



universität
wien

Diplomarbeit

Titel der Diplomarbeit

Auswirkungen von
Macht und Vertrauen auf Compliance
in Organisationen

Verfasserin

Julia Sophie Joppen

Angestrebter akademischer Grad

Magistra der Naturwissenschaften (Mag. rer. nat.)

Wien, 2013

Studienkennzahl: 298

Studienrichtung: Diplomstudium Psychologie

Betreuerin: Univ.-Prof.ⁱⁿ Mag.^a Dr.ⁱⁿ Martina Hartner-Tiefenthaler

Danksagung

Ein großes Dankeschön gebührt meinen Eltern, die mein Studium ermöglichten und mich auf meinem Lebensweg bedingungslos begleiten. Vielen Dank auch an meine Schwester und meinen Freund, die mir immer unterstützend zur Seite stehen. Zudem bedanke ich mich für die fachliche Betreuung der Diplomarbeit bei Mag.^a Dr.ⁱⁿ Martina Hartner-Tiefenthaler.

Abstract (deutsch)

Das Slippery Slope Modell (Kirchler, Hoelzl & Wahl, 2008) beschreibt, dass Compliance im Steuerkontext insbesondere von Vertrauen in die Steuerautorität und dem Einfluss von Macht der Steuerautorität abhängig ist. In dieser Arbeit konnten die grundlegenden Annahmen des Modells im Organisationskontext bestätigt werden. Vertrauen in die/den VorgesetzteN und in die Organisation stellen gute Prädiktoren für freiwillige Compliance von MitarbeiterInnen dar. Coercive Power, die von der/dem Vorgesetzten ausgeht, führt zu erzwungener Compliance. Zudem zeigt sich ein Zusammenhang zwischen Vertrauen und legitimer Macht sowie Belohnungsmacht, während zu Bestrafungsmacht keine Korrelation besteht.

Abstract (english)

The Slippery Slope Framework (Kirchler, Hoelzl & Wahl, 2008) describes the relation of tax compliance and especially depends on trust in tax authorities and the power of tax authorities. In this thesis, the main assumptions of this model could be confirmed in an organizational context. Trust in the direct supervisor or in the organization represent good predictors for voluntary compliance of employees. Coercive power coming from the direct supervisor has a significant impact on enforced compliance. Moreover the analysis exposed a positive relation between trust, legitimate power and reward power, whereas no correlation to coercive power could be found.

Inhaltsverzeichnis

I. Einleitung	1
II. THEORETISCHER TEIL	4
1 Das Slippery Slope Modell	7
2 Komponenten des Modells.....	10
2.1 Macht.....	10
2.1.1 Formen der Macht.....	12
2.1.2 Macht im Organisationskontext	16
2.1.3 Macht ausgehend von der/dem Vorgesetzten und von der Organisation	17
2.1.4 Macht aufbauen	19
2.2 Vertrauen	20
2.2.1 Formen des Vertrauens	22
2.2.2 Vertrauen im Organisationskontext.....	25
2.2.3 Vertrauen in die/den VorgesetzteN und in die Organisation	27
2.2.4 Vertrauen aufbauen	28
2.3 Compliance.....	29
2.3.1 Bestandteile von Compliance	31
3 Zusammenhänge der Komponenten	37
3.1 Macht und Vertrauen	37
3.1.1 Interaktionen zwischen Macht und Vertrauen	38
3.2 Macht, Vertrauen und Compliance	41
4 Zusammenfassung des theoretischen Teils	45

III. EMPIRISCHER TEIL	46
5 Forschungsfrage und Hypothesen	46
6 Methode	49
6.1 Messinstrument.....	49
6.2 Durchführung.....	51
6.3 Stichprobe	51
7 Vorbereitende Analysen	55
7.1 Skalenanalysen	55
7.1.1 Analyse der Dimension Macht	55
7.1.2 Analyse der Dimension Vertrauen	58
7.1.3 Analyse der Bestandteile von Compliance	59
7.1.4 Analyse der Dimension Compliance	62
7.2 Korrelationen der Skalen	65
8 Ergebnisse	68
8.1 Auswirkungen von Coercive Power und Trust auf Compliance	69
8.2 Auswirkungen von Coercive Power auf erzwungene Compliance.....	75
8.3 Auswirkungen von Vertrauen auf freiwillige Compliance	78
8.4 Zusammenhang zwischen Macht und Vertrauen	80
8.5 Exploration: Interaktionseffekte	84
9 Diskussion	87

Literaturverzeichnis	97
Abbildungsverzeichnis	113
Tabellenverzeichnis	114
Anhang I: Items Vortest	116
Anhang II: Fragebogen	122
Anhang III: Erklärung	141
Anhang IV: Lebenslauf	143

I. Einleitung

In dieser Diplomarbeit wird das Slippery Slope Modell aus der Steuerpsychologie, welches die Auswirkungen von Macht und Vertrauen auf Compliance beschreibt, auf den Organisationskontext übertragen.

Das Thema Compliance gewinnt in Organisationen immer größere Bedeutung. Wie in einer Studie aus Deutschland zum Thema Mitarbeiterengagement 2011 herausgefunden wurde, belaufen sich die volkswirtschaftlichen Kosten aufgrund von fehlender Kooperationsbereitschaft und innerer Kündigung auf insgesamt ungefähr 122,30 bis 124,00 Milliarden Euro jährlich (Nink, 2012). Aufgrund fehlender emotionaler Bindung zum Unternehmen erhöhen sich Fehlzeiten sowie Fluktuation, während Innovationen der MitarbeiterInnen ausbleiben. WissenschaftlerInnen fanden außerdem heraus, dass Unternehmen mit geringerer Fluktuation signifikant höhere Produktivität und Rentabilität aufweisen konnten. Dies verdeutlicht eindrucksvoll, wie wichtig Forschung im Bereich Kooperationsbereitschaft in Unternehmen ist, um in Folge Maßnahmen zur Optimierung ableiten zu können.

Wie kann ein Unternehmen langfristig Kooperation der Organisationsmitglieder erreichen? Für diese Problemstellung wird dem Management eine Schlüsselrolle zugesprochen. Autoritäten bewirken eine Verhaltensänderung bei ihren Geführten. Spätestens seit dem berühmten Milgram Experiment aus dem Jahr 1961 steht der verhaltensregulative Einfluss von Autoritäten auf die Geführten außer Frage (Milgram, 1963). In dem Experiment wurde die Bereitschaft von freiwilligen TeilnehmerInnen getestet, den Anweisungen einer Autorität Folge zu leisten und zwar auch dann, wenn sie anderen Menschen damit Schaden zuführten (Milgram, 1974). Milgram erklärte diese Gehorsamsbereitschaft unter anderem damit, dass Menschen in ihrem Leben die Erfahrung machen, dass sie für gehorsames Verhalten eine Belohnung bekommen und dass Autoritäten im Allgemeinen vertrauenswürdig sind, sodass auf deren legitimes Verhalten vertraut werden kann (Milgram, 1974).

Diese Erklärung Milgrams umfasst die wesentlichen Elemente, die in dieser Arbeit Beachtung finden: Wahrgenommene Macht durch die Autorität und Vertrauen in die Autorität haben Auswirkung auf die Kooperation mit der Autorität.

Diese Erkenntnis von 1974 prägt bis heute auch die Wirtschaft. Viele Unternehmen versuchen ihre MitarbeiterInnen durch starke Kontrollen zu zwingen, sich organisationskonform zu verhalten. IKEA, Burger King, Aldi, Lidl, die Deutsche Telekom sowie die Bahn AG - diese Unternehmen waren medialer Kritik ausgesetzt, weil sie ihre Macht als Arbeitgeber durch ständige Videoüberwachung über ihre MitarbeiterInnen ausüben. Sogar den angestellten Detektiven wurde bei moralischen Zweifeln mit Kündigung gedroht (O.V. auf Spiegel.de, 06.01.2013). Doch was haben all diese Unternehmen gemeinsam? Obwohl sie alle kurzfristig wirtschaftlichen Erfolg mit ihrem Verhalten haben, hat das Misstrauen den MitarbeiterInnen gegenüber einen hohen Preis. Es führt zu hohen Fluktuationsraten und die in den Medien öffentlich bekannte und diskutierte Unzufriedenheit der ArbeitnehmerInnen und sogar der ManagerInnen (vgl. Marquart, 2012) schadet der Firmenreputation nachhaltig. Anscheinend ist reine Machtausübung nicht der einzige und effektivste Weg, die Kooperation der MitarbeiterInnen zu erlangen.

Der chinesische Philosoph Laotse sagte einst: „Wer nicht genug vertraut, dem vertraut man nicht“. Dieses gegenseitige Vertrauen ist sehr wichtig für den Arbeitskontext: In einer Arbeitsbeziehung, die durch Vertrauen gekennzeichnet ist, sind MitarbeiterInnen auch in schwierigen Zeiten gewillt, ihren Arbeitgebern durch unbequeme Wege zu folgen (Hockling, 2012). Misstrauen führt zu Infragestellen und dem Aufstellen von Verdachtsmomenten. Vertrauen dagegen fördert das Greifen von Maßnahmen und führt damit zum Erfolg für alle Beteiligten. Dietmar Kokott, BASF-Manager und Chef der Stiftung Wittenberg-Zentrum für globale Ethik, teilte diese Meinung und betont zusätzlich das depersonalisierte Vertrauen in Unternehmen. Organisationen sind darauf angewiesen, dass die Bevölkerung ihnen vertraut und ihnen die Kompetenz zuspricht den Problemen der hiesigen Megatrends gewachsen zu sein. Ansonsten kämpft eine Organisation nicht an der richtigen Front. Kokott fasste zusammen: „Ohne das Vertrauen der Kunden, der Mitarbeiter und Partnerfirmen kann ein Unternehmen nicht nachhaltig erfolgreich sein“ (Kokott im Interview mit Hage, 2012).

Es ist für jegliche Art von Autorität eine Herausforderung die von ihr aufgestellten Regeln durchzusetzen (Kirchler, Hoelzl & Wahl, 2009). Im Slippery Slope Modell der Steuerpsychologie wird erklärt, warum manche Menschen Steuern hinterziehen und manche nicht. Dafür wurde die Interaktion zwischen Steuerbehörde und SteuerzahlerInnen untersucht. Wenn die Beziehung von Vertrauen geprägt ist, wird davon ausgegangen, dass freiwillige Kooperation der SteuerzahlerInnen stattfindet. Dies bedeutet, die BürgerInnen zahlen freiwillig Steuern. Im Gegensatz dazu müssen BürgerInnen durch Kontrollen und Sanktionen gezwungen werden Steuern zu zahlen, wenn gegenseitiges Misstrauen besteht (Kirchler, 2011).

Analog dazu soll nun geprüft werden, ob das Slippery Slope Modell auch in der Organisationspsychologie greift um zu erklären, warum in Organisationen manche MitarbeiterInnen Kooperationsbereitschaft zeigen und manche nicht.

Der Staat ist auf die Steuerzahlungen angewiesen, denn nur so können gemeinsame Ziele, wie zum Beispiel die innere Sicherheit oder die Aufrechterhaltung der Infrastruktur gefestigt werden. Im Organisationskontext ist die Situation eine ähnliche. Der Sinn von Organisationen ist, durch die Koordination von Menschen gemeinsam ein Ergebnis zu erreichen, welches ein Einzelner nicht erreichen kann (vgl. Ouchi, 1980).

Ziel der Diplomarbeit ist es, die Grundannahmen des Slippery Slope Modells in einem neuen Kontext zu überprüfen und damit nachzuweisen, dass Vertrauen und Macht in Organisationen Einfluss auf die Kooperationsbereitschaft (Compliance) von MitarbeiterInnen haben.

II. THEORETISCHER TEIL

Dieser theoretische Teil der Arbeit erläutert zuerst, warum das grundlegende Modell von der Steuer- in die Organisationspsychologie übertragen werden kann. Die grundlegende Theorie, die behandelten Konstrukte und deren Zusammenhänge werden detailliert beschrieben, sodass eine verständliche Überleitung zum empirischen Teil der Arbeit möglich wird.

Das *Slippery Slope Modell* wurde als Erklärung des Steuerverhaltens für die Steuerpsychologie von Kirchler (2007) entwickelt. Es beschreibt, aufgrund welcher Determinanten Kooperation mit einer Autorität entsteht. Beim Steuerzahlen befinden sich Steuerpflichtige in einem sozialen Dilemma (Kirchler, 2005). Das individuelle Interesse der/des Einzelnen besteht darin, möglichst wenige Steuern zu zahlen um den eigenen Gewinn möglichst hoch zu halten. Dies steht jedoch im Konflikt mit dem kollektiven Interesse, welches das funktionierende Gemeinwesen darstellt, finanziert durch Beiträge der Steuerpflichtigen (Kirchler, 2005). Solche Situationen werden in der Literatur soziale Dilemmata genannt:

„Ein soziales Dilemma ist dadurch definiert, dass Eigen- und Fremdinteressen zum Teil miteinander in Konflikt stehen, und dass sich unabhängig vom Verhalten des anderen Akteurs/der anderen Akteure eine nicht kooperative Handlung für den einzelnen Akteur immer auszahlt. Es ergeht jedoch einer Gruppe insgesamt umso schlechter, je mehr Akteure sich nicht kooperativ verhalten.“ (Mosler & Brucks, 2006, S.676)

Soziale Dilemmata (Dawes, 1980) sind also Situationen, in denen der Gewinn für das Individuum beziehungsweise eine egoistische Entscheidung höher ist, als der Gewinn für eine kollektive Entscheidung. Dies gilt unabhängig davon, wie sich andere entscheiden (Smithsin & Foddy, 1990). Zusätzlich gilt für soziale Dilemmata, dass der Gesamtgewinn für die Gruppe am niedrigsten ist, wenn alle gegenläufige Entscheidungen treffen.

Grund für die Annahme der Übertragbarkeit des Slippery Slope Modells der Steuerpsychologie auf den Organisationskontext besteht, da kooperatives Verhalten nicht

nur im Steuerkontext, sondern auch im Organisationskontext ein soziales Dilemma darstellt (vgl. Tyler & Blader, 2000). Im Konflikt zwischen dem Interesse der/des Einzelnen und dem Interesse der Organisation wäre es die ökonomisch rationalste Strategie, nach den eigenen Interessen zu handeln (De Cremer, Snyder & Dewitte, 2001). Dies würde jedoch zu einem schlechten Ergebnis für alle Beteiligten in der Organisation führen. Auch Flynn (2011) kommt zu dem Schluss, dass kooperatives Verhalten von MitarbeiterInnen ein soziales Dilemma darstellt und dass ohne gegenseitige Großzügigkeit wohl nur opportunistisches Verhalten gezeigt werden würde.

Dabei werden im organisationalen Kontext zwei Arten von sozialen Dilemmata unterschieden (vgl. Kramer & Messick, 1996). Als *traps* werden so genannte Fallen bezeichnet, die zustande kommen, wenn der Einzelne wiederholt nur in seinem eigenen Interesse handelt und das Kollektiv dadurch geschädigt wird. *Fences* dagegen stellen Hindernisse für Handlungen dar. MitarbeiterInnen führen eine Handlung für die Gemeinschaft nicht aus, weil die wahrgenommenen subjektiven Kosten zu hoch sind (Kramer & Messick, 1996).

Im Slippery Slope Modell der Steuerpsychologie wird davon ausgegangen, dass prinzipiell niemand gerne Steuern zahlt, da die Steuerzahlung einen kurzfristigen subjektiven Verlust für den Einzelnen darstellt. Wenn jedoch tatsächlich niemand Steuern zahlen würde, dann würden effektive politische und ökonomische Aktivitäten nicht mehr möglich sein (Holler, M., Hoelzl, E., Kirchler, E., Leder, S., & Mannetti, L., 2008). Damit stellt eine Steuerhinterziehung kurzfristig einen privaten Gewinn, langfristig aber einen umso größeren gesellschaftlichen Verlust dar.

Für MitarbeiterInnen in einer Organisation ist es analog dazu gewinnbringender, sich nicht für die Ziele der Organisation, sondern nur für die eigenen Ziele einzusetzen. Der subjektive Gewinn des Einzelnen stellt in der Theorie der sozialen Dilemmata ein kurzfristiges Ziel dar. Damit Funktionalität, Effektivität und Überleben einer Organisation gesichert ist, gilt es als unabdingbar, dass Organisationsmitglieder ihre eigenen Interessen zurücknehmen und dafür die Interessen und Ziele der Organisation übernehmen. Wenn jedoch jedeR MitarbeiterIn nicht kooperieren würde, könnte die Organisation nicht lange überleben und das wäre

langfristig für keineN MitarbeiterIn wünschenswert. Da jedes Organisationsmitglied jedoch langfristig von der Organisation profitiert, wird ihm unterstellt, dass es an dem langfristigen Ziel, der Aufrechterhaltung der Funktionalität der gesamten Organisation, interessiert ist (vgl. Tyler & Blader, 2000).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass in Situationen, in denen kooperatives Verhalten gezeigt werden soll, das Eigen- und Gesamtinteresse divergiert. Dies gilt sowohl im Steuerkontext als auch im Organisationskontext. Deshalb können beide Situationen als soziale Dilemmata beschrieben werden. Die Ähnlichkeit der Situationen erlaubt es, einen Versuch zu wagen, das Slippery Slope Modell in einen anderen Kontext zu übertragen.

1 Das Slippery Slope Modell

Das Slippery Slope Modell aus der Steuerpsychologie dient als theoretische Grundlage für diese Arbeit und wird im Folgenden erläutert.

Um das Phänomen der Steuerhinterziehung zu beschreiben, wurden lange Zeit nur formale ökonomische Modelle (Allingham & Sandmo, 1972; Srinivasan, 1973) herangezogen. Diese gehen davon aus, dass Menschen die Entscheidung, ob sie Steuern hinterziehen, lediglich von exogenen Variablen, wie der Kontrollwahrscheinlichkeit und Höhe der Strafen, abhängig machen. Jedoch wurden empirische Untersuchungen (Alm, McClelland & Schulze, 1999; Cullis, & Lewis, 1997) durchgeführt, welche die Aussagekraft der ökonomischen Modelle limitieren (vgl. Kirchler & Maciejovsky, 2007). Es wurde bewiesen, dass SteuerzahlerInnen nicht nur extrinsisch sondern auch intrinsisch motivierbar sind (Feld & Frey, 2002). Aus psychologischer Sichtweise gehören zu dieser intrinsischen Motivation Einsicht, Bewusstsein und Verantwortungsbewusstsein des Einzelnen (Kirchler & Maciejovsky, 2007).

Das Slippery Slope Modell (Kirchler, 2007; Kirchler, Hoelzl & Wahl, 2008) baut auf diesen Erkenntnissen auf und erklärt zwei Arten der Kooperation mit der Steuerautorität: die freiwillige und die erzwungene Steuerehrlichkeit. Die erzwungene Steuerehrlichkeit wird durch die ökonomische Dimension der Steuerbehörde hervorgerufen. *Erzwungene Tax Compliance* basiert demnach auf der wahrgenommenen Macht von Autoritäten, die SteuerhinterzieherInnen bestrafen zu können. Die freiwillige Steuerehrlichkeit entsteht durch die psychologische Dimension Vertrauen in die Steuerbehörde. *Freiwillige Tax Compliance* entwickelt sich folglich auf der Grundlage einer Vertrauensbeziehung zwischen SteuerzahlerInnen und der Steuerbehörde (Mühlbacher & Kirchler, 2010).

Die Grafik des dreidimensionalen Slippery Slope Modells zeigt die Zusammenhänge zwischen den drei Dimensionen des Modells, der (1) Macht der Autoritäten, dem (2) Vertrauen in Autoritäten und der (3) Kooperation mit den Autoritäten (Compliance).

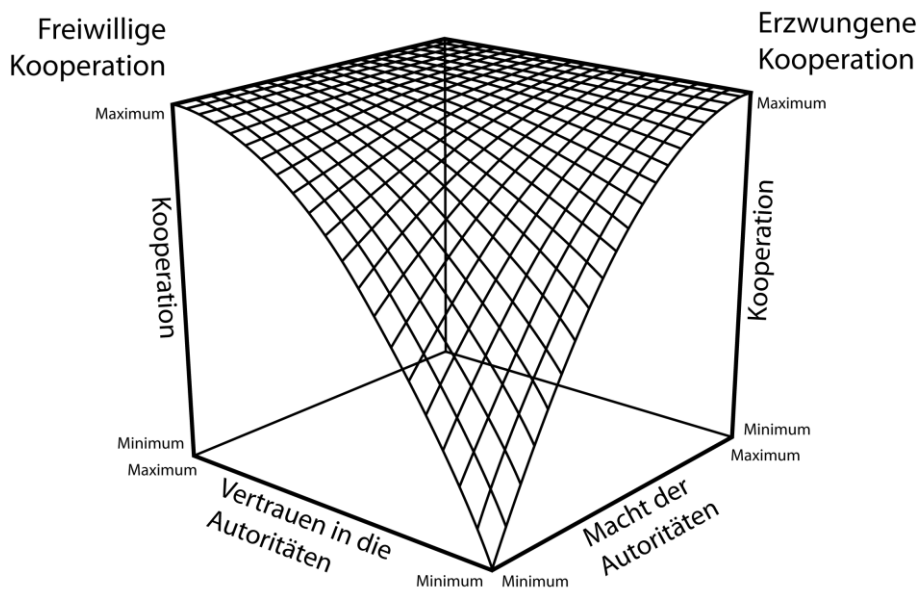


Abbildung 1: Das Slippery Slope Modell: erzwungene Tax Compliance und freiwillige Tax Compliance abhängig von Macht von Autoritäten und Vertrauen in Autoritäten (nach Kirchler, 2007; Kirchler et al., 2008)

Wenn sowohl Macht als auch Vertrauen in minimaler Ausprägung vorliegen, dann wird auch minimales Compliance gezeigt, also wenig Steuerehrlichkeit.

Eine Erhöhung von Macht der Autoritäten auf der rechten Seite des Modells, während das Vertrauen in die Autoritäten niedrig bleibt, hat eine Erhöhung der Compliance als Folge. Diese erzwungene Art der Steuerehrlichkeit kann aufgrund häufig wahrgenommener Prüfungen und Kontrollen, sowie hoher Strafen seitens der Steuerbehörden geschehen. In diesem Fall kann das Steuerklima als *antagonistisch* beschrieben werden (Kirchler et al., 2008).

Die Steigerung von Vertrauen in die Autoritäten, während die Macht von Autoritäten niedrig bleibt, ist auf der linken Seite des Slippery Slope Modells zu finden und führt ebenfalls zu Compliance, dieses Mal jedoch zu einer freiwilligen Steuerehrlichkeit. Hier kann von einem *synergetischen* Steuerklima gesprochen werden (Kirchler et al., 2008).

Die Wahrnehmung von Vertrauen und Macht ist voneinander abhängig. Veränderungen des Vertrauens werden einfacher wahrgenommen und haben daher einen großen Einfluss auf

Compliance, wenn insgesamt wenig Macht wahrgenommen wird. Wenn jedoch viel Macht vorherrscht, dann sind Veränderungen des Vertrauens irrelevant, da die erzwungene Compliance schon besteht. Umgekehrt haben Veränderungen der Macht dann den größten Einfluss auf Compliance, wenn sehr wenig Vertrauen wahrgenommen wird. Wenn jedoch viel Vertrauen vorherrscht, sind Veränderungen der Macht irrelevant für das kooperative Verhalten, da durch das Vertrauen eine freiwillige Kooperation geschaffen wurde (Kirchler et al., 2008).

Zusätzlich können auch Wechselwirkungen unterschiedlicher Arten zwischen Macht und Vertrauen identifiziert werden. Sowohl erhöhte Macht-, als auch erhöhte Vertrauenswahrnehmungen können zu höheren Formen der Compliance führen (Wahl et al., 2010). Die Variablen Macht und Vertrauen können ihren Effekt aber auch gegenseitig mildern. Macht hat Einfluss auf Vertrauen, genauso wie Vertrauen Einfluss auf die wahrgenommene Macht hat (Kirchler et al., 2008). Zu häufig wahrgenommene Kontrollen können eineN eigentlich vertrauendeN SteuerzahlerIn verärgern, da dieseR annimmt, dass ihr/ihm von der Behörde nicht vertraut wird. Es können jedoch auch zu selten wahrgenommene Kontrollen dazu führen, dass die Effizienz der Steuerbehörde in Frage gestellt wird. Dies kann das Vertrauen der SteuerzahlerInnen reduzieren (Mühlbacher & Kirchler, 2010).

Gemäß des Slippery Slope Modells können Aussagen über *Maßnahmen* gemacht werden, wie Steuerbehörden Tax Compliance erhöhen können. Eine Möglichkeit ist eine stärkere Machtdemonstrationen seitens der Steuerbehörde, indem potenzielle Strafen von den Steuerbehörden angedroht werden. Eine andere Möglichkeit besteht im Ausbau der Vertrauenswürdigkeit, in dem eine faire und transparente Politik betrieben wird, in der die BürgerInnen ausreichend informiert und respektvoll behandelt werden (Mühlbacher & Kirchler, 2010).

Das Slippery Slope Modell bietet zusammenfassend nicht nur ein Instrument zur Beschreibung von Steuerverhalten durch ökonomische und psychologische Faktoren, sondern auch praktische Hinweise, wie Compliance erhöht werden kann.

2 Komponenten des Modells

In diesem Kapitel werden die drei Komponenten auf denen das Slippery Slope Modell aufgebaut ist, (1) *Macht*, (2) *Vertrauen* und (3) *Compliance*, genauer beleuchtet und definiert. Dabei stehen Theorien aus dem Steuer- als auch Organisationskontext im Vordergrund um den Übergang von dem einen Forschungsfeld in das andere zu erklären. Im Anschluss an die Definition und detaillierte Betrachtung der Begriffe Macht und Vertrauen, wird das Konstrukt Compliance betrachtet. Da Compliance in verschiedenen Bereichen vielschichtige Bedeutungen hat, wird der Begriff für diese Arbeit umfassend erläutert.

2.1 Macht

Das Konzept der Macht wird in vielen Forschungsgebieten untersucht, wie zum Beispiel in der Soziologie (Social Exchange Theory), im Marketing oder in der Organisationspsychologie. Dabei ist es wichtig zu ergründen, was der Begriff *Macht* genau bedeutet.

Macht ist eine Form des sozialen Einflusses (Straehle, 1999) um eine Einstellungs- oder Verhaltensänderung zu bewirken. Fischer und Wiswede fügten hinzu, dass Macht als Sonderform des sozialen Einflusses verstanden werden kann, da ungleiche Mittelverteilung vorherrscht. Diese Unterscheidung sei von Bedeutung, da sozialer Einfluss von Freiwilligkeit gekennzeichnet sei, während Macht mit Zwang verbunden wird (Fischer & Wiswede, 2002).

Eine der bekanntesten Definitionen stammt von dem Soziologen Max Weber (1972), der Macht als Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung beschreibt, den eigenen Willen auch gegen den Widerstand des anderen durchzusetzen. Dabei gilt es nicht als entscheidend, worauf diese Chance beruht. Eine allgemeine Definition, die für alle Arten und Formen von Macht gültig ist, wurde von dem Politologen Dahl formuliert:

„A has power over actor B to the extent that A can get B to do something that B would not otherwise do.“ (Dahl, 1957, S.202)

Wie kann nun A den B dazu bringen, ihm zu folgen? Dafür sind Grundlagen der Macht wichtig, die die/der Führende besitzt und der/dem Geführten fehlen. In den älteren Theorien wird Macht als Resultat objektiver Machtressourcen gesehen (vgl. Dahl, 1957 oder Zelger, 1975). Im Gegensatz dazu spricht Schneider (1978) von einer sozialen Macht, die jemanden zugeschrieben wird, also subjektiv bewertet wird.

„Unter sozialer Macht verstehen wir [...] die aufgrund ihrer Verfügungsgewalt über Ressourcen von den Partnern zugeschriebene Fähigkeit von Personen oder Gruppen, auf kognitive oder Verhaltensaspekte dieser Partner einzuwirken.“ (Schneider, 1978, S.35)

Die/der Machtausübende kann aufgrund dieser bestimmten Ressourcen das Potenzial haben, Macht über jemanden auszuüben. Für die Verhaltensänderung ist jedoch entscheidend, welche Ressourcen von der/dem Machtausübenden der/dem Geführten gezeigt werden beziehungsweise welche die/der Geführte tatsächlich wahrnimmt (Raven, Schwarzwald & Koslowsky, 1998). Dies bedeutet, dass das alleinige Innehaben der Machtressourcen ohne deren Benutzung oder Zurschaustellung ohne Wirkung bleibt.

Passend zu dieser Theorie ist die Unterscheidung zwischen potentieller und realisierter Macht. Die *potentielle Macht* ist nur implizit erschließbar oder subjektiv einschätzbar, denn sie umfasst alle Ressourcen die zu einer Machtausübung führen könnten. Die *realisierte Macht* ist diejenige, die tatsächlich eingesetzt wird und zu einem Effekt führt (Fischer & Wiswede, 2002).

Neben dieser Unterscheidung nennen Fischer und Wiswede auch die Differenzierung zwischen informeller und formeller Macht. Während *formelle Macht* aufgrund von Positionen und Formalitäten festgelegt wird, entwickelt sich *informelle Macht* „ungeplant und im Verborgenen“ (Fischer & Wiswede, 2002). Wichtig insbesondere für Macht in Organisationen ist, dass sich diese beiden Machtformen nicht entsprechen.

Wenn man über Macht in verschiedenen Kontexten spricht, wie beispielsweise im Steuer- oder Organisationskontext, dann wird deutlich, dass Machtbeziehungen nicht nur zwischen

Personen stattfinden können. Macht muss also nicht an Personen gebunden sein. Es gibt neben der personalen Macht auch eine *strukturelle Macht*, wobei die Struktur das Medium der Machtausübung ist, anders gesagt, durch eine Strukturierung wird Macht ausgeübt (Fischer & Wiswede, 2002).

Witte unterscheidet in seinem Rahmenkonzept zur Einordnung vier Systemebenen. Das Individualsystem besteht aus Einzelpersonen mit engen Wechselwirkungen. Im Mikrosystem finden Machtbeziehungen zwischen überschaubaren Einheiten und Kleingruppen statt. Auf Meso-System-Ebene wird Macht in Organisationen wie Parteien, Verbänden oder Betrieben betrachtet und das Makro- System beinhaltet Macht zwischen Nationen und Staaten (Witte, 2001).

Macht hat nach Hoffmann zwei Seiten. Auf der einen *dunklen Seite* wird Macht als verwerflich und unmoralisch angesehen, da es mit dem Ausüben von Kontrolle über jemanden anderen in Zusammenhang gebracht wird. Es wird mit Diktatoren und Arroganz verbunden und bekommt dadurch einen negativen Beigeschmack. Hoffmann weist jedoch auch auf die zweite *helle Seite* von Macht hin und beschreibt, dass sich ohne Macht nichts in unserer (Wirtschafts-) Welt verändern ließe. Macht helfe uns über kritische Situationen hinweg zu kommen und kann deshalb als „gestaltende, aufbauende Kraft“ (Hoffmann, 2003, S.27) bezeichnet werden.

2.1.1 Formen der Macht

Ressourcen beziehungsweise Machtquellen der/des Mächtigen wurden in dem wohl bekanntesten Machtmodell von French und Raven (1959) zusammengetragen. Sie gehen von personalen Machtgrundlagen aus. Soziale Beeinflussung beschreiben sie als „change in the belief, attitude, or behavior of a person (the target of influence), which results from the action of another person (an influencing agent)“ (Raven, 2008, S.1). Soziale Macht ist nur das Potenzial für einen solchen Einfluss. Dieses Potenzial kann die/den MachtausübendeN durch den Gebrauch ihrer/seiner Ressourcen in die Lage versetzen, eine Veränderung zu bewirken. French und Raven formulierten 1959 fünf Machtgrundlagen (reward power, coercive power,

legitimate power, referent power, expert power), eine weitere (informational power) wurde 1965 durch Raven hinzugefügt.

Die Macht durch Belohnung (*reward power*) basiert auf der Annahme, dass die Autorität die Möglichkeit besitzt, Belohnungen zu verteilen. Im Organisationskontext könnte dies die Möglichkeit sein, das Gehalt der/des Angestellten zu erhöhen. Die Art der Belohnung ist nicht entscheidend, wichtig ist nur, dass die/der Beeinflusste wahrnimmt, dass eine Belohnung durch den Einflussnehmenden möglich ist (French & Raven 1959).

Macht durch Bestrafung (*coercive power*) entsteht durch die Erwartung der/des Beeinflussten, dass sie/er bestraft wird, wenn sie/er sich nicht auf die Beeinflussung einlässt. Die Stärke der Bestrafungsmacht ist abhängig von der negativen Valenz der gefürchteten Bestrafung und der wahrgenommenen Wahrscheinlichkeit, dass man dieser Bestrafung entgehen könnte, wenn man Konformität zeigt (French & Raven 1959). Das bedeutet, dass diese Art der Macht umso effektiver wird, je unangenehmer die Bestrafung wahrgenommen wird und je wahrscheinlicher ein Entkommen der Strafe durch die gewünschte Kooperation wird. Die Möglichkeit einer Führungskraft, seine MitarbeiterInnen zu kündigen ist ein Beispiel für Coercive Power.

Legitime Macht (*legitimate power*) ist nach French und Raven (1959) die komplexeste aller Machtgrundlagen. Sie resultiert aus den internalisierten Werten der/des Geführten, die bestimmen, dass die/der Machtausübende ein legitimes Recht hat, andere zu beeinflussen. Damit nimmt die/der Geführte an, dass dieser Einfluss von ihr/ihm akzeptiert werden muss. Oft ist diese Art der Macht an Rollen oder Hierarchien geknüpft. Sie kann aber auch ausschließlich an den eigenen Standard geknüpft sein, der sich durch kulturelle Gepflogenheiten oder soziale Strukturen entwickelt hat. Als Beispiel könnten die MitarbeiterInnen einer Organisation es als rechtens und legitim empfinden, dass die/der Vorgesetzte, aufgrund ihrer/seiner legitimen Macht in ihrer/seiner Position, ihre Arbeitsschritte festlegt.

Macht durch Vorbild (*referent power*) basiert auf der Identifikation mit der/dem Machtausübenden. Dies bedeutet, dass die/der Geführte das Bedürfnis empfindet oder sich

wünscht, genauso eine Identität zu haben. Dann besteht das Bestreben, sich in gleicher Weise wie das Vorbild zu verhalten und zu denken. Dadurch kann das Vorbild eine große Macht ausüben, auch wenn es der/dem Geführten nicht bewusst ist. Umso stärker die Identifikation, desto stärker ist die Referent Power (French & Raven 1959).

Expertenmacht (*expert power*) variiert je nach dem Ausmaß des Fachwissens oder der Kompetenz, die der/dem Machtausübenden zugesprochen wird. Dabei wird dieses mit dem eigenen Wissen oder mit einem absoluten Standard verglichen und bewertet (French & Raven, 1959). Wenn ein fachlicher Rat oder Hinweis ohne Infrage stellen angenommen wird, kann von Expert Power ausgegangen werden.

Im Jahr 1965 wurde von Raven Macht durch Information (*informational power*) als eigenständige Machtgrundlage aus Expert Power ausgegliedert. Diese Art der Macht basiert auf der Präsentation von überzeugenden Fakten oder Logik (Raven, Schwarzwald & Koslowsky, 1998). Es geht also um die Einschätzung der Stärke der Argumente, wie sehr man durch diese Informationen überzeugt wird. Ein Beispiel wäre, wenn die/der Vorgesetzte seinen MitarbeiterInnen erklärt, wie die Arbeit zu verrichten ist und dabei umfassende und überzeugende Gründe für die bessere oder effektivere Methode nennt (Raven, 2008).

