

Explaining Individual Differences in Workplace Commitments - The Role of Residual Bonds and Commitment Propensity

Inauguraldissertation

zur Erlangung des akademischen Grades

eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft

(doctor rerum oeconomicarum)

am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Schumpeter School of Business and Economics

der Bergischen Universität Wuppertal

vorgelegt von

Dipl.-Ök. Sascha Ruhle

aus Schwelm

Wuppertal, im Oktober 2012

Die Dissertation kann wie folgt zitiert werden:

urn:nbn:de:hbz:468-20130724-120322-5

[<http://nbn-resolving.de/urn/resolver.pl?urn=urn%3Anbn%3Ade%3Ahbz%3A468-20130724-120322-5>]

Inhaltsübersicht

Zusammenfassendes Manuskript:

Explaining Individual Differences in Workplace Commitments - The Role of Residual Bonds and Commitment Propensity (*gemäß § 11 Abs. 5 PromO vom 09.06.2008*)

Erster Fachartikel:

Residuales organisationales Commitment: Ein konzeptioneller Ansatz zur Erweiterung der Bindungsforschung (*Schumpeter Discussion Papers 2012-007*)

Zweiter Fachartikel:

Residual Affective Commitment to Organizations: Concept, Causes and Consequences (*Human Resource Management Review*, 23 (1) (2013), pp. 161-173.

Dritter Fachartikel:

Commitment Propensity – A Review and Proposal for Reconceptation (*under Review*)

Explaining Individual Differences in Workplace Commitments - The Role of Residual Bonds and Commitment Propensity

Sascha Ruhle

Schumpeter School of Business and Economics
University of Wuppertal
ruhle@wiwi.uni-wuppertal.de

Einleitung¹

Kaum ein Forschungsgebiet des Personalmanagements hat in den letzten 40 Jahren so viel Aufmerksamkeit bekommen wie die Bindung von Mitarbeitern an ihre Organisation. Dieses Commitment wurde zumeist mit dem Fokus der Organisation versehen, so dass sich ein Großteil der Literatur auf das organisationale Commitment fokussiert (Mowday, Steers & Porter 1979; Allen & Meyer 1990; Felfe, Schmook, Schyns & Six 2008; Klein, Molloy & Cooper 2009), die Bindung zwischen einem arbeitendem Individuum mit seiner Arbeit gebenden Organisation (Mathieu & Zajac 1990). Neben der ausführlichen Betrachtung positiver Konsequenzen einer starken Bindung, sowohl für das Individuum als auch für die Organisation (ein umfassende, meta-analytische Darstellung findet sich u. a. bei Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky 2002), wurden auch die Entstehung von organisationalem Commitment weitgehend erforscht (u. a. Vandenberghe, Bentein, & Stinglhamber 2004; Morrow 2011). Diese umfangreichen Betrachtung der Bindung umfasst Schwerpunkte wie unterschiedliche Konzeptionen (Mowday, Porter & Steers 1982; Reichers 1985; O'Reilly & Chatman 1986; Allen & Meyer 1990; Meyer & Herscovitch 2001; Solinger, van Olffen & Roe 2008; Klein, Molloy & Brinsfield 2012), diverse Bindungsobjekte (Becker 1992; Bishop & Scott 2000; Vandenberghe, Bentein & Stinglhamber 2004; Ruhle, Breitsohl & Fallgatter 2011), unterschiedliche Arbeitsverhältnisse (McElroy, Morrow, Power & Iqbal

¹ An dieser Stelle möchte der Autor sich bei Prof. Dr. Michael J. Fallgatter und seinem ganzen Lehrstuhlteam für die kontinuierliche Unterstützung und Betreuung bedanken. Im Anschluss an seine Tätigkeit in Wuppertal wird er stark residual an dieses Team und seine Mitglieder gebunden sein.

1993; Felfe, Schmook, Six & Wieland 2005; Süß & Kleiner 2010) oder kulturelle Aspekte (Besser 1993; Lee, Allen, Meyer & Rhee 2001; Cohen 2006).

Dabei kristallisierte sich im Laufe der Zeit eine verstärkte Berücksichtigung des Drei-Komponenten-Modells heraus. Dieses berücksichtigt drei unterschiedliche Komponenten, welche zusammen das organisationale Commitment bilden. Der *affektive* Teil bezeichnet die emotionale Bindung an einen Arbeitgeber, die in der Wahrnehmung des Individuums durch Wertekongruenz, aktive Einbindung und Identifikation geschaffen wird. Der *normative* Teil besteht aus einer Leistungs-Gegenleistungsnorm sowie vorheriger Sozialisation. Der *kalkulatorische* Teil aus einer Kosten-Nutzen Abwägung sowie dem wahrgenommenen Mangel an Alternativen (Allen & Meyer 1990; Meyer & Herscovitch 2001). Letztere werden aufgrund unterschiedlicher Wirkungen in der aktuellen Literatur auch als zwei getrennte Komponenten behandelt (Bentein, Vandenberg, Vandenberghe & Stinglhamber 2005).

In seiner Wirkung bedeuten diese Komponenten exemplarisch für die Verbleibensabsicht, dass ein stark affektiv gebundenes Individuum sich wünscht in seiner Organisation zu verbleiben. Ein normativ stark gebundenes Individuum fühlt sich verpflichtet zu verbleiben. Schließlich verbleibt ein stark kalkulatorisch gebundenes Individuum aufgrund des damit verbundenen Nutzens (Allen & Meyer 1990).

Besonders für die affektive Bindung wurde unter anderem die Sozialisation, Organisationaler Wandel (z.B. Restrukturierung), Human Resource Praktiken (z.B. Fortbildungsmöglichkeiten), die Mitarbeiter-Organisation Beziehung (z.B. Wahrgenommene Organisationale Unterstützung) oder dem Commitment inhaltlich nahe Konstrukte (z.B. Arbeitszufriedenheit) als mögliche Determinanten identifiziert (Morrow 2011). Dabei wird in den meisten Studien die Situation bzw. das Umfeld, das eine Organisation bietet, als wichtigster Einflussfaktor der Bindung betrachtet. Dies geht zurück auf anfängliche Überlegungen und empirische Befunde, dass die Arbeitssituation eine starke Situation ist, in

der individuelle Unterschiede zwischen den gebundenen Individuen kaum einen Einfluss haben (Meyer & Herscovitch 2001).

Dies bildet den Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit. Im Folgenden wird für die drei hier zusammengefassten Fachartikel zunächst die Entstehung der Problemstellung geschildert. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der Entwicklung und Einordnung der zugrunde liegenden Forschungsfragen und wie diese in den Fachartikeln ineinander übergegangen sind. Im Anschluss an die jeweilige Ausgangssituation bzw. Problemstellung werden die jeweiligen Fachartikel zusammenfassen und ihre zentralen Ergebnisse hervorgehoben. Während die Problemstellung des zweiten und dritten Artikels rückgreifend auf die vorhergehenden Fachartikel einordnet werden, stellt der erste Fachartikel hier eine Besonderheit dar. Dieser kann als Ausgangspunkt aller weiteren Artikel betrachtet werden.

1. Fachartikel: Residuales organisationales Commitment: Ein konzeptioneller Ansatz zur Erweiterung der Bindungsforschung (Ruhle & Breitsohl 2012)

Ausgangspunkt des ersten Fachartikels

Im Rahmen der Literaturrecherche und dem daran anschließendem Versuch, die umfangreiche Literatur nach offenen Forschungsfragen zu filtern, stellte sich ein Aspekt als besonders relevant heraus. In der aktuellen Diskussion um die Grundlagen des Commitments (Solinger et al. 2008; Klein et al. 2012) sind die vielen, impliziten Annahmen aufgefallen, die sich teilweise scheinbar emergent aus der Literatur gebildet haben. Ein Beispiel, welches auch die Grundlage des ersten hier vorgestellten Fachartikels bildete, stellt die Mitgliedschaft bzw. Interaktion mit dem Bindungsobjekt dar. Besonders beim organisationalen Commitment war auffällig, dass die Betrachtung von Mitgliedern immer strikt auf eine Bindungssituation begrenzt war. Selbst bei den vorhandenen, longitudinalen Studien (eine gute Übersicht findet sich hier z.B. bei Morrow 2011) wurde die Bindung von Individuen vom Eintritt in die Organisation bis zum eventuellen Austritt betrachtet. Dies scheint zunächst logisch, da das

Ziel der Studien sich zumeist auf Phänomene in einer Organisation bezogen und der Aufwand, Individuen im Anschluss an einen Wechsel noch weiter zu verfolgen, zumeist nicht zweckmäßig für das Untersuchungsziel war. Eine explizite Thematisierung der Bindung im Anschluss an eine Mitgliedschaft fand dabei allerdings weder konzeptionell noch empirisch statt.

Spätere Studien griffen dann auf das bewährte Design zurück, Individuen nur im Rahmen der Mitgliedschaft zu betrachten. Daher bildete sich Annahme, dass die Bindung mit Ende der Mitgliedschaft unmittelbar endet, ohne das Individuum weiter zu beeinflussen. Dies warf die erste Forschungsfrage auf:

Wenn die Bindung eines Individuums tatsächlich einen starken Einfluss auf das Individuum und sein Verhalten hat, der sowohl theoretisch als auch empirisch immer wieder gezeigt wurde, warum sollte diese Bindung im Anschluss an die Mitgliedschaft irrelevant sein und unmittelbar enden?

Nach einem Jahr der Ausarbeitung und Analyse wurden die ersten² Ergebnisse auf dem 8. Jahrestag des Arbeitskreises Empirische Personal- und Organisationsforschung sowie im Rahmen eines kompetitiv ausgewählten Vortrages auf der 2010 Conference on Commitment an der Ohio State University mit der nationalen und internationalen Forschungsgemeinde aus dem Themenbereich Commitment diskutieren. Im Anschluss an diese kritische Reflektion gelang es, den ersten Fachartikel zu verbessern und kritische Punkte intensiv zu überarbeiten.

Vorgehensweise und zentrale Ergebnisse

Die Idee, dass die Mitgliedschaft zwar eine Voraussetzung für die Entstehung der Bindung an eine Organisation ist, aber nicht notwendigerweise für den Erhalt dieser Bindung

² Die ersten beiden Fachartikel wurden in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Heiko Breitsohl veröffentlicht, dem der Autor an dieser Stelle für seine Mitarbeit, insbesondere am Manuskript des zweiten Fachartikels, einen gesonderten Dank aussprechen möchte.

relevant sein muss, wurde im ersten Fachartikel aufgegriffen. Objekt der Bindung, die auf Basis des dominanten Modells von Allen und Meyer (1990) konzeptioniert wurde, stellte die Organisation dar. In der Bindungsliteratur stellt die Organisation das dominante Forschungsobjekt dar (Klein et al. 2009). Die Betrachtung der Bindung erfolgte jedoch auf der Ebene des Individuums, d.h. im Gegensatz zu einer organisations-zentrierten Untersuchung konzeptionierten wir ein Modell das den Zusammenhang von Bindungen über einen Organisationswechsel hinweg prüft.

Daher wurde zunächst eine kurze Einführung in die Literatur zum Thema organisationales Commitment gegeben. Die darauf aufbauende Argumentation schilderte, wie und warum ein Individuum im Anschluss an einen Organisationswechsel weiterhin gebunden sein kann. Allgemein sind dabei zunächst drei zentrale Aspekte über anhaltende Bindungen geschildert worden. Zunächst kann die Bindung, die im Anschluss an einen Wechsel entsteht, nur aus der Bindung an die vorherige Organisation entstehen. Diese Bindungsart wurde als *residual* definiert. Darauf aufbauend wurde die Möglichkeit zu einem residual affektiven Commitment sowie einem residual normativen Commitment geschildert. Die Möglichkeit eines residual kalkulatorischen Commitment, basierende auf der Kosten-Nutzen-Kalkulation oder einem Mangel an Alternativen, wurde ausgeschlossen. Der dritte Aspekt umfasste die Wechselgründe und den Einfluss auf die Entstehung von residualer Bindung. Mithilfe der Systematisierung von Abelson (1987) wurde hergeleitet, dass insbesondere nach einem freiwilligen und unvermeidbaren Wechsel (z.B. Umzug, wenn der Lebenspartner Arbeit in einer anderen Stadt annimmt) eine residuale Bindung entstehen könnte. Diese Idee wurde in der Abbildung 1 des Fachartikels zusammenfassend dargestellt.

Die Existenz des residual affektiven oder residual normativen Commitment ist für sich betrachtet bereits interessant, da diese helfen können die Bindungshistorie eines Individuums zu durchleuchten. Eine größere Bedeutung gewinnt die residuale Bindung durch die

vermuteten Wirkungen auf die aktuelle bzw. zukünftige Bindung. Die Betrachtung fokussierte dabei negative Wirkungen zwischen dem residual affektiven Commitment und zwei der vier Dimensionen (affektiv, und alternativlos) des aktuellen Commitment. Es wurde argumentiert, dass einen negativen Effekt durch eine residual affektive Bindung existiert. Auch die Thesen zu den fehlenden Zusammenhängen wurden begründet und zusammengeführt. Ähnlich wurde im Rahmen des Artikels für das residual normative Commitment ein negativer Einfluss auf die normative und alternativlose Komponente der aktuellen Bindung argumentiert. Abschließend findet eine Zusammenführung im zweiten Modell (Abbildung 2) statt.

Fazit und Ausblicke des ersten Fachartikels

Diese residualen Komponenten der vorangegangenen Bindung wurden dabei als Treiber für Bindungsunterschiede zwischen Individuen in einer identischen Situation gesehen werden. Eine starke Verbundenheit mit einer vorherigen Organisation könnte die Bereitschaft, eine neue Bindung einzugehen, blockieren und so Varianz in der Bindung zwischen Individuen erklären. Des Weiteren kann ein starkes residuales Commitment zu einer höheren Wechselabsicht und damit tatsächlichem Wechsel besonders in der frühen Organisationsmitgliedschaft führen, ein enormer Kostenfaktor für Organisationen (Cascio 1999). Abseits von den Folgen einer residualen Bindung an die Organisation könnten auch weitere Foci im Arbeitsumfeld eine residuale Bindung entwickeln, die ebenfalls starke Effekte aufweisen könnten. Residual affektives Commitment gegenüber einem ehemaligen Vorgesetzten könnte beispielsweise das Verhalten gegenüber einer neuen Führungsperson beeinflussen.

2. Fachartikel: Residual Affective Commitment to Organizations: Concept, Causes and Consequences (Breitsohl & Ruhle 2012)

Ausgangspunkt des zweiten Fachartikels

Das hergeleitete Modell und die damit verbundene Ausarbeitung haben aber weitere Fragen aufgeworfen, die besonders im Rahmen der Entstehung und Wirkung bedacht werden mussten. Es konnte ein Modell entwickelt werden, das die Bindung nicht mehr an eine Mitgliedschaft knüpft und in dem die Bindung nicht unmittelbar im Anschluss an einen Wechsel verschwindet. Die zugrunde liegenden Mechanismen wurden in diesem allgemeinen Modell allerdings nicht ausführlicher geschildert und die konkreten Wirkungen mussten kurz gehalten werden. Dies war auf Grund der Neuheit und teilweise hohen Komplexität der Idee notwendig.

Im Anschluss an dieses Gesamtmodell wurde daher das Ziel gefasst, die Mechanismen der Entstehung und Wirkung der residualen Bindung intensiver zu durchleuchten. Um dieses speziellere Modell zu fokussieren, musste die Betrachtung auf eine Komponente reduziert werden. Aufgrund der stärksten Wirkungen in der Literatur wurde daher das affektive Commitment in den Mittelpunkt der Analyse gestellt. Als Auslöser der residualen Bindung galt weiterhin der Wechsel. Allerdings wurde auf Grund der Forschungsfrage hierbei nicht mehr eine statische Situation (freiwillig und unvermeidbar) angenommen, wie sie im ersten Artikel noch notwendig war. Unterschiedliche Einflussfaktoren und mögliche Wirkungen des residual affektiven Commitment sind stattdessen berücksichtigt worden. Der zweite Fachartikel untersucht daher unter anderem die folgende Forschungsfrage:

Welche Mechanismen beeinflussen die im Anschluss an einen Wechsel stattfindende Transformation von vorhandener affektiver Bindung in residualer Bindung und durch welche Zusammenhänge kann diese residual affektive Bindung einen Einfluss auf ein neues affektives Commitment haben.

Vorgehensweise und zentrale Ergebnisse

Wie bereits begründet, ist die Betrachtung auf die affektive Komponente des TCM reduziert worden, um die Komplexität zu verringern und die möglichen Mechanismen und Einflussfaktoren handhabbar zu halten. Im Unterschied zum ersten Fachartikel erfolgte nun zunächst eine Darstellung der Antezedenzen von affektiven Bindungen. Da auch im zweiten Artikel als Bindungsobjekt die Organisation gewählt wurde, sind organisationales Klima, die Organisationskultur, wahrgenommene Gerechtigkeit und Prestige sowie die wahrgenommene Unterstützung dargestellt worden.

Auch im zweiten Fachartikel thematisierte die erste These zunächst die Entstehung der residual affektiven Bindung im Anschluss an einen Wechsel, bevor Persönlichkeit und Situation als Moderatoren betrachtet wurden. Bindungsneigung, positive und negative Affektivität sowie der Grad an Vermeidbarkeit und Freiwilligkeit verändern die Stärke der Transformation von aktueller affektiver in residual affektive Bindung. Es wurde argumentiert, dass der Grad an Freiwilligkeit die residual affektive Bindung positiv verstärkt, während der Grad an Vermeidbarkeit einen negativen Effekt ausübt. Die im ersten Fachartikel gewählte Situation hat somit den positivsten Effekt auf die residuale Bindung. Persönlichkeit und Situation sind hier als zwei zentrale Faktoren für die Entstehung der residualen Bindung vorgeschlagen worden. Diese Thesen wurden zusammenfassend in Abbildung 1 präsentiert.

Darauf aufbauend wurden die Konsequenzen der residual affektiven Bindung geschildert. Eine starke residual affektive Bindung wurde weiterhin als hinderlich für eine affektive Bindung in einer neuen Organisation diskutiert. Allerdings ist dieser bereits im ersten Fachartikel geschilderte Effekt um einen wichtigen Moderator, konfliktäre Ansprüche, ergänzt worden. Der Effekt der residualen Bindung ist somit positiv, wenn keine Konfliktpotenzial zwischen residualem und aktuellem Bindungsobjekt bestehen und negativ,

wenn ein solcher Konflikt vorliegt. Auf Grund der Ähnlichkeit beider Bindungsobjekte erscheint das Auftreten eines negativen Effektes allerdings am wahrscheinlichsten.

Ähnlichkeit und Bewertung sind zwei genannte Moderatoren, die den indirekten Effekt der residual affektiven Bindung über die geschilderten Antezedenzen hin zur Bindung gegenüber der neuen Organisation beeinflussen. Individuen bewerten die vorhandenen Antezedenzen in der neuen Organisation vor dem Hintergrund der residual affektiven Bindung gegenüber den zuvor erfahrenen Antezedenzen. Dabei wirkt eine starke residual affektive Bindung negativ, da die Individuen die neue Bindungssituation durch die residual affektive Bindung verändert wahrnehmen. Liegt keine residuale Bindung vor, können sich die Individuen dagegen auf die neue Situation einlassen. Je ähnlicher sich die beiden Organisationen sind, desto schwächer wird der negative Effekt auf die Wahrnehmung der Antezedenzen durch die residual affektive Bindung ausfallen.

Außerdem wurde die Veränderung gegenüber der vorherigen Bindungssituation evaluiert. Wenn die bindungsfördernden Aspekte in der vorherigen Organisation positiver wahrgenommen wurden, wird dies den Effekt der Antezedenzen abschwächen, selbst wenn diese eigentlich förderlich ausgeprägt sind. Abschließend ist im Modell 2 erneut die Rolle von Bindungsneigung berücksichtigt worden, die durch residuale Bindung positiv beeinflusst wird und diese so einen indirekten, positiven Effekt auf die aktuelle affektive Bindung aufweisen kann.

Fazit und Ausblicke des zweiten Fachartikels

Zusammenfassend beschreibt und diskutiert der zweite Fachartikel die Mechanismen hinter der Entstehung und Wirkung des residual affektiven Commitments. Dabei wurden im Vergleich zum ersten Fachartikel besonders spezifische Einflüsse durch Moderatoren und Mediatoren geschildert, die ein umfassenderes Bild über die Wirkungszusammenhänge ermöglichen. Abschließend werden noch kurz weitere Forschungsansätze aufgeworfen. So

scheint eine solch detaillierte Betrachtung der anderen Komponenten des TCM vor dem Hintergrund einer möglichen residualen Bindung ebenso fruchtbar wie die Berücksichtigung anderer Foci und weitere Antezedenzen der Bindung. Einige sind im Rahmen des Artikels als besonders relevant eingestuft worden und wurden kurz aufgegriffen. Auch hier mussten aufgrund der Komplexität und des Umfangs einige Einschränkungen getroffen werden. So sind die direkten Konsequenzen der residual affektiven Bindung außerhalb der Bindung ausgeklammert worden. Denkbar wäre hier zum Beispiel ein positiver Effekt auf die zukünftige Kooperation mit der ehemaligen Organisation, eine Tendenz zu dieser Organisation zurück zu kehren, oder eine Weiterempfehlungsbereitschaft.

Insgesamt ermöglicht der zweite Fachartikel eine deutlichere Abgrenzung der residual affektiven Bindung und ihrer vielschichtigen Wirkung auf die aktuelle affektive Bindung. So können Unterschiede in der individuellen Bindung besonders berücksichtigt werden. Ein zentraler Aspekt der sich im zweiten Fachartikel herauskristallisierte, war das Konstrukt der Bindungsneigung. So wurde hier eine moderierende Wirkung der Transformation, d.h. im Rahmen der Entstehung der residual affektiven Bindung vermutet, gleichzeitig ein positiver Effekt eben dieser residualen Bindung auf die Bindungsneigung argumentiert.

3. Fachartikel: Commitment Propensity – A Review and Proposal for Reconception (Ruhle 2012)

Ausgangspunkt des dritten Fachartikels

Schon während der Ausarbeitung des zweiten Fachartikels wurden einige Probleme mit der Definition, Abgrenzung und Bedeutung von Bindungsneigung deutlich. Einerseits wurde es als Konstrukt gesehen, welches die Stärke und Stabilität von Bindungen beschreiben kann, andererseits finden sich in den aktuellen Fragestellungen in der Bindungsliteratur nahezu keine Studien, die auf dieses Konstrukt zurück greifen, trotz seines scheinbaren Potenzials zur Erläuterung von individuellen Unterschieden. Da sich die Bindungsneigung als

ein zentrales Konstrukt im Rahmen der residualen Bindung herausgestellt hatte, war es notwendig eine konzeptionelle Aufarbeitung vorzunehmen. Die Kenntnisse im Bereich der Entstehung und Wirkung von organisationaler Bindung zeigten sich dabei als besonders hilfreich.

