



Bachelorarbeit

Männer steigen auf, Frauen sind loyal?

Eine qualitative Gender-Untersuchung zu
organisationalem Commitment von Führungskräften

Sanja Labas

Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie

Referentin: Verena Berchtold, lic. phil.

Wädenswil, Mai 2010

Diese Arbeit wurde im Rahmen des Bachelorstudienganges am Departement P der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung durch das Departement Angewandte Psychologie.

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie, Minervastrasse 30, Postfach, 8032 Zürich.

Inhaltsverzeichnis

1	<u>Einleitung</u>	1
1.1.	Fragestellung und Hypothesen	2
1.2.	Abgrenzung	3
1.3.	Aufbau	3
2	<u>Theoretischer Teil</u>	4
2.1	Mitarbeiterbindung - das psychologische Band zwischen Unternehmen und Mitarbeiter	4
2.1.1	Bedeutung der Bindung für die Organisationen	4
2.1.2	Bedeutung der Bindung für den Mitarbeiter	5
2.1.3	Mitarbeiterbindung: Ein Begriff – zwei Konzepte	5
2.2	Commitment	6
2.2.1	Das drei-Komponenten-Modell von Commitment nach Meyer & Allen	7
2.2.1.1	Das affektive Commitment	7
2.2.1.2	Das fortsetzungsbezogene Commitment	9
2.2.1.3	Das normative Commitment	10
2.2.2	Die Bedeutung des drei-Komponenten Modells	11
2.2.3	Foci von Commitment	12
2.2.3.1	Commitment gegenüber dem Beruf oder der Tätigkeit	13
2.2.3.2	Commitment gegenüber der Führungskraft	13
2.2.3.3	Commitment gegenüber der Arbeitsgruppe	13
2.3	Organisationale Identifikation	14
2.3.1	Die Dimensionen der organisationalen Identifikation	14
2.3.2	Selbstdefinition und Selbstkonzept	15
2.4	Frauen und Männer in Führungspositionen	16
2.4.1	Das Commitment von Frauen und Männern in Führungspositionen	16
2.4.2	Rollenstereotypen und geschlechtsspezifische Arbeitsteilung	17
2.4.3	Leistungsbeurteilung und Selbstwert von Frauen und Männern	18
3	<u>Empirischer Teil</u>	20
3.1	Vorbemerkungen	20
3.2	Methodisches Vorgehen und Datenerhebung	20
3.2.1	Beschreibung des Interviewleitfadens	21
3.2.2	Stichprobenbeschreibung	21
3.2.3	Durchführung	22
3.3	Datenauswertung	22
3.4	Darstellung der Ergebnisse	23
3.4.1	Kategorien	23
4	<u>Diskussion</u>	37

4.1	Vorbemerkungen	37
4.2	Beantwortung der Hypothesen	37
4.3	Beantwortung der Fragestellung	45
4.4	Interpretation der Ergebnisse	46
4.5	Kritische Betrachtung der Methode	49
4.6	Ausblick	50
5	<u>Abstract</u>	<u>52</u>
6	<u>Literaturverzeichnis</u>	<u>53</u>
	<u>Anhang</u>	<u>56</u>
	Interviewleitfaden	56
	Einverständniserklärung	56
	Zusammenfassung/ Auswertung der Interviews	56
	Interviewleitfaden (problemzentriert, halbstrukturiert)	57

1 Einleitung

Die meiste Zeit ihres Lebens verbringen Menschen in Organisationen. Sie besuchen Schulen und Universitäten, sind Mitglieder in Vereinen, Anhänger von Religionen und letztlich verdienen sie sich ihr Geld in Unternehmen, die ihr wirtschaftliches Überleben sichern. Damit können Menschen bereits im jungen und mittleren Erwachsenenalter auf eine vielfältige Geschichte zurückblicken, die sie in Organisationen erlebt haben. Diese Geschichten sind mit einer grossen Bandbreite von verschiedenen Gefühlen verbunden und sagen etwas aus über das besondere psychologische Band, das den Menschen an Organisationen bindet. Im Kontext von Erwerbsarbeit wird dieses Band auch Mitarbeiterbindung (Felfe, 2006) genannt. Die Konzepte, die dieses spezielle Band erklären, sind das organisationale Commitment und die organisationale Identifikation. Beide beschreiben die spezifischen Qualitäten und Ausprägungen, die mit Mitarbeiterbindung verbunden sind. Dabei reicht die Varianz von tiefer Loyalität und Identifikation mit dem Unternehmen bis zum nüchternen Kalkül einer Geschäftsbeziehung. Auch persönliche Wertesysteme, Normen und Pflichtgefühle bestimmen die Verbundenheit zur Organisation.

Die Hälfte aller Hochschulabgänger sind Frauen, und sie machen einen grossen Teil der Erwerbstätigen aus. Trotzdem sind sie in Führungspositionen untervertreten, dies umso mehr, je höher die Hierarchiestufe ist und je volkswirtschaftlich näher der Bereich, in dem sie arbeiten (Bürgisser, 2003, S. 16-17) Die Gründe dafür sind komplex und müssen in unserer Kultur und den Strukturen der Gesellschaft, wie auch im individuellen Kontext gesehen werden. Nach wie vor ziehen sich durch unsere Arbeitswelt gesellschaftliche Konstruktionen, die von einer Trennung ausgehen in eine „Innenwelt“ und „Aussenwelt“, in einen öffentlichen und einen privaten Bereich, in unbezahlte und bezahlte Arbeit. Mit dieser Trennung sind entsprechende Rollenzuschreibungen verbunden, die Frauen für den privat-familiären Bereich prädestinieren und Männer für den öffentlich-beruflichen. Auf diesen Rollenzuschreibungen gründen Eigenschaften und Aufgaben, die den Geschlechtern zugesprochen werden (S. 28). Entsprechend zeichnet sich das weibliche Arbeitsvermögen durch Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen aus, die als generell „weiblich“ gelten, wie Einfühlsamkeit, Rücksichtnahme, Sorgen für andere und Solidarität. Dem Mann hingegen werden Attribute zugesprochen, wie

Durchsetzungsvermögen, Zielstrebigkeit, ein gewisses Mass an Egoismus und die Fähigkeit zur Selbstdarstellung (Beck-Gernsheim, E. & Ostner, I., 1978, zit. nach Bürgisser, 2003, S. 36).

Rollenzuschreibungen wirken subtil und werden immer wieder aufs Neue in vielfältigen Alltagssituationen zementiert. Entsprechend schwer ist es, sich ihnen zu entziehen. Es muss davon ausgegangen werden, dass sie in Verhaltensweisen, Meinungen und Vorannahmen immer noch ihre Wirkung entfalten. Ausgehend von den beschriebenen stereotypen Vorstellungen von „männlich“ und „weiblich“ kann vermutet werden, dass sie auch in der Bindungsbereitschaft an ein Unternehmen zum Tragen kommen. Dies würde sich darin ausdrücken, dass berufstätige Frauen loyaler sind und sich insgesamt mehr für die Organisation einsetzen, da sie aufgrund ihrer Sozialisation kooperativer sind und somit für ihr unmittelbares Umfeld sorgen möchten. Im Gegensatz dazu müssten sich die Männer mehr an ihrer Karriere orientieren und insgesamt eine geringere Organisationsbindung aufweisen. Um zu sehen, ob die Frauen und Männer diesen stereotypen Bildern entsprechen, werden deshalb folgende Hypothesen und Fragestellungen aufgestellt.

1.1. Fragestellung und Hypothesen

Fragestellung

Haben Frauen in Führungspositionen ein höheres Commitment zur Organisation als ihre männlichen Kollegen?

Hypothese 1:

Frauen in Führungspositionen haben ein höheres Commitment zum Unternehmen als Männer, da sie ihre Leistung kritischer beurteilen und somit realisieren, dass sie ihre Leistung stets verbessern können.

Hypothese 2:

Frauen in Führungspositionen haben ein höheres Commitment zum Unternehmen als Männer, da sie ihren Selbstwert am Arbeitsplatz über ihren Beitrag am Unternehmenserfolg definieren.

Hypothese 3

Männer in Führungspositionen haben ein tieferes Commitment zum Unternehmen, da ihr Fokus auf die eigene Karriere zielt und ihre persönlichen Ziele nicht immer kongruent sind mit den Unternehmenszielen.

Hypothese 4

Männer in Führungspositionen haben ein tieferes Commitment zum Unternehmen, da sie ihren Selbstwert am Arbeitsplatz hauptsächlich über den sozialen Vergleich mit anderen Führungskräften definieren oder über ihren „Marktwert“.

1.2. Abgrenzung

Im Mittelpunkt steht die subjektive Perspektive der Arbeitnehmer. Organisationsrelevante Aspekte werden nebenbei thematisiert, sind jedoch nicht das Ziel dieser Arbeit. Inhaltlich nahe Gebiete, wie die Arbeitszufriedenheit und der psychologische Vertrag werden nicht berücksichtigt.

1.3. Aufbau

Im vorherigen Kapitel wurden die Thematik dieser Arbeit und die Fragestellungen erläutert. Im zweiten Teil werden die für diese Arbeit relevanten Konzepte der Mitarbeiterbindung erläutert. Da Commitment das Kernkonzept darstellt, komplex und umfangreich ist, wird dieses eingehend dargestellt und nur um ergänzende Anteile aus dem Konzept der Identifikation erweitert. Den Abschluss des Theorieteils bilden einzelne Aspekte aus der Gender-Literatur, die für die Hypothesen relevant sind. Im folgenden empirischen Teil werden die Fragestellung und die Hypothesen aufgegriffen. Es werden das methodische Vorgehen, die Datenerhebung, sowie die Untersuchungsgruppe und die Datenauswertung beschrieben. Zur Beantwortung der gestellten Annahmen und der Fragestellung werden qualitative Einzelfallstudien durchgeführt. Dazu werden mit Hilfe eines problemzentrierten, halbstrukturierten Interviews drei Frauen und drei Männer in Führungspositionen befragt. Als Auswertungsmethode wird die qualitative Inhaltsanalyse verwendet. Die Daten werden deskriptiv dargestellt. Der Abschluss der Arbeit wird durch den vierten Teil gebildet, die Diskussion. In ihr werden die Inhalte der vorangehenden Kapitel miteinander verglichen und besprochen. Die Ergebnisse werden in Be-

zug auf ihre Relevanz interpretiert, schliesslich werden weiterführende Überlegungen für die Forschung angestellt.

2 Theoretischer Teil

2.1 Mitarbeiterbindung - das psychologische Band zwischen Unternehmen und Mitarbeiter

Ausgehend von der Bindungstheorie von Bowlby (1975) ist das Bindungsverhalten ein biologisch angelegtes Verhaltensmuster von Säuglingen. Die emotionale Bindung zur Hauptbezugsperson sichert ihr Überleben. Auch im späteren Leben ist der Bindungsbegriff zentral für alle Aspekte gesellschaftlichen Lebens. Das Bindungsverhalten oder die Bindungssuche bleibt, auch wenn sich der Kontext verändert: Menschen binden sich an Ideale, Werte, Gewohnheiten, die Kultur, ihre Arbeit und an Organisationen, in denen sie verankert sind (Miels, 2009, S. 60). Diese Bindungen sind jeweils unterschiedlich stark und auch von unterschiedlicher Qualität (Felfe, 2008, S. 11). Sie erfüllen tiefmenschliche Bedürfnisse nach Sicherheit, Zugehörigkeit, Selbstaufwertung und Ganzheitlichkeit (van Dick, 2004, S.11-12). In dem Sinne besteht eine Abhängigkeit des Menschen formaler oder inhaltlicher Art zu Organisationen. Doch in dem Masse, wie Menschen zur Erreichung ihrer Ziele und zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse von Organisationen abhängig sind, sind Organisationen von ihren Mitgliedern abhängig. Nur durch ihr Wirken können Organisationen ein dauerhaftes Ziel erreichen, und nur durch ihre Mitgliedschaft kommt überhaupt das soziale Gebilde zustande, das letztlich die Existenz der Organisation ausmacht. Dieser gegenseitigen Verschränkung auf der Spur werden im Folgenden die beidseitigen Gewinne aufgezeigt.

2.1.1 Bedeutung der Bindung für die Organisationen

Schon früh wurde erkannt, dass Mitarbeiter mit einer hohen Verbundenheit zu ihrem Unternehmen längere Arbeitsverhältnisse aufrecht erhalten. Sie bleiben ihrem Arbeitgeber auch in Krisenzeiten treu und widerstehen attraktiveren Angeboten auf dem Arbeitsmarkt. Zudem fallen sie seltener krankheitsbedingt aus und sind pünktlicher (Mathieu & Zajac, 1990, S. 180). Verbundene Mitarbeiter teilen oftmals die Werte der Organisation. Sie setzen sich stärker für die Unternehmensziele ein und leisten mehr (Mow-

day, Porter & Steers, 1982, S. 230). Somit trägt eine gute Mitarbeiterbindung insgesamt wesentlich zum Erfolg von Unternehmen bei.

2.1.2 Bedeutung der Bindung für den Mitarbeiter

Es ist ein Grundbedürfnis des Menschen, sich anderen anzuschliessen. Zu einer Gemeinschaft zu gehören, befriedigt Bedürfnisse nach Orientierung und Geborgenheit. Doch nebst der Befriedigung emotionaler Bedürfnisse, erhöht die Gemeinschaft durch ihre sozialen Beziehungen die Chancen, schwierige Probleme erfolgreich zu bewältigen (Felfe, 2008, S. 13). Mitarbeiter, die gegenüber ihrem Arbeitgeber ein hohes affektives Commitment (2.2.1.1) empfinden, leiden seltener unter psychosomatischen Beschwerden (Richardson et al., 2006, S. 570) und unter anderen Symptomen, wie Ängsten und depressiven Stimmungen (Wittig-Berman, & Lang, 1990, S. 167). Auch subjektives Stressempfinden und nervöse Spannungen aufgrund beruflicher Belastungen treten signifikant seltener auf (Irving & Coleman, 2003, S. 97). Insgesamt stellt eine positive Mitarbeiterbindung eine wichtige Ressource dar für das Individuum. Tägliche Stressoren und Belastungen im Arbeitsalltag können durch die protektive Wirkung von positiv erlebten (Arbeits-) Beziehungen aufgefangen werden.

2.1.3 Mitarbeiterbindung: Ein Begriff - zwei Konzepte

Seit beinahe fünfzig Jahren beschäftigt sich die Forschung mit dem Phänomen der Mitarbeiterbindung. Darunter wird die Zugehörigkeit, Verbundenheit oder auch die Identifikation verstanden, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihrem Unternehmen gegenüber empfinden (Felfe, 2008, S. 25). Die längste und intensivste Auseinandersetzung mit diesem Gegenstand fand bisher im nordamerikanischen Raum statt. Deswegen hat sich -auch in der deutschsprachigen Forschung- der Begriff des „Commitments“ oder des „organisationalen Commitments“ durchgesetzt. Jedoch wird Mitarbeiterbindung auch unter dem Begriff der „Identifikation“ oder „organisationalen Identifikation“ diskutiert. Beide Konzepte erklären Mitarbeiterbindung, überschneiden sich teilweise, unterscheiden sich jedoch auch in wesentlichen Kriterien. Während Commitment seine Wurzeln vor allem in der Organisationspsychologie hat, und die Bindung als eine individuelle Einstellung gegenüber dem Objekt Unternehmen sieht, ist die organisationale Identifikation aus den Forschungen der Sozialpsychologie hervorgegangen und unter-

sucht die Bindung aus der Gruppenperspektive (S. 26). Nachdem bisher unter Mitarbeiterbindung sowohl Aspekte aus dem organisationalen Commitment und der organisationalen Identifikation zusammengeführt wurden, findet im Folgenden eine konzeptionelle Trennung statt mit dem Schwergewicht auf Commitment.

2.2 Commitment

Commitment is what transforms a promise into a reality. It is the words that speak boldly of your intentions. And the actions which speak louder than the words. It is making the time when there is none. Coming through time, after time after time, year after year after year. Commitment is the stuff character is made of; the power to change the face of things. It is the daily triumph of integrity over skepticism. (Shearson Lehman Brothers, 1986, The Wall Street Journal).

Obwohl deutlich prosaischer, drücken die Definitionen im arbeits- und organisationspsychologischen Umfeld eine ähnliche affektive Verbundenheit zur Organisation aus. So sehen Mowday und Steers (1979, S. 226) Commitment als „the relative strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization“.

Ähnlich formuliert Buchanan (1974, S. 553, zit. nach Allen & Meyer, 1991, S. 64) Commitment als “a partisan, affective attachment to the goals and values, of the organization for its own sake, apart from its purely instrumental worth”. Ganz allgemein bedeutet Commitment Verbundenheit, Verpflichtung, Identifikation und Loyalität gegenüber der Organisation (Felfe, 2008, S. 26).

Commitment zum Arbeitgeber kann mit tiefer Loyalität verbunden sein. Es kann Mitarbeiter dazu bringen, sich so sehr für ihr Unternehmen einzusetzen, dass dies ihrem Eigeninteresse -zumindest von aussen betrachtet- widerspricht (Meyer & Herscovitch, 2001, S. 301). Dieses Engagement lässt sich mit Bedürfnisbefriedung erklären, was bereits erwähnt wurde (vgl. 2.1.). Eine Theorie, die seit Neuem in Zusammenhang mit Commitment diskutiert wird, ist die Bedürfnisbefriedigungs- und Selbstbestimmungstheorie von Deci & Ryan (2000, S. 68-72). Sie gehen davon aus, dass Menschen ein angeborenes Streben nach neuen und herausfordernden Situationen haben, um zu lernen, um sich anzupassen, und um zu wachsen. Entsprechend profitieren Menschen emotional, indem sie sich in herausfordernde Situationen begeben. Der zentrale Punkt der Theorie ist die Unterstützung, die vorhanden sein muss, damit Menschen ihr Potenzial erreichen können. Jedoch auch die Erfahrungen von Eigenständigkeit und das Sichbewähren sind wichtig. Diese sind umso befriedigender, je mehr die äusseren Anforde-

rungen ins Selbstkonzept übernommen werden und als eigene, intrinsische Motivation erlebt werden.

Commitment-Konzepte wollen erfassen, auf welche Art und Weise und inwieweit sich Mitarbeiter ihrer Organisation gegenüber verbunden oder zugehörig fühlen. Im Folgenden wird das bekannteste und umfassendste Konzept zu organisationalem Commitment vorgestellt. Meyer & Allen (1991) haben darin die wichtigsten Theorien zur Commitment-Forschung integriert.

2.2.1 Das drei-Komponenten-Modell von Commitment nach Meyer & Allen

Commitment is an internal force that binds an individual to a target (social or nonsocial) and/or to a course of action of relevance to that target. Although it can be influenced by factors within (e.g., personality, values) or outside (e.g., norms, work experiences) the person, the force itself is experienced as a conscious mindset. (Meyer & Allen, 1997, S. 175)

Das Zitat zeigt auf, was für dieses Modell im Vordergrund steht: Commitment ist demnach eine bewusste Haltung oder ein Zustand, der mit bestimmten Gefühlen verbunden ist und zu einem zielgerichteten Verhalten führt. Die Autoren nennen dies ein „mindset“. Sie unterscheiden drei „mindsets“, die ein Commitment prägen können. Diese sagen damit aus, wie Commitment subjektiv erlebt wird, und welche Dimensionen dabei im Vordergrund stehen. So kann eine Bindung eingegangen werden, mit einem bejahenden Wollen, mit einem pflichterfüllten Sollen, oder mit einem ergebenden Müssen. Es ist leicht vorstellbar, dass diese drei unterschiedlichen Zustände und Haltungen auch zu unterschiedlichem Verhalten führen, obwohl alle drei „treue“ Mitarbeiter –und somit Commitment- zur Folge haben.

2.2.1.1 Das affektive Commitment

Das affektive Commitment bezeichnet die emotionale oder affektive Bindung, die Personen gegenüber ihrer Organisation eingehen. Darunter versteht man die Stärke der positiven, individuellen Identifikation mit der Organisation und das Eingebunden-sein in ihr (Mowday et al., 1979, S. 226). Diese emotionale Verbundenheit beeinflusst das Erleben und Verhalten der Menschen. Mowday et al. (1982, S. 228) nennen drei zentrale Aspekte:

- 1) Starke Akzeptanz und Identifikation mit den Werten und Zielen der Organisation
- 2) Bereitschaft, sich besonders für die Organisation einzusetzen
- 3) Der ausgeprägte Wunsch, weiterhin in der Organisation zu verbleiben

Die Bindung der Person an die Organisation kann so stark und ausgeprägt sein, dass sogar persönliche Risiken und Nachteile in Kauf genommen werden, um der Organisation die Treue zu halten. Ungeachtet der Diskussion, ob ein Engagement in dieser Ausprägung Sinn macht, stellt sich die Frage, was Unternehmen richtig machen, die diese professionelle Hingabe von ihren Mitarbeitern erhalten.

Meyer & Allen (1991) evaluieren, dass vor allem positive Arbeitserfahrungen zu affektivem Commitment führen. Dazu gehören beispielsweise Aspekte der Fairness innerhalb der Organisation (bei Beförderungen und Honorierungssystemen), individuelle Förderprogramme mit angemessenen Herausforderungen, Entscheidungskompetenzen und Rollenklarheit. Ebenso wichtig werden positive Beziehungen im unmittelbaren Umfeld (Team, Vorgesetzte) angeführt, sowie das Erleben von Wichtigkeit für die Organisation und die Möglichkeit, sich als Person einzubringen. Zusammengefasst können die erwähnten Beispiele in zwei Kategorien unterteilt werden; jene Bedingungen, die das persönliche psychische oder physische Wohlbefinden innerhalb der Organisation befriedigen, und jene, die dazu beitragen, dass sich die Mitarbeiter in ihrer professionellen Rolle kompetent fühlen (Meyer & Allen, 1991, S. 70).

Somit entwickelt sich affektives Commitment durch die Wahrnehmung des Mitarbeiters, dass sich die Organisation um seine Entwicklung und um sein Wohlergehen kümmert (van Dick, 2004, S. 17). Umgekehrt konnten Metaanalysen aufzeigen, dass affektiv verbundene Mitarbeiter weniger häufig fehlen, seltener das Unternehmen wechseln, sich mehr anstrengen und mehr leisten (Mathieu & Zajac, 1990, S. 171). Zusammenfassend sind es soziale Austauschprozesse (Blau, 1964, Etzioni, 1961, zit. nach van Knippenberg & Sleebos, 2006, S.574), die zu Commitment führen, wobei Einsatz und Loyalität im Tausch gehandelt wird für Bezahlung, Unterstützung und Anerkennung.

2.2.1.2 *Das fortsetzungsbezogene Commitment*

Der zweite Ansatz behandelt die Frage, weshalb Menschen in Organisationen verbleiben, obwohl es subjektive und/oder objektive Gründe gäbe, zu kündigen oder einen anderen Weg einzuschlagen. Rationale Kosten-Nutzen-Abwägungen sollen dabei im Vordergrund stehen (Felfe, 2008, S. 29). Eine bekannte Erklärung dazu liefert die „Sidebet“-Theorie von Becker (1960), die im Folgenden um Aspekte des Investitionsmodells von Rusbult (1980, zit. nach Felfe, 2008, S. 32) erweitert wird.

Becker benutzt die Metapher einer Wette, um sein Verständnis von Commitment zu erklären. Menschen, die lange einer Organisation angehören, sammeln gewisse Vergünstigungen und Annehmlichkeiten an, wie zum Beispiel betriebliche Altersversorgungen und die Vorzüge von Seniorität, die sie beim Austritt verlieren würden (van Dick, 2004, S. 18). Aber auch soziale Investitionen in Teams oder Bindungen zu anderen Mitarbeitern, sowie das gesamte, organisationsspezifische Wissen wären bei einem Wechsel verloren. Demnach werden bei Entscheidungen nicht nur zukünftig zu erwartende, positive Ereignisse in die Waagschale geworfen, sondern auch die parallel laufenden alten Wetten, eben die Seitenwetten. Demnach ist Commitment ein rationaler, abwägender Prozess. Becker (1960, S. 33, zit. nach Allen & Meyer, 1991, S.64) weist darauf hin, dass das Festhalten am einmal eingeschlagenen Pfad das Bedürfnis nach Konsistenz befriedigt. Das eigene Verhalten wird als stabil erlebt und somit auch das Selbst. Felfe (2008, S. 32) vertieft diese Sicht in Anlehnung an das Investitionsmodell von Rusbult (1980). Dieses erklärt, dass das Erleben von Inkonsistenz und Widersprüchlichkeit psychische oder kognitive Dissonanz auslöst, was als unangenehmer Spannungszustand erfahren wird. Gelingt es, Entscheidungen doch noch zu rechtfertigen, indem zum Beispiel der Einsatz erhöht wird, besteht die Aussicht, Dissonanz zu reduzieren. Damit seien es reale und vor allem auch psychische Kosten, die dazu führen, ein einmal begonnenes Verhalten fortzusetzen. Das bisherige Verhalten dient als Rechtfertigung zur Fortsetzung des aktuellen, wobei das Commitment den geleisteten Aufwand rechtfertigt und zu einer Wertsteigerung der Beziehung führt. Diese macht so gesehen immer noch Sinn (S.33) und umso mehr, je geringer die Alternativen eingeschätzt werden.

Diese beiden Ursachen, die zu fortsetzungsbezogenem Commitment führen (das Fehlen von Alternativen und der Verlust von bisherigen Investitionen) lassen sich nach van

Dick (2004, S. 18) auch mit sozialen Interdependenztheorien erklären. So hänge die Akzeptierbarkeit von einem Ergebnis zum Einen mit dem eigenen Anspruchsniveau zusammen. Damit ist die Erwartung an das Minimum gemeint, das die Person zum Erfüllen ihrer Bedürfnisse benötigt. Zum anderen spielen bei der Akzeptierbarkeit aber auch die existierenden Alternativen mit. Danach könne eine Person zufrieden sein mit einer Organisation, obwohl sie aufgrund ihrer Fähigkeiten ein höheres Anspruchsniveau hätte, wenn sie keine Alternativen sähe. So bestehe Interdependenz oder Abhängigkeit, aber keine Attraktion zur Organisation (Thibaut & Kelley, 1959, zit. nach van Dick, 2004, S. 18).

Zusammenfassend werden beim fortsetzungsbezogenen Commitment die zu erwartenden Kosten gegenüber dem zu erwartenden Gewinn gegeneinander abgewogen. Je höher die getätigten Investitionen und je tiefer der zu erwartende Nutzen, desto eher wird die Bindung zur Organisation aufrecht erhalten. Demnach ist die Frage zur Entstehung von fortsetzungsbezogenem Commitment theoretisch einfach zu beantworten: alles, was die persönlichen Investitionen erhöht und alles, was zu einer Reduktion von wahrgenommenen Alternativen führt, kann sich in einem fortsetzungsbezogenen Commitment äussern (Allen & Meyer, 1991, S. 77). Unzufriedenheit und möglicherweise Kontrollverlust sind dabei denkbar ungünstige Ausgangslagen für eine stabile Produktivität quantitativer oder qualitativer Art. Dies bestätigen die empirischen Ergebnisse, die eine negative Korrelation mit Leistung und krankheitsbedingten, Absenzen feststellten bei einer „nahezu deckungsgleichen Absicht, die Organisation zu verlassen“ (Moser, 1996, S. 27).

2.2.1.3 *Das normative Commitment*

Die dritte Betrachtungsweise von Commitment geht davon aus, dass die Bindung zur Organisation aufgrund moralischer Wertvorstellungen und internalisierten Normen aufrecht erhalten wird. Diese Menschen bleiben in der Organisation, weil sie denken, dass sie das *sollten*. Ihrem Empfinden nach tun sie das moralisch Richtige. Ihr Verhalten ist geprägt von Loyalität, Opferbereitschaft und Treue, sowie dem Verzicht auf Kritik (Wiener & Vardi, 1980, zit. nach Felfe, 2008, S. 36). Ethische Wertvorstellungen und der selbst auferlegte moralische Druck bestimmen das Erleben dieser Menschen. Insofern können Alternativen nicht als reale Optionen gesehen werden, auch wenn unter

Umständen der Wunsch besteht, ein anderes –vielleicht weniger belastetes- Arbeitsverhältnis einzugehen.

