

**Bindung von Auszubildenden in der
Finanzdienstleistungsbranche –
Strukturgleichungsmodellierung mittels der
Partial Least Squares-Methode**

Inaugural-Dissertation zur Erlangung der Doktorwürde
der Philosophischen Fakultät II
(Psychologie, Pädagogik und Sportwissenschaft)
der Universität Regensburg

vorgelegt von

Anna Sekler

geb. in Landau/Pfalz

Regensburg 2015

Erstgutachter: Prof. Dr. Peter Fischer

Zweitgutachter: Prof. Dr. Andreas Kastenmüller

Danksagung

Ich möchte mich sehr herzlich bei meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Peter Fischer, für die Betreuung der Arbeit bedanken und seine große Offenheit und Unterstützung für diese Fragestellung. Herrn Prof. Dr. Andreas Kastenmüller danke ich sehr für die Übernahme des Zweitgutachtens. Herrn Prof. Dr. Moritz Heene bin ich für sein methodisches Feedback sehr dankbar.

Herrn Dr. Andreas Diemand von der Sparkassenakademie Baden-Württemberg danke ich ebenfalls sehr für das Zustandekommen dieses Vorhabens und die Rekrutierung der beteiligten Sparkassen. Den Ausbildungs- bzw. Personalleitern der Sparkassen sowie den beteiligten Auszubildenden möchte ich deutlich Danke sagen, denn ohne ihre Unterstützung wäre dieser große Datensatz nicht möglich gewesen.

Weiterhin möchte ich meinen Kolleginnen und Kollegen vom Lehrstuhl Prof. Fischer für ihre Unterstützung und die schöne gemeinsame Zeit danken, insbesondere Frau Hanna Heinrich für ihr hilfreiches Feedback und ihre Zeit und Mühen, die sie dafür investiert hat.

Ein weiterer, besonderer Dank gilt Herrn Michael Pfaller für sein Interesse an meiner Arbeit, seine wertvollen methodischen Hinweise und den regen Austausch über die PLS-Methode. Frau Katharina Jahn danke ich für ihre anfängliche Unterstützung bei der Dateneingabe.

Frau Dr. Simone Buckreus möchte ich für ihre sprachlichen Tipps sowie ihre Bereitschaft, sich mit meiner Arbeit auseinanderzusetzen, herzlich danken.

Nicht zuletzt möchte ich Danke an meine Familie sagen, meinem Mann Peter und meinen Eltern für ihre Unterstützung in allen Phasen der Dissertation sowie meinen Kindern Henrik und Ida für die schöne Abwechslung jenseits der Promotion.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	7
1 Grundlagen der Mitarbeiterbindung.....	8
1.1 Begriffsklärung organisationales Commitment.....	9
1.1.1 Commitment als mehrdimensionales Konzept.....	10
1.1.2 Entwicklung von Commitment über die Zeit	13
1.2 Relevanz des Themas Mitarbeiterbindung und aktuelle Situation	14
1.2.1 Mitarbeiterbindung in der Generation Y	16
1.2.2 Bedeutung des Themas Mitarbeiterbindung für die Sparkassen-Finanzgruppe	17
1.3 Rahmenmodell der Mitarbeiterbindung.....	18
1.3.1 Antezedenzen des OCs	20
1.3.2 Korrelate des OCs.....	21
1.3.3 Konsequenzen des OCs	23
1.3.4 Zusätzliche Variablen	24
1.3.4.1 Erwartungen und tatsächliche Erfahrungen (met expectations).....	24
1.3.4.2 Personenvariablen.....	27
1.3.4.3 Organisationsvariablen	29
1.3.4.4 Job meaning.....	30
1.4 Theorien der Mitarbeiterbindung/Psychologische Grundlagen.....	33
1.4.1 Theorie der sozialen Identität	33
1.4.2 Selbstkategorisierungstheorie	34
1.4.3 Soziale Austauschtheorie.....	35
1.4.4 Kognitive Dissonanztheorie.....	35
1.4.5 Variety seeking	36
1.5 Abgrenzung von ähnlichen Konstrukten	36
1.5.1 Organisationale Identifikation	37
1.5.2 Involvement	38
1.5.3 Job embeddedness	39
1.6 Fazit	40
2 Fragestellung	42
2.1 Hypothesen im Überblick.....	42
2.2 Struktur der Arbeit.....	48
3 Grundlagen und Methoden.....	49
3.1 Stichprobe	49
3.1.1 Zusammenfassung – Die Stichprobe im längsschnittlichen Vergleich	56

3.2	Wahl der Forschungsmethode	56
3.2.1	Konstruktion des Fragebogens	57
3.2.1.1	Fragen zu den Erwartungen und den Erfahrungen in der Ausbildung	58
3.2.1.2	Fragen zu den organisationalen Aktivitäten	59
3.2.1.3	Fragen zur Bleibeabsicht nach der Ausbildung	59
3.2.1.4	Fragen zur Arbeitszufriedenheit/Job meaning.....	60
3.2.1.5	Fragen zum organisationalen Commitment.....	61
3.2.1.6	Fragen zur allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung	64
3.2.1.7	Fragen zur Persönlichkeit	65
3.2.1.8	Fragen zur Stimmung bei der Arbeit	65
3.2.1.9	Fragebogen-Instruktion.....	67
3.2.2	Ablauf der Befragung	67
3.3	Auswertungsmethoden	69
3.3.1	Methoden zur Veränderungsmessung.....	71
3.3.2	Strukturgleichungsmodell.....	72
3.3.2.1	Reflektive und formative Messmodelle.....	74
3.3.2.2	Kovarianzbasierte vs. varianzbasierte Strukturanalysen	80
3.3.2.3	Der Partial Least Squares (PLS)-Ansatz.....	81
3.3.2.3.1	Der Schätzalgorithmus des PLS-Ansatzes.....	81
3.3.2.3.2	Bewertungskriterien zur Modellgüte einer PLS-Analyse.....	82
3.3.2.3.3	Auswahl des PLS-Modells für die vorliegende Arbeit.....	86
4	Ergebnisse.....	90
4.1	Ausbildungskündigungen	90
4.2	Überlegungen zur Güte der Untersuchung	93
4.3	Faktorenanalyse	95
4.4	Ergebnisse der deskriptiven Statistik.....	98
4.4.1	Korrelationen	100
4.4.1.1	Korrelationen zwischen den Dimensionen	100
4.4.1.2	Korrelationen zwischen OC und Items.....	104
4.4.1.3	Korrelationen zwischen Kontrollvariablen und Dimensionen	105
4.5	Inferenzstatistische Ergebnisse	106
4.5.1	Einfluss der Kontrollvariablen auf OC	106
4.5.2	Mittelwertsvergleiche auf Dimensionsebene zwischen den Zeitpunkten.....	107
4.5.3	Unterschiede zwischen den Erwartungen und den Erfahrungen	110
4.5.4	Mittelwertsunterschiede auf Itemebene zwischen den Zeitpunkten.....	111
4.5.5	Die fünf größten Entwicklungsfelder für das OC.....	113

4.6	Ergebnisse zur Veränderungsmessung	115
4.6.1	Reliable Change Index.....	116
4.6.2	Hierarchische Regressionsanalyse zur Vorhersage der OC-Differenzwerte	116
4.7	Ergebnisse aus der Strukturgleichungsmodellierung mit PLS	118
4.7.1	Güteprüfung des äußeren Modells (Messmodell).....	118
4.7.1.1	Güteprüfung für reflektive Konstrukte	119
4.7.1.2	Güteprüfung für formative Konstrukte.....	120
4.7.2	Güteprüfung des inneren Modells (Strukturmodell).....	121
4.7.3	Längsschnittlicher SGM-Vergleich	128
4.7.4	Modifikation des ursprünglichen Kausalmodells	130
4.7.5	SGM mit den fünf größten Entwicklungsfeldern für das OC.....	131
5	Diskussion	133
5.1	Bewertung der Ergebnisse bezüglich der Hypothesen	134
5.1.1	Personen- und Organisationsvariablen	134
5.1.2	Erwartungen und Erfahrungen.....	137
5.1.3	Direkte Antezedenzen der Bleibeabsicht.....	140
5.1.4	Längsschnittlicher Vergleich der Ergebnisse	141
5.1.5	Evaluation des Gesamtmodells.....	142
5.1.6	Fazit	143
5.2	Allgemeine Limitationen und Ausblick.....	144
6	Anwendungsteil: Möglichkeiten zur Bindung von Mitarbeitern	148
6.1	Grundprinzipien.....	148
6.2	Ansatzpunkte zur Bindung von Auszubildenden/der Generation Y.....	149
6.2.1	Das Arbeitgeberimage	150
6.2.2	Möglichkeiten zur Weiterentwicklung	152
6.2.3	Die Aufgaben.....	153
6.2.4	Die besondere Rolle der Führungskraft.....	155
6.3	Schlussbemerkungen	158
	Literaturverzeichnis	159
	Tabellenverzeichnis	183
	Abbildungsverzeichnis	185
	Abkürzungen.....	186

Zusammenfassung

Die Bindung guter Mitarbeiter stellt für Unternehmen in Zeiten des demographischen Wandels und eines damit einhergehenden Fachkräftemangels eine zentrale Herausforderung dar. Die Generation Y bzw. Auszubildende, die dieser Generation angehören, zeigen eine besonders hohe Wechselbereitschaft. Organisationales Commitment (OC) ist daher in der Psychologie und angrenzenden Wissenschaften eine zentrale Untersuchungsvariable. Die vorliegende Arbeit spezifizierte und erweiterte das OC-Rahmenmodell nach Felfe (2008) um verschiedene Personen- und Organisationsvariablen, wie die Big Five, die Selbstwirksamkeitserwartung und Angebote einer Organisation. Zudem wurden die Erwartungen und Erfahrungen einer Person sowie die Diskrepanz davon (*met expectations*), die Bedeutung der Tätigkeit und die Rolle der Stimmung untersucht. Ziel war es, die Zusammenhänge der Variablen zu verstehen und Aussagen über Veränderungen zu treffen. In einem Zeitraum von drei Jahren wurden zu sechs Messzeitpunkten insgesamt 1277 Fragebögen von Auszubildenden aus Sparkassen in Baden-Württemberg ausgefüllt. Mittels der *Partial Least Squares-Methode*, die die Variablen in einem Strukturgleichungsmodell betrachtet, wurden die Ergebnisse ausgewertet. Es zeigte sich zum einen ein stärkerer Einfluss der Organisation auf die Erfahrungen eines Mitarbeiters im Vergleich zu den Persönlichkeitsmerkmalen. Zum anderen prägten die Erfahrungen das OC stärker als die Erwartungen oder die *met expectations*. OC war neben der Arbeitszufriedenheit der beste Prädiktor für die Bleibeabsicht. Die Bereiche Arbeitgeberimage, Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Aufgaben und Führung konnten als wesentliche Entwicklungsfelder für das OC ausgemacht werden. Neben diesem theoretischen Erkenntnisgewinn weist die Arbeit einen hohen praktischen Nutzen auf, da konkrete Maßnahmen zur Bindung von Auszubildenden und der Generation Y formuliert werden konnten.

1 Grundlagen der Mitarbeiterbindung

„Organisationen sind zunehmend darauf angewiesen, dass Mitarbeiter¹ sich über das ausdrücklich Geforderte hinaus engagieren und sich auch in schwierigen und unsicheren Zeiten für das Unternehmen einsetzen.“ (Felfe, 2005, S. 171). Die Schlüsselvariable hierfür ist die (emotionale) Verbundenheit mit der Organisation. Diese führt zu weniger Fluktuation in Krisenzeiten und zur Ablehnung von Konkurrenzangeboten (Felfe, 2005; Moser, 1996), was im andauernden *war for talents* (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001) entscheidend für Unternehmen ist.

Es gibt verschiedene Begriffe, die sich eng um das Thema Mitarbeiterbindung bewegen: „Identifikation, Integration, Loyalität, Personalbindung, Personalerhaltung, Attraction, Commitment, Relationship, Retainment, Staff Retention“ (Bröckermann & Pepels, 2004, S. 18). Die betrachteten Objekte, an die die Mitarbeiter gebunden sind, variieren dabei je nach Schwerpunkt der Forscher, z.B. an die Abteilung, den Vorgesetzten, die Arbeitsgruppe, den Beruf oder die Ziele (Meyer & Herscovitch, 2001), wobei am häufigsten die Bindung an die Organisation (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1991) untersucht wird. In der wissenschaftlichen Literatur wird häufig der Begriff Commitment bzw. organisationales Commitment (OC) verwendet (Allen & Meyer, 1990; Felfe, 2008; Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974). Obwohl die Bindungsforschung schon über 40 Jahre alt ist (Porter et al., 1974), gibt es dennoch häufig Unklarheiten, was Commitment eigentlich ist, wie es entsteht und wie es das Verhalten beeinflusst (Meyer & Herscovitch, 2001). Das Konzept des organisationalen Commitments bildet die Grundlage

¹ Personenbezeichnungen werden aufgrund der besseren Lesbarkeit in vorliegender Arbeit in der männlichen Form verwendet. Selbstverständlich schließt eine solche Formulierung das weibliche Geschlecht mit ein.

für die vorliegende Arbeit. Wie man es definieren kann, wird im Folgenden erläutert.

1.1 Begriffsklärung organisationales Commitment

Es gibt verschiedene konzeptionelle Differenzierungen für OC, wobei die Gemeinsamkeit darin besteht, dass Personen mit starker organisationaler Verbundenheit diejenigen sind, die am wenigsten wahrscheinlich die Organisation verlassen (Allen & Meyer, 1990). Moser (1996) versteht unter organisationalem Commitment die „strukturell bedingte und/oder empfundene Bindung an eine Organisation“ (S. VII). Ein hohes Commitment zeichnet sich ihm nach durch konsistentes Verhalten, dem Verfolgen eines gleichbleibenden Ziels und der Zurückweisung von Alternativen aus. Mowday, Steers und Porter (1979) betonen, dass organisationales Commitment mehr als passive Loyalität darstellt, nämlich eine aktive Beziehung zwischen dem Individuum und der Organisation. Deutlich wird bereits, dass die Bindung von Mitarbeitern eine konstante Aufgabe für Unternehmen darstellt, die u.a. den Prozess der Personalauswahl, der Führung und der Personalentwicklung mit einschließt (Bröckermann & Pepels, 2004). Eine Auflistung der häufigsten Definitionen zum Begriff des organisationalen Commitments enthält Tabelle 1.1.

Die Vorstellung von OC als psychologisches Band zwischen Mitarbeiter und Organisation (Mathieu & Zajac, 1990) soll aus dieser Begriffsdiskussion stehen bleiben. Aus den beschriebenen Definitionen wird deutlich, dass oftmals der emotionale Aspekt hervorgehoben wird (Felfe, 2008), weshalb im nächsten Abschnitt auf die unterschiedlichen Komponenten des Commitments eingegangen wird.

Tabelle 1.1: Die häufigsten Definitionen von organisationalem Commitment

Definition	Quelle
„Verbundenheit, Zugehörigkeit und Identifikation, die Mitarbeiter gegenüber ihrem Unternehmen empfinden und erleben.“	Felfe, 2008, S. 25
„A force that binds an individual to a course of action of relevance to one or more targets.“	Meyer & Herscovitch, 2001, S. 301
„A bond or linking of the individual to the organization.“	Mathieu & Zajac, 1990, S. 171
„Relative strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization.“	Mowday et al., 1979, S. 226
“A psychological state that binds the individual to the organization.“	Allen & Meyer, 1990, S.14

1.1.1 Commitment als mehrdimensionales Konzept

Mathieu und Zajac (1990) unterscheiden zunächst zwei separate Commitmentkomponenten, zum einen als Einstellung (*attitude*), zum anderen als verhaltensbezogenes Investment (*behavioral investment, calculative*). John P. Meyer und Natalie J. Allen entwickelten ein Dreikomponentenmodell für organisationales Commitment (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1984, 1991, 1997), das viele Autoren seitdem als Grundlage für ihre Forschung nutzen (Felfe, Six, Schmook & Knorz, 2014).

OC kann man demnach als drei unabhängige Komponenten betrachten: 1. dem Wunsch zu bleiben (affektives Commitment, *OCA*), 2. dem Glauben, aufgrund von Kosten-Nutzen-Überlegungen in der Organisation bleiben zu müssen (kalkulatorisches oder fortsetzungsbezogenes Commitment, *OCC*), und 3. dem Gefühl der Verpflichtung

gegenüber der Organisation, d.h. der Berücksichtigung sozialer oder moralischer Norm (normatives Commitment, *OCN*) (Meyer & Allen, 1991). Die drei Begrifflichkeiten haben sich in der Literatur weitestgehend durchgesetzt (Meyer & Herscovitch, 2001). Allen und Meyer (1990) beschreiben die Unterschiede folgendermaßen:

„Employees with strong affective commitment remain because they *want* to, those with strong continuance commitment because they *need* to, and those with strong normative commitment because they feel they *ought* to do so.“ (S. 3).

Die drei Bindungsmechanismen können gleichzeitig und in unterschiedlichen Ausprägungen auftreten (Meyer & Allen, 1991). Die Komponente OCC integriert die *Side-Bet Theory* von Becker (1960), nach der Mitarbeiter im Laufe ihres Arbeitslebens Investitionen (*side-bets*) tätigen, die es ihnen schwieriger machen, die Organisation zu verlassen.

Das Dreikomponenten-Modell wurde empirisch bestätigt; OCA und OCN sind zwar hoch korreliert ($\rho = .63$, Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002), dennoch weist die Faktorenanalyse auf separate Konstrukte hin (Allen & Meyer, 1996; Hackett, Bycio & Hausdorf, 1994; Meyer et al., 2002). Die korrigierten Korrelationen zwischen OCA und OCC liegen in 92 verschiedenen Studien lediglich bei $\rho = .05$ (Meyer et al., 2002).