Diese sechs vorgestellten Machtgrundlagen wurden von Raven, Schwarzwald und Koslowsky (1998) in zwei Formen von Macht zusammengefasst. Genauer gesagt, sie wurden in eine *harte* und *weiche* Form unterschieden. Die harte Form umfasst sowohl die Belohnungs- als auch die Bestrafungsmacht. Zur weichen Form zählt Legitime Macht, Macht durch Vorbild, Expertenmacht als auch Macht durch Informationen.

Eine ähnliche Unterscheidung der Machtarten können in folgenden Theorien gefunden werden, die beide aus Studien über gesetzeskonformes oder illegales Verhalten von Menschen entwickelt wurden. Die beschriebene harte Form findet sich bei Gary S. Becker (1968) in seinem *Economic Approach*, dass unerwünschtes Verhalten vor allem durch Kontrollen und folgende Bestrafungen vermindert werden kann. Gewünschtes Verhalten, also Kooperation, wird dadurch gefördert. Damit beschrieb Becker eine erzwungene Art von Kooperation, die durch Bestrafungsmacht erreicht wird. Tom R. Tyler (2006b) zeigte in

seinen Studien, dass Macht aufgrund von Legitimität zu einer uneingeschränkten Folgebereitschaft führt. Dieser Ansatz ist mit der oben beschriebenen weichen Form der Macht konform. Da Normen und Werte der Geführten angesprochen werden, ändert sich das freiwillige Kooperationsverhalten in einer effektiven Weise.

Die Theorien von French und Raven (1959), Becker (1968), Raven, Schwarzwald und Koslowsky (1998) und Tyler (2006b) können miteinander in Zusammenhang gebracht werden (siehe Abbildung 2). Der Economic Approach bestätigt die erzwungene Wirkung von Belohnungs- und Bestrafungsmacht und findet sich in der ‚hard form‘ der Macht wieder. In dieser Arbeit wird erzwungene Macht, die auf einer Art Gewalt beruht und sowohl Belohnungs- als auch Bestrafungsmacht beinhaltet *Coercive Power* nach Gangl, Hofmann, Pollai und Kirchler (2012) bezeichnet. Dagegen beinhaltet *Legitimate Power* (Gangl et al., 2012) die Machtressourcen aufgrund von Vorbildwirkung, Sachkenntnis, Information oder Legitimation. Legitime Macht bewirkt freiwillige Kooperation und beruht auf der ‚soft form‘ von Macht.

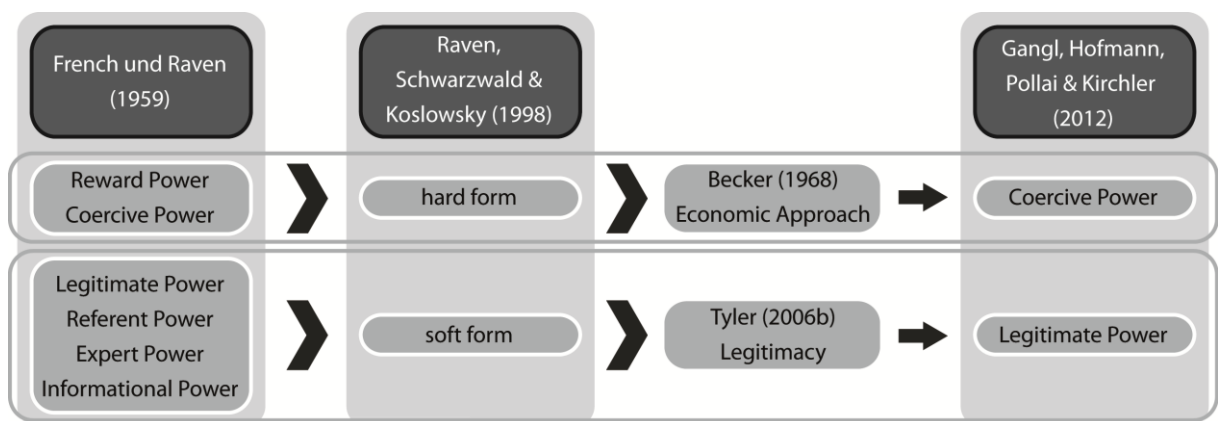


Abbildung 2: Konzeptualisierung der Machtgrundlagen (Eigendarstellung)

2.1.2 Macht im Organisationskontext

„Macht gehört zur Organisation wie die Luft zum Leben“ (Kühl & Schnelle, 2001)

Der Mächtige, in diesem Fall die/der Vorgesetzte, bricht durch die Machtausübung den Willen von MitarbeiterInnen, die anders handeln wollen (Fischer, 2004). Nur dadurch wird Kooperation möglich und nur dann kann ein Unternehmen funktionieren. „Als menschliches Konstrukt ordnen, regularisieren und schaffen Organisationen Macht“ (Friedberg, 1988, S.40). Deswegen ist Macht in Organisationen von hoher Bedeutung.

Bosetzky (1988) spricht von der Mikropolitik in Organisationen als Äußerungsform von Macht. Materielle, aber auch menschliche Ressourcen werden eingesetzt, um Ziele zu erreichen. Sowohl die Sicherung als auch die Weiterentwicklung des Systems könnten Organisationsziele darstellen. Dies impliziert auch, dass Macht weder an Personen noch an Positionen gebunden ist. Nach Mechanic (1962) ist Macht in Organisationen das Resultat des Zugangs und der Kontrolle über Personen, Informationen und Instrumentalities. Der Faktor *Personen* inkludiert alle Personen innerhalb oder außerhalb der Organisation, von denen die Organisation in irgendeiner Weise abhängig ist. *Informationen* stellen Wissen über Personen, Normen, Prozesse und Techniken der Organisation dar. Der Begriff *Instrumentalities* umfasst alle physischen Ressourcen der Organisation, wie das Betriebsgelände, Maschinen oder Geld. Die Stärke der Macht ergibt sich daraus, in welchem Ausmaß eine Person diese Faktoren kontrolliert und welche Bedeutung diese Faktoren im jeweiligen Kontext haben (Mechanic, 1962). Aufgrund dieser Konzeptualisierung wird deutlich, dass auch Mitglieder in Organisationen, die keine hohe Position innehaben, Macht ausüben können. MitarbeiterInnen können ihre Macht durch die Dauer der Zugehörigkeit zur Organisation, ein hohes Maß an Anstrengung und persönliche Attraktivität erhöhen (Mechanic, 1962). Diese Faktoren sind nicht an eine Führungsposition gebunden.

Macht in Organisationen kann jedoch auch von Abteilungen (subunits) ausgehen. Hickson, Lee, Schneck und Pennings (1971) hoben die Macht von Abteilungen hervor, die durch die gegenseitige Abhängigkeit zustande kommt, da sie sich gegenseitig helfen, Unsicherheiten zu bewältigen.

Welche Auswirkungen hat Macht in Organisationen? Hoffmann (2003) beschrieb in seinem Buch über Macht im Management, dass Macht zu Gefolgschaft beziehungsweise Gehorsam von Anderen führt, was den Aufbau von Status und Image fördert. Macht sichert das Erlangen von Aufmerksamkeit, da dem Mächtigen Überzeugungskraft und Entscheidungsbefugnis zugesprochen wird. Machtausübende verfügen über die Zeit von Anderen, haben die Möglichkeit der finanziellen Belohnung aber auch der Manipulation. Diejenigen, die Macht haben, übernehmen auch immer eine Verantwortung Anderen gegenüber. Torelli und Shavitt (2010) hoben hervor, dass Macht ein wichtiges Element der (Organisations-) Kultur ist und dazu führt, angestrebte Ziele zu erreichen.

2.1.3 Macht ausgehend von der/dem Vorgesetzten und von der Organisation

Vorgesetzte verfügen nach Luhmann (1975) über drei Arten der Macht. Die *Organisationsmacht* gibt der/dem Vorgesetzten gewisse Entscheidungsbefugnisse. Die *Personalmacht* gibt ihm die Möglichkeit seineN MitarbeiterInnen Aufgaben zuzuweisen und mit der *Personalbeurteilungsmacht* kann er entscheiden eineN MitarbeiterIn im Arbeitsverhältnis zu behalten, oder nicht.

Wenn einE Vorgesetzter Macht über seineN MitarbeiterIn ausübt, dann besteht *personale Macht*. Diese tritt formell aufgrund einer Position auf. Die personale Macht kommt aufgrund der Machtgrundlagen (vgl. French & Raven, 1959) zustande. Vorgesetzte sind, weil sie üblicherweise mehr Ressourcen zur Verfügung haben als ihre MitarbeiterInnen, in der Lage zu belohnen oder zu bestrafen. Vorgesetzte haben aufgrund ihrer Position legitime Möglichkeiten Macht auszuüben. Zusätzlich haben Vorgesetzte oftmals mehr Wissen über den Arbeitsinhalt. Wenn man davon ausgeht, dass Organisationsmitglieder hierarchisch aufsteigen wollen, verfügen Vorgesetzte über Vorbildmacht. Es könnte außerdem der Fall sein, dass ihnen mehr Informationen zur Verfügung stehen als ihren MitarbeiterInnen.

„In Wirklichkeit kommt Macht aus den Organisationen, das heißt systematischen Komplexen von Statusfunktionen“ (Searle, 1997, S.127). Dies nennt Bachmann (2001) *System Power* und beschreibt diese Art der Macht genauer als hierarchische Strukturen, eine Art von Gesetz

oder generalisierter als eine Organisation. Macht wird also nicht nur von Personen ausgeübt, sondern auch von Institutionen und Organisationen. Unter Systemmacht oder auch unter struktureller Macht versteht man Macht, die depersonalisiert ist (Fischer & Wiswede, 2002). Die Strukturen und die Prozesse üben indirekt Macht aus und erfüllen so eine Kontrollfunktion.

Barnett und Duvall (2005) definierten *Institutional Power* und erklärten, dass Macht nicht nur der Einfluss von einer Person auf die andere ist, sondern viel mehr durch soziale, institutionalisierte Relationen, die diffus und mehrdeutig sein können, wirkt. Dabei beschrieben sie die Institutional Power als eine Vielzahl von Regeln, Prozeduren und Normen, die von den Institutionen definiert wurden um das Handeln ihrer MitarbeiterInnen einzuschränken.

Nach Witte (2001) kann Macht, ausgeübt von der/dem Vorgesetzten, in das Mikrosystem eingeordnet werden. Hier haben sowohl die *direkte Beeinflussung*, als auch sozial-emotionale Aspekte besonderen Stellenwert. Dem gegenüber steht die Macht, ausgeübt von der Organisation. In Wittes Rahmen zur Einordnung der unterschiedlichen Konzepte der Macht (2001) wird diese *depersonalisierte Art von Macht* in das Mesosystem eingegliedert. Hier stehen eher generalisiertes Führungsverhalten, sowie intraorganisatorische Beeinflussungsmittel im Fokus der Betrachtung.

Die Unterscheidung ist von Bedeutung, da die Machtgrundlagen für die personale Macht andere sind, als für die Systemmacht. Fast alle von French und Raven (1956) formulierten Machtgrundlagen können nur von Personen ausgeübt werden. Die Machtgrundlagen einer Organisation sind bei weitem nicht so umfassend erforscht und beschränken sich somit auf die Hierarchie, das Aufstellen von Regeln und beständige Strukturen (Bachmann, 2001). Trotz allem werden Organisationen von mächtigen Personen erschaffen und würden ohne Menschen ihre Macht nicht beibehalten können. Aufgrund dessen sind strukturelle und personale Macht immer voneinander abhängig.

2.1.4 Macht aufbauen

Um die Theorie der Machtgrundlagen von French und Raven (1959) auch in die Praxis umsetzen zu können, hat Yukl (1998) Verhaltensrichtlinien für Führungskräfte definiert, die erklären, wie die Machtgrundlagen gebildet und genutzt werden.

Legitimate Power (Tyler, 2006b) kann nach Yukl (1998) durch das Aufbauen von formaler Autorität, sowie deren regelmäßiger Ausübung erhöht werden. Außerdem sollte die Führungskraft darauf achten, dass nur ‚proper channels‘ für Anweisungen genutzt werden mit dem Ziel dass die eigene Autorität tatsächlich anerkannt wird. Eine Erhöhung von legitimer Macht kann auch durch die Unterstützung der MitarbeiterInnen sowie das Halten von Versprechen und Unterlassung von Ausbeutungen erreicht werden. Außerdem sollte eine Führungskraft Interesse an MitarbeiterInnen und deren Arbeitsinhalt zeigen, um informiert zu bleiben. Eher vermeiden sollte man Lügen, ständige Veränderungen und unüberlegte Aussagen (Yukl, 1998).

Bezüglich des Aufbaus von *Coercive Power* (Becker, 1968) kann eine Führungskraft über Bestrafungen und Belohnungen ihre Macht ausbauen. Um Belohnungen effektiv einzusetzen, sollte die Autorität herausfinden, was die MitarbeiterInnen wirklich möchten und benötigen. Dabei sollte nicht mehr versprochen werden, als gehalten werden kann. Die Belohnungen und Bestrafungen sollten weder zu komplex, noch manipulativer Natur sein. Wichtig ist, dass die Führungskraft die alleinige Kontrolle über die Belohnungen oder auch Bestrafungen hat. Beide Machtgrundlagen sollten legitimer Natur sein und zu den geführten MitarbeiterInnen passen, damit sie effiziente Auswirkungen haben (Yukl, 1998).

Es lässt sich zusammenfassen, dass der Aufbau und die Ausübung von Macht sowohl im Steuer- als auch im Organisationskontext ein effektives und praktisches Instrument der Einflussnahme auf MitarbeiterInnen ist.

2.2 Vertrauen

Es gibt in der wissenschaftlichen Literatur eine Vielzahl von Definitionen und Sichtweisen des Begriffs Vertrauen (vgl. Petermann, 1985). Auch in der Arbeits- und Organisationspsychologie findet sich eine Tradition der Vertrauensforschung. Schon der Gründer der wissenschaftlichen Betriebsführung Frederick Winslow Taylor erkannte die Notwendigkeit von Vertrauen und postulierte, dass ein „Wechsel von mißtrauischem Beäugen zu gegenseitigem Vertrauen“ (aus Pentzlin, 1963, S.60) unabdingbar ist.

Als Kerndefinition nannten Osterloh und Weibel (2006, S.35) folgende Auslegung: „Vertrauen ist der Wille, sich verletzlich zu zeigen“. Etwas ausführlicher geben Mayer, Davis und Schoorman (1995) eine Definition an:

„Trust is the willingness of a party to be vulnerable to the action of another party based on expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party“ (S.712).

Beide Definitionen sprechen die Verletzbarkeit an, wobei Götz (2006) darauf hinwies, dass die empfundene Verletzbarkeit im Gegensatz zu der tatsächlichen abnimmt, je mehr Vertrauen wahrgenommen wird. Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über die Vertrauensforschung mit ihren wichtigsten Vertretern gegeben.

Der tiefenpsychologische Ansatz von Erikson (1950) erklärt, dass Vertrauen ein sich in der Kindheit entwickelndes Gefühl ist. Es wird durch den Umgang zu den Eltern sowie zur Umwelt erworben und ist entscheidend für eine gesunde Persönlichkeitsentwicklung. Rotter (1967) vertritt den lerntheoretischen Ansatz, der Vertrauen als Ergebnis von erlebten Erfahrungen beschreibt. Die Erlebnisse werden generalisiert und bilden sich dann als stabile und zeitüberdauernde Erwartungen heraus, wodurch Vertrauen zu einem messbaren Persönlichkeitsmerkmal wird. Als ein Vorläufer des verhaltenstheoretischen Ansatzes beschrieb Deutsch (1958) Vertrauen als Handeln, welches sich aufgrund von sozialen Austauschprozessen entwickelt.

Zu diesen Annahmen konsistent hat Ripperger (1998) eine ausführlichere Definition formuliert, die sowohl das Verhalten als auch subjektive Erwartungen inkludiert:

„Vertrauen ist die freiwillige Erbringung einer riskanten Vorleistung unter Verzicht auf explizite vertragliche Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen gegen opportunistisches Verhalten (Vertrauenshandlung) in der Erwartung, daß der Vertrauensnehmer motiviert ist, freiwillig auf opportunistisches Verhalten zu verzichten (Vertrauenserwartung).“ (Ripperger, 1998, S.60)

Diese Definition schließt einen weiteren wichtigen Aspekt von Vertrauen mit ein, das Risiko. Wenn eine Situation von Eindeutigkeit und Sicherheit geprägt wäre, bräuchte es in der Situation kein Vertrauen (Götz, 2006). Vertrauen als Erwartung, wie es in der Definition heißt, kann jedoch auch bedeuten, dass diese Erwartungen nicht erfüllt werden. In einer Vertrauensbeziehung gibt es deswegen immer auch eine Seite, die einen Vertrauensvorschuss liefern muss. Diese Seite trägt dann auch das Risiko, den gemachten Vorschuss zu verlieren (Götz, 2006). Vertrauen ist eine „formal nicht abgesicherte Vorleistung und gilt oft als Ersatz für formale Verträge“ (Möller, 2012, S.17). Zudem wird der Faktor Freiwilligkeit angesprochen. Da Vertrauen sich, im Unterschied zu Kontrolle beziehungsweise Zielvorgaben, nicht explizit formulieren lässt (Götz, 2006), kann Vertrauen immer nur freiwillig zustande kommen. Möller (2012) definierte diesbezüglich Vertrauen als „freiwillig kreierte Beziehungsqualität“ (S.17). Zum Ende beinhaltet die Definition das Ergebnis von Vertrauen, die Kooperation zwischen den Vertrauenden.

Vertrauen muss von Vertrauenswürdigkeit unterschieden werden. Ohne Vertrauenswürdigkeit ist Vertrauen nicht beständig, denn es ist eine Art der Voraussetzung für Vertrauen. Dabei impliziert Vertrauenswürdigkeit, dass es jemand überhaupt wert ist, in ihn zu vertrauen (McEvily, Perron & Zaheer, 2003). In diesem Sinne: „trustworthiness influences the pervasiveness and efficacy of trust as an organizing principle“ (McEvily, Perron & Zaheer, 2003, S.93). Personen, aber auch Institutionen, gelten nach Möller (2012) als vertrauenswürdig, wenn sie als fachlich und sozial kompetent wahrgenommen werden. Außerdem gilt als vertrauenswürdig, wer konsistent, verlässlich und berechenbar erscheint sowie Treue, Integrität, Ehrlichkeit, Fairness und Loyalität vermittelt (Möller, 2012).

Luhmann (2000, S.8f) erkannte, dass Vertrauenden „im Vertrauen eine wirksame Form der Reduktion von Komplexität zur Verfügung steht“. Dieser Überlegung liegt zugrunde, dass es in Situationen, in denen Vertrauen eine Rolle spielt, mehrere Möglichkeiten zu Erleben und zu Handeln gibt. Das Vertrauen zeigt seine Wirksamkeit dann, indem es diese Komplexität reduziert (Luhmann, 2000). Damit verzichten Vertrauende auf Informationen (Möller, 2012). Nur wenn Misstrauen herrscht, bestehen die Interaktionspartner auf vollständige Informiertheit. Außerdem postulierte Möller (2012), dass Vertrauen langfristig leistungssteigernde Wirkung hat und soziale Beziehungen stabilisieren kann. Zudem wirkt Vertrauen sowohl auf die Anpassungsfähigkeit als auch auf die Kommunikation verbessernd.

2.2.1 Formen des Vertrauens

In der Literatur werden im Prinzip zwei Arten von Vertrauen unterschieden. Dabei basiert Vertrauen zum einen auf kognitiv-rationalen Prozessen und zum anderen auf emotional-affektiven Prozessen (McAllister, 1995; Gangl et al., 2012).

McAllister (1995) konnte in seinen Studien die Unterteilung von interpersonellen Vertrauen zwischen *Cognition-based* und *Affect-based Trust* bestätigen. Er erläuterte, dass ein gewisses Maß an kognitiven Vertrauen für die Entwicklung von affektiven Vertrauen nötig ist. Obwohl die beiden Dimensionen miteinander kausal verbunden sind, sei jede Form unterschiedlich und funktioniere einzigartig (McAllister, 1995).

Schon 1982 haben Johnson-George und Swap zwei Dimensionen unterschieden, die sie *Reliableness* und *Emotional Trust* benannten. Dabei beinhaltet *Reliableness* das Einhalten von Versprechen und Commitments und das rationale Vertrauen in die Hilfe und Unterstützung der Interaktionspartner. Somit gehört zu dieser Art von Vertrauen auch Verantwortung. *Emotional Trust* dagegen beinhaltet Ehrlichkeit und die Abwesenheit von Kritik in Form von Misstrauen. Außerdem kann zu dieser Form des Vertrauens auch das „sich anvertrauen“ gezählt werden.

„Trusting behavior may be motivated primarily by strong positive affect for the object of trust (emotional trust) or by „good rational reasons“ why the object of trust merits trust (cognitive trust) or, more usually, some combination of both“ (Lewis & Weigert, 1985).

Cognitive Trust entsteht aufgrund kognitiver Prozesse. Dabei entscheiden wir aufgrund von Beweisen, wem wir unter welchen Umständen vertrauen. Wie viele Beweise wir benötigen ist nicht abhängig von der objektiven Qualität oder Quantität der Beweise, sondern nur von der subjektiven Wertigkeit. *Emotional Trust* besteht aus emotionalen Verbindungen zwischen den Akteuren (Lewis & Weigert, 1985).

Rempel, Holmes und Zanna (1985) unterscheiden aufgrund ihrer Vertrauensforschungen zwischen Predictability und Faith. *Predictability* beinhaltet einen rationalen Lernprozess. Aufgrund erster Erfahrungen werden für zukünftiges Verhalten Generalisierungen aufgestellt. Für die Autoren gehört auch der Begriff *Dependability* zu der rationalen Vertrauensform, da sich die Interaktionspartner aufgrund von Denkprozessen aufeinander einlassen. In Situationen, in denen keine objektive Sicherheit vorherrscht, ist *Faith* von besonderer Bedeutung. Außerdem beinhaltet dieser ‚Glaube‘, dass das Gegenüber als intrinsisch motivierbar ist und an dem Wohlbefinden in der gemeinsamen Beziehung interessiert ist (Rempel, Holmes & Zanna, 1985).

Tyler (2003) beschrieb *Instrumental Trust* als Berechenbarkeit von dem Verhalten anderer, wonach das eigene Verhalten ausgerichtet wird. Da jedoch oft das Wissen fehlt, sein Gegenüber einzuschätzen, gibt es eine zweite Dimension, auf der Vertrauen beruht, *Social Trust*. Soziales Vertrauen basiert auf der Zuschreibung von Intentionen und Motiven der/des Anderen, ob dieser in Wohlwollen handelt.

Castelfranchi und Falcone (2010) unterschieden Vertrauen zwischen begründetem (reason-based) und implizitem (implicit) Vertrauen. *Reason-based Trust* basiert auf rationalen Entscheidungen und kommt durch einen vier-stufigen Prozess zustande (Castelfranchi & Falcone, 2010). Zunächst wird geprüft, ob das Ziel der Interaktionspartner für wichtig empfunden wird. Danach entscheidet die Abhängigkeit zu dieser/m InteraktionspartnerIn,

ob überhaupt Vertrauen nötig ist. Der dritte Schritt besteht aus internen Faktoren, die entscheidend sind ob die/der Andere als kompetent und gutwillig beim Erreichen des Ziels angesehen wird. Als letzter Schritt werden externe Faktoren einbezogen, die Chancen und Gefahren im Umfeld bewerten. Wenn diese Faktoren als positiv bewertet werden, dann entwickelt sich Vertrauen.

Im Gegensatz zu diesem rationalen Modell, welches Kosten und Nutzen abwägt, stellt das *implizite Vertrauen* eine automatische und intuitive Reaktion dar. Sie bezeichneten diese Art des Vertrauens als passiv, spontan oder sogar naiv. Die implizite Form von Vertrauen entsteht, wenn der Vertrauende weder spezifische positive Bewertungen, noch explizite Verdachtsmomente oder Bedenken über den, dem vertraut wird, anstellt. Der Vertrauende ist „just without doubts, suspect and worries“ (Castelfranchi & Falcone, 2010, S.122).

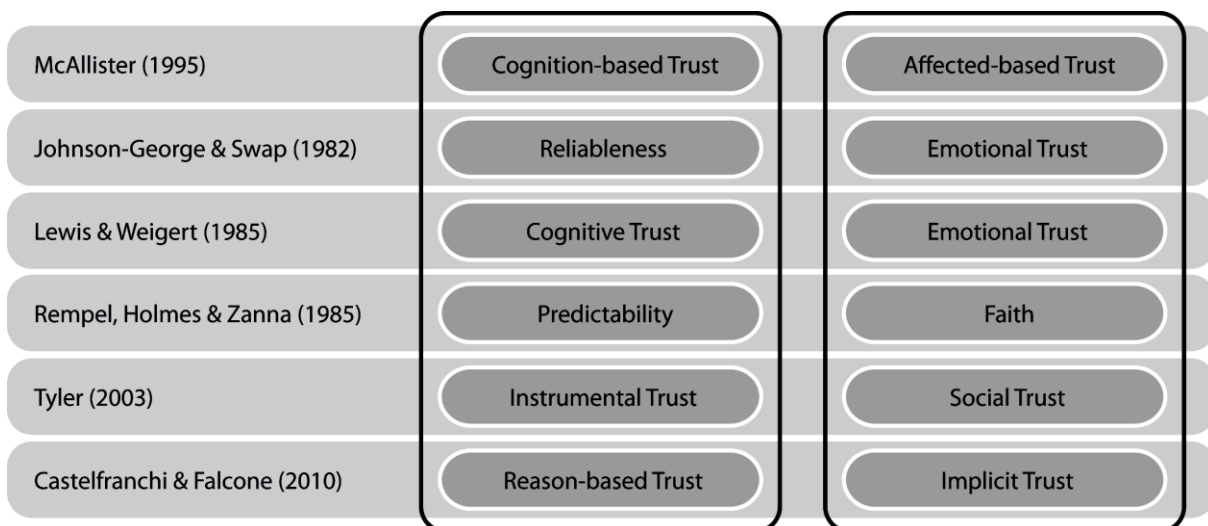


Abbildung 3: Konzeptualisierung von Vertrauen (Eigendarstellung)

Die hier vorgestellten Formen des Vertrauens (siehe Abbildung 3) zeigen, dass übergeordnet zwischen zwei Arten unterschieden werden kann. Die eine Form beruht auf kognitiven Prozessen, wobei Vorhersagbarkeit und Berechenbarkeit sowie Vernunft und Logik eine große Rolle spielen. Eine andere Art des Vertrauens beruht auf Emotionen, wobei diese Form implizit und daher an keinen sichtbaren Faktoren ausgemacht werden kann. Diese affektive Art des Vertrauens gilt als schwieriger zu erreichen, jedoch als beständiger.

2.2.2 Vertrauen im Organisationskontext

„Vertrauen ist für alle Unternehmungen das große Betriebskapital, ohne welches kein nützliches Werk auskommen kann. Es schafft auf allen Gebieten die Bedingungen gedeihlichen Geschehens.“ (Albert Schweitzer)

Organisationen entdecken den Faktor Vertrauen immer mehr für sich. Vertrauen hat nämlich eine Reihe von Vorteilen, die für eine Organisation und deren Mitglieder wichtig sind (Kramer, 1999). Jede Art ökonomischen Handelns ist in Netzwerken und Beziehungen eingebettet. Effizienz kann in diesen komplexen Systemen nur erreicht werden, wenn die Kooperationspartner in effektiver Weise koordiniert sind (McAllister, 1995). Vertrauen ist dabei ein entscheidender Faktor, der im Organisationskontext nach Schweer (2003) vor allem durch Zuverlässigkeit und Unterstützung zustande kommt und nicht durch affektive Beziehungen und intensive Emotionen.

Die Bedeutung von Vertrauen für Organisationen ist hervorzuheben, weil „Vertrauen Kosten spart, seine Abwesenheit aber immense Kosten produziert, die sich nicht nur durch rote Zahlen präsentieren, sondern zunehmend auch in Einschränkungen der Arbeitsqualität.“ (Beckert, Metzner & Roehl, 1998, S.65).

Ripperger (1998) beschrieb Vertrauen auch als transaktionskostensenkendes Element. Die Transaktionskostentheorie von Coase (1937) sieht Organisationen als Schauplätze von Austauschbeziehungen an, die mit Kosten verbunden sind. Beispielsweise müssen Koordinationskosten oder Motivationskosten aufgebracht werden um die Unternehmungen aufrecht zu halten. Vertrauen wird hier als ‚Schmiermittel‘ bezeichnet, welches diese Transaktionen reibungslos ablaufen lässt (Ripperger, 1998). Götz (2006) wies darauf hin, dass Vertrauen in Organisationen zwar transaktionskostensparend und kooperationsfördernd ist, jedoch auch immer mit einem hohen Maß an Kontrollverzicht verbunden ist.

Direkte positive Effekte hat Vertrauen auf die Kommunikation, das Konfliktmanagement, Verhandlungsprozesse, Zufriedenstellung und Leistung des Einzelnen oder der Abteilung in

einer Organisation. Außerdem hat Vertrauen Auswirkungen auf die Konditionen, unter denen im Unternehmen gearbeitet wird, wie die adäquate Interpretation des Verhaltens von KollegInnen. Dies ist wichtig für die Zusammenarbeit und bessere Leistung der gesamten Organisation (McEvily, Perron & Zaheer, 2003). Dirks und Ferrin (2002) haben in einer Meta-Analyse gezeigt, dass Vertrauen in die/den VorgesetzteN im Unternehmen einen signifikanten positiven Zusammenhang mit der Job Performance hat. Außerdem fanden sie heraus, dass Vertrauen positiv mit der Arbeitszufriedenheit und Organizational Citizenship (deutsch: individuelles Verhalten der MitarbeiterInnen in der Organisation) korreliert. Negativ korreliert das Vertrauen in die Führungskraft mit Turnover Intentions (deutsch: Absicht, den Arbeitsplatz zu wechseln, Kündigungsabsicht). Dirks und Skarlicki (2009) fanden zusätzlich heraus, dass mit vertrauenswürdigen Personen häufiger wichtige Informationen getauscht werden. Diese verbessern die Leistung der Vertrauenswürdigen.

In einem Experiment von Zand (1977) konnten die positiven Auswirkungen auf die Leistung nachgewiesen werden. In Managergruppen, in denen Vertrauenserwartungen herrschten, wurden signifikant bessere Lösungen für Probleme gefunden, als in Gruppen, in denen eine Misstrauenserwartung induziert wurde. Zusätzlich führt Vertrauen in Organisationen zu einem besseren Wissensmanagement, da die Motivation steigt, Informationen miteinander zu tauschen (Götz, 2006). Diese Befunde unterstrichen die Relevanz von Vertrauen für Organisationen und zeigen, dass Vertrauen Einfluss auf das Verhalten von Menschen hat.

Dabei ist es im Organisationskontext von besonderer Bedeutung, dass die vertrauensvolle Beziehung zwischen MitarbeiterIn und VorgesetzteN nicht nur auf gegenseitigen Erwartungen beruht. Wichtig ist, dass sich das Verhalten beider Seiten durch das Vertrauen in die gewünschte und erwartete Richtung ändert (Schweer, 2003).

„Because trust represents a positive assumption about the motives and intentions of another party, it allows people to economize on information processing and safeguarding behaviors“ (McEvily, Perron & Zaheer, 2003).

Vertrauen verkürzt Entscheidungsprozesse im Unternehmen, da Informationen einfacher beschafft und schneller interpretiert werden können. Zusätzlich gibt Vertrauen eine

Richtung für das Verhalten an. Bestimmte Verhaltensweisen sind nur möglich, da darauf vertraut wird, dass die Verletzlichkeit, die durch die Vertrauensbeziehung entsteht, nicht missbraucht wird (McEvily, Perron & Zaheer, 2003).

„Vertrauen ist in diesem Sinn Basis von Effizienz“ (Götz, 2006, S.76).

2.2.3 Vertrauen in die/den VorgesetzteN und in die Organisation

Zusätzlich ist es im Organisationskontext wichtig zu beachten, wem das Vertrauen im Unternehmen entgegengebracht wird: der/dem direkten Vorgesetzten oder der gesamten Organisation.

Vertrauen zwischen Personen bezeichnet man als *personales Vertrauen*. Intraorganisational kann dies die Beziehungsebenen ‚MitarbeiterIn zu MitarbeiterIn‘ oder aber ‚MitarbeiterIn zum Management‘ beschreiben (Götz, 2006). *Systemisches Vertrauen* beschreibt jenes Vertrauen, welches „eine Person in bestimmte Organisationen und Institutionen erlebt“ (Schweer, 2003, S.323). Letzteres erfasst, wie vertrauenswürdig eine Organisation erlebt wird. Andere Begriffe für systemisches Vertrauen können *Institutionsvertrauen* oder *organisationales Vertrauen* sein (Schweer, 2003). Nach Götz (2006) beinhaltet organisationales Vertrauen auf der intraorganisationalen Beziehungsebene ‚Vertrauen der MitarbeiterInnen zum Unternehmen‘.

Doch warum ist diese Unterscheidung notwendig? Es gibt zwei wichtige Determinanten des Vertrauens, die eine Organisation nicht erfüllen kann. Zunächst kann eine Organisation keine direkte Interaktion zum Einzelnen aufbauen. Eine direkte Interaktion kann nur zu einer/einem VertreterIn der Institution aufgebaut werden. Der zweite wichtige Punkt, der in der Vertrauensbeziehung zu einer Organisation entfällt ist „das Moment der Reziprozität“ (Schweer, 2003, S.324). Vertrauen ist oftmals daran gebunden, dass die/der InteraktionspartnerIn einem ebenso vertraut wie man selbst ihm. Organisationen an sich können jedoch nicht vertrauen. Durch die fehlende Reziprozität weist Schweer (2003) darauf hin, dass sich Vertrauen zwischen Individuen und Institutionen nur sehr langsam entwickeln

kann und weniger intensiv als das personale Vertrauen wahrgenommen wird. Lewicki und Bunker (2005) beschreiben, dass systemisches Vertrauen dann entsteht, wenn Individuen ihr personales Vertrauen auf Organisation generalisieren, denn eine Organisation besteht zwar aus Menschen, diese sind sich jedoch im Grunde fremd. Systemisches Vertrauen bleibt damit abhängig von personalem Vertrauen.

2.2.4 Vertrauen aufbauen

Vertrauen ist nicht einfach vorhanden, Vertrauen muss sich als Prozess entwickeln (Möller, 2012). Intraorganisationales Vertrauen lässt sich nach Scheer (2003) vor allem durch ehrliche Kommunikation und Weitergabe von Informationen erhöhen. Weiterhin werden Interesse am Gegenüber, Akzeptanz von Problemen, Übertragung von Verantwortung und ein gewisses Maß an Kontrollverzicht genannt, um das Vertrauen in die Organisation aufzubauen. Außerdem beruht Vertrauen auf Transparenz und effektiven Kommunikationsstilen (Götz, 2006). Der erste Schritt sollte dabei von der/dem ranghöheren Vorgesetzten kommen, da er aufgrund höherer Machtressourcen einem geringeren Risiko des Vertrauensmissbrauchs ausgesetzt ist (Scheer, 2003). Beckert, Metzner und Roehl (1998) nannten außerdem noch Visioning (deutsch: Visionen aufbauen und aufrechterhalten) und zukunftsorientierte Planungssicherheit, Vorhersagbarkeit und Verlässlichkeit, sowie Zugehörigkeit als entscheidende Faktoren intraorganisationales Vertrauen aufzubauen. Über allem steht das Prinzip ‚Vertrauen schafft Vertrauen‘ (Scheer, 2003).

