

# **Der Einfluss von E-HRM auf Organisationsbindung und Arbeitszufriedenheit**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Mag.<sup>a</sup> Gorana Kitic

1410683017

Begutachterin: Dr.<sup>in</sup> Mag.<sup>a</sup> Mag.<sup>a</sup> Bettina Kubicek

Wien, Mai 2016

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

11.05.2016

Unterschrift

## **Zusammenfassung**

Electronic Human Resource Management (E-HRM) wurde hinsichtlich seines Einflusses auf die Organisationsbindung und die Arbeitszufriedenheit untersucht. Es wurde die Nutzung von internem E-Recruiting, E-Learning und MitarbeiterInnenportalen in einer Stichprobe von 159 mehrheitlich österreichischen Beschäftigten unterschiedlichster Berufe erfasst. Die Theorie sozialer Tauschprozesse (vgl. Blau, 1960, S. 545; Homans, 1985, S. 399; Thibaut & Kelly, 1959, S. 5) wurde als theoretischer Bezugsrahmen verwendet. Dieser zufolge wurde angenommen, dass das Angebot von E-HRM vonseiten des Unternehmens zu einer erhöhten Organisationsbindung und Arbeitszufriedenheit bei MitarbeiterInnen führt. Hierarchische Regressionsanalysen konnten dies jedoch nicht nachweisen. Darüber hinaus wurde untersucht, ob ein möglicher Zusammenhang zwischen diesen Variablen durch die Partizipation von MitarbeiterInnen bedingt sein könnte. Allerdings konnte diese Annahme nicht bestätigt werden. Dennoch konnten wertvolle Gestaltungsempfehlungen für die Nutzung von E-HRM erarbeitet und die aktuelle Bedeutung des E-HRM für das Personalmanagement einer genaueren Analyse unterzogen werden.

Schlüsselbegriffe: E-HRM, E-Recruiting, E-Learning, MitarbeiterInnenportale, Organisationsbindung, Arbeitszufriedenheit

## **Abstract**

Electronic Human Resource Management (E-HRM) was examined while predicting organizational commitment and job satisfaction. The utilization of E-recruiting, E-learning and employee (self-service) portals was assessed in a sample of 159 employees by the majority of Austrian nationality and within various occupations. The social exchange theory (cf. Blau, 1960, p. 545; Homans, 1985, p. 399; Thibaut & Kelly, 1959, p. 5) was used as a theoretical framework. In accordance with this theory it was hypothesized, that the supply of E-HRM by the company would lead to increased organizational commitment and job satisfaction. However, hierarchical regression analysis didn't confirm this assumption. Moreover it was examined whether participation mediates the relation between E-HRM and organizational commitment as well as job satisfaction. This hypothesis wasn't supported either. Nevertheless, useful design recommendations for the utilization of E-HRM were gathered and the current relevance of E-HRM for human resource management was scrutinised in detail.

Keywords: E-HRM, E-recruiting, E-learning, employee (self-service) portal, organizational commitment, job satisfaction

# Inhaltsverzeichnis

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Einleitung.....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>2</b> | <b>Theoretischer Hintergrund.....</b>  | <b>3</b>  |
| 2.1      | E-HRM .....  | 3         |
| 2.1.1    | Internes E-Recruiting .....  | 7         |
| 2.1.2    | E-Learning .....   | 9         |
| 2.1.3    | MitarbeiterInnenportale.....   | 11        |
| 2.2      | Organisationsbindung .....   | 13        |
| 2.3      | Arbeitszufriedenheit .....   | 19        |
| 2.4      | Partizipation .....  | 26        |
| 2.5      | Theorie sozialer Tauschprozesse .....  | 31        |
| 2.6      | Hypothesen.....  | 36        |
| <b>3</b> | <b>Untersuchungsdesign .....</b>   | <b>37</b> |
| 3.1      | Stichprobe.....  | 37        |
| 3.2      | Messinstrumente.....   | 39        |
| 3.3      | Kontrollvariablen .....  | 42        |
| <b>4</b> | <b>Ergebnisse.....</b>   | <b>44</b> |
| 4.1      | Skalenbildung .....  | 44        |
| 4.2      | Hypothesenprüfung.....   | 46        |
| 4.2.1    | Der Zusammenhang zwischen dem Einsatz von E-HRM in Unternehmen und der Organisationsbindung (Hypothese 1) .....  | 48        |
| 4.2.2    | Der Zusammenhang zwischen dem Einsatz von E-HRM in Unternehmen und der Arbeitszufriedenheit (Hypothese 2) .....  | 48        |
| 4.2.3    | Die Bedeutung von Partizipation für die Beziehung zwischen E-HRM und der Organisationsbindung (Hypothese 3)..... | 49        |
| 4.2.4    | Die Bedeutung von Partizipation für die Beziehung zwischen E-HRM und der Arbeitszufriedenheit (Hypothese 4)..... | 51        |
| <b>5</b> | <b>Diskussion.....</b>   | <b>52</b> |
| 5.1      | Limitationen.....  | 54        |

|     |                                   |           |
|-----|-----------------------------------|-----------|
| 5.2 | Praktische Implikationen .....    | 55        |
| 5.3 | Ausblick.....                     | 56        |
|     | <b>Literaturverzeichnis.....</b>  | <b>58</b> |
|     | <b>Online-Quellen .....</b>       | <b>63</b> |
|     | <b>Abbildungsverzeichnis.....</b> | <b>64</b> |
|     | <b>Tabellenverzeichnis.....</b>   | <b>65</b> |
|     | <b>Erhebungsinstrument.....</b>   | <b>66</b> |

# 1 Einleitung

Historisch gesehen war das Personalwesen eines der ersten Bereiche in Organisationen, das seine Prozesse automatisiert hatte. Dies hat allerdings auch ein Erbe von zusammenhangslosen Applikationen und Systemen zur Folge gehabt, was wenig förderlich für die Entwicklung einheitlicher technologischer Personalstrategien war (Kyprianou, 2008, S. 53). Trotz des mittlerweile weit verbreiteten Gebrauchs von E-HRM in Organisationen, zeigt sich ein Mangel an Theorie und Forschung zu diesem Themengebiet. Strohmeier (2007, S. 22) weist darauf hin, dass es sich beim E-HRM um ein ziemlich neues und rasant wachsendes Forschungsgebiet handelt, wobei sich gegenwärtige Untersuchungen eher spezifischen als allgemeinen Aspekten widmen.

Seit dem letzten Jahrzehnt hat die zunehmende Nutzung des Internets auch einen vermehrten Einsatz von Electronic Human Resource Management (E-HRM) zur Folge gehabt (Strohmeier, 2007, S. 19). Unter E-HRM verstehen Hils und Bahner (2005, S. 29) „die Unterstützung aller Funktionsfelder des Personalmanagements durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien, darunter vorrangig Inter- und Intranet, aber auch nicht netzwerkfähige Anwendungen“. Kyprianou (2008, S. 53) zufolge repräsentiert das E-HRM im fortgeschrittenen Stadium ein voll integriertes, unternehmensweites, elektronisches Netzwerk personalrelevanter Daten, Informationen, Dienste, Datenbanken, Werkzeuge, Applikationen und Transaktionen, auf die EndnutzerInnen für gewöhnlich jederzeit zugreifen können. Weiterführend lässt sich das E-HRM anhand der anvisierten Zielgruppen in die Bereiche Business to Applicant (B2A), Business to Employee (B2E) und Business to Business (B2B) unterteilen (Hils & Bahner, 2005, S. 30). Ersterer bezieht sich auf externe BewerberInnen und letzterer betrifft vornehmlich Personalverantwortliche. Von besonderem Interesse jedoch sind die Auswirkungen des E-HRM auf die MitarbeiterInnen eines Unternehmens im Bereich des B2E.

Die Hintergründe, welche zur gesteigerten Verbreitung von E-HRM geführt haben, zielen oftmals auf eine verbesserte und effizientere Personalarbeit ab. Kyprianou (2008, S. 57) fasst das Bedürfnis nach betrieblicher Effizienz, den Einfluss von Beziehungen und den transformativen Einfluss als wesentliche Treiber für die steigende Bedeutung von E-HRM zusammen. Unter dem Einfluss von Beziehungen versteht die Autorin gesteigerte Erwartungen und berichtete Unzufriedenheit von MitarbeiterInnen mit der Personalarbeit, die auf eine notwendige Änderung in der Beziehung zwischen PersonalistInnen, Führungskräften und MitarbeiterInnen hinweisen. Der

transformative Einfluss bezeichnet die erforderliche Änderung der Rolle von PersonalistInnen, weg von einer primär administrativen, hin zu einer des/der strategischen Business Partners/Partnerin (Kyprianou, 2008, S. 57).

Gegenwärtige Analysen im Bereich des Personalmanagements beschäftigen sich primär mit der Frage, wie das Personalmanagement dem Unternehmen zum Erfolg verhelfen kann. Daher wird in der vorliegenden Arbeit der/die MitarbeiterIn wieder stärker in den Fokus gestellt und mit E-HRM verbundene Folgen für MitarbeiterInnen werden untersucht. Fischer (2006, S. 1) berichtet, dass Arbeitszufriedenheit und damit zusammenhängende Begriffe wie Involvement, Commitment und Arbeitsmoral in den letzten Jahren zunehmend an Aktualität und Bedeutung gewonnen haben. Gründe dafür sieht der Autor u.a. im steigenden Effizienzdruck und der wachsenden Unsicherheit hinsichtlich der Zukunft des eigenen Arbeitsplatzes mit negativen Folgen für das Wohlbefinden und die Motivation der MitarbeiterInnen. Zudem informieren Bohulskyy, Erlinghagen und Scheller (2011, S. 1) über eine sinkende Arbeitszufriedenheit in Deutschland seit Mitte der 1980er Jahre. Daher stellt sich die Frage, ob E-HRM vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Veränderungen in der Arbeitswelt einen Teil dazu beitragen kann, die Arbeitszufriedenheit zu steigern. Darüber hinaus berichtet Zimmermann (2009, S. 80), dass E-HRM Lösungen zu einem effizienten Retention Management beisteuern und die Bindung von MitarbeiterInnen an eine Organisation erhöhen können (Zimmermann, 2009, S. 80). Der Autor nennt hierzu Laufbahn- und Nachfolgeplanung, E-Learning, Performance und Compensation Management, das Monitoring von Ein- und Austritten sowie die Durchführung von Personalbefragungen als mögliche Instrumente. Deswegen wird in dieser Arbeit auch der Zusammenhang zwischen E-HRM und Organisationsbindung untersucht. Zudem wird bei dieser Analyse insbesondere die verstärkte Tendenz zur Beteiligung von MitarbeiterInnen am E-HRM berücksichtigt.

Vor dem bisher erläuterten Hintergrund sollen daher Antworten auf folgende Forschungsfragen gefunden werden:

*Besteht ein Zusammenhang zwischen dem Einsatz von E-HRM in Unternehmen und der Organisationsbindung sowie der Arbeitszufriedenheit?*

*Kann dieser Zusammenhang durch eine stärkere Partizipation von MitarbeiterInnen erklärt werden?*

## 2 Theoretischer Hintergrund

Im nachfolgenden Abschnitt werden die zugrunde liegenden Konstrukte und Theorien zur Beantwortung der zwei Forschungsfragen beschrieben.

### 2.1 E-HRM

Im Rahmen dieser Forschungsarbeit soll insbesondere der B2E-Bereich untersucht werden. Dieser umfasst die Technologien *internes E-Recruiting*, *E-Learning*, *MitarbeiterInnenportale* und *E-Administration* (Hils & Bahner, 2005, S. 30f.). E-Recruiting bezeichnet all jene internet- und intranetbasierten Aktivitäten, die zur Gewinnung und Auswahl von Personal angewendet werden. Dabei sollen nicht nur externe BewerberInnen angesprochen, sondern auch eigenen MitarbeiterInnen die Möglichkeit gegeben werden, sich auf vakante Positionen innerhalb des Unternehmens zu bewerben. Daher der Hinweis auf *internes E-Recruiting*.

Das E-Learning bezeichnet „elektronisch gestützte[n] Formen des Lernens, die der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter dienen“ (Hils & Bahner, 2005, S. 30). Somit werden sowohl computergestützte „offline“-Lernmöglichkeiten hinzugezählt (z.B. mittels DVDs und CDs) als auch jene, die „online“ über das Internet angeboten werden, wie Web-Seminare (oder kurz: „Webinare“). In diesem Zusammenhang sei auch die zunehmende Bedeutung des Blended Learning erwähnt, welches traditionelle Präsenzeinheiten mit E-Learning kombiniert. MitarbeiterInnenportale stellen Informationen bereit und bieten Kommunikationsmöglichkeiten, wobei sowohl berufliche als auch private Themen behandelt werden können (Hils & Bahner, 2005, S. 31f.). Die Zurverfügungstellung von Informationen auf solchen Portalen kann sich auf statische Sachverhalte (wie bestehende Betriebsvereinbarungen), regelmäßig aktualisierte Informationen (z.B. Organigramm, Telefonverzeichnis) und Mitteilungen von kürzerer Aktualität (wie Stellenausschreibungen) beziehen. Zudem können interaktive Elemente, wie Diskussionsforen und Möglichkeiten für E-Learning angeboten werden. Kyprianou (2008, S. 57) weist in diesem Zusammenhang auf die Zunahme von interaktiven „self-service“ Applikationen hin. Das Employee-Self-Service (ESS) ist oftmals Bestandteil eines MitarbeiterInnenportals und soll das eigenverantwortliche Handeln der MitarbeiterInnen fördern, indem diese selbstständig ihre Personaldaten anlegen, verwalten und ändern können (Hils & Bahner, 2005, S. 31). Zimmermann (2009, S. 3) hält fest, dass eine aktive Beteiligung von MitarbeiterInnen eine Technologie benötigt, welche sowohl benutzerfreundlich ist, als auch Datensicherheit gewähr-

leistet. Ferner weist der Autor darauf hin, dass eine Personalabteilung auf Unterstützung angewiesen ist, um die vielfältigen Aufgaben in angemessener Qualität durchführen zu können (Zimmermann, 2009, S. 3). E-HRM trägt dazu bei, dass relevante Daten zeitnah und in hoher Qualität abgerufen werden können (Zimmermann, 2009, S. 71). Durch die Übergabe der primären Verantwortung an MitarbeiterInnen zur Aufrechterhaltung ihrer eigenen Personaldaten kann ein maßgeblicher administrativer Aufwand von PersonalistInnen genommen und zugleich eine Steigerung der Genauigkeit von Unterlagen erreicht werden (Kyprianou, 2008, S. 57). Darüber hinaus unterstützt E-HRM das verstärkte Bedürfnis nach Eigennutzen-Maximierung und Ausgleich zwischen Beruf und Familie, indem MitarbeiterInnenportale zur Individualisierung beisteuern und gleichzeitig Zugehörigkeit vermitteln (Zimmermann, 2009, S. 74f.).

E-Administration bezeichnet den „betrieblichen Einsatz von Informationstechnologien [...], mit deren Hilfe betriebswirtschaftliche Problemstellungen, wie Verwaltung und Verarbeitung von Messdaten, im Personalwesen gelöst werden“ (Hils & Bahner, 2005, S. 32f.). Zu den klassischen Anwendungsfeldern gehören zum Beispiel die Stammdatenverwaltung, die Personalverrechnung sowie Personalstatistiken und Aspekte der Personalentwicklung. Eine Besonderheit der E-Administration sind Personalinformationssysteme (PIS), die Komplettlösungen bereitstellen und möglichst viele Personalfunktionen bedienen.

Der Begriff *Personalinformationssystem* beschreibt „ein System, das eine vollständige und geordnete Erfassung, Speicherung, Verwaltung, Sortierung und Auswertung aller entscheidungsrelevanten Informationen über das Personal einschließlich des Sozialwesens und der Arbeitsplätze ermöglicht“ (Jung, 2011, S. 659f.). Dabei fungiert es oftmals als integrierter Teil eines übergeordneten Systems, das mit anderen Elementen durch elektronischen Datenaustausch verbunden ist. Durch die Kombination verschiedenster Daten soll eine gesteigerte Aussagekraft ermöglicht werden. Als negativen Aspekt der Systemvernetzung ist aber auch hier auf die Problematik des Datenschutzes hinzuweisen. Als übergeordnete Ziele nennt Jung (2011, S. 661f.) eine verbesserte Arbeitssituation für PersonalsachbearbeiterInnen durch eine vereinfachte Handhabung, Personal- und Verwaltungskostenreduzierung durch die Rationalisierung von Arbeitsabläufen, die Unterstützung personalwirtschaftlicher Funktionen, die Verbesserung der Informationsbasis für personalwirtschaftliche Aspekte, die Erweiterung des Datenverarbeitungssystems durch neue Entwicklungen sowie die Transparenz und Systematik im Personalwesen. Maier, Laumer, Eckhardt und Weitzel (2013, S. 201) weisen darauf hin, dass die Einführung eines Personalinformationssystems neben dem

wirtschaftlichen und strategischen Einfluss auf eine Organisation, insbesondere auch MitarbeiterInnen beeinflusst, die täglich mit dem System arbeiten. Dieser Einfluss zeigt sich u.a. bei der Arbeitszufriedenheit sowie der Absicht zu kündigen. Die Autoren berichten, dass die Einführung eines Personalinformationssystems in positivem Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit steht, wenn dieses als nützlich, leicht zu handhaben und grundsätzlich positiv wahrgenommen wird. Da jedoch in dieser Forschungsarbeit insbesondere der Nutzen von E-HRM für MitarbeiterInnen, die nicht im Personalwesen tätig sind, untersucht werden soll, wird auf eine weitergehende Darstellung des PIS bzw. der E-Administration verzichtet.

Darüber hinaus werden sogenannte *E-Performance Management Systeme* im Zusammenhang mit E-HRM erwähnt (Kyprianou, 2008, S. 64). Deren vorrangiges Ziel stellt die Kontrolle des Verhaltens von MitarbeiterInnen dar, um sicherzustellen, dass dieses im Einklang zu den Organisationszielen steht. Rechnergestützte Systeme zur Leistungsüberwachung erleichtern die Leistungsmessung, indem Informationen zur Anzahl produzierter Einheiten, zur Zeit, die für bestimmte Aufgaben gebraucht wird, und zu Fehlern sowie Ausschussraten erfasst werden (Kyprianou, 2008, S. 64f.) E-Performance Management Systeme können aber auch dazu verwendet werden MitarbeiterInnen Feedback zu geben. Elektronische Systeme erleichtern den Bewertungsprozess, indem vordefinierte Sätze und Paragraphen genutzt werden. Zudem können Personen so öfters und in Form eines 360-Grad Feedbacks bewertet werden. Kyprianou (2008, S. 65) weist darauf hin, dass die erfassten Daten spezifische Leistungsprobleme identifizieren, außerordentliche Leistungen hervorheben und das Treffen fundierter Entscheidungen erleichtern können. Zugleich bemängelt die Autorin, dass E-Performance Systeme nur für Arbeiten auf niedrigerer Hierarchieebene genutzt werden können, da sie oftmals nur die Quantität und nicht die Qualität von Produkten und Diensten erfassen. Zudem sind sie auch nicht wirklich dafür geeignet die Kooperation der MitarbeiterInnen zu evaluieren. Daher werden in dieser Forschungsarbeit E-Performance Management Systeme nicht näher untersucht.

Stone, Stone-Romero und Lukaszewski (2006, S. 241f.) weisen darauf hin, dass E-HRM funktionale sowie dysfunktionale Konsequenzen für Individuen, wie BewerberInnen oder MitarbeiterInnen, und die Organisation zur Folge haben kann. Daher nennen die AutorInnen wichtige Determinanten welche vorausgehen sollten, damit Individuen diese Systeme akzeptieren und funktionale Ergebnisse erzielt werden. Erstens sollte ein bidirektionaler und valider Informationsfluss zwischen den Individuen und den Systemen stattfinden. Zweitens sollten die Systeme ausreichende

Arten und Ebenen der sozialen Interaktion zwischen Individuen zulassen können. Drittens sollten sie die wahrgenommene Kontrolle von MitarbeiterInnen nicht gefährden. Stone und KollegInnen (2006, S. 242) fassen auf einer abstrakteren Ebene zusammen, dass die Akzeptanz und Wirksamkeit von E-HRM zu dem Grad vergrößert wird, zu welchem auch eine Kongruenz besteht zwischen den Werten und den Zielen der MitarbeiterInnen und der Organisation. Kyprianou (2008, S. 59) weist darüber hinaus auf grundlegende Herausforderungen des E-HRM hin. Erstens gibt es wesentliche Unterschiede zwischen ArbeitnehmerInnen, was ihr Vermögen im Umgang mit Technologien betrifft. Organisationen müssen in weiterer Folge auch Sorge dafür tragen, dass Applikationen im Personalbereich für jede/n zugänglich sind. Zweitens müssen MitarbeiterInnen, Führungskräfte und selbst PersonalistInnen davon überzeugt werden, dass E-HRM einen Vorteil für das Unternehmen darstellt. Für PersonalistInnen hat das E-HRM oftmals zeitsparende Effekte zur Folge, allerdings kommt es auch zu Änderungen in der Rolle und Struktur der Personalarbeit. Bei MitarbeiterInnen besteht die Gefahr, dass sie das E-HRM rein als zusätzlichen Mehraufwand betrachten. Drittens muss das System attraktiv und leicht zu bedienen sein sowie gut gewartet werden, sodass MitarbeiterInnen und Führungskräfte dazu angehalten werden, es auch aktiv zu nutzen (Kyprianou, 2008, S. 59). Zimmermann (2009, S. 10) weist darauf hin, dass der Erfolg neuer Technologien wesentlich durch die Art und die Ausprägung der Akzeptanz bestimmt wird. Der Autor berichtet insbesondere bei älteren MitarbeiterInnen eine oftmals hohe Einstellungs-, aber schwache Verhaltensakzeptanz. Daher sollten für ältere MitarbeiterInnen spezielle Unterstützungsmaßnahmen angeboten werden (Zimmermann, 2009, S. 89). Darüber hinaus müssen die NutzerInnen von E-HRM ausreichend über ihre Aufgaben, Rechte und Pflichten innerhalb des HR-Systems informiert werden, sodass keine Missverständnisse hinsichtlich der Datenpflege entstehen (Zimmermann, 2009, S. 15). Stone und KollegInnen (2006, S. 242) sind der Überzeugung, dass ein gut konstruiertes E-HRM das Potenzial hat, die Effizienz der Organisation zu steigern, indem zum Beispiel die Fähigkeit der Organisation erhöht wird, Informationen zu sammeln, auf sie zuzugreifen und sie zu verbreiten. Der Vorteil für MitarbeiterInnen zeigt sich in einem besseren Zugang zu Informationen über vakante Positionen im Unternehmen, Vergünstigungen und Feedback zur Arbeitsleistung. Stone und Dulebohn (2013, S. 1) informieren über den tiefgreifenden Effekt der Technologie, insbesondere des Internets, auf Prozesse des Personalmanagements. Speziell große Organisationen benützen heutzutage webbasierte Recruitingsysteme und Trainingsprogramme, die es PersonalistInnen ermöglichen, Anfragen unterschiedlicher Interessensgruppen, wie BewerberInnen, ArbeitnehmerInnen oder Führungskräfte, besser zu bearbeiten und zugleich den

administrativen Aufwand zu reduzieren. Stone und Dulebohn (2013, S. 1) zufolge soll das E-HRM hierbei unterschiedlichen Interessensgruppen der Organisation den Zugang zu Personalinformationen und spezifischen Personalfunktionen über das Internet oder das Intranet bereitstellen. Diese technologischen Entwicklungen gehen einher mit einem grundsätzlichen Wertewandel im Personalmanagement, weg von einer Mitarbeiterorientierung, hin zu einem strategischen Fokus mit dem Ziel der Effizienzsteigerung (Van Buren III, Greenwood & Sheehan, 2011, S. 209). Vor dem Hintergrund immer dynamischerer Märkte und steigendem Wettbewerb erscheinen daher Schnelligkeit und qualitative Kundenorientierung, als erfolgsrelevante Faktoren (Zimmermann, 2009, S. 71). Die zunehmende Digitalisierung verändert dabei nicht nur die Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse, sondern trägt auch zu Produktivitätssteigerungen im Personalwesen bei (Zimmermann, 2009, S. 72). Zudem gibt es heutzutage kaum noch Arbeitsplätze, die ohne einen Umgang mit IT auskommen. Die neue Arbeitswelt kennzeichnet sich eher durch eine fortdauernde elektronische Verfügbarkeit von Personen und Daten sowie eine zunehmende Durchlässigkeit räumlicher, zeitlicher und hierarchischer Grenzen (Zimmermann, 2009, S. 73).

