

Ruhle, Sascha Alexander; Breitsohl, Heiko

**Working Paper**

## Residuales organisationales Commitment: Ein konzeptioneller Ansatz zur Erweiterung der Bindungsforschung

Schumpeter Discussion Papers, No. 2012-007

**Provided in Cooperation with:**

Schumpeter School of Business and Economics, University of Wuppertal

*Suggested Citation:* Ruhle, Sascha Alexander; Breitsohl, Heiko (2012) : Residuales organisationales Commitment: Ein konzeptioneller Ansatz zur Erweiterung der Bindungsforschung, Schumpeter Discussion Papers, No. 2012-007, University of Wuppertal, Schumpeter School of Business and Economics, Wuppertal,  
<https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:hbz:468-20120911-113923-8>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/68707>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Schumpeter School  
of Business and Economics



## **SCHUMPETER DISCUSSION PAPERS**

# **Residuales organisationales Commitment: Ein konzeptioneller Ansatz zur Erweiterung der Bindungsforschung**

**Sascha Alexander Ruhle  
Heiko Breitsohl**

The Schumpeter Discussion Papers are a  
publication of the Schumpeter School of  
Business and Economics, University of  
Wuppertal, Germany  
For editorial correspondence please contact  
[SSBEEditor@wiwi.uni-wuppertal.de](mailto:SSBEEditor@wiwi.uni-wuppertal.de)  
SDP 2012-007  
ISSN 1867-5352

Impressum  
Bergische Universität Wuppertal  
Gaußstraße 20  
42119 Wuppertal  
[www.uni-wuppertal.de](http://www.uni-wuppertal.de)  
© by the author



**BERGISCHE  
UNIVERSITÄT  
WUPPERTAL**

## 1 Einleitung

Die Bindung von Mitarbeitern an die Arbeit gebende Organisation wird als organisationales Commitment bezeichnet (Felfe, Schmook, Schyns & Six 2008; Moser 1996). Dabei hat dieses organisationale Commitment sowohl für das Unternehmen, also auch für das gebundene Individuum positive Wirkungen (Cropanzano, Rupp & Byrne 2003; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky 2002; Höft & Hell 2007). Insbesondere die Reduktion von Absentismus (Harrison, Newman & Roth 2006) und Kündigungsabsicht (Maier & Woschée 2002) sowie die Verbesserung der Arbeitsleistung (Mulki et al. 2008) helfen dabei, die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen zu verbessern. Auch die Folgekosten von unerwünschtem Arbeitsplatzwechsel (Cascio 2000) können durch ein starkes Commitment<sup>1</sup> vermieden werden. Dabei wird dieses Commitment bisher als das Band zwischen Individuum und seiner aktuellen Organisation betrachtet (Mathieu & Zajac 1990). Auch für unterschiedliche Typen von Arbeitsverhältnissen konnte eine solche Bindung gefunden werden (Felfe et al. 2008; Süß 2006).

Ziel dieses Artikels ist es, die bisherige Betrachtung der organisationalen Commitments um den Aspekt der Bindung über einen Organisationswechsel hinweg zu erweitern. So zeigt eine anhaltende Diskussion die Möglichkeit zu parallelen Commitments von Individuen an mehrere Organisationen zum gleichen Zeitpunkt auf (u.a. Liden, Wayne, Kraimer & Sparrowe 2003; Felfe, Schmook, Six & Wieland 2005). Diese Perspektive ist mit der Mitgliedschaft der Individuen in mehreren Unternehmen verknüpft (Coyle-Shapiro & Morrow 2006). Im Rahmen dieses Artikels wird argumentiert, dass Individuen sich nach einem Wechsel des Arbeitgebers weiterhin an die vorige Organisation gebunden fühlen. Mit der Erweiterung der Betrachtung des Commitments über die Mitgliedschaft in einer

---

<sup>1</sup> Im Folgenden werden bei der Bezeichnung des affektiven, normativen und kalkulatorischen organisationalem Commitments überwiegend auf die Angabe des Bindungsobjektes (Organisation) verzichtet. Andere Bindungsobjekte werden explizit angegeben.

Organisation hinweg wird ein innovativer Ansatz geboten, der zu einem vertieften Verständnis individueller Bindungsunterschiede führen kann. Die Frage nach individuellen Differenzen in der Bindungsentstehung gewinnt bei der Betrachtung organisationaler Bindungen zunehmend an Bedeutung (u.a. Schusterschitz, Geser, Nöhammer, & Stummer 2011).

Um ein solches anhaltendes Commitment zu erfassen, wird in diesem Artikel eine Erweiterung der Betrachtung des organisationalen Commitments mithilfe des residualen organisationalen Commitments vorgeschlagen. Residuales Commitment bezeichnet dabei eine organisationale Bindung, die im Anschluss an das Ende einer Mitgliedschaft bestehen bleibt. Es wird dargelegt, dass eine solche Bindung aus dem vorherigen organisationalen Commitment entsteht, beeinflusst durch den Wechselgrund. Dieses Commitment wird, in Anlehnung an die drei Komponenten nach Allen und Meyer (Allen & Meyer 1990a), in das residuale affektive und residuale normative Commitment unterschieden. Für die kalkulatorische Dimension wird eine solche Bindung nicht angenommen. Dabei liefert diese Überlegung mehrere wichtige Beiträge zur Bindungsforschung. So ermöglicht das personenbezogene residuale Commitment eine umfangreiche Erklärung der individuellen Unterschiede in der Entstehung von organisationalem Commitment. Die Aufklärung solcher Unterschiede, besonders als Ursache für die Ausprägung und Schwankung von organisationalem Commitment, ist hochgradig relevant (Lavelle et al. 2009). Insgesamt bildet die Betrachtung des residualen Commitments einen neuen Aspekt in der Bindungsforschung. Hieraus eröffnen sich beachtliche Implikationen für die Sozialisierung neuer Organisationsmitglieder und deren Bindung an eine neue Organisation. Dadurch ergibt sich gerade für neue Arbeitnehmer eine besondere Bedeutung des residualen organisationalen Commitments. Der Sozialisierungsprozess besitzt eine wichtige Funktion in der Eingliederung und Anpassung neuer Organisationsmitglieder (Schein 1968). Wie gezeigt

wird, liegt die Annahme nahe, dass sich residual ungebundene Individuen und residual stark gebundene Individuen in diesem Prozess unterscheiden. Eine besondere Berücksichtigung residual gebundener Arbeitnehmer kann demnach helfen, einen frühen Wechsel und die daraus resultierenden Kosten zu vermeiden.

Der Aufbau dieses Artikels ist dabei wie folgt; zunächst wird kurz eine Auswahl an relevanten Annahmen wiedergegeben und bisherige Erkenntnisse zum organisationalem Commitment zusammengefasst. Hieraus wird eine Übertragung auf ein residuales Commitment nach dem Beenden der Organisationsmitgliedschaft entwickelt. Darauf aufbauend werden die vermuteten Einflüsse eines residualen Commitments auf die Ausprägung und Entstehung des neuen Commitments diskutiert. Entsprechende Überlegungen werden in Form von Thesen hergeleitet. Dabei wird insbesondere auf die Wirkung der wahrgenommenen Freiwilligkeit sowie der wahrgenommenen Vermeidbarkeit dieses Wechsels eingegangen, da diese für das residuale Commitment relevante Faktoren sind. Ziel ist es dabei, die Möglichkeit eines residualen Commitments zum vorherigen Arbeitgeber aufzuzeigen. Anschließend werden die Entstehung des residualen Commitments und der Zusammenhang zum ursprünglichen Commitment an das Unternehmen ausgeführt. Weiterhin sollen die Einflüsse dieses residualen Commitments auf die verschiedenen Dimensionen des aktuellen Commitments verdeutlicht werden. Dabei wird ein konfliktärer Zusammenhang zwischen residualem und aktuellem Commitment vermutet. Abschließend erfolgt eine Einordnung des residualen Commitments in den Gesamtkontext der Commitment-Forschung sowie eine Diskussion von Implikationen für die betriebswirtschaftliche Praxis. Außerdem wird die Bedeutung des residualen Commitments für zukünftige Forschung ausgeführt. So ließe sich der in diesem Artikel vorgeschlagene residuale Bindungstyp auf weitere Bindungsobjekte übertragen. In diesen Kontexten, wie

beispielsweise dem Commitment gegenüber Vorgesetzten oder Teams, würde eine residuale Komponente ebenfalls wertvolle Hinweise liefern.

