



## Lexikon der verhaltenswissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre

### Normatives Commitment

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| 1. Begriff .....                | 1 |
| 2. Beispiele.....               | 2 |
| 3. Eine ausgewählte Studie..... | 3 |
| 4. Zusammenhänge.....           | 5 |
| 5. Erklärungsansätze.....       | 6 |
| 6. Praktische Folgerungen ..... | 8 |
| 7. Würdigung.....               | 8 |
| 8. Literatur .....              | 9 |
| 9. Autorin.....                 | 9 |

#### 1. Begriff

Organisationales Commitment kann als psychologischer Zustand eines Individuums (Meyer und Allen 1991), das es an seine Organisation bindet, oder als psychologisches Band zwischen Mitarbeiter und Unternehmen (Mowday, Porter, Steers 1982/ Moser 1996) verstanden werden. Es ist ein negativer Indikator für das Ausscheiden eines Individuums aus der Organisation und bietet Einsicht in die Art der Verbindung zwischen Unternehmen und Angestellten.

Der Begriff des organisationalen Commitments lässt sich nach dem zurzeit am häufigsten verwendeten, dreidimensionalen Konzept von Meyer und Allen (1991, Meyer/Allen 1996) in drei Komponenten unterteilen: affektives, abwägendes und normatives Commitment.

Dabei beschreibt das normative Commitment, inwieweit sich eine Person auf Grund moralischer Verpflichtungen und normativer Vorstellungen an seine Organisation gebunden fühlt. Zentral bei dieser Form von Commitment ist das Verantwortungsgefühl einer Person gegenüber ihrer Organisation. Eine Person, die hohes normatives Commitment aufweist, ist der Überzeugung, dass ihr Ausscheiden aus der Organisation falsch wäre und erachtet es als notwendig, ihrer Organisation treu zu bleiben und sich ihr gegenüber loyal zu verhalten.

Diese Einstellung entwickelt sich zum einen aus den allgemeinen Moralvorstellungen einer Person sowie aus den Investitionen, die die Organisation für ihre Mitarbeiter tätigt (van Dick, 2004).

Die Komponente des affektiven Commitments wurde von Allen und Meyer aus dem einstellungsbezogenen Ansatz zur Erklärung von Commitment entwickelt. Danach wird Commitment als eine Einstellung oder eine



Gruppe von Einstellungen definiert. Affektives Commitment bedeutet vor allem die emotionale Bindung an die Organisation und beschreibt das Gefühl der Verbundenheit mit der Organisation.

Der Begriff des abwägenden Commitments, das auch fortsetzungsbezogenes Commitment genannt wird, entstand in Anlehnung an den verhaltensbezogenen Ansatz zur Erklärung von Commitment. Bei dieser Komponente sind rationale Kosten- /Nutzenerwägung entscheidend für die Bindung an die Organisation. Eine Person bleibt in einer Organisation, wenn das Verlassen derselben zu hohe Kosten bedeuten würde, zum Beispiel durch Standortwechsel, Verlust der erreichten Position oder der sozialen Beziehungen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Personen mit affektivem Commitment in einer Organisation bleiben, weil sie es wollen, Personen mit abwägendem Commitment, weil sie es müssen, und diejenigen mit normativem Commitment, weil sie sich dazu verpflichtet fühlen (Moser, Commitment in Organisationen, S. 45).