Am häufigsten wird OCA, die affektive organisationale Verbundenheit, untersucht, die „die Einstellung, sich mit der eigenen Organisation zu identifizieren und sich ihr emotional verbunden zu fühlen“ (Maier & Woschée, 2002, S. 127) meint. Sie wird charakterisiert durch eine starke Akzeptanz und Identifikation mit den Werten und Zielen der Organisation, außerdem durch die Bereitschaft, sich für die Organisation einzusetzen sowie den Wunsch, die Mitgliedschaft in der Organisation aufrechtzuerhalten (Mowday, Porter & Steers, 1982). Sie entsteht vor allem durch positive Arbeitserfahrungen (Allen &

Meyer, 1990; Meyer, Allen & Topolnytsky, 1998; Meyer et al., 2002).

Generell kann man die drei Commitmentformen durch ihre unterschiedliche Entwicklung und die verschiedenen Denkweisen (*mind sets*) unterscheiden (Meyer & Allen, 1991; Powell & Meyer, 2004). Affektives Commitment entwickelt sich durch eine starke Einbindung in das Unternehmen, eine starke Identifikation des Mitarbeiters sowie geteilte Werte zwischen dem Mitarbeiter und dem Unternehmen (Meyer & Herscovitch, 2001). Kalkulatorisches Commitment entsteht durch getätigte Investitionen, wohingegen sich normatives Commitment durch eine starke Verinnerlichung von Normen bildet (Meyer & Herscovitch, 2001).

Kritik am Dreikomponentenmodell wurde beispielsweise von Solinger, van Olffen und Roe (2008) geäußert. Sie sehen es weniger als allgemeines Modell, sondern als spezifisches Modell zur Vorhersage von *turnover* (= Fluktuation) an. Das affektive Commitment bezeichnet laut den Forschern eine Einstellung gegenüber einem Objekt, während die anderen beiden Formen eine Einstellung gegenüber einem konkreten Verhalten meinen (z.B. das Unternehmen zu verlassen). Ersteres ist breiter gefasst und somit mit einer größeren Vielzahl an Ergebnisvariablen verknüpft (Solinger et al., 2008). Es werden außerdem Zweifel an der konvergenten Validität des OCCs geäußert, weshalb die Höhe der Korrelation zwischen verschiedenen Testverfahren zur Messung des OCCs in Frage gestellt wird (Powell & Meyer, 2004). Auch die diskriminante Validität des OCNs, d.h. eine niedrige Korrelation zwischen Tests, die verschiedene Konstrukte messen, kann nicht ganz überzeugen (Solinger et al., 2008).

In dieser Arbeit steht das affektive organisationale Commitment im Fokus, da es die am besten untersuchteste Komponente des OCs mit der höchsten Reliabilität und Validität darstellt (Solinger et al., 2008). Außerdem weist es, gegenüber OCC und OCN, die höchsten Zusammenhänge, z.B. zur Arbeitsleistung und der Fluktuationsneigung auf

(Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002, Solinger et al., 2008).

1.1.2 Entwicklung von Commitment über die Zeit

Langzeitstudien zeigen meist einen Abfall von OC über die Messzeitpunkte (Bentein, Vandenberghe, Vandenberg & Stinglhamber, 2005; Farkas & Tetrick, 1989; Meyer, Bobocel & Allen, 1991), wobei jedoch überwiegend kurze Perioden von maximal einem Jahr untersucht wurden (Maier & Brunstein, 2001; Meyer et al., 1991; Vandenberg & Self, 1993). Eine Ausnahme bildet die Langzeitstudie von Lee, Ashford, Walsh und Mowday (1992), die Offiziersanwärter vier Jahre lang begleitet haben und durch das anfängliche und spätere Commitment das freiwillige Ausscheiden im gesamten Zeitraum vorhersagen konnten. Das anfängliche OC korrelierte hoch mit dem OC zum nächsten Zeitpunkt ($r = .55$) und auch noch zum OC vier Jahre später ($r = .40$) (Lee et al., 1992).

Die anfänglich meist hohen OC-Werte können durch unrealistisch hohe Erwartungen erklärt werden, die vor dem Jobbeginn erzeugt wurden und die nun vor anderen Jobangeboten gerechtfertigt werden müssen (Werbel & Gould, 1984). Die OC-Werte sinken im Laufe der Zeit durch den Realitätsschock, unerfüllte Erwartungen und negative Erfahrungen ab (Meyer & Allen, 1997). Zudem spielt bei Langzeitstudien die sogenannte *Regression zur Mitte* eine Rolle, nach der extreme Ergebnisse bei einer Wiederholungsmessung näher am Mittelwert liegen, d.h. sehr hohe Werte fallen niedriger und sehr niedrige Werte höher aus (Fiedler, 2000). Dieser Effekt tritt besonders auf, wenn es viele extrem hohe und extrem niedrige Ausgangswerte gibt, eine geringe Reliabilität der Messungen vorliegt und lange Zeiträume zwischen den Messungen liegen (Bühner & Ziegler, 2009). Werbel und Gould (1984) empfehlen, OC im ersten Jahr nicht zu interpretieren, sondern erst im Laufe der Zeit von tatsächlicher Bindung zu sprechen. Es gibt Hinweise, dass OC nach einer „ersten beruflichen Desillusionierung langfristig wieder ansteigt“ (Felfe, 2008, S. 237; Lee et al., 1992). Generell scheint affektives Commitment

in der ersten Zeit wenig stabil, dafür besonders beeinflussbar zu sein (Meyer & Allen, 1988; Porter et al., 1974).

Bei dem verwandten Konstrukt der Arbeitszufriedenheit lässt sich feststellen, dass die Zufriedenheit mit der Arbeit zu Beginn ansteigt, da sich Organisationen von ihrer besten Seite zeigen und Mitarbeiter durch die Neuerung meist positiv gestimmt sind (Boswell, Shipp, Payne & Culbertson, 2009). Mit der Zeit normalisiert sich die Situation und die Arbeitszufriedenheit sinkt ab, d.h., nach einem anfänglichen „honeymoon“ folgt ein „hangover“ (Boswell et al., 2009, S. 849). Nach einem Jahr scheint sich dieser Abwärtstrend dann wieder stabilisiert zu haben (Boswell et al., 2009).

1.2 Relevanz des Themas Mitarbeiterbindung und aktuelle Situation

Mitarbeiterbindung kann als zentrales Thema für Organisationen, Mitarbeiter und sogar gesamtgesellschaftlich betrachtet werden (Mathieu & Zajac, 1990). Globalisierung, flexiblere Organisations- und Beschäftigungsformen, flachere Hierarchien, veränderte Aufgaben und Anforderungen erschweren das Thema, machen es aber auch immer wichtiger (Felfe, 2008). Durch die prognostizierte demographische Entwicklung, nach der bis 2030 die Gruppe der sich im Erwerbsalter befindlichen 20- bis unter 65-jährigen von 50 auf 42 Millionen absinken wird (Rump, Eilers & Wilms, 2011), ist die Bindung guter Mitarbeiter essentiell, um dem Fach- und Führungskräftemangel entgegenzuwirken. Das Dilemma der Führungskräfte, Mitarbeiter in Zeiten von Personalabbau, Unternehmenszusammenschlüssen und turbulenten Veränderungen binden zu wollen (Dessler, 1999), stellt eine besondere Herausforderung für Unternehmen dar.

Gebundene Mitarbeiter fallen positiv auf: Sie sind häufiger anwesend (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997), machen mehr Verbesserungsvorschläge (Meyer & Allen, 1997), zeigen bessere Leistung (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005), sind

zufriedener (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005) und erleben weniger Stress (Meyer et al., 2002).

Kündigungen dagegen bringen eine Reihe von Problemen mit sich; die Neubesetzung einer Stelle kostet zwischen sechs und 24 Monatsgehältern (Scholl & Stockhausen, 2011). Durch das freiwillige Ausscheiden von Mitarbeitern entstehen außerdem Unterbrechungen in der Arbeit bzw. den Arbeitsabläufen (Hellman, 1997). Desweiteren geht wichtiges Know-How für das Unternehmen verloren und verbleibende Mitarbeiter können demotiviert werden (Felfe, 2008).

Eine Reihe von Studien aus Wirtschaft und Politik untersucht regelmäßig, wie Mitarbeiter in Deutschland gebunden sind, z.B. Gallup Engagement Index, International Survey Research, IFAK Arbeitsklima-Barometer und Eurobarometer (Felfe, 2008; Wolf, 2013). Nach der aktuellsten Untersuchung ist nur ein geringer Teil der Mitarbeiter (15 %) stark an das Unternehmen gebunden, die meisten (70 %) können als gering gebunden bezeichnet werden, 15 % sogar als nicht gebunden/innerlich gekündigt (Gallup, 2015). Mitarbeiter mit fehlender Bindung haben dabei mehr Fehltage und spüren eher das Gefühl ausgebrannt zu sein (Gallup, 2015). Ähnliche Zahlen ermittelte das Arbeitsklima-Barometer des IFAK Instituts für Markt- und Sozialforschung mit der Konsequenz, dass fast die Hälfte der gering gebunden Mitarbeiter nach einer neuen Stelle sucht und weniger Verbesserungsvorschläge gemacht werden (IFAK, 2008). Zudem wird das Unternehmen weniger als Arbeitgeber an Freunde oder die Familie empfohlen und auch dessen Produkte weniger gelobt, wodurch die Arbeitgeberattraktivität leidet (IFAK, 2008). Positivere Ergebnisse wurden bei einer Befragung zwischen 1999-2001 mit über 360.000 Mitarbeitern weltweit durch den International Survey Research (ISR) erzielt. 72 % können laut dieser Untersuchung als engagierte Mitarbeiter bezeichnet werden, die ihren Arbeitgeber weiterempfehlen würden und planen, im Unternehmen zu bleiben. Beim

Vergleich von mehr als 40 Ländern lag Deutschland auf dem fünften Platz bei der Identifikation mit dem Unternehmen, Spitzenreiter war Norwegen (ISR, 2002).

Betrachtet man schließlich noch explizit die Gruppe der Auszubildenden, so kann festgehalten werden, dass sich der Gesamtnutzen meist erst dann rechnet, wenn Betriebe ihre Auszubildenden übernehmen, da z.B. keine Kosten für die Rekrutierung externer Fachkräfte aufgewendet werden müssen (BIBB, 2014). Im Jahr 2012 wurden bundesweit 24 % der Ausbildungsverträge vorzeitig gelöst, wobei darunter auch die Personen fielen, die ihre Ausbildung im dualen Studium fortsetzten (BIBB, 2014). Es gibt verschiedene Gründe, warum eine Übernahme eines Auszubildenden nicht stattfindet; möglicherweise ist der Betrieb mit den Leistungen des Auszubildenden nicht zufrieden, wirtschaftliche Gründe lassen eine Übernahme nicht zu oder der Auszubildende hat die Ausbildung selbst abgebrochen bzw. nimmt ein Übernahmeangebot nicht an (BIBB, 2009). Die Initiative zur Vertragsauflösung kommt dabei überwiegend von den Auszubildenden selbst (57 %); als Hauptproblem werden Konflikte zwischen Auszubildenden und Ausbildern genannt (BMBF, 2009).

Die Bedeutung des Themas Mitarbeiterbindung haben Meyer und Allen (1997) bereits vor fast 20 Jahren so formuliert, dass es auf das Heute immer noch übertragbar scheint: „As organizations become smaller and jobs become more flexible, those who remain in the organization become even more important“ (S. 5). Six und Felfe (2004) sehen in dem Commitmentkonzept neben Arbeitszufriedenheit und *Organizational Citizenship Behavior* (Organ & Paine, 1999) ein zentrales Konstrukt zur Erklärung organisationsdienlichem Verhalten.

1.2.1 Mitarbeiterbindung in der Generation Y

Die Auszubildenden, die in dieser Arbeit näher betrachtet wurden, gehören der seit den 80er Jahren geborenen Generation Y oder Internetgeneration an (Bruch, Kunze & Böhm,

2010). Diese sind mit vielen Wahlmöglichkeiten, ständiger Kommunikation, einer hohen Transparenz und einem deutlichen Individualismus aufgewachsen (Parment, 2013). Sie verfügen über eine gute Ausbildung und eine starke Leistungsorientierung und werden durch ihre Technikaffinität auch als *Digital Natives* bezeichnet (Regnet, 2014). Besonders für diese Gruppe ist ein vorgezeichneter Karriereweg aufgrund der geforderten Flexibilität und Mobilität, die aus der Globalisierung resultieren, selten geworden (Bruch et al., 2010). Junge und gut ausgebildete Mitarbeiter haben häufig eine erlebnisorientierte Lebensführung, wodurch auch bei aktueller Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz ein Wechsel verlockend erscheinen kann, um Abwechslung, Anerkennung oder Ansehen zu erleben (Becker, 2010). Immer weniger junge Menschen können sich vorstellen, ein Leben lang für eine Organisation zu arbeiten (Parment, 2013). Für den Arbeitgeber kann es schwierig sein, die hohen Erwartungen, z.B. an die Work-Life-Balance und den Selbstverwirklichungswunsch dieser neuen Generation zu erfüllen (Parment, 2013). Bei einem Automobilhersteller schieden vor einigen Jahren innerhalb der zweijährigen Ausbildung ein Drittel der Trainees ungeplant aus dem Unternehmen wieder aus (Scholl & Stockhausen, 2011). Das Thema Mitarbeiterbindung gewinnt für diese unstete, anspruchsvolle Zielgruppe somit an besonderer Brisanz. Zudem wird diese Generation den heutigen Arbeitsmarkt mittel- bis langfristig dominieren (Ruthus, 2014).

1.2.2 Bedeutung des Themas Mitarbeiterbindung für die Sparkassen-Finanzgruppe

Die Sparkassen-Finanzgruppe ist größter Arbeitgeber und Ausbilder in der deutschen Kreditwirtschaft und investiert jährlich über 200 Millionen Euro in die Berufsausbildung (Haase & Ringwald, 2012). Da sie ihre Nachwuchskräfte vor allem aus Schulabsolventen rekrutiert und diese Zahl sich weiter rückläufig entwickeln wird (Haase & Ringwald, 2012), hat das Thema Bindung von Auszubildenden eine enorme Bedeutung für die Sparkassen-Finanzgruppe.

Das Thema Mitarbeiterbindung ist für Sparkassen generell relevant, da die externe Rekrutierung von guten Mitarbeitern – aufgrund der eher geringen Bezahlung im TVÖD-gebundenen Lohnsystem der Sparkassen – sich als schwierig gestaltet (Thaler, 2013). Eine hohe Kontinuität und Bindung der Mitarbeiter fördern zudem einen nachhaltigen Beratungsansatz im Vertrieb und stärken wiederum die Kundenbindung (Thaler, 2013). Eine hohe affektive Bindung an die Sparkasse ist außerdem wichtig für die positive Kundenansprache sowie die Vermittlung eines einheitlichen Serviceprofils (Haase, 1997). Nicht zuletzt haben die Sparkassen aufgrund ihres Auftrages als öffentlich-rechtliches Institut eine Verpflichtung gegenüber den Menschen in ihrer Region und sollten dem Thema daher Priorität einräumen (Thaler, 2013). Der Deutsche Sparkassen- und Giroverband forderte 2008 in seinen Leitlinien: „Hohe Identifikation mit dem Arbeitgeber und ausgeprägte Werteorientierung zählen in der Sparkasse mehr als der kurzfristige Profit.“ (DSGV, 2008, S. 11). Der empirische Teil der vorliegenden Arbeit konzentriert sich, aufgrund der besonderen Relevanz des Themas für diese Zielgruppe, auf Auszubildende der Sparkassen.

1.3 Rahmenmodell der Mitarbeiterbindung

Es gibt verschiedene Einflussfaktoren (Antezedenzen), die auf das OC wirken, Korrelate, die eng mit OC zusammenhängen und verschiedene Konsequenzen, die aus einem hohen OC (= positive Konsequenzen) und einem niedrigen OC (= negative Konsequenzen) resultieren (Felfe, 2008). Diese sind in Abbildung 1.1 zusammengefasst.

OC wird in Kausalmodellen meist als Mediator betrachtet, der den Einfluss von persönlichen Merkmalen und Arbeitserfahrungen auf turnover mediiert (Mathieu & Zajac, 1990). Bisherige Metaanalysen (beispielsweise Meyer et al., 2002) zeigten, dass affektive

Verbundenheit in positivem Zusammenhang mit der Arbeitsleistung sowie in negativem Zusammenhang mit Stress, Kündigungsabsicht und -verhalten steht. Bei Berufsanfängern zeigte sich ein höheres OC, wenn eine starke Bindung an persönliche Ziele vorlag und die Organisationsumgebung als günstig zur Erreichung dieser Ziele wahrgenommen wurde (Maier & Brunstein, 2001). Schmidt (2006) konnte nachweisen, dass Mitarbeiterbindung die Beziehung zwischen Arbeitsbelastungen und Arbeitszufriedenheit moderiert, so dass mit zunehmender Bindung die Wirkung hoher Arbeitsbelastung auf die Arbeitszufriedenheit abgeschwächt wird.