2.3 Compliance

Ursprünglich kommt der Begriff *Compliance* aus dem juristischen Bereich und bedeutet die freiwillige Bekanntgabe von Finanzströmen (vgl. Hauschka, 2007). Im medizinischen und psychologischen Bereich versteht man Compliance als „die Bereitschaft des Patienten zur Mitarbeit bei diagnostischen und therapeutischen Maßnahmen“ (Pschyrembel, 1998).

Der Begriff Compliance bedeutet im Slippery Slope Modell Steuerehrlichkeit. Damit führen Menschen, die hohes Compliance zeigen, beziehungsweise mit der Steuerbehörde kooperieren, ihre Steuern ehrlich ab (Kirchler, Hoelzl & Wahl, 2009). Diese Kooperation kann aus verschiedenen Motiven resultieren. *Enforced (erzwungene) Compliance* entsteht, wenn die Kosten des Nicht-Kooperierens zu hoch sind. Im Gegensatz dazu fühlen sich SteuerzahlerInnen, die *Voluntary (freiwillige) Compliance* zeigen, zur Steuerehrlichkeit verpflichtet, weil sie Teil der Gemeinschaft sind (Kirchler, Hoelzl & Wahl, 2008).

Im betriebswirtschaftlichen Sinn wird Compliance als gesetzestreu Verhalten verstanden. Neben dem Verhaltensaspekt steht Compliance als Haltungs- und Wertegerüst für Unternehmen. Compliance sei zudem kein reines Rechtskonzept, sondern geht über die Einhaltung des Rechts hinaus. Eingeschlossen werden daher auch informelle und soziale Normen, die nicht explizit formuliert wurden (Roth, 2003). Damit wird deutlich, dass nicht nur externe Vorgaben beachtet werden müssen, sondern gerade interne Weisungen bestens eingehalten werden sollen (Buff, 2000, S.11). Im Organisationskontext ist Compliance ein vielschichtiges Konstrukt, dessen Definition komplexer als im Steuerkontext ist. Im Folgenden wird ein Überblick über Compliance in Organisationen gegeben um so eine Operationalisierung möglich zu machen.

Als einer der ersten formulierte Smith (1983) den Begriff *Generalized Compliance* im Organisationskontext. Dabei ist dieser Faktor ein unpersönliches Bewusstsein, eine Art „guter-Soldat-„ oder „guter-Bürger-“Syndrom, welches ein gutes und richtiges Verhalten beschreibt, welches aber nicht für die ausführende Person bestimmt ist, sondern für das dahinterstehende System (Smith et al., 1983). Tietmeyer (im Interview mit Braun, 2008) nannte in diesem Zusammenhang den Ausdruck „ehrbarer Kaufmann“ und möchte dabei auf

einen Mindeststandard an ordentlichem Verhalten für Unternehmen und Manager hinweisen. Roth (2009) spricht neben dem Einhalten von formulierten Regeln auch den Begriff „soft law“ (S.5) an. Diese sind rechtlich nicht verbindlich, sind aber von großer Bedeutung. Außerdem wird Compliance im organisationalen Bereich oft unter anderen Begriffen, wie ‚obedience‘ (Gehorsam) oder ‚following rules‘ (Regelbefolgung) verwendet (vgl. Hartog, Hoogh, Keegan, 2007). Podsakoff schreibt über Compliance:

„This dimension appears to capture a person’s internalization and acceptance of the organization’s rules, regulations, and procedures, which results in a scrupulous adherence to them, even when no one observes or monitors compliance.“ (Podsakoff et al., 2000, S.517)

Damit beinhaltet Compliance beispielsweise das Vermeiden von Faulheit, das möglichst effektive aktive Arbeiten und das Verhindern von Verschwendung knapper Ressourcen (Hartog, Hoogh & Keegan, 2007). Hier wird deutlich, dass *Compliance* der/des einzelnen Mitarbeiters/in als Kooperation mit der Organisation verstanden wird. Das Thema Kooperation ist für moderne Organisationen von großer Bedeutung. Wenn die Kooperation hoch ist, kann die Organisation einfacher und besser ihre Ziele erreichen, ist effektiver und innovativer (Schalk & Curseu, 2010).

In einem theoretischen Versuch, das Slippery Slope Modell auf Organisationen zu adaptieren, beschrieben Kirchler und KollegInnen das Verhalten von MitarbeiterInnen, die reduziertes Compliance zeigen, mit niedrigem Commitment, wenig Organizational Citizenship Behaviour und einem Minimum an Einsatzbereitschaft, im schlimmsten Fall sogar mit Sabotage der gesamten Organisation (Kirchler, Hoelzl & Wahl, 2009). Außerdem schlugen sie vor, dass Vertrauen in die/den VorgesetzteN, ein wohlwollender Blick auf die Vorgehensweisen im Unternehmen, wahrgenommene Fairness und das Gefühl, Teil der Gruppe zu sein, die freiwillige Compliance erhöhen werden. Daneben steht die erzwungene Compliance, welche durch viele Kontrollen und Bestrafung bei Fehlverhalten entsteht.

Nach dieser Zusammenstellung wird deutlich, dass es im Organisationskontext noch keine allein gültige Definition von Compliance gibt. Jedenfalls sind sowohl affektive als auch

verhaltensbezogene Aspekte Bestandteile des Konstrukts, die in weiterer Folge genauer beleuchtet werden.

2.3.1 Bestandteile von Compliance

Um das Konstrukt Compliance für diese Arbeit zu operationalisieren, ist es notwendig, verschiedene Bestandteile der Kooperationsbereitschaft zu beschreiben. Als gefühlsbezogene Komponente wird Commitment genauer beleuchtet und als verhaltensbezogene freiwillige Komponente das Extra-Role Behaviour. Eine zweite Verhaltenskomponente, Mandatory (vorgeschriebene) Cooperation, wird als erzwungene Art der Compliance erläutert.

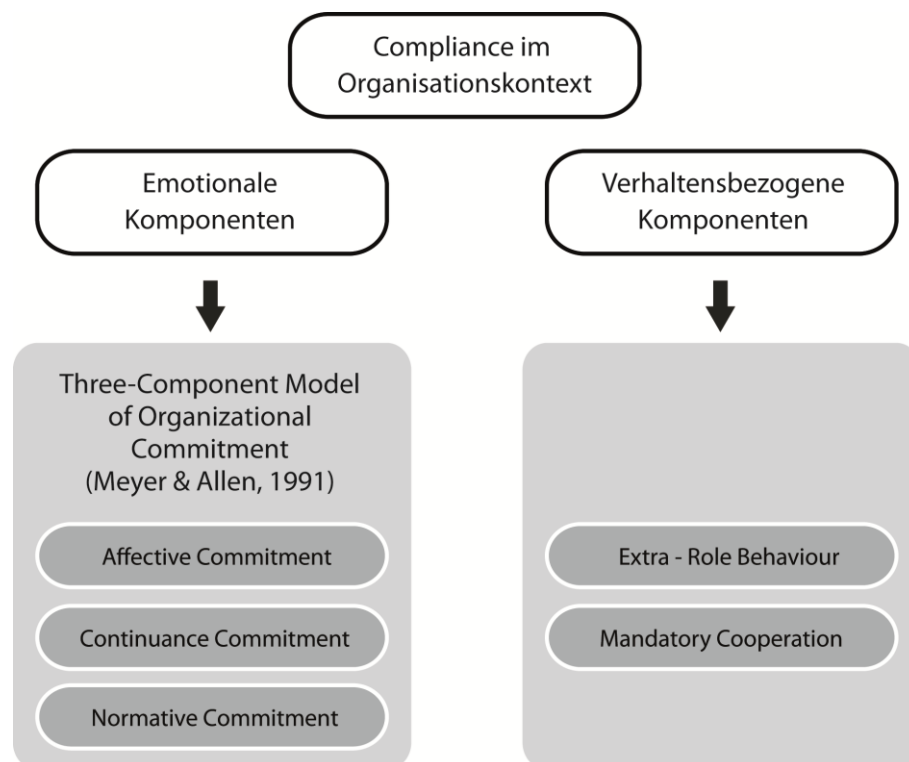


Abbildung 4: Konzeptualisierung von Compliance (Eigendarstellung)

Organizational Commitment

Commitment kann definiert werden als „psychological and emotional attachment an individual feels to a relationship, an organization, a goal or an occupation.“ (Landy & Conte, 2009, S.415). Diese organisationale Verbundenheit gewann in den letzten Jahren immer mehr Aufmerksamkeit, da viele Studien direkte Zusammenhänge zu Fehlzeiten und Fluktuationsraten nachweisen konnten (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974; Steers, 1977; Maier & Woschée, 2002).

Nach dem Modell von Meyer und Allen (1984, 1991) basiert Commitment auf drei Hauptelementen, dem Affective, Normative und Continuance Commitment. Sie stellten fest, dass die verschiedenen Formen der Verbundenheit die Beziehung der/des ArbeitnehmerIn zu der Organisation determinieren und direkt mit dem Verhalten der MitarbeiterInnen zusammenhängen. In dem *Three-Component Model of Organizational Commitment* (Meyer & Allen, 1991) sahen sie vor allem einen positiven Zusammenhang zwischen hohem Commitment und niedrigen Fluktuationsraten und Fehlzeiten, hoher Leistung sowie starkem Zugehörigkeitsgefühl der MitarbeiterInnen (Meyer & Allen, 1991).

Das *Affective Commitment* (AC) stellt die emotionale Komponente in dem Modell dar. MitarbeiterInnen fühlen sich emotional an die Organisation gebunden und zugehörig. Diese Art des Commitments beschreibt das Ausmaß der Identifikation mit dem Unternehmen und dem wahrgenommenen Grad der Einbindung (Meyer & Allen, 1991). Dadurch zeigen sie höhere Einsatzbereitschaft um die Ziele der Organisation zu erreichen. Dieses Element der Bindung an die Organisation weist den stärksten Zusammenhang zu Engagement und Einsatz für die Organisation auf (vgl. Gebert und v. Rosenstiehl, 2002).

Continuance Commitment (CC) betrachtet externe Faktoren. Die Zugehörigkeit zur Organisation entscheidet sich in dieser Komponente durch Mangel an Arbeitsalternativen. Diese Dimension beinhaltet die subjektiven Kosten, die jemand durch den Wechsel zu einer anderen Organisation auf sich nehmen muss (Morrow, 1993). Umso länger man Mitglied in der Organisation ist, desto größer wird das Risiko etwas zu verlieren, das man lange aufgebaut hat, beziehungsweise in das man investiert hat. Beispiele sind Ruhestandspläne

oder aber auch Freunde in der Organisation, die man beim Verlassen des Unternehmens aufgeben müsste.

Dagegen beinhaltet *Normative Commitment* (NC), dass sich MitarbeiterInnen verpflichtet fühlen in der Organisation zu bleiben und dessen Ziele zu verfolgen. Diese Verpflichtung kommt durch Druck von Anderen zustande. Hacket, Bycio und Hausdorf (1994) beschrieben diese normative Komponente der organisationalen Verbundenheit als Pflichtgefühl der MitarbeiterInnen in der Organisation zu bleiben, die sich entweder durch eine familiäre und kulturelle Sozialisierung entwickelt, oder erst in der organisationalen Sozialisierung entsteht (vgl. auch Meyer & Allen, 1991). Menschen, die hohe normative Bindung an ihre Organisation zeigen, denken viel darüber nach, was Andere über sie denken und wie diese über sie urteilen würden, wenn sie die Organisation verlassen würden. Dabei kommen Gedanken auf, die KollegInnen im Falle einer Kündigung im Stich zu lassen und sie zu enttäuschen (Greenberg & Baron, 2008).

Diese drei Komponenten resultieren aus unterschiedlichen Motiven, haben jedoch gemeinsam, dass sie MitarbeiterInnen an die Organisation binden und damit die Kooperation mit der Organisation sichern. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Menschen bei einer Organisation bleiben, weil sie wollen (AC), weil sie müssen (CC) oder weil sie sollen (NC) (Landy & Conte, 2009). Die Elemente des *Commitments* zeigen unterschiedliche Zusammenhänge mit gezeigter Kooperation in Organisationen. Meyer und Allen (1997) fanden heraus, dass Affective Commitment und Normative Commitment, im Gegensatz zu Continuance-based Commitment, positiv mit der Arbeitsleistung zusammenhängen.

Die Komponenten schließen sich gegenseitig nicht aus. Es ist wahrscheinlicher, dass einE MitarbeiterIn alle drei Formen der Verbundenheit erfährt, meistens in verschiedenen Ausprägungen (Meyer & Allen, 1991). Jede mögliche Konstellation der organisationalen Verbundenheit kann sich entwickeln und verändern. Damit in Zusammenhang steht auch, dass die verschiedenen Ausprägungen unterschiedliche Auswirkungen auf das Verhalten der MitarbeiterInnen haben. Es wurde bewiesen, dass Organizational Commitment direkten Einfluss auf die Verhaltenskomponente hat (Meyer & Allen, 1991).

Extra-Role Behaviour

Organisationen, die in Zeiten der Globalisierung mit Herausforderungen, wie Beschleunigung und Komplexitätszuwachs konfrontiert werden, müssen sich auf das freiwillige Engagement ihrer MitarbeiterInnen verlassen können (Matiaske & Weller, 2005). Schon 1938 wies Barnard auf die Notwendigkeit eines freiwilligen Engagements hin, welches er als „willingness of persons to contribute efforts to the cooperative system“ (S.83) beschreibt.

Katz und Kahn (1966) bemerkten, dass neben der verlässlichen Rollenausübung, Freiräume geschaffen werden müssen, die spontanes und innovatives Verhalten ermöglichen. Dieses ‚*supra-role-behavior*‘ ist Verhalten, das nicht vorgeschrieben oder verlangt werden kann. Ausgehend von diesen Aspekten lassen sich auch die Begriffe Organizational Spontaneity (George & Brief, 1992; deutsch: spontanes Verhalten im Organisationskontext) und Personal Initiative (Frese, Erbe-Heinbokel, Grefe, Rybowskiak & Weike, 1996; deutsch: persönliche Initiative) für die Erklärung von Extra-Rollen Verhalten finden.

„Rollenhandeln ist Handeln in Normvorgaben – Normen aber bilden und manifestieren sich nicht nur in formalen („objektiven“) Arrangements (wie beispielsweise Arbeitsverträgen), sondern bestehen und verändern sich auch in sozialen Interaktionen.“ (Matiaske & Weller, 2005, S.64)

Dies bedeutet, dass Extra-Role Behaviour nicht so leicht definierbar ist, wie angenommen. Was als formale Normen wahrgenommen wird, ist subjektiv und von dem jeweiligen Akteur abhängig. Deswegen formulierten Staufenberg und Hartz (2000) Extra-Role Behaviour als Verhalten, welches nicht formal vorgeschrieben ist und deshalb freiwillig gezeigt wird.

Extra-Role Behaviour bezieht sich demnach auf Kooperation, die über die explizit von der Gruppe oder Autorität geforderte Kooperation hinausgeht. Das Verhalten wird nicht direkt belohnt oder bestraft, sondern ist intrinsisch motiviert (Tyler & Blader, 2000). Zusammenfassend ist es ein Verhalten, welches der Organisation zu Gute kommt und über die existierenden Rollenerwartungen hinaus geht (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006).

Als Beispiele für Verhalten, welches über die explizite Rolle hinausgeht, sind Verhaltensweisen von MitarbeiterInnen, die KollegInnen mit arbeitsbezogenen Problemen helfen und die Anweisungen oder temporäre Belastungen ohne Beschwerden akzeptieren. Außerdem halten diese ihren Arbeitsplatz sauber und ordentlich und fördern ein positives Arbeitsklima, welches Ablenkungen durch interpersonelle Konflikte vermeidet. Zusätzlich gehen sie verantwortungsvoll mit organisationalen Ressourcen um. Dieses Verhalten der MitarbeiterInnen ist insbesondere für Führungskräfte erstrebenswert, da es ihren Job einfacher macht und sie mehr Zeit und Energie für stichhaltigere Aufgaben haben (Bateman & Organ, 1983).

Der gemeinsame Nenner der Aspekte des Extra-Role Behaviour stellt freiwilliges Verhalten dar. Es ist nicht formalisiert und treibt die Ziele der Gemeinschaft voran. Extra-Role Behaviour kann somit als Bestandteil freiwilliger Kooperation verstanden werden.

Vorgeschriebene Kooperation in der Organisation

Mandatory Cooperation (MC) stellt den Teil von kooperativem Verhalten in Organisationen dar, der von Belohnung und Bestrafung (extern motiviert) geprägt ist. Somit zeigen Personen, denen vorgeschrieben wird, Compliance zu zeigen, nur soweit Engagement, wie sie müssen, beziehungsweise sollen. Vorgeschriebene Kooperation entsteht, wenn Mitglieder nur das Verhalten zeigen, das von den Normen und Regeln der Gruppe diktiert und explizit erwartet wird (Tyler und Blader, 2000).

Mandatory Cooperation ist *In-Role-Behavior*. Darunter versteht man Verhalten, welches explizit von der wahrgenommenen Rolle in der Gruppe oder System verlangt wird (Tyler & Blader, 2000). An bestimmte Rollen werden Erwartungen gestellt, die der Rolleninhaber zu erfüllen hat. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass wenn die Erwartungen nicht getroffen werden, der Rolleninhaber seine Rolle nicht vorschriftsgemäß erfüllt hat. Menschen, die vorgeschriebene Kooperation zeigen, werden nur solche Aufgaben ausführen, die ihnen explizit aufgetragen wurden, die zum Beispiel in der Stellenbeschreibung stehen.

Aufgrund dieser Erläuterungen kann davon ausgegangen werden, dass Mandatory Cooperation zu Compliance führt, allerdings in einer erzwungenen Art und Weise. Es ist abschließend wichtig zu betonen, dass diese Art der Kooperation nicht Kooperationsverweigerung darstellt, sondern eher im Sinne eines *work-to-rule* verstanden wird. Somit ist erzwungene Kooperation als positiv zu bewerten und als Bestandteil von Kooperation einzustufen. Wenn sich jedoch Mitglieder in Gruppen oder Systemen nur auf das vorgeschriebene Verhalten beschränken würden, dann würde dies aufgrund mangelnder Möglichkeit von Flexibilität und Dynamik zu Problemen führen.

3 Zusammenhänge der Komponenten

Die einzelnen Bestandteile des zugrundeliegenden Modells sind nun im Detail erläutert. Es wird deutlich, dass die einzelnen Konstrukte nicht unabhängig voneinander sind. In vielfältiger Weise stehen sie in Zusammenhang miteinander und beeinflussen sich gegenseitig. Im folgenden Kapitel werden nach eine Gegenüberstellung der Konstrukte, die Zusammenhänge zwischen Macht und Vertrauen genauer beleuchtet. Danach werden die Zusammenhänge zwischen Macht und Kooperation sowie zwischen Vertrauen und Kooperation untersucht.

3.1 Macht und Vertrauen

Macht und Vertrauen können beide als Mechanismen gesehen werden, die das soziale Zusammenleben koordinieren (Bachmann, 2002). Beiden liegt der Prozess zugrunde, dass die Akteure in der gemeinsamen Beziehung spezifische Annahmen über das zukünftige Verhalten des jeweils anderen Akteurs aufstellen. In dieser Hinsicht besteht kein Unterschied zwischen einem vertrauenden und einem mächtigen Akteur. „Each of the two mechanisms can provide an effective solution to the problem of co-ordinating social actors' activities.“ (Bachmann, 2002, S.13). Deshalb herrscht in den meisten Formen des sozialen Zusammenlebens eine Mischung zwischen Macht- und Vertrauensbeziehungen.

Da Vertrauen Transaktionskosten senkt, Entscheidungsprozesse beschleunigt sowie Innovation und Kreativität der MitarbeiterInnen erhöht, wird Vertrauen oft als eine sehr attraktive Form des Einflusses gesehen (Bradach & Eccles, 1989). Aber sowohl personales als auch systemisches Vertrauen ist zerbrechlich. Wenn die Erwartungen an die Vertrauensbeziehungen enttäuscht werden, dann ist auch die Kooperation in Gefahr. Dagegen hat Macht nicht die moralische Gewichtung, die Vertrauen hat, sodass es bei einem Machtverlust zu weniger weitreichenden Auswirkungen auf die Beziehungen kommt (Bachmann, 2002). Macht hat demnach den Vorteil, dass sie robuster ist gegenüber Enttäuschungen und deren Auswirkungen nicht so gravierend empfunden werden. Vertrauen kann als sehr nützliches und effektives Schmiermittel in sozialen Beziehungen

genutzt werden, es gibt jedoch auch Konstellationen, in denen Risikominimierung sehr wichtig ist und hier hat der Einsatz von Macht viele Vorteile (Bachmann, 2002).

Macht ist genauso effizient wie Vertrauen, wenn es darum geht Unsicherheit und Komplexität zu reduzieren (Bachmann, 2001). Obwohl beide Variablen Einfluss auf das Verhalten haben, gibt es doch einen entscheidenden Unterschied zwischen deren Wirkungen. Macht verhindert beziehungsweise bestraft unerwünschtes Verhalten. Vertrauen im Gegenzug fördert gewünschtes Verhalten.

„Vertrauen ist gut - Kontrolle ist besser“ – Nach Götz (2006) verhindert dies jegliche Art von Selbstorganisation und führt zu Demotivation. Aber es gibt auch andere Befunde: Wie an den folgenden Studien deutlich wird, ist es notwendig, sich die Interaktion zwischen Macht und Vertrauen genauer anzuschauen.

3.1.1 Interaktionen zwischen Macht und Vertrauen

Nachdem die Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Macht und Vertrauen beschrieben wurden, wird in diesem Kapitel auf die Interaktionen eingegangen. Macht und Vertrauen können sich sowohl gegenseitig bestärken, als auch gegenseitig entkräften. Sie können komplementär und oppositionell auftreten (Ireland & Webb, 2007).

Ein System, in dem Macht in Form von Bestrafung herrscht, kann Vertrauen erhöhen (Mulder et al., 2006). Dies lässt sich dadurch erklären, dass eine wahrgenommene Bestrafung darauf schließen lässt, dass die Anderen in dem System auch kooperieren. Das Wissen, dass Andere bestraft werden, wenn sie sich nicht konform verhalten, erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass man sich selbst auch konform verhält. In Strukturen, in denen wenig Vertrauen vorherrscht, bevorzugen Systemmitglieder eine mächtige beziehungsweise sanktionierende Autorität. Bijlsma-Frankema und van de Bunt (2002) fanden heraus, dass Überwachung von Managern in Krankenhäusern das Vertrauen der MitarbeiterInnen erhöht. Der Grund dafür liegt in dem Faktor Risiko. Für Angestellte ist das größte Risiko eine schlechte Arbeitsbewertung zu bekommen, weil dies weitreichende Folgen haben kann, bis

hin zu Kündigung. Wenn eine/ein VorgesetzteR jedoch die Arbeit überwacht, dann sinkt das Risiko etwas Unzufriedenstellendes geleistet zu haben und damit kann sich auch das Vertrauen in die/den VorgesetzteN erhöhen (Bijlsma-Frankema & van de Bunt, 2002). Obwohl Vertrauen eigentlich nicht nötig ist, wenn in Organisationen generalisierte und mächtige Regeln existieren, wies Bachmann (2002) darauf hin, dass dieses sich in solchen Organisationen sehr leicht entwickelt. Gambetta (2000) postulierte, dass Kontrollen auch dann Vertrauen erhöhen können, wenn diese dazu eingesetzt werden, dass Rechte durchgesetzt werden, die für alle förderlich sind. Wenn Kontrollen die Überwachungen dieser Rechte beinhaltet, ist Machtausübung nicht nur akzeptiert, sondern kann sogar Vertrauen wiederherstellen und ausbauen (Gambetta, 2000). Bachmann (2001) erklärte, dass System Power, Macht die von der Organisation ausgeht, als „precondition“ (S.25) für System Trust, also das Vertrauen in die Organisation, gilt.

Ein sanktionierendes System kann jedoch auch Vertrauen der Systemmitglieder reduzieren, nämlich dann, wenn diese die Kontrolle als Misstrauensbeweis wahrnehmen (Mulder, van Dijk, De Cremer & Wilke, 2006). Cialdini (1996) sprach ebenfalls von einem negativen Einfluss, denn zu starke Überwachung sendet eine klare Botschaft: „we don't trust you“. Dabei betonte Cialdini (1996), dass dieser Zusammenbruch des Vertrauens mit dem Fehlen eines Gemeinschaftsgefühls zusammen hängt, denn die Autorität steht den Überwachten oppositionell gegenüber. Auch Tenbrunsel und Messick (1999) beschrieben einen negativen Einfluss von starker Überwachung auf Vertrauen. Macht sendet ein „signal of mistrust to employees, which in turn can lead to resentment, a feeling of distrust toward management, and oppositional relationships“ (S.685). Ireland und Webb (2007) erklärten, dass diese Art von Macht die Aussichten auf eine gemeinsame Zukunft reduziert. Dadurch wird die Erwartung („*relationship demands*“, S.487) enttäuscht, die an den Anderen in einer Vertrauensbeziehung gestellt werden. Gambetta (2000) betonte, dass wenn man durch starke Kontrollen das Fehlen von Vertrauen vermittelt, dann reduziert sich simultan auch das Vertrauen der Anderen in einen selbst.

Vertrauen kann Macht verstärken. Dies kann nach Tyler (2006a) genau dann geschehen, wenn die machtausübende Seite als legitim wahrgenommen wird, sodass ihr in dieser Position Vertrauen geschenkt werden kann. Macht auszuüben wird für die machtausübende

Partei leichter und effizienter, wenn die Annahme besteht, dass diese Partei auch berechtigt ist, Entscheidungen zu treffen (Tyler, 2006a). Das und Teng (1998) führten ebenfalls aus, dass ein Mindestmaß an Vertrauen nötig ist, um überhaupt Kontrollmechanismen und damit Macht, auszuüben. Weiterhin beschrieben sie, dass Vertrauen die Kontrollmechanismen zu einem gewünschten Ausmaß der Kontrolle führen können. Vertrauen bewirkt also eine effektivere Machtausübung. Doch Vertrauen kann auch den Wunsch nach sozialer Kontrolle verstärken. Dies geschieht, wenn steigendes Vertrauen mit ‚sich aufeinander einlassen‘ und damit mit höherer Abhängigkeit verbunden ist (Inkpen & Currall, 2004).

Ireland und Webb (2007) sprachen davon, dass Vertrauen Macht und Kontrolle überflüssig macht und damit reduziert. In diesem Sinne ersetzt Vertrauen in eine gemeinsame Kooperation die Notwendigkeit von Machtausübung. Lange, Liebrand, Messick und Wilke (1992) erklärten, dass ‚low trusters‘ mehr als ‚high-trusters‘ gewollt sind, sich in einem sanktionierenden System, welches nicht kooperierendes Verhalten bestraft, zu engagieren. Umgekehrt formuliert bedeutet dies, dass wenn mehr Vertrauen wahrgenommen wird, weniger Macht gewünscht und unterstützt wird. Inkpen und Currall (2004) postulierten, dass mit wachsendem Vertrauen die Bereitschaft steigt, Risiko zu akzeptieren. Dies bestätigen Wells und Kipnis (2001). Wenn kein Vertrauen besteht, wird eher versucht Kontrolle auszuüben, als wenn Vertrauen wahrgenommen wird.

Im Slippery Slope Modell wurde postuliert, dass Vertrauen und Macht sich gegenseitig beeinflussen (Kirchler, Hoelzl & Wahl, 2008). Dabei ist es entscheidend, wie die Macht wahrgenommen wird, beziehungsweise, welche Art von Macht ausgeübt wird. Denn Vertrauen begünstigt legitime Macht, während bei hoher erzwungener Macht wenig Vertrauen präsent ist. Es konnte im Slippery Slope Modell gezeigt werden, dass wenn die SteuerzahlerInnen der Steuerbehörde vertrauen, die Macht der Institutionen erhöht werden kann. Dies geschieht, wenn SteuerzahlerInnen aufgrund ihres Vertrauens in das System die Machtausübung, durch zum Beispiel Verraten von SteuersünderInnen, unterstützen. Eine wahrgenommene hohe Macht kann jedoch auch das Vertrauen der SteuerzahlerInnen erhöhen. Dies geschieht jedoch nur, wenn die Steuerbehörde zeigen kann, dass die Ausübung der Macht dazu beiträgt, dass sie effizienter und gerechter arbeiten kann. Dann können höhere Sanktionen als legitime Machtausübung der Steuerbehörde wahrgenommen

werden, was das Vertrauen der SteuerzahlerInnen erhöht (Bergmann, 2003; Kirchler, Hoelzl & Wahl, 2008).

3.2 Macht, Vertrauen und Compliance

Vertrauen und Macht beeinflussen sich nicht nur gegenseitig, sondern werden auch als die entscheidenden Variablen gesehen, um Kooperation, also die zielführende Interaktion, zu entwickeln. Wie und warum die Zusammenhänge bestehen, wird im Folgenden detailliert betrachtet.

„Irrespective of whether the nature of the organization is seen as primarily based on contractual arrangements, shared social norms, constellations of economic interests or common cultural orientations, the question of how to integrate different actors' expectations and interaction lies at the heart of any organization's identity.“
(Bachmann, 2002, S.2)

Durch Macht kann Kooperation erzwungen und aufrechterhalten werden. Balliet, Mulder und Van Lange (2011) berichteten in ihrer Meta-Analyse, welche 187 Effektgrößen zusammenfasst, dass insgesamt ein positiver Zusammenhang zwischen Belohnungen und Bestrafungen auf die Kooperation nachgewiesen werden konnte. Fehr und Gächter (2000) fanden in ihren Experimenten heraus, dass die Möglichkeit zu kooperieren wahrgenommen wird, wenn dadurch einer Bestrafung entgangen werden kann. Damit steigt Kooperation mit der Möglichkeit der Bestrafung beziehungsweise mit der Ausübung von Coercive Power. Gächter, Renner und Sefton (2008) zeigten in ihren Experimenten, dass Bestrafungen nicht nur Kooperation erhöhen, sondern der Gruppe und Individuen auf lange Sicht einen Vorteil bringen. Denn sie werden die Erfahrung machen, dass die Kosten der Bestrafungen unerheblich sind, im Vergleich zu dem steigenden Nutzen der Kooperation. Sie folgerten zudem, dass in einem System der Bestrafungsmacht, sehr hohe oder sogar vollständige Kooperation von den Systemmitgliedern erwartet werden kann.

Tenbrunsel und Messick (1999) führten aus, dass Systeme, in denen Überwachung

vorherrscht, eine Reduzierung des kooperativen Verhaltens mit sich bringen kann. Damit zeigten sie, dass Macht Kooperation auch verringern kann. Dieser Effekt wurde dadurch erklärt, dass starke Kontrolle einen Einfluss auf den Entscheidungsrahmen des Individuums hat. Damit verlagert sich die Entscheidung für Kooperation von eigenen Überlegungen, was als richtig zu bezeichnen ist, zu einem Abwägen, ob eine Entdeckungsfahr besteht. Das bedeutet, dass stark empfundene Kontrolle den intellektuellen Aufwand erhöht, wie den Strafen entgangen werden kann. Dagegen sinkt der Aufwand, der ordnungsgemäßer Kooperation zu Gute kommt. Kontrollen führen daher zu einem „breakdown in the sense of community and cooperative behavior“ (Tenbrunsel, 1996, S.1358). Ireland und Webb (2007) postulierten, dass Machtausübung mit dem Zurückhalten von Ressourcen zusammenhängt, was nicht förderlich für die Kooperation ist. Denn wenn MitarbeiterInnen bewusst oder unbewusst Wissen, Fähigkeiten oder physische Ressourcen zurückhalten, kann in einer Organisation keine wertschöpfende Kooperation entstehen. Cialdini (1996) betonte, dass in Unternehmen, in denen sehr starke Macht von den MitarbeiterInnen wahrgenommen wird, weniger Interesse an dem gewünschten Verhalten gezeigt wird und sogar unerwünschtes Verhalten wahrscheinlicher wird, wenn die Kontrollen dieses nicht abdecken. Aufgrund fehlenden Vertrauens steigt die Wahrscheinlichkeit das Kontrollsystem austricksen zu wollen (Cialdini, 1996) und sich der Kontrolle zu entziehen.

Belohnungen, die auch Teil der Coercive Power sind, können sowohl die Autonomie, als auch die intrinsische Motivation zu kooperieren, senken (Ryan & Deci, 2000). Die Macht, belohnen zu können, führt nicht im selben Ausmaß Kooperation herbei, wie die Macht, Bestrafungen durchzuführen (Baumeister, Bratslavsky, Pinkenauer & Vohs, 2001). Rand, Dreber, Ellingsen, Fudenberg und Nowak (2009) wiesen darauf hin, dass es zwar mehr Beweise gibt, die Bestrafungsmacht als effektivere Form beschreiben, diese Experimente bezogen jedoch keine in der Zukunft liegenden Konsequenzen der gegenwärtigen Entscheidung ein. In ihren Experimenten beachteten sie diese und fanden heraus, dass Belohnungen genauso effektiv wie Bestrafungen sind, um Kooperation aufrechtzuhalten. Jedoch führen Belohnungen zu insgesamt positiveren Ergebnissen (Rand et. al., 2009). Die WissenschaftlerInnen folgerten daher, dass Kooperation am besten durch eine positive Interaktion erreicht wird.

Tyler (2003) ist der Meinung, dass eine Organisation, in der Kontrolle und Bestrafungen vorherrschen, heutzutage nicht mehr lebensfähig ist. In einer sich dauernd verändernden Wirtschaftswelt, in der es gar nicht mehr möglich ist, jeden einzelnen Schritt der MitarbeiterInnen zu kontrollieren, braucht es eine neue Art der Kooperation. Diese sollte sowohl freiwillig und intrinsisch motiviert sein, als die gewünschten Ziele verfolgen. Diese Art der Kooperation kann vor allem durch Vertrauen erreicht werden, insbesondere durch soziales Vertrauen (Tyler, 2003).

Williams (2000) postulierte, dass Vertrauen eine ‚Motivation zur Kooperation‘ ist. Denn die abgängige Partei benötigt Vertrauen als gewisses Maß der Versicherung, dass die andere Partei nicht versagen wird. Manager, die signalisieren, dass sie vertrauenswürdig sind, erfahren größere Unterstützung ihrer MitarbeiterInnen (Brockner, Siegel, Daly, Tyler & Martin, 1997). Dirks und Ferrin (2002) betonten ebenfalls den positiven Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung, dass eine Führungskraft vertrauenswürdig ist und der Motivation, sich kooperativ zu zeigen. Dies bedeutet, dass das Vertrauen zu der/dem Vorgesetzten die Kooperation der MitarbeiterInnen erhöht.

Mulder et al. (2006) fanden ebenfalls einen positiven Zusammenhang zwischen Vertrauen und intrinsischer Motivation zu kooperieren. Dirks und Ferrin (2002) zeigten, dass Vertrauen das Befolgen von den Anweisungen der/des Vorgesetzten erhöht und damit ebenfalls die Kooperation mit der/dem Vorgesetzten erhöht. Die Autoren führten an, dass sich die Kooperation durch Vertrauen deshalb vermehrt, weil die Angst, ausgenutzt oder enttäuscht zu werden, sinkt. Dieses Vertrauen auf die Kooperation des Anderen ist es auch, was Biele, Rieskamp und Czienskowski (2008) als den entscheidenden Faktor bezeichnen, um Kooperation in Gruppen zu schaffen.

McAllister (1995) hob ebenfalls hervor, dass vor allem die Beziehung zwischen Menschen und die Effizienz der Kooperation durch Vertrauen beeinflusst werden. Zudem unterstrich er Affect-based Trust als entscheidende Form des Vertrauens um effizient koordinierte Handlungen in Organisationen durchführen zu können.