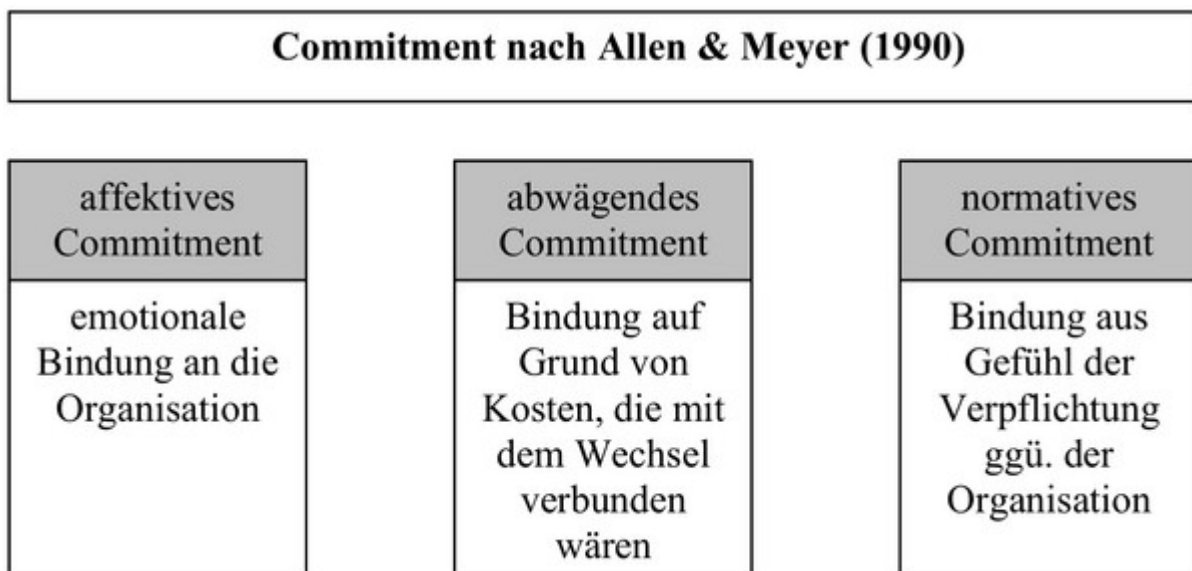


Abb. 1: Commitmentdimensionen nach Allen und Meyer (eigene Darstellung)

## 2. Beispiele

Besonders hohes normatives Commitment weisen diejenigen Personen auf, die sich gegenüber ihrer Organisation stark verpflichtet fühlen. Ein Mitarbeiter etwa, dessen Verwandte und/oder Bekannte bereits lange Zeit Organisationsangehörige waren und großen Wert auf Loyalität gegenüber der Organisation gelegt haben, wird ebenso empfinden und seinerseits der Organisation treu bleiben.

Eine weitere Möglichkeit, die Mitglieder durch normatives Commitment an die Organisation zu binden, sind bestimmte organisationale Praktiken. Ein Beispiel hierfür ist faires Organisationsverhalten. Dies kann gerechte Entlohnungspraktiken, angemessenes Vorgesetztenverhalten und faire Personalbeurteilungen umfassen. Ein weiterer Bindungsfaktor kann die Involvierung von Mitarbeitern in Managemententscheidungen oder die Reaktion auf ihre Bedürfnisse sein. Die wahrgenommene Unterstützung von der Organisation wird dann in Form von Verpflichtung oder Loyalität zurückgezahlt: „Mein



Vorgesetzter hat mich immer unterstützt, ich kann ihn nun nicht enttäuschen.“ Ein Gefühl der Verpflichtung kann auch durch Investitionen eines Unternehmens in ein Individuum, z. B. durch Aus- oder Fortbildungen entstehen: „Die Firma hat meine Ausbildung bezahlt, jetzt darf ich sie nicht einfach verlassen“ (van Dick, 2004).

Die durch diese Faktoren hervorgerufene moralische Verpflichtung gegenüber der Organisation verringert die Wahrscheinlichkeit eines Stellenwechsels.

### 3. Eine ausgewählte Studie

Mary Pisnar-Sweeney untersuchte in ihrer Studie „Role of normative Commitment in Predicting member's participation in the Union“ die Auswirkungen des normativen Commitments auf die Bereitschaft von Gewerkschaftsmitgliedern, sich freiwillig in der Gewerkschaft zu engagieren (Pisnar-Sweeney 1997).

Pisnar-Sweeney definiert Commitment gegenüber der Gewerkschaft (union commitment) als ein zweidimensionales Konzept. Von der Forschung abweichend unterteilt sie dieses Commitment in normatives Commitment und instrumentelles Attachment. In dieser Ausarbeitung wird hauptsächlich auf das normative Commitment eingegangen. Die Definition des normativen Commitments in der Studie beruht auf zwei unterschiedlichen Ansätzen: Aus dem Bereich des „Organizational Behaviour“ übernimmt Pisnar-Sweeney die Gliederung des Commitments von Allen und Meyer in affektives, abwägendes und normatives Commitment. Wie bereits erwähnt bezieht sich die normative Komponente auf das Gefühl der Verpflichtung gegenüber einer Organisation. Aus dem Feld der „Labor Relations“ kommt ein Ansatz, der unter anderem von Wiener vertreten wurde: Danach wird normatives Commitment verstanden als „the totality of internalized forces that influence members to act in a manner meeting organizations interests“ (Heshizer, Martin & Wiener 1991, S.533). Pisnar-Sweeney vereint diese beiden Ansätze und definiert normatives Commitment als eine individuelle Bindung durch den Glauben an und die Akzeptanz der Werte und Ziele der Gewerkschaft. Instrumentelles Attachment wird definiert als die Bindung an die Gewerkschaft auf Grund von einem erwarteten fortgesetzten Nutzen, den die Mitgliedschaft mit sich bringt.