## **2 Konzeptioneller Rahmen des organisationalen Commitments**

### *2.1 Ausgangspunkt*

Wie bereits definiert, stellt organisationales Commitment die Bindung eines Individuums an eine Organisation dar. Dabei können drei gleichwertige Dimensionen des Commitments definiert werden: affektives, normatives und kalkulatorisches Commitment (Allen & Meyer 1990a). Das affektive Commitment besteht in der emotionalen Bindung, basierend auf der Identifikation mit und der Eingebundenheit in eine Organisation sowie wahrgenommenen geteilten Werten. Das Individuum hat dementsprechend den Wunsch, mit der Organisation verbunden zu sein. Eine Übereinstimmung von Werten des Individuums und die Identifikation mit seiner Organisation sorgen daher für eine Ausrichtung des Verhaltens anhand der Ziele der Organisation. Diese Ziele können auch durch die andauernde persönliche Einbindung in den Organisationsalltag vom Individuum verinnerlicht werden (Meyer & Herscovitch 2001). Bereits in frühen Studien zum Commitment wurden unter anderem durch Mowday, Steers und Porter Hinweise auf eine Reduzierung des freiwilligen Arbeitgeberwechsels durch ein starkes Commitment gefunden, die sich auch in späteren Studien häufig replizieren ließ (Mowday, Steers & Porter 1979; Steel, Shane & Griffeth 1990; Tett & Meyer 1993). Auch eine Reduktion des freiwilligen Absentismus durch ein starkes affektives Commitment wurde belegt (Meyer, Allen & Smith 1993) und ebenfalls in neueren Studien bestätigt (Harrison, Newman & Roth 2006; Hausknecht, Hiller & Vance 2008). Darüber hinaus wird Extra-Rollen-Verhalten von stärker gebundenen Individuen öfter gezeigt (Felfe, Yan & Six 2006). Aus diesen Konsequenzen einer starken Bindung ergibt sich eine besonders hohe Relevanz des affektiven Commitments für die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen.

Normatives Commitment stellt die moralische Selbstverpflichtung zum Commitment dar, die sich aus der persönlichen Verpflichtung ergibt, erhaltene Leistungen zurück zu geben (Allen & Meyer 1990a). Das Individuum fühlt sich demnach verpflichtet, gebunden zu sein. Es kann als eine moralische Verpflichtung zur Gegenleistung gesehen werden, die sich vor allem durch den psychologischen Vertrag zwischen Individuum und Organisation auszeichnet. Das Empfinden einer Leistungs-Gegenleistungsnorm steht hierbei im Mittelpunkt. Der psychologische Vertrag wird verstanden als die individuelle Wahrnehmung, was das Individuum dem Unternehmen schuldet und was es im Gegenzug vom Unternehmen verlangt (Schurer-Lambert, Edwards & Cable 2003). Auf eine ausführliche Darstellung aller Bestandteile des psychologischen Vertrages wird an dieser Stelle verzichtet (siehe hierzu unter anderem Sels, Janssens, & Van Den Brande 2004). In einer Studie von McInnes et al. (2009) wird den drei Dimensionen Umfang, Gleichgewicht und Zeitrahmen ein positiver Einfluss auf das normative Commitment nachgewiesen. Dieser tritt ein, wenn der Umfang als umfassend eingeschätzt wird, ein Machtgleichgewicht herrscht und der Zeitrahmen als passend beurteilt wird. Mit einem starken normativen Commitment wurde die Reduzierung der Wechselabsicht, Verbesserung der Arbeitsleistung (Lavelle et al. 2009) und Verringerung von Absentismus (Meyer et al. 1993) verbunden. Ein starkes normatives Commitment kann daher als förderlich für den wirtschaftlichen Erfolg einer Organisation betrachtet werden. Auch wenn die Trennung zwischen affektivem und normativem Commitment nicht unumstritten ist (Bergman 2006; Solinger et al. 2008), so erachten die Autoren es als sinnvoll, im Rahmen dieses Artikels die beiden Dimensionen getrennt voneinander zu betrachten.

Kalkulatorisches Commitment bezeichnet die Bindung durch rationale Abwägung von geleisteten Investitionen sowie den wahrgenommenen Mangel an Alternativen (Meyer & Allen 1991). Dabei ist es nicht entscheidend, ob tatsächliche Alternativen vorhanden sind, sondern ob in der Wahrnehmung der Individuen äquivalente Angebote realisierbar wären

(Meyer & Herscovitch 2001). Das Individuum fühlt sich daher zum Commitment „gezwungen“. Wurden diese beiden Faktoren ursprünglich als eine Dimension behandelt, mehrten sich Hinweise, dass eine getrennte Betrachtung sinnvoll sein kann. Dieser getrennte Ansatz unterscheidet hohe Wechselkosten („high sacrifices“) und den wahrgenommenen Mangel an Alternativen („lack of alternatives“; Bentein, Vandenberg, Vandenberghe & Stinglehamber 2005). Bei einer gemeinsamen Betrachtung wurde ein negativer Einfluss auf die Wechselabsicht (Meyer et al. 1993) und den Absentismus (Somers 1995) aufgezeigt, sowie ein fehlender (Organ & Ryan 1995) bzw. ein negativer Einfluss auf die Arbeitsleistung (Gellatly et al. 2006). Eine Trennung in zwei Dimensionen beeinflusst diese Effekte erheblich. So wurde für den Mangel an Alternativen ein positiver Einfluss auf die Wechselabsicht und den Wunsch das Unternehmen zu verlassen gefunden, während für die hohen Wechselkosten ein negativer Zusammenhang belegt wurde (Bentein et al. 2005). Im Rahmen dieses Artikels werden die beiden Subdimensionen daher als getrennte Dimensionen des Commitments betrachtet.

## *2.2 Übertragung der Commitment-Forschung auf ein residuales Commitment*

Die vier Dimensionen (affektiv, normativ, alternativlos und kalkulativ) bilden den Ausgangspunkt für die Konzeption eines residualen Commitments und könnten gemeinsam ein Commitment an den Arbeitgeber, über den Arbeitsplatz hinweg, bilden. Werden die Ursprünge des Commitments fokussiert, so scheint es zunächst sinnvoll, von einem einzigen Bindungsobjekt auszugehen. Das Commitment gegenüber dem aktuellen Arbeitgeber wurde in den letzten 30 Jahren umfassend erforscht (Mowday, Porter & Steers 1982). Über eine Organisation hinaus wurden allerdings trennbare Bindungen festgestellt, sowohl außerhalb (z.B. Familie, politische Parteien, religiöse Organisationen etc.) als auch innerhalb der Arbeitsumwelt (Klein, Molloy & Cooper 2009). Außerhalb verschiedener Sphären wurden



Spillover-Effekte festgestellt. So zeigten sich z.B. stark gegenüber ihrem Glauben gebundene Individuen auch als stärker an die Organisation gebunden (Cohen 2003).

Innerhalb der Sphäre Arbeit wurden unter anderem Bindungen gegenüber Gewerkschaften (Gordon, Philpot, Burt, Thompson & Spiller 1980), Zielen (Hollenbeck & Klein 1987), Wandel (Herscovitch & Meyer 2002) oder dem Topmanagement bzw. Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen (Reichers 1985) untersucht. Allerdings wurden Individuen und die Veränderungen ihres Commitments nach dem Verlassen der Organisation bisher nicht durch die Forscher betrachtet (u.a. Vandenberghe & Bentein 2009). Grund hierfür ist die implizite Annahme, dass das Commitment im Anschluss an einen Wechsel endet. Die Anfangs ausgewählte Definition (Meyer & Herscovitch 2001) zeigt jedoch keine Notwendigkeit eines Verbleibs in dem Unternehmen auf, um weiterhin gebunden zu sein. Eine Gebundenheit an die Organisation und deren Ziele ist losgelöst vom tatsächlichen Verhalten, wie bspw. dem Wechsel. Auch nach dem Wechsel sollte nicht ausgeschlossen werden, dass Individuen über ein Commitment zum ehemaligen Unternehmen verfügen. Dieses residuale Commitment entsteht im Anschluss an den Wechsel. Daher wird im Folgenden das residuale organisationale Commitment bezeichnet als

*das im Anschluss an einen Wechsel verbleibende organisationale Commitment an einen ehemaligen Arbeitgeber, das aus einer Transformation des vorherigen organisationalen Commitments entsteht.*

Im weiteren Verlauf wird vorgeschlagen, dass ein residuales Commitment aus dem vorhandenen affektiven und normativen Commitment entsteht. Dieses wird während des Wechsels nicht vollständig terminiert, sondern in das residuale Commitment transformiert. Dabei gibt das zuvor gebildete Commitment die Ausprägung des jeweiligen residualen Commitments vor. So ist anzunehmen, dass vor dem Wechsel stark gebundene Individuen ein

stärkeres residuales Commitment aufweisen als schwach gebundene Individuen. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit bezeichnet residuales affektives Commitment

*das emotionale Commitment an einen ehemaligen Arbeitgeber, basierend auf einer anhaltenden Identifikation sowie einer fortbestehenden Wertegleichheit.*

Auch für das normative Commitment erscheint ein solches bestehen bleibendes Commitment wahrscheinlich. Im Weiteren handelt es sich bei dem residualen normativen Commitment um

*das selbstverpflichtende Commitment an einen ehemaligen Arbeitgeber, basierend auf einer anhaltenden Gegenleistungsverpflichtung.*

Anders ist dies bei den beiden verbleibenden Dimensionen des Commitments. Hier lässt sich solch eine Transformation weder für einen Mangel an Alternativen, noch für die Kosten des Wechsels argumentieren. Die tiefgehende Darstellung hierzu sowie zur Entstehung eines residualen Commitments wird in Abschnitt 3.1 ausführlich abgebildet. Zuvor werden weitere Bedingungen für die Entstehung einer residualen Bindung erläutert.

