

Masterarbeit

FernUniversität in Hagen

Fakultät für Wirtschaftswissenschaft

Organisationale Identifikation: Wirkung und Handlungsempfehlungen

bei:	Univ.-Prof. Dr. Ewald Scherm
Matr.-nr.:	9249010
Vorname, Name:	Angelika Kaufmann-Pauger
Anschrift:	Schendlingerstraße 41/1b A-6900 Bregenz
Abgabedatum:	30. September 2021

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	iii
1 Einleitung	1
2 Theoretische Fundierung organisationaler Identifikation	3
2.1 Theorie der sozialen Identität.....	3
2.2 Selbstkategorisierungstheorie	5
2.3 Identitätstransfermodell.....	7
3 Grundlagen organisationaler Identifikation	9
3.1 Begriffserklärung organisationale Identifikation	9
3.2 Begriffserklärung organisationales Commitment	12
3.3 Abgrenzung organisationale Identifikation und organisationales Commitment.....	13
3.4 Organisationale Identität als Grundlage organisationaler Identifikation	15
3.4.1 Begriffserklärung organisationale Identität.....	15
3.4.2 Konstruktion organisationaler Identität	16
3.4.3 Zusammenspiel organisationaler Identität mit ähnlichen Konstrukten und Abgrenzung von diesen	18
3.5 Voraussetzungen und Entstehungsprozesse organisationaler Identifikation	22
3.5.1 Voraussetzungen organisationaler Identifikation	22
3.5.2 Entstehungsprozesse organisationaler Identifikation	24
3.6 Hindernisse organisationaler Identifikation	27
4 Wirkung organisationaler Identifikation	28
4.1 Einflussfaktoren auf die organisationale Identifikation	28
4.1.1 Zeitverbleib in der Organisation.....	28
4.1.2 Unterstützung durch organisationales Lernen	30
4.1.3 Führungsverhalten	31

4.1.4	Alter und Wirkung	33
4.1.5	Kulturbedingte Einflüsse	34
4.1.6	Prestige und Vertragserfüllung	35
4.2	Selbstaufwertung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	37
4.3	Gesundheitszustand der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	38
4.4	Extra-Rollenverhalten und höhere Kundenorientierung	40
4.5	Gesteigerte Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft	42
4.6	Höhere Arbeitszufriedenheit und geringere Fluktuation	43
4.7	Unethisches Verhalten	45
5	Handlungsempfehlungen zur Stärkung organisationaler Identifikation	47
5.1	Maßnahmen der Organisationskommunikation	47
5.2	Förderung der Entwicklung des organisationalen Stolzes	50
5.3	Maßnahmen in der Führungsarbeit	52
5.4	Erhöhung des Organisation-Person-Fit-Anteils	54
5.5	Angebot von Benefits	56
5.6	Kontrolle der Maßnahmen organisationaler Identifikation	58
6	Fazit und Ausblick	59
	Literaturverzeichnis	62
	Eidesstattliche Versicherung	78

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Theoretisches Modell des Identitätstransfers.....	8
Abbildung 2: Schlüsselfaktoren für die Konstruktion von organisationaler Identität.....	17
Abbildung 3: Das Selbst-Management-Projekt	19
Abbildung 4: Identität, Reputation und Identifikation	20
Abbildung 5: Voraussetzungen für die Entstehung organisationaler Identifikation	23
Abbildung 6: Entstehungsprozess individueller organisationaler Identifikation	24
Abbildung 7: Modell Leadership and Identity-Furthering Entrepreneurship (LIFE) nach Steffens et al.....	33
Abbildung 8: Mediationsmodell zum Einfluss von Identifikation auf Stress über Unterstützung und Selbstwirksamkeit	39
Abbildung 9: Van Knippenbergs Modell der Arbeitsmotivation und -leistung.....	42
Abbildung 10: Modell der Mitarbeiterfluktuation	44
Abbildung 11: Prozess der Identitätsableitung aus der Organisationspolitik	48

1 Einleitung

„Humans are social animals.“¹

Im Kontext von Globalisierung, technologischem Fortschritt, demografischem Wandel und dem Kampf um hoch qualifizierte Fachkräfte gewinnt die Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für Organisationen zunehmend an Bedeutung, denn sie spielt eine entscheidende Rolle hinsichtlich des Wirtschaftserfolgs.² Die Gallup-Studie zum Engagement Index aus dem Jahr 2019 zeigt, dass lediglich 15 % der befragten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine hohe emotionale Bindung zu ihrer Organisation haben, 69 % gaben eine geringe und 16 % gar keine Bindung an. Personen mit einer hohen emotionalen Bindung verzeichneten im Durchschnitt 5,2 Krankenstandstage pro Jahr. Jene, die angaben, keine Bindung zu haben, kamen hingegen auf 8,4 jährlich Fehltagen aufgrund von Krankheit und Unwohlsein. Die Tendenz zur inneren Kündigung kostet die deutsche Volkswirtschaft zwischen 105 und 122 Milliarden Euro pro Jahr.³

Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spielt die Beziehung zur Organisation, in welcher sie tätig sind, eine bedeutende Rolle in Bezug auf ihre Einstellung, ihr Verhalten und ihr Wohlbefinden.⁴ Studien belegen einen positiven Zusammenhang zwischen hoher Identifikation und Zufriedenheit, Kreativität und Leistungsbereitschaft. Eine hohe Identifikation führt in der Folge zu weniger Fehltagen, reduziert das Risiko von Burnout und minimiert die Absicht von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die Organisation zu verlassen.^{5 6} Fehlt hingegen die organisationale Identifikation, sind eine effektive Kommunikation, eine sinnvolle Planung, achtsame Beziehungen und Führung unterbunden.⁷

¹ Vgl. Haslam S. A.: Psychology in organizations, 2004, S. 1.

² Vgl. Riketta M./Van Dick R.: Foci of attachment in organizations, 2005, S. 491.

³ Vgl. Nink M.: Gallup Engagement Index, 2019, S. 5–7.

⁴ Vgl. Cole M./Bruch H.: Organizational identity strength, 2006, S. 585.

⁵ Vgl. Koçoğlu I./Erat S./İmamoğlu S.: Emancipating Identity, 2019, S. 10.

⁶ Vgl. Böhm S.: Organisationale Identifikation im Unternehmenskontext, 2007, S. 433.

⁷ Vgl. Van Knippenberg D./Sleebos E.: Organizational identification, 2006, S. 580.

Die organisationale Identifikation bezieht sich auf die wahrgenommene Übereinstimmung des Selbstkonzepts des Individuums mit den Organisationsmerkmalen. Das vermittelt der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter eine Kongruenz von Glaubensgrundsätzen, Werten und ihrer bzw. seiner Motivation mit jenen der Organisation – eine wahrgenommene Einheit. Diese Mitglieder tragen daher mehr zur kollektiven Zielerreichung der Organisation bei, da das in ihrem Selbstinteresse liegt. Je mehr sich das Individuum mit der Organisation identifiziert, desto eher verhält es sich in ihrem Sinne.^{8 9 10} Die organisationale Identifikation bildet die Grundlage der Verhaltensweisen und Einstellungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Bezug auf die Arbeit.¹¹ Gerade in Zeiten von zunehmender Komplexität trägt die organisationale Identifikation zur Kohäsion bei und ist damit ein Schlüssel zum Erfolg. Organisationen suchen daher nicht nur Personen, die loyal sind und geringe Wechselabsichten haben, sondern Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihre eigene Identität mit jener der Organisation verwoben sehen und damit dasselbe Schicksal teilen.¹²

Das Ziel dieser Arbeit ist es, die Wirkung organisationaler Identifikation aufzuzeigen sowie Handlungsempfehlungen zur Stärkung derselben abzuleiten. Die Bearbeitung der Thematik erfolgt durch eine umfassende Literaturrecherche. Kapitel 1 erläutert die Ausgangslage, Problemstellung und die Zielsetzung sowie den Aufbau dieser Arbeit. Kapitel 2 beschäftigt sich mit der theoretischen Fundierung organisationaler Identifikation und geht auf grundlegende theoretische Modelle wie etwa auf die Theorie der sozialen Identität, die Selbstkategorisierungstheorie oder das Identitätstransfermodell ein. In Kapitel 3 werden die Grundlagen organisationaler Identifikation sowie deren Voraussetzungen, Entstehungsprozesse und Hindernisse erläutert. In Kapitel 4 wird die Wirkung organisationaler Identifikation untersucht. Handlungsempfehlungen zur Stärkung organisationaler Identifikation folgen in Kapitel 5. Die Arbeit schließt mit einem Fazit ab.

⁸ Vgl. Kreiner G./Ashforth B./Model of organizational identification, 2004, S. 1.

⁹ Vgl. Koçoğlu I./Erat S./İmamoğlu S.: Emancipating Identity, 2019, S. 9–10.

¹⁰ Vgl. Van Knippenberg D./Sleebos E.: Organizational identification, 2006, S. 572.

¹¹ Vgl. Van Dick R.: Identifikation und Commitment, 2017, S. 2.

¹² Vgl. Epitropaki O./Martin R.: Leadership perceptions, 2005, S. 570.

2 Theoretische Fundierung organisationaler Identifikation

2.1 Theorie der sozialen Identität

Die Wurzeln der „organisationalen Identifikation“ liegen in der Theorie der sozialen Identität von Tajfel und Turner, die Gruppenprozesse und -beziehungen erklärt.¹³ Die Definition der organisationalen Identifikation wurde aus der Theorie der sozialen Identität abgeleitet, die die Grundlage der aktuellen organisationalen Identitätsforschung darstellt.¹⁴ Sie kombiniert kognitive und affektive Komponenten. Gemäß dieser Theorie ist die soziale Identität

„[...] that part of an individual's self-concept which derives from his knowledge of his membership of a social group (or groups) together with the value and emotional significance attached to that membership.“¹⁵

Die Theorie der sozialen Identität wurde von Tajfel (1978) erarbeitet und von Tajfel und Turner (1979) weiterentwickelt. Im Mittelpunkt dieser Theorie steht das Streben nach Aufrechterhaltung eines positiven Selbstwerts, der wiederum durch die Identifikation mit sozialen Einheiten beeinflusst wird. In dieser Theorie spielen die drei Grundannahmen 1) der Selbsteinschätzung, 2) der sozialen Identität aufgrund dieser Selbsteinschätzung und 3) der daraus resultierenden Abgrenzung zu einer anderen relevanten Gruppe eine Rolle. Individuen kategorisieren sich gemäß ihrer Zugehörigkeit zu verschiedenen Gruppen, bspw. im Beruf, als Fan einer Sportmannschaft usw. Neben dieser Selbstkategorisierung definieren sie die Gruppe, der sie sich zugehörig fühlen, als Ingroup und jene, der sie sich nicht zugehörig fühlen, als Outgroup. Um den Wert der jeweiligen Gruppen zu definieren, bewerten und vergleichen sie diese. Soziale Kategorisierung, Gruppenevaluation und der Wert der

¹³ Vgl. Hogg M./Terry D./White K.: Tale of two theories, 1995, S. 255.

¹⁴ Vgl. Koçoğlu I./Erat S./İmamoğlu S.: Emancipating Identity, 2019, S. 8.

¹⁵ Vgl. Tajfel H. E.: Differentiation social group, 1978, S. 63.

Mitgliedschaft für das Selbstkonzept bilden die individuelle soziale Identität. Eine positive soziale Identität erhöht den Selbstwert, während eine negative soziale Identität zu Wettbewerb, sozialem Mobilitätsverhalten oder kognitiven Strategien führt, um den Wert in der Ingroup zu erhöhen.^{16 17 18 19} Der Wettbewerb wird auf Basis der verfügbaren Dimensionen ausgetragen, bspw. kommt es zum Vergleich des Gehalts zwischen der Ingroup und der Outgroup.²⁰ Soziale Mobilität bedeutet, dass Individuen durch harte Arbeit, Talent oder Glück in eine andere Gruppe, die sie mehr zufriedenstellt, eintreten können.²¹ Kognitive Strategien bezeichnen ein Vorgehen, bei dem die Vergleichsdimensionen, -attribute oder die Vergleichsgruppe gewechselt werden.²²

Tajfel et al. führten die „Minimal Group Studies“ durch, um eine Erklärung zu finden, warum Mitglieder die eigene Gruppe als wertvoller einstufen und somit eine andere Gruppe diskriminieren. Bei diesem Experiment gab es zwei Gruppen, die nach dem Zufallsprinzip eingeteilt wurden. Den Mitgliedern der beiden Gruppen wurde gesagt, dass die Einteilung nach der Vorliebe ihrer Künstler – Klee und Kandinsky – geschah. Die Aufgabe war es, Punktepaare an die Mitglieder beider Gruppen – mit Ausnahme der eigenen Person – zu vergeben, die symbolisch geringe Geldbeträge darstellten. Es zeigte sich, dass es das zentrale Handlungsmotiv war, die Outgroup zu schlagen. Die Punkteverteilung erfolgte dahingehend, dass der Unterschied zwischen der Ingroup (der eigenen Gruppe) und der Outgroup (der anderen Gruppe) möglichst groß war, wobei aber nicht das Eigeninteresse maximiert wurde. Es gab eine bewusste Abweichung von fairer Verteilung und von einer Punktevergabe, die zum beiderseitigen Maximum, aber auch zum eigenen gruppeninternen Maximum geführt hätte. Mit diesem Experiment zeigten die Forscher, dass bereits dieser kleine Unterschied (minimale Bedingung) ausreicht, um diskriminierend zu agieren und einen Ingroup-Bias zu erzeugen. Die eigene Gruppe wurde favorisiert, wobei die Gründe dafür nicht-kompetitiver Natur waren.

¹⁶ Vgl. Tajfel H./Turner J. C.: Theory inter-group conflict, 1979, S. 33-47.

¹⁷ Vgl. Haslam S. A.: Psychology in organizations, 2004, S. 21.

¹⁸ Vgl. Dutton J./Dukerich J./Harquail C.: Organizational images, 1994, S. 247.

¹⁹ Vgl. Haslam S. A./Ellemers N.: Social identity, 2005, S. 73.

²⁰ Vgl. Haslam S. A.: Psychology in organizations, 2004, S. 21.

²¹ Vgl. Tajfel H./Turner J. C.: Theory inter-group conflict, 1979, S. 35.

²² Vgl. Haslam S. A.: Psychology in organizations, 2004, S. 22.

Die Forscher erklärten das Ergebnis damit, dass sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zunächst einer Gruppe zuordneten, also kategorisierten. Dann wollten sie ihren Selbstwert durch die positive Bewertung der eigenen Gruppe steigern, indem sie sich von der anderen Gruppe abgrenzten. Somit glaubten sie, dass ihre eigene Gruppe der anderen überlegen war und dieses Gefühl der Überlegenheit übertrug sich auf sie selbst. Das vorhandene Geld sorgte für die möglichst große Abgrenzung zur anderen Gruppe.^{23 24}

Drei Variablen tragen zur Favorisierung der Ingroup bei: Erstens das Ausmaß, mit dem sich die Mitglieder einer Gruppe mit dieser identifizieren und die Mitgliedschaft in ihr Selbstkonzept internalisieren. Zweitens, das Ausmaß, in dem eine Differenzierung im jeweiligen Kontext in unterschiedliche Gruppen möglich ist und drittens die wahrgenommene Relevanz einer Unterscheidung zur Outgroup, die wiederum vom Status der Ingroup abhängt.²⁵ Nach Hornsey ist der Ansatz der sozialen Identität eine der einflussreichsten Theorien in Bezug auf Gruppenprozesse und gruppenübergreifende Beziehungen bzw. Zusammenhänge.²⁶ Die Metaanalyse von Lee, Park und Coe zeigt, dass das Konstrukt der sozialen Identität die Basis für eine positive Haltung und positive Verhaltensweisen gegenüber einer Organisation ist.²⁷

2.2 Selbstkategorisierungstheorie

Die Selbstkategorisierungstheorie geht auf Turner zurück und differenziert zwischen sozialer und persönlicher Identität. Die soziale Identität hängt von der individuellen Gruppenzugehörigkeit ab, während die persönliche Identität unabhängig davon ist. Die Selbstkategorisierungstheorie baut darauf auf, dass das Verhalten des Individuums entweder von einem sozialen oder von einem persönlichen Identitätsprozess bestimmt wird – abhängig von der jeweiligen Bedeutsamkeit einer Situation für die soziale oder persönliche Identität. Es ist auch möglich, dass beide Prozesse gleichzeitig zusammenspielen.²⁸ Die

²³ Vgl. Tajfel H./Billig M./Bundy R./Flament C.: Social categorization, 1971, S. 149–150.

²⁴ Vgl. Haslam S. A.: Psychology in organizations, 2004, S. 18.

²⁵ Vgl. Tajfel H./Turner J. C.: Theory inter-group conflict, 1979, S. 41.

²⁶ Vgl. Hornsey M. J.: Social identity theory, 2008, S. 205.

²⁷ Vgl. Lee E.-S./Park T.-J./Koo B.: Organizational identification, 2015, S. 1049–1080.

²⁸ Vgl. Turner J. C./Hogg M. A./Oakes P. J./Reicher S./Wetherell M.: Social Group, 1987.

Selbstkategorisierungstheorie beschäftigt sich mit der Frage, wann und warum ein Individuum eine spezielle Kategorie oder Identität als besonders wichtig empfindet. Personen teilen sich in selbst geschaffene, soziale Kategorien ein (Selbstkategorisierung). Diese werden gebildet, wenn sich viele Mitglieder möglichst ähnlich sind und wenn diese Mitglieder sich von Personen anderer Kategorien höchstmöglich unterscheiden.²⁹ Die daraus resultierenden Kategorien sind Prototypen, die durch exemplarische Gruppenmitglieder, die die Gruppe am besten verkörpern, dargestellt werden.³⁰ Durch die Einordnung einer Person in eine der Kategorien kommt es zur Depersonalisierung, wodurch die persönlichen Charakteristika für die Gruppenzugehörigkeit aufgegeben werden.³¹ ³² Die Kategorien unterscheiden sich auf verschiedenen Abstraktionsebenen wie bspw. der Person als menschliches Wesen, als Gruppenmitglied oder als einzigartiges Individuum.³³ Die Zuordnung zu einer Kategorie entscheidet sich nach der Gegenwärtigkeit, die wiederum von der aktuellen Zugänglichkeit und der Passung abhängt. Die Zugänglichkeit umfasst die Akzeptanz der Kategorie, die davon abhängt, welche Bedeutung die Kategorie für die Person hat. Die Passung beschreibt die Übereinstimmung einer Kategorie mit der Wirklichkeit.³⁴ Hogg und Terry verweisen darauf, dass sowohl Passung als auch Zugänglichkeit durch bewusste Verhaltensweisen, Symbole und Verhaltensstrategien manipulativ beeinflusst werden können.³⁵

Die soziale Identitätstheorie und die Selbstkategorisierungstheorie können aufgrund ihrer Unterteilung in soziale und persönliche Identität unterschieden werden. Während die soziale Identitätstheorie auf einem Kontinuum von interpersonellem Verhalten versus Intergruppenverhalten aufbaut, können gemäß der Selbstkategorisierungstheorie beide Prozesse – sowohl der soziale als auch der persönliche Identitätsprozess – gleichzeitig aktiv sein.³⁶ Da aber

²⁹ Vgl. Haslam S. A.: Psychology in organizations, 2004, S. 30.

³⁰ Vgl. Hogg M. A.: Social Identity, 2018, S. 231.

³¹ Vgl. Turner J. C./Oakes P. J./Haslam A. S./McGarty C.: Self and Collective, 1994, S. 455.

³² Vgl. Trepte S.: Social Identity Theory, 2013, S. 6–7.

³³ Vgl. Hornsey M. J.: Social identity theory, 2008, S. 208.

³⁴ Vgl. Oakes P. J./Turner J. C./Haslam A. S.: People as group members, 1991, S. 126.

³⁵ Vgl. Hogg M. A./Terry D. J.: Social identity, 2000, S. 125.

³⁶ Vgl. Trepte S./Loy L. S.: Social identity theory, 2017, S. 1.

beide Theorien viele Gemeinsamkeiten aufweisen und aus derselben Ideologie stammen, wird oft Bezug auf den „Social Identity Approach“ genommen, auch wenn in den Theorien unterschiedliche Foki und Schwerpunkte vorherrschen.^{37 38}

Ashforth und Mael übertrugen die Erkenntnisse des Social Identity Approach auf Organisationen, indem sie vom Konstrukt der „sozialen Identität“ das Konstrukt der „sozialen Identifikation“ ableiteten. Darauf wird in Kapitel 3.1 näher eingegangen.³⁹

2.3 Identitätstransfermodell

Führungskräfte spielen eine wichtige Rolle in der Übertragung organisationaler Identität. Van Dick et al. entwarfen ein Identitätstransfermodell (siehe Abbildung 1) basierend auf der zentralen Annahme, dass sich die Identifikation von Führungskräften auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überträgt. In mehreren Studien belegten sie, dass Führungskräfte als zentrale Multiplikatoren in Organisationen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch ihr Verhalten beeinflussen.⁴⁰ Weist eine Führungskraft eine starke Identifikation mit der Organisation auf, handelt sie eher im Sinne der Normen und Werte der Organisation. Identifiziert sich eine Führungskraft hingegen weniger stark mit der Organisation, handelt sie eher nach eigenen Standards. Diese Handlungsweisen werden von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beobachtet und übertragen sich auf sie. Van Dick et al. wiesen in ihren Studien zudem nach, dass es einen Zusammenhang zwischen starker Identifikation und Arbeitszufriedenheit sowie Extra-Rollenverhalten bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gibt. Diesen Zusammenhang veranschaulicht das theoretische Modell des Identitätstransfers in Abbildung 1, welches verdeutlicht, dass sich Mitglieder eher im Sinne der Organisation verhalten und kundenfreundlicher agieren, wenn die Identifikation hoch ist. Eine starke Identifikation bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern überträgt sich dadurch auch auf die Kundinnen und

³⁷ Vgl. Hornsey M. J.: Social identity theory, 2008, S. 208.

³⁸ Vgl. Haslam S. A.: Psychology in organizations, 2004, S. 29.

³⁹ Vgl. Ashforth B. E./Mael F.: Social identity theory, 1989, S. 21.

⁴⁰ Vgl. Van Dick R./Bracht E./Hernandez Bark A. S.: Identifikation, 2021, S. 88.

Kunden, sorgt bei diesen für mehr Zufriedenheit und resultiert letztlich in einem höheren Umsatz. Führungskräfte übertragen ihre hohe Identifikation durch transformationales Führungsverhalten auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie sind besonders engagiert und entwickeln und kommunizieren eine attraktive Vision der Organisation. Zudem fördern sie ihr Team durch Mentoring und Coaching. Somit wird die Organisation als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen und die organisationale Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigt.⁴¹ Transformationale Führung bezeichnet einen Prozess, bei dem sich Führende und Geführte verändern (transformieren), was zu einer höheren Produktivität und zu einem moralischen Verhalten führt. Dazu tragen inspirierende Motivation mit attraktiven Zukunftsvisionen durch die Führungskraft, intellektuelle Stimulierung durch Förderung der Kreativität, individuelle Förderung durch Lob und konstruktive Kritik und idealisierter Einfluss durch Vertrauensförderung und hohe moralische Standards bei.⁴² Führungskräfte nehmen daher eine wichtige Rolle im Transfer von organisationaler Identifikation auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein.⁴³

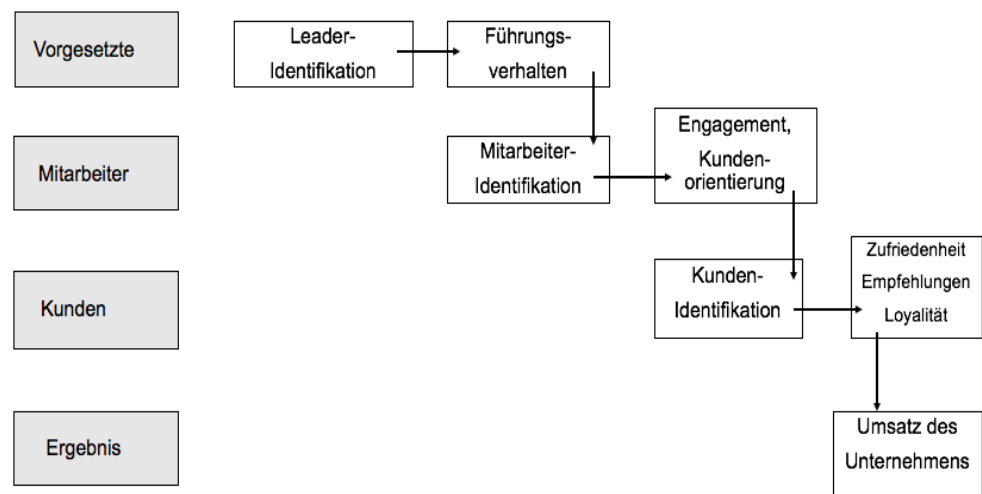


Abbildung 1: Theoretisches Modell des Identitätstransfers (vgl. Van Dick R./Schuh S.: Führung Gruppenprozesse, 2016, S. 44)

⁴¹ Vgl. Van Dick R./Schuh S.: Führung Gruppenprozesse, 2016, S. 41–52.