Pisnar-Sweeney stellt in ihrer Studie vier Hypothesen auf:

1. Commitment gegenüber einer Gewerkschaft ist eine intervenierende Variable mit Antezedenzfaktoren, die stärker mit Formen des Commitments, also mit normativem Commitment oder instrumentellem Attachment, als mit deren Konsequenzen (Extra-Rollenverhalten und Beteiligung) korrelieren. Ein Antezedenzfaktor ist eine angenommene Ursache für die Ausprägung einer Variablen.
2. Normatives Commitment und instrumentelles Attachment sind Produkte unterschiedlicher Antezedenzfaktoren. Es wird angenommen, dass die Antezedenzen Familiengeschichte, Sozialisation durch die Gewerkschaft und „work beliefs“ das normative Commitment bestimmen.
3. Die Beteiligung von ständigen Mitgliedern bei Aktivitäten der Gewerkschaft ist umso größer, je stärker ihr normatives Commitment ihr gegenüber ist.
4. Das Auftreten und das Ausmaß von Extra- Rollenverhalten variiert je nach Stärke und Art des Commitments: Mitglieder mit hohem normativen Commitment werden eher Extra-Rollenverhalten aufweisen als andere.

Die Beziehungen der einzelnen Variablen zueinander lassen sich anhand folgender Grafik veranschaulichen:

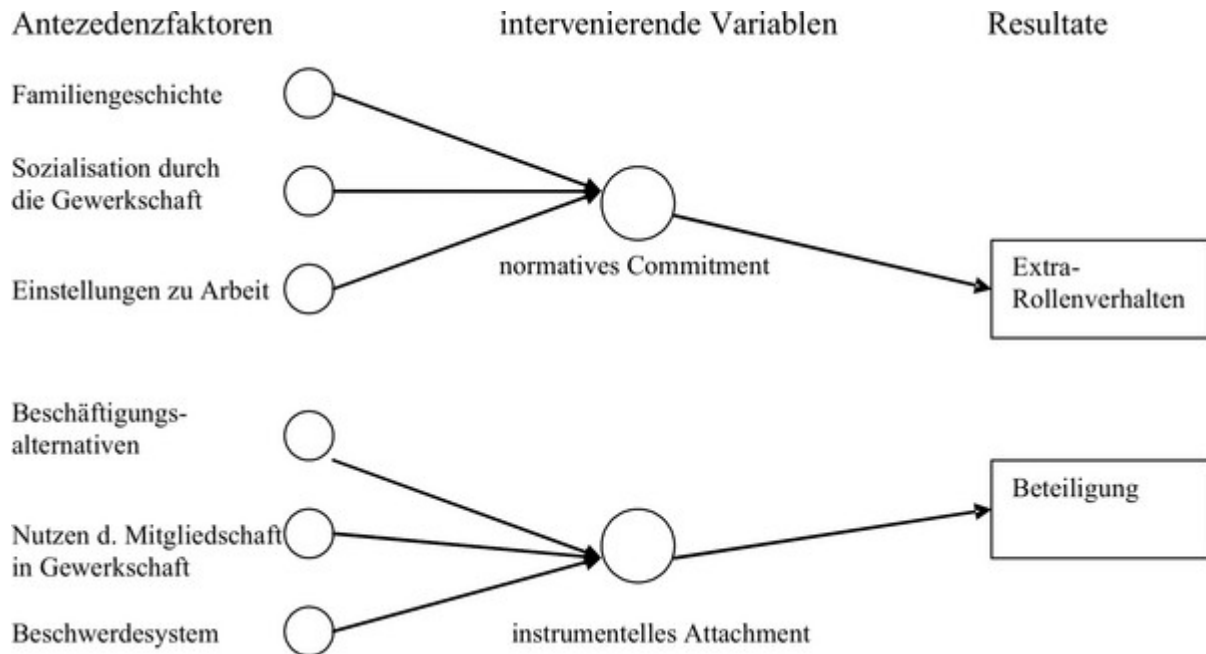


Abb. 2: Path of Union Development (Pisnar-Sweeney 1997)