### **2.1.1 Internes E-Recruiting**

Das E-Recruiting kann einen wesentlichen Teil dazu beitragen, das Beschaffungspotenzial eines Unternehmens auszuschöpfen (Zimmermann, 2009, S. 80). Fellmann, Hils, Hitzel und Hutschgau (2005, S. 33) berichten, dass das E-Recruiting eine der meistgenutzten Möglichkeiten des E-HRM ist. Es umfasst Methoden, wie das Schalten von Inseraten auf der unternehmenseigenen Webseite, auf Online-Stellenmärkten, auf Webseiten, welche die Vernetzung von Personen zum Inhalt haben, und auf Webseiten, die BewerberInnen Karriereratschläge anbieten, um dadurch die Besucherzahlen zu erhöhen (Kyprianou, 2008, S. 60). Interaktive Elemente des Bewerbungsprozesses, wie die Bewerbung über Online-Applikationen oder automatische Rückmeldungen per Mail, erhöhen die Verbreitung des E-Recruitings. Unternehmenseigene Webseiten gewinnen dabei immer mehr an Bedeutung, da sie potentiellen BewerberInnen die Möglichkeit bieten sich mehr als nur über das Stelleninserat zu informieren. Dadurch werden Einblicke zu unterschiedlichen Abteilungen, Unternehmensbereichen und Zusatzleistungen ermöglicht, wodurch BewerberInnen einen Eindruck davon bekommen, wie es wäre im Unternehmen zu arbeiten (Kyprianou, 2008, S. 60). Darüber hinaus nutzen Unternehmen beliebte Webseiten wie Facebook immer öfter, um an potentielle BewerberInnen zu kommen. Immer häufiger finden auch mobile Technologien Anwendung im Recruiting, sodass BewerberInnen

sich auch direkt über das Mobiltelefon auf Positionen bewerben können (Kyprianou, 2008, S. 61).

E-Recruiting beschäftigt sich aber nicht nur mit der Auswahl von BewerberInnen, die sich auf Inserate hin melden. Von diesem „posting“ abgesehen, nimmt das „sourcing“ einen immer höheren Stellenwert ein (Hils & Bahner, 2005, S. 30). Dieses bezeichnet die aktive Bewerbersuche in Datenbanken, sei es entweder im Bewerberpool der eigenen MitarbeiterInnen oder auch in sozialen Netzwerken, die letztlich auch Datenbanken darstellen. Die Autoren gehen davon aus, dass gegenwärtig bereits ca. 75% des Bewerbermanagements elektronisch abgewickelt wird. Lee (2011, S. 237) betrachtet das E-Recruiting als einen unabänderlichen Trend, der den Arbeitsmarkt reformiert hat. Traditionelle Methoden der Personalauswahl sind mit hohen Kosten und regelmäßigen Verzögerungen bei der Einstellung von Personal verbunden. Die Zunahme an unternehmenseigenen Karrierewebsites hängt auch mit den hohen Kosten von Jobbörsen zusammen. Lee (2011, S. 237) weist darauf hin, dass das E-Recruiting die Reichweite der Personalauswahl ausgedehnt und zugleich die Bewerbung auf einen Arbeitsplatz vereinfacht hat. Dadurch ergibt sich aber auch die Problematik der nicht immer gegebenen Qualität und Selektion von Bewerbungen. Eine Bewerbung über das Internet erfolgt schneller und einfacher als der schriftliche Versand von Bewerbungsunterlagen. McManus und Ferguson (2003, S. 182) konnten nachweisen, dass sich deswegen insbesondere jene BewerberInnen angesprochen fühlen, die jung und besser ausgebildet sind, Zugang zum Internet haben und häufiger die Arbeit wechseln. In diesem Zusammenhang sei darauf hingewiesen, dass vermehrt von der elektronischen Vorauswahl, auch als „E-Selection“ oder „E-Assessment“ bezeichnet, Gebrauch gemacht wird (Hils & Bahner, 2005, S. 30). Diese ermöglicht es unqualifizierte BewerberInnen bereits online anhand diverser Testverfahren vor zu selektieren. Diese Testverfahren können für die jeweilige Position spezifisch angepasst werden und eine Bandbreite von Strategien, wie Persönlichkeits- oder Fähigkeitstests, beinhalten, um herauszufinden welche BewerberInnen die höchsten Ausprägungen an wünschenswertem Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen haben (Kyprianou, 2008, S. 61). Kehoe, Dickter, Russell und Sacco (2005, S. 55) sehen zwei grundlegende Zielsetzungen hinter der elektronischen Vorauswahl, zum einen die Kostenreduzierung und zum anderen die Maximierung der Nutzung des Humankapitals einer Organisation. Die Autoren weisen darauf hin, dass zusätzlich zu diesen beiden auch die Nachhaltigkeit als Ziel verfolgt werden sollte. Gueutal und Falbe (2005, S. 202) berichten von einer um 11 Prozent verringerten Fluktuation in dem Unternehmen Home Depot, nachdem die BewerberInnen einer Vorauswahl unter-

zogen wurden. Zudem konnte das Unternehmen durch die elektronische Vorauswahl eine Kostenreduzierung von \$135 pro BewerberIn erzielen (Gueutal & Falbe, 2005, S. 202). Da in dieser Forschungsarbeit insbesondere die MitarbeiterInnen eines Unternehmens in den Vordergrund gestellt werden, sei noch auf die Vorteile des E-HRM beim internen E-Recruiting hingewiesen. Zimmermann (2009, S. 80) zählt die MitarbeiterInnen zum latent offenen oder latenten Beschaffungspotenzial. Daher ist es wichtig auch diese sowohl über aktuell vakante Positionen zeitnah und ausreichend zu informieren, als auch „Talente“ im Sinne einer langfristigen Karriere- oder Nachfolgeplanung frühzeitig zu identifizieren und zu fördern.

### **2.1.2 E-Learning**

Fellmann und KollegInnen (2005, S. 39) verstehen unter E-Learning selbstständiges Lernen, das durch elektronische Medien gestützt wird. Dabei werden je nach didaktischem Konzept, Elemente der Interaktivität und Kommunikation einbezogen. Die AutorInnen definieren E-Learning weitergehend als „Formen und Funktionen des technologiegestützten Lernens zum Zweck der Aus- und Weiterbildung [...]. Der Lernort, die Lernzeit sowie die Kommunikation und Kooperation mit Dritten (Tutoren bzw. anderen Lernenden) ist dabei abhängig von der jeweiligen Konzeption“ (Fellmann et al., 2005, S. 39). Von allen Personalprozessen sind Lernen, Training und Weiterentwicklung jene, die sich am meisten neuer Technologien bedienen (Kyprianou, 2008, S. 62). Aus organisationaler Perspektive treiben Ziele der Kosteneinsparung und der Effektivitätssteigerung den Gebrauch von Technologien voran. Einerseits können Lernmaterialien elektronisch erworben und über das Intranet allen zur Verfügung gestellt werden, mit dem positiven Effekt der Einsparung von Kosten. Andererseits können Datenbanken generiert werden, welche die Fähigkeiten und Kompetenzen von MitarbeiterInnen, aber auch Wissenslücken erfassen, um individuell angepasste Kurse entwerfen und anbieten zu können (Kyprianou, 2008, S. 63). Aus der Perspektive der Arbeitsgruppe ergibt sich der Vorteil, dass Personen ihren Arbeitsplatz nicht verlassen müssen, um an einem virtuellen Ereignis teilnehmen zu können. In Diskussionsforen können Ideen und Informationen ausgetauscht werden, ohne dass die Personen zur selben Zeit virtuell anwesend sein müssen (Kyprianou, 2008, S. 63). Auf individueller Ebene sei insbesondere auf den Vorteil der Mobilität hingewiesen.

Stojanovic, Staab und Studer (2001, S. 1774) betrachten E-Learning als effizientes, aufgabenbezogenes und zeitnahes Lernen, das sich aus den Lernanforderungen einer neuen, dynamisch wechselnden und dezentralisierten Geschäftswelt heraus entwickelt hat. Fellmann und KollegInnen (2005, S. 39) teilen E-Learning in drei grundlegende

Formen, die sich anhand ihrer technischen Umsetzung und didaktischen Konzeption unterscheiden. Das Computer-Based-Training (CBT) stellt die älteste und einzig eigenständige Form dar. Dabei wird eine Lernanwendung am Computer installiert und von einem/einer apersonalen TutorIn begleitet. Diese/r stellt Informationen sowie Aufgaben zur Verfügung und überprüft die Antworten. Fellmann und KollegInnen (2005, S. 39) nennen die räumliche und zeitliche Flexibilität als größten Vorteil bei dieser Form. Historisch betrachtet entwickelte sich in weiterer Folge das Web-Based-Training (WBT). Bei dieser zweiten Form befindet sich die Software auf einem zentralen Server. Im Unterschied zum CBT ergibt sich hier die Möglichkeit auch online Lern-Communities zu bilden und neben asynchronen auch synchrone Lernformen, wie Chats oder Live-Videostreaming, anzubieten (Fellmann et al., 2005, S. 39). Weitere Vorteile von WBTs sind die weltweite Verfügbarkeit und die erhöhte Aktualität der Inhalte. Die dritte Form stellt das Blended Learning dar. Dabei werden traditionelle Lernmethoden mit CBTs und WBTs kombiniert. Dadurch findet auch eine Verknüpfung von selbstständigem mit kollektivem Lernen statt (Fellmann et al., 2005, S. 40). Welche Form nun in einem Unternehmen tatsächlich zum Einsatz gelangt, hängt den AutorInnen zufolge von Faktoren, wie Lernkultur, persönlichen Innovationsbarrieren sowie organisationalen, technischen und wirtschaftlichen Gegebenheiten, ab. Folglich spielt auch die Unternehmensgröße eine Rolle, demnach viele CBT- und WBT-Angebote meist nur für große Unternehmen entworfen wurden und dort zum Einsatz gelangen, wohingegen klein- sowie mittelständische Unternehmen eher zu modularisierten Lösungen sowie zur Teilnahme an Netzwerken mit mehreren anderen Unternehmen tendieren (Fellmann et al., 2005, S. 40). Ferner berichten die AutorInnen von einer Zunahme des Einsatzes von WBTs und einer Abnahme von CBTs. Inhaltlich werden im Rahmen von WBTs vermehrt PC- und Fachkenntnisse angeboten, während in traditionellen Schulungen nach wie vor Sprachkenntnisse und Soft-Skills gelehrt werden (Fellmann et al., 2005, S. 42).

Stojanovic und Kollegen (2001, S. 1774) nennen den Mangel an Zeit als einen der am häufigsten genannten Gründe weswegen es zu keinen Investitionen in das Lernen kommt. Demzufolge müssen Lernprozesse effizient und zeitnah sein. Eine erhöhte Geschwindigkeit bedingt zum einen die geeignete Auswahl der Lerninhalte (spezifisch und nicht zu allgemein gehalten) und zum anderen einen sehr leistungsfähigen Mechanismus, der hinter der Organisation dieser Materialien steht (Stojanovic et al., 2001, S. 1774). E-Learning muss in tägliche Arbeitsabläufe integriert sein und ein zeitnahes sowie maßgeschneidertes Lernen ermöglichen. Es ersetzt traditionelles Lernen, das an Zeit, Ort und Inhalt geknüpft ist und erfordert Veränderungen im

organisationalen Verhalten, indem eine Kultur des „Lernen am Vormittag, Umsetzen am Nachmittag“ etabliert wird (Stojanovic et al., 2001, S. 1774). Zudem muss es vom Management unterstützt werden, indem Visionen und Pläne der angestrebten Lernkultur definiert und Maßnahmen zur Umsetzung sowie Integration in die Alltagsarbeit getroffen werden. Des Weiteren muss eine IT-Plattform zur Verfügung stehen, welche die notwendige Infrastruktur bereitstellt. Hils und Bahner (2005, S. 31) bezeichnen diese als „Lernplattformen“ oder „Learning Management Systeme (LMS)“. Fellmann und KollegInnen (2005, S. 42) zufolge wird der Einsatz von E-Learning in Zukunft stärker werden und neue Tools oder Konzepte, wie Mobile Learning oder Learning Networks, werden die Attraktivität des E-Learnings steigern.

Kyprianou (2008, S. 64) weist allerdings auch darauf hin, dass der Wert traditioneller Lernmethoden nicht vernachlässigt werden sollte. Das Lernen funktioniert besser, wenn sich Personen physisch treffen und miteinander reden können. Soziale Interaktion und Feedback sind dabei sehr wichtig. Außerdem ist es schwerer die Motivation aufrecht zu erhalten, wenn nur wenig oder kein persönlicher Kontakt vorhanden ist (Kyprianou, 2008, S. 64). Ferner kann das E-Learning zu einer einsamen Angelegenheit werden, daher ist es von Vorteil, wenn einfallreiche Foren, Chatrooms und Webcams in den Lernprozess integriert werden, um so die soziale Isolation zu reduzieren. Folglich sollten das E-Learning, Training und die Personalentwicklung mit traditionellen Methoden kombiniert werden, um den größtmöglichen Lerneffekt zu erzielen (Kyprianou, 2008, S. 64).

### **2.1.3 MitarbeiterInnenportale**

Das MitarbeiterInnenportal unterstützt MitarbeiterInnen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben, indem Informationen zentralisiert und HR-Kernprozesse integriert werden (Zimmermann, 2009, S. 117). MitarbeiterInnenportale können unternehmensweite sowie -übergreifende Geschäftsprozesse einbeziehen und so über eine einheitliche Benutzeroberfläche den Zugriff auf Funktionalitäten unterschiedlichster Quellsysteme ermöglichen (Fellmann et al., 2005, S. 45). Wiederum stehen Kosten- und Zeitvorteile hinter dem Einsatz von MitarbeiterInnenportalen, denn durch die aktive Teilnahme von MitarbeiterInnen sollen Prozesse und Abläufe effizienter ablaufen. Fellmann und KollegInnen (2005, S. 45) definieren das MitarbeiterInnenportal als „eine speziell für die Mitarbeiter entwickelte Informations-, Kommunikations- und Arbeitsplattform im Intranet [...], welche eine Schnittstelle zu den Unternehmensprozessen unabhängig vom

Standort des Arbeitsplatzes darstellt“. Wie bereits eingangs erwähnt sind Employee-Self-Service-Systeme als wesentlicher Bestandteil vom MitarbeiterInnenportalen zu betrachten. Fellmann und KollegInnen (2005, S. 45) weisen darauf hin, dass MitarbeiterInnen dadurch selbstständig Aufgaben der Personalarbeit, wie zum Beispiel die Stammdatenpflege, übernehmen können.

Moenks, Woesle und Buettner (2011, S. 288f.) betonen die Notwendigkeit der Vernetzung zwischen MitarbeiterInnen eines Unternehmens durch Interaktionen und Wissensaustausch, um die Effizienz der Unternehmensprozesse zu steigern. MitarbeiterInnenportale stellen eine Möglichkeit dar, dies zu bewerkstelligen sowie auch die Kommunikation unter MitarbeiterInnen zu verbessern. Darüber hinaus halten die Autoren fest, dass ein gut konzipiertes MitarbeiterInnenportal die Motivation und Arbeitszufriedenheit steigern kann, was sich wiederum positiv auf die Arbeitsleistung auswirkt. Moenks und Kollegen (2011, S. 290) beschreiben ein Portal als „Webanwendung, bei der Inhalte, Dienste und Funktionen integriert werden“. Das MitarbeiterInnenportal ermöglicht allen MitarbeiterInnen den Abruf von Informationen und Funktionen, die mit dem eigenen Arbeitsplatz zusammenhängen (Moenks et al., 2011, S. 293). So stellen Informationen zum Beschäftigungsverhältnis, zu Gehaltsstufen sowie zu Zielvereinbarungen und Jahresgesprächen mögliche Inhalte dar. Sogenannte „E-Compensation Systeme“ können ein weiterer Bestandteil eines MitarbeiterInnenportals sein, wenn sie dazu verwendet werden, MitarbeiterInnen über Gehaltszahlungen und Sozialleistungen zu informieren (Kyprianou, 2008, S. 65). Aber auch Angaben zum Versicherungsverhältnis, zum Jahresurlaub sowie zu krankheitsbedingten Fehltagen können abgerufen werden. Mittels einer einfachen Handhabung des MitarbeiterInnenportals kann die Transparenz im Unternehmen gesteigert werden (Moenks et al., 2011, S. 296). Ein weiterer wichtiger Bestandteil ist das Online-Zeiterfassungssystem, das Überstunden sowie die Beanspruchung über eine längere Zeit hinweg festhält. In weiterer Folge könnten daraus auch vorbeugende Maßnahmen im Sinne einer Burnout-Prävention abgeleitet werden (Moenks et al., 2011, S. 293). Des Weiteren können auch Angebote des E-Learnings und der internen Stellenbörse im MitarbeiterInnenportal enthalten sein. Neben diesen positiven Aspekten des MitarbeiterInnenportals dürfen auch mögliche negative Effekte nicht außer Acht gelassen werden. So führen Moenks und Kollegen (2011, S. 296) die zunehmende Belastung von MitarbeiterInnen durch einen weiteren Kommunikationskanal als mögliche Konsequenz an. Auch die Sicherheit der Mitarbeiterdaten muss gewährleistet sein. Fellmann und KollegInnen (2005, S. 48) berichten, dass MitarbeiterInnenportale grundsätzlich positiv aufgenommen werden, wobei insbesondere auf die Akzeptanz im

Personalbereich und die gesteigerte Wahrnehmung von Transparenz im Unternehmen hingewiesen sei. Weniger positiv zeigen sich Ergebnisse zur Benutzerfreundlichkeit, zur Kosten/Nutzen-Relation sowie zur Aktualisierung der Seiten (Fellmann et al., 2005, S. 48). Zimmermann (2009, S. 290) fasst zusammen, dass anspruchsvolle Leistungserwartungen und eine positive Einstellung gegenüber dem MitarbeiterInnenportal zu einem gesteigerten Gesamtnutzen beitragen.

## 2.2 Organisationsbindung

Kirchler (2008, S. 588) definiert Commitment im weitesten Sinne als „Bindung an eine Sache, Aufgabe oder eine Organisation mit Selbstverpflichtung und Willen zum persönlichen Einsatz“. Dessler (1999, S. 65) weist auf die laufend problematische Situation von Führungskräften hin, wenn sie vor der Herausforderung stehen, angesichts von Kostenreduzierung, Unternehmensfusionen und rasanten Veränderungen, die Bindung von MitarbeiterInnen aufrecht zu erhalten. Meyer (2014, S. 33) zufolge können Bindungen am Arbeitsplatz unterschiedliche Formen annehmen und auf verschiedene Ziele, wie zum Beispiel die Organisation oder Gruppen, gerichtet sein. Historisch gesehen wurde die Bindung von MitarbeiterInnen neben der Arbeitszufriedenheit als entscheidender Faktor bei der Entscheidung darüber, ob eine Person in der Organisation bleibt oder nicht, untersucht. Dies kann mitunter ein Grund dafür gewesen sein, dass das Commitment als eine Einstellung zur Arbeit betrachtet wurde (Meyer, 2014, S. 33). Manche ForscherInnen stimmen mit dieser Betrachtungsweise überein, andere wiederum sehen darin mehr als nur eine Einstellung und schreiben dem Commitment auch starke motivationale Eigenschaften zu (Meyer, 2014, S. 33). Allen und Meyer (1990, S. 2f) unterscheiden in ihrem etablierten Dreikomponentenmodell der Organisationsbindung, das *affektive*, *normative* und *abwägende* Commitment. Die erste Komponente betont die emotionale Bindung an ein Unternehmen, bei der sich der/die MitarbeiterIn stark mit dem Unternehmen identifiziert, involviert und die Gruppenzugehörigkeit wertschätzt. Beim normativen Commitment geht es vor allem um den Glauben an die eigene Verantwortung und moralische Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen. Abwägendes Commitment beruht auf den antizipierten Kosten eines Individuums, die mit dem Verlassen des Unternehmens verbunden wären (Allen & Meyer, 1990, S. 3). Der Autorin und dem Autor zufolge können MitarbeiterInnen alle drei Komponenten zu einem unterschiedlichen Ausmaß erleben. Dem Modell liegt die Annahme zugrunde, dass das Commitment eine Person an die Organisation bindet und die Fluktuation reduziert (Meyer, 2014, S. 34). Einer der wichtigsten Gründe, weswegen das Commitment jedoch in diese drei Komponenten

gegliedert wird, liegt in den unterschiedlichen Implikationen, welche sie für das individuelle Verhalten zur Folge haben. Meyer (2014, S. 34) weist darauf hin, dass trotz des negativen Zusammenhangs aller drei Komponenten mit dem Verlassen der Organisation, unterschiedliche Beziehungen zu arbeitsbezogenen Verhaltensweisen bestehen. Meyer, Stanley, Herscovitch und Topolnytski (2002, S. 2) haben nachgewiesen, dass affektives Commitment den stärksten Zusammenhang mit organisationsrelevanten Variablen, wie Anwesenheit, Leistung und/oder dem Organizational Citizenship Behavior (OCB)<sup>1</sup>, als auch personenrelevanten Folgen, wie Stress und Arbeits-Familien-Konflikt, aufweist. Beim normativen Commitment zeigte sich ein ähnlicher, jedoch schwächerer Zusammenhang. Meyer und KollegInnen (2002, S. 2) berichten allerdings über keine oder eine sogar negative Beziehung des abwägenden Commitments mit diesen Variablen. Somers (1995, S. 55) weist darauf hin, dass insbesondere affektives Commitment in einem negativen Zusammenhang mit Fluktuation und Absentismus steht und speziell in Verbindung mit normativem Commitment die Intention in der Organisation zu verbleiben, beeinflusst. Meyer (2014, S. 34) weist darauf hin, dass im ursprünglichen Dreikomponentenmodell nicht untersucht wurde, ob verschiedene Kombinationen eben jener Komponenten das Verhalten unterschiedlich beeinflussen.

Meyer und Herscovitch (2001, S. 301) zufolge liegt allen Definitionen des Commitments zugrunde, dass es als stabilisierende oder verbindliche Kraft, die dem Verhalten eine Richtung gibt, angesehen werden kann. Unterschiede in den Definitionen tendieren dazu den *Ursprung* oder die *Natur* hinter dieser Kraft zu adressieren. Die Geisteshaltung hinter dem Commitment, kann wechselnde Formen, wie die Sehnsucht, die Wahrnehmung von Kosten oder die Verpflichtung ein Verhalten weiterhin zu verfolgen, annehmen (Meyer & Herscovitch, 2001, S. 308). Der Autor und die Autorin (2001, S. 312) sehen eine mögliche Erklärung für die Korrelation des affektiven Commitment mit einer größeren Bandbreite an Ergebnissen in der Geisteshaltung der Sehnsucht. Wenn MitarbeiterInnen sich aufgrund ihrer Identifikation, der geteilten Werten oder dem Ziel ihres Commitments (z.B. der Organisation oder einer Einheit) engagierten wollen, sind sie weniger empfänglich für Hinweise, die ihr Verhalten womöglich beeinträchtigen. Ihre Geisteshaltung vermag vielmehr die

---

<sup>1</sup> Organ (1997, S. 85) zufolge ist das Organizational Citizenship Behavior (OCB) nicht als eine „Extra-Rolle“ zu betrachten. Es kennzeichnet sich vielmehr durch Altruismus, Folgsamkeit, Fairness, Entgegenkommen und Zivilcourage (Organ, 1997, S. 90f.). Demnach trägt OCB dazu bei, dass der soziale und psychologische Kontext, welcher die Arbeitsleistung unterstützt, aufrecht erhalten und verbessert wird.

Aufmerksamkeit zum intendierten Ziel hin zu lenken und ihre Aktivität dahingehend zu regulieren (Meyer & Herscovitch, 2001, S. 312). Im Gegensatz dazu sind MitarbeiterInnen empfänglicher für Bedingungen, die definieren, was von ihnen benötigt und erwartet wird, wenn sie eine Aktion aufgrund einer Verpflichtung setzen oder um Kosten zu vermeiden. Des Weiteren haben diese Geisteshaltungen auch unterschiedliche Implikationen für bestimmte Verhaltenskonsequenzen. Nach Meyer und Herscovitch (2001, S. 315) sind alle drei Geisteshaltungen positiv mit fokalem Verhalten, wie dem Verbleiben in einer Organisation, verbunden. Das affektive Verhalten weist dennoch den stärksten Zusammenhang auf. Die Unterschiede in den Zusammenhängen aufgrund der drei Geisteshaltungen sind bei willkürlichem Verhalten noch größer. Letzteres wird von Meyer und Herscovitch (2001, S. 312) als „discretionary behavior“ bezeichnet und definiert als „any behavior that is not clearly specified within the terms of the commitment (as might be agreed upon by neutral observers), but can be included within these terms at the discretion of the committed individual“. Wenn ein/e MitarbeiterIn länger arbeitet, als vorgesehen oder mehr Aufgaben erledigt, als er/sie zu verantworten hätte, so wären dies Beispiele für willkürliches Verhalten. Bei willkürlichem Verhalten ist abermals der Zusammenhang mit affektivem Commitment am stärksten, gefolgt vom normativen Commitment. Das abwägende Commitment allerdings zeigt keinen positiven Zusammenhang mit willkürlichem Verhalten und kann womöglich auch negativ damit korreliert sein (Meyer & Herscovitch, 2001, S. 315). Meyer (2014, S. 36) weist darauf hin, dass es für Organisationen besser ist, wenn MitarbeiterInnen nicht nur bleiben, sondern auch mehr als das Mindestmaß an Erforderlichem leisten.