### *2.3 Organisationales Commitment an mehrere Organisationen*

Während das Commitment von Mitarbeitern an mehrere Organisationen als eine parallele Bindung gegenüber mehreren aktuellen Arbeitgebern verstanden wird (Coyle-Shapiro, Morrow & Kessler 2006), ist die residuale Bindung ebenfalls parallel, allerdings konsekutiv, da das Individuum kein aktives Mitglied dieser Organisation ist. Die aktuellen Veränderungen der Arbeitslandschaft führen dazu, dass eine zunehmende Flexibilisierung von Beschäftigungsverhältnissen stattfindet (Süß & Kleiner 2010). Dabei sehen sich Arbeitnehmer immer öfter mehreren Organisationen zugehörig. Hier lassen sich Hinweise auf ein mögliches paralleles Commitment innerhalb der Arbeitsumwelt finden (Coyle-Shapiro, Morrow & Kessler 2006; McElroy, Morrow & Laczniaik 2001). Diese Möglichkeit zur parallelen

Bindung unterstützen zum einen die Überlegungen eines möglichen residualen Commitments und zum anderen bilden sie einen Ansatzpunkt für eine mögliche Bindungskonkurrenz. Im Rahmen der Thesen werden verschiedene Konsequenzen des residualen Commitments diskutiert.

Es gibt bisher keine theoretischen Modelle, die aussagen, dass sich mehrere Bindungen konfliktär verhalten müssen (Randall 1988). Allerdings verfügen Individuen nur über begrenzte Ressourcen (z.B. Zeit, Aufmerksamkeit, etc.), die vergeben werden können. Ein Konflikt entsteht dann, wenn gegensätzliche Interessen parallel auftreten (Ilgen & Hollbeck 1990; Klein et al. 2009), zum Beispiel durch starke residuale und aktuelle Bindung. Die Anzahl der Bindungen erscheint daher zunächst nicht begrenzt; wie in Abschnitt 3.2 allerdings gezeigt wird, könnten sich Bindungen trotzdem gegenseitig beeinflussen. So wäre ein möglicher Umgang mit konfliktären Interessen die Reduzierung einer der beiden Bindungen. Hierdurch würden die gegensätzlichen Interessen verschwinden, da die Bedeutung einer der beiden Alternativen reduziert wird.

#### *2.4 Einfluss des Wechselgrundes auf das residuale Commitment*

Bevor der Gedanke des residualen Commitments weiter ausgeführt wird, muss zunächst eine zentrale Annahme geklärt werden. Inwieweit ist die Vermutung gerechtfertigt, dass ein stark gebundenes Individuum überhaupt die Organisation wechselt? Wie bereits angesprochen, reduziert ein starkes Commitment die Wechselabsicht. Sowohl die Reduktion des freiwilligen tatsächlichen Wechsels, als auch die Reduktion der Wechselabsicht, wurden als Konsequenz eines ausgeprägten Commitments in mehreren Studien belegt (Griffeth, Hom & Gärtner 2000, Meyer et al. 2002). Beim Wechsel handelt es sich allerdings um eine vielschichtige Entscheidung, bei der das Commitment zwar hemmend, nicht aber endgültig ver hindernd wirkt (u.a. Maertz & Campion 2004).

Eine Systematisierung der Gründe für einen Wechsel lässt sich unter anderem bei Abelson (1987) finden. Dieser unterteilt die Gründe für einen Wechsel in zwei Ebenen: einerseits die Kontrollierbarkeit durch den Mitarbeiter, der freiwillig oder unfreiwillig wechseln kann; andererseits die Vermeidbarkeit oder Unvermeidbarkeit des Wechsels durch das Unternehmen.

Betrachtet man die resultierenden vier Typen, so wird deutlich, dass ein starkes Commitment vor allem auf die *vermeidbare und freiwillige* Art des Wechsels wirkt. Diese umfasst Gründe wie bessere Bezahlung an anderer Wirkungsstätte oder Probleme mit dem aktuellen Unternehmen. Je stärker ein Individuum gebunden ist, desto wahrscheinlicher akzeptiert es Lohnungleichheiten oder Probleme mit dem Umfeld. Umgekehrt kann ein geringes Maß an Freiwilligkeit, bspw. bei einer Kündigung seitens der Organisation, zu kognitiven Dissonanzen führen, die vom Individuum abgebaut werden müssen (Elliot & Devine 1994; Knox & Inkster 1968).

Besonders im Rahmen eines *unvermeidbaren und freiwilligen* Wechsels ist eine positive Ausprägung in einzelnen Commitment-Dimensionen auch im Anschluss an den Wechsel wahrscheinlich. Diese würde ein residuales Commitment begründen. Wenn der Organisationsverbleib durch das Individuum freiwillig beendet wurde, allerdings aus anderen Gründen unvermeidbar war, muss nicht von einem unmittelbaren Ende des Commitment ausgegangen werden. Abelson (1987) nennt für diese Art des Wechsels Gründe wie den Umzug aufgrund der familiären Situation, aber auch einen Wechsel des Berufes oder eine eintretende Schwangerschaft. Die Organisation hatte in diesem Fall nicht die Möglichkeit, diesen Wechsel zu verhindern.

Anders ist dies bei einem *vermeidbaren und unfreiwilligen* Wechsel. Dieser wäre bspw. eine Kündigung oder eine altersbedingte Pensionierung. Gerade wenn das Individuum entlassen worden ist, aufgrund von mangelnder Leistung oder anderen Gründen, wird dies das

residuale Commitment eher ausschließen. Dabei erscheint es sinnvoll von einem negativen Einfluss auf das residuale Commitment auszugehen. Die Kündigung dürfte einen Sonderfall darstellen, der auch ein zuvor sehr starkes Commitment beendet und keine Transformation zu einem residualen Commitment nach sich zieht.

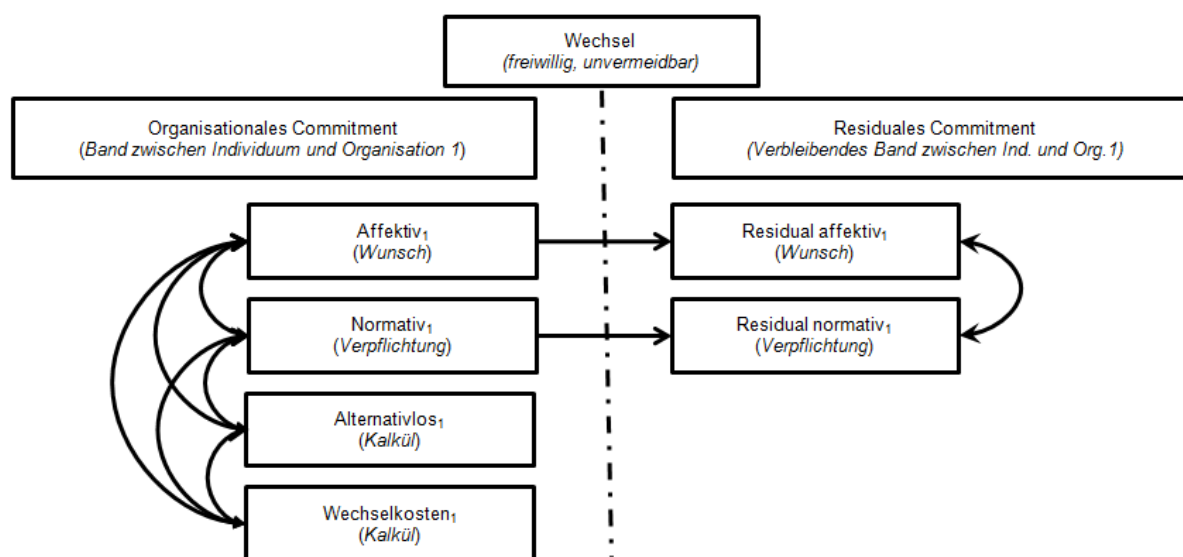
Abschließend sei in diesem Zusammenhang noch die vierte Kombination angesprochen. Sowohl für das Individuum als auch für die Organisation ist der *unvermeidbare und unfreiwillige* Wechsel, der bspw. durch Berufsunfähigkeit oder Tod ausgelöst wird, hinsichtlich des residualen Commitments nicht von Bedeutung.

Insgesamt legt diese Systematisierung nahe, dass in vielen Situationen ein anhaltendes residuales Commitment bestehen kann. Darüber hinaus sind auch andere Konstellationen denkbar, in denen eine oder mehrere Dimensionen des organisationalen Commitments stark positiv ausgeprägt sind, aber trotzdem vom Individuum ein Wechsel durchgeführt wird. Im Folgenden beziehen sich die Annahmen auf solche Wechsel, bei denen das Individuum *unvermeidbar und freiwillig* das Unternehmen verlässt. Hierbei ist eine Transformation des organisationalen Commitments in ein residuales Commitment im Anschluss an den Wechsel am wahrscheinlichsten. Darauf aufbauend werden nun zunächst Thesen über die Entstehung einer residualen Commitment aufgeführt, bevor die Auswirkungen einer solchen Commitment dargelegt werden. Inwieweit Freiwilligkeit und Vermeidbarkeit eine Moderationsrolle übernehmen, wird zum Abschluss des Artikels diskutiert.