Zeitgleich zu diesen Überlegungen entwickelte sich auch die Diskussion um das Konzept der Bindung, seine Dimensionalität und die Abgrenzung zu anderen Konstrukten weiter. Insbesondere im Rahmen jener Bindung, die nicht nur gegenüber der Organisation gemessen wurden, ist die Anwendung des dominanten Konzeptes (TCM) besonders kritisiert worden. So stellten Klein et al. (2012) mit ihrem Kontinuum von Bindungen eine neue Konzeptualisierung vor, die viele Schwachstellen und Unklarheiten der Bindungsforschung aufgriff und Commitment als einzelne Bindungstyp darstellten. Dabei stellt Commitment die Wahrnehmung der Bindung als offene Akzeptanz dar. Gebundene Individuen akzeptieren ihre Bindung gerne, sind freiwillig und bewusst verbunden. Außerdem fühlen diese sich für das Bindungsobjekt mitverantwortlich.

Ein weiterer Vorteil dieser Neukonzeption war die systematische Loslösung des Commitment von dem Bindungsobjekt der Organisation. Als Teil des Bindungskontinuums kann Commitment auf jeden Foci angewendet werden, ohne dass damit verbundene Probleme der Übertragung auftreten. Diese Aufarbeitung war verknüpft mit der Forderung, diese systematische Konzeption auch für jene Konstrukte durchzuführen, die von dieser Neukonzeption des Commitment betroffen waren. Aus diesem Grund wurde für den dritten Fachartikel nicht das TCM (Allen & Meyer 1990) genutzt, sondern das Verständnis von Commitment nach Klein und Kollegen (2012). Außerdem wurde die Bindungsneigung ebenfalls als objektfrei definiert und dargestellt, so dass eine Übertragbarkeit auf unterschiedliche Objekte der Bindung möglich sind. Im dritten Fachartikel wurden damit unter anderem die folgenden Forschungsfragen aufgegriffen:

Wie kann man aus der vorhandenen Literatur eine objektfreie, generelle Bindungsneigung definieren, die mit dem Bindungskontinuum vereinbar ist? Kann dieses Neukonzeption dazu beitragen, individuelle Unterschiede zu erklären, die durch Persönlichkeit oder residualen Bindungen verursacht werden?

Vorgehensweise und zentrale Ergebnisse

Um eine möglichst valide Neudefinition aufstellen zu können, wurde zunächst eine sehr kurze Einführung in den gewählten, neuen Ansatz von Commitment gegeben. Dabei ist maßgeblich auf den Artikel von Klein und Kollegen verwiesen (2012) worden, da eine umfangreichere Darstellung nicht zweckmäßig gewesen wäre. Um zu einer theoretisch fundierten Definition von Bindungsneigung zu gelangen, die sauber abgrenzbar von der tatsächlichen Bindung ist und nicht mit Motiven oder Konsequenzen vermischt ist, wurden anfangs die unterschiedlichen, vorhandenen Definitionen und die Befunde der empirischen Forschung über Bindungsneigung dargestellt. Diese basierte überwiegend auf dem eindimensionalen Commitmentverständnis, welches maßgeblich von Mowday, Steers und Porter geprägt wurde (1982) bzw. dem TCM (Allen & Meyer 1990).

Aus diesen unterschiedlichen Ansätzen wurde der Rahmen der Neukonzeption erstellt, um das Konstrukt aus der Literatur abzuleiten. Allerdings sind dabei einige entscheidende Veränderungen vorgenommen worden. Während Bindungsneigung in den meisten Fällen als eine Form des Commitments vor dem Eintritt in eine Organisation betrachtet wurde, erweiterte dieser Fachartikel die Betrachtung der Bindung erneut über die Mitgliedschaft in einer Organisation hinweg. Bindungsneigung, definiert als eine generelle, stabile Einstellung gegenüber Bindungen in der Arbeitswelt, ist daher ein in dem Individuum verbleibendes Konstrukt. In Tabelle 1 sind die entsprechenden Definitionen zusammengefasst worden, um so den Vorschlag der Neukonzeption deutlicher herauszustellen.

Durch seine generelle, objektfreie Ausrichtung konnte diese Definition sowohl auf unterschiedliche Bindungsobjekte übertragbar werden, und war auch mit der Konzeption von Klein et al. (2012) kompatibel. Angewendet auf den Organisationskontext würde dies bedeuten, dass sich über einen Organisationswechsel hinweg eine Bindungsneigung auf die neue Bindung auswirkt. Es wurde argumentiert, dass diese generelle Neigung die *mögliche* Bindungsstärke beeinflusst. Individuen mit einer hohen Bindungsneigung tendieren generell dazu, sich stärker auf eine Bindung einzulassen. Wie im Laufe des dritten Fachartikels dann aber argumentiert wurde, ist diese mögliche Bindungsstärke abzugrenzen von der *tatsächlichen* Bindung. Diese muss in einer spezifischen Situation zunächst von einer Organisation verursacht werden, durch die bekannten Antezedenzen wie Klima, Organisationskultur, Gerechtigkeit, Prestige oder Unterstützung.

Zentral für den dritten Fachartikel ist nicht nur diese neue Definition, sondern auch das in Abbildung 1 zusammengefasste Modell der individuellen Unterschiede der Bindungsneigung. Es verdeutlicht die im Verlauf der Arbeit geschilderten Thesen über Entstehung und Wirkung der Bindungsneigung. Zunächst sind die Charakteristika der Person, exemplarisch Alter und die Persönlichkeit als prägende Faktoren der Bindungsneigung evaluiert worden. Besonders die fünf generellen Dimensionen der Persönlichkeit aus dem Big-Five Modell wurden als treibende Faktoren der Bindungsneigung geschildert. Dabei ist bei Individuen mit einem hohen Wert in Extraversion, Gewissenhaftigkeit oder Offenheit für Erfahrungen eine stärkere Bindungsneigung vermutet worden, wohingegen Individuen mit einem hohen Wert im Neurotizismus eine schwächere Bindungsneigung aufweisen. Der Vollständigkeit halber wurde abschließend auch der fehlende Einfluss von Verträglichkeit argumentiert. Besonders hervorgehoben wurde die potenzielle, zusätzliche Wirkung der Persönlichkeit als Moderator für Antezedenzen der tatsächlichen Bindungsstärke, die auf Grund des Fokus des Artikels nicht weiter ausgeführt werden konnte.

Neben diesem Einfluss wurden im Rahmen des Artikels noch Erfahrungen und Erwartungen als weitere Antezedenzen dargestellt. Dabei wurden insbesondere vorangegangene Bindungserfahrungen aus der Arbeitswelt berücksichtigt. Die Reflektion des Individuums, ob und in wie weit sich in der Vergangenheit Bindungen auf ökonomischer oder emotionaler Ebene gelohnt, prägt dabei diese Erfahrungen. Fällt diese Evaluation positiv aus, wurde davon ausgegangen das ein Individuum geneigter ist, sich auf eine Bindung einzulassen. Ebenso ist argumentiert worden, dass eine positive Erwartung über zukünftigen ökonomischen oder emotionalen Nutzen die Bindungsneigung positiv verstärkt.

Zusätzlich zur residualen Bindung, für die bereits im zweiten Fachartikel eine positive Wirkung auf die Bindungsneigung argumentiert wurde, ist die Bindungsorientierung als Einflussfaktor vorgeschlagen worden. Dieses ursprünglich aus der individual Psychologie stammende Konstrukt entwickelt sich über die Kindheit hinweg und besteht aus zwei Dimensionen, die in Kombination den Bindungstyp ergeben. Dazu wird das Bild des Individuums über sich selbst mit dem Bild der anderen kombiniert. Weißt ein Individuum daher ein positives Selbst- und Fremdbild auf, spricht man vom sicher gebundenen Bindungstypen. Nimmt das Individuum sich selbst als wertlos war, sucht es die Bindung von den wertvollen anderen und hat Angst, diese Bindung zu verlieren (Bindungsangst). Ein positives Selbstbild mit negativem Bild von anderen führt hingegen zu Bindungsvermeidung. Während Individuen mit einer Bindungsangst zu einer stärkeren Bindungsneigung tendieren, wurde beschrieben warum sich Bindungsvermeidung im Arbeitsleben negativ auf die Bindungsneigung auswirken. Daran anschließend wurde noch ein Einfluss der Situation als möglicher Moderator der Wirkung von Bindungsneigung auf die Bindung betrachtet.

Fazit und Ausblicke des dritten Fachartikels

Insgesamt schlägt der dritte Fachartikel eine Definition der Bindungsneigung, eingebettet in ein Modell zur Erklärung von individuellen Bindungsunterschieden, vor. Diese

ist extrahiert aus der vorhandenen Literatur und soll, ähnlich wie die Neukonzeption der Bindung von Klein et al. (2012), das Konstrukt der Bindungsneigung trennscharf und valide abgrenzen und in den Kontext der Bindungsliteratur einordnen. Abschließend wurden weitere Aspekte der Bindungsneigung vorgeschlagen, die den theoretischen Rahmen der Bindungsneigung vervollständigen und weitere Forschungsmöglichkeiten skizzierten.

In diesem Fachartikel wurde die Bindungsneigung als zentraler Mechanismus und Mediator des Einfluss von individuellen Unterschieden auf die tatsächliche Bindung vorgeschlagen. Damit wurden die Thesen aus dem ersten und zweiten Fachartikel aufgegriffen und mit in einer neuen Definition und passendem theoretischen Kontext aufgearbeitet. Diese handhabbare Definition von Bindungsneigung, die im zweiten Fachartikel als ein zentrales Konstrukt der residualen Bindung benannt wurde, ermöglicht nun im Anschluss eine empirische Überprüfung der hier insgesamt vorgestellten Artikel.

Gesamtfazit

Das Ziel aller drei vorliegender Fachartikel war eine Erweiterung der Betrachtung von Mitgliedschaft und Individuen in der Bindungsforschung. Dabei sind unterschiedliche, jedoch zusammenhängende Ansätze gewählt worden, die in ihre Gesamtausrichtung dazu beitragen, die Entstehung und Wirkung von individuellen Unterschieden zu erläutern. Sowohl die geschilderte residuale Bindung als auch das daraus resultierende Konstrukt der Bindungsneigung stellen zwei mögliche Treiber für individuelle Bindungsunterschiede dar.

Neben diesem Mehrwert im Rahmen der Theoriebildung erscheint die Betrachtung von individuellen Bindungsunterschieden auch im betrieblichen Alltag als relevant. Trotz identischerer und standardisierter Abläufe in Unternehmen finden sich zwischen einzelnen Individuen teilweise erhebliche Bindungsunterschiede, die durch alleinige Betrachtung des organisationalen Rahmens nicht vollständig erläutert werden können (Bergman, Benzer & Henning 2009). Solche, in den Individuum liegende, Unterschiede können dafür sorgen, dass

auch hohe Investitionen in die Bindung von Mitarbeitern wirkungslos bleiben. Die Trennung von tatsächlicher und möglicher Bindung ermöglicht eine tiefgehende Betrachtung von einzelnen Individuen und erlaubt eine entsprechend gezieltere Förderung. So kann beispielsweise eine deutlichere Abgrenzung zu anderen Organisationen gerade zu Beginn einer Tätigkeit sinnvoller sein als die Zusage von Unterstützung oder Aufstiegsmöglichkeiten.

Aus den drei Fachartikeln ergeben sich auch für zukünftige Forschung wichtige Hinweise. Sollten sich die hier vorgeschlagene Konstrukte und Zusammenhänge nachweisen lassen, finden sich mit der residualen Bindung und der Bindungsneigung zwei Konstrukte, die als Mechanismen von individuellen Unterschieden in zukünftige Forschung eingebaut werden könnten. So könnte beispielsweise in Studien zu Entstehung von Bindung eine kurze Erhebung der Bindungsneigung in Zukunft die längere und umfangreichere Variablenliste der individuellen Unterschiede ersetzen. Dies ermöglicht einen Forschungsökonomischen Mittelweg zwischen der realitätsnähe der Erhebung und dem Umfang der Befragung. Insbesondere die Ermüdung der Probanden im Rahmen von Erhebungen individueller Unterschiede könnte durch eine kurze Skala der Bindungsneigung verhindert werden, ohne zu hohe Einbußen der Validität.

Die Darstellung der einzelnen Thesen und der damit verbundenen Ursachen und Wirkungszusammenhänge erforderte eine intensive Recherche und kontinuierliche Auseinandersetzung mit aktueller und grundlegender Literatur zu den unterschiedlichen Konzeptionen und empirischen Studien der Bindung. Insgesamt spiegeln die drei konzeptionellen Fachartikel ein tiefgehendes Verständnis von Bindungen in einer sich wandelnden Arbeitswelt wieder. Denn während des vor fünfzig Jahren noch üblich war, sein Arbeitsleben hauptsächlich in einer Organisation zu verbringen, sinkt die Dauer der heutigen Beschäftigungen in einer Organisation ständig weiter. Zwar wurde gezeigt, dass die Bindung weiterhin ein bedeutsames Konstrukt zur Erklärung von Verhalten in Organisation ist, die

Auflösung der Notwendigkeit einer Mitgliedschaft in einem Bindungsobjekt und die Betrachtung der Individuen über eine Organisation hinweg erscheint daher aber umso bedeutsamer und realitätsnah. Hier können sich für die moderne Arbeitswelt, in der auch die Grenzen zwischen Organisationen und Mitarbeitern immer weiter verwischen, wichtige Erkenntnisse verbergen.

Eine Stärke, aber gleichzeitige Limitation der drei Fachartikel, ist ihr konzeptioneller Charakter. Zwar werden alle Vermutungen und Thesen aus der vorhandenen Literatur extrahiert und sorgfältig argumentiert, ihre Überprüfung bleibt jedoch offen. Bei der Formulierung wurden alle Kriterien eingehalten, um diese Thesen transparent und nachvollziehbar zu halten um in zukünftiger Forschung eine entsprechende Falsifikation zu ermöglichen. Die Beurteilung aller weiteren Konsequenzen sollte an die Bestätigung oder Verwerfung der geschilderten Modelle geknüpft sein. Ein zentraler Punkt für eine solche empirische Umsetzung, und der Hauptgrund für eine fehlende empirische Überprüfung im Rahmen dieser Arbeit, ist eine sehr zeit- und probandenintensive Betrachtung. Anders als bei der Betrachtung von Bindungen im Rahmen einer Mitgliedschaft müssen für eine saubere empirische Umsetzung Probanden über einen langen Zeitraum hinweg, idealerweise verbunden mit Wechseln der Bindungsobjekte, betrachtet werden. Nur so können mögliche Messinstrumente und Wirkungszusammenhänge valide und reliabel erstellt werden. Besonders im Querschnittsdesign ist es nicht möglich, die einzelnen Teile der hier geschilderten Thesen voneinander zu trennen und zu überprüfen. Hier muss die vorliegende Arbeit auf zukünftige Forschung verweisen.

Eine weitere Limitation die im Zusammenspiel der Fachartikel genannt werden muss ist die zugrundeliegende Konzeption von Commitment. Es wurde begründet, weshalb der dritte Fachartikel auf eine neue Konzeption zurückgreift, die auch in der Literatur inzwischen verwendet wird. Allerdings wird sich erst in den nächsten Jahren herausstellen, in wie weit

die ursprüngliche Arbeit von Klein und Kollegen tatsächlich geeigneter für die Bindung von Individuen an unterschiedliche Bindungsobjekte geeignet ist. Gleichzeitig ist diese Veränderung ein Hinweis auf die ständige Weiterentwicklung der in dieser Arbeit betrachteten Idee.

Literatur

- Abelson, M. (1987): Examination of avoidable and unavoidable Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 72(3): 382-386.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative Commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1): 1–18.
- Becker, T.E. (1992): Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35(2): 232-244.
- Bentein, K., Vandenberg, R., Vandenberghe, C., & Stinglhamber, F. (2005): The role of change in the relationship between commitment and turnover: A latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 90(3): 468–482.
- Bergman, M.E., Benzer, J.K., Henning, J.B. (2009) The role of Individual Differences as Contributors to the development of Commitment. In H.J. Klein, T.E. Becker, J.P. Meyer (Hrsg.), *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions*. New York: Routledge/Taylor and Francis: 217-252
- Besser, T.L. (1993): The commitment of Japanese workers and U.S. workers: A reassessment of the literature. *American Sociological Review*, 58(6): 873-881.
- Bishop, J., & Scott, K. (2000): An Examination of Organizational and Team Commitment in a Self-Directed Team Environment. *Journal of Applied Psychology*, 85(3): 439-450.
- Cascio, W.F. (1999): *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations* (4th ed.). Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Cohen, A. (2006): The relationship between multiple commitments and organizational citizenship behavior in Arab and Jewish culture. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1): 105-118.

- Felfe, J., Schmook, R., Six, B., & Wieland, R. (2005): Contingent employees' commitment to agency and client organization: Antecedents and consequences. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 4(3): 101–115.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012): Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37(1): 130-151.
- Klein, H.J., Molloy, J.C., Cooper, J.T. (2009): Conceptual Foundations: Construct Definitions and Theoretical Representations of Workplace Commitments. In H.J. Klein, T.E. Becker, J.P. Meyer (Hrsg.), *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions*. New York: Routledge/Taylor and Francis: 3-36.
- Lee, K., Allen, N.J., Meyer, J.P., & Rhee, K. (2001): The three component model of organisational commitment: an application to south korea. *Applied Psychology*, 50(4): 596–614.
- Mathieu, J.E., Zajac, D.M. (1990): A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2): 171-194.
- McElroy, J. C., Morrow, P. C., Power, M. L., & Iqbal, Z. (1993): Commitment and insurance agents' job perceptions, attitudes, and performance. *Journal of Risk and Insurance*, 60(3), 363-384.
- Meyer, J.P., Herscovitch, L. (2001): Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3): 299-326.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L., (2002): Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1): 20–52.

- Mowday, R.T., Porter, L.W., Steers, R.M. (1982): *Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., Porter, L.W. (1979): Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2): 224–247.
- Morrow, P.C. (2011): Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1): 18–35.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986): Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compilance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3): 492-499.
- Reichers, A. E. (1985): A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10(3): 465-476.
- Ruhle, S., Breitsohl, H., Fallgatter, M.J. (2011): Affektives Commitment von Studierenden - Objekte der Selbstbindung und ihre Wirkung. *Hochschulmanagement*, 6(3): 77-83.
- Solinger, O. N., van Olffen, W., & Roe, A. R. (2008). Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1): 70-83.
- Süß, S., & Kleiner, M. (2010): Commitment and work-related expectations in flexible employment forms: An empirical study of German IT freelancers. *European Management Journal*, 28(1): 40–54.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004): Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1): 47-71.

Residuales organisationales Commitment: Ein konzeptioneller Ansatz zur Erweiterung der Bindungsforschung

Sascha Ruhle

Schumpeter School of Business and Economics
University of Wuppertal
ruhle@wiwi.uni-wuppertal.de

Heiko Breitsohl

Schumpeter School of Business and Economics
University of Wuppertal
breitsohl@wiwi.uni-wuppertal.de

Abstract:

Organizational commitment of employees towards their employer is highly relevant for both the committed individual as well as the organization. Positive effects on task performance and job satisfaction as well as a reduction of absenteeism and turnover increase organizational competitiveness. Despite extensive research efforts, details of the development of OC remain largely unexplored, particularly with regards to differences at the person level. The aim of this paper is to deduce propositions on the role of residual commitment within this context. Based on the assumption that commitment does not necessarily end when organizational membership does, we posit that residual affective and residual normative commitment towards former organizations form competitive relationships with current commitment. Closer investigation of such parallel commitments may help explain inconclusive results of earlier studies investigating antecedents of OC. Finally, implications for research on organizational commitment and socialization will be discussed.

JEL: M12, M5

Key Words: organizational commitment; three component model; turnover;

1 Einleitung

Die Bindung von Mitarbeitern an die Arbeit gebende Organisation wird als organisationales Commitment bezeichnet (Felfe, Schmook, Schyns & Six 2008; Moser 1996). Dabei hat dieses organisationale Commitment sowohl für das Unternehmen, also auch für das gebundene Individuum positive Wirkungen (Cropanzano, Rupp & Byrne 2003; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky 2002; Höft & Hell 2007). Insbesondere die Reduktion von Absentismus (Harrison, Newman & Roth 2006) und Kündigungsabsicht (Maier & Woschée 2002) sowie die Verbesserung der Arbeitsleistung (Mulki et al. 2008) helfen dabei, die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen zu verbessern. Auch die Folgekosten von unerwünschtem Arbeitsplatzwechsel (Cascio 2000) können durch ein starkes Commitment³ vermieden werden. Dabei wird dieses Commitment bisher als das Band zwischen Individuum und seiner aktuellen Organisation betrachtet (Mathieu & Zajac 1990). Auch für unterschiedliche Typen von Arbeitsverhältnissen konnte eine solche Bindung gefunden werden (Felfe et al. 2008; Süß 2006).

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

³ Im Folgenden werden bei der Bezeichnung des affektives, normativen und kalkulatorischen organisationalem Commitments überwiegend auf die Angabe des Bindungsobjektes (Organisation) verzichtet. Andere Bindungsobjekte werden explizit angegeben.

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

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

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

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

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

2 Konzeptioneller Rahmen des organisationalen Commitments

2.1 Ausgangspunkt

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

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

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

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

2.2 Übertragung der Commitment-Forschung auf ein residuales Commitment

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3 Organisationales Commitment an mehrere Organisationen

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

und zum anderen bilden sie einen Ansatzpunkt für eine mögliche Bindungskonkurrenz. Im Rahmen der Thesen werden verschiedene Konsequenzen des residualen Commitments diskutiert.

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

2.4 Einfluss des Wechselgrundes auf das residuale Commitment

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

Eine Systematisierung der Gründe für einen Wechsel lässt sich unter anderem bei Abelson (1987) finden. Dieser unterteilt die Gründe für einen Wechsel in zwei Ebenen:

einerseits die Kontrollierbarkeit durch den Mitarbeiter, der freiwillig oder unfreiwillig wechseln kann; andererseits die Vermeidbarkeit oder Unvermeidbarkeit des Wechsels durch das Unternehmen.

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

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

Anders ist dies bei einem *vermeidbaren und unfreiwilligen* Wechsel. Dieser wäre bspw. eine Kündigung oder eine altersbedingte Pensionierung. Gerade wenn das Individuum entlassen worden ist, aufgrund von mangelnder Leistung oder anderen Gründen, wird dies das residuale Commitment eher ausschließen. Dabei erscheint es sinnvoll von einem negativen Einfluss auf das residuale Commitment auszugehen. Die Kündigung dürfte einen Sonderfall

darstellen, der auch ein zuvor sehr starkes Commitment beendet und keine Transformation zu einem residualen Commitment nach sich zieht.