Darüber hinaus führen Meyer und Herscovitch (2001, S. 315) aus, dass die Differenzierung zwischen diesen unterschiedlichen Geisteshaltungen auch für die Erklärung der Entstehung von Commitment bedeutend ist. Folglich sollte es möglich sein zwischen den vorausgehenden Bedingungen von affektivem, normativem und abwägendem Commitment zu unterscheiden. Die Geisteshaltung, welche das affektive Commitment beschreibt, ist die Sehnsucht. Folglich *wollen* Individuen mit einem starken affektiven Commitment eine bestimmte Richtung weiterverfolgen, die relevant für ein Ziel ist (Meyer & Herscovitch, 2001, S. 316). Demnach gehen der Autor und die Autorin davon aus, dass jede persönliche oder situationsbedingte Variable zum Entstehen von affektivem Commitment beiträgt, wenn sie entweder das Individuum durch intrinsische Motivation involviert, für das Individuum relevante Werte erkennen lässt, oder zur Erreichung eines Zieles beiträgt. Nach Meyer und Herscovitch (2001, S. 316) kennzeichnet sich das abwägende Commitment durch die Wahrnehmung, dass der

Abbruch eines Verhaltens mit Kosten verbunden wäre. Folglich entwickelt sich abwägendes Commitment, wenn eine Person Investitionen tätigt, die verloren gingen, wenn sie das Verhalten einstellen würde. Normatives Commitment ist charakterisiert durch die Geisteshaltung, dass jemand die Verpflichtung hat ein bestimmtes Verhalten fortzuführen. Wiener (1982, S. 421) zufolge entsteht Organisationsbindung durch internalisierten normativen Druck so zu handeln, dass die Ziele und Interessen der Organisation erreicht werden. Es können zwei Typen internalisierter normativer Glaubenssätze, die dem Commitment unmittelbar vorausgehen, unterschieden werden, zum einen die generalisierte Loyalität sowie Verpflichtung und zum anderen die Identifikation mit der Organisation (Wiener, 1982, S. 422). Meyer und Allen (1991, S. 72) ergänzen, dass sich normatives Commitment ebenfalls entwickeln kann, wenn MitarbeiterInnen im Voraus Belohnungen erhalten (z.B. Bezahlung der Studiengebühren) oder signifikante Kosten übernehmen (z.B. für die Ausbildung). Dies könnte zu einem Gefühl des Ungleichgewichts führen, wonach MitarbeiterInnen sich verpflichtet fühlen dies durch ihre Bindung an das Unternehmen rückzuzahlen.

Das Commitment kann als eine Kraft betrachtet werden, die Individuen dazu bewegt relevante Verhaltensweisen zu tätigen, um ein Ziel zu erreichen. Demnach besitzt das Commitment auch motivationale Eigenschaften (Meyer, 2014, S. 33). Meyer, Becker und Vandenberghe (2004, S. 991) betrachten Commitment und Motivation als unterschiedliche, aber vergleichbare Konzepte. Die Autoren führen aus, dass dem Motivationsprozess eine Zielsetzung zugrunde liegt. Folglich ist bewusst motiviertes Verhalten zielorientiert, unabhängig davon, ob die Ziele selbstgeneriert sind oder von anderen vorgegeben wurden (Meyer et al., 2004, S. 992). Natürlich auftretende Ziele lassen sich aus grundlegenden menschlichen Bedürfnissen, persönlichen Werten, Persönlichkeitseigenschaften und Wahrnehmungen der Selbstwirksamkeit, die durch Erfahrung und Sozialisierung geformt wurden, ableiten. Individuen setzen und akzeptieren auch Ziele in Erwartung externer Belohnungen (Meyer et al., 2004, S. 992). Die Ziele unterscheiden sich in ihrer Schwierigkeit und Genauigkeit. In Abhängigkeit davon und der Wahrnehmungen von Selbstwirksamkeit wird die Richtung eines Verhaltens, das Ausmaß an Anstrengung und der Grad an Beharrlichkeit bestimmt (Meyer et al., 2004, S. 992). Meyer und Kollegen (2004, S. 994) betrachten das Commitment als eine der Antriebsgebenden Kräfte, die zu einem motivierten Verhalten beitragen. Allerdings hebt sich das Commitment durch seine bindende Natur von anderen Kräften ab. Im alltäglichen Sprachgebrauch wird das Commitment eher für bedeutende Entscheidungen oder Verhaltensweisen verwendet, die vergleichsweise langfristige Implikationen haben. Im Gegensatz dazu

wird ein Individuum als motiviert beschrieben, wenn eine eher kurzfristige Implikation damit verbunden ist (Meyer et al., 2004, S. 994). Demnach sollte zum Beispiel das Commitment hinsichtlich des Studienabschlusses zu einer grundsätzlich hohen Ausprägung an Motivation beitragen, aber das Alltagsverhalten wird zugleich auch durch andere Quellen der Motivation (z.B. Bedürfnisse oder Anreize) beeinflusst, welche das langfristige Commitment für den Augenblick beeinträchtigen und weniger hervorrufen lassen (Meyer et al., 2004, S. 994).

Im Hinblick auf die Eingliederung des Commitments innerhalb eines allgemeineren Motivationsprozesses ziehen Meyer und Kollegen (2004, S. 995) weitere theoretische Rahmenbedingungen heran. In diesem Zusammenhang ist insbesondere die Selbstbestimmungstheorie nach Ryan und Deci (2000, S. 68f.) zu nennen. Kennzeichnend für diese Theorie ist die Unterscheidung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation. Die Autoren beschreiben die intrinsische Motivation als eine angeborene Tendenz, neue Reize und Herausforderungen aufzusuchen sowie die eigenen Fähigkeiten der Erforschung und des Lernens zu erweitern und zu üben (Ryan & Deci, 2000, S. 70). Zudem zeigen sich starke Verbindungen zwischen intrinsischer Motivation und der Befriedigung von Bedürfnissen nach Autonomie und Kompetenz sowie im weitesten Sinne nach Verbundenheit. Menschen sind allerdings nur dann intrinsisch motiviert, wenn Aktivitäten den Anreiz von etwas Neuem, etwas Herausforderndem oder einen ästhetischen Wert haben (Ryan & Deci, 2000, S. 71). Den Autoren zufolge bezieht sich der Begriff *extrinsische Motivation* auf die Ausführung einer Aktivität mit dem Ziel ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen. Die extrinsische Motivation kann stark im Ausmaß der relativen Autonomie variieren (Ryan & Deci, 2000, S. 71f.). Am wenigsten autonom extrinsisch motivierte Verhaltensweisen sind *extern angeordnete*. Diese werden durchgeführt, um ein externes Erfordernis zu befriedigen. Eine zweite Art extrinsischer Motivation wird als *introjizierte Regulation* bezeichnet (Ryan & Deci, 2000, S. 72). Dabei wird eine Vorschrift verfolgt, aber nicht gänzlich wie die eigenen Regeln akzeptiert. Solche Verhaltensweisen werden durchgeführt, um Angst oder Schuld zu vermeiden oder Stolz zu erreichen. Ryan und Deci (2000, S. 72) sehen in der *Regulation durch Identifikation* eine autonomere und selbstbestimmtere Form der extrinsischen Motivation. Die Identifikation reflektiert eine bewusste Wertschätzung eines Verhaltensziels oder einer Vorschrift, sodass das Verhalten als persönlich bedeutsam anerkannt wird. Die autonomste Form extrinsischer Motivation ist die *integrierte Regulation* (Ryan & Deci, 2000, S. 73). Integration findet statt, wenn identifizierte Vorschriften gänzlich assimiliert werden, was bedeutet, dass diese evaluiert und in Kongruenz mit den eigenen Werten und Bedürfnissen gebracht

werden. Diese Verhaltensweisen teilen viele Qualitäten mit intrinsischer Motivation, allerdings werden sie dennoch als extrinsisch betrachtet, da sie ausgeführt werden, um vielmehr bestimmte Ergebnisse zu erzielen, als rein Vergnügen zu erleben (Ryan & Deci, 2000, S. 73). Meyer und Kollegen (2004, S. 995f.) identifizieren bemerkenswerte Parallelen zwischen der Natur und den Konsequenzen der unterschiedlichen Formen der Regulation gemäß Selbstbestimmungstheorie und dem Dreikomponentenmodell der Organisationsbindung. Gemäß Meyer und Kollegen (2004, S. 996) können diese auf einem Kontinuum angeordnet werden, das sich von externer Kontrolle (externe Regulation, abwägendes Commitment) bis zur internen Kontrolle (intrinsische Motivation, integrierte und identifizierte Regulation, affektives Commitment) erstreckt, mit schwächeren Formen der externen Kontrolle dazwischen (introjizierte Regulation, normatives Commitment). Demnach tendieren MitarbeiterInnen mit einem starken affektiven Commitment hinsichtlich eines sozialen Zieles dazu, dieses als selbstgesetzt und autonom reguliert (integrierte oder identifizierte Regulation) zu erleben (Meyer et al., 2004, S. 1001). Jene mit einem starken normativen Commitment betrachten die Zielakzeptanz und damit verbundene Verhaltensweisen voraussichtlich als Verpflichtung und weisen daher die introjizierte Form der Zielverfolgung auf. Ferner sehen MitarbeiterInnen, welche ein Ziel primär aus Gründen der Notwendigkeit verfolgen (abwägendes Commitment), dieses als extern angeordnet an. Meyer (2014, S. 39) fasst zusammen, dass intrinsische und extrinsische Folgen von Leistung das Commitment stärken oder schwächen können. Als Beispiel führt der Autor MitarbeiterInnen an, die regelmäßig Autonomie in der Arbeit erleben und folglich ein stärkeres affektives Commitment entwickeln. Im Gegensatz dazu entsteht bei MitarbeiterInnen, die stark kontrolliert werden, ein schwächeres affektives, dafür aber ein stärkeres abwägendes Commitment, sofern das Verlassen der Organisation zu hohen Kosten führen würde (z.B. Entgehen der Bezahlung; Meyer, 2014, S. 39). Meyer (2014, S. 37) ergänzt, dass Motivationstheorien üblicherweise den Fokus auf die Arbeitsleistung als Ergebnis legen, während bei der Organisationsbindung das Verbleiben in der Organisation im Vordergrund steht. Theorien der Motivation und des Commitments können jedoch dahingehend erweitert werden, unterschiedliche Aspekte des bewussten Verhaltens zu analysieren.

Kurzgefasst ist das Commitment wichtig für die Organisation, da es die Fluktuation verringert. Die eingangs beschriebenen drei Komponenten des Commitments wirken auf unterschiedliche Arten und zeigen verschieden starke Zusammenhänge mit bestimmten Verhaltensweisen. Es stellt sich nun die Frage, welchen Teil das E-HRM zur Erhöhung der Organisationsbindung beitragen kann. Die Bedienung eines E-HRM

Systems durch MitarbeiterInnen stellt eine willkürliche Verhaltensweise dar, die nicht unbedingt mit abwägendem Commitment zusammenhängen muss, da willkürliches Verhalten eher Korrelationen mit affektivem und normativem Commitment aufweist. Dennoch könnten MitarbeiterInnen Kostenüberlegungen aufstellen, die sie durch eine Nicht-Teilnahme am E-HRM in Kauf nehmen müssten. Als mögliche Kosten wäre hier zum Beispiel das Entgehen wichtiger Informationen zu nennen, die nur über das E-HRM System zur Verfügung gestellt werden. Ferner ist zu bedenken, dass die stärkere Einbeziehung von MitarbeiterInnen über ein E-HRM System zu einer gesteigerten Transparenz führt. Personen können sich eher mit einem Unternehmen identifizieren, dessen Werte, Abläufe und Strukturen klar und transparent sind. Demnach würde das E-HRM auch zu einem stärkeren normativen Commitment führen. Zuletzt sei noch speziell die Erhöhung des affektiven Commitments erwähnt. Durch einen Anstieg an Partizipation, welcher durch E-HRM zustande käme, könnte das autonome Handeln von MitarbeiterInnen gefördert werden. Wie bereits dargelegt, zeigt Autonomie insbesondere mit affektivem Commitment einen starken positiven Zusammenhang.

## **2.3 Arbeitszufriedenheit**

Locke (1969, S. 316) hält zur Arbeitszufriedenheit und Unzufriedenheit Folgendes fest: „Job satisfaction and dissatisfaction are a function of the perceived relationship between what one wants from one’s job and what one perceives it as offering or entailing“. Der Autor weist darauf hin, dass folgende drei Elemente im Bewertungsprozess eine Rolle spielen: Wahrnehmung bestimmter Merkmale einer Arbeit, implizites oder explizites Anspruchsniveau sowie bewusste oder unbewusste Bewertung der Beziehung zwischen eigener Wahrnehmung und eigenem Anspruch (Locke, 1969, S. 316f.). Arbeitszufriedenheit kann diesem Modell zufolge als Übereinstimmung zwischen Erwartungen und tatsächlichen Belohnungen aufgefasst werden. Kirchler (2008, S. 244) bezeichnet dies als „Absenz von Soll-Ist-Divergenzen“. Der Autor nennt weiterführend eine Reihe unterschiedlicher Theorien und Modelle, die zur Erklärung von Arbeitszufriedenheit herangezogen werden können. Austausch- und Equitytheorien betrachten den Vergleich zwischen den Kosten, welche mit der Arbeit verbunden sind, dem Nutzen durch die Arbeit und dem Entgehen des Nutzens alternativer Arbeitsmöglichkeiten als erklärend für das Ausmaß an Zufriedenheit (Kirchler, 2008, S. 244). Lerntheoretische Erklärungen betrachten die Arbeitszufriedenheit wiederum als Ergebnis von Konditionierungsprozessen. Demnach ist die Assoziation zwischen Stimmungen während der Arbeit und dem Arbeitsplatz Voraus-

setzung dafür, ob anfänglich neutrale Reize mit der Zeit positiv oder negativ bewertet werden. Kirchner (2008, S. 245) erklärt, dass positive Erfahrungen mit der Arbeit demzufolge positiv mit Zufriedenheit zusammenhängen und negative Erfahrung eine negative Korrelation aufweisen. Je höher der Belohnungs- oder Bestrafungswert der Arbeit nun ist, desto größer oder niedriger ist die erlebte Zufriedenheit (Kirchner, 2008, S. 245). Eines der frühen und besonders einflussreichen Modelle zur Arbeitszufriedenheit lieferten Herzberg, Mausner und Snyderman (1959). Herzberg und KollegInnen (1959, zitiert in Kirchner, 2008, S. 246f.) unterscheiden in ihrer Zweifaktoren-Theorie zwischen Hygienefaktoren und Motivatoren. Sie nehmen an, dass Zufriedenheit und Unzufriedenheit als zwei voneinander unabhängige Dimensionen zu betrachten sind. Herzberg (1987, S. 9) geht davon aus, dass separate und von einander unterscheidbare Faktoren an der Entstehung von Arbeitszufriedenheit (sowie Motivation) und Unzufriedenheit beteiligt sind. Dem Autor zufolge ist der Gegensatz von Zufriedenheit nicht Unzufriedenheit, sondern fehlende Zufriedenheit. Dasselbe gilt für Unzufriedenheit, dessen Gegenteil Unzufriedenheit das Gegenteil darstellt (Herzberg, 1987, S. 9). Der Autor sieht dahinter zwei unterschiedliche Bedürfnisgruppen. Zum einen jene Gruppe, welche die grundlegenden biologischen Bedürfnisse darstellt. Beispielsweise Hunger, der es notwendig macht, dass Geld verdient wird, um gestillt zu werden. Diese Bedürfnisse werden durch Hygienefaktoren außerhalb der Arbeitstätigkeit, wie die Unternehmenspolitik, den Führungsstil, interpersonale Beziehungen, Gehalt, Status, Sicherheit sowie sonstige Arbeitsbedingungen befriedigt (Herzberg, 1987, S. 9). Wenn in der Arbeit Hygienefaktoren fehlen, entsteht Unzufriedenheit. Zum anderen sind es Bedürfnisse, die für die menschliche Spezies kennzeichnend sind, nämlich jene, welche das psychologische Wachstum anvisieren. Letztere werden durch Motivatoren, wie Anerkennung, Verantwortung, Förderung oder die Tätigkeit selbst befriedigt. Diese führen zur Zufriedenheit und Motivation. Kirchner (2008, S. 247) merkt an, dass die Zweifaktoren-Theorie heftig kritisiert wurde und v.a. Methodenmängel zum Ergebnis zweier unabhängiger Zufriedenheitsfaktoren führten. Nichtsdestotrotz sei der große Verdienst dieser Theorie, dass die Aufmerksamkeit auf den Inhalt der Arbeitstätigkeit gelegt wurde und eine reichhaltige Arbeitsgestaltung dadurch als vorausgesetzt für Zufriedenheit und Selbstentfaltung gesehen wurde (Kirchner, 2008, S. 248).

Nach Felfe und Six (2006, S. 39) herrscht innerhalb der Arbeits- und Organisationspsychologie weitgehend Einigkeit darüber, dass unter Arbeitszufriedenheit die Einstellung des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin zu seiner / ihrer Arbeit insgesamt oder gegenüber einzelnen Facetten der Arbeit zu verstehen ist. Gewöhnlich liegt die Annahme zugrunde, dass speziell die Erfüllung individueller Bedürfnisse, Werte und

Ziele einer Person zu Zufriedenheit führt (Wegge & van Dick, 2006, S. 13). Wird die Arbeitszufriedenheit als Einstellung aufgefasst und als solche gemessen, erfolgt dies entweder als globales Maß (Einzel-Item-Messung) oder es werden die einzelnen Komponenten erhoben. Felde und Six (2006, S. 40) nennen hierzu die Arbeitstätigkeit selbst, Arbeitsbedingungen, Führung oder Bezahlung als mögliche Facetten der Arbeitszufriedenheit. Robbins und Judge (2012, S. 70) bezeichnen Einstellungen als bewertende Stellungnahmen zu Objekten, Menschen oder Ereignissen. Sie sind komplex und die Hintergründe dafür sind oftmals kompliziert. Betrachtet man die Arbeitszufriedenheit nun als eine Einstellung, lässt sich neben einer grundlegenden emotionalen Komponente im Sinne von Mögen oder Ablehnen auch eine kognitive Komponente identifizieren. Diese bezieht sich auf das im Gedächtnis einer Person verfügbare Wissen und ihre Überzeugungen zum Einstellungsobjekt (Wegge & van Dick, 2006, S. 13). In der Wissenschaft wird noch eine dritte Einstellungskomponente unterschieden, das Verhalten. Breckler (1984, S. 1202) befürwortet die Unterscheidung zwischen Affekt, Verhalten und Kognition als drei distinkte Komponenten von Einstellungen.

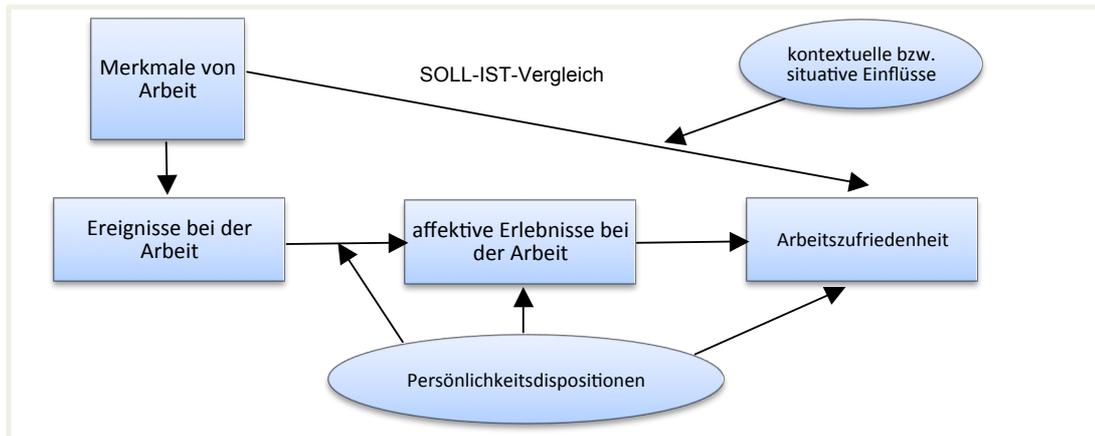
Die Affective Events Theory (AET) von Weiss und Cropanzano (1996) liefert interessante Aussagen zu zusammenhängenden Wirkungsmechanismen von Emotionen, Stimmungen und Arbeitszufriedenheitsurteilen. Weiss und Cropanzano (1996, S. 10ff.) beschreiben die Struktur, Hintergründe und Folgen von affektiven Erlebnissen in der Arbeit, speziell im Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit. In der AET wird die Aufmerksamkeit von Umweltfaktoren weg hin zu Ereignissen als unmittelbare Verursachung von affektiven Reaktionen gelenkt. Personen erleben unterschiedliche Situationen im Arbeitsumfeld und reagieren oftmals emotional auf diese Erlebnisse. Folglich haben diese affektiven Erlebnisse einen direkten Effekt auf Einstellungen und das Verhalten (Weiss & Cropanzano, 1996, S. 11). Zusätzlich betrachten die Autoren die Zeit als einen wichtigen Parameter bei der Untersuchung von Affekten und Zufriedenheit. Sie weisen darauf hin, dass Fluktuationen von Affekten gewisse Muster aufweisen und diese Muster zu einem großen Teil auch vorhersagbar sind. Demnach beeinflussen diese Muster affektiver Reaktionen sowohl die grundlegenden Gefühle zur eigenen Arbeit, als auch einzelne Verhaltensweisen am Arbeitsplatz. Der AET zugrunde liegt die Idee, dass das affektive Erleben über die Zeit hinweg fluktuiert und die Gründe dafür sowohl in endogenen Komponenten, wie Stimmungszyklen oder affektiven Dispositionen, als auch in exogenen Komponenten, wie affektiven Ereignissen welche existierende Muster unterbrechen, liegen können (Weiss & Cropanzano, 1996, S. 12). Affektive Erlebnisse haben daher einen direkten Einfluss

auf die Arbeitszufriedenheit. Dieser Einfluss korrespondiert mit der affektiven Komponente von Einstellungen. Weiss und Cropanzano (1996, S. 12) gehen ferner davon aus, dass Umweltfaktoren sowohl einen direkten als auch einen indirekten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit haben können. Der direkte Einfluss wirkt auf die kognitive Komponente der Arbeitszufriedenheit ein, die einen Evaluierungsprozess auslöst und der indirekte Einfluss bezieht sich auf die Wahrscheinlichkeit bestimmter Ereignisse. Nicht jede Umweltgegebenheit hat allerdings sowohl direkte als auch indirekte Effekte zur Folge (Weiss & Cropanzano, 1996, S. 12). In Abbildung 1 ist das Rahmenmodell zu den Ursachen und Wirkungen von affektiven Erlebnissen bei der Arbeit abgebildet. Zuletzt unterscheiden die Autoren zwischen affektgetriebenen Verhaltensweisen und Verhaltensweisen, die aufgrund einer Beurteilung gesetzt werden. Erstere rühren direkt von affektiven Erfahrungen her und werden auch nicht über grundlegende Einstellungen vermittelt (Weiss & Cropanzano, 1996, S. 13). Sie werden durch Prozesse wie Bewältigungsmechanismen oder direkte affektive Effekte auf kognitive Vorgänge (z.B. Verzerrungseffekte) beeinflusst. Verhaltensweisen, die aufgrund einer Beurteilung gesetzt werden, werden den Autoren zufolge über die Zufriedenheit vermittelt. Sie sind Folgen des Entscheidungsprozesses bei dem die Evaluierung der eigenen Arbeit Teil der Entscheidungsmatrix ist (Weiss & Cropanzano, 1996, S. 13). Wegge und van Dick (2006, S. 17) fassen zusammen, dass die Arbeitszufriedenheit zum einen die Ursache spezifischer affektiver Ereignisse ist, zum anderen aber auch von verschiedenen weiteren Variablen mitbestimmt wird. Hierzu zählen speziell Persönlichkeitsdispositionen als auch Bewertungen der Arbeit durch die Person anhand eines Vergleichs mit entsprechenden Standards, wie Werten, Zielen und Erwartungen, welche die kognitive Komponente der Arbeitszufriedenheit darstellen (Wegge & van Dick, 2006, S. 17).

