probandenreferenzgruppe übermittelte. Glaubwürdigkeit war im dritten Radiointerview die Machtbasis des Kommunikators, welche durch eine sehr hohe gesellschaftliche Stellung (Professor an einer führenden Universität) sowie äußerst tiefgründige Forschungsergebnisse und geschichtliche Studien vermittelt wurde. Das vierte und letzte Interview wurde entgegengesetzt den anderen drei Interviews konstruiert, indem Kelman hier den Kommunikator nur mit äußerst geringer Macht ausstattete. Dementsprechend verfügte er weder über große finanzielle Mittel bzw. starke Anziehungskraft noch über hohe Glaubwürdigkeit, sondern er wurde als „Normalbürger“ ohne besondere Eigenschaften dargestellt.

Nachdem die vier Studentengruppen die vier Interviews gehört hatten, wurden von ihnen Einstellungsfragebögen, welche insgesamt achtzehn Items enthielten, ausgefüllt, die den Umfang ihrer Zustimmung zu dem jeweiligen Kommunikatortyp messen sollten. Die achtzehn Items wurden auf drei separate Fragebögen verteilt und unter verschiedenen Gegebenheiten ausgefüllt. Fragebogen Nr.1 wurde unter den Bedingungen Bedeutsamkeit und Überwachung („salience and surveillance“: vgl. Kelman 1965, S. 237) durchgeführt, indem zum einen der Fragebogen direkt an die Radiointerviews angeschlossen wurde (=Bedeutsamkeit) und zum anderen den befragten Studenten durch Namensnennungspflicht deutlich gemacht wurde, dass der Fragebogen nicht anonym durchgeführt wird, sondern dass der Kommunikator die Antworten mit dem jeweiligen Probanden in direkte Verbindung bringen kann. Die Kondition Überwachung wurde in Fragebogen Nr. 2 ausgeschlossen, indem man den Befragten ihre Anonymität zusicherte und aus diesem Grund die Pflicht zur Namensnennung wegfallen ließ. Letztlich wurden in Fragebogen Nr. 3 die Faktoren Bedeutsamkeit und Überwachung gleichsam vollständig ausgeschlossen, indem man zum einen den Fragebogen erst Wochen nach den Radiointerviews unter komplett anderen Gegebenheiten durchführte sowie den Fragebogen mit weiteren nicht-studienrelevanten Items ergänzte. Zum anderen wurde der Überwachungsfaktor dadurch eliminiert, dass der Fragebogen in keiner Weise an die Radiointerviews gebunden war und zusätzlich die Anonymität durchgängig gewahrt blieb.

Bei der Auswertung dieser Studie[1] sind folgende drei Teilergebnisse an dieser Stelle zu nennen: Zunächst ist festzustellen, dass Einstellungen, die von den Studenten übernommen wurden, vor allem auf dem Faktor Compliance, also Einwilligung oder Einverständnis, beruhen, sofern die Macht des Kommunikators auf dem Faktor der finanziellen Mittelkontrolle basiert und der Fragebogen nur unter Überwachung durchgeführt wurde. Basiert die Macht des Kommunikators allerdings auf dem Faktor Überzeugungskraft (= attractiveness) und gilt die Beziehung zwischen dem Befragten und dem Kommunikator als bedeutsam,



dann handelt es sich um den vermittelnden Prozess der Identifikation. Schließlich kommt es zum Prozess der Internalisierung, sofern die Macht des Kommunikators auf hoher Glaubwürdigkeit basiert. Allerdings kommt es hierbei weder darauf an, ob Bedeutsamkeit oder Überwachung vorliegen.[2] Zur abschließenden graphischen Verdeutlichung folgendes selbstkonstruiertes Schaubild in Anlehnung an Kelman 1965, S. 232 ff:

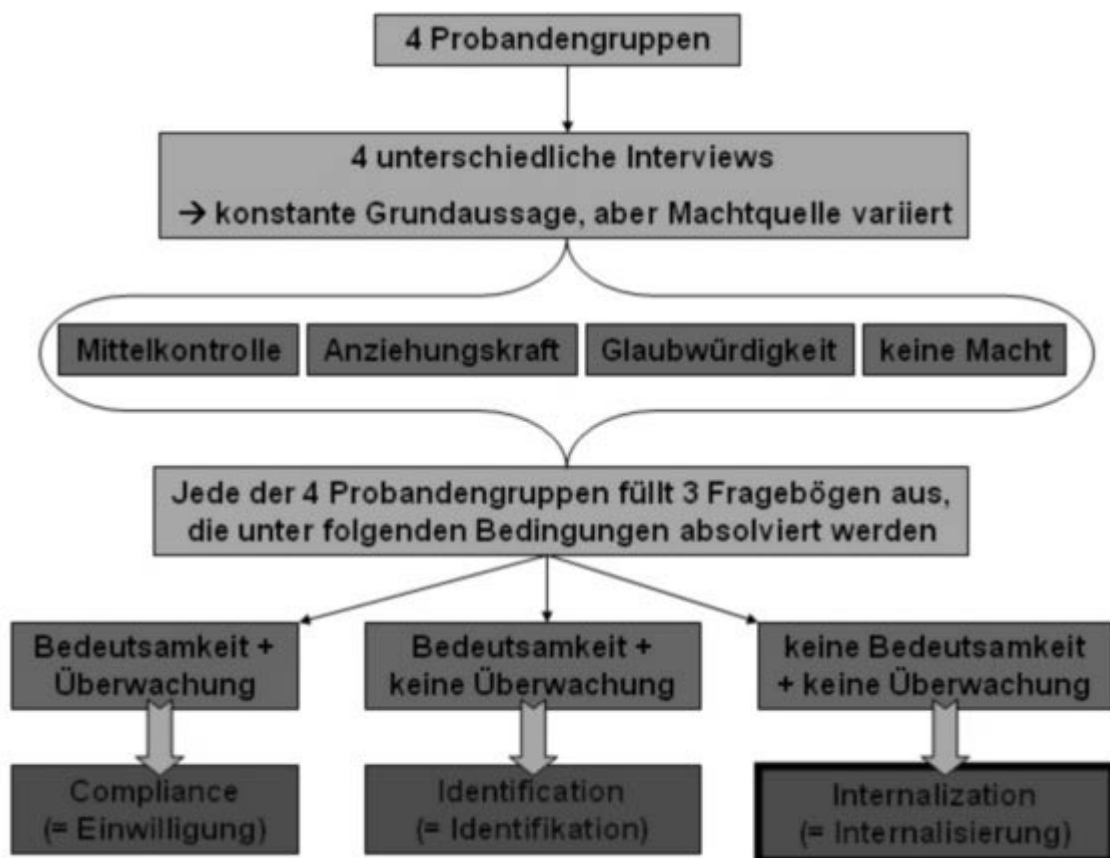


Abb. 2 (in Anlehnung an Kelman 1965)

[1] Die vollständigen Ergebnisse und Schlussfolgerungen sind bei Kelman 1964, Seiten 232-242 detailliert nachzulesen. Auch findet man hier Verweise zu den verwendeten statistisch-mathematischen Auswertungsmethoden. Eine ausführlichere Darstellung im Rahmen dieser Ausarbeitung ist aufgrund des Umfangs und der Komplexität der Arbeit von Kelman nicht sinnvoll.

[2] Die hier dargestellten Teilergebnisse wurden zum einen durch die spezielle Konstruktion der Frageitems sowie zum anderen durch drei zuvor formulierte Arbeits- bzw. Wirkungshypothesen gemessen (vgl. Kelman 1965, S.232 ff).