Ein Fragebogen wurde von Feuerwehrmännern aus sieben Städten in Ohio, USA beantwortet. Aus einer Stichprobe von 173 Befragten ergab sich eine durchschnittliche Gewerkschaftszugehörigkeit von 13,2 Jahren. Das Durchschnittsalter der Feuerwehrmänner lag bei 39, 4 Jahren. Es kann also angenommen werden, dass die meisten bereits für einen längeren Zeitraum ihres Berufslebens Gewerkschaftsmitglieder waren.

Bezüglich der aufgestellten Hypothesen resultierte aus der Befragung folgendes:

zu 1.: Diese Hypothese kann für das normative Commitment lediglich für einen Antezedenzfaktor bestätigt werden, nämlich die Sozialisation durch die Gewerkschaft. Dieser Faktor korreliert stärker mit dem normativen Commitment ( $r=0,47$ ) als mit dessen Konsequenzen wie Extra-Rollenverhalten ( $r=0,20$ ) und Beteiligung ( $r=0,27$ ).

zu 2.: Die Hypothese, normatives Commitment und instrumentelles Attachment beruhen auf jeweils drei unterschiedlichen Antezedenzfaktoren, konnte durch die Studie nicht bewiesen werden. Die Sozialisation durch die Gewerkschaft und der Nutzen durch die Gewerkschaftsmitgliedschaft sind signifikante Antezedenzfaktoren sowohl für das normative Commitment als auch für das instrumentelle Attachment. Außerdem ist die Familiengeschichte ein Antezedenzfaktor für normatives Commitment, mit den Einstellungen zur Arbeit korreliert das normative Commitment nur sehr schwach bzw. negativ.

zu 3.: Die dritte Hypothese wird vollständig unterstützt. Die Beteiligung an Aktivitäten der Gewerkschaft hängt direkt mit dem normativen Commitment ( $r=0,51$ ) zusammen.



zu 4.: Diese Hypothese wird ebenfalls durch die Studie bestätigt. Normatives Commitment korreliert stark ( $r=0,56$ ) mit Extra-Rollenverhalten. Je höher also das normative Commitment, desto wahrscheinlicher das Extra-Rollenverhalten eines Gewerkschaftsmitglieds.

#### 4. Zusammenhänge

Wie in Abbildung 2 zu erkennen ist, besteht das Modell, welches der Studie zu Grunde liegt, aus drei Arten von Variablen: Antezedenzfaktoren, intervenierenden Variablen und Resultaten (behavioural outcomes). Für die Untersuchung dieser Variablen wurde größtenteils auf altbewährte Messskalen zurückgegriffen. Zum Teil mussten die Fragen umformuliert werden: Aus „...in diesem Unternehmen“ wurde dadurch „...in dieser Gewerkschaft“.

Die Antezedenzfaktoren, von denen angenommen wird, dass sie das normative Commitment beeinflussen, sind die Familiengeschichte, die Sozialisation durch die Gewerkschaft und Einstellungen zu Arbeit.

Der Antezedenzfaktor Familiengeschichte besagt, dass die Einstellung eines Mitglieds gegenüber seiner Gewerkschaft auf die Einstellungen seiner Familie gegenüber organisierten Arbeitervertretungen zurückzuführen ist (Barling, Kelloway & Bremerman 1991). Vor allem subjektive Eindrücke aus der Kindheit beeinflussen die spätere Einstellung zu Gewerkschaften. Im Fragebogen wird hauptsächlich auf das wahrgenommene Engagement der Eltern eines Mitglieds in einer Gewerkschaft eingegangen. Familiengeschichte weist ähnlich hohe Korrelationen zu normativem Commitment und zur Beteiligung auf ( $r=0,21$ ). Außerdem besteht ein starker Zusammenhang zwischen Familiengeschichte und Extra-Rollenverhalten. Dies bedeutet, dass die Sozialisation in der Familie die spätere Teilnahme- und Leistungsentscheidung in der Gewerkschaft bedingt.