Robbins und Judge (2012, S. 71) weisen darauf hin, dass die Einstellungs-komponenten Affekt, Kognition und Verhalten in engem Bezug zueinander stehen und Kognition sowie Affekt im Besonderen oftmals nicht von einander getrennt werden können. Als Beispiel führen die Autoren die Einstellung eines/einer Angestellten zum/zur Vorgesetzten an. Demnach beinhaltet die Kognition des/der Angestellten den Gedanken eine Gehaltserhöhung zu verdienen, der Affekt die starke Abneigung gegenüber dem/der Vorgesetzten und das Verhalten die Suche nach einem neuen Job. Interessant ist, dass oftmals die Schlussfolgerung gezogen wird die Gedanken hätten den Affekt und dieser wiederum das Verhalten zur Folge gehabt. Robbins und Judge (2012, S. 71) merken allerdings an, dass diese Komponenten in der Realität schwer von einander getrennt werden können. Die Autoren bezweifeln, dass

Einstellungen immer ein bestimmtes Verhalten zur Folge haben und weisen auf die kognitive Dissonanztheorie von Festinger (1962) hin, die davon ausgeht, dass sich das Verhalten auf unsere Einstellungen auswirken kann.

**Abbildung 1:** Ursachen und Wirkungen von affektiven Erlebnissen bei der Arbeit



*Anmerkungen:* eigene Darstellung (vgl. Wegge & van Dick, 2006, S. 20; Weiss & Cropanzano, 1996, S. 12;)

Für ArbeitgeberInnen ist es wichtig sich mit der Zufriedenheit ihrer MitarbeiterInnen auseinanderzusetzen, weil diese mit der Arbeitsleistung und weiteren wirtschaftlich bedeutsamen Variablen zusammenhängt. Judge, Thoresen, Bono und Patton (2001, S. 376) zeigen nach mehrfach durchgeführten Metanalysen, dass der durchschnittliche Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung bei .30 liegt. Falkenburg und Schyns (2007, S. 708) untersuchten die Effekte von Arbeitszufriedenheit und Organisationsbindung auf Absentismus und Fluktuation. Die Autorinnen stellen einen sehr komplexen Zusammenhang zwischen diesen Variablen fest (Falkenburg & Schyns, 2007, S. 716ff.). Sie berichten, dass der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsicht durch normatives Commitment moderiert wird. Demnach konnten sie einen schwächeren Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsicht bei hohem normativen Commitment finden, als bei niedrigem. Darüber hinaus haben die Autorinnen festgestellt, dass der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Absentismus durch affektives und abwägendes Commitment moderiert wird. Im Hinblick auf Praktiken des Personalmanagements zur Besserung von Arbeitseinstellungen sollte im Hinterkopf behalten werden, dass diese sehr komplex mit Absentismus und Fluktuation in Zusammenhang stehen (Falkenburg & Schyns, 2007, S. 719). Deshalb sollte die Aufmerksamkeit immer auf ein kombiniertes Muster an Einstellungen gelegt werden, anstatt nur eine Variable

zu betrachten. Bei der Analyse der Konsequenzen sinkender Arbeitszufriedenheit zeigt sich das Modell von Rusbult, Farrell, Rogers und Mainous III (1988) als hilfreich. Rusbult und Kollegen (1988, S. 601) unterscheiden zwischen den Dimensionen Aktivität und Konstruktivität. Daraus ergibt sich ein Vier-Felder-Schema, demnach MitarbeiterInnen vier Reaktionsmöglichkeiten auf sinkende Arbeitszufriedenheit zeigen können. Eine Möglichkeit ist den AutorInnen zufolge die Abwanderung, die sich durch ein aktives, jedoch destruktives Verhalten kennzeichnet. Ist das Verhalten aktiv und konstruktiv, erheben MitarbeiterInnen ihre Stimme und versuchen zufriedene Arbeitsbedingungen wiederherzustellen (Rusbult et al., 1988, S. 602). Sie können auch passiv und konstruktiv reagieren, was die AutorInnen als Loyalität bezeichnen. Dabei akzeptieren sie gegenwärtige Bedingungen und hoffen auf bessere Zeiten. Die vierte Reaktionsmöglichkeit charakterisiert sich durch ein passives sowie destruktives Verhalten und wird von den AutorInnen als Vernachlässigung benannt. Kennzeichnend dafür wäre ein chronischer Absentismus (Rusbult et al., 1988, S. 602). Des Weiteren weisen Robbins und Judge (2012, S. 85) auf den Zusammenhang zwischen Arbeitsunzufriedenheit und abweichendem Verhalten hin. Arbeitsunzufriedenheit führt zusammen mit feindlichen Beziehungen zu ArbeitskollegInnen zu einer Reihe von ungewünschten Verhaltensweisen, wie Substanzmissbrauch, Diebstahl am Arbeitsplatz, übertriebene Sozialisierung und Ermüdung. Robbins und Judge (2012, S. 85f.) sind der Überzeugung, dass MitarbeiterInnen, die ihre Arbeitsumgebung nicht mögen, auf irgendeine Art und Weise darauf reagieren. Zwar kann nicht immer vorhergesagt werden, wie diese Reaktion ausschauen wird, aber sie werden auf unterschiedlichen Wegen für „Ausgleich“ sorgen. Die Autoren warnen davor, lediglich Abwesenheitskontrollen durchzuführen, weil dadurch die Wurzel der Probleme nicht behoben werden kann. Vielmehr sollte an der Quelle, nämlich der Unzufriedenheit, angesetzt werden, statt sich nur mit den Symptomen zu beschäftigen (Robbins & Judge, 2012, S. 86).

Bei der Frage nach den Ursachen von Arbeitszufriedenheit zeigt sich, dass Berufe, die sich durch ein umfangreiches Training, Vielfalt und Autonomie kennzeichnen, zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führen (Barling, Iverson & Kelloway, 2003, S. 276). Außerdem besteht ein starker Zusammenhang zwischen dem sozialen Kontext der Arbeit und der Zufriedenheit (Robbins & Judge, 2012, S. 81). Humphrey, Nahrgang und Morgeson (2007, S. 1347) berichten, dass soziale Charakteristika, wie gegenseitige Abhängigkeit, Feedback von anderen, soziale Unterstützung und Interaktionen außerhalb der Organisation, über motivationale Charakteristika (z.B. Autonomie, Aufgabenvielfalt oder Arbeitskomplexität) hinaus einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit haben. Ferner zeigt sich die erlebte Bedeutsamkeit als bester Mediator

der Beziehungen zwischen motivationalen Charakteristika und Arbeitsergebnissen. Darüber hinaus weisen Robbins und Judge (2012, S. 82) darauf hin, dass Arbeitszufriedenheit nicht nur von Arbeitsbedingungen, sondern auch von der Persönlichkeit beeinflusst wird. Robbins und Judge (2012, S. 88) sind der Ansicht, dass der Fokus auf intrinsische Aspekte der Arbeit gelegt werden soll, wenn es darum geht die Arbeitszufriedenheit zu steigern. Die Autoren räumen zwar ein, dass schlecht zahlende Unternehmen zwar kaum hochqualifizierte Arbeitskräfte an sich binden werden, eine hohe Vergütung allein allerdings auch kaum ausreichend ist, um eine zufriedenstellende Arbeitsumgebung zu schaffen. Vielmehr kommt es nach Robbins und Judge (2012, S. 88) darauf an, die Arbeit herausfordernd und zugleich interessant zu gestalten.

Robbins und Judge (2012, S. 88) fassen zusammen, dass auf die Einstellungen von MitarbeiterInnen zu achten ist, da diese Hinweise zu potenziellen Problemen liefern und das Verhalten beeinflussen. Das Schaffen zufriedenstellender Arbeitsbedingungen garantiert zwar keinen Unternehmenserfolg, äußert sich aber dennoch in einer erhöhten organisationalen Effektivität. Die Autoren betonen, dass sich bei zufriedenen und gebundenen MitarbeiterInnen eine niedrigere Fluktuation, weniger Absentismus und unerwünschtes Verhalten sowie bessere Leistungen zeigen (Robbins & Judge, 2012, S. 88). Die Autoren betrachten die Messung von Arbeitseinstellungen dabei als wichtiges Instrument, um sagen zu können, wie MitarbeiterInnen auf ihre Arbeit reagieren. Robbins und Judge (2012, S. 79) sind der Ansicht, dass bei der Frage, ob die Arbeitszufriedenheit als Einzel-Item-Messung oder als Summe von Antworten zu verschiedenen Facetten der Arbeit erfasst werden soll, die einfachere Vorgehensweise genauso gut funktioniert, wie die komplexere. Als Erklärung hierfür liefern die Autoren das Argument, dass das Konzept der Arbeitszufriedenheit so weitläufig ist, dass eine einzige Frage seine Essenz erfasst. Die Autoren betrachten beide Varianten als nützlich. Erstere ist zeitsparend und letztere kann auf spezifische Probleme akkurater hinweisen (Robbins & Judge, 2012, S. 79). Die Ergebnisse von Wanous, Reichers und Hudy (1997, S. 250) stützen die Annahme, dass Einzel-Item-Messungen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit akzeptabel sind.

Auch bei der Arbeitszufriedenheit stellt sich die Frage, ob und wie das E-HRM dazu beitragen kann, diese zu erhöhen. Zimmermann (2009, S. 87) berichtet, dass B2E-Anwendungen und HR-Portale eng mit der Zufriedenheit von MitarbeiterInnen verbunden sind. Angenommen MitarbeiterInnen erwarten sich bei wichtigen Entscheidungen und Ereignissen einbezogen zu werden sowie transparente Strukturen und Abläufe im Unternehmen vorzufinden. Wenn sie jedoch Gegensätzliches wahr-

nehmen, würde diese Diskrepanz in weiterer Folge zu Unzufriedenheit führen. Nachdem mithilfe des E-HRM mehr Informationen zur Verfügung gestellt werden können, sind positive Effekte auf die wahrgenommene Transparenz zu erwarten. Durch den zusätzlichen Aspekt des Employee-Self-Service beim E-HRM werden Selbstständigkeit und Eigenverantwortung von MitarbeiterInnen gefördert. Tätigkeiten, welche sich durch Autonomie auszeichnen, führen wie bereits erläutert zu einer höheren Arbeitszufriedenheit. Durch das Employee-Self-Service werden MitarbeiterInnen auch stärker miteinbezogen, was mit einer erhöhten Partizipation einhergeht und demnach in weiterer Folge eine Steigerung der Arbeitszufriedenheit angenommen werden kann. Wie bereits erwähnt, spielen soziale Charakteristika ebenfalls eine wichtige Rolle im Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit. MitarbeiterInnen können sich beispielsweise über Diskussionsforen zu Themen austauschen und gegenseitig unterstützen. Darüber hinaus wurde zuvor berichtet, dass Arbeiten, die sich durch ein umfangreiches Training kennzeichnen, mit einer höheren Arbeitszufriedenheit einhergehen. Daher sei angemerkt, dass mithilfe des E-Learning mehr Trainingsangebote zur Verfügung gestellt und von MitarbeiterInnen aus Zeitgründen leichter in Anspruch genommen werden, was auch einen Beitrag zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit leisten kann.

## **2.4 Partizipation**

Die Forderung nach einer stärkeren Beteiligung von ArbeitnehmerInnen hat in den siebziger und achtziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts begonnen und sich zunächst in einer direkten Partizipation geäußert (Lohmann & Prümper, 2006, S. 119). Es entstanden Qualitätszirkel, Projektgruppen sowie teilautonome Arbeitsgruppen, wobei die Mitsprache und Beteiligung weiterhin von oben verordnet wurde. Die Autorin und der Autor definieren direkte Partizipation als „die von der Organisation gewährte oder verlangte, subjektiv wahrgenommene, direkte Beteiligung des Einzelnen an Entscheidungen, die im Zusammenwirken mit anderen Organisationsmitgliedern getroffen werden und die seine oder ihre mittel- oder unmittelbaren Bereiche der Arbeit betreffen“ (Lohmann & Prümper, 2006, S. 121f). Mitarbeiter-Partizipations-Programme haben oftmals zum Ziel, das Commitment der MitarbeiterInnen zu fördern, indem sie den Handlungsspielraum erweitern, mehr Kontrolle über die eigene Arbeit ermöglichen und dadurch das Gefühl der MitarbeiterInnen steigern, am Unternehmenserfolg beteiligt zu sein (Kirchler, 2008, S. 335). Zimmermann (2009, S. 3) weist darauf hin, dass die Partizipation von MitarbeiterInnen an Personalprozessen und die Delegation

von Entscheidungs- und Ausführungsaufgaben im Personalwesen für eine zeitgemäße und effiziente Aufgabenerfüllung unabdingbar sind. Zimmermann (2009, S. 4) beschreibt die Intensität der Partizipation anhand des Partizipationsgrades auf einem Kontinuum, das durch die Extrempositionen „Planung und Entscheidung ausschließlich durch die Geschäftsführung“ und „Planung und Entscheidung ausschließlich durch MitarbeiterInnen“ gekennzeichnet ist. Der Integrationsgrad ist demnach in der Mitte des Kontinuums am höchsten, wobei der Autor darauf hinweist, dass Partizipation über die reine Information von MitarbeiterInnen hinausgehen und ihnen auch eine gleichberechtigte Mitbestimmung bei der Planung und Entscheidung gestatten soll (Zimmermann, 2009, S. 4).

Partizipation an Entscheidungen bedeutet für Scholl (2004, S. 158) die Beteiligung an Entscheidungsprozessen. Durch die Beteiligung an Entscheidungen kann eine Person sowohl ihr Wissen, ihre Werte als auch ihre Interessen einbringen und somit das Ergebnis auch beeinflussen. Scholl (2004, S. 159) unterscheidet ferner zwischen vier verschiedenen Partizipationstypen (siehe Abbildung 2). Authentische Partizipation ist dem Autor nach nur dann möglich, wenn eine Person sowohl ihr Wissen, als auch ihre Werte und Interessen einbringen kann. Pseudopartizipation bezeichnet den Umstand, wenn bloß das Gefühl der Beteiligung vermittelt wird, um eine höhere Akzeptanz zu erzielen (Scholl, 2004, S. 158). Letzendlich dient dies allerdings nur dem Ziel, ein modernes und soziales Image zu erzeugen. Bei der Interessenspartizipation sollen Werte und Interessen in Entscheidungen vertreten werden, ohne dass MitarbeiterInnen über das notwendige Faktenwissen verfügen. Dies führt dem Autor zufolge oftmals zu Problemen, da der Blick für wirkliche Handlungsspielräume dabei fehlt (Scholl, 2004, S. 158f.). Von Informationspartizipation ist die Rede, wenn ExpertInnen durch ihr Fachwissen Entscheidungen verbessern sollen, sich aber nicht an der Richtungsvorgabe beteiligen. Scholl (2004, S. 159) berichtet weiterführend von einem Zusammenhang zwischen authentischer Partizipation und Innovationserfolg.

**Abbildung 2:** Partizipationstypen nach Scholl (2004, S. 159)

|              |      | Werte, Interessen         |                            |
|--------------|------|---------------------------|----------------------------|
|              |      | nein                      | ja                         |
| Faktenwissen | nein | Pseudopartizipation       | Interessenspartizipation   |
|              | ja   | Informationspartizipation | Authentische Partizipation |

Die Gründe für die Effektivität von Partizipation sind jedoch noch wenig erforscht (Scholl, 2004, S. 160). Der Autor sieht einen wichtigen Aspekt darin, das Faktenwissen der von einer Umstrukturierung betroffenen Person einzubeziehen, um dadurch zu einer besseren Erkenntnis über das Problem zu gelangen und dieses dann zu beheben. Diese Mitarbeit und Wissensmobilisierung kann allerdings nur erwartet werden, wenn Betroffene auch ihre eigenen Interessen und Werte miteinbringen können und nicht mit Macht über sie hinweg entschieden wird (Scholl, 2004, S. 160). Es reicht nicht aus, Partizipation nur top-down anzuordnen, sondern es ist vielmehr eine Organisationskultur zu fördern, die sich durch partizipative Veränderungsprozesse kennzeichnet (Lohmann & Prümper, 2006, S. 120). Scholl (2004, S. 160) zufolge ist ein organisatorisches Verfahren zu etablieren, das wechselseitige Einflussnahme ermöglicht und fördert. Der Verzicht auf Machtausübung wirkt sich dem Autor zufolge nicht nur förderlich auf den Wissenszuwachs aus, sondern begünstigt auch die Kooperationsbereitschaft sowie die Sympathie gegenüber Vorgesetzten. Ferner warnt Scholl (2004, S. 160) davor, dass fehlende Partizipation Abwehrhaltung von MitarbeiterInnen zur Folge haben kann.

Die Befunde zur Wirkung von Partizipation in Bezug auf Arbeitszufriedenheit und Leistung gestalten sich nicht ganz einheitlich, allerdings scheinen die positiven Effekte zu überwiegen (Lohmann & Prümper, 2006, S. 121). Miller und Monge (1986, S. 745f.) berichten, dass die Arbeit in einem partizipativen Arbeitsumfeld stark mit Arbeitszufriedenheit korreliert. Partizipation zeigt der Autorin und dem Autor zufolge sogar einen stärkeren positiven Effekt auf die Zufriedenheit, als auf die Produktivität. Latham, Mitchell und Dossett (1978, S. 170) berichten von höheren Zielsetzungen, wenn sich Personen daran beteiligen können, anstatt diese vorgegeben zu bekommen. Zudem besteht den Autoren zufolge eine lineare Beziehung zwischen dem Schwierigkeitsgrad der Zielsetzung und der Leistung, wobei nur bei Gruppen mit partizipativer Zielsetzung signifikante Leistungssteigerungen festzustellen sind. Nach Erez, Earley und Hulin (1985, S. 63) beeinflusst partizipative Zielsetzung signifikant die Akzeptanz der Zielsetzung und in weiterer Folge die Leistung selbst. Darüber hinaus wirkt sich eine partizipative Systemgestaltung auch förderlich auf die Nutzung neuer Softwaresysteme aus (Höhmann & Ohm, 1989, S. 168ff.). Elden (1986, S. 252) berichtet zudem über die demokratisierende Wirkung, die Partizipation in einer Organisation haben kann. Wenn Untersuchung und Veränderung stärker selbst von MitarbeiterInnen durchgeführt werden können, geht dies mit der Entwicklung neuer Definitionen und Symbole einher, die zu deren Ermächtigung beitragen. Ermächtigung bedeutet wiederum, dass MitarbeiterInnen ihren Beitrag zur Schaffung von Sinn und Etablierung von Richtlinien

innerhalb der Organisation leisten (Elden, 1986, S. 253). Zu diesen positiven Partizipationswirkungen sind auch Studien zu nennen, die über negative Effekte der Partizipation berichten. Bødker (1996, S. 215) untersuchte die Partizipation von AnwenderInnen als Methode, um mehr Wissen über die Arbeit als auch die Qualität von Computerapplikationen zu erlangen und in weiterer Folge das Design letzterer zu verbessern. Die Autorin hält fest, dass es nicht für jede/n möglich ist, das selbe Level an Kompetenz und Partizipation hinsichtlich der eingesetzten Technologien zu erlangen (Bødker, 1996, S. 229). Unterschiedliche Interessen und Erfahrungswelten, einerseits von ExpertInnen, welche die Applikationen entwickeln, und andererseits von AnwenderInnen dieser, können sich bei einem partizipativen Design in Konflikten äußern. Frese, Prümper und Solzbacher (1994, S. 140) berichten über das Entstehen von Frustration bei SoftwareentwicklerInnen als auch bei beteiligten BenutzerInnen im Rahmen eines Softwareentwicklungsprojektes, bei dem Prototyping und eine hohe Benutzerbeteiligung verwirklicht wurden. Die Autoren folgern, dass fast zwangsläufig eine Dynamik entsteht, in der BenutzerInnen immer höhere Anforderungen stellen und frustriert sind, wenn diese nicht schnell genug von den SoftwareentwicklerInnen umgesetzt werden (Frese et al., 1994, S. 140). Dies äußert sich dann wiederum in einem Konservatismus bei den SoftwareentwicklerInnen, der eine erfolgreiche Arbeit dann eher behindert. Frese und Kollegen (1994, S. 140f.) sprechen sich aber nicht gegen eine Benutzerbeteiligung per se aus, denn es zeigen sich auch Vorteile, wie eine höhere Benutzerorientierung, bessere Lösungen und Rücksichtnahme auf die konkreten Arbeitsbedingungen der BenutzerInnen. Allerdings raten sie vom einfachen Prototyping-Gedanken ab. Katzell, Miller, Rotter und Venet (1970, S. 157) analysierten die Effekte von Führungsstilen auf Gruppenprozesse und -ergebnisse. Sie unterscheiden zwischen direktivem und nicht-direktivem Führungsstil. Bei ersterem bringen die Führungspersonen ihre Meinung ein, geben Empfehlungen und Informationen, bei letzterem fragen sie nach der Meinung oder Empfehlungen von Mitgliedern (Katzell, 1970, S. 159f.). Die AutorInnen weisen zwar einen Zusammenhang zwischen direktivem Führungsstil und geringerer Zufriedenheit mit der Aufgabe sowie seltenerem Erfragen der Meinung von Gruppenmitgliedern nach, aber auch weniger Schwierigkeiten mit der Kommunikation und der Kontrolle. Zudem ist die benötigte Zeit zur Problemlösung geringer, die Interaktionsrate höher und die Beteiligten zeigen mehr Solidarität sowie Übereinstimmung bei einem direktiven Führungsstil (Katzell et al., 1970, S. 165). Katzell und KollegInnen (1970, S. 167) fassen zusammen, dass der direktive Führungsstil effektiver ist, als der nicht-direktive.

Die teils verschiedenen Ergebnisse zu den Auswirkungen von Partizipation können nach Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall und Jennings (1988, S. 8) auch durch die verschiedenen Formen von Partizipation bedingt sein. Eine Form stellt die Partizipation bei Arbeitsentscheidungen dar, die formal, direkt sowie langfristig ist und sich durch einen hohen Einfluss von MitarbeiterInnen kennzeichnet (Cotton et al., 1988, S. 12). Der Fokus liegt hierbei auf der Arbeit selbst, nämlich wie diese organisiert wird und wer welche Aufgaben zu verantworten hat. Davon grenzen die Autoren die beratende Partizipation ab, die sich zwar durch ähnliche Kriterien kennzeichnet, wo MitarbeiterInnen aber geringere Einflussmöglichkeiten haben (Cotton et al., 1988, S. 12f.). Die dritte Form ist die kurzfristige Partizipation, welche formal sowie direkt ist und sich meist konkret auf die Arbeit selbst bezieht. Dies kann zum Beispiel bei einer Trainingseinheit von mehreren Tagen der Fall sein und MitarbeiterInnen haben hierbei einen hohen Einfluss im Entscheidungsprozess (Cotton et al., 1988, S. 13). Partizipation kann aber auch informal durch die vielen interpersonalen Beziehungen zwischen Vorgesetzten und deren MitarbeiterInnen erfolgen. Eine weitere Form der Partizipation stellen Anteile oder Eigentumsrechte dar, die MitarbeiterInnen am Unternehmen haben können (Cotton et al., 1988, S. 15). Diese sind formal, aber indirekt, da MitarbeiterInnen zwar Anteile haben, aber dennoch das Management die täglichen und strategischen Entscheidungen fällt. MitarbeiterInnen können bei Entscheidungen mitwirken, wie bei der Wahl des Vorstandsgremiums oder beim Treffen der Kapitaleigner. Als letzte Form nennen Cotton und Kollegen (1988, S. 15) die repräsentative Partizipation. Diese wird als formal, indirekt und mit mittlerer Einflussmöglichkeit klassifiziert. MitarbeiterInnen partizipieren zwar nicht direkt, aber über gewählte VertreterInnen (z.B. Betriebsrat). Die Autoren fassen zusammen, dass informale Partizipation und Mitarbeiteranteile sich sowohl auf die Produktivität als auch die Zufriedenheit auswirken, wobei kurzfristige Partizipation keinen signifikanten Zusammenhang mit beiden Variablen aufweist. Was die Partizipation bei Arbeitsentscheidungen betrifft, zeigten sich zwar eine erhöhte Produktivität, aber auch weniger konsistente Zusammenhänge mit Zufriedenheit (Cotton et al., 1988, S. 16). Repräsentative Partizipation erhöht die Produktivität zwar nicht, aber dafür die Zufriedenheit, zumindest für die VertreterInnen selbst. Studien zur beratenden Partizipation betrachten die Autoren wiederum als ergebnislos (Cotton et al., 1988, S. 12). Darüber hinaus weisen die Autoren auch darauf hin, dass bei der Wirksamkeit von Partizipation auch situationale Faktoren zu beachten sind, wie etwa die Art der Entscheidung oder Charakteristika von MitarbeiterInnen (Cotton et al., 1988, S. 16). Insgesamt scheinen direkte und langfristige Formen der Partizipation die

MitarbeiterInnen hohe Einflussmöglichkeiten gewähren, stärker mit Produktivität und Leistung zusammenzuhängen (Cotton et al, 1988, S. 17).