⁴² Vgl. Pelz W.: Transformationale Führung, 2016, S. 23.

⁴³ Vgl. Van Dick R./Bracht E./Hernandez Bark A. S.: Identifikation, 2021, S. 88.

3 Grundlagen organisationaler Identifikation

3.1 Begriffserklärung organisationale Identifikation

Ashforth und Mael beziehen sich in ihrer Definition von organisationaler Identifikation auf die soziale Identitätstheorie: „Social identification, therefore, is the perception of oneness with or belongingness to some human aggregate.“⁴⁴ Sie beschreiben organisationale Identifikation als spezielle Form von sozialer Identifikation, die auf folgenden Prinzipien aufbaut: Organisationale Identifikation ist ein kognitives Konstrukt, das nicht unbedingt Emotionen beinhalten muss. Die Grundlage dafür bilden eine Übereinstimmung mit den Gruppenzielen und der Glaube an die Gruppe. Organisationale Identifikation führt dazu, dass Erfolge und Niederlagen als die eigenen wahrgenommen werden. Ashforth und Mael unterscheiden soziale Identifikation von Internalisierung. Identifikation entsteht durch soziale Kategorisierung („Ich bin“), Internalisierung hingegen durch Werteübernahme („Ich glaube“). Bei einer Identifikation werden nicht zwangsweise auch die Werte übernommen. Die Identifikation mit einer Person oder einer Gruppe ist ein ähnliches Konstrukt, da es jeweils einen sozialen Referenzpunkt gibt. Identifikation mit einer Gruppe entsteht durch das Bedürfnis nach Selbstdefinition. Identifikation mit einer Person hingegen ist vom Wunsch geprägt, den Eigenschaften eines Vorbilds nachzueifern.⁴⁵

Die organisationale Identifikation wird als das Verständnis einer Person definiert, mit der Organisation eine Einheit zu bilden. Es ist der Prozess der verinnerlichten Wahrnehmung, sich selbst als Teil einer bestimmten Organisation zu definieren. Dabei kommt es zu einer Verschmelzung der jeweiligen Persönlichkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und jener der Organisation.^{46 47 48} Die Erfolge, aber auch die Misserfolge der Institution werden als

⁴⁴ Vgl. Ashforth B. E./Mael F.: Social identity theory, 1989, S. 21.

⁴⁵ Vgl. Ashforth B. E./Mael F.: Social identity theory, 1989, S. 21–22.

⁴⁶ Vgl. Riketta M.: Meta-analysis, 2005, S. 360.

⁴⁷ Vgl. Ashforth B. E./Mael F.: Social identity theory, 1989, S. 34.

⁴⁸ Vgl. Van Dick R.: Identifikation und Commitment, 2017, S. 2.

die eigenen angesehen.⁴⁹ Die Mitglieder fühlen sich einer bestimmten Organisation zugehörig und verbinden damit Gefühle wie Stolz oder Freude. Nach Ashforth und Mael gibt die organisationale Identifikation eine Antwort auf die Frage „Wer bin ich?“⁵⁰ Je mehr sich Personen mit einer Organisation identifizieren, umso mehr verinnerlichen sie deren Werte, Normen und Interessen in ihrem Selbstkonzept. Die kollektiven Interessen werden als eigene Interessen wahrgenommen.⁵¹ Bei einer starken Identifikation interpretiert eine Person die eigene Welt eher in einer Art und Weise, die der Kultur, der Ideologie und den Werten der Organisation entspricht.⁵² Bei einer „Disidentifikation“ hingegen kommt es aufgrund von inkongruenten Prinzipien und Werten zwischen dem Individuum und der Organisation zu einer bewussten Abgrenzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Organisation und deren Werten.⁵³ Eine ambivalente oder Schizo-Identifikation führt zu widersprüchlichen Gefühlen gegenüber der Organisation, eine neutrale Identifikation zur Gleichgültigkeit gegenüber dieser.⁵⁴

Andere Forschungsrichtungen beschreiben das Konstrukt der organisationalen Identifikation nicht als rein kognitiv. Jackson zufolge setzt sich organisationale Identifikation sowohl aus kognitiven als auch evaluativen, affektiven und behavioralen Komponenten zusammen. Die kognitive Dimension umfasst die Wahrnehmung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zu einer sozialen Kategorie zu gehören. Die Identifikation mit der Gruppe erhöht sich, wenn ein Vergleich mit einer anderen Gruppe (Outgroup) erfolgt. Die evaluative Dimension bezeichnet die Bewertung, welche Eigenschaften der Gruppe von außen zugeordnet werden, nachdem die Identifikation als Gruppenmitglied erfolgt ist. Die affektive Dimension beschreibt die Einordnung der Gruppenmitgliedschaft auf der gefühlsmäßigen Ebene. Die behaviorale Identifikation bezeichnet das Verhalten im Sinne der Ziele und Werte der Gruppe.⁵⁵

⁴⁹ Vgl. Mael F./Ashforth B. E.: Model organizational identification, 1992, S. 105.

⁵⁰ Vgl. Ashforth B. E./Mael F.: Social identity theory, 1989, S. 21.

⁵¹ Vgl. Van Knippenberg D./Sleebos E.: Organizational identification, 2006, S. 572.

⁵² Vgl. Haslam S. A.: Psychology in organizations, 2004, S. 36.

⁵³ Vgl. Elsbach K. D./Bhattacharya C. B.: Organizational disidentification, 2001, S. 393.

⁵⁴ Vgl. Pattnaik S./Tripathy S. K.: Major developments, 2020, S. 39–40.

⁵⁵ Vgl. Jackson J. W.: Group identification, 2002, S. 13–16.

Eine Erweiterung des Konzepts der organisationalen Identifikation ist die Unterscheidung in verschiedene Foki, die auf den Annahmen der Selbstkategorisierungstheorie basieren.^{56 57} Die Einteilung des Individuums erfolgt dabei in „eigene Karriere“, „Arbeitsgruppe“, „Organisation“ und die „Berufsgruppe“. Je gegenwärtiger die Kategorie ist, umso eher hat sie Einfluss auf das Selbstkonzept einer Person.⁵⁸

Das erste detaillierte Modell zum Konstrukt „organisationale Identifikation“ stammt von March and Simon (1958). Nachfolgend definierten Porter et al. die Identifikation als Bestandteil der Einstellung von organisationalem Commitment.⁵⁹ Zahlreiche Forscherinnen und Forscher behandelten daher die Begriffe organisationale Identifikation und Commitment als Synonyme, was für Verwirrung sorgte.^{60 61 62} In den späten 1980er-Jahren entdeckten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler die „organisationale Identifikation“ erneut als separates Konstrukt.⁶³ Aufgrund dieser geschichtlichen Entwicklung widmet sich das folgende Kapitel dem Konstrukt „organisationales Commitment“.

Die organisationale Identifikation wird in dieser Arbeit im Sinne von Ashforth und Mael als das Verständnis einer Person, mit der Organisation eine Einheit zu bilden, definiert. Es ist der Prozess der verinnerlichten Wahrnehmung, sich selbst als Teil einer bestimmten Organisation zu definieren. Es kommt zu einer Verschmelzung der Persönlichkeit der jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und jener der Organisation.^{64 65 66}

⁵⁶ Vgl. Turner J. C./Hogg M. A./Oakes P. J./Reicher S./Wetherell M.: Social Group, 1987.

⁵⁷ Vgl. Becker T. E.: Commitment, 1992.

⁵⁸ Vgl. Van Dick R. u. a.: aspects organizational identification, 2004, S. 172.

⁵⁹ Vgl. Mowday R. T./Steers R. M./Porter L. W.: Organizational commitment, 1979, S. 3–4.

⁶⁰ Vgl. Riketta M.: Meta-analysis, 2005, S. 359.

⁶¹ Vgl. Wiener Y.: Commitment, 1982, S. 418.

⁶² Vgl. Mael F./Ashforth B. E.: Model organizational identification, 1992, S. 104.

⁶³ Vgl. Riketta M.: Meta-analysis, 2005, S. 359.

⁶⁴ Vgl. Riketta M.: Meta-analysis, 2005, S. 360.

⁶⁵ Vgl. Ashforth B. E./Mael F.: Social identity theory, 1989, S. 34.

⁶⁶ Vgl. Van Dick R.: Identifikation und Commitment, 2017, S. 2.

3.2 Begriffserklärung organisationales Commitment

Organisationales Commitment beschreibt den gefühlsmäßigen Aspekt in Bezug auf die Arbeitsgruppe oder die Organisation und beinhaltet damit mehr Facetten als organisationale Identifikation. Organisationales Commitment wird als Ausmaß, in dem sich Personen ihrer Organisation oder ihrer Abteilung oder Arbeitsgruppen zugehörig und verbunden fühlen, definiert.⁶⁷ Meyer und Allen beschreiben Commitment als mehrdimensionales Konzept.⁶⁸ Sie definieren zunächst zwei Dimensionen. Die erste Dimension beschreibt das affektive Commitment und damit die Freude und das Wünschen und Wollen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie nehmen wahr, dass die Organisation sie unterstützt und sich um ihre Entwicklung kümmert. Die zweite Dimension bezeichnet das kalkulatorische bzw. fortsetzungsbezogene Commitment. Diese Dimension umfasst die Kosten, die bei einem Wechsel zu verzeichnen wären. Die Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter basiert auf dem Glauben der Personen, aufgrund von Kosten-Nutzen-Überlegungen in der Institution bleiben zu müssen. Die Seitenwettentheorie von Becker (1960) sieht die Gründe für fortsetzungsbezogenes Commitment in Vergünstigungen und Vorteilen, die sich aufgrund der langjährigen Zugehörigkeit zu Organisationen ergeben, bspw. materielle Vergünstigungen oder betriebliche Altersversorgung. Diese Vorteile würden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei einem Wechsel verlieren. Eine weitere Grundlage für fortsetzungsbezogenes Commitment ist das subjektive Empfinden von mangelnden Alternativen, etwa aufgrund einer geringen Qualifikation oder der Arbeitsmarktsituation.⁶⁹ Thibaut und Kelley (1959) beschreiben die Ursachen für die Entwicklung von fortsetzungsbezogenem Commitment mit den Interdependenztheorien, bei welchen das eigene Anspruchsniveau die Akzeptanz einer Situation beeinflusst. Die Person erreicht das Minimum zur Befriedigung der eigenen Bedürfnisse. Die Akzeptanz hängt zudem mit den Alternativen zusammen. Eine Person mit einem aufgrund ihrer Fähigkeiten hohen Anspruchsniveau kann in einer Organisation zufrieden sein, weil es aktuell keine

⁶⁷ Vgl. Van Knippenberg D.: Work motivation and performance, 2000, S. 357–371.

⁶⁸ Vgl. Meyer J. P./Allen N. J.: Commitment Workplace, 1997, S. 9.

⁶⁹ Vgl. Becker H. S.: Concept of commitment, 1960, S. 35–38.

besseren Alternativen gibt. In diesem Fall erfolgt der Verbleib in der Organisation nicht aus dem Grund, weil diese so attraktiv ist, sondern weil bessere Alternativen fehlen. Es entsteht daher eine Interdependenz oder Abhängigkeit.⁷⁰ Die Equity-Theorie von Adams (1965) basiert auf der Annahme, dass Personen das Verhältnis der eigenen Bemühungen (Inputs) mit dem eigenen Nutzen (Outcomes) in Relation setzen und dann mit jenen von anderen Personen vergleichen. Ergibt sich daraus ein Gefühl der Benachteiligung, reduzieren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Einsatz für die Organisation. Fällt der Vergleich jedoch zufriedenstellend aus, steigen die Arbeitszufriedenheit und die Verbundenheit mit der Organisation.^{71 72 73} 1990 wird das zweidimensionale Konzept von Meyer und Allen um die Dimension des normativen Commitments zum Drei-Komponenten-Modell erweitert. Diese Dimension beschreibt das Gefühl der Verpflichtung, weiterhin in der Organisation bleiben zu müssen und damit einer sozialen oder moralischen Norm zu entsprechen, bspw. weil die Organisation in die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter in Form einer Ausbildung investiert hat.⁷⁴

Organisationales Commitment wird im Folgenden als das Ausmaß verstanden, in dem die Identifikation einer Person mit einer Organisation erfolgt und sie sich an diese gebunden fühlt. Commitment beinhaltet die drei Dimensionen affektives, normatives und kalkulatorisches Commitment.⁷⁵

3.3 Abgrenzung organisationale Identifikation und organisationales Commitment

Organisationales Commitment und organisationale Identifikation zeigen Überschneidungen im Bereich der affektiven Komponente, grenzen sich aber nach Knippenberg vor allem mit dem kognitiven Aspekt der Identifikation

⁷⁰ Vgl. Rusbult C. E./Van Lange P. A.: Interdependence theory, 2008, S. 2050–2058.

⁷¹ Vgl. Adams S. J.: Inequity in social exchange, 1965, S. 267–299.

⁷² Vgl. Meyer J. P./Allen N. J.: Side-bet theory, 1984, S. 375.

⁷³ Vgl. Van Dick R.: Identifikation und Commitment, 2017, S. 21 f.

⁷⁴ Vgl. Allen N. J./Meyer J. P.: Commitment, 1990, S. 3–5.

⁷⁵ Vgl. Allen N. J./Meyer J. P.: Commitment, 1990, S. 3–5.

und dessen selbstdefinitorischem Aspekt ab.⁷⁶ Die Abgrenzung der Konzeptualisierungen bestätigen auch Cole und Bruch in ihren Studien und weisen gleichzeitig auf die Korrelation von organisationalem Commitment, organisationaler Identifikation sowie der Stärke der organisationalen Identität hin.⁷⁷ Die organisationale Identifikation geht noch einen Schritt weiter als organisationales Commitment: Beide Begriffe beschreiben eine psychologische Verbindung des Individuums zur Organisation,⁷⁸ jedoch erfolgt im Rahmen der organisationalen Identifikation die Akzeptanz und Übernahme von Werten und Vorgaben. Es gibt somit eine geringe Diskrepanz zwischen der eigenen Meinung und der Berufsrolle.⁷⁹

Im Folgenden werden die Unterschiede der Konzepte organisationale Identifikation und organisationales Commitment zusammengefasst. Während organisationale Identifikation Teil des Selbstkonzepts eines Organisationsmitgliedes ist, fehlt diese Verknüpfung beim organisationalen Commitment.⁸⁰ Weiters entstehen die Konstrukte auf unterschiedliche Art: Organisationale Identifikation formt sich durch die wahrgenommene Ähnlichkeit des Individuums mit der Organisation⁸¹, während organisationales Commitment durch die Addition von positiven Merkmalen im Job entsteht, bspw. durch eine abwechslungsreiche Tätigkeit oder ein gutes Betriebsklima. In diesem Austauschprozess sieht sich das Individuum als getrennte Einheit zur Organisation.^{82 83} Organisationales Commitment zeigt sich in einer positiven, zeitlich stabilen Einstellung zur Organisation, während organisationale Identifikation flexibler ist und vom jeweiligen Kontext und der Gruppenzugehörigkeit abhängt.⁸⁴ Organisationale Identifikation ist dennoch aufgrund der höheren intrinsischen Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als stabiler einzuschätzen.⁸⁵ Die Abgrenzung der Begriffe organisationale Identifikation und organisationales

⁷⁶ Vgl. Van Knippenberg D.: Work motivation and performance, 2000, S. 357–371.

⁷⁷ Vgl. Cole M. A./Bruch H.: Organizational identity strength, 2006, S. 599.

⁷⁸ Vgl. Van Knippenberg D./Sleebos E.: Organizational identification, 2006, S. 572.

⁷⁹ Vgl. Felfe J.: Mitarbeiterbindung, 2020, S. 38.

⁸⁰ Vgl. Pratt M. G.: To be or not to be, 1998, S. 178.

⁸¹ Vgl. Dutton J./Dukerich J./Harquail C.: Organizational images, 1994, S. 239.

⁸² Vgl. Van Knippenberg D./Sleebos E.: Organizational identification, 2006, S. 574.

⁸³ Vgl. Van Dick R.: Commitment und Identifikation, 2004, S. 5.

⁸⁴ Vgl. Gautam T./Van Dick R./Wagner U.: Distinct aspects, 2004, S. 301–310.

⁸⁵ Vgl. Van Dick R. u. a.: Should I stay or should I go, 2004, S. 353.

Commitment wird in dieser Arbeit als wichtig erachtet, auch wenn das Konstrukt organisationales Commitment nachfolgend nicht weiter thematisiert wird.

3.4 Organisationale Identität als Grundlage organisationaler Identifikation

3.4.1 Begriffserklärung organisationale Identität

George Herbert Mead (1934) prägte den Begriff der organisationalen Identität, indem seine Überlegungen auf Organisationen übertragen wurden. Mead zufolge sind Geist (Mind) und Identität (Self) nicht von Geburt an vorhanden, sondern entwickeln sich durch die Erfahrungen und Tätigkeiten im Laufe der Zeit. Gemäß Mead teilt sich die Identität in die beiden Aspekte „I“ und „Me“, wobei das „I“ als subjektiver Teil das „Me“ beobachtet. Das „Me“ ist der objektive Teil und speichert alle Erinnerungen und Erfahrungen als „Schnur der Identität“ ab. Somit ist jede Identität individuell.⁸⁶ Eine bedeutende Definition von organisationaler Identität stammt von Albert und Whetten (1985); ihnen zufolge umfasst die organisationale Identität jene wesentlichen Eigenschaften einer Organisation, die als zentral, dauerhaft und einzigartig gelten. Es geht demnach um die Beantwortung der Frage: Wer sind wir als Organisation?⁸⁷

Dutton et al. definieren organisationale Identifikation mit dem Ausmaß, in dem sich die Mitglieder selbst mit den Eigenschaften und Werten definieren, die sie auch der Organisation zuschreiben. Dies ist besonders stark ausgeprägt, wenn die Identität als Organisationsmitglied stärker ist als alternative Identitäten und das eigene Selbstkonzept eine hohe Übereinstimmung mit der angenommenen Charakteristik der Organisation als soziale Gruppe aufweist.⁸⁸ Die organisationale Identität beschreibt die selbstbezogene Bedeutung in Form eines ganzheitlichen Ansatzes, sich selbst zu definieren. Das

⁸⁶ Vgl. Mead G. H.: Mind, self and society, 1934, S. 175.

⁸⁷ Vgl. Albert S./Whetten D. A.: Organizational identity, 1985, S. 265.

⁸⁸ Vgl. Dutton J./Dukerich J./Harquail C.: Organizational images, 1994, S. 239.

Konstrukt wirft die Fragen auf, wer wir sind und wer wir sein wollen.⁸⁹ Die organisationale Identität ist die Sichtweise der Organisationsmitglieder auf die Organisation, der sie angehören, sowie auf ihre gemeinsamen Glaubensgrundsätze und ihr Verständnis, für was die Organisation steht. Das beeinflusst, wie die Mitglieder die physische, soziale und politische Umgebung innerhalb der Organisation interpretieren.⁹⁰ Die organisationale Identität spielt eine Schlüsselrolle für das Überleben und den Erfolg von Institutionen. Sie ist ein Wettbewerbsvorteil, wenn die Stärke der organisationalen Identität stabil ist und die Überzeugung der Mitglieder in die organisationale Identität ebenfalls robust ist.⁹¹ Die organisationale Identität hat einen großen Einfluss auf strategische Veränderungen, das Treffen von Entscheidungen, Konfliktlösungen und die Kommunikation.⁹² Die Stärke der organisationalen Identität steht im Zusammenhang mit dem Ausmaß, in dem die Mitglieder von der unverwechselbaren Charakteristik ihrer Organisation überzeugt sind.⁹³

Das ursprüngliche Konzept von Albert und Whetten befindet sich jedoch in einer Identitätskrise.⁹⁴ Neuere Forschungen ergeben, dass die organisationale Identität trotz ihrer Beständigkeit im Zeitverlauf flexibel ist und strategisch verändert sowie gestärkt werden kann. Damit können Organisationen auf Umwelteinflüsse reagieren, indem sie ihre Identität zu ihrem Wettbewerbsvorteil anpassen.⁹⁵ Im Folgenden wird organisationale Identität als die Charakteristik einer Organisation verstanden, die sie von anderen unterscheidet und unverwechselbar macht. Auch wenn die Kerneigenschaften bereits bestehen, können diese im Lauf der Zeit angepasst und verstärkt werden.⁹⁶

3.4.2 Konstruktion organisationaler Identität

Es gibt wenige Forschungen, die zeigen, *wie* die Konstruktion von organisationaler Identität funktioniert. Vorwiegend werden in der Literatur Taktiken

⁸⁹ Vgl. He H./Brown A. D.: Literature review, 2013, S. 6.

⁹⁰ Vgl. Dutton J. E./Dukerich J. M.: Image and Identity, 1991, S. 520.

⁹¹ Vgl. Godfrey P. C./Whetten D. A.: Identity in organizations, 1998, S. 23, 121.

⁹² Vgl. He H./Brown A. D.: Literature review, 2013, S. 5.

⁹³ Vgl. Labianca G. u. a.: Structure and identity, 2001, S. 317.

⁹⁴ Vgl. Whetten D. A.: Albert and Whetten revisited, 2006, S. 220.

⁹⁵ Vgl. Dutton J. E./Dukerich J. M.: Image and Identity, 1991, S. 518.

⁹⁶ Vgl. Cole M. A./Bruch H.: Organizational identity strength, 2006, S. 599.

aus dem Eindrucksmanagement sowie Identitätsmanagementstrategien empfohlen, um ein sozial erwünschtes Image für externe Stakeholder zu generieren.⁹⁷ Organisationsmitglieder tendieren dazu, die Sicht der externen Stakeholder mit ihrer internen Sicht auf die Organisation zu vergleichen. Sowohl die Identität als auch das Image beeinflussen die Sichtweise von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf Organisationen. Ein attraktives und idealistisches Zukunftsbild zu kreieren, unterstützt dabei, das Image nachhaltig zu verändern.^{98 99} Für Organisationen ist es wichtig, ihre Interaktionen mit den externen Stakeholdern in einer Weise zu managen, die Synergien mit der intern formulierten Identität bringt. Sie signalisieren ihre Identität dabei einem externen und internen Publikum.¹⁰⁰ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind gleichzeitig organisationale Investorinnen und Investoren, Kundinnen und Kunden sowie Community-Mitglieder. Da sie sowohl zu den internen als auch zu den externen Stakeholdern zählen, erhalten und dekodieren sie externe und intraorganisationale Signale, die sie mit ihrer Wahrnehmung der Identität verknüpfen. Diese Signale spielen eine Schlüsselrolle in der Wahrnehmungskonstruktion, daher sollte das Augenmerk auf beiden Faktoren liegen, um eine starke Identität zu bilden.¹⁰¹

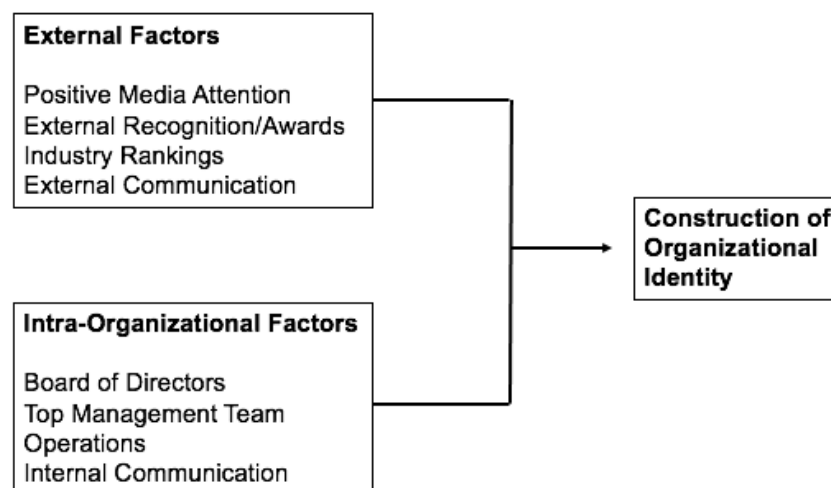


Abbildung 2: Schlüsselfaktoren für die Konstruktion von organisationaler Identität (vgl. Dhalla R.: Construction of organizational identity, 2007, S. 249)

⁹⁷ Vgl. Dutton J. E./Dukerich J. M.: Image and Identity, 1991, S. 518.

⁹⁸ Vgl. Gioia D. A./Thomas J. B.: Identity and image, 1996, S. 372, 381, 398–399.

⁹⁹ Vgl. Dutton J./Dukerich J./Harquail C.: Organizational images, 1994, S. 244.

¹⁰⁰ Vgl. Dhalla R.: Construction of organizational identity, 2007, S. 249.

¹⁰¹ Vgl. Dhalla R.: Construction of organizational identity, 2007, S. 247–248.