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

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

3 Entstehung von residualem Commitment

Abbildung 1 zeigt die im Folgenden ausgeführten Thesen zur Entstehung eines residualen affektiven sowie residualen normativen Commitments. Das Individuum ist zunächst an Organisation 1 gebunden und weist ein affektives, normatives und kalkulatorisches (Alternativlosigkeit und Investitionen) Commitment gegenüber der Organisation auf. Diese bilden zusammen das organisationale Commitment. Im Anschluss an den *unvermeidbaren und freiwilligen* Wechsel (gestrichelte Linie) wird dieses Commitment in ein residuales affektives sowie residuales normatives Commitment transformiert. Die

kalkulatorische Dimension hingegen geht durch den Wechsel verloren und bildet keine Grundlage für ein residuales kalkulatorisches Commitment.

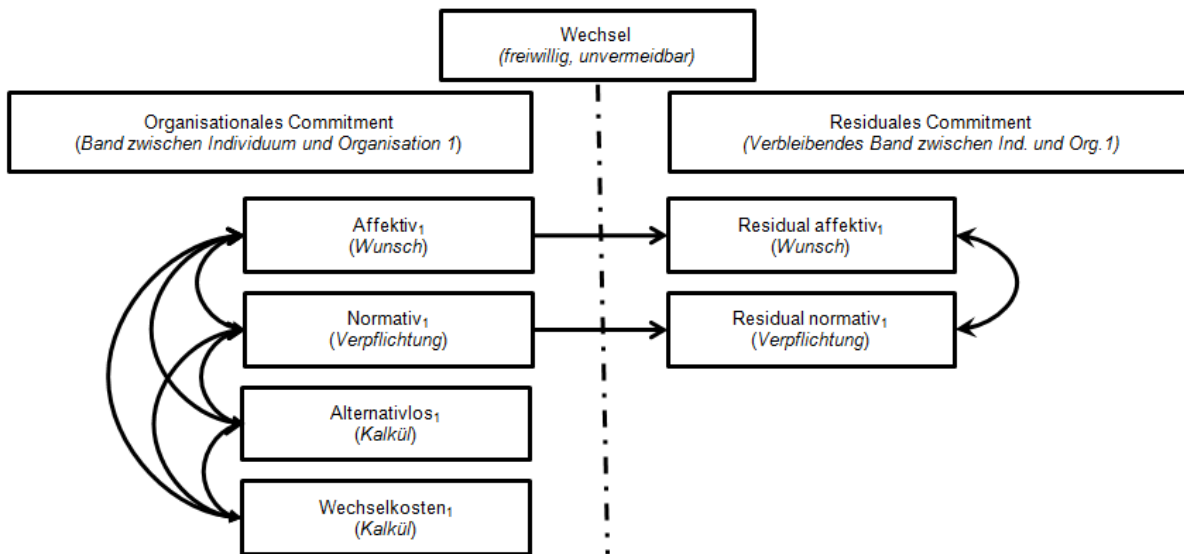


Abbildung 1 – Entstehung des residualen Commitments

3.1 Entstehung eines residualen affektiven Commitments

Wie bereits erläutert, wurde das affektive Commitment aufgrund seines negativen Einflusses auf Verhalten wie Absentismus und Wechselabsicht als kritische Ressource für Organisationen gesehen, da sie maßgeblich zu Leistung und Verbleib der Individuen in der Organisation beiträgt (Luchak & Gellatly 2007). Eine hohe Ausprägung erscheint daher für den aktuellen Arbeitgeber erstrebenswert. Wird das affektive Commitment und seine Entstehung betrachtet, so lassen sich daraus Grundlagen für ein Commitment über den Wechsel hinaus finden. Eine emotionale Bindung, gekennzeichnet durch vorhandene Gleichheit von Werten und Normen, wird ebenso wie die persönliche Identifikation auch nach dem Verlassen der Organisation weiterhin ausgeprägt sein. Das Individuum verlässt das Unternehmen mit dem Wissen um diese Charakteristika des ehemaligen Arbeitgebers und kann sich weiterhin positiv damit auseinandersetzen. Gerade ein freiwilliger und unvermeidbarer Wechsel gibt keinen Grund zur Annahme, dass fehlende Wertekongruenz

oder mangelnde Identifikation vorhanden sind. So wurde die bereits diskutierte Identifikation ehemaliger Mitglieder als maßgeblicher Prädiktor für die Bereitschaft zur späteren Unterstützung der Organisation festgehalten (Mael & Ashforth 1992). Im Gegensatz hierzu ist das Individuum nicht länger durch die Involviertheit in die ehemalige Organisation an diese gebunden. Die durch die Mitgliedschaft bedingten Interaktionsmöglichkeiten werden zumindest sehr stark reduziert. Hier bedeutet das Ende der Mitgliedschaft auch das Wegbrechen der Bindungsgrundlage.

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

Insgesamt erscheint es daher sinnvoll, die Annahme eines residualen affektiven Commitments aufrecht zu erhalten. In Abbildung 1 wird diese Annahme durch die Verbindung zwischen dem affektiven Commitment an Organisation 1 und dem residualen Commitment im Anschluss an den Wechsel gezeigt. Die Aspekte der Identifikation und Wertegleichheit werden nicht zwangsläufig durch den Wechsel beendet und sorgen somit für ein residuales affektives Commitment. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass die Stärke des residualen affektiven Commitments durch die Ausprägung des vorherigen affektiven Commitment bestimmt wird. Stärker gebundene Individuen werden im Anschluss an ihren

Wechsel auch stärker residual an die alte Organisation gebunden sein. Zusammenfassend lautet die erste These daher:

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

3.2 Entstehung eines residualen normativen Commitments

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

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

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

3.3 Fehlende Begründung für ein residuales kalkulatorisches Commitment

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

In Abbildung 1 wird diese Annahme durch das fehlende residuale kalkulatorische Commitment abgebildet. Das kalkulatorische Commitment an Organisation 1 führt zu keinem residualen kalkulatorischen Commitment. Daher wird im Folgenden angenommen, dass es für

ein Individuum nicht möglich ist, im Anschluss an das Ende seiner Mitgliedschaft weiterhin kalkulatorisch gebunden zu sein.

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

4 Wirkungen des residualen Commitments

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

4.1 Wirkungen des residualen affektiven Commitments

Der Annahme eines begrenzten Bindungspools folgend, ergibt sich die Frage nach der Relevanz eines residualen affektiven Commitments für das neue affektive Commitment. Das neue Commitment wird durch die vorherige Bindung bedeutsam verändert. Eine solche Betrachtung könnte zur Erklärung individueller Bindungsunterschiede dienen. Die Relevanz dieser Unterschiede wird seit kurzem in der Literatur als wichtiger Baustein organisationalem Commitments diskutiert (Bergman, Benzer & Henning 2009). Die affektive Dimension basiert auf dem Wunsch, in der Organisation zu verbleiben (Allen & Meyer 1990a), gespeist aus der Identifikation, geteilten Werten und persönlicher Involviertheit. Sollte dieser Wunsch gegenüber der ehemaligen Organisation weiterhin stark ausgeprägt sein, ergibt sich die Möglichkeit eines konfliktären Verhältnisses der beiden affektiven Bindungen.

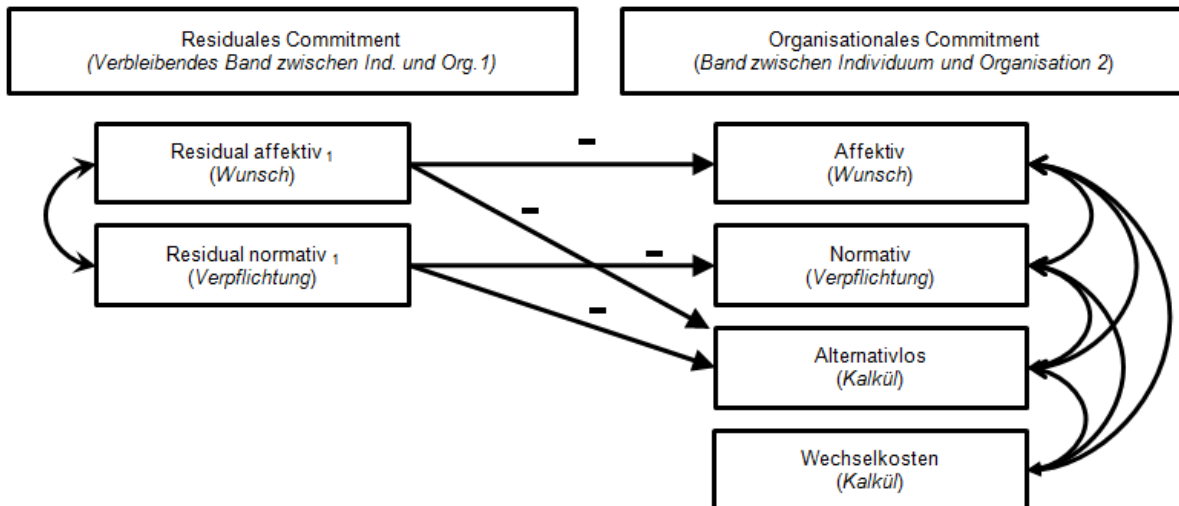


Abbildung 2 – Zusammenhang zwischen residualem organisationalen Commitment und dem neuen organisationalen Commitment

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

Affektives organisationales Commitment wird, gerade zu Beginn der Beziehung zwischen Organisation und Individuum durch Sozialisation gefördert. Nach Schein (1968)

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

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

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

Wie bereits erwähnt, existieren oftmals hohe Korrelationen zwischen der affektiven und der normativen Dimension des Commitments, obwohl sich diese theoretisch sehr gut trennen lassen (Bergman 2006). Die Auswirkungen eines residualen affektiven Commitments auf die normative Dimension des neuen Bindungsobjektes zu betrachten, erscheint daher sinnvoll. Das normative Commitment in der neuen Organisation entsteht durch die Entwicklung einer Leistungs-Gegenleistungsnorm, den Sozialisierungsprozess im

Unternehmen und den angesprochenen psychologischen Vertrag (Meyer et al. 2002). Betrachtet man nun eine anhaltende Identifikation und Wertegleichheit gegenüber der ehemaligen Organisation, sind keine Begründungen für einen Zusammenhang zum neuen normativen Commitment ersichtlich. Sie ist kein Teil der moralischen Verpflichtung und sollte unabhängig von dem neuen normativen Commitment sein. Zwar basiert ein Teil der wahrgenommenen Leistungs- und Gegenleistungsnorm auch auf der wahrgenommenen Unterstützung durch die Organisation, welche wiederum als Antezedenz der affektiven Dimension betrachtet wird. Allerdings handelt es sich dabei um eine wahrgenommene Verpflichtung des Individuums, die Organisation weiter zu unterstützen (Meyer & Herscovitch 2001).

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

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

Dem residualen affektiven Commitment wird keine Wirkung auf die Wechselkosten unterstellt. Zwar ist eine hohe Ausprägung des affektiven Commitment als Wechselkostensteigernd interpretierbar (Meyer et al. 2002), die Mehrheit hiervon sind aber im Anschluss an den Wechsel zur neuen Organisation hinfällig. Hier entwickeln sich im Rahmen des Verbleibes des Individuums neue Wechselkosten (z.B. Pensionsansprüche, spezifisches Wissen, Respekt), die ebenfalls im Anschluss an einen Wechsel wieder verloren gehen (Becker 1960). Diese Kosten sind eine extrinsische Form des Commitments und spiegeln vor allem einen Kosten-Nutzen Gedanken wider, bestimmte Belohnungen zu bekommen oder Strafen zu vermeiden (Becker et al. 1996). Eine Wirkung des residualen affektiven Commitments hierauf ist nicht begründbar.

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

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

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

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

4.2 Wirkungen des residualen normativen Commitments

Im Fall eines starken residualen normativen Commitments gegenüber einem vorherigen Unternehmen muss ein möglicher Einfluss dieser auf das neue Commitment geprüft werden. Wie zuvor bereits erläutert, bilden Sozialisation, Leistungs-

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

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

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

Eine Wirkung des residualen normativen Commitments auf das neue affektive Commitment kann, wie bereits in den Annahmen zu These 5 für die Wirkung der residualen

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

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

Abschließend muss die Wirkung des residualen normativen Commitments auf das neue kalkulatorische Commitment, Mangel an Alternativen und Wechselkosten, erwägt werden. Eine Wirkung auf die Komponente der Wechselkosten innerhalb des neuen Unternehmens wird nicht vermutet. Diese werden sich im neuen Unternehmen unabhängig von der Entstehung des vorherigen Commitments entwickeln. Eine hindernde oder fördernde Wirkung auf diesen Teil des kalkulatorischen Commitments durch einen beständigen psychologischen Vertrag, der vorherigen Sozialisierung oder der Leistungs-Gegenleistungsnorm ist nicht sinnvoll.

Das starke residuale normative Commitment eines Individuums kann jedoch, analog zu These 7, zu einer größeren Wahrnehmung von Alternativen führen. Das residual gebundene Individuum verspürt eine normative Verpflichtung gegenüber dem ehemaligen Unternehmen. Ein solcher ausgeprägter psychologischer Vertrag oder die Leistungs-

Gegenleistungsnorm erhöht in der Wahrnehmung des Individuums die Anzahl der Alternativen. Residuale normative gebundene Individuen sehen die ehemalige Organisation weiterhin als potenziellen Arbeitgeber. Die Verpflichtung weiter für das Unternehmen arbeiten zu wollen, könnte dann zu einer Rückkehr führen.

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

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

5 Zusammenfassung, praktische Implikationen und Ausblicke

5.1 Zusammenfassung

Ziel dieses Artikels ist es, mögliche Zusammenhänge eines über den Organisationswechsel hinweg beständigen Commitments an den früheren Arbeitgeber aufzuzeigen. Dies erlaubt eine detaillierte Betrachtung des Bindungsverhaltens von Mitarbeitern, besonders im Anschluss an einen Wechsel. Solche Unterschiede werden in der Literatur als wichtiger Baustein zukünftiger Forschungen gesehen (Bergman et al. 2009 S. 233). Insgesamt liefert diese Betrachtung mehrere wichtige Beiträge zur Bindungsforschung und gewinnt seine Relevanz aus der Bedeutung von organisationaler Bindung für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Zunächst wird eine theoretische Fundierung des organisationalen Commitments über eine Organisationsmitgliedschaft hinaus geschaffen. Diese bietet eine Vielzahl von neuen Ansatzpunkten für weitere Forschung. Darüber hinaus werden Annahmen über Wirkungen dieses residualen Commitments auf das aktuelle Commitment entwickelt, besonders innerhalb der Sozialisation. Die wichtigsten Erkenntnisse

dieses Beitrags werden nun noch einmal zusammengefasst und in Abschnitt 5.3 einige weitere Forschungsmöglichkeiten aufgezeigt.

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

Neben Annahmen über die Existenz eines residualen affektiven und residualen normativen Commitments wurden auch Annahmen über die jeweiligen Wirkungen auf das aktuelle Commitment dargestellt. So vermuten die Autoren eine negative Wirkung des residualen affektiven Commitments auf die Ausprägung des neuen affektiven Commitments. Diese beruht zum einen auf den Annahmen einer begrenzten Bindungskapazität und den

daraus möglicherweise resultierenden Konflikten (Klein et al. 2009). Zum anderen erscheint es sinnvoll, dass ein starkes residuales Commitment im Rahmen der Sozialisation eines Individuums in eine neue Organisation hinderlich wirkt. Weiterhin wurde eine negative Wirkung auf den wahrgenommenen Mangel an Alternativen vermutet. Ebenso wurde dem residualen normativen Commitment eine negative Wirkung auf das normative aktuelle Commitment unterstellt. So wurde thematisiert, dass unter anderem die erhaltenen Leistungen der ehemaligen Organisation hinderlich für die Entwicklung eines neuen normativen Bandes sein können. Besonders aus diesen negativen Wirkungen ergeben sich wichtige praktische Implikationen, die in nächsten Abschnitt dargestellt werden.

5.2 Praktische Implikationen

Mitarbeiter und ihre Einbindung in das Unternehmen sind ein wichtiger Erfolgsfaktor für Unternehmen. Besonders durch einen zunehmenden Konkurrenzkampf um die besten Absolventen und einen drohenden Fachkräftemangel (Reinberg & Hummel 2003) ist nicht nur die richtige Personalauswahl bedeutsam. Auch die Integration und Sozialisation von Individuen durch Schaffung eines erfolgreichen Rollenübergangs, effizientes Lernen der relevanten Arbeitsinhalte und die Gewöhnung an das neue organisationale Umfeld führen zu einem starken Commitment (Yang 2008). Hierbei kann die Berücksichtigung residualer Bindungen eine wichtige Rolle spielen. Residual affektiv oder normativ stark gebundene Individuen werden sich signifikant unterschiedlich zu ungebundenen Individuen entwickeln. Personalmanagement-Praktiken, die bei ungebundenen Individuen zu einer Steigerung des Commitments führen würden, z.B. flexible Arbeitszeiten (Scandura & Lankau 1997) oder Mentoring-Programme (Payne & Huffman 2005) könnten auf residual gebundene Arbeitnehmer weniger stark wirken.

Dies erfordert einen besonderen Umgang mit residual gebundenen Individuen. Um bei solchen Arbeitnehmern ein ähnlich starkes Commitment zu erzeugen, wie bei residual

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

5.3 Ausblicke

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

wirken. Hierbei ergeben sich vielfältige Möglichkeiten der Betrachtung, die in zukünftigen Analysen geprüft werden sollten.

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

Abschließend sollte in zukünftiger Forschung die Rolle besonderer residualer Bindungen betrachtet werden. Es erscheint sinnvoll anzunehmen, dass es Bindungen mit starker Prägung des Individuums gibt (z.B. die Erfahrungen der ersten dauerhaften Commitment im Berufsleben). Darüber hinaus müssen auch weitere Einflüsse betrachtet werden. So liegt die Überlegung nahe, dass die residuale Commitment dann einen langfristigeren Einfluss auf das Bindungsverhalten ausübt, wenn das Individuum lange im vorherigen Unternehmen beschäftigt war. Bei einer kurzen Beschäftigung wäre diese Wirkung gegebenenfalls weniger anhaltend. Dies könnte auch neue Hinweise auf die Frage nach der Entwicklung des organisationalen Commitments über die Zeit geben (Beck & Wilson 2000).

Eine empirische Überprüfung der hergeleiteten Thesen stellt dabei einen weiteren notwendigen Schritt dar. So können Unstimmigkeiten in der Entstehung und Entwicklung des organisationalen Commitments reduziert und eine Verbesserung der individuellen

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

Literaturverzeichnis

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

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

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

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

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

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

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

- Schusterschitz, C., Geser, W., Nöhammer, E., Stummer, H. (2011): Securely Attached, Strongly Committed? On the Influence of Attachment Orientations on Organizational Commitment. *Zeitschrift für Personalforschung (German Journal of Research in Human Resource Management)*, 25(4): 335-355.
- Sels, L., Janssens, M., Van Den Brande, I. (2004): Assessing the nature of psychological contracts: a validation of six dimensions. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4): 461–488.
- Solinger, O.N., van Olffen, W., Roe, A.R. (2008): Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1): 70-83.
- Somers, M.J. (1995): Organizational commitment, turnover and absenteeism: an examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1): 49–58.
- Steel, R.P., Shane, G.S., Griffeth, R.W. (1990): Correcting Turnover Statistics for Comparative-Analysis. *Academy of Management Journal*, 33(1): 179–187.
- Stinglhamber, F., Bentein, K., Vandenberghe, C. (2002): Extension of the three-component model of commitment to five foci - development of measures and substantive test. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(2): 123–138.
- Süß, S. (2006): Commitment freier Mitarbeiter: Erscheinungsformen und Einflussmöglichkeiten am Beispiel von IT-Freelancern. *Zeitschrift für Personalforschung (German Journal of Research in Human Resource Management)*, 20(3): 255-275.
- Süß, S., Kleiner, M. (2010): Commitment and work-related expectations in flexible employment forms: An empirical study of German IT freelancers. *European Management Journal*, 28(1): 40–54.

- Tett, R.P., Meyer, J.P. (1993): Job-Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover – Path Analyses Based on Metaanalytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2): 259–293.
- Vandenberghe, C., Bentein, K. (2009): A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational Organizational Psychology*, 82(2): 331–348.
- Yang, J. (2008): Effect of newcomer socialization on organizational commitment, job satisfaction, and turnover intention. *The Service Industries Journal*, 28 (4): 429–443.

Residual Affective Commitment to Organizations: Concept, Causes and Consequences

Heiko Breitsohl

Schumpeter School of Business and Economics
University of Wuppertal
breitsohl@wiwi.uni-wuppertal.de

Sascha Ruhle*

Schumpeter School of Business and Economics
University of Wuppertal
ruhle@wiwi.uni-wuppertal.de

Abstract

Research on affective organizational commitment has largely been conceptually restricted by the temporal boundaries of organizational membership, while only few authors have addressed how individuals may commit to an organization before becoming members. Given that individual careers increasingly span across a greater number of organizations, this restriction limits our ability to capture how employees experience their workplaces throughout their careers. Addressing this gap, this article contributes to the literature on affective commitment by arguing that individuals may remain affectively committed to an organization after having left it. We extend the temporal structure of affective commitment beyond separation by introducing the concept of residual affective commitment, and present a model of how such commitment is formed. We elucidate the interplay between residual and current affective commitment, complementing research on organizational newcomers. Finally, we open up new avenues for research by discussing theoretical consequences of the introduction of residual commitment.

*corresponding author

This article was published in the *Human Resource Management Review* and is to cite as follows:

Breitsohl, H., & Ruhle, S. (2013): Residual Affective Commitment to Organizations: Concept, Causes and Consequences. *Human Resource Management Review*, 23 (1): 161-173.

Residual Affective Commitment to Organizations: Concept, Causes and Consequences

The nature of the ‘typical’ employment relationship has changed considerably in recent decades. Individuals are facing ever-diminishing chances of finding life-long employment and are required to change jobs with increasing frequency. This global trend presents important challenges to research on workplace perceptions and behavior, including the field of organizational commitment (e.g. Allen & Meyer, 1990a; Klein, Becker, & Meyer, 2009; Meyer & Allen, 1997; Mowday, Porter, & Steers, 1982; Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974). Works on commitment, particularly within the highly productive subfield of affective commitment (AC; Lavelle et al., 2009), to which this article belongs as well, have greatly contributed to our knowledge about how behaviors such as job performance, absenteeism, or turnover may be predicted (e.g. Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). Yet, previous research has largely investigated organizational commitment and associated phenomena within the boundaries of organizational membership. More specifically, most studies have focused on the role commitment plays in the workplace as long as the committed person remains with the organization.