Die Realisierung einer konsequenten Partizipation ist nach Zimmermann (2009, S. 3) nur möglich, wenn den MitarbeiterInnen entsprechende Self-Service-Systeme angeboten werden. In diesem Zusammenhang ist daher die Wirkweise von Partizipation mit E-HRM von Interesse für diese Forschungsarbeit. Nachdem über ein E-HRM System insbesondere mehr Informationen vermittelt werden können und MitarbeiterInnen auch eine Möglichkeit zur Mitsprache über diese Technologie eingeräumt wird, werden in der nachfolgenden Untersuchung speziell diese beiden Aspekte als Kennzeichen von Partizipation in einem Unternehmen betrachtet.

## **2.5 Theorie sozialer Tauschprozesse**

Das derzeit größte Problem stellt der fehlende theoretische Bezug bei den Forschungsergebnissen im Bereich E-HRM dar (Strohmeier, 2007, S. 28). Eine große, vereinheitlichende Theorie existiert bisweilen nicht. In dieser Forschungsarbeit wird daher die Theorie sozialer Tauschprozesse (vgl. Blau, 1960, S. 545; Homans, 1958, S. 399; Thibaut & Kelley, 1959, S. 5;) als theoretischer Bezugsrahmen herangezogen, um den Zusammenhang zwischen E-HRM und Arbeitsmerkmalen, wie Organisationsbindung und Arbeitszufriedenheit, zu untersuchen sowie den Einfluss der Partizipation zu erfassen.

Homans (1958, S. 606) zufolge stellt soziales Verhalten den Austausch von materiellen als auch immateriellen Gütern, wie Symbolen der Anerkennung oder Prestige, dar. Personen, die anderen viel geben, versuchen auch viel von ihnen zu bekommen, und Personen, die viel von anderen bekommen, stehen unter Druck, diesen auch viel zu geben. Dieser Prozess der Beeinflussung tendiert dazu sich zu einem Gleichgewicht im Austausch von Gütern zu entwickeln (Homans, 1958, S. 606). Zudem hält der Autor fest, dass Personen im Austauschprozess das, was sie geben, als Kosten und das, was sie erhalten, als Lohn betrachten. Ihr Verhalten ändert sich allerdings umso weniger, je mehr ihr Profit, d.h. Lohn weniger Kosten, zu einem Maximum tendiert. Ergänzend schreibt Homans (1958, S. 602), dass wenn Mitglieder einer Gruppe glauben, von dieser Gruppe viel bekommen zu können – wie zum Beispiel das Gefühl, gemocht zu werden – sie dazu neigen, den anderen auch viel zu geben, sowie die eigene Meinung in Richtung der Meinung der anderen zu ändern. Zugleich sind

Personen nicht dazu bereit, Gruppen viel Wert beizumessen, wenn diese ihnen wenig Wert anbieten können.

Blau (1960, S. 555) zufolge hält soziale Attraktion die Mitglieder einer Gruppe zusammen. Damit es zur sozialen Integration kommen kann, muss es für die Gruppenmitglieder wichtig sein, sich gegenseitig anzuziehen. Demnach versucht jede/r der Gruppenmitglieder die anderen mittels ihrer/seiner guten Qualitäten zu beeindrucken. Manche darunter sind dabei besonders fähig, einen wichtigen Beitrag zur Erreichung gemeinsamer oder individueller Ziele zu leisten (Blau, 1960, S. 555). Diese Beiträge sind eine Quelle von sozialer Attraktion und führen dazu, dass andere Gruppenmitglieder diese Person aufsuchen und mit ihr Umgang pflegen. Zugleich zwingt der Beitrag einer Person zum Erreichen der Gruppenziele die anderen Mitglieder dazu, ihre Verpflichtungen durch Respekt und Ehrerbietung dieser Person gegenüber rückzuzahlen (Blau, 1960, S. 555). Der Autor betrachtet diese Muster sozialer Interaktion als Austauschprozesse. Eine Person mit überlegenen Qualitäten, die es ihr ermöglichen, gefragte Leistungen zu erbringen, erhält Respekt und einen übergeordneten Status im Austausch für diese Leistungen (Blau, 1960, S. 556).

Thibaut und Kelley (1959, S. 12) erkennen, dass Interaktionen sehr selektiv stattfinden, abhängig davon, mit wem und weswegen eine Person interagiert. Sie nehmen an, dass das Zustandekommen einer Interaktion von den Konsequenzen abhängig ist. Manche Beziehungen sind zufriedenstellender als andere, wobei erstere dazu tendieren, wiederzukehren und letztere zu verschwinden. Bei den Konsequenzen unterscheiden die Autoren zwischen Lohn und Kosten. Wenn von Lohn die Rede ist, beziehen sie sich auf Genuss, Genugtuung und Belohnung (Thibaut & Kelley, 1959, S. 12). Das Ausmaß an erhaltenem Lohn ist abhängig von individuellen Bedürfnissen und Werten sowie von der Kongruenz dieser mit dem Verhalten. Der Lohn kann entweder vom eigenen Verhalten herrühren oder vom Verhalten anderer Personen (Thibaut & Kelley, 1959, S. 14). Kosten beziehen sich auf alle Faktoren, welche die Eigenschaft haben, Verhaltenssequenzen zu hemmen. Demnach sind Kosten hoch, wenn hohe körperliche oder mentale Anstrengungen erforderlich sind, wenn Verlegenheit oder Angst das Verhalten begleiten oder wenn widersprüchliche Reaktionen gezeigt werden (Thibaut & Kelley, 1959, S. 12).

Herkner (2004, S. 396f.) fasst zusammen, dass das Verhalten von Personen in kleineren sowie größeren Gruppen von den damit verbundenen Konsequenzen bestimmt wird. Jede Verhaltensweise kann für das Gegenüber ein positiver, neutraler oder

negativer Reiz sein, somit lassen sich Interaktionsprozesse generell als Austausch von positiven und negativen Reizen auffassen. Entscheidend ist, dass Verhaltensweisen, die belohnt wurden, häufiger gezeigt werden und jene, die bestraft werden, sich mit der Zeit verringern. Zudem hält Herkner (2004, S. 397f.) fest, dass jede Verhaltensweise mit Lohn oder Kosten verbunden ist und durch innere sowie äußere Faktoren bestimmt wird. Sogar das Verhalten selbst kann einen bestimmten Wert haben und als angenehm oder unangenehm erlebt werden. Dies hängt meist vom Vergleichsniveau ab, an dem gemessen wird, ob momentane Erlebnisse positiv oder negativ zu bewerten sind, und ob in Folge dessen die Interaktion mit dem Gegenüber fortgesetzt werden soll oder nicht. Ergänzend weist Herkner (2004, S. 399) darauf hin, dass Personen mit ähnlichen Einstellungen und Werten zu weniger problemhaften Interaktionsmustern neigen, wie jene, die sich unterscheiden. Bei sehr verschiedenartigen Interessen sind soziale Normen von Bedeutung, da sie Verhaltensweisen für gewisse Situationen vorschreiben und dadurch die Verhaltenskonsequenzen der Beteiligten optimiert werden (Herkner, 2004, S. 400).

Einer der wesentlichen Grundsätze von Theorien sozialer Tauschprozesse ist, dass sich Beziehungen über die Zeit hinweg in vertrauensvolle, loyale und gegenseitige Verpflichtungen entwickeln (Cropanzano & Mitchell, 2005, S. 875). Zugrunde liegen bestimmte „Regeln“ des Austausches, welche die Beteiligten befolgen. Reziprozität oder Rückzahlung ist wahrscheinlich die bekannteste dieser Regeln. Gouldner (1960, S. 172) notiert, dass die Norm der Reziprozität zur Stabilität sozialer Systeme beiträgt, aber auch zu Spannungen und Änderungen innerhalb dieser führen kann. Die Norm der Reziprozität garantiert allerdings nicht, dass ein Individuum überhaupt zur Rückzahlung fähig ist. Zudem sind Gelegenheiten denkbar, wo Fragen zur Angemessenheit oder Hinlänglichkeit der Rückzahlung auftauchen, aufgrund eines fehlenden gemeinsamen Maßstabes, was den Vergleich von Vergabe und Rückgabe betrifft (Gouldner, 1960, S. 177f.). Darüber hinaus kann die Norm Individuen dazu führen, nur oder primär Beziehungen mit jenen Personen aufzubauen, die zur Rückzahlung fähig sind und die Bedürfnisse anderer Personen zu vernachlässigen. Außerdem kann die Norm der Reziprozität nicht gänzlich auf Beziehungen mit Kindern, älteren Personen oder Personen mit körperlichen oder mentalen Einschränkungen angewendet werden (Gouldner, 1960, S. 178). Soziale Tauschprozesse können aber auch anhand verhandelter Regeln erfolgen (Cropanzano & Mitchell, 2005, S. 878). Verhandelte Vereinbarungen tendieren dazu, ausführlicher zu sein und auf gewissen Gegenleistungen zu beruhen, als reziproke Tauschprozesse. Sie sind auch oftmals Teil wirtschaftlicher Transaktionen. Cropanzano und Mitchell (2005, S. 879) weisen darauf hin, dass auch

weitere Regeln des sozialen Austausches denkbar sind. Meeker (1971, S. 485) nennt hierzu neben der Reziprozität auch die Rationalität, den Altruismus, den Zugewinn der Gruppe, die Beständigkeit des sozialen Status als auch den Wettbewerb.

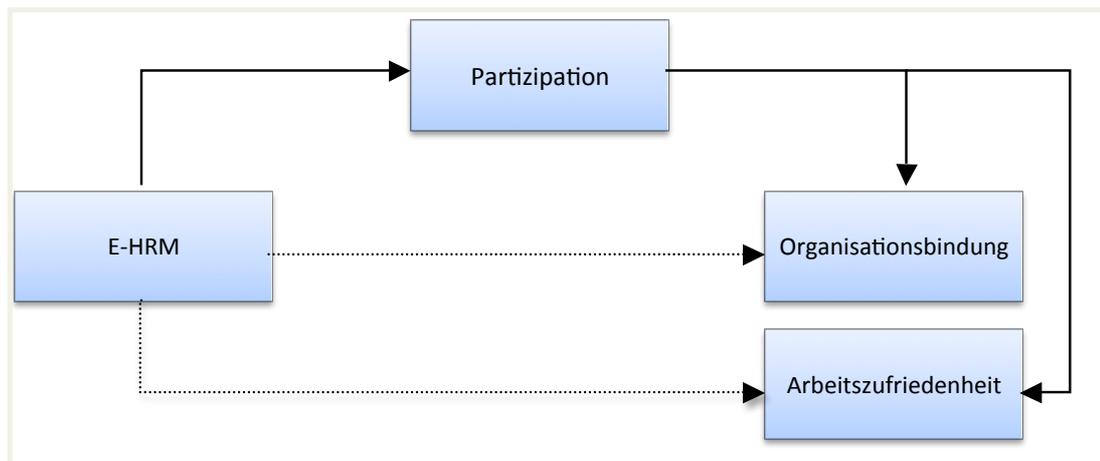
Foa und Foa (2012, S. 15) weisen darauf hin, dass unsere Zufriedenheit oder Unzufriedenheit abhängig von dem Ergebnis des Austausches gewisser Güter ist. Der Autorin und dem Autor zufolge können alle zwischenmenschlichen Begegnungen als Transaktionen betrachtet werden, wobei die Regeln hinter diesen Tauschprozessen systematisch für verschiedene Typen von Transaktionen differieren. Zugleich folgen ähnliche Transaktionen auch ähnlichen Regeln des Austausches. Sie definieren den Begriff *Ressource* als alles, das von einer Person zur anderen übertragen werden kann (Foa & Foa, 2012, S. 16). Folgende sechs Klassen von Ressourcen unterscheiden die Autorin und der Autor: Liebe, Status, Information, Geld, Güter und Dienstleistungen. *Liebe* betrachten sie als Ausdruck zugetaner Beachtung, Wärme oder Behaglichkeit. *Status* bezeichnet ein bewertendes Urteil, das Prestige oder Achtung vermittelt. *Information* beinhaltet Meinungen, Instruktionen und Ratschläge, ausgenommen jenes Verhalten, das als Liebe oder Status klassifiziert werden könnte. *Geld* bezieht sich auf jegliche Zeichen oder Währungen, deren Wert des Austausches in einer Einheit standardisiert ist. *Güter* sind greifbare Produkte, Objekte oder Materialien. *Dienstleistungen* bezeichnen Aktivitäten, die auf den Körper oder die Eigentümer einer Person einwirken und oftmals die Arbeit für jemand anderen darstellen (Foa & Foa, 2012, S. 16). Darüber hinaus ziehen die Autorin und der Autor die Dimensionen *Konkretheit versus Symbolismus* und *Partikularismus versus Universalismus* heran, um die unterschiedlichen Klassen zu ordnen. Dabei stellt Liebe die größte partikularistische Ressource dar, wohingegen Geld die am meisten universalistische Ressource ist. Dienstleistungen und Status sind partikularistischer als Güter und Informationen. Hinsichtlich des Grades an Konkretheit werden Liebe und Geld sowohl konkret als auch symbolisch ausgetauscht. Dienstleistungen und Güter werden als konkret klassifiziert, Status und Informationen werden hingegen ein symbolischer Charakter zugeschrieben (Foa & Foa, 2012, S. 17f.). Die Autorin und der Autor fassen zusammen, dass die Beziehung zwischen Ressourcen und zwischenmenschlichem Verhalten anhand folgender zwei Propositionen beschrieben werden kann: Erstens besteht jedes zwischenmenschliche Verhalten aus dem Geben und/oder Nehmen von einer oder mehr Ressourcen. Zweitens werden Verhaltensweisen, die nahe liegende Ressourcen beinhalten, öfter gezeigt, als solche, die weniger nahe Ressourcen einbeziehen (Foa & Foa, 2012, S. 19). Zudem steigt die Wahrscheinlichkeit, dass eine Ressource für eine gleiche ausgetauscht wird, mit dem Grad an Partikularität, während universalistische

Ressourcen eher gegen unterschiedliche ausgetauscht werden (Foa & Foa, 2012, S. 22).

Wenn ein Unternehmen nun seinen MitarbeiterInnen E-HRM anbietet, ist anzunehmen, dass dies sowohl mit positiven als auch negativen Konsequenzen für diese verbunden sein kann. Als mögliche „Kosten“ sei an dieser Stelle insbesondere der zeitliche Mehraufwand genannt, den die MitarbeiterInnen investieren müssten, um ggf. den Umgang mit dem System zunächst einmal zu erlernen, dieses dann aktiv zu nutzen und die eigenen Personaldaten laufend auf dem aktuellsten Stand zu halten. Neben zeitlichen Faktoren spielen auch motivationale Aspekte hier eine entscheidende Rolle. Als „Lohn“ ergeben sich dadurch Möglichkeiten zum Abruf wichtiger Informationen, zur Kommunikation oder auch zur Weiterentwicklung fachlicher als auch persönlicher Fähigkeiten. Vorausgesetzt, dass diese positiven Aspekte des E-HRM überwiegen, würde allein das Angebot eines solchen Systems einen Beitrag zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit als auch der Organisationsbindung leisten können. Nachdem Information Foa und Foa (2012, S. 17) zufolge als eine eher universalistische Ressource betrachtet werden kann, wird angenommen, dass diese auch durch gänzlich unterschiedliche Ressourcen „rückgezahlt“ werden kann. Eisenberger, Fasolo und Davis-LaMastro (1990, S. 55) berichten einen positiven Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung von MitarbeiterInnen, wertgeschätzt und von der Organisation unterstützt zu werden, mit affektiver Verbundenheit und höherer Performance bei leistungsabhängiger Vergütung, welche sie als zwei Formen des Commitments betrachten. Soziale Tauschprozesse spielen Eisenberger und KollegInnen (1990, S. 57) zufolge eine wichtige Rolle beim abwägenden Commitment. Demnach würde wahrgenommene Unterstützung dazu führen, dass MitarbeiterInnen dahingehend Vertrauen aufbauen, dass die Organisation ihren Verpflichtungen betreffend der Erkennung und Belohnung von Anstrengungen nachkommt. Ergo zeigen MitarbeiterInnen mit hoher wahrgenommener Unterstützung ein stärkeres Commitment beim Erfüllen der Rollenanforderungen, welche die Arbeit an sie stellt, und sind weniger geneigt eine Arbeit in anderen Organisationen zu suchen und zu akzeptieren (Eisenberger et al. 1990, S. 57). Darüber hinaus fassen Rusbult und Farrell (1983, S. 429) zusammen, dass hoher Lohn und niedrige Kosten in der Arbeit in einer höheren Arbeitszufriedenheit resultieren und hoher Lohn sowie niedrige Kosten zusammen mit wenig qualitativen Alternativen und hohen Investitionen sich in einem starken Commitment niederschlagen. Der Einfluss des Lohns auf Zufriedenheit und Commitment bleibt über die Zeit hinweg relativ konstant, wohingegen Kosten mit der Zeit einen zunehmenden Einfluss ausüben.

Im Fall von E-HRM ist allerdings auch denkbar, dass der Zusammenhang mit Einstellungen zur Arbeit von der Partizipation bedingt wird (Abbildung 3). In diesem Fall würden Effekte des E-HRM indirekt über die Partizipation auf Organisationsbindung und Arbeitszufriedenheit wirken. Dann wäre das E-HRM als ein Mittel zu betrachten, über das MitarbeiterInnen zu mehr Information und Mitsprachemöglichkeiten gelangen und folglich eine stärkere Bindung zum Unternehmen sowie höhere Zufriedenheit entwickeln.

**Abbildung 3:** Theorie sozialer Tauschprozesse als Wirkmechanismus



*Anmerkungen:* Eigene Darstellung; Die Organisation stellt dem/der MitarbeiterIn E-HRM zur Verfügung und erhält dafür zufriedener MitarbeiterInnen, die auch stärker an die Organisation gebunden sind.

## 2.6 Hypothesen

Vor diesem Hintergrund werden zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage folgende Hypothesen angenommen:

*H1: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Einsatz von E-HRM in Unternehmen und der Organisationsbindung.*

*H2: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Einsatz von E-HRM in Unternehmen und der Arbeitszufriedenheit.*

Bezugnehmend auf die zweite Forschungsfrage soll untersucht werden, ob der Zusammenhang zwischen E-HRM und Organisationsbindung sowie zwischen E-HRM

und Arbeitszufriedenheit durch die Partizipation bedingt wird. Daher lauten die Hypothesen wie folgt:

*H3: Der direkte Effekt zwischen E-HRM und Organisationsbindung wird durch den indirekten Effekt über die Partizipation erklärt. Die Wirkung von E-HRM zeigt sich über die Partizipation auf die Organisationsbindung.*

*H4: Der direkte Effekt zwischen E-HRM und Arbeitszufriedenheit wird durch den indirekten Effekt über die Partizipation erklärt. Die Wirkung von E-HRM zeigt sich über die Partizipation auf die Arbeitszufriedenheit.*

### **3 Untersuchungsdesign**

Die Erhebung der Daten wurde von Jänner bis Februar 2016 in Form eines Online-Fragebogens durchgeführt. Zumindest 100 Versuchspersonen sollten an der Befragung teilnehmen. Nachdem das Interesse dieser Forschungsarbeit primär auf angestellten Personen liegt, wurde zu Beginn des Fragebogens eine Filterfrage gesetzt, welche sich auf den Erwerbsstatus bezieht. Dadurch sollten Selbstständige, im Präsenzdienst oder in Ausbildung befindliche Personen sowie jene in Karenz/Elternzeit oder in Pension von der Erhebung ausgeschlossen werden.

#### **3.1 Stichprobe**

Die Versuchspersonen setzen sich aus einer Gelegenheitsstichprobe zusammen und wurden vorwiegend im Bekanntenkreis in Österreich rekrutiert. An der Befragung haben 164 Personen teilgenommen. Insgesamt wurde der Fragebogen von 196 Personen aufgerufen, die Drop-out-Rate beträgt daher rund 16%. Zudem hat sich die Anzahl der gültigen Fälle für diese Studie auf 159 reduziert, da Fälle mit untersuchungsrelevanten fehlenden Werten ausgeschlossen wurden. Bei der Analyse der ausgeschlossenen Fälle zeigten sich im Vergleich zu den gültigen keine Auffälligkeiten. Die soziodemografischen Daten der Stichprobe sind in Tabelle 1 dargestellt.

Die Stichprobe setzt sich aus 98 (62%) Frauen und 61 (38%) Männern zusammen. Das durchschnittliche Alter liegt bei 33.6 Jahren ( $SD = 8.5$ ), wobei ältere Personen und insbesondere PensionistInnen aufgrund des Kriteriums der Erwerbstätigkeit nicht an

der Untersuchung teilnehmen konnten. Die meisten der befragten Personen (84%) haben eine österreichische Nationalität angegeben. Bei den TeilnehmerInnen zeigt sich ein auffällig hohes Bildungsniveau, wobei über die Hälfte (62%) der Befragten über eine akademische Ausbildung verfügt und weitere 30% einen Abschluss mit Matura/Abitur haben. Vier Prozent haben den Abschluss einer berufsbildenden mittleren Schule, weitere 4% haben eine Lehre absolviert und keine/r der Befragten verfügt nur über einen Pflichtschulabschluss. Ein möglicher Grund für das sehr hohe Bildungsniveau wäre in der Rekrutierung der TeilnehmerInnen zu vermuten, da diese mittels Schneeballprinzip aufgerufen wurden, an der Erhebung teilzunehmen (die Einladungen wurden hauptsächlich an Bekannte per E-Mail oder Social Media-Nachrichten versendet, mit der Bitte um Weiterempfehlung und Teilung des Links zum Online-Fragebogen). Die TeilnehmerInnen arbeiten durchschnittlich 40.3 Stunden pro Woche ( $SD = 8.2$ ) und sind im Durchschnitt seit 5 Jahren ( $SD = 5.8$ ) im derzeitigen Unternehmen beschäftigt. Die meisten Personen (60%) arbeiten in größeren Unternehmen mit mehr als 251 Beschäftigten. 22% arbeiten in mittleren Unternehmen zwischen 51 bis 250 Beschäftigten, weitere 11% sind in kleineren Unternehmen tätig und 8% sind in Kleinstunternehmen mit maximal 10 Beschäftigten angestellt. Die TeilnehmerInnen verfügen im Durchschnitt über 18 Jahre ( $SD = 6.1$ ) Berufserfahrung mit dem Gebrauch von Informationstechnologien, wie Laptop oder PC.

**Tabelle 1 - Stichprobe**

| Kategorien                                     |                                  | f   | %    | MW   | SD  |
|--|----------------------------------|-----|------|------|-----|
| Geschlecht                                     | männlich                         | 61  | 38.4 | 1.6  | 0.5 |
|  | weiblich                         | 98  | 61.6 |      |     |
| Alter  |                                  |     |      | 33.6 | 8.5 |
| Nationalität                                   | österreichisch                   | 134 | 84.3 | 1.3  | 0.6 |
|  | deutsch                          | 11  | 6.9  |      |     |
|  | andere                           | 14  | 8.8  |      |     |
| Ausbildung                                     | Pflichtschule                    | 0   | 0    | 4.5  | 0.8 |
|  | Lehre                            | 7   | 4.4  |      |     |
|  | Berufsbildende mittlere Schule   | 6   | 3.8  |      |     |
|  | Matura / Abitur                  | 47  | 29.6 |      |     |
|  | Studium / akademische Ausbildung | 99  | 62.3 |      |     |
| Arbeitszeit pro Woche (inkl. Überstunden)      |                                  |     |      | 40.3 | 8.2 |
| Beschäftigungsdauer im derzeitigen Unternehmen |                                  |     |      | 5.0  | 5.8 |
| Unternehmensgröße                              | 1-10 Personen                    | 12  | 7.5  |      |     |
|  | 11-50 Personen                   | 17  | 10.7 |      |     |
|  | 51-250 Personen                  | 35  | 22.0 |      |     |
|  | 251 oder mehr Personen           | 95  | 59.7 |      |     |
| IT-Erfahrung                                   |                                  |     |      | 18.0 | 6.1 |

Anmerkungen: N = 159; f = Häufigkeiten; MW = Mittelwert; SD = Standardabweichung.