Abbildung 2 zeigt einen Überblick der externen und intraorganisationalen Schlüsselfaktoren, die zur Bildung von organisationaler Identität beitragen. Zu den externen Faktoren zählen positive Medienberichterstattung, externe Auszeichnungen und Anerkennung, Industrierankings und externe Kommunikation. Zu den intraorganisationalen Faktoren, die zur Bildung der organisationalen Identität beitragen, gehören die Geschäftsleitung, das Top-Management-Team, Human-Resource-Management-Praktiken, Prozesse und interne Kommunikation.¹⁰²

3.4.3 Zusammenspiel organisationaler Identität mit ähnlichen Konstrukten und Abgrenzung von diesen

Im Folgenden wird zunächst auf das Zusammenspiel von organisationaler Identität, organisationalem Image und organisationaler Reputation eingegangen, wobei die organisationale Identität den gemeinsamen Bezugspunkt darstellt.¹⁰³ Jene Eigenschaften, die von den Mitgliedern einer Organisation als unverwechselbar angesehen werden, definieren die Identität. Hingegen bezeichnet das Image, was die Teammitglieder in Bezug auf die Außensicht annehmen und wie sich ihre Organisation von anderen unterscheidet. Organisationale Identität und organisationales Image üben eine reziproke Beziehung aufeinander aus.¹⁰⁴ Diese Sichtweise erinnert an das „I“ and „Me“ von Mead.¹⁰⁵ Organisationale Identität formt die Geschäftspraktiken und Beziehungen, die wiederum das Image prägen, das reziprok auf die Identität wirkt.¹⁰⁶ Der Ruf hingegen bildet sich aus den Überzeugungen, die außenstehende Stakeholder in Bezug auf die Glaubwürdigkeit des Identitätsanspruchs einer Organisation haben, wobei diese Überzeugungen auf limitierten Informationen basieren.¹⁰⁷ Whetten und Mackey erachten organisationale Identität, Image und Reputation als fundamentale Komponenten eines Selbst-Management-Projekts, das zentral für den Erfolg von Organisationen als soziale

¹⁰² Vgl. Dhalla R.: Construction of organizational identity, 2007, S. 247–248.

¹⁰³ Vgl. Whetten D. A./Mackey A.: Social actor conception, 2002, S. 394.

¹⁰⁴ Vgl. Dutton J. E./Dukerich J. M.: Image and Identity, 1991, S. 550.

¹⁰⁵ Vgl. Mead G. H.: Mind, self and society, 1934.

¹⁰⁶ Vgl. Rindova V. P./Fombrun C. J.: Firm–constituent interactions, 1999, S. 59.

¹⁰⁷ Vgl. Whetten D. A./Mackey A.: Social actor conception, 2002, S. 403.

Akteure ist. Ein wertvolles Werkzeug, um die konzeptionelle Beziehung zwischen organisationaler Identität, Image und Reputation darzustellen, ist die Unterscheidung zwischen sich selbst und den anderen (siehe Abbildung 3). Image und Reputation sind Komponenten eines symmetrischen Kommunikationsprozesses zwischen der Organisation (selbst) und relevanten Stakeholdern (andere). Der zweiseitige Kommunikationsaustausch dient als Regulator, um eine akzeptable Kongruenz zwischen den organisationalen Aktivitäten und den Ansprüchen der organisationalen Identität aufrechtzuerhalten. Das stärkt das Vertrauen der internen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der externen Stakeholder und beides wiederum stärkt die Identität.¹⁰⁸ Dieser Prozess wird in der individuellen Identitätstheorie „Selbstpräsentation“ genannt.¹⁰⁹ Organisationen präsentieren sich durch Verhaltensweisen, Kommunikation und Symbole.¹¹⁰ Die Sichtweise von organisationaler Identität als Einordnung in das Selbst-Management-Projekt entspricht einer funktionalistischen Perspektive der Wissenschaft.¹¹¹

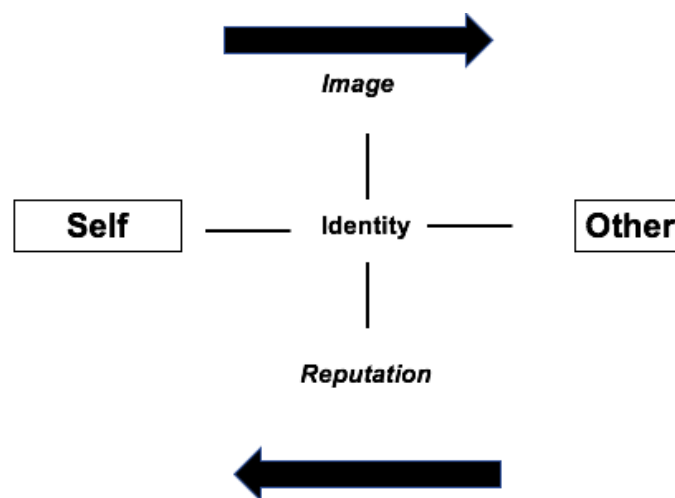


Abbildung 3: Das Selbst-Management-Projekt (vgl. Whetten D. A./Mackey A.: Social actor conception, 2002, S. 401)

Abbildung 4 zeigt den Zusammenhang zwischen organisationaler Identität als „Grund“ und Identifikation als „Effekt“ von organisationalem Ruf. Das Verhältnis der drei Konstrukte unterscheidet sich in ihrer Funktion sowie in der

¹⁰⁸ Vgl. Whetten D. A./Mackey A.: Social actor conception, 2002, S. 400.

¹⁰⁹ Vgl. Baumeister R. F.: The self, 2010, S. 633.

¹¹⁰ Vgl. Van Riel C. B. M.: Corporate communication, 1992, S. 32.

¹¹¹ Vgl. He H./Brown A. D.: Literature review, 2013, S. 6–7.

Art und Weise. Der Prozess der Identifikation ist im Bereich der Begründung angesiedelt und dabei spielt der organisationale Ruf eine Rolle. Die Reputation ist auf der Erklärung der Identität begründet. Die Reputation ist ein Merkmal der Organisation, während die Identifikation ein Merkmal des Individuums ist. Zudem benötigt die Identifikation vorangehend einen Prozess der Internalisierung (siehe Kapitel 2.1).¹¹²



Abbildung 4: Identität, Reputation und Identifikation (vgl. Whetten D. A./Mackey A.: Social actor conception, 2002, S. 407)

Image ist in dieser Arbeit die Annahme von internen Stakeholdern in Bezug auf die Außensicht und wie sich ihre Organisation von anderen unterscheidet. die Unterscheidung ihrer Organisation in der Außensicht. Reputation erklärt sich durch die Identität und führt zur Identifikation.¹¹³

Auch die Abgrenzung der Begriffe organisationale Kultur und organisationale Identität gestaltet sich als schwierig, da das eine Konstrukt oft für die Definition des anderen verwendet wird. Albert und Whetten weisen in ihrer Definition von organisationaler Identität bspw. auf die organisationale Kultur hin:¹¹⁴

„When member agents invoke elements of their organization’s culture in ways, for purposes and at times that are consistent with the specified uses of legitimate identity claims, then these cultural elements are functioning as part of the organization’s identity.“¹¹⁵

¹¹² Vgl. Whetten D. A./Mackey A.: Social actor conception, 2002, S. 407–409.

¹¹³ Vgl. Whetten D. A./Mackey A.: Social actor conception, 2002, S. 407.

¹¹⁴ Vgl. Albert S./Whetten D. A.: Organizational identity, 1985, S. 265.

¹¹⁵ Whetten D. A.: Albert and Whetten revisited, 2006, S. 228.

Die Organisationskultur spielt eine Rolle in der Frage der Mitglieder nach ihrer Identität.¹¹⁶ Die organisationale Kultur wird vom Verständnis der Mitglieder eines sozialen Systems, dem sie zugehörig sind, definiert. Dieses beinhaltet Aspekte und Praktiken des täglichen Lebens (z. B. Storytelling, Witze erzählen, Symbole aller Art) einer Gruppe von Menschen, die das, was sie als normal erachtet, unterstützt und definiert (z. B. Wissen, Aktivitäten, Warenproduktion). Die Mitglieder gehen davon aus, dass dieses System wertvoll und notwendig ist.¹¹⁷

Hatch und Schultz hingegen trennen die Konstrukte organisationale Identität und Kultur, indem sie die organisationale Identität mit den Dimensionen textlich, explizit und instrumental und die organisationale Kultur als konzeptionell, implizit und emergent bezeichnen.¹¹⁸ Dennoch thematisieren sie einen Zusammenhang zwischen Kultur, Image und Identität in Form eines Kreislaufes, der sich gegenseitig beeinflusst. Sie sprechen von organisationaler Identität als selbstreflexives Produkt mit verflochtenen und dynamischen Prozessen, die sowohl die Kultur als auch das Image von Organisationen inkludieren. Diese Prozesse beeinflussen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, das Top-Management, aber auch Kundinnen und Kunden sowie weitere externe Stakeholder.¹¹⁹

Bedeutend in diesem Zusammenhang ist das Kulturmodell von Schein, das die organisationale Kultur als ein Muster von Basisannahmen beschreibt, das eine Gruppe erfunden, entdeckt oder entwickelt hat, um auf Probleme der externen Adaption und internen Integration zu reagieren. Das Modell hat so gut funktioniert, dass es als valide anerkannt wurde und neuen Mitgliedern als richtiger Weg der Wahrnehmung, des Denkens und Fühlens vermittelt wird.¹²⁰ Nach Schein gibt es drei Ebenen einer Kulturanalyse: Artefakte, die sichtbar und fühlbar sind (z. B. Architektur, Technologie oder Produkte),

¹¹⁶ Vgl. Godfrey P. C./Whetten D. A.: Identity in organizations, 1998, S. 3.

¹¹⁷ Vgl. Godfrey P. C./Whetten D. A.: Identity in organizations, 1998, S. 56.

¹¹⁸ Vgl. Hatch M. J./Schultz M.: Identity, images, culture, 2000, S. 15-17.

¹¹⁹ Vgl. Godfrey P. C./Whetten D. A.: Identity in organizations, 1998, S. 55.

¹²⁰ Vgl. Schein E. H.: Organizational culture and leadership, 1992, S. 9.

Glaubensgrundsätze und Werte (z. B. Ideale, Ziele, Ideologien) und Basisannahmen (z. B. für selbstverständlich angenommene Werte und Annahmen).¹²¹ Wunderer wiederum nimmt eine Unterscheidung in kommunikations-, handlungs-, verhaltensorientierte und objektbezogene Organisationskultur vor, bei der jeweils die Art der Kommunikation, die Abläufe sowie Planungsprozesse, die Personalstruktur oder Statussymbole, Organisationsform und Grundsätze im Mittelpunkt stehen.¹²²

Organisationale Kultur wird im Folgenden im Sinne von Albert und Whetten verstanden: Kulturelle Elemente sind Teil der organisationalen Identität, wenn sie deren Ansprüchen entsprechen.¹²³ Auch das Kulturmodell von Schein dient als Basisannahme für diese Arbeit.

3.5 Voraussetzungen und Entstehungsprozesse organisationaler Identifikation

3.5.1 Voraussetzungen organisationaler Identifikation

Ashford et al. gehen in ihren Untersuchungen auf die organisationalen und individuellen Voraussetzungen für die Entstehung organisationaler Identifikation ein (siehe Abbildung 5). Zu den organisationalen Voraussetzungen zählen die organisationale Differenzierung, organisationales Prestige, hoher interorganisationaler Wettbewerb und geringer intraorganisationaler Wettbewerb. Individuelle Voraussetzungen sind eine lange Verbleibdauer in der Organisation, wie neu jemand ist, die Anzahl an vergleichbaren Organisationen, in denen gearbeitet wurde, die Existenz einer Mentorin oder eines Mentors, die Zufriedenheit mit der Organisation und die Empfindsamkeit. Aus organisationaler Identifikation resultiert eine höhere Unterstützung für die Organisation.¹²⁴

¹²¹ Vgl. Schein E. H.: Organizational culture and leadership, 1992, S. 18.

¹²² Vgl. Wunderer R.: Führung und Zusammenarbeit, 2009, S. 117.

¹²³ Vgl. Whetten D. A.: Albert and Whetten revisited, 2006, S. 228.

¹²⁴ Vgl. Mael F./Ashforth B. E.: Model organizational identification, 1992, S. 107.

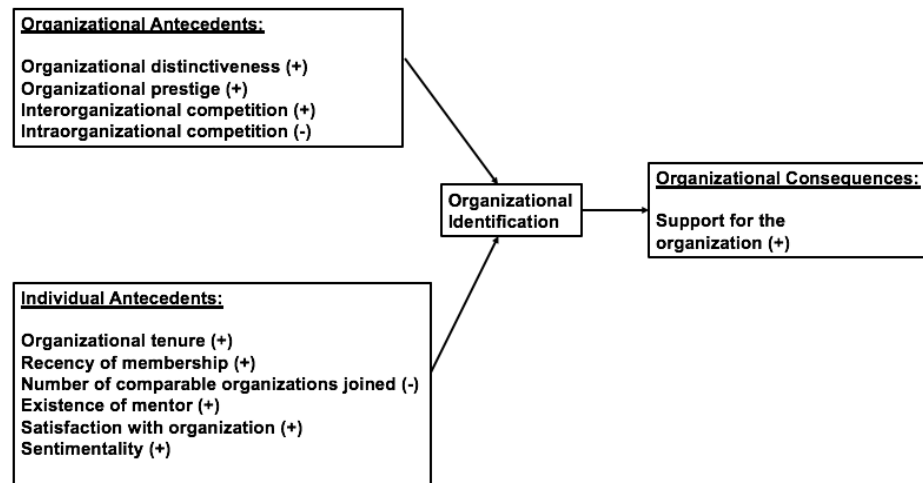


Abbildung 5: Voraussetzungen für die Entstehung organisationaler Identifikation (vgl. Mael F./Ashforth B. E.: Model organizational identification, 1992, S. 107)

Organisationale Differenzierung wird durch die Firmengeschichte, einzigartige Programme oder Sozialisationspraktiken erreicht. Organisationales Prestige erhöht den Selbstwert. Intensiverer interorganisationaler Wettbewerb verdeutlicht die Grenzen zu anderen Organisationen, betont die Normen und die Differenzen. Intraorganisationaler Wettbewerb hingegen verhindert die Bildung organisationaler Identifikation, da die Kohäsion unter den intern konkurrierenden Mitgliedern schwächer ist. Dies führt eher zu einer Konzentration auf das Individuum oder auf eine Arbeitsgruppe. Forschungen zeigen auch, dass die Zeitdauer, die ein Mitglied in einer Organisation verbringt, Einfluss auf die organisationale Identifikation hat. Die Zeit seit dem Verlassen der Organisation hat ebenfalls einen negativen Einfluss auf die organisationale Identifikation. Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Mitglieder mehrerer ähnlicher Organisationen waren, ist das Gefühl der Einheit mit jeder einzelnen Organisation gedämpft. Weiters führt ein mentorenhaftes Verhältnis zu einer Person in der Organisation zu einer stärkeren organisationalen Identifikation, ebenso wie die Zufriedenheit einer Person in einer Organisation wächst, wenn sie dort ihre Ziele verwirklichen kann. Studien belegen, dass auch Sentimentalität bzw. der Hang zum Schwelgen in vergangenen Erinnerungen einen positiven Zusammenhang mit organisationaler Identifikation hat.¹²⁵ Die erläuterten Voraussetzungen für die Entstehung von organisationaler Identifikation spielen in den Ausführungen in Kapitel 5 eine Rolle.

¹²⁵ Vgl. Mael F./Ashforth B. E.: Model organizational identification, 1992, S. 107–109.

3.5.2 Entstehungsprozesse organisationaler Identifikation

Die organisationale Identifikation ist ein natürlicher Prozess zur Befriedigung der Grundbedürfnisse Sicherheit, Zugehörigkeit, Selbstaufwertung und Ganzheitlichkeit.^{126 127} Die Mitgliedschaft in einer Gruppe erhöht das Sicherheitsgefühl und verringert eine mögliche wahrgenommene Bedrohung von außen, das zeigt sich bspw. auch bei Mergers & Acquisitions.¹²⁸ Eine Gruppenzugehörigkeit verringert die individuelle Isolation und befriedigt das Bedürfnis nach Zugehörigkeit.¹²⁹ Das Erreichen eines positiven Selbstwerts und einer positiven Selbstsicht erfüllt den Wunsch nach Selbstaufwertung. Nach dem Social Identity Approach von Tajfel und Turner führt die Identifikation mit einer Gruppe zu einer Steigerung des Selbstwerts.¹³⁰ Menschen sind stolz, Teil einer angesehenen Organisation zu sein.¹³¹ Das Bedürfnis nach Ganzheitlichkeit ist verbunden mit der Suche nach dem Sinn. Organisationen können diese Suche durch ganzheitliche Strategien, eine einheitliche Kultur, ein konsistentes Image und gemeinsame Ziele unterstützen.¹³²

In Bezug auf den Entstehungsprozess von organisationaler Identifikation unterscheidet die Literatur diverse Sichtweisen. Verschiedene Autorinnen und Autoren führen die Entstehung von individueller organisationaler Identifikation auf wahrgenommene Affinität, Wahrnehmung, Kategorisierung und Selbstaufwertung zurück, wie Abbildung 6 verdeutlicht.¹³³

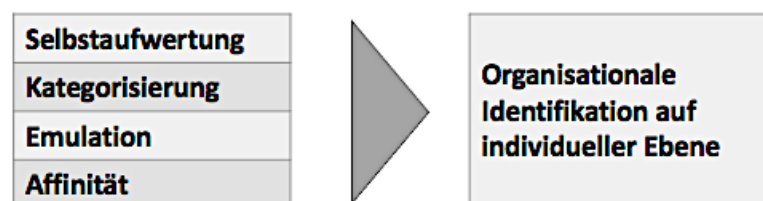


Abbildung 6: Entstehungsprozess individueller organisationaler Identifikation (vgl. Böhm S.: Organisationale Identifikation, 2008, S. 104)

¹²⁶ Vgl. Van Dick R.: Identifikation und Commitment, 2017, S. 14–15.

¹²⁷ Vgl. Böhm S.: Organisationale Identifikation, 2008, S. 69.

¹²⁸ Vgl. Van Dick R. u. a.: Should I stay or should I go 2004, S. 352.

¹²⁹ Vgl. Ashforth B. E./Mael F.: Social identity theory, 1989, S. 34; 24.

¹³⁰ Vgl. Tajfel H.: Intergroup relations, 1982, S. 25.

¹³¹ Vgl. Dutton J./Dukerich J./Harquail C.: Organizational images, 1994, S. 240.

¹³² Vgl. Van Dick R. u. a.: Should I stay or should I go, 2004, S. 357.

¹³³ Vgl. Böhm S.: Organisationale Identifikation, 2008, S. 73.

Ist die *Affinität* bzw. Übereinstimmung der eigenen Werte mit jenen der Organisation groß, entsteht organisationale Identifikation. Menschen können ihre Meinung frei äußern und müssen sich nicht hinter ihrem Selbstkonzept verstecken.¹³⁴ Diese Annahme bestätigen auch die Arbeiten zum Thema „Person-Organisation-Fit“, bei denen die hohe Übereinstimmung der Werte und Normen der Organisation und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Mittelpunkt steht.¹³⁵ Studien belegen, dass eine hohe Wertekongruenz zu einer starken organisationalen Identifikation führt.¹³⁶ Daher suchen sich Individuen Organisationen und ihren Arbeitsplatz oft nach den vertretenen Werten nach außen aus. Umgekehrt rekrutieren Organisationen bevorzugt Personen, die die Werte der Organisation teilen. Werte stellen den Ausgangspunkt bzw. den Kern eines Selektions- und Sozialisierungsprozesses mit dem Person-Organisation-Fit-Ansatz dar.¹³⁷ Dieser Ansatz erklärt somit die Entstehung von organisationaler Identifikation durch Affinität.

Eine andere Gruppe von Forscherinnen und Forschern ist der Meinung, dass organisationale Identifikation durch *Emulation* (Nachahmung) und Werte-Internalisierung entsteht. Hier besteht nicht zwingend eine Wertekongruenz, jedoch kann sich diese entwickeln. Studien zufolge kann die Identifikation mit der Dauer der Organisationszugehörigkeit steigen.¹³⁸ Gemäß diesem Ansatz entsteht organisationale Identität bei Individuen durch die Übernahme von bestimmten Rollen. Diese Annahme untermauert die Identity-Theorie, die ein rollenverknüpftes Verhalten von Einzelnen erklärt. Dieses Verhalten ändert sich meist mit einem Aufstieg in der Hierarchie bzw. mit der Übernahme einer neuen Rolle.¹³⁹ Die sozialen Fähigkeiten und das soziale Wissen für das Rollenverhalten lernt das Individuum aus der Sozialisierung, die wiederum zu Identifikation führt.¹⁴⁰ Einen wichtigen Einfluss auf die Entstehung von organisationaler Identifikation und die Übernahme von Werten hat die Kom-

¹³⁴ Vgl. Dutton J./Dukerich J./Harquail C.: Organizational images, 1994, S. 249.

¹³⁵ Vgl. Chatman J. A.: Model of person-organization fit, 1989, S. 339.

¹³⁶ Vgl. Dutton J./Dukerich J./Harquail C.: Organizational images, 1994, S. 245.

¹³⁷ Vgl. O'Reilly III C. A./Chatman J. A./Caldwell D. F.: Profile comparison, 1991, S. 492.

¹³⁸ Vgl. Mael F./Ashforth B. E.: Model organizational identification, 1992, S. 107.

¹³⁹ Vgl. Hogg M. A./Terry D. J./White K. M.: Tale of two theories, 1995, S. 255.

¹⁴⁰ Vgl. Ashforth B. E./Sluss D. M./Saks A. M.: Socialization models, 2007, S. 448.

munikation in der Organisation. Das Kommunikationsklima spielt eine zentrale Rolle in Bezug auf die Inhalte in der Kommunikation.¹⁴¹

Die nachfolgend erläuterten Entstehungsprozesse von Identifikation durch *Kategorisierung* sowie durch *Selbstaufwertung* basieren auf dem Social Identity Approach.¹⁴² Die Ansicht, dass Identifikation durch Kategorisierung entsteht, stützt sich auf die Annahme, dass soziale Identitäten in einem Intergruppenkontext sichtbar werden. Die Grenzen zwischen In- und Outgroup stechen hervor. Hingegen gestaltet sich bei einem Intragruppenkontext die persönliche Identität als bedeutender. Die Identifikation mit einer Kategorie erfolgt mit jener Identität, die mehr hervorsteicht.¹⁴³ Individuen wollen soziale Kategorien mit einer möglichst großen Gemeinsamkeit oder Differenzierung schaffen.¹⁴⁴ Aus diesen Erkenntnissen folgt, dass die Identifikation in jenen Organisationen höher ist, die einzigartig und unverwechselbar sind, weil die Kategorisierung leichter fällt. Die jeweiligen Unterschiede der Ingroups zu den Outgroups sollten sichtbar sein. Hohe Homogenität in der Gruppe fördert die organisationale Identifikation, da es in einer heterogenen Gruppe zu intraorganisationalem Wettbewerb kommen kann.¹⁴⁵ Eine weitere Annahme in Bezug auf den Entstehungsprozess von organisationaler Identität basiert auf der *Selbstaufwertung*. Nach dem Social Identity Approach streben Individuen danach, ihr Selbstwertgefühl zu steigern und schließen sich Gruppen mit einem hohen Status an. Diesen Status übertragen sie auf sich selbst.¹⁴⁶ Organisationale Identifikation tritt daher eher auf, wenn Organisationen hohes Ansehen und Prestige haben¹⁴⁷, wenn sie über ein attraktives Image verfügen¹⁴⁸ und wenn die wahrgenommene organisationale Identität dabei unterstützt, das Selbstbewusstsein und den Selbstwert zu steigern.¹⁴⁹

¹⁴¹ Vgl. Smidts A./Pruyn A. T. H./Van Riel C. B. M.: Communication, 2001, S. 1051.

¹⁴² Vgl. Tajfel H./Turner J. C.: Theory inter-group conflict, 1979, S. 34–36.

¹⁴³ Vgl. Dutton J./Dukerich J./Harquail C.: Organizational images, 1994, S. 254–256.

¹⁴⁴ Vgl. Turner J. C.: Intergroup behaviour, 1975, S. 5.

¹⁴⁵ Vgl. Ashforth B. E./Mael F.: Social identity theory, 1989, S. 20–26.

¹⁴⁶ Vgl. Tajfel H./Turner J. C.: Theory inter-group conflict, 1979, S. 34–36.

¹⁴⁷ Vgl. Ashforth B. E./Mael F.: Social identity theory, 1989, S. 25.

¹⁴⁸ Vgl. Dutton J./Dukerich J./Harquail C.: Organizational images, 1994, S. 244.

¹⁴⁹ Vgl. Dutton J./Dukerich J./Harquail C.: Organizational images, 1994, S. 246.

In dieser Arbeit werden alle oben erläuterten Entstehungsprozesse von Identifikation in den weiteren Kapiteln berücksichtigt.