### **3 Entstehung von residualem Commitment**

Abbildung 1 zeigt die im Folgenden ausgeführten Thesen zur Entstehung eines residualen affektiven sowie residualen normativen Commitments. Das Individuum ist zunächst an Organisation 1 gebunden und weist ein affektives, normatives und kalkulatorisches (Alternativlosigkeit und Investitionen) Commitment gegenüber der

Organisation auf. Diese bilden zusammen das organisationale Commitment. Im Anschluss an den *unvermeidbaren und freiwilligen* Wechsel (gestrichelte Linie) wird dieses Commitment in ein residuales affektives sowie residuales normatives Commitment transformiert. Die kalkulatorische Dimension hingegen geht durch den Wechsel verloren und bildet keine Grundlage für ein residuales kalkulatorisches Commitment.



**Abbildung 1 – Entstehung des residualen Commitments**

### 3.1 Entstehung eines residualen affektiven Commitments

Wie bereits erläutert, wurde das affektive Commitment aufgrund seines negativen Einflusses auf Verhalten wie Absentismus und Wechselabsicht als kritische Ressource für Organisationen gesehen, da sie maßgeblich zu Leistung und Verbleib der Individuen in der Organisation beiträgt (Luchak & Gellatly 2007). Eine hohe Ausprägung erscheint daher für den aktuellen Arbeitgeber erstrebenswert. Wird das affektive Commitment und seine Entstehung betrachtet, so lassen sich daraus Grundlagen für ein Commitment über den Wechsel hinaus finden. Eine emotionale Bindung, gekennzeichnet durch vorhandene Gleichheit von Werten und Normen, wird ebenso wie die persönliche Identifikation auch nach

dem Verlassen der Organisation weiterhin ausgeprägt sein. Das Individuum verlässt das Unternehmen mit dem Wissen um diese Charakteristika des ehemaligen Arbeitgebers und kann sich weiterhin positiv damit auseinandersetzen. Gerade ein freiwilliger und unvermeidbarer Wechsel gibt keinen Grund zur Annahme, dass fehlende Wertekongruenz oder mangelnde Identifikation vorhanden sind. So wurde die bereits diskutierte Identifikation ehemaliger Mitglieder als maßgeblicher Prädiktor für die Bereitschaft zur späteren Unterstützung der Organisation festgehalten (Mael & Ashforth 1992). Im Gegensatz hierzu ist das Individuum nicht länger durch die Involviertheit in die ehemalige Organisation an diese gebunden. Die durch die Mitgliedschaft bedingten Interaktionsmöglichkeiten werden zumindest sehr stark reduziert. Hier bedeutet das Ende der Mitgliedschaft auch das Wegbrechen der Bindungsgrundlage.

Viele Antezedenzen, die das affektive Commitment an eine Organisation stärken, sind nicht direkt an den Verbleib in der Organisation gebunden. So sorgt zum Beispiel eine starke wahrgenommene Unterstützung im Rahmen der *Social Exchange Theory* zu einem stärkeren affektiven Commitment (Eisenberger et al. 1986). Dies führt dazu, dass „[...]employees form global beliefs concerning the extent to which the organization values their contributions and cares about their well-being.“ (S. 504). Diese allgemeine Überzeugung übersteht einen freiwilligen und unvermeidbaren Organisationswechsel. Ebenso bleibt das externe Prestige (Mayer & Schoorman 1998) der Organisation stabil und geht nicht nach Verlassen der Organisation verloren. Ein solches residuales affektives Commitment entsteht daher aus dem vorherigen affektiven Commitment.

Insgesamt erscheint es daher sinnvoll, die Annahme eines residualen affektiven Commitments aufrecht zu erhalten. In Abbildung 1 wird diese Annahme durch die Verbindung zwischen dem affektiven Commitment an Organisation 1 und dem residualen Commitment im Anschluss an den Wechsel gezeigt. Die Aspekte der Identifikation und

Wertegleichheit werden nicht zwangsläufig durch den Wechsel beendet und sorgen somit für ein residuales affektives Commitment. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass die Stärke des residualen affektiven Commitments durch die Ausprägung des vorherigen affektiven Commitment bestimmt wird. Stärker gebundene Individuen werden im Anschluss an ihren Wechsel auch stärker residual an die alte Organisation gebunden sein. Zusammenfassend lautet die erste These daher:

*These 1 - Individuen weisen im Anschluss an einen freiwilligen und unvermeidbaren Wechsel ein residuales affektives Commitment an den ehemaligen Arbeitgeber auf.*

### *3.2 Entstehung eines residualen normativen Commitments*

Trotz der angesprochenen empirischen Abgrenzungsproblematik von normativer und affektiver Dimension des organisationalen Commitments ist auch durch die prägenden Determinanten der normativen Dimension ein anhaltendes residuales normatives Commitment möglich. Gerade die Leistungs-Gegenleistungsnorm und der psychologische Vertrag, den Meyer und Allen (1991) als maßgebliche Einflussgröße dieser Dimension benennen, kann einen Unternehmenswechsel überdauern. Ein freiwilliges und unvermeidbares Ende der Organisationsmitgliedschaft muss nicht zwangsläufig ausstehende Gegenleistungs-Verpflichtungen beenden. Besonders vor dem Hintergrund von unvermeidbar auftretenden Wechselgründen (bspw. Umzug, Berufswechsel) verspürt das Individuum eine nachhaltige normative Verpflichtung gegenüber dem ehemaligen Arbeitgeber. Weiterhin beeinflusst eine ausgeprägte Sozialisierung das normative Commitment (Allen & Meyer 1990). Die Annahme liegt nahe, dass ein vor dem Wechsel stark normativ gebundenes Individuum dieses normative Commitment auch über das Ende der Mitgliedschaft hinweg als bedeutsam ansieht.



In Abbildung 1 wird dies durch die Verbindung zwischen dem normativen Commitment an Organisation 1 und dem residualen normativen Commitment im Anschluss an den Wechsel dargestellt. Im Folgenden wird angenommen, dass ein Individuum im Anschluss an das Ende seiner Mitgliedschaft weiterhin normativ gebunden sein kann.

*These 2 - Individuen weisen im Anschluss an einen freiwilligen und unvermeidbaren Wechsel ein residuales normatives Commitment an den ehemaligen Arbeitgeber auf.*

### *3.3 Fehlende Begründung für ein residuales kalkulatorisches Commitment*

Die beiden verbleibenden, kalkulatorischen Dimensionen entstehen einerseits aus den Kosten des Wechsels und andererseits aus einem Mangel an Alternativen (McGee & Ford 1987; Stinglhamber et al. 2002; Lee et al. 2001; Panaccio & Vandenberghe 2009). Die Ideen zum Commitment an Organisationen durch hohe Wechselkosten entstanden ursprünglich aus der Überlegung von Becker (1960). Dieser nahm an, dass Individuen während ihres Verweilens in einer Organisation Nebeninvestitionen (side-bets) tätigen. Solche Nebeninvestitionen gehen beim Verlassen der Organisation verloren und erhöhen somit den Wunsch zu verbleiben. Diese Investitionen spiegeln einen maßgeblichen Einflussfaktor des kalkulatorischen Commitments wider (z.B. Pensionsansprüche durch die Dauer der Tätigkeit oder spezifisches Wissen in der Organisation; Mathieu & Zajac 1990). Im Anschluss an das Ende der Organisationsmitgliedschaft gehen diese Nebeninvestitionen verloren. Dies bedeutet, dass die Individuen kein residuales kalkulatorisches Commitment gegenüber ihrem ehemaligen Unternehmen aufgrund der Wechselkosten entwickeln. Ebenso ist dies bei dem Mangel an Alternativen, der zuvor thematisierten zweiten Dimension des kalkulatorischen Commitments. Der Vollzug eines Wechsels setzt notwendigerweise mindestens eine relevante Alternative voraus, so dass nicht länger von einem Commitment durch den Mangel an

Alternativen gesprochen werden kann. Der Wechsel beendet somit die kalkulatorische Beziehung zum ehemaligen Arbeitgeber vollständig.

In Abbildung 1 wird diese Annahme durch das fehlende residuale kalkulatorische Commitment abgebildet. Das kalkulatorische Commitment an Organisation 1 führt zu keinem residualen kalkulatorischen Commitment. Daher wird im Folgenden angenommen, dass es für ein Individuum nicht möglich ist, im Anschluss an das Ende seiner Mitgliedschaft weiterhin kalkulatorisch gebunden zu sein.