## 3.2 Messinstrumente

*E-HRM.* Zur Erfassung des Vorhandenseins von E-HRM wurden die Versuchspersonen danach gefragt, ob ihnen bestimmte Technologien in dem Unternehmen, wo sie arbeiten, zur Verfügung stehen. Eine Frage konnte entweder bejaht oder verneint werden. Zudem konnten die Versuchspersonen die Ausweichoption „ich weiß nicht“ wählen, für den Fall, dass sie nicht darüber Bescheid wussten, ob die jeweiligen Technologien in ihrem Unternehmen angeboten werden. Insgesamt umfassen die 14 Items dieser Skala jene Aspekte des E-HRM, die im Theorieteil behandelt wurden. Es handelt sich insbesondere um Fragen zum internen E-Recruiting, zum E-Learning sowie zum MitarbeiterInnenportal. Die Items dieser Skala sind in Tabelle 2 dargestellt.

*Organizational Commitment.* Die originale Skala wurde von Allen und Meyer (1990, S. 6f.) zur Messung der Organisationsbindung entwickelt und unterscheidet folgende drei Commitment-Dimensionen: affektives, normatives und abwägendes Commitment. Sie wurde von Schmidt, Hollmann und Sodenkamp (1998, S. 93) ins Deutsche übersetzt. Für die Skalen affektives und abwägendes Commitment berichten Schmidt und Kollegen (1998, S. 99) ein Cronbachs Alpha von .76 und für das normative Commitment liegt der Wert bei .79. Nachdem ein negativer Zusammenhang zwischen allen dreien Komponenten des Commitments und der Fluktuation in einer Organisation besteht und zudem keine unterschiedlichen Hypothesen für die drei Dimensionen formuliert wurden, wurde die ganze Skala als Indikator für die Bindung an eine Organisation verwendet. Des Weiteren wurden negativ formulierte Items vor der Erhebung in die positive Richtung umformuliert, um eine künstliche Ladung auf zwei Faktoren zu vermeiden. Die Skala hat ein siebenstufiges Antwortformat (1=ich stimme überhaupt nicht zu; 7=ich stimme vollständig zu) und besteht aus 24 Items, welche in Tabelle 3 abgebildet sind.

*Partizipation.* Um das Ausmaß an Information und Mitsprache, welches den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Unternehmen gewährt wird, zu erfassen, wurde die gleichnamige Subskala des *Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse (KFZA)* von Prümper, Hartmannsgruber und Frese (1995, S. 128) genommen (Item 48 und Item 49). Zudem wurden sechs weitere Items dem *Fragebogen zur direkten Partizipation im Büro (FdP-B)* von Lohmann und Prümper (2006, S. 119) entnommen. Letzteres Instrument besteht im Original aus 28 Items welche folgende sieben Bereiche der täglichen Arbeitswelt abdecken: Arbeitsaufgabe, Arbeitsmittel, Arbeitsplatz, Arbeitsvertrag, Arbeitszeit sowie Personal- und Organisationsentwicklung. Die

ausgewählten Items beziehen sich insbesondere auf die Beteiligung bei Entscheidungen zu den im Unternehmen angewandten Technologien und organisatorischen Änderungen sowie zukünftigen Entwicklungen. Die Originalskala erfasst sowohl die subjektiv wahrgenommene, direkte Partizipation als auch die Veränderungswünsche, die damit verbunden sind und weist mit einem Cronbachs Alpha von .80 für Partizipation sowie .91 für Veränderungswünsche zufriedenstellende Werte auf (Lohmann & Prümper, 2006, S. 128ff). Für diese Forschungsarbeit war nur die wahrgenommene Partizipation von Relevanz und die ausgewählten Items des *FbP-B* wurden geringfügig abgeändert, um eine einfachere Beantwortung der Items für die Versuchspersonen zu ermöglichen. Zusammen mit den zwei Items des *KFZA* wurden zur Erhebung der Partizipation insgesamt acht Items mit einem fünfstufigen Antwortformat (1=trifft gar nicht zu; 5=trifft völlig zu) vorgegeben. Sie sind in Tabelle 4 abgebildet.

**Tabelle 2** - Items: E-HRM

| Item-Nr. | Item (Wording)  | Skalierung |
|----------|---|------------|
| 10       | Werden Mitarbeiter über das Intranet oder ein MitarbeiterInnenportal über vakante Positionen innerhalb des Unternehmens informiert?                   |            |
| 11       | Können sich Mitarbeiter direkt über das Intranet oder ein MitarbeiterInnenportal auf vakante Positionen innerhalb des Unternehmens bewerben?          |            |
| 12       | Werden "offline"-Lernmöglichkeiten (z.B. mittels DVDs und CDs) angeboten?   |            |
| 13       | Werden "online"-Lernmöglichkeiten über das Internet (z.B. Web-Seminar) angeboten?   |            |
| 14       | Werden Lernmöglichkeiten über eine Lernplattform oder ein Learning Management System angeboten?   |            |
| 15       | Können sich Mitarbeiter in Foren oder über eine Lernplattform zu Erfahrungen und Kenntnissen austauschen?   |            |
| 16       | Können Informationen zum Arbeitsplatz (z.B. Betriebsvereinbarungen, Organigramme) über das Intranet oder ein MitarbeiterInnenportal abgerufen werden? |            |
| 17       | Kann über das MitarbeiterInnenportal über berufliche und/oder private Themen kommuniziert werden?   |            |
| 18       | Kann über das MitarbeiterInnenportal Einsicht zum aktuellen Stand der Arbeitszeit (Normalarbeitszeit, Überstunden, Zeitguthaben) genommen werden?     |            |
| 19       | Kann über das MitarbeiterInnenportal Einsicht zum aktuellen Stand der Urlaubstage genommen werden?  |            |
| 20       | Wird über das MitarbeiterInnenportal Urlaub beantragt?  |            |
| 21       | Kann über das MitarbeiterInnenportal Einsicht zum aktuellen Stand der Gehaltsabrechnung (Fixgehalt und variable Vergütung) genommen werden?           |            |
| 22       | Können über das MitarbeiterInnenportal Informationen zu Zielvereinbarungen und Jahresgesprächen abgerufen werden?                                     |            |
| 23       | Kann man über das MitarbeiterInnenportal zwischen unterschiedlichen Sozialleistungen (z.B. Essens-gutscheine, Fahrtkostenzuschuss) wählen?            |            |

1=nein,  
2=ja,  
-1=ich weiß  
nicht

**Tabelle 3 - Items: Organisationsbindung**

| Item-Nr. | Item (Wording)  | Skalierung |
|----------|---|------------|
| 24       | Ich wäre sehr froh, mein weiteres Berufsleben in diesem Betrieb verbringen zu können.   |            |
| 25       | Ich unterhalte mich gerne auch mit Leuten über meinen Betrieb, die hier nicht arbeiten.   |            |
| 26       | Probleme des Betriebes beschäftigen mich häufig so, als seien sie meine eigenen.  |            |
| 27       | Ich glaube, ich könnte mich schwer mit einem anderen Betrieb gleich stark verbunden fühlen wie mit meinem jetzigen.*  |            |
| 28       | Ich empfinde mich als «Teil der Familie» meines Betriebes.*   |            |
| 29       | Ich fühle mich emotional mit dem Betrieb verbunden.*  |            |
| 30       | Dieser Betrieb hat eine große persönliche Bedeutung für mich.   |            |
| 31       | Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meinem Betrieb.*   |            |
| 32       | Ich mache mir Sorgen darüber, was passieren würde, wenn ich hier kündigte, ohne eine andere Stelle in Aussicht zu haben.*   |            |
| 33       | Selbst wenn ich es wollte, würde es mir sehr schwer fallen, gerade jetzt meinen Betrieb zu verlassen.   |            |
| 34       | Zu vieles in meinem Leben würde sich verändern, wenn ich mich dazu entschliesse, meinen Betrieb momentan zu verlassen.  |            |
| 35       | Es wäre mit zu vielen Nachteilen für mich verbunden, wenn ich momentan meinen Betrieb verlassen würde.*   |            |
| 36       | In meinem Betrieb zu bleiben, entspricht sowohl der Notwendigkeit als auch meinen Wünschen.   |            |
| 37       | Ich glaube, dass ich momentan zu wenige alternative Beschäftigungsmöglichkeiten habe, um einen Betriebswechsel ernsthaft in Erwägung zu ziehen.   |            |
| 38       | Eine der wenigen ernsthaften Folgen eines Betriebswechsels wäre der Mangel an tatsächlichen Beschäftigungsalternativen.   |            |
| 39       | Einer der Hauptgründe, warum ich hier weiter arbeite, besteht darin, dass ein Stellenwechsel beträchtliche persönliche Opfer von mir verlangte, die ein anderer Betrieb nicht aufwiegen könnte.                                       |            |
| 40       | Ich glaube, dass die Leute heutzutage den Betrieb zu häufig wechseln.   |            |
| 41       | Ich glaube, dass man seinem Betrieb immer treu sein muss.*  |            |
| 42       | Es erscheint mir unmoralisch, von Betrieb zu Betrieb zu wechseln.*  |            |
| 43       | Einer der Hauptgründe, in diesem Betrieb weiter zu arbeiten, besteht für mich darin, dass ich glaube, dass Treue dem Betrieb gegenüber wichtig ist. Ich fühle mich deshalb auch moralisch verpflichtet, in meinem Betrieb zu bleiben. |            |
| 44       | Wenn mir ein anderer Betrieb eine bessere Stelle anböte, würde ich es nicht als richtig empfinden, meinen Betrieb zu verlassen.   |            |
| 45       | Einem Betrieb treu zu bleiben, messe ich eine große Bedeutung bei.  |            |
| 46       | Heutzutage stünde es um die Dinge besser, wenn die Leute die meiste Zeit ihres Berufslebens in einem Betrieb bleiben würden.  |            |
| 47       | Ich denke, dass es heutzutage noch vernünftig ist, so ein richtiger «Betriebsmensch» zu werden.*  |            |

7-stufig;  
1=ich  
stimme  
überhaupt  
nicht zu,  
7=ich  
stimme  
vollständig  
zu

*Anmerkungen:* Umformulierte Items sind mit \* gekennzeichnet.

**Tabelle 4 - Items: Partizipation**

| Item-Nr. | Item (Wording)  | Skalierung |
|----------|---|------------|
| 48       | Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserem Betrieb sind wir ausreichend informiert.  |            |
| 49       | Die Leitung des Betriebes ist bereit, die Ideen und Vorschläge der Arbeitnehmer zu berücksichtigen.   |            |
| 50       | Bei Entscheidungen, welche Software für die Mitarbeiter des Unternehmens beschafft, neu- oder weiterentwickelt wird, werde ich beteiligt.                                 |            |
| 51       | Bei Entscheidungen, welche Software an meinem Arbeitsplatzrechner Verwendung findet, werde ich beteiligt.   |            |
| 52       | Bei Entscheidungen, über die Einführung von Informations- und Kommunikationstechniken, die das gesamte Unternehmen betreffen (Email, Internet etc.), werde ich beteiligt. |            |
| 53       | Bei Entscheidungen, über die Einführung von Informations- und Kommunikationstechniken, die mich persönlich betreffen (Email, Internet etc.), werde ich beteiligt.         |            |
| 54       | Bei Entscheidungen, über die zukünftige Unternehmensentwicklung (strategische Ziele, Leitbild etc.), werde ich beteiligt.   |            |
| 55       | Bei Entscheidungen, hinsichtlich organisatorischer Änderungen im Unternehmen, werde ich beteiligt.  |            |

1=trifft nicht zu,  
5=trifft völlig zu

*Arbeitszufriedenheit.* Die Arbeitszufriedenheit wurde anhand eines Items erfasst. Dieses lautet wie folgt: „Wenn Sie an alles denken, was für Ihre Arbeit eine Rolle spielt (z.B. Tätigkeit, Arbeitsbedingungen, KollegInnen, Arbeitszeiten usw.), wie zufrieden sind Sie dann mit Ihrer Arbeit insgesamt?“. Die Antwort konnte dann auf einer siebenstufigen Likert-Skala (1=nicht zufrieden; 7=sehr zufrieden) gegeben werden.

### 3.3 Kontrollvariablen

Zu beachten ist, dass heutzutage in Unternehmen unterschiedlichste Informationstechnologien mit verschiedenen Zielsetzungen eingesetzt werden und vielfältigste Rahmenbedingungen vorliegen, welche Organisationsbindung und Arbeitszufriedenheit wesentlich beeinflussen können. Auch Personenmerkmale, insbesondere die Sicherheit im Umgang mit Informationstechnologien, aber auch alternative Angebote am Arbeitsmarkt, können sich auf die beiden abhängigen Variablen auswirken. Letzterer Umstand wird in der Skala zur Erfassung der Organisationsbindung anhand von Item 37 und Item 38 berücksichtigt. Zur Kontrolle der Sicherheit im Umgang mit Informationstechnologien wurden die Jahre erhoben, welche die Personen an Erfahrung mit Laptop oder PC mitbringen. Auch die Unternehmensgröße kann einen Einfluss auf das Angebot an Technologien haben, da der administrative Aufwand mit zunehmender Anzahl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern steigt und E-HRM

hier mithilfe von Employee-Self-Service eine Erleichterung ermöglicht. Zimmermann (2009, S. 285) berichtet, dass große Unternehmen, unabhängig von der Branche, eher über ein komponentenreiches und interaktives MitarbeiterInnenportal verfügen. Darüber hinaus wurden demographische Variablen, wie Alter, Geschlecht und Bildungsgrad, als auch Arbeitsmerkmale, wie die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit und die Dauer der Beschäftigung im derzeitigen Unternehmen, erhoben.

## 4 Ergebnisse

### 4.1 Skalenbildung

Für die 14 Items der Skala E-HRM wurde keine Faktorenanalyse durchgeführt und in weiterer Folge auch keine Mittelwertskala gebildet. Diese Items wurden als Index erfasst und die Berechnungen wurden mit den Summenwerten der TeilnehmerInnen durchgeführt. Je höher die Summe pro TeilnehmerIn, desto mehr E-HRM ist in seinem/ihrem Unternehmen vorhanden. Ein Index wird meist dann gebildet, wenn ein mehrdimensionales Phänomen durch eine einzige Kennzahl gemessen werden soll.<sup>2</sup> Diese Vorgangsweise wurde aufgrund der Heterogenität des Konstruktes E-HRM gewählt.

Für die 24 Items zur Erfassung der Organisationsbindung wurde ebenfalls keine Faktorenanalyse durchgeführt, da es sich um ein bereits etabliertes Konstrukt in der wissenschaftlichen Forschung handelt. Wie bereits erwähnt, unterscheiden Allen und Meyer (1990, S. 6f.) bei der originalen Skala die drei Subskalen affektives, normatives und abwägendes Commitment. Nachdem keine konkreten Hypothesen zu diesen einzelnen Dimensionen gestellt wurden, ist nur eine Mittelwertskala, welche die 24 Items umfasst, gebildet worden. Cronbachs Alpha dieser Skala ist mit .90 sehr hoch (Field, 2009, S. 675).

Für die acht Items zur Erfassung der Partizipation wurde eine Faktorenanalyse (Hauptkomponentenanalyse) durchgeführt. Es wurde ein Faktor zu Extraktion vorgegeben. Das Maß zur Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ist mit .81 hoch (Field, 2009, S. 647) und alle KMO-Werte für individuelle Items sind  $> .70$ , was über dem akzeptablen Grenzwert von  $.50$  liegt (Field, 2009, S. 659). Bartlett's Test auf Sphärizität  $\chi^2(28) = 796.95, p < .001$ , weist darauf hin, dass die Korrelationen zwischen den Items ausreichend groß waren für die Hauptkomponentenanalyse. In Tabelle 5 sind die Faktorladungen nach der Extraktion zu sehen. Der Faktor erklärt 57% der Gesamtvarianz und Cronbachs Alpha ist mit  $.89$  hoch (Field, 2009, S. 675).

---

<sup>2</sup> <http://uni-graz.at/~gomilsch/lehre/edv/edvsk7.html>

**Tabelle 5 – Faktorenanalyse: Partizipation**

| Item-Nr.  | Item  | Faktor |
|---|---|--------|
|   |   | 1      |
| 48  | Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserem Betrieb sind wir ausreichend informiert.  | .45    |
| 49  | Die Leitung des Betriebes ist bereit, die Ideen und Vorschläge der Arbeitnehmer zu berücksichtigen.   | .61    |
| 50  | Bei Entscheidungen, welche Software für die Mitarbeiter des Unternehmens beschafft, neu- oder weiterentwickelt wird, werde ich beteiligt.                                 | .82    |
| 51  | Bei Entscheidungen, welche Software an meinem Arbeitsplatzrechner Verwendung findet, werde ich beteiligt.   | .77    |
| 52  | Bei Entscheidungen, über die Einführung von Informations- und Kommunikationstechniken, die das gesamte Unternehmen betreffen (Email, Internet etc.), werde ich beteiligt. | .89    |
| 53  | Bei Entscheidungen, über die Einführung von Informations- und Kommunikationstechniken, die mich persönlich betreffen (Email, Internet etc.), werde ich beteiligt.         | .79    |
| 54  | Bei Entscheidungen, über die zukünftige Unternehmensentwicklung (strategische Ziele, Leitbild etc.), werde ich beteiligt.   | .77    |
| 55  | Bei Entscheidungen, hinsichtlich organisatorischer Änderungen im Unternehmen, werde ich beteiligt.  | .83    |
| Eigenwerte  |   | 4.54   |
| erklärte Varianz (%)  |   | 56.79  |
| α   |   | .89    |
| Faktoren wurden mittels Hauptkomponentenanalyse analysiert. |   |        |

Nachdem Item 48 nur eine Faktorladung von .45 aufweist und der Faktor insgesamt weniger als 10 Ladungen hat, kann der Faktor nicht als reliabel angesehen werden (Field, 2009, S. 647). Daher wurde die Faktorenanalyse ohne Item 48 wiederholt und ein Faktor zur Extraktion vorgegeben. Das Maß zur Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ist mit .83 hoch und alle KMO-Werte für individuelle Items sind > .80, womit die Angemessenheit der Stichprobe bestätigt werden kann. Bartlett's Test auf Sphärität  $\chi^2(21) = 728.51, p < .001$ , weist auf eine ausreichend große Korrelation zwischen den Items hin. Der Faktor erklärt nun 63% der Gesamtvarianz und Cronbachs Alpha hat sich dadurch auch auf .90 erhöht. Die neuen Ergebnisse sind in Tabelle 6 ersichtlich.

In Tabelle 7 sind nochmals die Reliabilitäten der Skalen zusammengefasst.

Die deskriptiven Statistiken und Interkorrelationen der Skalen und Kontrollvariablen sind in Tabelle 8 abgebildet.

**Tabelle 6 – Faktorenanalyse: Partizipation ohne Item 48**

| Item-Nr.  | Item  | Faktor 1 |
|---|---|----------|
| 49  | Die Leitung des Betriebes ist bereit, die Ideen und Vorschläge der Arbeitnehmer zu berücksichtigen.   | .57      |
| 50  | Bei Entscheidungen, welche Software für die Mitarbeiter des Unternehmens beschafft, neu- oder weiterentwickelt wird, werde ich beteiligt.                                 | .83      |
| 51  | Bei Entscheidungen, welche Software an meinem Arbeitsplatzrechner Verwendung findet, werde ich beteiligt.   | .80      |
| 52  | Bei Entscheidungen, über die Einführung von Informations- und Kommunikationstechniken, die das gesamte Unternehmen betreffen (Email, Internet etc.), werde ich beteiligt. | .91      |
| 53  | Bei Entscheidungen, über die Einführung von Informations- und Kommunikationstechniken, die mich persönlich betreffen (Email, Internet etc.), werde ich beteiligt.         | .81      |
| 54  | Bei Entscheidungen, über die zukünftige Unternehmensentwicklung (strategische Ziele, Leitbild etc.), werde ich beteiligt.   | .78      |
| 55  | Bei Entscheidungen, hinsichtlich organisatorischer Änderungen im Unternehmen, werde ich beteiligt.  | .82      |
| Eigenwerte  |   | 4.38     |
| erklärte Varianz (%)  |   | 62.62    |
| $\alpha$  |   | .90      |
| Faktoren wurden mittels Hauptkomponentenanalyse analysiert. |   |          |

**Tabelle 7 – Reliabilität der Skalen**

| Skala                | Cronbachs Alpha | Itemanzahl |
|----------------------|-----------------|------------|
| Organisationsbindung | .90             | 24         |
| Partizipation        | .90             | 7          |

## 4.2 Hypothesenprüfung

Die Hypothesen wurden mittels hierarchischer Regressionsanalysen ausgewertet. Zunächst wurde die mehrkategoriale Variable *Unternehmensgröße* mit k-1 (ursprüngliche Anzahl der Kategorien minus eins) dichotomen Variablen dummykodiert. Die Residuenplots aller im Folgenden dargestellten Regressionsanalysen wurden grafisch analysiert. Sie zeigen, dass die Voraussetzungen der Linearität, Normalverteilung der Residuen und Homoskedastizität ausreichend erfüllt sind. Zur Überprüfung der Kollinearität wurde der Varianzinflationsfaktor (VIF) herangezogen.

**Tabelle 8 – Deskriptive Statistiken und Korrelationen: Kontrollvariablen und Skalen**

| Variablen               | MW    | SD   | 1      | 2     | 3    | 4    | 5     | 6      | 7    | 8    | 9     | 10    |
|-------------------------|-------|------|--------|-------|------|------|-------|--------|------|------|-------|-------|
| 1 Geschlecht            | 1.62  | .49  |        |       |      |      |       |        |      |      |       |       |
| 2 Alter                 | 33.62 | 8.47 | -.22** |       |      |      |       |        |      |      |       |       |
| 3 Ausbildung            | 4.50  | .77  | .21**  | .02   |      |      |       |        |      |      |       |       |
| 4 Arbeitszeit           | 40.29 | 8.16 | -.24** | .11   | .05  |      |       |        |      |      |       |       |
| 5 Anstellungsdauer      | 5.01  | 5.76 | -.11   | .51** | -.13 | .04  |       |        |      |      |       |       |
| 6 Unternehmensgröße     | 3.34  | .95  | -.16   | .14   | -.01 | .18* | .15   |        |      |      |       |       |
| 7 IT-Erfahrung          | 18.01 | 6.13 | -.18*  | .76** | .03  | .08  | .45** | .14    |      |      |       |       |
| 8 E-HRM                 | 18.42 | 4.17 | .03    | .04   | -.05 | .13  | .17*  | .31**  | .06  |      |       |       |
| 9 Organisationsbindung  | 3.39  | .95  | .11    | -.07  | -.05 | -.10 | .08   | -.10   | -.01 | .06  |       |       |
| 10 Arbeitszufriedenheit | 4.60  | 1.54 | .05    | .00   | .05  | .02  | -.02  | -.10   | .07  | .07  | .51** |       |
| 11 Partizipation        | 2.20  | .97  | .17*   | -.11  | .01  | .01  | -.17* | -.50** | -.09 | -.12 | .40** | .39** |

Anmerkungen: Geschlecht (1=männlich, 2=weiblich); Ausbildung (1=Pflichtschule bis 5=Studium); Unternehmensgröße (1=1-10 Personen bis 4=251 oder mehr Personen).

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

#### 4.2.1 Der Zusammenhang zwischen dem Einsatz von E-HRM in Unternehmen und der Organisationsbindung (Hypothese 1)

In der ersten Hypothese wurde ein positiver Zusammenhang zwischen dem Einsatz von E-HRM in Unternehmen und der Organisationsbindung bei MitarbeiterInnen angenommen. Die Anstellungsdauer und Unternehmensgröße zeigten bei den deskriptiven Statistiken eine signifikante Korrelation mit E-HRM (siehe Tabelle 8) und wurden daher als Kontrollvariablen im ersten Schritt in die hierarchische Regressionsanalyse aufgenommen, um den Einfluss für alle weiterfolgenden Schritte konstant zu halten (siehe Tabelle 9). Das erste Modell zeigt keine signifikante Verbesserung der Modellgüte bei Berücksichtigung der Kontrollvariablen,  $R^2 = .02$  ( $\Delta F = .82$ ,  $p = .514$ ). Im zweiten Schritt wurde der Prädiktor E-HRM in die Regressionsanalyse hinzugenommen. Dieser konnte ebenfalls keinen signifikanten Anteil der Kriteriumsvarianz erklären,  $R^2$  change = .01 ( $\Delta F = 1.07$ ,  $p = .302$ ). Die erste Hypothese konnte nicht bestätigt werden.