In Bezug auf soziale Dilemmata zeigten die Studien von De Cremer, Snyder und Dewitte (2001) den positiven Effekt von Vertrauen auf die Motivation, am gemeinsamen Wohl beizutragen. Sowohl die Quantität kooperativen Verhaltens wird mit Vertrauen erhöht, als auch die Qualität. Als Begründung gaben sie ebenfalls die Erwartung auf reziprokes kooperatives Verhalten des Gegenübers an.

„Thus, a sanctioning system may not only increase cooperation in a direct way, but also in an indirect way by increasing trust in others.“ (Mulder et al., 2006, S.148)

Dies spricht wiederum dafür, dass sowohl Macht als auch Kontrolle einen positiven Effekt auf Vertrauen und Kooperation haben. Auf der anderen Seite kann jedoch auch ein System mit starker Kontrolle das Vertrauen insgesamt reduzieren. Dann würde das Vertrauen in die Kooperation der KollegInnen sinken und in Folge die Wahrscheinlichkeit der eigenen Kooperation reduzieren (Mulder et al., 2006).

Tyler (2006) postulierte zwei Wege, wie eine Autorität Kooperation erreichen kann. Zum einen über die Angst vor Bestrafungen und zum anderen durch die Demonstration der Kompetenz, gemeinschaftliche Probleme zu lösen.

Abschließend sei zu betonen, dass die Unterscheidung zwischen Macht und Vertrauen nicht so scharf gezogen werden kann, wie auf analytischer Ebene.

„In fact, social relationships within (and between) organizations are normally based on a combination of both of these mechanisms“ (Bachmann, 2002, S.15).

4 Zusammenfassung des theoretischen Teils

Im theoretischen Teil dieser Arbeit mit dem Thema, welche Auswirkungen Macht und Vertrauen auf die Kooperation in Organisationen haben, wurden die zugrundeliegenden Modelle, Begriffe und Zusammenhänge erläutert.

Da Kooperation von Menschen mit einer Autorität sowohl im Steuer- als auch im Organisationskontext ein soziales Dilemma darstellt, ist davon auszugehen, dass das Slippery Slope Modell in die Organisationspsychologie übertragen werden kann. Das Modell der Steuerpsychologie erklärt, dass Macht und Vertrauen die entscheidenden Regulatoren des Steuerverhaltens sind. Es wird zwischen freiwilliger und erzwungener Compliance unterschieden.

Die drei Dimensionen (1) Macht durch die Autoritäten, (2) Vertrauen in Autoritäten und (3) Kooperation mit den Autoritäten (*Compliance*) wurden ausführlich erläutert.

Die Begriffe Macht und Vertrauen wurden definiert, wobei der Fokus der Erläuterungen auf dem Organisationskontext lag. *Macht* wird in Coercive und Legitimate Power unterteilt. *Vertrauen* kann mit Hilfe einer kognitiv-rationalen und einer affektiven Komponente beschrieben werden. Außerdem stehen Vertrauen und Macht zueinander in Wechselwirkung und beeinflussen sich gegenseitig. *Compliance* ist eine komplexe Variable, die in der Organisationspsychologie als Kooperation mit der Organisation verstanden wird. Infolge der Literaturrecherche konnten Commitment, als die emotionale Komponente, Extra-Role Behaviour, als die freiwillige Verhaltenskomponente und Mandatory Cooperation als die erzwungene Verhaltenskomponente identifiziert werden. All diese Variablen führen gemeinsam zu einem Konstrukt der Compliance.

Der Überblick von Studien über den Zusammenhang von Macht und Vertrauen auf Compliance im Organisationskontext hat die gegenseitigen Abhängigkeiten der Konstrukte verdeutlicht. Es zeigt sich, dass dieser Bereich schon sehr ausführlich untersucht wurde. Jedoch gibt es kaum Forschung, in welcher Weise Macht und Vertrauen als die unabhängigen Variablen die abhängige Variable Compliance beeinflussen.

III. EMPIRISCHER TEIL

Der empirische Teil der Arbeit beinhaltet zunächst die Forschungsfrage und die Hypothesen, die der Auswertung zugrunde liegen. Anschließend wird auf die Methode der Datenerhebung eingegangen. Dabei wird das Erhebungsinstrument beschrieben und die Stichprobe erläutert. Nach der Schilderung der vorbereitenden Analysen, die die Skalen spezifizieren, werden die Ergebnisse hypothesengeleitet präsentiert.

5 Forschungsfrage und Hypothesen

Aufgrund der Annahmen des Slippery Slope Modells von Kirchler et al. (2008) ist davon auszugehen, dass sowohl Macht als auch Vertrauen Einfluss auf Compliance von Menschen haben, die sich in sozialen Dilemmata befinden. Die erläuterten Zusammenhänge wurden empirisch in der Steuerpsychologie geprüft und bestätigt. Nun gilt es heraus zu finden, ob das Modell auch in der Organisationspsychologie greift. Deshalb wird folgende Forschungsfrage formuliert:

Welche Auswirkungen haben Macht und Vertrauen auf Compliance in Organisationen?

Die Hypothesen sind direkt vom Slippery Slope Modell abgeleitet, welches davon ausgeht, dass die Wahrnehmung von Macht und Vertrauen zu Compliance führt. Macht wird als Coercive Power, welche sowohl die Möglichkeit der Bestrafungs- als auch Belohnungsmacht beinhaltet, verstanden. Da die Bestrafungsmacht einen sehr direkteren Effekt auf Compliance vermuten lässt, wird sie zusätzlich isoliert als unabhängige Variable berücksichtigt. In der Steuerpsychologie wird die Steuerbehörde als Autorität bezeichnet, welche Macht ausüben kann beziehungsweise, welcher vertraut werden kann. In Organisationen kann als Autorität sowohl die Organisation fungieren, als auch die/der direkte Vorgesetzte. Die Hypothesen berücksichtigen diese Unterscheidung.

H1a: Je mehr *Coercive Power* ausgehend von der/dem Vorgesetzten und *Trust* in die/den Vorgesetzten wahrgenommen wird, desto mehr *Compliance* zeigen MitarbeiterInnen insgesamt.

H1b: Je mehr *Bestrafungsmacht* ausgehend von der/dem Vorgesetzten und *Trust* in die/den Vorgesetzten wahrgenommen wird, desto mehr *Compliance* zeigen MitarbeiterInnen insgesamt.

H1c: Je mehr *Coercive Power* ausgehend von der Organisation und *Trust* in die Organisation wahrgenommen wird, desto mehr *Compliance* zeigen MitarbeiterInnen insgesamt.

H1d: Je mehr *Bestrafungsmacht* ausgehend von der Organisation und *Trust* in die Organisation wahrgenommen wird, desto mehr *Compliance* zeigen MitarbeiterInnen insgesamt.

Außerdem zeigt das Slippery Slope Modell auf, dass freiwillige (voluntary) Compliance auf Vertrauen in die Autorität basiert, während erzwungene (enforced) Compliance durch wahrgenommene Macht von der Autorität zustande kommt. Die Hypothesen H2 bis H3 stehen in direktem Zusammenhang zu den Erkenntnissen des Slippery Slope Modells und werden wie folgt formuliert:

H2a: Je mehr *Coercive Power* ausgehend von der/dem Vorgesetzten wahrgenommen wird, desto mehr *erzwungene Compliance* zeigen MitarbeiterInnen.

H2b: Je mehr *Bestrafungsmacht* ausgehend von der/dem Vorgesetzten wahrgenommen wird, desto mehr *erzwungene Compliance* zeigen MitarbeiterInnen.

H2c: Je mehr *Coercive Power* ausgehend von der Organisation wahrgenommen wird, desto mehr *erzwungene Compliance* zeigen MitarbeiterInnen.

H2d: Je mehr *Bestrafungsmacht* ausgehend von der Organisation wahrgenommen wird, desto mehr *erzwungene Compliance* zeigen MitarbeiterInnen.

H3a: Je mehr *Trust* in die/den VorgesetzteN wahrgenommen wird, desto mehr *freiwillige Compliance* zeigen MitarbeiterInnen.

H3b: Je mehr *Trust* in die Organisation wahrgenommen wird, desto mehr *freiwillige Compliance* zeigen MitarbeiterInnen.

Zudem konnten Kirchler et al. (2008) Wechselwirkungen zwischen Macht und Vertrauen identifizieren. Macht hat einen Einfluss auf Vertrauen, genauso wie Vertrauen Einfluss auf die wahrgenommene Macht hat (Kirchler et al., 2008). Da es über die Art des Zusammenhangs verschiedene empirische Erkenntnisse gibt, bleibt hier die Hypothese ungerichtet.

H4a: Macht ausgehend von der/dem Vorgesetzten und Vertrauen in die/den VorgesetzteN beeinflussen sich gegenseitig.

H4b: Macht ausgehend von der Organisation und Vertrauen in die Organisation beeinflussen sich gegenseitig.

6 Methode

In diesem Kapitel der Arbeit wird auf die Entwicklung des Messinstruments, auf die Durchführung der Erhebung und auf die herangezogene Stichprobe eingegangen.

6.1 Messinstrument

Bei dem vorgegebenen Fragebogen handelt es sich um ein selbst zusammengestelltes Instrument, welches in einer Gruppe von DiplomandInnen (Sabine Czvitkovits, Florian Krauss, Pia Marliany, Wolfram Pohl, Michael Rupp und ich) gemeinsam erarbeitet wurde. Dabei wurden Items aus bestehenden Fragebögen, deren Theorien im theoretischen Teil dieser Arbeit erläutert wurden, ausgesucht, von der englischen Sprache in die deutsche Sprache übersetzt und in einem Vortest geprüft. Der Vortest diente dazu, geeignete Items zu finden und ungeeignete zu selektieren, sodass ein kompaktes und valides Messinstrument entsteht. In Tabelle 1 findet sich der Überblick über den Fragebogen vor und nach der Durchführung einer konfirmatorischen Faktorenanalyse, die nach dem Vortest von Florian Krauss (2013) durchgeführt wurde. Die grau gefärbten Dimensionen sind Bestandteile des Fragebogens und wurden den TeilnehmerInnen vorgegeben, sie sind jedoch nicht Inhalt meiner Auswertung. Eine detaillierte Aufzählung der Items des Vortests findet sich im Anhang I.

An dem Vortest nahmen 123 Probanden teil, die zum großen Teil aus dem Bekannten- und Freundeskreis unserer Forschungsgruppe angesprochen wurden. Die Stichprobe bestand überwiegend aus deutschen und österreichischen Studenten. Der Erhebungszeitraum fand vom 26.06.2012 bis zum 03.07.2012 statt. Zuzüglich zu den 169 Items des Fragebogens wurden unter anderem die demographischen Variablen Geschlecht, Alter und Bildungsstand abgefragt. Sowohl beim Vortest, als auch bei der Hauptuntersuchung hatten die TeilnehmerInnen die Möglichkeit Ihre Zustimmung auf einer 7-stufigen Likert-Skala anzugeben (1= Ich stimme gar nicht zu, 2= Ich stimme nicht zu, 3= Ich stimme nicht ganz zu, 4= ich weiß nicht, 5= Ich stimme ein wenig zu, 6= Ich stimme weitestgehend zu, 7= Ich stimme voll und ganz zu).

Tabelle 1: Aufbau des Fragebogens vor und nach der konfirmatorischen Faktorenanalyse

Dimension	Skala	Bezugspersonen/ -objekt	Itemanzahl vor der KFA	Finale Itemanzahl	Beispielitem
Power (Raven, Schwarzwald & Koslowsky, 1998)	Legitimate Power	ausgehend von der/dem Vorgesetzten	19	5	Mein Vorgesetzter ist zu Recht in seiner Position.
		ausgehend von der Organisation	19	5	Als Mitarbeiter/in bin ich verpflichtet, nach den Richtlinien/Vorgaben des Rehabilitations- & Präventionszentrum zu handeln.
	Coercive Power	ausgehend von der/dem Vorgesetzten	6	5	Mein Vorgesetzter kontrolliert meine Arbeit streng.
		ausgehend von der Organisation	6	5	Im Rehabilitations- & Präventionszentrum wird die Arbeitsweise der Mitarbeiter/innen streng kontrolliert.
Hierarchieempfinden (selbst konstruiert)			2	2	Ich fühle mich in klaren Hierarchien wohl.
Trust (Brockner, Siegel, Daly, Tyler & Martin, 1997 & Graeff, 1998)	in die/den Vorgesetzten		14	5	Ich vertraue meinem Vorgesetzten ebenso, wie er mir vertraut.
	in die Organisation		14	5	Ich habe Vertrauen in das Rehabilitations- & Präventionszentrum.
	in die KollegInnen (McAllister, 1995 & Graeff, 1998)		8	5	Ich vertraue meinen Kolleginnen/Kollegen ebenso, wie sie mir vertrauen.
Commitment (Allen & Meyer, 1990)	Affective Commitment		8	5	Ich fühle mich nicht als Teil der Unternehmensfamilie.
	Continuance Commitment		8	4	Bei einer Kündigung würde es mir an verfügbaren Alternativen fehlen.
	Normative Commitment		6	4	Ich fühle mich moralisch verpflichtet, weiter für das Rehabilitations- & Präventionszentrum zu arbeiten.
Cooperation (Tyler & Blader, 2000)	Extra-Role Behaviour		10	4	Ich helfe meinem Vorgesetzten, auch wenn dieser mich nicht dazu aufgefordert hat.
	Mandatory Cooperation		5	4	Ich führe nur die Aufgaben aus, die von mir in meiner Position erwartet werden.
	Sabotage (Bennet & Robinson, 2000)		5	4	Ich nehme Eigentum des Rehabilitations- & Präventionszentrum unerlaubt mit nach Hause.
	Innere Kündigung (Schmitz, Gayler & Jehle, 2002)		4	3	Ich bin froh, wenn ich nach der Arbeit nach Hause gehen kann.
	Procedural Justice		17	6	Die Regeln und Verfahren im Rehabilitations- & Präventionszentrum sind für jeden gleich fair.
	Social Identity		18	5	Ich bin stolz, im Rehabilitations- & Präventionszentrum zu arbeiten.
Insgesamt			169	76	

6.2 Durchführung

Die für diese Arbeit herangezogenen Daten wurden im Zeitraum vom 24.10.2012 bis 20.11.2012 mittels eines Online-Fragebogens und Papierfragebögen erhoben. Der Link zum Fragebogen wurde an alle MitarbeiterInnen eines Unternehmens, welches ein Rehabilitations- & Präventionszentrum darstellt, geschickt. Die Papierfragebögen wurden in den Abteilungen ohne Zugang zu einer Emailadresse ausgeteilt und lagen bei der Qualitätsmanagerin im Büro zusätzlich zum Abholen bereit. Die ArbeitnehmerInnen wurden zuvor von der Qualitätsmanagerin des Unternehmens und den jeweiligen Führungskräfte informiert, dass die Befragung durchgeführt wird.

Im vorgegebenen Fragebogen wurden diejenigen Items, die sich auf das Unternehmen beziehen, mit dem Zusatz „Rehabilitations- & Präventionszentrum *Name des Unternehmens*“ personalisiert.

Zuzüglich zu den 76 Items wurden von der Qualitätsmanagerin vor Ort noch 25 Items zur Zufriedenheit und zu Verbesserungsmöglichkeiten hinzugefügt (siehe Anhang II). Damit belief sich die finale Itemanzahl des vorgegebenen Fragebogens auf 101 Items.

6.3 Stichprobe

Der Fragebogen wurde allen MitarbeiterInnen eines Rehabilitationszentrums in Deutschland vorgegeben. Insgesamt zählt die Organisation 393 MitarbeiterInnen, davon sind 292 im Mutterunternehmen und 101 im benachbarten Tochterunternehmen angestellt. Der Fragebogen wurde sowohl online als auch per Papier-Fragebögen allen zugänglich gemacht, wobei jeweils die Führungskräfte entschieden, welcher Zugang sinnvoll ist.

364 Mal wurde der Online-Fragebogen angeklickt, 216 Personen haben den Fragebogen angefangen, jedoch nicht beendet. 112 Personen haben alle 101 Items und die soziodemographischen Fragen vollständig beantwortet. Ausreichend ausgefüllt haben $N=124$

Personen den Online-Fragebogen. Zusätzlich wurden 32 Papier-Fragebögen abgegeben, wovon 30 Fragebögen ausreichend bearbeitet wurden.

In der Mutterfirma haben damit 106 Personen teilgenommen, was 36% der insgesamt 292 MitarbeiterInnen entspricht. In der Tochterfirma haben 52 MitarbeiterInnen teilgenommen, dies entspricht 52% der insgesamt 101 MitarbeiterInnen. Damit haben im Gesamtunternehmen 40% der 393 MitarbeiterInnen den Fragebogen ausreichend ausgefüllt, sodass 154 Fragebögen in die Auswertung genommen werden können.

Die Online-Fragebögen und die Papier-Fragebögen können zusammengefasst werden. Unterschiede bezüglich der zwei Gruppen bestehen lediglich hinsichtlich des Alters und der Ausbildung. TeilnehmerInnen, die sich für das Ausfüllen eines Online-Fragebogens entschieden haben, sind signifikant jünger ($M=33.85$ Lebensjahre) als ihre KollegInnen, die sich für einen Papier-Fragebogen ($M=42.71$ Lebensjahre) entschieden haben ($p<.05$). Zudem wiesen TeilnehmerInnen des Online-Fragebogens eine signifikant bessere Ausbildung auf ($p<.01$). Dies ist nachvollziehbar, da davon ausgegangen werden kann, dass MitarbeiterInnen mit höherer Ausbildung, höhere Tätigkeiten im Unternehmen ausführen, die dann den direkten Zugang zu einem Computer voraussetzen. Es zeigte sich außerdem, dass TeilnehmerInnen des Online-Fragebogens signifikant ($p<.05$) mehr Coercive Power ausgehend von der/dem Vorgesetzten wahrnehmen ($M=4.28$) als TeilnehmerInnen, die einen Papierfragebogen ausgefüllt haben ($M=3.67$). Ein weiterer Unterschied ($p<.05$) konnte im Vergleich der Skala Normative Commitment festgestellt werden. MitarbeiterInnen, die einen Papier-Fragebogen ausgefüllt haben, empfinden stärker eine normative Verbundenheit zum Unternehmen ($M=4.06$), als die TeilnehmerInnen des Online-Fragebogens ($M=3.45$).

Es kann auch als gerechtfertigt angesehen werden, dass die Daten der MitarbeiterInnen von Mutter- als auch Tochterunternehmen zusammengefasst werden können. Es zeigte sich lediglich ein Unterschied in der Dauer der Betriebszugehörigkeit ($p<.01$) und im Alter ($p<.05$). Während die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit in der Mutterfirma 6.7 Jahre beträgt, liegt diese bei der Tochterfirma bei 2.7 Jahren. Zudem sind die MitarbeiterInnen im

Tochterunternehmen jünger als im Mutterunternehmen ($M=31.7$ Jahre; $M=37$ Jahre). Weiters bestehen keine Skalenunterschiede zwischen den Teilstichproben.

Die detaillierte Darstellung der soziodemographischen Daten der gesamten Stichprobe sind in Tabelle 2 zu finden.

In der Studie gaben 128 TeilnehmerInnen ihr Geschlecht an, davon 95 Frauen und 33 Männer. Bezüglich des Alters gaben 117 TeilnehmerInnen ihr Alter an, sodass sich der Mittelwert des Alters auf 34.91 Lebensjahre beläuft. Der/die jüngste TeilnehmerIn ist 17 Jahre alt, während die/der älteste angab, 60 Jahre alt zu sein. Die 120 MitarbeiterInnen, die die Dauer der Betriebszugehörigkeit angaben, sind im Mittel seit 4.98 Jahren im Unternehmen angestellt. Die/der neueste MitarbeiterIn ist gerade erst eingestellt, während andere schon seit 31 Jahren im Unternehmen arbeiten.

16.2% der Befragten gaben an, eine Führungsposition inne zu haben, 70.1% verneinten die Frage und 13.6% enthielten sich der Beantwortung. Hier zeigt sich ein Unterschied zwischen den Geschlechtern. Signifikant mehr Männer geben an, eine Führungskraft zu sein. Dazu kommt, dass mehr MitarbeiterInnen angeben, dass ihrE VorgesetzteR männlich ist. Nur 54 TeilnehmerInnen berichten von einer weiblichen direkten Vorgesetzten, 81 TeilnehmerInnen geben an, einen männlichen direkten Vorgesetzten zu haben.

Bezüglich der Ausbildung zeigt sich, dass ein gutes Viertel (26.6%) der Stichprobe angibt, einen Lehrabschluss absolviert zu haben. 16.9% geben an, einen Universitätsabschluss oder ein Fachhochschulstudium absolviert zu haben. Fast ebenso viele (16.2%) geben an, eine berufsbildende höhere Schule ohne Abitur abgeschlossen zu haben. Sowohl 3.2% der MitarbeiterInnen haben keinen Schulabschluss oder das Abitur absolviert.

Tabelle 2: Überblick soziodemographische Daten

		N	%	M	SD	min	max
Geschlecht	weiblich	95	61.7				
	männlich	33	21.4				
	keine Angabe	26	16.9				
	Summe	154	100				
Alter	keine Angabe	37	24.02				
	Angabe	117	75.98	34.91	12.27	17	60
	Summe	154	100				
Dauer Arbeitsverhältnis	keine Angabe	34	22.1				
	Angabe	120	77.9	4.98	6.79	0	31
	Summe	154	100				
Führungsposition	ja	25	16.2				
	nein	108	70.1				
	keine Angabe	21	13.6				
	Summe	154	100				
Geschlecht direkteR VorgesetzteR	weiblich	54	35.1				
	männlich	81	52.6				
	keine Angabe	19	12.3				
	Summe	154	100				
Ausbildung	kein Schulabschluss	5	3.2				
	Pflichtschule	10	6.5				
	Lehrabschluss	41	26.6				
	berufsbildende höhere Schule ohne Abitur	25	16.2				
	Abitur	5	3.2				
	Universität/Fachhochschule	26	16.9				
	Sonstiges	19	12.3				
	keine Angabe	23	14.9				
	Summe	154	100				

7 Vorbereitende Analysen

7.1 Skalennalysen

Zunächst wurde für jede Skala eine explorative varimaxrotierte Faktorenanalyse anhand der soeben beschriebenen Stichprobe ($N=154$) durchgeführt. Die explorative Faktorenanalyse wird durchgeführt, um zum einen die Struktur der einzelnen Variablen zu untersuchen. Dabei wird so viel Information wie möglich aus den Daten erhalten (Field, 2009). Dafür war es notwendig einzelne Items umzupolen, sodass für alle Items gilt, dass hohe Werte eine hohe Zustimmung bedeuten. Die umgepolten Items sind dementsprechend markiert. Insgesamt gab es bei allen Items 7 Antwortmöglichkeiten.

Für jede der Skalen wurde im Folgenden eine Reliabilitätsanalyse durchgeführt. Die Reliabilität misst, wie gut die Items der Skala das zugrundeliegende Merkmal messen. Dabei wird empfohlen, diejenigen Items, deren Trennschärfe mit ihrem Wert unter .3 liegen, aus der Skala zu entfernen. Entscheidend ist zudem der Reliabilitätskoeffizient Cronbachs Alpha. Zufriedenstellend sind Skalen mit einem Alpha zwischen .7 bis .8 (Field, 2009). In den folgenden Tabellen werden die Ergebnisse der Reliabilitätsanalysen und Faktorenanalysen dargestellt. Aufgrund der Ergebnisse wurden einige markierte Items aus der Auswertung ausgeschlossen. In der jeweils letzten Zeile finden sich die nach der Itemselektion berechneten Werte der Gesamtskala. Die Werte sind auf zwei Kommastellen gerundet.

7.1.1 Analyse der Dimension Macht

Legitimate Power

Die Items der Skala Legitimate Power ausgehend von der/dem Vorgesetzten laden auf einem Faktor. Mit einem Eigenwert von 3.46 erklärt der Faktor 69.1% der Gesamtvarianz. Die Gesamtskala hat einen Mittelwert von $M=5.21$ und einen Reliabilitätswert Cronbachs Alpha=.89 ($N=153$), wonach Konsistenz der Items angenommen werden kann. Die

Trennschärfekoeffizienten liegen zwischen .69 und .76, was auf eine relativ hohe Trennschärfe hinweist.

Tabelle 3: Kennwerte der Skala Legitimate Power ausgehend von der/dem Vorgesetzten

	M	SD	rij	FL	λ
Mein Vorgesetzter ist zu Recht in seiner Position.	5.74	1.44	.73	.84	
Ich halte viel von meinem Vorgesetzten.	5.66	1.49	.76	.86	
Mein Vorgesetzter ist mir mehrfach entgegen gekommen, deswegen fühle ich mich ihm gegenüber verpflichtet.	4.82	1.67	.73	.83	
Mein Vorgesetzter weiß am besten, wie meine Arbeit durchzuführen ist.	4.45	1.74	.69	.80	
Ich kann Anmerkungen/Anweisungen von meinem Vorgesetzten nachvollziehen.	5.39	1.44	.73	.83	
Gesamtskala	5.21	1.29	.89		3.46

Anmerkung: M = Mittelwert, SD = Standardabweichung, rij = Trennschärfe, FL = Faktorladung, λ = Faktoreigenwert, N = 153, **= Items exkludiert aus der Skala

Die Items der Skala Legitimate Power ausgehend von der Organisation weisen etwas niedrigere Werte der Trennschärfe auf (zwischen .44 und .71). Auch hier laden alle Items auf einem Faktor, dessen Eigenwert 2.78 beträgt und 55.68% der Gesamtvarianz erklärt. Die Gesamtskala hat einen etwas höheren Mittelwert von $M=5.63$ und eine gute Reliabilität mit Cronbachs Alpha= .79 ($N= 153$).

Tabelle 4: Kennwerte der Skala Legitimate Power ausgehend von der Organisation

	M	SD	rij	FL	λ
Als Mitarbeiter/in bin ich verpflichtet, nach den Richtlinien/Vorgaben des Rehabilitations- & Präventionszentrum zu handeln.	6.36	.94	.51	.69	
Die im Rehabilitations- & Präventionszentrum festgelegten Arbeitsabläufe sind effizient.	5.28	1.41	.71	.85	
Ich stehe hinter unserer Unternehmensphilosophie und gestalte meine Arbeit dementsprechend.	5.93	1.31	.70	.85	
Für Veränderungen werden von der Unternehmensführung gute Gründe genannt.	4.71	1.50	.55	.71	
Der Erfolg des Rehabilitations- & Präventionszentrums auch von mir abhängig.	5.84	1.25	.44	.61	
Gesamtskala	5.63	.96	.79		2.78

Anmerkung: M = Mittelwert, SD = Standardabweichung, rij = Trennschärfe, FL = Faktorladung, λ = Faktoreigenwert, N = 153, **= Items exkludiert aus der Skala

Coercive Power

Die Skala Coercive Power ausgehend von der/dem Vorgesetzten lädt wie zu erwarten auf zwei Faktoren. Coercive Power unterteilt sich in die Faktoren Belohnungsmacht mit den dazugehörigen drei Items sowie Bestrafungsmacht mit zwei Items. Die Belohnungsmacht der/des Vorgesetzten erklärt dabei 50.86% der Gesamtvarianz und hat als Faktor 1 einen Eigenwert von 2.54. Die Bestrafungsmacht erklärt dagegen 23.74% der Gesamtvarianz, der Eigenwert des Faktor 2 beträgt 1.19. Die Reliabilität der Gesamtskala beträgt .71, sodass auch in dieser Skala von einer guten Konsistenz ausgegangen werden kann.

Tabelle 5: Kennwerte der Skala Coercive Power ausgehend von der/dem Vorgesetzten

	M	SD	rij	FL1	FL2	λ
Mein Vorgesetzter kann Einfluss auf meine Gehaltserhöhung nehmen.	4.20	2.12	.69	.92		
Meine Beförderung wird vor allem von meinem Vorgesetzten mitbestimmt.	4.61	1.92	.66	.88		
Mein Vorgesetzter entscheidet über Boni oder Begünstigungen (Sonderzahlungen).	3.89	2.12	.65	.89		
Mein Vorgesetzter kontrolliert meine Arbeit streng.	4.05	1.78	.18		.77	
Mein Vorgesetzter hat die Möglichkeit, mir meine Arbeit unangenehm zu gestalten.	4.07	1.92	.22		.73	
Gesamtskala	4.16	1.29	.71			2.54

Anmerkung: M = Mittelwert, SD = Standardabweichung, rij = Trennschärfe, FL = Faktorladung, λ = Faktoreigenwert, N = 153, **= Items exkludiert aus der Skala

Die Betrachtung der Skala Coercive Power ausgehend von der Organisation brachte ähnliche Ergebnisse. Wie in Tabelle 6 zu sehen, werden zwei der drei Items der Bestrafungsmacht in die Gesamtskala aufgenommen sowie die zwei Items der Belohnungsmacht. Faktor 1 (Bestrafungsmacht) hat einen Eigenwert von 1.62 und erklärt 39.11% der Gesamtvarianz nach der Extraktion des Items 3, im Gegensatz zu einer erklärten Gesamtvarianz von 32.44% vor der Extraktion. Der Faktor 2 (Belohnungsmacht) erklärt 32.13% der Gesamtvarianz. Die insgesamt schlechte Reliabilität beläuft sich auf Cronbachs Alpha=.47 mit ebenfalls schlechten Trennschäftewerten zwischen .18 und .37.

Tabelle 6: Kennwerte der Skala Coercive Power ausgehend von der Organisation

	M	SD	rij	FL1	FL2	λ
Im Rehabilitations- & Präventionszentrum wird die Arbeitsweise der Mitarbeiter/innen streng kontrolliert.	4.35	1.65	.26	.67	-.42	
Im Rehabilitations- & Präventionszentrum werden Fehlleistungen bestraft.	3.87	1.49	.37	.76		
** Die festgelegten Regeln im Rehabilitations- & Präventionszentrum können mir meine Arbeit erschweren.	3.83	1.63	.13			
Prinzipiell ist es möglich, im Rehabilitations- & Präventionszentrum Sonderzahlungen zu erhalten.	4.08	1.58	.18	.41	.74	
Die Struktur im Rehabilitations- & Präventionszentrum ist entscheidend für meine Aufstiegschancen.	4.14	1.63	.27	.53	.64	
Gesamtskala (nach Selektion)	4.11	.96	.47			1.62

Anmerkung: M = Mittelwert, SD = Standardabweichung, rij = Trennschärfe, FL = Faktorladung, λ = Faktoreigenwert, N = 151, **= Items exkludiert aus der Skala

7.1.2 Analyse der Dimension Vertrauen

Mit einem Skalenmittelwert von 5.46 und einer Gesamtreliabilität von Cronbachs Alpha=.94 weist die Skala Vertrauen in die/den VorgesetzteN eine hohe innere Konsistenz auf (N=154). Der Faktor hat einen Eigenwert von 4.05, erklärt 81.05% der Gesamtvarianz, und die Werte der Trennschärfte liegen zwischen .74 und .90.

Tabelle 7: Kennwerte der Skala Trust in die/den VorgesetzteN

	M	SD	rij	FL	λ
Was mein Vorgesetzter verspricht, hält er auch	5.16	1.70	.84	.90	
Ich kann mich darauf verlassen, dass mein Vorgesetzter ehrlich ist.	5.35	1.69	.90	.94	
Mein Vorgesetzter nimmt sich für mich Zeit, wenn ich ein Anliegen habe.	5.72	1.49	.74	.83	
Ich kann mich auf meinen Vorgesetzten verlassen.	5.58	1.54	.90	.84	
Ich vertraue meinem Vorgesetzten ebenso, wie er mir vertraut.	5.50	1.56	.84	.90	
Gesamtskala	5.46	1.43	.94		4.05

Anmerkung: M = Mittelwert, SD = Standardabweichung, rij = Trennschärfe, FL = Faktorladung, λ = Faktoreigenwert, N = 154, **= Items exkludiert aus der Skala

Die Skala Vertrauen in die Organisation weist einen Mittelwert von 5.06 auf und eine hohe Reliabilität von Cronbachs Alpha=.90 (N=152). Der Faktor mit einem Eigenwert von 3.54 erklärt damit 70.74% der Gesamtvarianz, und die Werte der Trennschärfe liegen zwischen .63 und .80.

Tabelle 8: Kennwerte der Skala Trust in die Organisation

	M	SD	rij	FL	λ
Ich habe Vertrauen in das Rehabilitations- & Präventionszentrum.	5.32	1.61	.78	.87	
Die Ziele, die sich das Rehabilitations- & Präventionszentrum setzt, werden auch erreicht.	5.29	1.21	.63	.76	
Das Rehabilitations- & Präventionszentrum bildet ein schlagkräftiges Team, das sich wirtschaftlichen Herausforderungen stellen kann.	5.28	1.45	.79	.88	
Das Rehabilitations- & Präventionszentrum kümmert sich um seine Mitarbeiter/innen und wird dies auch in Zukunft tun.	4.50	1.70	.80	.88	
Die Unternehmenspolitik des Rehabilitations- & Präventionszentrums ist nachvollziehbar.	4.89	1.48	.72	.82	
Gesamtskala	5.06	1.26	.90		3.54

Anmerkung: M = Mittelwert, SD = Standardabweichung, rij = Trennschärfe, FL = Faktorladung, λ = Faktoreigenwert, N = 152, **= Items exkludiert aus der Skala

7.1.3 Analyse der Bestandteile von Compliance

Commitment

Die Skala Affective Commitment wies zunächst zwei Faktoren auf, nach Extraktion des Items 1 und 4 laden die Items alle auf einem Faktor. Somit hat die Gesamtskala nach der Itemselektion (M=4.64, SD=2.43, N=153) einem Eigenwert von 1.89 und eine erklärte Gesamtvarianz von 63.21%. Die Reliabilität ist mit einem Cronbachs Alpha von .71 gut.

Tabelle 9: Kennwerte der Skala Affective Commitment

	M	SD	rij	FL1	FL2	λ
**Ich glaube, dass ich mich einem anderen Unternehmen ebenso verbunden fühlen könnte wie dem Rehabilitations- & Präventionszentrum.	4.78	1.68	-.29	-.48	.54	
Ich fühle mich nicht als Teil der Unternehmensfamilie. (umgepolt)	4.59	1.83	.43	.77		
Ich fühle mich dem Rehabilitations- & Präventionszentrum emotional nicht verbunden. (umgepolt)	4.88	1.67	.45	.78		
**Das Rehabilitations- & Präventionszentrum ist von großer persönlicher Bedeutung für mich.	4.65	1.71	.09	.44	-.69	
Ich habe kein starkes Zugehörigkeitsgefühl zum Rehabilitations- & Präventionszentrum. (umgepolt)	4.48	1.89	.41	.68	.45	
Gesamtskala (nach Selektion)	4.64	1.43	.71			1.89

Anmerkung: M = Mittelwert, SD = Standardabweichung, rij = Trennschärfe, FL = Faktorladung, λ = Faktoreigenwert, N = 153, **= Items exkludiert aus der Skala

Die Items der Skala Continuance Commitment laden ebenfalls auf zwei Faktoren. Nach Extraktion des Item 1 laden die übrigen Items nur noch auf einem Faktor ($M=3.74$, $SD=1.32$). Dieser repräsentiert mit $\lambda=1.99$ eine erklärte Gesamtvarianz von 66,64% und hat einen Reliabilitätswert Cronbachs Alpha von .74 ($N=153$).