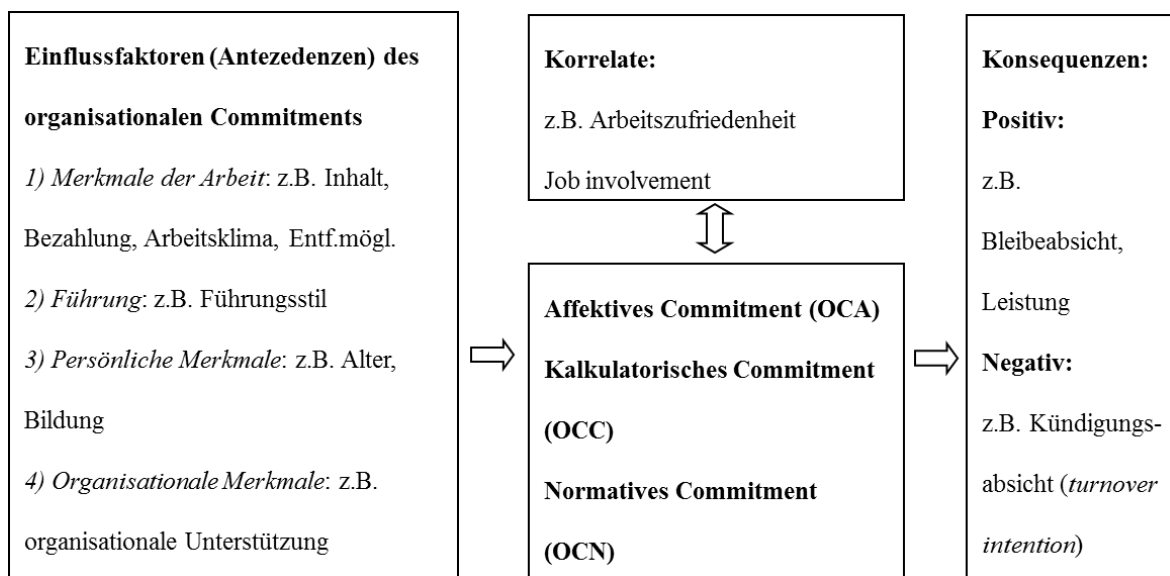


Abbildung 1.1: Einflussfaktoren, Korrelate und Konsequenzen von OC

(angelehnt an Felfe, 2008)

Anschließend wird ausführlich auf die Antezedenzen, Korrelate und Konsequenzen von OC eingegangen. Es wird angenommen, dass sich die drei Commitmentformen hinsichtlich ihrer Antezedenzen und Konsequenzen unterscheiden (Meyer & Allen, 1997). Ein Schwerpunkt wird deshalb im Folgenden auf das affektive organisationale Commitment gelegt, sofern dies explizit differenziert wurde.

1.3.1 Antezedenzen des OCs

Demographische Merkmale wie Alter, Geschlecht, Bildung, Organisations- und Positionserfahrung sowie Ehestatus spielen häufig eine untergeordnete Rolle in der Entstehung des OCs (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002). Es gibt jedoch auch Hinweise, dass mit zunehmendem Alter das organisationale Commitment steigt (Felfe & Goihl, 2002). Arbeitserfahrungen – v.a. die organisationale Unterstützung – scheinen eine größere Rolle in der Entstehung des OCAs zu spielen, verglichen mit demographischen Merkmalen (Meyer et al., 2002). Dies zeigt die besondere Bedeutung und Rolle der Organisation.

Die Arbeitsbedingungen/-merkmale und die Führungskraft spielen ebenfalls eine große Rolle. In der Metaanalyse von Mathieu und Zajac (1990) wurden als wichtigste Antezedenzen für das OC Entfaltungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz (*Job scope*, $\bar{r}_t = .50$) und der Stil der Führungskraft (kommunikativer Führungsstil: $\bar{r}_t = .45$; partizipativer Führungsstil: $\bar{r}_t = .39$; rücksichtsvoller Führungsstil: $\bar{r}_t = .34$) ermittelt. Besonders dem transformationalen Führungsstil (Bass, 1985) wurde eine große Bedeutung im Zusammenhang mit OC beigemessen (Meyer et al., 2002: $r = .46$ mit OCA). Auf diesen Stil wird noch ausführlich in den Kapiteln 1.3.4.4 und 6.2.4 eingegangen.

In der neueren Metaanalyse von Humphrey, Nahrgang und Morgeson (2007) wurde der Einfluss von Arbeitsgestaltungsmerkmalen auf das organisationale Commitment untersucht. Von den fünf zentralen Arbeitsmerkmalen des *Job Characteristics Model* nach Hackman und Oldham (1976) korrelierten mit dem OC vor allem die Bedeutung der Aufgabe (*task significance*, $\rho = .44$), die Autonomie ($\rho = .37$) sowie das Feedback vom Job ($\rho = .33$). Bei den sozialen Charakteristika fiel die hohe Korrelation zwischen der sozialen Unterstützung und dem OC auf ($\rho = .77$). Insgesamt erklärten die motivationalen Merkmale der Arbeit, zu denen u.a. die Merkmale nach Hackman und Oldham (1976)

gehören, 24 % der Varianz im OC; soziale Merkmale der Arbeit erklärten zusätzlich noch 40 % der Varianz im OC (Humphrey et al., 2007) und zeigten damit ihre besondere Bedeutung für das organisationale Commitment.

Im Vergleich von Arbeitsbedingungen und Führung konnte in einem Strukturgleichungsmodell ein höherer Einfluss der Arbeitsbedingungen auf das OC nachgewiesen werden, v.a. auf das OCA (Felfe & Goihl, 2002). Dieser Einfluss trat jedoch nur bei großen Organisationen auf, bei kleinen Organisationen war die Führung von entscheidender Bedeutung (Felfe & Goihl, 2002).

1.3.2 Korrelate des OCs

Als Korrelate werden häufig Arbeitszufriedenheit (AZ) und *Job involvement* (JI) untersucht (Maier & Brunstein, 2001; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002). Sie werden als Korrelate bezeichnet, da ihre Wirkrichtung im Zusammenhang mit OC unklar ist (Meyer et al., 2002). Da diese Konzepte eher affektiv sind, ist vor allem der Zusammenhang mit OCA hoch (z.B. allgemeine Arbeitszufriedenheit und OCA: $\rho = .65$, Meyer et al., 2002; $\rho = .60$, Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005). Meyer et al. (2002) weisen darauf hin, dass der Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit zwar hoch ist, jedoch keine Redundanz dieser beiden Konzepte aufzeigt. Die Korrelationen zwischen OCA und spezifischen Aspekten der Arbeitszufriedenheit fallen dabei niedriger aus (Mathieu & Zajac, 1990). Zur theoretischen Differenzierung zwischen AZ und OC wird OC oft als globaler und stabiler angesehen, außerdem spielen die Ziele und Werte der Organisation eine größere Rolle; AZ dagegen spiegelt die Reaktion auf bestimmte Arbeitsaspekte wider und wird schneller von Ereignissen beeinflusst als OC (Mowday et al., 1979).

Die Kausalbeziehung zwischen AZ und OC ist dabei nicht ganz geklärt (Felfe, 2008); Farkas und Tetrick (1989) konnten zeigen, dass die Korrelationen zwischen AZ und

OC mit der Zeit zunehmen. Aufgrund verschiedener Strukturgleichungsmodelle postulierten sie, dass die beiden Konstrukte sich gegenseitig beeinflussen. Maier und Woschée (2002) kommen zu dem Schluss, dass weder AZ OC beeinflusst noch umgekehrt, sondern dass beide in derselben Weise durch einen dritten Faktor (z.B. intrinsische Motivation) beeinflusst werden. Six und Felfe (2004) fassen zusammen: „Beide [AZ und OC] können sich gegenseitig bedingen, durch andere Faktoren bewirkt werden oder aber auch als unabhängige Variablen wiederum andere Outcome-Variablen wie Verhalten und Leistung beeinflussen.“ (S. 621)

Unabhängig von der Wirkrichtung liegen einige interessante Ergebnisse zu den Antezedenzen und Konsequenzen der Arbeitszufriedenheit vor (Felfe, 2008). Die Arbeitszufriedenheit konnte bei Berufsanfängern am besten durch die Anzahl berichteter positiver und negativer Erlebnisse vorhergesagt werden; frühere Arbeitszufriedenheit, Hintergrundvariablen, Stressoren und Ressourcen waren dagegen weniger aussagekräftig (Elfering, Semmer, Tschan, Kälin & Bucher, 2007). Viele Studien zeigten die generelle Bedeutung von Arbeitszufriedenheit zur Vorhersage des Bleibeverhaltens (Hellmann 1997; Sutton & Griffin, 2004). Als Moderatoren wurden u.a. das Alter und die Berufserfahrung ermittelt, so dass ältere und erfahrenere Mitarbeiter seltener das Unternehmen verlassen (Hellman, 1997). Der Zusammenhang zwischen OC und turnover war dabei höher ($r = -.33$) als der zwischen AZ und turnover ($r = -.25$; Tett & Meyer, 1993), was wiederum auf zwei distinkte Konstrukte hinweist. Clugston (2000) konnte mittels eines Strukturgleichungsmodells dagegen einen stärkeren direkten Einfluss von AZ auf die Wechselbereitschaft feststellen als von OC.

Ein weiteres zentrales Korrelat ist das Job involvement ($\bar{r}_t = .43$ mit OC; Mathieu & Zajac, 1990), das ausführlich in Kap. 1.5.2 behandelt wird.

1.3.3 Konsequenzen des OCs

Die Forschung zur Bleibeabsicht bzw. zur Fluktuation einer Person (auch *voluntary turnover*) untersucht zum einen Kündigung als individuell motiviertes Verhalten, das durch verschiedene Prädiktoren vorhergesagt werden kann, z.B. durch die AZ (Campion, 1991). Hierbei ist es wichtig, freiwilliges von unfreiwilligem Kündigen zu unterscheiden. Meist fehlt es Artikeln an der Differenzierung zwischen freiwilligem und unfreiwilligem Ausscheiden und wenn diese vorgenommen wird, dann zu Lasten der Anonymität der Untersuchten (Campion, 1991). Zum anderen gibt es den Ansatz, der sich auf die Konsequenzen für die Organisation konzentriert. Eine niedrige Mitarbeiterbindung verursacht durch Kündigungen und Neueinstellungen für das Unternehmen hohe Kosten (Meifert, 2005). Es sollte davon ausgegangen werden, dass Organisationen meist Handlungsspielraum haben, Kündigungen zu vermeiden, und dass es auch Kündigungen gibt, die für das Unternehmen wünschenswert sind, z.B. weil der Mitarbeiter wenig Leistung erbringt (Campion, 1991).

Das Thema turnover wird seit den 70er Jahren v.a. von William H. Mobley und Peter W. Hom geprägt (Hom, Caranikas-Walker, Prussia & Griffeth, 1992; Hom, Mitchell, Lee & Griffeth, 2012; Mobley, Horner & Hollingsworth, 1978). Turnover intention und turnover hängen signifikant zusammen, z.B. $r = .49$ (Mobley et al., 1978) bzw. $r = .36$ (Hom et al., 1992). Die Beziehung zwischen turnover intention und turnover wird wiederum von einigen Faktoren, z.B. der Persönlichkeit moderiert (Allen, Weeks & Moffitt, 2005). Es wurde ein höherer Zusammenhang zwischen OCA und turnover intention ($\rho = -.51$) als zwischen OCA und turnover ($\rho = -.17$) gefunden (Meyer et al., 2002). Turnover intention konnte in verschiedenen Berufsgruppen (Bankangestellte, Mitarbeiter eines Call-Centers und Krankenhausmitarbeiter) zu 50-60 % durch die organisationale Identifikation vorhergesagt werden, wobei Arbeitszufriedenheit als

Mediator fungierte (v. Dick, Christ, Stellmacher, Wagner, Ahlswede, Grubba et al., 2004). Neben der Absicht, das Unternehmen zu verlassen, wurde auch die Absicht, nach Jobalternativen zu schauen untersucht und als wichtige Konsequenz bestätigt ($\bar{r}_t = -.60$, Mathieu & Zajac, 1990). Es gibt jedoch keinen Zusammenhang zu der Wahrnehmung von Jobalternativen ($\bar{r}_t = -.09$, Mathieu & Zajac, 1990).

Meist werden als Konsequenzen arbeitgeberrelevante Verhaltensweisen (z.B. Fluktuation, Arbeitsleistung) untersucht, ausschlaggebend sind jedoch auch Aspekte, die aus Arbeitnehmersicht wichtig sind, wie z.B. Stress, Gesundheit, Wohlbefinden und Konflikte zwischen Beruflichem und Privatem (Meyer et al., 2002). OCA korrelierte in der Metaanalyse von Meyer et al. (2002) negativ mit Stress ($\rho = -.21$) und Konflikten zwischen Beruflichem und Privatem ($\rho = -.20$). Stress wurde in der Metaanalyse von Mathieu und Zajac (1990) als Korrelat des OCs eingestuft, zeigt sich in neueren Befunden jedoch auch als Konsequenz (Meyer et al., 2002).

1.3.4 Zusätzliche Variablen

Neben den zuvor aufgeführten Variablen, gibt es noch weitere, die im Hinblick auf die Mitarbeiterbindung eine Rolle spielen. Sie wurden bislang jedoch nur wenig in der Forschung berücksichtigt und auch nicht explizit im Rahmenmodell der Mitarbeiterbindung (Felfe, 2008) aufgeführt. Diese Variablen werden im Folgenden mit ihrem bisherigen Forschungsstand erläutert.

1.3.4.1 Erwartungen und tatsächliche Erfahrungen (met expectations)

Erwartungen spielen eine große Rolle im Wirtschaftsleben (Greitemeyer, Jonas, Frey & Fischer, 2005). Aufgrund eigener oder berichteter Erfahrungen sowie durch persuasive Kommunikation werden Erwartungshypothesen gebildet (Greitemeyer et al., 2005). Porter und Steers (1973) haben den Begriff *met expectations* das erste Mal ausführlich erörtert.

Darunter verstehen sie die Diskrepanz zwischen dem, was eine Person in ihrem Job an positiven und negativen Erfahrungen erlebt, und dem, was sie erwartet hat zu erleben. Die *met expectation hypotheses* besagt, dass je stärker die Erwartungen an eine Arbeit erfüllt werden, desto größer ist die Arbeitszufriedenheit (Porter & Steers, 1973).

Das Konzept der *met expectations* wird in der Literatur vor allem hinsichtlich ihres Zusammenhangs mit Arbeitszufriedenheit, Commitment und Fluktuation untersucht (Farkas & Tetrick, 1989; Irving & Montes, 2009; Sutton & Griffin, 2004). Eine große Diskrepanz zwischen den Erwartungen und Erfahrungen wirkt sich negativ auf die AZ, das OC und die Bleibeabsicht aus (Buckley, Fedor, Veres, Wiese & Carraher, 1998). In einer Metaanalyse von Wanous, Poland, Premack und Davis (1992) wurden die Effekte von *met expectations* auf Berufsanfänger zusammengefasst. Die Forscher haben dabei positive Zusammenhänge zwischen erfüllten Erwartungen und Arbeitszufriedenheit ($r = .39$), organisationalem Commitment ($r = .39$) sowie einer höheren Bleibeabsicht ($r = .29$) gefunden. Die Erfüllung der Erwartungen vor dem Jobbeginn konnte in einer anderen Studie als bester Prädiktor für OC identifiziert werden (Meyer & Allen, 1988).

Galais und Moser (2001) haben Auszubildende im Kreditgewerbe hinsichtlich ihrer *unmet expectations* (Enttäuschungen) untersucht. Es zeigte sich übereinstimmend, dass Enttäuschungen mit Unzufriedenheit und dem Wunsch, die Ausbildungsstelle zu wechseln, einhergehen. Umgekehrt war die Arbeitszufriedenheit höher, wenn mehr *übererfüllte* Erwartungen (positive Überraschungen) erlebt wurden, dies galt jedoch nicht für (lediglich) erfüllte Erwartungen. Insgesamt traten – entgegen der Vermutung eines Realitätsschocks – häufiger übererfüllte Erwartungen als Enttäuschungen i.S. von nicht erfüllten Erwartungen auf (Galais & Moser, 2001). In einer anderen Studie konnte gezeigt werden, dass erfüllte Erwartungen und eine hohe Qualität der Arbeit in den ersten Monaten eine gute Vorhersage des OCs nach 6 bzw. 11 Monaten möglich machen (Meyer

et al., 1991).

Aus der met expectation-Literatur kann gefolgert werden, dass Organisationen niedrige Erwartungen wecken sollten, damit diese besser erfüllt bzw. übertroffen werden können (Irving & Montes, 2009). Realistische Tätigkeitsbeschreibungen (*realistic job previews, RJP*) verfolgen daher das Ziel, unrealistische Erwartungen zu senken und negative Auswirkungen dadurch zu minimieren (Buckley et al., 1998). Die Ehrlichkeit einer Organisation wirkt dabei als Mediator zwischen RJP und der Fluktuation (Earnest, Allen & Landis, 2011).

Studien haben jedoch auch gezeigt, dass das Erfüllen/Übertreffen von Erwartungen nicht bei allen Arbeitsmerkmalen zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führt (Irving & Montes, 2009). Eine unerwartet hohe Förderung der eigenen Fähigkeiten führte z.B. nicht zu einer höheren Zufriedenheit, vermutlich weil die Mitarbeiter zu überwältigt vom Angebot waren (Irving & Montes, 2009). Außerdem fanden die Forscher heraus, dass die Arbeitszufriedenheit dann am höchsten war, wenn Organisationen hohe Erwartungen weckten und Angebote machten, die diese hohen Erwartungen erfüllten (Irving & Montes, 2009). Positive Erwartungen können außerdem dazu führen, dass die ersten Erfahrungen konsistent mit den Erwartungen positiv interpretiert werden (Lee et al., 1992), d.h., man erlebt, was man erwartet hat zu erleben (Irving & Montes, 2009).

Andere Implikationen aus der Forschung lauten, dass Organisationen sich mehr darauf konzentrieren sollten, positive Arbeitserfahrungen zu ermöglichen, als Erwartungen zu erfüllen (Irving & Meyer, 1994). Die Forscher konnten zeigen, dass AZ, OC und die Bleibeabsicht nur durch die Erfahrungen – unabhängig von den Erwartungen – beeinflusst wurden (Irving & Meyer, 1994). In einer anderen Studie konnte ebenfalls nur ein Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und den Erfahrungen (Aufgabenmerkmale, Führungskraft) nachgewiesen werden, nicht jedoch mit den

Erwartungen oder den erfüllten Erwartungen (Sutton & Griffin, 2004). Die Bedeutung des Konzepts *met expectations* bedarf somit noch genauerer Klärung.