**Tabelle 9** – Hierarchische Regressionsanalyse zu Hypothese 1

|  | B    | SE B | $\beta$ |
|--|------|------|---------|
| <b>Schritt 1</b>   |      |      |         |
| Konstante  | 3.66 | .28  |         |
| Anstellungsdauer   | .02  | .01  | .09     |
| Unternehmensgröße (1-10 Personen vs. 11-50 Personen)         | -.32 | .36  | -.11    |
| Unternehmensgröße (1-10 Personen vs. 51-250 Personen)        | -.26 | .32  | -.11    |
| Unternehmensgröße (1-10 Personen vs. 251 oder mehr Personen) | -.42 | .29  | -.22    |
| <b>Schritt 2</b>   |      |      |         |
| Konstante  | 3.35 | .41  |         |
| Anstellungsdauer   | .01  | .01  | .08     |
| Unternehmensgröße (1-10 Personen vs. 11-50 Personen)         | -.33 | .36  | -.11    |
| Unternehmensgröße (1-10 Personen vs. 51-250 Personen)        | -.29 | .32  | -.13    |
| Unternehmensgröße (1-10 Personen vs. 251 oder mehr Personen) | -.48 | .30  | -.25    |
| E-HRM  | .02  | .02  | .09     |

*Anmerkungen:*  $R^2 = .02$  für Schritt 1 ( $p = .514$ ),  $\Delta R^2 = .01$  für Schritt 2 ( $p = .302$ ).

#### 4.2.2 Der Zusammenhang zwischen dem Einsatz von E-HRM in Unternehmen und der Arbeitszufriedenheit (Hypothese 2)

In der zweiten Hypothese wurde angenommen, dass der Einsatz von E-HRM in Unternehmen mit einer höheren Arbeitszufriedenheit verbunden ist. Die Kontrollvariablen Anstellungsdauer und Unternehmensgröße wurden wiederum im ersten Schritt in die hierarchische Regressionsanalyse gegeben, um den Einfluss für alle weiteren Schritte konstant zu halten. Diese konnten keinen signifikanten Anteil der Kriteriumsvarianz erklären,  $R^2 = .01$  ( $\Delta F = .54$ ,  $p = .704$ ). Im zweiten Schritt wurde der Prädiktor E-HRM

in die Regressionsanalyse eingefügt. Dieser konnte auch keinen signifikanten Anteil in der Varianz des Kriteriums Arbeitszufriedenheit erklären,  $R^2$  change = .01 ( $\Delta F = 1.65$ ,  $p = .201$ ). Die zweite Hypothese muss somit ebenfalls verworfen werden. Die genauen Ergebnisse können Tabelle 10 entnommen werden.

**Tabelle 10** – Hierarchische Regressionsanalyse zu Hypothese 2

|  | B    | SE B | $\beta$ |
|--|------|------|---------|
| <b>Schritt 1</b>   |      |      |         |
| Konstante  | 5.18 | .45  |         |
| Anstellungsdauer   | -.00 | .02  | -.02    |
| Unternehmensgröße (1-10 Personen vs. 11-50 Personen)         | -.40 | .58  | -.08    |
| Unternehmensgröße (1-10 Personen vs. 51-250 Personen)        | -.68 | .52  | -.18    |
| Unternehmensgröße (1-10 Personen vs. 251 oder mehr Personen) | -.62 | .48  | -.20    |
| <b>Schritt 2</b>   |      |      |         |
| Konstante  | 4.55 | .67  |         |
| Anstellungsdauer   | -.01 | .02  | -.03    |
| Unternehmensgröße (1-10 Personen vs. 11-50 Personen)         | -.41 | .58  | -.08    |
| Unternehmensgröße (1-10 Personen vs. 51-250 Personen)        | -.74 | .52  | -.20    |
| Unternehmensgröße (1-10 Personen vs. 251 oder mehr Personen) | -.75 | .49  | -.24    |
| E-HRM  | .04  | .03  | .11     |

*Anmerkungen:*  $R^2 = .01$  für Schritt 1 ( $p = .704$ ),  $\Delta R^2 = .01$  für Schritt 2 ( $p = .201$ ).

#### **4.2.3 Die Bedeutung von Partizipation für die Beziehung zwischen E-HRM und der Organisationsbindung (Hypothese 3)**

In der dritten Hypothese wurde die Annahme untersucht, dass eine mögliche Beziehung zwischen E-HRM und der Organisationsbindung durch die Partizipation bedingt sein könnte. Die Wirkung von E-HRM auf die Organisationsbindung würde daher einen indirekten Effekt über die Partizipation darstellen. Es wurde eine Mediatoranalyse durchgeführt, um diese Hypothese zu überprüfen. Bei einer Mediatoranalyse sind drei Regressionsanalysen durchzuführen. Bei der ersten ist ein möglicher Zusammenhang zwischen unabhängiger und abhängiger Variable, in dem Fall zwischen E-HRM und Organisationsbindung, zu überprüfen. Dies wurde bereits in der ersten Hypothese getan und es konnte kein Zusammenhang festgestellt werden (siehe Tabelle 9). Nachfolgend war zu klären, ob ein Zusammenhang zwischen der unabhängigen Variable (E-HRM) und dem Mediator (Partizipation) besteht. Daher wurde erneut eine Regressionsanalyse durchgeführt. In Tabelle 11 sind die Ergebnisse dazu abgebildet. Im ersten Schritt wurden die Kontrollvariablen Geschlecht, Anstellungsdauer und Unternehmensgröße konstant gehalten, da die deskriptiven Statistiken signifikante Korrelationen dieser Variablen mit der Partizipation ergeben haben (siehe Tabelle 8). Diese konnten einen signifikanten Beitrag zur Erklärung der abhängigen

Variable leisten,  $R^2 = .29$  ( $\Delta F = 12.21$ ,  $p < .001$ ). Es zeigte sich, dass die Kontrollvariable Unternehmensgröße einen signifikanten Einfluss auf die abhängige Variable Partizipation hat. Nachdem es sich hierbei um dummykodierte Variablen handelt, wurden außerdem die Korrelationen dieser mit der Partizipation genauer analysiert. Bei der Betrachtung der Korrelationen zeigt sich insbesondere bei der Variable Unternehmensgröße (1-10 Personen vs. 251 oder mehr Personen) ein signifikanter negativer Zusammenhang ( $R = -.36$ ,  $p < .001$ ) mit der Partizipation. Dieses Ergebnis könnte dahingehend interpretiert werden, dass die Partizipation mit zunehmender Unternehmensgröße sinkt. Im zweiten Schritt wurde die unabhängige Variable E-HRM in die hierarchische Regressionsanalyse eingefügt. Diese konnte keinen signifikanten Anteil in der Varianz des Kriteriums erklären,  $R^2$  change = .00 ( $\Delta F = .16$ ,  $p = .704$ ). Nachdem kein Zusammenhang zwischen der unabhängigen Variable und dem Mediator festgestellt werden konnte, sind keine weiteren Berechnungen erforderlich und die dritte Hypothese wurde widerlegt.

**Tabelle 11** – Hierarchische Regressionsanalyse zur Untersuchung des Einflusses von E-HRM auf Partizipation

|  | B     | SE B | $\beta$ |
|--|-------|------|---------|
| <b>Schritt 1</b>   |       |      |         |
| Konstante  | 3.46  | .35  |         |
| Geschlecht   | .19   | .14  | .10     |
| Anstellungsdauer   | -.02  | .01  | -.10    |
| Unternehmensgröße (1-10 Personen vs. 11-50 Personen)         | -1.04 | .32  | -.33**  |
| Unternehmensgröße (1-10 Personen vs. 51-250 Personen)        | -1.48 | .28  | -.63*** |
| Unternehmensgröße (1-10 Personen vs. 251 oder mehr Personen) | -1.74 | .26  | -.88*** |
| <b>Schritt 2</b>   |       |      |         |
| Konstante  | 3.36  | .42  |         |
| Geschlecht   | .18   | .14  | .09     |
| Anstellungsdauer   | -.02  | .01  | -.10    |
| Unternehmensgröße (1-10 Personen vs. 11-50 Personen)         | -1.04 | .32  | -.33**  |
| Unternehmensgröße (1-10 Personen vs. 51-250 Personen)        | -1.49 | .28  | -.64*** |
| Unternehmensgröße (1-10 Personen vs. 251 oder mehr Personen) | -1.76 | .27  | -.89*** |
| E-HRM  | .01   | .02  | .03     |

Anmerkungen:  $R^2 = .29$  für Schritt 1 ( $p < .001$ ),  $\Delta R^2 = .00$  für Schritt 2 ( $p = .704$ ).

\*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ .

#### **4.2.4 Die Bedeutung von Partizipation für die Beziehung zwischen E-HRM und der Arbeitszufriedenheit (Hypothese 4)**

In der vierten Hypothese wurde angenommen, dass eine mögliche Beziehung zwischen E-HRM und der Arbeitszufriedenheit durch die Partizipation bedingt werden könnte. Die Wirkung von E-HRM auf die Arbeitszufriedenheit würde daher einen indirekten Effekt über die Partizipation darstellen. In diesem Fall wäre erneut eine Mediatorhypothese zu rechnen gewesen. Nachdem sich allerdings bereits bei der dritten Hypothese zeigte, dass kein signifikanter Zusammenhang zwischen der unabhängigen Variable E-HRM und der Mediatorvariable Partizipation festzustellen ist, erübrigen sich auch für diese Hypothese alle weiteren Berechnungen. Die vierte Hypothese ist somit auch als widerlegt zu erachten.

## 5 Diskussion

Im Rahmen dieser Masterarbeit wurde der Einfluss von Electronic Human Resource Management (E-HRM) auf Organisationsbindung und Arbeitszufriedenheit untersucht. E-HRM umfasst neue Informations- und Kommunikationstechnologien, welche innerhalb des Personalmanagements eingesetzt werden (Hils & Bahner, 2005, S. 29). Nachdem speziell die Wirkung von E-HRM auf die MitarbeiterInnen eines Unternehmens untersucht werden sollte, wurde vornehmlich der Bereich *Business to Employee* (B2E) betrachtet. Dieser beinhaltet insbesondere die Technologien *internes E-Recruiting*, *E-Learning*, *MitarbeiterInnenportale* und *E-Administration* (Hils & Bahner, 2005, S. 30f). Abgesehen von letzterer, wurde das Angebot dieser Technologien für MitarbeiterInnen vonseiten des Unternehmens erfasst. Als theoretischer Bezugsrahmen wurde die Theorie sozialer Tauschprozesse (vgl. Blau, 1960, S. 545; Homans, 1985, S. 399; Thibaut & Kelly, 1959, S. 5) herangezogen. Diesen Überlegungen folgend wurde angenommen, dass die Zurverfügungstellung von E-HRM vonseiten des Unternehmens gewisse Vorzüge für MitarbeiterInnen mit sich bringt, u.a. erweiterte Möglichkeiten zum Abruf wichtiger Informationen, zur Kommunikation oder auch zur Weiterentwicklung fachlicher als auch persönlicher Fähigkeiten. Weiterfolgend würden MitarbeiterInnen dies mit einer gesteigerten Organisationsbindung und Arbeitszufriedenheit honorieren. Zur Überprüfung dieser Annahmen wurden Regressionsanalysen gerechnet. Die Hypothesen konnten allerdings nicht bestätigt werden.

Des Weiteren wurde untersucht, ob ein möglicher Zusammenhang dieser Variablen durch die Partizipation von MitarbeiterInnen bedingt sein könnte. Kyprianou (2008, S. 57) zufolge zeichnet sich eine Zunahme interaktiver „self-service“ Applikationen ab (Kyprianou, 2008, S. 57), wobei das Employee-Self-Service (ESS) als häufiger Bestandteil von MitarbeiterInnenportalen hierbei im Besonderen zu erwähnen ist. Dieses soll das eigenverantwortliche Handeln der MitarbeiterInnen fördern, indem sie ihre Personaldaten selbstständig anlegen, verwalten und ändern können (Hils & Bahner, 2005, S. 31). Die Delegation von Entscheidungs- und Ausführungsaufgaben im Personalwesen sowie die Partizipation von MitarbeiterInnen an Personalprozessen betrachtet Zimmermann (2009, S. 3) als unabdingbar für eine zeitgemäße und effiziente Aufgabenerfüllung. Untersuchungen zur Wirkung von Partizipation auf die Arbeitszufriedenheit zeigen zudem überwiegend positive Effekten (Lohmann & Prümper, 2006, S. 121). Der Einfluss von Partizipation im Rahmen der Beziehungen zwischen E-HRM und Arbeitszufriedenheit als auch mit Organisationsbindung wurde mittels einer Mediatoranalyse untersucht. Allerdings konnten auch diese Hypothesen

nicht bestätigt werden. Es zeigte sich einzig ein signifikanter Zusammenhang zwischen Partizipation und der Kontrollvariable Unternehmensgröße. Dieser deutet auf einen sinkenden Grad an Partizipation mit zunehmender Unternehmensgröße hin.

Bei der Frage weswegen keine signifikanten Zusammenhänge zwischen E-HRM und Organisationsbindung sowie Arbeitszufriedenheit festzustellen sind, liegt die Schlussfolgerung nahe, dass dieser Aspekt eine zu geringe Rolle im komplexen Zusammenspiel jener Faktoren, welche für beide abhängigen Variablen bedeutend sind, spielt. E-HRM könnte von MitarbeiterInnen als nettes „asset“ betrachtet werden, das ihnen vom Unternehmen angeboten wird, aber nicht als bedeutend genug, dass es eine Wirkung auf ihr Empfinden haben könnte. Es könnte daher der Fall sein, dass es sich beim Effekt von E-HRM auf Arbeitszufriedenheit und Organisationsbindung um einen kleinen handelt und demnach eine größere Stichprobe erforderlich wäre, um diesen nachzuweisen. Cohen (1992, S. 158) zufolge wäre für eine multiple Regression, einem Alpha von 0,05 und sechs Prädiktoren (wie z.B. im Fall der Testung von Hypothese 3) eine Stichprobengröße von zumindest 686 Personen erforderlich, um kleine Effektstärken signifikant nachweisen zu können.

Des Weiteren berichtet Kyprianou (2008, S. 53), dass die Automatisierung von Prozessen im Personalwesen auch ein Erbe zusammenhangsloser Applikationen und Systeme zur Folge gehabt hat. Demnach zeigt sich nach wie vor eine Bandbreite an unterschiedlichsten E-HRM Applikationen, welche die Entwicklung einheitlicher technologischer Personalstrategien erschweren. Je mehr heterogene und zusammenhangslose Applikationen im Unternehmen vorherrschen, desto weniger Einfluss lassen diese auf organisationsrelevante Variablen, wie Commitment und Zufriedenheit, vermuten. Auch könnte die Zielgruppe, nämlich MitarbeiterInnen eines Unternehmens abgesehen von Beschäftigten in der Personalabteilung, einen Grund für die fehlende Signifikanz bei den Ergebnissen darstellen. Maier und Kollegen (2013, S. 201) berichten von positiven Wirkungen der Einführung eines Personalinformationssystems auf MitarbeiterInnen, die täglich mit dem System arbeiten. Bei letzteren handelt es sich um MitarbeiterInnen in Personalabteilungen, deren Arbeitszufriedenheit steigt, wenn das Personalinformationssystem als nützlich, leicht zu handhaben und grundsätzlich positiv wahrgenommen wird. Diesem Ausmaß an Berührungintensität mit der Technologie sind MitarbeiterInnen außerhalb der Personalabteilung allerdings nicht ausgesetzt. Ferner sind bei ihnen auch keine transformativen oder grundlegenden Änderungen in ihrer Arbeitsrolle aufgrund der Technologie zu verzeichnen. Dies ist wiederum der Fall bei MitarbeiterInnen in der Personalabteilung, weswegen hier auch eine mögliche Erklärung der nicht signifikanten Ergebnisse liegen könnte. E-HRM

Strategien sind sowohl transaktional als auch transformativ zu begreifen (Kyprianou, 2008, S. 66). Erstere beziehen sich auf traditionelle Personalfunktionen, wie Gehaltsverrechnung und Sozialleistungen. Letztere betreffen die Entwicklung von MitarbeiterInnen und den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen. Erst wenn erstere Personalfunktionen automatisiert und zufriedenstellend ablaufen, können PersonalistInnen die dadurch gewonnene Zeit vermehrt in letztere investieren und diese verbessern. Ferner folgert Kyprianou (2008, S. 66), dass das Streben nach operationaler Effizienz sowie relationalem und transformativem Einfluss ausschlaggebend für das Wachstum von E-HRM ist. Zugleich sind die Beachtung der Unternehmenskultur und das Verständnis für Geschäftsprozesse grundlegend für die Weiterentwicklung des E-HRM. Die Autorin fasst zusammen, dass es keine technologische Innovation gibt, die allen Bedürfnissen einer Organisation gerecht werden kann (Kyprianou, S. 66). Das Intranet betrachtet sie jedoch als eine einflussreiche Plattform einer Organisation, um effektives E-HRM liefern zu können. Dabei sind Self-Service-Systeme und MitarbeiterInnenportale essentiell für jede virtuelle Personalstrategie. Kurzum bietet die Technologie neue Möglichkeiten im Bereich der Personaldienstleistungen, wie der Personalauswahl, dem Lernen sowie dem Management von Leistung und Vergütung (Kyprianou, S. 66).

Zuletzt ist auch denkbar, dass Alter und IT-Erfahrung als Moderatoren das Erleben von E-HRM beeinflussen und womöglich dessen Effekte auf Arbeitszufriedenheit und Organisationsbindung im Mittel wieder aufheben. Demnach könnte für jüngere Personen, die von klein auf im Umgang mit IT versiert sind, das Vorhandensein eines E-HRM Systems in Zusammenhang mit dem Erleben von Arbeitszufriedenheit und der Bindung an die Organisation stehen. Für ältere MitarbeiterInnen, die vielleicht keinen besonderen Wert darauf legen, dass bestimmte IT Systeme vom Unternehmen angeboten werden, würde E-HRM vermutlich keine erhebliche Rolle bei der Arbeitszufriedenheit oder der Organisationsbindung spielen.

## **5.1 Limitationen**

Die Ergebnisse dieser Masterarbeit sind unter Berücksichtigung bestimmter Limitationen zu betrachten. Zunächst ist auf die Erfassung E-HRM Angebote hinzuweisen, welche nur Aspekte des *B2E* Bereiches von E-HRM umfasst und sich nur an MitarbeiterInnen eines Unternehmens richtet. Es wurde bereits erwähnt, dass es sich beim E-HRM um eine noch recht heterogene IT-Landschaft handelt, welche die Erfassung aller angewandten Applikationen erschwert. Beispielsweise wurden E-Performance Management Systeme nicht untersucht, da sie eher bei

Arbeiten auf niedrigerer Hierarchieebene Anwendung finden und vorrangig die Quantität von Diensten erfassen (Kyprianou, 2008, S. 64). Allerdings fallen unter diese Kategorie auch 360-Grad Feedbacks, die eine umfassende Bewertung von Personen durch KollegInnen, MitarbeiterInnen und Vorgesetzte ermöglichen und für die Personalentwicklung dienlich sein können.

Darüber hinaus ist die Generalisierbarkeit dieser Untersuchungsergebnisse beschränkt, da letztlich nur eine recht überschaubare Anzahl an Versuchspersonen ( $N = 159$ ) aus mehrheitlich einem Land an der Befragung teilgenommen hat, was nicht ausschließen lässt, dass bei einer größeren Stichprobe oder anderen kulturellen Hintergründen mit möglicherweise anderen Umgangsweisen mit neuen Technologien, signifikante Ergebnisse festzustellen wären.

Ferner liegt der Fokus dieser Forschungsarbeit nur auf zwei abhängigen Variablen, der Organisationsbindung und der Arbeitszufriedenheit. Fraglich bleibt die Wirkung von E-HRM auf andere arbeitsrelevante Variablen, wie das Arbeitsengagement, die Motivation oder die Produktivität.

Des Weiteren handelt es sich bei dieser Untersuchung um eine Querschnittsuntersuchung, demnach Effekte, welche sich möglicherweise erst über die Zeit hinweg zeigen, nicht erfasst werden konnten. Es wäre ein Untersuchungsdesign denkbar, das die Organisationsbindung und Arbeitszufriedenheit vor und nach der Implementierung von E-HRM in einem Unternehmen analysiert. Möglicherweise ließen sich hier langfristig Auswirkungen auf die betreffenden abhängigen Variablen feststellen.

Als eine weitere Limitation ist die ungleiche Verteilung des Geschlechts zu nennen, da doch wesentlich mehr Frauen als Männer an der Befragung teilgenommen haben (siehe Tabelle 1). Allerdings wurde das Geschlecht als Kontrollvariable in die Untersuchung mitaufgenommen und wies keinen signifikanten Einfluss auf die untersuchungsrelevanten Variablen auf.

## **5.2 Praktische Implikationen**

Kyprianou (2008, S. 66) fasst zusammen, dass ein gut konzipiertes E-HRM System die Effizienz einer Organisation steigern kann, indem die Fähigkeit der Organisation erhöht wird, Informationen zu sammeln, zur Verfügung zu stellen und zu verbreiten. Folglich kann E-HRM dazu beitragen, das Personalwesen strategischer zu gestalten, obwohl nach wie vor manche Personalfunktionen aufgrund schlechter Datensysteme oder Webapplikationen im Verzug sind (Kyprianou, 2008, S. 66). Die Autorin hält fest, dass der wahre Wert einer Technologie nur dann realisiert werden kann, wenn sie als Instrument wahrgenommen wird.

Zimmermann (2009, S. 304ff.) nennt folgende Gestaltungsempfehlungen bei der Nutzung von E-HRM in Unternehmen: MitarbeiterInnenportale sollen benutzerfreundlich gestaltet werden und Datensicherheit gewährleisten. Mögliche Gefahren der Überforderung von MitarbeiterInnen, einer Systemabhängigkeit und des Verlusts von Kommunikationsqualität dürfen nicht außer Acht gelassen werden. Außerdem sollte das E-HRM in die Unternehmensstrategie und -prozesse integriert und von PersonalistInnen gefördert werden (Zimmermann, 2009, S. 307). Darüber hinaus kann hinsichtlich einer KundInnenorientierung die Möglichkeit geboten werden, Verbesserungsvorschläge einzubringen, sodass das MitarbeiterInnenportal stets verbessert wird. Auch die Implementierung von Self-Service-Komponenten und interaktiven Kommunikationsplattformen soll die Partizipation von MitarbeiterInnen steigern (Zimmermann, 2009, S. 308f.) Der Autor sieht das Potenzial des Employee-Self-Service nicht als ausgeschöpft und empfiehlt, das MitarbeiterInnenportal konsequent im Sinne eines Employee Retentionship Management (ERM) zu betrachten, mit dem Ziel, eine optimale Mischung zwischen der Selbsterledigung von Aufgaben und der Bereitstellung von Dienstleistungen zu finden (Zimmermann, 2009, S. 312). Stone und Lukaszewski (2009, S. 142) werfen auch den interessanten Aspekt ein, dass verschiedene Medienarten für unterschiedliche Zwecke genutzt werden sollten. Die Autorinnen führen als Beispiel an, dass elektronische Medien ausreichend sein könnten, um grundlegende Regeln und Richtlinien im Personalbereich zu kommunizieren, aber nicht ausreichen, um Personen zur Nutzung von Zusatzleistungen im HR zu motivieren. Daher sollten Organisationen Stone und Lukaszewski (2009, S. 142) zufolge den Gebrauch des persönlichen Kontaktes bedenken, wenn sie die Einstellungen oder das Verhalten von MitarbeiterInnen beeinflussen wollen. Auch die Personalisierung von Information sollte berücksichtigt werden, um Personen eher an der Teilnahme zu internen Bewerbungsprozessen oder Aufstiegsmöglichkeiten zu motivieren.