Tabelle 10: Kennwerte der Skala Continuance Commitment

	M	SD	rij	FL1	FL2	λ
**Ich mache mir keine Sorgen darüber, zu kündigen, ohne einen neuen Job in Aussicht zu haben. (umgepolt)	4.47	1.98	.07		.96	
Wenn ich das Rehabilitations- & Präventionszentrum jetzt verlassen wollte, wäre dies für mich mit großen Problemen verbunden.	3.78	2.00	.43	.67		
Ich bin der Meinung, dass ich zu wenige andere Möglichkeiten habe, um das Rehabilitations- & Präventionszentrum zu verlassen.	3.20	1.84	.51	.86		
Bei einer Kündigung würde es mir an verfügbaren Alternativen fehlen.	2.97	1.85	.56	.88		
Gesamtskala (nach Selektion)	3.74	1.32	.74			1.99

Anmerkung: M = Mittelwert, SD = Standardabweichung, rij = Trennschärfe, FL = Faktorladung, λ = Faktoreigenwert, N = 153, **= Items exkludiert aus der Skala

Die Items der Skala Normative Commitment laden auf einem Faktor, dessen Eigenwert 2.41 beträgt und 60.15% der Gesamtvarianz erklärt. Die Trennschärfewerte der Items liegen im

mittleren bis guten Bereich zwischen .46 und .70. Die Gesamtskala weist eine Reliabilität mit einem Cronbachs Alpha von .77 ($M=3.56$, $SD=1.41$).

Tabelle 11: Kennwerte der Skala Normative Commitment

	M	SD	rij	FL	λ
Ich bin der Meinung, dass ein ständiger Arbeitsplatzwechsel von einem Unternehmen zum anderen unmoralisch ist.	3.95	1.93	.46	.66	
Ich fühle mich moralisch verpflichtet, weiter für das Rehabilitations- & Präventionszentrum zu arbeiten.	3.86	1.94	.70	.86	
Wenn ich ein besseres Jobangebot eines anderen Unternehmens erhielte, würde ich es falsch finden, das Rehabilitations- & Präventionszentrum zu verlassen.	2.86	1.74	.59	.80	
Mir wurde die Bedeutung von Loyalität zum Verbleib in dem Rehabilitations- & Präventionszentrum vermittelt.	3.60	1.66	.56	.77	
Gesamtskala	3.56	1.41	.77		2.41

Anmerkung: M = Mittelwert, SD = Standardabweichung, rij = Trennschärfe, FL = Faktorladung, λ = Faktoreigenwert, N = 153, **= Items exkludiert aus der Skala

Extra-Role Behaviour

Die Items der Skala Extra-Role Behaviour laden auf einem Faktor mit einem Eigenwert von 2.11, der 52.73% der Gesamtvarianz erklärt. Die Gesamtskala hat einen Mittelwert von $M=5.71$ und einen Reliabilitätswert Cronbachs Alpha=.70 ($N=153$). Damit kann Konsistenz der Items ausgegangen werden. Die Trennschärfekoeffizienten liegen zwischen .43 und .56, was auf eine eher mittelmäßige Trennschärfe schließen lässt.

Tabelle 12: Kennwerte der Skala Extra-Role Behaviour

	M	SD	rij	FL	λ
Ich widme mich freiwillig Aufgaben, die nicht von mir gefordert werden, aber dem Rehabilitations- & Präventionszentrum helfen.	5.50	1.35	.56	.79	
Ich mache Vorschläge, die dabei helfen sollen, das Arbeitsumfeld des Rehabilitations- & Präventionszentrums zu verbessern.	5.46	1.40	.43	.67	
Ich helfe meinem Vorgesetzten, auch wenn dieser mich nicht dazu aufgefordert hat.	5.70	1.29	.49	.73	
Ich packe bei anderen Mitarbeiter/innen mit an.	6.19	1.09	.46	.71	
Gesamtskala	5.71	.93	.70		2.11

Anmerkung: M = Mittelwert, SD = Standardabweichung, rij = Trennschärfe, FL = Faktorladung, λ = Faktoreigenwert, N = 153, **= Items exkludiert aus der Skala

Die Skala Mandatory Cooperation weist einen Faktor auf mit einem Eigenwert von 1.91 (nach der Selektion), der damit 63,73% der Gesamtvarianz erklärt. Der Skalenmittelwert liegt bei 3.59 mit einer Standardabweichung von 1.42. Die Gesamtreliabilität beträgt Cronbachs Alpha=.70, womit von konsistenten Items ausgegangen werden kann.

Tabelle 13: Kennwerte der Skala Mandatory Cooperation

	M	SD	rij	FL	λ
Ich erfülle ausschließlich die Aufgaben, die in meiner Stellenbeschreibung von mir verlangt werden.	3.29	2.18	.49	.79	
Ich führe nur die Aufgaben aus, die von mir in meiner Position erwartet werden.	2.73	1.77	.58	.85	
**Ich erledige meine Arbeit in ausreichender Art und Weise	4.92	2.31	.34	.45	
Ich bemühe mich selten mit vollem Einsatz.	1.76	1.31	.41	.69	
Gesamtskala (nach Selektion)	2.59	1.42	.70		1.91

Anmerkung: M = Mittelwert, SD = Standardabweichung, rij = Trennschärfe, FL = Faktorladung, λ = Faktoreigenwert, N = 153, **= Items exkludiert aus der Skala

7.1.4 Analyse der Dimension Compliance

Ein besonderes Augenmerk bei der Auswertung der Daten liegt bei dem Konstrukt Compliance, welches bislang nur theoretisch hergeleitet wurde. Wie im theoretischen Teil der Arbeit erläutert, gelten die drei Arten des Commitments, sowie Extra-Role Behaviour und Mandatory Cooperation als Bestandteile von Compliance. Mithilfe einer explorativen varimaxrotierten Faktorenanalyse wird untersucht welche Skalen zur Voluntary Compliance, also zur freiwilligen Kooperation zählen, und welche zur Enforced Compliance, zur erzwungenen Kooperation zählen. Die Tabelle 14 bildet die Ergebnisse der Faktorenanalyse ab.

Tabelle 14: Faktorenanalyse des Konstrukts Compliance

	M	SD	FL1	FL2
Affective Commitment	4.65	1.43	.62	
Continuance Commitment	3.74	1.32		.70
Normative Commitment	3.57	1.41	.50	.65
Extra-Role Behaviour	5.72	.93	.77	
Mandatory Cooperation	2.59	1.42	-.63	.47

Anmerkung: M = Mittelwert, SD = Standardabweichung, rij = Trennschärfe, FL = Faktorladung, λ = Faktoreigenwert, N = 153, **= Items exkludiert aus der Skala

Wie sich zeigt, laden Affective Commitment und Extra-Role Behaviour auf einem Faktor, der aufgrund der theoretischen Überlegungen als *Voluntary Compliance* bezeichnet werden kann. Continuance Commitment und Normative Commitment laden auf dem zweiten Faktor (höher), dieser kann theoriegeleitet Enforced Compliance tituiert werden. Ein Problem stellt sich bei der Kategorisierung von Mandatory Cooperation. Theoretisch stellt dies eine vorgeschriebene Art der Kooperation dar (Beispielitem: „*Ich führe nur die Aufgaben aus, die von mir in meiner Position erwartet werden*“). Wie sich jedoch zeigt, lädt diese Skala höher und negativ auf dem ersten Faktor, sprich auf der freiwilligen Kooperation. Bei genauerer Betrachtung der Items macht dies inhaltlich und praktisch Sinn: Eine Person, die freiwillige Compliance zeigt, gibt nicht nur an, sich emotional verbunden zu fühlen (Affective Commitment) sondern gibt auch an, mehr als das explizit von ihr Geforderte zu leisten. Mit der Angabe ein hohes Extra-Role Behaviour zu zeigen, schließt die Person gleichzeitig die Mandatory Cooperation aus, denn sie führt nicht nur die Aufgaben aus, die von ihr explizit erwartet werden, sondern viel mehr. Die im Kapitel 7.2 aufgeführte Tabelle 15 zeigt dieser Überlegung unterstützend, dass die Korrelation zwischen Extra-Role Behaviour beziehungsweise Affective Commitment einen negativen Zusammenhang zu Mandatory Cooperation aufweist ($r(\text{MandCoop}/\text{ERB}) = -.40^{**}(\text{sign.})$; $r(\text{MandCoop}/\text{AffComm}) = -.23$).

Um mit den Konstrukten sinnvoll weiter zu rechnen, wurde deshalb die Skala Mandatory Cooperation als Ganzes umgepolt, sodass inhaltlich hohe Werte des Extra-Role Behaviours mit hohen Werten des Mandatory Cooperation einhergehen. Nun bedeuten sowohl hohe Angaben von geforderter Kooperation als auch von freiwilliger Kooperation hohe Zustimmung. Damit ändert sich der Mittelwert der Skala Mandatory Cooperation von 2.59 zu 5.41 ($N=153$). Die Faktorenladungen verändern sich nicht, lediglich das Vorzeichen wird positiv, sodass die Skala nun mit einem Wert von .63 auf dem Faktor 1 lädt. Der erste Faktor (Voluntary Compliance) erklärt 34.67%, Faktor 2 (Enforced Compliance) 24.34% der Gesamtvarianz. Abbildung 5 zeigt wie Compliance in den weiteren Schritten der Auswertung gegliedert wird.

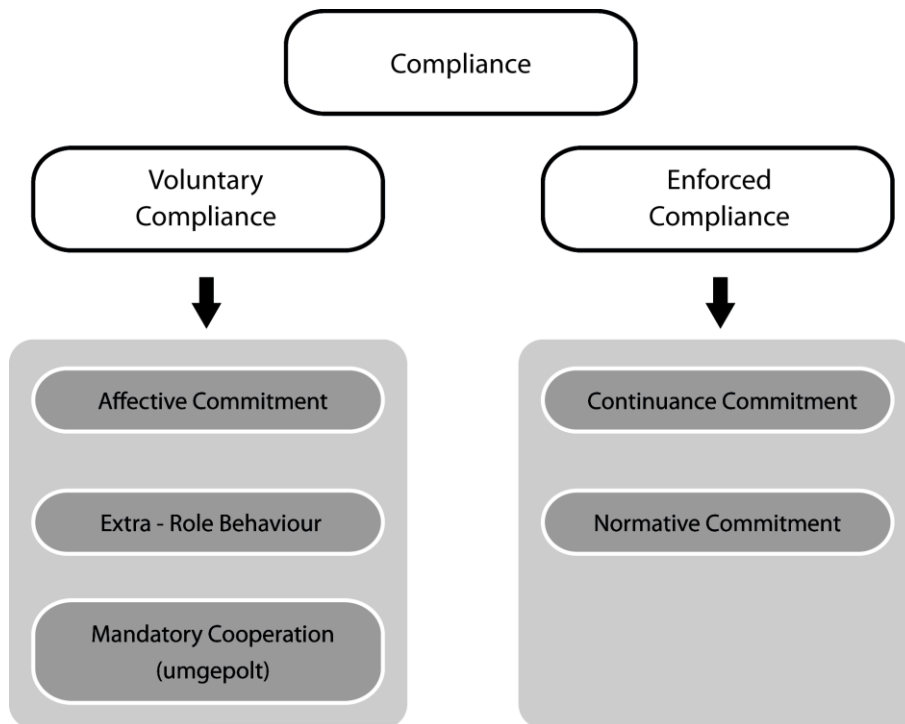


Abbildung 5: Gliederung Compliance

Insgesamt ergibt sich für die Gesamtdimension Compliance nach der Umpolung ein Mittelwert von 4.46 und eine Standardabweichung von .77. Voluntary Compliance hat einen Mittelwert von 5.26 und eine Standardabweichung von .93. Enforced Compliance hat einen niedrigeren Mittelwert von 3.65 und eine höhere Standardabweichung von 1.10 ($N=153$).

7.2 Korrelationen der Skalen

Die Korrelationsmatrix zeigt, ob ein Zusammenhang zwischen den Skalen besteht, gibt jedoch nicht an, welcher Zusammenhang besteht. Der Korrelationskoeffizient beschreibt wie stark die Abhängigkeit zwischen zwei Merkmalen, in diesem Fall zwischen den Skalen besteht. Der Korrelationskoeffizient kann zwischen 1 und -1 liegen. Ein Koeffizient von 1 bedeutet, dass die Variablen perfekt positiv korrelieren, sodass sich die eine Variable um genauso viel verändert, wie die andere betrachtete Variable. Ein Koeffizient von -1 bedeutet das Gegenteil, die Variablen korrelieren perfekt negativ.

Tabelle 15: Korrelationen der Skalen

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1. Leg.Vorg.	1.00										
2. Leg. Org.	.45**	1.00									
3. Coerc.Vorg.	.21**	.23**	1.00								
4. Coerc. Org.	.17*	.17*	.47**	1.00							
5. Trust Vo.	.75**	.39**	.14	.01	1.00						
6. Trust Org.	.49**	.76**	.21**	.10	.51**	1.00					
7. AffCom.	.28**	.26**	.06	.04	.34**	.28**	1.00				
8. CoCom	.07	.09	.06	-.02	.05	.08	.06	1.00			
9. NoCom	.43**	.39**	.24**	.19*	.31**	.40**	.15	.30**	1.00		
10. ERB	.41**	.41**	.19*	.11	.43**	.42**	.28**	.03	.25**	1.00	
11. MandCoop (umgepolt)	.23**	.26**	-.02	.01	.29**	.27**	.23**	.06	-.02	.40**	1.00

Anmerkung: * $p < .05$; ** $p < .01$ (zweiseitig)

Wie man auf den ersten Blick in der Tabelle sieht, sind viele der Skalen von anderen abhängig. Für die Fragestellungen, die dieser Arbeit zugrunde liegen werden einige Ergebnisse genauer besprochen.

Erwartungsgemäß korrelieren die Arten von Macht mit Vertrauen in verschiedener Art und Weise. Diese Zusammenhänge werden im Kapitel 8.4 bei der Hypothesenprüfung genauer untersucht.

Legitime Macht ausgehend sowohl von der/dem Vorgesetzten als auch von der Organisation zeigte einen signifikanten ($\rho < .01$) positiven Zusammenhang mit Affective sowie Normative Commitment, Extra-Role Behaviour und dem aus den genannten Gründen umgepolten Mandatory Cooperation. MitarbeiterInnen, die die Macht, die von ihrer/m Vorgesetzten oder aber ihres Unternehmens als legitim wahrnehmen, zeigten demnach eine höhere emotionale und moralische Verbindung zum Unternehmen. Zudem bemühen sie sich nicht nur in dem Ausmaß, der explizit von ihnen erwartet wird, sondern zeigen Einsatz, der darüber hinaus geht. Legitime Machtwahrnehmung hat jedoch keinen Zusammenhang mit Continuance Commitment, welches die Verbundenheit mit dem Unternehmen aufgrund von Mangel an externen Alternativen beinhaltet.

Coercive Power, welche Belohnungs- und Bestrafungsmacht inkludiert, korreliert positiv mit Normative Commitment. Dies bedeutet, dass MitarbeiterInnen, die von ihrer/m Vorgesetzten oder von der Organisation viel Coercive Power wahrnehmen, sich moralisch dazu verpflichtet fühlen, im Unternehmen zu bleiben. Umgekehrt kann moralische Verpflichtung zu höherer Wahrnehmung von Coercive Power führen. Auffällig ist zudem, dass Coercive Power, die von der/dem Vorgesetzten wahrgenommen wird, positiv signifikant mit Extra-Role Behaviour korreliert ($\rho < .05$). Wenn die Coercive Power jedoch von der Organisation wahrgenommen wird, besteht keine signifikante Korrelation. Mit Affective und Continuance Commitment, sowie Mandatory Cooperation zeigt sich zudem auch kein signifikanter Zusammenhang.

Vertrauen zeigt zu allen Bestandteilen von Compliance eine signifikante positive Korrelation ($\rho < .01$) außer zu Continuance Commitment. Der Mangel an externen Alternativen, der einen Arbeitsplatzwechsel verhindern würde, hat somit keinen Zusammenhang mit dem Vertrauen, das der/dem Vorgesetzten oder dem Unternehmen entgegengebracht wird (und oder umgekehrt). Die höchste Korrelation mit Vertrauen in die/den VorgesetzteN zeigt

Extra-Role Behaviour ($r=.43, \rho<.01$). Hohes Vertrauen geht demnach mit Verhalten einher, welches über die explizit geforderte Kooperation hinausgeht.

Affective Commitment korreliert weder mit Continuance, noch mit Normative Commitment. Continuance Commitment zeigt jedoch einen signifikanten positiven Zusammenhang mit Normative Commitment ($r=.30, \rho<.01$). Das heißt, dass die emotionale Verbundenheit mit dem Unternehmen unabhängig von der Verbundenheit mangels Alternativen oder moralischem Pflichtgefühl ist, während letztere voneinander abhängig sind.

Personen, die angeben, dass sie Extra-Role Behaviour zeigen, haben verneint, dass sie nur Mandatory Cooperation, also nur das explizit Geforderte, zeigen. Da dies inhaltlich logisch ist, wurde die Skala Mandatory Cooperation umgepolt. Nun zeigt sich ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen den Variablen ($\rho<.01$).

Affective Commitment korreliert signifikant positiv mit Extra-Role Behaviour und Mandatory Cooperation ($\rho<.01$). MitarbeiterInnen, die sich dem Unternehmen emotional verbunden fühlen, zeigen also kooperativeres Verhalten. Da Continuance Commitment nicht mit den verhaltensbezogenen Kooperationsformen korreliert, hängen die Variablen nicht voneinander ab. Die Verbundenheit zum Unternehmen aufgrund eines moralischen Pflichtgefühl (Normative Commitment) korreliert signifikant positiv mit Extra-Role Behaviour ($\rho<.01$). Keine Korrelation besteht dagegen zu Mandatory Cooperation.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Skalen unterschiedlich stark voneinander anhängig sind. Insbesondere Vertrauen sowie legitime Macht zeigen hohe Korrelationen zu den Bestandteilen von Compliance. Coercive Power dagegen ist zum großen Teil unabhängig von Compliance, wobei die Korrelationen ausgehend von der/dem Vorgesetzten höher sind als die ausgehend von der Organisation.

8 Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Auswertung präsentiert. Zuvor einige Worte zu den Auswertungsmethoden, die durchgeführt wurden.

Die Hypothesen H1 bis H3 können mittels Regressionsanalyse ausgewertet werden. Die Regressionsanalyse ist besonders geeignet, um Wirkungsbeziehungen aufzuzeigen und zu erklären. Dabei kann die Regressionsanalyse eine abhängig Variable aus einer (simple regression) oder mehreren unabhängigen Variablen (multiple regression) vorhersagen (vgl. Field, 2009). Bei der Hypothese H1 stellen Macht und Vertrauen die unabhängigen Variablen dar, während Compliance insgesamt die abhängige Variable darstellt. Bei den Hypothesen H2 und H3 stellen Macht beziehungsweise Vertrauen die eine unabhängige Variable dar und erzwungene beziehungsweise freiwillige Compliance die abhängige Variable.

Außerdem ist es von Interesse herauszufinden, wie gut das vorgeschlagene Modell zu den erhobenen Daten passt. Das Ziel ist es, heraus zu finden, ob das Slippery Slope Modell im Organisationskontext greift, also ob Compliance durch Macht und Vertrauen vorausgesagt werden kann. Dafür bietet die Regressionsanalyse das Bestimmtheitsmaß R^2 . Es zeigt, wie viel Varianz von dem Modell erklärt wird, verglichen mit der Gesamtvarianz. Der F-Test ist ein Signifikanztest und vergleicht, wie viel Varianz das Modell erklärt, relativ gesehen zu dem, was es nicht erklären kann. Daneben bietet die Regressionsanalyse den Regressionskoeffizient β , welcher die Stärke des Zusammenhangs zwischen der unabhängigen und abhängigen Variable zeigt. Wenn β signifikant ist, dann sagt die unabhängige Variable, beziehungsweise die unabhängigen Variablen, die abhängige Variable voraus (Field, 2009).

Die Hypothese H4 kann mit einer einfachen Korrelation (*Pearsons Produkt-Moment-Korrelation*) ausgerechnet werden, da hier keine gerichtete Kausalhypothese aufgestellt wurde, sondern herausgefunden werden soll, ob ein Zusammenhang zwischen Vertrauen und Macht besteht und wie stark dieser ist.

8.1 Auswirkungen von Coercive Power und Trust auf Compliance

Hypothese 1 widmet sich der Hauptfragestellung, ob Macht und Vertrauen die Kooperationsbereitschaft von MitarbeiterInnen in Organisationen vorhersagen kann. Dies wurde mithilfe einer multiplen hierarchischen Regression berechnet.

Bevor nun auf die Ergebnisse der Hypothesen eingegangen wird, werden die Voraussetzungen, um eine Regressionsanalyse durchzuführen, besprochen. Die Varianz der Residuen sollte auf jedem Level der Prädiktoren konstant sein, sodass Homoskedastizität besteht. Bei Betrachtung der Streudiagramme zeigten sich keinerlei Muster, sodass davon ausgegangen werden kann, dass die Residuen zufällig streuen.

Zusätzlich sollten die Residuen unabhängig sein, wenn man eine multiple Regression durchführen möchte. Der Durbin-Watson Test prüft auf serielle Korrelationen zwischen Fehlern und ob benachbarte Residuen miteinander korrelieren. Die Teststatistik kann zwischen 0 und 4 variieren, wobei ein Wert von 2 bedeutet, dass die Residuen unkorreliert sind. Field (2009) weist darauf hin, dass Werte unter 1 und über 3 sicher problematisch sind. Werte über 2 weisen auf eine negative Korrelation hin, Werte unter 2 auf eine positive Korrelation. Der Durbin-Watson Test liefert in der Auswertung anhand der erhobenen Daten Werte zwischen 1.83 und 1.95, sodass die Voraussetzung als erfüllt gilt.

Es sollte zudem keine Multikollinearität zwischen den Prädiktoren bestehen. Der Varianzinflationsfaktors (VIF) testet, ob ein Prädiktor eine starke Korrelation mit einem anderen Prädiktor aufweist. Urban und Mayerl (2008) geben an, dass der VIF-Wert nicht über 5.0 liegen sollte und der Toleranzwert nicht unter 0.25. Dies ist in keiner der Berechnungen der Fall, da die VIF-Werte im Bereich von 1.0 bis 1.5 liegen und die Toleranzwerte zwischen 0.65 und 1.0 liegen. Obwohl die Voraussetzungen formal erfüllt sind, ist zu bemerken, dass die Skalen untereinander stark korrelieren (siehe Kapitel 7.2).

Hypothese 1 betrachtet die abhängige Variable Compliance als Ganzes, ohne Unterscheidung zwischen freiwilliger und erzwungener Compliance. Nachdem im jeweils ersten Schritt der hierarchischen Regressionsanalyse die soziodemographischen Variablen

kontrolliert werden, wird im Schritt 2 Vertrauen in das Modell aufgenommen. Im dritten Schritt nimmt das Modell eine Form von Macht hinzu. H1a und H1c betrachten den Einfluss von Coercive Power, in welcher sowohl die Items zu Bestrafungs- als auch zur Belohnungsmacht inkludiert sind (siehe Kapitel 2.1.1 Formen der Macht). Wie die Faktorenanalysen gezeigt haben, laden die beiden Arten der Macht jedoch auf zwei Faktoren. Deshalb wird in H1b und H1d nur die Bestrafungsmacht mit in die Analyse genommen. Zudem wird zwischen den Hypothesen das Bezugsobjekt der Machtwahrnehmung unterschieden. Macht und Vertrauen werden sowohl von der/dem direkten Vorgesetzten als auch von der Organisation wahrgenommen. H1a und H1b beziehen sich deshalb auf die Bezugsperson ‚direkteR VorgesetzteR‘, während H1c und H1d das Bezugsobjekt ‚Organisation‘ berücksichtigen.

H1a: Je mehr *Coercive Power* ausgehend von der/dem Vorgesetzten und *Trust* in die/den VorgesetzteN wahrgenommen wird, desto mehr *Compliance* zeigen MitarbeiterInnen insgesamt.

Tabelle 16: Hierarchische Regression von Trust und Coercive Power auf Compliance (VorgesetzteR)

Prädiktoren	N	M	SD	Step 1	Step 2	Step 3
				β	β	β
Geschlecht	112	1.26	.44	.060	.022	.007
Alter	112	34.59	12.35	.012	.007	.025
Dauer Arbeitsverhältnis	112	5.18	6.87	.015	.033	.065
Führungsposition	112	1.79	.412	-.144	-.090	-.039
Geschlecht direkteR VorgesetzteR	112	1.63	.486	-.065	.010	.005
Trust	112	5.61	1.39		.432**	.418**
Coercive Power	112	4.22	1.41			.165
Konstante				4.99	3.34	2.82
R ²				.030	.210	.233
ΔR^2				.030	.179	.023
ΔF				.662	23.83**	3.11
df				5, 106	1, 105	1, 104

Anmerkung: * $p < .05$; ** $p < .01$ (zweiseitig)

Der erste Schritt in allen durchgeführten hierarchischen Regressionsanalysen kontrolliert die soziodemographischen Variablen Geschlecht und Alter der/des Teilnehmerin/s, Dauer des Arbeitsverhältnis, Innehaben einer Führungsposition und Geschlecht der/des direkten Vorgesetzten. Wie in den Tabellen ersichtlich leisten diese Variablen keinen signifikanten Beitrag zur Erklärung von Compliance.

Der Erklärungsbeitrag von Vertrauen hinsichtlich Compliance in Schritt 2 ist signifikant ($\beta=.432$, $\rho=.000$). Wie angenommen erhöht Vertrauen in die/den VorgesetzteN die Compliance von MitarbeiterInnen. Coercive Power erklärt jedoch im Schritt 3 keinen signifikanten zusätzlichen Anteil von Compliance ($\beta=.165$, ns). Insgesamt erklärt das Modell 23.3% der Gesamtvarianz, wobei Coercive Power nur 2.3% mehr von Compliance erklärt, als Vertrauen, welches 17.9% erklärt. Da nur Vertrauen in die/den VorgesetzteN, nicht aber Coercive Power, einen signifikanten Beitrag zur Erklärung von Compliance bringt, kann H1a nur zum Teil bestätigt werden.

Ein interessantes Ergebnis liefert die Veränderung der Reihenfolge des Einschusses der Variablen. Wenn in Schritt 2 zunächst Coercive Power in das Modell gegeben wird, leistet dies einen signifikanten Beitrag zur Erklärung ($\beta=.207$, $\rho=.045$). Im Schritt 3 ist der Beitrag von Coercive Power jedoch nicht mehr signifikant, dafür aber der von Vertrauen ($\beta=.418$, $\rho=.000$). In Schritt 2 kann lediglich 6.7% der Gesamtvarianz erklärt werden, in Schritt 3 ganze 23.3%. Es zeigt sich jedoch, dass Vertrauen unabhängig von der Reihenfolge der Analyse einen sehr viel größeren Teil der Gesamtvarianz von Compliance erklären kann als Coercive Power. Eine solche Ergebnisveränderung aufgrund der Umgestaltung der Reihenfolge der Analyse zeigte sich nur bei dieser Hypothese.

H1b: Je mehr *Bestrafungsmacht* ausgehend von der/dem Vorgesetzten und *Trust* in die/den Vorgesetzten wahrgenommen wird, desto mehr *Compliance* zeigen MitarbeiterInnen insgesamt.

Tabelle 17: Hierarchische Regression von Trust und Bestrafungsmacht auf Compliance (VorgesetzteR)

Prädiktoren	N	M	SD	Step 1	Step 2	Step 3
				β	β	β
Geschlecht	112	1.26	.44	.060	.022	-.028
Alter	112	34.59	12.35	.012	.007	.029
Dauer Arbeitsverhältnis	112	5.18	6.87	.015	.033	.043
Führungsposition	112	1.79	.412	-.144	-.090	-.090
Geschlecht direkteR VorgesetzteR	112	1.63	.486	-.065	.010	.029
Trust	112	5.61	1.39		.432**	.436**
Bestrafungsmacht	112	4.22	1.41			.179*
Konstante				4.99	3.34	2.96
R ²				.030	.210	.239
ΔR^2				.030	.179	.030
ΔF				.662	23.83**	4.06*
df				5, 106	1, 105	1, 104

Anmerkung: * $p < .05$; ** $p < .01$ (zweiseitig)

Hier wird im dritten Schritt Bestrafungsmacht zum Modell hinzugefügt. Auffällig ist, dass nun insgesamt 23.9% der Gesamtvarianz durch das Modell erklärt wird. Die Regressionsanalyse bestätigt die angenommene Hypothese. Da im Schritt 3 sowohl Vertrauen ($\beta=.436$, $p=.000$) als auch Bestrafungsmacht ($\beta=.179$, $p=.046$) einen signifikanten Beitrag zum Modell leisten, wird die Hypothese H1b bestätigt.

H1c: Je mehr *Coercive Power* ausgehend von der Organisation und *Trust* in die Organisation wahrgenommen wird, desto mehr *Compliance* zeigen MitarbeiterInnen insgesamt.

Tabelle 18: Hierarchische Regression von Trust und Coercive Power auf Compliance (Organisation)

Prädiktoren	N	M	SD	Step 1	Step 2	Step 3
				β	β	β
Geschlecht	111	1.25	.44	.040	.076	.074
Alter	111	34.75	12.30	.028	-.052	-.051
Dauer Arbeitsverhältnis	111	5.22	6.89	.012	.011	.003
Führungsposition	111	1.78	.414	-.152	-.057	-.053
Geschlecht direkteR VorgesetzteR	111	1.62	.487	-.068	-.078	-.076
Trust	111	5.17	1.23		.484**	.477**
Coercive Power	111	4.07	.98			.031
Konstante				5.03	3.27	3.16
R ²				.032	.245	.245
ΔR^2				.032	.213	.001
ΔF				.686	29.34**	.101
df				5, 105	1, 104	1, 103

Anmerkung: * $p < .05$; ** $p < .01$ (zweiseitig)

Der Erklärungsbeitrag von Vertrauen in die Organisation hinsichtlich Compliance in Schritt 2 ist signifikant ($\beta=.484$, $p=.000$). Wie vermutet erhöht Vertrauen in die Organisation die Compliance von MitarbeiterInnen. Coercive Power ($\beta=.031$, ns) erklärt jedoch im Schritt 3 lediglich 0.1% mehr von Compliance als Vertrauen. Insgesamt kann das Modell 24.5% der Gesamtvarianz erklären. Da nur Vertrauen in die Organisation, nicht aber Coercive Power ausgehend von der Organisation, einen signifikanten Beitrag zur Erklärung von Compliance bringt, wird H1c nur zum Teil bestätigt.

H1d: Je mehr *Bestrafungsmacht* ausgehend von der Organisation und *Trust* in die Organisation wahrgenommen wird, desto mehr *Compliance* zeigen MitarbeiterInnen insgesamt.

Tabelle 19: Hierarchische Regression von Trust und Bestrafungsmacht auf Compliance (Organisation)

Prädiktoren	N	M	SD	Step 1	Step 2	Step 3
				β	β	β
Geschlecht	111	1.25	.44	.040	.076	.081
Alter	111	34.75	12.30	.028	-.052	-.048
Dauer Arbeitsverhältnis	111	5.22	6.89	.012	.011	-.019
Führungsposition	111	1.78	.414	-.152	-.057	-.056
Geschlecht direkteR VorgesetzteR	111	1.62	.487	-.068	-.078	-.079
Trust	111	5.17	1.23		.484**	.482**
Bestrafungsmacht	111	4.07	.98			-.029
Konstante				5.03	3.27	3.33
R ²				.032	.245	.245
ΔR^2				.032	.213	.001
ΔF				.686	29.34**	.100
df				5, 105	1, 104	1, 103

Anmerkung: * $p < .05$; ** $p < .01$ (zweiseitig)

Bei der Regressionsanalyse zeigt sich, dass Vertrauen in die Organisation ($\beta=.484$, $\rho=.000$) allein 21.3% der Gesamtvarianz von Compliance erklärt. Das Modell wird durch Hinzunahme von Bestrafungsmacht, die von der Organisation ausgeht, nicht besser beschrieben. Deshalb wird auch H1d nur zum Teil bestätigt.

Insgesamt zeigte sich, dass keine soziodemographische Variable einen Beitrag zur Erklärung von Compliance leistet. Vertrauen ist ein guter Prädiktor für Compliance. Vertrauen kann durchwegs zwischen 20% und 25% der Gesamtvarianz von Compliance erklären. Zusätzlich kann gezeigt werden, dass die Bestrafungsmacht ausgehend von der/dem Vorgesetzten signifikant zur Erklärung von Compliance beiträgt. Alle anderen Arten der Coercive Power haben keinen zusätzlichen Einfluss auf Compliance.

8.2 Auswirkungen von Coercive Power auf erzwungene Compliance

Die zweite Hypothese betrifft den Zusammenhang von Coercive Power und erzwungener Compliance. Wie sich bei der Faktorenanalyse gezeigt hat, umfasst erzwungene Compliance die Skalen Continuance und Normative Commitment. Im Slippery Slope Modell wird postuliert, dass Coercive Power zu Kooperation führt, diese Kooperation ist jedoch erzwungener Natur.

Auch bei dieser Auswertung der Hypothesen 2a bis 2d werden zunächst die soziodemographischen Variablen zur Kontrolle im ersten Schritt der Regressionsanalyse eingesetzt. Es wurde wieder zwischen der Coercive Power und der Unterart Bestrafungsmacht unterschieden. Außerdem wird erneut unterschieden, ob die Macht von der/dem Vorgesetzten oder von der Organisation ausgeht.

H2a: Je mehr *coercive power* ausgehend von der/dem Vorgesetzten wahrgenommen wird, desto mehr *erzwungene Compliance* zeigen MitarbeiterInnen.

Tabelle 20: Lineare Regression von Coercive Power auf Enforced Compliance (VorgesetzteR)

	N	M	SD	Step 1 β	Step 2 β
Geschlecht	112	1.26	.44	.116	.093
Alter	112	34.59	12.35	-.024	.002
Dauer Arbeitsverhältnis	112	5.18	6.87	.030	.078
Führungsposition	112	1.79	.412	.019	.097
Geschlecht direkteR VorgesetzteR	112	1.63	.486	-.028	-.032
Coercive Power	112	4.21	1.41		.246*
Konstante				3.32	2.04
R ²				.010	.062
ΔR^2				.010	.052
ΔF				.225	5.80*
df				5, 106	1, 105

Anmerkung: * $p < .05$; ** $p < .01$ (zweiseitig)

Coercive Power hat einen signifikanten Effekt auf Enforced Compliance ($\beta = .246$, $p = .018$). Das Modell kann jedoch nur 6.2% der Gesamtvarianz erklären, sodass die praktische Relevanz des aufgestellten Modells in Frage zu stellen ist.

H2b: Je mehr *Bestrafungsmacht* ausgehend von der/dem Vorgesetzten wahrgenommen wird, desto mehr *erzwungene Compliance* zeigen MitarbeiterInnen.

Tabelle 21: Lineare Regression von Bestrafungsmacht auf Enforced Compliance (VorgesetzteR)

	N	M	SD	Step 1	Step 2
				β	β
Geschlecht	112	1.26	.44	.116	.058
Alter	112	34.59	12.35	-.024	.002
Dauer Arbeitsverhältnis	112	5.18	6.87	.030	.040
Führungsposition	112	1.79	.412	.019	.018
Geschlecht direkteR VorgesetzteR	112	1.63	.486	-.028	-.006
Bestrafungsmacht	112	4.08	1.50		.214*
Konstante				3.32	2.66
R ²				.010	.053
ΔR^2				.010	.042
ΔF				.225	4.70*
df				5, 106	1, 105

Anmerkung: * $p < .05$; ** $p < .01$ (zweiseitig)

Auch die Bestrafungsmacht ausgehend von der/dem Vorgesetzten kann die erzwungene Compliance vorhersagen ($\beta=.214$, $p=.032$). Aber auch hier erklärt die Variable Bestrafungsmacht lediglich 4.2% der Gesamtvarianz von Enforced Compliance.

H2c: Je mehr *coercive power* ausgehend von der Organisation wahrgenommen wird, desto mehr *erzwungene Compliance* zeigen MitarbeiterInnen.