Das tragende Gefühl der Verpflichtung gegenüber der Organisation entsteht durch die Internalisierung von sozialen Regeln, primär durch die Familie und Kultur, sekundär – und in einem engeren Zeitrahmen- durch die Organisation (Wiener & Vardi, 1980, zit. nach Allen & Meyer, 1991, S. 77). Beispielsweise können Unternehmen den Mitarbeitern direkt oder indirekt vermitteln, dass sie von ihren Mitarbeitern Loyalität erwarten und schätzen. Aber auch Human Resource Praktiken, wie das Zahlen von Ausbildungen, vorgezogene Belohnungen und grosse finanzielle Aufwände bei Einstellungsverfahren, führen zu einem Ungleichgewicht in der Beziehung zwischen der Organisation und dem Mitarbeiter (Meyer & Allen, 1991, S.72). Das Wahrnehmen von diesen Investitionen, die vom Unternehmen getätigt werden, kann zu einem Commitment führen, das darauf ausgerichtet ist, so lange zu bleiben, bis die „Schuld“ getilgt wurde (Scholl, 1981, zit. nach Meyer & Allen, 1991, S. 72).

Gemäss der „Equity-Theorie“ (Adams, 1965, zit. nach van Dick, 2004, S. 17) vergleichen Personen das Verhältnis von eigenen Anstrengungen (Inputs) zu eigenem Nutzen (Output) mit dem Verhältnis von Inputs und Outcomes anderer Personen. Personen, die ihrer Einschätzung nach mehr leisten als sie verdienen, reduzieren ihre Leistung. Fällt die Einschätzung positiv aus, das heisst, kümmert sich das Unternehmen um die Mitarbeiter, so wirken diese Vorzüge normativ und spornen sie zu einer entsprechenden Gegenleistung an.

2.2.2 Die Bedeutung des drei-Komponenten Modells

Was ist nun das Verdienst von Meyer & Allens Modell und weshalb wird darauf am häufigsten referiert? Wir haben erfahren, dass die drei Komponenten aus den bedeutendsten Theoriensträngen entstanden sind und somit Commitment umfassend von verschiedenen Seiten beschreiben. Die gleichberechtigte Koexistenz dieser Theorien in einem Modell ist jedoch nicht nur eine theoretische Synthese verschiedener Zugänge. Das Neue an dem Modell ist die Sichtweise, dass diese drei Komponenten gleichzeitig und in jeweils unterschiedlicher Intensität auftreten (Meyer & Allen, 1991, S. 67-77). Demnach erfährt jede Person „ihr“ Commitment zum Unternehmen aus den affektiv und kognitiv sehr unterschiedlich charakterisierten Dimensionen. Aus dieser individuel-

len Zusammensetzung ergibt sich die besondere Qualität von Mitarbeiterbindung zur Organisation.

2.2.3 Foci von Commitment

Lange Zeit war das Commitment zur Organisation der Brennpunkt der Forschung, doch mit der Annahme, dass Organisationen zu gross und abstrakt sind, um im Fokus der Mitarbeiter zu stehen, rückten andere, greifbarere Bezugspunkte in das Interesse der Forschung (Becker et al., 1996, S. 467). Somit entstanden die verschiedenen Foci, oder anders ausgedrückt, Richtungen oder Ziele, auf die sich Commitment bezieht. Damit findet die sehr allgemein gehaltende und unter 2.2.1. erwähnte Definition von Commitment; als „bindende Kraft, die auf jemand oder etwas gerichtet ist“ seine Berechtigung. Organisationen sind letztlich komplexe soziale Gebilde, die sich aus verschiedensten Gruppen zusammensetzen, die alle ihre unterschiedlichen Ziele verfolgen. Damit entstehen im unmittelbaren Umfeld der Menschen Bindungen, die zu verschiedenen Commitments führen können. Die Mitarbeiter können sich jedoch auch abstrakten Zielen verschreiben, wie beispielsweise internen Regeln, Projekten und eigenen Qualitäts- und Leistungsansprüchen. Allen & Meyer schlagen vor, dass ihr drei-Komponentenmodell als universelles Bindungsmodell auf andere Foci übertragbar ist (Meyer & Herscovitch, 2001, S. 303). Demzufolge sind auch die Foci als sich zusammensetzend aus den drei Komponenten affektiv, normativ und fortsetzungsbezogen zu verstehen. Im Folgenden werden die für diese Arbeit wichtigsten Foci von Commitment kurz vorgestellt. Deren Komponenten werden jedoch aus Gründen der Redundanz nur beispielhaft erwähnt.

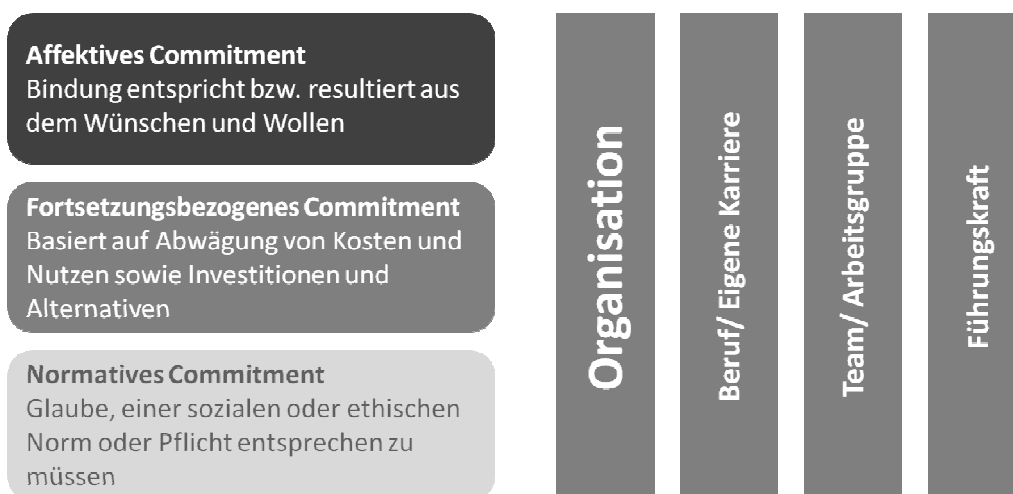


Abbildung 1 Komponenten und Foci von Commitment (nach Felfe, 2008, S. 46)

2.2.3.1 Commitment gegenüber dem Beruf oder der Tätigkeit

Der Begriff des „Occupational Commitments“ (Blau 1989, zit. nach Meyer, 2009, S. 41) meint die Identifikation oder Verbundenheit mit der Tätigkeit. Diese Personen sehen die Ausübung ihres Berufes als einen wesentlichen Bestandteil ihrer Identität, wobei der Beruf dazu dient, die eigenen Wertvorstellungen zu verwirklichen (Felfe, 2008, S. 42). Unter dem ursprünglichen Begriff des „Career Commitments“, das Blau heute als eine mögliche Ausprägung von Occupational Commitment sieht, steht das Verfolgen der eigenen Karriere im Vordergrund, wobei die Organisation, für die man arbeitet, von eher zweitrangiger Bedeutung ist. Deshalb ist eine Bindung, die sich primär am Beruf orientiert, nicht zwingend mit organisationalem Commitment verbunden (Mowday et al. 1982, S. 230). Menschen, bei denen die eigene Tätigkeit im Vordergrund steht, bleiben ihrem Arbeitgeber für die Zeitspanne treu, während derer sie mit Hingabe ihre Arbeit tun können, und in ihrem Sinne weiterkommen. Umgekehrt können sie trotz vieler Widrigkeiten im Unternehmen verharren, um ein Projekt, eine wichtige Aufgabe (normative Komponente) oder einen Karriereschritt zu Ende zu bringen (kalkulatorische Komponente).

2.2.3.2 Commitment gegenüber der Führungskraft

Entsprechend der Ausgangslage, dass Menschen primär eine Bindung zu ihrem unmittelbaren Umfeld aufbauen, kann das Commitment des Mitarbeiters zu seinen Vorgesetzten eine wichtige Grundlage von organisationaler Bindung darstellen. Im Vordergrund steht dabei nicht die Organisation als Entität, sondern die direkte Beziehung zu den relevanten Interaktionspartnern. Diese Mitarbeiter mit einem hohen Commitment gegenüber der Führungskraft sind in der Regel von ihr überzeugt, und stolz darauf, für sie arbeiten zu können. Sie erfahren ihre persönlichen Werte und Ziele mit denen der Führungskraft als kongruent, wobei diese von denen der Organisation abweichen können. Im Extremfall kann ein Mitarbeiter seinem Vorgesetzten folgen, und das Unternehmen verlassen, wenn dieser geht (Felfe, 2008, S. 44-45).

2.2.3.3 Commitment gegenüber der Arbeitsgruppe

Beim „Workgroup Commitment“ stehen wiederum die unmittelbaren Arbeitsbeziehungen im Vordergrund und werden wichtiger erfahren als die Organisation. Menschen, die

sich stark mit ihrem Team identifizieren, setzen sich dafür ein, dass die Gruppenziele erreicht werden können und unterstützen deren Mitglieder. Häufig erleben sie ein Wir-Gefühl, das die Gemeinschaft für sie bedeutend macht (affektive Komponente). Es kann jedoch auch sein, dass eine Person in einem Team bleibt, weil es sie viel Aufwand gekostet hat, sich einen Platz in der Gruppe zu erarbeiten und ein Wechsel mit neuen Investitionen (fortsetzungsbezogene Komponente) verbunden wäre (Felfe, 2008, S. 44).

2.3 Organisationale Identifikation

Obwohl viele Voraussetzungen untersucht wurden, die zu Commitment führen, und Commitment als psychologischer Zustand genau beschrieben wird mit seinen drei Dimensionen (affektiv, normativ und fortsetzungsbezogen), so bleibt der psychische Entstehungsprozess von Commitment, die „innere Wandlung“ als black box verborgen. Im Gegensatz dazu bildet die Transformation der Person in ein Organisationsmitglied das Kernstück des Identifikationskonzeptes. Diese Wandlung wirkt sich auf das Selbstkonzept aus, indem eine neue Identität, die soziale Identität hinzukommt. Dieser Aspekt findet keine Beachtung im Commitment-Konzept. Diese ergänzenden Seiten von Mitarbeiterbindung, werden im Folgenden dargestellt.

Van Dick (2004, S. 2) definiert organisationale Identifikation als „*die ganzheitliche Bindung an die Organisation*“. Damit ist nicht nur das Wissen gemeint, Mitglied einer bestimmten Organisation zu sein, sondern auch das Empfinden von Freude und Stolz, zur Organisation zu gehören. Dies führt zu einem entsprechenden Verhalten, wie z.B. die Organisation nach aussen zu verteidigen. Entsprechend zeigen die Dimensionen von Identifikation diese Ganzheitlichkeit auf und beschreiben den inneren Entwicklungsprozess, der zu Identifikation führt.

2.3.1 Die Dimensionen der organisationalen Identifikation

Die kognitive Dimension beschreibt die Feststellung der Person, dass sie Mitglied einer sozialen Kategorie ist. Das Erkennen, dass sie bestimmte Merkmale mit der Gruppe teilt wird auch „Selbstkategorisierung“ genannt und meint das kognitive Wahrnehmen von Zuordnungs- und Unterscheidungskategorien (van Dick, 2004, S. 15). Nach der Identifikation als Gruppenmitglied wird bewertet, welche Attribute der Gruppe von aussen zugeschrieben werden. Dabei geht es um Prestige und den Status, den man mit der Mit-

gliedschaft assoziiert. Dieser Prozess wird die evaluative Dimension genannt und ist sowohl kognitiv, da diese Einschätzung eine Aussenoptik darstellt, als auch affektiv, da die Attribuierung emotional bewertet wird (S.16). Nach der Selbstkategorisierung und der parallelen Evaluation der Gruppenattribute kommt es zur Identifikation mit der Gruppe. Diese affektive Dimension beinhaltet die emotionale Beteiligung, die mit dieser Gruppenmitgliedschaft verbunden ist. Einerseits geht es hier um Fragen der Stärke der affektiven Beteiligung, als auch um die Qualität. So kann jemand auch ungern zu einer Gruppe gehören (S. 16). Die Verhaltenskonsequenzen bilden die vierte und abschliessende Dimension des Konzeptes. Sie wurde später angefügt und beschreibt die konative beziehungsweise behaviorale Dimension. Im Mittelpunkt steht, wie sehr sich eine Person im Verhalten für die Werte und Ziele ihrer Gruppe einsetzt. Dazu gehört beispielsweise der Einsatz für den Imageerhalt der Organisation, aber auch das Zeigen prototypischer Denkweisen und Handlungen, die organisationsspezifisch sind (S. 16).

2.3.2 Selbstdefinition und Selbstkonzept

Das Konzept der organisationalen Identifikation geht von einem Gruppenparadigma aus. Organisationen und ihre Bereiche werden als soziale Gruppen betrachtet, deren Zugehörigkeit nicht nur das Verhalten beeinflusst, wie beim Commitment, sondern auch einen Teil des Selbstkonzeptes und der Identität ausmachen (Felfe, 2008, S.53). Mit dem Selbstkonzept ist die Gesamtheit der Urteile eines Menschen über sich selbst gemeint (Lexikon der Psychologie, 2001, S.146). Dieser Gedanke beruht auf den Theorien der sozialen Identität (Tajfel & Turner, 1986, zit. nach Felfe, 2008, S. 55). Menschen wollen durch Mitgliedschaften in Gruppen ihren Selbstwert steigern. Dies erreichen sie unter anderem durch ein hohes Ansehen ihrer Gemeinschaft. Angehörige eines Berufsstandes haben ebenso ein Image, wie auch einzelne Organisationen oder Wirtschaftszweige. Gilt beispielsweise ein Team als besonders strebsam, kompetent und innovativ, so werden diese Eigenschaften ihren Mitgliedern von aussen zugesprochen, unabhängig davon, ob das für alle zutrifft. Darüber hinaus geben Personen mit einer Mitgliedschaft implizit Auskunft über ihre Einstellungen und Ansichten, die sie mit der Gruppe teilen (Felfe, 2008, S. 54). So erhält die Gruppe eine selbstdefinitorische Funktion und wird zum Bestandteil der Person. Die soziale Identität fliesst somit ins Selbstkonzept ein (Tajfel & Turner, 1986, S. 16).

Während individuelle Eigenschaften vor allem einzigartig und unterscheidend zur Identität beitragen, stellt die soziale Identität Gemeinsamkeiten fest, die eine Verbindung zur Gruppe herstellen und Identifikation ermöglichen. Dafür müssen Kategorien gebildet werden (kognitive Dimension), die grobe Vereinfachungen sowohl der eigenen Person, wie auch der Gruppe sind. Entsprechend der Theorie der Selbstkategorisierung (Turner & Haslam, 2001, zit. nach Felfe, 2008, S. 57) ist dies mit einer Selbst-Stereotypisierung und Depersonalisation verbunden, wobei das eigene Selbst an den Gruppenprototyp angepasst wird. Depersonalisierung bedeutet jedoch nicht den Verlust der individuellen Identität, sondern einen Wechsel von der individuellen auf die soziale Ebene der Selbstkategorisierungen (Felfe, 2008, S. 60). Dieser Wechsel vollzieht sich im Sinne des „Wir-Gefühls“ und ermöglicht überhaupt erst eine Umstellung von individuellen Zielen auf Kollektive mit einer entsprechenden Verhaltensänderung. Die soziale Identität schafft somit die Basis für das Funktionieren einer Gemeinschaft.

2.4 Frauen und Männer in Führungspositionen

2.4.1 Das Commitment von Frauen und Männern in Führungspositionen

Viele der bisherigen Untersuchungen, die der Frage nach einer unterschiedlichen Organisationsbindung zwischen den Geschlechtern nachgingen, führten zu widersprüchlichen Ergebnissen. Einige zeigen auf, dass Frauen in der Regel stärkere Bindungen zu ihren Arbeitgebern eingehen (Mowday et al, 1982, S. 235), während andere das Gegenteil feststellen (Marsden et al., 1993, S. 368). Eine dritte Kategorie bilden diejenigen Arbeiten, die keine geschlechtsspezifischen Unterschiede zu Commitment finden (Van der Velde et al., 2003, S. 156).

Insgesamt zeigen die Resultate kein konsistentes Bild zwischen Geschlecht und Commitment. Einer der Gründe für die Widersprüchlichkeit mag daran liegen, dass die grobe Aufteilung der Stichprobe in „männlich“ und „weiblich“ zu wenig aussagekräftig ist, wenn beispielsweise in der Erhebung nicht berücksichtigt wird, ob und wie Frauen in den Unternehmen unterstützt werden. Da nach wie vor Hausarbeit und Kinderbetreuung zu einem grossen Teil in weiblicher Verantwortung liegen, ist deren Commitment abhängig von organisationalen Rahmenbedingungen, die es ihnen ermöglichen, ihrer privaten Rolle gerecht zu werden.

So konnte eine sehr breit angelegte Mitarbeiterbefragung (Kulesa et al., 2007) ermitteln, dass für Frauen und Männer unterschiedliche Dinge im Vordergrund stehen, die sie an ein Unternehmen binden. Frauen im unteren und mittleren Kader erwarten Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens, eine gute work-life Balance und Vorgesetzte, die über menschliche Führungsqualitäten verfügen (z.B. Mitarbeiter gut einschätzen können). Männliche Führungskräfte auf der gleichen Hierarchiestufe hingegen, orientieren sich viel stärker hierarchisch. Für sie steht im Mittelpunkt, dass sie führen können, im Vergleich zu anderen angemessen bezahlt werden, und die Organisation über ein gutes Image verfügt. Im oberen Kader zeigt sich der Unterschied zwischen den Geschlechtern vor allem durch die Erwartungen an die Karriereentwicklung und die Höhe des Gehaltes. Männer setzen sich intensiver und bewusster mit ihrem Vorwärtkommen auseinander und binden sich unter der Voraussetzung, dass sie Optionen sehen für die nächsten Schritte, die zu einer höheren Hierarchie- oder Gehaltsstufe führen. Im Gegensatz dazu orientieren sich Frauen mehr an effektiven Arbeitsbeziehungen, guter Kommunikation und internen Möglichkeiten, Kunden zufrieden zu stellen. Die Autoren schliessen daraus, dass Frauen, in hohen Positionen das Unternehmen zum Erfolg bringen möchten in der Annahme, dass der Erfolg der Organisation zu ihrem eigenen beiträgt.

2.4.2 Rollenstereotypen und geschlechtsspezifische Arbeitsteilung

Einige Befunde, die im vergangenen Abschnitt beschrieben wurden, deuten auf geschlechtstypische Unterschiede in der Aufgabenorientierung. Es scheint, dass Frauen und Männer unterschiedliche Bezugsrahmen stecken, an denen sie ihre Aufgaben und Möglichkeiten festmachen. Während für Männer das Corporate Image wichtig ist, und ihre Stellung im Unternehmen und darüber hinaus, scheinen Frauen engere Bezugsrahmen zu setzen, wie die Beziehungen im unmittelbaren Arbeitsumfeld und die in ihrer Verantwortung liegenden Aufgaben.

Dieses Bild von Männern und Frauen reflektiert gängige Rollenstereotypen. Rollenstereotypen sind soziale Urteile, die Personen grob vereinfachen und Rollenerwartungen an die Geschlechter wecken (Bischof-Köhler, S. 17). Kategorisierungen in typisch männlich und weiblich sind tief in unserer Gesellschaft verankert. So erklärt Bürgisser (2006, S. 29) dass Einflüsse der Sozialisation zu einer nach Geschlechtern getrennten

Arbeitsteilung mit klar festgelegten Rollenzuschreibungen führen. Entsprechend ist es eine männliche Rolle, sich durchzusetzen und wettbewerbsorientiert nach oben zu streben. Männer handeln stärker machtorientiert und denken in Kategorien von Über- und Unterordnung (Sander, 1998, S. 242, zit. nach Bürgisser, 2003, S. 41). Ihre Wettbewerbshaltung motiviert sie zu individueller Leistung, wodurch sie sich von anderen abheben können. Während sich „das weibliche Arbeitsvermögen durch Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen auszeichnet, die in der Familien- und Hausarbeit wichtig sind, und die generell als weiblich bezeichnet werden.“ Dazu gehören Einfühlsamkeit, Rücksichtnahme, für andere Sorgen und Solidarität (Beck-Gernsheim & Ostner, 1978, zit. nach Bürgisser, 2003, S. 36).

Entsprechend diesen Rollenzuschreibungen ist der Frauenanteil in Führungspositionen nach wie vor gering, obwohl Frauen die Hälfte aller Hochschulabgänger, und 44,6% aller Arbeitskräfte stellen (Bürgisser, 2003, S. 16). Insgesamt zeigt sich, dass der durchschnittliche Frauenanteil in leitenden Funktionen vor allem durch einzelne Branchen angehoben wird. Vor allem zudienende und verwaltende Funktionen, die soziale Kompetenz, Kommunikationsfähigkeit und Einfühlungsvermögen erfordern, zeigen einen verhältnismässig hohen Frauenanteil (S. 17). Die These der Rollenzuschreibungen wird in letzter Konsequenz vom konstruktivistischen Ansatz der Geschlechtersoziologie gestützt. Geschlecht ist demnach nicht ein Merkmal, das eine Person für alle Mal hat, sondern eine in sozialer Interaktion immer wieder aufs Neue herzustellende Leistung, an der alle Interaktionspartner beteiligt sind (Behnke & Meuser, 1999, zit. nach Bürgisser, 2003, S. 41).

2.4.3 Leistungsbeurteilung und Selbstwert von Frauen und Männern

Mit dem Selbstwert ist das subjektive Gefühl des Wertes der eigenen Person und der Einstellung zum Ich innerhalb des Sinnverständnisses der eigenen Existenz gemeint. Damit verbunden ist die Wahrnehmung der Andersartigkeit, womit sich ein potentielles Gefühl von Einsamkeit einstellen kann. Es mündet in die Existenzfrage „darf ich so sein, wie ich bin?“. Diese Frage an die Individualität des Menschen beinhaltet die Doppelsichtigkeit der eigenen Person: die Eigenwahrnehmung und die Fremdwahrnehmung. Der Selbstwert entsteht durch Begegnungen mit anderen Menschen, in der die Person (an-) gesehen wird, Feedback bekommt und Wertschätzung erfährt (Lexikon der Psychologie, 2001, S. 145).

Viele Untersuchungen bei Kindern (Bischof-Köhler, 2006, S. 246-250) zeigen deutliche Unterschiede in der Selbsteinschätzung von ihren Leistungen und Talenten. So schätzen Mädchen ihre Fähigkeiten durchwegs tiefer ein als Jungen. Obwohl sie tatsächlich bessere Leistungen zeigen als die Jungen, halten sie an ihrer tiefen Erwartungshaltung fest. Jungen hingegen überschätzen ihre Fähigkeiten und die Aussicht auf Erfolg. Trotz Konfrontation mit Misserfolgen ändert sich nichts an ihrer Erfolgserwartung. Während Mädchen kulturübergreifend tendenziell Erfolg auf äussere Umstände führen, und Misserfolg sich selber zuschreiben, gilt für Jungen genau das Gegenteil. Erfolge werden dem eigenen Können zugesprochen, während die Aussenwelt verantwortlich gemacht wird für das Misslingen von Taten. Entsprechend trauen sie sich immer wieder von Neuem an Herausforderungen heran, da auch Misserfolge ihren Selbstwert nicht gefährden. Obwohl Mädchen über ein erhebliches Potenzial verfügen, gelingt es ihnen häufig nicht, sich zu entwickeln (Schär et al. zit. nach Bürgisser, S. 36). Sie wählen die Herausforderung, bei der sie voraussichtlich keinen Misserfolg zu befürchten haben. Jeder Mensch möchte sein Selbstwertgefühl schützen und wenn möglich erhöhen. Daher suchen Personen selektiv nach positiven, selbstwertdienlichen Informationen über sich, während sie negative Erfahrungen, die den Selbstwert bedrohen, zu verhindern suchen (Lexikon, S. 146). Auch im Erwachsenenalter scheinen die beschriebenen Zuschreibungsmuster von Erfolg und Misserfolg fortzubestehen. Beispielsweise deuten Frauen in Einstellungsgesprächen auf ihre Schwächen hin, oder werten oftmals ihre Stärken ab, während Männer sich selbstsicher geben und ihre Kompetenzen unterstreichen (Wawra, 2004, zit. nach Bischof-Köhler, 2006, S. 247).

Auch in Fremdbeurteilungen schneiden Frauen schlechter ab. Man traut ihnen weniger zu, und nimmt ihre Leistungen insgesamt weniger wahr. So konnte eine Studie der Chancengleichheit der Post in Zusammenarbeit der Fachhochschule Solothurn (Bürgisser, 2003, S. 47) zeigen, dass sich über alle unterscheidenden Merkmale hinweg (Sprache, Alter, Nationalität etc.) der Faktor „Geschlecht“ am ungünstigsten auswirkt auf die Leistungsbeurteilung. Entsprechend müssen Frauen über bessere Fähigkeiten verfügen, wenn sie ins mittlere Management befördert werden, was durch arbeitsökonomische Analysen bestätigt wird (Osterloh/Follini, zit. nach Bürgisser, 2003, S. 47).

3 Empirischer Teil

3.1 Vorbemerkungen

Im Mittelpunkt dieses Teils stehen sechs Interviews mit jeweils drei weiblichen und drei männlichen Führungskräften. Die Durchführung, Aufbereitung, Auswertung und Analyse wurden unter Berücksichtigung der Grundsätze qualitativer Forschung gemacht. Diese werden nachfolgend erklärt. Anschliessend werden die aus der Untersuchung hervorgegangenen Ergebnisse diskutiert, mit der Theorie in Zusammenhang gebracht und daraus die Fragestellung und die Hypothesen besprochen, sowie weiterführende Überlegungen geäussert.

3.2 Methodisches Vorgehen und Datenerhebung

Um das Thema dieser Arbeit zu untersuchen, wurde ein exploratives Instrument gewählt, das die Lebensbezüge und die Individualität der Befragten berücksichtigt. Es bietet den Interviewpartnern die Möglichkeit, ausführlich über ihre Ansichten und Erfahrungen zum Thema zu berichten (Mayring, 2002, S. 9-10). Interviews sind besonders geeignet, wenn komplexe Abläufe der individuellen Erlebnisverarbeitung erfasst werden wollen, diese würden in einer quantitativen Vorgehensweise auf vorgegebene Kategorien reduziert. Gerade wenn die Frage gestellt wird nach Rollenzuschreibungen, muss der Untersuchungsprozess die Besonderheiten und das Unterscheidende zulassen und entsprechend zu Wort kommen lassen. Aufgrund des „weichen“ Charakters der qualitativen Forschung könnte der Verdacht aufkommen, der Prozess der Erkenntnisgewinnung sei subjektiv oder beliebig. Im Anschluss werden deshalb die Gütekriterien der qualitativen Forschung nach Mayring (2002, S. 144-148) dargestellt und deren konkrete Umsetzung beim Untersuchungsvorgehen.

Gütekriterien qualitativer Forschung	Umsetzung in der Bachelorarbeit
Verfahrensdokumentation: Detaillierte Beschreibung und Begleitung der Untersuchung und Ergebnisse mittels Gesprächsprotokollen	<ul style="list-style-type: none"> - Explikation des Verfahrens im vorliegenden Kapitel. - Aufzeichnung des Gesprächs - Wörtliche Transkription der Gespräche
Argumentative Interpretationsabsicherung	- Verarbeitung relevanter Literatur des untersuchten Forschungsgegenstandes
Regelgeleitetheit	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung eines Interviewleitfadens - Schrittweise Analyse der Interviewdaten
Nähe zum Gegenstand	- Die Interviews wurden an einem Platz durchgeführt, die einerseits eine adäquate Interviewdurchführung ermöglichten, andererseits von den Interviewpartnern vorgeschlagen wurden.
Triangulation	- Mehrere Analysegänge bei der Einzelanalyse

3.2.1 Beschreibung des Interviewleitfadens

Um sich den Fragestellungen und den Inhalten der Arbeit zu nähern, wurde unter Berücksichtigung der Theorie ein Interviewleitfaden entwickelt. Der Leitfaden dient insbesondere als Orientierungsrahmen und begrenzt die Bandbreite von Informationen (Kanwischer, 2002). Um Commitment aus möglichst verschiedenen Perspektiven und Zusammenhängen zu erfassen wurde ein biografischer Zugang gewählt, der sich an der beruflichen Laufbahn der Interviewten orientierte. Die Eröffnungsfragen zu den Themenblöcken wurden sehr offen gestellt, um einen Erzählfluss zu generieren, und um suggestive Einflüsse durch eine Steuerung der Erzählrichtung möglichst zu verhindern. Damit die wichtigsten Aspekte des Themas abgedeckt werden konnten, wurden im Leitfaden Anschlussfragen formuliert, die bei Bedarf gestellt werden konnten. Der Leitfaden ist im Anhang der Arbeit einzusehen.