*These 3 - Individuen weisen im Anschluss an einen Wechsel weder ein residuales Commitment an den ehemaligen Arbeitgeber aufgrund von Wechselkosten, noch aufgrund eines Mangels an Alternativen auf.*

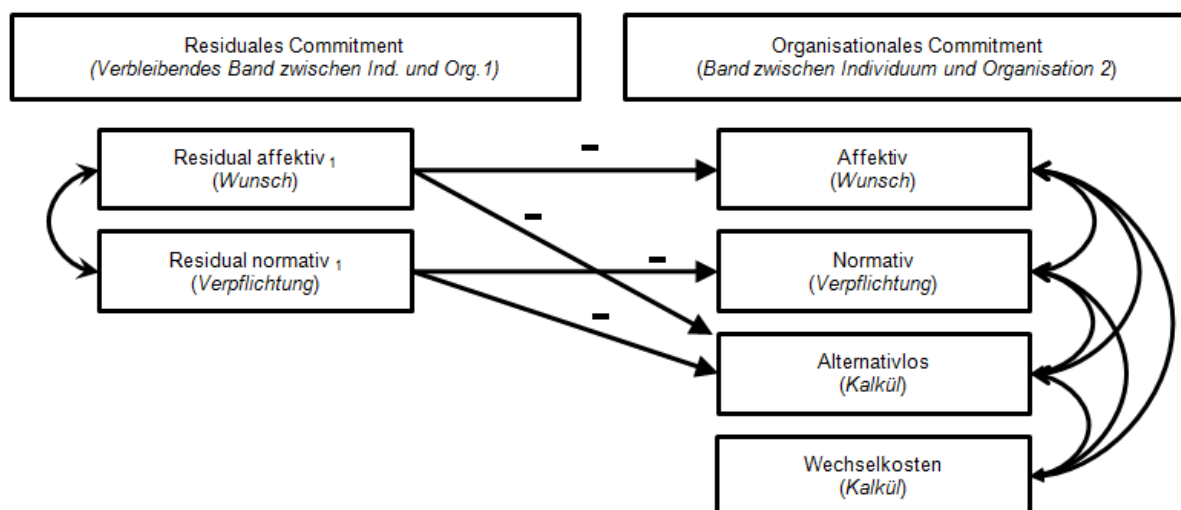
#### **4 Wirkungen des residualen Commitments**

Im nachfolgenden Abschnitt 4 werden nun Wirkungen eines solchen residualen Commitments aufgezeigt. Dabei liegt der Schwerpunkt der Betrachtung auf der Zusammenführung des residualen Commitments gegenüber Organisation 1 mit dem neu entstehenden organisationalen Commitment gegenüber Organisation 2. Die zuvor erläuterte Vermutung eines Konflikts der beiden Commitments ist in Abbildung 2 zusammengestellt und sollen nun vertieft erläutert werden.

##### *4.1 Wirkungen des residualen affektiven Commitments*

Der Annahme eines begrenzten Bindungspools folgend, ergibt sich die Frage nach der Relevanz eines residualen affektiven Commitments für das neue affektive Commitment. Das neue Commitment wird durch die vorherige Bindung bedeutsam verändert. Eine solche Betrachtung könnte zur Erklärung individueller Bindungsunterschiede dienen. Die Relevanz dieser Unterschiede wird seit kurzem in der Literatur als wichtiger Baustein organisationalem Commitments diskutiert (Bergman, Benzer & Henning 2009). Die affektive Dimension

basiert auf dem Wunsch, in der Organisation zu verbleiben (Allen & Meyer 1990a), gespeist aus der Identifikation, geteilten Werten und persönlicher Involviertheit. Sollte dieser Wunsch gegenüber der ehemaligen Organisation weiterhin stark ausgeprägt sein, ergibt sich die Möglichkeit eines konfliktären Verhältnisses der beiden affektiven Bindungen.



**Abbildung 2 – Zusammenhang zwischen residualem organisationalen Commitment und dem neuen organisationalen Commitment**

Gerade zu Beginn der Interaktion des Individuums innerhalb der neuen Organisation hat ein residuales affektives Commitments gegenüber der alten Organisation einen starken Einfluss. Verglichen mit residual ungebundenen Individuen wird das neue affektive Commitment langsamer aufgebaut, der Prozess der Bindung benötigt hierdurch mehr Zeit. Den hier zugrundeliegenden Mechanismus bildet dabei die Konkurrenz der beiden Bindungen um die Ressourcen des Individuums. So kann ein residual stark gebundenes Individuum durch die anhaltende Identifikation mit dem ehemaligen Arbeitgeber nur begrenzt Aufmerksamkeit auf die Entstehung des neuen Commitment lenken. Die Antezedenzen des organisationalen Commitments, wie bspw. die neue Unterstützung oder das externe Prestige der Organisation, werden verzerrt wahrgenommen. Sie werden vor dem Hintergrund des anhaltenden Commitments zur vorherigen Organisation betrachtet und unterscheiden sich daher signifikant

von Wahrnehmungen residual ungebundener Individuen. Entsprechend reagieren residual gebundene Personen mit einem schwächeren Zuwachs an neuem affektiven Commitment.

Affektives organisationales Commitment wird, gerade zu Beginn der Beziehung zwischen Organisation und Individuum durch Sozialisation gefördert. Nach Schein (1968) werden drei Phasen innerhalb des Sozialisierungsprozesses unterschieden: der Übergang der Rolle, das Lernen neuer Inhalte sowie die Gewöhnung an das neue organisationale Umfeld. Die Umsetzung dieses Prozesses stärkt oder schwächt das organisationale Commitment, insbesondere das affektive (Buchanan 1974; Allen & Meyer 1990b). Der Einfluss des organisationalen Commitments auf den Eintrittsprozess in Unternehmen wurde bereits betrachtet (Lee, Ashford, Walsh & Mowday 1992). Besonders der Rollenübergang sowie die Gewöhnung an das neue organisationale Umfeld werden anders wahrgenommen, wenn ein starkes residuales affektives Commitment vorliegt. Während residual ungebundene Individuen sich auf den Sozialisierungsprozess unbefangen einlassen können, haben residual gebundene Individuen weitere Barrieren abzubauen, bevor diese sich ebenfalls identisch sozialisieren können.

Zusammenfassend lässt sich daher ein direkter Einfluss des residualen affektiven Commitments auf das neue affektive Commitment festhalten. Dieser wird ergänzt um einen indirekten Effekt über die Wahrnehmung der bindungsfördernden Gegebenheiten und einen Einfluss auf die Sozialisierung. Insgesamt lässt sich daher die Vermutung äußern, dass der Einfluss des residualen affektiven Commitment wie folgt angenommen werden kann:

*These 4 – Je stärker das affektive residuale Commitment ist, desto niedriger ist das affektive Commitment gegenüber der neuen Organisation ausgeprägt.*

Wie bereits erwähnt, existieren oftmals hohe Korrelationen zwischen der affektiven und der normativen Dimension des Commitments, obwohl sich diese theoretisch sehr gut trennen lassen (Bergman 2006). Die Auswirkungen eines residualen affektiven Commitments auf die normative Dimension des neuen Bindungsobjektes zu betrachten, erscheint daher sinnvoll. Das normative Commitment in der neuen Organisation entsteht durch die Entwicklung einer Leistungs-Gegenleistungsnorm, den Sozialisierungsprozess im Unternehmen und den angesprochenen psychologischen Vertrag (Meyer et al. 2002). Betrachtet man nun eine anhaltende Identifikation und Wertegleichheit gegenüber der ehemaligen Organisation, sind keine Begründungen für einen Zusammenhang zum neuen normativen Commitment ersichtlich. Sie ist kein Teil der moralischen Verpflichtung und sollte unabhängig von dem neuen normativen Commitment sein. Zwar basiert ein Teil der wahrgenommenen Leistungs- und Gegenleistungsnorm auch auf der wahrgenommenen Unterstützung durch die Organisation, welche wiederum als Antezedenz der affektiven Dimension betrachtet wird. Allerdings handelt es sich dabei um eine wahrgenommene Verpflichtung des Individuums, die Organisation weiter zu unterstützen (Meyer & Herscovitch 2001).

*These 5 – Das residuale affektive Commitment hat keinen Einfluss auf das normative Commitment gegenüber der neuen Organisation.*

Zum Ende dieses Abschnitts soll nun eine Wirkung auf die neue kalkulatorische Commitment betrachtet werden. Dabei muss der Zusammenhang für die Subdimensionen der Wechselkosten bzw. des Mangels an Alternativen unterschiedlich bewertet werden.

Dem residualen affektiven Commitment wird keine Wirkung auf die Wechselkosten unterstellt. Zwar ist eine hohe Ausprägung des affektiven Commitment als Wechselkostensteigernd interpretierbar (Meyer et al. 2002), die Mehrheit hiervon sind aber im Anschluss an den Wechsel zur neuen Organisation hinfällig. Hier entwickeln sich im Rahmen des

Verbleibes des Individuums neue Wechselkosten (z.B. Pensionsansprüche, spezifisches Wissen, Respekt), die ebenfalls im Anschluss an einen Wechsel wieder verloren gehen (Becker 1960). Diese Kosten sind eine extrinsische Form des Commitments und spiegeln vor allem einen Kosten-Nutzen Gedanken wider, bestimmte Belohnungen zu bekommen oder Strafen zu vermeiden (Becker et al. 1996). Eine Wirkung des residualen affektiven Commitments hierauf ist nicht begründbar.