Die Sozialisation durch eine Gewerkschaft wird mit Fragen nach Taktiken gemessen, die die Gewerkschaft nutzt, um ein Individuum zu integrieren. Solche Taktiken sind zum Beispiel eine Einführung in die Gewerkschaft, in deren Werte, Ziele und Grundsätze, eine Vorstellung des Vorstandes oder die Ermutigung, an gewerkschaftlichen Aktivitäten teilzunehmen. Der Antezedenzfaktor „Einstellung zu Arbeit“ wird anhand einer Skala gemessen, die ursprünglich von Buchholz (1978) entwickelt wurde. Fragen bezüglich der freien Marktwirtschaft, des Beitrages der vermögenden Bevölkerung und die Rolle des Durchschnittsarbeiters in der Wirtschaft wurden beantwortet. Aus der dreidimensionalen Skala verwendet Pisnar-Sweeney nur zwei Dimensionen, nämlich die Einbindung eines Arbeiters in Entscheidungen, die die Organisation betreffen (Worker Involvement) und den Status der Vermögenden (Status of the Wealthy). Je geringer ein Arbeiter den Einfluss des vermögenden Teils der Gesellschaft zur wirtschaftlichen Lage einschätzt, desto mehr wird er sich dazu aufgefordert fühlen, diese Lage zu verbessern. Es zeigte sich, dass die Einbindung eines Arbeiters positiv mit dem normativen Commitment korreliert ( $r=0,21$ ), der Status der Vermögenden jedoch negativ ( $r=-0,5$ ). Daraus kann gefolgert werden, dass je besser die Einbindung eines Arbeiters in seine Organisation ist oder je geringer er den Beitrag der Vermögenden zur Wirtschaft einschätzt, desto höher fällt sein normatives Commitment aus.

Das instrumentelle Attachment ähnelt dem abwägenden Commitment aus dem Ansatz von Allen und Meyer. Für beide Variablen bilden das Fehlen von Beschäftigungsalternativen und der Nutzen durch die Mitgliedschaft wichtige Grundlagen. Menschen, die für längere Zeit einer Organisation bzw. Gewerkschaft angehört haben, würden beim Verlassen gewisse Annehmlichkeiten und Vergünstigungen verlieren und bleiben ihr daher treu. Allerdings kann in der Studie von Pisnar-Sweeney nicht das abwägende Commitment verwendet werden, da die Arbeit von Feuerwehrmännern meist sehr stabil ist: Sie bleiben meist an einem Einsatzort und verlassen daher auch ihre lokal organisierte Gewerkschaft nicht.



Verhaltensweisen, welche aus Commitment gegenüber einer Gewerkschaft resultieren, sind Extra-Rollenverhalten und routinemäßige Beteiligung an Aktivitäten der Gewerkschaft. Sie korrelieren erheblich stärker mit dem normativen Commitment als mit dessen Antezedenzfaktoren. Extra-Rollenverhalten oder Organizational Citizenship Behaviour bezeichnet „Verhaltensweisen, die positiv zur Effektivität der Organisation beitragen, im formalen Belohnungssystem aber nicht berücksichtigt werden“ (Weller, 2003). Beispiele für Extra-Rollenverhalten in Gewerkschaften sind nach Pisnar-Sweeney Hilfe bei speziellen Projekten, die Teilnahme an der Planung und Umsetzung von Veranstaltungen für die Gewerkschaft oder die Unterbreitung von Vorschlägen, um die Gewerkschaftsarbeit zu verbessern. Außerdem wird Extra-Rollenverhalten durch die regelmäßige Teilnahme an Versammlungen gezeigt, da die untersuchte Gewerkschaft relativ stabil ist und die Teilnahme an Versammlungen eigentlich nur im Falle eines Konfliktes erwartet wird. Das zweite Resultat ist die routinemäßige Beteiligung in der Gewerkschaft. Diese Beteiligung erfasst hauptsächlich Aktivitäten, die es der Gewerkschaft ermöglichen, effizient und demokratisch zu arbeiten, wie etwa die Ausübung bestimmter Ämter.

## 5. Erklärungsansätze

Die zentralen Ergebnisse der Studie von Pisnar-Sweeney bezüglich des normativen Commitments sind folgende: Mit Hilfe des normativen Commitments und nicht des instrumentellen Attachments können das Ausmaß der routinemäßigen Beteiligung an Aktivitäten der Gewerkschaft und das Extra-Rollenverhalten eines Mitglieds vorausgesagt werden. Die wichtigsten Vorläufer sowohl für normatives Commitment als auch für instrumentelles Attachment sind die Sozialisation durch die Gewerkschaft und der Nutzen durch die Mitgliedschaft. Außerdem bestimmt die Familiengeschichte die Stärke des normativen Commitments und korreliert stark mit dem Extra-Rollenverhalten.