4. Zusammenhänge

Die drei genannten Ergebnisse der ausgewählten Studie stehen zueinander in einem engen Zusammenhang, den Kelman bereits in seinen Begriffsdefinitionen verwendet hat. Sobald ein Individuum lediglich an höheren extrinsischen Belohnungen bzw. geringeren Strafen interessiert ist, sonst aber nicht aus etwa



innerer Überzeugung mit dem veranlassten Verhalten, Werten oder Normen übereinstimmt, dann kommt es zum Phänomen der Einwilligung (bzw. des Einverständnisses = Compliance). Anhand der Studienresultate lässt sich darüber hinaus erkennen, dass Compliance unter Kontrolle bzw. Überwachung sowie vor dem Hintergrund der drohenden Entziehung finanzieller Mittel auftritt. Würde das Individuum nicht überwacht werden, hätte es keine Veranlassung konform zu handeln bzw. vorgegebene Normen und Werte anzunehmen, denn es besteht in diesem Fall kein innerer Antrieb. Lediglich der externe Anreiz in der Form finanzieller Mittel – wie in diesem Fall – lässt das Individuum konform handeln; eine Internalisierung geschieht indes nicht.

Geht es allerdings darum, durch konformes Verhalten bzw. Norm- oder Werteanpassung eine vorteilhafte oder wünschenswerte Beziehung aufzubauen bzw. überhaupt zu erhalten, ohne dass es zur Verinnerlichung im Individuum kommt, so handelt es sich um das Phänomen der Identifikation. Auch hier bestätigt Kelmans Studie die Argumentation, denn hier basiert die Macht des Kommunikators auf seiner Anziehungskraft (= „attractiveness“) und auch die Beziehung zwischen dem Befragter und dem Kommunikator gilt als bedeutsam. Trotzdem kommt es auch hier zu keiner Form der Internalisierung.

Zur Internalisierung von Normen, Werten, Rollen sowie Verhaltensmustern kommt es, wenn konformes Verhalten aus sich selbst heraus intrinsisch belohnend wirkt (vgl. Kelman 1965, S. 234 oben), d.h., dass das Verhalten kongruent mit dem persönlichen Wertesystem des Individuums ist. Die Verbindung zur Kelman'schen Studie ist deutlich, denn hier kommt es ebenfalls zu konformen Verhalten, Werten bzw. Normen obwohl keine Kontroll- und Überwachungsinstanzen sowie eine hohe Bedeutsamkeit vorliegen. Einzig und allein die hohe Glaubwürdigkeit des Kommunikators sorgt dafür, dass das veranlasste Verhalten vom Individuum als Problem lösend oder Bedürfnis erfüllend angesehen wird, so dass es zur Internalisierung – also zur festen Integration in die individuelle persönliche Wertordnung – kommt.

5. Erklärungsansätze

Ein aussagekräftiger Erklärungsansatz stammt von Becker (vgl. Becker 1996, S. 464-482) und befasst sich mit einem multidimensionalen Modell, welches die Faktoren „foci“ und „bases“ des Commitments umfasst. Foci des Commitments sind nach Becker folgendermaßen definiert: „the individuals and groups to whom an employee is attached“ (Becker 1992, S. 232); sie sind quasi die Ziele innerhalb einer Organisation, auf die sich das Commitment des Individuums richten kann. Nach Becker kommt es zum Commitment hinsichtlich der drei Zielgruppen Topmanagement, Vorgesetzte sowie Arbeitsgruppe. Dagegen spricht Becker von „bases“ als „motives engendering attachment“ (Becker 1992, S. 232); eine treffende Übersetzung wäre demnach der Begriff des Motivs. Diese Variable im multidimensionalen Modell umfasst – in enger Anlehnung an die Arbeiten von Kelman sowie O'Reilly und Chatman – die Faktoren Compliance, Identification und Internalization (Einwilligung, Identifikation und Internalisierung). Zur grafischen Verdeutlichung nachfolgend ein Übersichtsschaubild (eigene Darstellung in Anlehnung an Becker, 1996):