Außerdem wird noch auf einen Geschlechterunterschied hingewiesen. Das Ergebnis, dass Frauen zufriedener mit ihrer Arbeit waren als Männer (Clark, 1997), wurde mit der Tatsache erklärt, dass Frauen geringere Erwartungen an ihre Arbeit haben als Männer (Clark, 1997). Der Geschlechterunterschied verschwand bei jüngeren Frauen, die gut ausgebildet waren, deren Mütter einen anspruchsvollen Job hatten und die in männerdominierenden Bereichen tätig waren, vermutlich weil die Erwartungen dieser Gruppe an ihre Arbeit höher waren (Clark, 1997).

1.3.4.2 *Personenvariablen*

Individuelle Unterschiede beim Entstehen von OC wurden bislang in der Forschung oft vernachlässigt (Zargar, Vandenberghe, Marchand & Ayed, 2014). Persönlichkeitseigenschaften können jedoch z.B. die AZ kognitiv, affektiv und verhaltensbezogen beeinflussen, indem sie die Interpretation der Arbeit, die Stimmung und die Ergebnisse verändern, beispielsweise indem gewissenhafte Personen bessere Arbeit leisten (Judge, Heller & Mount, 2002). Allen et al. (2005) haben Moderatoren untersucht, die den Zusammenhang zwischen der Kündigungsabsicht und dem Kündigungsverhalten beeinflussen. Dabei zeigte sich, dass Personen mit einer niedrigeren Selbstüberwachung (*self-monitoring*) – solche, die weniger sensitiv bzgl. adäquatem Verhalten sind – und Personen mit einer geringeren Risikovermeidung ihre Kündigungsabsichten eher in die Tat umsetzten. Es gibt somit Hinweise, dass Variablen, die in der Person liegen, ebenfalls sehr bedeutsam sind und daher untersucht werden sollten.

Persönlichkeitsvariablen, wie die Big Five (Neurotizismus oder emotionale Stabilität, Extraversion, Offenheit, Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit; Goldberg, 1990) und andere Personenvariablen wie die Selbstwirksamkeitserwartung (SWE; *self-efficacy*;

Bandura, 1997) und auch die Stimmung einer Person (positiver Affekt [PA] und negativer Affekt [NA]; Watson, Clark & Tellegen, 1988) wurden bereits im Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit und turnover, kaum jedoch mit OC untersucht (Connolly & Viswesvaran, 2000; Judge et al., 2002; Zimmerman, 2008).

Es konnte sowohl ein positiver Zusammenhang zwischen AZ und positivem Affekt ($r = .49$; Connolly & Viswesvaran, 2000) sowie AZ und der Extraversion einer Person ($r = .25$; Judge et al., 2002), als auch ein negativer Zusammenhang zwischen AZ und negativem Affekt ($r = -.33$; Connolly & Viswesvaran, 2000) sowie AZ und Neurotizismus ($r = -.21$; Fietze, 2011; $r = -.29$; Judge et al., 2002) nachgewiesen werden. Die multiplen Korrelationen zwischen den Big Five bzw. PA/NA und AZ lagen bei $r = .41$ bzw. $r = .55$ (Ilies & Judge, 2003), was eine höhere Bedeutung der Stimmung für AZ nahelegt. Ilies und Judge (2003) untersuchten in ihrer Studie sowohl die Persönlichkeit als auch die Stimmung und vermuteten, dass der positive Affekt ein Indikator der Extraversion sowie der negative Affekt (NA) ein Indikator des Neurotizismus sein könnte.

Mit der Kündigungsabsicht hingen vor allem der negative Affekt ($\rho = .31$) und die emotionale Stabilität ($\rho = -.29$) zusammen. Bei der Kündigung selbst zeigten sich hohe Zusammenhänge mit Verträglichkeit ($\rho = -.25$) und Gewissenhaftigkeit ($\rho = -.20$) (Zimmerman, 2008). Pfadanalysen haben bedeutsame direkte Effekte, z.B. von der emotionalen Stabilität auf die Kündigungsabsicht, gezeigt (Zimmerman, 2008).

Die allgemeine Selbstwirksamkeit konnte in der Metaanalyse von Judge und Bono (2001) als bester Prädiktor für die Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung – im Vergleich zum Selbstbewusstsein, der emotionalen Stabilität und der internalen Kontrollüberzeugung – nachgewiesen werden. Die allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung wird gemeinhin als persönlicher Schutzfaktor verstanden, der im Gegensatz zu einer spezifischen Selbstwirksamkeitserwartung in unterschiedlichen Bereichen wirksam

wird und die Bewältigung schwieriger Anforderungen durch eigenes Handeln möglich macht (Schwarzer & Jerusalem, 1999).

In einer neuen Metaanalyse von Choi, Oh und Colbert (2015) wurden die Big Five im Zusammenhang mit OC untersucht. Verträglichkeit resultierte dabei als stärkster Prädiktor für das affektive und normative Commitment. Irving und Montes (2009) empfehlen, dass Persönlichkeit und andere individuelle Unterschiede im Zusammenhang mit Erwartungen (vgl. Kapitel 1.3.4.1) untersucht werden sollten. Persönliche Variablen werden meist als Antezedenzen für das OC angesehen (Felfe, 2008), sie sollten jedoch auch als Moderatoren betrachtet werden, da sie die Beziehung, z.B. zwischen bestimmten Organisationsangeboten und OC, beeinflussen können (Mathieu & Zajac, 1990). Auf diese Organisationsvariablen wird im Folgenden eingegangen. Die Stimmung kann als Korrelat oder auch als Konsequenz des OCs betrachtet werden.

1.3.4.3 Organisationsvariablen

Kündigungen sind dann unerwünscht, wenn die Organisation den Mitarbeiter halten möchte und sie die Kündigung nicht durch eigene Aktivitäten vermeiden kann (Campion, 1991). Daher ist es von besonderem Interesse zu schauen, was ein Unternehmen den Mitarbeitern bietet (z.B. zum Thema Diversity, Work-Life-Balance) und wie dies im Zusammenhang mit seinem Kündigungsverhalten sowie mit weiteren Variablen (Arbeitszufriedenheit, organisationalem Commitment, met expectations) steht.

Mathieu und Zajac (1990) übertrugen die Feldtheorie von Lewin (1943) mit dem Konzept der psychologischen Nähe auf das Gebiet des Commitments und argumentierten, dass der Person nahe Faktoren, wie etwa Jobcharakteristika, ihre Handlungen stärker beeinflussen als ihr ferne Faktoren, z.B. solche der Organisation. Die Relevanz und den Einfluss organisationaler Aktivitäten (OA) gilt es mit organisationsspezifischen Items zu erfassen. Hinweise auf einen hohen Zusammenhang zwischen der organisationalen

Unterstützung und dem affektiven Commitment finden sich bei Meyer et al. (2002).

1.3.4.4 Job meaning

Nur Mitarbeiter, die ihren Arbeitsplatz als bedeutsam empfinden, arbeiten voll leistungsfähig (Maslow, 1971, zitiert nach Chalofsky, 2003). Oft als *work meaningfulness* bezeichnet (Walumbwa, Christensen & Muchiri, 2013), versteht man darunter das Ausmaß, in dem eine Person ihre Arbeit als erfüllend und belohnend empfindet, gemessen an ihren eigenen Standards (Hackman & Oldham, 1980, zitiert nach Walumbwa et al., 2013). Durch einen Wertewandel werden früher geschätzte Tugenden wie Disziplin, Ordnung oder Gehorsam heute vom Wunsch nach sinnvoller Beschäftigung und Selbstverwirklichung abgelöst (Regnet, 2014). Das Forschungsinteresse an der Bedeutung der Arbeit hat seit den 90er Jahren stetig zugenommen (Chalofsky, 2003), wird jedoch nach wie vor zu wenig im Kontext der Mitarbeiterbindung berücksichtigt. Die Gesellschaft und die Arbeitsbedingungen verändern sich sehr schnell und in einem so starken Ausmaß, dass heute von weniger Gemeinschaft und mehr Verantwortung sowie einer zunehmenden Flexibilisierung in der Arbeit gesprochen werden kann (Cartwright & Holmes, 2006). Mitarbeiter berichten über ein vermindertes Vertrauen und eine geringere Bindung sowie einen Bedeutungsverlust in der Arbeit (Holbeche & Springett, 2004). Besonders Berufseinsteiger beschäftigen sich mit der Frage nach der Bedeutung der Arbeit und stellen diese schnell in Frage (Cartwright & Holmes, 2006).

Dass die Bedeutsamkeit der Arbeit eine wichtige psychologische Variable ist, konnten Clausen, Burr und Borg (2014) zeigen, indem sie nachwiesen, dass eine niedrig empfundene Bedeutsamkeit ein erhöhtes Risiko für eine Frühberentung aufgrund Arbeitsunfähigkeit vorhersagte. Bei gleichzeitig geringer affektiver Bindung verstärkte sich dieser Effekt sogar noch (Clausen et al., 2014). Bei Ehrenamtlichen konnte ein Zusammenhang zwischen der empfundenen Wichtigkeit der Arbeit und dem OCA-Wert

von $r = .49$ gefunden werden (Boezeman & Ellemers, 2007). Humphrey et al. (2007) konnten in ihrer Metaanalyse einen signifikanten Zusammenhang zwischen *task significance* und OC nachweisen ($\rho = .44$).

Eng mit dem Konzept der work meaningfulness verknüpft ist die Theorie der *transformationalen Führung* (Bass, 1985). Ein transformationaler Führungsstil fördert den Selbstwert eines Mitarbeiters, damit dieser echtes Commitment und eine starke Mitwirkung in seiner Arbeit zeigen kann (Walumbwa et al., 2013). Nach dieser Theorie geht man außerdem davon aus, dass sowohl die Mitarbeiter als auch die Führungskraft mit Blick auf das übergeordnete Wohl handeln (Haslam, 2004). Transformationale Führungskräfte motivieren ihre Mitarbeiter somit nicht nur eigene Interessen, sondern auch solche der Gruppe, der Organisation und der Gesellschaft zu berücksichtigen (Bass, 1985). Eine geteilte soziale Identität (Wir-Gefühl) erleichtert dabei die Gruppenzusammengehörigkeit und macht die Führung effektiver (Haslam, 2004).

Um ein höheres Commitment zu erreichen, sollte die Tätigkeit somit eine über das individuelle Wohl hinausgehende Bedeutung vermitteln, i.S. eines übergeordneten Sinns und eines gesellschaftlichen Nutzens. Das Konzept des Job meanings (JM), wie es in dieser Arbeit aufgefasst wird, umfasst diese beiden Aspekte und zusätzlich noch die Frage nach der Selbstverwirklichung in der Arbeit. Job meaning wird, wie die Arbeitszufriedenheit, als Korrelat des OCs angesehen und als neues Konstrukt mit in die Arbeit aufgenommen. Es wird vermutet, dass die Merkmale einer Arbeit, die Führung sowie persönliche und organisationale Merkmale die Bedeutung einer Tätigkeit beeinflussen. Abbildung 1.2 greift das Rahmenmodell aus Abbildung 1.1 nochmals auf und passt es auf die vorliegende Fragestellung an.

Im Fokus steht nun das affektive organisationale Commitment. Da nur diese Commitmentform untersucht wurde, wird sie im Folgenden allgemein mit OC abgekürzt.

Im Gegensatz zum Modell von Felfe (2008) wurden die Erwartungen und Erfahrungen, die Persönlichkeit, die Selbstwirksamkeitserwartung sowie die organisationalen Aktivitäten explizit erfasst. Zudem wurden als zusätzliche Korrelate das Job meaning sowie die Stimmung untersucht. Bei den Konsequenzen stand die Bleibeabsicht im Fokus. Im Hypothesenmodell in Kapitel 2.1 werden die Antezedenzen auf zwei verschiedenen Ebenen beschrieben (unterste Ebene: Persönlichkeit, SWE, organisationale Aktivitäten; mittlere Ebene: Erwartungen, met expectations, Erfahrungen), da vermutet wird, dass die unterste Ebene über die Erwartungen und Erfahrungen einer Person das OC, die AZ, das JM sowie die Stimmung beeinflussen.

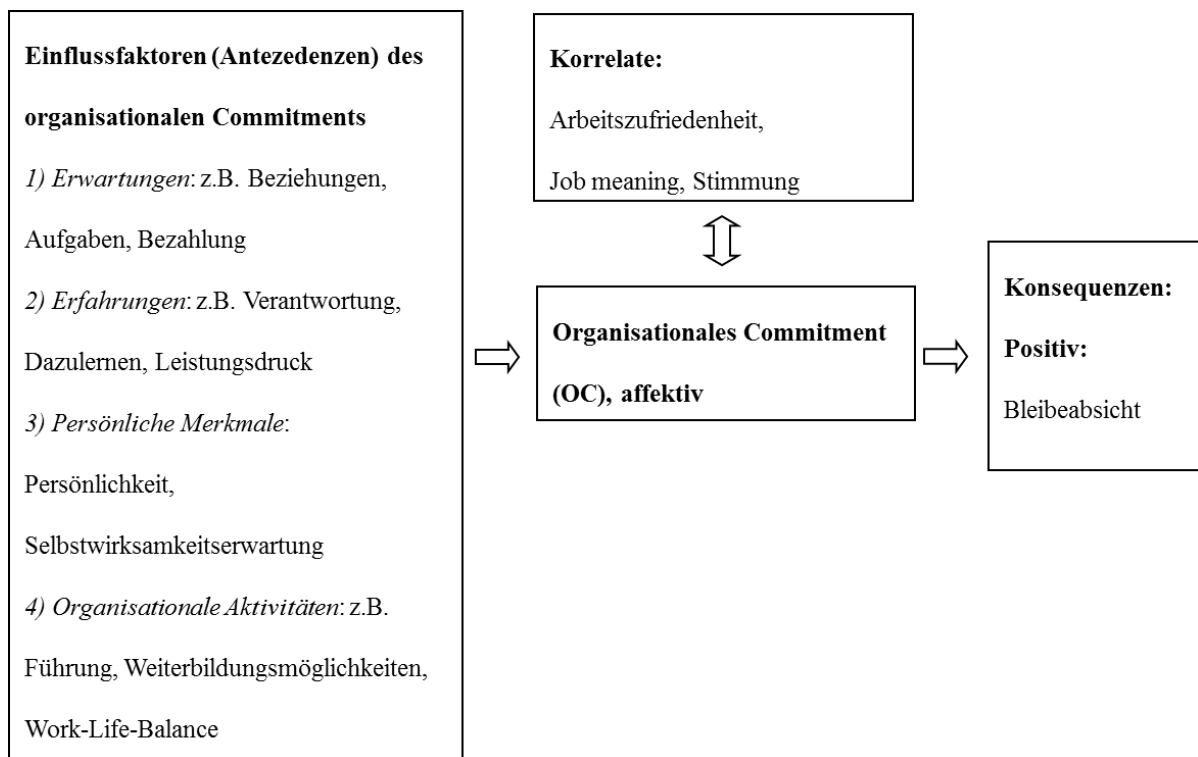


Abbildung 1.2: Angepasstes Modell der Einflussfaktoren, Korrelate und Konsequenzen von OC

1.4 Theorien der Mitarbeiterbindung/Psychologische Grundlagen

Um die Entstehung und Veränderung von OC zu erklären, können die Theorie der sozialen Identität und die Selbstkategorisierungstheorie, die soziale Austauschtheorie, die Theorie der kognitiven Dissonanz sowie das *variety seeking* hinzugezogen werden.

1.4.1 Theorie der sozialen Identität

Unter sozialer Identität versteht man „die persönliche Wahrnehmung, selbst zu einer bestimmten Gruppe bzw. sozialen Kategorie zu gehören, wobei diese Gruppenzugehörigkeit mit einem bestimmten affektiven und evaluativen Wert assoziiert sein muss.“ (Tajfel, 1972; übersetzt nach Fischer, Asal & Krüger, 2013, S. 123). Die Theorie der sozialen Identität (*Social Identity Theory*, SIT; Tajfel & Turner, 1979) wurde ursprünglich zur Erklärung von Diskriminierung zwischen Gruppen entwickelt (Haslam, 2004). Hervorzuheben an der Theorie ist, dass sie sowohl das Individuum als auch die Gruppe und die Interaktion aus beiden Komponenten berücksichtigt (Fischer, Asal et al., 2013). Das Verhalten einer Person kann demnach alleine durch ihre Gruppenzugehörigkeit erklärt werden; andere Personen sieht sie ebenfalls als Repräsentanten ihrer Gruppe an (Felfe, 2008). Die Mitgliedschaft in einer Gruppe bzw. die Zugehörigkeit zu einem Unternehmen beeinflusst außerdem das Selbstkonzept und den Selbstwert eines Menschen; Menschen fühlen sich gerne Gruppen zugehörig, die angesehen sind (Felfe, 2008). Die SIT bildet die Grundlage für das Konzept der organisationalen Identifikation (vgl. ausführlich Kapitel 1.5.1), das dem Commitmentkonzept sehr nahe steht, wobei es den Fokus stärker auf die Gruppe bzw. die Organisation legt (Felfe, 2008²). Bei einer

² Zur ausführlichen Gegenüberstellung von Commitment und Identifikation siehe Felfe (2008, Kap. 2.3) und Haslam (2004, Kap. 4).

starken Identifikation mit der Gruppe und einer damit einhergehenden hohen sozialen Identität verhält man sich dieser Gruppe dienlich, so dass das eigene Selbstkonzept aufrechterhalten wird (v. Dick et al., 2004; Haslam, 2004). Nach dieser Theorie müsste somit ein starkes und positiv bewertetes „Wir-Gefühl“ zu einer hohen Bindung der Mitarbeiter an ihre Gruppe bzw. Organisation führen.