3.2.2 Stichprobenbeschreibung

Es wurden sechs Personen, drei Frauen und drei Männer in einer leitenden Funktion befragt, während eine in der Vergangenheit mehrere leitende Funktionen hatte. Die Leitungsfunktion wurde nicht eingeschränkt auf reine Linienfunktionen, da die wahrgenommene Verantwortung als wichtiges Merkmal der Arbeit angesehen wurde, nicht die eigentliche Führungsaufgabe. Die Entscheidung zur Wahl von Führungspersonen, ent-

stand aus der Vorstellung, dass bei berufsorientierten Menschen von einer geringeren Rollendifferenz auszugehen wäre zwischen Frauen und Männern. Die Branchen der ausgewählten Interviewpartner wurden bewusst eingeschränkt auf Technologieunternehmen aus der Pharma- und Medizinaltechnik und auf Banken und Versicherungen. Alle Interviewteilnehmer arbeiten in Mittel- und Grossunternehmen.

3.2.3 Durchführung

Zusätzlich zum Leitfaden wurden die Personen aufgefordert, auf einer Zeitachse die Stationen ihrer Karriere einzuzeichnen, damit sowohl die Interviewleiterin, wie auch die Interviewten den Überblick behielten, und zu einzelnen Punkten Rückfragen gestellt werden konnten. Es wurden zwei Probeinterviews durchgeführt, um den Interviewleitfaden zu testen. Während das erste in einem privaten Setting stattfand, stellte das zweite eine reale Befragungssituation dar am Arbeitsplatz des Interviewpartners. Dabei stellte sich heraus, dass die offenen Fragen und der Raum, der für die Antworten gegeben wurde, Unsicherheiten beim Interviewpartner auslösten, der sich eine klarere Einführung über das Ziel und die Art der Antworten gewünscht hätte (wie emotional, wie formal etc.). Nach einer Rücksprache mit der Referentin wurde beschlossen, die Offenheit des Leitfadens und des Vorgehens beizubehalten, jedoch mehr formale Orientierung zu bieten. Zu diesem Zweck wurden Karten vorbereitet, auf denen auf der einen Seite die Leitfragen standen, die als Erstes präsentiert wurden und auf der Rückseite der Karten die Anschlussfragen. Diese wurden jeweils nach Beantworten der Leitfrage von der Interviewleiterin aufgedeckt. Dieses Vorgehen zusammen mit der Zeitachse bewährte sich, und erwies sich im Dschungel der Lebensläufe und Themenblöcke als wegweisende Orientierung für beide Beteiligten.

3.3 Datenauswertung

Die Interviews wurden wörtlich transkribiert. Dabei wurde der Dialekt in Schriftsprache übertragen und der Stil geglättet. Um die Authentizität der Aussagen möglichst beizubehalten wurden einige Ausdrücke dennoch auf Dialekt beibehalten.

Die Auswertung der Daten erfolgte nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Die qualitative Inhaltsanalyse „will Texte systematisch analysieren, indem sie Material

schrittweise mit theoriegeleiteten, am Material entwickelten Kategoriensystemen bearbeitet“ (Mayring, 2002, S. 114).

Die Daten wurden in drei Schritten ausgewertet. Zuerst wurden die sechs Interviews miteinander vermischt, indem die Aussagen den Fragen zugeordnet wurden. Da das Material teilweise sehr umfangreich war, musste es nach den Regeln der inhaltlichen Zusammenfassung (Mayring, 2003, S. 59-61) reduziert werden. Nicht inhaltstragende Textstellen wurden fallengelassen und die damit gewonnenen Paraphrasen wurden –wo es sinnvoll erschien- generalisiert. Danach wurden aus diesem Textmaterial induktiv Kategorien gebildet, welche die wichtigsten Inhalte der Aussagen beinhalteten. Zuletzt wurden die Fragestellung und die Hypothesen unter Einbezug der Kategorien, jedoch auch der Zusammenfassung betrachtet. Bei allen drei Auswertungsschritten wurde das Material immer wieder gesichtet, um sicher zu stellen, dass die erfolgten Schritte die eigentlichen Aussagen repräsentieren.

3.4 Darstellung der Ergebnisse

3.4.1 Kategorien

Es wurde bereits erwähnt, dass aus dem zusammengefassten Interviewmaterial induktiv Kategorien gebildet wurden. Ihre Bildung stützt sich bewusst nicht auf theoretische Überlegungen. Somit will der Forschungsgegenstand, das sprachliche Material, in seiner Abbildung erfasst werden, um eine Verzerrung durch Vorannahmen und Vorwissen zu verhindern (Mayring, 2003, S. 74). Folgende 11 Kategorien wurden zur Auswertung definiert.

K 1	Aufstiegs- und Veränderungsmöglichkeiten in der Organisation
K 2	Förderung durch Vorgesetzte / die Organisation
K 3	Erleben von Fürsorge und Unterstützung durch Vorgesetzte und die Organisation
K 3.1	Mangelnde Fürsorge
K 3.2	Erlebte Fürsorge und Unterstützung
K 4	Erleben von organisationaler Gerechtigkeit
K 5	Erleben von organisationaler Kultur
K 5.1	Wertekongruenz zwischen Person und Organisation
K 5.2	Arbeitsatmosphäre/Arbeitshaltungen
K 6	Wertschätzung und Anerkennung
K 7	Einflussmöglichkeiten auf die Organisation
K 8	Austrittsverhalten
K 9	Karriereentscheidungen im Lebenslauf
K 9.1	Karriereoptimierung
K 9.2	Stellenwert von Kompensationen
K 10	Stellenwert von Arbeitsbeziehungen
K 11	Erleben vom eigenen Commitment zur Organisation
K 11.1	Einschätzung der Commitment-Ausprägung
K 11.2	Eigene Erklärungen zu Commitment-Entwicklungen

K1 Aufstiegs- und Veränderungsmöglichkeiten in der Organisation	
<p>Interviewpartner</p> <ul style="list-style-type: none"> - möchten weiterkommen - Teilhaber werden - schätzen grosse Palette an internen Möglichkeiten 	<p>M1: <i>Wenn du merkst, dass du nicht weiterkommst, und nicht weiterkommen kannst, dann musst du gehen. Sonst vergeudest du deine Zeit. (...) Irgendwann habe ich gemerkt, dass der Inhaber der Firma nicht bereit ist, einen Anderen Anteil nehmen zu lassen. Das ist das einzige Ziel, wenn man in einer kleinen Firma ist, irgendwann Teilhaber zu werden.</i></p> <p>M3: <i>Die grosse Palette an Auswahlmöglichkeiten; internationale Jobs, viele verschiedene interne Möglichkeiten. Deshalb geht man zu so einem grossen, fast universellen Arbeitgeber. Da schaut man hauptsächlich intern.</i></p>
<p>Interviewpartnerinnen</p> <ul style="list-style-type: none"> - möchten weiterkommen - bleiben, wenn möglich - stagnieren nicht gerne - definieren Positionen, die sie als nächstes erreichen möchten 	<p>F1: <i>Der nächste Job muss ein Führungsjob sein. Das hatte ich definiert, das hatte ich intern besprochen. Und mit dem Wechsel habe ich diese Gelegenheit (intern) gehabt.</i></p> <p>F2: <i>Ich realisierte, dass ich in meinem Fachbereich (durch nicht akademischen Ausbildungsgang) irgendeinmal anstehen werde. Diese akademische Hürde wollte ich nicht vor mir haben. (...) Ich wollte weiterkommen.</i></p> <p>F3: <i>Nur wenn es keinen Ausweg gibt, gehe ich weiter. Aber sonst bleibe ich. Ich stagniere nicht gern.</i></p>

Veränderungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation werden als wichtige Entwicklungschancen gesehen und tragen wesentlich dazu bei, ob eine langfristige Zusammenarbeit zu Stande kommt. Alle Interviewteilnehmer haben den Arbeitgeber wegen mangelnden Zukunftsperspektiven entweder schon gewechselt, oder würden dies tun, wenn

sich intern keine Möglichkeiten mehr ergeben würden. Im umgekehrten Fall können sie sich vorstellen, lange beim gleichen Arbeitgeber zu bleiben, wenn sich intern immer wieder neue Herausforderungen ergeben. Sei dies durch eine höhere Funktion, mehr Verantwortung, oder ein neues oder erweitertes Aufgabengebiet. Hinsichtlich des Willens, sich zu verändern, neue Herausforderungen zu suchen, in Angriff zu nehmen und diese auch durchzusetzen, können in dieser Stichprobe keine geschlechtsspezifischen Unterschiede festgestellt werden.

K 2 Förderung durch Vorgesetzte und oder die Organisation	
<p>Interviewpartner</p> <ul style="list-style-type: none"> - Betonung von Autonomie - Inhaltliche Förderung erwünscht, aber nicht vorhanden - Druck, „Ja“ sagen zu müssen bei Stellenangeboten. Angebote nicht passend für die Person 	<p>M1: <i>Im Moment ist es extrem, ich habe den dritten Chef in einem Jahr. Eigentlich ist das Wurst. Solange sie mich arbeiten lassen, und ich meine Arbeit tun kann, ist das gut. (...) Letztlich brauche ich Entscheidungsfreiheit, dass ich das machen kann, was ich will und wie ich es will.</i></p> <p>M2: <i>Wichtig ist auch, ob die Karriere das Einzige ist, um eine Veränderung zu haben, oder ob es auf einer funktionalen Ebene auch einen Entwicklungspfad gibt. Das hat es bisher nicht gegeben, das habe ich immer kritisiert. (...) Ich begann, bei meinem Chef zu sagen, hallo, kannst du irgendwas machen, mir stinkt es so... und dann haben sie auch gesagt, muss ich halt externe Lösungen suchen.</i></p> <p>M3: <i>Alle Wechsel waren schon primär von mir motiviert, jedoch ist es ein gegenseitiges Abhängigkeitsverhältnis. Wenn Angebote (intern) kommen, kann man vielleicht zwei, drei Mal absagen, aber irgendwann hat man vielleicht zu oft Nein gesagt, und wird das nächste Mal nicht berücksichtigt.</i></p>
<p>Interviewpartnerinnen</p> <ul style="list-style-type: none"> - haben positive Erfahrungen mir Förderung - müssen sich Förderung verdienen - fühlen sich durch Förderung unterstützt - empfinden Dankbarkeit durch die Förderung - fühlen sich durch Förderung der Organisation verbunden 	<p>F1: <i>Ich habe wirklich das Gefühl, ich bin bis jetzt in meinem Werdegang auf Leute gestossen, die mich gefordert und gefördert haben. Sei das mit Ausbildungen oder internen Wechseln und Beförderungen. (...) Man gibt mir neue Chancen, man involviert mich.</i></p> <p>F2: <i>Wunderbarer Chef, der mich sehr gefördert und mitgezogen hat. Ich konnte mit der Firma mitwachsen und mein Aufgabengebiet stets erweitern.</i></p> <p>F3: <i>Man muss etwas machen und dann bekommt man die Chance. (...) Ich bin deshalb so lange hier, weil das ein Mega-Arbeitgeber ist. Er bietet so viel Abwechslung, so viele Trainings. Jetzt muss ich mir zwei Mal überlegen, ob ich gehe, weil ich schon so viel bekommen habe.</i></p>

Die Erfahrungen in Bezug auf die Förderung durch Vorgesetzte und die Organisation sind sehr unterschiedlich bei den Interviewteilnehmern. Vor allem die Bewertung dieser Erfahrungen fällt differentiell aus. Die Interviewpartner äusserten unerfüllte Erwartungen oder zur Person unpassende Förderungen. Während M1 weitgehend autonom arbeitet, und offensichtlich nicht darunter leidet, dass er wenig geführt wird, vermisst M2

eine fachspezifische Förderung mit entsprechenden Strukturen. M3 spricht ebenfalls unpassende Förderungen an, die bei Absagen abgestraft werden und zu einer Nichtberücksichtigung bei der nächsten Beförderungsrunde führen können. Die Interviewpartnerinnen äussern, dass sie sich ihren Platz zwar verdienen mussten, dann jedoch -mit wenigen Ausnahmen in der Laufbahn- entsprechend gestützt wurden. Diese Erfahrungen werden insgesamt einheitlich als bindende Aspekte zur Organisation erfahren.

K3 Erleben von Fürsorge und Unterstützung durch Vorgesetzte und die Organisation	
<p>K 3.1. Mangelnde Fürsorge</p> <ul style="list-style-type: none"> - Überlastung - Überforderung - mangelnde Arbeitsplatzbedingungen (F2) 	<p>M1: <i>Es ist einfach darum gegangen, dass man Kosten spart. Und die bestehende Arbeit auf die zu verteilen, die dort sind. Jede Woche Arbeitszeiten von 60-80 Stunden, das ist nicht so lustig.</i></p> <p>M2: <i>In total spannenden Zeiten habe ich für eineinhalb Jahre 200% gearbeitet. Irgendwie 1500 Überstunden, die mir nicht ausbezahlt wurden, hier in der Schweiz schon, aber im Ausland schenkst du das einfach der Firma. (...) Danach hatte ich eine Krise.</i></p> <p>F1: <i>Es war die organisatorische Struktur, die Teamveränderungen, das Einzelkämpfertum, das mich nicht mehr gehalten hat. Ich wurde auch alleine gelassen, denn man ist alleine auf dem Mandat. (...) Man hat mir vieles erlaubt, vieles ermöglicht, aber gleichzeitig war es fast ein Ausnutzen. Man hat geschafft und getan und gemacht, und das ist absolut im Fokus gestanden.</i></p>
<p>K3.2. Erlebte Fürsorge und Unterstützung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unterstützung bei Mutterschaft - Wertschätzung des Einsatzes - Präventive Massnahmen des Arbeitgebers zum Schutz des Mitarbeiters werden erkannt und wahrgenommen. 	<p>F2: <i>Als ich schwanger wurde und nicht wusste, was ich mit dieser Kombination Kind-Arbeiten machen soll, konnten mein Chef und ich ein Päckchen schnüren, wo ich beides vereinen konnte. Ein irrsinniges Entgegenkommen meines Chefs. Da dachte ich, es hat sich ausbezahlt, dass ich länger dort war, und mich beweisen konnte. Deshalb bin ich dann auch so lange geblieben, weil ich das so wunderbar vereinbaren konnte.</i></p> <p>F3: <i>Auch als Mutter von zwei Kindern habe ich nicht viele Nachteile gespürt. Wir haben Jahresarbeitszeiten, ich kann gewisse Dinge von zu Hause aus machen, wenn die Kinder krank sind. Ich habe diesen Job trotzdem angeboten bekommen, das war kein Thema. Man geht davon aus, dass ich mich organisiere und meine Leistung bringe. Das wird dann auch geschätzt. Zudem schaut man in der Firma für die Mitarbeiter, dass sie eine gute Work-Life Balance haben. Bei 140 Überstunden wird ein Gespräch geführt.</i></p>

Beinahe alle Interviewteilnehmer haben in ihrer Vergangenheit Arbeitsplatz Erfahrungen gemacht, die sie als äusserst belastend und fordernd erlebt haben. Verletzungen der Fürsorgepflicht seitens des Arbeitgebers, werden von den Interviewteilnehmern als bindungsschwächend erlebt. Ein extrem hoher Leistungseinsatz bei sowieso schon hoher Leistungsbereitschaft wird als Ungleichgewicht empfunden zwischen Leistung und Gegenleistung und führt zu Motivations- und Loyalitätseinbrüchen. Dieses Phänomen gilt für beide Geschlechter gleich. Im umgekehrten Fall werden prophylaktische Massnah-

men wahrgenommen und auch sehr geschätzt. Life-Balance Fragen werden von den Frauen besonders hinsichtlich der Möglichkeiten, Familie und Beruf zu vereinen, mit vermehrtem Einsatz und Treue belohnt.

K4 Erleben von organisationaler Gerechtigkeit	
<p>Interviewpartner</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ausnutzen von Juniors, um „fixe“ Lohnkosten zu finanzieren (M1) - Negativer sozialer Vergleich trotz maximalem persönlichen Einsatz - Unerfüllte Karriereerwartungen - Mangelnde Honorierung für eingebrachte Leistungen und Firmenprofit 	<p>M1: <i>Human Resources wurde umbenannt in Human Capital. Du bist Kapital, ein Kostenfaktor. Sie haben einen guten Namen und wenn du die 4 Jahre hast im Lebenslauf, dann musst du dich nie mehr bewerben. Aber es wird gnadenlos ausgenutzt. Du verdienst weniger als deine Sekretärin. Du hast, was du hast, und wenn du mehr willst, gut, dann musst du woanders hin.</i></p> <p>M2: <i>Ich habe relativ viel gearbeitet, aber irgendwann fand ich, hat dann der Input- Output nicht mehr gestimmt, auch im Vergleich zu anderen. Und wenn der Spass ein bisschen weggeht, (...) und der Unterschied zu anderen zu gross, dann wird es unangenehm.</i></p> <p>M3: <i>Beim Wechsel von einem Geschäftsfeld ins nächste war das mit der Erwartung verbunden, hierarchisch aufzusteigen. Das hierarchische Spielchen in diesem Bereich ist für mich nicht aufgegangen. (...) Ich hätte wieder von vorne beginnen müssen, meinen Kundenstamm aufbauen, obwohl ich wichtige Kunden beigesteuert habe, von der die Firma sehr profitierte. Ich hätte wieder Türklinken putzen müssen, dazu hatte ich keine Lust. Zu diesem Zeitpunkt war ich bereits etabliert, war immer im Driver Seat und wenn du nur noch Beifahrer bist und der Steuermann sagt, wo es langgeht, das stinkt einem. Deshalb bin ich dann gegangen.</i></p>
<p>Interviewpartnerinnen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instrumentalisierung zur Festigung der eigenen Position (Vorgesetzter) 	<p>F3: <i>Obwohl ich eine Art Hauptspielerin war, hat er (der Vorgesetzte) mich immer klein gehalten. Ich liefere viel, aber nur, wenn Anerkennung kommt. Und sonst suche ich mir einen Ausweg. Da bin ich dann schon sehr „karriereminded“.</i></p>

Das Erleben von Gerechtigkeit innerhalb der Organisation ist für alle Interviewpartner und Interviewpartnerinnen eine grundlegende Voraussetzung für eine positive Arbeitsbeziehung und eine langfristige Zusammenarbeit. Wahrgenommene Ungerechtigkeiten werden für eine Zeit in Kauf genommen, vor allem wenn es der Karriere dient (M1). Im Vergleich ist organisationale Gerechtigkeit für beide Geschlechter gleich wichtig. Soziale Vergleiche, die negativ ausfallen, beeinträchtigen das Vertrauensverhältnis zum Arbeitgeber und führen in der Regel zu einer Kündigung.

K5 Erleben von organisationaler Kultur	
K5.1. Wertekongruenz zwischen Person und Organisation	
<p>Interviewpartner</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kritik an der Umsetzung von Werten - In der Vergangenheit zu wenig Werte gelebt, heute überschüssige Reaktion (M1) - Behinderung des Aufgabenspektrums, Kontrollaspekt → Anpassung - Wenig Identifikation mit Werten - Persönliches Berufsethos kollidiert mit Firmenpraxis (Gewinnmaximierung) → Reaktanz 	<p>M1: <i>Es weiss eigentlich niemand so genau, was die Werte sind. Offiziell sind es immer die gleichen, was weiss ich, wir sind ethisch, wir verhalten uns korrekt usw. (...). Es wird sehr stark kontrolliert, was man tut. (...) Ich merke, dass mich das letztlich in meiner Arbeit behindert.</i></p> <p>M2: <i>Was intern läuft und extern erzählt wird, damit habe ich ein wenig ein Problem. Was extern erzählt wird, finde ich noch okay, aber es wird intern nicht umgesetzt. (...) Wo es um diese Einteilungen geht, wo man kategorisiert wird, geht es vor allem darum, wer wen kennt. (...) Meine Leadership-Ideen und die der Firma sind zweierlei. Dann ist mein Interesse nicht mehr gegeben, weil es Verschiedenheiten gibt. Das ist für mich auch ein Grund, wieder einmal ein bisschen den Hals zu strecken und zu schauen, was es sonst noch gibt.</i></p> <p>M3: <i>Was die ganze Organisation betrifft, der Fisch beginnt am Kopf zu stinken, und wenn die Führung das Motto hat, mir ist egal, wohin ich renne, hauptsächlich ich bin vorne, dann „bekomme ich Vögel“. (...) Das liegt natürlich daran, dass ich bestimmte Massstäbe habe und der Firma ist dadurch dann auch ein Geschäft durch die Latte gegangen.</i></p>
<p>Interviewpartnerinnen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gesamtauftritt der Firma - Kundenausrichtung - Identifikation mit den Zielen der Organisation 	<p>F1: <i>Ich muss hinter einem Arbeitgeber stehen können, der Marktauftritt und Kundenorientierung stimmen für mich hier.</i></p> <p>F2: <i>Das Thema dieses Arbeitgebers ist etwas, mit dem ich mich identifizieren kann, wo ich dahinterstehen kann. Wenn ich Resultate höre von einem Produkt, dann denke ich oft für mich, ich bin einfach am richtigen Ort. Ich mache meinen kleinen Teil dazu, das macht mich auch stolz.</i></p> <p>:</p>
K5.2. Arbeitsatmosphäre/Arbeitshaltungen	
<p>Interviewpartner</p> <ul style="list-style-type: none"> - Umfeld wird geschätzt - Teamaspekte: Expertise, „Drive“, Dinge bewegen, Willensbetonung - Image zieht gute Leute an 	<p>M1: <i>Ich wusste, mit wem ich zusammen arbeiten werde, keine Überraschung, dass es gut geht und daran hat sich bis heute nichts geändert.</i></p> <p>M2: <i>Extrem gute Leute im Team, Experten. Leute, die etwas vorwärts treiben wollen. (...) Was ich nicht gerne habe, sind Leute, die nicht wirklich wollen, die nicht interessiert sind am Thema.</i></p> <p>M3: <i>Eine weltweite Marke führt oft dazu, dass es Leute hat, die „verheben“. (...) Das allgemeine Klima von oben bekommt man nicht mit. Es ist mehr das Klima im Umfeld.</i></p>
<p>Interviewpartnerinnen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sich willkommen fühlen - Familiäre Atmosphäre - Offenheit - Kontakt - Loyalität und Professionalität bis zum letzten Arbeitstag - Expertise - Sich aufeinander verlassen können (F3) 	<p>F2: <i>Die Firmenkultur muss stimmen. Eine sehr offene Kommunikation, eine ansprechende Atmosphäre, man fühlt sich willkommen. (...) Offenheit. Unsere Räumlichkeiten sind ein Symbol dafür. Man kann in Ruhe arbeiten und trotzdem ist es am Ende eine Zusammenarbeit, da man Kontakt hat. Sachen können offen angesprochen werden, ohne Angst. Es werden pragmatische Lösungen gesucht, Sachen diskutiert. Das ist in der ganzen Struktur spürbar.</i></p> <p>F3: <i>Es herrscht eine sehr familiäre Atmosphäre. Es ist kein Arbeitgeber als solcher, man kommt zu seinem zweiten zu Hause. (...) Es ist unglaublich, dass die Leute, die ihre Stelle verlieren, bis zum letzten Tag ihre Arbeit professionell machen. So zu arbeiten ist sehr angenehm, weil man sich immer auf die Leute verlassen kann, die ihre Expertise haben und ihre Netzwerke.</i></p>

Organisationskultur ist ein sehr weit gefasster Begriff. In diesem Fall wird die Corporate Identity ebenfalls unter dem Kulturaspekt zusammengefasst, denn ihre Definition findet Eingang in Arbeitshaltungen und organisationale Paradigmen, Vorgaben und Vorbilder („That’s the way we do it“). Diese Werte wirken sich auf alle Ebenen der Organisationsbildung aus, wobei hier jene exemplarisch dargestellt werden, welche von den interviewten Personen erwähnt wurden.

Alle befragten Interviewpartner äusserten sich kritisch in Bezug auf Firmenwerte. Sie erleben diese entweder als behindernd, im Sinne einer Einschränkung ihres Tätigkeitsgebietes, oder als einen Widerspruch zwischen Praxis und Theorie. Auch fehlende Werte, die einen Kontrast bilden zum eigenen Berufsethos werden als schwierig erachtet. Alle drei Interviewten bemängeln vor allem die Praxis. Während M1 sich an einer überschiessenden Reaktion auf ehemals fehlende Werte stört, sich jedoch arrangiert, handelt M3 entgegen einer Gewinnmaximierung zu Gunsten seines eigenen Berufsethos. Beide äussern keine konkreten Auswirkungen auf die Bindung zur Organisation. Im Unterschied dazu stellen die wahrgenommenen Verschiedenheiten für M3 einen Grund dar, sich umzuschauen, ob eine andere Organisation mehr seinen Vorstellungen von Management und Förderung entspricht. Darin drückt sich die Haltung aus, dass Werteübereinstimmung wichtig ist, was grundsätzlich eine hohe Bereitschaft zur Organisationsbindung impliziert. Im Gegensatz zu den männlichen Befragten machten die Interviewpartnerinnen keine Angaben zu einer vergleichbaren Diskrepanz ihrer eigenen Werte zu denen der Organisation. Diese mögen in der Vergangenheit auch bestanden haben, jedoch wurden sie aktuell in den Interviews kaum thematisiert.

Die Frauen äusserten sich positiv zum Gesamtauftritt der Firma und zur Marktausrichtung ihres Unternehmens. Sie können hinter ihrem Arbeitgeber stehen und geben dem auch einen hohen Stellenwert. Darüber hinaus beschreiben sie die Arbeitsatmosphäre, das allgemeine Klima und ihre Auswirkungen auf ihr Erleben. So werden Zugehörigkeit, gegenseitige Unterstützung, und Verlässlichkeit als stärkend empfunden. Ein positives Arbeitsklima, insbesondere Expertise und Professionalität wird durchgängig von allen interviewten Personen geschätzt.

K6 Wertschätzung und Anerkennung (N=5)	
<p>Interviewpartner</p> <ul style="list-style-type: none"> - fühlt sich nicht wertgeschätzt, Arbeitsbeziehung = Geschäft - negative Erfahrungen als „virtuelles“ Teammitglied, fühlt sich aktuell gestützt durch Karriereprogramm (M2) 	<p>M1: <i>Es ist eine Verhandlung. Ein Geschäft. Also nein, Wertschätzung, nein. (...) Ich bringe meine Leistung, ich bekomme eine Gegenleistung dafür. Solange dies irgendwo im Gleichgewicht ist, geht's.</i></p> <p>M2: <i>Mein Chef und das Team waren in der Schweiz, und ich als Teammitglied, bin alleine im Ausland gewesen. (...) Das Problem war, dass ich nicht sichtbar war, man hat sich nur am Telefon gehört. Ich musste selber lernen, damit umzugehen. Ich bin von Natur her nicht jemand, der einem dauernd auf den Füßen herum steht und sagt, ich bin auch noch da, ich will das und das. Das Salär ist das Eine, aber auch rein das Feedback, Wertschätzung der Arbeit.</i></p>
<p>Interviewpartnerinnen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unterstützung und Förderung als Ausdruck von Wertschätzung - Umsetzung von Wertschätzung in Leistung → Wechselseitigkeit der Beziehung - Vertrauen in Handlungen, auch Vertrauensvorschluss stärkt Person höchstpersönlich - Anerkennung bei Freude an der Arbeit als doppelte Bestätigung der Person 	<p>F1: <i>Wenn der Arbeitgeber oder wenn einem der Vorgesetzte, das unmittelbare Umfeld, die Wertschätzung wirklich gibt mit Unterstützung, Förderung und Möglichkeiten bietet, dann trägt das für mich extrem viel dazu bei, dass ich mich auch voll hineingebe und etwas zurückgebe. Ich hätte Mühe, volle Leistung zu bringen, (...) wenn ich merke, eigentlich interessiert es niemanden, ob ich jetzt da bin oder jemand anderer. Wertschätzung zu spüren ist schon zentral für mich.</i></p> <p>F2: <i>Ein zentraler Punkt, der mich an eine Firma bindet, ist zu spüren, dass ich Vertrauen bekomme. Ohne das geht das Feuer aus. Die Feedbacks, wie ich wirken und arbeiten kann, das spüre ich tagtäglich. Ich bekomme volles Vertrauen vom meinem Chef in das, was ich mache, wie ich entscheide, auch wenn ich mit manchen Entscheidungen erst im Nachhinein komme. Das stärkt mich höchstpersönlich, das ist schön für mich.</i></p> <p>F3: <i>Insgesamt geht es darum, dass ich jeden Tag Spass habe, und dass ich das Vertrauen genieße von den Leuten (...). Wenn man Anerkennung dafür bekommt, dann gibt es in meinen Augen nichts Schöneres.</i></p>

Mit einer Ausnahme (M1) ist für alle Interviewpartner und –Partnerinnen die wahrgenommene Wertschätzung der geleisteten Arbeit zentral für die Qualität der Zusammenarbeit, die Loyalität und die Aufrechterhaltung der Motivation. Wertschätzung, Anerkennung und Vertrauen drücken die Beziehungsqualität zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber aus, und tragen wesentlich zur Bindung an die Organisation bei. Der nüchterne Ansatz von M1 betont den geschäftlichen Anteil der Beziehung, jedoch muss auch da das Gleichgewicht stimmen. In Bezug auf Unterschiede zwischen den Geschlechtern ist festzustellen, dass Frauen die Beziehungsqualität genauer definieren und ihre Auswirkungen auf ihre Person, während die befragten Männer eher funktionale Aspekte erwähnen, wie Karriere oder fachliche Entwicklung. Die Frauen fühlen sich durch das Feedback, das sie erhalten im Unterschied zu den Männern in ihrer Person bestärkt und bestätigt.