While these efforts have greatly enhanced our understanding of commitment in organizations, they are based on the – predominantly implicit – assumption that commitment is causally and temporally tied to organizational membership, and either ceases to exist or becomes irrelevant otherwise. Only few studies have examined the temporal structure of organizational commitment by addressing the possibility that individuals may develop a bond towards an organization *before* they become members, and found empirical evidence for it (Meyer, Bobocel, & Allen, 1991). Some authors have explored this notion further under the terms pre-entry commitment or commitment propensity (Cohen, 2007; Mowday et al. 1982; Pierce & Dunham, 1987; Lee, Ashford, Walsh, & Mowday, 1992). Yet, perhaps due to the

well-documented turnover-reducing effect of commitment (e.g. Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002), research still appears to be based on the assumption that commitment ends when organizational membership does, while studies on the related construct of identification have produced evidence to the contrary (Mael & Ashforth, 1992; Iyer, Bamber, & Barefield, 1997).

These findings point to current limits in our ability to capture how employees experience the workplaces they encounter throughout their careers with respect to commitment. As individuals' careers span across a greater number of organizations, given the prevalent approach of tightly coupling commitment with organizational membership, it remains unclear how the macro-level changes in the nature of employment affect individual perceptions of consecutive workplaces (Kransdorff, 1997).

Addressing this gap, this article contributes to the literature on affective organizational commitment by relaxing this assumption and arguing that individuals may remain affectively committed to an organization after having left it. Thus, we extend the temporal structure of AC beyond separation by introducing the concept of residual affective commitment, i.e. the strength of AC towards an organization of which membership has ended. We present a model of how residual affective commitment is formed, depending on personal characteristics and situational influences. We further elucidate the interplay between residual and current affective commitment, complementing research on how personal characteristics influence commitment formation in organizational newcomers. Finally, we open up new avenues for research on commitment by providing an extensive array of theoretical consequences of the introduction of residual commitment.

The remainder of this article is structured as follows: We first provide a brief overview of the conceptual foundations of AC, along with consequences and antecedents relevant to the scope of the article. We then present the concept of residual affective commitment and

elaborate how it is formed from AC, including moderating personal characteristics and situational influences. This is followed by a section on consequences of residual commitment on the formation of AC to a newly-entered organization after separation. Based on these parts of the article, we then discuss several opportunities for further research and provide a conclusion.

For the sake of terminological clarity, the following should be noted. When using the term residual affective commitment, we are referring to the present affective commitment to the prior organization. Current affective commitment is the current commitment to the present organization, which is the ‘classic’ organizational commitment. Prior commitment is the previous commitment to the prior organization, before separation. Finally, we use the term separation instead of turnover because we focus on how individuals perceive the situations surrounding the end of one organizational membership and the beginning of a new one. In contrast, the term turnover would imply an organizational perspective on the flow of individuals through the organization.

Affective Organizational Commitment

In the field of research on workplace commitments, the theoretical model most widely relied on is the three-component approach introduced by Meyer and colleagues (Allen & Meyer, 1990a; Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001). While its conceptualization of commitment is currently being challenged (Klein, Brinsfield, & Molloy, 2012), it is still considered to be the predominant typology of organizational commitment (Klein, Molloy, & Cooper, 2009). Accordingly, organizational commitment is divided into three subcomponents: AC, the desire to archive goals in favor of the organization; normative commitment, the obligation to be bound to an organization; and continuance commitment, the calculative bond towards an organization (Allen & Meyer, 1990a; Meyer & Herscovitch,

2001). For the purpose of this article, we focus our arguments on the affective component because it has been consistently identified as the one exhibiting the strongest connections to other variables of interest (Becker, 2009). For instance, in their meta-analysis, Meyer and colleagues (2002) found that AC was associated more strongly with cognitions of withdrawal, job performance, and organizational citizenship behavior than normative and continuance commitment. However, while our arguments are based on AC, we revisit these other components in the section on further research, considering the applicability of our model.

Coming from the conceptual starting point of attitudinal commitment (Mowday, Porter, & Steers, 1979; Porter et al., 1974), research on affective organizational commitment (Allen & Meyer, 1990a; Meyer & Allen, 1997) has become a well-established and extraordinarily fruitful stream of knowledge (e.g. Klein et al., 2009). AC reflects the desire to achieve goals in favor of the organization and builds on the desire mind-set, which is characterized by three bases: shared values, personal involvement and identity-relevance (Meyer & Herscovitch, 2001). Shared values are the perceived congruence between the bound individual and the organization, which has been found to positively influence AC (Ostroff, Shin, & Kinicki, 2005; Verquer, Beehr, & Wagner, 2003). Personal involvement includes an intrinsically motivated absorption in the organization. Identity relevance refers to the degree to which individuals derive their identity from being associated with the organization. Perhaps the most important reason for the vast amount of research conducted on AC is that it has been identified as a predictor of several highly relevant outcomes in workplace research. These include intent to quit (Hom & Griffeth, 1995; Mathieu & Zajac, 1990), turnover behavior (Griffeth et al., 2000; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002), and absenteeism (Hausknecht, Hiller, & Vance, 2008; Meyer et al., 2002) as well as job performance (Becker & Kernan, 2003; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002; Riketta, 2002) and Organizational Citizenship Behavior (Gellatly, Meyer, & Luchak, 2006; Meyer et al., 2002).

Research on AC has also identified a variety of antecedents, which can be broadly categorized into individual and organizational factors affecting AC (for an overview, see Becker, 2009). *Individual antecedents* include trait affectivity, where its positive and negative components have been found to exert positive and negative effects, respectively, on AC (e.g. Cropanzano, James, & Konovsky, 1993; Thoresen et al, 2003). Focusing on traits more closely related to commitment, Mowday and colleagues proposed that individuals possess a trait termed ‘commitment propensity’ (Mowday et al., 1982). Based on individuals’ experiences, commitment propensity consists of personal characteristics, such as self-efficacy, expectations concerning organizational membership, and organizational choice factors, enabling the individual to generally form stable commitments with greater likelihood (Lee et al., 1992). Subsequent empirical studies reported that commitment propensity predicted organizational commitment (Pierce & Dunham, 1987; Lee et al., 1992), aiding in the creation of a more detailed conceptual model of how organizational commitment forms from the combination of commitment propensity and various concrete situational factors (Cohen, 2007).

Organizational antecedents of AC include climate, culture, justice, perceived external prestige, and perceived organizational support. For these five antecedents – unlike for organizational structure, for instance (Wright & Kehoe, 2009) – research has consistently reported considerable influence on commitment, particularly AC (Becker, 2009; Wright & Kehoe, 2009). Below, we briefly summarize empirical evidence for these important antecedents of AC. We address some additional (less frequently studied) influences in the section on further research, as providing an extensive discussion of all relevant antecedents is beyond the scope of this article.

Climate can be defined as the shared perception of a particular reference (Reichers & Schneider, 1990), such as climate for service, climate for safety, or within the context of this

article, climate of the organization (Wright & Kehoe 2009). *Organizational climate* includes both formal and informal aspects, such as organizational policies, practices and procedures. Empirical studies have found a positive link between organizational climate and AC. For instance, Aarons and Sawitzky (2006) reported that clinical service providers experiencing lower levels of depersonalizing and emotionally exhausting organizational climate were more strongly committed to their organization, confirming earlier findings by Glisson and James (2002). A meta-analysis of 51 studies revealed that several facets of organizational climate were positively related to AC (Carr, Schmidt, Ford, & DeShon, 2003).

Organizational culture (as opposed to ethnic culture; see the section on further research) encompasses norms, values and shared expectations that shape future behavior of individuals in an organization (Wright & Kehoe, 2009). Like organizational climate, culture is an important source of workplace perceptions and, therefore, a foundation for attitudes such as AC. Empirically, Aarons and Sawitzky (2006) found that constructive (i.e. individualistic and supportive) cultures were conducive to AC formation, while defensive (i.e. conformist and submissive) cultures reduced AC. Congruently, supportive organizational cultures had consistent positive effects on commitment in a cross-cultural sample analyzed by Lok and Crawford (2004). In addition, subcultures below the organizational level have been reported as relevant antecedents (e.g. Glisson & James, 2002).

Organizational justice can be sub-divided into two main aspects (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001): fairness of outcome distributions (i.e. distributive justice), and fairness of the procedures determining said distribution (i.e. procedural justice). In addition, some authors have investigated interpersonal aspects of justice (Cohen-Charash & Spector, 2001, Colquitt et al., 2001), which has been criticized as “clouding” the clear two-factor structure (Colquitt, 2001). While both factors have been found to increase AC (Meyer et al., 2002), several studies have found procedural justice to be a more important predictor of

organizational commitment than distributive justice (Masterson, 2001; McFarlin & Sweeney, 1992; Sweeney & MacFarlin, 1993), if not the only one among the two (Folger & Konovsky, 1989). Consequently, from their meta-analysis of 190 studies, Cohen-Charash & Spector (2001) reported “affective commitment to be significantly more strongly related to procedural justice than to distributive justice or to interactional justice” (p. 306).

Perceived external prestige is the individual’s perception of the image an organization carries into its environment (Smidts, Pryun, & van Riel, 2001). This image is not only important from a variety of management-related perspectives (e.g. Gioia, Schultz, & Corley, 2000; Turban & Greening, 1994), but a powerful determinant of how employees perceive themselves in relation to the organization (Dutton & Dukerich, 1991; Dutton et al., 1994; Smidts et al., 2001). With respect to AC, Mayer and Schoorman (1998) reported that perceived prestige was strongly related to a measure of ‘value commitment’ in a sample of employees in the financial services industry. In the same vein, a study conducted among social workers by Carmeli (2005) found that both social and economic prestige were predictive of AC to the organization.

Perceived organizational support (POS; Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Eisenberger & Stinglhamber, 2011; Rhoades & Eisenberger, 2002) is the extent to which individuals believe that the organization values their contributions and cares about their well-being. Constituting, in a way, a counterpart to members’ positive intentions towards the organization based on AC, it is perhaps the antecedent to AC characterized by the greatest conceptual consistence, and the least controversial one (Wayne et al., 2009). It is based on the notion that employees derive the satisfaction of their socio-emotional needs from the organization’s acts, and reciprocate by forming affective commitment towards the benefactor. Yet, while being conceptually related, POS and AC have been reported to be empirically distinct (Shore & Tetrick, 1991), while strongly associated. Specifically, research has shown

repeatedly that, due to perceptions of POS, employees demonstrate higher affective commitment (Meyer et al., 2002; Rhoades & Eisenberger, 2002), which in turn contributes to the reduction of turnover (Allen, Shore, & Griffeth, 2003; Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001).

As noted in the introduction, the following sections of the article contain our model of residual affective commitment, conceptually extending the existence of bonds to organizations beyond the duration of membership. Mirroring earlier efforts to show that individuals develop strong commitment before entering an organization (Cohen, 2007), we argue that commitment may continue after leaving the organization.

Formation of Residual Affective Commitment

Figure 1 presents our model of residual commitment formation, with propositions presented in the text being denoted by P1 – P6. Accordingly, commitment prior to separation is the source and main determinant of residual commitment, providing scope and strength to the transformation. We use the term transformation as it describes the change process from membership-based commitment to remaining commitment (without membership). Both forms are focused on the very same entity, whereas they differ in terms of the commitment bases they rest on (see below). As we explain in the following paragraphs, we propose that both personal characteristics and situational influences moderate this transformation. These influences are ordered from more proximal to more distal factors.

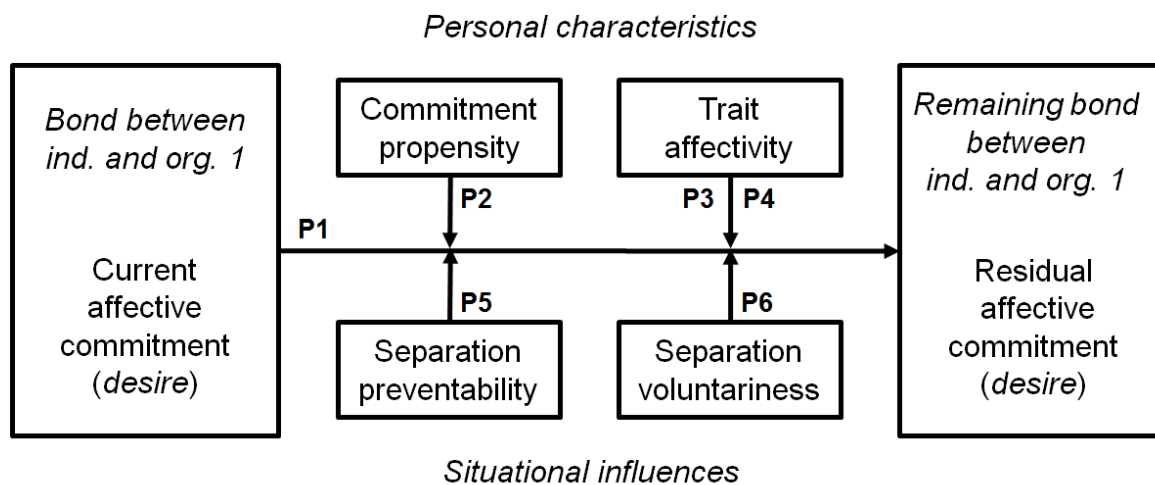


Figure 1 - Transformation of affective commitment into residual affective commitment after separation

Transformation to Residual Affective Commitment

A detailed examination of the components of AC (Meyer & Herscovitch, 2001) reveals varying potential for remaining residually committed to the organization. Emotional attachment, shaped by prevalent norms and values, as well as identification may, in principle, remain active after leaving. Individuals depart from the organization knowing about the former employer’s characteristics and are able to continually deal with these in a positive manner. After membership ends, individuals can still feel identity-relevance with respect to the prior organization and therefore remain committed. For involvement, however, separation implies the loss of its foundation, since both association with and absorption in the organization are terminated. Individuals are no longer part of organizational processes, and changes in goals, ideas, or teams can no longer be influenced. Whereas individuals can grieve for the lost interaction, this is not a base for residual affective commitment.

This residual bond will be closely related to the level of commitment prior to separation. Having a strong affective commitment before separation will likely result in a

stronger residual commitment than having a weak affective commitment. This is possible because individuals may be highly committed, and nonetheless choose or be forced to separate. Separation is a complex process driven by many different organizational, personal and environmental elements (Griffeth et al., 2000). For example, Lee and Mitchell (1994), providing a model of voluntary employee turnover, indicated that shocks, detached from commitment, can lead to separation. Thus, affective commitment increases individuals' wish to remain in an organization and therefore can be described as separation-reducing (Mathieu & Zajac, 1990). Yet, it cannot solely prevent separation altogether. The reverse influence of separation on residual commitment will be discussed in the section after next. Understanding commitment as a separation-reducing force and following the idea of remaining identification with and emotional attachment to the organization, we suggest a residual bond between individual and organization. We therefore offer the following proposition:

Proposition 1: *After leaving an organization, individuals will be residually committed to this organization, forming a residual affective commitment.*

Personal Characteristics as Moderators between AC and Residual Affective Commitment

Examining residual affective commitment in more detail, we propose that personal characteristics of individuals exert significant influence on the transformation processes. Despite the fact that there is a growing amount of disposition-oriented research in commitment (Erdheim, Wang, & Zickara, 2006), in this article we focus on trait affectivity and commitment propensity. These two are very important for the individual's scope of commitment and we therefore consider them most relevant for the transformation of residual commitment. Nonetheless, we will give a brief outlook on other characteristics in the section on further research at the end of this article.

Commitment propensity. Commitment propensity is conceptualized as a powerful individual antecedent to organizational commitment, based on an aggregation of personal characteristics and experiences that individuals bring to organizations (Mowday et al., 1982). High commitment propensity has been found to increase the probability of a positive and stable development of organizational commitment (Lee et al., 1992; Pierce & Dunham, 1987) by providing a background for the actual workplace perceptions anteceding the formation of commitment (Cohen, 2007).

As noted above, Cohen (2007) used the idea of commitment propensity to separate prior and post-entry commitments. We widen the focus to commitment prior, during and after membership. Therefore, in our understanding of commitment propensity, it is not only relevant for the transformation of commitment prior to entry, but also for the transformation from current to residual commitment. To date, there have been no attempts to empirically support Cohen's ideas. Research findings on commitment propensity support the general idea that commitment propensity increases commitment (Lee et al., 1992) and can provide scope and strength of individuals' commitment.

Such inclination to commit oneself to a target may further enhance the transformation of AC into residual affective commitment. If a person values a strong bond to organizations and has had positive experiences that increase their commitment propensity, this will foster the individual's transformation from current to residual commitment. Then again, if the individual has low commitment propensity as a consequence of negative experiences, the transformation will be weaker. We therefore offer the next proposition:

Proposition 2: Commitment propensity will moderate the relationship between current affective commitment and residual affective commitment such that current affective commitment will be more strongly related to residual affective commitment when commitment propensity is high.

Trait affectivity. Positive affectivity (PA) can be described as the experience of feelings such as enthusiastic, alert, active, and energetic (Watson, Clark, & Tellegen, 1988). Negative affectivity (NA) on the other hand includes the primary experience of anger, guilt, fear, nervousness, and stress (Watson, 2000). Individuals with high NA generally tend to perceive their environment as hostile and fearsome. Thus, both dimensions of trait affectivity impact how situations are generally perceived by an individual.

Both PA and NA have been linked to various work attitudes. In an early study, PA was positively and NA was negatively related to organizational commitment (Cropanzano et al., 1993). Yet, there has been little research on the mechanism behind individual PA and NA differences and their influence on commitment. One explanation is based on emotional reaction. Both affectivities influence the individual's evaluations of and reactions to characteristics of the work environment, fostering current affective commitment (Thoresen et al., 2003). Such evaluation may predispose individuals to perceive their work environment (e.g. conditions of work, autonomy, decision making) as PA-induced positive, which produces higher commitment, or as NA-induced negative, decreasing commitment (Bergman, Benzer, & Henning, 2009). Bergman et al. explored this notion more deeply by offering a developmental approach to trait affectivity: "PA is likely to contribute to the development of AC." (Bergman et al., 2009, p.237). Consequently, NA contributes negatively to this development.

Both components of trait affectivity play an important role in the development of current commitment. Furthermore, as dispositional influences are stable over time, we argue that PA will enhance the transformation of AC into residual affective commitment, while NA will hinder it. PA leads to more positive evaluations of work experiences, including separation. This more positive evaluation helps individuals cope with the change in the relationship between themselves and the organization. Due to its enthusiastic and active

nature, high PA will shift the individual's perception of separation to a more positive situation. Indeed, separation may be perceived as an opportunity and a welcomed change. Individuals low in PA will have a less positive evaluation of this event. Even more so, individuals with strong NA will experience such situations as more harmful and dangerous. Emotions like fear or helplessness will hinder a transformation from AC into residual affective commitment because of a negative evaluation of events. In addition, high NA individuals will tend to cope with the situation by blaming the organization, compared to their low NA counterparts. Thus,

Proposition 3: PA will moderate the relationship between current affective commitment and residual affective commitment such that current affective commitment will be more strongly related to residual affective commitment when PA is high.

Proposition 4: NA will moderate the relationship between current affective commitment and residual affective commitment such that current affective commitment will be less strongly related to residual affective commitment when NA is high.

Situational Effects as Moderators between AC and Residual Affective Commitment

Separation is an event which affects both the scope of the new residual commitment as well as the transformation of AC into residual affective commitment. Thus, we will consider the respective influences of the degree of voluntariness and the degree of preventability on residual affective commitment.

Current AC and separation. A typology of turnover (i.e. separation) reasons was developed by Abelson (1987). He systematized the reasons according to two criteria: *voluntariness* (i.e. employee control), the degree to which the employee had influence on the decision to leave the organization; and *preventability* (i.e. organizational control), the degree to which the employing organization, in the perception of the individual, could have influenced the individual's exit. Thus, while employees can leave either voluntarily or

involuntarily, separation can also be either preventable or unpreventable for the organization (Abelson, 1987). Strong commitment will reduce the probability of voluntary separation, while it has no effect on involuntary separation, as this – per definition – lies outside the individual's discretion. Individuals choosing voluntary separation will, on average, be less strongly committed to their prior organization. However, it is possible that strongly bound individuals voluntarily choose to, or are involuntarily forced to, separate.

This effect, current AC reducing separation, has to be distinguished from the effect on the transformation process to residual AC. We therefore now take a closer look at the relationship between both voluntariness and preventability, and the transformation to residual affective commitment. Based on the typology of reasons for separation presented by Abelson (1987), we argue that the extent to which prior commitment remains salient to the individual after exit depends on the perceived nature of the separation.

Separation voluntariness and residual affective commitment. Perceived *voluntariness* reflects the individual's degree of influence on the separation decision. All else being equal, we argue that high voluntariness, as in leaving to pursue different job opportunities, is associated with a more positive individual evaluation of the separation decision and process. Therefore, we propose a positive influence of voluntariness on the transformation of organizational commitment following separation. Specifically, we see two explanations for this effect. First, autonomy and freedom of choice play an important part in the development of commitment (Mathieu & Zajac, 1990). Congruently, high degrees of autonomy and freedom of choice with regard to the separation decision – even though it implies separation from the focal entity of commitment – create a positive perception which aids in remaining committed to the organization. Second, low voluntariness, as in being fired or forced to retire, may trigger cognitive dissonances which have to be addressed and coped with by the individual, increasing stress associated with organizational membership (Elliot &

Devine, 1994; Knox & Inkster, 1968). A potential coping strategy is to disassociate oneself from the organization by hindering the transformation of commitment into residual commitment, possibly to the point of complete affective divorce.

Note that such an effect does not imply that a high degree of voluntariness per se will result in a strong residual commitment. If the individual has low commitment and chooses separation, a large part of this bond will be transformed into residual commitment. Nonetheless, this will result in a weak residual bond because of the low initial level.

Proposition 5: Separation voluntariness will moderate the relationship between current affective commitment and residual affective commitment such that current affective commitment will be more strongly related to residual affective commitment when separation voluntariness is high.

Separation preventability and residual affective commitment. The second relevant aspect of separation is preventability by the organization (Abelson, 1987). Turnover is preventable when the organization is generally able to allocate resources (e.g. raise compensation) or effect decisions (e.g. written warning instead of dismissal) in order to maintain organizational membership. Accordingly, unpreventable separation is unaffected by organizational resources (e.g. an employee quits in order to accompany their relocating spouse). As with regards to perceived voluntariness, effects of separation preventability can be explained by drawing on cognitive dissonance. Being forced to leave the organization due to layoffs (i.e. high preventability) creates conflicting perceptions – especially for strongly committed members – which may be dealt with by retrospectively hindering the transformation of organizational commitment. In severe instances of high preventability conflicting with high commitment, this may be amplified through deliberate cognitive ‘punishment’ (i.e. defiance) for the perceived violation of the organization-member relationship.