3.6 Hindernisse organisationaler Identifikation

Globalisierung, Flexibilisierung und Digitalisierung wirken sich auf die Entstehung von Identifikation aus. Äußere Einflüsse dieser Entwicklungen sind bspw. der Verkauf eines Organisationsteils im Rahmen eines Mergers-&-Acquisitions-Prozesses, ausgelöst durch den steigenden Wettbewerbsdruck. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen sich in Post-Merger-Organisationen mit einer neuen Identität identifizieren. Das Management muss den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommunizieren, warum eine Fusion oder ein Verkauf notwendig ist. Oft mangelt es hierbei jedoch an Transparenz. Häufig kommt es in diesen Situationen zu Konflikten, da eine Gruppe Integration verlangt, eine andere Separation.¹⁵⁰ Diese Ausgangslage behindert die Entstehung von organisationaler Identifikation, da die Bereitschaft, sich immer wieder neu zu binden und sich mit einer neuen Identität zu identifizieren, begrenzt ist.¹⁵¹ Bei Mergers & Acquisitions spielt meist auch das Zusammenreffen unterschiedlicher Kulturen eine große Rolle. Dies führt aufgrund einer unterschiedlichen Wertebasis und Kommunikationsbarrieren ebenfalls zu Problemen in der Entstehung von organisationaler Identifikation (siehe Kapitel 4.1.5).¹⁵²

Auch die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort erschwert die Entstehung von organisationaler Identifikation. Unbefristete Vollzeitbeschäftigungsverhältnisse reduzieren sich zugunsten von Solo-Selbstständigkeit, geringfügiger Beschäftigung, Leih- und Zeitarbeit, Click- und Crowdfunding, Interimsmanagement oder Mehrfach-Minijobs.¹⁵³ Die daraus resultierende Arbeitsplatzunsicherheit hat einen negativen Einfluss auf die Entstehung von organisationaler Identifikation. Große Verunsicherung bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern herrscht auch in Organisationen, die häufig Personal abbauen oder

¹⁵⁰ Vgl. Felfe J./Franke F.: Führungskräfte trainings, 2014, S. 86–94.

¹⁵¹ Vgl. Felfe J.: Mitarbeiterbindung, 2020, S. 20.

¹⁵² Vgl. Luijters K./Van der Zee K. I./Ottens S.: Cultural diversity, 2008, S. 154.

¹⁵³ Vgl. Eichhorst W./Tobisch V.: Flexible Arbeitswelten, 2014, S. 2.

vermehrt befristete Arbeitsverträge anbieten. Dadurch ist der psychologische Vertrag zwischen der Organisation mit einer Fürsorgepflicht auf der einen Seite und der Loyalität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der anderen Seite gefährdet. Langjährige Zugehörigkeit zu einer Organisation wird zur Ausnahme. Dieser Vertrauensverlust hat einen negativen Einfluss auf die Entstehung von organisationaler Identifikation.¹⁵⁴

Die Digitalisierung führt zunehmend zu einer Virtualisierung von Kommunikation und Strukturen. Bspw. waren laut einer Studie von Statista zu Beginn des Jahres 2021 24 % der Beschäftigten in Deutschland im Homeoffice tätig.¹⁵⁵ Bei einer virtuellen Zusammenarbeit weicht die Face-to-Face-Kommunikation einer interpersonell-medienvermittelten synchronen und asynchronen Kommunikation.¹⁵⁶ Die Zusammenarbeit im Team gestaltet sich als weniger persönlich, was den Aufbau von Vertrauen erschwert. Im schlimmsten Fall kann dies zur Isolation einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen.¹⁵⁷ Eine Studie von Wiesenfeld et al. bestätigt, dass Face-to-Face-Interaktion eine wichtige Voraussetzung für die Entstehung von Identifikation ist. Diese Möglichkeit ist in virtuellen Teams nicht so ausgeprägt vorhanden wie in traditionellen Organisationen. Örtlich und zeitlich flexible Arbeitsweisen gefährden somit die Entstehung von organisationaler Identifikation.¹⁵⁸

4 Wirkung organisationaler Identifikation

4.1 Einflussfaktoren auf die organisationale Identifikation

4.1.1 Zeitverbleib in der Organisation

Nach Ashforth und Mael hat die Dauer der Organisationszugehörigkeit einen Einfluss auf die organisationale Identifikation.¹⁵⁹ ¹⁶⁰ Eine kurze Zugehörigkeit zur Organisation ist eine Hürde bei der Entwicklung organisationaler

¹⁵⁴ Vgl. Felfe J.: Mitarbeiterbindung, 2020, S. 20.

¹⁵⁵ Vgl. Statista: Homeoffice und mobiles Arbeiten, 2021.

¹⁵⁶ Vgl. Terstiege L.: Virtuelle Teams, 2020, S. 83.

¹⁵⁷ Vgl. Lindner D.: Virtuelle Teams, 2020, S. 11.

¹⁵⁸ Vgl. Wiesenfeld B.M./Raghuram S./Garud R.: Communication patterns, 1999, S. 777-790.

¹⁵⁹ Vgl. Mael F./Ashforth B. E.: Model organizational identification, 1992, S. 107.

¹⁶⁰ Vgl. Hall D. T./Schneider B.: Career pattern, 1972, S. 160.

Identifikation, weil in diesem Fall der Sozialisierungsprozess nicht lange dauert. Riketta et al. unterscheiden zwischen situationsgebundener, also eher oberflächlicher, und tiefgehender, also dauerhafter Identifikation in Organisationen. Tiefgehende Identifikation überträgt sich langfristig auf das Selbstkonzept und der Status des Organisationsmitglieds wird integraler Bestandteil des Selbstkonzepts. Situationsgebundene Identifikation ist eine Grundvoraussetzung für die Bildung von tiefgehender Identifikation und entsteht bei temporären Arbeitseinsätzen. Die Mitglieder sehen sich als Teil der erweiterten Organisation. Diese Selbstsicht ist jedoch vorübergehend und verschwindet meist, sobald die Mitglieder die Organisation wieder verlassen. Wenn sich situationsgebundene Identifikation in tiefgehende Identifikation verwandelt, kann es zu Problemen kommen. Das Mitglied, das die Organisation verlässt, leidet unter dem Identitätsverlust.¹⁶¹

Starke Identifikation entsteht durch langjährige Zugehörigkeit zur Organisation und wenn die Ziele und Eigenschaften der Organisation mit dem Selbstkonzept verwoben sind. Mit der Zeit entwickeln Mitglieder ein immer besseres Verständnis für die Praktiken und Routinen in der Organisation sowie ihrer eigenen Rolle.¹⁶² Die Attraktivität der organisationalen Identität ändert sich mit dem Zeitverlauf und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter empfinden die Eigenschaften der organisationalen Identität in stärkerem Ausmaß.¹⁶³ In einer längeren Zeitperiode haben die Mitglieder häufige Interaktionen mit der Organisation und diese befriedigen einen größeren Anteil der Bedürfnisse des Individuums, was zu einer höheren Identifikation führt.¹⁶⁴ Nach einer längeren Zeit sehen Mitglieder das Image der Organisation in Bezug auf Prestige und Respekt stärker und klarer, sodass dieses die Identifikation beeinflusst. Der positive Effekt der Zeitdauer in der Organisation verläuft jedoch nicht linear. Langjährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können Stress empfinden, was die Entwicklung einer positiven Einstellung gegenüber der Organisation bremst.¹⁶⁵ Auch der Karriereverlauf spielt eine Rolle. Super entwi-

¹⁶¹ Vgl. Riketta M./Van Dick R./Rousseau R. M.: Employee attachment, 2006, S. 86–90.

¹⁶² Vgl. Riketta M./Van Dick R./Rousseau R. M.: Employee attachment, 2006, S. 85.

¹⁶³ Vgl. Dutton J./Dukerich J./Harquail C.: Organizational images, 1994, S. 242.

¹⁶⁴ Vgl. Van Dick R.: Commitment und Identifikation, 2004, S. 14–15.

¹⁶⁵ Vgl. Ng T. W. H./Feldman D. C.: Organizational tenure, 2011, S. 531.

ckelte die Lebensspannentheorie, die an die Theorie des Selbstkonzepts angelehnt ist. Am Beginn steht dabei die Phase der Exploration und Etablierung; Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen neue Fähigkeiten lernen, Kontakte knüpfen und Verantwortung übernehmen.¹⁶⁶ In der Karrieremitte sind die Hauptziele die Aufrechterhaltung des Selbstkonzepts¹⁶⁷ und die Balance zwischen Arbeit und Familie.¹⁶⁸ Im späten Karrierestadium sinkt das Engagement für Aktivitäten und die Organisation, der Fokus wird auf das Privatleben gelegt.¹⁶⁹

Klimchak et al. fanden in ihren Untersuchungen hingegen keinen Zusammenhang zwischen der Zeitdauer in der Organisation und der organisationalen Identifikation. Denn nicht alle Individuen zeigen bei fortschreitender Zugehörigkeit zu einer Organisation eine höhere Identifikation.¹⁷⁰ Verschiedene Studien belegen, dass eine sehr lange Verbleibdauer in der Organisation Langeweile¹⁷¹ sowie Burnout und Motivationsdefizite¹⁷² oder ein Verhalten verursacht, das nicht im Sinne der Organisation ist. Nach dieser Logik verläuft die Entwicklung von organisationaler Identifikation nonlinear, da sich die positiven Effekte nach einiger Zeit in der Organisation bzw. im späten Karriereabschnitt abschwächen.^{173 174} In dieser Arbeit wird vom beschriebenen nonlinearen Verlauf der Entwicklung der organisationalen Identifikation ausgegangen.

4.1.2 Unterstützung durch organisationales Lernen

Ashforth et al. zeigten in Studien einen positiven Zusammenhang zwischen dem organisationalen Lernen von Neueinsteigerinnen und Neueinsteigern sowie der organisationalen Identifikation auf. Organisationale Sozialisation ist

¹⁶⁶ Vgl. Super D. E.: Life-span, life-space approach, 1980, S. 291.

¹⁶⁷ Vgl. Gibson D. E.: Professional self-concept, 2003, S. 591.

¹⁶⁸ Vgl. Brown D.: Career choice, 2002, S. 54.

¹⁶⁹ Vgl. Adler S./Aranya N.: Comparison of the work needs, 1984, S. 54.

¹⁷⁰ Vgl. Klimchak M. u. a.: Influence of age, 2019, S. 887.

¹⁷¹ Vgl. Kass S. J./Vodanovich S. J./Callender A.: State-trait boredom, 2001, S. 323.

¹⁷² Vgl. Wright T. A./Bonett D. G.: Employee tenure, 2002, S. 1184.

¹⁷³ Vgl. Hameed I./Roques O./Ali Arain G.: Readiness for change, 2013, S. 107.

¹⁷⁴ Vgl. Ng T. W. H./Feldman D. C.: Organizational tenure, 2011, S. 533–534.

der Prozess, durch den Individuen Wissen über ihre Arbeit akquirieren. Forschungen unterstreichen, dass dieser Prozess v. a. bei Neueinsteigerinnen und Neueinsteigern einen großen Einfluss auf die positive Einstellung gegenüber ihren Job, die Arbeitsgruppe und die Organisation hat.¹⁷⁵ Der Kern jedes organisationalen Sozialisierungsmodells ist das organisationale Lernen der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.¹⁷⁶ Schein spricht im Sinne des lebenslangen Lernens auch vom gesamten Karriereverlauf als Sozialisierungsprozess.¹⁷⁷ Ein formalisiertes Entwicklungsprogramm unterstützt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Prozess der organisationalen Sozialisierung und führt im Sinne der in Kapitel 3.5.2 beschriebenen Emulation zu einer positiven Einstellung zur Organisation. Diese Entwicklungsprogramme beinhalten relevante Informationen in Bezug auf die Organisation, das soziale Verhalten oder die jeweilige Rolle. Gut ausgebildetes Trainingspersonal, aber auch Arbeitskolleginnen und Kollegen sollten daher darin geschult werden, wie sie Neueinsteigerinnen und Neueinsteiger gut unterstützen könnten.¹⁷⁸ Neben der Durchführung von Orientierungsprogrammen und Gruppentrainings zeigt auch der Einsatz von Mentorinnen und Mentoren einen positiven Zusammenhang mit dem Lernen einer Aufgabe in einer Gruppe oder Organisation.¹⁷⁹ Ein intensiver Sozialisierungsprozess erleichtert somit das Lernen in der Organisation und führt zu einer positiven Einstellung gegenüber der Organisation.¹⁸⁰

4.1.3 Führungsverhalten

Führungskräfte agieren prototypisch als Vorbilder.^{181 182} Sie wirken positiv auf das Selbstkonzept der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein.¹⁸³ Führungskräfte sind nach dem sozialen Identitätsmodell der Führung erfolgreich, wenn

¹⁷⁵ Vgl. Ashforth B. E./Sluss D. M./Saks A. M.: Socialization models, 2007, S. 448.

¹⁷⁶ Vgl. Cooper-Thomas H. D./Anderson N.: Organizational socialization, 2005, S. 117.

¹⁷⁷ Vgl. Van Maanen J. E./Schein E. H.: Theory of organizational socialization, 1977, S. 3.

¹⁷⁸ Vgl. Cooper-Thomas H. D./Anderson N.: Newcomer adjustment, 2002, S. 434.

¹⁷⁹ Vgl. Sonnentag S./Niessen C./Ohly S.: Learning at work, 2004, S. 262.

¹⁸⁰ Vgl. Cooper-Thomas H. D./Anderson N.: Newcomer adjustment, 2002, S. 434.

¹⁸¹ Vgl. Wieseke J. u. a.: Customer orientation, 2007, S. 267.

¹⁸² Vgl. Van Dick R./Schuh S.: Führung Gruppenprozesse, 2016, S. 44.

¹⁸³ Vgl. Conger J. A./Kanungo R. N./Menon S. T.: Charismatic leadership, 2000, S. 751.

sie eine Gruppe prototypisch vertreten, v. a., wenn es eine starke Identifikation der Gruppenmitglieder mit der Gruppe gibt.^{184 185} Dazu trägt die Depersonalisierung (siehe Kapitel 2.2) bei, da die Führungskräfte dann die Werte der Organisation vertreten.¹⁸⁶ In einem Intragruppenkontext favorisieren die Mitglieder Führungskräfte, die fair agieren und Ingroup-Mitglieder gleichbehandeln. Im Intergruppenkontext jedoch werden Führungskräfte bevorzugt, deren Verhalten dazu beiträgt, die Ingroup positiv von der Vergleichsgruppe abzuheben. Diese Erkenntnisse basieren auf der sozialen Identitätstheorie und den Prinzipien der Selbstkategorisierung. Leadership beinhaltet die Fähigkeit einer Person, zu einer positiven Unterscheidung einer sozialen Identität beizutragen und diese mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu teilen. Ihre kontextbezogene Prototypikalität bezieht sich auf diese Identität.¹⁸⁷ Prototypischen Führungskräften sprechen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr Effektivität in der Führungsarbeit zu, wenn die Gruppe eine hohe organisationale Identifikation aufweist. Soziale identitätsbasierte Führung beruht nicht nur darauf, dass die Führungskraft prototypisch als „eine bzw. einer von uns“ angesehen wird, sondern auch auf einer gruppenorientierten Verhaltensweise im Sinne von „sie oder er tut etwas für uns“.¹⁸⁸ Auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die der prototypischen Ingroup angehören, sind beliebter, denn sie repräsentieren die Ingroup-Identität.¹⁸⁹

Führungskräfte-Identitäts-Entrepreneurship bezeichnet das Ausmaß, in dem Führungskräfte das Verständnis einer geteilten Gruppenidentität fördern. Sie stärken das Wir-Gefühl in der Gruppe, indem sie verdeutlichen, was es heißt, Teil des Teams zu sein. Sie grenzen die Ingroup klar von der Outgroup ab. Steffens et al. entwickelten aufgrund ihrer Untersuchungen ein Modell (siehe Abbildung 7), das zeigt, dass, wenn Führungskräfte im Sinne des Identitäts-Entrepreneurship agieren, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter höhere Leistung, mehr Engagement und weniger Anfälligkeit für Burnout zeigen.¹⁹⁰ Damit ha-

¹⁸⁴ Vgl. Van Knippenberg D./Hogg M. A.: Leadership effectiveness, 2003, S. 243.

¹⁸⁵ Vgl. Hogg M. A.: Social identity theory of leadership, 2008, S. 193.

¹⁸⁶ Vgl. Haslam S. A.: Psychology in organizations, 2004, S. 197–199.

¹⁸⁷ Vgl. Haslam S. A.: Psychology in organizations, 2004, S. 72.

¹⁸⁸ Vgl. Van Knippenberg D./Hogg M. A.: Leadership effectiveness, 2003, S. 255–257.

¹⁸⁹ Vgl. Van Knippenberg D./Hogg M. A.: Leadership effectiveness, 2003, S. 251.

¹⁹⁰ Vgl. Steffens N. A. u. a.: Burnout and social identity, 2014, S. 173.

ben Führungskräfte einen direkten Einfluss auf die Gesundheit und das Wohlbefinden sowie auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.¹⁹¹

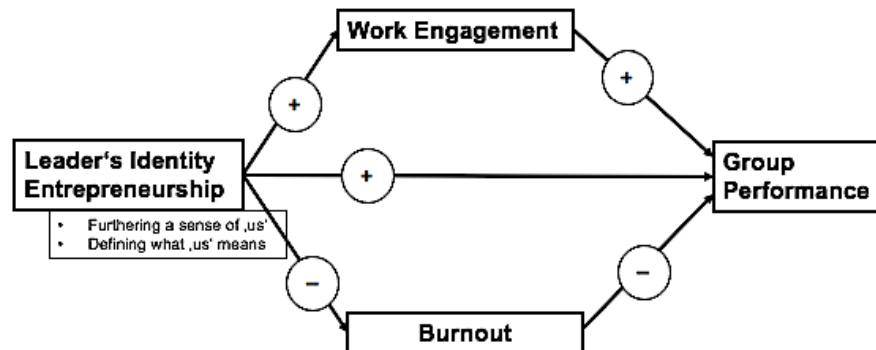


Abbildung 7: Modell Leadership and Identity-Furthering Entrepreneurship (LIFE) nach Steffens et al. (vgl. Steffens N. A. u. a.: Burnout and social identity, 2014, S. 175)

4.1.4 Alter und Wirkung

Klimchak et al. untersuchten, welchen Einfluss das Alter von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf extern wahrgenommenes Prestige und die Lernzielorientierung im Prozess der organisationalen Identifikationsbildung hat.¹⁹² Extern wahrgenommenes Prestige ist das konstruierte externe Image. Lernzielorientierung bezeichnet den Wunsch nach persönlichem Wachstum, indem neue Fähigkeiten erlernt und herausfordernde Situationen gemeistert werden. Klimchak et al. entdeckten einen Zusammenhang zwischen extern wahrgenommenem Prestige und organisationaler Identifikation bei jüngeren Altersgruppen sowie einen Zusammenhang zwischen Lernzielorientierung und organisationaler Identifikation bei älteren Altersgruppen. Die Forscherinnen und Forscher gehen davon aus, dass extrinsische Faktoren bei der organisationalen Identifikation eine größere Rolle bei den Jüngeren spielen und intrinsische Faktoren bedeutender bei den Älteren sind.¹⁹³ Externes Prestige ist verbunden mit der Sichtbarkeit der Organisation in Form von Größe und Wachs-

¹⁹¹ Vgl. Kuoppala J. u. a.: Job-wellbeing, 2008, S. 910.

¹⁹² Vgl. Klimchak M. u. a.: Influence of age, 2019, S. 879.

¹⁹³ Vgl. Klimchak M. u. a.: Influence of age, 2019, S. 879–881.

tum, dem Erfolg und dem Erreichen der organisationalen Ziele sowie der sozialen Verantwortung.¹⁹⁴ Diese Faktoren stärken den Selbstwert einer Person, indem sie sich als Teil der Organisation sieht.¹⁹⁵ Die Kenntnisse und das Erreichen der organisationalen Ziele unterstützen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Differenzierung von anderen Organisationen und tragen zu einer höheren organisationalen Identifikation bei.^{196 197} Basierend auf der Lebensspannentheorie bestätigen Studien, dass es im Lebensverlauf zu einem Wechsel der Aufmerksamkeit von externen zu internen Faktoren kommt. Ältere sind nach innen gerichtet und wollen eher Kontrolle über ihr Selbst ausüben als über die Umwelt. Gefühle und Beziehungen gewinnen an Bedeutung.¹⁹⁸ Die sozioemotionale Selektivitätstheorie postuliert, dass Jüngere in ihrer Umwelt einen Sinn sehen wollen, damit sie darin eine Funktion übernehmen und ihre Zukunft planen können. Sie sind motiviert von Zielen, die es ihnen ermöglichen, ihre soziale Welt um sie herum zu verstehen.¹⁹⁹ Die Forscherinnen und Forscher fanden zwar keinen Unterschied in Bezug auf das Level von organisationaler Identifikation zwischen Älteren und Jüngeren, aber einen Unterschied in der Bildung von organisationaler Identifikation zwischen den Gruppen. Die Quellen organisationaler Identifikation sind bei Älteren eher intrinsische Motivatoren, bei Jüngeren hingegen extrinsische Motivatoren.²⁰⁰

4.1.5 Kulturbedingte Einflüsse

Einen Einfluss auf die organisationale Identifikation hat auch die nationale Kultur, die Werte und Normen vermittelt.²⁰¹ Nach der Culture-Fit-Theorie manifestiert sich das kulturelle Wertesystem in einem sozialen Kontext und zeigt sich in der Organisationspolitik und in den Organisationspraktiken. Das wiederum beeinflusst die Einstellung und das Verhalten der Individuen, die Teil des Systems sind.²⁰² Nach Hofstede bietet die Kultur einen wesentlichen

¹⁹⁴ Vgl. Fuller J. B. u. a.: External prestige and internal respect, 2006, S. 815.

¹⁹⁵ Vgl. Klimchak M. u. a.: Influence of age, 2019, S. 881.

¹⁹⁶ Vgl. Dutton J./Dukerich J./Harquail C.: Organizational images, 1994, S. 249.

¹⁹⁷ Vgl. Smidts A./Pruyn A. T. H./Van Riel C. B. M.: Communication, 2001, S. 1052.

¹⁹⁸ Vgl. Kooij D. T. u. a.: Age and work-related motives, 2011, S. 197.

¹⁹⁹ Vgl. Carstensen L. L.: Life-span theory, 1995, S. 152.

²⁰⁰ Vgl. Klimchak M. u. a.: Influence of age, 2019, S. 883.

²⁰¹ Vgl. Hofstede G.: Cultural relativity, 1984, S. 389.

²⁰² Vgl. Aycan Z. u. a.: Impact of culture, 2000, S. 194.

Rahmen für Organisationen und ihre Mitglieder. Die nationale Kultur beeinflusst die Effekte der organisationalen Identifikation im Hinblick auf die Einstellung und das Verhalten der Individuen. Erfolgt eine Verknüpfung der individuellen und organisationalen Identität in Übereinstimmung mit dem kulturellen Wertesystem, stärkt dies die organisationale Identifikation. Hofstede unterscheidet vier Kulturdimensionen: Individualismus – Kollektivismus, Zeitorientierung, Unsicherheitsvermeidung, Machtdistanz und Maskulinität – Feminität.²⁰³

Eine Metaanalyse von Lee et al. bestätigt, dass kollektivistisch orientierte Kulturen eine höhere organisationale Identifikation aufweisen als individualistisch geprägte.²⁰⁴ In individualistisch geprägten Kulturen stehen die Ziele des Individuums über jenen einer Gemeinschaft wie bspw. einer Organisation. Ein kollektivistisch geprägtes Wertesystem unterscheidet hingegen weniger zwischen individuellen und kollektiven Zielen.²⁰⁵ In individualistisch geprägten Kulturen ist das Selbstkonzept durch die einzigartigen Eigenschaften des Individuums geprägt. Dies drückt sich durch unabhängiges Denken und Fühlen aus. In einer kollektivistischen Kultur üben andere Personen durch ihre soziale Beziehung einen Einfluss auf das Individuum, die Einstellungen und das Verhalten der sozialen Gemeinschaft aus und beeinflussen das Selbstkonzept.²⁰⁶ Daher identifizieren sich Individuen in kollektivistischen Kulturen eher mit einer Organisation als in individualistischen Kulturen.²⁰⁷

4.1.6 Prestige und Vertragserfüllung

Nach dem Eintritt in die Organisation kommt es in den ersten Monaten durch die organisationale Sozialisierung zu einer Reduzierung der Unsicherheit.²⁰⁸ Sowohl die Unsicherheitsreduktion als auch ein hoher Selbstwert zählen gemäß der sozialen Identitätstheorie zu den Grundbedürfnissen eines Men-

²⁰³ Vgl. Hofstede G.: Culture's consequences, 2001, S. 79–370.

²⁰⁴ Vgl. Lee E.-S/Park T.-J./Koo B.: Organizational identification, 2015, S. 1049.

²⁰⁵ Vgl. Hofstede G.: Culture's consequences, 2001, S. 212–213.

²⁰⁶ Vgl. Markus H. R./Kitayama S.: Culture and the self, 1991, S. 227–228.

²⁰⁷ Vgl. Lee E.-S/Park T.-J./Koo B.: Organizational identification, 2015, S. 14.