K7 Einflussmöglichkeiten auf die Organisation	
Interviewpartner - Vorwärts kommen - Visionen entwickeln	M2: <i>Ein unternehmerischer Gedanke, fast wie eine Kleinfirma innerhalb der Grossfirma. Etwas vorwärts bewegen mit guten Leuten zusammen (...) Projekte, bei denen man vorwärtskommt, in irgendeine Richtung, irgendeiner Vision entgegen.</i>
Interviewpartnerinnen - Sich persönlich und fachlich einbringen - Sinnhaftigkeit	F2: <i>...das Gefühl, dass die Arbeit, die ich mache einen Wert bringt für die Firma. Egal in welcher Position. Nicht etwas tun, das niemand braucht, nur damit am Ende des Monats etwas Geld kommt. (...) Das ist ein ganz wichtiger Punkt, der sich durch alle Stellen durchzieht; dass ich mich einbringen kann, dass die Prozesse, die ich einbringe eine Bedeutung haben.</i> F3: <i>Ich hoffe, ich kann noch viele Jahre hier bleiben (...). Ich sehe für mich noch viele Möglichkeiten, mich einzubringen.</i>

Einige der Interviewten (F2, F3, M2) möchten über das Geforderte hinaus Einfluss nehmen auf die Organisation mit ihrem Wirken. Sie wollen ihre Expertise, ihren persönlichen Beitrag dazu leisten, dass das Unternehmen weiterkommt und sich entwickelt. Diese Personen schätzen Innovation und Unternehmertum.

K8 Austrittsverhalten	
Interviewpartner - Commitment zum Projekt - Commitment zum Team	M2: <i>Das ist ein wenig persönlich. Ich bin zu irgendetwas committed. Sei es zu einem Projekt oder Team. Ich würde nicht ein Projekt verlassen, das dadurch unterginge. Vor allem nicht, wenn es wichtig ist. Irgendwie habe ich Mühe, zu sagen tschüss, es stinkt mir, oder ich habe was Besseres oder Neues.</i>
Interviewpartnerinnen - Im Guten gehen - Loyal bis zum letzten Moment und darüber hinaus	F2: <i>Obwohl ich auch gehen wollte, dachte ich, irgendjemand muss das da zu Ende führen. Entsprechend hab ich das getan bis zum letzten Moment. Es war am Ende bei mir, die Firma aufzulösen, den Umzug zu organisieren, den Schlüssel abzugeben und darüber hinaus noch am neuen Ort die Mitarbeiter einzuführen. Das ist mir persönlich sehr wichtig; ich möchte immer einen guten Schluss bei jedem Wechsel, egal aus welcher Motivation. Ich gehe aufrecht da raus und verabschiede mich im Guten. Ich lasse keine Leichen hinter mir.</i> F3: <i>Ich hätte immer zurück gehen können. Ich habe keine Brücke verbrannt. Ich bin mit guten Beziehungen weggegangen.</i>

Mehrheitlich erwähnen die Interviewpartnerinnen, (aber auch ein Interviewpartner) dass sie im Guten abschliessen möchten. Projekte wollen abgeschlossen oder zumindest so übergeben werden, dass sie nicht gefährdet sind. Ihr persönliches Wissen geben sie weiter, in dem sie die Verantwortung übernehmen für die Einführung neuer Mitarbeiter. Obwohl für sie der Austritt klar ist, möchten sie die Verhältnisse so zurücklassen, dass

sie unter Umständen jederzeit wieder zurückkommen könnten (M2, F3). Diese hohe Gewissenhaftigkeit führen sie auf ihre Person, ihre Anlage zurück.

K9 Karriereentscheidungen im Lebenslauf	
K9.1. Karriereoptimierung	
<p>Interviewpartner</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisationen mit hohem Prestige, in Kauf nehmen von temporären Widrigkeiten. Positionierung als Fachperson im Umfeld, wo „man sich kennt“ (M1). - Neuer Input, Persönlichkeitsentwicklung, Neubeginn mit Risiko verbunden, abwägend gegenüber Vorteilen einer internen Beförderung (M2). - Gestaltet aktiv hierarchisches Fortkommen. Sozialprestige wichtig (M1). 	<p>M1: <i>Sie haben einen guten Namen und wenn du die vier Jahre hast im Lebenslauf musst du dich nie mehr bewerben. (...)</i></p> <p>M2: <i>Obwohl ich überhaupt nicht unzufrieden bin, und ich mir von der Karriere her keine Gedanken machen muss (intern), habe ich doch das Gefühl in einer Box drin zu sein. Ich würde mich gerne herauschiessen, neuen Input kriegen, mich in einen Bereich werfen, den ich nicht kenne. (...) Aber je nachdem, wie man geht, schliesst sich die Möglichkeit, wieder zurück zu kommen. Das ist eine rein politische Überlegung und ein wenig egoistisch. Ich habe doch 10 Jahr hier gearbeitet, das ist eine Sicherheit, die man sich aufgebaut hat. (...) Ich würde vielleicht bleiben, wenn ich befördert würde, bin mir aber nicht sicher.</i></p> <p>M3: <i>Die ersten 40 Lebensjahre sind immer von etwas Neuem geprägt: Noch ein Aufstieg, noch ein Ziel. Vor allem als ich dann die Firma verliess, war das neue Titelchen auf der Visitenkarte bei der neuen Stelle schon wichtig, die Geschäftsleitung.</i></p>
<p>Interviewpartnerinnen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Abwägen der Chancen (F1) - Entscheid zu neuem Umfeld, Persönlichkeitsentwicklung - Sich bewähren im neuen Umfeld - Bewusster Entscheid zu Start-up Unternehmen, nimmt in Kauf, hierarchisch zu stagnieren, stellt Interesse über formale Aspekte (F2). 	<p>F1: <i>Ich habe ja auch etwas aufgegeben. Ich wusste, ich kann auch dort einen Weg machen. Und da geht es dann schon ins Abwägen, wo sehe ich für mich die bessere Chance, wo werde ich glücklicher. Andererseits fand ich, sollte man sich auf etwas Neues einlassen.</i></p> <p>F2: <i>Ich entschied mich für ein Start-up Unternehmen. Die erste Abklärung ergab, es könnte für mich zu wenig anspruchsvoll oder interessant sein, und das Lohnniveau sei auch ein anderes in dieser Branche. Mich interessierte es, da mein Gebiet aufgebaut werden musste.</i></p> <p>F3: <i>Das ist bei mir innerlich: ich sage mir, das habe ich geschafft und kann ich jetzt da noch mitmachen. Wenn ich wohl bin, und meine Arbeit gut machen kann, frage ich mich, wie sieht es in einer anderen Konstellation aus, in einem anderen Umfeld mit einem anderen Inhalt.</i></p>

K9.2. Stellenwert von Kompensationen	
<p>Interviewpartner</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kompensationen als eine Motivation neben anderen, wie Inhalt, Kunden und Umfeld (M1) - In schwierigen Zeiten spielt Geld grössere Rolle - Arbeiten für Geld ist zermürbend - Geld kann die Bindung schwächen, da man an einem anderen Ort noch mehr verdienen könnte 	<p>M1: <i>Fairerweise muss man schon sagen, man hat extrem viel gearbeitet, aber sie haben einem teilhaben lassen, ich habe auch Umsatzbeteiligungen bekommen. Wenn du so viel arbeitest, dann hast du wenigstens was davon und nicht einfach gar nichts. Der zweite Grund (neben Arbeitsinhalt) ist das Vergütungsschema, welches durchaus attraktiv ist, das spielt auch eine Rolle.</i></p> <p>M2: <i>Über Phasen hinweg, in denen es kriselt, spielen sicher dann die finanziellen Vorteile plötzlich eine grössere Rolle. Ein Grund, der mich zurückbehalten könnte sind „Share & Participation“ Programme. (...) Obschon, für Geld arbeiten, ist etwas vom Zermürbendsten. Wie gesagt, ich verzichte auf alles, wenn ich Spass bei der Arbeit habe. Dann ist das Geld absolut unwichtig. (...) Bei unserem Wohnungskauf wollten wir die Hypothek abzahlen. Arbeiten und Geld war im Fokus. Eigentlich war das Geld für das Commitment negativ. Man schaut dann auch umher und vergleicht, wo man mehr verdienen könnte.</i></p> <p>M3: <i>Das Geld sollte nicht der Hauptmotivator sein. Aus der heutigen Position muss ich sagen, da bist du selber schuld.</i></p>
<p>Interviewpartnerinnen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verdienst muss adäquat sein. Geht jedoch Lohnrückschritt ein, wenn das Umfeld und der Inhalt stimmen. (F2) - Idealismus als Luxus der Jugend. (F3) 	<p>F2: <i>Ich bin nicht jemand, der am ersten Punkt unverschämt sagt, ich brauche ich weiss nicht was. Meine Strategie war immer, ich will dort sein, meinen Wert quasi einbringen, und nach ein oder zwei Jahren Einarbeitungszeit kann der neue Arbeitgeber beurteilen, ob er einen Fehlgriff gemacht hat mit mir, oder ob es eine super Zusammenarbeit ist.</i></p> <p>F3: <i>Es war attraktiv, ein eigenes Büro zu haben und auch mal das Geld zu verdienen. Zuvor war das weniger das Thema. (...) Aber wenn man nachher ins Leben kommt und weiss, was das alles kostet, dann muss man sich entscheiden, möchte man immer für die ärmeren Leute arbeiten, oder auch mal die Gegenleistung haben.</i></p>

In Bezug auf die Gestaltung der Berufskarrieren zeigen die männlichen Interviewten deutlicher ein vertikales Streben. Entweder, indem sie Organisationen wählen, die ihnen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen, oder indem sie innerhalb der Organisation Beförderungen erwarten oder ihre Laufbahn planen. Jedoch ist ihnen allen gleichzeitig der Inhalt der Arbeit mindestens gleich wichtig. In einem Fall wird sogar erwogen, eine sichere interne Karriere aufs Spiel zu setzen für eine Neuorientierung. Dabei überwiegt die Persönlichkeitsbildung gegenüber einer Statusorientierung. Insgesamt betonten die weiblichen Interviewten noch mehr die Entwicklung. Sie suchen sich bewusst ein neues Umfeld und wollen sich in diesem bewähren. Dafür geben sie Sicherheiten oder Annehmlichkeiten auf. Eine Person gab an, sich Gedanken gemacht zu haben, wo die Chancen grösser sein könnten. In der Folge entschied sie sich für eine neue Branche und einen neuen Arbeitsinhalt. Generell haben alle Frauen in ihrer Laufbahn einen Bran-

chenwechsel vollzogen, im Gegensatz zu den Männern, die bisher alle in ihrem angestammten Gebiet tätig sind. In dem Sinne verlaufen die Karrieren der Männer geradliniger.

Kompensationen sind für alle befragten Personen kein Hauptmotivator zu einem Unternehmen zu gehen, oder bei einem Unternehmen zu bleiben. Zwei der männlichen Interviewten machten die Erfahrung, dass in schwierigen Zeiten ein guter Verdienst eine Motivationsbrücke darstellt. Damit rückt das Geld in den Vordergrund, jedoch bricht diese Brücke ein, wenn sich sonst nichts ändert. Ein Interviewpartner berichtet, an sich die Beobachtung gemacht zu haben, dass ein hoher Stellenwert von Geld eher dazu führt, die Konkurrenz auf bessere Verdienstmöglichkeiten zu prüfen. Die Interviewpartnerinnen betonten noch stärker die Nebenrolle des Geldes. Während eine Person zwar nicht mehr bereit war, für ein non-Profit Unternehmen zu arbeiten, hat eine zweite sich sogar bewusst für eine Lohneinbusse entschieden.

K10 Stellenwert von Arbeitsbeziehungen	
<p>Interviewpartner</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kundenbeziehungen sehr wichtig - Freundschaften - Verhältnis zu Vorgesetzten als Grundlage für Loyalität 	<p>M1: <i>Inhaltlich muss es mich fordern. Das ist fast das Wichtigste. Es muss wirklich spannend sein. Dann muss guter Kontakt zu Kunden bestehen. Ich könnte nirgends arbeiten, wo man keinen Kundenkontakt hat. Zusätzlich müssen das Team und sonstige Mitarbeiter auch irgendwo stimmen.</i></p> <p>M2: <i>Man kennt die Leute, man baut sich Freundschaften auf innerhalb der Firma. (...) Das alles aufgeben für etwas Neues, ist mir immer eine Überlegung wert.</i></p> <p>M3: <i>Der Kundenkontakt steht bei mir eindeutig im Vordergrund, das Salz in der Suppe ist eigentlich der Kunde. Und das Verhältnis zu meinem Chef und Vorgesetzten. Das hat meine Loyalität begründet, aber auch Teams, Abteilungen, usw.</i></p>
<p>Interviewpartnerinnen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Team - Vorgesetzte - Freude, Leute zu sehen am Arbeitsplatz - Integration als Stärkung der Person 	<p>F1: <i>Die Leute rundherum sind mir sehr wichtig. Das Team, das ich direkt führe, aber auch mein Vorgesetzter ist für mich entscheidend. (...) Ich bin integriert in der Organisation.</i></p> <p>F2: <i>Was mich morgens motiviert aufzustehen, das ist meine Freude, die Leute zu sehen (Team und Vorgesetzte). Ich freue mich, an meine Arbeitsstelle zu kommen, ins Büro zu gehen. (...) Ich bin jemand, die der Firma treu ist, in der es mir gefällt. Das war schon immer so.</i></p> <p>F3: <i>Ich bin immer ein Teil von einem Team gewesen und das hat mich immer stark gemacht. Es gibt sehr gute und sehr nette Leute und man hat eine persönliche Beziehung zu jedem aufgebaut. Jedes Mal, wenn man das Team wechselt, muss man ein bisschen loslassen.</i></p>

Angenehme berufliche Beziehungen sind für alle Interviewpartner und Interviewpartnerinnen eine der wichtigsten Bindungsfaktoren für eine Arbeitsstelle. Dabei wurden Kundenbeziehungen ebenso erwähnt, wie auch das Verhältnis zum Vorgesetzten und zu übrigen Teammitgliedern und Mitarbeitern.

K11 Erleben vom eigenen Commitment zur Organisation	
K11.1. Einschätzung der Commitment-Ausprägung	
<ul style="list-style-type: none"> - Grundsätzlich relativ tiefes Commitment, aktuell höher (M1), Geschäftsbeziehung ohne Verpflichtungen - Grundsätzlich hohes Commitment, aktuell tiefer. Keine Illusionen über Loyalität dem Mitarbeiter gegenüber (M2) - Grundsätzlich hohes Commitment, Normen, kulturell geprägt (M3), Commitment als relativ stabile Eigenschaft der Person 	<p><i>M1: Aktuell nicht, aber grundsätzlich hohe Bereitschaft, den Arbeitgeber zu verlassen. (...) Irgendwie da, sich grossartig verpflichten... Es ist ein reines finanzielles Verhältnis, Leistungs- und Gegenleistungsverhältnis. (...) Ich bleibe so lange es passt, und wenn es nicht mehr passt, dann muss ich mir überlegen, was ich mache..</i></p> <p><i>M2: Aktuell hohe Bereitschaft, den Arbeitgeber zu verlassen. Grundsätzlich ist der Loyalitätsgedanke relativ stark bei mir. Sicher stärker, als der der Firma in der umgekehrten Richtung. Wenn aus irgendeinem Grund etwas eingespart werden muss, und ich bin auf dieser Liste, dann bin ich gefeuert. Da gibt es keine umgekehrte Loyalität.</i></p> <p><i>M3: Ich gehöre zur alten Generation. Eigentlich habe ich eine grosse Loyalität.</i></p>
<p>Interviewpartnerinnen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hohes Commitment, soziale Austauschprozesse - Hohes Commitment als stabile Persönlichkeitseigenschaft. Sieht gerne Ergebnisse von ihrem Wirken (F2). - Hohes Commitment aktuell. 	<p><i>F1: Ich erachte mich als sehr loyale Mitarbeiterin. Was mir wichtig ist, es muss gegensätzlich spürbar sein (Wechselwirkung zwischen Organisation und Individuum).</i></p> <p><i>F2: Hohes Commitment, grundsätzlich und aktuell. Irgendetwas schnell anfangen, viele Dinge anteigen und alles versendet irgendwo, das liegt mir nicht. Da würde ich mich nicht wohl fühlen. Ich beginne gerne neue Sachen, aber ich sehe eigentlich auch gerne, wenn diese zu einem Ergebnis kommen. Ich denke, das ist eine Grundstruktur von mir als Person, ich funktioniere so.</i></p> <p><i>F3: Ich hätte nie geglaubt, dass man so lange bei einem Arbeitgeber bleiben kann.</i></p>

K11.2. Eigene Erklärungen zu Commitment-Entwicklungen	
<p>Interviewpartner</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiefes Commitment als Lernprozess von negativen Erfahrungen mit hohem Commitment (M1) - Commitment von vielen Erfahrungen abhängig; aktuellen Projekten, privater Lebenssituation, Arbeitsbedingungen. - Commitment abhängig von der Organisation und den Arbeitsbeziehungen zu Vorgesetzten und Teams (M3). 	<p><i>M1: Am Anfang habe ich mich jeweils stark identifiziert und auch eine gewisse Loyalität gehabt, bis ich gemerkt habe, dass man die mir gegenüber, am Mitarbeiter gegenüber auch nicht hat.</i></p> <p><i>M2: Am Anfang ist es einfach eine neue Erfahrung. Man kommt vom Studium, ist zum ersten Mal Vollzeitangestellter, hat eigene Verantwortung, eigene Aufgaben, da war mein Commitment sehr hoch. (...) Auch das private Umfeld beeinflusst das Arbeitscommitment (Wohnungskauf). (...) Dann während der internen Krise weniger. Wenn da ein Angebot gekommen wäre, wäre ich weg gewesen. Danach ist es wieder gewachsen durch die Arbeit, durch neue Projekte, neue Rollen.</i></p> <p><i>M3: Commitment abhängig von der Organisation. Durch gutes Image gute Leute. Das Verhältnis zu den Vorgesetzten und zu Teams, Abteilungen und Kunden hat mich gehalten.</i></p>
<p>Interviewpartnerinnen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Commitment wächst durch positive Erfahrungen mit dem Arbeitgeber - Commitment entwickelt sich kulturell (intern und gesellschaftlich) 	<p><i>F1: Dadurch dass man das Gefühl hat, man werde unterstützt, getragen, man setzt auf mich. Man gibt mir neue Chancen, man involviert mich. Das bindet natürlich schon, gegenseitig.</i></p> <p><i>F3: Dass ich gesehen habe, wie alle Leute ein Commitment für den Betrieb haben.</i></p>

Von allen interviewten Personen hat nur eine männliche angegeben, über ein grundsätzlich tiefes Commitment zu verfügen. Alle anderen sehen sich als loyale Mitarbeiter. Die Interviewpartner geben sich keinen Illusionen hin- sie haben die Erfahrung gemacht, dass Organisationen gegenüber den Mitarbeitern nicht immer loyal sind. Während M1 als Reaktion auf ein tiefes Organisationscommitment sein eigenes angepasst, und in dem Sinne verringert hat, bleibt M2 grundsätzlich verbunden –auch wenn sich das situativ jeweils verändert- und begründet das mit seiner Person, ähnlich M2, der zusätzlich die Generationsprägung anführt. Die Interviewpartnerinnen erklären ihr durchwegs hohes Commitment mehrheitlich mit den positiven Arbeitserfahrungen und der Wechselseitigkeit der Beziehung zwischen Person und Organisation. Eine von den Frauen sieht ihr Commitment weitgehend unabhängig von situativen Faktoren und führt vor allem ihre Person an.

4 Diskussion

4.1 Vorbemerkungen

In diesem Teil der Arbeit werden die Fragestellung und die Hypothesen –so weit wie möglich- beantwortet. Die Beantwortung erfolgt zweiteilig: zum Einen werden wichtige Erkenntnisse aus der Theorie aufgegriffen und zum konkreten Gegenstand gesetzt. Zum Anderen werden die Ergebnisse der Untersuchung besprochen und interpretiert. Den Abschluss bilden die kritische Methodenbetrachtung und ein Ausblick, wie in dieser Thematik weitergedacht werden könnte.

Die Fragestellung und die Hypothesen wurden von der Autorin selber aufgegriffen. Sie gründen auf Alltagsbeobachtungen und sind durch Diskussionen im privaten Umfeld entstanden.

4.2 Beantwortung der Hypothesen

Hypothese 1:

Frauen in Führungspositionen haben ein höheres Commitment zum Unternehmen als Männer, da sie ihre Leistung kritischer beurteilen und somit realisieren, dass sie ihre Leistung stets verbessern können.

Ergebnisse aus dem theoretischen Teil

Viele Untersuchungen belegen, dass sich Mädchen und Jungen unterscheiden in ihrer subjektiven Leistungseinschätzung (Bischof-Köhler, 2006, S. 246-250). Mädchen zeigen bei messbar besseren Leistungen eine tiefe Erwartungshaltung auf Erfolg, während sich Jungen trotz Misserfolgen überschätzen. Obwohl die meisten Untersuchungen dazu vor Jahrzehnten stattgefunden haben, gibt es Anzeichen dafür, dass sich an dieser Ausgangslage noch nicht viel geändert hat und die Erwartungsmuster im Erwachsenenleben immer noch Gültigkeit haben. So spielen Frauen in Einstellungsgesprächen ihre Stärken herunter und weisen bereitwillig auf ihre Schwächen hin (Wawra, 2004, zit. in Bischof-Köhler, S. 247). Entsprechend dem konstruktivistischen Ansatz, dass Geschlecht in sozialer Interaktion immer wieder aufs Neue hergestellt wird von allen Beteiligten, (vgl. 2.4.2) reagiert die Umwelt ebenso mit einer Unterschätzung der Fähigkeiten von Frauen. So bekommen sie ihre Überzeugung, nicht wirklich erfolgreich zu sein, von der

Umwelt gespiegelt, indem ihre Leistungen weniger wahrgenommen werden. Die kritische Beurteilung findet also „doppelsichtig“ statt, sowohl in der Eigenwahrnehmung, als auch in der Fremdwahrnehmung. Obwohl die tiefe Leistungseinschätzung vermutlich nicht auf alle Frauen zutrifft, so ist davon auszugehen, dass Frauen durchaus - bewusst oder unbewusst- darauf reagieren, dass sie oftmals mit anderen Ellen gemessen werden als ihre männlichen Kollegen. Sie wissen oder spüren, dass sie sich vermehrt anstrengen müssen, wenn sie sich bemerkbar machen möchten, entsprechend tun sie dies auch, was in arbeitsökonomischen Analysen bestätigt wird (Osterloh & Follini, zit. in Bürgisser, 2003, S. 47)

Nun stellt sich die Frage, ob eine kritische Beurteilung dem eigenen Tun gegenüber gleichzusetzen ist mit organisationalem Commitment. Die ursprüngliche Annahme war, dass eine kritische Leistungsbeurteilung dazu führt, dass die Personen ihren Qualitätsansprüchen gerecht werden möchten. Diese Orientierung „nach innen“ (auf den Eigenbereich) würde einer bindungsorientierten Grundhaltung entsprechen. Diese Kausalität ist jedoch nicht automatisch gegeben. Auf jeden Fall müsste das Commitment dem Eigenbereich, der Aufgabe gegenüber, zunehmen. Doch letztlich stellt sich die Frage, mit welcher Motivation sich jemand verbessern will. Geschieht dies wegen seiner Grundhaltung der eigenen Arbeit gegenüber, oder aus dem Willen heraus, sich für die Organisation einzusetzen. Diese „Transformation“ oder Erweiterung von Eigenansprüchen zu „Wir“-Ansprüchen setzt einen Prozess voraus, an dem zusätzlich zur Person die Organisation beteiligt ist. So müssen die vermehrten Anstrengungen belohnt werden, im Sinne der beschriebenen sozialen Austauschprozesse (mit Förderung, Wertschätzung usw.). Der Ansatz der Theorie der Selbstbestimmung (Deci & Ryan, 2000) sagt zwar aus, dass es auch ohne diese Reziprozität geht. Wenn die äusseren Anforderungen der Umwelt ins Selbstkonzept übernommen werden, wird das eigene Verhalten intrinsisch motiviert erlebt, und führt zur Wahrnehmung von Autonomie und Eigenkompetenz. Vermutlich werden jedoch die äusseren Anforderungen nicht ins Selbstkonzept übernommen, wenn nicht minimale Anzeichen von Unterstützung kommuniziert werden oder schon im Vorfeld eine Bindung aufgebaut wurde (im Sinne einer Identifikation). Zusammengefasst kann davon ausgegangen werden, dass Frauen im Durchschnitt ihre Leistung kritischer beurteilen. Auf dieser Eigenschaft oder Bereitschaft kann Commitment aufgebaut werden, jedoch sind dafür noch weitere Wechselwirkungen zwischen Organisation und Person nötig.

Ergebnisse aus dem empirischen Teil

Die Beantwortung der Hypothese 1 ist schwierig aufgrund der vorliegenden Ergebnisse, da wenige auswertbare Aussagen vorliegen (Vgl. Methodenkritik), die explizit die Leistungsbeurteilung betreffen.

Nur eine Interviewpartnerin äusserte sich kritisch ihrer eigenen Arbeit gegenüber. Sie analysierte die Arbeitssituation und erkannte, was aus Arbeitgebersicht eine optimale Aufgabenerfüllung war. In der Folge unterbreitete sie ihrem Vorgesetzten ein Angebot, woraufhin sie intern eine neue Funktion übernahm. So konnte eine passendere professionelle Rolle gefunden werden, die letztlich zu einem grösseren Kompetenzerleben führte. In diesem Fall konnte die Organisation auf die Vorschläge und Wünsche der Person eingehen, was im Endeffekt die Organisationsbindung gefördert hat. Die Offenheit der Interviewpartnerin ihrem Vorgesetzten gegenüber, und die Bereitschaft, die Ziele der Organisation zu sehen (und sich selbst als Instrument, um diese zu erreichen), beschreiben jedoch eine hohe, schon bestehende Organisationsbindung. In diesem Sinne ist die kritische Beurteilung von ihrer Leistung zwar personal gegeben. Diese jedoch in einen Kontext zur Organisation zu setzen, und darin die eigene Rolle zu erkennen, ist ein Ausdruck von Commitment und nicht eine Voraussetzung.

Fazit

Die Theorie zeigt auf, dass Frauen ihre Leistungen kritischer beurteilen als Männer. Damit stützen sie einen Teil der Hypothese. Jedoch führt diese Eigenschaft nicht zwingend zu einer Organisationsbindung. Sich der eigenen Arbeit zu verpflichten, kann etwas Anderes sein, als sich der Arbeit der Organisation zu verpflichten. Dafür sind positiv bewertete Austauschprozesse zwischen dem Arbeitgeber und der Person nötig. In diesem Sinne kann die Hypothese weder angenommen, noch abgelehnt werden.