Tabelle 22: Lineare Regression von Coercive Power auf Enforced Compliance (Organisation)

	N	M	SD	Step 1	Step 2
				β	β
Geschlecht	111	1.25	.436	.093	.082
Alter	111	34.75	12.29	-.005	-.003
Dauer Arbeitsverhältnis	111	5.22	6.89	.027	.087
Führungsposition	111	1.78	.414	.010	.035
Geschlecht direkteR VorgesetzteR	111	1.62	.487	-.031	-.024
Coercive Power	111	4.07	.977		.146
Konstante				3.39	2.50
R ²				.007	.025
ΔR^2				.007	.017
ΔF				.156	1.85
df				5, 105	1, 104

Anmerkung: * $p < .05$; ** $p < .01$ (zweiseitig)

Die Wahrnehmung von Coercive Power, welche von der Organisation ausgeht, kann nicht die erzwungene Compliance von MitarbeiterInnen erklären ($\beta=.146$, ns). Lediglich 1.7% der Gesamtvarianz wird durch diese Variable erklärt.

H2d: Je mehr *Bestrafungsmacht* ausgehend von der Organisation wahrgenommen wird, desto mehr *erzwungene Compliance* zeigen MitarbeiterInnen.

Tabelle 23: Lineare Regression von Bestrafungsmacht auf Enforced Compliance (Organisation)

	N	M	SD	Step 1 β	Step 2 β
Geschlecht	111	1.25	.44	.093	.090
Alter	111	34.75	12.29	-.005	-.007
Dauer Arbeitsverhältnis	111	5.22	6.89	.027	.031
Führungsposition	111	1.78	.414	.010	.009
Geschlecht direkteR VorgesetzteR	111	1.62	.487	-.031	-.031
Bestrafungsmacht	111	4.05	1.28		.015
Konstante				3.39	3.34
R ²				.007	.008
ΔR^2				.007	.000
ΔF				.156	.021
df				5, 105	1, 104

Anmerkung: * $p < .05$; ** $p < .01$ (zweiseitig)

Auch die Bestrafungsmacht ausgehend von der Organisation kann die erzwungene Form von Compliance nicht vorhersagen ($\beta=.015$, ns). Hier erklärt das Modell gerade einmal 0.8% der Gesamtvarianz von Enforced Compliance.

Coercive Power beziehungsweise Bestrafungsmacht zeigen einen signifikanten positiven Zusammenhang mit Enforced Compliance - aber nur wenn sie von der/dem VorgesetzteN ausgeht. Macht, die von der Organisation ausgeht kann erzwungene Kooperation der MitarbeiterInnen nicht erklären. Auch bei den Hypothesen 2a bis 2d kann keine soziodemographische Variable einen signifikanten Anteil der Gesamtvarianz von Enforced Compliance erklären.

8.3 Auswirkungen von Vertrauen auf freiwillige Compliance

Nun wird der Zusammenhang von Vertrauen und freiwilliger Compliance betrachtet. Die Faktorenanalyse zeigte, dass Affective Commitment, Extra-Role Behaviour und Mandatory Cooperation (umgepolt) Bestandteile der freiwilligen Compliance darstellen. Laut dem Slippery Slope Modell führt die Wahrnehmung von Vertrauen zu freiwilliger Compliance. Auch hier wird zwischen Vertrauen in die/den direkteN VorgesetzteN und Vertrauen in die Organisation unterschieden.

H3a: Je mehr *Trust* in die/den VorgesetzteN wahrgenommen wird, desto mehr *freiwillige Compliance* zeigen MitarbeiterInnen.

Tabelle 24: Lineare Regression von Trust auf Voluntary Compliance (VorgesetzteR)

	N	M	SD	Step 1 β	Step 2 β
Geschlecht	112	1.26	.44	-.046	-.084
Alter	112	34.59	12.35	.053	.049
Dauer Arbeitsverhältnis	112	5.18	6.87	-.012	.005
Führungsposition	112	1.79	.412	-.280*	-.227*
Geschlecht direkteR VorgesetzteR	112	1.63	.486	-.079	-.005
Vertrauen	112	5.61	1.39		.421**
Konstante				6.67	4.85
R ²				.076	.246
ΔR^2				.076	.170
ΔF				1.74	23.75**
df				5, 106	1, 105

Anmerkung: * $p < .05$; ** $p < .01$ (zweiseitig)

Vertrauen in die/den VorgesetzteN kann 17% der Gesamtvarianz von Voluntary Compliance erklären. Damit kann Vertrauen ($\beta=.421$, $p=.000$) als ein entscheidender Prädiktor von freiwilliger Kooperation gesehen werden. Es zeigte sich zudem, dass die Kontrollvariable ‚Führungsposition‘ einen negativen Effekt aufweist (Step 1 $\beta=-.280$; Step 2 $\beta=-.227$, $p<.05$). Dies bedeutet, dass Personen, die eine Führungsposition innehaben, weniger freiwillige Compliance zeigen.

H3b: Je mehr *Trust* in die Organisation wahrgenommen wird, desto mehr *freiwillige Compliance* zeigen MitarbeiterInnen.

Tabelle 25: Lineare Regression von Trust auf Voluntary Compliance (Organisation)

	N	M	SD	Step 1	Step 2
				β	β
Geschlecht	112	1.26	.44	-.046	-.035
Alter	112	34.59	12.35	.053	.007
Dauer Arbeitsverhältnis	112	5.18	6.87	-.012	-.031
Führungsposition	112	1.79	.412	-.280*	-.217*
Geschlecht direkteR VorgesetzteR	112	1.63	.486	-.079	-.088
Vertrauen	112	5.61	1.39		.354**
Konstante				6.67	5.26
R ²				.076	.191
ΔR^2				.076	.115
ΔF				1.74	14.99**
df				5, 106	1, 105

Anmerkung: * $p < .05$; ** $p < .01$ (zweiseitig)

Auch Vertrauen, welches der Organisation entgegengebracht wird, hat einen signifikanten positiven Zusammenhang mit Voluntary Compliance ($\beta=.354$, $p=.000$). Vertrauen in die Organisation kann 11.5% der Gesamtvarianz von freiwilliger Compliance erklären.

Wie im Slippery Slope Modell angenommen, kann Vertrauen, sowohl in die/den VorgesetzteN als auch in die Organisation, als ein entscheidender Prädiktor verstanden werden um Voluntary Compliance zu erklären. Die Hypothesen können demnach bestätigt werden. Beeinflusst wird das Modell, wenn die/der MitarbeiterIn eine Führungsposition innehat, dann zeigt sie/er weniger freiwillige Compliance.

8.4 Zusammenhang zwischen Macht und Vertrauen

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wurde der Zusammenhang zwischen Macht und Vertrauen eingehend diskutiert. Dabei zeigte sich, dass die Abhängigkeiten vielfältig sind. Diese Wechselbeziehungen werden auch im Slippery Slope Modell berücksichtigt.

H4a: Macht ausgehend von der/dem Vorgesetzten und Vertrauen in die/den VorgesetzteN beeinflussen sich gegenseitig.

Tabelle 26: Interkorrelationen Macht und Vertrauen (VorgesetzteR)

	N	M	SD	1.	2.	2a.	2b.	3
1. Legitime Power	153	5.21	1.29	-				
2. Coercive Power	153	4.16	1.35	.209**	-			
2a. Belohnungsmacht	153	4.23	1.86	.181*	.903**	-		
2b. Bestrafungsmacht	154	4.06	1.46	.134	.576**	.169*	-	
3. Vertrauen	154	5.46	1.44	.754**	.135	.162*	-.002	-

Anmerkung: * $p < .05$; ** $p < .01$ (zweiseitig)

Die Tabelle 26 zeigt, dass viele Abhängigkeiten zwischen Macht und Vertrauen bestehen.

Vertrauen zeigt einen starken Zusammenhang mit Legitimate Power ($r=.754$, $p<.01$). Die lineare Regression (AV: Trust, UV: Legitimate Power) zwischen den beiden Variablen zeigt, dass Legitime Macht 56.9% der Gesamtvarianz von Vertrauen erklären kann ($F=198.997$, $p=.000$). Inhaltlich bedeutet dieser Zusammenhang, dass Menschen, die die Macht ihrer/s Vorgesetzten als legitim wahrnehmen, auch in sie/ihn vertrauen. Der Umkehrschluss ist auch möglich: MitarbeiterInnen, die ihrer/m Vorgesetzten vertrauen, nehmen ihre/seine Macht als legitim wahr.

Im Gegensatz dazu zeigt sich deutlich, dass MitarbeiterInnen, die Coercive Power ihrer/s Vorgesetzten wahrnehmen, ihr/ihm nicht unbedingt auch vertrauen. Es besteht kein signifikanter Zusammenhang zwischen den zwei Variablen. Die Regression (AV: Trust, UV:

Coercive Power) unterstützt dieses Ergebnis. Coercive Power erklärt 1.8% der Gesamtvarianz von Vertrauen ($F=2.79, \rho=.097$).

Wiederum ein signifikanter positiver Zusammenhang besteht zwischen Belohnungsmacht und Vertrauen ($r=.162, \rho<.05$). MitarbeiterInnen, die wahrnehmen, dass ihrE VorgesetzteR die Macht besitzt sie/ihn zu belohnen, zeigen höheres Vertrauen. Die lineare Regression zeigt, dass die Belohnungsmacht ausgehend von der/dem Vorgesetzten 2.6% der Gesamtvarianz von Vertrauen erklären kann ($F=4.07, \rho=.045$).

Kein Zusammenhang, zeigt sich zwischen Vertrauen und Bestrafungsmacht. Die Möglichkeit, dass einE VorgesetzteR Bestrafungen verordnen kann, hängt nicht mit der Wahrnehmung von Vertrauen zusammen. Das wird auch von den Ergebnissen der Regressionsanalyse unterstützt, die zeigt, dass Bestrafungsmacht 0%, also gar keinen Anteil der Gesamtvarianz von Vertrauen erklärt ($F=0.00, \beta=-.002, \rho =.983$).

Die Wahrnehmung von legitimer Macht korreliert positiv mit Coercive Power ($r=.209, \rho<.01$). Die Regressionsanalyse zeigt, dass Coercive Power 4.4% der Gesamtvarianz von Legitimate Power erklären kann ($F=6.84, \rho=.010$). Wie man weiters sieht, kommt dieser Zusammenhang vor allem durch die Korrelation von Belohnungsmacht und legitimer Macht zustande ($r=.181, \rho<.05$). Belohnungsmacht kann 3.3% der Gesamtvarianz von legitimer Macht voraus sagen ($F=5.11, \rho=.025$). Bestrafungsmacht kann dagegen nur 1.8% der Gesamtvarianz von legitimer Macht erklären ($F=2.771, \rho=.098$). Die beiden Variablen korrelieren auch nicht signifikant miteinander.

Coercive Power korreliert selbstverständlich mit Belohnungs- und Bestrafungsmacht, da letztere Bestandteile von Coercive Power sind. Auffällig ist jedoch, dass Belohnungsmacht viel stärker mit Coercive Power korreliert ($r=.903, \rho<.01$) als Bestrafungsmacht ($r=.576, \rho<.01$).

Aspekte von Macht und Vertrauen in die/den VorgesetzteN sind voneinander abhängig. Vertrauen korreliert positiv mit legitimer Macht sowie Belohnungsmacht. Zudem besteht ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen legitimer Macht und Coercive Power. Die

Variablen Vertrauen und Coercive Power beziehungsweise Bestrafungsmacht korrelieren nicht. Damit zeigt sich im Großen und Ganzen eine Tendenz in die vermutete Richtung. Wer vertraut, empfindet Macht als legitim. Wer jedoch bestraft wird, baut nicht unbedingt Vertrauen auf.

Nun werden die Zusammenhänge zwischen Macht und Vertrauen in die Organisation genauer betrachtet.

H4b: Macht ausgehend von der Organisation und Vertrauen in die Organisation beeinflussen sich gegenseitig.

Tabelle 27: Interkorrelationen Macht und Vertrauen (Organisation)

	N	M	SD	1.	2.	2a.	2b.	3
1. Legitime Power	153	5.62	.95	-				
2. Coercive Power	151	4.11	.98	.166**	-			
2a. Belohnungsmacht	153	4.11	1.33	.281**	.742**	-		
2b. Bestrafungsmacht	152	4.11	1.33	-.034	.739**	.096	-	
3. Vertrauen	152	5.06	1,26	.758**	.104	.276**	-.112	-

Anmerkung: * $p < .05$; ** $p < .01$ (zweiseitig)

Zunächst fällt der hohe Zusammenhang zwischen Vertrauen in die Organisation und legitimer Macht, die von der Organisation ausgeht auf ($r=.758, p<.01$). MitarbeiterInnen, die Ihrer Organisation vertrauen nehmen auch legitime Macht wahr und umgekehrt. Die Regressionsanalyse zeigt, dass legitime Macht 57.4% der Gesamtvarianz von Vertrauen in die Organisation erklären kann ($F=200.91, p=.000$).

Auch auf Ebene der Organisation findet sich kein signifikanter Zusammenhang zwischen Vertrauen und Coercive Power ($r=.104, ns$). Damit kann keine Aussage über die gegenseitige Abhängigkeit gemacht werden. Lediglich 1.1% der Gesamtvarianz von Vertrauen kann durch Coercive Power vorhergesagt werden ($F=1.63, p=.204$), sodass Coercive Power nicht als Prädiktor für Vertrauen genommen werden kann.

Vertrauen korreliert auch hier signifikant positiv mit Belohnungsmacht ($r=.276$, $p<.01$). Belohnungsmacht erklärt 7.6% der Gesamtvarianz von Vertrauen ($F=12.24$, $p=.001$). Dies bedeutet, dass MitarbeiterInnen, die Belohnungsmacht wahrnehmen, ein höheres Vertrauen aufbringen. Dagegen zeigt sich kein signifikanter, aber negativer Zusammenhang zwischen Vertrauen und Bestrafungsmacht ($r=-.112$, ns). Bestrafungsmacht ist demnach kein Prädiktor für Vertrauen.

Legitime Macht korreliert positiv mit Coercive Power ($r=.166$, $p<.01$), wobei diese zum großen Teil durch die Korrelation mit Belohnungsmacht zustande kommt ($r=.281$, $p<.01$). Coercive Power erklärt 2.8% der Gesamtvarianz von legitimer Macht ($F=4.19$, $p=.042$). Belohnungsmacht kann dagegen sogar 7.9% der Gesamtvarianz von legitimer Macht erklären ($F=12.88$, $p=.000$). Zur Bestrafungsmacht zeigt legitime Macht keinen signifikanten, aber eher leicht negativen Zusammenhang ($r=-.034$, ns). Demnach kann weder Bestrafungsmacht durch legitime Macht vorhergesagt werden, noch umgekehrt.

Der einzige Unterschied zwischen den Interkorrelationen bezogen auf die/den VorgesetzteN und auf die Organisation ist, dass Belohnungs- und Bestrafungsmacht nicht signifikant miteinander korrelieren ($r=.096$, ns). Ansonsten ähneln sich die Interkorrelationsmatrizen von den Werten und den Signifikanzen der Hypothesen 4a und 4b sehr. Daher kann kein Unterschied zwischen den Wirkungen zwischen Macht und Vertrauen bezogen auf die/den VorgesetzteN und auf die Organisation festgestellt werden. Insgesamt zeigt sich, dass Legitime Macht und Belohnungsmacht stark mit Vertrauen korrelieren. Dagegen zeigen Coercive Macht und Bestrafungsmacht keinen Zusammenhang zu Vertrauen auf. Legitime Macht korreliert zudem stark mit Coercive Power, wobei dies durch die hohe Korrelation zu Belohnungsmacht determiniert ist.

8.5 Exploration: Interaktionseffekte

Nach der Hypothesenprüfung wird in diesem Kapitel auf ausgewählte Ergebnisse der explorativen Datenanalyse eingegangen.

Aufgrund der hohen Korrelationen zwischen den Arten von Macht und Vertrauen sind Interaktionseffekte zu erwarten, die die Ergebnisse der Regressionsanalysen beeinflussen. Deshalb wurden für die Hypothesen 1 bis 3 noch einmal Regressionsanalysen gerechnet, die im ersten Schritt die unabhängige Variable und die Moderatorvariable einbezogen und im Schritt 2 Interaktionseffekte berücksichtigen. Da die soziodemographischen Variablen bei der Hypothesenprüfung keine weitere Erklärung der Ergebnisse brachten, wurden sie in diesen Analysen nicht einbezogen. Um Problemen der Multikollinearität vorzubeugen wurden dabei jeweils die unabhängige Variable und die Moderatorvariable standardisiert ($M=0, SD=1$). Bei drei Regressionsanalysen zeigten sich signifikante Interaktionseffekte, die nun genauer beschrieben werden.

Bei Hypothese 1b wurde untersucht, ob eine hohe Bestrafungsmacht ausgehend von der/dem Vorgesetzten und hohes Vertrauen in die/den VorgesetzteN zu mehr Compliance der MitarbeiterInnen führen. Die Regressionsanalyse zeigte, dass sowohl Bestrafungsmacht als auch Vertrauen einen signifikanten Beitrag zur Erklärung der Gesamtvarianz leisten. Durch die Hinzunahme der Interaktion zwischen Macht und Vertrauen in die Analyse konnte 3.5% mehr der Gesamtvarianz von Compliance erklärt werden ($B=-.068, \beta=-.187, p=.009$).

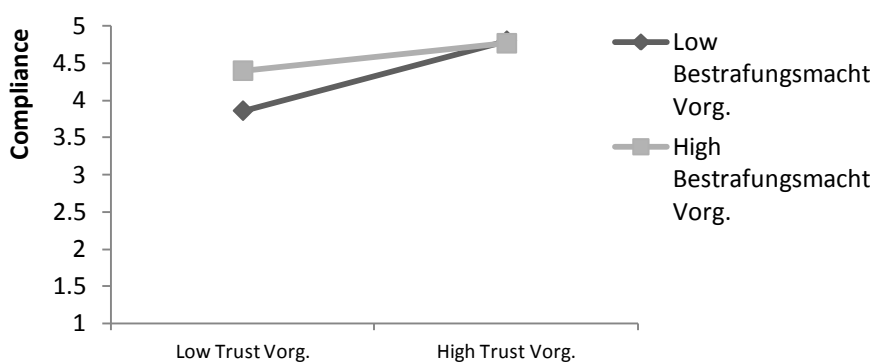


Abbildung 6: Interaktion Vertrauen und Bestrafungsmacht (Vorgesetzter)

Die Grafik (siehe Abbildung 6) verdeutlicht, dass ein signifikant negativer Zusammenhang besteht. Umso größer der Moderator, desto geringer die Steigung der Regressionsgeraden. Der Moderator Bestrafungsmacht schwächt demnach den Haupteffekt von Vertrauen auf Compliance ab. Dieser positive Zusammenhang zwischen den Variablen wird schwächer, umso stärker die Bestrafungsmacht von der/dem Vorgesetzten ist. Zudem wirkt Bestrafungsmacht dann als Moderator, wenn wenig Vertrauen in die/den Vorgesetzten besteht und erhöht die Compliance der MitarbeiterInnen. Ist das Vertrauen in die/den Vorgesetzten hoch, dann hat der Moderator keinen großen verhaltensregulativen Effekt auf die MitarbeiterInnen. Ob viel oder wenig Bestrafungsmacht wahrgenommen wird, ist bei bestehendem hohem Vertrauen irrelevant.

Die Auswertung der Hypothese 2b zeigte, dass je mehr Bestrafungsmacht ausgehend von der/dem Vorgesetzten wahrgenommen wird, desto mehr erzwungene Compliance von den MitarbeiterInnen gezeigt wird. Das Einbeziehen der Interaktion zeigt wieder einen signifikant negativen Zusammenhang ($B=-.083$, $\beta=-.159$, $p=.042$). Umso stärker Vertrauen, desto niedriger wird die Regressionsgerade zwischen Bestrafungsmacht und Enforced Compliance. Vertrauen wirkt als Moderator insbesondere dann verhaltensregulativ, wenn wenig Bestrafungsmacht von der/dem Vorgesetzten ausgeht. Besteht jedoch viel Bestrafungsmacht, dann ändert die Wahrnehmung von Vertrauen nicht die erzwungene Compliance der MitarbeiterInnen (siehe Abbildung 7).

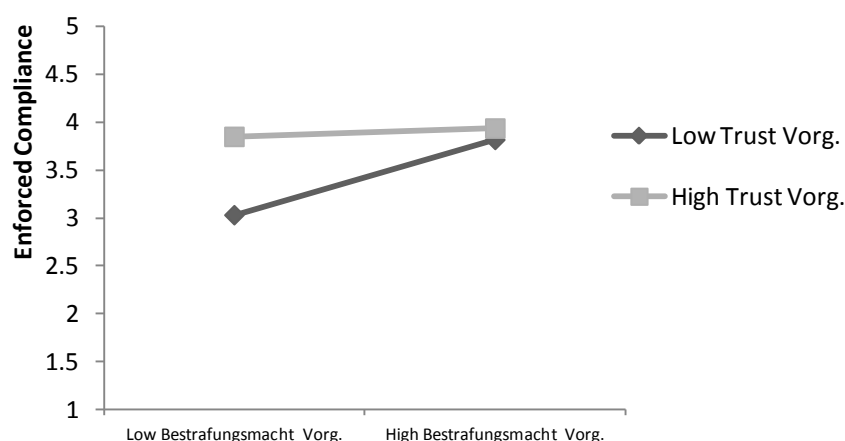


Abbildung 7: Interaktion Bestrafungsmacht und Vertrauen (VorgesetzteR)

Hypothese 3b konnte ebenfalls bestätigt werden und zeigte, dass mit größerem Vertrauen in die Organisation die freiwillige Compliance der MitarbeiterInnen steigt. Die Hinzunahme der Interaktion zwischen Vertrauen und Coercive Power in die Regressionsanalyse zeigte, dass ein positiver Zusammenhang besteht ($B=.125$, $\beta=.182$, $p=.017$). Umso höher der Moderator, desto positiver wird die Steigung der Regressionsgeraden zwischen Vertrauen und Voluntary Compliance. Wenn wenig Vertrauen in die Organisation besteht, dann wirkt ein starker Moderator reduzierend auf freiwillige Compliance. Besteht jedoch viel Vertrauen, dann erhöht die Wahrnehmung starker Coercive Power den Effekt von Vertrauen auf freiwillige Compliance. Ein schwacher Moderator zeigt gegenteilige Wirkung. Er hat weniger Einfluss auf den Zusammenhang zwischen Vertrauen und Voluntary Compliance (siehe Abbildung 8).

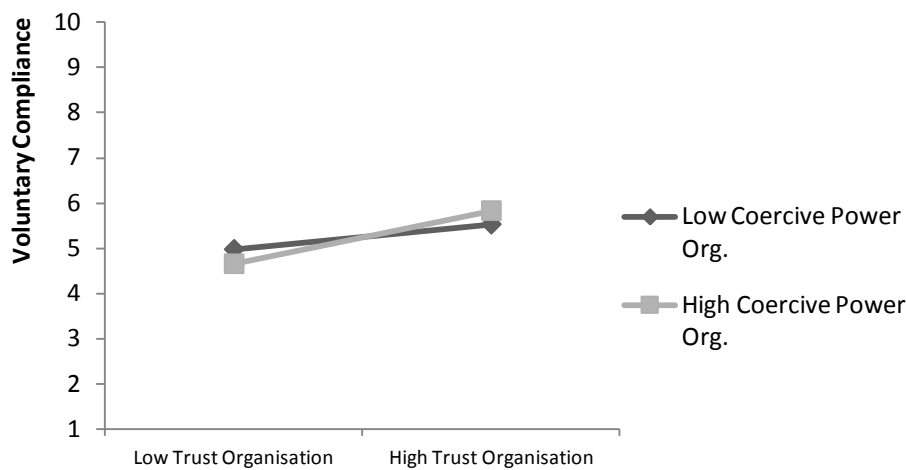


Abbildung 8: Interaktion Vertrauen und Coercive Power (Organisation)

9 Diskussion

Ziel dieser Arbeit war es, die Annahmen des Slippery Slope Modells (Kirchler et al., 2008) im Organisationskontext zu überprüfen. Das Modell beschreibt, warum BürgerInnen mit der Steuerautorität kooperieren und Steuern bezahlen. Kooperation in der Steuerpsychologie kann dem Modell nach über Machtausübung erzwungen werden, in dem Steuerprüfungen und Sanktionen durchgeführt werden. Aber es kann auch freiwillige Kooperation durch den Aufbau von Vertrauen geschaffen werden, in dem der Staat die BürgerInnen von einer transparenten und fairen Steuerpolitik durch Informationen überzeugt (Mühlbacher & Kirchler, 2010).

Kooperation mit der Autorität wird nicht nur im Steuerkontext, sondern auch in betrieblichen Organisationen angestrebt. MitarbeiterInnen befinden sich ebenso wie SteuerzahlerInnen in einem sozialen Dilemma, in dem Eigen- und Fremddinteressen auf kurze Sicht auseinanderklaffen. MitarbeiterInnen, die nach subjektiver kurzfristiger Gewinnmaximierung streben, werden nicht mit ihrer Autorität kooperieren, sondern ihren eigenen Interessen nachgehen. Nun galt es in dieser Arbeit herauszufinden, ob Kooperation von MitarbeiterInnen durch die selben Zusammenhänge erklärt werden kann, wie Kooperation von SteuerzahlerInnen. Deshalb wurde mittels einer Befragung von MitarbeiterInnen einer Organisation ($N=154$) überprüft, ob die Annahmen des Slippery Slope Modells auch im Organisationskontext Gültigkeit finden. Übergreifend zeigen die Ergebnisse dieser Studie eine Tendenz hin zu der Übertragbarkeit des Slippery Slope Modells von der Steuerpsychologie in die Organisationspsychologie.

Macht, Vertrauen und Compliance

Macht und Vertrauen determinieren Compliance. Dieser Zusammenhang wurde mit der ersten Hypothese untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass Bestrafungsmacht und Vertrauen in die/den VorgesetzteN einen signifikanten Beitrag zur Erklärung von Compliance beitragen. In den Regressionsanalysen zeigte sich, dass insgesamt zwischen 23.3% und 24.5% der Gesamtvarianz von Compliance durch diese zwei Variablen erklärt werden kann. Dies ist

tendenziell konsistent mit der Grundaussage des Slippery Slope Modells, dass Kooperation mit der Autorität entsteht, wenn sowohl das Vertrauen in die Autorität als auch die Macht der Autorität wahrgenommen wird (Kirchler et al., 2008). In dieser Arbeit wurde zwischen zwei Autoritäten im Organisationskontext unterschieden. Zum einen können MitarbeiterInnen ihreN direkteN VorgesetzteN als ausschlaggebende Autorität wahrnehmen. Zum anderen wurde als Autorität die Organisation als Ganzes berücksichtigt. Wie sich bei der Hypothesenprüfung zeigte, kann sowohl Vertrauen in die/den VorgesetzteN als auch Vertrauen in die Organisation einen signifikanten Anteil der Gesamtvarianz von Kooperation der MitarbeiterInnen erklären. Coercive Power, ausgehend von der/dem Vorgesetzten oder der Organisation, erklärt dagegen keine zusätzliche Gesamtvarianz von Compliance. Lediglich Bestrafungsmacht von der/dem Vorgesetzten kann als weiterer entscheidender Prädiktor für Compliance gezeichnet werden. Demnach kann, konsistent zum Slippery Slope Modell, angenommen werden, dass MitarbeiterInnen mit starkem Vertrauen in ihre Vorgesetzten sowie viel Vertrauen in die Organisation, höhere Kooperation am Arbeitsplatz zeigen. Zusätzlich ist die Wahrnehmung von Bestrafungsmacht ausgehend von der/des Vorgesetzten für die Kooperation von MitarbeiterInnen entscheidend.

Um der Unterscheidung zwischen freiwilliger und erzwungener Kooperation des Slippery Slope Modells gerecht zu werden, wurde untersucht, ob Macht zu erzwungener Kooperation (Hypothese 2) und Vertrauen zu freiwilliger Kooperation (Hypothese 3) führt.

Coercive Power und Enforced Compliance

Bei der Auswertung zeigte sich, dass Coercive Power beziehungsweise Bestrafungsmacht, die von der/dem Vorgesetzten ausgeht, einen signifikanten Einfluss auf die Enforced Compliance von MitarbeiterInnen hat. Erzwungene Kooperation wird durch die Konstrukte Continuance und Normative Commitment beschrieben. Nach dem Slippery Slope Modell wird Bestrafungsmacht vor allem aufgebaut, indem viele Kontrollen und hohe Strafen seitens der Steuerautorität von den SteuerzahlerInnen wahrgenommen werden (Kirchler et al., 2008). In den in dieser Studie vorgegeben Items zur Bestrafungsmacht wurden ebenfalls die wahrgenommenen Kontrollen und die Möglichkeit der/des Vorgesetzten, die Arbeit

unangenehm zu gestalten, abgefragt. Die Wahrnehmungen der MitarbeiterInnen von Coercive Power, welche aus Belohnungs- und Bestrafungsmacht der Vorgesetzten besteht, erhöht Compliance. Dies ist nicht nur konsistent zu den Annahmen des Slippery Slope Modells, sondern wurde auch im Organisationskontext bestätigt. Balliet, Mulder und Van Lange (2011) zeigten, dass sowohl Belohnungs- als auch Bestrafungsmacht die Kooperation mit Autoritäten erhöht. Dagegen betonten beispielsweise Fehr und Gächter (2000) die kooperationsfördernde Wirkung der Bestrafungsmacht. Dies konnte mit Hypothese 2b bestätigt werden.

Coercive Power und Bestrafungsmacht, die von der Organisation ausgeht, haben dagegen keinen signifikanten Effekt auf die erzwungene Kooperation. Eine Erklärung für dieses Ergebnis ist, dass MitarbeiterInnen die Macht ihrer/s direkten Vorgesetzten deutlicher wahrnehmen und deswegen ihr Verhalten anpassen. Macht ausgehend von der Organisation ist depersonalisiert und wird indirekt über Strukturen und Prozesse ausgeübt (Fischer & Wiswede, 2002). Dadurch empfinden MitarbeiterInnen diese Art der Macht nicht so intensiv, wie die von ihrer/m Vorgesetzten und geben deshalb diese als nicht verhaltensregulativ an. Es sei jedoch an dieser Stelle auf den Kontext der durchgeführten Befragung hingewiesen. Studien belegen, dass Führung von Vorgesetzten in der Privatwirtschaft direkter und effektiver auf MitarbeiterInnen wirkt als auf MitarbeiterInnen im öffentlichen Dienst (Javidan & Waldman, 2003). Bei öffentlich-rechtlichen Arbeitgebern finden sich derart rigide bürokratische Strukturen, dass diese den unmittelbaren Einfluss von Vorgesetzten auf ihre MitarbeiterInnen beschränken können. Daher könnte systemische Macht im öffentlichen Sektor eine höhere Bedeutung zugesprochen werden, als in der Privatwirtschaft. In der Privatwirtschaft scheint personale Macht von größerer praktischer Bedeutung zu sein. Macht ausgehend von der/dem Vorgesetzten und von der Organisation wird in verschiedenen Kontexten also unterschiedlich wahrgenommen und weist daher auch unterschiedliche Wirkungen auf. Bezüglich der Wahrnehmung von Macht in verschiedenen Unternehmensformen und -sektoren ist weitere Forschung erforderlich. Eine andere Erklärung dafür, dass kein Zusammenhang zwischen der Macht der Organisation und erzwungener Compliance besteht, liegt in der Operationalisierung der Skala, worauf in den Limitationen genauer eingegangen wird.

Trust und Voluntary Compliance

Die Auswertung von Hypothese 3 ergibt, dass Vertrauen in die/den VorgesetzteN ebenfalls einen signifikanten Beitrag zu Voluntary Compliance leistet. Lediglich bei dieser Hypothese zeigte sich auch ein bedeutender Zusammenhang zwischen Vertrauen in die Organisation und freiwilliger Compliance. Vertrauen beruht im Steuerkontext vor allem auf Informationen, die den BürgerInnen eine faire und transparente Politik signalisieren (Kirchler et al., 2008). Die in der Organisation vorgegebenen Items zum Vertrauen umfassten Reziprozität, Verlässlichkeit und Verfügbarkeit. Es zeigte sich, dass Vertrauen ein signifikanter Bestandteil bei der Erklärung von freiwilliger Compliance ist. Freiwillig deshalb, weil der Grund der Kooperation nicht aus der Vermeidung negativer Konsequenzen oder das Bestreben positiver Folgen besteht. Wie in der Faktorenanalyse gezeigt, sind Affective Commitment, Extra-Role Behaviour und Mandatory Cooperation (umgepolt) Bestandteile der freiwilligen Kooperation. MitarbeiterInnen kooperieren freiwillig, weil die Angst vor einer Enttäuschung durch das Vertrauen reduziert wird (Dirks & Ferrin, 2002). Im sozialen Dilemma wird durch Vertrauen die Sicherheit einer Kooperation erhöht, da in andere vertraut wird, gleichermaßen zu kooperieren (De Cremer, Snyder & Dewitte, 2001).

Wie sich zeigt, ist Vertrauen der verlässlichste Faktor um Kooperation, insbesondere freiwillige Kooperation der MitarbeiterInnen vorauszusagen. In Organisationen wird dieses vor allem durch Transparenz und Wege der Kommunikation bestimmt (Götz, 2006). Vorgesetzte sollten das Motto ‚Vertrauen schafft Vertrauen‘ (Scheer, 2003) im Umgang mit den MitarbeiterInnen beachten, denn Reziprozität und Verlässlichkeit gelten als entscheidend um Vertrauen aufzubauen. Zudem zeigten verschiedene Studien, dass sich die Wahrnehmung von prozeduraler Gerechtigkeit positiv auf das Vertrauen und auch positiv auf die Kooperation mit der Autorität auswirkt (De Cremer & Tyler, 2007). Autoritäten, die als unfair eingeschätzt werden, wird dagegen weniger Vertrauen entgegen gebracht. Deshalb kann Verfahrensgerechtigkeit beziehungsweise Fairness als essenziell für den Aufbau von Vertrauen bezeichnet werden. Die Stärke des Einflusses sollte in zukünftigen Forschungen genauer beleuchtet werden und im Erklärungsmodell von Compliance Berücksichtigung finden.

Macht und Vertrauen

Hypothese 4 umfasst den Zusammenhang zwischen Macht und Vertrauen in der erhobenen Stichprobe. Interessanterweise zeigten sich hier keine Unterschiede zwischen den Bezugspunkten VorgesetzteR oder Organisation. Beide Analysen wiesen darauf hin, dass Vertrauen stark mit Legitimate Power korreliert. Dies ist konsistent zu vielen empirischen Befunden. Tyler (2006a) beschrieb beispielsweise, dass Autoritäten, die als legitim wahrgenommen werden, mehr Vertrauen entgegen gebracht wird. Im Umkehrschluss wird Macht überhaupt erst akzeptiert, wenn der Person vertraut wird und daher die Macht legitimiert ist (Das & Teng, 1998). Zudem zeigte sich ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen Vertrauen und Belohnungsmacht. Wie Ireland und Webb (2007) ebenfalls annehmen, sind sich Belohnungen als Teil von Macht und Vertrauen ähnlicher, als Bestrafungsmacht und Vertrauen. Bestrafungsmacht dagegen korrelierte nicht mit Vertrauen. Dieses Ergebnis passt zu den allgemeinen Annahmen, dass Bestrafungen und starke Kontrollen ein Zeichen des Misstrauens sein können (Cialdini, 1996; Tenbrunsel & Messick, 1999). Im Umkehrschluss wird weniger Bestrafungsmacht ausgeübt, wenn Vertrauen besteht (Wells & Klipnis, 2001). Zum Schluss sei angemerkt, dass die teilweise hohen Korrelationen auch ein Beweis dafür sein können, dass Macht und Vertrauen in der Realität von den MitarbeiterInnen nicht so genau unterschieden werden können (vgl. Bachmann, 2002).