²⁰⁸ Vgl. Ashforth B. E./Sluss D. M./Saks A. M.: Socialization models, 2007, S. 426.

schen. Ein hohes Prestige der Organisation fördert den Selbstwert, was wiederum zu höherer organisationaler Identifikation führt.^{209 210} Die Unsicherheitsreduzierung spielt im Lauf der Zeit eine wichtige Rolle in der veränderlichen Wahrnehmung des Organisationsprestiges. Das erste Jahr der Firmenzugehörigkeit gilt nach den Untersuchungen von Zhu et al. als Meilenstein. Am Beginn steigen die organisationale Identifikation, das wahrgenommene Prestige und der Erfüllungsgrad des psychologischen Vertrags bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufgrund der Sozialisierung. Das Niveau sinkt aber nach einiger Zeit wieder und stabilisiert sich im Lauf der Zeit. Moderatoren sind individuelle Prestigemarker, die akademische Ausbildung, der Anteil der Ingroup-Mitglieder in der Gruppe und eine bevorzugte Behandlung. Zhu et al. integrierten in ihr Modell den Social Identity Approach. In der ersten Phase spielt die Unsicherheitsverringernung eine große Rolle in Bezug auf das wahrgenommene Prestige. Das Ausmaß der Erfüllung des psychologischen Vertrages geht mit der Wahrnehmung des Prestiges einher. Ashforth et al. lehnen sich an March und Simon (1958) an, indem sie das persönliche Prestige als Benchmark definieren. Personen mit einem hohen persönlichen Prestige ordnen die Organisation mit einem niedrigeren Prestige ein. Dies sind u. a. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit hoher akademischer Ausbildung sowie Personen mit einem hohen Anteil an Ingroup-Mitgliedern in der jeweiligen Abteilung und Personen, die eine bevorzugte Behandlung in der Organisation genießen.²¹¹ Im Sozialisierungsprozess sind hoch qualifizierte Individuen meist weniger leicht von der Organisation zu beeindrucken. Da ihr eigener Status als Benchmark dient, kommt es zu einem geringeren Anstieg beim wahrgenommenen organisationalen Prestige als bei weniger gut ausgebildeten Mitgliedern der Organisation. Gleichzeitig haben höher Ausgebildete weniger Erwartungen an die Organisation und können mit Unsicherheit besser umgehen.²¹² Nach dem Verlassen der Organisation sinkt das Gefühl der Zugehörigkeit und die organisationale Identifikation schwächt sich ab.²¹³

²⁰⁹ Vgl. Tajfel H./Turner J. C.: Theory inter-group conflict, 1979, S. 34–36.

²¹⁰ Vgl. Dutton J./Dukerich J./Harquail C.: Organizational images, 1994, S. 244.

²¹¹ Vgl. Zhu J./Tatachari S./Chattopadhyay P.: Newcomer identification, 2017, S. 2–4.

²¹² Vgl. Zhu J./Tatachari S./Chattopadhyay P.: Newcomer identification, 2017, S. 35.

²¹³ Vgl. Ashforth B. E./Mael F.: Social identity theory, 1989, S. 108.

4.2 Selbstaufwertung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Der sozialen Identitätstheorie zufolge verbinden sich Individuen mit einer Gruppe, die sich auf positive Weise von anderen unterscheidet. Das Selbstkonzept von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist beeinflusst von der Mitgliedschaft in einer Organisation.²¹⁴ Die Identitätsmanagementstrategien finden in der Arbeitsumgebung Anwendung. Eine erfolgreiche Organisation wirkt auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie auf potenzielle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer attraktiver und stattet diese mit einem unverwechselbaren Selbstwertgefühl aus, das wiederum das Selbstkonzept des Individuums stärkt.²¹⁵ Forschungsarbeiten belegen, dass eine hohe Attraktivität der Organisation mit ihrem sozialen Verantwortungsbewusstsein und ihrer Reputation im Zusammenhang steht. Das führt zu einem Wettbewerbsvorteil im Kampf um Fachkräfte, weil sich diese bevorzugt bei einer attraktiven Organisation bewerben, um ihren Selbstwert zu stärken. Bspw. nehmen Individuen die Umweltaktivitäten, den Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder die Produktqualität einer Organisation wahr. Sie interpretieren diese Faktoren als Signale in Bezug auf das Wertesystem oder die Arbeitsbedingungen in der Organisation. Eine Voraussetzung dafür ist es, dass Individuen Bescheid über die Organisation und dessen Aktivitäten in Bezug auf die sozialen Leistungen wissen. Hier sind größere Organisationen im Vorteil, denn die Medienberichterstattung und die Werbebudgets spielen dabei eine Rolle.²¹⁶ Individuen, die in Organisationen arbeiten, die sich von anderen positiv unterscheiden und einen sehr guten Ruf haben, weisen eine stärkere organisationale Identifikation auf.²¹⁷ Auch Dukerich et al. bestätigten in Forschungsarbeiten, dass die Attraktivität und ein gutes Image einer Organisation zu einer Stärkung der organisationalen Identifikation beitragen. Dies wiederum führt dazu, dass sich die Mitglieder der Organisation gegenüber kooperativ verhalten. Die Studien bestätigen zudem, dass es auch im Arbeits-

²¹⁴ Vgl. Tajfel H./Turner J. C.: Theory inter-group conflict, 1979, S. 34–36.

²¹⁵ Vgl. Dutton J./Dukerich J./Harquail C.: Organizational images, 1994, S. 239.

²¹⁶ Vgl. Turban D. B./Greening D. W.: Social performance, 1997, S. 666–668.

²¹⁷ Vgl. Dutton J. E./Dukerich J. M.: Image and Identity, 1991, S. 520.

umfeld den Wunsch gibt, das eigene Selbst mit einer bestimmten Organisation zu assoziieren. Dies fällt umso leichter, je mehr Möglichkeiten geboten werden, eine positive soziale Identität zu etablieren.²¹⁸

4.3 Gesundheitszustand der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Das Gefühl der Gruppenzugehörigkeit gibt Individuen in ihrem Leben einen Sinn und stärkt ihr Selbstwertgefühl. Das trägt zum Wohlbefinden bei, denn sie fühlen sich anders und speziell, wirksam und erfolgreich. Diese Effekte unterstützen in Situationen, in denen das Wohlbefinden in Gefahr ist oder das Individuum einer Gruppe angehört, die als minderwertig betrachtet wird. Soziale Identitäten und das Wir-Gefühl, das daraus entsteht, sind zentral für das Wohlbefinden und die Gesundheit. Andererseits können soziale Identitäten auch zur Gesundheitsgefährdung beitragen, wie nachfolgendes Beispiel verdeutlicht.²¹⁹ Verhaltensweisen werden von Normen, die mit der Identität verbunden sind, beeinflusst. Bspw. belegen Untersuchungen, dass ethnische Minderheiten weniger gewillt sind, Diät zu halten, wenn dies von Angehörigen der weißen Mittelklasse empfohlen wird. Sie erachten diese Empfehlung als nichtnormativ und zeigen wenig Absicht, sich mit einer gesunden Lebensweise auseinanderzusetzen.²²⁰ Eine geteilte soziale Identität hat positive Auswirkungen auf die Arbeit und die Lebenszufriedenheit, weil sie die Basis für die Unterstützung von Ingroup-Mitgliedern ist. Hohe organisationale Identifikation hat langfristig positive Auswirkungen auf die Gesundheit, das Wohlbefinden und die Moral, denn sie ist mit den Faktoren Unterstützung und Wertschätzung verbunden. Dies wiederum schützt Individuen vor Burnout in Stresssituationen.²²¹

Haslam und Van Dick postulieren, dass Individuen, die sich mit ihrer Gruppe stark identifizieren, Stress als weniger belastend empfinden. Die Gründe dafür sind die Unterstützung von den anderen und das Gefühl, Schwierigkeiten

²¹⁸ Vgl. Dukerich J. M./Golden B. R./Shortell S. M.: Impact identification, 2002, S. 507.

²¹⁹ Vgl. Haslam A. S. u. a.: Social identity, health and well-being, 2009, S. 2–3.

²²⁰ Vgl. Oyserman D./Fryberg S. A./Yoder N.: Identity-based motivation, 2007, S. 1011.

²²¹ Vgl. Haslam A. S. u. a.: Social identity, health and well-being, 2009, S. 11–12.

gemeinsam bewältigen zu können. Die Forscher entwickelten ein Mediationsmodell (siehe Abbildung 8), das den positiven Einfluss von organisationaler Identifikation auf Stress durch soziale Unterstützung und kollektive Selbstwirksamkeit zeigt. Ihre Annahmen wurden in zahlreichen Untersuchungen bestätigt.²²²

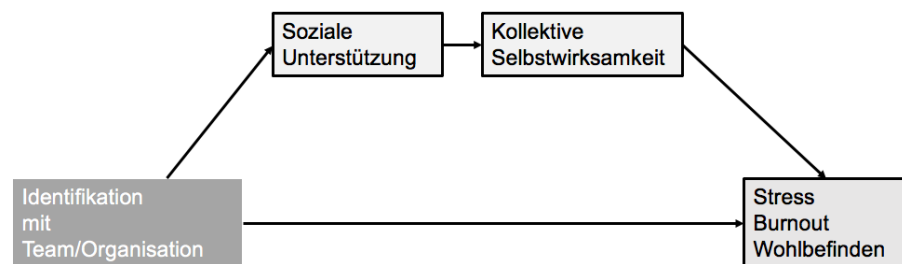


Abbildung 8: Mediationsmodell zum Einfluss von Identifikation auf Stress über Unterstützung und Selbstwirksamkeit (vgl. Van Dick R.: Identifikation und Commitment, 2017, S. 57)

Haslam et al. zeigen in Studien eine positive Korrelation zwischen organisationaler Identifikation und Arbeits- und Lebenszufriedenheit sowie eine negative Korrelation mit Stress. Soziale Unterstützung war dabei ein wichtiger Mediator. Die Gruppenzugehörigkeit spielte eine wichtige Rolle in der Stresswahrnehmung der Arbeitsumgebung, denn soziale Identifikation führt eher zu einem positiven Stressempfinden. Das Gefühl der geteilten Identität ist die Basis für das Geben und Empfangen von sozialer Unterstützung.²²³ Haslam et al. bezeichnen die soziale Identität und damit einhergehend die Bildung einer Gruppenmitgliedschaft als Schlüsselfaktor dafür, ob stressige Bedingungen eine Person negativ beeinflussen oder ob sich diese mit anderen verbündet und die Situation zum Guten verändert. Ein soziales Unterstützungsnetzwerk hilft im Umgang mit Stress durch instrumentelle, emotionale und informationelle Unterstützung sowie soziale Begleiterinnen und Begleiter.²²⁴ Eine gemeinsame Selbstkategorisierung ist die Basis für soziale Unterstützung. Wenn ein Mitglied einer Gruppe dieselbe soziale Identität mit jemand anderem teilt, ist es wahrscheinlicher, dass diese Personen sich gegenseitig

²²² Vgl. Van Dick R.: Identifikation und Commitment, 2017, S. 57.

²²³ Vgl. Haslam A. S. u. a.: Experience of stress, 2005, S. 355–358.

²²⁴ Vgl. Haslam A. S./Van Dick R.: Workplace stress, 2011, S. 11.

Hilfe anbieten und dass sie die Handlungen in entsprechender Weise interpretieren.²²⁵ Das Zugehörigkeitsgefühl ist demnach einer der Schlüsselfaktoren für eine starke Mitarbeiterbindung.²²⁶ Auch Blader und Tyler bestätigen mit ihrem Gruppen-Engagement-Modell, dass Individuen, die sich von anderen Gruppenmitgliedern respektiert, gerecht behandelt und unterstützt fühlen, eine höhere Identifikation entwickeln.²²⁷

Kommt es bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hingegen zu einer Überidentifikation, kann dies negative Auswirkungen auf ihren Gesundheitszustand haben. Zahlreiche Überstunden und überhöhtes Engagement spiegeln einen sehr hohen Stellenwert der Arbeit wider. Dies kann zur Vernachlässigung von Familie sowie Freundinnen und Freunden führen, was wiederum in Unzufriedenheit mündet.²²⁸ Avanzi et al. zeigen in ihren Studien einen kurvilinearen Zusammenhang zwischen extrem hoher Identifikation, die zu Arbeitssucht führt, und Burnout. Stellt die Arbeit den einzigen Lebensinhalt einer Person dar, ist dies schädlich für ihre Gesundheit.²²⁹ Li et al. bestätigten in einer Studie, dass eine sehr hohe Identifikation mit der Organisation zu familiären Konflikten führt und dies eine geringere Work-Life-Balance und Unzufriedenheit zur Folge hat.²³⁰ Mitglieder einer wenig angesehenen Organisation oder Gruppe leiden oft an einem niedrigeren Selbstwertgefühl aufgrund des geringen Ansehens in der Öffentlichkeit. Das kann zu Depressionen und Stress führen.²³¹

4.4 Extra-Rollenverhalten und höhere Kundenorientierung

Im Zeitalter von New Work spielt die Identifikation von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mit der Organisation eine immer bedeutendere Rolle. Flache Hierarchien sorgen für die Übernahme von mehr Eigenverantwortung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eine hohe Identifikation sorgt

²²⁵ Vgl. Levine M. u. a.: Social group membership, 2005, S. 443.

²²⁶ Vgl. Davies R.: Staff retention, 2001, S. 54–55.

²²⁷ Vgl. Tyler T. R./Blader S. L.: Group engagement model, 2003, S. 360.

²²⁸ Vgl. Van Dick R.: Identifikation und Commitment, 2017, S. 60.

²²⁹ Vgl. Avanzi L. u. a.: Social support, 2015, S. 10–12.

²³⁰ Vgl. Li X./Fan J./Zhao S.: Organizational identification, 2015, S. 182.

²³¹ Vgl. Dutton J./Dukerich J./Harquail C.: Organizational images, 1994, S. 240–241.

dafür, dass Freiräume nicht ausgenutzt werden und es zu einem starken Engagement im Sinne der Organisation kommt.²³² Organisationaler Erfolg hängt davon ab, ob sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über ihre formale Jobbeschreibung und -aufgaben hinaus engagieren. Dies wurde auch durch die Metaanalyse von Podsakoff et al. bestätigt.²³³ Es wird zwischen In-Role-Performance in Form von formellen Aufgaben und Extra-Rollen-Performance mit der Bereitschaft, die Extrameile zu gehen, unterschieden. Im Gegensatz zu den formellen Aufgaben zeigt sich Extra-Rollen-Performance in bestimmten, oft unvorhersehbaren Situationen, bspw. wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anderen helfen, Initiative zeigen und den guten Ruf der Organisation aufrechterhalten. Obwohl Extra-Rollenverhalten von großer Bedeutung für Organisationen ist, kann dieses weder in eine Stellenbeschreibung oder in definierte Ziele integriert, noch mit Anreizen gefördert werden. Hohe organisationale Identifikation trägt dazu bei, sich mehr zu engagieren, und erhöht die Leistung in Gruppen, da Individuen das kollektive Interessen internalisieren.²³⁴ Entscheidungen werden im Sinne der Organisation getroffen.²³⁵ Je mehr sich eine Person mit der jeweiligen Gruppe identifiziert, umso eher ist sie bereit, sich im Sinne der sozialen Identität für deren Ziele zu engagieren; denn diese Person sieht die Ziele der Organisation als ihre eigenen an.²³⁶

Eine wissenschaftliche Untersuchung von Wieseke et al. zur Identifikation in Reisebüros zeigte, dass eine starke Identifikation der Angestellten zu einer höheren Kundenorientierung und damit zu einem höheren Umsatz führte.²³⁷ Auch Homburg et al. bestätigten diesen Zusammenhang in ihren Studien. Eine hohe Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern führte zu höherer Kundenzufriedenheit und damit zu einer höheren Identifikation sowie Loyalität der Kundinnen und Kunden gegenüber der Organisation. Dies stärkte wiederum deren Absicht, mit dieser Organisation Geschäfte zu tätigen, was zu höheren Geldflüssen führte.²³⁸ Eine hohe Identifikation

²³² Vgl. Van Dick R.: Identifikation und Commitment, 2017, S. 12.

²³³ Vgl. Podsakoff N. P. u. a.: Meta-analysis, 2009, S. 122-141.

²³⁴ Vgl. Van Knippenberg D.: Work motivation and performance, 2000, S. 30-31.

²³⁵ Vgl. Ashforth B. E./Harrison S. H./Corley K. G.: Identification, 2008, S. 337.

²³⁶ Vgl. Dukerich J. M./Golden B. R./Shortell S. M.: Impact identification, 2002, S. 507.

²³⁷ Vgl. Wieseke J. u. a.: Customer orientation, 2007, S. 272-273.

²³⁸ Vgl. Homburg C./Wieseke J./Hoyer W. D.: Social identity, 2009, S. 48.

verstärkt die In-Role-Performance, wie es im Arbeitsvertrag gefordert ist, sowie auch das Extra-Rollenverhalten der Organisationsmitglieder.²³⁹

4.5 Gesteigerte Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft

Hohe organisationale Identifikation geht einher mit gesteigerter Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft.^{240 241 242} Mitglieder, die sich mit ihrer Organisation identifizieren und sich als Teil der Organisation sehen, sind leistungsbereiter und sehen sich selbst nach innen und außen als Vertreter der Organisation.²⁴³ Sie sind motiviert, sich für das Interesse und die Ziele Organisation einzusetzen und das wiederum beeinflusst die Arbeitsleistung. Van Knippenberg hat ein Modell entworfen, das auf Basis der sozialen Identitätstheorie die Arbeitsmotivation und -leistung erklärt (siehe Abbildung 9).

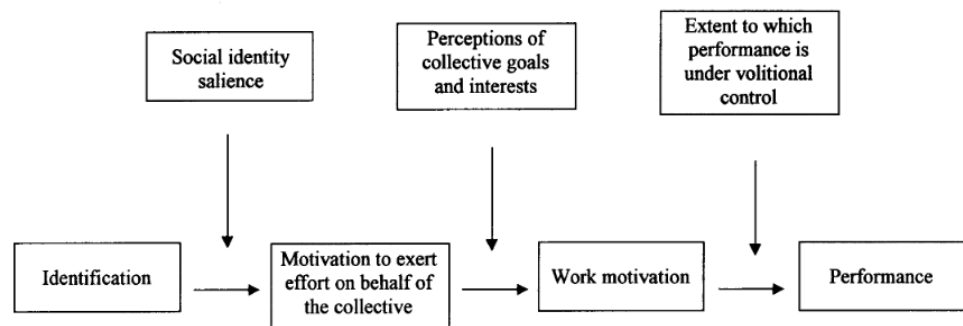


Abbildung 9: Van Knippenbergs Modell der Arbeitsmotivation und -leistung (vgl. Van Knippenberg D.: Work motivation and performance, 2000, S. 362)

Umso spürbarer die organisationale Identität ist, umso stärker beeinflusst die daraus resultierende organisationale Identifikation die Haltung und Einstellung der Mitglieder gegenüber der Organisation. Unterschieden werden muss die Motivation, sich im Sinne der Gemeinschaft für die Organisation einzubringen und die Motivation, im Job eine gute Leistung zu zeigen. Nicht immer ist es High-Performance das Ziel in einer Organisation. Wenn es also nicht

²³⁹ Vgl. Van Dick R.: Identifikation und Commitment, 2017, S. 17.

²⁴⁰ Vgl. Ashforth B. E./Harrison S. H./Corley K. G.: Identification, 2008 S. 348.

²⁴¹ Vgl. He H./Brown A. D.: Literature review, 2013, S. 13.

²⁴² Vgl. Riketta M.: Meta-analysis, 2005, S. 364.

²⁴³ Vgl. Bacaksiz F. E./Tuna R./Seren A. K. H.: A study, 2017, S. 252.

das Ziel der Gemeinschaft ist, eine hohe Arbeitsleistung zu erbringen, ist eine hohe Identifikation nicht zwingend mit einer hohen Arbeitsleistung verbunden. Eine hohe Identifikation führt also in jenem Ausmaß zu einer höheren Arbeitsleistung, in welcher dies von der jeweiligen Organisation erwünscht ist. Dies gilt in jenem Maße, in welchem die Leistung unter der freiwilligen Kontrolle des Individuums steht.²⁴⁴ Koçoğlu et al. bestätigten in ihren Studien, dass sowohl organisationale Identität, organisationale Identifikation und organisationales Commitment positive und signifikante Effekte auf die individuelle Leistung aufweisen. Organisationale Identifikation fördert die Zufriedenheit, Kreativität, Leistungsbereitschaft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und verringert deren Absicht zu kündigen, ihre Fehlzeiten sowie die Gefahr, an Burnout zu erkranken. Organisationale Identität weist den stärksten Effekt in Bezug auf die Leistungsbereitschaft auf, organisationales Commitment die geringste. Um die Performance ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu steigern, sollten Organisationen daher ihren Fokus auf die Bildung einer starken organisationalen Identität legen.²⁴⁵

4.6 Höhere Arbeitszufriedenheit und geringere Fluktuation

Ashforth und Mael (1989) argumentieren, dass organisationale Identifikation mit einem stärkeren Support für die Organisation sowie die Ingroup-Mitglieder verbunden ist. Dahinter steht die Absicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, in der Organisation zu verbleiben.²⁴⁶ Eine Metaanalyse von Riketta (2005) bestätigt eine Korrelation der Konstrukte organisationale Identität und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.²⁴⁷ Beide Konstrukte haben einen Einfluss auf die Kündigungsabsicht. Die Arbeitszufriedenheit ist die Einstellung gegenüber spezifischer Aspekte eines konkreten Jobs und der damit verbundenen Aufgaben. Sie steht im Zusammenhang mit der Zufriedenheit in Bezug auf die Bezahlung, Abwechslung in der Tätigkeit,

²⁴⁴ Vgl. Van Knippenberg D.: Work motivation and performance, 2000, S. 360–361.

²⁴⁵ Vgl. Koçoğlu I./Erat S./İmamoğlu S.: Emancipating Identity, 2019, S. 10; 13.

²⁴⁶ Vgl. Van Dick R. u. a.: Should I stay or should I go, 2004, S. 352.

²⁴⁷ Vgl. Riketta M.: Meta-analysis, 2005, S. 376.

Autonomie, Beziehungen am Arbeitsplatz und das Verhalten der Führungskraft. Wenn Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter kündigen, ist dies für Organisationen mit hohen Kosten verbunden, v. a., wenn bereits viel in deren Ausbildung investiert wurde. Die Arbeitszufriedenheit ist laut einer Studie von Van Dick et al. ein Moderator zwischen organisationaler Identifikation und der Kündigungsabsicht. Organisationale Identifikation fördert die Arbeitszufriedenheit und diese beeinflusst wiederum die Absicht einer Person, die Organisation zu verlassen oder nicht. Je mehr sich das Individuum aufgrund seiner Mitgliedschaft mit der Organisation identifiziert, umso eher ist die eigene Zukunft von jener der Organisation bestimmt. Basierend auf der sozialen Identitätstheorie und der Selbstkategorisierungstheorie würde das Verlassen der Organisation bedeuten, einen Teil des Selbstkonzepts aufzugeben. Daher hegen Personen mit hoher Identifikation eine geringere Kündigungsabsicht.²⁴⁸ Ihre theoretischen Annahmen visualisierten Van Dick et al. im Modell der Mitarbeiterfluktuation (siehe Abbildung 10).

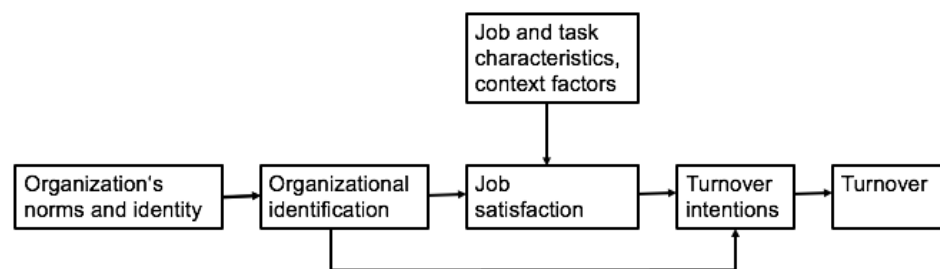


Abbildung 10: Modell der Mitarbeiterfluktuation (vgl. Van Dick R. u. a.: Should I stay or should I go, 2004, S. 354)

Organisationale Identität und Identifikation führen zu höherer Arbeitszufriedenheit. Personen mit hoher organisationaler Identifikation erleben ihre Arbeit als Beweis ihrer organisationalen Mitgliedschaft und bewerten diesen Teil ihres Selbstkonzepts positiv. Sie erleben ihre Arbeit als konsistent mit der organisationalen Identität. Die Arbeitszufriedenheit beeinflusst wiederum die Absicht eines Individuums zu kündigen oder zu bleiben.²⁴⁹

²⁴⁸ Vgl. Van Dick R. u. a.: Should I stay or should I go, 2004, S. 351-352.

²⁴⁹ Vgl. Van Dick R. u. a.: Should I stay or should I go, 2004, S. 353.