1.4.2 Selbstkategorisierungstheorie

Anknüpfend an die SIT beantwortet die Selbstkategorisierungstheorie (*Self-Categorization Theory*, SCT; Turner, 1982) Fragen zu den zugrunde liegenden psychologischen Prozessen, nämlich wie man Mitglied einer Gruppe und wie die soziale Identität salient wird (Fischer, Asal et al., 2013). Die Kategorie *Auszubildende*, um die es in der vorliegenden Arbeit im Besonderen geht, repräsentiert dabei eine Kategorie auf einem niedrigeren Level als die Kategorie Mitarbeiter im Allgemeinen (Haslam, 2004). Die Selbstkategorisierung mit einem Unternehmen ist umso stärker, je einzigartiger es ist (Felfe, 2008). Firmen versuchen durch eine *corporate identity* eine deutlich erkennbare Identität zu gestalten, mit der sich ihre Mitarbeiter identifizieren können (z.B. durch Arbeitskleidung, Leitlinien, Werbegeschenke). Durch gemeinsame Feste soll außerdem Gemeinschaft entstehen (Felfe, 2008). Eine starke soziale Identität beeinflusst das Denken und Handeln der Mitglieder (Haslam, 2004) und nimmt somit auch Einfluss auf ihr Commitment. Es kann vermutet werden, dass die soziale Identität im Laufe der Zeit mit steigender Identifikation zunimmt, so dass die personale Identität (d.h. das Wissen um die eigene Person; Fischer, Asal et al., 2013) stärker in den Hintergrund tritt. Erst im Laufe der Zeit lernt der Mitarbeiter bestimmte Symbole und Rituale in seiner Arbeit kennen, z.B. wie man sich grüßt und kleidet (Felfe, 2008). Nach der SCT könnte die Mitarbeiterbindung im Laufe der Zeit, mit zunehmender Identifikation mit der Kategorie Auszubildende, ansteigen. Nach dem Prinzip der positiven Distinktheit wird die Eigengruppe (*ingroup* =

Auszubildende) favorisiert, die Fremdgruppe (*outgroup* = z.B. Auszubildende anderer Unternehmen) dagegen abgewertet (Felfe, 2008).

1.4.3 Soziale Austauschtheorie

Austauschtheoretischen Überlegungen zufolge versorgt die Organisation den Mitarbeiter mit bestimmten Gütern (z.B. Dienstwagen, Erfüllung in der Arbeit), weshalb dieser gerne in der Organisation verbleibt (v. Dick, 2004). Attraktive Arbeitsmerkmale stärken zudem die Kompetenz eines Mitarbeiters, welcher dadurch ein größeres affektives Commitment zeigt (Meyer & Allen, 1991). Nach dieser Theorie kann ein Arbeitsverhältnis als psychologischer Vertrag zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer angesehen werden, bei dem z.B. Sicherheit gegen Loyalität ausgetauscht wird (Felfe, 2008).

Allerdings ist Bindung laut Meyer und Herscovitch (2001) auch ohne extrinsische Motivatoren möglich. Sie grenzen Commitment in ihrem allgemeinen Modell von austauschbasierten Formen der Motivation ab. Insofern war es interessant zu ermitteln, in welchem Zusammenhang die Bindung eines Mitarbeiters mit den Angeboten einer Organisation steht.

1.4.4 Kognitive Dissonanztheorie

Nach der Theorie der kognitiven Dissonanz (Festinger, 1957) versuchen Menschen unangenehme Spannungszustände durch widersprüchliche Kognitionen zu vermeiden (Fischer, Asal et al., 2013). Um diese Dissonanz zu reduzieren, addieren sie entweder konsonante, vereinbare Kognitionen, subtrahieren dissonante, unvereinbare Kognitionen oder tun beides gleichzeitig (Frey & Gaska, 2001).

Somit kann erklärt werden, warum die Werte von OC anfänglich meist ziemlich hoch sind; häufig bestehen vor Jobbeginn nämlich unrealistisch hohe Erwartungen (Werbel & Gould, 1984), die vor anderen Jobangeboten gerechtfertigt werden müssen, weshalb konsonante Kognitionen fokussiert werden und der OC-Wert dadurch positiv

ausgeprägt ist.

1.4.5 Variety seeking

Zudem kann das Konzept des *variety seeking* auf das Thema Mitarbeiterbindung übertragen werden (Meifert, 2005). *Variety seeking behavior* ist in den letzten Jahren zunehmend Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen geworden (Raab, Unger & Unger, 2010). Dieser, ursprünglich aus der Konsumentenforschung stammende Begriff, beschreibt ein Streben nach Abwechslung und Veränderung, etwa durch neue Produkte (Meifert, 2005). In der Psychologie bezieht sich der Begriff auf den Wunsch, im Verhalten Abwechslung zu zeigen, z.B. durch veränderte Entscheidungen. Diese Tendenz beruht zum einen auf dem Streben nach Einzigartigkeit (Kim & Drolet, 2003) und hängt zum anderen eng mit der Persönlichkeitseigenschaft Offenheit für Erfahrungen (Meifert, 2005) zusammen. Raab et al. (2010) bezeichnen die Tendenz zum *variety seeking* selbst als Persönlichkeitseigenschaft.

Ist das Bedürfnis nach Abwechslung nicht befriedigt, kann trotz hohem organisationalen Commitment ein Wunsch nach Veränderung entstehen (Meifert, 2005). Die Tendenz zum *variety seeking* könnte bei der untersuchten Zielgruppe der Generation Y besonders stark ausgeprägt sein, da diese über besonders viele Wahlmöglichkeiten verfügt und die Einzigartigkeit eine zentrale Rolle spielt (vgl. Kapitel 1.2.1).

1.5 Abgrenzung von ähnlichen Konstrukten

Damit das Konzept des OCs eine eigene Berechtigung erhält, ist es notwendig, es von anderen, relevanten Konzepten abzugrenzen. Meyer und Herscovitch (2001) haben in ihrem allgemeinen Modell gezeigt, dass OC mehr als eine Einstellung oder ein Motiv ist.

1.5.1 Organisationale Identifikation

Organisationale Identifikation (OI) wird definiert als „self-defining concept that describes the feeling of partial overlap between self and group and an internalization of the organization’s core values and central identity features“ (v. Dick et al., 2004, S. 353). So wie soziale Identifikation als psychologische Verschmelzung des Selbst und der Gruppe bezeichnet werden kann, kann OI als Vereinigung des Selbst und der Organisation gelten (Haslam, 2004, v. Knippenberg & Sleebos, 2006). Der Zusammenhang zwischen OI und OC ist nicht eindeutig geklärt (Felfe, 2008), es wird jedoch häufig auf eine empirische Trennung beider Konzepte verwiesen (v. Dick, 2004; Felfe, 2008; Haslam, 2004; Riketta, 2005).³

OI ist ein rein sozialpsychologisches Konzept, das Gruppenprozesse untersucht. OC wird hingegen auch durch die Organisationspsychologie geprägt und richtet ihren Blick stark auf die Konsequenzen des OCs, die Fluktuation von Mitarbeitern (Felfe, 2008). Van Dick (2004) verweist auf drei zentrale Unterschiede: Zum einen liegt nur dem Konzept der OI der selbst-definitive Aspekt zugrunde, wohingegen OC eher affektiv geprägt ist. Außerdem entsteht OI durch die wahrgenommene Ähnlichkeit und geteilte Überzeugungen zwischen Gruppenmitgliedern, wohingegen OC eher durch die Arbeitsmerkmale und austauschtheoretische Überlegungen (vgl. Kapitel 1.4.3) zu erklären ist. Zuletzt ist OI flexibler und stärker kontextabhängig als OC, da sie viel mit der Salienz der Gruppenmitgliedschaft zu tun hat (v. Dick, 2004).

Empirische Ergebnisse einer konfirmatorischen Faktorenanalyse sprechen für eine Zweifaktorenlösung, auch wenn OI und OCA hoch miteinander korreliert sind ($r = .67$; v.

³ Mathieu und Zajac (1990) verwenden in ihrer Metaanalyse dagegen die beiden Begriffe synonym.

Knippenberg & Sleebos, 2006). Partielle Korrelationen zeigen jedoch signifikant unterschiedliche Zusammenhänge dieser Konzepte, z.B. mit Arbeitszufriedenheit ($r = .21$ mit OCA, kontrolliert für OI; $r = .01$ mit OI, kontrolliert für OCA; v. Knippenberg & Sleebos, 2006). OC wird als besser geeignet zur Vorhersage der Bleibeabsicht eingeschätzt (v. Knippenberg & Sleebos, 2006; Riketta, 2005) und steht daher im Fokus dieser Arbeit.

1.5.2 Involvement

Mit dem Begriff des Involvements wird ebenfalls eine Form der Identifikation bezeichnet (v. Dick, 2004), hierbei konzentriert man sich jedoch stärker auf die Identifikation mit der Tätigkeit als mit der Organisation (Moser, 1996). Man kann zwei Formen des Involvements unterscheiden: Das arbeitsbezogene Involvement (*Work involvement*, WI) bezieht sich auf die Arbeit an sich, während sich das leistungsbezogene Involvement (*Job involvement*, JI) auf einen bestimmten Arbeitsplatz bezieht (Moser, 1996). Bei hohem JI besteht eine große Begeisterung für die herausfordernde Aufgabe sowie ein Aufgehen in der Tätigkeit (Moser, 1996). WI als Werthaltung gegenüber der Arbeit an sich ist vergleichsweise stabiler als JI (Moser, 1996).

Nach der Metaanalyse von Cooper-Hakim und Viswesvaran (2005) wird JI wesentlich häufiger untersucht als WI. Der durchschnittliche Zusammenhang zwischen JI und organisationalem Commitment wurde in dieser Metaanalyse mit $\rho = .52$ höher angegeben als der Zusammenhang zwischen WI und OC ($\rho = .42$). Der Zusammenhang zwischen den beiden Involvement-Formen lag lediglich bei $\rho = .26$ (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005). Maier und Woschée (2002) fanden eine Korrelation zwischen JI und OC von $r = .45$; die konfirmatorische Faktorenanalyse wies auf getrennte Faktoren hin.

Involvement und OC können voneinander abgegrenzt werden, besonders wenn das Bezugsobjekt Arbeitstätigkeit (Involvement) vs. Organisation (OC) differenziert wird. Cooper-Hakim und Viswesvaran (2005) sehen OC und JI als zwei von fünf Unterfacetten

von *Work Commitment* an, neben den Dimensionen *Career Commitment*, *Work ethic endorsement* und *Union Commitment*.

1.5.3 Job embeddedness

Als relativ neues Konstrukt, um zu erklären, warum Menschen in ihrem Job bleiben, erwähnen Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski und Erez (2001) den Begriff *Job embeddedness* (JE). Da dieses Konstrukt häufig, ähnlich wie OC, im Zusammenhang mit turnover untersucht wird, soll im Folgenden darauf eingegangen werden, was die beiden Konzepte trennt bzw. verbindet.

Drei Aspekte charakterisieren JE (Mitchell et al., 2001): zum Ersten die Beziehungen, die jemand zu anderen Personen in der Familie, bei der Arbeit, zu Freunden und in der Gemeinschaft hat, in der er wohnt; zum Zweiten die Passung der Person, i.S. ihrer Wertevorstellungen, Ziele und Pläne zu der Organisation und der Gemeinde; zum Dritten das Opfer, das jemand erbringt, wenn er den Job bzw. die Gemeinde verlässt.

Deutlich wird somit, dass nicht nur die Organisation selbst, sondern auch außerberufliche Bereiche wie die Gemeinde, in der jemand wohnt – im Gegensatz zum Konzept des OCs – berücksichtigt werden. Es können daher die Begriffe *on-the-job embeddedness* und *off-the-job embeddedness* unterschieden werden (Jiang, Liu, McKay, Lee & Mitchell, 2012; Mitchell et al., 2001). Kiazad, Holtom, Hom und Newman (2015) unterscheiden sogar fünf Foki: *on-the-job embeddedness*, *organizational embeddedness*, *occupational embeddedness*, *community embeddedness* und *family embeddedness in the community*. Ein weiterer Unterschied besteht darin, dass JE weniger affektiv als OC ist und nicht explizit der normativen Dimension von Allen und Meyer (1990) Rechnung trägt (Mitchell et al., 2001). Die fortsetzungsbezogene Dimension von Allen und Meyer (1990) findet sich bei dem dritten Aspekt der JE-Definition wieder, wobei letztere spezifischer ist und den Bereich Jobalternativen außen vor lässt (Mitchell et al., 2001). Ein Instrument zur

Erfassung der JE wird bei Mitchell et al. (2001) vorgestellt.

Der Zusammenhang zwischen JE und der Kündigungsabsicht lag in der Metaanalyse von Jiang et al. (2012) bei $r_c = -.48$. Die Zusammenhänge zwischen OCA und JE betragen für on-the-job embeddedness $r_c = .61$, für off-the-job embeddedness $r_c = .16$. Aufgrund der Fokussierung auf den Organisationsbereich und den besseren Kenntnisstand zum Konzept des OCs konzentriert sich die vorliegende Arbeit ausschließlich auf OC.

1.6 Fazit

Organisationales Commitment ist ein zentrales Konstrukt, dessen affektive Komponente im Zentrum dieser Arbeit steht. Es ist besonders in der heutigen Zeit und vor allem für die Generation Y relevant, auch zeigt es sich für die Sparkassen in Deutschland als unentbehrliches Ziel im Wettbewerb mit anderen Banken. Es gibt verschiedene Langzeitstudien zu dem Thema, die vor allem Arbeitsplatzmerkmale, die Arbeitszufriedenheit und die Fluktuation im Zusammenhang mit OC untersuchten und einen häufigen Rückgang von OC über die erste Zeit hinweg beobachteten. In dieser Arbeit wurde zusätzlich noch stärker der Fokus auf die met expectations einer Person, seine Persönlichkeit und seine Selbstwirksamkeitserwartung – im Gegensatz zu organisationalen Variablen – sowie auf die Stimmung einer Person und die Bedeutung der Tätigkeit gelegt. Die Aussagekraft dieser Variablen und der Zusammenhang mit der organisationalen Bindung wurde untersucht, um praktische Schlussfolgerungen für die Finanzdienstleistungsbranche ziehen zu können. Die Variablen konnten in einem Rahmenmodell, angelehnt an Felfe (2008), als Antezedenzen, Korrelate und Konsequenzen von OC aufgefasst werden. Theoretisch untermauert wurde das Thema Mitarbeiterbindung durch die Theorie der sozialen Identität und die Selbstkategorisierungstheorie, außerdem durch die soziale Austauschtheorie, die Theorie

der kognitiven Dissonanz und durch das variety seeking einer Person. Nicht zuletzt konnte OC von anderen verwandten Konstrukten, wie der organisationalen Identifikation, Involvement und Job embeddedness abgegrenzt werden. Im nächsten Kapitel werden die Fragestellung und die dazugehörigen Hypothesen ausführlich erläutert.

2 Fragestellung

Ein vorgezeichneter, stetiger Karriereweg scheint besonders selten für die Generation Y geworden zu sein (Bruch et al., 2010), weshalb diese Zielgruppe für die vorliegende Arbeit ausgewählt wurde. Konkret wurden Auszubildende von Sparkassen befragt, da das Thema Mitarbeiterbindung für diese Gruppe besondere Relevanz hat (vgl. Kapitel 1.2.2). Um ihre Bindung und damit verknüpfte Variablen besser verstehen zu können, wurden verschiedene Antezedenzen, Korrelate und Konsequenzen des OCs in einer Längsschnittstudie untersucht und das Rahmenmodell nach Felfe (2008) zugrunde gelegt. Neben der Arbeitszufriedenheit und der Bleibeabsicht wurden bisher vernachlässigte Variablen, wie die Persönlichkeit, die Selbstwirksamkeitserwartung und die konkreten Angebote einer Organisation, neu aufgenommen. Ferner interessierten die Erwartungen eines Auszubildenden gegenüber seinen Erfahrungen, woraus die *met expectations* (Porter & Steers, 1973) ermittelt werden konnten. Die Bedeutung einer Tätigkeit sowie die positive und negative Stimmung bei der Arbeit wurden ebenfalls berücksichtigt (vgl. Kapitel 1.3.4). Ziel war es, durch das bessere Verständnis dieser Variablen und ihrer Zusammenhänge konkrete Empfehlungen formulieren zu können, wie Auszubildende enger an ihre Organisation gebunden werden können.

2.1 Hypothesen im Überblick

Unter Berücksichtigung des Rahmenmodells aus Kapitel 1.3 und unter der Annahme, dass verschiedene Personen- und Organisationsvariablen (SWE, Persönlichkeit und organisationale Aktivitäten) über die Erwartungen und Erfahrungen einer Person auf das OC, die AZ, das JM und die Stimmung wirken – die wiederum die Bleibeabsicht beeinflussen – ergibt sich das in Abbildung 2.1 dargestellte Hypothesenmodell.