Exploration

Weitere interessante Ergebnisse brachte die explorative Analyse. Diese führte zu dem Ergebnis, dass Bestrafungsmacht ausgehend von der/dem Vorgesetzten insbesondere dann den Zusammenhang zwischen Vertrauen und Compliance moderiert, wenn wenig Vertrauen in die/den VorgesetzteN besteht. Dass Bestrafungsmacht den Haupteffekt schwächt ist konsistent zu vielen empirischen Befunden. In einer vertrauensvollen Beziehung kann Macht als eine Art des Misstrauens empfunden werden (Tenbrunsel & Messick, 1999; Ireland & Webb, 2007). Bestrafungsmacht zeigte auch in dieser Studie, dass sie auf die Wirkung zwischen Vertrauen und Compliance einen negativen Einfluss hat. Wie auch im Slippery

Slope Modell hat Bestrafungsmacht dann den größten Einfluss auf das Modell, wenn wenig Vertrauen wahrgenommen wird. Wenn jedoch viel Vertrauen in die/den Vorgesetzten besteht, sind Veränderungen der Macht irrelevant für das kooperative Verhalten (Kirchler et al., 2008).

Vertrauen zeigte einen negativen Effekt auf den Haupteffekt zwischen Bestrafungsmacht der/des Vorgesetzten und erzwungener Compliance. Genau wie im Slippery Slope Modell nimmt dieser Effekt ab, umso stärker die Bestrafungsmacht wahrgenommen wird. Einen großen Einfluss zeigt Vertrauen, wenn wenig Macht wahrgenommen wird. Erklärt kann dies durch das Slippery Slope Modell, welches Enforced Compliance als Folge von Bestrafungsmacht erklärt, nicht jedoch als Folge von Vertrauen in die Autorität (Kirchler et al., 2008). Wichtig ist hier die Art der Kooperation, da MitarbeiterInnen, die der/dem Vorgesetzten vertrauen, nicht angeben, dass sie gezwungen werden zu kooperieren.

Dass mit höherem Vertrauen in die Organisation die freiwillige Compliance gezeigert werden kann, zeigte sich in der Hypothesenprüfung. Die Exploration beweist zudem, dass die Wahrnehmung von Coercive Power einen positiven Effekt auf diesen Zusammenhang hat. Coercive Power und Vertrauen gemeinsam führen demnach zu mehr freiwilliger Kooperation. Diese Interaktion zeigte sich schon in anderen Studien. Im Zusammenhang mit prozeduraler Gerechtigkeit erhöht faire Machtausübung das Vertrauen in die Organisation und die Folgebereitschaft der MitarbeiterInnen (Gambetta, 2000). Bijlsma-Frankema und van de Bunt (2002) betonen außerdem, dass Kontrolle das Risiko von MitarbeiterInnen reduziert Fehler zu machen und weniger Risiko verstärkt den positiven Effekt von Vertrauen freiwillige Kooperation zu zeigen.

Diese Ergebnisse sind konsistent zu den Aussagen des Slippery Slope Modells. Prinzipiell unterstützen sie daher die Übertragbarkeit des Modells in den Organisationskontext, was jedoch nicht ohne kritische Reflexion der Studie geschehen sollte.

Limitationen und Ausblick

Ein Hauptproblem der Studie ist die *Operationalisierung der Konstrukte*. Während die Skala Vertrauen gute Reliabilität und Eindimensionalität aufweisen, kann dies für die Skala Coercive Power nicht behauptet werden. Coercive Power, verstanden nach der ‚hard form‘ von Raven, Schwarzwald und Koslowsky (1998) und dem Economic Approach nach Becker (1968), umfasst sowohl Bestrafungs- als auch Belohnungsmacht. Wie in der Theorie zeigte die Faktorenanalyse diese zwei Faktoren. Die Reliabilitäten der Items von Bestrafungsmacht ausgehend von der/dem Vorgesetzten liegen lediglich bei .18 und .22. Demnach kann nicht von einer reliablen Messung dieser Skala gesprochen werden. Die Skala Coercive Power ausgehend von der Organisation hat ebenfalls eine schlechte Reliabilität (Cronbachs Alpha=.41). Wie genau Coercive Power und insbesondere Bestrafungsmacht im Organisationskontext wahrgenommen wird, sollte in zukünftigen Studien besser erfasst werden. Dabei ist es eventuell von Vorteil qualitativ vorzugehen, sodass die individuelle Wahrnehmung der MitarbeiterInnen tatsächlich Berücksichtigung findet.

Es zeigte sich weiterhin, dass die Skalen, die sich auf die Organisation beziehen, durchgängig schlechtere Reliabilitäten zeigen, als die, die sich auf die/den VorgesetzteN beziehen. Bei der Skala Macht kann dies dadurch erklärt werden, dass die Items aus dem Fragebogen von Raven, Schwarzwald & Koslowsky (1998) übernommen wurden und diese sich auf die personale Macht beziehen. Für den vorgegebenen Fragebogen, wurden die Items dann für den Organisationskontext umformuliert. Macht, die von Organisationen ausgeht, ist jedoch depersonalisiert und baut deshalb auf anderen Kriterien auf. Institutional Power (Barnett & Duvall, 2005) ist durch die Anzahl und Art der Regeln und Prozesse determiniert, die das Handeln der Organisationsmitglieder bestimmt. Bachmann (2001) erklärte, dass Macht, die von Systemen ausgeht durch die Beständigkeit von Regeln und Strukturen entsteht. Um also Macht zu messen, die von Organisationen ausgeht, müssten diese Punkte abgefragt werden. Bisher findet sich noch geringfügige Forschung über depersonalisierte Machtausübung auf MitarbeiterInnen. Im Zuge moderner Arbeitsformen, die die direkte Interaktion zwischen Menschen seltener macht, könnte aber gerade von Personen losgelöste Macht entscheidend für Kooperation sein. Die Berücksichtigung dieser neuen Entwicklungen ist für weitere Studien empfehlenswert.

Aufbauende Forschungen sollten die Unterschiede zwischen Vertrauen in eine Person und Vertrauen in Institutionen genauer berücksichtigen. Es traten methodisch gesehen keine Probleme bei der Übertragung der Items von der personalisierten (Cronbachs Alpha=.94) in die depersonalisierte Form auf (Cronbachs Alpha=.90), inhaltlich könnten jedoch in Zukunft schärfere Abgrenzungen zwischen den Konstrukten vorgenommen werden. Vertrauen zwischen Individuen baut auf zwei wichtigen Faktoren auf: direkte Interaktion und Reziprozität (Schweer, 2003). Beides kann offensichtlich nur von Menschen und nicht von Organisationen ausgeführt werden. Schwerer (2003) nannte Vertrauen in die Organisation Institutionsvertrauen oder Vertrauen in das System. Das Vertrauen entsteht durch die Bildung einer öffentlichen Meinung hinsichtlich der Vertrauenswürdigkeit. Beständigkeit, öffentliche Verantwortung und moralische Integrität werden hier als entscheidend betrachtet. Da Vertrauen in Organisationen bislang in der Forschung, im Gegensatz zu Vertrauen in Vorgesetzte, weniger Beachtung fand, ist weitere Forschung notwendig.

Die Dimension Compliance, die im Organisationskontext nicht nur aus Kooperation im Verhalten besteht, sondern auch das Haltungs- und Wertegerüst (Roth, 2003) der MitarbeiterInnen betrifft, wurde in dieser Arbeit neu operationalisiert. In der Faktorenanalyse (vgl. Kapitel 7.1.4) zeigten sich zwei Faktoren, die theoriegeleitet Voluntary und Enforced Compliance bezeichnet werden können. Jedoch laden insbesondere Normative Commitment und Mandatory Cooperation auf beiden Faktoren. Mandatory Cooperation, die eine positive, jedoch explizit geforderte Kooperation darstellt, ist umgepolt worden, da ansonsten Schwierigkeiten bezüglich der inhaltlichen Interpretation aufgetreten wären. Es ist sicherlich in Zukunft erforderlich, das Konstrukt Compliance für den Organisationskontext genauer zu differenzieren und Möglichkeiten der Befragung zu testen.

Zusammenfassung

Abeschließend kann aus dieser Arbeit der Organisationspsychologie gefolgert werden, dass die Grunsannahmen des Slippery Slope Modells aus der Steuerpsychologie bestätigt werden konnten. Insbesondere Vertrauen, sowohl in die/den VorgesetzteN als auch in die Organisation, kann als ein entscheidender Prädiktor für Compliance bezeichnet werden. Coercive Power als ein Konstrukt, bestehend aus Belohnungs- und Bestrafungsmacht, ist eher ungeeignet, Compliance zu erklären. Dagegen ist reine Bestrafungsmacht ein Faktor, der einen signifikanten Effekt auf Compliance hat, jedoch nur Bestrafungsmacht, die von der/dem Vorgesetzten ausgeht. Bestrafungsmacht, die von dem Unternehmen ausgeübt wird, erklärt keinen entscheidenden Anteil von Compliance. Es bestehen vielfältige Abhängigkeiten zwischen Arten der Macht und Vertrauen. Vertrauen korreliert positiv mit Belohnungsmacht und legitimer Macht, nicht jedoch mit Bestrafungsmacht. Coercive Power korreliert positiv mit legitimer Macht, während zwischen Coercive Power und Vertrauen keine Korrelation besteht. Praktische Implikationen aus dem Slippery Slope Modell können nach diesen Erkenntnissen für den Organisationskontext gezogen werden. Compliance von MitarbeiterInnen kann aufgrund der Ergebnisse vor allem durch den Aufbau von Vertrauen erreicht werden.

Literaturverzeichnis

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allingham, M.G. & Sandmo, A. (1972). Income tax evasion: A theoretical analysis. *Journal of Public Economics*, 1, 323-338.
- Alm, J., McClelland, G.H. & Schulze, W.D. (1992). Why do people pay taxes?. *Journal of Public Economics*, 48, 21-38.
- Bachmann, R. (1999). *Trust, power and control in trans-organizational relations*. (Working Paper No. 129). ESRC Centre of Business Research, University of Cambridge [online]. URL: www.cbr.cam.ac.uk/pdf/wp129.pdf [4.01.2013].
- Bachmann, R. (2002). Trust and power as means of co-ordinating the internal relations of the organization: a conceptual framework. University of Groningen, Research Institute SOM (Systems, Organisations and Management) [online]. URL: http://www.google.at/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CDMQFjAA&url=http%3A%2F%2Fsom.eldoc.ub.rug.nl%2FFILES%2Freports%2FthemeG%2F2002%2F02G10%2F02G10.pdf&ei=OiW3UOfpA_44QTBiYCAAw&usg=AFQjCNGIEvm4GKpVZlv5GkMKxoMtSUIlca [29.11.2012].
- Barnard, C.I. (1938). The functions of the executive. Cambridge/ MA.: *Harvard University Press*.
- Barnett, M. & Duvall, R. (2005). Power in International Politics. *International Organization*, 59, 39-75.

- Bateman, T.S. & Organ, D.W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship". *The Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Baumeister, R.F., Bratslavsky, E., Pinkenauer, C. & Vohs, K.D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5, 323–370.
- Becker, G.S. (1968). Crime and Punishment: An Economic Approach. *Journal of Political Economy*, 76, 169-217.
- Beckert, J., Metzner, A. & Roehl, H. (1998). Vertrauenserosion als organisatorische Gefahr und wie ihr zu begegnen ist. *Organisationsentwicklung*, 17, 56-66.
- Bennet, R.J. & Robinson, S.L. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, No. 3, 349-360.
- Bergman, M.S. (2003). Tax reforms and tax compliance: The divergent paths of Chile and Argentina. *Journal of Latin American Studies*, 35, 593–624.
- Biele, G., Rieskamp, J. & Czienskowski, U. (2008). Explaining cooperation in groups: Testing models of reciprocity and learning. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106, 89–105.
- Bijlsma-Frankema, K. & van de Bunt, G. (2002). In search of parsimony: A multiple triangulation approach to antecedents of Trust in managers [online]. URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.133.3741&rep=rep1&type=pdf> [29.11.2012].
- Bosetzsky, H. (1988). Mikropolitik, Machiavellismus und Machtakkumulation. In W. Küpper (Hrsg.), *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen* (S. 27-37). Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Bradach, J.L. & Eccles, R. G. (1989). Price, Authority, and Trust: From Ideal Type to Plural Forms. *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.
- Braun, C. (2008). Es gilt die richtigen Konsequenzen zu ziehen. *Finanz und Wirtschaft* [online]. URL: <http://www.fuw.ch/article/es-gilt-die-richtigen-konsequenzen/> [19.01.2013].
- Brockner, J., Siegel, P.A., Daly, J.P., Tyler, T. & Martin, C. (1997). When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 3, 558-583.
- Buff, H. (2000). *Compliance: Führungskontrolle durch den Verwaltungsrat*. Schulthess.
- Castelfranchi, C. & Falcone, R. (2010). *Trust Theory: A Socio- Cognitive and Computational Model*. West Sussex: Wiley.
- Chen, X., Pillutla, M.M., & Yao, X. (2009). Unintended consequences of cooperation inducing and maintaining mechanisms in public goods dilemmas: Sanctions and moral appeals. *Group Processes & Intergroup Relations*, 12, 241–255.
- Cialdini, R. (1996). The triple tumor structure of organizational behavior. In D.M. Messick & A.E. Tenbrunsel (Hrsg.), *Codes of Conduct* (S. 44–58). New York: Russell Sage Found.
- Coase, R.H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, N.S., 4(16), 386–405. Reprinted in: Williamson, O.E. & Winter, S. (1991) (Hrsg.), *The Nature of the Firm: Origins, Evolution, Development*, 18–33. New York: Oxford University Press.
- Cullis, J.G. & Lewis, A. (1997). Why people pay taxes: From a conventional economic model to a model of social convention. *Journal of Economic Psychology*, Vol.18(2), 305-321.
- Dahl, R.A. (1957). The Concept of Power. *Behavioural Science*, 2, 201-215.

- Das, T. K. & Bing-Sheng Teng (1998). Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances, *Academy of Management Review*, 23, 491-512.
- Dawes, R. M. (1980). Social dilemmas. *Annual Review of Psychology*, 31, 169–193.
- De Cremer, D., Snyder, M., & Dewitte, S. (2001). The less I trust, the less I contribute (or not?): Effects of trust, accountability and self-monitoring in social dilemmas. *European Journal of Social Psychology*, 31, 91–107.
- De Cremer, D. & Tyler, T.R. (2007). The Effects of Trust in Authority and Procedural Fairness on Cooperation. *Journal of Applied Psychology*, 92, 639-649.
- Deutsch, M. (1958). Trust and Suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 265-279.
- Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. (2002). Trust in leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, No. 4, 611–628.
- Dirks, K.T. & Skarlicki, D.P. (2009). The Relationship Between Being Perceived as Trustworthy by Coworkers and Individual Performance. *Journal of Management*, Vol. 35, No.1, 136-157.
- Eberl, P. (2003). *Vertrauen und Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Erikson, E.H. (1950). *Wachstum und Krisen der Gesunden Persönlichkeit*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Fehr, E., & Gächter, S. (2000). Cooperation and punishment in public goods experiments. *American Economic Review*, 90, 980–994.
- Field, A.P. (2009). *Discovering statistics using SPSS: (and sex and drugs and rock 'n' roll)* (3. Ed.). Los Angeles: Sage.

- Feld, L.P. & Frey, B.S. (2002). Trust breeds trust: How taxpayers are treated. *Economics of Governance*, 3, 87-99.
- Ferrin, D.L., Dirks, K.T. & Shah, P.P. (2006). Direct and indirect effects of third party relationships on interpersonal trust. *Journal of Applied Psychology*, 91, 870-833.
- Fischer, J. (2004). *Macht in Organisationen*. Münster: LIT Verlag.
- Fischer, L. & Wiswede, G. (2002). *Grundlagen der Sozialpsychologie* (2. Aufl.). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- French, J.R.P. & Raven, B. (1959). *The Bases of Social Power*. In D. Cartwright (Hrsg.), *Studies in Social Power* (S. 150-167). Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Frese, M., Erbe-Heinbokel, M., Grefe, J., Rybowski, V. & Weike, A. (1994). „Mir ist es lieber, wenn ich genau gesagt bekomme, was ich tun muß“: Probleme der Akzeptanz von Verantwortung und Handlungsspielraum in Ost und West. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 38, 22–33.
- Friedberg, E. (1988). Zur Politologie von Organisationen. In W. Küpper (Hrsg.), *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen* (S. 39-52). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Gächter, S., Renner, E., & Sefton, M. (2008). The long-run benefits of punishment. *Science*, 322, 1510.
- Gambetta, D. (2000). Can We Trust Trust?. In D. Gambetta (Hrsg.), *Trust: Breaking Cooperative Relations*. Electronic edition. Department of Sociology. University of Oxford. 213-237.

- Gangl, K., Hofmann, E., Pollai, M. & Kirchler, E. (2012). The Dynamics of Power and Trust in the Slippery Slope Framework and its impact on the Tax Climate. [online]. URL: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2024946 [19.01.2013].
- Gebert, D. & v. Rosenstiel, L. (2002). *Organisationspsychologie: Person und Organisation* (5. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.
- George, J.M. & Brief, A.P. (1992). Feeling good – doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310– 329.
- Götz, K. (2006). *Vertrauen in Organisationen*. Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Graeff, P. (1997). *Vertrauen zum Vorgesetzten und zum Unternehmen. Modellentwicklung und empirische Überprüfung verschiedener Arten des Vertrauens, deren Determinanten und Wirkungen bei Beschäftigten in Wirtschaftsunternehmen*. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (2008). *Behavior in organizations. 9th edition*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Hackett, R.D., Bycio, P. & Hausdorf, P.A. (1994). Further Assessments of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No.1, 15-23.
- Hage, S. (2012). Vertrauen ist das größte Kapital. *Manager Magazin* [online]. URL:<http://www.managermagazin.de/unternehmen/industrie/0,2828,810049,00.html> [13.01.2013].
- Hauschka, C.E. (2007). *Corporate Compliance. Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen*. München: Beck.

- Hickson, D.J., Hinings, C.R., Lee, C.A., Schneck, R.E. & Pennings, J.M. (1971). A strategic contingencies theory of intraorganisational power. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, No. 2, 216-29.
- Hockling, S. (2012). So gewinnen Führungskräfte das Vertrauen ihrer Mitarbeiter. ZEIT [online]. URL: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-01/chefsache-vertrauen-mitarbeiter>. [13.01.2013].
- Hoffmann, W.K.H. (2003). *Macht im Management. Ein Tabu wird protokolliert*. ETH Zürich: Vdf Hochschulverlag AG.
- Hofmann, E., Gangl, K. & Kirchler, E. (2012). *SSF-Inventory: A measurement instrument to assess the perception of tax authorities' power and trust in authorities*. International Society of Political Psychology Meeting "Power, Politics, and Paranoia", Amsterdam, Netherlands, 13.-14.July, 2012.
- Hortag, D.N. Den, Hoogh A.H.B. De & Keegan, A.E. (2007). The interactive Effects of Belongingness and Charisma on Helping and Compliance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No.4, 1131-1139.
- Holler, M., Hoelzl, E., Kirchler, E., Leder, S., & Mannetti, L. (2008). Framing of information on the use of public finances, regulatory fit of recipients and tax compliance. *Journal of Economic Psychology*, 29(4), 597–611.
- Inkpen, A.C. & Currall, S. C. (2004). The coevolution of trust, control, and learning in joint ventures. *Organization Science*, 15, 586-599.
- Javidan, M. & Waldman, D. A. (2003). Exploring Charismatic Leadership in the Public Sector: Measurement and Consequences. *Public Administration Review*, 63(2), 229-242.
- Jehle, A. (2008). Compliance- der Mensch im Mittelpunkt. *ius.full*, H.2, 97.

- Johnson-George, C.E. & Swap, W.C. (1982). Measurement of Specific Interpersonal Trust: Construction and Validation of a Scale to Assess Trust in a Specific Other. *Social Psychology*, 43, 6, 1306-1317.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kirchler, E. (2005). Psychologie der Steuerhinterziehung. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 12, 35-38.
- Kirchler, E. (2007). *The economic psychology of tax behaviour*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Kirchler, E. (2011). *Wirtschaftspsychologie: Individuen, Gruppen, Märkte, Staat*. Göttingen: Hogrefe.
- Kirchler, E., Hoelzl, E. & Wahl, I. (2008). Enforced versus voluntary tax compliance: The „slippery slope“ framework. *Journal of Economic Psychology*, 29 (2), 210-225.
- Kirchler, E., Hoelzl, E. & Wahl, I. (2009). Compliance to authorities: Importing ideas from tax psychology to organizational psychology. In J.E. Michaels & L.F. Piraro (Hrsg.), *Small Business: Innovation, problems and strategy* (S. 7-17). New York: Nova Science Publishers, Inc.
- Kirchler, E. & Maciejovsky, B. (2007). *Steuer-moral und Steuerhinterziehung*. In D. Frey & L. von Rosenstiel (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie. Wirtschafts-, Organisations- und Marktpsychologie. Band 6. Wirtschaftspsychologie*. (S. 203-234). Göttingen: Hogrefe.
- Kramer, R.M. & Messick, D.M. (1996). Ethical Cognition and the Framing of Organizational Dilemmas: Decision Makers as Intuitive Lawyers. In D.M. Messick & A.E. Tenbrunsel (Hrsg.), *Codes of Conduct* (S. 59-85). New York: Russell Sage Found.

- Kramer, R.M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Kühl, S. & Schnelle, W. (2001). Macht gehört zur Organisation wie die Luft zum Leben. *Hernsteiner* 2/2001, 16-20.
- Krauss, F.S. (2013). An Organizational Slippery Slope Framework: The Effect of Trust and Power on Cooperation. Unveröff. Dipl. Arbeit, Universität, Wien.
- Landy, F.J. & Conte, J.M. (2009). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Hoboken: Wiley-Blackwell.
- Lange, A.M. van, Liebrand, W.M.G., Messick, D.M. & Wilke, H.A.M. (1992). Introduction and Literature Review. In W.B.G. Liebrand, D.M. Messick & H.A.M. Wilke (Hrsg.), *Social dilemma: Theoretical issues and research findings* (S. 267–287). Oxford, England: Pergamon Press.
- Lewis, D., & Weigert, A. J. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63, 967-985.
- Luhmann, N. (1975). *Macht*. Stuttgart: Enke.
- Luhmann, N. (2000). *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart: Enke.
- Lewicki, R.J. & Bunker, B.B. (1995). Trust in relationships. A model of development and decline. In Bunker, B.B. & Rubin, J.Z. (Hrsg.), *Conflict, cooperation and justice: essays inspired by the work of Morton Deutsch*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Maier, G.W. & Woschee, R.M. (2002). Affective commitment to an organization: Psychometric examination of a German version of the Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) of Porter and Smith (1970). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, Vol.46(3), 126-136.

- Marquart, M. (2012). Das System lebt von Kontrolle und Angst [online]. URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/aldi-ex-manager-straub-berichtet-ueber-ueberwachung-und-kontrolle-a-830922.html> [24.11.2012].
- Matiaske, W. & Weller, I. (2003). *Extra-Rollenverhalten*. In A. Martin (Hrsg.), *Organizational Behavior – Verhalten in Organisationen* (S. 95-114). Stuttgart: Kohlhammer.
- Matiaske, W. & Weller, I. (2005). Materielle Anreize und die Motivation zum freiwilligen Engagement: Was und wie viel ist "Extra" am Extra-Rollenverhalten?. *Wirtschaftspsychologie, No. 1*, 63-80.
- McAllister, D.J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations of interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Review, 38*, 24-59.
- Mechanic, D. (1962). Sources of power of lower participants in complex organizations. *Administrative Science Quarterly, Vol. 7, No. 3*, 349-364.
- McEvily, B., Perrone, V. & Zaheer, A. (2003). Trust as an Organizing Principle. *Organization Science, Vol.14(1)*, 91-103.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1984). Testing the "side bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology, 69*, 372-378.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*, 61-89.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Milgram, S. (1963). Behavioral Study of Obedience. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 67*, 371–378.

- Milgram, S. (1974). *Obedience to Authority. An Experimental View*. New York: Harper.
- Möller, H. (2012). *Vertrauen in Organisationen: Riskante Vorleistung oder hoffnungsvolle Erwartung?*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Morrow, P. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich: Jai Press Inc.
- Mosler, H.-J. & Brucks, W. M. (2006). Kooperation und Wettbewerb in sozialen Dilemmas. In H.-W. Bierhoff & D. Frey (Hrsg.), *Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie* (S. 676-682). Göttingen: Hogrefe.
- Mühlbacher, S. & Kirchler, E. (2010). Tax Compliance by Trust and Power of Authorities. *International Economic Journal*, Vol.24, No. 4, 607-610.
- Mulder, L.B., van Dijk, E., De Cremer, D., & Wilke, H.A.M. (2006). Undermining trust and cooperation: The paradox of sanctioning systems in social dilemmas. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42, 147-162.
- Neuberger, O. (2006). Vertrauen vertrauen? Misstrauen als Sozialkapital. In: K. Götz (Hrsg.), *Vertrauen in Organisationen* (S. 11-55). München: Rainer Hampp.
- Nink, M. (2012). Pressegespräch-Engagement Index Deutschland 2011 [online]. URL: <http://www.gallup.com/strategicconsulting/158183/pr%C3%A4sentation-zum-gallup-engagement-index-2011.aspx> [19.01.2013].
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. MA: Lexington.
- Organ, D.W. (1997): Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.

- Organ, D.W., Podsakoff, P.M. & MacKenzie S.P. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. London: Sage Publications.
- Osterloh, M. & Weibel, A. (2006). *Investition Vertrauen. Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Ouchi, W.G. (1980). Markets, bureaucracies and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.
- O.V. auf Spiegel.de (2012). Handelskonzern: Detektiv enthüllt Mitarbeiterüberwachung bei Aldi. Online im Internet: URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/aldi-sued-liess-offenbar-mitarbeiter-mit-kameras-ueberwachen-a-875935.html> [19.01.2013].
- Pentzlin, K. (1963). *Meister der Rationalisierung*. Düsseldorf: Econ Verlag.
- Petermann, F. (1985). *Vertrauen*. Salzburg: Otto Müller.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107- 142.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513–563.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Pschyrembel, W. (1998). *Pschyrembel Klinisches Wörterbuch*. W. de Gruyter.

- Rand, D.G., Dreber, A., Ellingsen, T., Fudenberg, D. & Nowak, M.A. (2009). Positive Interactions promote Public Cooperation. *Science*, 325, 1272–1275.
- Raven, B.H. (1965). Social influence and power. In I.D. Steiner & M. Fishbein (Hrsg.), *Current studies in social psychology* (S. 1-381). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Raven, B.H. (2008). The Bases of Power and the Power/ Interaction Model of Interpersonal Influence. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, Vol. 8, No. 1, 1-22.
- Raven, B.H., Schwarzwald, J. & Koslowsky, M. (1998). Conceptualizing and measuring a power/ Interaction model of interpersonal influence. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 307-332.
- Rempel, J.K., Holmes, J.G. & Zanna, M.D. (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 95-112.
- Ripperger, T. (1998). *Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Rotter, J.B. (1967). A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust. *Journal of Personality*, 35, 651-665.
- Roth, M. (2003). *To do the right things. Compliance als Weiterentwicklung und Fortführung des Qualitätsmanagement*. Zürich: Schulthess.
- Roth, M. (2009). Compliance- Konzept und Umsetzung. Eine Standortbestimmung. *Risk, Fraud & Compliance. ZRFC. Heft 01/2009*, 5-10.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.

- Salancik, G.R. & Pfeffer, J. (1977). Who gets power – and how they hold on to it: a strategic-contingency model of power. *Organizational Dynamics*. Vol. 5. No. 3. 3-21.
- Schalk, R. & Curseu, P.L. (2010). Cooperation in Organizations. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25/5, 453 – 459.
- Schmitz, E., Gayler, B. & Jehle, P. (2002). Gütekriterien und Strukturanalyse zur Inneren Kündigung. *Zeitschrift für Personalforschung*. 16. Jg., Heft 1, 39-61.
- Schneider, H.-D. (1939). *Sozialpsychologie der Machtbeziehungen*. Stuttgart: Enke.
- Schweer, M. (2003). Vertrauen als Organisationsprinzip: Vertrauensförderung im Spannungsfeld personalen und systemischen Vertrauens. *Erwägen, Wissen, Ethik*, 2, 323-332.
- Searle, J.R. (1997). *Die Konstruktion der gesellschaftlichen Wirklichkeit. Zur Ontologie sozialer Tatsachen*. Reinbeck: Wowohlt.
- Smith, C.A., Organ, D.W. & Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 655–663.
- Smithson, M. & Foddy, M., (1990). Theories and strategies for the study of social dilemmas. In M. Foddy, M. Smithson, S. Schneider & M. Hogg (Hrsg.), *Resolving social dilemmas* (S.1-14). Philadelphia: Psychology Press.
- Srinivasan, T.N. (1973). Tax evasion: A model. *Journal of Public Economics*, 2(4), 339-346.
- Tenbrunsel, A.E. & Messick, D.M. (1999). Sanctioning Systems, Decision Frames, and Cooperation. *Administrative Science Quarterly*, Vol.44(4), 684-707.
- Torelli, C.J. & Shavitt, S. (2010). Culture and Concepts of Power. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol.99, No. 4, 703-723.

- Tyler, T.R. & Blader, S.L. (2000). Cooperation in Groups. Procedural Justice, Social Identity, and Behavioral Engagement. *New York University: Psychology Press*.
- Tyler, T.R. (2003). Trust within organisations. *Personnel Review*, 32, 556-568.
- Tyler, T.R. (2006a). Psychological perspectives on legitimacy and legitimation. *Annual Review of Psychology*, 57, 375-400.
- Tyler, T.R. (2006b). *Why people obey the law*. Princeton, USA: Princeton University Press.
- Urban, D. & Mayerl, J. (2008). *Regressionsanalyse : Theorie, Technik und Anwendung* (3. Auflage). Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wahl, I., Kastlunger, B. & Kirchler, E. (2010). Trust in authorities and power to enforce tax compliance: An empirical analysis of the "Slippery Slope Framework." *Law & Policy*, 32, 383-406.
- Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*. Tübingen: Mohr.
- Wells, C. & Kipnis, D. (2001). Trust, Dependency, and Control in the Contemporary Organization. *Journal of Business and Psychology*, 15, 4, 593-603.
- Williams, B. (2000). Formal Structures and Social Reality. In D. Gambetta (Hrsg.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations* (S. 3-13). electronic edition. Department of Sociology. University of Oxford.
- Witte, E.H. (2001). *Theorien zur Sozialen Macht*. HAFOS 2001. Hamburger Forschungsberichte. Psychologisches Institut der Universität Hamburg.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. (4. Auflage). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Zand, D.E. (1977). *Vertrauen und Problemlösungsverhalten von Managern*. In H.E. Lück (Hrsg.), *Mitleid, Vertrauen, Verantwortung* (S. 61-74). Stuttgart. Klett-Verlag.

Zegler, J. (1975). *Konzepte zur Messung der Macht*. Berlin: Duncker & Humblot.

Zimmer, T. (1972). The impact of Watergate on the public's trust in people and confidence in the mass media. *Social Science Quarterly*, 59, 743–51.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Slippery Slope Modell (nach Kirchler, 2007; Kirchler et al., 2008)	8
Abbildung 2: Konzeptualisierung der Machtgrundlagen (Eigendarstellung)	15
Abbildung 3: Konzeptualisierung von Vertrauen (Eigendarstellung)	24
Abbildung 4: Konzeptualisierung von Compliance (Eigendarstellung).....	31
Abbildung 5: Gliederung Compliance	64
Abbildung 6: Interaktion Vertrauen und Bestrafungsmacht (VorgesetzteR)	84
Abbildung 7: Interaktion Bestrafungsmacht und Vertrauen (VorgesetzteR).....	85
Abbildung 8: Interaktion Vertrauen und Coercive Power (Organisation)	86

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Aufbau des Fragebogens vor und nach der konfirmatorischen Faktorenanalyse ..	50
Tabelle 2: Überblick soziodemographische Daten.....	54
Tabelle 3: Kennwerte der Skala Legitimate Power ausgehend von der/dem Vorgesetzten ...	56
Tabelle 4: Kennwerte der Skala Legitimate Power ausgehend von der Organisation	56
Tabelle 5: Kennwerte der Skala Coercive Power ausgehend von der/dem Vorgesetzten	57
Tabelle 6: Kennwerte der Skala Coercive Power ausgehend von der Organisation	58
Tabelle 7: Kennwerte der Skala Trust in die/den VorgesetzteN.....	58
Tabelle 8: Kennwerte der Skala Trust in die Organisation	59
Tabelle 9: Kennwerte der Skala Affective Commitment	60
Tabelle 10: Kennwerte der Skala Continuance Commitment.....	60
Tabelle 11: Kennwerte der Skala Normative Commitment	61
Tabelle 12: Kennwerte der Skala Extra-Role Behaviour	61
Tabelle 13: Kennwerte der Skala Mandatory Cooperation.....	62
Tabelle 14: Faktorenanalyse des Konstrukts Compliance	62
Tabelle 15: Korrelationen der Skalen.....	65
Tabelle 16: Hierarchische Regression von Trust und Coercive Power auf Compliance (Vorgesetzter).....	70
Tabelle 17: Hierarchische Regression von Trust und Bestrafungsmacht auf Compliance (Vorgesetzter).....	72
Tabelle 18: Hierarchische Regression von Trust und Coercive Power auf Compliance (Organisation)	73
Tabelle 19: Hierarchische Regression von Trust und Bestrafungsmacht auf Compliance (Organisation)	74
Tabelle 20: Lineare Regression von Coercive Power auf Enforced Compliance (Vorgesetzter)	75
Tabelle 21: Lineare Regression von Bestrafungsmacht auf Enforced Compliance (Vorgesetzter).....	76
Tabelle 22: Lineare Regression von Coercive Power auf Enforced Compliance (Organisation)	76

Tabelle 23: Lineare Regression von Bestrafungsmacht auf Enforced Compliance (Organisation)	77
Tabelle 24: Lineare Regression von Trust auf Voluntary Compliance (VorgesetzteR)	78
Tabelle 25: Lineare Regression von Trust auf Voluntary Compliance (Organisation)	79
Tabelle 26: Interkorrelationen Macht und Vertrauen (VorgesetzteR)	80
Tabelle 27: Interkorrelationen Macht und Vertrauen (Organisation)	82

Anhang I: Items Vortest

Skala	Bezugsobjekt	Items
Power		
(Raven, Schwarzwald & Koslowsky, 1998)		
Legitimate Power	ausgehend von der/dem Vorgesetzten	1. Da mir mein Vorgesetzter viele Freiräume lässt, fühle ich mich ihm gegenüber verpflichtet.
		2. Mein Vorgesetzter ist zu Recht in seiner Position.
		3. Mein Vorgesetzter ist berechtigt, mir zu sagen, wie ich meine Arbeit erledigen soll.
		4. Ich weiß, dass mein Vorgesetzter meine Hilfe wirklich braucht.
		5. Ich weiß, dass mein Vorgesetzter Unterstützung und Entgegenkommen von mir benötigt.
		6. Mein Vorgesetzter ist mir mehrfach entgegen gekommen, deswegen fühle ich mich ihm gegenüber verpflichtet.
		7. Ich entlaste meinen Vorgesetzten durch meine Arbeit.
		8. Vergangene schlechte Arbeitsleistung versuche ich zukünftig zu vermeiden.
		9. Wenn ich in der Vergangenheit Fehler gemacht habe, habe ich das Gefühl, meinem Vorgesetzten etwas zu schulden.
		10. Mein Vorgesetzter weiß mehr über den Inhalt meiner Arbeit als ich.
		11. Mein Vorgesetzter hat mehr Fachwissen in meinem Arbeitsbereich als ich.
		12. Mein Vorgesetzter weiß am besten wie meine Arbeit durchzuführen ist.
		13. Ich kann mich mit meinem Vorgesetzten identifizieren.
		14. Ich halte viel von meinem Vorgesetzten.
		15. Ich respektiere meinen Vorgesetzten.
		16. Ich sehe zu meinem Vorgesetzten auf und gestalte meine Arbeit dementsprechend.
		17. Mein Vorgesetzter gibt mir hilfreiche Erklärungen, wenn ich meine Arbeitsweise ändern soll.
		18. Wenn ich von meinem Vorgesetzten auf einen Fehler aufmerksam gemacht werde, kann ich seine Kritik gut nachvollziehen.
		19. Ich kann Anmerkungen/Anweisungen von meinem Vorgesetzten nachvollziehen.