### **5.3 Ausblick**

Fellmann und KollegInnen (2005, S. 49) weisen darauf hin, dass betreffend vieler technischer Innovationen, früh Erwartungen geweckt werden, über Verbesserungen spekuliert wird und große Potenziale zugeschrieben werden. Zugleich lässt sich ein gewisser „Mitmach-Effekt“ beobachten, der entsteht, wenn eine Technologie in Mode kommt und breite Anwendung findet. Wenn selbstverstärkende Effekte hinzukommen, sprechen die AutorInnen (2005, S. 49) von einem „Hype“. Charakteristisch dafür ist, dass zunächst nur die positiven Aspekte dieser neuen Technologie gesehen und

Probleme hinsichtlich Integration, Implementierung oder Schnittstellen, vernachlässigt werden. Dies schlägt jedoch um, sobald sich diese negativen Aspekte als ernsthafte Probleme erweisen. Dann beginnt ein Prozess, bei dem der Einsatz der Technologie kritisch reflektiert wird (Fellmann et al., 2005, S. 49). Im Zuge dieser Desillusionierung werden unbrauchbare Bestandteile entfernt, um eine produktivere Lösung zu erarbeiten. Diesen Prozess bezeichnen die AutorInnen als sogenannten „Hype-Cycle“ (Fellmann et al., 2005, S. 49f.). Sie sehen diese Entwicklung auch in der Ernüchterung, welche bezüglich der Potenziale und der Machbarkeit des E-HRM eingetreten ist. Insbesondere durchgesetzt haben sich Fellmann und KollegInnen (2005, S. 51) zufolge das E-Recruiting, die E-Administration sowie zum Teil auch das E-Learning. Bei letzterem, so die AutorInnen, ist allerdings eine rein elektronische Gestaltung nicht empfehlenswert. Vielmehr sehen sie im Blended Learning, die Verbindung von E-Learning und Präsenzlernen, sowie der Integration interaktiver Element bei web-basierten Schulungen, als vielversprechend. Dadurch wird die Akzeptanz von MitarbeiterInnen erhöht und es werden bessere Lern- sowie Transferergebnisse erzielt (Fellmann et al. 2005, S. 51). Ergänzend stellen die AutorInnen fest, dass neben operativen Fragen des Einsatzes von E-HRM auch zunehmend strategische im Rahmen des Personalmanagements Beachtung finden. Als zugrundeliegenden Treiber betrachten Fellmann und KollegInnen (2005, S. 52) die zunehmende Kapitalmarkt-orientierung, welche vom Personalmanagement vermehrt einen Wertschöpfungsbeitrag für das Unternehmen fordert. Durch eine entsprechende Effizienzsteigerung und Kostenreduzierung im Personalbereich wird versucht dieses Ziel zu erreichen, da im E-HRM Potenziale dafür gesehen werden (Fellmann et al., 2005, S. 51). Das Personalmanagement steht daher zukünftig vor der Herausforderung durch den strategischen Einsatz von E-HRM sowohl einen Beitrag zum Shareholder Value, als auch einen Wertschöpfungsbeitrag für MitarbeiterInnen zu leisten. Nachdem E-HRM Potenziale der Effizienzsteigerung und/oder Kostenreduzierung zugeschrieben werden, stellt sich neben der Aufgabe, den Unternehmenswert durch den strategischen und integrierten Einsatz von E-HRM zu steigern, auch die Herausforderung, diesen Wertschöpfungsbeitrag zu messen, zu evaluieren und zu kommunizieren (Hils & Bahner, 2005, S. 41).

## Literaturverzeichnis

- Allen, Natalie J./Meyer, John P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Barling, Julian/Iverson, Roderick D./Kelloway, E. Kevin (2003). High-quality work, job satisfaction, and occupational injuries. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 276-283.
- Blau, Peter M. (1960). A theory of social integration. *American Journal of Sociology*, 65(6), 545-556.
- Bohulskyy, Yan/Erlinghagen, Marcel/Scheller, Friedrich (2011). Arbeitszufriedenheit in Deutschland sinkt langfristig. Auch geringe Arbeitszufriedenheit im europäischen Vergleich. Online: <http://www.iaq.uni-due.de/iaq-report/2011/report2011-03.pdf> [Abruf am 27.02.2016].
- Bødker, Susanne (1996). Creating conditions for participation: conflicts and resources in systems development. *Human-Computer Interaction*, 11, 215-236.
- Breckler, Steven J. (1984). Empirical validation of affect, behavior, and cognition as distinct components of attitude. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(6), 1191-1205.
- Cohen, Jacob (1992). A Power Primer. *Psychological Bulletin*, 112, 155-159.
- Cotton, John L./Vollrath, David A./Froggatt, Kirk L./Lengnick-Hall, Mark L./Jennings, Kenneth R. (1988). Employee participation: diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, 13(1), 8-22.
- Cropanzano, Russel/Mitchell, Marie S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Dessler, Gary (1999). How to earn your employees' commitment. *Academy of Management Executive*, 13, 58-67.
- Eisenberger, Robert/Fasolo, Peter/Davis-LaMastro, Valerie (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Elden, Max (1986). Sociotechnical systems ideas as public policy in Norway: empowering participation through worker-managed change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 22(3), 239-255.
- Erez, Miriam/Earley, P. Christopher/Hulin, Charles L. (1985). The impact of participation on goal acceptance and performance: A two-step model. *Academy of Management Journal*, 28(1), 50-66.

- Falkenburg, Karin/Schyns, Birgit (2007). Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviours. *Management Research News*, 30(10), 708-723.
- Felfe, Jörg/Six, Bernd (2006). Die Relation von Arbeitszufriedenheit und Commitment. In Lorenz Fischer (Hrsg.). *Arbeitszufriedenheit: Konzepte und empirische Befunde* (2. Auflage) (S. 37-60). Göttingen: Hogrefe.
- Fellmann, Heiko/Hils, Matthias/Hitzel, Martin/Hutschgau, Carolin (2005). Entwicklung des E-HRM in der Unternehmenspraxis. In Karl-Friedrich Ackermann/Günther Fleig (Hrsg.). *Wandel der Arbeit – Arbeit im Wandel – Orientierungen für das künftige Personalmanagement* (S. 29-54). Bonn: Lemmens Verlags- & Mediengesellschaft mbH.
- Festinger, Leon (1962). Cognitive dissonance. *Scientific American*, 207, 93-107.
- Field, Andy (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3<sup>rd</sup> edition). Los Angeles: Sage.
- Fischer, Lorenz (2006). Arbeitszufriedenheit: Steuerungstechnik der Arbeitsmoral oder mess-sensibles Artefakt? Die Forschungsarbeiten im Überblick. In Lorenz Fischer (Hrsg.). *Arbeitszufriedenheit: Konzepte und empirische Befunde* (2. Auflage) (S. 1-8). Göttingen: Hogrefe.
- Foa, Edna B./Foa, Uriel G. (2012). Resource Theory of Social Exchange. In Kjell Törnblom/Ali Kazemi (Eds.). *Handbook of Social Resource Theory: Theoretical Extensions* (S. 15-32). New York: Springer Science+Business Media.
- Frese, Michael/Prümper, Jochen/Solzbacher, Ferdinand (1994). Eine Fallstudie zur Benutzerbeteiligung und Prototyping. In Felix C. Brodbeck/Michael Frese (Hrsg.). *Produktivität und Qualität in Software-Projekten: Psychologische Analyse und Optimierung von Arbeitsprozessen in der Software-Entwicklung* (S. 135-143). München: Oldenbourg.
- Gouldner, Alvin W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25 (2), 161-178.
- Gueutal, Hal G./Falbe, Cecilia M. (2005). eHR Trends in Delivery Methods. In Hal G. Gueutal/Dianna L. Stone (Eds.). *The brave new world of eHR: human resources management in digital age* (S. 190-225). San Francisco: John Wiley & Sons.
- Herkner, Werner (2004). *Lehrbuch Sozialpsychologie* (2. Aufl.). Bern: Huber.
- Herzberg, Frederick (1987). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, September-October, 5-16.
- Herzberg, Frederick/Mausner, Bernard/Snyderman, Barbara B. (1959). *The Motivation to Work* (2<sup>nd</sup> edition). New York: Wiley.
- Hils, Matthias/Bahner, Jens (2005). Electronic Human Resource Management (E-HRM) in Deutschland - Stand und Entwicklung. In *Jahrbuch Wechselwirkungen* (S. 29-41). Stuttgart: Universität Stuttgart.

- Höhmann, Anne/Ohm, Christof (1989). Partizipative Systemgestaltung und Qualifizierung für inhomogene Arbeitsgruppen. In Klaus-Dieter Jansen/Ulla Schwitalla/Walter Wicke (Hrsg.). *Beteiligungsorientierte Systementwicklung. Beiträge zu Methoden der Partizipation bei der Entwicklung computergestützter Arbeitssysteme*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Homans, George C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Humphrey, Stephen E./Nahrgang, Jennifer D./Morgeson, Frederick P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.
- Judge, Timothy A./Thoresen, Carl J./Bono, Joyce E./Patton, Gregory K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Jung, Hans (2011). *Personalwirtschaft* (9. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Katzell, Raymond A./Miller, Charles E./Rotter, Naomi G./Venet, Theodore G. (1970). Effects of leadership and other inputs on group processes and outputs. *Journal of Social Psychology*, 80, 157-169.
- Kehoe, Jerard F./Dickter, David N./Russell, Daniel P./Sacco, Joshua M. (2005). eHR Trends in Delivery Methods. In Hal G. Gueutal/Dianna L. Stone (Eds.). *The brave new world of eHR: human resources management in digital age* (S. 54-103). San Francisco: John Wiley & Sons.
- Kirchler, Erich (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2. Auflage). Wien: facultas.wuv.
- Kyprianou, Anna (2008). HRM and technological innovation. In Michael Muller-Camen/Richard Croucher/Susan Leigh (Eds.). *Human Resources Management. A case study approach* (S. 51-68). London: CIPD Publishing.
- Latham, Gary P./Mitchell, Terence R./Dossett, Dennis L. (1987). Importance of participative goal setting and anticipated rewards on goal difficulty and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 163-171.
- Lee, In. (2011). Modeling the benefit of e-recruiting process integration. *Decision Support Systems*, 51, 230-239.
- Locke, Edwin A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Lohmann, Andrea/Prümper, Jochen (2006). Fragebogen zur direkten Partizipation im Büro (FdP-B). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50, 119- 134.
- Maier, Christian/Laumer, Sven/Eckhardt, Andreas/Weitzel, Tim (2013). Analyzing the

- impact of HRIS implementations on HR personnel's job satisfaction and turnover intention. *Journal of Strategic Information Systems*, 22, 193-207.
- McManus, Margaret A./Ferguson, Matthew W. (2003). Biodata, personality, and demographic differences of recruits from three sources. *Journal of Selection and Assessment*, 11, 175-183.
- Meeker, Barbara F. (1971). Decisions and exchange. *American Sociological Review*, 36(3), 485-495.
- Meyer, John P./Allen, Natalie J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, John P./Becker, Thomas E./Vandenberghe, Christian (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007.
- Meyer, John P. (2014). Employee Commitment, Motivation, and Engagement: Exploring the Links. In Marylene Gagne (Editor). *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (S. 33-49). Oxford: University Press.
- Meyer, John P./Herscovitch, Lynne (2001). Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, John P./Stanley, David J./Herscovitch, Lynne/Topolnytsky, Laryssa (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Miller, Katherine I./Monge, Peter R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29(4), 727-753.
- Moenks, Norbert/Woesle, Christian/Buettner, Ricardo (2011). MitarbeiterInnenportale: Eine personalorientierte Literaturanalyse zur sinnvollen Erweiterung des Funktionsumfangs. Vortrag auf der INFORMATIK 2011 - Informatik schafft Communities 41. Jahrestagung der Gesellschaft für Informatik, Berlin, 4.-7. Oktober, 2011.
- Organ, Dennis W. (1997). Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Prümper, Jochen/Hartmannsgruber, Klaus/Frese, Michael (1995). KFZA. Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 39, 125-132.
- Robbins, Stephen P./Judge, Timothy A. (2012). *Organizational behavior* (15<sup>th</sup> edition). New Jersey: Prentice Hall.

- Rusbult, Caryl E./Farrell, Dan (1983). A longitudinal test of the investment model: the impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 429-438.
- Rusbult, Caryl E./Farrell, Dan/Rogers, Glen/Mainous III, Arch G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: an integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Ryan, Richard M./Deci, Edward L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Schmidt, Klaus-Helmut/Hollmann, Sven/Sodenkamp, Daniel (1998). Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des „Commitment“-Fragebogens von Allen und Meyer (1990). *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 19(2), 93-106.
- Scholl, Wolfgang (2004). *Innovation und Information. Wie in Unternehmen neues Wissen produziert wird*. Göttingen: Hogrefe.
- Somers, Mark J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: an examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 49-58.
- Stojanovic, Ljiljana/Staab, Steffen/Studer, Rudi (2001). E-Learning based on the Semantic Web. Vortrag auf der Proceedings of WebNet'2001, World Conference of the WWW and Internet, Orlando, 23.-27. Oktober, 2001.
- Stone, Dianna L./Dulebohn, James H. (2013). Emerging issues in theory and research on electronic human resource management (eHRM). *Human Resource Management Review*, 23, 1-5.
- Stone, Dianna L./Lukaszewski, Kimberly M. (2009). An expanded model of the factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource management systems. *Human Resource Management Review*, 19, 134-143.
- Stone, Dianna L./Stone-Romero, Eugene F./Lukaszewski, Kimberly M. (2006). Factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource systems. *Human Resource Management Review*, 16, 229-244.
- Strohmeier, Stefan (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, 17, 19-37.
- Thibaut, John W./Kelley, Harold H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- Van Buren III, Harry/Greenwood, Michelle/Sheehan, Cathy (2011). *Strategic human*

- resource management and the decline of employee focus. *Human Resource Management Review*, 21, 209-219.
- Wanous, John P./Reichers, Arnon E./Hudy, Michael J. (1997). Overall Job Satisfaction: How Good Are Single-Item Measures? *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 247-252.
- Wegge, Jürgen/van Dick, Rolf (2006). Arbeitszufriedenheit, Emotion und Identifikation. In Lorenz Fischer (Hrsg.). *Arbeitszufriedenheit: Konzepte und empirische Befunde* (2. Auflage) (S. 11-36). Göttingen: Hogrefe.
- Weiss, Howard M./Cropanzano, Russell (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In Barry M. Staw/Larry L. Cummings (Eds). *Research in Organizational Behavior*, 18 (S. 1-74). Greenwich, CT: JAI Press.
- Wiener, Yoash (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Zimmermann, Daniel (2009). *Partizipatives E-HRM. Beteiligung von Mitarbeitenden und Vorgesetzten an Personalprozessen durch HRM-Portale*. München und Mering: Rainer Hampp.

## **Online-Quellen**

<http://uni-graz.at/~gomilsch/lehre/edv/edvsk7.html> [Abruf am 07.05.2016].

## **Abbildungsverzeichnis**

|  |    |
|--|----|
| Abbildung 1: Ursachen und Wirkungen von affektiven Erlebnissen bei der Arbeit..... | 23 |
| Abbildung 2: Partizipationstypen nach Scholl (2004, S. 159).....                   | 27 |
| Abbildung 3: Theorie sozialer Tauschprozesse als Wirkmechanismus.....              | 36 |

## **Tabellenverzeichnis**

|   |    |
|---|----|
| Tabelle 1 - Stichprobe.....   | 38 |
| Tabelle 2 - Items: E-HRM .....  | 40 |
| Tabelle 3 - Items: Organisationsbindung .....   | 41 |
| Tabelle 4 - Items: Partizipation .....  | 42 |
| Tabelle 5 – Faktorenanalyse: Partizipation.....   | 45 |
| Tabelle 6 – Faktorenanalyse: Partizipation ohne Item 48.....  | 46 |
| Tabelle 7 – Reliabilität der Skalen .....   | 46 |
| Tabelle 8 – Deskriptive Statistiken und Korrelationen: Kontrollvariablen und Skalen ....                        | 1  |
| Tabelle 9 – Hierarchische Regressionsanalyse zu Hypothese 1.....  | 48 |
| Tabelle 10 – Hierarchische Regressionsanalyse zu Hypothese 2.....   | 49 |
| Tabelle 11 – Hierarchische Regressionsanalyse zur Untersuchung des Einflusses von E-HRM auf Partizipation ..... | 50 |

# Erhebungsinstrument

## I. Angaben zu Ihrer Person

Zu Beginn bitte ich Sie, einige **persönliche Daten** anzugeben. Bitte kreuzen Sie hierfür die auf Sie zutreffenden Kästchen an bzw. schreiben Sie in die leeren Felder.

|  |   |   |
|--|---|---|
| 1. Welchen Erwerbsstatus haben Sie?  | <input type="checkbox"/> angestellt<br><input type="checkbox"/> selbstständig<br><input type="checkbox"/> im Präsenzdienst          | <input type="checkbox"/> in Karenz oder Elternzeit<br><input type="checkbox"/> im Ruhestand<br><input type="checkbox"/> in Ausbildung |
| 2. Bitte wählen Sie Ihr Geschlecht aus.  | <input type="checkbox"/> männlich   | <input type="checkbox"/> weiblich   |
| 3. Bitte geben Sie Ihr Alter in Jahren an.   | _____ Jahre   |   |
| 4. Bitte geben Sie Ihre Nationalität an.   | <input type="checkbox"/> Österreich<br><input type="checkbox"/> Deutschland<br><input type="checkbox"/> Andere: _____               |   |
| 5. Bitte wählen Sie Ihre höchste abgeschlossene Ausbildung aus.  | <input type="checkbox"/> Pflichtschule<br><input type="checkbox"/> Lehre<br><input type="checkbox"/> berufsbildende mittlere Schule | <input type="checkbox"/> Matura / Abitur<br><input type="checkbox"/> Studium / akademische Ausbildung                                 |
| 6. Wie viele Stunden pro Woche arbeiten Sie?<br>Bitte geben Sie Ihre durchschnittliche Arbeitszeit inklusive Überstunden pro Woche an. | _____ Wochenstunden   |   |
| 7. Wie lange sind Sie bereits an Ihrer derzeitigen Arbeitsstelle beschäftigt?  | _____ Jahre   |   |
| 8. Wie groß ist das Unternehmen in dem Sie arbeiten?   | <input type="checkbox"/> 1-10 Personen<br><input type="checkbox"/> 11-50 Personen   | <input type="checkbox"/> 51-250 Personen<br><input type="checkbox"/> 251 oder mehr Personen   |
| 9. Über wieviele Jahre Erfahrung mit dem Gebrauch von Informationstechnologien (z.B. Laptop oder PC) verfügen Sie?                     | _____ Jahre   |   |

## II. Angebot von elektronischem Human Resource Management (E-HRM)

Im Folgenden finden Sie einige Fragen zum Thema **elektronisches Human Resource Management (E-HRM)**. Sie werden danach gefragt, ob Ihnen bestimmte Technologien **in dem Unternehmen, wo Sie beschäftigt sind**, zur Verfügung stehen. Bitte beurteilen Sie die Fragen indem sie eine der beiden Antwortmöglichkeiten »ja« oder »nein« auswählen. Sollten Sie die Antwort nicht kennen, können Sie auch »ich weiß nicht« wählen. Zur besseren Verständlichkeit sind die folgenden Fragen ausschließlich in der männlichen Form formuliert, sie gelten jedoch auch für weibliche Personen.

| Bitte beantworten Sie folgenden Fragen:  | ja                       | nein                     | ich weiß nicht           |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 10. Werden Mitarbeiter über das Intranet oder ein MitarbeiterInnenportal über vakante Positionen innerhalb des Unternehmens informiert?          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Können sich Mitarbeiter direkt über das Intranet oder ein MitarbeiterInnenportal auf vakante Positionen innerhalb des Unternehmens bewerben? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Werden "offline"-Lernmöglichkeiten (z.B. mittels DVDs und CDs) angeboten?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|   |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 13. Werden "online"-Lernmöglichkeiten über das Internet (z.B. Web-Seminar) angeboten?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Werden Lernmöglichkeiten über eine Lernplattform oder ein Learning Management System angeboten?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Können sich Mitarbeiter in Foren oder über eine Lernplattform zu Erfahrungen und Kenntnissen austauschen?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. Können Informationen zum Arbeitsplatz (z.B. Betriebsvereinbarungen, Organigramme) über das Intranet oder ein MitarbeiterInnenportal abgerufen werden? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. Kann über das MitarbeiterInnenportal über berufliche und/oder private Themen kommuniziert werden?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. Kann über das MitarbeiterInnenportal Einsicht zum aktuellen Stand der Arbeitszeit (Normalarbeitszeit, Überstunden, Zeitguthaben) genommen werden?     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. Kann über das MitarbeiterInnenportal Einsicht zum aktuellen Stand der Urlaubstage genommen werden?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. Wird über das MitarbeiterInnenportal Urlaub beantragt?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. Kann über das MitarbeiterInnenportal Einsicht zum aktuellen Stand der Gehaltsabrechnung (Fixgehalt und variable Vergütung) genommen werden?           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. Können über das MitarbeiterInnenportal Informationen zu Zielvereinbarungen und Jahresgesprächen abgerufen werden?                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. Kann man über das MitarbeiterInnenportal zwischen unterschiedlichen Sozialleistungen (z.B. Essensgutscheine, Fahrtkostenzuschuss) wählen?             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### III. Organisationsbindung

Die folgenden Fragen betreffen das Thema **Organisationsbindung**. Bitte bewerten Sie folgende Aussagen, indem Sie eine der sieben Antwortmöglichkeiten auswählen.

| Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen:  | ich stimme überhaupt nicht zu |                          |                          |                          |                          |                          |                          | teils-teils |  | ich stimme vollständig zu |  |
|---|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|--|---------------------------|--|
|   | 1                             | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        |             |  |                           |  |
| 24. Ich wäre sehr froh, mein weiteres Berufsleben in diesem Betrieb verbringen zu können.                               | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |             |  |                           |  |
| 25. Ich unterhalte mich gerne auch mit Leuten über meinen Betrieb, die hier nicht arbeiten.                             | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |             |  |                           |  |
| 26. Probleme des Betriebes beschäftigen mich häufig so, als seien sie meine eigenen.                                    | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |             |  |                           |  |
| 27. Ich glaube, ich könnte mich schwer mit einem anderen Betrieb gleich stark verbunden fühlen wie mit meinem jetzigen. | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |             |  |                           |  |
| 28. Ich empfinde mich als «Teil der Familie» meines Betriebes.  | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |             |  |                           |  |
| 29. Ich fühle mich emotional mit dem Betrieb verbunden.   | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |             |  |                           |  |
| 30. Dieser Betrieb hat eine große persönliche Bedeutung für mich.   | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |             |  |                           |  |
| 31. Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meinem Betrieb.  | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |             |  |                           |  |

|   |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 32. Ich mache mir Sorgen darüber, was passieren würde, wenn ich hier kündigte, ohne eine andere Stelle in Aussicht zu haben.  | <input type="checkbox"/> |
| 33. Selbst wenn ich es wollte, würde es mir sehr schwer fallen, gerade jetzt meinen Betrieb zu verlassen.   | <input type="checkbox"/> |
| 34. Zu vieles in meinem Leben würde sich verändern, wenn ich mich dazu entschliesse, meinen Betrieb momentan zu verlassen.  | <input type="checkbox"/> |
| 35. Es wäre mit zu vielen Nachteilen für mich verbunden, wenn ich momentan meinen Betrieb verlassen würde.  | <input type="checkbox"/> |
| 36. In meinem Betrieb zu bleiben, entspricht sowohl der Notwendigkeit als auch meinen Wünschen.   | <input type="checkbox"/> |
| 37. Ich glaube, dass ich momentan zu wenige alternative Beschäftigungsmöglichkeiten habe, um einen Betriebswechsel ernsthaft in Erwägung zu ziehen.   | <input type="checkbox"/> |
| 38. Eine der wenigen ernsthaften Folgen eines Betriebswechsels wäre der Mangel an tatsächlichen Beschäftigungsalternativen.   | <input type="checkbox"/> |
| 39. Einer der Hauptgründe, warum ich hier weiter arbeite, besteht darin, dass ein Stellenwechsel beträchtliche persönliche Opfer von mir verlangte, die ein anderer Betrieb nicht aufwiegen könnte.                                       | <input type="checkbox"/> |
| 40. Ich glaube, dass die Leute heutzutage den Betrieb zu häufig wechseln.   | <input type="checkbox"/> |
| 41. Ich glaube, dass man seinem Betrieb immer treu sein muss.   | <input type="checkbox"/> |
| 42. Es erscheint mir unmoralisch, von Betrieb zu Betrieb zu wechseln.   | <input type="checkbox"/> |
| 43. Einer der Hauptgründe, in diesem Betrieb weiter zu arbeiten, besteht für mich darin, dass ich glaube, dass Treue dem Betrieb gegenüber wichtig ist. Ich fühle mich deshalb auch moralisch verpflichtet, in meinem Betrieb zu bleiben. | <input type="checkbox"/> |
| 44. Wenn mir ein anderer Betrieb eine bessere Stelle anböte, würde ich es nicht als richtig empfinden, meinen Betrieb zu verlassen.   | <input type="checkbox"/> |
| 45. Einem Betrieb treu zu bleiben, messe ich eine große Bedeutung bei.  | <input type="checkbox"/> |
| 46. Heutzutage stünde es um die Dinge besser, wenn die Leute die meiste Zeit ihres Berufslebens in einem Betrieb bleiben würden.  | <input type="checkbox"/> |
| 47. Ich denke, dass es heutzutage noch vernünftig ist, so ein richtiger «Betriebsmensch» zu werden.   | <input type="checkbox"/> |

#### IV. Information und Mitsprache

Im Folgenden geht es um das Thema **Information und Mitsprache**. Beurteilen Sie bitte nun inwiefern diese Aussagen auf Sie zutreffen, indem Sie eine der fünf Antwortmöglichkeiten auswählen. Zur besseren Verständlichkeit sind die folgenden Fragen ausschließlich in der männlichen Form formuliert, sie gelten jedoch auch für weibliche Personen.