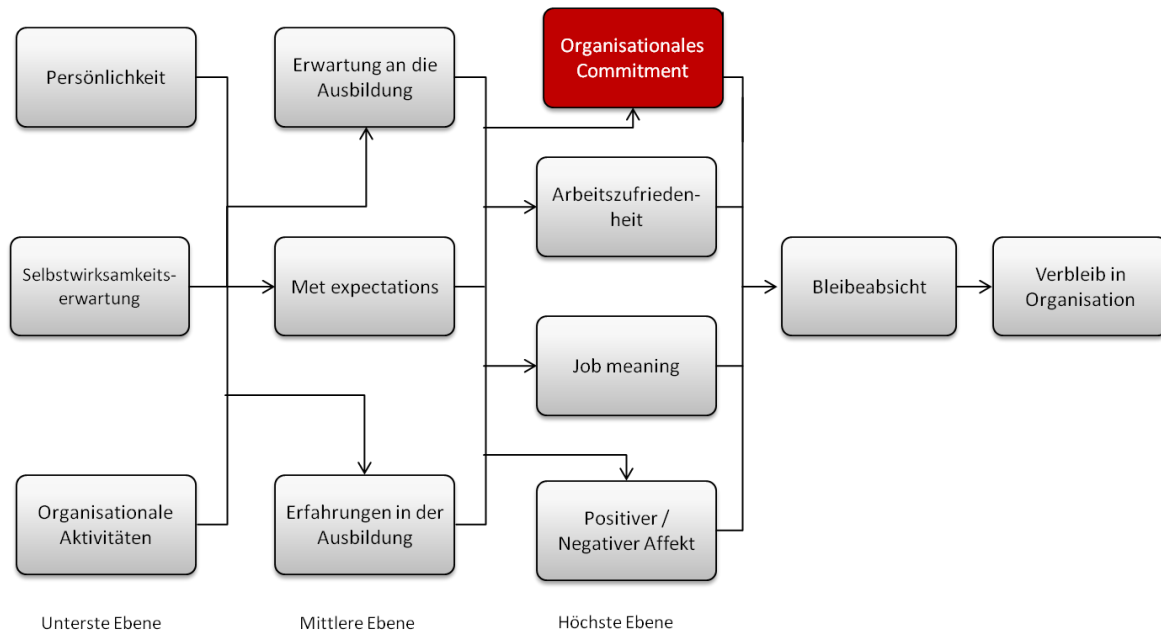


Abbildung 2.1 Hypothesenmodell

Personenvariablen, wie die Persönlichkeit und die Selbstwirksamkeitserwartung, die bislang nur wenig in der Forschung berücksichtigt wurden (Zargar et al., 2014), sind für das OC insofern bedeutsam, da sie als individuelle Charakteristika die Motivation, Kognition und das Verhalten beeinflussen können (Felfe, 2003) und somit auch die Erwartungen und Erfahrungen einer Person. Der Einfluss der Big Five auf Erwartungen und Erfahrungen ist positiv, mit Ausnahme der Dimension Neurotizismus, die negative Auswirkungen auf die beiden Variablen hat (Judge et al., 2002). Die SWE übt ebenfalls einen positiven Einfluss auf die Erwartungen und die Erfahrungen aus (Judge & Bono, 2001).

Neben der Bedeutung der Person stellt sich die Frage zum Einfluss der Organisation. Dieser wurde in der hier definierten Form noch nicht untersucht. Es wird vermutet, dass die organisationalen Aktivitäten ebenfalls beeinflussen, welche Erwartungen eine Person hat (z.B. durch das Image, das vom Arbeitgeber erzeugt wird) und wie ihre Erfahrungen aussehen. Aufgrund der bisherigen Ergebnislage, wonach insbesondere die

Arbeitsbedingungen eine entscheidende Rolle für das OC spielen (Felfe & Goihl, 2002), kann vermutet werden, dass die Aktivitäten einer Organisation entscheidender für die Erfahrungen einer Person sind als deren Personeneigenschaften. Damit können auf der untersten Ebene folgende Hypothesen aufgestellt werden:

- H1a:** Die Persönlichkeit des Auszubildenden beeinflusst die Erwartungen an die Ausbildung (Neurotizismus negativ; Offenheit, Extraversion, Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit positiv).
- H1b:** Die Persönlichkeit des Auszubildenden beeinflusst die Erfahrungen in der Ausbildung (Neurotizismus negativ; Offenheit, Extraversion, Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit positiv).
- H2a:** Die Selbstwirksamkeitserwartung einer Person beeinflusst ihre Erwartungen an die Ausbildung.
- H2b:** Die Selbstwirksamkeitserwartung einer Person beeinflusst ihre Erfahrungen in der Ausbildung.
- H3a:** Die organisationalen Aktivitäten beeinflussen die Erwartungen an die Ausbildung.
- H3b:** Die organisationalen Aktivitäten beeinflussen die Erfahrungen in der Ausbildung.
- H3c:** Die organisationalen Aktivitäten beeinflussen die Erfahrungen in der Ausbildung stärker als die Persönlichkeitseigenschaften einer Person.

Bzgl. der Erwartungen und Erfahrungen einer Person wird zunächst angenommen, dass es eine Diskrepanz zwischen den Erwartungen und Erfahrungen gibt, unabhängig von einer positiven oder negativen Richtung (Galais & Moser, 2001). Es wird erwartet, dass besonders die Erfahrungen das OC, die AZ, das JM sowie den positiven bzw. negativen Affekt beeinflussen, wie Studien für die beiden erstgenannten Variablen bereits belegten

(Buckley et al., 1998; Sutton & Griffin, 2004). Diese Annahme wird unterstützt durch das *Haupteffektmodell* von Irving und Meyer (1994), wonach die Erfahrungen einen stärkeren Einfluss, z.B. auf OC und AZ ausüben, als die met expectations. Aufgrund dieser Ergebnisse werden nur die Auswirkungen der Erfahrungen explizit in die Hypothesen aufgenommen. Um das Konzept der met expectations (Porter & Steers, 1973) genauer zu untersuchen, wurde ein Differenzwert zwischen den Erfahrungen und Erwartungen gebildet (vgl. Irving & Meyer, 1994). Daraus ergeben sich für die mittlere Ebene folgende Hypothesen:

H4a: Die Erwartungen an die Ausbildung und die Erfahrungen in der Ausbildung weichen voneinander ab.

H4b: Die Erfahrungen in der Ausbildung beeinflussen das organisationale Commitment.

H4c: Die Erfahrungen in der Ausbildung beeinflussen die Arbeitszufriedenheit.

H4d: Die Erfahrungen in der Ausbildung beeinflussen die Bedeutung einer Tätigkeit (Job meaning).

H4e: Die Erfahrungen in der Ausbildung beeinflussen die Stimmung bei der Arbeit (positiver/negativer Affekt).

H4f: Die Erfahrungen in der Ausbildung sind entscheidender für das OC, die AZ, das JM sowie den PA/NA als die erfüllten Erwartungen (met expectations).

Der nächste Hypothesenkomplex auf höchster Ebene besteht aus den Zusammenhangshypothesen zu den Antezedenzen der Bleibeabsicht (Meyer et al., 2002).

Es wird vermutet, dass die Bleibeabsicht vom OC, der AZ, vom JM und PA/NA beeinflusst wird, wobei zu den beiden letztgenannten Variablen bisher nur wenige Studien existieren. Darüber hinaus ist nach Hom et al. (1992) die Bleibeabsicht wiederum ein guter

Prädiktor für das tatsächliche Verhalten:

H5a: Das organisationale Commitment beeinflusst die Bleibeabsicht.

H5b: Die Arbeitszufriedenheit beeinflusst die Bleibeabsicht.

H5c: Das Job meaning beeinflusst die Bleibeabsicht.

H5d: Die Stimmung (PA/NA) beeinflusst die Bleibeabsicht.

H6: Die Bleibeabsicht beeinflusst das Bleibeverhalten eines Auszubildenden.

Zusätzlich sollen noch die Informationen aus der längsschnittlichen Methode genutzt werden, um Veränderungen zu untersuchen. Wie von Boswell et al. (2009) für die Arbeitszufriedenheit gezeigt wurde, werden ähnliche Muster mit abfallenden Werten für das OC erwartet. Ein Anstieg zu Beginn wird hingegen nicht erwartet, da der erste Erhebungszeitpunkt bereits nach dem Ausbildungsstart stattfand.

H7: Die Werte für das OC fallen zu T1 positiver aus als zu T2 und T3.

Um abschließend zu überprüfen, ob das aufgestellte Modell das organisationale Commitment vorhersagen kann, wird folgende Hypothese aufgestellt:

H8: Das aufgestellte Modell erklärt ausreichend Varianz im OC.

Alle Hypothesen mit den entsprechenden Ergebniskapiteln sind in Tabelle 2.1 zusammengefasst.

Tabelle 2.1 Zusammenfassung der Untersuchungshypothesen

Hyp.nr.	Hypothese	Ergebniskapitel
Unterste Ebene		
H1a + b	$P \rightarrow \text{Erw.}, \text{Erf.}$	4.7
H2a + b	$\text{SWE} \rightarrow \text{Erw.}, \text{Erf.}$	4.7
H3a + b	$\text{OA} \rightarrow \text{Erw.}, \text{Erf.}$	4.7
H3c	$\text{OA} > P \rightarrow \text{Erf.}$	4.7
Mittlere Ebene		
H4a	$\text{Erw.} \neq \text{Erf.}$	4.5.3
H4b, c, d + e	$\text{Erf.} \rightarrow \text{OC}, \text{AZ}, \text{JM}, \text{PA/NA}$	4.7
H4f	$\text{Erf.} > \text{met expectations} \rightarrow \text{OC}, \text{AZ}, \text{JM}, \text{PA/NA}$	4.7
Höchste Ebene		
H5a	$\text{OC} \rightarrow \text{BA}$	4.7
H5b	$\text{AZ} \rightarrow \text{BA}$	4.7
H5c	$\text{JM} \rightarrow \text{BA}$	4.7
H5d	$\text{PA/NA} \rightarrow \text{BA}$	4.7
H6	$\text{BA} \rightarrow \text{Bleibeverhalten}$	4.1
H7	$\text{OC: T1} > \text{T2} > \text{T3}$	4.5.2
H8	OC durch Modell erklärbar	4.7

Anmerkung. Erw. = Erwartungen. Erf. = Erfahrungen.

2.2 Struktur der Arbeit

Die theoretischen Vorüberlegungen wurden im Kapitel 1 ausführlich dargestellt. Kapitel 3 beinhaltet die Stichprobe, die einzelnen Fragebogenskalen sowie die Auswertungsmethoden mit Fokus auf die *Partial Least Squares* (PLS)-Methode. Alle Ergebnisse werden im Kapitel 4 beschrieben, von der Güte des Fragebogens, über die deskriptiven und inferenzstatistischen Ergebnisse, den Ergebnissen der Veränderungsmessung bis hin zu den zentralen Aussagen mittels der PLS-Methode. Kapitel 5, der Diskussionsteil, orientiert und gliedert sich entlang der Hypothesenkomplexe aus Kapitel 2. Als Besonderheit dieser Praxisstudie werden im Kapitel 6 – aufbauend auf den Ergebnissen – schließlich noch konkrete Ansatzpunkte zur Bindung von Auszubildenden bzw. der Generation Y im Allgemeinen formuliert.

3 Grundlagen und Methoden

Um die formulierten Hypothesen zu prüfen, wurden passende Fragebögen ausgewählt bzw. entwickelt, die zu drei Zeitpunkten von Auszubildenden der Sparkassen in Baden-Württemberg ausgefüllt wurden. Im Folgenden werden die Stichprobe, die Untersuchungsmaterialien sowie die Auswertungsmethoden mit Fokus auf die Partial Least Squares-Methode vorgestellt.

3.1 Stichprobe

Aufgrund der ökologischen Validität und des längsschnittlichen Untersuchungsdesigns mussten Auszubildende befragt werden, die sich tatsächlich gerade am Anfang ihrer Ausbildung befanden. Durch die besondere Relevanz des Themas Mitarbeiterbindung für den Finanzdienstleistungssektor (vgl. Kapitel 1.2.2) und den Kontakt der Autorin durch eine vorhergehende Berufstätigkeit bei der Sparkassenakademie Baden-Württemberg konnten Sparkassen in Baden-Württemberg für diese Untersuchung gewonnen werden. Diese nehmen mit einer bundesweiten Ausbildungsquote von 11 % in 2014 verglichen mit den Genossenschaftsbanken (bundesweite Ausbildungsquote: 8 %) und den privaten Banken (bundesweite Ausbildungsquote: 6 %) den Spitzenplatz in der Finanzwirtschaft ein (SVBW, 2015a).

Bei einer postalischen Umfrage zu einer potenziellen Studienteilnahme meldete sich eine Vielzahl der 53 Sparkassen in Baden-Württemberg interessiert zurück. Um die Studie übersichtlich zu halten, wurden 18 Sparkassen sowie die Landesbank Baden-Württemberg (LBBW) – bei einer angesetzten Gesamtstichprobe von 500 Personen pro Zeitpunkt – miteinbezogen. Weiteren Interessenten wurden die Gesamtergebnisse in Aussicht gestellt. Bei der Auswahl wurde darauf geachtet, dass sich sowohl städtische als auch ländliche

Institute unterschiedlicher Größe in der Stichprobe befanden (Bilanzsumme von 1.019-10.593 Mio. Euro; SVBW, 2015b).

Die Anzahl der Auszubildenden, die im Jahr 2012 gestartet waren, bewegte sich bei den beteiligten Instituten zwischen drei und 188 Personen. Die Teilnahme geschah zu allen drei Zeitpunkten freiwillig und anonym, um möglichst aussagekräftige Daten zu erhalten. Damit wird die Studie der Forderung nach Raab-Steiner und Benesch (2012) gerecht, Freiwilligkeit und Anonymität als wichtige ethische Kriterien bei jeder Untersuchung einzufordern. Den beteiligten Sparkassen wurden neben den Gesamtergebnissen noch institutsspezifische Auswertungen als besonderer Dank angeboten. Im Folgenden wird die Stichprobe detaillierter vorgestellt.

An der Erhebung zu T1 im Oktober 2012 beteiligten sich 18 Sparkassen sowie die Landesbank Baden-Württemberg (LBBW), die einen Verbundpartner der Sparkassen in Baden-Württemberg darstellt. Außer einer Sparkasse, die aus Zeitgründen nur einmalig an der Längsschnittstudie partizipierte, nahmen alle 18 Institute auch zu T2 (in der Mitte der Ausbildung) und zu T3 (am Ende der Ausbildung) teil.

Die beteiligten Institute mit der Anzahl der angeschriebenen Auszubildenden (Soll), der Anzahl der Auszubildenden (Ist) zu T1, T2 und T3 sowie in Klammern die Rücklaufquoten zum Soll-Wert finden sich in Tabelle 3.1.

Von den insgesamt 747 angeschriebenen Auszubildenden nahmen zu T1 507 Personen (68 %), zu T2 407 Personen (54 %) und zu T3 363 Personen (49 %) teil. Insgesamt lagen nach T3 somit 1277 Fragebögen zur Auswertung vor. Neun Institute erreichten zu T1 eine Teilnahmequote von > 90 %, was bei einer freiwilligen, nicht entlohnten Teilnahme sehr beachtenswert ist.

Tabelle 3.1: Anzahl der Teilnehmer je befragtem Institut

Institut	Soll	Ist T1	Ist T2	Ist T3	Ist T1+T2+T3
Spk 1	27	27 (100 %)	19 (70 %)	23 (85 %)	17 (63 %)
Spk 2	22	21 (95 %)	21 (95 %)	26 (118 %)	19 (86 %)
Spk 3	3	3 (100 %)	3 (100 %)	3 (100 %)	3 (100 %)
Spk 4	46	23 (50 %)	15 (33 %)	14 (30 %)	7 (15 %)
Spk 5	14	14 (100 %)	14 (100 %)	13 (93 %)	13 (93 %)
Spk 6	25	24 (96 %)	12 (48 %)	15 (60 %)	9 (36 %)
Spk 7	56	45 (80 %)	30 (54 %)	27 (48 %)	17 (30 %)
Spk 8	35	30 (85 %)	29 (83 %)	28 (80 %)	18 (51 %)
Spk 9	15	14 (93 %)	13 (87 %)	12 (80 %)	11 (73 %)
Spk 10	36	23 (64 %)	16 (44 %)	17 (47 %)	9 (25 %)
Spk 11	78	24 (31 %)	13 (17 %)	21 (27 %)	5 (6 %)
Spk 12	21	17 (81 %)	18 (86 %)	12 (57 %)	10 (48 %)
Spk 13	48	45 (94 %)	29 (60 %)	34 (71 %)	18 (38 %)
Spk 14	16	15 (94 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)
Spk 15	14	13 (93 %)	13 (93 %)	12 (86 %)	10 (71 %)
Spk 16	52	44 (85 %)	38 (73 %)	23 (44 %)	19 (37 %)
Spk 17	K.A. ^a	26	23	11	7
Spk 18	25	22 (88 %)	21 (84 %)	24 (96 %)	18 (72 %)
Spk 19	188	77 (41 %)	80 (43 %)	48 (26 %)	18 (10 %)
Gesamt	747	507 (68 %)	407 (54 %)	363 (49 %)	228 (31 %)

^aDie Gesamtanzahl der Auszubildenden lag bei $n = 90$, es wurde jedoch nur eine Teilstichprobe davon angeschrieben, die genaue Anzahl ist von Seiten der Sparkasse nicht mehr nachvollziehbar. Für die weiteren Berechnungen wurde $n = 26$ gesetzt.

Zu allen drei Zeitpunkten nahmen 228 Personen (31 %) teil, wodurch sich die Stichprobengröße für manche Auswertungen, z.B. die Varianzanalyse mit Messwiederholung, stark reduzierte. Es kamen zu T2 und T3 viele neue Codes hinzu, wobei nicht ausgeschlossen werden kann, dass es sich dabei um Personen handelte, die bereits zu T1 teilgenommen hatten, sich bei einer der Erhebungen jedoch in ihrem Code irrten. So musste bei jeder uneindeutigen Zuordnung der Fragebögen ein neuer Datensatz angelegt werden. Ebenso ist es möglich, dass in den teilweise sehr großen Instituten fälschlicherweise Auszubildende anderer Jahrgänge den Fragebogen erhalten haben; dies erklärt z.B., warum bei Sparkasse 2 (zu T3) der Ist-Wert den Soll-Wert übersteigt. Durch die Angabe des Ausbildungsjahrgangs sollte einer solchen Verwechslung vorgebeugt werden. Vergleicht man die Rücklaufquote nicht mit dem Soll-Wert, sondern ausschließlich mit den zu T1 teilgenommenen Personen, ergibt sich zu T2 eine Teilnahmequote von 80 % und zu T3 von 72 %. Insgesamt ist die Rücklaufquote für eine Feldstudie sehr zufriedenstellend.