Für die zweite Subdimension, den wahrgenommenen Mangel an Alternativen, ist dies jedoch gegeben. Einem residualen affektiven Commitment wird dabei ein negativer Einfluss auf den Mangel an Alternativen unterstellt. Eine positive Wahrnehmung des ehemaligen Arbeitgebers durch ein starkes residuales affektives Commitment könnte diesen dauerhaft als Alternative erscheinen lassen. Im Anschluss an den Wechsel ist demnach weiterhin eine Option in der Wahrnehmung des Individuums vorhanden. Das residuale affektive Commitment (der Wunsch, weiterhin mit der Organisation verbunden zu sein), kann demnach als Alternativen schaffend angesehen werden. Besonders vor dem Hintergrund eines zuvor unvermeidbaren Wechsels erhöht sich im Anschluss an das Wegfallen des ursprünglich unvermeidbaren Grundes (z.B. Umzug, Misserfolg im neuen Beruf) die Anzahl der Alternativen.

Ein schwaches oder fehlendes residuales affektives Commitment würde das ehemalige Unternehmen als Alternative weniger reizvoll erscheinen. Dies hätte einen positiven Effekt auf den wahrgenommenen Mangel an Alternativen. Insgesamt führt dies demnach zu These 6 und 7:

*These 6 – Das residuale affektive Commitment hat keinen Einfluss auf das Commitment durch Wechselkosten gegenüber der neuen Organisation.*

*These 7 – Je stärker das residuale affektive Commitment ist, desto niedriger ist das Commitment aufgrund des Mangels an Alternativen gegenüber der neuen Organisation ausgeprägt.*

#### *4.2 Wirkungen des residualen normativen Commitments*

Im Fall eines starken residualen normativen Commitments gegenüber einem vorherigen Unternehmen muss ein möglicher Einfluss dieser auf das neue Commitment geprüft werden. Wie zuvor bereits erläutert, bilden Sozialisation, Leistungs-Gegenleistungsverpflichtung und psychologischer Vertrag die Grundlagen dieses Commitments. Sollte ein residuales normatives Commitment vorhanden sein, könnte dieses einen negativen Einfluss auf das neue normative Commitment aufweisen. Besonders relevant wird dies, wenn die Verpflichtung zur Gegenleistung gegenüber dem alten Arbeitgeber in der Wahrnehmung des Individuums weiter besteht. Ein so wahrgenommenes Ungleichgewicht würde dazu führen, dass Individuen keinen neuen oder einen abgeschwächten psychologischen Vertrag mit der neuen Organisation aushandeln, bevor der alte Vertrag als „erfüllt“ angesehen wird. Die daraus entstehende Dynamik würde dazu führen, dass ein Teil der Loyalität weiterhin dem vorherigen Unternehmen gehört, bis diese wahrgenommene Verpflichtung zur Gegenleistung aufgehoben wird (Meyer & Allen 1997). Das residuale normative Commitment wäre daher eine Bindungsbarriere für das neue normative Commitment.

Bei einem schwachen residualen normativen Commitment kann allerdings nicht davon ausgegangen werden, dass ein positiver Effekt für das neue normative Commitment entsteht. Das Fehlen eines selbstverpflichtenden Commitments an den ehemaligen Arbeitgeber führt nicht zu einer Verstärkung des neuen normativen Commitments. Hier werden erst im Rahmen der erhaltenen Leistungen bzw. durch Aushandlung des psychologischen Vertrages normative Zwänge erzeugt. Aber auch hier erscheint, ähnlich wie bei der affektiven Dimension, eine

konfliktäre Beziehung zwischen dem residualen normativen und dem aktuellen normativen Commitment vorhanden zu sein. Daher lautet die nächste These:

*These 8 – Je stärker das residuale normative Commitment ist, desto schwächer ist das normative Commitment gegenüber der neuen Organisation ausgeprägt.*

Eine Wirkung des residualen normativen Commitments auf das neue affektive Commitment kann, wie bereits in den Annahmen zu These 5 für die Wirkung der residualen affektiven auf die normative Bindung, nicht begründet werden. Zwar könnten zwischen dem residualen normativen und dem affektiven Commitment Korrelationen vorliegen, allerdings könnte dieser Zusammenhang bedingt durch die bereits angesprochene inhaltliche Nähe der beiden Komponenten sein. Mit Hilfe einer empirischen Analyse müssten diese systematisch voneinander getrennt werden. Eine theoretische Herleitung einer positiven oder negativen Wirkung des residualen normativen Commitments auf die Grundlagen des neuen affektiven Commitments erscheint nicht plausibel. Sozialisation, Wertegleichheit und Involviertheit werden nicht durch ein beständiges selbstverpflichtendes Commitment an einen ehemaligen Arbeitgeber beeinflusst, selbst wenn eine starke anhaltende Gegenleistungsverpflichtung bestehen bleibt. Daher lautet These 9:

*These 9 – Ein stark ausgeprägtes normatives residuales Commitment hat keinen Einfluss auf das affektive Commitment gegenüber der neuen Organisation.*

Abschließend muss die Wirkung des residualen normativen Commitments auf das neue kalkulatorische Commitment, Mangel an Alternativen und Wechselkosten, erwägt werden. Eine Wirkung auf die Komponente der Wechselkosten innerhalb des neuen Unternehmens wird nicht vermutet. Diese werden sich im neuen Unternehmen unabhängig



von der Entstehung des vorherigen Commitments entwickeln. Eine hindernde oder fördernde Wirkung auf diesen Teil des kalkulatorischen Commitments durch einen beständigen psychologischen Vertrag, der vorherigen Sozialisierung oder der Leistungs-Gegenleistungsnorm ist nicht sinnvoll.

Das starke residuale normative Commitment eines Individuums kann jedoch, analog zu These 7, zu einer größeren Wahrnehmung von Alternativen führen. Das residual gebundene Individuum verspürt eine normative Verpflichtung gegenüber dem ehemaligen Unternehmen. Ein solcher ausgeprägter psychologischer Vertrag oder die Leistungs-Gegenleistungsnorm erhöht in der Wahrnehmung des Individuums die Anzahl der Alternativen. Residuale normative gebundene Individuen sehen die ehemalige Organisation weiterhin als potenziellen Arbeitgeber. Die Verpflichtung weiter für das Unternehmen arbeiten zu wollen, könnte dann zu einer Rückkehr führen.

*These 10 – Das residuale normative Commitment hat keinen Einfluss auf das Commitment durch Wechselkosten gegenüber der neuen Organisation.*

*These 11 – Je stärker das residuale normative Commitment ist, desto schwächer ist das Commitment aufgrund des Mangels an Alternativen gegenüber der neuen Organisation ausgeprägt.*

## **5 Zusammenfassung, praktische Implikationen und Ausblicke**

### *5.1 Zusammenfassung*

Ziel dieses Artikels ist es, mögliche Zusammenhänge eines über den Organisationswechsel hinweg beständigen Commitments an den früheren Arbeitgeber aufzuzeigen. Dies erlaubt eine detaillierte Betrachtung des Bindungsverhaltens von Mitarbeitern, besonders im Anschluss an einen Wechsel. Solche Unterschiede werden in der

Literatur als wichtiger Baustein zukünftiger Forschungen gesehen (Bergman et al. 2009 S. 233). Insgesamt liefert diese Betrachtung mehrere wichtige Beiträge zur Bindungsforschung und gewinnt seine Relevanz aus der Bedeutung von organisationaler Bindung für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Zunächst wird eine theoretische Fundierung des organisationalen Commitments über eine Organisationsmitgliedschaft hinaus geschaffen. Diese bietet eine Vielzahl von neuen Ansatzpunkten für weitere Forschung. Darüber hinaus werden Annahmen über Wirkungen dieses residualen Commitments auf das aktuelle Commitment entwickelt, besonders innerhalb der Sozialisation. Die wichtigsten Erkenntnisse dieses Beitrags werden nun noch einmal zusammengefasst und in Abschnitt 5.3 einige weitere Forschungsmöglichkeiten aufgezeigt.

Die Autoren gehen von der Annahme aus, dass ein organisationales Commitment nicht als einziger Faktor die Verhinderung eines Wechsels bewirkt und daher auch nicht mit einem solchen Wechsel endet. Vielmehr kann residuales Commitment als dauerhaftes Band zwischen Individuum und Organisation gesehen werden. Dies wurde besonders für den Fall eines freiwilligen, unvermeidbaren Wechsels verdeutlicht. Im Anschluss an einen solchen Wechsel sind Individuen weiterhin affektiv und normativ an ihren vorherigen Arbeitgeber gebunden. Dabei bildet das ursprüngliche Commitment den Ausgangspunkt für die Stärke des jeweiligen residualen Commitments. Für die kalkulatorische Dimension des Commitments wurde die Überlegung eines residualen Commitments verworfen. Eine solche Annahme von Bindungen an konsequente Unternehmen würde helfen, Unterschiede zwischen residual gebundenen und residual ungebundenen Individuen zu erklären. Dies stellt eine innovative Betrachtung des Commitment von Individuen dar und bereichert die Diskussion um den bisher vernachlässigten Aspekt konsekutiver Bindungen. Neben der erstmaligen Betrachtung eines beständigen Commitments über einen Wechsel hinaus liefert der Artikel weitere wichtige Anhaltspunkte für zukünftige Bindungsforschung. Die individuellen Unterschiede

und gemischten Ergebnisse der Bindungsforschung würden sich unter Betrachtung einer residualen Perspektive neu einordnen lassen. Besonders das residuale affektive Commitment könnte zur Varianzaufklärung beitragen.