Studien zeigen zudem, dass die organisationale Identifikation durch Teamentwicklungsmaßnahmen steigt, da diese dazu beitragen, dass eine Gruppe verstärkt an gemeinsamen Zielen arbeitet, was übergeordnet zu einer besseren Gruppenleistung und höherer Arbeitszufriedenheit führt. Weiters werden dadurch Absentismus und Fluktuation verringert. Die Zielsetzung der jeweiligen Maßnahme ist an die jeweils aktuelle Problemsituation im Team anzupassen.^{250 251}

4.7 Unethisches Verhalten

Eine starke organisationale Identifikation und die Unterstützung einer Organisation mit hohem Engagement kann bei Führungskräften sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch zur Duldung oder Vertuschung von unethischen Handlungen führen. Beispiele dafür sind Diskriminierung oder kriminelle Handlungen wie Betrug oder Korruption. Gruppendenken führt dazu, dass Risiken unterschätzt werden. Oft unterliegen Mitglieder aufgrund ihrer starken Bindung an die Organisation in dieser Situation einem Konformitätsdruck. Durch die hohe Loyalität kommt es zur Selbstüberschätzung und zu Engstirnigkeit.²⁵² Eine starke Identifikation kann auch zur Folge haben, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Vorgesetzten „blind“ vertrauen, um die Ziele der Gruppe zu erreichen. Regeln und Normen werden internalisiert und nicht mehr kritisch hinterfragt.²⁵³

Naseer et al. unterscheiden drei Formen von unethischem Verhalten: Erstens im Sinne der Organisation, indem rechtswidrige und ethisch fragwürdige Handlungen zum Vorteil der Organisation durchgeführt werden. Zweitens durch kontraproduktives Arbeitsverhalten, das der Organisation Schaden zufügt und drittens aus Karriereorientierung, indem angenommen wird, dass ein Weiterkommen nur mit unethischen und illegalen Taktiken möglich ist. Gemäß der sozialen Identitätstheorie verhalten sich Mitglieder mit einer starken Identifikation eher im Sinne ihrer Organisation und deren moralischen Werte.

²⁵⁰ Vgl. Hämmelmann A./Van Dick R.: Teameffekte, 2013, S. 222–223.

²⁵¹ Vgl. Zick A.: Identifikation in der Schule, 2002, S. 213–228.

²⁵² Vgl. Felfe J.: Mitarbeiterbindung, 2020, S. 27.

²⁵³ Vgl. Van Dick R.: Identifikation und Commitment, 2017, S. 63.

Sie verspüren ein starkes Zugehörigkeitsgefühl und sind stolz, Teil der Organisation zu sein.²⁵⁴ Wenn aber individuelle Ansprüche wie bspw. mehr Privilegien, höherer Status oder mehr Gehalt bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entstehen, kann es zu einem destruktiven Verhalten kommen. Aufgrund ihrer Überzeugung, etwas Besonderes und Einzigartiges zu sein, überschreiten sie ethische Grenzen.²⁵⁵ Individuen mit einer organisationalen Überidentifikation sehen die Organisation nicht nur als Teil ihrer selbst, sondern sind auch davon überzeugt, dass sie unersetzlich für das Funktionieren der Organisation sind. Damit nutzen diese Mitglieder die Situation zur Befriedigung ihrer Ansprüche aus. Dies wird als „narzisstische organisationale Identifikation“ bezeichnet.²⁵⁶ Die Forschungsergebnisse von Naseer et al. zeigen bei hoch manipulativen Individuen einen stärkeren indirekten Zusammenhang zwischen hoher organisationaler Identifikation und unethischem Arbeitsverhalten durch psychologische Ansprüche.²⁵⁷ Eine zu starke organisationale Identifikation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kann für Organisationen somit auch schädlich sein. Diese Mitglieder engagieren sich in hohem Maße für die Organisation und fühlen sich gemäß der sozialen Identitätstheorie einer Ingroup sehr zugehörig. Wird durch indirekte Signale zusätzlich Druck auf sie ausgeübt, mehr zu tun, als ihr Job verlangt (Extra-Rollenverhalten), kann dies negatives Verhalten fördern. Führungskräfte agieren als Vorbilder und sollten auf Mitglieder mit einer starken organisationalen Identifikation ein besonderes Augenmerk legen. Die Gleichbehandlung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ein transparentes Belohnungssystem und das Festlegen eines ethischen Verhaltenskodex können unethischem Verhalten entgegenwirken.²⁵⁸

²⁵⁴ Vgl. Naseer S. u. a.: Unethical work behaviors, 2020, S. 335.

²⁵⁵ Vgl. Campbell K. W. u. a.: Self-report measure, 2004, S. 29.

²⁵⁶ Vgl. Galvin B. M./Lange D./Ashforth B. E.: Narcissistic identification, 2015, S. 163.

²⁵⁷ Vgl. Naseer S. u. a.: Unethical work behaviors, 2020, S. 340.

²⁵⁸ Vgl. Irshad M./Bashir S.: Negative outcomes, 2020, S. 11–13.

5 Handlungsempfehlungen zur Stärkung organisationaler Identifikation

5.1 Maßnahmen der Organisationskommunikation

Kommunikation beeinflusst die Einstellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und diese ist verknüpft mit der organisationalen Identifikation. Kommunikation verstärkt organisationale Identifikation, denn sie bietet Gelegenheit, die Werte, Normen und die Kultur miteinander zu teilen. Das mündet in einer geteilten organisationalen Identität.^{259 260} Die Kommunikation beteiligt sich als eine von vier Identitätsdimensionen (siehe Abbildung 11) aktiv an der Entstehung und Aktualisierung der Identität.²⁶¹

Ein wertorientiertes Kommunikationsmanagement vermittelt die zentralen Werte einer Organisation und baut damit deren Image und Reputation auf²⁶² (siehe Kapitel 3.4.3). Dem vorgelagert ist die organisationale Identität, die aus dem Kommunikationsaspekt Selbstbeschreibungen enthält und sich durch Logos, Produkte, Personen, Gebäude und Kommunikationsprozesse ausdrückt.^{263 264} Eine unverwechselbare Identität hilft Organisationen dabei, sich von anderen abzugrenzen. Dabei unterstützt die Organisationskommunikation, indem sie zur Entwicklung und Vermittlung der Identität beiträgt und damit die Reputation stärkt. Die Organisationskultur begrenzt den Gestaltungsraum der Organisationspolitik und -identität, denn die verinnerlichten Wertevorstellungen und Normen wirken stark prägend.²⁶⁵ Kulturelle Elemente sind ein Teil der organisationalen Identität.²⁶⁶ Die Ableitung der Identität erfolgt aus der Organisationspolitik, wie Abbildung 11 verdeutlicht. Die Organisationspolitik bestimmt die Mission, Vision, Werte und Strategie. Daraus werden die Steuerungselemente für die Identität abgeleitet, die sich aus

²⁵⁹ Vgl. Wiesenfeld B. M./Raghuram S./Garud R.: Communication patterns, 1999, S. 779.

²⁶⁰ Vgl. Smidts A./Pruyn A. T. H./Van Riel C. B. M.: Communication, 2001, S. 1051.

²⁶¹ Vgl. Niederhäuser M./Rosenberger N.: Vier Dimensionen, 2017, S. 86.

²⁶² Vgl. Whetten D. A./Mackey A.: Social actor conception, 2002, S. 407.

²⁶³ Vgl. Mast C.: Unternehmenskommunikation 2018, S. 46–47.

²⁶⁴ Vgl. Van Riel C. B. M.: Corporate communication, 1992, S. 32.

²⁶⁵ Vgl. Niederhäuser M./Rosenberger N.: Vier Dimensionen, 2017, S. 12.

²⁶⁶ Vgl. Whetten D. A.: Albert and Whetten revisited, 2006, S. 228.

einem Marketingkonzept, Verhaltensrichtlinien, einem Symbolhandbuch und einem Kommunikationskonzept zusammensetzen. Diese vier Identitätsdimensionen ergeben im Zusammenspiel die Identität und sollten gezielt aufeinander abgestimmt werden, damit ein einheitliches Bild nach innen und außen transportiert wird. Die Umsetzung erfolgt durch definierte Manifestationen wie das Leistungsangebot, das Verhalten, Symbole und die Kommunikation. Bei einer Veränderung der Identität sind laufend Anpassungsprozesse notwendig.²⁶⁷



Abbildung 11: Prozess der Identitätsableitung aus der Organisationspolitik (vgl. Niederhäuser M./Rosenberger N.: Vier Dimensionen, 2017, S. 10)

Externe und interne Kommunikation zählt zu den Schlüsselfaktoren in der Konstruktion organisationaler Identität.²⁶⁸ Interaktionen finden mit externen und internen Bezugsgruppen wie Medien, Kundinnen und Kunden, Lieferantinnen und Lieferanten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Kapitalgeberinnen und Kapitalgebern, der Öffentlichkeit, dem Staat oder der Konkurrenz statt. Eine authentische und glaubwürdige Kommunikation ist von großer Bedeutung, da Stakeholder erwarten, dass sich eine Organisation so verhält, wie es ihre Identität suggeriert. Die Identität soll sich daher klar von anderen differenzieren und die Erwartungen der Stakeholder erfüllen, und zwar sowohl was die Kompetenz als auch die Integrität der Organisation betrifft. Das erhöht das Vertrauenskapital bei der Zielgruppe.²⁶⁹ Es benötigt eine gezielte Etablierung von Reputationsmanagement in Organisationen, damit eine Identitätsentwicklung über die vier Identitätsdimensionen möglich ist. Zudem

²⁶⁷ Vgl. Niederhäuser M./Rosenberger N.: Vier Dimensionen, 2017, S. 10.

²⁶⁸ Vgl. Dhalla R.: Construction of organizational identity, 2007, 249.

²⁶⁹ Vgl. Eisenegger M.: Mediengesellschaft, 2005, S. 37–44.

sollte die Kommunikationsabteilung in die Strategieentwicklung der Organisation eingebunden werden, denn sie kennt die Meinungen und Interessen wichtiger Stakeholder und stellt damit ein gutes Erwartungsmanagement und eine hohe Übereinstimmung von Image und Identität sicher.²⁷⁰ Die organisationale Kommunikation unterstützt alle vier Identitätskomponenten. Um die organisationale Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu stärken, gibt es zahlreiche Maßnahmen in der Organisationskommunikation. Im Bereich der Verhaltenssteuerung müssen die Verhaltensrichtlinien bei den Bezugsgruppen bekannt gemacht, verankert und deren Sinn erklärt werden. Eine wichtige Bedeutung hat die Kommunikation im Rahmen von Veränderungsprozessen – wie etwa bei Mergers & Acquisitions. Hier benötigt es begleitende Kommunikationsmaßnahmen, um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Sicherheit zu geben.²⁷¹ Dies kann über das Intranet, die Hauszeitung, eine App oder über Führungskräftebildungen und Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitertrainings erfolgen. Durch die Kommunikation der Verhaltensrichtlinien nach außen werden die Werte mittransportiert. Das macht Bewerberinnen und Bewerber im Sinne des Person-Fit-Ansatzes auf die Organisation aufmerksam, mit der sie sich identifizieren können. Um den Wiedererkennungswert einer Organisation zu erhöhen, setzt die Kommunikation eine klare und einheitliche Symbolwelt ein. Das sorgt für eine Unterscheidbarkeit von der Konkurrenz. Am besten eignet sich der Einsatz von multisensorischen Symbolen (visuell, auditiv, olfaktorisch, gustatorisch und haptisch), um eine Erlebniswelt zu schaffen und erhöhte Aufmerksamkeit zu generieren. Durch Kommunikationsmittel wie Presstexte, Videos, Anzeigen, eine Rede der Geschäftsführung sowie Kommunikationsinstrumente wie Internetauftritt, Medienkonferenzen oder einen Tag der offenen Tür werden die Botschaften der Organisation vermittelt. Dadurch versuchen Organisationen, die Meinungen der Stakeholder mitzugestalten. Identitätsorientiertes Kommunikationsmanagement leitet die Botschaften aus der Organisationspolitik ab.²⁷²

²⁷⁰ Vgl. Niederhäuser M./Rosenberger N.: Vier Dimensionen, 2017, S. 127–128.

²⁷¹ Vgl. Elving W. JL: Role of communication, 2005, S. 129.

²⁷² Vgl. Niederhäuser M./Rosenberger N.: Vier Dimensionen, 2017, S. 60–76.

Die Basis für Identitätskommunikation ist Storytelling. Strategisches Public Storytelling bedeutet, dass Organisationen sich gezielt mit Identitätsgeschichten positionieren. Die Herstellung von Identität erfolgt laufend über Erzählungen wie bspw. Gründerinnen- und Gründergeschichten, Erfolgsgeschichten von Kundinnen und Kunden oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Erfahrungen werden mit Bedeutung aufgeladen. Die Geschichten handeln von Heldinnen und Helden, die mit einem unvorhergesehenen Ereignis klarkommen müssen.²⁷³ Erzählungen sollten somit in die Kommunikation eingebaut werden, da sie Komplexität reduzieren und Identifikationsmöglichkeiten bieten.²⁷⁴

Kommunikation hat demnach einen bedeutenden Einfluss auf die Gemeinschaftsbildung sowie die Unsicherheitsvermeidung in Organisationen und ist daher eng mit der Stärkung von organisationaler Identifikation verknüpft.²⁷⁵ Kommunikation trägt zur Bildung von externem Prestige bei, indem sie Werte und Normen nach innen und außen transportiert. Das hat vor allem bei der jüngeren Generation eine stärkere organisationale Identifikation zur Folge.²⁷⁶ Nicht zuletzt stellt die Kommunikation ein wichtiges Mittel zur Differenzierung von der Konkurrenz dar.²⁷⁷

5.2 Förderung der Entwicklung des organisationalen Stolzes

Das Empfinden von Stolz für eine Organisation trägt zu einem positiven Selbstkonzept bei.²⁷⁸ Der organisationale Stolz entsteht durch die Erfolge in der Vergangenheit und Gegenwart und sorgt für eine intrinsische Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die Organisation. Sie fühlen sich dann als Teil eines größeren Ganzen und sind stolz, ihren Beitrag zu leisten.²⁷⁹ Eine erfolgreiche Firmengeschichte trägt zur Ausprägung von organisationalem Stolz ebenso bei wie ein attraktives Image, eine gute Reputation und eine starke Marktposition. Treiber von Stolz sind zudem außergewöhnliche Pro-

²⁷³ Vgl. Herman D.: Companion to narrative, 2007, S. 9–13.

²⁷⁴ Vgl. Wyss V.: Narration freilegen, 2011, S. 11.

²⁷⁵ Vgl. Elving W. J.: Role of communication, 2005, S. 133.

²⁷⁶ Vgl. Klimchak M. u. a.: Influence of age, 2019, S. 889.

²⁷⁷ Vgl. Mael F./Ashforth B. E.: Model organizational identification, 1992, S. 107.

²⁷⁸ Vgl. Turner J. C./Oakes P. J.: Significance of the social identity, 1986, S. 240.

²⁷⁹ Vgl. Böhm S.: Organisationale Identifikation im Unternehmenskontext, 2007, S. 436.

dukte, aber auch besondere Werte und Traditionen. Alle Maßnahmen, die einer positiven Differenzierung der Organisation von anderen dienen, fördern den organisationalen Stolz.²⁸⁰ Dies können Artefakte wie ein spezielles Gebäude, Arbeitskleidung, Auszeichnungen oder ein Firmenwagen sein, aber auch Mythen oder Gründerinnen und Gründergeschichten.²⁸¹ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spüren diese Besonderheit und sind stolz auf gemeinsam Erreichtes.²⁸²

Als Botschafterinnen und Botschafter ihrer Organisation tragen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Stolz nach außen. Teambuildingaktivitäten, insbesondere nach einer strategischen Neuausrichtung, die Betonung der Besonderheiten der Organisation, die Anwendung von symbolischen Akten wie die Abschaffung von Statussymbolen des Vorstandes, eine Atmosphäre der Offenheit, der Transparenz, des Dialoges und des Respekts, das Herausheben und Feiern von Erfolgen, Auszeichnungen sowie Lob und Anerkennung für die Teammitglieder fördern ebenfalls die Bildung von organisationalem Stolz. Auch Abteilungsnewsletter, Abteilungsfeste und Veranstaltungen tragen dazu bei, den internen Austausch von Ideen und Meinungen zu fördern und unterstützen bei der Vermittlung von Stolz.^{283 284} Die Stärkung der Arbeitgebermarke (Employer Branding) erhöht die Mitarbeiterbindung und festigt die Reputation einer Organisation. Die Mitglieder sind stolz, Teil einer angesehenen Organisation zu sein. Eine starke Arbeitgebermarke verstärkt das Wir-Gefühl und das Selbstwertgefühl der Mitglieder. Daher sollten Organisationen als Arbeitgeber ein authentisches Bild nach innen und außen kommunizieren. Es benötigt jedoch eine gezielte Planung, Umsetzung und Kontrolle aller Employer-Branding-Maßnahmen für eine stimmige Selbstpräsentation der Organisation.^{285 286}

²⁸⁰ Vgl. Turner J. C./Oakes P. J.: Significance of the social identity, 1986, S. 240.

²⁸¹ Vgl. Schein E. H./Schein P. H.: Organizational culture, 2017, S. 17.

²⁸² Vgl. Bruch H./Böhm S.: Organisationale Energie, 2011, S. 152.

²⁸³ Vgl. Bruch H./Böhm S.: Organisationale Energie, 2011, S. 159, 163.

²⁸⁴ Vgl. Dhalla R.: Construction of organizational identity, 2007, S. 249.

²⁸⁵ Vgl. Immerschnitt W./Stumpf M.: Employer-Branding-Ziele, 2019, S. 83–84.

²⁸⁶ Vgl. Baumeister R. F.: The self, 2010, S. 633.

5.3 Maßnahmen in der Führungsarbeit

Führungskräfte stärken die organisationale Identifikation durch Identitäts-Entrepreneurship, indem sie Verständnis für eine geteilte Gruppenidentität entwickeln. Sie fördern das Wir-Gefühl durch eine klare Abgrenzung der In-group zur Outgroup.²⁸⁷ Im Sinne des Identitätstransfermodells (siehe Kapitel 2.3) übertragen Führungskräfte eine hohe organisationale Identifikation durch transformationale Führung auf ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ihr Engagement ist hoch und sie kommunizieren die Vision der Organisation. Sie agieren als Vorbilder und fördern das Team durch Coaching und Mentoring.²⁸⁸ Transformationale Führung ist durch Entwicklungsprogramme wie bspw. das „Full Range Leadership Program“ von Bass erlernbar.²⁸⁹ Gutes Identitätsmanagement von Führungskräften wird nicht nur durch Prototypikalität unterstützt (siehe Kapitel 2.3), sondern auch durch Identity Advancement, Identity Entrepreneurship und Identity Impresarioship. Mit Identity Advancement ist gemeint, in welchem Ausmaß sich die Führungskraft für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einsetzt. Identity Entrepreneurship beschreibt das aktive Schaffen einer Teamidentifikation durch die Führungskraft, bspw. indem sie verdeutlicht, was es heißt, ein Teammitglied der Gruppe zu sein. Identity Impresarioship meint das Erlebbarmachen der Teamidentität durch die Führungskraft, bspw. wenn in Teammeetings Werte und Normen der Organisation spürbar sind. Führungskräfte sollten daher Identity Advancement, Entrepreneurship und Impresarioship in ihrem Alltag integrieren.²⁹⁰

Führungskräfte können durch die Verknüpfung von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft zur Entwicklung des organisationalen Stolzes und einer Perspektive beitragen, indem sie darauf eingehen, wer die Organisation war, wer sie ist und wer sie sein will. Mit einem starkem Zukunftsbild bieten sie eine attraktive Perspektive, stärken das Wir-Gefühl und schaffen Klarheit,

²⁸⁷ Vgl. Steffens N. A. u. a.: Burnout and social identity, 2014, S. 173.

²⁸⁸ Vgl. Van Dick R./Schuh S.: Führung Gruppenprozesse, 2016, S. 41–52.

²⁸⁹ Vgl. Bass B. M.: Transformational leadership, 1999, S. 27.

²⁹⁰ Vgl. Haslam S. A.: Psychology in organizations, 2004, S. 197–199.

wie der Weg dorthin begangen wird.²⁹¹ Führungskräfte kommunizieren die Vision der Organisation und heben Differenzierungsmerkmale hervor. Sie handeln als Vorbild, unterstützen die Organisationskultur und loben bewusst ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Durch die Betonung der Stärken bzw. Kernkompetenzen der Organisation und das Aufzeigen einer Zukunftsperspektive wird die Organisationsidentität gestärkt.²⁹² Auch mögliche Bedrohungen und Herausforderungen werden thematisiert, um einen gemeinsamen „Sense of Urgency“ zu schaffen.²⁹³ Wenn Führungskräfte Erfolge, Gemeinsamkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Abgrenzung zu anderen Organisationen und die Einzigartigkeit der Organisation betonen, tragen sie zur Stärkung der organisationalen Identifikation bei.²⁹⁴

Forschungen bestätigen, dass die Kommunikation von Ingroup-Mitgliedern eher Einstellungsänderungen bewirken kann als solche von Outgroup-Mitgliedern, weil erstere als prototypisch gelten. Eine gemeinsame organisationale Identität trägt aufgrund des Wir-Gefühls zu einer besseren Kommunikation bei.²⁹⁵ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wünschen sich einer Untersuchung von Braun et al. zufolge mehr persönliche Kommunikation mit der direkten Führungskraft. Denn das signalisiert Interesse der Führungskraft an den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und stärkt die organisationale Identifikation. Führungskräfte sollten daher das persönliche Gespräche als Kommunikationsform gegenüber E-Mails bevorzugen.²⁹⁶ Dies gestaltet sich allerdings aufgrund des Megatrends der Digitalisierung und der zunehmend virtuellen Arbeit als immer größere Herausforderung.²⁹⁷

Aufgrund der unterschiedlichen Ausprägung der Kulturdimensionen unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (siehe Kapitel 4.1.5) ist bei kollektivistischen Kulturen die Bildung der organisationalen Identifikation einfacher

²⁹¹ Vgl. Bruch H./Böhm S.: Organisationale Energie, 2011, S. 152.

²⁹² Vgl. Böhm S.: Organisationale Identifikation im Unternehmenskontext, 2007, S. 436.

²⁹³ Vgl. Kotter J. P.: Leading change, 1995, S. 60.

²⁹⁴ Vgl. Riketta M./Van Dick R./Rousseau R. M.: Employee attachment, 2006, S. 85.

²⁹⁵ Vgl. Van Dick R./Bracht E./Hernandez Bark A. S.: Identifikation, 2021, S. 89–90.

²⁹⁶ Vgl. Braun S. u. a.: Emails from the boss, 2019, S. 72–75.

²⁹⁷ Vgl. Wiesenfeld B. M./Raghuram S./Garud R.: Communication patterns, 1999, S. 777–790.

als bei individualistischen Kulturen.²⁹⁸ Dieses Wissen unterstützt Führungskräfte im bewussten Einsetzen von identifikationsstärkenden Maßnahmen, wenn unterschiedliche Kulturen aufeinandertreffen, bspw. bei Mergers & Acquisitions. Nach Zhue et al. ist die Anfangszeit für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer Organisation prägend in Bezug auf das wahrgenommene Prestige und den Erfüllungsgrad des psychologischen Vertrages (siehe Kapitel 4.1.6). Führungskräfte können in diesen Prozess identifikationsfördernd eingreifen, indem sie Neueinsteigerinnen und Neueinsteiger derselben Region mit ähnlichen Qualifikationen im Sozialisierungsprozess in dieselbe Gruppe einteilen und deren Präferenzen berücksichtigen. Sie sollten ihr Team ermutigen, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu unterstützen und so die anfängliche Unsicherheit rasch abzubauen. Das sorgt bei den Mitgliedern der Organisation für eine positive Wahrnehmung der Vertragserfüllung und fördert die organisationale Identifikation von Beginn an.²⁹⁹

Um die organisationale Identifikation bei den Führungskräften selbst zu stärken, sollten befristete Verträge reduziert und Wert auf eine langfristige Zusammenarbeit gelegt werden. Auch eine Beteiligung am Organisationserfolg wirkt identifikationsfördernd, ebenso wie eine transparente und partizipative Entscheidungskultur.³⁰⁰

Zusammenfassend nehmen Führungskräfte Einfluss auf die Bildung und Übertragung organisationaler Identifikation auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, indem sie das Wir-Gefühl stärken, abgrenzende Maßnahmen zu anderen Gruppen setzen und im Sozialisierungsprozess von Beginn an für Unterstützung sorgen.

5.4 Erhöhung des Organisation-Person-Fit-Anteils

Der Social Identity Approach impliziert, dass eine hohe Übereinstimmung der eigenen Werte mit jenen der Organisation für eine hohe organisationale

²⁹⁸ Vgl. Lee E.-S./Park T.-J./Koo B.: Organizational identification, 2015, S. 14.

²⁹⁹ Vgl. Zhu J./Tatachari S./Chattopadhyay P.: Newcomer identification, 2017, S. 40.

³⁰⁰ Vgl. Van Dick R./Schuh S.: Führung Gruppenprozesse, 2016, S. 48.