Proposition 6: *Separation preventability will moderate the relationship between current affective commitment and residual affective commitment such that current affective commitment will be less strongly related to residual affective commitment when separation preventability is high.*

Consequences of Residual Affective Commitment

After discussing the personal and situational conditions under which residual commitment may form when the focal individual leaves an organization, we now turn to the question of how residual commitment affects the development of new commitment when the individual becomes the member of another organization. Note that, with respect to terminology, the organization referred to above as “current” is now the *prior organization*, while the now forming new-member commitment, in turn, is called *current*. We distinguish between direct effects of residual commitment on current commitment, effects on ‘classic’ antecedents of current commitment, and effects on commitment propensity. Figure 2 illustrates these relationships. Propositions presented in the text are denoted by P7 – P9.

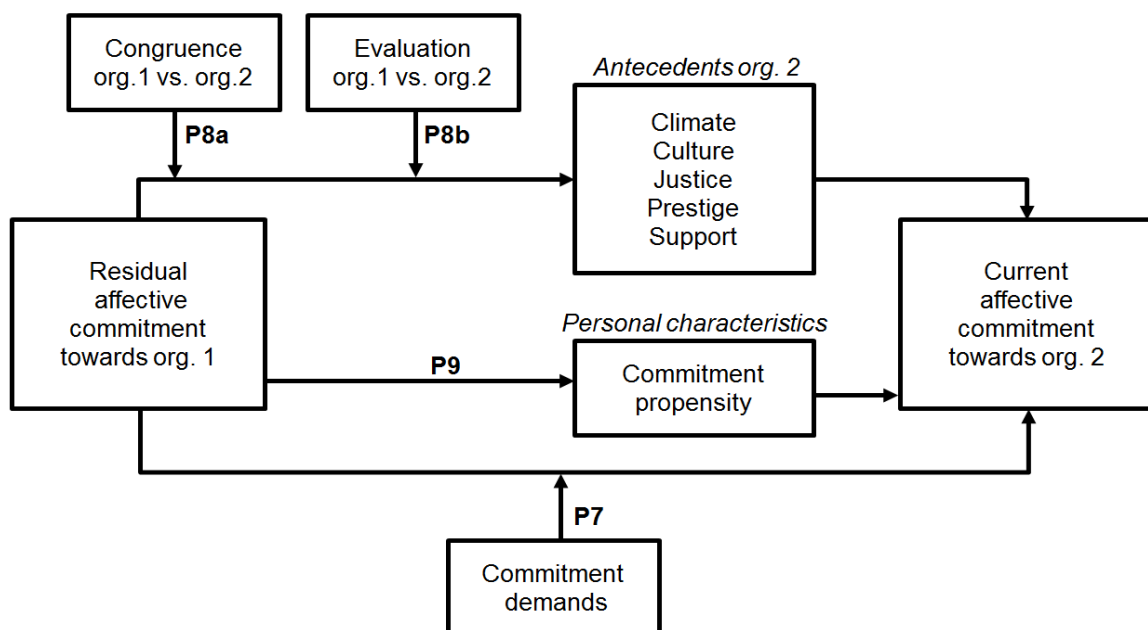


Figure 2 - Consequences of residual affective commitment

Direct Effects on Current Affective Commitment

First – and most obviously – we address the relationship between residual affective commitment and its current counterpart. Specifically, we discuss the relationship between these commitments based on resulting conflicting or congruent demands. Based on this moderating influence, we propose a positive relationship when commitment demands are congruent, and a negative relationship if commitment demands are conflicting.

Prior research on commitment supports the assumption that individuals are not limited in their capacities to commit to certain entities (Cohen, 2003; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005). Much of this research focuses on whether individuals are capable of being simultaneously committed to several targets, and how they cope with conflicting demands from those targets (Becker, 1992, 2009; Cohen, 2003; Reichers, 1985, 1986), where the consensus appears to be that multiple simultaneous commitments are possible. In a more focused but related vein, several studies have investigated multiple commitments towards different organizations in the realm of contractors or temporary workers (Coyle-Shapiro & Morrow, 2006; Coyle-Shapiro, Morrow, & Kessler, 2006; Liden, Wayne, Kraimer, & Sparrowe, 2003). For instance, Coyle-Shapiro, Morrow, and Kessler (2006) studied contractors' affective commitment to their employing organization as well as to the client organization. They found contemporaneous commitment to both organizations. Similarly, in their study of temporary workers, Liden and colleagues (2003) found that individuals were affectively committed to their employing agency as well as to the client organization. More empirical support for an “expansion model” was presented by Randall (1988), who found that greater organizational commitment can be associated with greater effort directed towards other foci. Note that the relationship between different commitments is driven by the resulting demands from the respective targets. Such demands can create potential conflict (Klein,

Molloy, & Cooper, 2009) which is then avoided by the individual through the reduction of one of the commitments.

Extant research has examined the relationship between commitments to several targets of different “*target types*” (Klein et al., 2012). These commitments, while being similar in that both pertain to the workplace, are very different in nature because they represent different target types (e.g. organization vs. career), reflecting different levels of target specificity, proximity, and thus salience (Klein et al., 2012). However, the question of how residual commitment is related to current commitment does not address two concurrent commitments of different types, but *two commitments of the same target type* (i.e. within the same narrow focus, e.g. work organization) based on two consecutive organizational memberships. In other words, when an individual enters a new organization, this organization takes the place of its predecessor in the personal configuration of commitments. Note that the committing individual no longer being a member of the prior organization does bear implications for target salience. As involvement in the prior organization decreases after separation, target salience and, consequently, commitment can be expected to subside over time. However, this is independent from the question whether residual commitment to the prior organization can create conflicting or congruent demands.

More generally, we suggest that the more closely related two commitment targets are in terms of their type and focus, fulfilling the same affective need, the more related demands will arise, creating potential conflict (Klein et al., 2009). Conflicts are more likely to occur when the demands of those commitment targets are contradicting. For merely remotely related commitments (e.g. commitment towards political organizations vs. commitment towards work team), such conflicts will tend to be relatively weak. Here, not only the type of commitment is different (organization vs. team), but the targets are also set in different spheres (private-life-

related and work-related). Therefore, one would argue that the potential of conflicting demands from these targets is small.

On the other hand, residual and current affective organizational commitments are not only both commitments toward the same target type, they are set in the same spheres (work-related), making it more likely to create potentially conflicting demands. Thus, the relationship between these commitments would be negative. Nonetheless, if in the individual's perception it is possible to negotiate the demands into a congruent pool of demands, possibly creating synergetic effects (e.g. cooperation between the prior and the current organization), the relationship between commitments would be positive.

Proposition 7: The relationship between residual affective commitment and current affective commitment will be moderated by the commitment demands such that residual affective commitment will be (a) negatively related to current affective commitment when commitment demands are conflicting, and (b) positively related to current affective commitment when commitment demands are congruent.

Effects on Antecedents of Current Affective Commitment

Below, we discuss the indirect effects of residual affective commitment on current AC through well-documented antecedents, namely organizational climate, organizational culture, organizational justice, perceived external prestige, and perceived organizational support. As summarized above in the section on affective organizational commitment, all five have been consistently reported to be antecedents of AC (e.g. Vandenberghe, 2009), and cover a variety of influences on workplace commitments (Wright & Kehoe, 2009). As the mechanism underlying this effect of residual commitment is the same for all five antecedents (see also Figure 2), we explain this mechanism on a general level, before formally stating our propositions.

We propose that residual affective commitment to a prior organization affects these antecedents of AC by influencing the perception of what the current organization provides in terms of establishing a supportive climate and culture, installing fair allocation procedures (justice) for meeting members' socio-emotional needs (POS), or projecting a positive image to the environment. Strong residual commitment stems from a positive evaluation of factors (including climate, culture, justice, PEP, and POS) contributing to affective commitment to the prior organization, i.e. a target in the same focus as that addressed by current antecedents. Thus, residual commitment provides a reference according to which current antecedents may be assessed in terms of AC. In other words, perceptions of climate, culture, justice, PEP, and POS are filtered through the remaining affective bond towards the prior organization. Individuals high in residual commitment are less 'susceptible' to these influences in the current organization, whereas those weakly residually committed are more open to fully perceiving how their current workplace environment provides positive affective cues.

The strength of this effect of residual commitment depends, so we argue, on two aspects of the comparison between the prior and the current organization in terms of antecedents of AC: the congruence of antecedents per se, and the comparative evaluation of these antecedents. *Congruence of antecedents* refers to the degree of similarity between antecedents at the prior and the current organization or, stated reversely, the extent of change the individual perceives with respect to these antecedents when separating from the prior and entering the current organization. The greater the perceived situational change (i.e. the smaller the congruence), the stronger the stimulus to draw on the reference provided by residual commitment when assessing current antecedents to AC and, thus, the greater the influence of residual commitment. For instance, if the culture at the current organization differs drastically from the culture at the prior organization, attention is focused more strongly on the familiar reference of the previously encountered culture – and the resulting residual commitment.

Conversely, when organizational antecedents at both organizations are very similar, the transition between memberships is accomplished more smoothly, reducing the need to assess an unfamiliar situation by drawing on residual commitment.

Proposition 8a: *The negative relationship between residual affective commitment and the individual's perception of organizational antecedents of current commitment will be moderated by the congruence of antecedents at both organizations, such that the greater the congruence, the weaker the effect of residual commitment.*

Furthermore, *comparative evaluation of antecedents* refers to the perceived relative improvement (or deterioration) with respect to antecedents when transitioning between organizations. When the evaluation of antecedents at the current organization is negative compared to those at the prior organization, residual commitment provides a superior reference weakening the effects of antecedents at the current organization. For instance, if the individual moves from a constructive to a defensive organizational culture, the residual commitment caused by the constructive culture impedes the formation of current commitment based on antecedents. Conversely, when the transition to the current organization represents an improvement in terms of antecedents to AC, residual commitment has a weaker effect on antecedents of current commitment as these comparatively positive antecedents steer attention away from earlier organizational memberships. Note that, independently, individuals perceiving an improvement in situational antecedents of AC will tend to exhibit lower residual commitment compared to individuals experiencing deterioration.

Proposition 8b: *The negative relationship between residual affective commitment and the individual's perception of organizational antecedents of current commitment will be moderated by the comparative evaluation of antecedents at both organizations, such that the more (relatively) positive antecedents at the current organization are evaluated, the weaker the effect of residual commitment.*

Effects on commitment propensity

Commitment propensity, i.e. the “general propensity to be committed” (Cohen, 2007: 343), substantively depends not only on other personal characteristics and job-related expectations, but also prior work experiences (Lee et al., 1992; Mowday et al., 1982). More specifically, positive prior work experiences increase the propensity to become strongly affectively committed to an organization (Cohen, 2007). In accordance with this perspective, we propose that residual affective commitment is one of the factors contributing to such experiences. Being residually committed may positively influence commitment propensity by increasing the positive experience of having previously committed to at least one organization. Consequently, such positive emotions towards committing oneself and valuing such bond would increase the individual’s commitment propensity. We recognize that the overall influence of residual affective commitment may be moderate, given that experiences are only one among several bases of commitment propensity. However, we hold that our following proposition adds to the conceptual clarity of commitment propensity.

Proposition 9: *Residual affective commitment will positively influence the individual’s commitment propensity.*

Further Research on Residual Commitment

Closing our article, we discuss some theoretical implications of extending the temporal structure of AC beyond organizational membership by identifying various avenues for further research on residual commitment. We will briefly discuss the possibility of residual commitment within other dimensions of commitment, other foci as well as their potential of creating residual bonds, further antecedents of residual transformation, and, finally, influences that take effect after residual commitment has been formed.

Other Dimensions of Residual Organizational Commitment

Residual normative commitment. For our propositions, we focused on affective commitment and its residual. But as for affective organizational commitment, perceptions of benefits-reciprocity norms as well as the psychological contract (i.e. key aspects alongside socialization in normative commitment; Meyer & Allen, 1991) can be assumed to be sustainable after leaving an organization, and thus to influence subsequent commitment processes, due to residual normative commitment. In other words, individuals may be capable of forming separate normative commitments to more than one organization, their membership of which may have formally ended. Weakly residually bound individuals, receiving support from their prior organization, nonetheless, may increase their normative commitment for future binding situations. While normative commitment has been subject to extensive discussion and conceptual work in the commitment literature (e.g. Meyer, & Parfyonova, 2010; Solinger, van Olffen, & Roe, 2008), a temporal view could enrich this discussion and help understand normative commitment.

Residual continuance commitment. The principle of residual commitment appears to be relevant to continuance commitment as well. Both a lack of alternatives to current organizational membership and high sacrifices incurred through turnover (Lee, Allen, Meyer, & Rhee, 2001; McGee & Ford, 1987; Panaccio & Vandenberghe, 2009; Stinglhamber, Bentein, & Vandenberghe, 2002) are forms of commitment to the current organization. These bear different implications for possible residual commitments. High-sacrifices commitment, e.g. in the form of specific knowledge acquired in the organization (Mathieu & Zajac, 1990), will likely be lost in the separation process. A devaluation of such investments in the process of separation may imply that no basis for this aspect of continuance commitment remains, so that individuals do not exhibit residual high-sacrifices commitment after leaving an

organization. On the other hand, this depends on the quality of the investment. In the above example, organization-specific knowledge will have a negative impact on separation-intention and be subsequently lost after separation. But returning to the prior organization may recreate such investments. Moreover, other aspects, such as time between separation and reentry, amount and nature of the investment, and separation reasons, will have a significant influence on possible residual investments. Further research on residual high sacrifice commitment may be very fruitful.

Another effect, albeit through a different mechanism, can be proposed with respect to lack-of-alternatives commitment. The event of organizational exit requires – by definition – that at least one alternative is perceived by the focal person. And while individuals may differ in their respective threshold of choice of alternatives when deciding to stay or leave, separation and a complete lack of alternatives can be assumed to be mutually exclusive. Therefore, in the process of separation, the individual does not perceive low-alternatives commitment, indicating that there will be no residual commitment of this type. In addition, the separation event and the associated change in organizational membership require the individual to freshly assess their situation in terms of alternatives. Thus, past assessments having ultimately led to the decision to leave are possibly no longer relevant.

Besides the possibility of other residual commitment dimensions, interaction effects between those bonds may be at work. The relationship between residual and current affective commitment, as presented in Proposition 7, may be a starting point for an in-depth investigation of concurring commitments. For example, there may be a negative relationship between residual and current normative commitment, and a positive one between residual and current continuance commitment. Mechanisms for such effects should be investigated and explained.

Commitment Profiles. Following Meyer and Herscovitch's propositions (Meyer & Herscovitch, 2001), a stream of research on commitment profiles investigating the interaction between different commitment combinations has emerged (e.g. Gellatly et al. 2006; Sinclair, Tucker, Cullen, & Wright 2005; Somers, 2009, 2010). These profiles are said to influence the probability of behavior, such that, for example, purely affectively committed individuals show more focal and discretionary behavior than those purely normatively committed (Meyer & Herscovitch, 2001). This idea offers at least two interesting connections to residual commitment.

First, the commitment profile in the moment of separation may influence the transformation process or the potential of residual commitment. Purely affectively committed individuals may develop a stronger affective residual bond than individuals exhibiting high commitment on all three dimensions of commitment. Therefore, the commitment profile may help explain the resulting residual bond. Second, there may be different residual commitment profiles per se. Assuming that individuals may be bound due to a residual normative bond and/or a residual continuance bond, there may be interaction effects between these residual commitment profiles. Such effects may further explain consequences of residual commitment.

Other Foci of Residual Commitment

This article reviewed and explored the possibilities of residual commitment towards an organization. Recent research has broadened the view to multiple foci of commitment, including commitment to supervisor, workgroup/team commitment, commitment to occupation, or customer commitment (e.g., Bentein, Stinglhamber, & Vandenberghe, 2002; Bishop & Scott, 2000; Bishop, Scott & Burroughs, 2000; Lavelle et al., 2009; Vandenberghe & Bentein, 2009). Each of these foci may be interesting in terms of residual commitment. We give two brief examples of residual commitment to other foci.

Residual team commitment. One very promising field may be residual team commitment. Team commitment can be viewed as an emotional attachment to a peer group (e.g., Becker, Billings, Eveleth, & Gilbert, 1996), or as an interpersonal commitment toward a concrete and proximal entity (Becker, 2009). In a changing world of work, with growing importance of team performance, attitudes toward subunits of organizations should be considered highly relevant. Due to the changing and reshaping nature of workgroups, residual team commitment is likely to form and may significantly influence future team-binding as well as in-group behavior. It may be argued that this remaining commitment towards a prior team unfavorably affects the individual's behavior within the new team, which may be mediated by commitment to the current team. This may be the case because a strong commitment towards a prior team restricts the development of the new team bond.

Residual supervisor commitment. Another relevant interpersonal commitment toward a concrete and proximal entity would be that focusing on the individual's supervisor (Becker, 2009). There is growing empirical evidence of separate bonds towards organization and supervisors (Vandenberghe, Bentein, & Stinglhamber, 2004), which are found to be correlated only weakly, supporting the idea of independent sources influencing behavior, such as turnover (Vandenberghe, & Bentein, 2009). Because this bond develops through distinct social exchange processes (Vandenberghe, & Bentein, 2009), a change of exchange partner, like through replacement of a supervisor, may transform prior commitment to the supervisor into residual commitment to the supervisor. This ongoing bond to the prior supervisor may alter the perception of the new supervisor and/or the willingness to develop a new bond.

Other Antecedents to Residual Affective Commitment

Cross-cultural differences. Commitment has been studied with a number of different cultural backgrounds, investigating culturally imposed differences in commitment. Albeit focusing on western countries, the number of comparative studies of this aspect is increasing

(Wasti & Önder 2009). While there is a call for more detailed research on mechanisms and culture-specific effects, the concept of residual commitment may be helpful in finding culturally imposed differences in commitment. Cultural dimensions, as explained in Hofstede's (1980) framework, may influence residual commitments. This matches Cohen's observation that Hofstede's cultural dimensions are both frequently applied to commitment research and well-suited for explaining differences (Cohen, 2003). For example, while in individualistically dominated cultures, residual commitments may be perceived as debilitating, collectivistic cultures may boost or even expect a long term commitment after separation. Hence, residual commitment may be more relevant in collectivistic than in individualistic cultures. Again, this may be linked with other residual commitment foci. For example, collectivism has been positively associated with workgroup commitment (Clugston, Howell, & Dorfman, 2000). As a result, a relationship between residual workgroup commitment and culture may be a fruitful avenue for research.

Other situational influences. There are specific situations where changes in the structure of the organization may influence the individual's commitment towards their organization. Effects on organizational commitment, for example during (or after) restructuring, downsizing, mergers or acquisitions, may be significantly influenced by the individuals residual bond towards the prior state of the organization. There is a growing amount of research in the field of both commitment to change (for a recent review see Jaros, 2010) and the impact of change on organizational commitment (e.g., Fedor, Caldwell, & Herold, 2006). These research fields may benefit from incorporating residual organizational commitment into their conceptual frameworks, for example for understanding the underlying mechanisms of individual differences in commitment strength. Being highly committed to values and beliefs at the old (or prior) organization may cause passive resistance or even open opposition, and would therefore be of great relevance in processes of change. The call for

further research on commitment in times of change has been issued before (Becker, Klein, & Meyer, 2009) and is still valid in order to achieve a greater understanding of mechanisms in change.

Temporal development of residual commitment. There are many more processes behind the transformation of residual commitment and its development. For example, different aspects of time may play an important role (cf. Beck & Wilson, 2000). Residual commitment may be lower due to an extended period of unemployment. This would imply a lower relevance of residual commitment for the long-term unemployed. Conversely, it may be argued that such bond may grow stronger through unemployment, as individuals increasingly reflect on the positive aspects of their previous employment.

Conclusions

The aim of this article was to enrich the conceptual basis of research on affective organizational commitment by extending its temporal structure. While other scholars have focused on pre-entry phenomena related to commitment (Cohen, 2007; Lee et al., 1992), we relax the prevalent implicit assumption that organizational commitment becomes non-existent or irrelevant after separation. We contribute to the literature by proposing that individuals may remain affectively committed to an organization after having left it, and by introducing the concept of residual affective commitment. In order to further elucidate residual affective commitment, we presented a model of how residual affective commitment is formed, incorporating several prominent influences accounting for personal characteristics as well as perceptions tied to the specific separation situation. Thus, this article goes beyond the usual approach of treating turnover as solely an *outcome* of affective commitment (Wright & Kehoe, 2009).

We further proposed that, when individuals newly enter an organization, residual affective commitment to a prior organization impacts the formation of AC. We identified two effects through which this may occur, distinguishing between a direct relationship of two commitments to targets in the same focus, moderated through the resulting demands, and effects on well-studied antecedents of organizational commitment. We showed how being residually committed changes perceptions of organizational climate, culture, and justice, perceived organizational prestige, and perceived organizational support with respect to AC, moderated by organizational antecedents' congruence and evaluation. Thus, we contribute to research on how newcomers perceive their workplace environments and develop attitudes based on these perceptions (e.g. Allen & Meyer, 1990b; Louis, Posner, & Powell, 1983; Meyer et al., 1991).

Finally, the article offers an extensive and multi-faceted discussion on avenues for further research on residual commitment, suggesting an in-depth consideration of other residual dimensions, other foci of residual commitment, and other antecedents and mechanisms behind the transformation and development of residual commitment. We thereby contribute a broad framework for additional research on commitment in the workplace that may aid in understanding both the development of and individual differences in commitment. As other authors have noted, the role of individual differences in the development of commitment is a worthy field of study, comprising, for instance, "experiences they [i.e. people] have during their lives, including specific situations (e.g., work events) and global influences (e.g., national culture)" (Bergman et al., 2009, p. 220). These are proposed by McCrae and Costa (1996) as vital for the development of characteristic adaptation and therefore for building and maintaining commitment. The concept of residual commitment contributes to both: foci-relevant experience and specific commitment knowledge. As proposed in this article, residual commitment itself may foster or hinder individual

commitment development and explain inconsistent success of organizational efforts to create organizational commitment.

References

- Aarons, G. A. & Sawitzky, A. C. (2006). Organizational Climate Partially Mediates the Effect of Culture on Work Attitudes and Staff Turnover in Mental Health Services. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 33(3), 289-301.
- Abelson, M. (1987). Examination of avoidable and unavoidable Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 382-386.
- Allen, D. G., Shore, L. M. & Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990a). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative Commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990b). Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847-858.
- Beck, K., & Wilson, C. (2000). Development of Affective Organizational Commitment: A Cross-Sequential Examination of Change with Tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 56(1), 114-136.
- Becker, T. E. (1992). Foci and Bases of Commitment: Are they Distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244.
- Becker, T. E. (2009). Interpersonal Commitments. In Klein, H. J., Becker, T. E., & Meyer J. P. (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 137-178). New York: Routledge.

- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N.L. (1996): Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Becker, T. E., & Kernan, M. C. (2003). Matching Commitment to Supervisors and Organizations to In-Role and Extra-Role Performance. *Human Performance*, 16(4), 327-348.
- Becker, T. E., Klein, H. J., & Meyer J. P. (2009). Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions. In Klein, H. J., Becker, T. E., & Meyer J. P. (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 419-452). New York: Routledge.
- Bentein, K., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2002). Organization-, supervisor-, and workgroup-directed commitments and citizenship behaviours: A comparison of models. *European journal of work and organizational psychology*, 11(3), 341–362.
- Bergman, M. E., Benzer, J. K., & Henning, J. B. (2009). The role of individual differences as contributors to the development of commitment. In Klein, H. J., Becker, T. E., & Meyer J. P. (Eds), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 217-252). New York: Routledge.
- Bishop, J.W., & Scott, K. (2000). An Examination of Organizational and Team Commitment in a Self-Directed Team Environment. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 439-450.
- Bishop, J. W., Scott, K. D., & Burroughs, S. M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, 26(6), 1113-1132.
- Carmeli, A. (2005). Perceived External Prestige, Affective Commitment and Citizenship Behaviors. *Organization Studies*, 26(3), 443-464.

- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, K. & DeShon, R. P. (2003). Climate Perceptions Matter: A Meta-Analytic Path Analysis Relating Molar Climate, Cognitive and Affective States, and Individual Level Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 605-619.
- Clugston, M., Howell, J. P. & Dorfman, P.W. (2000). Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment? *Journal of Management*, 26(1), 5-30.
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. Lawrence Erlbaum Assoc Inc: Mahwah, USA.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cooper-Hakim, A. & Viswesvaran, C. (2005). The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241-259.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Morrow, P. C. (2006). Organizational and client commitment among contracted employees. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 416-431.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., Morrow, P. C., & Kessler, I. (2006). Serving two organizations: Exploring the employment relationship of contracted employees. *Human Resource Management*, 45(4), 561-583.

- Cropanzano, R., James, K., & Konovsky M. A. (1993). Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 14(6), 595-606.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C.V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 293-263.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Elliot, A. J., & Devine, P. G. (1994). On The Motivational Nature Of Cognitive-Dissonance - Dissonance As Psychological Discomfort. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(3), 382-394.
- Erdheim, J. Wang, M., Zickara, M. J. (2006). Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, 41(5), 959-970.
- Fedor, D.B., Caldwell, S., & Herold, D.M. (2006). The Effects of Organizational Changes on Employee Commitment: A Multilevel Investigation. *Personnel Psychology*, 59(1), 1–29.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy Of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Gellatly, I. R., Meyer, J. P., & Luchak, A. A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 331–345.

- Gioia, D. A., Schultz, M. & Corley, K. G. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *The Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.
- Glisson, C. & James, L. R. (2002). The cross-level effect of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 767-794.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Hausknecht J. P., Hiller N. J., & Vance R. J. (2008). Work-Unit Absenteeism: Effects of Satisfaction, Commitment, Labor Market Conditions, and Time. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1223–1245.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, Calif.: Sage.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati, OH: South-Western.
- Iyer, V. M., Bamber, E. M. & Barefield, R. M. (1997). Identification of Accounting Firm Alumni with Their Former Firm: Antecedents and Outcomes. *Accounting, Organizations and Society*, 22(3/4), 315-336.
- Jaros, S. (2010). Commitment to Organizational Change: A critical Review. *Journal of Change Management*, 10(1), 79-108.
- Klein, H. J., Becker, T. E., & Meyer J. P. (2009). Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions. New York: Routledge.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), in press.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Cooper, J. T. (2009). Conceptual Foundations: Construct Definitions and Theoretical Representations of Workplace Commitments. In Klein, H.

- J., Becker, T. E., & Meyer J. P. (Eds), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 3-36). New York: Routledge.
- Knox, R. E., & Inkster, J. A. (1968). Postdecision dissonance at post time. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8(4), 319-323.
- Kransdorff, A. (1997). Fight organizational memory lapse. *Workforce*, 76(9), 34-40.
- Lavelle, J. J., Brockner, J., Konovsky, M. A., Price, K. H., Henley, A. B., Taneja, A., & Vinekar, V. (2009). Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: a multifoci analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 30(3), 337–357.
- Lee, K., Allen, N. J., Meyer, J. P., & Rhee, K. (2001). The three component model of organisational commitment: an application to South Korea. *Applied Psychology*, 50(4), 596–614.
- Lee, T. W., Ashford, S. J., Walsh, J. P., & Mowday, R. T. (1992). Commitment Propensity, Organizational Commitment, and Voluntary Turnover: A Longitudinal Study of Organizational Entry Processes. *Journal of Management*, 18(1), 15-32.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51-89.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Kraimer, M. L., & Sparrowe, R.T. (2003). The dual commitments of contingent workers: An examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 609-625.
- Lok, P. & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.
- Louis, M. R., Posner, B. Z., & Powell, G. N. (1983). The Availability And Helpfulness Of Socialization Practices. *Personnel Psychology*, 36(4), 857–866.

- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their Alma-Mater – A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Masterson, S. S. (2001). A trickle-down model of organizational justice: Relating employees' and customers' perceptions of and reactions to fairness. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 594-604.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: a test of March and Simon's model. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 15-19.
- McCrae, R. R. & Costa, P. T. (1996). Toward a new generation of personality theories: Theoretical context for the five-factor model. In Wiggins, J. S. (Ed.), *The five-factor model of personality* (pp. 51-87). New York: Guilford.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy Of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). 2 (or more) Dimensions of Organizational Commitment - Reexamination of the Affective and Continuance Commitment. *Scales Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638-641.
- Meyer J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks: Sage.

- Meyer, J. P., Bobocel, R., Allen, N. J. (1991). Development of Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre- and Post-Entry Influences. *Journal of Management*, 17(4), 717-733.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283-294
- Meyer J. P., Stanley D. J., Herscovitch L., & Topolnytsky L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Ostroff, C., Shin, Y. & Kinicki, A. J. (2005). Multiple perspectives of congruence: Relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 591-623.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224-236.
- Pierce, J. L., & Dunham, R. B. (1987). Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences. *Journal of Management*, 13(1), 163-178.

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Randall, D. M. (1988). Multiple roles and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 309-317.
- Reichers, A. E. (1985). *A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Reichers, A. E. (1986). Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 508-514.
- Reichers, A. E. & Schneider, B. (1990). 'Climate and culture: An evolution of constructs'. In Schneider, B. (Ed.) *Organizational Climate and Culture* (pp.5-32). San Francisco: Jossey-Bass.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Ricketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266.
- Shore, L. M. & Tetrick, L. E. (1991). A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 637-643.
- Sinclair, R.R., Tucker, J. S., Cullen, J. C., & Wright, C. (2005). Performance Differences Among Four Organizational Commitment Profiles. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1280-1287.

- Smidts, A., Pruyn, H. Th. & van Riel, C. B. M. (2001). The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. *The Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.
- Solinger, O. N., van Olffen, W., & Roe, A. R. (2008). Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70-83.
- Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74 (1), 75–81.
- Somers, M. J. (2010). Patterns of attachment to organizations: Commitment profiles and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 443–453.
- Stinglhamber, F., Beintin, K., & Vandenberghe, C. (2002). Extension of the Three-Component Model of Commitment to Five Foci. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(2), 123-138.
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1993). Workers' Evaluations of the 'Ends' and the 'Means': An Examination of Four Models of Distributive. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 55(1), 23-40.
- Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R., & de Chermont, K. (2003). The Affective Underpinnings of Job Perceptions and Attitudes: A Meta-Analytic Review and Integration. *Psychological Bulletin*, 129(6), 914-945.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. *The Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.
- Vandenberghe, C. (2009). Organizational Commitments. In Klein, H. J., Becker, T. E., & Meyer J. P. (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 99-136). New York: Routledge.

- Vandenberghe, C., & Bentein, K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 82(2), 331–348.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behaviour*, 64(1), 47-71.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A. & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473-489.
- Wasti, S. A. & Önder, Ç., (2009). Commitment across cultures: progress, pitfalls, and propositions. In Klein, H. J., Becker, T. E., & Meyer J. P. (Eds), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 309-343). New York: Routledge.
- Watson, D. (2000). *Mood and temperament*. New York: Guilford Press.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070.
- Wayne, S. J., Coyle-Shapiro, J. A. M., Eisenberger, R., Liden, R. C., Rousseau, D. M. & Shore, L. M. (2009). Social Influences. In Klein, H. J., Becker, T. E., & Meyer J. P. (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 253-284). New York: Routledge.
- Wright, P. M. & Kehoe, R. R. (2009). Organizational-Level Antecedents and Consequences of Commitment. In Klein, H. J., Becker, T. E., & Meyer J. P. (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 419-452). New York: Routledge.

Commitment Propensity – A Review and Proposal for Reconception

Sascha Alexander Ruhle

Schumpeter School of Business and Economics

University of Wuppertal

42097 Wuppertal, Germany

+49-202-439-2469

ruhle@wiwi.uni-wuppertal.de

Abstract: The examination of individual differences as driver of differences in workplace attitudes has gained more and more attention. After reviewing research on commitment propensity, I will provide a new definition of commitment propensity as general, stable attitude towards becoming committed in the workplace. It is applicable to any workplace target and influences an individual's commitment potential. Building on this definition, an individual differences model of commitment propensity is suggested. Therefore, a contribution to both literature on individual differences and commitment is made, by providing a mechanism that links individual differences, through commitment propensity, to commitment. Implications of this model for research and praxis are discussed. Finally, avenues for further research are shown.

Introduction

Explaining how and why individual differences can account for differences in workplace attitudes is a field that recently gained more and more attention (Bergman, Benzer & Henning, 2009). Despite promising results in early research on organizational commitment, the construct commitment propensity has been neglected in most research on individual differences. This lack of research can be partially explained by problems with the construct clarity and could be confounded with commitment itself. Commitment propensity, which has been defined as “aggregation of specific personal characteristics and experiences, which individuals bring to organizations, such that a stable attachment to organization more likely develops” (Lee, Ashford, Walsh & Mowday, 1992: p.17) could increase our understanding how individual differences can be linked to commitment. Cohen describes commitment propensity as attitude that develops prior the membership and as an important determinant of forthcoming commitment (Cohen, 2007).

Therefore, one aim is to review the literature on commitment propensity and its measures to propose a new definition and to discuss a new model of commitment propensity. Based on this literature, I will redefine commitment propensity as a general, stable attitude towards becoming committed in a workplace. This definition can be clearly separated from the actual commitment and is further applicable to any workplace target. A target free construct can be applied to the very different objects one can commit to, e.g. organizations (Allen & Meyer, 1990a; McNally & Irving, 2010), careers (Grady, 1989), teams (Bishop, Scott & Burroughs, 2000; Pearce & Herbik, 2004), or specific individuals (Vandenberghe, Bentein & Stinglhamber, 2004; Ruhle, Breitsohl & Fallgatter, 2011). Consequently, I draw from research on this various commitment objects.

Further, in a recent article in the *Academy of Management Review*, Klein, Molloy and Brinsfield (2012) reconceptualized commitment as a separate type of psychological bond that is volitional and reflects dedication and responsibility for a target. It is one-dimensional and

has to be separated from three other bond-types (acquiescence, instrumental, and identification). Further, they propose a target-free process model of commitment, which describes how commitment antecedences trigger cognitive and affective processes that result in a certain degree of commitment. Such reconceptualization generates the need for an evaluation of other commitment-related constructs in terms of compatibility with the new definition and its possible relationships. I will discuss and evaluate this for the construct commitment propensity. Therefore, a reconceptitton is necessary to improve overall construct clarity and compatibility with the workplace commitment conception of Klein and his colleagues (2012).

This new model of commitment propensity describes an individual's propensity to commit to a target as a main driver of the commitment *potential*, which then determines the possible commitment *strength*. It explains how personal characteristics as well as commitment-related expectations and experiences can, through commitment propensity, contribute to the individuals' commitment strength. Further, the moderation effects of choice factors will be discussed. This model provides us with an explanation of the mechanism that links individual differences to the formation of commitment.

Therefore, the contribution to the literature is threefold. First, a review of commitment propensity, along with a reconception, is given. This definition will be applicable to any work-place target and will help enhance our understanding of commitment propensity and commitment. Further, the elaboration of multiple relationships between components of commitment propensity and workplace commitments will improve our knowledge through what mechanisms those components can influence the commitment strength. Second, the developed model will help to explain individual differences in commitment across individuals. Despite being in the focus of research early (Stumpf & Hartman, 1984), the explanation of individual differences in commitment behavior is still open to debate

(Bergman et al., 2009). Especially in terms of the five-factor-model, research is often based on adhoc hypothesis and lacks a valid framework (e.g., without identifying underlying mechanisms). Proposing commitment propensity as mediator of e.g. personality – commitment link provides an answer to *how* these personality variables could influence commitment strength.

Finally, by providing this new model of commitment propensity, avenues for further research will be created. Potential consequences for research and practice will be shortly reflected.

Theoretical Background

What is commitment? Previous to the review of the commitment propensity literature, a short description of the construct commitment will be made. It is beyond this paper to explain either the long history of commitment research (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974; Meyer & Allen, 1990a; Meyer & Herscovitch, 2001; Becker, Klein & Meyer, 2009) or how the reconception of Klein et al. (2012) is different compared to the prior research on commitment. Both can be found in the article of Klein and colleagues (2012). Yet, the most relevant aspects in terms of commitment propensity will be highlighted.

The most dominant approach in commitment research is the three-component-model (TCM) (Meyer & Allen, 1984; Allen & Meyer, 1990a), dividing commitment into three components: affective commitment, the desire to be bound and archive goals in favor of the organization; normative commitment, based on a perceived obligation to an organization; and continuance commitment, based on a calculation of investments and alternatives (Allen & Meyer, 1990a; Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001). Because of its dominant use (Mathieu & Zajac, 1990; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Klein, Molloy & Cooper, 2009), literature considered in this article is based on the TCM, mostly the affective

component. However, following the ongoing critic and development, the definition applied here will be based on the reconception of Klein and colleagues (2012).

This reconception of commitment solves issues of construct clarity, dimensionality, wrong implicit assumptions about commitment and its applicability to different workplace targets. As mentioned above, Klein and his colleagues proposed commitment as a separate type of psychological bond (Klein et al., 2012), reflecting not a trait, but a psychological state in the workplace. In their continuum of workplace bonds, commitment is defined as a volitional bond that reflects dedication and responsibility for the commitment target. The individual embraces this bond which is accompanied by high psychological involvement. In their process model of commitment, cognitive and affective processes are described that result in a certain degree or strength of commitment. Based on this definition, the framework proposing commitment propensity as antecedents of commitment will be discussed. Because of the conceptual closeness to affective commitment, a transfer of results on affective commitment to this new concept of commitment as a different bond type is possible.

What is commitment propensity? Before proposing a reconceptualization, a review of research on commitment propensity will be given. The idea behind commitment propensity can be described as an early attempt to explain why individuals differ in strength of commitment and how such propensity influences subsequent commitment. It was systematically reviewed by Mowday, Porter and Steers (1982) who proposed three important stages for the development of organizational commitment: pre-employment stage, early employment stage, and middle/late career stage. In the pre-employment stage, individuals have different levels of initial commitment to an organization prior they joined it. This initial commitment was considered one of the major determinate of commitment during the early employment period (Mowday et al., 1982: p.56). But propensity to commit ends with the individual joining the organization. For this, the term “first-day” commitment was used. The

importance of this initial commitment was supported by Mowday and McDade (1980; Mowday et al., 1982) as well as Porter, Crampon and Smith (1976). Both studies underlined the value of this determinant for subsequent commitment development. In terms of measurement, these studies relied on the Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), which reflects commitment as attitude toward the organization. Initial (first-day) commitment was then compared between stayers and leavers. Individuals that stayed with the organization had both a higher current and higher initial commitment than their matched leaver (Porter et al., 1976). Note that the propensity to commit has been measured after the individuals joined the organization, but prior the first contact with work.

Based on these results and the conceptual propositions of Mowday and his colleagues (1982), this propensity to commit was claimed to reflect “[...] a function of personal characteristics, expectations about the job, and the circumstances associated with the decision to join the organization.” (Pierce & Dunham, 1987: p.165). Using a modified version of the OCQ to measure “inclinations” at nurses first day at work, they supported the idea that this construct was a primary antecedent of organizational commitment. In a regression analysis, they found commitment propensity to explain 36% in the variance of commitment three month afterwards (Pierce & Dunham, 1987: p.169). However, they measured organizational commitment with an only slightly unmodified version of the OCQ, creating a large potential bias. Additionally, they dropped commitment propensity from the questionnaire in the other measurement points, losing the possibility to evaluate any change in propensity. Further, the authors commented that these results should be viewed with caution. They warned that it is unclear whether their measure was reflecting commitment propensity, as pre-employment propensity, first-day commitment or commitment (Pierce & Dunham, 1987: p.169).

Generating an instrument to measure commitment propensity, Lee and colleagues (1992) were the first to test the impact of commitment propensity on commitment in a

longitudinal design. Using commitment propensity as „the aggregation of specific personal characteristics and experiences, which individuals bring to organizations, such that a stable attachment to organization more likely develops.“ (Lee et al., 1992: p.17), they applied commitment propensity as construct that is broader than a single trait, but more specific than single constructs, like e.g., anticipatory socialization (Lee et al., 1992). Using a four year cohort of military personal, commitment differences between individuals with high and low commitment propensity were found. This difference was stable across the four years of research. One would expect the effect of commitment propensity to weaken with ongoing experiences within the organization. Lee and his colleagues summarized their findings as evidence for the influence of personal characteristics and experiences that existed prior the organizational entry on subsequent commitment (Lee et al., 1992: p.30).

The idea of commitment propensity has also been considered in the TCM, which was proposed by Meyer and Allen (Meyer & Allen, 1987; Allen & Meyer 1990a; Meyer, Allen & Smith, 1983). The TCM developed into the dominant approach in explaining committing behavior in workplace settings. It has enhanced our understanding of antecedents, consequences and correlates of commitment. This research has been aggregated in meta-analytic reviews with different key-aspects (e.g., Becker, 2009; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002; Riketta, 2002). However, as in the research of attitudinal commitment, in this line of research commitment propensity has gain no in-depth analysis and only few studies were actually testing propensities to commit. One reason could be a statement by Meyer and colleagues (2002) “[...] that demographic variables play a relatively minor role in the development of organizational commitment, regardless of its form.“ (p. 38). They proposed positive early career experiences and socialization as more effective way to gain and retain a

committed workforce. Therefore, research on commitment propensity within the TCM is neglected.

In a rare exception, Meyer, Bobcel and Allen (1991) measure commitment propensity separated into the subcomponents proposed by Mowday and colleagues (1982): personal characteristics, job choice characteristics and expectations about the job (Meyer et al., 1991). They identified importance, irrevocability and volition as possible contributors to affective commitment, but found none of them significant when controlling for the individuals decision quality. They concluded that experiences creating commitment “[...] are, to a large extent, with in the control of the organization [...]” (Meyer et al., 1991: p.731). This implication and more promising results in the field of e.g., socialization tacit (e.g., Allen & Meyer, 1990b), met-expectations (e.g., Irving & Meyer, 1994) or perceived organizational support (e.g., Bishop, Scott, Goldsby & Cropanzano, 2005; O’Driscoll & Randall, 1999), can be retrospectively interpreted as further reasons why research following the TCM focused primary on organizational antecedents of commitment.

Integrating the aspect of commitment propensity into the TCM, Cohen (2007) proposed a four dimensional matrix of commitment. By separating commitment into components before/after entering an organization, Cohen claimed time as a key element in committing with an organization (Cohen, 2007: p.343). His understanding of commitment propensity as a stable, yet alterable and general propensity to be committed is one important aspect that will be implemented in this articles reconception of commitment propensity. However, in his work Cohen argues that commitment propensity influences the development of commitment after entering an organization and reduces it either to a moral obligation, based on the normative commitment in the TCM (Allen & Meyer, 1990a), or an calculation of expected benefits and rewards (Cohen, 2007: p.345). Further, after entering the organization, commitment propensity is replaced with the respective commitment.

Reconcepting Commitment Propensity

Table 1 shows the available definitions of commitment propensity. All of these definitions include the temporal aspect that commitment propensity is relevant prior the organizational entry. Two of these definitions (Pierce & Dunham, 1987; Lee et al., 1992) are confounded with the constructs antecedences. Based on the idea that commitment propensity is an aggregation/function of different aspects, it is impossible to distinguish from its presumed antecedences. Its consequence (a more stable subsequent commitment) is also inherent to the definition. For scientific use, definitions should include discernable boundaries and be parsimonious (Johns, 2010: p.521), not include consequences or motifs of the defined construct. Only the definition of Cohen (2007) can be described as parsimonious and clearly distinguishable. Yet, his definition, in line with the others, implies that after an individual enters an organization, commitment propensity has no longer an influence beside this initial effect. It is defined as an “a priori commitment” that ends when the individual joins an organization.

To solve these issues, I define commitment propensity *as a general, stable attitude towards becoming committed in the workplace*. An attitude reflects “[...] certain regularities of an individuals’ feelings, thoughts and predispositions to act towards some aspects of his environment.” (Secord & Backman, 1969: p.79). As result, commitment propensity is the attitude towards the act of committing in the workplace, and therefore applicable to any workplace target.

As will be elaborated later, it is formed on personal characteristics as well as commitment-related expectations and experiences. Such factors can influence the affective, cognitive and behavioral components that are core of every attitude (Kiesler, 1971). By being an attitude, commitment propensity is not tied to the organizational membership and defines the individuals’ commitment potential. Therefore, commitment propensity can be described as the underlying mechanism that mediates the link between individual differences in personality

and experiences with committing in the workplace in various binding situations. It is not linked to a single organization or commitment target, but an attitude that individuals possess in workplace settings.