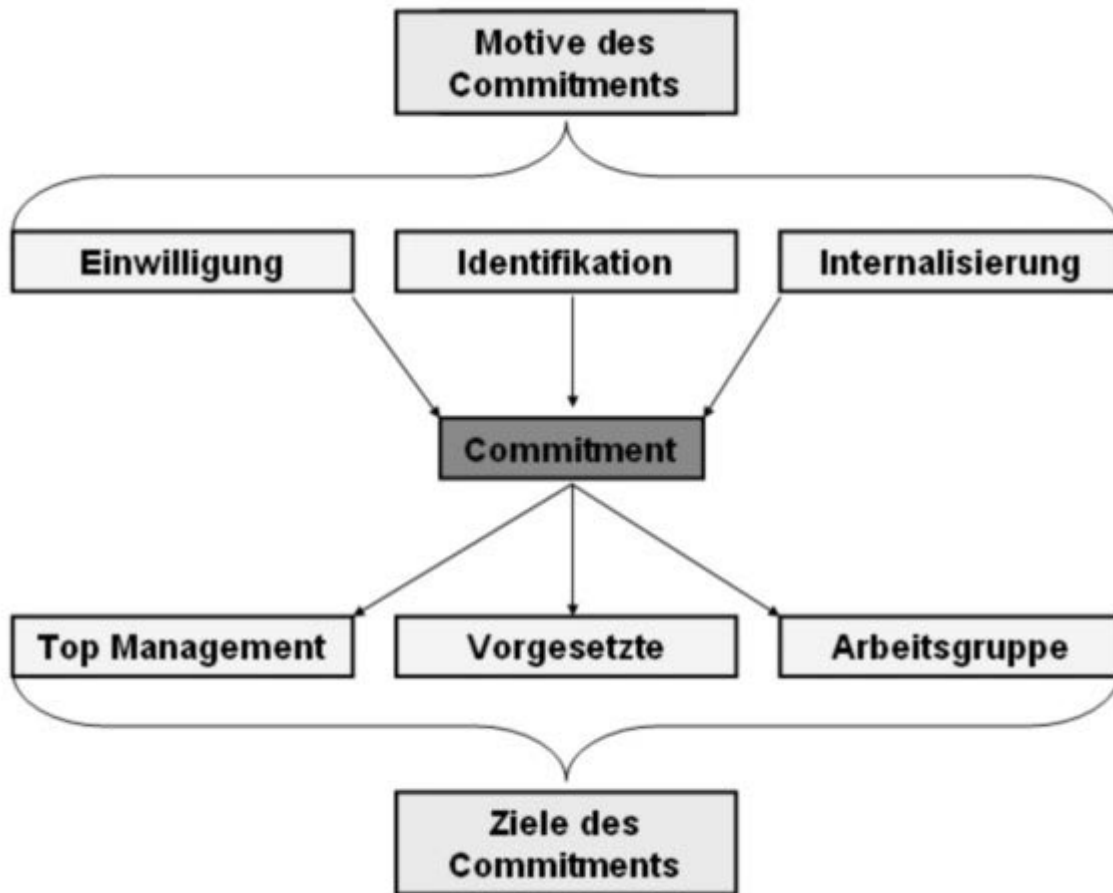


Abb. 3 (in Anlehnung an Becker 1996)