Identifikation sorgt.³⁰¹ Organisationen rekrutieren daher bevorzugt nach dem „Person-Fit-Ansatz“, bei dem die Kongruenz der Werte und Normen der Organisation und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Mittelpunkt steht. Potenzielle Bewerberinnen und Bewerber suchen sich Organisationen als Arbeitgeber, die ähnliche Werte wie sie nach außen vertreten und eine hohe Affinität zur Organisation aufweisen.^{302 303} Umgekehrt rekrutieren Organisationen bevorzugt Personen, die dieselben Werte wie sie vertreten.³⁰⁴ Sowohl die Organisation übt einen Einfluss auf die Person aus als auch umgekehrt.³⁰⁵ Die Werte einer Person können sich auch nach der Einstellung an jene der Organisation angleichen, wenn sie offen für Beeinflussung ist. Ist dies nicht der Fall, wird sie die Organisation wahrscheinlich verlassen. Wenn sich viele Personen einer Organisation anschließen, die andere Werte als diese vertreten, kann es auch zu einer Veränderung der Werte in der Organisation kommen. Sind die Werte der Organisation schwach ausgeprägt, bleiben auch die Werte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleich und die Identifikation erhöht sich nicht. Person-Organisation-Fit führt zu Extra-Rollenverhalten.^{306 307} Daher ist es notwendig, dass die Organisation ihre Werte und Normen kommuniziert, damit diese bei der Zielgruppe bekannt sind. Das Arbeitgeberimage spielt für die Bewerberinnen und Bewerber eine wesentliche Rolle bei der Auswahl der Organisation als Arbeitgeber.³⁰⁸ Bei der Personalauswahl eruieren Recruiterinnen und Recruiter im persönlichen Gespräch, durch Assessment Center, Arbeitsproben oder Persönlichkeitstests, ob eine Person dieselben Werte wie die Organisation vertritt.³⁰⁹ Nach der Einstellung wird der Person-Fit-Ansatz mit dem Sozialisierungsprozess fortgeführt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen die Normen und Werte der Organisation kennen und werden in einem gewissen Maß im gesamten Karriereverlauf in deren Ausprägung beeinflusst.^{310 311} Ein intensiver Sozialisierungsprozess fördert das organisationale

³⁰¹ Vgl. Dutton J./Dukerich J./Harquail C.: Organizational images, 1994, S. 245.

³⁰² Vgl. Chatman J. A.: Model of person-organization fit, 1989, S. 339; 345.

³⁰³ Vgl. Dutton J./Dukerich J./Harquail C.: Organizational images, 1994, S. 249.

³⁰⁴ Vgl. O'Reilly III C. A./Chatman J. A./Caldwell D. F.: Profile comparison, 1991, S. 492.

³⁰⁵ Vgl. Schuler H.: Psychologische Personalauswahl, 2014, S. 34.

³⁰⁶ Vgl. Chatman J. A.: Model of person-organization fit, 1989, S. 342–344.

³⁰⁷ Vgl. Gioia D. A./Thomas J. B.: Identity and image, 1996, S. 378.

³⁰⁸ Vgl. Lewandowski A./Liebig C.: Determinanten Arbeitgeberwahl, 2004, S. 17.

³⁰⁹ Vgl. Kruse P.: Komplexität, 2008, S. 91–211.

³¹⁰ Vgl. O'Reilly III C. A./Chatman J. A./Caldwell D. F.: Profile comparison, 1991, S. 492.

³¹¹ Vgl. Van Maanen J. E./Schein E. H.: Theory of organizational socialization, 1977, S. 3.

Lernen und führt zu einer positiven Einstellung gegenüber der Organisation.³¹² Zu beachten ist jedoch, dass hoch qualifizierte Individuen durch Sozialisierung weniger leicht von der Organisation zu beeindrucken sind. Ihr eigener Status dient als Benchmark; es kommt daher bei ihnen zu einem geringeren Anstieg des wahrgenommenen organisationalen Prestiges durch Sozialisierung als bei weniger gut ausgebildeten Mitgliedern der Organisation.³¹³ Im internationalen Kontext ist in der Personalselektion und -entwicklung sowie bei Mergers & Acquisitions im Sinne des Personal-Fit-Ansatzes zu berücksichtigen, dass kollektivistisch orientierte Kulturen eine höhere organisationale Identifikation aufweisen als individualistisch geprägte.³¹⁴

5.5 Angebot von Benefits

Benefits sind zusätzliche Vergütungsbestandteile zur monatlichen Bezahlung und können individuell oder kollektiv angeboten werden. Aufgrund des Trends zur Individualisierung bietet sich für Organisationen ein Cafeteria-Modell an, bei dem sich Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ihre Benefits nach eigenen Wünschen und im Rahmen eines definierten Budgets selbst zusammenstellen. Benefits sind bspw. Zusatzversicherungen, Altersversorgung, Job-Ticket, betriebliche Kinderbetreuung, Weiterbildungsangebote, Rabatte beim Einkauf in anderen Organisationen, Mobiltelefone und Notebooks, Angebot von Fitnesscentern, Mitarbeiterbeteiligungsprogramme, Betriebsärztin bzw. Betriebsarzt, Essenszuschuss, Gesundheitsmaßnahmen, Events oder Dienstwagen.³¹⁵ Da die Quellen für die Bildung organisationaler Identifikation bei jüngeren Personen eher von extrinsischen Motivatoren abhängt, bei Älteren hingegen eher von intrinsischen, sollte dies im Angebot berücksichtigt werden, bspw. durch Weiterentwicklungsangebote für Jüngere oder Alterszeitmöglichkeiten für Ältere (siehe Kapitel 4.1.4). Organisationen profitieren, wenn sie die Lebensspannentheorie berücksichtigen, denn identitäts-

³¹² Vgl. Cooper-Thomas H. D./Anderson N.: Newcomer adjustment, 2002, S. 434.

³¹³ Vgl. Zhu J./Tatachari S./Chattopadhyay P.: Newcomer identification, 2017, S. 35.

³¹⁴ Vgl. Lee E.-S./Park T.-J./Koo B.: Organizational identification, 2015, S. 1049.

³¹⁵ Vgl. Schuhmacher F./Geschwill R.: Employer Branding, 2009, S. 44.

stiftende Maßnahmen sollten auf das Alter der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abgestimmt sein.³¹⁶

Immer bedeutender wird die Work-Life-Balance. Organisationen sollten daher Benefits anbieten, die Beruf und Privatleben in Einklang bringen und dadurch psychische Belastungen vermeiden. Das stärkt die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.³¹⁷ Laut einer Studie von Statista aus dem Jahr 2019 arbeiten 66,6 % der Frauen und 6,4 % der Männer im erwerbstätigen Alter mit minderjährigen Kindern im Haushalt in Teilzeit.³¹⁸ Die Möglichkeit, Familie und Beruf zu vereinbaren, erlaubt die Erschließung von weiterem Arbeitskräftepotenzial. Gibt es diesbezüglich kein Angebot, kann dies sogar abschreckend auf Bewerberinnen und Bewerber wirken. Studien belegen, dass Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance die Fluktuationsrate senken, Leistungshemmnisse beseitigen und die Bleibeabsicht in der Organisation erhöhen.³¹⁹ Aufgrund des Wertewandels und des Trends zur Individualisierung gewinnen das Privatleben und die Freizeitorientierung vor allem bei der jüngeren Generation immer mehr an Bedeutung.³²⁰ Dadurch wird das Angebot von zeitlicher und örtlicher Arbeitsflexibilität immer wichtiger. Laut der Studie von Statista arbeiteten 2019 nur noch 51 % der Deutschen in nicht flexiblen Arbeitsmodellen, jedoch 28 % in teilweise und 21 % in vollständig flexiblen Arbeitsmodellen.³²¹

Diese Flexibilisierung erschwert allerdings die Entstehung von organisationaler Identifikation.³²² Wie in Kapitel 3.6 beschrieben, sollten daher Organisationen vor allem bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in flexiblen und virtuellen Arbeitsmodellen einen Fokus auf die persönliche Kommunikation legen.³²³

³¹⁶ Vgl. Klimchak M. u. a.: Influence of age, 2019, S. 883, 887.

³¹⁷ Vgl. Wolf G.: Mitarbeiterbindung, 2020, S. 365–367.

³¹⁸ Vgl. Statista: Voll- und Teilzeitarbeitsquote, 2019a.

³¹⁹ Vgl. Wolf G.: Mitarbeiterbindung, 2020, S. 365–367.

³²⁰ Vgl. Scholz C.: Generation Z, 2014, S. 144.

³²¹ Vgl. Statista: Flexible Arbeitsmodelle, 2019b.

³²² Vgl. Eichhorst W./Tobsch V.: Flexible Arbeitswelten, 2014, S. 2.

³²³ Vgl. Braun S. u. a.: Emails from the boss, 2019, S. 72–75.

5.6 Kontrolle der Maßnahmen organisationaler Identifikation

Gioia et al. charakterisieren die organisationale Identität als fluide und sich im Zeitverlauf verändernd.³²⁴ Die Stärke der organisationalen Identität korreliert mit der organisationalen Identifikation.³²⁵ Um die organisationale Identifikation zu messen, gibt es diverse Möglichkeiten. Bspw. können schriftliche oder mündliche Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbefragungen durchgeführt werden und bei der Auswertung kann erhoben werden, wie oft die Befragten das Wort „ich“ bzw. „wir“ im Zusammenhang mit der Organisation verwendet haben.³²⁶ Wird öfters das Wort „wir“ verwendet, deutet das auf eine hohe Identifikation hin. Diese Methode ist eher subtil, aber einfach anzuwenden. Doosje et al. entwarfen eine Skala, anhand der vier Aussagen in Bezug auf die Identifikation und die Verbundenheit mit dem Team mithilfe mehrstufiger Antwortmöglichkeiten von „stimme voll zu“ bis „stimme gar nicht zu“ überprüft wurden. Die Aussagen lauten: „1) Ich empfinde mich als einen Teil dieses Teams. 2) Ich freue mich, ein Teil dieses Teams zu sein. 3) Ich fühle mich mit den anderen Teammitgliedern stark verbunden. 4) Ich identifiziere mich mit den anderen Kollegen dieses Teams.“³²⁷ Diese Skala eignet sich für die Überprüfung von Teamentwicklungsmaßnahmen in eher neu zusammengestellten Teams.^{328 329}

Eine weitere Skala von Ashforth und Mael ermöglicht die Überprüfung von länger andauernder Identifikation in Organisationen und Teams. Auch hier werden Aussagen mit mehrstufigen Antwortskalen bewertet: 1) Wenn jemand meine Organisation kritisiert, fühle ich mich persönlich angegriffen. 2) Ich bin sehr daran interessiert, was andere über meine Organisation denken. 3) Wenn ich über meine Organisation spreche, spreche ich eher von „wir“ als von „sie“. 4) Der Erfolg der Organisation ist auch mein Erfolg. 5) Wenn je-

³²⁴ Vgl. Gioia D. A./Thomas J. B.: Identity and image, 1996, S. 378.

³²⁵ Vgl. Cole M. A./Bruch H.: Organizational identity strength, 2006, S. 599.

³²⁶ Vgl. Wegge J./Schuh S. C./Van Dick R.: Emotions as driver, 2012, S. 126–132.

³²⁷ Hämmelmann A./Van Dick R.: Teameffekte, 2013, S. 226.

³²⁸ Vgl. Doosje B./Ellemers N./Spears R.: Intragroup variability, 1995, S. 416–436.

³²⁹ Vgl. Hämmelmann A./Van Dick R.: Teameffekte, 2013, S. 222–236.

mand diese Organisation lobt, fühlt es sich an wie ein persönliches Kompliment. 6) Wenn die Organisation in den Medien kritisiert wird, fühle ich mich gekränkt.³³⁰ Sowohl die Skala von Doosje et al. als auch jene von Ashforth und Mael weisen eine hohe Zuverlässigkeit auf und eignen sich für eine aktuelle Bestandsaufnahme der organisationalen Identifikation sowie einen Vergleich der Ergebnisse zu einem späteren Zeitpunkt. Damit kann eine positive oder negative Veränderung festgestellt und es können Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Es ist jedoch eine regelmäßige Überprüfung des Identitätszustandes notwendig, um möglichen negativen Auswirkungen frühzeitig entgegenzuwirken.³³¹

6 Fazit und Ausblick

In der modernen Arbeitswelt spielt die organisationale Identifikation eine relevante Rolle, denn Organisationen profitieren in vielfältiger Weise von der Loyalität ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Ziel dieser Arbeit war es, die Wirkung organisationaler Identifikation aufzuzeigen sowie Handlungsempfehlungen zu deren Förderung abzuleiten. Dazu wurde eine umfassende Literaturrecherche durchgeführt, wobei die Erkenntnisse dieser Arbeit aus verschiedenen Bereichen wie etwa der Sozialpsychologie, der Kommunikationswissenschaft, des Personalmanagements und der Führungsforschung stammen. Der Social Identity Approach erwies sich als geeignete Theorie für die Erklärung, *wie* und *warum* organisationale Identifikation entsteht. Die Wirkung organisationaler Identifikation wurde in zahlreichen Studien untersucht. Diese ergaben, dass eine ausgeprägte organisationale Identifikation bspw. zu höherer Arbeitsmotivation und -zufriedenheit, mehr Leistungsbereitschaft, Extra-Rollenverhalten, höherer Kundenorientierung und zu geringerer Fluktuation führt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich ihrer Organisation verbunden fühlen, haben eine positivere Haltung gegenüber ihrem Arbeitsplatz und treffen Entscheidungen eher im Sinne ihrer Organisation. Eine starke Ausprägung der organisationalen Identifikation führt zu höherer

³³⁰ Vgl. Mael F./Ashforth B. E.: Model organizational identification, 1992, S. 122.

³³¹ Vgl. Böhm S.: Organisationale Identifikation, 2008, S. 227.

Kreativität, was wiederum den Willen, Prozesse und Aufgaben in der Organisation zu verbessern, fördert. All diese Faktoren haben einen positiven Einfluss auf den Erfolg der Organisation, wenngleich die organisationale Identifikation nicht die einzige Wirkungsgröße in Bezug auf die erwähnten Effekte darstellt.

Organisationen können durch ihr Wirken zu einem positiven Selbstwert der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beitragen und sichern sich dadurch einen Wettbewerbsvorteil. Durch gezielt eingesetzte Maßnahmen formen und fördern sie die organisationale Identität und stärken die organisationale Identifikation. Eine wichtige strategische Rolle kommt der Organisationskommunikation zu, denn sie transportiert die Vision und Mission sowie die gelebten Normen und Werte bspw. durch Storytelling nach innen und außen und bietet Möglichkeiten zur Differenzierung gegenüber der Konkurrenz. Durch diese Abgrenzung schafft sie eine unverwechselbare Identität der Organisation.

Im Kampf um die besten Fachkräfte, aber auch in der Interaktion mit weiteren Stakeholdern, ist es für Organisationen daher von großer Bedeutung, sich laufend mit Identitätsmanagement auseinanderzusetzen. Die Bildung einer organisationalen Identität verlangt eine bewusste Beantwortung der Frage, *wer* die Organisation *ist* oder *sein will*. Nur so sind die gelebten Normen und Werte spürbar und so gelangen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie potenzielle Bewerberinnen und Bewerber zu der Entscheidung, ob sie sich mit einer Organisation identifizieren können und wollen oder nicht. Diese Arbeit zeigt auf, dass den Führungskräften dabei eine besondere Bedeutung zukommt. Sie agieren als Vorbilder und sind zentrale Multiplikatorinnen und Multiplikatoren der organisationalen Identifikation. Sie sollten sich daher ihrer identitätsstiftenden Rolle bewusst sein oder in Führungskräftebildungen dahingehend sensibilisiert werden.

Eine zu stark ausgeprägte organisationale Identifikation birgt aber auch Gefahren für die Mitglieder einer Organisation, wie bspw. unethisches Verhalten in Form von Diskriminierung oder Korruption. Weiters kann eine Überidentifikation bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu gesundheitlichen Schäden wie Burnout führen. Es ist zudem kritisch anzumerken, dass es auf potenzielle

Bewerberinnen und Bewerber abschreckend wirken kann, wenn die Organisation versucht, die Wahrnehmung einer Person in jene Richtung zu beeinflussen, dass sich diese als Teil einer Organisation definiert. Es könnte dadurch der Eindruck von Uniformität, Gruppendenken und Engstirnigkeit entstehen. Organisationen müssen demnach ein gutes Gespür für das richtige Maß an identitätsstärkenden Handlungen entwickeln.

Offen bleibt die Frage, wie es Organisationen bei zunehmender Virtualisierung von Arbeit gelingt, die organisationale Identifikation gerade bei neu formierten Teams zu stärken. Es empfiehlt sich daher, zukünftig weitere Forschungsarbeiten in den Bereichen organisationale Identifikation und Virtualisierung von Arbeit durchzuführen. Für virtuelle Teams benötigt es andere Maßnahmen für die Stärkung der organisationalen Identifikation als für Gruppen, die traditionell in Präsenz zusammenarbeiten, wenngleich die Kommunikation immer eine wesentliche Rolle spielt.³³² Den Forschungen von Klimchak et al. zufolge spielen hinsichtlich der Bildung organisationaler Identifikation bei jüngeren Personen extrinsische, bei älteren Personen hingegen intrinsische Faktoren eine größere Rolle. Das Forscherteam führte Untersuchungen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Alter zwischen 22 und 66 Jahren durch.³³³ Im Kampf um zukünftige Fachkräfte sind weitere Studien mit Personen der Generation Z (Jahrgänge 1996 bis 2009) zu empfehlen, um deren Quellen für die Bildung organisationaler Identifikation zu identifizieren. Basierend auf den dadurch gewonnenen Erkenntnissen können Organisationen geeignete Maßnahmen für die Stärkung der organisationalen Identifikation bei dieser Zielgruppe entwickeln.

Die in dieser Arbeit aufgezeigten überwiegend positiven Wirkungen der organisationalen Identifikation auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können Organisationen als motivierende Anregung dienen, die dargelegten Handlungsempfehlungen in ihr Identitätsmanagement zu integrieren.

³³² Vgl. Wiesenfeld B. M./Raghuram S./Garud R.: Communication patterns, 1999, S. 787.

³³³ Vgl. Klimchak M. u. a.: Influence of age, 2019, S. 879–881.

Literaturverzeichnis

- Adams, J. Stacy [Inequity in social exchange, 1965]: Inequity in social exchange, in: *Advances in experimental social Psychology*, 2 (1965), S. 267–299
- Adler, Seymour/Aranya, Nissim [Comparison of the work needs, 1984]: A comparison of the work needs, attitudes, and preferences of professional accountants at different career stages, in: *Journal of Vocational Behavior*, 25 (1/1984), S. 45–57
- Albert, Stuart/Whetten, David A. [Organizational identity, 1985]: Organizational identity, in: *Research in Organizational Behavior*, 7 (1985), S. 263–295
- Allen, Natalie J./Meyer, John P. [Commitment, 1990]: The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, in: *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1/1990), S. 1–18
- Ashforth, Blake E./Harrison, Spencer H./Corley, Kevin G. [Identification, 2008]: Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions, in: *Journal of Management*, 34 (3/2008), S. 325–374, DOI: 10.1177/0149206308316059, 10.04.2021
- Ashforth, Blake E./Mael, Fred [Social identity theory, 1989]: Social identity theory and the organization, in: *Academy of Management Review*, 14 (1/1989), S. 20–39
- Ashforth, Blake E./Sluss, David M./Saks, Alan M. [Socialization models, 2007]: Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models, in: *Journal of Vocational Behavior*, 70 (3/2007), S. 447–462
- Avanzi, Lorenzo/Schuh, Sebastian C./Fraccaroli, Franco/Van Dick, Rolf [Social support, 2015]: Why does organizational identification relate to reduced employee burnout? The mediating influence of social support and collective efficacy, in: *Work & Stress*, 29 (1/2015), S. 1–10
- Aycan, Zeynep/ Kanungo, Rabindra/ Mendonca, Manuel/Yu, Kaicheng/Deller, Jürgen/Stahl, Günter/Kurshid, Anwar [Impact of culture, 2000]: Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison, in: *Applied Psychology*, 49 (1/2000), S. 192–221

- Bacaksiz, Feride Eskin/Tuna, Rujnan/Seren, Arzu Kader Harmanci [A study, 2017]: The relationships between organisational identification, job performance, and job crafting: A study among nurses, in: *International Journal of Caring Sciences*, 10 (1/2017), S. 251–259
- Bass, Bernard M. [Transformational leadership, 1999]: Two decades of research and development in transformational leadership, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1/1999), S. 9–32
- Baumeister, Roy F. [The self, 2010]: The self, Oxford 2010
- Becker, Howard S. [Concept of commitment, 1960]: Notes on the concept of commitment, in: *American Journal of Sociology*, 66 (1/1960), S. 32–40
- Becker, Thomas E. [Commitment, 1992]: Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? In: *Academy of Management Journal*, 35 (1/1992), S. 232–244
- Böhm, Stephan [Organisationale Identifikation im Unternehmenskontext, 2007]: Organisationale Identifikation im Unternehmenskontext – Treiber, Wirkungen und Ansatzpunkte für das Management, in: *German Journal of Human Resource Management*, 21 (4/2007), S. 433–436
- Böhm, Stephan [Organisationale Identifikation, 2008]: Organisationale Identifikation als Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung: Eine wissenschaftliche Analyse mit Ansatzpunkten für das Management, Wiesbaden 2008
- Braun, Stephan/Hernandez Bark, Alina/Kirchner, Alexander/ Stegmann, Sebastian/Van Dick, Rolf [Emails from the boss, 2019]: Emails from the boss – Curse or blessing? Relations between communication channels, leader evaluation, and employees' attitudes, in: *International Journal of Business Communication*, 56 (1/2019), S. 50–81
- Brown, Duane [Career choice, 2002]: Career Choice and Development. San Francisco 2002
- Bruch, Heike/Böhm, Stephan [Organisationale Energie, 2011]: Organisationale Energie – wie Führungskräfte durch Perspektive und Stolz Potenziale freisetzen, in: *Positives Management*, Wiesbaden 2011, S. 147–165
- Campbell, W. Keith/Bonacci, Angelica M./Shelton, Jeremy/Exline, Julie J./Bushman, Brad J. [Self-report measure, 2004]: Psychological entitlement: Interpersonal consequences and validation of a self-report measure, in: *Journal of Personality Assessment*, 83 (1/2004), S. 29–45

- Carstensen, Laura L. [Life-span theory, 1995]: Evidence for a life-span theory of socioemotional selectivity, in: *Current directions in Psychological Science*, 4 (5/1995), S. 151–156
- Chatman, Jennifer A. [Model of person-organization fit, 1989]: Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit, in: *Academy of Management Review*, 14 (3/1989), S. 333–349
- Cole, Michael S./Bruch, Heike [Organizational identity strength, 2006]: Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter? In: *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27 (5/2006), S. 585–605
- Conger, Jay A./Kanungo, Rabindra N./Menon, Sanjay T. [Charismatic leadership, 2000]: Charismatic leadership and follower effects, in: *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21 (7/2000), S. 747–767
- Cooper-Thomas, Helena/Anderson, Neil [Newcomer adjustment, 2002]: Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75 (4/2002), S. 423–437
- Cooper-Thomas, Helena D./Anderson, Neil [Organizational socialization, 2005]: Organizational socialization: A field study into socialization success and rate, in: *International Journal of Selection and Assessment*, 13 (2/2005), S. 116–128
- Davies, Ray [Staff retention, 2001]: How to boost staff retention, in: *People Management*, 7 (8/2001), S. 54–55
- Dhalla, Rumina [Construction of organizational identity, 2007]: The construction of organizational identity: Key contributing external and intra-organizational factors, in: *Corporate Reputation Review*, 10 (4/2007), S. 245–260
- Doosje, Bertjan/Ellemers, Naomi/Spears, Russell [Intragroup variability, 1995]: Perceived intragroup variability as a function of group status and identification, in: *Journal of experimental social Psychology*, 31 (5/1995), S. 410–436
- Dukerich, Janet M./Golden, Brian R./Shortell, Stephen M. [Impact identification, 2002]: Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians, in: *Administrative Science Quarterly*, 47 (3/2002), S. 507–533

- Dutton, Jane E./Dukerich, Janet M. [Image and Identity, 1991]: Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation, in: *Academy of Management Journal*, 34 (3/1991), S. 517–554
- Dutton, Jane E./Dukerich, Janet M./Harquail, Celia V. [Organizational images, 1994]: Organizational images and member identification, in: *Administrative Science Quarterly*, 39 (2/1994), S. 239–263
- Eichhorst, Werner/Tobsch, Verena [Flexible Arbeitswelten, 2014]: Flexible Arbeitswelten: Eine Bestandsaufnahme, IZA Standpunkte, Arbeitspapier, Bonn 2014
- Eisenegger, Mark [Mediengesellschaft, 2005]: Reputation in der Mediengesellschaft, Wiesbaden 2005
- Elsbach, Kimberly D./Bhattacharya, Chitrabhan B. [Organizational disidentification, 2001]: Defining who you are by what you're not: Organizational disidentification and the National Rifle Association, in: *Organization Science*, 12 (4/2001), S. 393–413
- Elving, Wim JL [Role of communication, 2005]: The role of communication in organisational change, in: *Corporate Communications: an International Journal*, 10 (2/2005), S. 129–138
- Epitropaki, Olga/Martin, Robin [Leadership perceptions, 2005]: The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification, in: *The Leadership Quarterly*, 16 (4/2005), S. 569–589, DOI: 10.1016/j.leaqua.2005.06.005, 01.05.2021
- Felfe, Jörg [Mitarbeiterbindung, 2020]: Mitarbeiterbindung, 2. Auflage. Göttingen 2020
- Felfe, Jörg; Franke, Franziska [Führungskräftetrainings, 2014]: Führungskräftetrainings, Göttingen 2014
- Fuller, Jerry Bryan/Hester, Kim/Barnett, Tim/ Frey, Len/Relyea, Clint/Beu, Danielle [External prestige and internal respect, 2006]: Perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process, in: *Human Relations*, 59 (6/2006), S. 815–846