Hypothese 2:

Frauen in Führungspositionen haben ein höheres Commitment zum Unternehmen als Männer, da sie ihren Selbstwert am Arbeitsplatz über ihren Beitrag am Unternehmenserfolg definieren.

Ergebnisse aus dem theoretischen Teil

Mitarbeiterbefragungen zeigen, dass Frauen im oberen Kader Werte in den Vordergrund rücken, die dazu beitragen, dass das Unternehmen erfolgreich ist. Daraus kann geschlossen werden, dass sie tatsächlich das Unternehmen zum Erfolg bringen möchten. Damit der Unternehmenserfolg als ihr eigener wahrgenommen wird, und zu einem erhöhten Selbstwert führt, müssen Identifikationsprozesse mit der Organisation stattgefunden haben. Die Zugehörigkeit zur Organisation bildet durch ihre selbstdefinitorische Funktion damit einen Teil des Selbstkonzeptes. Das bedeutet, dass jede Veränderung der Organisation, z.B. eine Imageaufwertung durch grossen Erfolg, Auswirkungen auf den Selbstwert hat. Im positiven Fall wird der Unternehmenserfolg als der Eigene empfunden, im negativen leider auch. Um ihr Selbstwertgefühl zu schützen, wollen deshalb identifizierte Mitarbeiter das Unternehmen zum Erfolg bringen (Ashforth & Mael, 1989, zit. in van Dick, 2004, S. 175). Eine ähnliche Einsatzbereitschaft, wird bei ausgeprägtem affektiven Commitment vorausgesagt mit einer „Akzeptanz und Identifikation mit den Werten und Zielen der Organisation“ (vgl.2.2.1.1).

Ergebnisse aus dem empirischen Teil

Die Auswertung der Interviews zeigt, dass sich die Frauen weitgehend mit den Werten der Firma identifizieren. Sie stellen keine Inkongruenzen fest zwischen ihren eigenen und denen des Unternehmens. Für diese Organisation zu arbeiten, erfüllt sie mit Stolz oder Zufriedenheit. Sie identifizieren sich entweder mit konkreten Produkten und möchten ihren Beitrag dazu leisten, oder mit der Marktausrichtung des Unternehmens allgemein. Darüber hinaus wird die Mitgliedschaft in der Organisation durch das positive Erleben von Arbeitsbeziehungen als eine Stärkung der eigenen Person empfunden. Mehrheitlich die Frauen stellen in den Vordergrund, dass sie als Person wichtig sein möchten für die Firma. Darüber hinaus erwähnen zwei von ihnen, dass sie mit ihrem Wirken Einfluss nehmen möchten auf die Organisation.

Im Vergleich zu den Frauen deutet bei den Männern vieles darauf hin, dass ihre aktuelle Verbundenheit zum Arbeitgeber tiefer ist. Der markanteste Unterschied ist die Wahrnehmung von Firmenwerten, die von den Männern kritisch betrachtet werden. Dieser Umstand wird in einem Fall konkret als bindungsschwächend beschrieben. In jedem Fall gibt es im Konzept der organisationalen Identifikation keinen Spielraum für Werteinkongruenzen.

Fazit

Aktuell deutet einiges darauf hin, dass die Interviewteilnehmerinnen sich mit ihrer Organisation identifizieren. Diese Identifikation wird persönlich stärkend erlebt und hat Auswirkungen auf ihre Eigenwahrnehmung. Ausgehend vom Theorem, dass organisationale Identifikation mit ihrem selbstdefinitiven Anteil den Selbstwert beeinflusst, kann die 2. Hypothese bestätigt werden.

Hypothese 3

Männer in Führungspositionen haben ein tieferes Commitment zum Unternehmen, da ihr Fokus auf die eigene Karriere zielt und ihre persönlichen Ziele nicht immer kongruent sind mit den Unternehmenszielen.

Ergebnisse aus dem theoretischen Teil

Verschiedene Untersuchungen deuten darauf hin, dass Männer ihre Karrieren bewusster planen und sich intensiver mit ihnen auseinandersetzen. Sie orientieren sich insgesamt mehr an Hierarchien und handeln machtorientierter (Sander, 1998, S. 242). Entsprechend legen Männer viel Wert auf Aufstiegschancen im Unternehmen, sei dies in Bezug auf die Lohnentwicklung, oder in Bezug auf hierarchische Aufstiegsmöglichkeiten. Dieses Phänomen wird in der Commitment Literatur als das Commitment gegenüber der eigenen Karriere beschrieben (vgl. 2.2.3.1). Diese Menschen identifizieren sich mit ihrem Entwicklungspfad, den sie eingeschlagen haben, oder mit ihrem Beruf. Ihr Commitment zur Organisation richtet sich nach der Einschätzung, der persönlichen Zielerreichung innerhalb des Unternehmens. Die Organisation als spezifische Institution spielt eher eine sekundäre Rolle. Sie wird als Plattform gesehen, bis ein besseres Angebot kommt, oder so lange noch interne Möglichkeiten gesehen werden, die zu den formulierten Zielen passen. Eine Karriereorientierung ist jedoch nicht primär oder ausschließlich eine hierarchische Orientierung. Auch Arbeitsinhalte können den Ausschlag zu einem Stellenwechsel geben. Diese Art von Organisationsbindung ist der Theorie nach vor allem durch ihre kalkulatorische Natur geprägt und entspricht dem fortsetzungsbezogenen Commitment. Jedoch kann ein Mensch mit einem hohen Commitment dem Beruf gegenüber durchaus gerne in einer Organisation arbeiten, so dass das Arbeitsverhältnis auch von affektiven Anteilen geprägt ist. In dem Fall schätzt er beispielsweise die Möglichkeiten, einen Entwicklungsschritt in der Organisation machen zu können.

Diese Varianten werden durch das Commitment Modell von Mayer & Allen (1991) gestützt, wonach Commitment parallel auf verschiedene Foci gerichtet sein kann und innerhalb der einzelnen Foci mehrdimensional erfahren wird. Entsprechend ist eine primäre Karriereorientierung nicht das Gegenteil von Organisationsbindung. Es kann jedoch mit Organisations-Commitment kollidieren, wobei der Entscheid jeweils zu Gunsten der besseren Aufstiegschancen ausfällt (Lohn-, oder Hierarchiestufen).

Ergebnisse aus dem empirischen Teil

Es hat sich gezeigt, dass Veränderungsmöglichkeiten und neue Herausforderungen innerhalb der Organisation als eine der wichtigsten Grundlagen für eine langfristige Zusammenarbeit angesehen werden. Alle Interviewpartner und alle Interviewpartnerinnen verlassen den Arbeitgeber, wenn sie aus ihrer Sicht keine Zukunftsperspektive mehr sehen. Sowohl die Männer, wie auch die Frauen definieren eigene Ziele, an denen sie ihre persönliche Entwicklung festmachen und gehen dabei ihren Weg. Auf den ersten Blick können keine Unterschiede in der Karriereorientierung zwischen den Interviewpartnern und den Interviewpartnerinnen festgestellt werden. Auf den zweiten Blick zeigt sich, dass die Männer sich hinsichtlich der Selbstverständlichkeit der Karriereentwicklung zu den Frauen unterscheiden. Sie erwarten eher interne Beförderungen und gehen davon aus, dass sich dazu Möglichkeiten ergeben werden. Grundsätzlich werden Förderungen intern geschätzt, jedoch wird nicht jede Förderung als adäquat zur Person erlebt. Beim Vergleich der Lebensläufe zeigt sich, dass die Männer bisher geradlinige Karriereentwicklungen gemacht haben. Sie bewegen sich zum Einen in ihren angestammten Branchen, zum Anderen sehen sie bei ihrem aktuellen Arbeitgeber den nächsten Karriereschritt in Reichweite (mit einer Ausnahme). Ihre Erwartungen scheinen sich mit den realen Möglichkeiten zu decken. Unabhängig davon stellen jedoch alle Interviewpartner inhaltliche Aspekte über formale Karriereüberlegungen. In einem Fall ist diese Werthaltung besonders ausgeprägt. Die Persönlichkeitsentwicklung wird an die erste Stelle gestellt. Dafür wird in Erwägung gezogen, einen sicheren internen Karrierepfad abzubrechen.

Im Vergleich zu den Männern zeigen die Lebensläufe der Frauen mehr Brüche. Diese wurden meistens aus Gründen der Persönlichkeitsbildung vollzogen. Sie wollen sich im radikalen Wechsel des Umfeldes beweisen und bewähren. Die Frauen betonen, dass sie sich ihren Weg selber suchen mussten und äussern Dankbarkeit gegenüber ihrem Ar-

beitgeber für die dargebotenen Chancen und die Unterstützung, die sie erfahren haben. Diese Erfahrungen binden sie an ihre Organisation, so dass künftige Wechsel genau abgewogen werden.

Fazit

Einige Untersuchungen zeigen auf, dass Männer ein deutlicheres vertikales Streben haben als Frauen. Dieses kann in Konflikt kommen zum Commitment dem Arbeitgeber gegenüber, vor allem, wenn intern nicht genügend Entwicklungschancen bestehen. Die Auswertung der Interviews hat ergeben, dass sowohl die Männer, wie auch die Frauen nicht bereit sind, für einen Arbeitgeber in ihrer Karriere zu stagnieren. Entsprechend kann die Hypothese nicht angenommen werden. Jedoch wurde deutlich, dass interne hierarchische Entwicklungen für Männer und Frauen unterschiedlich bewertet werden. Während die Interviewpartner Karriereentwicklung selbstverständlicher erwarten und planen, äussern die Interviewpartnerinnen Dankbarkeit für die dargebotenen Chancen und erleben diese organisationsbindend.

Hypothese 4

Männer in Führungspositionen haben ein tieferes Commitment zum Unternehmen, da sie ihren Selbstwert am Arbeitsplatz hauptsächlich über den sozialen Vergleich mit anderen Führungskräften definieren oder über ihren „Marktwert“.

Ergebnisse aus dem theoretischen Teil

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass die gesellschaftlich festgelegten Rollenzuschreibungen stereotype Formen sind von Männlichkeits- und Weiblichkeitsbildern. Entsprechend diesen Bildern ist der Mann konkurrierend und wettbewerbsorientiert. Er will sich von anderen (Konkurrenten) abheben, was ihn zu individuellen Leistungen anspricht (vgl.2.4.2). Sein Denken in Kategorien von Unter- und Überordnung (Sander, 1998, S. 242) prädestiniert ihn dazu, sich selber in einer Rangordnung einzureihen und diese Position wertend zu beurteilen. An dieser Stelle soll noch einmal auf die Doppelsichtigkeit von Fremdwahrnehmung und Eigenwahrnehmung hingewiesen werden. Rollenstereotypen sind tief in unserer Gesellschaft verankert und drücken sich in Alltagssituationen aus. So ist einerseits ideell die Bereitschaft da, das Aufstrebende einem Männlichkeitsideal zuzuschreiben, andererseits sind viele Männer real aufgefordert, diesem Bild zu entsprechen, zumal sie nach wie vor in den meisten Fällen das Haupteinkom-

men der Familie sichern. Entsprechend ist es nicht verwunderlich, wenn sich Männer mit diesem Bild identifizieren und die Höhe ihres Gehaltes oder die Hierarchiestufe als den Massstab ihres Erfolgs nehmen. Darüber hinaus kann die Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Schicht, zu einer prestigeträchtigen Organisation oder zu einer Hierarchiestufe selbstdefinitive Anteile haben und damit Eingang finden ins Selbstkonzept.

Ergebnisse aus dem empirischen Teil

Die Beantwortung der Hypothese 4 ist schwierig, da zwar Aussagen zum Stellenwert von Kompensationen vorliegen und zu Karriere- und Hierarchievergleichen, jedoch kann der Rückschluss auf den Selbstwert nur interpretativ erschlossen werden (vgl. Methodenkritik).

Alle Interviewteilnehmer sind nicht bereit, ausschliesslich für ein höheres Einkommen den Arbeitgeber zu verlassen oder dafür bei einem Arbeitgeber zu bleiben. Insgesamt erwähnten die Männer Kompensationen spontaner und deren Bedeutung für sie im Arbeitskontext. So wurde beschrieben, dass Geld in schwierigen Zeiten eine Motivationsbrücke sein kann, und Optionspakete oder Boni zu abwägenden Überlegungen führen, im Sinne eines verlängerten Engagements. Auch Aspekte der „inneren“ Fairness wurden angeführt, wie geleisteter Einsatz zum erhaltenen Gegenwert, was dann wieder im Verhältnis zu anderen Personen intern verglichen wurde. Jedoch kamen keine Aussagen zur persönlichen Befriedigung aufgrund des Verdienstes. Einzig ein Interviewpartner schilderte den Weggang zu einem anderen Unternehmen primär aufgrund einer veränderten Arbeitssituation und sekundär, aufgrund des repräsentativen Titels, den er jedoch bewusst ausgehandelt hatte. Ansonsten kann aus den Lebensläufen erschlossen werden, dass die Männer (mit einer Ausnahme) eher Wert legen auf die „Corporate Identity“ und sich durch die Wahl der Organisationen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

Im Gegensatz zu den Männern thematisierten die Frauen kaum, oder nur auf Nachfrage das Geld oder einen Aufstieg. Insgesamt betonten sie die Unwichtigkeit des Verdienstes und die ihrer Position gegenüber anderen Werten oder Wünschen.

Fazit

Insgesamt kann davon ausgegangen werden, dass gesellschaftliche Rollenstereotypen immer noch prägend wirken und diese von den Interviewpartnern wahrgenommen werden. Es werden Organisationen mit hohem Sozialprestige gewählt, wodurch sich ein Wettbewerbsvorteil auf dem Arbeitsmarkt ergibt. Den Hierarchiestufen und den Kompensationen kommt eine gewisse subjektive Bedeutung zu. Ob die beschriebenen Handlungen motiviert sind durch eine Selbstwertsteigerung kann nur vermutet werden. Der soziale Vergleich findet zwar statt, jedoch hauptsächlich in Zeiten, in denen Unzufriedenheit geäußert wurde und nicht aus Gründen des Wettbewerbs. Die Hypothese kann aufgrund von fehlenden Informationen weder angenommen, noch abgelehnt werden.

4.3 Beantwortung der Fragestellung

Fragestellung

Haben Frauen in Führungspositionen ein höheres Commitment zur Organisation als ihre männlichen Kollegen?

Die Beantwortung der Hypothesen wirft ein unklares Bild auf die Frage, ob Frauen eine höhere Organisationsbindung eingehen als Männer. Trotzdem kann davon ausgegangen werden, dass die aktuelle Bindung an den Arbeitgeber bei den interviewten Frauen höher ist als bei den Männern. Die deutlichsten Anzeichen, die dafür sprechen, werden im Folgenden nochmals aufgegriffen:

Ergebnisse aus dem theoretischen Teil

Die affektive Dimension von Commitment beschreibt die stärkste Bindung zum Unternehmen. Sie ist inhaltlich der affektiven Dimension von Identifikation sehr nahe. Unter affektivem Commitment ist die positive, individuelle Identifikation mit der Organisation gemeint. Sie wirkt sich auf das Erleben und Verhalten der Mitarbeiter aus. Dazu gehören eine starke Akzeptanz und Identifikation mit den Werten der Organisation, die Bereitschaft, sich besonders für sie einzusetzen, und der ausgeprägte Wunsch, weiterhin in ihr zu verbleiben. Diese starke Bindung wird aufgebaut durch die Wahrnehmung des Mitarbeiters, dass sich die Organisation um seine Entwicklung und um sein Wohlergehen kümmert (van Dick, 2004, S. 17).

Ergebnisse aus dem empirischen Teil

Die interviewten Frauen fühlen sich alle von ihrer Organisation gestützt und empfinden Dankbarkeit für die Förderung, die sie erfahren haben und das Vertrauen, das in sie gesetzt wird. Sie spüren, dass sie wichtig sind für die Organisation. Dadurch fühlen sie sich persönlich bestätigt und gestärkt. Mehrheitlich die Interviewpartnerinnen wollen Einfluss nehmen auf die Organisation. Sie wollen sich einbringen und „etwas wachsen sehen“(F2). Sie erleben Zugehörigkeit, gegenseitige Unterstützung und gegenseitige Verlässlichkeit im Arbeitsalltag und empfinden die Werte der Organisation mit den eigenen übereinstimmend. Sie möchten gerne in der Organisation bleiben, solange sie sich weiterentwickeln können.

Die interviewten Männer unterscheiden sich untereinander stärker in Bezug auf ihr Commitment als die Frauen. Ein Interviewpartner verfügt über eine grundsätzlich sehr hohe Bereitschaft zur Organisationsbindung. Viele Antworten von ihm zeigen das deutlich auf, jedoch befindet er sich in einer Veränderungsphase, die sich auf sein Commitment auswirkt. Ein zweiter Interviewpartner zeigt ein relativ starkes Commitment der eigenen Karriere gegenüber, wobei er viele Jahre im gleichen Unternehmen blieb und dazu auch eine starke Bindung hatte. Der dritte Interviewpartner ist sehr autonom und hat vermutlich ein starkes Commitment seinem Beruf gegenüber. Aktuell ist er sehr zufrieden mit seinem Arbeitsverhältnis, empfindet jedoch kaum eine affektive Bindung.

Fazit

Die Fragestellung kann insgesamt positiv beantwortet werden; die Interviewpartnerinnen zeigen aktuell eine höhere Organisationsbindung als die Interviewpartner.

4.4 Interpretation der Ergebnisse

Das Ziel dieser Arbeit war herauszufinden, ob Frauen aufgrund ihrer Sozialisation eine stärkere Bindungsbereitschaft zu ihrem Arbeitgeber haben als Männer. In einem ersten Schritt werden die Erkenntnisse zu den Hypothesen kurz dargestellt und in einem zweiten Schritt diskutiert. Den Abschluss bilden ergänzende Einsichten aus der Untersuchung.

Es konnte nicht bestätigt werden, dass eine kritische Beurteilung der eigenen Leistung gegenüber und die Bereitschaft, sich zu verbessern eine Bedingung ist für ein höheres Commitment zur Organisation (1. Hypothese). Zum Einen lagen zu wenige Aussagen der Interviewten vor über eine kritische Leistungsbeurteilung, zum Anderen konnte bei der einzigen Aussage kein Zusammenhang zwischen Leistungsbeurteilung und Commitment aufgezeigt werden, da diese Person als Ausdruck ihres Commitments ihre Leistung ständig verbessern möchte. Auch die 4. Hypothese konnte weder bestätigt noch verworfen werden. Die Interviewpartner lassen den Hierarchiestufen und Kompensationen eine gewisse Bedeutung zukommen, jedoch wurde nicht klar, ob die zu Grunde liegende Motivation eine Selbstwertsteigerung ist. Es hat sich auch gezeigt, dass Männer nicht stärker fokussiert sind auf eine eigene Karriere und aus diesem Grund öfters das Unternehmen verlassen als Frauen (3. Hypothese). Hinsichtlich des Willens, neue Herausforderungen zu suchen, und diese auch extern zu verfolgen, stehen die Frauen den Männern in Nichts nach. Beide Geschlechter wechseln konsequent den Arbeitgeber, wenn sie keine Entwicklungsmöglichkeiten mehr sehen. In dieser Beziehung hat sich die Annahme von immer noch wirksamen Rollenstereotypen nicht bestätigt.

Trotzdem konnte bestätigt werden, dass Frauen aktuell über eine höhere Organisationsbindung verfügen als Männer (Fragestellung). Unter anderem zeigt sich das in ihrer hohen Werteübereinstimmung mit der Organisation, und in ihrer Bereitschaft, auf die Organisation Einfluss nehmen zu wollen, was sie als eine Stärkung ihrer Person empfinden (2. Hypothese).

Bei der Beurteilung der Ergebnisse auf ihre Relevanz stellt sich nun die Frage, was erfasst wurde; ein momentaner Zustand oder eine Grundhaltung, die zu einem anderen Zeitpunkt immer noch bestehen würde. Konkret: Frauen möchten ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Die Frage, ob der Wille zum Erfolgsbeitrag zu Commitment führt, oder ob dieser Wille bereits Ausdruck ist von Commitment, bleibt weitgehend unbeantwortet. Diese Unsicherheit stellt die Kernfrage dieser Arbeit dar, was sich in der Beantwortung der Hypothesen mehrfach gezeigt hat. Das Problem von zirkulären Bezügen zeigt sich zwar immer wieder in Untersuchungen, jedoch scheint es hier zusätzlich induziert durch ein Passungsproblem von der Fragestellung und dem theoretischen Zugang durch das Commitment-Konzept. Während Eingangs Annahmen formuliert wurden, die davon ausgingen, dass Unterschiede in der Person (seien sie von der geschlechtlichen Sozialisation geprägt oder nicht) zu einer stärkeren Bindung führen,

beschreibt das Commitment Zustände, die aufgrund von Wechselwirkungen zwischen der Person und der Organisation entstehen. Dieses Paradigma der beschreibenden Reziprozität führt unweigerlich immer wieder zur Frage nach dem „Huhn und dem Ei“. Im Konzept des Commitment gibt es keinen Ausgangspunkt und Endpunkt. Es scheint vom Zeitpunkt abhängig zu sein, an dem es erfasst wird. Diese Momentaufnahmen berücksichtigen keine Geschichte und nur ansatzweise innere Prozesse. Die eingangs gestellten Fragen der Unterschiede zwischen Personen können entsprechend im Konzept nicht verortet werden. Dies mag daran liegen, dass das Commitment aus betriebswirtschaftlichem Interesse entstanden ist und es ursprünglich um keine psychologische Fragestellung ging, sondern um eine Output-Optimierung, was aus psychologischer Sicht etwas unbefriedigend ist.

Ein Ansatz, wie dem Problem der Momentaufnahme des Commitments begegnet werden kann, geht aus den Aussagen der Interviewten hervor. Sie unterscheiden bei ihrem eigenen Commitment zwischen einer grundsätzlich vorhandenen Bereitschaft, sich an eine Organisation zu binden und dem aktuellen Zustand. Diese Differenzierung zwischen einer „basalen“ Tendenz und dem situativem Commitment scheint ein sinnvoller Gedanke zu sein. Damit würden auch entwicklungs- und erfahrungsabhängige Beeinflussungen von Commitment eine Plattform bekommen. Fragen der Person, die ihre Anlage und ihr „Geworden-Sein“ betreffen, könnten somit verortet werden und würden einen Raum erhalten. Dieser Raum wurde in der vorliegenden Arbeit durch den qualitativen Ansatz geschaffen. Die Interviews haben einen Einblick gegeben in individuelle Erklärungen zur Entwicklung von Commitment. Es wurde geschildert, dass bestimmte Phasen im Leben, aufgrund der persönlichen Situation zu mehr oder weniger Commitment führen. So zeigten die Frauen ein grosses Commitment dem Unternehmen gegenüber, wenn sie vom Arbeitgeber unterstützt wurden, Familie und Beruf zu vereinen. Auch der Einstieg in die Berufswelt scheint eine spezielle Situation zu sein. Die Interviewten beschrieben, dass sie mit viel Enthusiasmus und Leistungsbereitschaft in ihre Berufe eingestiegen sind. Das wurde damit erklärt, dass die erste Arbeitsstelle zum Einen die Ablösung zu den Eltern finanziell ermöglichte, zum Anderen als Symbol für Verantwortung und Eigenständigkeit wahrgenommen wurde. Wurde dieser Einsatz nicht adäquat beantwortet von den Organisationen, so führten diese Erfahrungen zu zwei Ausprägungen von Ansichten: erstens, egal wie hoch das eigene Commitment ist, dasjenige der Organisation ist immer tiefer, und zweitens, Wertschätzung und Anerken-

nung gibt es nicht, es ist eine reine Leistungs- Gegenleistungsbeziehung (Schilderungen von Männern).

Diese Beiträge zeigen, dass die Erfahrungen auf sehr unterschiedliche Erlebens- und Interpretationswelten stossen, die von Bedeutung sein können bei der Erforschung von Commitment. Die interviewten Personen können durch ihre Individualität viel zum „Unterscheidenden“ beitragen. Insgesamt wurde im Forschungsprozess deutlich, dass Commitment ein hochkomplexes Phänomen darstellt. Eine Momentaufnahme vom aktuellen Commitment muss nicht grundsätzlich falsch sein, jedoch zeigt sie nur eine Teilsequenz. Es kann unter dem Aspekt von Gender thematisiert werden, jedoch gibt es noch viele Unklarheiten, wie differentielle Aussagen getroffen werden können, ohne die Frage nach dem Geschlecht zu stellen. Es gibt grosse Unterschiede zwischen den Personen, wie sie Commitment aktuell erleben, und wie sie sich grundsätzlich in ihrer Bindungsbereitschaft zur Organisation einschätzen. Die Frage der Passung zwischen Konstrukt und Fragestellung hat Dimensionen eröffnet, die nahe legen, zusätzliche Konzepte hinzuzuziehen bei einer weiteren Bearbeitung.

4.5 Kritische Betrachtung der Methode

Die gewonnenen Daten für die vorliegende Arbeit entstanden aus sechs Interviews, die mit zufällig ausgewählten Personen stattfanden. Die Heterogenität der Stichprobe war bewusst gewählt, und wurde nur eingeschränkt durch die Position und die Branchen. Das Ziel dieser Arbeit war nicht Repräsentativität, sondern der Einblick in die Lebenswelten und in die Beweggründe der Interviewten, um eine möglichst breite Auslegung von Daten zum Thema Commitment zu bekommen.

Das empirische Vorgehen mit einem Interviewleitfaden hat sich bewährt. Diesem zu Grunde lag die Erfassung von Commitment aufgrund der biografischen Erlebnisse. Dabei erwies sich das Hilfsmittel der Zeitachse als sehr hilfreich. Sie illustrierte die Stationen der Laufbahn und erleichterte damit den Überblick sowohl für die Interviewleiterin, wie auch für die Interviewpersonen. Der autobiografische Zugang zur Erfassung von Commitment wurde einerseits fruchtbar wahrgenommen, da damit Commitment immer wieder von Neuem und aus verschiedenen Aspekten beleuchtet werden konnte. Andererseits stellte sich diese Vielseitigkeit der Aussagen zum „Gleichen“ problematisch dar in der Auswertung. Es musste sorgfältig abgewogen und überprüft werden, welche Aussa-

gen bei der Kategorisierung dem Kontext gerecht wurden, und welche zu Verzerrungen des Ergebnisses führten.

Nach den ersten Interviews wurde deutlich, dass einzelne Dimensionen der Hypothesen nicht deutlich genug im Interviewleitfaden ausgearbeitet wurden. Es wurde davon ausgegangen, dass Aussagen zum Selbstwert nicht direkt erfragt werden konnten, jedoch zeigte sich, dass der indirekte Rückschluss von der Biografie und von einzelnen Anekdoten auf das Konstrukt von Selbstwert unpräzise ist, so dass – zusammen mit dem Problem der wenigen auswertbaren Antworten- diese Hypothesen nicht klar beantwortet werden konnten. Eine nächste Bearbeitung zum Thema Selbstwert könnte beispielsweise über zirkuläre Fragestellungen aus der Systemtheorie stattfinden.

4.6 Ausblick

Die Interviews haben gezeigt, dass Commitment in zwei Dimensionen –unabhängig der Dimensionen des Konzeptes- erfahren wird; einerseits als grundsätzliche, zur Person zugehörige Bindungsbereitschaft an ein Unternehmen, andererseits als die aktuelle Bindung zur Organisation, die stärker von situativen Faktoren abhängig ist. Dieser Aspekt findet im Konzept des organisationalen Commitments keine Entsprechung (allenfalls wird dieser dort unter den normativen Prozessen subsumiert). Diese „basale“ Komponente von Organisationsbindung weiterzuverfolgen könnte einen Beitrag leisten zur Frage, was die Menschen in ihrer Bindungsbereitschaft unterscheidet.

Ein weiterhin qualitativer Zugang wird als sinnvoll erachtet, da auf einer breiten Basis weitere Informationen gesammelt werden können. Eine biografische Methode der Erhebung wird weiterhin als sinnvoll erachtet, da sie die Historizität der Person berücksichtigt, so dass Commitment unter dem Aspekt von persönlichen Entwicklungszyklen und subjektiven Werte- und Bedeutungssystemen betrachtet werden kann. Der Gewinn daraus wäre eine bessere Erfassung von individuellen Bedürfnissen und Erwartungen, die Menschen an die Organisationen haben.