Neben Annahmen über die Existenz eines residualen affektiven und residualen normativen Commitments wurden auch Annahmen über die jeweiligen Wirkungen auf das aktuelle Commitment dargestellt. So vermuten die Autoren eine negative Wirkung des residualen affektiven Commitments auf die Ausprägung des neuen affektiven Commitments. Diese beruht zum einen auf den Annahmen einer begrenzten Bindungskapazität und den daraus möglicherweise resultierenden Konflikten (Klein et al. 2009). Zum anderen erscheint es sinnvoll, dass ein starkes residuales Commitment im Rahmen der Sozialisation eines Individuums in eine neue Organisation hinderlich wirkt. Weiterhin wurde eine negative Wirkung auf den wahrgenommenen Mangel an Alternativen vermutet. Ebenso wurde dem residualen normativen Commitment eine negative Wirkung auf das normative aktuelle Commitment unterstellt. So wurde thematisiert, dass unter anderem die erhaltenen Leistungen der ehemaligen Organisation hinderlich für die Entwicklung eines neuen normativen Bandes sein können. Besonders aus diesen negativen Wirkungen ergeben sich wichtige praktische Implikationen, die in nächsten Abschnitt dargestellt werden.

## *5.2 Praktische Implikationen*

Mitarbeiter und ihre Einbindung in das Unternehmen sind ein wichtiger Erfolgsfaktor für Unternehmen. Besonders durch einen zunehmenden Konkurrenzkampf um die besten Absolventen und einen drohenden Fachkräftemangel (Reinberg & Hummel 2003) ist nicht nur die richtige Personalauswahl bedeutsam. Auch die Integration und Sozialisation von Individuen durch Schaffung eines erfolgreichen Rollenübergangs, effizientes Lernen der relevanten Arbeitsinhalte und die Gewöhnung an das neue organisationale Umfeld führen zu einem starken Commitment (Yang 2008). Hierbei kann die Berücksichtigung residualer

Bindungen eine wichtige Rolle spielen. Residual affektiv oder normativ stark gebundene Individuen werden sich signifikant unterschiedlich zu ungebundenen Individuen entwickeln. Personalmanagement-Praktiken, die bei ungebundenen Individuen zu einer Steigerung des Commitments führen würden, z.B. flexible Arbeitszeiten (Scandura & Lankau 1997) oder Mentoring-Programme (Payne & Huffman 2005) könnten auf residual gebundene Arbeitnehmer weniger stark wirken.

Dies erfordert einen besonderen Umgang mit residual gebundenen Individuen. Um bei solchen Arbeitnehmern ein ähnlich starkes Commitment zu erzeugen, wie bei residual ungebundenen Individuen, wären andere Maßnahmen wirkungsvoller. Das Bewusstsein der verantwortlichen Führungskraft über das residuale Commitment eines neuen Mitarbeiters würde zur Reduzierung von sehr frühem Wechsel beitragen. Dieser Wechsel bedeute für ein Unternehmen große Kosten, zum Beispiel die bisherigen Investitionen in Auswahl, Einarbeitung sowie die Kosten der Neubesetzung der Stelle. Eine Möglichkeit im Umgang mit residual affektiv stark gebundenen Individuen ist die permanente Einbindung und deutliche Darstellung der eigenen Werte. Während bei residual ungebundenen Individuen die tägliche Arbeit hierzu ausreicht, stellt eine Verstärkung dieser Aspekte bei stark residual gebundenen Individuen einen Weg zu einer Verbesserung der Bindungsbereitschaft dar. Im normativen Bereich wären deutliche Leistungsvorschüsse sinnvoll, die bereits zu einem frühen Zeitpunkt ein starkes Commitment durch individuelle Verpflichtung erzeugen können. Das richtige Bindungsmanagement (McElroy 2001) muss demnach um einen weiteren wichtigen Aspekt erweitert werden. Hierdurch würden Kosten durch Fehler während der Sozialisation und Einbindung der Individuen verringert werden. Den teilweise enormen Folgekosten von unerwünschtem Wechsel durch Arbeitnehmer (Cascio 2000) kann durch ein gezieltes Bindungsmanagement von Unternehmen entgegen gewirkt werden.

### *5.3 Ausblicke*

Wie gezeigt wurde, liegt die Annahme nahe, dass residual gebundene Individuen im Rahmen der organisationalen Sozialisierung in die neue Organisation von einem residualen Commitment beeinflusst werden. Eine Übertragung dieser Überlegung auf weitere Mechanismen der Stärkung des aktuellen Commitments erscheint fruchtbar. Besonders vor dem Hintergrund einer potenziellen Moderationswirkung des residualen Commitments im Zusammenspiel von Antezedenzen des Commitments wirkt dies plausibel. So könnte ein residuales Commitment die Beziehung zwischen organisationalem Commitment und Unterstützung durch die Organisation, Führungsverhalten oder Arbeitsplatzcharakteristika wirken. Hierbei ergeben sich vielfältige Möglichkeiten der Betrachtung, die in zukünftigen Analysen geprüft werden sollten.

Weiterhin ist eine Relevanz des residualen Commitments auch für andere Bindungsobjekte gegeben. Die hergeleiteten Thesen hatten ihren Bezugspunkt in der affektiven, normativen und kalkulatorischen Dimension. Das betrachtete Bindungsobjekt war die Organisation. Inwieweit eine Übertragung auf die Commitment gegenüber Teams, verschiedenen Vorgesetzten oder der Karriere möglich ist, bedarf weiterer Analysen. Besonders das residuale Commitment der Mitarbeiter gegenüber einem Vorgesetzten scheint hier relevant. Im Anschluss an einen Wechsel des Vorgesetzten könnte die Akzeptanz durch die Mitarbeiter auch von dem residualen Commitment gegenüber dem vorherigen Vorgesetzten beeinflusst werden. Auch im Bezug zum Commitment an die Arbeitsgruppe (Becker 2009) sollten diese Ansätze vertieft werden.

Abschließend sollte in zukünftiger Forschung die Rolle besonderer residualer Bindungen betrachtet werden. Es erscheint sinnvoll anzunehmen, dass es Bindungen mit starker Prägung des Individuums gibt (z.B. die Erfahrungen der ersten dauerhaften Commitment im Berufsleben). Darüber hinaus müssen auch weitere Einflüsse betrachtet werden. So liegt die Überlegung nahe, dass die residuale Commitment dann einen

langfristigeren Einfluss auf das Bindungsverhalten ausübt, wenn das Individuum lange im vorherigen Unternehmen beschäftigt war. Bei einer kurzen Beschäftigung wäre diese Wirkung gegebenenfalls weniger anhaltend. Dies könnte auch neue Hinweise auf die Frage nach der Entwicklung des organisationalen Commitments über die Zeit geben (Beck & Wilson 2000).

Eine empirische Überprüfung der hergeleiteten Thesen stellt dabei einen weiteren notwendigen Schritt dar. So können Unstimmigkeiten in der Entstehung und Entwicklung des organisationalen Commitments reduziert und eine Verbesserung der individuellen Beschreibung des Commitment sowie seiner Konsequenzen erreicht werden. Aber auch qualitative Forschungsansätze könnten hilfreich sein, weitere Einblicke in die Frage des residualen Commitments zu erhalten. Die Möglichkeiten zur Prüfung des residualen Commitment stellen sich dabei vielschichtig dar. Aus der Fülle der vorhandenen Instrumente zur Messung des Commitment (u.a. Meyer et al. 1993) sollte eine Übertragung auf den residualen Kontext erfolgen. So müsste in einem ersten Schritt die Validierung eines Fragebogens sowie die Existenz einer residualen Commitment überprüft werden. Eine derartige Überprüfung in Form von Quer- oder Längsschnittstudien sollte das residuale und aktuelle Commitment vergleichend darstellen und die vorgeschlagenen Dimensionen überprüfen. Insgesamt stellt sich das Konstrukt des residualen Commitments als geeignete Erweiterung der bisherigen Commitment-Forschung dar.