Die Bedeutsamkeit des normativen Commitments als bestimmender Faktor für das Extra-Rollenverhalten und die Beteiligung widerspricht Ergebnissen aus der vorangegangenen Forschung. In der Studie von Mary Pisnar-Sweeney bestimmt das normative Commitment das Verhalten der Gewerkschaftsmitglieder stärker als das instrumentelle Attachment.

Eine mögliche Erklärung dafür könnte in der Rolle der individuellen Werte und Normen und im jeweiligen sozialen Kontext liegen. In einer Gewerkschaft haben diejenigen Mitglieder, die Ämter bekleiden und Aufgaben übernehmen, die Werte der Gewerkschaft in stärkerem Maße internalisiert als andere Mitglieder. Persönliche Normen, die situationsspezifisch sind und Präferenzen ausdrücken, können sich zu Werten entwickeln (Schwartz/Howard 1981). Internalisation von Normen kann auch bedeuten, dass Mitglieder ein bestimmtes Verhalten imitieren oder Charakteristika einer Gruppe übernehmen. Dies ist im vorliegenden Fall besonders wahrscheinlich, da die Gewerkschaften der Feuerwehrmänner aus sehr kleinen Arbeitsgruppen bestehen, die einem Feuerwehrhaus zugewiesen sind und für lange Zeit zusammenarbeiten.

Eine weitere Theorie zur Internalisation übernimmt Pisnar-Sweeney von Deci et al. (1994). Danach kann Internalisation in zwei verschiedenen Formen auftreten: Introjektion und Integration. Introjektion liegt vor, wenn nur eine teilweise oder suboptimale Internalisation von Werten stattfindet. Bei der Integration wird das Verhalten intern reguliert und eine optimale Internalisation der Werte liegt vor. Integration ist demnach selbstbestimmtes Verhalten. Der Unterschied zwischen Integration und Introjektion lässt sich besonders gut an den jeweils resultierenden Verhaltensweisen verdeutlichen. Danach weisen Mitglieder, die die Werte der Gewerkschaft nur durch Introjektion internalisiert haben, ein geringeres normatives Commitment auf. Diese Mitglieder beteiligen sich nur an Aktivitäten, wenn es erforderlich ist, zum Beispiel bei einem Streik in Krisenzeiten. Auf der anderen Seite zeichnen sich diejenigen Mitglieder, die die Werte durch Integration internalisiert und somit übernommen haben, durch ein höheres normatives Commitment aus. Da ihre Werte



mit denen der Gewerkschaft übereinstimmen, engagieren Sie sich aus Überzeugung und einem Gefühl der Verpflichtung heraus.

Die Studie ergab, dass durch den Nutzen der Mitgliedschaft und die Sozialisation durch die Gewerkschaft das Ausmaß des normativen Commitment am besten antizipiert werden kann. Dies bedeutet, dass die Entwicklung des normativen Commitments ein zweigeteilter Prozess sein könnte: Zunächst tritt ein Arbeiter in die Gewerkschaft ein und realisiert die möglichen ökonomischen Vorteile einer Mitgliedschaft. Sobald er erkannt hat, welchen Nutzen er aus der Mitgliedschaft zieht und er diesen Nutzen auch mit der Mitgliedschaft in der Gewerkschaft verbindet, tritt er in die normative Phase ein. Gewerkschaftsmitglieder mit hohem normativen Commitment fühlen sich der Gewerkschaft dann jedoch nicht auf Grund von ökonomischen Vorteilen verbunden, sondern haben diese Vorteile und die Zuordnung dieser Vorteile zur Gewerkschaft internalisiert. Sie betrachten ihre Verbindung zu der Gewerkschaft nun als eine Funktion ähnlicher Werte. Dieser Ansatz ist auch in der allgemeineren Literatur zum normativen Commitment wiederzufinden: Personen mit hohem normativem Commitment bleiben ihrer Organisation nicht wegen persönlicher Vorteile treu, sondern weil sie der Überzeugung sind, dass es richtig ist, in der Organisation zu verbleiben. Ihrer Meinung nach stellt dies das richtige und erwartungskonforme Verhalten dar.