Führt man die Motive (= „bases“) des Commitments nach Becker mit dem Erklärungsansatz von O'Reilly und Chatman (vgl. O'Reilly/Chatman 1986, S. 492 ff) zusammen, so gelangt man zu einer – nachfolgend beschriebenen – dynamischen Prozessbetrachtung, welche am anschaulichsten an einem konkreten Praxisbeispiel dargestellt werden kann. Werden neue Mitarbeiter durch ein Unternehmen rekrutiert, so wird ihre Bindung an die Organisation zu Beginn lediglich auf Einwilligung bzw. Einverständnis (vgl. oben: Compliance) basieren. Grund dafür ist, dass sie anfangs noch nicht allzu großes Wissen über bzw. keine Erfahrungen mit der Wertordnung ihrer Vorgesetzten, ihrer Arbeitsgruppe oder der Gesamtorganisation haben. Anfangs tauschen neue Mitarbeiter demnach nur konformes Verhalten unter Compliance-Gesichtspunkten gegen extrinsische Belohnungen – meist in Form von Lohn, Gehalt oder sonstigen Entgelten – aus. Im Verlaufe ihrer Tätigkeit im Unternehmen lernen die Mitarbeiter die Wert- und Zielvorstellungen der einzelnen Ziele (= „foci“) – wie oben dargestellt sind dies Vorgesetzte, Arbeitsgruppen und das Topmanagement – innerhalb der Organisation kennen und schätzen. So kommt es dazu, dass Mitarbeiter im Zeitablauf damit beginnen, sich mit diesen Wert- und Zielordnungen zu identifizieren und möglicherweise auch eine Art von Stolz aufgrund ihrer Organisationszugehörigkeit zu entwickeln. Ab diesem Zeitpunkt findet ein Wechsel vom Compliance basierten zum Identification basierten Commitment statt, d.h., dass die Mitarbeiter mittlerweile nicht mehr bloß darauf aus sind, extrinsische Belohnungen zu erhalten, sondern vielmehr ihre vorteilhafte Beziehung mit dem Unternehmen ausbauen bzw. aufrecht erhalten wollen. Der



letzte Schritt dieses Erklärungsansatzes beschreibt den Wandel von der bloßen Identifikation zum Commitment auf Internalisierungsbasis, welcher sich dadurch vollzieht, dass der Mitarbeiter im Zeitverlauf voll und ganz im Unternehmen integriert ist. Über langfristige Veränderungsprozesse der individuellen Norm- und Wertordnung kommt es durch Phänomene wie Vorbilder, Selbstselektionsprozesse, sozialen Druck, Rechtfertigung und retrospektive Rationalisierung (vgl. O'Reilly / Chatman 1986, S. 497) zur Kongruenz der Normen, Werte und Ziele von Individuum und Organisation. Das Individuum verfügt nun über Commitment, welches durch den Internalisierungsprozess entstanden ist, und aus diesem Grund spielen extrinsische Belohnungen, vorteilhafte Beziehungsgeflechte oder Kontroll- und Überwachungsinstanzen in der Frage, warum das Individuum konformes Verhalten zeigt, keine Rolle mehr, denn das Individuum sieht konforme Verhaltensmuster nunmehr aus sich selbst heraus als Problem lösend, Bedürfnis befriedigend oder auch als intrinsisch belohnend an.