## Literaturverzeichnis

- Abelson, M. (1987): Examination of avoidable and unavoidable Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 72(3): 382-386.
- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990a): The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative Commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1): 1–18.
- Allen N.J., Meyer J.P. (1990b): Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links To Newcomers' Commitment And Role Orientation. *Academy Of Management Journal*, 33(4): 847-858.
- Beck K., Wilson, C. (2000): Development of Affective Organizational Commitment: A Cross-Sequential Examination of Change with Tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2): 114–136.
- Becker, H.S. (1960): Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1): 32–40.
- Becker, T.E. (2009): Interpersonal commitments. In: H.J. Klein, T.E. Becker, J.P. Meyer (Hrsg.) *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*. New York: Routledge/Taylor and Francis: 137-178.
- Bentein, K., Vandenberg, R., Vandenberghe, C., Stinglhamber, F. (2005): The role of change in the relationship between commitment and turnover: A latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 90(3): 468–482.
- Bergman, M.E. (2006): The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5): 645–663.
- Bergman, M.E., Benzer, J.K., Henning, J.B. (2009) The role of Individual Differences as Contributors to the development of Commitment. In H.J. Klein, T.E. Becker, J.P. Meyer

- (Hrsg.), *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions*. New York: Routledge/Taylor and Francis: 217-252
- Buchanan, II. B. (1974): Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4): 533-546.
- Cascio, W.F. (2000): *Costing human resources (4th ed.)*. Cincinnati: South-western.
- Coyle-Shapiro, JA-M., Morrow, P.C. (2006): Organizational and client commitment among contracted employees. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3): 416–431.
- Coyle-Shapiro, JA-M., Morrow, P.C., Kessler, I. (2006): Serving two organizations: Exploring the employment relationship of contracted employees. *Human Resource Management*, 45(4): 561–583.
- Cropanzano, R., Rupp, D.E., Byrne, Z.S. (2003): The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1): 160–169.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986): Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 500-507.
- Elliot, A.J., Devine, P.G. (1994): On The Motivational Nature Of Cognitive-Dissonance - Dissonance As Psychological Discomfort. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(3): 382-394.
- Felfe, J., Yan, W., Six, B. (2006): The impact of cultural differences on commitment and its influence on OCB, turnover, and strain. *Paper presented at the Annual meeting of the Academy of Management, Atlanta (USA)*.
- Felfe, J., Schmook, R., Schyns, B., Six, B., (2008): Does the form of employment make a difference? - Commitment of traditional, temporary, and self-employed workers. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1): 81-94.



- Felfe, J., Schmook, R., Six, B., Wieland, R. (2005): Contingent employees' commitment to agency and client organization: Antecedents and consequences. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 4(3): 101–115.
- Gellatly, I.R., Meyer, J.P., Luchak, A.A. (2006): Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2): 331–345.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W., Gaertner, S. (2000): A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3): 463-488.
- Gordon, M.E., Philpot, J.W., Burt, R.E., Thompson, C.A., Spiller, W.E. (1980): Commitment to the union: Development of a Measure and an examination of its correlates. *Journal of Applied Psychology*, 65(4): 479-499.
- Harrison, D.A., Newman, D.A., Roth, P.L. (2006): How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2): 305–325.
- Hausknecht, J.P., Hiller, N.J., Vance, R.J. (2008): Work-Unit Absenteeism: Effects of Satisfaction, Commitment, Labor Market Conditions, and Time. *Academy of Management Journal*, 51(6): 1223–1245.
- Herscovitch, L., Meyer, J.P. (2002): Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3): 474–487.
- Höft, S., Hell, B. (2007): Die Bindungswirkung von Unternehmenspraktika im Rahmen des Hochschulmarketings: Affektives Commitment als endogene und exogene Variable. *Zeitschrift für Personalforschung (German Journal of Research in Human Resource Management)*, 21(1): 5-21.

- Hollenbeck, J.R., Klein, H.J. (1987): Goal Commitment and the goal-setting process: Problems, prospects, and proposals for further research. *Journal of Applied Psychology*, 72(2): 212-220.
- Ilgel, D.R., Hollenbeck, J.R. (1989): The structure of work: Job design and roles. In M. Dunnette, L. Hough (Hrsg.): *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press: 165-207.
- Klein, H.J., Molloy, J.C., Cooper, J.T. (2009): Conceptual Foundations: Construct Definitions and Theoretical Representations of Workplace Commitments. In H.J. Klein, T.E. Becker, J.P. Meyer (Hrsg.), *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions*. New York: Routledge/Taylor and Francis: 3-36.
- Knox, R.E., Inkster, J.A. (1968): Postdecision dissonance at post time. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8(4,Pt.1): 319-323.
- Lavelle, J.J., Brockner, J., Konovsky, M.A., Price, K.H., Henley, A.B., Taneja, A., Vinekar, V. (2009): Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: a multifoci analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 30(3): 337–357.
- Lee, K., Allen, N.J., Meyer, J.P., Rhee, K. (2001): The three component model of organisational commitment: an application to south korea. *Applied Psychology*, 50(4): 596–614.
- Lee, T.W., Ashford, S.J., Walsh, J.P., Mowday, R.T. (1992): Commitment Propensity, Organizational Commitment, and Voluntary Turnover: A Longitudinal Study of Organizational Entry Processes. *Journal of Management*, 18(1): 15-32.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Kraimer, M.L., Sparrowe, R.T. (2003): The dual commitments of contingent workers: an examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 24(Sp Iss): 609–625.

- Luchak, A.A., Gellatly, I.R. (2007): A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92 (3): 786-793.
- Mael F., Ashforth, B.E. (1992): Alumni and their Alma-Mater – A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2): 103–123.
- Maertz, C.P., Campion, M.A. (2004): Profiles in Quitting: Integrating Process and Content Turnover Theory. *The Academy of Management Journal*, 47(4): 566-582.
- Maier, G.W., Woschée, R.W. (2002): Die affektive Bindung an das Unternehmen- Psychometrische Überprüfung einer deutschsprachigen Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) von Porter und Smith (1970). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 46 (3): 126-136.
- Mathieu, J.E., Zajac, D.M. (1990): A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2): 171-194.
- Mayer, R.C., Schoorman, F.D. (1998): Differentiating antecedents of organizational commitment: a test of March and Simon's model. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1): 15-19.
- McElroy, J.C. (2001): Managing workplace commitment by putting people first. *Human Resource Management Review* 11(3): 327-335.
- McElroy, J.C., Morrow, P.C., Laczniak, R.N. (2001): External organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 11(3): 237-256.
- McGee, G.W., Ford, R.C. (1987): 2 (or more) Dimensions of Organizational Commitment - Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales. *Journal of Applied Psychology*, 72(4): 638–641.

- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1990): Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6): 710–720.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., Smith, C.A. (1993): Commitment to Organizations and Occupations – Extension and Test of a 3-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 538–551.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1997): *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Meyer, J.P., Herscovitch, L. (2001): Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3): 299-326.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L., (2002): Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1): 20–52.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., Porter, L.W. (1979): Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2): 224–247.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., Steers, R.M. (1982): *Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Moser, K. (1997): Commitment in Organisationen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 41 (4): 160-170.
- Mulki, J.P., Locander, W.B., Marshall, G.W., Harris, E.G., Hensel, J. (2008): Workplace Isolation, Salesperson Commitment, and Job Performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 28(1): 67-78.

- Organ, D.W., Ryan, K. (1995): A Meta-Analytical Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48(4): 775–802.
- Panaccio, A., Vandenberghe, C. (2009): Perceived Organizational Support, Organizational Support, Organizational Commitment and Well-Being: A Longitudinal Study. *Academy of Management Proceedings*: 1–5.
- Payne, S.C., Huffman, A.H. (2005): A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational Commitment and turn-over. *Academy of Management Journal*, 48(1): 158-168.
- Randall, D.M. (1988): Multiple roles and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4): 309-317.
- Reichers, A.E. (1985): A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10(3): 465-476.
- Reinberg, A., Hummel, M. (2003): Bildungspolitik – Steuert Deutschland langfristig auf einen Fachkräftemangel zu? *IAB-Kurzberichte*, 9. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- Schein, E.H. (1968): Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 2(1): 59-77.
- Scandura, T.A., Lankau, M.J. (1997): Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18(4): 377–391.
- Schurer-Lambert, L., Edwards, J.R., Cable, D.M. (2003): Breach and Fulfillment of the Psychological Contract: A Comparison of Traditional and Expanded Views. *Personnel Psychology*, 56(4): 895–934.
- Schusterschitz, C., Geser, W., Nöhammer, E., Stummer, H. (2011): Securely Attached, Strongly Committed? On the Influence of Attachment Orientations on Organizational

- Commitment. *Zeitschrift für Personalforschung (German Journal of Research in Human Resource Management)*, 25(4): 335-355.
- Sels, L., Janssens, M., Van Den Brande, I. (2004): Assessing the nature of psychological contracts: a validation of six dimensions. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4): 461–488.
- Solinger, O.N., van Olffen, W., Roe, A.R. (2008): Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1): 70-83.
- Somers, M.J. (1995): Organizational commitment, turnover and absenteeism: an examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1): 49–58.
- Steel, R.P., Shane, G.S., Griffeth, R.W. (1990): Correcting Turnover Statistics for Comparative-Analysis. *Academy of Management Journal*, 33(1): 179–187.
- Stinglhamber, F., Bentein, K., Vandenberghe, C. (2002): Extension of the three-component model of commitment to five foci - development of measures and substantive test. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(2): 123–138.
- Süß, S. (2006): Commitment freier Mitarbeiter: Erscheinungsformen und Einflussmöglichkeiten am Beispiel von IT-Freelancern. *Zeitschrift für Personalforschung (German Journal of Research in Human Resource Management)*, 20(3): 255-275.
- Süß, S., Kleiner, M. (2010): Commitment and work-related expectations in flexible employment forms: An empirical study of German IT freelancers. *European Management Journal*, 28(1): 40–54.
- Tett, R.P., Meyer, J.P. (1993): Job-Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover – Path Analyses Based on Metaanalytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2): 259–293.
- Vandenberghe, C., Bentein, K. (2009): A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational Organizational Psychology*, 82(2): 331–348.

Yang, J. (2008): Effect of newcomer socialisation on organisational commitment, job satisfaction, and turnover intention. *The Service Industries Journal*, 28 (4): 429–443.