Dabei ist das normative Commitment die Bindung an die Organisation aus moralisch-ethischen Gründen ein Resultat der Sozialisation. Durch die Übernahme von Regeln, Werten und Normen einer Organisation fühlen sich die Individuen dieser moralisch verpflichtet. Dem Theorieansatz von Wiener zufolge ist diese Art von Commitment eine Funktion von internalisierten normativen Überzeugungen (Wiener 1982). Personen mit hohem normativen Commitment sollen sich durch niedrige Fluktuationsbereitschaft (Teilnahmeentscheidung) und hohe Leistungsbereitschaft (Leistungsentscheidung) auszeichnen. Nach Wiener basiert normatives Commitment auf Erfahrungen, die das Individuum vor seinem Eintritt in die Organisation gemacht hat (familiäre und kulturelle Sozialisation) und Erfahrungen, die es nach seinem Eintritt in die Organisation macht. Die Sozialisation auf Organisationsebene kann durch diverse Praktiken der Organisation geschehen: „individual value congruency can be affected by organizational practices, particularly expressive organizational socialization“ (Wiener 1982). Die aus den Sozialisationsprozessen resultierenden Normvorstellungen sind also Grundlage für die Bildung von normativem Commitment. Es weisen also diejenigen Mitarbeiter ein besonders hohes normatives Commitment auf, die aufgrund unterschiedlicher organisationaler Praktiken die Vorstellung haben, dass die Organisation ihre Loyalität erwartet (Allen/Meyer 1990). Möglichkeiten der Ausgestaltung dieser organisationalen Praktiken sind unter Punkt 2 (Beispiele) aufgeführt.

Wiener beschreibt Commitment außerdem als eine Funktion von internalisierten normativen Werten, die wiederum aus zwei Dimensionen bestehen: Zum einen die Grundeinstellung des Individuums, sich treu und pflichtbewusst gegenüber seiner Familie, seinen Freunden, seinem Heimatland und somit höchstwahrscheinlich auch seiner Organisation zu verhalten. Wiener nennt dies „generalized values of loyalty and duty“ (Wiener 1982, S. 423). Die zweite Dimension dieser Commitmentdefinition umfasst alle internalisierten Werte einer Person, die mit den Zielen, Interessen und Verhaltensweisen der Organisation übereinstimmen, also ihre Identifikation mit der Organisation.

Eine andere Definition des normativen Commitments erstellten Caldwell, Chatman und O'Reilly (1990). Sie definieren Commitment als Kombination von Internalisation und Identifikation und unterscheiden es von instrumentellem Commitment. Mitarbeiter von Unternehmen, die sich durch differenzierte Personalauswahl- und Sozialisationsmethoden sowie durch ein organisationales Wertesystem auszeichnen, weisen nach diesem Ansatz hohes normatives Commitment auf. Personen, die in einem Unternehmen arbeiten, dessen Politik hauptsächlich auf einem klar definierten Belohnungssystem basiert, kennzeichneten sich durch hohes





instrumentelles Commitment aus (Moser 1996). Dieser Ansatz hat sich in der Forschung jedoch nicht durchgesetzt.

## 6. Praktische Folgerungen

Bezogen auf die Studie von Pisnar-Sweeney hat die Fähigkeit des normativen Commitments, Beteiligung und Extra-Rollenverhalten zu beeinflussen, praktische Implikationen für Gewerkschaften. Die Antezedenzen für ein stärkeres Mitwirken der Mitglieder sind Nutzen durch die Mitgliedschaft und Sozialisation. Der Nutzen, den die Arbeiter aus der Mitgliedschaft in der Gewerkschaft ziehen, fördert die Akzeptanz derer Werte und Ideale. Demnach kann durch eine bessere Kommunikation der ökonomischen Vorteile, die ein Individuum durch die Mitgliedschaft erhält, das normative Commitment und somit die Beteiligung an gewerkschaftlichen Aktivitäten gesteigert werden. Eine weitere Möglichkeit dazu ist die Sozialisation. Neue Mitglieder müssen unterstützt werden, ihnen muss Interesse entgegengebracht und sie müssen in die Gewerkschaft eingeführt werden.