TABLE 1 – Definitions of commitment propensity

-
- a.** “[...] differences in commitment that new employees bring to the job may reflect different propensities to become committed to the organization.” (Mowday, Steers & Porter, 1982: p.48)
- b.** “[...] a function of personal characteristics, expectations about the job, and the circumstances associated with the decision to join the organization.” (Pierce & Dunham, 1987: p.165)
- c.** “[...] the aggregation of specific personal characteristics and experiences, which individuals bring to organizations, such that a stable attachment to organization more likely develops.” (Lee et al., 1992: p.17).
- d.** “Normative commitment propensity is a general moral obligation towards the organization that reflects the likelihood of becoming committed to it. / Instrumental commitment propensity is derived from one's general expectations about the quality of the exchange with the organization.” (Cohen, 2007: p.345)
-

Beside its applicability to different workplace targets, commitment propensity is defined as stable attitude. As discussed later, commitment propensity can be influenced by different variables and will partially establish through an ongoing reflection of commitment situations in the workplace. Yet, some drivers of commitment propensity will be dispositional or only change very slowly. These influences will reduce the likelihood of drastic changes and account for the stable character of commitment propensity.

Finally, commitment propensity is an attitude towards binding situations that occur in the work domain. While some specific experiences outside this domain, e.g. parent-child relationship, can be considered as relevant for an attitude towards committing in general, direct and workplace-related experiences will have the strongest impact on commitment in the workplace setting. Consequently, the general commitment propensity should focus on those situations.

The following section will give a brief overview of the individual differences model of commitment propensity. After describing the commitment propensity – commitment link,

antecedents of commitment propensity will be discussed. Personal characteristics, Experience and expectations, as well as situational influences will be proposed as parts of this model.

Individual differences model of Commitment Propensity

As shown above, commitment propensity, due to problems of inarticulate construct clarity and problems to differentiate actual commitment from commitment propensity, the construct played a minor role in commitment research. Removing these problems by providing a clear definition of commitment propensity that can be separated from commitment, links between the scattered research on commitment propensity and commitment will be shown. They will enhance our understanding of individual differences in the development of commitment.

Commitment propensity, as a general, stable attitude towards becoming committed in a workplace, can be clearly distinguished from actual commitment, which has been a problem in prior studies. As such, it is a broad attitude that can be applied to all workplace targets, such as organizations, teams, ideas and so forth. Further, it does not end with a certain event, such as layoff, turnover or retirement. As a result, it is a constant factor in the whole work life of employees. Figure 1 describes the individual differences model of commitment propensity, which will be proposed in the following sections. Beside the positive relationship between commitment propensity and commitment, which will be discussed next, Figure 1 includes three different blocks. First, personal characteristics and their influence on commitment propensity will be discussed. Next, such effects will be displayed for commitment related experience and expectations. Finally, the situational influences that moderate this relationship are included. The following section is structured likewise.

The commitment - commitment propensity link

As described above, commitment propensity will define the individuals' commitment potential. Therefore an individual with a high commitment propensity can more easily generate a strong commitment compared to individuals with a low commitment propensity. This commitment propensity however does not determine the strength of the actual

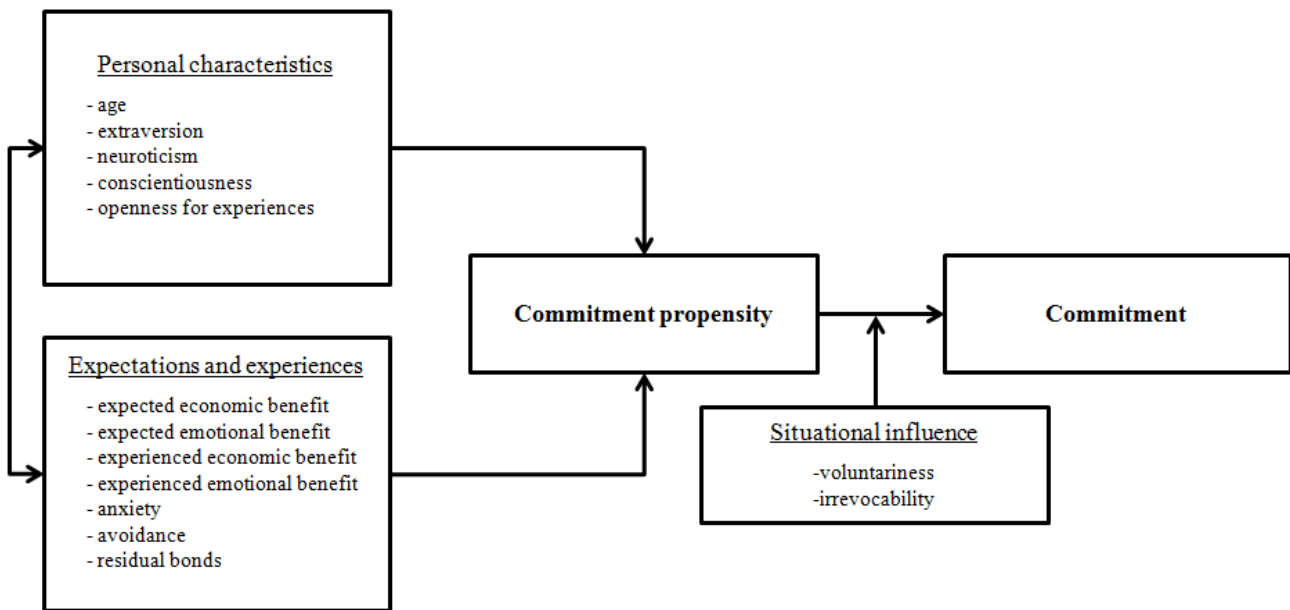


Figure 1 - Individual differences model of commitment propensity

commitment. To develop an actual commitment, the respective commitment target must provide relevant commitment antecedents, such as support, training, positive climate or fairness (Morrow, 2011). By providing such impulses, and being a positive commitment target, the individuals' commitment propensity will be "filled". Through this mechanism, it is possible for an individual to have a very high commitment propensity, but a low strength of actual commitment.

Assume an individual with a negative personality in terms of commitment propensity (as will be discussed later) and only negative experiences. He or she had to leave the prior organization and now joins another. This organization does provide support, transparency or

any of the other well-known antecedents of commitment. Despite this positive situation, only very weak commitment to this organization may develop, because of the individuals' low commitment propensity. After the prior experience, the individual does not want to be committed with the new organization. There will be a large difference to other employees in this particular organization, which generally does generate commitment in them. In this positive organization (in terms of commitment), a high propensity individual that joins this setting will easily generate a strong commitment. Compared to the colleague with low commitment propensity, the bond will be stronger, despite being in an identical organizational setting. Considering commitment propensity therefore helps to explicate variance in the persons binding.

Being just a selected example, it should nonetheless illustrate the two major points. First, commitment propensity will help explaining how differences in commitment strength can occur. Second, commitment propensity will be positively related to commitment, with higher commitment propensity fostering, or lower commitment propensity hindering, a strong commitment.

Further, this positive relationship between commitment propensity and commitment has been shown in prior research on commitment propensity (Pierce & Dunham, 1987; Meyer et al., 1991). Despite the described conceptual problems and potentially confounded measures, these studies provide evidence for the following proposition.

Proposition 1: There is a positive relationship between commitment propensity and commitment.

The next section will discuss how individual differences and experiences will affect commitment propensity, drawing evidence from the few available studies. By that, the first part of the proposed model will be explained.

Individual Factors as Antecedents of Commitment Propensity

Personal characteristics.

The relationship of personal characteristics and commitment has a very long research tradition, but focuses largely on demographics such as age, gender, or education level (Pierce & Dunham, 1987; Meyer et al., 2002; Becker, 2009). Research on more specific personal characteristics had been neglected due to early conclusions that drivers of individual differences (especially in the organization context) have little to no relevance for commitment (Meyer et al., 1991; Meyer et al., 2002). Lately, individual differences, such as the Five-Factor-Model, have found their way into the commitment literature. Most work on individual differences and commitment lack an explanation on the mechanism, how personality traits can influence commitment. Recently, evidence has been found that such individual differences can moderate the relationship of commitment antecedents and commitment, e.g. through a specific self concept (Johnson & Chang, 2008). However, I will discuss the mediation through the commitment propensity.

Age. Some of the earlier conceptions integrated age as relevant aspects for different propensities. However, the most reviewed characteristic, the individuals' *age*, is often used as control variable. In meta-analytic reviews, age correlated positively, albeit weakly, with various forms of commitment (Cohen, 1993; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002; Ng & Feldman, 2010) or was not significant (Becker, 2009). Theoretically, age has been considered a variable that influences the antecedents of commitment, suggesting that older workers are more commitment due greater satisfaction with their jobs, higher positions, and ex-post justification of remaining in the organization (Meyer & Allen, 1984). Note that these arguments are based on third constructs, such as satisfaction, status or organizational tenure. Some research suggests that age should be viewed as moderator between commitment and its

respective antecedents. These could be two reasons for mixed results in research on the age-commitment relationship.

Thinking about age as antecedent of commitment, it seems fruitful to link it with commitment propensity. It is to expect that with increasing age, the general attitude towards committing oneself is influenced positively. That is, with increasing age, individuals' tend to have a higher propensity to commit. This assumption is based on two main aspects: First, older workers tend to have per se more favorable job attitudes (Ng & Feldman, 2010). Ng and Feldman found evidence for this assumption. Their work was based on the socioemotional selectivity theory proposed by Carstensen (Carstensen, 1991; Carstensen, 1992). Carstensen suggested two key goals for older workers, emotional regulation and knowledge acquisition. By trying to find meaning in life, aging individuals tend to establish and develop a stronger and more selective sense of belonging to their environment (Carstensen, 1991). Second, with increasing age the individuals' focus shifts from career-orientation to family-orientation, creating the need for stable workplace attachments (Ng & Feldman, 2010). This argument holds for all relevant workplace targets (e.g., organization, team or leader), as they all could be influenced by the individuals' shifting focus in the aging process. Therefore:

Proposition 2: Age will influence commitment propensity positively, such that older individuals will have a higher propensity to commit than younger individuals.

The five-factor model (FFM), a general model describing personality, can be considered as a driver of individual differences in the workplace. Its relationship with commitment has found some attention in prior research. The FFM consists of five factors, emotional stability (or neuroticism), openness for experience, extraversion, conscientiousness, and agreeableness (McCrae & John, 1992; McCrae & Costa, 2003). Despite a growing interest in individual differences, Bergman her colleagues (2009) stated that research on individual differences need to include why and how such differences are related to

commitment (Bergman et al., 2009: p.218). I propose that a mechanism that links personality traits to commitment can be found in mediation through commitment propensity. But before proposing commitment propensity as possible mediator, the empirical evidence on a direct link between commitment and the FFM will be briefly reviewed and discussed.

Even though research on the FFM – commitment link is sparse, some evidence can be found. Erdheim, Wang and Zickar (2006) used the FFM and tested its influence on the individuals' organizational commitment, based on the TCM. Despite its unique and valuable contribution, the mechanisms behind their hypotheses need further analysis. For affective commitment, they claim that tendencies of positive and negative emotional reactions will create differences in commitment and expect to find a positive relationship between extraversion and the affective component (Erdheim et al., 2006: p.961-962). In their sample, they found positive correlations between affective commitment and both extraversion and conscientiousness. Continuance commitment was correlated positive with neuroticism and conscientiousness as well as negative with openness and extraversion. Finally, normative commitment positively correlated only with extraversion (Erdheim et al., 2006: p.966). However, they did not provide any clues on the other possible relationships between the FFM and the TCM. Despite the cross-sectional design and some theoretical cloudiness, this study found evidence on the FFM – Commitment link. Consequently, when considering commitment propensity as mediator of individual differences, the FFM should be included.

Following the idea that commitment propensity mediates the relationship between the five factors in the FFM and commitment, this article argues that the different personality traits influence an individuals' tendency to commit. Note that this effect has to be separated from the possible effect of the FFM as moderator of the link between direct commitment antecedents and commitment, which is implemented in Figure 1 by the link between personal characteristics and the arrow representing the effect of commitment antecedents. It can be

argued that the relationship between work experiences and commitment is moderated by personality traits. E.g., the effect of role ambiguity on commitment (Meyer et al., 2002) could be moderated by the degree of neuroticism, with a stronger effect for those who are high on neuroticism, in contrast to those who are emotionally stable. Individuals who score high on neuroticism could experience such ambiguous situations as more threatening than others. However, such effects would influence the actual commitment strength, not the individuals' general propensity to commit. Below, I will propose the direct relationship between personality traits and commitment propensity, which is shown in Figure 1.

Extraversion. Yet, influences of the big five on commitment through the commitment propensity are possible. A high score on extraversion is associated with behavioral tendencies such as being sociable, active or talkative (Barrick & Mount, 1991). Being sociable could enhance one's propensity to commit, especially when compared to individuals high in introversion with low sociability. Low extroverted individuals often engage in more solitary activities, indicating a lesser need for commitment. This proposition is supported by the findings of Erdheim and colleagues that extraversion correlates with affective commitment (Erdheim et al., 2006), as a high commitment propensity would create a greater commitment potential. Consequently,

Proposition 3: Individuals with a high score on extraversion will have a higher commitment propensity than individuals with a low score on extraversion.

Neuroticism connotes a tendency to experience more distress than emotionally stable individuals (McCrea & John, 1992; McCrea & Costa, 2003). It reflects the amount of psychiatric disorder, sadness, insecurity, depression or nervousness an individual tends to experience (Barrick & Mount, 1991). Therefore, neuroticism will influence an individual's general tendency to commit negatively. This seems somewhat counter-intuitive, as the sparse literature found no relationship between neuroticism and affective commitment. On the other

hand, they proposed and found a negative relationship with continuance commitment (Erdheim et al., 2006). Again, the propensity to commit has to be separated from the commitment. Their statement that “[...] neurotic individuals tend to experience negative affect (Emmons, Diener & Larsen, 1985), which should reduce their likelihood of developing a positive emotional reaction to their organization.” (Erdheim et al., 2006: p.961) describes a negative attitude towards the act of committing. An emotional unstable individual will perceive and interpret possible commitment not as an enrichment that helps reducing stress. For people high on neuroticism such commitments will reflect possible sources of distress. Consequently, it can be assumed that the commitment propensity will be lower, reflecting this potential distress. Thus, a negative effect on commitment propensity will be expected.

Proposition 4: Individuals with a high score on neuroticism will have a lower commitment propensity than individuals with a low score on neuroticism.

Conscientiousness, the degree to which a person is dependable, is associated with achievement orientation, being careful, preserving and responsible (Barrick & Mount, 1991). Its relationship with commitment has gain more attention in prior research. Naquin and Holton (2002) directly linked conscientiousness with work commitment, consisting of job involvement, affective and continuance commitment and hard work. They found a strong and significant relationship between this work commitment and conscientiousness. However, they only considered three FFM factors (conscientiousness, neuroticism and agreeableness) and did not include any other antecedents of commitment (Naquin & Holton, 2002). Therefore the results have to be reflected carefully. Nonetheless, this indicates a relationship between the two constructs.

In another approach, Hochwarter, Perrewé, Ferris and Guercio (1999) argued that conscientiousness is a non-situational antecedent of commitment. Their reasoning that “[...] individuals bring to work a certain level of commitment regardless of the cues provided by the

external environment.” (p.280) should be considered more suiting for a relationship between conscientiousness and a general propensity to commit instead of a direct relationship with the current commitment. The root of influences from conscientiousness on commitment can be assumed in a higher commitment propensity. Individuals who are dependable, preserving and achievement-oriented are more willing to exert extra effort into a relationship at the workplace (Bergman et al., 2009). Therefore, a positive relationship between commitment propensity and conscientiousness is assumed.

Proposition 5: Individuals with a high score on conscientiousness will have a higher commitment propensity than individuals with a low score on conscientiousness.

Openness for experience, the disposition to be creative, nonconforming, unconventional and autonomous (Tziner, Waismal-Manor, Vardi & Brodman, 2008), has been shown to correlate positive with both the TCM component continuance commitment (Erdheim et al., 2006) and organizational commitment (Tziner et al., 2008). However, both studies did not a priori hypothesize this relationship. A discussed explanation was the possible positive effect of an open individual in terms of inquisitiveness and being open minded on the perception of possible rewarding benefits from a positive job attitude (Tziner et al., 2008). This claim is convincing for the openness - job-satisfaction link. However, the high correlation ($r=.78$) between commitment and job satisfaction may have caused this finding, which was significantly stronger for job satisfaction. As individuals' that are open for experiences are described as autonomous and nonconforming, they could be expected to be open for a larger number of commitment targets, albeit not necessarily stronger commitments. This indicates a higher propensity to commit, based on the openness for new commitments.

Proposition 6: Individuals with a high score on openness to experiences will have a higher commitment propensity than individuals with a low score on openness to experiences.

Agreeableness, the tendency to be trusting, compliant, caring and gentle (Tziner et al., 2008) is associated with getting well along with others. There is little empirical evidence for a connection between an agreeableness and commitment link. Individuals high on agreeableness are more normative committed. They feel, based on the caring component, a stronger urge to repay organizational efforts of providing a supportive social environment, which results in a stronger normative bond (Erdheim et al., 2006). Note that this explanation describes a moderation of commitment antecedents, as agreeable individuals may develop a stronger benefits reciprocity norm. Nevertheless, this does not explain a direct relationship with commitment. Beside this moderation of commitment antecedents, no relationship with commitment propensity or commitment is assumed. There should be no relationship between the degrees of trusting, compiling, or gentleness an individual shows and the individuals general tendency to commit.

Finally, closing the firsts section of commitment propensity antecedents, three aspects must be considered. First, other, more specific personality traits like self-concept, affectivity, carrer-orientation or work-centrality could be possible antecedents of commitment propensity. However, it is beyond this reconceptualization to propose every possible trait that could influence commitment propensity. Second, the nature of the commitment-targets could moderate the effects of personal characteristics on commitment propensity. Extraversion could be more relevant for interpersonal commitments, as interpersonal commitment targets provide a direct target to socializes and interact with. Some of this commitment target dependent effects will be discussed at the last section of this paper. Third, there could be interaction or compensation effects between different personality traits that should be integrated in further research. Below, I identify the second type of factors that influence an individual's commitment propensity, prior expectations and experiences as well as attachment orientation.

Expectations and experiences

In the second block of the individual differences model of commitment propensity (Figure 1), I will discuss possible individual antecedents of commitment propensity that are related to expectations and experiences. Klein et al. (2012) defined Commitment as a volitional state that reflects dedication and responsibility for a target. It is likely that persons will reflect such bonds not only in terms of how this affects ones behavior, e.g. a weaker urge to leave or an increase in productivity, but also what economic and emotional benefit can result from such bond.

Expected economic benefit. Expectations can be a large driver of attitudes. In terms of commitment, one could reflect whether high commitment is rewarded in terms of economic benefits. Is there a positive effect of high commitment on the probability to get a pay raise, get the chance to develop oneself, or remain in the job during times of change (layoff, etc.)? Such general expectation of whether commitment helps or hinder received workplace outcomes. Or is the individuals' commitment strength irrelevant for such decisions.

Because of its nature, this perceived economic benefit of being committed has to be separated from the continuance commitment dimension in the TCM (Allen & Meyer, 1990a). Continuance commitment is a specific bond based on economic considerations of side-bets (Becker, 1960) and low alternatives (Meyer & Allen, 1990a) towards a single commitment target. Klein and his colleagues split this component into two different bond types, the acquiescence bond and the instrumental bond. Acquiescence a resignation to the bond, and defined by a perceived absence of alternatives. The instrumental bond on the other hand is a calculated acceptance of the bond, defined by high costs or a large loss at stake (Klein et al., 2012: 137). Therefore, an acquiescence or instrumental bond will generate the feeling of being trapped in a commitment relationship. These bond-types are very different to the described expected economic benefit. Here, as antecedent of commitment propensity, an

expectation about how being committed is favorable for the committed individual. As such, a high expectation about benefits will increase the propensity to commit oneself to a certain target.

Proposition 7a: Expected economic benefit will influence commitment propensity positively.

Expected emotional benefit. Further, beside the economic benefits, the individual will consider if a high commitment towards a certain entity result in emotional benefits, such as a backup in troublesome times inside or outside the workplace, e.g. emotional support, flexibility, thoughtfulness etc. Such experiences during the membership in or interaction with the current commitment target will influence what attitude towards committing will develop. Arguably, there could be a recency effect (Tversky & Kahneman, 1974) that causes recent experiences to be most salient, and further that such experiences will not only influence the commitment propensity but also (if not more) the current commitment strength. Through meta-analytic research (Becker, 2009; Vandenberghe, 2009; Morrow, 2011) positive effects of experienced workplace-antecedents, e.g. perceived support, pay and promotion opportunities or chances for training, have been shown for the commitment *strength* towards nearly all commitment targets. However, this process will also shape the general attitude towards workplace commitments, especially in the long run. Through that, it increases the commitment potential.

Proposition 7b: Expected emotional benefit will influence commitment propensity positively.

Prior experienced economic/emotional benefit. While such positive or negative experiences with the current commitment target will most likely influence both commitment propensity and commitment, experiences of prior commitment situations, such as a prior

organization, another supervisor, or a recently left team, will not directly influence the current commitment. It seems illogical that a perceived emotional distraction in a prior work setting or previous negative economic experiences will influence the current commitment directly. But such accumulated experiences will largely influence an individual's propensity to commit. Repetitive evidence about the costs and benefits of being committed, across different workplaces and commitment targets, will enhance or hinder ones attitude towards being committed. E.g., being overlooked once in a promotion process will have a rather small (negative) influence on an individual's current commitment, even if this is experienced as large setback. But when experiencing such negative situation again and again, an individual will start to question the general usefulness of commitment in terms of economic and emotional benefit.

As a result, commitment propensity will be lower, as being responsibility for a commitment target and dedication seem to be a one-way street. Or, if positive experiences dominate the past, one will show a higher propensity to commit. Therefore, propositions 8 a and b are:

Proposition 8a: Prior experienced economic benefit will influence commitment propensity positively.

Proposition 8b: Prior experienced emotional benefit will influence commitment propensity positively.

Attachment styles. By considering commitment propensity as a general, stable attitude, towards committing in the workplace, psychological constructs shaping individuals binding behavior must be considered. Attachment theory focuses on “the propensity of human beings to make strong affection bonds.” (Bowlby, 1977: p.201). Attachment styles are used in prior research as personality-like traits, but no research providing evidence for this are known to the author. Therefore, they are considered to be based on early non-work experience in

adulthood and therefore part of the experience and expectation factors influencing commitment propensity.

These attachment styles are characterized by the combination of view (or model) of oneself and view of others. Individuals with a positive view of themselves and a positive view of others are described as secure attached. An anxiety attachment style is described by a negative view of oneself and a positive view of other, with a strong need for attention and a tendency to seek dependence on valued others. Attachment avoidance style is characterized by a positive view of oneself and a negative view of others, with a strong need for autonomy and a tendency to suppress behavior in contact with other (Bowlby, 1977).