Eine Genderfrage zum Thema Commitment kann nochmals aufgegriffen werden. Jedoch stellt sich die grundsätzliche Frage, wie sinnvoll es ist, Unterscheidungsmerkmale zwischen Männern und Frauen zu definieren. Vielleicht müsste die Fragestellung eher unterscheidende Kontextvariablen beinhalten, wie beispielsweise beschränkte Möglich-

keiten der Karriereentwicklung in den Organisationen, die Frauen dazu zwingen, ihr Commitment zum Arbeitgeber aufzugeben.

5 Abstract

Commitment in Organisationen ist ein kontrovers diskutiertes Thema in der Arbeits- und Organisationspsychologie. Insbesondere Befunde zu Unterschieden zwischen Männern und Frauen zeigen ein uneinheitliches Bild auf. Diese Arbeit geht der Frage nach, ob Frauen in Führungspositionen ein höheres Commitment haben zu ihrer Organisation als Männer. Dies würde den vorherrschenden Rollenzuschreibungen in der Gesellschaft von Männern und Frauen entsprechen, wonach Frauen typische Eigenschaften wie Solidarität und Rücksichtnahme in ein Unternehmen bringen, und Männer vornehmlich Wettbewerbsorientierung und Karrierestreben. Letzteres wird mit einem geringeren Organisationscommitment assoziiert. Es wurde eine qualitative Untersuchung vorgenommen mit jeweils drei Interviewpartnerinnen und drei Interviewpartnern, die in einer Führungsposition arbeiten. Sie wurden an Hand eines Interviewleitfadens zu ihrer beruflichen Biografie befragt. Die Interviews wurden nach qualitativen Forschungsmethoden ausgewertet. Obwohl sich gezeigt hat, dass Frauen genauso karriereorientiert sind wie die Männer, und sich die Rollenstereotypen durchbrechen lassen, konnte insgesamt bestätigt werden, dass Frauen aktuell über ein höheres Commitment der Organisation gegenüber verfügen. Es konnten keine generellen Rückschlüsse auf eine höhere Bindungsbereitschaft dem Unternehmen gegenüber gemacht werden, da Commitment eine Momentaufnahme darstellt. Erkenntnisse aus den Interviews lassen darauf schließen, dass bei Commitment unterschieden werden kann zwischen einer grundsätzlichen Bindungsbereitschaft gegenüber dem Unternehmen und einem aktuellen Commitment, das sich auf das herrschende Arbeitsverhältnis bezieht.

6 Literaturverzeichnis

- Adams, J.S. (1965). Inequity and social exchange. In: L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Beck-Gernsheim, E. & Ostner, I. (1978), *Frauen verändern – Berufe nicht? Ein theoretischer Ansatz zur Problematik von „Frau und Beruf“*. (S. 257 – 287) Soziale Welt.
- Becker, Th.E., Billings, R.S., Eveleth, D.M. & Gilbert, N.L. (1996). Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance. *Academy of Management Journal*, 39, 464-482.
- Becker, H.S. (1960), Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Behnke, C., Meuser M. (2002). *Zwei Karrieren, eine Familie-Vereinbarkeitsmanagement bei Doppel-Karrierepaaren*. Universität Dortmund.
- Bischof-Köhler, D. (2006). *Von Natur aus anders- Die Psychologie der Geschlechtsunterschiede*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Blau, G. (1989). Testing the generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 35, 88-103. In H.J. Klein, Th.E. Becker & J.P. Meyer (Eds.), *Commitment in Organizations, Accumulated Wisdom and New Directions*. 2009, London: Routledge
- Blau, G. (1964), Etzioni, M. (1961), zit. nach van Knippenberg, D. & Sleebos, E. (2006), *Journal of Organizational Behavior*, 27, 571-584.
- Bowlby, J. (1969). *Attachment and loss*. Vol. 1. Attachment. New York: Basic Books.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialisation of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 553-546.
- Bürgisser, M. (2003), *Frau und Karriere*, Zürich: Sihldruck.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Felfe, J. (2008). *Mitarbeiterbindung*. Göttingen: Hogrefe.
- Irving, P.G., & Coleman, D.F., (2003). The moderating effect of different forms of commitment on role-ambiguity-job tension relations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20, 97-106.
- Kanwischer, D. Experteninterviews. Stellenwert, Auswertungsmethoden und Verwendungsmöglichkeiten. In D. Kanwischer & T. Rhode-Jüchtern (Hrsg.), *Qualitative Forschungsmethoden in der Geografiedidaktik* (S. 90-112). Nürnberg: Universitätsverlag.
- Kulesa, P., Masson, R. & Simonds, K. (2007), *Journal of Labor Economics*, 16, 505-545.
- Lexikon der Psychologie (2001), Band 4, Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.

Marsden, P.V., A.L. Kalleberg and C.R. Cook. (1993). Gender Differences in Organizational Commitment: Influences of Work Positions and Family Roles. *Work and Occupations*, 20 (3), 368-390.

Mayring, Ph. (2002). *Einführung in die Qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz Verlag.

Mayring, Ph. (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz Verlag.

Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61- 89.

Meyer, J.P. (1997). Organizational commitment. In I.T. Robertson and C.L.Cooper (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, (Vol. 12, pp 175- 228). New York: J.W. & Sons (Ed). In

Meyer, JP. & Herscovitch, L.,(2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.

Mathieu, J.E., & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 171-194.

Mields, J. (2009). *Entgrenzungserleben und Entgrenzung von Arbeit*, Hamburg: Verlag Dr. Kovac

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

Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W., (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

Osterloh, M., Folini E. (2002). *Die Verschwendung weiblichen Wissens: Ein Versuch zur Erklärung des Glass Ceiling Phänomens*. In: Fabel O., Nischik Reingard, M. (Hg.): *Femina Oeconomica: Frauen in der Ökonomie. Beiträge zur Personal- und Organisationsökonomik*, Bd. 12, (S. 125-141), München: Rainer Hampp Verlag.

Richardson, A.S., Burke, R.J., & Martinussen, M. (2006). Work and health outcomes among police officers: The mediating role of police cynicism and engagement. *International Journal of Stress Management*, 13, 555-574.

Rusbult, C.E. & Buunk, B.P. (1993). Commitment processes in close relationships: An interdependence analysis. *Journal of Social and Personal Relationships*, 10, 175-204.

Sander, G. (1998). *Von der Dominanz zur Partnerschaft. Neue Verständnisse von Gleichstellung und Management*. Bern: (??).

(Shearson Lehman Brothers, in "The Wall Street Journal", 1986, zit. nach Darden et al. 1989, S. 80).

Schär Moser, M., Baillod, J., Amiet, B. (2000). *Chancen für die Chancengleichheit*. Kursbuch zur Gleichstellung von Mann und Frau im Erwerbsleben. Zürich: (?)

- Scholl, R.W. (1981). Differentiating Commitment from Expectancy as a Motivating Force. *Academy of Management Review*, 6, 589-599.
- Tajfel, H. & Turner, J.C. 1986. The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W.G. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations* (pp. 7-24). Chicago, IL: Nelson-Hall.
- Turner, J.C. & Haslam, S.A. (2001). Social identity, organizations, and leadership. In M.E. Turner (Ed.), *Groups at work: Theory and research* (pp. 25-65). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Thibaut, J.W. & Kelley, H.H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- Van der Velde, M.E.G., Bossink, C.J.H. & Jansen, P.G.W. (2003). Gender Differences in the Influence of Professional. *Tenure on Work Attitudes. Sex Roles*, 49 (304), 153-162.
- Van Dick, R. (2004). *Identifikation in Organisationen*, Göttingen: Hogrefe.
- Wawra, D. (2004). *Männer und Frauen im Job Interview: Eine evolutionspsychologische Studie zu ihrem Sprachgebrauch im Englischen*. Münster: LIT-Verlag.
- Wiener, Y. & Vardi, Y. (1989). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes: An integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 81-96.
- Wittig-Berman, U., & Lang, D. (1990). Organizational commitment and its outcomes: Differing effects of value commitment and continuance commitment on stress reactions, alienation and organization-serving behaviors. *Work and Stress*, 4, 167-177.

Anhang

Interviewleitfaden

Einverständniserklärung

Zusammenfassung/ Auswertung der Interviews

Interviewleitfaden (problemzentriert, halbstrukturiert)

Angaben zum Interview

Interview-Nummer:	Datum der Durchführung:
Teilnehmer/-in:	Ort der Durchführung:
Dauer des Interviews:	Besonderheiten/Beobachtungen während dem Interview:

Begrüßung und Einführung ins Interview:

- Bedankung: Bereitschaft zur Teilnahme an der Studie, Offenheit für die Interviewsituation
- Vorstellen der eigenen Person, Name, Ausbildung.
- Bachelorarbeit: Thema, qualitative Form
- Einverständniserklärung: Erläuterung der einzelnen Punkte und Unterzeichnung, Hinweis auf anonymisierte Verwendung und Vertraulichkeit der Daten
- Resultate: Angenommene Bachelorarbeit auf Wunsch als PDF erhältlich im Sommer 2010
- Zeitdauer des Interviews: ca. 60 – max. 90 Minuten
- Form des Interviews: dialogisch und geführt (durch Leitfragen und durch biografische Darstellung)
- Fragen/Unklarheiten?

Angaben zur Person/ Interview-Teilnehmer/in

Geschlecht:	Alter:
Partnerschaft/Familie:	
Beruf/Ausbildung:	Aktuelle Position im Betrieb:

Einstieg:

Wir haben uns bereits am Telefon unterhalten, wo ich einerseits von Ihnen etwas über Ihren beruflichen Hintergrund erfahren habe, und ich Ihnen andererseits kurz das Thema der Arbeit erläutert habe. Nun möchte ich Ihnen nochmals als „Warm-up“ etwas über den Gegenstand dieser Arbeit erzählen, das Commitment. Im Wesentlichen geht es um die Fähigkeit des Menschen, sich zu Etwas zugehörig zu fühlen und seine Kraft, sein Know how dafür einzusetzen. Dieses „Etwas“ ist in dieser Arbeit die Bindung an eine Organisation. Mich interessiert also die Art und Weise, wie Sie die Zugehörigkeit zu Ihrem Arbeitgeber erleben oder erlebt haben in der

Vergangenheit. In einem ersten Schritt werden wir in Ihre berufliche Laufbahn eintauchen und sehen, was sie uns erzählt.

Bisherige berufliche Laufbahn

LEITFRAGEN	DETAILFRAGEN
Um einen möglichst guten Überblick zu haben, schlage ich vor, dass Sie ihre einzelnen beruflichen Stationen nach Abschluss der Berufsausbildung/ des Studiums auf einem Blatt Papier grosszügig in einer Zeitachse einzeichnen. Ich möchte Sie bitten, das zu versuchen.	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Anstellungen bisher • Wie lange jeweils in bestimmten Positionen • Seit wann in der aktuellen Organisation angestellt • Seit wann in der aktuellen Position

Überleitung:

Als nächsten Schritt möchte ich mehr über die Gründe erfahren, die Sie auf den einzelnen Stationen bewegen haben, zu gehen oder zu bleiben. Ich schlage vor, dass wir als erstes auf die Wechsel eingehen und chronologisch vorgehen. Sind Sie einverstanden?

Motive zu Stellenwechseln/Richtungswechsel in der Karriere

LEITFRAGEN	AUSSCHLUSS
Beginnend beim ersten Wechsel, können Sie mir etwas über Ihre Gründe erzählen, die Sie aufbrechen liessen?	<p>→Ziel: spontane Wertung/Beurteilung generieren.</p> <p>War ein anderer Arbeitgeber attraktiver? Falls ja, was machte das Angebot besser?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Karrierechancen/Aufstiegsmöglichkeiten, Entwicklungsmöglichkeiten wie Weiterbildung • bessere Anstellungsbedingungen, wie Lohn, mehr zeitliche/ örtliche Flexibilität • attraktivere Organisation (Image der Organisation) • Möglichkeiten, Eigenverantwortung zu übernehmen, Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen, interessante Arbeitsinhalte, mehr Freiheiten in der Gestaltung der Arbeit)
Gab es Gründe, den vorgängigen Arbeitgeber zu wechseln?	<p>Gab es Probleme innerhalb der Organisation, die Sie veranlasst haben zu gehen? Wenn ja, was waren das für Probleme?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Betriebliches Klima • Verhältnis zu Vorgesetzten/anderen Mitarbeitern • Kündigung • Fusionen/Reorganisation/Umstrukturierung
Denken Sie, dass für Sie wichtige Personen (Eltern, Peer, Partner) die-	<ul style="list-style-type: none"> • Durch ihre Befürwortung/ Opposition

se Entscheidung begünstigt haben?	
-----------------------------------	--

Motive zu bleiben/Bindung an den Arbeitgeber

Überleitung:

Nun möchte ich gerne mehr erfahren über Ihre Gründe, bei einem Arbeitgeber zu bleiben. Beginnen wir bei der ersten Anstellung, die länger andauerte; welche Stelle auf der Zeitachse betrifft dies? (zeigen lassen).

LEITFRAGEN	AUSSCHLUSS
Aus heutiger Sicht- was meinen Sie, hat Sie dort gehalten (für diesen Zeitraum)?	
Was waren die konkreten Umstände, die für Sie attraktiv waren.	<p>Was hat Ihnen die Organisation geboten?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufstiegschancen • Gute Organisation (Identifikation mit Organisation/ Vorgesetzten), Gerechtigkeit in den Abläufen innerhalb des Unternehmens, faire Chefs, geschätzte MA) • Interessante Aufgabe, Freiheiten in der Gestaltung • persönliche Herausforderung, gute Entwicklungsmöglichkeiten im Betrieb (Weiterbildung)
Hat es (auch) Gründe gegeben, die Ihnen einen Wechsel erschweren?	<p>Derjenige, der geht, lässt andere zurück. Das fällt nicht immer leicht. Können Sie sich noch erinnern, ob Sie sich Überlegungen dazu gemacht haben?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Loyalität zum Arbeitgeber, Dankbarkeit; Arbeitgeber kümmert sich um mich, fördert mich) • Verantwortungsgefühl/Verpflichtung (gegenüber wem? Team, Arbeitgeber, Aufgabe oder sich selbst (Werte) gegenüber)
Hat es Gründe gegeben, die Sie konkret abgehalten haben, zu gehen?	<p>Welche Nachteile hätte ein Wechsel zur Folge gehabt?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsplatzsicherheit • Mangelnde Alternativen auf dem Arbeitsmarkt, Einschätzung der eigenen Arbeitsmarkttauglichkeit • Verlust von Vorteilen, die an einem anderen Arbeitsort nicht im gleichen Ausmass geboten würden.

Aktuelle Situation/Bindung an den Arbeitgeber

Überleitung:

Nachdem ich viel von ihrer Vergangenheit erfahren habe, möchte ich auf den letzten Punkt in Ihrer Grafik eingehen. Ich möchte gerne mehr über ihr aktuelles Arbeitsverhältnis erfahren. Sie sind seitbei ... angestellt.

LEITFRAGEN	AUSSCHLUSS
Was denken Sie, weshalb arbeiten Sie gerade für diese Organisation/diesen Arbeitgeber?	<ul style="list-style-type: none"> • Image der Organisation • Aufstiegschancen etc. • Anstellungsbedingungen (Lohn etc.)
Haben Sie das Gefühl, dass Sie von Ihrem Arbeitgeber geschätzt werden?	Falls ja, woran erkennen Sie das? <ul style="list-style-type: none"> • Förderung von individuellen Fähigkeiten • Schutz vor negativen Arbeitseinflüssen • Ausdruck von Wertschätzung
Was denken Sie, vertritt Ihre Organisation für Werte?	Teilen Sie diese? <ul style="list-style-type: none"> • Z.B. Offenheit, Diversität, Fairness, Internationalität, Transparenz etc.
Haben Sie sich schon mit Kündigungsabsichten beschäftigt?	Wenn ja, wie beurteilen Sie diese Überlegungen? <ul style="list-style-type: none"> • Realitätsaspekt: wie konkret • Warten auf ein besseres Angebot?
Was müsste sich verbessern/ändern, damit Sie sich ein langfristiges Arbeitsverhältnis vorstellen können?	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserungen der Organisation (Abläufe, Arbeitsumfang, Wertschätzung etc.) • Zusammenarbeit mit Team, Vorgesetzten, Mitarbeitern etc.
Wenn Sie sich vorstellen, Sie bleiben die nächsten 10 Jahre in ihrer Organisation. Wie geht es Ihnen dabei?	→Ziel: spontane Emotionen wecken <ul style="list-style-type: none"> • Werte, Normen • Assoziationen

Commitment als dynamischer Prozess

Überleitung:

Ich denke, dass wir einen guten Überblick über den Verlauf ihrer Karriere erhalten haben. Wenn Sie sich jetzt nochmals Ihren beruflichen Weg vergegenwärtigen:

LEITFRAGEN	AUSSCHLUSS
Wie beurteilen Sie insgesamt Ihre Bereitschaft, den Arbeitgeber zu wechseln?	Wie hoch ist Ihre Ausprägung der Verbundenheit zu einer Organisation? <ul style="list-style-type: none">• eher hoch/eher tief?
Was hat sich im Laufe der Zeit an Ihrer Bereitschaft verändert, sich an ein Unternehmen zu binden?	Wie hat sich Ihre Ausprägung von Commitment im Laufe der Zeit verändert? <ul style="list-style-type: none">• von höherem zu tieferem Commitment• von tieferem zu höherem Commitment
Was denken Sie, hat zu diesen Veränderungen beigetragen?	<ul style="list-style-type: none">• Einfluss von Familie/Partner, Freunden• Erfahrungen mit dem Arbeitgeber• Erfahrungen mit Mitarbeitern, Team• Veränderungen in der Gesellschaft• Veränderungen in der Arbeitswelt/ Wirtschaft
Zu guter Letzt: Was erfüllt Sie mit Zufriedenheit in Ihrer Arbeit?	

Abschluss

- Ergänzende Bemerkungen: Gibt es noch etwas, das Sie gerne anfügen/ergänzen/korrigieren möchten?
- Fragen/Anliegen: Sind während des Interviews noch Fragen aufgetaucht oder haben Sie noch ein spezielles Anliegen?
- Bedankung: Für die Teilnahme am Interview, kleines Geschenk.
- Spesen: Spesenentschädigung, falls nötig.
- Weiteres Vorgehen: Zustellen der Bachelorarbeit im Sommer erwünscht?

Einverständniserklärung

Frau Sanja Labas hat mich im Rahmen ihrer Bachelorarbeit an der Zürcher Fachhochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), Departement Angewandte Psychologie, angefragt, ob ich für die Teilnahme an einer qualitativen Studie zum Thema „Organisationales Commitment“ bereit bin.

Ich bestätige mit meiner Unterschrift, dass ich darüber informiert wurde, dass:

- Die Informationen aus dem Interview ausschliesslich für die oben erwähnte Arbeit verwendet werden.
- Die Informationen nach den Regeln des Datenschutzes vertraulich behandelt werden: Sie werden anonymisiert, die Tonbandaufnahmen werden nach der Transkription gelöscht und die Abschrift wird für 10 Jahre bei der Verfasserin gesichert aufbewahrt.
- Zitate in der Bachelorarbeit verwendet werden, jedoch ohne Rückschlüsse auf meine Person.

Unter diesen Bedingungen erkläre ich mich bereit, das Interview zu geben und bin damit einverstanden, dass es auf Band aufgenommen, abgetippt, anonymisiert und ausgewertet wird.

Ort und Datum

Name:

Unterschrift:

Tabellarische Zusammenfassung / Auswertung Interviews

Themenblock 1: Motive, den Arbeitgeber zu wechseln

Was waren jeweils die Gründe aufzubrechen? (Attraktion zu einem neuen Arbeitgeber)

<p>M1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsbedingungen • Bekanntes Umfeld 	<p>Gute Kunden. Gute Arbeit und, relativ guter Lohn. Ich wusste, wohin ich komme, wusste, wer dort ist, und mit wem ich es zu tun haben werde, das ist mir irgendwo auch wichtig.</p>
<p>M2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auslandsaufenthalt • Persönliche Gründe • Karriereimpact eher negativ • Input 	<p>Der Wechsel von der Schweiz ins Ausland, ich wollte in einer Grossstadt arbeiten, aber der Hauptgrund war aufgrund persönlicher Lebensumstände. In Bezug auf die persönliche Entwicklung, die hierarchische Entwicklung der Karriere war das eher ein negativer Impact, da die Firma früher viel stärker lokal orientiert war. Und das ist, wenn man ausserhalb ist, ein klarer Nachteil. Heute bin ich mittlerweile nach 10 Jahren Gesamtzeit schon an einem Punkt, an dem ich die Firma in- und auswendig kenne. Obwohl ich überhaupt nicht unzufrieden bin, und ich mir von der Karriere her keine grossen Gedanken machen muss, dass es da nicht mehr laufen würde (intern), habe ich doch das Gefühl, in einer Box drin zu sein. Ich würde mich gerne herausschiessen, neuen Input kriegen, mich in einen Bereich hineinwerfen, den ich nicht gut kenne. Ich bin auch angefragt worden von einer anderen Firma. Ich könnte ein super spannendes Projekt übernehmen.</p>
<p>M3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verantwortung • Hierarchischer Aufstieg • Auslandserfahrung • Spezialisierung (Orientierung) • Input • Teilweise unfreie Entscheidungen 	<p>Eingestiegen bin ich nach dem Studium mit einer sehr generellen Tätigkeit. Danach kam der erste Job mit Verantwortung. Es ging auch um den hierarchischen Aufstieg. Dann kam noch mehr Verantwortung dazu, verbunden mit Auslandserfahrung und später noch ein Ausbildungsblock. Bis dahin waren es Lehr- und Wanderjahre. Faktisch ist es so, dass die ersten 40 Lebensjahre immer von etwas Neuem geprägt sind: Immer noch ein Aufstieg, noch ein Ziel. Aber irgendeinmal muss man sich orientieren und einschränken und sich die Sporen abverdienen. Deshalb auch der Wechsel in dieses bestimmte Geschäftsfeld. Dann ist mir das mit der Zeit auch zu fade vorgekommen. Wenn man etabliert ist, dann ist man dort. Und denkt auf einmal, ist es das jetzt gewesen. Das bis ans Lebensende machen, puh. Das war das Hauptmotiv zum Wechseln und das andere war die Erwartung, hierarchisch aufzusteigen im nächsten Bereich. Vor allem als ich dann die Firma verliess, war das neue Titelchen auf der Visitenkarte bei der neuen Stelle schon wichtig, die Geschäftsleitung. Obwohl die neue Firma klein war, und dieser Posten nicht den gleichen Stellenwert hat, weil finanziell war das kein Gewinn, bin ich denen in einem gewissen Sinn aufgesessen, das „Mitglied der Geschäftsleitung“ auf dem Visitenkärtchen zu haben.</p> <p>Alle Wechsel waren schon primär von mir motiviert, jedoch ist es auch ein gegenseitiges Abhängigkeitsverhältnis. Wenn Angebote (in einem Grossunternehmen) kommen, kann man vielleicht zwei, drei Mal absagen, aber irgendwann hat man vielleicht zu oft Nein gesagt und wird das nächste Mal nicht berücksichtigt.</p>
<p>F1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spezialisierung 	<p>Eingestiegen bin ich mit einem sehr breiten Tätigkeitsfeld, die unterschiedlichsten Projekte in den unterschiedlichsten Themen.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Ausrichtung der Firma, Marktauftritt 	<p>Das war extrem spannend. Ich hatte aber immer das Gefühl, eine Generalisten- Ausbildung zu haben. Deshalb wollte ich in einem Bereich tiefer gehen und Spezialist werden in einem Gebiet. Es war auch der erste Job nach dem Studium, das war für mich dann der Kick zu sagen, es gibt auch irgendwo anders eine Chance. Auch von der Kundenseite her, die Art der Kunden und der Fokus auf den Kunden. Die Ausrichtung und der Marktauftritt haben mir ebenso zugesagt.</p>
<p>F2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etwas im Aufbau • Entwicklung • Selbsttest, Herausforderung • Finanzielle Einbusse in Kauf genommen 	<p>Da war etwas im Aufbau und das fand ich spannend. Auch die Tatsache, dass es eine kleinere Firma war, interessierte mich. Dann wollte ich bei der nächsten Stelle meine Zusatzausbildung anwenden, was dort innerbetrieblich nicht möglich war. Deshalb war für mich dann die nächste Stelle besonders attraktiv, da ich meine Erstausbildung mit der neuen Ausbildung kombinieren konnte. Ich konnte mein Fachwissen in der Praxis anwenden, aber mit vielen und völlig neuen organisatorischen und administrativen Sachbereichen. Das war ein Selbsttest. Ich wollte sehen, ob ich mich bewähren kann in einer völlig neuen Position. Beim nächsten Wechsel entschied ich mich für ein Start-up Unternehmen. Die erste Abklärung ergab, es könnte für mich zu wenig anspruchsvoll oder interessant sein, und das Lohnniveau sei auch ein anderes in einer jungen Firma. Mich interessierte es, da der Fokus auf der Forschung lag und mein Gebiet aufgebaut werden musste. Ich bekam ein eigenes Feld, welches ich quasi selber gestalten, aufbauen konnte.</p>
<p>F3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infrastruktur • Lohn • Weniger Idealismus • Herausforderung (Umfeld, Inhalt, Auswandern) • Persönliche Leistungs- und Qualitätsansprüche → Eigeninitiative • Führungsposition 	<p>Da war attraktiv, ein eigenes Büro zu haben und auch mal das Geld zu verdienen. Zuvor war das weniger das Thema, man ist noch jung und braucht das Geld noch nicht so. Da war Idealismus wichtiger. Aber wenn man nachher ins Leben kommt und weiss, was das alles kostet, dann muss man sich entscheiden; möchte man immer für die ärmeren Leute gratis arbeiten, oder auch mal die Gegenleistung haben. Hier (bei dieser Stelle) wollte ich von der engen Zusammenarbeit vorher in eine riesige Kanzlei mit 50 Anwälten. Ich wollte sehen, ob ich mir dort auch meinen Platz verdienen konnte. Das ist bei mir innerlich: ich sage mir, o.k., das habe geschafft und kann ich jetzt da noch mitmachen, und wie sieht es da aus. Wenn ich wohl bin, und meine Arbeit gut machen kann, frage ich mich, wie sieht es in einer anderen Konstellation aus, in einem anderen Umfeld mit einem anderen Inhalt. Und dann kam die Herausforderung mit dem Ausland, wo ich –zusammen mit meinem Mann- sehen wollte, was sind meine Chancen, und wie kann ich mich selber weiterentwickeln in einem anderen Bereich. Ich hätte immer zurück gehen können. Ich habe keine Brücke verbrannt. Ich bin mit guten Beziehungen weggegangen. Dass ich dann bei dieser Firma gelandet bin war eher zufällig. Der interne Wechsel nach 4 Jahren war, weil ich gemerkt habe, dass diese Funktion nicht ganz zu mir passt. So wie diese Arbeit meiner Meinung nach gemacht werden sollte, bei so einem Arbeitgeber wollte und konnte ich das nicht tun. Deshalb habe ich intern wieder etwas in meinem angestammten Bereich gesucht, was vom Arbeitgeber unterstützt wurde. Daraufhin konnte ich in eine Führungsposition wechseln, was schon immer mein Traum war. Da kann ich mein Knowhow weitergeben und kenne auf einer emo-</p>

	tionalen Ebene jede einzelne Person in meiner Organisation. Das ist für mich die Vereinigung von meinem persönlichen Interesse und dem der Firma.
--	---

Gab es Gründe (Probleme), den vorgängigen Arbeitgeber zu wechseln?