6. Praktische Folgerungen

Betrachtet man zunächst die Arbeitnehmerseite, lässt sich die konkrete Handlungsanweisung geben, sich eine Tätigkeit zu suchen, in der man sich - salopp gesagt - "wohl fühlt". Es ist als Arbeitnehmer darauf zu achten, dass man - trotz aller derzeitigen arbeitsmarktlichen Schwierigkeiten - ein Unternehmen bzw. eine Organisation auswählt, mit welcher man einen möglichst großen Anteil an Werten, Normen und Zielen gemeinsam teilt. Nur so lässt sich ein langfristig befriedigendes Arbeitsverhältnis realisieren, welches durch die internalisierte Normenkongruenz gestützt wird. Teilt man die Normen- und Werteordnung des Unternehmens, so kommt es zu einer gesteigerten Arbeitsleistung, zu einer stärkeren Form der Bindung (= Commitment) sowie zu einer höheren persönlichen Zufriedenheit.[3] Allerdings bleibt anzumerken, dass die Auswahl- und Prüfungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer in der Realität durch die schwierige Arbeitsmarktlage sowie die relativ kurze Kontaktphase vor dem Vertragsschluss mit der Organisation zumeist sehr begrenzt sind. Wechselt man in die Arbeitgeberperspektive, so lässt sich feststellen, dass Unternehmen darauf achten sollten, möglichst Mitarbeiter einzustellen, die über vorzugsweise identische Wert-, Ziel- und Normvorstellungen verfügen, wie sie auch in der Organisation vorzufinden sind. Konkret hieße dies, dass man bereits im Rahmen von Rekrutierungs- und Bewerbungsmaßnahmen Wert darauf legt, dass potentielle Mitarbeiter keine vollständig der Unternehmensphilosophie entgegen stehenden Normen, Werte oder Ziele internalisiert haben, denn dies könnte Probleme wie schlechte Arbeitsleistung, wiederkehrende hohe Rekrutierungskosten, geringes Bindungsgefühl oder persönliche Unzufriedenheit auf Seiten des Arbeitnehmers hervorbringen. Allerdings können entgegenwirkend auch Internalisierungsmaßnahmen eingesetzt werden, um "steuernd" daraufhin zu wirken, dass bestimmte Werte im einzelnen Mitarbeiter verinnerlicht werden. Beispiele hierfür sind Teambildungs- und Entwicklungsmaßnahmen, intensiver Produktkontakt sowie eventuell der Aufbau eines Mitarbeitervorschlagswesens zur Stärkung der Arbeitnehmermitbestimmung. Abschließend sei eine praktische Folgerung erwähnt, welche am konkreten betrieblichen Einsatzort der Mitarbeiter ansetzt. Leitende Angestellte sowie andere Führungskräfte sollten aller Möglichkeit nach über Commitment verfügen, welches auf Internalisierung von Werten, Normen und Zielen basiert. Zum einen bedeutet dies eine bessere Sozialisation der untergeordneten Mitarbeiter etwa in Form einer Vorbildrolle, zum anderen sind Führungskräfte bzw. leitende Angestellte meist besonders qualifiziert, in strategisch wichtigen Positionen eingesetzt und vergleichsweise zeit- und kostenaufwendig zu rekrutieren, so dass eine bloße Bindung an das Unternehmen über den Compliance-Prozess fatal wäre. Hier droht eine erhöhte Abwanderungsbereitschaft sowie geringere Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter, die im Fall von Führungskräften und leitenden Angestellten für das Unternehmen sehr aufwands- und kostenintensive Folgen hätten. Tendenziell niedrigere Positionen wie etwa Fließbandarbeiten können dagegen durchaus mit Arbeitskräften besetzt werden, die



über bloße Einwilligung an das Unternehmen gebunden sind, da hier geringere Risiken bzw. Kosten auftreten, sofern diese Mitarbeiter ausscheiden oder eine Schlechtleistung liefern.

[3] Becker 1992, S. 237: „The 20-item version of the Minnesota Satisfaction Questionnaire (Weiss, Dawis, England, & Lofquist 1967) was used to measure overall job satisfaction, intrinsic satisfaction, and extrinsic satisfaction. Responses were given on a seven-point scale ranging from ‘very dissatisfied’ to ‘very satisfied’.”

7. Würdigung

Die wissenschaftliche Forschung bzw. Diskussion bezüglich des Themas Commitment ist – vor allem was die englische Literatur betrifft – äußerst vielschichtig und breit gefächert. Im Hinblick auf den Teilaspekt der Internalisierung ist dagegen zu sagen, dass die Wissenschaft hier durchaus noch weiterer Erkenntnisse und Studien bedarf, denn vor allem Schwierigkeiten bei der Messung des auf Internalisierung basierenden Commitments verhindern in vielen Fällen allgemeingültige Aussagen und Erklärungsmodelle. Allerdings muss beachtet werden, dass die Commitmentforschung, die sich auf den Aspekt der Internalisierung konzentriert, mittlerweile weit über vierzig Jahre existent ist, über mehrere Standard- und Basiswerke verfügt und auch in den letzten Jahren immer weiter vorangetrieben wird, so dass ein Stillstand nicht zu erwarten ist.