Da Commitment ein negativer Indikator für die Fluktuationsneigung ist, könnte weitere Forschung auf dem Gebiet des Commitments es ermöglichen, ein eventuelles Ausscheiden von Personen aus einer Organisation voraus zu sagen. Nach Wiener könnte ein Unternehmen durch stärkere Konzentration auf das normative Commitment seine Mitarbeiter dazu bewegen, sich diesem stärker verpflichtet zu fühlen. Um dies zu erreichen, müsste es sein Wertesystem ausdrücklich formulieren, es seinen Mitarbeitern nahe bringen und damit um potentielle neue Mitarbeiter mit ähnlichen Wertesystemen werben.

Es ist außerdem wichtig zu erkennen, dass normatives Commitment genauso förderlich ist wie affektives und abwägendes Commitment. Nach Allen und Meyer ist die Verbindung zwischen Commitment und Arbeitsverhalten eine Funktion der drei Komponenten des Commitments und ihren jeweiligen Ausprägungen.

Allen und Meyer (1990) nehmen weiterhin an, dass es durch weitere Forschung in der Zukunft möglich sein wird, Commitmentprofile sowohl von den Personen zu erstellen, die wahrscheinlich in der Organisation verbleiben und in positiver Weise zu ihrer Effektivität beitragen werden, als auch von denjenigen, die zwar in der Organisation bleiben, aber wenig dazu beitragen. Den Organisationen wäre es hiermit möglich, ihr gewünschtes Mitarbeiterprofil zu beeinflussen.

## 7. Würdigung

Als eine Dimension des Commitment-Konzeption von Allen und Meyer ist normatives Commitment eine Erscheinungsform organisationalen Commitments, die keinesfalls vernachlässigt werden sollte. Weitere Forschung zu diesem Thema erscheint jedoch angebracht, um mit dem Commitment-Fragebogen von Allen und Meyer die Antezedenzfaktoren und Konsequenzen des normativen Commitments besser erfassen zu können. Auch Pisnar-Sweeney fordert in ihrer Studie eine weitere Untersuchung und Verfeinerung der gefundenen Antezedenzen.

Schmidt, Hollmann und Sodenkamp schlagen zu diesem Zweck die „retrospektive Abfrage bestimmter Erwartungen bzw. Normen“ einer Person vor, die ihr „über das familiäre und betriebliche Umfeld in Bezug auf ihr Verhalten als Organisationsmitglied vermittelt wurden bzw. werden“. (Schmidt, Hollmann, Sodenkamp 1998, S.102)





## 8. Literatur

Allen, N.J./ Meyer, J.P.: The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, in: *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1990, S. 1-18

Barling, J., Kelloway, E.K., Bremermann, E.H.: Pre-employment predictors of union attitudes: the role of family socialization and work beliefs, in: *Journal of Applied Psychology*, 76, 1991, S. 727

Caldwell, D.F, Chatman, J.A., O'Reilly, C.A.: Building Organizational Commitment: A multifirm study, in: *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1990, S. 245-261

Heshizer, B.P., Martin, H.J, Wiener, Yoash: Normative Commitment and instrumental attachment as intervening variables in the prediction of union participation, in: *Journal of Applied behavioural Science*, 27, 1991, S. 532-549

Moser, K.: *Commitment in Organisationen*, 1. Auflage, Bern; Göttingen; Toronto; Seattle, Huber 1996

Mowday, R.T., Porter, L.W., Steers, R.M.: *Employee-Organizational linkages- The psychology of commitment, absenteeism and turnover*, New York, Academic Press 1982

Pisnar-Sweeney, M.: Role of Commitment in Predicting member's Participation in the Union, in: *Psychological Reports*, 80, 1997, S. 1183-1207

Schmidt, K.-H./ Hollermann, S./ Sodenkamp, D.: Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Version des Commitment-Fragbogens von Allen und Meyer, in: *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 19, 1998, Heft 2, S. 93-106

Schwartz, S.H. & Howard, J.A.: A normative decision-making model of altruism, in: *Altruism and helping behaviour: personality and developmental perspectives*, Hillsdale, 1981, S. 189-211

van Dick, R. 2004: *Commitment und Identifikation mit Organisationen- Praxis der Personalpsychologie*, Hogrefe

Weller, I.: Commitment, in: Martin, Albert (Hrsg.): *Organizational Behaviour- Verhalten in Organisationen*, Kohlhammer, Stuttgart, 2003, S. 77- 94

Wiener, Y.: Commitment in Organizations: A Normative View, in: *Academy of Management Review* 1982, Vol. 7, No.3, S. 418-428

## 9. Autorin

Wiebke Sommerfeld