Hinsichtlich der Geschlechterverteilung ist zu bemerken, dass zum Zeitpunkt T1 292 weibliche (58 %) und 213 männliche Auszubildende (42 %) teilnahmen. Zu T2 blieb dieses Verhältnis prozentual konstant (235 Frauen, 172 Männer). Zu T3 nahmen etwas mehr weibliche (60 %, $n = 216$) als männliche Auszubildende (40 %, $n = 147$) teil. Dieses Bild spiegelt die etwas höhere Beliebtheit dieses Ausbildungsbereichs bei Frauen wider. Der Beruf der Bankkauffrau/des Bankkaufmanns erschien im Jahr 2013 auf der Liste der häufigsten besetzten Berufe bei Frauen auf Platz 11, bei Männern auf Platz 15 (BMBF, 2014). Die Geschlechterverteilung war bei den beteiligten Instituten zu allen drei Zeitpunkten ähnlich [z.B. T1: $\chi^2(18) = 17.07$; $p = .52$]. Der Geschlechteranteil verteilte sich jedoch ungleichmäßig über die Ausbildungsgänge (vgl. Kapitel 4.1. vorletzter Abschnitt).

Das Alter zu T1 erstreckte sich von 15-25 Jahre mit $M = 18.7$ Jahre und $SD = 1.78$. Ein Jahr später zu T2 betrug das mittlere Alter $M = 19.7$ Jahre ($SD = 1.75$), zu T3 $M = 20.66$ Jahre ($SD = 1.77$). Es gab somit keine Auffälligkeiten zwischen den drei Erhebungszeitpunkten, sondern eine erwartete Zunahme um jeweils ca. ein Jahr. Die männlichen Auszubildenden wichen bzgl. des Alters zu keinem Zeitpunkt signifikant von den weiblichen Auszubildenden ab [z.B. Männer T1: $M = 18.85$ Jahre, $SD = 1.81$; Frauen T1: $M = 18.62$ Jahre, $SD = 1.75$; $t(450.04) = -1.43$; $p = .16$].

Aufgrund der Feststellung, dass sich 96 % ($n = 486$) der Auszubildenden zu T1 der deutschen Staatsbürgerschaft zuordneten, wurde die Kontrollvariable Nationalität zu T2 und T3 nicht mehr weiter erhoben – zum einen, da diese Kontrollvariable aufgrund der geringen Verteilung keine Aussagekraft besaß und zum anderen, um die Anonymität der Teilnehmer weiter zu gewährleisten. Lediglich 4 % ($n = 20$) wählten die Nationalitäten Italienisch, Türkisch, Griechisch, Niederländisch, Bosnisch, Serbisch oder Montenegrinisch. Diese geringe Quote scheint plausibel, da der Zugang zur betrieblichen Ausbildung für Bewerber mit Migrationshintergrund auch unter sonst gleichen Bedingungen immer noch deutlich schwieriger ist als für solche ohne Migrationshintergrund (BIBB, 2014).

Der höchste erreichte Schulabschluss lässt sich in dem Fragebogen in die mittlere Reife, das Fachabitur und das Abitur differenzieren. Zu T1 gaben 29 % ($n = 146$) der Teilnehmer an, den Abschluss mittlere Reife erreicht zu haben, 13 % ($n = 65$) das Fachabitur und der größte Anteil, 58 % ($n = 294$), das Abitur. Zu T2 sah das Bild fast identisch aus: 115 Personen mit mittlerer Reife (28 %), 51 Personen mit Fachabitur (13 %), 241 Personen mit Abitur (59 %). Das gleiche traf für T3 zu (29 % mittlere Reife, 13 % Fachabitur, 58 % Abitur). Die Verteilung der Schulabschlüsse ist repräsentativ für Auszubildende in den Sparkassen, bei denen 74 % über das Abitur, Fachabitur oder die

Fachhochschulreife verfügen (Haase & Ringwald, 2012).

Die Schulabschlussnoten wurden einmalig zu T1 erfragt und bewegten sich zwischen 1.0 und 3.6 bei einem Mittelwert von $M = 2.45$ ($SD = 0.49$). Die Stichproben zu T2 und T3 unterschieden sich nicht in der Schulabschlussnote (T2: $M = 2.45$; $SD = 0.49$; T3: $M = 2.41$; $SD = 0.49$; $t(768) = 1.14$; $p = .21$). Betrachtet man die Schulbildung unter dem Aspekt des Geschlechts, ergaben sich zu keinem Zeitpunkt signifikante Unterschiede zwischen den Schulabschlüssen der jungen Männer und Frauen [z.B. T1: $t(504) = -1.30$; $p = .19$].

Die Mehrheit der Auszubildenden gab zu T1 bzgl. ihres Ausbildungsganges an, eine Ausbildung als Finanzassistent/-in ($n = 218$; 43 %) bzw. eine Ausbildung als Bankkaufmann/-frau ($n = 211$; 42 %) zu absolvieren. Daneben waren 56 Personen (11 %) in dem Ausbildungsgang duale Hochschule angestellt. Als weniger häufig besuchte Ausbildungsgänge wurden noch Kaufmann/-frau für Bürokommunikation ($n = 10$; 2 %), Bankkaufmann/-frau mit Zusatzqualifikation zum Finanzassistenten ($n = 7$; 1.4 %), Fachinformatiker/-in ($n = 2$), Kaufmann/-frau für Versicherungen und Finanzen ($n = 1$) sowie Informatikkaufmann/-frau ($n = 1$) erwähnt. Eine Angabe zum Ausbildungsgang fehlte.

Die Verteilung der Ausbildungsgänge änderte sich zu T2 nur geringfügig: 187 Finanzassistenten (46 %), 169 Bankkaufleute (42 %), 36 duale Hochschüler (9 %), sieben Bankkaufleute mit Zusatzqualifikation zum Finanzassistenten (1.7 %), sechs Kaufleute für Bürokommunikation (1.5 %) sowie ein/e Fachinformatiker/-in und ein/e Informatikkaufmann/-frau.

Zu T3 beteiligten sich 170 Bankkaufleute (47 %), 128 Finanzassistenten (35 %) und 54 duale Hochschüler (15 %). Daneben fielen noch 3 % in die Kategorie Bankkaufmann/-frau mit Zusatzqualifikation zum Finanzassistenten und Kaufmann/-frau

für Bürokommunikation. Zum letzten Zeitpunkt T3 ging damit der Anteil der Finanzassistenten etwas zurück, dafür nahmen mehr Bankkaufleute und Studenten der dualen Hochschule teil. Die zentralen Charakteristika der Stichprobe sind in Tabelle 3.2 zusammengefasst.

Tabelle 3.2 Zentrale Merkmale der Stichprobe im Zeitvergleich

Merkmal	T1	T2	T3
Männlich	213 (42 %)	172 (42 %)	147 (40 %)
Weiblich	292 (58 %)	235 (58%)	216 (60 %)
$M_{\text{Alter}} (SD)$	18.7 (1.78)	19.7 (1.75)	20.66 (1.77)
Finanzassistenten	218 (43 %)	187 (46 %)	128 (35 %)
Bankkaufleute	211 (42 %)	169 (42 %)	170 (47 %)
Duale Hochschüler	56 (11 %)	36 (9 %)	54 (15 %)
Sonstiger Ausb.gang	21 (4 %)	15 (3 %)	9 (3 %)

Es gab einen signifikanten Geschlechterunterschied zu T1 zwischen den Ausbildungsgängen [$\chi^2(7) = 14.81$; $p = .04$]. Weibliche Auszubildende stellten einen großen Anteil (60 %) bei den Finanzassistenten und mit 56 % einen erhöhten Anteil bei den Bankkaufleuten dar. Bei den dualen Hochschülern war das Geschlechterverhältnis exakt ausgewogen (jeweils $n = 28$). Die zehn Kaufleute für Bürokommunikation waren allesamt weibliche Auszubildende. Zu T2 und T3 wurden diese Geschlechterunterschiede nicht mehr signifikant [T2: $\chi^2(6) = 8.06$; $p = .23$; T3: $\chi^2(4) = 3.27$; $p = .51$], was mit der geringeren Stichprobengröße und der Konzentration auf einige wenige Ausbildungsgänge erklärt werden kann.

Der Ausbildungsbeginn lag bei allen Teilnehmern zwischen dem 01.08.2012 und dem 01.10.2012, mit dem Modus 20.08.2012 ($n = 196$, 39 %). Weitere häufige

Starttermine waren der 01.09.2012 mit 111 Personen (22 %) und der 01.08.2012 mit 96 Personen (19 %). Bei der ersten Befragung im Oktober/November 2012 waren die Auszubildenden somit zwischen einem und drei Monaten in ihrer Ausbildung.

3.1.1 Zusammenfassung – Die Stichprobe im längsschnittlichen Vergleich

Die Beteiligungsquoten zwischen den Sparkassen schwankten über die Zeit, so dass zu allen drei Zeitpunkten zwischen 6 und 100 % der Auszubildenden eines Instituts teilnahmen. Es gab dagegen keine Auffälligkeiten zwischen den Zeitpunkten in der Geschlechterverteilung, der Altersstruktur und der Schulabschlussnote. Der Anteil weiblicher Auszubildender übertraf den der männlichen zu allen drei Zeitpunkten. Abiturienten stellten zu allen drei Zeitpunkten den größten Anteil an Auszubildenden. Die häufigsten Ausbildungsgänge waren Finanzassistent/-in und Bankkaufmann/-frau. Zwischen den drei Zeitpunkten variierte die Zusammensetzung der Stichprobe hinsichtlich ihres Ausbildungsganges etwas.

Insgesamt kann davon ausgegangen werden, dass Veränderungen über die Zeit weniger mit unterschiedlichen Stichproben als mit tatsächlichen Veränderungen begründet werden können.

3.2 Wahl der Forschungsmethode

Um die Hypothesen aus Kapitel 2.1 zu untersuchen und die Anonymität der Beteiligten zur Steigerung der Aufrichtigkeit zu wahren, bot sich die schriftliche Befragungsmethode an. Diese hat den Vorteil, relativ kostengünstig und leicht praktikabel eingesetzt werden und dabei eine große Gruppe erreichen zu können (Raab-Steiner & Benesch, 2012). Trotz der anonymen Bearbeitung müssen negative Antworttendenzen, wie z.B. die Bevorzugung von extremen, unbestimmten oder besonders platzierten Antwortkategorien, die Beeinflussung

durch motivationale Bedingungen oder eine zu rasche Bearbeitung des Fragebogens, als Tendenzen der Verfälschbarkeit im Blick behalten werden (Raab-Steiner & Benesch, 2012). Die Entscheidung fiel auf einen paper pencil-Fragebogen, um datenschutzrechtlichen Bedenken einer online-Befragung in den Sparkassen vorzubeugen.

Um zeitliche Veränderungen in den Variablen feststellen zu können, wurde die Längsschnittmethode gewählt. Der Fragebogen wurde zu drei Zeitpunkten (Anfang der Ausbildung, Mitte der Ausbildung und Ende der Ausbildung) ausgefüllt. Somit wurde die Studie der Aufforderung von Meyer et al. (2002) gerecht, mehr längsschnittliche Forschung im Bereich des organisationalen Commitments zu betreiben. Mathieu und Zajac (1990) forderten am Ende ihrer Metaanalyse ebenfalls, mit einer Gruppe von Angestellten über verschiedene Zeitpunkte hinweg Forschung im Bereich des OCs zu betreiben. Im Folgenden werden die Konstruktion des Fragebogens sowie der genaue Ablauf der Befragungen geschildert.

3.2.1 Konstruktion des Fragebogens

Nachdem die theoretischen Überlegungen aus Kapitel 1 abgeschlossen waren, wurde für jede der neun Untersuchungsvariablen das geeignetste Instrument gesucht. Zur Erfassung der Variablen wurde – wenn möglich – auf reliable und valide Fragebögen zurückgegriffen. Einzig bei den organisationalen Aktivitäten konnte auf kein bestehendes Instrument Bezug genommen werden, da die spezifischen Aktivitäten in den Sparkassen erst formuliert werden mussten. Bei der Formulierung eigener Items wurden die Kriterien nach Moosbrugger und Kelava (2012) beachtet, die u.a. die sprachliche Verständlichkeit und die Eindeutigkeit des Iteminhaltes betreffen. Die Bewertung erfolgte fast ausschließlich auf einer 5-stufigen Ratingskala, was der derzeitigen Lehrmeinung zur Vermeidung von Überforderung der Versuchsperson entspricht (Raab-Steiner & Benesch, 2012). Im Folgenden werden die Fragen in der Reihenfolge vorgestellt, in der sie

auch im Fragebogen vorkamen. Der Fragebogen zu T1 – der sich bis auf das Weglassen der Nationalität zu T2 und T3 sowie das Hinzufügen eines Items zu T3 („Mit der finanziellen Vergütung, die ich nach meiner Ausbildung zu erwarten habe, bin ich zufrieden.“, Dimension AZ) kaum von den anderen beiden Fragebögen unterschied – ist Anhang A⁴ zu entnehmen.

3.2.1.1 Fragen zu den Erwartungen und den Erfahrungen in der Ausbildung

Es wurden jeweils 16 Fragen zu den momentanen Erwartungen an die Ausbildung und zu den aktuellen Erfahrungen gestellt. Beide Bereiche wurden auf einer 5-stufigen Skala von *trifft gar nicht zu* (1) bis *trifft voll und ganz zu* (5) eingeschätzt. Die Items wurden in Anlehnung an Galais und Moser (2001) formuliert, jedoch gezielt *nicht* auf einer gemeinsamen Skala bewertet, um Veränderungen über die Zeit in den Erwartungen und den Erfahrungen – getrennt – kenntlich machen zu können. Irving und Meyer (1995) verglichen die direkte Messung von *met expectations* mit getrennten Erhebungen der Erwartungen und Erfahrungen und lehnen den Einsatz eines direkten Instrumentes ab. Die Items zu den Erwartungen und den Erfahrungen waren zur Vergleichbarkeit identisch, wie von Sutton und Griffin (2004) gefordert – mit einer angepassten Überschrift. Das Item „Einarbeitung am Arbeitsplatz“ wurde weggelassen, da diese Phase bei manchen Auszubildenden zu T1 und vor allem zu T2 und T3 schon als abgeschlossen betrachtet werden konnte. Stattdessen wurde eine Frage zur Angemessenheit der finanziellen Vergütung aufgenommen. Angaben zur Reliabilität und Validität der Dimension wurden

⁴ Alle Untersuchungsmaterialien und auch Ergebnisse, die nicht in den Ergebnisteil integriert wurden befinden sich in einem separaten PDF-Dokument, bezeichnet als Anhang. Dieses kann über das Sekretariat des Lehrstuhls von Prof. Dr. Peter Fischer bezogen werden (simone.zwerenz@psychologie.uni-regensburg.de).

von Galais und Moser (2001) nicht erwähnt. Da in der vorliegenden Untersuchung jedoch zwei getrennte Dimensionen mit einer anderen Skalierung eingesetzt wurden, wären diese Kennwerte auch nicht übertragbar gewesen. Für eine aussagekräftige Ergebnisdarstellung wurde gefordert, Erwartungen und Erfahrung sowohl getrennt als auch gemeinsam (met expectations) abzubilden (Wanous et al., 1992), was in der vorliegenden Untersuchung gemacht wurde.

3.2.1.2 Fragen zu den organisationalen Aktivitäten

Aufgrund der aktuellen Praxisanforderungen formulierte die Sparkassenakademie – in Zusammenarbeit mit Sparkassen aus Baden-Württemberg – Themen, die die Sparkassen den Auszubildenden konkret bzw. generell anbieten. Direkte, konkrete Maßnahmen für Auszubildende waren dabei interne Seminare oder Projektarbeiten, regelmäßiges Feedback des Ausbilders, Informationen über Weiterbildungsmöglichkeiten nach der Ausbildung, die Möglichkeit zur Mitwirkung an der eigenen Stelle nach der Übernahme ins Angestelltenverhältnis sowie die Übernahme eigenverantwortlicher Aufgaben in der Praxisausbildung. Generelle Maßnahmen, die die Sparkassen allen Mitarbeitern zur Verfügung stellen, waren die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Berücksichtigung und Förderung des Themas Diversity (z.B. alters- und geschlechtsgemischte Teams), eine hohe Führungsqualität sowie Angebote zum Freizeitausgleich. Alle genannten Themen wurden von der Autorin in neun Items formuliert, von Kollegen auf Verständlichkeit geprüft und im Fragebogen auf einer 5-stufigen Skala von *trifft gar nicht zu* (1) bis *trifft voll und ganz zu* (5) eingeschätzt. Die Fragen wurden mit „Bewertung der organisationalen Aktivitäten“ überschrieben.

3.2.1.3 Fragen zur Bleibeabsicht nach der Ausbildung

In den meisten wissenschaftlichen Studien wurde die Bleibeabsicht mit einem bis drei Items abgefragt (z.B. Boezeman & Ellemers, 2007; Hom & Griffeth, 1991; Hom, Griffeth

& Sellaro, 1984) und von anderen Autoren wieder aufgegriffen (Allen et al., 2005; Mitchell et al., 2001; Valéau, Mignonac, Vandenberghe & Gatignon Turnau, 2013). In Anlehnung daran wurden drei Items passend für Auszubildende in Sparkassen formuliert: „Nach meiner Ausbildung möchte ich weiter für die Sparkasse/LBBW arbeiten.“ als klassische Abfrage der Bleibeabsicht (prospektiv). „Ich habe schon häufiger mit dem Gedanken gespielt, meinen Ausbildungsplatz zu wechseln.“, womit auch ein frühzeitigerer Weggang berücksichtigt wird (retrospektiv). Dieses Item wurde bereits bei Galais und Moser (2001) verwendet. Als Drittes wurde mit dem negativ gepolten Item „Ein Studium an einer (Fach)-Hochschule/Universität reizt mich sehr.“ der hohe Studienwunsch unter Auszubildenden abgefragt. Hom et al. (1984) betonten bereits die Wichtigkeit von Alternativen für die Bleibeabsicht. Der Wertebereich der drei Items liegt zwischen *trifft gar nicht zu* (1) und *trifft voll und ganz zu* (5). Die Überschrift im Fragebogen lautete „Bleibeabsicht nach der Ausbildung“.