- Galvin, Benjamin M./Lange, Donald/Ashforth, Blake E. [Narcissistic identification, 2015]: Narcissistic organizational identification: Seeing oneself as central to the organization's identity, in: *Academy of Management Review*, 40 (2/2015), S. 163–181
- Gautam, Thaneswor/Van Dick, Rolf/Wagner, Ulrich [Distinct aspects, 2004]: Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts, in: *Asian Journal of Social Psychology*, 7 (3/2004), S. 301–315
- Gibson, Donald E. [Professional self-concept, 2003]: Developing the professional self-concept: Role model construals in early, middle, and late career stages, in: *Organization Science*, 14 (5/2003), S. 591–610
- Gioia, Dennis A./Thomas, James B. [Identity and image, 1996]: Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia, in: *Administrative Science Quarterly*, 41 (3/1996), S. 370–403
- Godfrey, Paul C./Whetten, David A. [Identity in organizations, 1998]: Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations, Thousand Oaks, 1998
- Hall, Douglas T./Schneider, Benjamin [Career pattern, 1972]: Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type, in: *Academy of Management Proceedings*. New York 1972, S. 159–161
- Hameed, Imran/Roques, Olivier/Ali Arain, Ghulam [Readiness for change, 2013]: Nonlinear moderating effect of tenure on organizational identification (OID) and the subsequent role of OID in fostering readiness for change, in: *Group & Organization Management*, 38 (1/2013), S. 101–127
- Hämmelmann, Anne/Van Dick, Rolf [Teameffekte, 2013]: Entwickeln im Team—Effekte für den Einzelnen, in: *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 44 (2/2013), S. 221–238
- Haslam, S. Alexander [Psychology in organizations, 2004]: Psychology in Organizations, 2nd Edition, London 2004
- Haslam, S. Alexander/O'Brien, Anne/Jetten, Jolanda/Vormedal, Karine/Penna, Sally [Experience of stress, 2005]: Taking the strain: Social identity, social support, and the experience of stress, in: *British Journal of Social Psychology*, 44 (3/2005), S. 355–370

- Haslam, S. Alexander/Ellemers/Naomi [Social identity, 2005]: Social identity in industrial and organizational psychology: Concepts, controversies and contributions, in: *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 20 (1/2005), S. 39–118
- Haslam, S. Alexander/Jetten, Jolanda/Postmes, Tom/Haslam, Catherine [Social identity, health and well-being, 2009]: Social identity, health and well-being: An emerging agenda for applied psychology, in: *Applied Psychology*, 58 (1/2009), S. 1–23
- Haslam, S. Alexander/Van Dick, Rolf [Workplace stress, 2011]: A social identity approach to workplace stress, in: *Social Psychology and Organizations*, (2011), S. 325–352
- Hatch, Mary Jo/Schultz, Majken [Identity, images, culture, 2000]: Scaling the Tower of Babel: Relational differences between identity, image and culture in organizations, in: *The expressive organization: Linking identity, reputation, and the corporate brand*, (2000), S. 11–35
- He, Hongwei/Brown, Andrew D. [Literature review, 2013]: Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research, in: *Group & Organization Management*, 38 (1/2013), S. 3–35
- Herman, David [Companion to narrative, 2007]: *The Cambridge companion to narrative*, Cambridge 2007
- Hofstede, Geert [Cultural relativity, 1984]: The cultural relativity of the quality of life concept, in: *Academy of Management review*, 9 (3/1984), S. 389–398
- Hofstede, Geert [Culture's consequences, 2001]: *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*, London, New Delhi 2001
- Hogg, Michael A./Terry, Deborah J. [Social identity, 2000]: Social identity and self-categorization processes in organizational context, in: *Academy of Management Review*, 25 (1/2000), S. 121–140
- Hogg, Michael A. [Social identity theory of leadership, 2008]: Social identity theory of leadership, in: *Leadership at the crossroads*, 1 (2008), S. 62–77
- Hogg, Michael A. [Social Identity, 2018]: Social identity, self-categorization, and the small group, in: *Understanding group behavior*, Psychology Press, S. 227–253

- Hogg, Michael A./Terry, Deborah J./White, Katherine M. [Tale of two theories, 1995]: A tale of two theories: A critical comparison of identity theory with social identity theory, in: *Social Psychology Quarterly*, 58 (4/1995), S. 255–269
- Homburg, Christian/Wieseke, Jan/Hoyer, Wayne D. [Social identity, 2009]: Social Identity and the Service-Profit Chain, in: *Journal of Marketing*, 73 (2/2009) S. 38–54, DOI: 10.1509/jmkg.73.2.38, 27.08.2021
- Hornsey, Matthew J. [Social identity theory, 2008]: Social identity theory and self-categorization theory: A historical review, in: *Social and Personality Psychology Compass*, 2 (1/2008), S. 204–222
- Immerschitt, Wolfgang/Stumpf, Marcus [Employer-Branding-Ziele, 2019]: Employer-Branding-Ziele und strategische Planung, in: Immerschitt, Wolfgang/Stumpf, Marcus (Hrsg.): *Employer Branding für KMU: Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber*, Wiesbaden 2019, S. 77–89, DOI: 10.1007/978-3-658-23133-0_5, 30.08.2021
- Irshad, Muhammad/Bashir, Sajid [Negative outcomes, 2020]: The dark side of organizational identification: a multi-study investigation of negative outcomes, in: *Frontiers in Psychology*, 11 (2020), S. 1-15
- Jackson, Jay W. [Group identification, 2002]: Intergroup attitudes as a function of different dimensions of group identification and perceived intergroup conflict, in: *Self and identity*, 1 (1/2002), S. 11–33
- Kass, Steven J./Vodanovich, Stephen J./Callender, Anne [State-trait boredom 2001]: State-trait boredom: Relationship to absenteeism, tenure, and job satisfaction, in: *Journal of Business and Psychology*, 16 (2/2001), S. 317–327
- Klimchak, Malayka/Ward, Anna-Katherine/Matthews, Michael/Robbins, Keith/Zhang, Haozhen: [Influence of age, 2019]: When Does What Other People Think Matter? The Influence of Age on the Motivators of Organizational Identification, in: *Journal of Business and Psychology*, 34 (6/2019), S. 879–891, DOI: 10.1007/s10869-018-9601-6, 26.02.2021
- Koçoğlu, İpek/Erat, Serhat/İmamoğlu, Salih Zeki [Emancipating Identity, 2019]: Emancipating Identity: The Differential Effect of Organizational Identification on Commitment and Performance, in: *Emerging Markets Journal*, 9 (2/2019), S. 8–16

- Kooij, Dorien TAM/De Lange, Annet H./ Jansen, Paul GW/Kanfer, Ruth/Dijkers, Josje SE [Age and work-related motives, 2011]: Age and work-related motives: Results of a meta-analysis, in: *Journal of Organizational Behavior*, 32 (2/2011), S. 197–225
- Kotter, John P. [Leading change, 1995]: Leading change: Why transformation efforts fail, in: *Harvard Business Review*, 73 (1995), S. 59–67
- Kreiner, Glen E./Ashforth, Blake E. [Model of organizational identification, 2004] Evidence toward an expanded model of organizational identification, in: *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25 (1/2004), S. 1–27
- Kruse, Peter [Komplexität, 2008]: Wie reagieren Menschen auf wachsende Komplexität? <https://www.youtube.com/watch?v=m3QqDOeSahU>, 15.08.2021
- Kuoppala, Jaana/Lamminpää, Anne/Liira, Juha/Vainio, Harri [Job-wellbeing, 2008]: Leadership, job well-being, and health effects – a systematic review and a meta-analysis, in: *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50 (8/2008), S. 904–915
- Labianca, Giuseppe/Fairbank, James S./Thomas, James B./Gioia, Dennis A./Umphress, Elizabeth E. [Structure and identity, 2001]: Emulation in academia: Balancing structure and identity, in: *Organization Science*, 12 (3/2001), S. 312–330
- Lee, Eun-Suk/Park, Tae-Youn/Koo, Bonjin [Organizational identification, 2015]: Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review, in: *Psychological Bulletin*, 141 (5/2015), S. 1049–1080
- Levine, Mark/Prosser, Amy/Evans, David/Reicher, Stephen [Social group membership, 2005]: Identity and emergency intervention: How social group membership and inclusiveness of group boundaries shape helping behavior, in: *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31 (4/2005), S. 443–453
- Lewandowski, Anna/Liebig, Christian [Determinanten Arbeitgeberwahl, 2004]: Determinanten der Arbeitgeberwahl und Relevanz des Personalimages für die Bewerbungsabsicht: Fallstudie am Beispiel der Deutschen Bundesbank, In: *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 19 (1/2004), S. 15–27

- Li, Yongxin/Fan, Jinyan/Zhao, Shenran [Organizational identification, 2015]: Organizational identification as a double-edged sword, in: *Journal of Personnel Psychology*, 14 (4/2015), S. 182-191
- Lindner, Dominic [Virtuelle Teams, 2020]: Virtuelle Teams und Homeoffice, in: *Empfehlungen zu Technologien, Arbeitsmethoden und Führung*, Wiesbaden 2020
- Luijters, Kyra/Van der Zee, Karen I./Otten, Sabine [Cultural diversity, 2008]: Cultural diversity in organizations: Enhancing identification by valuing differences, in: *International Journal of Intercultural Relations*, 32 (2/2008), S. 154–163. DOI: 10.1016/j.ijintrel.2007.09.003, 16.08.2021
- Mael, Fred/Ashforth, Blake E. [Model organizational identification, 1992]: Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification, in: *Journal of Organizational Behavior*, 13 (2/1992), S. 103–123
- Markus, Hazel R./Kitayama, Shinobu [Culture and the self, 1991]: Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation, in: *Psychological Review*, 98 (2/1991), S. 224-253
- Mast, Claudia [Unternehmenskommunikation, 2018]: Unternehmenskommunikation: Ein Leitfaden, München 2018
- Mead, George Herbert [Mind, self and society, 1934]: *Mind, self and society*, Chicago 1934
- Meyer, John P./Allen, Natalie J. [Side-bet theory, 1984]: Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations, in: *Journal of Applied Psychology*, 69 (3/1984), S. 372
- Meyer, John P./Allen, Natalie J. [Commitment Workplace, 1997]: *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Thousand Oaks 1997
- Mowday, Richard T./Steers, Richard M./Porter, Lyman W. [Organizational commitment, 1979]: The measurement of organizational commitment, in: *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2/1979), S. 224–247
- Naseer, Saima/Bouckennooghe, Dave/Syed, Fauzia/Khan, Abdul Karim/Qazi, Shadab [Unethical work behaviors, 2020]: The malevolent side of organizational identification: unraveling the impact of psychological entitlement and manipulative personality on unethical work behaviors, in: *Journal of Business and Psychology*, 35 (3/ 2020), S. 333–346, DOI: 10.1007/s10869-019-09623-0, 26.02.2021

- Ng, Thomas W. H./Feldman, Daniel C. [Organizational tenure, 2011]: Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and non-linear moderating effects of organizational tenure, in: *Journal of Vocational Behavior*, 79 (2/2011), S. 528–537
- Niederhäuser, Markus/Rosenberger, Nicole [Vier Dimensionen, 2017]: Die vier Dimensionen der Identität, in: Niederhäuser, Markus/Rosenberger, Nicole (Hrsg.): *Unternehmenspolitik, Identität und Kommunikation: Modell – Prozesse – Fallbeispiele*, Wiesbaden 2017, S. 51–84, DOI: 10.1007/978-3-658-15702-9_4, 29.08.2021
- Nink, Marco [Gallup Engagement Index, 2019]: Gallup Engagement Index 2019, Warum der Faktor Mensch im Zeitalter der Digitalisierung so wichtig ist, <https://www.gallup.com/de/engagement-index-deutschland.aspx>, 07.03.2021
- Oakes, Penelope J./Turner, John C./Haslam, S. Alexander [People as group members, 1991]: Perceiving people as group members: The role of fit in the salience of social categorizations, in: *British Journal of Social Psychology*, 30 (2/1991), S. 125–144
- O'Reilly III, Charles A./Chatman, Jennifer/Caldwell, David F. [Profile comparison, 1991]: People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit, in: *Academy of Management Journal*, 34 (3/1991), S. 487–516
- Oyserman, Daphna/Fryberg, Stephanie A./Yoder, Nicholas [Identity-based motivation, 2007]: Identity-based motivation and health, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 93 (6/2007), S. 1011
- Pattnaik, Subhra/Tripathy, Santosh Kumar [Major developments, 2020]: Organizational Identification (OID): A Review of Major Developments in the Field and Recommendations for Future Research, in: *South Asian Journal of Management*, 27 (1/2020), S. 29-53
- Pelz, Waldemar [Transformationale Führung, 2016]: Transformationale Führung – Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis, in: Von Au, Corinna (Hrsg.): *Wirksame und nachhaltige Führungsansätze: System, Beziehung, Haltung und Individualität*, Wiesbaden 2016, S. 93–112. DOI: 10.1007/978-3-658-11956-0_5, 30.08.2021

- Podsakoff, Nathan P./Whiting, Steven W./Podsakoff, Philip M./Blume, Brian D. [Meta-analysis, 2009]: Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis, in: *Journal of Applied Psychology*, 94 (1/2009), S. 122-141
- Pratt, Michael G. [To be or not to be, 1998]: To be or not to be: Central questions in organizational identification, in: Whetten David A./Godfrey Paul C. (Hrsg): *Identity in Organizations. Building Theory in Organizations*, London 1998, S. 171–207
- Riketta, Michael [Meta-analysis, 2005]: Organizational identification: A meta-analysis, in: *Journal of Vocational Behavior*, 66 (2/2005), S. 358–384
- Riketta, Michael/Van Dick, Rolf [Foci of attachment in organizations, 2005]: Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment, in: *Journal of Vocational Behavior*, 67 (3/2005), S. 490–510
- Riketta, Michael/Van Dick, Rolf/Rousseau, Denise M. [Employee attachment, 2006]: Employee attachment in the short and long run: Antecedents and consequences of situated and deep-structure identification, In: *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5 (3/2006), S. 85–93
- Rindova, Violina P./Fombrun, Charles J. [Firm-constituent interactions, 1999]: Constructing competitive advantage: the role of firm-constituent interactions, in: *Strategic Management Journal*, 20 (8/1999), S. 691–710
- Rusbult, Caryl E./Van Lange, Paul A. [Interdependence theory, 2008]: Why we need interdependence theory, in: *Social and Personality Psychology Compass*, 2 (5/2008), S. 2049–2070
- Schein, Edgar H. [Organizational culture and leadership, 1992]: *Organizational culture and leadership*, 2nd edition, San Francisco 1991
- Schein, Peter A./Schein, Edgar H. [Organizational culture, 2017]: *Organizational culture and leadership*, 5. Auflage, New York 2017
- Scholz, Christian [Generation Z, 2014]: *Generation Z: wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt*, Weinheim 2014
- Schuhmacher, Florian/Geschwill, Roland [Employer Branding, 2009]: *Employer Branding*, Wiesbaden 2009
- Schuler, Heinz [Psychologische Personalauswahl, 2014]: *Psychologische Personalauswahl: Eignungsdiagnostik für Personalentscheidungen und Berufsberatung*, Göttingen 2014

- Smidts, Ale/Pruyn, Ad Th H./Van Riel, Cees BM [Communication, 2001]: The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification, in: *Academy of Management Journal*, 44 (5/2001), S. 1051–1062
- Sonnentag, Sabine/Niessen, Cornelia/Ohly, Sandra [Learning at work, 2004]: Learning at work: training and development, in: *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19 (2004), S. 249–290
- Statista [Vollzeit- und Teilzeitarbeitsquote, 2019a]: Vollzeit- und Teilzeitquote von erwerbstätigen Männern und Frauen mit Kindern 2019, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/38796/umfrage/teilzeitquote-von-maennern-und-frauen-mit-kindern/>, 31.08.2021
- Statista [Flexible Arbeitsmodelle, 2019b]: Erwerbstätige mit flexiblen Arbeitszeiten in der EU, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1232945/umfrage/erwerbstaetige-mit-flexiblen-arbeitszeiten-in-der-eu/>, 31.08.2021
- Statista [Homeoffice und mobiles Arbeiten, 2021]: Homeoffice und mobiles Arbeiten, <https://de.statista.com/themen/6093/homeoffice/>, 16.08.2021
- Steffens, Niklas K./Haslam, Alexander S./Kerschreiter, Rudolf/Schuh; Sebastian C./Van Dick, Rolf [Burnout and social identity, 2014]: Leaders enhance group members' work engagement and reduce their burnout by crafting social identity, in: *German Journal of Human Resource Management*, 28 (1-2/2014), S. 173–194
- Super, Donald E. [Life-span, life-space approach, 1980]: A life-span, life-space approach to career development, in: *Journal of Vocational Behavior*, 16 (3/1980), S. 282–298
- Tajfel, Henri/Billig, Michael/Bundy, Robert P./Flament, Claude [Social categorization, 1971]: Social categorization and intergroup behaviour, in: *European Journal of Social Psychology*, 1 (2/1971), S. 149–178
- Tajfel, Henri [Intergroup relations, 1982]: Social psychology of intergroup relations, in: *Annual Review of Psychology*, 33 (1/1982), 1–39
- Tajfel, Hendri Ed [Differentiation social group, 1978]: Differentiation between social group: Studies in the social psychology of intergroup relations, in: *Academic Press*, (1978), S. 61-76

- Tajfel, Henry/Turner, John C. [Theory inter-group conflict, 1979]: An integrative theory of inter-group conflict, in: Austin, William G./Worchel, Stephen (Hrsg.): The social psychology of inter-group relations, Monterey CA 1979, S. 33-47
- Terstiege, Laura [Virtuelle Teams, 2020]: Integration virtuell – Eine empirische Studie zur Integration sowie Identifikation von Kommunikationsexperten und -expertinnen in virtuellen Teams, in: Gehrau, Volker/Waldherr, Annie/Scholl Armin (Hrsg.): Integration durch Kommunikation in einer digitalen Gesellschaft: Jahrbuch der Deutschen Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft 2019, S. 81-88, Münster 2020
- Trepte, Sabine [Social Identity Theory, 2013]: Social identity theory. New York 2013
- Trepte, Sabine/Loy, Laura S. [Social identity theory, 2017]: Social identity theory and self-categorization theory, in: The international encyclopedia of media effects, Hohenheim 2017, S. 1–13
- Turban, Daniel B./Greening, Daniel W. [Social performance, 1997]: Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees, in: Academy of Management Journal, 40 (3/1997), S. 658–672
- Turner, John C. [Intergroup behaviour, 1975]: Social comparison and social identity: Some prospects for intergroup behaviour, in: European Journal of Social Psychology, 5 (1/1975), S. 1–34
- Turner, John C./Hogg, Michael A./Oakes, Penelope J./Reicher, Stephen D./Wetherell, Margareth S. [Social Group, 1987]: Rediscovering the social group: A self-categorization theory, Oxford 1987
- Turner, John C./Oakes, Penelope J./Haslam, Alexander S./McGarty, Craig [Self and Collective, 1994]: Self and collective: Cognition and social context, in: Personality and Social Psychology Bulletin, 20 (5/1994), S. 454–463
- Turner, John C./Oakes, Penelope J. [Significance of the social identity, 1986]: The significance of the social identity concept for social psychology with reference to individualism, interactionism and social influence, in: British Journal of Social Psychology, 25 (3/1986), S. 237–252
- Tyler, Tom R./Blader, Steven L. [Group engagement model, 2003]: The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior, in: Personality and Social Psychology Review, 7 (4/2003), S. 349–361

- Van Dick, Rolf [Commitment und Identifikation, 2004]: Commitment und Identifikation mit Organisationen, Göttingen 2004
- Van Dick, Rolf/Christ, Oliver/Stellmacher, Jost/Wagner, Ulrich/Ahlswede, Oliver/Grubba, Cornelia/Hauptmeier, Martin/Hoehfeld, Corinna/Moltzen, Kai/Tissington, Patrick A. [Should I stay or should I go, 2004]: Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction, in: British Journal of Management, 15 (4/2004), 351–360
- Van Dick, Rolf/Wagner, Ulrich/Stellmacher, Jost/Christ, Oliver [aspects organizational identification, 2004]: The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? In: Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77 (2/2004), 171–191
- Van Dick, Rolf/Schuh, Sebastian [Führung Gruppenprozesse, 2016]: Führung von Gruppenprozessen: Identität und Identifikation bei den Mitarbeitern stiften, in: Felfe, Jörg/Van Dick, Rolf (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte, Berlin, Heidelberg 2016, S. 41–52
- Van Dick, Rolf [Identifikation und Commitment, 2017]: Identifikation und Commitment fördern, 2. überarbeitete Auflage, Göttingen 2017
- Van Dick Rolf/Bracht Eva/Hernandez Bark Alina S. [Identifikation, 2021]: Organisationale Identifikation und Kommunikation, in: Einwiller, Sabine/Sackmann, Sonja/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterkommunikation: Interne Kommunikation in Unternehmen, Wiesbaden 2021, S. 83-96
- Van Knippenberg, Daan [Work motivation and performance, 2000]: Work motivation and performance: A social identity perspective, in: Applied Psychology, 49 (3/2000), S. 357–371
- Van Knippenberg, Daan/Hogg, Michael A. [Leadership effectiveness, 2003]: A social identity model of leadership effectiveness in organizations, in: Research in organizational behavior, 25 (2003), S. 243–295
- Van Knippenberg, Daan/Sleebos, Ed [Organizational identification, 2006]: Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes, in: Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 27 (5/2006), S. 571–584

- Van Maanen, John Eastin/Schein, Edgar Henry [Theory of organizational socialization, 1977]: Toward a theory of organizational socialization, Massachusetts 1977
- Van Riel, Cees BM [Corporate communication, 1992]: Principles of corporate communication, New York 1992
- Wegge, Jürgen/Schuh, Sebastian C./Van Dick, Rolf [Emotions as driver, 2012]: ‘I feel bad’, ‘We feel good’? – Emotions as a Driver for Personal and Organizational Identity and Organizational Identification as a Resource for Serving Unfriendly Customers, in: *Stress and Health*, 28 (2/2012), S. 123–136.
- Whetten, David A./Mackey, Alison [Social actor conception, 2002]: A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation, in: *Business & society*, 41 (4/2002), S. 393–414
- Whetten, David A. [Albert and Whetten revisited, 2006]: Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity, in: *Journal of Management Inquiry*, 15 (3/2006), S. 219–234
- Wiener, Yoash [Commitment, 1982]: Commitment in organizations: A normative view, in: *Academy of Management Review*, 7 (3/1982), S. 418–428
- Wieseke, Jan/Ullrich, Johannes/Christ, Oliver/Van Dick, Rolf [Customer orientation, 2007]: Organizational identification as a determinant of customer orientation in service organizations, in: *Marketing Letters*, 18 (4/2007), S. 265–278
- Wiesenfeld, Batia M./Raghuram, Sumita/Garud, Raghu [Communication patterns, 1999]: Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization, in: *Organization Science*, 10 (6/1999), S. 777–790
- Wolf, Gunther [Mitarbeiterbindung, 2020]: Mitarbeiterbindung, Stuttgart 2020
- Wright, Thomas A./Bonett, Douglas G. [Employee tenure, 2002]: The moderating effects of employee tenure on the relation between organizational commitment and job performance: a meta-analysis, in: *Journal of Applied Psychology*, 87 (6/2002), S. 1183
- Wunderer, Rolf [Führung und Zusammenarbeit, 2009]: Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. 8. Auflage. Köln 2009
- Wyss, Vinzenz [Narration freilegen, 2011]: Narration freilegen: Zur Konsequenz der Mehrsystemrelevanz als Leitdifferenz des Qualitätsjournalismus, in: *Krise der Leuchttürme öffentlicher Kommunikation*, Wiesbaden 2011

- Zhu, Jing/Tatachari, Srinivasan/Chattopadhyay, Prithviraj [Newcomer identification, 2017]: Newcomer identification: Trends, antecedents, moderators, and consequences, in: Academy of Management Journal, 60 (3/2017), S. 855–879
- Zick, Andreas [Identifikation in der Schule, 2002]: Wenn alle tatsächlich in einem Boot sitzen – Eine Studie zur Identifikation mit der Schule im Kontext einer erlebnispädagogischen Gruppenerfahrung, in: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie, 33 (2/2002), S. 213–228

Eidesstattliche Versicherung

„Ich erkläre, dass ich die Masterarbeit selbstständig und ohne unzulässige Inanspruchnahme Dritter verfasst habe. Ich habe dabei nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet und die aus diesen wörtlich, inhaltlich oder sinngemäß entnommenen Stellen als solche den wissenschaftlichen Anforderungen entsprechend kenntlich gemacht. Die Versicherung selbstständiger Arbeit gilt auch für Zeichnungen, Skizzen oder graphische Darstellungen. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form weder derselben noch einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Mit der Abgabe der elektronischen Fassung der endgültigen Version der Arbeit nehme ich zur Kenntnis, dass diese mit Hilfe eines Plagiatserkennungsdienstes auf enthaltene Plagiate überprüft und ausschließlich für Prüfungszwecke gespeichert wird.“

Bregenz, 30. September 2021

Unterschrift