<p>M1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorgesetzte • Lohn • Überlastung • Perspektivenmangel (keine Teilhabe) • Missmanagement 	<p>Meine Chefin. Plus Bürosituation, plus der Lohn, plus. Aber hauptsächlich meine Chefin. Am Anfang hatte ich einen Chef, der sehr gut war. Nachher wurde er aber weg befördert, dann ist sie gekommen. Wir waren 25 Leute im Team, und wo ich ging, waren es noch 4. Sie hat alle Mitarbeiter verloren. Bei der nächsten Stelle ging ich wegen der Arbeitsbelastung und wegen mangelnden Zukunftsperspektiven. Wenn du merkst dass du nicht weiterkommst, und nicht weiter kommen kannst, dann musst du gehen. Sonst vergeudest du deine Zeit. Konkret: es hat zwei Partner gehabt, 3 Angestellte. 2 Jahre hiess es immer, wir stellen nochmal jemanden ein, wir wissen, dass ihr extrem viel zu tu habt usw. Sie haben aber nie jemanden eingestellt. Und dann haben alle drei Angestellten zusammen gekündet und dann haben sie innerhalb von 1 Monat wieder zwei Neue gefunden. Es ist einfach darum gegangen, dass man Kosten spart. Und die bestehende Arbeit auf die zu verteilen, die dort sind. Jede Woche Arbeitszeiten von 60 bis 80 Stunden, das ist nicht so lustig. Und das zweite ist, irgendwann habe ich gemerkt, dass der Inhaber dieser Firma nicht bereit ist, einen Anderen Anteil nehmen zu lassen. Das ist das einzige Ziel, wenn man in einer kleinen Firma ist, irgendwann Teilhaber zu werden.</p>
<p>M2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distanz zum Team • Input–Output (im sozialen Vergleich) • Feedback, Wertschätzung • Spass • Entwicklungspfad, funktional • Werteinkongruenz 	<p>Mein Chef und das Team waren in der Schweiz, und ich als Teammitglied, bin alleine im Ausland gewesen. Das war für sie natürlich interessant, wie ein Messenger. Sie haben Strategien entworfen, die ich dann im Ausland einbringen und umsetzen konnte. Das Problem war, dass ich nicht sichtbar war, man hat sich nur am Telefon gehört. Damals war die Firma in einem Umbruch und machte den Schritt von einem lokalen zu einem globalen Unternehmen. Ich habe relativ viel gearbeitet, aber irgendwann fand ich, hat dann der Input/ Output nicht mehr gestimmt, auch im Vergleich zu anderen. Das Salär ist das Eine, aber auch rein das Feedback, Wertschätzung der Arbeit. Karriere per se ist nicht mein Leitziel, es ist vielmehr Spass bei der Arbeit haben. Und wenn der Spass ein bisschen weggeht, und der Unterschied zu anderen zu gross, und das Feedback zu klein, dann wird es unangenehm. Wichtig ist auch, ob die Karriere das Einzige ist, um eine Veränderung zu haben, oder ob es auf einer funktionalen Ebene auch einen Entwicklungspfad gibt. Das hat bisher gefehlt. Das habe ich immer kritisiert. Jetzt sind sie das am Umsetzen, aber das existiert noch nicht richtig. Auch zu merken, dass man nicht 100% kompatibel ist mit dem, was die Firma möchte. Meine Leadership-Ideen, was dabei wichtig ist, und die der Firma sind zweierlei. Dann ist mein Interesse nicht mehr gegeben, weil es Verschiedenheiten gibt. Das ist für mich auch ein Grund, um wieder einmal ein bisschen den Hals zu strecken und zu schauen, was es sonst noch</p>

	gibt.
M3 <ul style="list-style-type: none"> • Aufstiegserwartung • Kundenstamm abgeben müssen 	<p>Was die ganze Organisation betrifft, der Fisch beginnt am Kopf zu stinken, und wenn die Führung das Motto hat, mir ist egal, wohin ich renne, hauptsächlich ich bin vorne dran, dann „bekomme ich Vögel“. (...) Das liegt natürlich daran, dass ich bestimmte Massstäbe habe und der Firma ist dadurch dann auch ein Geschäft durch die Latte.</p> <p>Beim Wechsel von einem Geschäftsfeld ins nächste war das mit der Erwartung verbunden, hierarchisch aufzusteigen. Das hierarchische Spielchen in diesem Bereich ist dann für mich nicht aufgegangen. Ich hätte wieder von vorne beginnen müssen, meinen Kundenstamm aufbauen, obwohl ich wichtige Kunden beige-steuert habe, von der die Firma sehr profitierte. Ich hätte wieder Türklinken putzen müssen, dazu hatte ich keine Lust. Zu diesem Zeitpunkt war ich bereits etabliert, war immer im Driver seat und wenn du nur noch Beifahrer bist und der Steuermann sagt, wo es langgeht, das stinkt einem. Deshalb bin ich dann gegangen.</p>
F1 <ul style="list-style-type: none"> • Distanz zum Team • Vorgesetztenwechsel • Einzelkämpfertum • Allein gelassen • Ständige Neuintegration in neues Arbeitsumfeld 	<p>Ich hatte bei der Firma angefangen, wo das Team im Aufbau war. Das hat sich während meiner Zeit dort extrem verändert. Es gab einen Vorgesetztenwechsel. Ich war sehr oft ausser Haus. Ich hatte damals, bevor ich wechselte, ein Jahr, indem ich praktisch nicht mehr im Büro war, so dass ich mich ein wenig distanziert hatte vom Team. Und als ich zurück kam, merkte ich, dass die Konstellation nicht mehr zu mir passte. Es war die organisatorische Struktur, die Teamveränderungen, das Einzelkämpfertum, das mich nicht mehr gehalten hat. Ich wurde auch alleine gelassen, denn man ist alleine auf dem Mandat. Man arbeitet auswärts beim Kunden, macht seine Sache und integriert sich dort fast mehr, als beim eigenen Arbeitgeber. Wenn das Projekt abgeschlossen ist, beginnt man wieder von Neuem.</p>
F2 <ul style="list-style-type: none"> • Hierarchisches Anstehen (akademische Hürde) • Entwicklungsmöglichkeiten (neues Wissen einsetzen) • Umzug der Firma • Effekte der Umstrukturierung 	<p>Ich realisierte, dass ich in meinem Fachbereich (durch nicht akademischen Ausbildungsgang) irgendeinmal anstehen werde. Diese akademische Hürde wollte ich nicht vor mir haben. Neben dem, dass ich mit der neuen Ausbildung mein Spektrum erweitern wollte, und dieses Wissen in meiner Funktion nicht anwenden konnte, kam das auch dazu. Ich wollte weiterkommen. Bei der nächsten Stelle ist der Entscheid von der Firma aus gekommen durch einen Umzug in die Westschweiz. Diesen Schritt wollte ich nicht mehr mitmachen. Zu viele Veränderungen, eine neue Kultur, mein Chef der pensioniert wurde, da wollte ich nicht nochmals neu anfangen, wieder bei null. Diese Umstrukturierungen im Mutterhaus, die auf unsere Struktur hinunter wirkten, Teams, die auseinandergerissen wurden. Dort hat etwas in mir klick gemacht. Einerseits dachte ich, okay, das könnte ich machen, aber man hat zu viel geleistet und aufgebaut in diesen Jahren. Natürlich steckt man seine Persönlichkeit rein, und dabei spreche ich von jedem, vom ganzen Team und Commitment. Es war ein wenig ein Bruch und gleichzeitig dachte ich, es war gut die letzten 10, 12 Jahre, vielleicht erleichtert es mir einfach den Entscheid, weiter zu gehen.</p>
F3 <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsbedingungen 	<p>Mein Schreibtisch war im Gang und die Bezahlung war schlecht. Die Zusammenarbeit mit Arbeitskollegen war</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Lohn • Zusammenarbeit • Hierarchisches Anstehen 	<p>schwierig. Jeder war für sich. Es herrschte eine abgehobene Stimmung. Deshalb habe ich nach einem Monat gewechselt. Das nächste Unternehmen verliess ich, weil ich nach 1 ½ Jahren nicht mehr für so wenig Geld arbeiten wollte. Dieses politische Commitment konnte ich nicht mehr geben. Ich hatte viel gelernt und gerne für andere Leute gratis gearbeitet, aber danach wollte ich, dass etwas für mich zurückkommt. An einem weiteren Punkt in meiner Laufbahn bin ich stagniert, einerseits weil es inhaltlich langweilig wurde, andererseits weil ich merkte, dass ich nicht höher komme, weil mein Chef sitzen geblieben ist. Obwohl ich eine Art Hauptspielerin für ihn war, hat er mich immer klein gehalten. Ich liefere viel, aber nur, wenn Anerkennung kommt und sonst suche ich mir einen Ausweg. Da bin dann schon sehr „karriereminded“.</p> <p>Grundsätzlich frage ich mich jedes Mal, macht es mir noch Spass und welche Gründe habe ich (zu gehen) und kann ich weg. Wenn man in einem Grossunternehmen ist, kann man vieles machen, kann Unterstützung haben, aber es gibt auch Grenzen. Manche Sachen kann man anstossen bis auf alle Levels, aber manche Leute haben so eine starke Position, die gehen nicht weg.</p>
---	--

Themenblock 2: Motive zu bleiben / Bindung an vorgängige Arbeitgeber

Was hat sie aus heutiger Sicht dort gehalten? Was waren die konkreten Umstände, die für Sie attraktiv waren?

<p>M1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finanzielle Anreize 	<p>Fairerweise muss man schon sagen, man hat extrem viel gearbeitet, aber sie haben einem teilnehmen lassen, ich habe auch Umsatzbeteiligungen bekommen. Wenn du so viel arbeitest, dann hast du wenigstens auch etwas davon und nicht einfach gar nichts.</p>
<p>M2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Herausforderung • Spass • Expertise im Team • Firmenkultur • Angebote • Karriereprogramm 	<p>Inhaltlich. Es war eine Challenge, es war eine intellektuelle Challenge zum Teil, von den Aufgaben her, die man gelöst hat. Das ist das Eine, Spass bei der Arbeit. Und das andere sind extrem gute Leute im Team, Experten. Leute die etwas vorwärts-treiben wollen. Ein unternehmerischer Gedanke, fast wie eine Kleinfirma innerhalb der Grossfirma. Etwas vorwärts bewegen mit guten Leuten zusammen. Das habe ich extrem geschätzt. In Zeiten, in denen ich mich bemerkbar machte und Verbesserungen wollte, kamen immer wieder Angebote: Andere Arbeitsinhalte, neue Herausforderungen und neue Funktionen. Die haben intern, so wie sie strukturiert sind, verschiedene Förderungspools, Karriereprogramme, bei denen man mitmachen kann. Und dort wurde ich nominiert, was ein Zeichen ist, dass man unterstützt wird.</p>
<p>M3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einstieg über persönlichen Bezug • Vorzüge • Vorgesetzte • Teams • Auswahl an Jobs 	<p>Meine Eltern waren Kunden bei dieser Firma, insbesondere mein Vater hatte dort Leute gekannt, das hat sich damals so entschieden. Und dann gab es andere Vorteile, dieses und jenes, die Sozialleistungen. Damals hat man den roten Teppich ausgerollt für Hochschulabsolventen. Danach hat mich hauptsächlich das Verhältnis zu meinem Chef oder zu den Vorgesetzten gehalten. Das hat meine Loyalität begründet, aber auch Teams, Abteilungen</p>

	<p>usw. Weniger das allgemeine Klima von oben drüben, das bekommt man im Allgemeinen nicht mit. Vor allem in einer kleinen Gruppe- da waren wir zu dritt- da hat man eine sehr enge Bindung. Das andere ist die grosse Palette an Auswahlmöglichkeiten; internationale Jobs, viele verschiedene interne Möglichkeiten. Deshalb geht man zu so einem grossen, fast universellen Arbeitsgeber. Da schaut man hauptsächlich intern, weniger extern.</p>
<p>F1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Handlungsfreiheit • Vertrauen • Vorgesetzter • Team • Wertschätzung 	<p>Ich hatte einen extrem vielfältigen Job und konnte viel lernen in eigentlich jungen Jahren. Ich durfte von Anfang an einfach machen. Mein Chef hatte mir fast blind vertraut. Vielleicht auch zu viel. Aber der Raum, der einem zur Verfügung gestellt wurde, wo man sich einbringen konnte, war extrem toll. Auch die Leute rundherum waren toll, eben der Chef, den ich hatte, das Team, das sich gebildet hatte. Man musste viel leisten, aber der Arbeitgeber tat auch viel für die Mitarbeiter. Die Wertschätzung, die kam auch zurück.</p>
<p>F2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorgesetzter • Förderung • Entwicklung • Aufgabenausweitung • Festigen der Position • Rahmenbedingungen • Sich einbringen • Wertschätzung, Anerkennung • Kultur • Vereinbarkeit von Familie und Arbeit 	<p>Das war eine wunderbare Zeit, wunderbarer Chef, der mich sehr gefördert und mitgezogen hat. Ich konnte mit der Firma mitwachsen und mein Aufgabengebiet stets erweitern. Man hat mitbekommen, wie all die Prozesse im Management und in der Administration laufen. Dadurch wurde mein Interesse geweckt für die Betriebswirtschaftliche Ausbildung. Bei der nächsten Stelle stand ein internationaler Konzern dahinter, entsprechend gab es immer wieder Umstrukturierungen, die auf die Filiale herunter gebrochen werden mussten. Damit wuchs auch meine Verantwortungsliste, die mit jedem Jahr, wieder um ein paar Schublädchen zugenommen hat. Während diesen 10 Jahren ist man nicht an Ort stehen geblieben. Man ist lokal gewachsen, vom Arbeitsumfeld her, den Arbeitsbedingungen. Man spürte, da ist ein Konzern dahinter, so dass die Position an Wichtigkeit gewonnen hat. Hierarchisch ändert sich nicht so viel, aber das Gewicht der Stelle ändert sich, man ist in einer internationalen Struktur eingebunden. Auch die Rahmenbedingungen haben sich stetig verbessert, Lohn und ähnliches. Für mich ist jedoch wichtiger, dass ich mich selber, meine Ideen einbringen konnte und merkte, dass es anerkannt und geschätzt wird. Das hat meine Position gefestigt, wobei ich nicht die äussere meine im Organigramm, sondern meine als Person. Es geht am Schluss um Anerkennung, die man gewinnen konnte und um Respekt, den man voreinander hat. Auch als ich schwanger wurde und nicht wusste, was ich mit dieser Kombination Kind-Arbeiten machen soll, konnten mein Chef und ich ein Päckchen schnüren, wo ich beides vereinen konnte. Ein irrsinniges Entgegenkommen meines Chefs. Da dachte ich, es hat sich ausbezahlt, dass ich länger dort war und mich beweisen konnte. Deshalb bin ich dann auch so lange geblieben, weil ich das so wunderbar vereinbaren konnte. Dann hier, als ich anfang war die Firma in einem sehr spannenden Verkaufsprozess. Es war eine äusserst strapaziöse, äusserst stressige Zeit, wo wir 18 Stunden gearbeitet haben, für die Vorbereitung in der Schlussphase vor der Transaktion. Aber in jedem Moment war ich auch dankbar, das mit diesen Personen zusammen machen zu dürfen. Das war eine extreme Erfahrung, unter solchen Bedingungen zu arbeiten mit Leuten, die ich erst seit einigen Monaten oder einem halben Jahr kannte. Aber es hat</p>

	einfach gepasst, ganz zum Schweigen vom Lernfaktor. Für mich ist der Umgang, den man untereinander hat, der Respekt von dem, was der andere kann und weiss, bis zu den ganz persönlichen Eigenschaften, wie Humor extrem wichtig. Wo man einfach merkt, durch dick und dünn, mit diesen Leuten macht man das. Und das nachher zu einem Ergebnis zusammen bringen, das war für mich das Spannendste.
F3 <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsinhalt • Unterstützung im Team • Herausforderung • Sich behaupten 	Das war vom Thema her sehr spannend. Ich habe nicht so viel verdient, konnte aber von A-Z alles machen, obwohl ich sehr jung war. Ich hatte gute Begleitung im Team, alles Fachpersonen, wovon jeder Einzelne Commitment bis ins Unendliche hatte. Auch nach der Arbeit hatten sie sich für diese politischen Zwecke eingesetzt. Danach war der totale Wechsel der Umwelt sehr spannend für mich. Der Umzug in eine Grossstadt und eine Firma, die im Vergleich zu vorher riesig war und sehr bürokratisch und hierarchisch. Dort musste man sich seinen Platz verdienen. Es wurde viel mit Ego gearbeitet und das Geld war wichtig in diesem Umfeld. Auch die Kunden waren total anders, viel mehr Firmen und nicht mehr Einzelpersonen. Das war für mich eine sehr wichtige Erfahrung, der Umgang mit Organisationen im Gegensatz zu Einzelpersonen, aber immer noch im selben Gebiet

Hat es (auch) Gründe gegeben, die ihnen einen Wechsel erschwerten?

M1 <ul style="list-style-type: none"> • Enttäuschte Loyalität 	Nein, das ist mir egal. Nein. Ich hab mehr als meine Arbeit gemacht dort. Und sie haben jahrelang versäumt, jemanden zusätzlich einzustellen, der mir ein wenig etwas abgenommen hätte.
M2 <ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Beziehungen, Team • Sicherheit • Projekte 	Man kennt die Leute, man baut sich Freundschaften auf in der Firma, man weiss ungefähr wie es läuft, man fühlt sich relativ sicher. Und das alles aufgeben für etwas Neues ist mir immer eine Überlegung wert. Das ist ein wenig persönlich. Ich bin zu irgendetwas committed. Sei es zu einem Projekt oder dem Team. Ich würde nicht ein Projekt verlassen, das dadurch unterginge. Vor allem nicht, wenn es wichtig ist. Irgendwie habe ich Mühe, einfach zu sagen tschüss, es stinkt mir, oder ich habe etwas Besseres oder Neues. Der Loyalitätsgedanke ist relativ stark bei mir. Sicher stärker, als der der Firma in der umgekehrten Richtung. Wenn aus irgendeinem Grund etwas eingespart werden muss, und ich bin auf dieser Liste, dann bin ich gefeuert. Da gibt es keine umgekehrte Loyalität.
M3 <ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Beziehungen • Kunden lokal 	Wenn man 18 Jahre beim gleichen Arbeitgeber war, hat man natürlich schon sehr viele Kameräddli gehabt. Womit ich am meisten Mühe hatte, das hätte ich auch absehen können, ich bin sehr lokal gebunden. Bei der nächsten Stelle hatte ich vor allem mit ausländischen Kunden zu tun, alle Kunden waren entweder Belgier oder Holländer oder Luxemburger. Ich bin sehr kundengebunden. Und dann bist du plötzlich offline. Mir fehlten die Kontakte, der lokale Bezug. Dieses Unternehmen hatte keine Schweizerkunden. Das Salz in der Suppe ist eigentlich der Kunde. Der Rest ist nachher Papier beigen, das ist ja auch nicht wahnsinnig kreativ.
F1 <ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Beziehungen 	Es waren einzelne Leute, die probierten, mich zu halten. Zu denen hatte ich auch persönlich eine Bindung, die das Gehen nicht

<p>gen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erwartung des Unternehmens • Herausforderung (beim Wechsel) 	<p>einfach machte. Zusätzlich, bei diesem Arbeitgeber konnte ich in der kurzen Zeit eine grosse Entwicklung durchmachen und ich habe gespürt, dass man mit mir gerechnet hat und auf mich gesetzt hat. Andererseits finde ich, dass man sich auch einmal auf etwas Neues einlassen sollte. Es hat ja auch mit Bequemlichkeit zu tun, einfach so im Bestehenden weitertraben. Es tut manchmal einfach gut, sich mit neuen Situationen auseinander zu setzen, anderen Leuten, anderen Unternehmenskulturen. Ich glaube die Challenge ist viel grösser wenn sich das Umfeld radikal verändert, nicht nur der Arbeitsinhalt.</p>
<p>F2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Beziehungen • Kultur • Verantwortung (Hüterin von abgewandertem Wissen) • Abgangverhalten • Persönliche Ideale, Normen 	<p>Ja, das persönliche Umfeld, die Arbeitsatmosphäre, die Arbeitsbeziehungen, die man hatte. Ich bin jemand, die der Firma treu ist, in der es mir gefällt. Das war schon immer so. Während einer Zeit, als dieses Unternehmen kurz vor dem Umzug stand, da waren die meisten nach und nach gegangen und man feierte Abschiedsfeste, da denkt man schon ein bisschen, wie sieht es dann eigentlich für dich aus. Dann kommt wieder mein Commitment, wo ich denke, ich möchte das richtig zu Ende bringen. Ich dachte auch, jetzt bist du eigentlich die Letzte, die das Wissen in diesem Bereich noch von vorher bezieht. Obwohl ich auch gehen wollte, dachte ich, irgendjemand muss das da zu Ende führen. Entsprechend hab ich das getan bis zum letzten Moment. Es war am Ende bei mir, die Firma aufzulösen, den Umzug zu organisieren, den Schlüssel abzugeben und darüber hinaus noch am neuen Ort die Mitarbeiter einzuführen. Das ist mir persönlich sehr wichtig; ich möchte immer einen guten Schluss bei jedem Wechsel, egal aus welcher Motivation. Ich gehe aufrecht da raus und verabschiede mich im Guten. Ich lasse keine Leichen hinter mir.</p>
<p>F3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Beziehungen • Verantwortung (Rolle im Team) • Rollenwechsel vom Teammitglied zu Vorgesetzter 	<p>Ja, jedes Mal die Teamkonstellationen. Ich bin immer ein Teil von meinem Team gewesen und das hat mich immer stark gemacht. Es gibt sehr gute und nette Leute und man hat eine persönliche Beziehung zu jedem aufgebaut. Jedes Mal, wenn man das Team wechselt, muss man ein bisschen loslassen. Vor allem, wenn man viel Erfahrung hat in einem Bereich, kommen die Leute und lehnen sich an, holen sich Unterstützung und Rat. Da hab ich mich manchmal gefragt, ob ich das machen soll. Vor allem beim letzten Wechsel in diese Führungsposition war mir bewusst, dass ich nicht mehr ein Mitglied von einem Team bin und das ist schon hart. Früher war ich die Freundin, eine von ihnen. Die Gründe, trotzdem zu bleiben, sind bei mir weniger der Job an sich, weil man nach 4 Jahren sagen kann, das reicht jetzt mal. Aber die Leute, das tut mir schon leid.</p>

Hat es Gründe gegeben, die sie konkret abgehalten haben zu gehen? Welche Nachteile hätte ein Wechsel zur Folge gehabt?

<p>M1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abhängigkeit durch Finanzierung von Ausbildung 	<p>Ich konnte nicht früher gehen, ich wäre schon gegangen. Sie haben die Ausbildung bezahlt, die ich sonst selber hätte übernehmen müssen. Und während der Ausbildung einen anderen Arbeitgeber finden, ist relativ schwierig, denn man braucht die praktische Erfahrung, auch um die Prüfung machen zu können. Ich bin also nicht freiwillig geblieben. Das war nicht optimal. Jeden Tag arbeiten müssen, und keine Lust zu haben ist mühsam.</p>
<p>M2</p>	<p>Als ich unzufrieden war mit der internen Situation habe ich ein</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsmarkt • Option, zurück zu kommen • Finanzielle Vorteile 	<p>paar Interviews gemacht bei anderen Firmen und Headhunters. Ich habe dann schon gemerkt, so einfach ist es jetzt auch wieder nicht zu wechseln. Und je nachdem, wie man geht, schliesst sich die Möglichkeit, wieder zurück zu kommen. Das ist eine rein politische Überlegung und ein wenig egoistisch, aber ich weiss ja nicht, ob es mir in der anderen Firma wirklich gefällt, in dem anderen Job. Ich habe doch 10 Jahre hier gearbeitet, es ist doch eine Sicherheit, die man sich aufgebaut hat.</p> <p>Über Phasen hinweg, in denen es kriselt, spielen dann sicher die finanziellen Vorteile plötzlich eine grössere Rolle. Ein Grund, der mich zurückbehalten könnte sind „Share and Participation“ Programme. Man kauft sich ein für 2 Jahre. Sehr vorteilhaft, man kann nicht verlieren dabei. Obschon, für Geld zu arbeiten, ist etwas vom Zermürbendsten. Wie gesagt, ich verzichte auf alles, wenn ich Spass bei der Arbeit habe. Dann ist das Geld absolut unwichtig.</p>
<p>M3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivationsprobleme 	<p>Wenn es einem stinkt, das ist schon nicht so lustig, das ist sicher nicht so motivierend. Du hast dich natürlich auch umgesehen. Aber das Geld sollte in einem gewissen Sinn nicht der Hauptmotivator sein. Aus der heutigen Position muss ich sagen, da bist du selber schuld.</p>
<p>F1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bisherige Investitionen 	<p>Ich habe ja auch etwas aufgegeben. Ich wusste, ich kann auch dort einen Weg machen. Und da geht es dann schon ins Abwägen, wo sehe ich dann für mich die bessere Chance, wo werde ich glücklicher. Ist es wirklich noch da und wie sieht es in einem Jahr aus?</p>
<p>F2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ängste (Wettbewerbsfähigkeit im Markt) 	<p>Solche Gründe hat es nicht gegeben. Aber es ist schon ein Punkt, dass man sich seine Gedanken macht. Man ist solange in einer Firma, man ist solange nicht mehr am Markt ausgesetzt. Gewisse Ängste, zwischendurch Sorgen, geht das wirklich, haut das, finde ich wirklich etwas, wo ich wieder adäquat anknüpfen könnte oder mich vielleicht sogar verbessern?</p>
<p>F3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konsequenter Abbruch 	<p>Nein. Jedes Mal, wenn ich weg wollte, habe ich es durchgezogen. Das sind nur die Wechsel gewesen, die ich bewusst entschieden habe und die ich auch angestossen habe. Das ist auch sonst meine Art, ich bleibe nicht sitzen. Wenn es mir keinen Spass mehr macht, und ich merke, es geht nicht mehr, dann suche ich einen Weg, um irgendwo rauszukommen. Ja, und dann geh ich halt.</p>

Themenblock 3: Bindung an den aktuellen Arbeitgeber

Was denken Sie, weshalb arbeiten Sie gerade für diese Organisation?