Legitimate Power	ausgehend von der Organisation	1. Die Unternehmensstruktur rechtfertigt die Festlegung der Arbeitsabläufe.
		2. Als Mitarbeiter/in bin ich verpflichtet, nach den Richtlinien/Vorgaben des Unternehmens zu handeln.
		3. Aufgrund finanzieller Leistungen fühle ich mich verpflichtet, nach den Vorgaben des Unternehmens zu handeln.
		4. Da mir mein Unternehmen Handlungsspielraum gewährt, fühle ich mich verpflichtet, nach den Vorgaben des Unternehmens zu handeln.
		5. Ohne meinen Beitrag wäre die Effektivität meines Unternehmens geringer.
		6. Mein Unternehmen ist auf meinen Einsatz angewiesen.
		7. Der Erfolg meines Unternehmens ist auch von mir abhängig.
		8. Da man in der Vergangenheit bei meinen Fehlern nachsichtig war, versuche ich diese zukünftig zu vermeiden.
		9. Wenn ich Fehler gemacht habe, führe ich meine Arbeit danach mit größerer Gewissenhaftigkeit aus.
		10. Ich fühle mich meinem Unternehmen gegenüber schuldig, wenn ich in der Vergangenheit Fehler gemacht habe.
		11. In meinem Unternehmen ist sehr viel Fachwissen vorhanden, das für Arbeitsabläufe benötigt wird.
		12. Die Unternehmensleitung verfügt über umfassende arbeitsrelevante Informationen aller Mitarbeiter/innen.
		13. Die in meinem Unternehmen festgelegten Arbeitsabläufe sind effizient.
		14. Ich kann mich mit meinem Unternehmen identifizieren und verhalte mich dementsprechend.
		15. Ich respektiere unsere Unternehmensphilosophie und handle dementsprechend.
		16. Ich stehe hinter unserer Unternehmens-philosophie und gestalte meine Arbeit dementsprechend.
		17. In meinem Unternehmen werden Informationen ausreichend weitergegeben.
		18. Für Veränderungen werden von der Unternehmensführung gute Gründe genannt.
		19. Entscheidungen auf Unternehmensebene werden ausreichend erklärt.
Coercive Power	ausgehend von der/dem Vorgesetzten	1. Mein Vorgesetzter kontrolliert meine Arbeit streng.
		2. Mein Vorgesetzter verhängt Sanktionen für Fehlleistungen.
		3. Mein Vorgesetzter hat die Möglichkeit, mir meine Arbeit unangenehm zu gestalten.
		4. Mein Vorgesetzter kann Einfluss auf meine Gehaltserhöhung nehmen.
		5. Meine Beförderung wird vor allem von meinem Vorgesetzten mitbestimmt.
		6. Mein Vorgesetzter entscheidet über Boni oder Begünstigungen (Sonderzahlungen).
	ausgehend von der Organisation	1. In meinem Unternehmen wird die Arbeitsweise der Mitarbeiter/innen streng kontrolliert.
		2. In meinem Unternehmen werden für Fehlleistungen Sanktionen gesetzt.
		3. Die festgelegten Regeln in meinem Unternehmen können mir meine Arbeit erschweren.
		4. Prinzipiell ist es möglich, in meinem Unternehmen spezielle Boni oder Begünstigungen zu erhalten.
		5. In meinem Unternehmen ist es üblich, dass gesteigerte Arbeitsleistung mit Gehaltserhöhungen belohnt werden.
		6. Die Struktur meines Unternehmens ist entscheidend für meine Aufstiegschancen.
Hierarchieempfinden (selbst konstruiert)		1. Ich fühle mich wohl in klaren Hierarchien.
		2. Eine klare Hierarchie erleichtert das Arbeiten.

Trust

(Brockner, Siegel, Daly, Tyler & Martin, 1997 / Graeff, 1998 / Hofmann, Gangl, & Kirchler (2012)

in die/den Vorgesetzten	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ich stehe meinem Vorgesetzten misstrauisch gegenüber.* 2. Ich vertraue meinem Vorgesetzten, ohne darüber nachzudenken. 3. Ich vertraue meinem Vorgesetzten blind. 4. Ich vertraue meinem Vorgesetzten intuitiv. 5. Ich kann mich meinem Vorgesetzten anvertrauen. 6. Mein Vorgesetzter kritisiert mich nicht vor anderen. 7. Mein Vorgesetzter verhält sich mir gegenüber auch dann loyal, wenn er sich dadurch selbst Angriffen aussetzt. 8. Ich kann mich darauf verlassen, dass mein Vorgesetzter ehrlich ist. 9. Mein Vorgesetzter nimmt sich für mich Zeit, wenn ich ein Anliegen habe. 10. Was mein Vorgesetzter verspricht, hält er auch. 11. Mein Vorgesetzter achtet auf die Gefühle seiner Mitarbeiter/innen. 12. Ich kann mich auf meinen Vorgesetzten verlassen. 13. Mein Vorgesetzter kann sich gut in mich hineinversetzen. 14. Ich vertraue meinem Vorgesetzten ebenso, wie er mir vertraut.
in die Organisation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ich stehe meinem Unternehmen misstrauisch gegenüber.* 2. Ich vertraue meinem Unternehmen ohne darüber nachzudenken. 3. Ich vertraue meinem Unternehmen blind. 4. Ich vertraue meinem Unternehmen intuitiv. 5. Ich habe Vertrauen in mein Unternehmen 6. Angekündigte Veränderungen im Unternehmen werden schnell umgesetzt. 7. Angekündigte Veränderungen im Unternehmen werden gewissenhaft umgesetzt. 8. Mein Unternehmen bietet mir eine Zukunft. 9. Die Ziele, die sich mein Unternehmen setzt, erreicht es auch. 10. Mein Unternehmen wird sich auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten bewähren. 11. Mein Unternehmen bildet ein schlagkräftiges Team, das sich wirtschaftlichen Herausforderungen stellen kann. 12. Mein Unternehmen kümmert sich um seine Mitarbeiter/innen und wird das auch in Zukunft tun. 13. Die Unternehmenspolitik ist transparent. 14. Die Unternehmenspolitik ist nachvollziehbar.
in die KollegInnen (McAllister, 1995 & Graeff, 1998)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meine Meinungen werden bei den Kolleginnen/Kollegen akzeptiert. 2. Wenn Probleme bei der Arbeit auftauchen, muss ich diese alleine lösen. 3. Ich kann mit meinen Kolleginnen/Kollegen Emotionen teilen. 4. Meine Kolleginnen/Kollegen stehen für einander ein. 5. Ich vertraue meinen Kolleginnen/Kollegen ebenso, wie sie mir vertrauen. 6. Zwischen meinen Kolleginnen/Kollegen und mir besteht eine vertrauensvolle Beziehung. 7. Ich kann mich darauf verlassen, dass meine Arbeit nicht durch Nachlässigkeit meiner Kolleginnen/Kollegen erschwert wird. 8. Ich weiß, dass ich mich mit Problemen an meine Kolleginnen/Kollegen wenden kann und diese mir bei der Lösung helfen würden.

Commitment

(Allen & Meyer, 1990)

Affective Commitment	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ich wäre sehr froh, wenn ich den Rest meiner Berufslaufbahn in meinem Unternehmen bleiben könnte. 2. Es bereitet mir Freude, mit anderen betriebsfremden Personen über mein Unternehmen zu sprechen. 3. Ich betrachte die Probleme meines Unternehmens als meine eigenen. 4. Ich glaube, dass ich mich einem anderen Unternehmen ebenso verbunden fühlen könnte wie dem jetzigen. 5. Ich fühle mich nicht als Teil der Unternehmensfamilie.* 6. Ich fühle mich meinem Unternehmen emotional nicht verbunden.* 7. Mein Unternehmen ist von großer persönlicher Bedeutung für mich. 8. Ich habe kein starkes Zugehörigkeitsgefühl zu meinem Unternehmen.*
Continuance Commitment	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ich mache mir keine Sorgen darüber, zu kündigen, ohne einen neuen Job in Aussicht zu haben.* 2. Wenn ich mein Unternehmen jetzt verlassen wollte, wäre dies für mich mit großen Problemen verbunden. 3. Würde ich mein Unternehmen jetzt verlassen, wäre es für mich nicht mit hohen Kosten verbunden.* 4. Zur Zeit halten sich die Notwendigkeit und der Wunsch, in meinem Unternehmen zu bleiben, die Waage. 5. Ich bin der Meinung, dass ich zu wenige andere Möglichkeiten habe, um mein Unternehmen zu verlassen. 6. Bei einer Kündigung würde es mir an verfügbaren Alternativen fehlen. 7. Ich bin der Meinung, dass die Menschen heutzutage zu oft ihren Arbeitsplatz wechseln. 8. Ich glaube nicht, dass man seinem Unternehmen gegenüber immer loyal sein muss.*
Normative Commitment	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ich bin der Meinung, dass ein ständiger Arbeitsplatzwechsel von einem Unternehmen zum anderen unmoralisch ist. 2. Ich fühle mich moralisch verpflichtet, weiter für mein Unternehmen zu arbeiten. 3. Wenn ich ein besseres Jobangebot eines anderen Unternehmens erhielte, würde ich es falsch finden, mein Unternehmen zu verlassen. 4. Mir wurde die Bedeutung von Loyalität zum Verbleib im Unternehmen vermittelt. 5. Die Zeiten waren besser, als Arbeitnehmer/innen ihre gesamte Berufslaufbahn in einem Unternehmen verbrachten. 6. Ich bin der Meinung, dass es keinen Sinn mehr macht, ein/e treue/r Mitarbeiter/in sein zu wollen.*

Cooperation

(Tyler & Blader, 2000)

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Extra-Role Behaviour</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ich widme mich freiwillig Aufgaben, die nicht von mir gefordert werden, aber der Organisation helfen. 2. Ich würde einem/einer neuen Mitarbeiter/in helfen, sich zu orientieren. 3. Ich mache Vorschläge, die dabei helfen sollen, das Arbeitsumfeld zu verbessern. 4. Ich helfe freiwillig anderen Mitarbeiter/innen, die mehr Arbeit haben als ich. 5. Ich helfe meinem Vorgesetzten, auch wenn dieser mich nicht dazu aufgefordert hat. 6. Ich bemühe mich mehr als andere meine Arbeit fertigzustellen, obwohl dies nicht erforderlich ist. 7. Ich packe bei anderen Mitarbeiter/innen mit an. 8. Ich führe Aufgaben zum Teil nicht perfekt aus, weil ich mich über meinen Arbeitgeber ärgere.* 9. Ich denke manchmal darüber nach, Streitpunkte von meinem Arbeitsplatz an die Öffentlichkeit zu tragen, z. B. an Gerichte.* 10. Ich versuche meinen Vorgesetzten zu behindern oder seine Autorität zu untergraben.*
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Mandatory Cooperation</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ich erfülle ausschließlich die Aufgaben, die in meiner Stellenbeschreibung von mir verlangt werden. 2. Ich führe nur die Aufgaben aus, die von mir in meiner Position erwartet werden. 3. Ich erreiche die von meinem Vorgesetzten erwartete Leistung.* 4. Ich erledige meine Arbeit in ausreichender Art und Weise. 5. Ich bemühe mich selten mit vollem Einsatz.
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Sabotage (Bennett & Robinson, 2000)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ich nehme Eigentum des Unternehmens unerlaubt mit nach Hause. 2. Ich deklariere private Rechnungen als Geschäftsspesen. 3. Ich komme unerlaubt zu spät zur Arbeit. 4. Ich missachte Anweisungen meines Vorgesetzten. 5. Ich arbeite absichtlich langsamer, als ich es eigentlich könnte.
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Innere Kündigung (Schmitz, Gayler & Jehle, 2002)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ich habe mich genug für die Arbeit aufreiben lassen. 2. Ich mache oft Dienst nach Vorschrift. 3. Früher war ich viel engagierter. 4. Ich bin froh, wenn ich nach der Arbeit nach Hause gehen kann.

Procedural Justice	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mein Unternehmen hält getroffene Entscheidungen und Zusagen ein. 2. Entscheidungen werden in meinem Unternehmen aufgrund von Fakten und nicht aufgrund von persönlichen Vorstellungen und Meinungen getroffen. 3. Üblicherweise werden mir in meinem Unternehmen ehrliche Begründungen für Entscheidungen genannt. 4. Mein Vorgesetzter hält getroffene Entscheidungen und Zusagen ein. 5. Meine Bedürfnisse werden bei Entscheidungen berücksichtigt. 6. Die Entscheidungen meines Vorgesetzten basieren auf Fakten und nicht auf persönlichen Einstellungen und Meinungen. 7. Die Regeln und Verfahren in meinem Unternehmen sind für jeden gleich fair. 8. Die Entscheidungen meines Vorgesetzten sind fair. 9. Regeln und Verfahren werden einheitlich und unabhängig von Personen und Situationen angewandt. 10. Ich kann die Entscheidungen, die in meinem Unternehmen getroffen werden, beeinflussen. 11. Mein Vorgesetzter nennt mir üblicherweise ehrliche Erklärungen für getroffene Entscheidungen. 12. Mein Vorgesetzter gibt mir die Möglichkeit, meine Ansicht darzustellen, bevor er Entscheidungen trifft. 13. Mein Unternehmen gibt mir die Möglichkeit, meine Ansicht darzustellen, bevor Entscheidungen getroffen werden. 14. Mein Vorgesetzter berücksichtigt meine Bedürfnisse, wenn er Entscheidungen trifft. 15. Die Entscheidungen meines Vorgesetzten sind unabhängig von der Person und Situation. 16. Ich kann die Entscheidungen, die mein Vorgesetzter trifft, beeinflussen. 17. Die Entscheidungen meines Vorgesetzten sind für jeden gleich fair.
Social Identity	<ol style="list-style-type: none"> 1. Die von mir geleistete Arbeit wird von anderen im Unternehmen respektiert. 2. Andere in meinem Unternehmen respektieren meine Ideen. 3. Meine Arbeitsbeiträge werden von anderen in meinem Unternehmen geschätzt. 4. Ich werde von anderen in meinem Unternehmen als Mitglied der Arbeitsgruppe geschätzt. 5. Andere in meinem Unternehmen sind der Auffassung, dass es schwer wäre, mich zu ersetzen. 6. Andere in meinem Unternehmen erkennen nicht den Wert, den ich beitrage. 7. Andere in meinem Unternehmen haben einen guten Eindruck von mir als Person. 8. In meinem Unternehmen werde ich von anderen als Person gemocht. 9. Wenn ich mein Privatleben in der Arbeit besprechen würde, würden sich die anderen in meinem Unternehmen aufregen.* 10. Ich identifiziere mich mit meinem Unternehmen. 11. Ich bin ein/e typische/r Mitarbeiter/in meines Unternehmens. 12. Ich fühle mich meinem Unternehmen zugehörig. 13. Wenn mein Unternehmen in Kritik steht, bin ich persönlich auch betroffen. 14. Ich fühle mich eng mit anderen Mitarbeiter/innen verbunden. 15. Ich arbeite gerne in meinem Unternehmen. 16. Ich bin stolz, in meinem Unternehmen zu arbeiten. 17. Ich erzähle in meinem Bekanntenkreis, dass mein Unternehmen ein guter Ort zum Arbeiten ist. 18. Ich stimme vielem nicht zu, wofür mein Unternehmen steht.*

*umgepolte Items

Anhang II: Fragebogen

0% ausgefüllt



Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer,

im Rahmen meiner Diplomarbeit an der Universität Wien untersuche ich das Erleben von Menschen an Ihrem Arbeitsplatz. Mithilfe des folgenden 10-minütigen Fragebogens wird erhoben, wie Sie Ihre Arbeitsstelle wahrnehmen.

Beachten Sie bitte, dass es keine richtigen oder falschen Antworten gibt, sondern Ihre persönliche Meinung gefragt ist. Ich versichere Ihnen, dass Ihre Antworten völlig anonym und streng vertraulich behandelt werden, sodass weder von der Universität Wien, noch von Ihrem Arbeitgeber Rückschlüsse auf Ihre Person getätigt werden können.

Ich würde mich freuen, wenn Sie spontan und ehrlich antworten, sodass Sie mir ermöglichen, etwas über die tatsächliche Sicht der MitarbeiterInnen zu lernen. Nur dann können die Ergebnisse zur Verbesserung Ihres Arbeitsumfelds genutzt werden.

Im folgenden Fragebogen werden Ihnen Aussagen präsentiert, deren Zustimmung Sie bewerten sollen. Dabei stehen Ihnen sieben Antwortkategorien zur Verfügung.

Beispielfrage: Inwieweit stimmen Sie folgender Aussage zu?
"Ich fühle mich an meinem Arbeitsplatz wohl."

gar nicht	nicht	nicht ganz	weiß nicht	ein wenig	weitestgehend	voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nachdem Sie die Aussage gelesen haben, wählen Sie eine der sieben Antwortmöglichkeiten durch einen Klick auf das entsprechende Feld aus.

Wenn Sie sich sehr wohl an Ihrem Arbeitsplatz fühlen, dann können Sie dieser Aussage "voll und ganz" zustimmen. Falls Sie sich gar nicht wohl fühlen, klicken Sie auf "gar nicht". Falls Sie dazu keine Meinung haben oder nicht wissen, wie Sie sich fühlen, klicken Sie bitte auf "weiß nicht". Ihnen stehen die sieben Möglichkeiten zu antworten bei allen Aussagen zur Verfügung und können beliebig häufig gewählt werden.

Aus Gründen der Textökonomie werden an manchen Stellen weibliche Formen nicht explizit angeführt. Es wird jedoch ausdrücklich darauf hingewiesen, dass sich alle personenbezogenen Formulierungen grundsätzlich gleichermaßen auf Frauen und Männer beziehen.

Vielen Dank im Voraus für das Ausfüllen des Fragebogens. Bei weiteren Fragen können Sie sich jederzeit an mich, Julia Joppen, wenden.

Weiter

Julia Joppen - email: a0705778@unet.univie.ac.at - mobil: 0049 160 94819972

7% ausgefüllt

Zu Beginn wählen Sie bitte aus, an welchem Standort Sie arbeiten.

- HESCURO Klinik Regina Rehabilitations- und Präventionszentrum Bad Kissingen
- Rehabilitations- und Präventionszentrum Bad Bocklet

Weiter

Julia Joppen - email: a0705778@unet.univie.ac.at - mobil: 0049 160 94819972

13% ausgefüllt

Die folgenden Aussagen beziehen sich auf Ihre(n) direkte(n) Vorgesetzte(n).

Beachten Sie, dass Ihre persönliche Meinung gefragt ist und es keine richtigen oder falschen Antworten gibt. Bitte geben Sie an, in welchem Ausmaß Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

	gar nicht	nicht	nicht ganz	weiß nicht	ein wenig	weitestgehend	voll und ganz
Mein Vorgesetzter ist zu Recht in seiner Position.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich halte viel von meinem Vorgesetzten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein Vorgesetzter ist mir mehrfach entgegen gekommen, deswegen fühle ich mich ihm gegenüber verpflichtet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein Vorgesetzter weiß am besten, wie meine Arbeit durchzuführen ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann Anmerkungen/Anweisungen von meinem Vorgesetzten nachvollziehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

Julia Joppen - email: a0705778@unet.univie.ac.at - mobil: 0049 160 94819972

Die nächsten Aussagen betreffen Ihre persönliche Einstellung zu dem Unternehmen in dem Sie arbeiten, dem Rehabilitations- & Präventionszentrum.

Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den Aussagen zustimmen.

	gar nicht	nicht	nicht ganz	weiß nicht	ein wenig	weitestgehend	voll und ganz
Als MitarbeiterIn bin ich verpflichtet, nach den Richtlinien/Vorgaben des Rehabilitations- & Präventionszentrums zu handeln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die im Rehabilitations- & Präventionszentrum festgelegten Arbeitsabläufe sind effizient.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich stehe hinter unserer Unternehmensphilosophie und gestalte meine Arbeit dementsprechend.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Für Veränderungen werden von der Unternehmensführung gute Gründe genannt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Erfolg des Rehabilitations- & Präventionszentrums ist auch von mir abhängig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

Die folgenden Aussagen beziehen sich wieder auf Ihre(n) direkte(n) Vorgesetzte(n).

Bitte geben Sie an, in welchem Ausmaß die Aussagen zutreffen.

	gar nicht	nicht	nicht ganz	weiß nicht	ein wenig	weitestgehend	voll und ganz
Mein Vorgesetzter kontrolliert meine Arbeit streng.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein Vorgesetzter hat die Möglichkeit, mir meine Arbeit unangenehm zu gestalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein Vorgesetzter kann Einfluss auf meine Gehaltserhöhung nehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Beförderung wird vor allem von meinem Vorgesetzten mitbestimmt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein Vorgesetzter entscheidet über Boni oder Begünstigungen (Sonderzahlungen).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

Die nächsten Aussagen betreffen wieder Ihre persönliche Einstellung zum Rehabilitations- & Präventionszentrum.

Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

	gar nicht	nicht	nicht ganz	weiß nicht	ein wenig	weitestgehend	voll und ganz
Im Rehabilitations- & Präventionszentrum wird die Arbeitsweise der MitarbeiterInnen streng kontrolliert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Im Rehabilitations- & Präventionszentrum werden Fehlleistungen bestraft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die festgelegten Regeln im Rehabilitations- & Präventionszentrum können mir meine Arbeit erschweren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prinzipiell ist es möglich, im Rehabilitations- & Präventionszentrum Sonderzahlungen zu erhalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Struktur im Rehabilitations- & Präventionszentrum ist entscheidend für meine Aufstiegschancen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

40% ausgefüllt

Diese Aussagen beziehen sich auf Ihr persönliches Empfinden.

Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

	gar nicht	nicht	nicht ganz	weiß nicht	ein wenig	weitestgehend	voll und ganz
Ich fühle mich in klaren Hierarchien wohl.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eine klare Hierarchie erleichtert das Arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

Julia Joppen - email: a0705778@unet.univie.ac.at - mobil: 0049 160 94819972

47% ausgefüllt

Die folgenden Aussagen beziehen sich nun wieder auf Ihre(n) direkte(n) Vorgesetzte(n).

Bitte geben Sie an, in welchem Ausmaß die Aussagen zutreffen.

	gar nicht	nicht	nicht ganz	weiß nicht	ein wenig	weitestgehend	voll und ganz
Was mein Vorgesetzter verspricht, hält er auch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann mich darauf verlassen, dass mein Vorgesetzter ehrlich ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein Vorgesetzter nimmt sich für mich Zeit, wenn ich ein Anliegen habe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann mich auf meinen Vorgesetzten verlassen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich vertraue meinem Vorgesetzten ebenso, wie er mir vertraut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

Julia Joppen - email: a0705778@unet.univie.ac.at - mobil: 0049 160 94819972

Diese Aussagen beziehen sich wieder auf das Unternehmen in dem Sie arbeiten, das Rehabilitations- & Präventionszentrum.

Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den Aussagen zustimmen.

	gar nicht	nicht	nicht ganz	weiß nicht	ein wenig	weitestgehend	voll und ganz
Ich habe Vertrauen in das Rehabilitations- & Präventionszentrum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Ziele, die sich das Rehabilitations- & Präventionszentrum setzt, werden auch erreicht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Rehabilitations- & Präventionszentrum bildet ein schlagkräftiges Team, das sich wirtschaftlichen Herausforderungen stellen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Rehabilitations- & Präventionszentrum kümmert sich um seine Mitarbeiter/innen und wird dies auch in Zukunft tun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Unternehmenspolitik des Rehabilitations- & Präventionszentrums ist nachvollziehbar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

Die folgenden Aussagen beziehen sich auf Ihre Kolleginnen und Kollegen im Rehabilitations- & Präventionszentrum.

Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den Aussagen zustimmen.

	gar nicht	nicht	nicht ganz	weiß nicht	ein wenig	weitestgehend	voll und ganz
Meine Meinungen werden bei den Kolleginnen/Kollegen akzeptiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann mit meinen Kolleginnen/Kollegen Emotionen teilen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich vertraue meinen Kolleginnen/Kollegen ebenso, wie sie mir vertrauen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zwischen meinen Kolleginnen/Kollegen und mir besteht eine vertrauensvolle Beziehung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich weiß, dass ich mich mit Problemen an meine Kolleginnen/Kollegen wenden kann und diese mir bei der Lösung helfen würden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

Nun werden Ihnen Aussagen präsentiert, die das persönliche Erleben an der Arbeitsstelle beschreiben.

Bitte geben Sie an, inwieweit Sie diesen Aussagen zustimmen können.

	gar nicht	nicht	nicht ganz	weiß nicht	ein wenig	weitestgehend	voll und ganz
Ich glaube, dass ich mich einem anderen Unternehmen ebenso verbunden fühlen könnte wie dem Rehabilitations- & Präventionszentrum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich nicht als Teil der Unternehmensfamilie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich dem Rehabilitations- & Präventionszentrum emotional nicht verbunden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Rehabilitations- & Präventionszentrum ist von großer persönlicher Bedeutung für mich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe kein starkes Zugehörigkeitsgefühl zum Rehabilitations- & Präventionszentrum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie sehr stimmen Sie diesen Aussagen zu?

	gar nicht	nicht	nicht ganz	weiß nicht	ein wenig	weitestgehend	voll und ganz
Ich mache mir keine Sorgen darüber, zu kündigen, ohne einen neuen Job in Aussicht zu haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich das Rehabilitations- & Präventionszentrum jetzt verlassen wollte, wäre dies für mich mit großen Problemen verbunden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin der Meinung, dass ich zu wenige andere Möglichkeiten habe, um das Rehabilitations- & Präventionszentrum zu verlassen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei einer Kündigung würde es mir an verfügbaren Alternativen fehlen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Inwieweit können Sie den folgenden Aussagen zustimmen?

	gar nicht	nicht	nicht ganz	weiß nicht	ein wenig	weitestgehend	voll und ganz
Ich bin der Meinung, dass ein ständiger Arbeitsplatzwechsel von einem Unternehmen zum anderen unmoralisch ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich moralisch verpflichtet, weiter für das Rehabilitations- & Präventionszentrum zu arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich ein besseres Jobangebot eines anderen Unternehmens erhalte, würde ich es falsch finden, das Rehabilitations- & Präventionszentrum zu verlassen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir wurde die Bedeutung von Loyalität zum Verbleib in dem Rehabilitations- & Präventionszentrum vermittelt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

Julia Joppen - email: a0705778@unet.univie.ac.at - mobil: 0049 160 94819972

73% ausgefüllt

Die folgenden Aussagen beziehen sich auf Ihr Verhalten am Arbeitsplatz.

Bitte geben Sie an, inwieweit Sie diesen Aussagen zustimmen.

	gar nicht	nicht	nicht ganz	weiß nicht	ein wenig	weitestgehend	voll und ganz
Ich widme mich freiwillig Aufgaben, die nicht von mir gefordert werden, aber dem Rehabilitations- & Präventionszentrum helfen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich mache Vorschläge, die dabei helfen sollen, das Arbeitsumfeld im Rehabilitations- & Präventionszentrum zu verbessern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich helfe meinem Vorgesetzten, auch wenn dieser mich nicht dazu aufgefordert hat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich packe bei anderen MitarbeiterInnen mit an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bitte geben Sie an, inwieweit die Aussagen zutreffen.

	gar nicht	nicht	nicht ganz	weiß nicht	ein wenig	weitestgehend	voll und ganz
Ich erfülle ausschließlich die Aufgaben, die in meiner Stellenbeschreibung von mir verlangt werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich führe nur die Aufgaben aus, die von mir in meiner Position erwartet werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich erledige meine Arbeit in ausreichender Art und Weise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bemühe mich selten mit vollem Einsatz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie sehr stimmen Sie diesen Aussagen zu?

	gar nicht	nicht	nicht ganz	weiß nicht	ein wenig	weitestgehend	voll und ganz
Ich nehme Eigentum des Rehabilitations- & Präventionszentrum unerlaubt mit nach Hause.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich komme unerlaubt zu spät zur Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich missachte Anweisungen meines Vorgesetzten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich arbeite absichtlich langsamer, als ich es eigentlich könnte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

Julia Joppen - email: a0705778@unet.univie.ac.at - mobil: 0049 160 94819972

Hier auf der letzten Seite finden sich noch einmal einige Fragen und Aussagen zu verschiedenen Themenbereichen Ihres Arbeitslebens.

Wie zufrieden sind Sie...

	gar nicht	nicht	nicht ganz	weiß nicht	ein wenig	weitestgehend	voll und ganz
mit Ihrer Arbeit allgemein?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mit der Beziehung zu Ihren KollegenInnen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mit der Führung durch Ihre/n direkten Vorgesetzte/n?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mit der Organisation Ihres Arbeitsbereichs?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mit der Information über Dinge, die für Ihre Arbeit wichtig sind?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mit Ihrer Selbständigkeit und Entscheidungsfreiheit am Arbeitsplatz?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mit ihrer jetzigen Arbeitszeitregelung?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mit Ihrer Bezahlung?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mit den Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mit den Fortbildungsmöglichkeiten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mit der Sicherheit Ihres Arbeitsverhältnisses?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mit der Ihnen zur Verfügung stehenden Freizeit und Urlaubszeit?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie sehr stimmen Sie diesen Aussagen zu?

Meine direkte Vorgesetzte / Mein direkter Vorgesetzter...

	gar nicht	nicht	nicht ganz	weiß nicht	ein wenig	weitestgehend	voll und ganz
äußert bei guten Leistungen der Mitarbeiter/-innen Anerkennung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kann mit Kritik, die die Mitarbeiter/-innen äußern, gut umgehen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fragt bei Entscheidungen, die direkt die Interessen der Mitarbeiter/-innen betreffen, nach unserer Meinung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
äußert Kritik an Mitarbeiter/-innen auf eine konstruktive und sachliche Weise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	gar nicht	nicht	nicht ganz	weiß nicht	ein wenig	weitestgehend	voll und ganz
In unserer Abteilung gibt es keine Spannungen zwischen KollegenInnen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konflikte werden in unserer Abteilung offen ausgetragen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Aufgaben und Zuständigkeiten sind in unserer Abteilung klar festgelegt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Informationsaustausch unserer Abteilung mit anderen Abteilung ist gut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Verbesserungen sind notwendig...

	gar nicht	nicht	nicht ganz	weiß nicht	ein wenig	weitestgehend	voll und ganz
bei der Zusammenarbeit und Informationsaustausch mit anderen Abteilungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bei der Ausstattung meines Arbeitsplatzes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bei der Organisation der Arbeitsabläufe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bei Fortbildungsangeboten für MitarbeiterInnen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bei Mitsprachemöglichkeiten und Entscheidungsbefugnissen der MitarbeiterInnen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

Julia Joppen - email: a0705778@unet.univie.ac.at - mobil: 0049 160 94819972

Vielen Dank für die Beantwortung des Fragebogens.

Zum Schluss bitte ich Sie noch einige persönliche Daten zu hinterlassen.

Welches Geschlecht haben Sie?

- weiblich
 männlich

Wie alt sind Sie?

Ich bin Jahre

Bitte wählen Sie ihre höchste abgeschlossene Ausbildung aus.

Kein Schulabschluss

[Bitte auswählen]

- Kein Schulabschluss
- Pflichtschulabschluss
- Lehrabschluss
- Berufsbildende höhere Schule ohne Abitur
- Abitur
- Universitäts-/Fachhochschulabschluss
- Sonstiges

s- & Präventionszentrum?

Wie lange arbeiten Sie schon im Rehabilitations- & Präventionszentrum?

Seit Jahren.

In welcher Arbeitsgruppe arbeiten Sie?

Bitte wählen Sie eine der Antwortmöglichkeiten aus.

[Bitte auswählen] ▾

- [Bitte auswählen]
- Ärzte
- Psychologen
- Physiotherapie
- Bäderabteilung
- Sonstige Therapeuten
- Pflegerisches Personal
- Hauswirtschaft/Raumpflegepersonal
- Küche
- Service
- Verwaltung
- Sekretariate, Schreibdienst
- Rezeption
- Labor
- Technik
- Sonstige

Präventionszentrum eine Führungsposition?

zu Ihrem/Ihrer direkten Vorgesetzten zu beantworten.

Haben Sie selbst im Rehabilitations- & Präventionszentrum eine Führungsposition?

- ja
- nein

Im Folgenden bitten wir Sie zwei Fragen zu Ihrem/Ihrer direkten Vorgesetzten zu beantworten.

Mein direkter Vorgesetzter ist...

- weiblich.
- männlich.

Mein direkter Vorgesetzter...

- gehört zur Klinikleitung (Chefarzt/-ärztin und Geschäftsführer)
- ist eine Person außerhalb der Klinikleitung

Möchten Sie zu dieser Befragung noch etwas anmerken?

Hier haben Sie die Möglichkeit einen Kommentar zu hinterlassen. Bitte zögern Sie nicht, Kritik und Anmerkungen anzuführen.

Weiter

Julia Joppen - email: a0705778@unet.univie.ac.at - mobil: 0049 160 94819972

Vielen Dank für Ihre Mithilfe und Teilnahme an dieser Studie.

Sie haben mir sehr geholfen meinem Diplom ein Stück näher zu kommen und einen Dienst an die Wissenschaft geleistet.
Zudem können die Auswertungen der Studie helfen, Ihren Arbeitsplatz zu verbessern.

Mit einem Klick auf den untenstehenden Button können Sie die Umfrage sicher verlassen.

Fenster schließen

Julia Joppen - email: a0705778@unet.univie.ac.at - mobil: 0049 160 94819972

Anhang III: Erklärung

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

Wien, am _____

Unterschrift _____

Anhang IV: Lebenslauf

Persönliche Daten

Name	Julia Sophie Joppen
Geburtsdatum	28.01.1988 in Frankfurt am Main
Staatsbürgerschaft	deutsch
Adresse	Hornauer Strasse 188, 65779 Kelkheim

Ausbildung

seit 2009/03	Betriebswirtschaftsstudium an der Wirtschaftsuniversität Wien Schwerpunkt: Change Management & Management Development und Finance
seit 2007/10	Psychologiestudium an der Universität Wien Vordiplom 2009/07 Schwerpunkte: Psychologische Diagnostik und Wirtschaftspsychologie
2007/07	Abitur, St. Angela Schule, Königstein/Taunus

Berufserfahrung und Praktika

seit 10/2010	Werkstudentin in der Personalabteilung von Cinterion Wireless Modules GmbH, München
07/2012- 08/2012	Praktikum in der Personalberatung <i>ifp</i> , Köln
07/2010- 09/2010	Praktikum in der Personalabteilung bei Cinterion Wireless Modules GmbH, München
08/2007- 05/2009	Freie Mitarbeiterin bei sportme GmbH, Frankfurt a. M.
08/2007	Praktikum bei sportme GmbH, Frankfurt a. M.

Sprachen

Englisch	Sehr gut in Wort und Schrift
Französisch	Gut in Wort und Schrift
Spanisch	Grundkenntnisse