Schusterschitz, Geser, Nöhammer and Stummer proposed and tested the influence of these two attachment styles, anxiety and avoidance, on organizational commitment (Schusterschitz et al., 2011). Based on earlier work on attachment orientation (e.g., Bartholomew & Horowitz, 1991; Hazan & Shaver, 1990; Bowlby, 1975) they claimed a positive relationship between attachment anxiety and all three components of the TCM (affective, continuance and normative commitment). The same positive relationship is proposed for avoidance.

What at first seems like a counter intuitive claim, that individuals with a secure attachment style have a lower commitment strength, is conclusively described. For such individuals, the need for further secure relationships inside the work-domain is lower when compared to insecure individuals (Schusterschitz et al., 2011: 342). While they find support for all relationships between anxiety and the TCM, avoidance is only a significant predictor of affective commitment. However, as described below, it seems reasonable to consider this relationship to be mediated by commitment propensity and moderated by situational influences (such as non-work commitments or conflicts). Despite the possibility to consider a relationship between the two dimensions behind a specific attachment styles, this article

investigates the person centered attachment style. It has been shown that the combined style, based on the positive or negative model of self and positive or negative model of others, increases the understanding individuals. Therefore, this approach is in line with prior research on attachment theory.

Anxiety, the negative view of oneself and a positive view of others, will be positively related to an individual's propensity to commit. Looking for attention and having a tendency to seek dependence on valued others will increase the number of commitments the anxiety individual will try to find. Yet, such urge to have commitments will not necessarily increase commitment per se. It will enhance an individual's commitment propensity, which than has to be satisfyingly filled from the organization. If the commitment target is not perceived as valuable other because of missing provided attention or absent congruence, the commitment *strength* will not be stronger, despite the general higher commitment *potential*. Through their article, even Schusterschitz and her colleagues use propensity to explain the expected effects: "Taken together, these arguments imply a lower propensity for secure individuals [...] to affectively commit themselves to an organization." (Schusterschitz et al., 2011: 342)

Proposition 9a: Individuals with an anxiety attachment style will have a higher commitment propensity than individuals with a secure attachment style.

For **avoidance** however, a negative influence on commitment propensity will be proposed. As claimed by Schusterschitz and colleagues (Schusterschitz et al., 2012), individuals low on avoidance will have a lower need for workplace commitments. Therefore, they claim that commitment strength will be higher when avoidance is high (Schusterschitz et al., 2011). Still, this assumption is based on the assumption that such individuals have non-workplace commitments to fulfill their needs. Based on the model proposed by Bartholomew and Horowitz (1991), an avoidance attachment is defined by a positive view of oneself and a negative view of others, a negative influence on commitment propensity is proposed.

Individuals with a strong need for autonomy and a tendency to suppress behavior in contact with others will be less ready to commit themselves to others. Avoiding attachment will reduce the number of commitments an individual will seek and the amount of binding behavior such individuals will show. Note that this effect could be moderated by other (none)-work commitments, as assumed by Schusterschitz and colleagues (Schusterschitz et al., 2011).

Proposition 9b: Individuals with an avoidance attachment style will have a lower commitment propensity than individuals with a secure attachment style.

Residual bonds. Another recent stream of research focuses on residual commitments (Breitsohl & Ruhle, 2012; Ruhle & Breitsohl, 2012). Residual commitment reflects an ongoing commitment towards a prior commitment target. This construct assumes that commitment does not end when the membership or interaction with this target ends. “After leaving an organization, individuals will be residually committed to this organization, forming a residual affective commitment.” (Breitsohl & Ruhle, 2012: p.4). The authors claim that such a residual commitment will positively influence the propensity to commit. Based on the work of Cohen (2007), they propose that strong residual affective commitments will reflect positive experiences in the workplace, increasing the potential to commit again to other targets. Despite focusing on affective commitment, this argument holds for the theoretical framework of this paper. This proposition of a positive relationship is applicable to the reconception of commitment propensity that is made in this article and the commitment bond-type proposed by Klein and colleagues (2012), therefore the next proposition is:

Proposition 10: Residual commitment will influence commitment propensity positively.

Logically, perception and reflection of experiences, as well as the attachment orientation and residual commitments could be influenced by the individuals’ personality.

Therefore, a relationship between those influences has to be expected. However, I assume that all factors will separately contribute to the formation of commitment propensity.

Situational influence as moderator

Before discussing further aspects of commitment propensity, the positive link between commitment propensity and commitment will be viewed in terms of potential moderators. Prior research has been shown that situational influences can have an impact on commitment strength. I will reflect the characteristics of choice to interact with or join the target (voluntariness and irrevocability) in terms of a potential moderator effect on the commitment potential. Therefore, in the following section a specific commitment situation with a commitment target will be assumed.

Characteristics of Choice.

A situational moderator that should be considered is the characteristic of the choice situation. Note that not the decision to commit is reflected here, as this is an essential part of becoming committed in the continuum of workplace-bonds (Klein et al., 2012). Rather, circumstances of the decision to join or interact with a commitment target are analyzed, based on the degree of perceived voluntariness and perceived irrevocability. One can easily think of situations in which e.g. an employee is forced to join a certain team, despite high individual resistances. But once this individual has to interact within the team, it could nonetheless choose to commit to the team. Therefore, a moderator influence must be considered.

Voluntariness. A lot of research has been done on how and why individuals choose one job over another, and how this decision alters the attitude towards this job and possible alternatives (Vroom & Deci, 1971; Lawler, Kuleck, Rhode & Sorensen, 1975). As Mowday and his colleagues summarized, such behavioral commitment, choosing a specific alternative over another, may lead to subsequent higher attitudinal commitment. Weak evidence for this effect has been found (Mowday & McDade, 1979). Based on this, Mowday et al. propose that

“[...] individuals who make job choices that are behaviorally committing enter the organization with a greater propensity to become attitudinally committed [...]” (Mowday et al., 1982 p.54).

This claim holds for the reconception of commitment as well. An important factor of this job choice is the degree of voluntariness. Choosing a specific behavior itself is a relevant, albeit weak, factor for subsequent behavior, as research on escalating commitment has shown (Bobocel & Meyer, 1994). If an individual voluntarily chooses to join or interact with a certain commitment target, it will feel more responsible for this decision compared to a forced membership. Voluntariness and felt-responsibility for a decision and its respective outcomes largely influence subsequent attitudes and behavior (Staw & Fox, 1977; Schoorman & Holahan, 1996).

In the context of organizational commitment, research has theoretically proposed (Meyer & Allen, 1997) and empirically provided (Van Breugel, Van Olffen & Olie, 2005; Connelly, Gallagher & Gilley, 2007) evidence for the influence of volition on subsequent commitment. However, the mechanism behind this effect is not described. It may be found in a stronger commitment propensity – commitment link. The volitional decision to join or interact with a specific commitment-target will boost the willingness to commit to this target. Conversely, a low voluntariness will decrease the effect of commitment propensity on commitment. Therefore, an individual with a high commitment propensity could develop a lower commitment towards the commitment target when the choice was not made volitional.

Proposition 11a: Voluntariness will moderate the relationship between commitment propensity and commitment, such that high voluntariness will increase the effect of commitment propensity on commitment.

Irrevocability. The second characteristic of choice is irrevocability, the perceived degree of whether a decision can be undone without generating a large amount of costs, e.g. a

period of unemployment, 'loosing face' or negative feedback (Van Breugel et al., 2005). If the decision was made by the individual and the individual perceives that this decision cannot be reversed easily, it will be more likely commit to this commitment target (Meyer & Allen, 1997). Again, evidence for this idea has been found (Connelly et al., 2007). What at first seems like only an antecedent for an acquiescence bond, experienced as having no other option, will clearly have an effect on the relationship between commitment propensity and commitment. Such effects can be partially explained with self-justification (Vroom & Deci, 1971; Lawler et al., 1975), creating the individuals wish to be strongly committed.

I propose that irrevocability does not increase the general commitment propensity towards a commitment target or the commitment per se. But as a result of choice, the perception of irrevocability will enhance the positive commitment-propensity – commitment relationship and subsequently generate a stronger commitment potential.

Proposition 11b: Irrevocability will moderate the relationship between commitment propensity and commitment, such that high irrevocability will increase the effect of commitment propensity on commitment.

Further aspects of commitment propensity

After explaining the model of commitment propensity, further specific characteristics about the formation and influences should be considered. They will show further, broader avenues for further research based on this reconceptualization. First, the temporal structure of commitment propensity will be discussed. Then, events with strong influence on commitment propensity will be analyzed. Finally, a brief outlook on target-specific characteristic of commitment propensity will be given.

Temporal Structure. As described above, commitment propensity defines an individual's commitment potential in workplace settings. Such propensity, forming through personal characteristics, expectations and experiences, must have a starting point. In prior

research on commitment, this was the moment an individual joined or interacted with a commitment target. By separating commitment and commitment propensity, it is possible to investigate an individual's propensity, prior its first commitment. Such a "first time" commitment propensity, to a part, will be based on personal characteristics. This propensity could be based on various factors, which need further examination. It is possible that indirect experiences (Fazio & Zanna, 1981) through family and friends could form this attitude. An often used description of such an experience (influencing the affective/normative mind-set) is an individual, seeing one of his parents getting fired after a really long time of high committed service to an organization. While such experiences will be weaker than direct experiences the individual will make in his own work-life (Fazio & Zanna, 1981), a prior socialization outside of the work domain could have influence on first-time and subsequent commitment propensity. Again, as the reconceptualized commitment propensity is an attitude that is not tied to organizational membership, such socialization prior the first contact with an organization can be explained. This may help analyzing prior findings in differences of first time workers. It could be fruitful to investigate individuals during their first transition from the education to work-life.

Shocks. Another important point in the definition of commitment propensity is the proposition of stable, yet mutable attitude. While it can be assumed that partially dispositional antecedents of commitment propensity (such as the FFM) will change more slowly than the experiences in the workplace, an alteration of both can be assumed. Such changes than could significantly alter the resulting attitude. There is evidence that changes in an individual's personality happen during a lifetime (Caspi, Roberts & Shiner, 2005). More likely, shocks that manipulate an individual's perception and subsequent experiences in the workplace are much more likely (e.g., layoff, discrimination, unexpected promotion, etc.) to happen. Therefore, despite experiences being an accumulation of various work-events, certain shocks

could greatly change both commitment and commitment propensity. Research on nature and implications of shocks should be addressed in further research. E.g., shock could be categorized in economic or emotional shocks and help to explain differences in commitment behavior.

Distinctiveness. The strength of commitment propensity on commitment could be further influenced by the perceived distinctiveness between the situation-specific commitment target and prior commitment targets that have influenced and formed the individual's commitment propensity. Based on the respective situation, the commitment target can be different in a lot of categories from prior commitment situations, e.g. organizations could differ in reputation, strategic goals or stability (Smith & Barclay, 1997) teams in size, cohesion or diversity (Pearce & Herbig, 2004). It can be assumed that the overall degree of the perceived distinctiveness will could a moderator effect. However, this effect will be different when compared with the other described moderators above, as it may not only influence the commitment propensity - commitment link but the development of commitment propensity towards a specific target. A high degree of perceived distinctiveness could e.g. reduce the effect of commitment related experiences on commitment propensity. On the other hand, whether this is positive or negative for the actual commitment depends on the type of experience being reduced. Having made bad experiences while working for a government organization may only weakly influence an individuals' commitment propensity to an nonprofit organization, even if the individual is employed under the same condition in both organizations.

Target specific antecedents. This article aims at a target free approach to commitment propensity, which should be applicable to any workplace-target. However, there could be differences in which personality and experiences has what influence on the commitment propensity towards a specific target. The strength of a certain antecedent of

commitment propensity could differ between the targets. That is, choosing an inter-personal commitment (Becker, 2009) as object of studying commitment propensity (e.g., ones team), the attachment orientation could have a stronger influence compared to an organizational commitment target. Additionally, some antecedents are expected to be significant only to certain targets of commitment (e.g., career-orientation) (Gerber, Wittekind, Grote & Staffebach, 2009). Such differences in the commitment target should be considered carefully when selecting a specific target. While a general commitment propensity without any specific target can be helpful in explaining broader relationships, a specific propensity must be considered when the goal of a study is an in-depth examination of a single commitment target. It is beyond the possibility of this paper to consider all possible, specific antecedents of commitment propensity towards every commitment target. However, the above discussed antecedents should influence commitment towards most of the prior studied commitment targets.

Summary and Implications

Summarizing, this article contributes to the literature three main aspects. First, a reconception of commitment propensity based on a literature review is given and advantages of redefining commitment propensity as general, stable attitude towards becoming committed in a workplace are explained. This definition allows a clear separation from commitment itself and its antecedents, is applicable to all workplace targets and will help to enhance our understanding of commitment.

Second, the proposed model of commitment propensity provides a mechanism that links personal characteristics and experiences to commitment potential and the respective commitment. Propositions within this model are stated, how individual differences and experiences can explain differences in commitment propensity and different workplace

commitments. Therefore, a theoretical contribution to how individual differences account for differences in commitment is given.

Third, by providing these propositions, further research can test the provided framework and investigate the proposed mechanisms. Additionally, avenues for further research on commitment propensity are created.

References

- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990a). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1): 1–18.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990b). Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation. *Academy Of Management Journal*, 33(4): 847-858.
- Barrick, M.R., & Mount, M.K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 44(1): 1-26.
- Bartholomew, K., & Horowitz, L.M. (1991). Attachment styles among young adults: A test of a four-category model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(2): 226-244.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1): 32–40.
- Becker, T.E. (2009). Interpersonal commitments. In: H.J. Klein, T.E. Becker, J.P. Meyer (Hrsg.) *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*. New York: Routledge: 137-178.
- Becker, T.E., Klein, H.J., & Meyer, J.P. (2009). Accumulated wisdom and new directions for workplace commitments. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*. New York: Routledge: 419–452.
- Bergman, M.E., Benzer, J.K., & Henning, J.B. (2009). The role of Individual Differences as Contributors to the development of Commitment. In H.J. Klein, T.E. Becker, J.P. Meyer (Hrsg.), *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions*. New York: Routledge: 217-252.

- Bishop, J.W., Scott, K.D., & Burroughs, S.M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, 26(6): 1113-1132.
- Bishop, J.W., Scott, K.D., Goldsby, M.G., & Cropanzano, R. (2005). A construct validity study of commitment and perceived support variables: A multi-foci approach across different team environments. *Group and Organization Management*, 30(2): 153-180.
- Breitsohl, H., & Ruhle, S. (2012). Residual Affective Commitment to Organizations: Concept, Causes and Consequences. *Human Resource Management Review*,
- Bobocel, D.R., & Meyer, J.P. (1984). Escalating commitment to a failing course of action: Separating the roles of choice and justification. *Journal of Applied Psychology*, 79(3): 360-363.
- Bowlby, J. (1975). *Attachment and loss (Vol.2): Separation, Anxiety and Anger*. Harmondsworth: Penguin.
- Carstensen, L.L. (1991). Socioemotional selectivity theory: social activity in life-span context. *Annual Review of Gerontology and Geriatrics*, 11(2): 195-217.
- Carstensen, L.L. (1992). Social and emotional patterns in adulthood: support for socioemotional selectivity theory. *Psychology and Aging*, 7(3): 331-338.
- Caspi, A., Roberts, B.W., & Shiner, R.L. (2005). Personality Development: Stability and Change. *Annual Review of Psychology*, 56: 453-84.
- Cohen, A. (1993). Organizational commitment and turnover: a meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 36(5): 1140-1157.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3): 336-354.
- Connelly C.E., Gallagher, D.G., & Gilley, K.M. (2007). Organizational and client commitment among contracted employees: A replication and extension with temporary workers. *Journal of Vocational Behavior*, 70(2): 326-335.

- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework. *Psychological Bulletin*, 131(2): 241-259.
- Emmons, R.A., Diener, E., & Larsen, R.J. (1985). Choice of situations and congruence models of interactionism. *Personality and Individual Differences*, 6(6): 693–702.
- Erdheim, J., Wang, M., & Zickara, M.J. (2006). Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, 4(5): 959-970.
- Fazio, R.H., & Zanna, M.P. (1981). Direct Experience and Attitude-Behavior Consistency. *Advances in Experimental Social Psychology*, 14, New York: Academic Press, 161-202.
- Gerber, M., Wittekind, A., Grote, G., & Staffebach, B. (2009). Exploring types of career orientation: A latent class analysis approach. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3): 303-318.
- Grady, T.L. (1989): Determinants of Career Commitment and Turnover Behavior. *Journal of Vocational Education Research*, 14(2): 1-21.
- Hazan, C., & Shaver, P.R. (1990). Attachment as an Organizational Framework for Research on Close Relationships. *Psychological Inquiry: An International Journal for the Advancement of Psychological Theory*, 5(1): 1-22.
- Herscovitch, L., & Meyer, J.P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3): 474-487.
- Hochwarter, W.A., Perrewé, P.L., Ferris, G.R., & Guercio, R. (1999). Commitment as an Antidote to the Tension and Turnover Consequences of Organizational Politics. *Journal of Vocational Behavior*, 55(3): 277-297.
- Irving, P.G., & Meyer, J.P. (1994). Reexamination of the met-expectations hypothesis: A longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79(6): 937-949.
- Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 519–542.

- Johnson, R.E., & Chang, C.H. (2008). Relationships between organizational commitment and its antecedents: Employee self-concept matters. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(2), 513-541.
- Kiesler, C.A. (1971). *The psychology of commitment: Experiments linking behavior to belief*. New York: Academic Press.
- Klein, H.J., Molloy, J.C., & Brinsfield, C.T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37(1): 130-151.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Cooper, J. T. (2009). Conceptual Foundations: Construct Definitions and Theoretical Representations of Workplace Commitments. In Klein, H. J., Becker, T. E., & Meyer J. P. (Eds), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*. New York: Routledge: 3-36.
- Lawler, E.E., Kuleck, W.J.Jr., Rhode, J.G., & Sorensen, J.E. (1975). Job Choice and Post Decision Dissonance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1): 133-145.
- Lee, T.W., Ashford, S.J., Walsh, J.P., & Mowday, R.T. (1992). Commitment Propensity, Organizational Commitment, and Voluntary Turnover: A Longitudinal Study of Organizational Entry Processes. *Journal of Management*, 18(1): 15-32.
- Mathieu, J.E., & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2): 171-194.
- McCrae, R.R., & Costa, Jr., P.T. (2003). *Personality in Adulthood, Second Edition: A Five-Factor Theory Perspective*. New York: Guilford.
- McCrae, R.R., & John, O.P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2): 175–215.

- McNally, J.J., & Irving, P.G. (2010). The Relationship between University Student Commitment Profiles and Behavior: Exploring the Nature of Context Effects. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(2): 201-215.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1987). A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 19(2): 199-215.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations – Extension and Test of a 3-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 538–551.
- Meyer, J.P., Bobocel, R., & Allen, N.J. (1991). Development of Organizational Commitment during the First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre- and Post-Entry Influences. *Journal of Management*, 17(4): 717-733.
- Meyer, J.P., & Herscovitch, L. (2001): Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3): 299-326.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1): 20–52.
- Mowday, R.T., & McDade, T.W. (1979). Linking Behavior and Attitudinal Commitment: A Longitudinal Analysis of Job Choice and Job Attitudes. *Academy of Management Proceedings*, 84-89.

- Mowday, R.T., & McDade, T.W. (1980). The development of job attitudes, job perceptions and withdrawal propensities during the early employment period. *Paper presented at the 40th Annual Meeting of the Academy of Management, Detroit.*
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover.* New York: Academic Press.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2): 224–247.
- Morrow, P.C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1): 18–35.
- Naquin, S.S., & Holton III, E.F. (2002). The effects of personality, affectivity, and work commitment on motivation to improve work through learning. *Human Resource Development Quarterly*, 13(4): 357-376.
- Ng, T.W.H., & Feldman, D.C. (2010). The Relationships of Age with Job Attitudes: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 63 (3): 677–718.
- O’Driscoll, M.P., & Randall, D.M. (1999). Perceived organizational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organizational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 48(2): 197-209.
- Pearce, C.L., & Herbik, P.A. (2004). Citizenship Behavior at the Team Level of Analysis: The Effects of Team Leadership, Team Commitment, perceived team support and team size. *The Journal of Social Psychology*, 144(3): 293-310.
- Pierce, J.L., & Dunham, R.B. (1987). Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences. *Journal of Management*, 13(1): 163-178.
- Porter, L., Crampon, W., & Smith, F. (1976). Organizational commitment and managerial turnovers: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(1): 87-98.

- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5): 603–609.
- Ricketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3): 257-266.
- Ruhle, S., & Breitsohl, H. (2012). Residuales organisationales Commitment: Ein konzeptioneller Ansatz zur Erweiterung der Bindungsforschung. *Schumpeter Discussion Papers*, 007: 1-38.
- Ruhle, S., Breitsohl, H., & Fallgatter, M.J. (2011). Affektives Commitment von Studierenden - Objekte der Selbstbindung und ihre Wirkung. *Hochschulmanagement*, 6(3): 77-83.
- Schoorman, F.D., & Holahan, P.J. (1996): Psychological antecedents of escalation behavior: Effects of choice, responsibility, and decision consequences. *Journal of Applied Psychology*, 81(6): 786-794.
- Schusterschitz, C., Geser, W., Nöhammer, E., & Stummer, H. (2011). Securely Attached, Strongly Committed? On the Influence of Attachment Orientations on Organizational Commitment. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25(4): 335-355.
- Secord, P., & Backman, C. (1964). Interpersonal Congruency, Perceived Similarity and Friendship. *Sociometry*, 27(2): 115-127.
- Smith, J.B., & Barclay D.W. (1997). The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner. *Journal of Marketing*, 61(1): 3-21.
- Fox, F.V., & Staw, B.M. (1979). The trapped administrator: Effects of job insecurity and policy resistance upon commitment to a course of action. *Administrative Science Quarterly*, 24(3): 449-471.
- Stumpf, S., & Hartman, K. (1984). Individual exploration to organizational commitment or withdrawal. *Academy of Management Journal*, 27(2), 308-329.

- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185: 1124-1131.
- Tziner, A., Waismal-Manor, R., Vardi, N., & Brodman, A. (2008). The Personality Dispositional Approach to Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Psychological Reports*, 103(2): 435-442.
- Van Breugel, G., Van Olffen, W., Olie, R. (2005). Temporary Liaisons: The Commitment of 'Temps' Towards Their Agencies. *Journal of Management Studies*, 42(3): 539-566.
- Vandenberghe, C. (2009). Organizational Commitments. In Klein, H. J., Becker, T. E., & Meyer J. P. (Eds.): *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*. New York: Routledge: 99-136.
- Vandenberghe, C., & Bentein, K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 82(2): 331–348.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1): 47-71.
- Vroom, V. H., & Deci, E. L. (1971). The stability of post-decision dissonance: A follow-up study of the job attitudes of business school graduates. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6(1): 36-49.