Die alltägliche und praxisbezogene Bedeutung des Themas ist eminent, was eine persönliche Sensibilisierung sinnvoll und notwendig erscheinen lässt, denn in der Wirtschaftswelt lässt sich mit den bereits gewonnenen Erkenntnissen und Handlungsempfehlungen das eigene sowie das Verhalten der Organisation effizient und effektiv beeinflussen, so dass schließlich vorteilhaftere und zufrieden stellende Resultate erzielt werden können. Trotzdem darf man allerdings auch kritische Aspekte des Commitments auf Basis des Internalisierungsprozesses nicht verkennen. Zu stark internalisierte Bindungen können krankheitsartige Ausprägungen annehmen, wenn sich aus dieser übermäßigen Werte- und Normenkongruenz extremes Leistungsstreben entwickelt. Auf diese Art kann es passieren, dass Mitarbeiter blind für Alternativen werden, ihr Privat- und Familienleben vernachlässigen oder im Ausnahmefall soviel Zeit in ihre Organisation investieren bis sie schließlich das Burn-Out-Syndrom erleiden.

8. Literatur

Bahrndt, Hans Paul; Schlüsselbegriffe der Soziologie: eine Einführung mit Lehrbeispielen; 3. Auflage; München; Beck Verlag; 1987

Becker, Thomas E.; Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making?; Academy of Management Journal; 1992; Volume 35; Nr. 1; S. 232-244

Becker; Thomas E.; Profiles of Commitment: An empirical Test; Journal of Organizational Behavior; Chichester, Sussex; 1993; Volume 14; S. 177-190

Becker, Thomas E.; Billings, Robert S.; Eveleth, Daniel M.; Gilbert, Nicole L.; Foci and Cases of Employee Commitment: Implications for Job Performance; Academy of Management Journal; 1996; Volume 39; Nr. 2; S. 464-482

Esser, Hartmut; Soziologie: allgemeine Grundlagen; 2. durchgesehene Auflage; Frankfurt am Main, New York; Campus Verlag; 1996



- Esser, Hartmut; Soziologie: spezielle Grundlagen; Band 6; Sinn und Kultur; Campus Verlag; 2001
- Kelman, Herbert C.; Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change; Human Behavior and International Politics (Rand McNally political science series); Chicago, Illinois; 1965; S. 232-242
- Mael, Fred A.; Ashforth, Blake E.; Loyal Form Day One: Biodata, Organizational Identification, and Turnover among Newcomers; Personal Psychology; 1995; Volume 48; S. 309-333
- Moser, Klaus; Commitment in Organisationen; Verlag Hans Huber; 1. Auflage; Bern, Göttingen, Toronto, Seattle; 1996
- O'Reilly, Charles; Chatman, Jennifer; Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior; Journal of Applied Psychology; Berkeley, Kalifornien; 1986; Volume 71; Nr. 3; S. 492-499
- Persell, Caroline Hodges; Understanding Society: An Introduction to Sociology; Harper & Row, Publishers, Inc.; New York; 1984
- Romer, Daniel; Internalization Versus Identification in the Laboratory: A Causal Analysis of Attitude Change; Journal of Personality and Social Psychology; 1979; Volume 37; Nr. 12; S. 2171-2180
- Scott, John Finley; Internalization of Norms: A Sociological Theory of Moral Commitment; Prentice-Hall International; Englewood Cliffs, New Jersey; 1971
- Sutton, Charlotte D.; Validity Assessment of Compliance, Identification, and Internalization as Dimensions of Organizational Commitment; Educational and Psychological Measurement; Thousand Oaks, Kalifornien; 1993; Band 53; Heft 1; S. 217-224
- Vandenberg, Robert J.; A Critical Examination of the Internalization, Identification, and Compliance Commitment Measures; Journal of Management; New York, NY; 1994; Volume 20; Nr. 1; S. 123-140
- Vandenberg, Robert J.; Evaluating the Long Range Implications of Compliance and Internalization on Turnover Attitudes and Behavior; Department of Management; Georgia State University, Atlanta, Georgia; o.J.; S. 234-238
- Wiswede, Günter; Soziologie; Verlag Moderne Industrie; Landsberg am Lech; 1985

9. Autor

Jan Martens