<p>M1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inhaltliche Herausforderung • Finanzielle Anreize • Umfeld 	<p>Es ist eine top spannende Zeit, jetzt gerade in meinem Bereich, rein inhaltlich. Das war eigentlich einer der Hauptgründe. Nur, weil ich jemanden kenne, der mich fragt, das reicht bei weitem nicht. Das ist es eigentlich, was mich reizt. Ich weiss nicht, vielleicht ist es in zwei, drei Jahren wieder langweilig. Also, das war sicher der Hauptgrund. Der zweite Grund ist das Vergütungsschema, welches durchaus attraktiv ist, das spielt auch eine Rolle. Der dritte das Umfeld. Ich wusste, mit wem ich zusammen arbeiten werde, von dem her keine Überraschung, dass es gut geht und daran hat sich bis heute nichts geändert.</p>
--	---

<p>M2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorgesetzter • Inhaltliche Herausforderung • Firmenkultur 	<p>Eigentlich habe ich mir gesagt, ich arbeite nie bei einer Bank und nie bei einer Versicherung. Das muss schlimm sein. Und ich habe dann bei einer Bank gearbeitet während dem Studium und dann noch die Diplomarbeit bei einer Versicherung gemacht und bin immer noch da. Das hing mit meinem Chef zusammen. Abgesehen davon, denke ich, dass die Gründe eher zufällig sind. Inhaltlich ist es spannend, eben eine coole Mischung aus akademisch und unternehmerisch, die Zusammenarbeit mit superinteressierten Leuten. Das Image ist mir eigentlich gleich.</p>
<p>M3</p>	<p>--</p>
<p>F1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausrichtung der Organisation • Integration in Organisation, Teams • Führungsposition • Fachwissen erwerben 	<p>Das Unternehmen hat meiner Vertiefungsrichtung im Studium entsprochen, dem KMU. Auch weil ich hier integriert bin in die eigene Organisation, im Gegensatz zur Beratertätigkeit. Man hat viel mehr mit den internen Leuten zu tun. In Projekten, in Kundenpositionen, in fachlichen Themen. Damit ist man ihnen näher und emotional involvierter. Zudem habe ich wirklich das Gefühl, dass ich bei einem guten Arbeitgeber bin. Für mich stimmt der Gesamtauftritt, mit dem wie es rüberkommt und mit dem was sie versprechen. Die Wechsel, die ich intern machen konnte, die waren einerseits von mir gesucht, andererseits haben sie sich intern ergeben. Der nächste Job muss ein Führungsjob sein. Das hatte ich definiert, das hatte ich intern besprochen. Und mit dem Wechsel habe ich diese Gelegenheit gehabt. Ich weiss nicht, ob ich wirklich eine Führungslaufbahn sehe für mich, oder ob ich wieder in einen fachlichen, Spezialisten-Posten zurückgehe. Aber die Erfahrung, die wollte ich einmal machen. Zudem konnte ich mit dieser Position spezifische Fachbereiche erlernen, die sonst (als ursprünglich Branchenfremde) von der Pike auf erworben werden. Damit fand ich den Einstieg in einen absoluten Spezialisten-Bereich.</p>
<p>F2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifikation mit Produkt, Firmenthema • Kultur • Position festigen • Finanzielle Entschädigung • Innovation 	<p>Das Thema dieses Arbeitgebers ist etwas mit dem ich mich identifizieren kann, wo ich dahinterstehen kann. Wenn ich Resultate höre vom Produkt X, dann denke ich oft für mich, ich bin einfach am richtigen Ort. Ich mache meinen kleinen Teil dazu, das macht mich auch stolz. Die Firmenkultur muss auch stimmen. Eine sehr offene Kommunikation, eine ansprechende Atmosphäre, man fühlt sich willkommen. Dann wiederum inhaltlich, also auf die Arbeit bezogen, konnte ich meine Position festigen, aber auch hierarchisch –das war dann auch wichtig. Dann haben wir auch ein Optionsprogramm ausüben können mit der Übernahme, das sicherlich für alle attraktiv war und das Lohnniveau wurde angehoben und angepasst. Doch neben dem Optionsprogramm ist es sicherlich der Unternehmergeist, der wissenschaftliche Geist, die Nähe zur Entwicklung von Produkten. Das ist der eigentliche Anreiz, nicht der Lohn.</p>
<p>F3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Super Arbeitgeber • Abwechslung • Förderung, Entwicklung • Vertrauen • Netzwerke • Expertise • Kultur 	<p>Ich bin deshalb so lange hier, weil das ein Mega-Arbeitgeber ist. Er bietet so viel Abwechslung, so viele Trainings. Als ich begonnen habe, hatte ich von diesem Geschäft keine Ahnung. Nach intensiven internen Ausbildungen und in kurzer Zeit hatte ich Kundenkontakte und konnte im Senior Client Management einsteigen. Wenn man in diesem Bereich ist, hat man auch das Netzwerk, das unterstützend wirkt bei der Suche nach einer neuen Position. So sind interne Wechsel möglich, die immer wieder die Herausforderungen bieten, die man sucht. Bisher haben sich</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Gerechtigkeit • Zusätzliche Angebote 	<p>immer interne Lösungen ergeben. Man fängt immer wieder von Neuem an, aber es macht auch Spass. Die Expertise, die wir intern haben ist unglaublich. Das Arbeitsumfeld ist schön, und die Leute werden gerecht behandelt. Was ich hier auch schätze, ich denke, was die Firma bietet, das bekommt sie wieder zurück. Und das ist Commitment. Es ist unglaublich, dass die Leute, die ihre Stelle verlieren bis zum letzten Tag ihre Arbeit professionell machen. So zu arbeiten ist sehr angenehm, weil man sich immer auf die Leute verlassen kann, die ihre Expertise haben und ihre Netzwerke, und die mit viel Vergnügen kommen. Auch in schwierigen Momenten werden Lösungen gesucht mit Change Management, Workshops und Gesprächen. Es ist für ein Grossunternehmen wie in einer kleinen Familie, dass man sich trotzdem kümmert. Und das ist schön. Auch die zusätzlichen Angebote, wie Sportanlagen, spontane Apéros, das Frühstücksbuffet, das macht alles ein bisschen schöner.</p>
---	--

Haben Sie das Gefühl, dass Sie von Ihrem Arbeitgeber geschätzt werden?

M1	Nein. Es ist eine Verhandlung. Ein Geschäft. Also nein, Wertschätzung (Lachen), nein.
M2	Ja. Ich glaube geschätzt wurde ich schon, aber das Feedback, die Kommunikation war nicht so da. Heute ist das besser, da ich in die lokale Organisation eingebunden bin.
M3	--
F1	Ja. Ich habe wirklich das Gefühl, ich bin bis jetzt in meinem Werdegang auf Leute gestossen, die mich gefordert und gefördert haben. Sei das mit Ausbildungen oder internen Wechseln und Beförderungen generell. Das Feedback, das ich bekomme, dass man mich auch ein wenig pusht für gewisse Sachen und portiert. Aber der Inhalt muss für mich persönlich auch stimmen.
F2	Ich hoffe. Ich glaube ja. Das ist ein zentraler Punkt, was mich bindet an eine Firma, zu spüren, dass ich Vertrauen bekomme. Ohne das geht das Feuer aus. Die Feedbacks und so, wie ich wirken und arbeiten kann, das spüre ich tagtäglich. Ich bekomme volles Vertrauen von meinem Chef in das, was ich mache, wie ich entscheide, auch wenn ich mit manchen Entscheidungen erst im Nachhinein komme. Das stärkt mich höchstpersönlich, das ist schön für mich. Das wirkt sich auf meine Motivation aus, die ich wieder in meine Arbeit gebe.
F3	Ja! Ich finde schon, dass man etwas machen muss und dann bekommt man die Chance. Aber es ist sehr abhängig vom Chef. Er meldet die Trainings an, er schlägt die Beförderungen vor, und er muss dich verteidigen. Wenn er dich nicht vorschlägt, dann musst du gehen, weil dann hast du keine Chance.

Was für Werte vertritt ihre Organisation?

M1	Oh, Gott. Diese Diskussion haben wir irgendwie die ganze Zeit. Das ist im Moment sehr aktuell. Es weiss eigentlich niemand so genau, was die Werte sind. Offiziell sind es immer die gleichen Werte, was weiss ich, wir sind ethisch, wir verhalten uns korrekt usw. Das wird jetzt mehr als vorher an die grosse Glocke ge-
----	--

Arbeit	hängt, es gibt schöne Broschüren und Würfelchen. Es wird sehr stark kontrolliert, was man tut. Ich merke, dass mich das letztlich in meiner Arbeit behindert. Das, was zuvor schief gelaufen ist, das wird zu viel kontrolliert und verhindert. Dieser Vollzug dieser Werte, wo man sagt, wir verhalten uns korrekt, überschiesst eben. Sie tun mehr, als sie eigentlich müssten, und verhindern letztlich so gewisse Arbeiten, die man machen könnte.
M2 <ul style="list-style-type: none"> • Werte-Divergenz zwischen Vorgabe und Realität • Politische Spiele 	Ähm, nach innen oder nach aussen? (Lachen) Sie haben Preise gewonnen mit den Förderungsprogrammen. Aber was intern läuft und was extern erzählt wird, damit habe ich ein wenig ein Problem. Was extern erzählt wird, finde ich noch okay, aber es wird intern nicht umgesetzt. Eigentlich möchte man fachliche Karrieren fördern, von oben unterstützt und vorgeschlagen. Nicht dass der Angestellte sagen muss, hey, wann gibt es mal etwas Neues, sondern eine Art interaktiver Dialog, mit dem Ziel, zusammen Fortschritte zu machen. Auf persönlicher und fachlicher Ebene. Das ist die Theorie. Und in der Praxis ist das natürlich extrem politisch. Wo es um diese Einteilungen geht, wo man kategorisiert wird, geht es vor allem darum, wer wen kennt. Das ist zwar nicht, was die Firma eigentlich möchte nach aussen. Ist aber ein Stück weit normal, ist menschlich. Es ist einfach so.
M3	--
F1	Fair, sozial, fördert die Entwicklung und Ausbildung. Investiert auch in die Mitarbeiter.
F2 <ul style="list-style-type: none"> • Offenheit 	Offenheit. Unsere Räumlichkeiten sind ein Symbol dafür. Viel Glas und die Leute sind da. Man kann in Ruhe arbeiten und trotzdem ist es am Ende eine Zusammenarbeit, da man einfach Kontakt hat. Sachen können offen angesprochen werden, ohne Angst. Es werden pragmatisch Lösungen gesucht, Sachen diskutiert. Das ist in der ganzen Struktur spürbar.
F3	Die Firmenkultur mit ihrer Wertschätzung, die familiäre Atmosphäre und die Expertise. Obwohl es ältere Mitarbeiter gibt, die sagen, dass sie früher noch mehr eine Familie waren und jetzt sei es ein bisschen weniger. Aber ich denke, das ist vermutlich die Entwicklung.

Haben Sie sich schon mit Kündigungsabsichten beschäftigt?

M1	Nein.
M2	Nie ernsthaft.
M3	--
F1 <ul style="list-style-type: none"> • Karriereüberlegungen, Entwicklungspläne (intrinsisch und extrinsisch) 	Nicht konkret. Also klar mach ich mir Gedanken, was mach ich noch jetzt. Und da ist mir auch schon durch den Kopf, muss das in dieser Organisation sein. Und dann muss man vielleicht auch mal gehen, um den nächsten beruflichen Schritt zu vollziehen. Einerseits denke ich, jetzt mache ich das 2 Jahre, ich kann das auch nochmals 2 Jahre machen. Das werde ich wahrscheinlich auch. Aber dann möchte ich auch wieder weitermachen. Und andererseits kommt jeweils der Anstoss auch von aussen, beim jährlichen Entwicklungsgespräch. Dann kommt diese Frage von meinem Vorgesetzten, was ich machen will in welchem Zeitrahmen und was man planen soll. So wird man auch gezwungen, sich laufend Gedanken zu machen.

F2	Da, jetzt? Nein! Ganz klar nein.
F3 • In Problemphase	Das einzige Mal hier in dieser Position, als es schwierig war, hab ich mal extern geguckt. Aber da bin ich dann doch weitergekommen intern. Und dann war das kein Thema mehr.

Was müsste sich verbessern/verändern, damit Sie sich ein langfristiges Arbeitsverhältnis vorstellen können?

M1	-
M2 • Hierarchischer Aufstieg, Bevönderung	Zum Einen, dürfte mich ein neues Angebot nicht überzeugen vom Team her. Sozusagen ein negativer Einfluss. Zum Anderen, wenn sie jetzt sagen würden, ich würde befördert. Ich glaube das wäre ein Grund. Ich bin mir das gerade am Überlegen. Ich bin noch nicht ganz sicher, aber ich glaube, das würde mich überzeugen.
M3	-
F1	-
F2	-
F3	-

Wenn Sie sich vorstellen, Sie bleiben die nächsten 10 Jahre in Ihrer Organisation, wie geht es Ihnen dabei?

M1 • Klima • Arbeitsinhalt • Finanzielle Entschädigung • Freie Arbeitsgestaltung	Solange es spannend ist, solange es vom Klima her stimmt und solange es entschädigungsmässig stimmt, kann ich mir das vorstellen. Es macht für mich nicht so einen Unterschied, ob es ein Jahr oder 2 Jahre sind, oder mehr. Ich bleibe, solange es passt, und wenn es nicht mehr passt, dann muss ich mir überlegen, was ich mache. Im Moment ist es extrem, ich habe den dritten Chef in einem Jahr. Eigentlich ist das Wurst. Solange sie mich arbeiten lassen, und ich meine Arbeit tun kann ist das gut. 10 Jahre, ich weiss nicht mal den nächsten Monat. Aber von dem her.. Vielleicht gibt es mich gar nicht mehr nächsten Monat, das weiss man nie. Es ist nicht angenehm oder unangenehm, wenn es stimmt, wenn es läuft, bin ich in 10 Jahren noch da, sonst nicht.
M2 • Individualität, Unabhängigkeit • Etwas Anderes machen	Ja, dann habe ich Angst. (Lachen) Ja, dann habe ich wirklich Angst. Und zwar einfach, weil ich nicht zu einem totalen Betriebsmenschen werden möchte. Das bin ich wahrscheinlich schon, aber nicht noch mehr. Das ist mir schon ein Anliegen, ich möchte wirklich mal weg. Was weiss ich, zu einer Non-Profit Organisation.
M3	
F1 • Arbeitsinhalt	Ich kann mir das gut vorstellen. Als ich begonnen habe, musste ich immer schmunzeln, weil jeder den man gefragt hat, wie lange er schon da sei, sagte 20 Jahre, 25 Jahre, 15 Jahre. Und ich dachte immer, ja nein, ich mache das nie (Lachen). Unsere Organisation hat extrem langjährige Mitarbeiter, das ist auffällig. Einerseits finde ich das extrem schön, andererseits habe ich aber auch ein bisschen gemischte Gefühle. Ich kann mir nicht vorstellen 10 Jahre weiter meinen Job zu machen, aber innerhalb der Organisation etwas anderes schon, vor allem wenn der Inhalt stimmt. Aber irgendetwas machen, nur damit ich bleiben kann, wäre ich nicht

	bereit.
F2 <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung, Ausweitung 	Ich könnte mir das vorstellen, sofern es wiederum eine Ausweitung geben würde. Jetzt bin ich schon 6 Jahre da. Ich glaube ich sähe mich noch in 10 Jahren da, wenn es spannend ist, spannend bleibt.
F3 <ul style="list-style-type: none"> • Sich einbringen • Offene Felder 	Eigentlich hoffe ich das (lacht). Ja, ich denke schon, dass man hier sehr viel tun kann. Jetzt bin ich wieder in einem neuen Bereich. Ich sehe für mich noch viele Möglichkeiten, mich einzubringen und ich schaue mal, wie es da für mich weitergehen kann. Ganz konkret, keine Ahnung, aber es gibt immer noch Möglichkeiten. Ich lerne jedes Mal dazu, und solange ich lerne, habe ich Spass, und dann ist es gut.

Themenblock 4: Commitment als dynamischer Prozess (retrospektiv und aktuell)

Wie beurteilen Sie insgesamt ihre Bereitschaft, den Arbeitgeber zu wechseln?

M1	Eher hoch. Also grundsätzlich. Jetzt im Moment grad nicht. Aber grundsätzlich.
M2 <ul style="list-style-type: none"> • Persönlichkeitsentwicklung • Unabhängigkeit 	Aktuell eher hoch. Einfach aus dem Grund weil ich wechseln möchte. Es ist nicht so, dass es mir nicht gefällt, sondern es ist eher so, dass ich denke, es wäre gut für meine Persönlichkeitsbildung. Ich möchte eigentlich unabhängig bleiben, rein gedanklich und mich nicht festfahren.
M3 <ul style="list-style-type: none"> • Loyalität als persönlicher Wert 	Ich gehöre zur alten Generation. Eigentlich habe ich eine grosse Loyalität. Wenn ich heute mit Jungen spreche, die Loyalität oder die Bindung, das ist relativ normal, dass sie nach 3, 4 Jahren irgendwo anders sind. Man kann bekannte Personen als Beispiel nehmen, die an Spitzenpositionen sind. Die waren an ihren Jobs eineinhalb, höchstens zwei Jahre. Wir haben immer gesagt, nach einem Jahr wissen sie wenigstens, wo die Kaffeemaschine ist. Mir stehen die Haare zu Berge, wenn Leute, die eine solche Karriere gemacht haben als Credo haben; mir ist gleich, in welche Richtung ich renne, ich will einfach zuvorderst sein. Mir ist die Richtung eigentlich lieber.
F1 <ul style="list-style-type: none"> • Wertschätzung vom Umfeld • Unterstützung und Förderung 	Ich erachte mich als einen sehr committeden Mitarbeiter. Was mir wichtig ist, es muss gegenseitig spürbar sein. Wenn der Arbeitgeber -als Gesamtes ausgedrückt- oder wenn einem der Vorgesetzte, das unmittelbare Umfeld, die Wertschätzung wirklich gibt mit Unterstützung, Förderung und Möglichkeiten bietet, dann trägt das für mich extrem viel dazu bei, dass ich mich dann auch voll hineingebe und etwas zurückgebe. Ich hätte Mühe, volle Leistung zu bringen für eine Firma, die lediglich einen Supernamen hat, wenn ich merke, eigentlich interessiert es niemanden, ob ich jetzt da bin oder jemand anderer. Wertschätzung zu spüren ist schon zentral für mich.
F2	Im Moment da eher tief und insgesamt immer noch tief.
F3 <ul style="list-style-type: none"> • Bedingung für Entwicklung 	Nur wenn es keinen Ausweg gibt, gehe ich weiter. Aber sonst bleibe ich. Ich stagniere nicht gern.

Was hat sich im Laufe der Zeit an Ihrem Commitment verändert (jetzt und in der Vergangenheit)?

M1 • Enttäuschte Loyalität, schlechte Erfahrungen	Am Anfang habe ich mich jeweils noch stark identifiziert und auch eine gewisse Loyalität gehabt, bis ich gemerkt habe, dass man die mir gegenüber, am Mitarbeiter gegenüber, ja auch nicht hat.
M2 • Abhängig von persönlicher Situation und organisationaler Unterstützung	Am Anfang ist es einfach eine neue Erfahrung. Man kommt vom Studium, ist zum ersten Mal Vollzeitangestellter, hat eigene Aufgaben und Verantwortung, da war mein Commitment sehr hoch. Und dann während der internen Krise weniger. Wenn da ein Angebot gekommen wäre, wäre ich weg gewesen.
M3 • Geschichte	Eigentlich nichts, wobei ich sagen muss, dass die Loyalität bei der letzten Stelle sicher nicht mehr so hoch war, wie zu Zeiten der vorherigen Firma, wo ich doch 18 Jahre lang war.
F1 • Organisationale Unterstützung	Das Commitment hat sich entwickelt im Positiven, hat sich gestärkt. Früher war ich auch committed. Ich war glücklich, da ich eine super Chance bekommen hatte. Man hat mir vieles erlaubt, vieles ermöglicht, das hat mich klar auch an den Arbeitsgeber gebunden. Aber gleichzeitig war es auch fast ein Ausnutzen. Man hat geschafft und getan und gemacht und das ist absolut im Fokus gestanden.
F2 • Persönlichkeit	Irgendetwas schnell anfangen, viele Dinge anteigen und alles versendet irgendwo, das liegt mir nicht. Da würde ich mich nicht wohl fühlen. Ich beginne gerne neue Sachen, aber ich sehe eigentlich auch gerne, wenn diese zu einem Ergebnis kommen. Ich denke, das ist eine Grundstruktur von mir als Person, ich funktioniere so.
F3 • Organisationale Unterstützung • Schon viel bekommen	Heute habe ich mehr Commitment. Ich hätte nie geglaubt, dass man so lange bei einem Arbeitgeber bleiben kann. Jetzt muss ich mir zwei Mal überlegen, ob ich gehe, weil ich schon so viel bekommen habe. Es hat sich eindeutig gesteigert.

Was hat zu diesen Veränderungen beigetragen?

M1 • Organisationale Unterstützung	Ich bringe meine Leistung, ich bekomme eine Gegenleistung dafür. Solange dies irgendwo im Gleichgewicht ist, geht's. Aber irgendwie da, sich grossartig verpflichten... Es ist ein reines finanzielles Verhältnis, Leistung und Gegenleistungsverhältnis. Bei dieser Stelle war die Fluktuation im Schnitt weniger als 3 Jahre. Mit 4 Jahren war ich beinahe der Dienstälteste. Das drückt sich in Allem aus. Das beginnt damit, dass Human Resources umbenannt wurde in Human Capital. Und sie nutzen das auch gnadenlos aus. Den guten Namen, den sie haben. Du verdienst weniger als deine Sekretärin. Wenn du die 4 Jahre hast im Lebenslauf, dann musst du dich nie mehr bewerben. Du hast, was du hast und wenn du mehr willst, gut, dann musst du woanders hin.
M2 • Lebenssituation • Arbeitsinhalt • Überengagement und	Am Anfang war das Commitment sehr hoch, dadurch dass mit der Arbeitswelt ein neues Umfeld zu Stande kam, ein eigenständiges Leben und damit auch die Ablösung von den Eltern. Da hat der Beruf eine ganz andere Signifikanz. Dann ist es auch pro-

<p>Fall in die Normalität</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorgesetzte als Ansprechpartner 	<p>jektbezogen. In total spannenden Zeiten habe ich für eineinhalb Jahre 200% gearbeitet. Irgendwie 1500 Überstunden, die mir nicht ausbezahlt wurden, hier in der Schweiz schon, aber im Ausland schenkst du das einfach der Firma. Wenn man von Commitment spricht, war das relativ stark dort. Danach hatte ich eine Krise. Einerseits musste ich abgeben, konnte das dann auch, andererseits fühlte ich mich plötzlich nicht mehr so wichtig. Es hat auch mit dem Unterschied zu tun. Von so viel arbeiten auf weniger und gleichzeitig die Verantwortung abgeben. Danach ist es wieder gewachsen durch die Arbeit durch neue Projekte, durch neue Rollen. Und von da an ist es wahrscheinlich kontinuierlich. Das private Umfeld beeinflusst auch das Arbeitscommitment. Wir haben beispielsweise eine Wohnung gekauft mittels Hypothek und wollten sie einfach so schnell wie möglich abzahlen. Arbeiten und Geld war im Fokus. Boni oder solche Dinge sind dann nicht mehr ganz unwichtig. Das läuft parallel zu dem, was ich vorhin gesagt habe wegen dem Job. Eigentlich war das Geld für das Commitment eher negativ. Man schaut dann auch umher und vergleicht, wo man mehr verdienen könnte. Was damals half, waren die Vorgesetzten. Mit ihnen konnte man das auf einer freundschaftlichen Ebene diskutieren.</p>
<p>M3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Image der Organisation zieht gute Leute an 	<p>Es ist von der Organisation abhängig. Eine weltweite Marke führt oft dazu, dass es Leute hat, die „verheben“. Beim anderen Unternehmen war das natürlich kein Vergleich. Man wird wählerischer mit den Erfahrungen, die man macht.</p>
<p>F1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisationale Unterstützung 	<p>Dadurch dass man, das Gefühl hat, ich werde unterstützt, getragen, man setzt auf mich. Man gibt mir neue Chancen, man involviert mich. Das bindet natürlich schon, gegenseitig.</p>
<p>F2</p>	<p>(Keine Frage dazu gestellt, da Ursachen nicht in der Umwelt gesehen werden.)</p>
<p>F3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kultur • Organisationale Unterstützung 	<p>Dass ich gesehen habe, wie alle Leute ein Commitment für den Betrieb haben. Sie sind immer da, machen alles füreinander. Es herrscht eine sehr familiäre Atmosphäre. Es ist kein Arbeitgeber als solcher, man kommt zu seinem zweiten zu Hause. Ich denke, dass sich jeder wohl fühlt, und das macht den Unterschied. Auch als Mutter von zwei Kindern habe ich nicht viele Nachteile gespürt. Wir haben flexible Arbeitszeiten, ich kann gewisse Dinge auch zu Hause machen, wenn die Kinder krank sind und ich habe diesen Job trotzdem angeboten bekommen, das war kein Thema. Man geht davon aus, dass ich mich organisiere und meine Leistung bringe. Das wird dann auch geschätzt. Zudem schaut man in der Firma für die Mitarbeiter, dass sie eine gute Work-Life Balance haben. Bei 140 Überstunden wird ein Gespräch gemacht und es wird geschaut, was verändert werden muss. Man schaut, dass die Leute nicht ausbrennen.</p>

Was ist Ihnen wichtig, was erfüllt Sie mit Zufriedenheit in Ihrer Arbeit?

<p>M1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsinhalt • Herausforderung • Kundenkontakt • Entscheidungsfreiheit. 	<p>Inhaltlich muss es mich fordern. Das ist fast das Wichtigste. Es muss wirklich spannend sein. Dann muss guter Kontakt zu Kunden bestehen. Ich könnte nirgends arbeiten, wo man keinen Kundenkontakt hat. Das ist extrem wichtig. Zusätzlich müssen das Team und sonstige Mitarbeiter auch irgendwo stimmen. Letztlich brauche ich eine gewisse Entscheidungsfreiheit, dass</p>
---	---

<p>Gestaltungsspielraum</p> <ul style="list-style-type: none"> • Team, Umfeld 	<p>ich das machen kann, was ich will, und wie ich es will. Das habe ich im Moment zu beinahe 100%, abgesehen von den Leitlinien und den ganzen Ethik-Codex, die irgendwo Grenzen geben, die ich auch nicht übergehen will. Aber innerhalb davon muss ich dann selber entscheiden, und selber meine Stelle gestalten. Es gibt genug Themen, die man bearbeiten kann, wobei ich das auswählen darf, worauf ich Lust habe.</p>
<p>M2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsinhalt • Teamgeist • Unternehmergeist 	<p>Zwei Dinge: das Eine ist mit guten Leuten zusammenarbeiten. Was ich nicht gern habe, sind Leute die nicht wirklich wollen, die nicht interessiert sind am Thema. Das Andere sind Projekte, bei denen man vorwärtskommt, in irgendeine Richtung, irgendeiner Vision entgegen. Die kann kleiner sein, die kann grösser sein. Einfach sich entwickeln. Am Ort stampfen, das macht keinen Spass. Ich würde sagen das sind die Hauptgründe. Inhaltlich vom Thema her, und die Leute dazu, die das auch so empfinden.</p>
<p>M3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kundenkontakt • Team, Umfeld 	<p>Der Kundenkontakt steht bei mir eindeutig im Vordergrund. Ich habe die Zusammenarbeit mit den Sachbearbeitern auch spannend gefunden, denn jeder hat es ein wenig anders gemacht. Mit ihnen hatte ich immer ein gutes Verhältnis.</p>
<p>F1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Team, Umfeld • Vorgesetzter • Ausrichtung Organisation 	<p>Die Leute rundherum sind mir sehr wichtig. Das Team, das ich direkt führe, aber auch mein Vorgesetzter ist für mich entscheidend. Was auch stimmen muss, ist das gesamte Bild vom Arbeitsgeber. Dass man dahinterstehen kann hinter dieser Firma. Ja es sind diverse Dimensionen. Die Gesamtfirma, das unmittelbare Umfeld, aber auch der Eigenbereich und der Arbeitsinhalt. Es muss alles stimmen.</p>
<p>F2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Beziehungen • Arbeitsinhalt • Sich einbringen, Mehrwert für die Organisation • Anerkennung als Person • Eigenverantwortlichkeit für Stelle • Mitgestaltung der Stelle 	<p>Was mich morgens motiviert aufzustehen, das ist meine Freude, die Leute zu sehen. Ich freue mich, an meine Arbeitsstelle zu kommen, ins Büro zu gehen. Dann inhaltlich ist es die Abwechslung zwischen Routinetätigkeiten und neuen Projekten, die auftauchen. Dinge, die ich noch nie gemacht habe aufbauen. Herausforderungen zu haben und das Gefühl, dass die Arbeit, die ich mache einen Wert bringt für die Firma. Egal in welcher Position. Nicht etwas tun, das niemand braucht, nur damit am Ende des Monats etwas Geld kommt. Die Anerkennung meiner Arbeit, und die Anerkennung von mir als Person. Das ist ein ganz wichtiger Punkt, der sich durch alle Stellen durchzieht; dass ich mich einbringen kann, die Prozesse, die ich hineinbringe, dass die eine Bedeutung haben. Grundsätzlich denke ich, dass jeder für seine Stelle selber verantwortlich ist, wie gut oder schlecht sie auch ist. Jeder kann mitbestimmen, sofern natürlich Grundvoraussetzungen erfüllt sind, wie Feedback, um sich entwickeln zu können. Und wenn ich das Gefühl habe dass das so ist, dann bin ich eigentlich zufrieden an dieser Stelle.</p>
<p>F3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorgesetzter • Kontakt zu Mitmenschen • Erkennen von Fähigkeiten von Mitarbeitern, Unterstützung und Förderung • Leistungs- und Qualitätsanspruch an die ei- 	<p>Der direkte Vorgesetzte ist sehr wichtig. Und der Kontakt zu den Mitmenschen. Ich möchte mich in meinem Bereich wohl fühlen, ich möchte Leute sehen und auf einer Stelle positionieren, wo jeder seine Expertise hat. Ich möchte sie begleiten, wo sie für sich selber die Herausforderung haben. Insgesamt es geht darum, dass ich jeden Tag Spass habe, und dass ich das Vertrauen genieße von den Leuten. Dass ich meine Arbeit vor meinem Chef gut darstellen kann und die Zusammenarbeit mit meinem Team mir Spass macht. Und dass ich nach Hause komme und meine Familie glücklich ist. Man muss im Leben das machen, was Spass macht. Wenn man Anerkennung dafür bekommt,</p>

<p>gene Arbeit</p> <ul style="list-style-type: none">• Anerkennung, Wertschätzung• Balance Beruf und Familie	<p>dann gibt es in meinen Augen nichts Schöneres. Wie weit dass man es macht, muss jeder für sich selbst entscheiden.</p>
---	---