3.2.1.4 Fragen zur Arbeitszufriedenheit/Job meaning

Aus dem großen Angebot an Instrumenten zur Diagnose der Arbeitszufriedenheit wurde der Fragebogen zur Allgemeinen Arbeitszufriedenheit von Fischer und Lück (1972) ausgewählt. Dieser gehört im deutschsprachigen Raum zu den drei am häufigsten verwendeten Fragebögen zur Messung der Arbeitszufriedenheit (Ferreira, 2007). Die Split-half-Stabilität dieses Tests nach Spearman/Brown beträgt $r_{tt} = .95$; hinsichtlich der Validität zeigt sich eine negative Beziehung zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Neigung zur Kündigung ($r = -.43$) (Fischer & Lück, 2014). Aus der Langform des Fragebogens mit 37 Items wurden 20 Items ausgewählt. Die Items 1, 3, 4, 8, 11, 13, 15, 16, 27, 28, 31, 35, 37 wurden gestrichen, um eine zu starke Redundanz zu anderen Dimensionen (Erwartungen, Erfahrungen, organisationale Aktivitäten) zu vermeiden. Beim Streichen wurde Wert darauf gelegt, dass die vier Subtests *Selbstverwirklichung*

(sechs Items), *Resignation* (fünf Items), *Bezahlung* (drei Items) und *Firma* (vier Items) durch mindestens drei Items repräsentiert wurden. Außerdem wurden einige Items umformuliert, um sie an die 5-stufige Skala von *trifft gar nicht zu* (1) bis *trifft voll und ganz zu* (5) anzupassen. Fischer und Lück (1972) nutzten bei ihrer 5-stufigen Skala sieben verschiedene Ankerbezeichnungen, dies wurde in der vorliegenden Untersuchung vereinfacht. Das Wort „Firma“ wurde zur besseren Identifikation durch Sparkasse/Landesbank ersetzt. Zu T3 wurde noch ein zusätzliches Item aufgenommen, das die zu erwartende Vergütung nach der Ausbildung mitberücksichtigt.

Da die Dimension im Fragebogen allgemein mit „Fragen zum Arbeitsplatz“ überschrieben wurde, konnte die Untersuchungsvariable Job meaning unter der Dimension der Arbeitszufriedenheit noch mit drei zusätzlichen, selbst konstruierten Items aufgenommen werden: „Ich sehe einen übergeordneten Sinn in meiner Arbeitstätigkeit.“, „Meine Arbeitstätigkeit beinhaltet gesellschaftlichen Nutzen.“, „Ich kann mich in meiner Arbeit verwirklichen.“

3.2.1.5 Fragen zum organisationalen Commitment

Für jede der Commitmentkomponenten wurden separate Skalen entwickelt (Allen & Meyer, 1990, revidierte Version vgl. Meyer & Allen, 1997). Da in dieser Arbeit das affektive organisationale Commitment im Fokus steht, wird im Folgenden auf das am häufigsten verwendete und am besten evaluierte Instrument zur Messung dieser Komponente (Meyer et al, 1991), den Organizational Commitment Questionnaire (OCQ, Mowday et al., 1979; Übersetzung nach Maier & Woschée, 2014), eingegangen.

Das als eindimensional geltende Instrument (Maier & Woschée, 2002) besteht aus 15 Items, neun positiv und sechs negativ gepolt. Tabelle 3.3 zeigt die deutsche Version des OCQ nach Maier und Woschée (2014).

Tabelle 3.3: *Organizational Commitment Questionnaire nach Maier und Woschée (2014)*

Itemnr.	Item	Polung
1	Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg des Unternehmens beizutragen.	+
2	Freunden gegenüber lobe ich dieses Unternehmen als besonders guten Arbeitgeber.	+
3	Ich fühle mich diesem Unternehmen nur wenig verbunden.	-
4	Ich würde fast jede Veränderung meiner Tätigkeit akzeptieren, nur um auch weiterhin für dieses Unternehmen arbeiten zu können.	+
5	Ich bin der Meinung, dass meine Wertvorstellungen und die des Unternehmens sehr ähnlich sind.	+
6	Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu diesem Unternehmen gehöre.	+
7	Eigentlich könnte ich genauso gut für ein anderes Unternehmen arbeiten, solange die Tätigkeit vergleichbar wäre.	-
8	Dieses Unternehmen spornt mich zu Höchstleistungen in meiner Tätigkeit an.	+
9	Schon kleine Veränderungen in meiner gegenwärtigen Situation würden mich zum Verlassen des Unternehmens bewegen.	-
10	Ich bin ausgesprochen froh, dass ich bei meinem Eintritt dieses Unternehmen anderen vorgezogen habe	+
11	Ich verspreche mir nicht allzu viel davon, mich langfristig an dieses Unternehmen zu binden.	-

(Tabelle wird fortgesetzt)

Tabelle 3.3: Organizational Commitment Questionnaire nach Maier und Woschéé (2014) (Fortsetzung)

Itemnr.	Item	Polung
12	Ich habe oft Schwierigkeiten, mit der Unternehmenspolitik in Bezug auf wichtige Arbeitnehmerfragen übereinzustimmen.	-
13	Die Zukunft dieses Unternehmens liegt mir sehr am Herzen.	+
14	Ich halte dieses für das beste aller Unternehmen, die für mich in Frage kommen.	+
15	Meine Entscheidung, für dieses Unternehmen zu arbeiten, war sicher ein Fehler.	-

Die Definition von Commitment, die dem OCQ zugrunde liegt, umfasst drei Aspekte (Mowday et al., 1979): die starke Akzeptanz und Identifikation mit den Werten und Zielen der Organisation, die Bereitschaft, sich besonders für die Organisation einzusetzen und den Wunsch, weiterhin in der Organisation zu verbleiben.

Es existiert auch eine Kurzfassung mit den ausschließlich positiv gepolten neun Items.⁵ Die interne Konsistenz (Cronbachs α) liegt für die deutsche Langfassung bei $\alpha = .90$ (Maier & Woschéé, 2014). Die Konstruktvalidität konnte durch eine konfirmatorische Faktorenanalyse bestätigt werden; organisationale Verbundenheit konnte von Arbeitszufriedenheit und Job involvement abgrenzt werden (Maier & Woschéé, 2002).

Das Instrument wurde komplett in den Fragebogen dieser Untersuchung übernommen, lediglich der Begriff des Unternehmens wurde durch Sparkasse/Landesbank

⁵ Für einen Vergleich der Kurz- und Langversion siehe Riketta (2002).

ersetzt. Da der Fragebogen den Verbleib in der Organisation stark betont (v.a. Items 4, 7, 9, 11, 14 und 15; Bozeman & Perrewé, 2001), ist kritisch anzumerken, dass eine gewisse Redundanz zu Items der Bleibeabsicht vermutet wird (Bozeman & Perrewé, 2001; Solinger et al., 2008). Durch eine Faktorenanalyse wurde die Unabhängigkeit der beiden Skalen überprüft (vgl. Kapitel 4.3). Das Item „Ich identifiziere mich mit meinem Ausbildungsbetrieb Sparkasse.“ wurde am Ende dieser Dimension zusätzlich aufgenommen, da die organisationale Identifikation (OI) explizit berücksichtigt werden sollte. Ziel war es, wie von Riketta (2005) empfohlen, die Zusammenhänge von OC und OI, wie im Kapitel 1.5.1 beschrieben, genauer zu beleuchten und zu erfahren, ob OI zusätzliche Varianz aufklärt. Die 16 Fragen, die die Teilnehmer auf einer 5-stufigen Skala von *stimme überhaupt nicht zu* (1) bis *stimme voll und ganz zu* (5) einschätzten, wurde unter der Überschrift „Fragen zur Einstellung gegenüber der Sparkasse“ aufgelistet.

3.2.1.6 Fragen zur allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung

Zur Erfassung der Selbstwirksamkeitserwartung wurde die Skala zur Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung (SWE) von Schwarzer und Jerusalem (1999) verwendet. Hierbei wird untersucht, inwiefern die Überzeugung herrscht, schwierige Anforderungen durch eigenes Handeln bewältigen zu können (Jerusalem & Schwarzer, 1999). Alle 10 Items wurden unverändert übernommen, mit der von den Autoren verwendeten 4-stufigen Skala von *stimmt nicht* (1) bis *stimmt genau* (4). Die internen Konsistenzen (Cronbachs α) streuen zwischen $\alpha = .78$ und $\alpha = .89$. Die Validität ist u.a. durch signifikante negative Zusammenhänge ($r = -.40$) zur Ängstlichkeit gegeben (Schwarzer, Müller & Greenglass, 1999). Das Thema wurde im Fragebogen mit „Fragen zum Umgang mit schwierigen Situationen“ überschrieben.

3.2.1.7 *Fragen zur Persönlichkeit*

Zur Erhebung der Big Five wurde auf das Instrument Big Five Inventory-SOEP (BFI-S) von Gerlitz und Schupp (2005) zurückgegriffen. Dieses erfasst mit jeweils drei Items die Dimensionen Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für neue Erfahrungen, Verträglichkeit sowie Gewissenhaftigkeit und basiert auf dem Big Five Inventory von John, Donahue und Kentle (1991). Zur Reliabilität stellten Gerlitz und Schupp (2005) ein Cronbachs α zwischen $\alpha = .53$ und $\alpha = .74$ fest. Die Validität kann durch die durchgehend hohen Korrelationen zum BFI-25 von John et al. (1991) als bestätigt gelten; dieses Instrument erfasst jede der fünf Persönlichkeitsdimensionen mit jeweils zwei Items mehr (Schupp & Gerlitz, 2014). Die 15 Items wurden auf einer 5-stufigen Skala von *trifft überhaupt nicht zu* (1) bis *trifft voll und ganz zu* (5) bewertet und mit „Selbsteinschätzung zur Person“ überschrieben.

3.2.1.8 *Fragen zur Stimmung bei der Arbeit*

Die durchschnittliche Stimmung bei der Arbeit wurde mittels der Positive and Negative Affect Schedule (PANAS) nach Watson, Clark und Tellegen (1988) – übersetzt von Krohne, Egloff, Kohlmann und Tausch (1996) – erhoben. Die 10 positiven und 10 negativen Stimmungsaspekte sollten auf einer Skala von *ganz wenig oder gar nicht* (1) bis *äußerst* (5) eingeschätzt werden. Die Reliabilität (interne Konsistenz) lag für die PA-Skala bei $\alpha = .89$, für die NA-Skala bei $\alpha = .85$ (Crawford & Henry, 2004). Hohe Korrelationen zwischen PA und Depressionen (negativ) sowie NA und Depressionen (positiv) konnten gezeigt werden (Crawford & Henry, 2004). Dieser Abschnitt wurde mit „Bewertung der Stimmungslage“ überschrieben.

Zusätzlich wurden zu Beginn des Fragebogens noch das Institut, Datum sowie Alter und Geschlecht der Person erfasst. Außerdem gaben die Auszubildenden ihre Schulbildung, ihr Ausbildungsjahr, ihren Ausbildungsgang sowie nur zu T1 ihre

Nationalität, ihre Schulabschlussnote und ihren Ausbildungsbeginn an. Tabelle 3.4 gibt einen zusammenfassenden Überblick über die verwendeten Fragebögen.

Tabelle 3.4 In der Studie verwendete Fragebögen

Variable	Fragebogen/Items	Umfang
Erwartungen/ Erfahrungen	Zwei getrennte Fragebögen in Anlehnung an Galais & Moser (2001)	2 x 16
OA	Eigener Fragebogen nach Praxisanforderungen formuliert	9
Bleibeabsicht	Eigene Items, Anlehnung an Galais & Moser (2001); Hom et al. (1984)	3
AZ + JM	Allgemeine Arbeitszufriedenheit von Fischer & Lück (1972) (gekürzt) + drei eigene Items zu JM	23 (T3: 24)
OC+ OI	Deutscher Organizational Commitment Questionnaire (OCQ-G) von Maier & Woschée (2002) + ein Item zur OI	16
SWE	Skala zur Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung von Schwarzer & Jerusalem (1999)	10
Persönlichkeit	Big Five Inventory-SOEP (BFI-S), Gerlitz & Schupp (2005)	15
Stimmung	PANAS, Krohne et al. (1996)	20
Kontrollvariablen	Institut, Datum, Alter, Geschlecht, Schulbildung, Ausbildungsjahr, Ausbildungsgang; nur T1: Nationalität, Schulabschlussnote, Ausb.beginn	10
Gesamtanzahl Items		138

3.2.1.9 Fragebogen-Instruktion

Zu allen drei Zeitpunkten erhielten die Teilnehmer auf dem Deckblatt allgemeine Informationen zur Studie mit dem kommunizierten Ziel, „die Situation der Auszubildenden genauer ‚unter die Lupe‘ zu nehmen.“ Die Auszubildenden wurden aufgefordert, jede einzelne Frage zu beantworten und nur ein Feld pro Zeile anzukreuzen. Sie sollten möglichst spontan antworten und wurden auf die Anonymität der Befragung hingewiesen, was nach Moosbrugger und Kelava (2012) dazu führt, dass Probanden ehrlicher antworten. Zur späteren Zuordnung der Fragebögen notierte jede Versuchsperson einen Code bestehend aus vier Buchstaben bzw. Zahlen (1. Buchstabe des Vornamens der Mutter, 1. Buchstabe des Vornamens des Vaters, 3. + 4. Ziffer des Geburtsjahres der Mutter). Nach den demographischen Fragen folgten die verschiedenen Fragebögen, die immer durch eine kurze Instruktion (z.B. „Im Folgenden sollen Sie einschätzen, inwieweit verschiedene Aussagen auf Ihre Sparkasse zutreffen.“) eingeleitet wurden. Für die durchschnittliche Bearbeitungsdauer waren ca. 20-30 Minuten vorgesehen.

3.2.2 Ablauf der Befragung

Im Oktober 2012, dem ersten Erhebungszeitpunkt T1, befanden sich die Auszubildenden zwischen einem und drei Monaten bei ihrem Arbeitgeber. Dies gewährleistete, dass die Befragten bereits einen ersten Einblick in ihr Tätigkeitsfeld bekommen hatten, gleichzeitig aber noch vom Beginn der Tätigkeit die Rede sein konnte. Die Auszubildenden erhielten die Fragebögen über ihre jeweilige Ausbildungsabteilung in gedruckter Form bzw. per E-Mail, mit der Bitte um Ausdruck. Auf dem Deckblatt befanden sich alle Hinweise zum Ausfüllen des Fragebogens. In einem Zeitraum von durchschnittlich drei bis vier Wochen gingen die Fragebögen wieder anonym zurück zur Ausbildungsabteilung, die diese dann gesammelt per Post an die Universität Regensburg schickte. Eine Sparkasse entschied sich, die Fragebögen direkt von den Auszubildenden an die Universität Regensburg schicken zu

lassen. Bei langsamem Rücklauf wurden die Teilnehmer von den Ausbildungsleitern erneut erinnert bzw. dem Institut zusätzliche Zeit eingeräumt. Das Vorgehen zu T2 und T3 wich von diesem Vorgehen nur insofern ab, dass die unterschiedliche Ausbildungsdauer berücksichtigt werden musste (vgl. Abbildung 3.1). Die Auszubildenden, die eine zweijährige Ausbildung absolvierten, erhielten ihre Fragebögen zu T2 im Oktober 2013, die Fragebögen zu T3 im Juli 2014. Die Auszubildenden mit einer 2,5-jährigen Ausbildung füllten ihren Fragebogen zu T2 ebenfalls im Oktober 2013, den zu T3 im November 2014 aus. Der Zeitpunkt für T2 lag bei den Auszubildenden mit einer dreijährigen Ausbildung hingegen im April 2014, zu T3 im April 2015. Mit den insgesamt sechs Erhebungszeitpunkten konnte damit der unterschiedlichen Ausbildungsdauer Rechnung getragen werden.

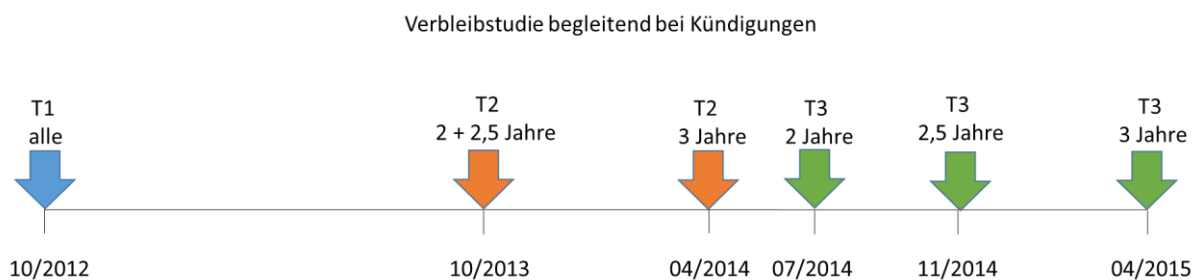


Abbildung 3.1 Der zeitliche Ablauf der Befragung unter Berücksichtigung der Ausbildungsdauer

Nach Ausbildungsende wurden nochmal alle Codes der verbliebenen Auszubildenden gesammelt (*Nacherhebungsbogen*, vgl. Anhang B), so dass im Rückkehrschluss – immer noch anonym – gefolgert werden konnte, welche Auszubildenden nicht mehr bei der Sparkasse arbeiteten. Mögliche Kündigungen und Kündigungsmotive während der Ausbildung wurden mithilfe eines Extrabogens *Verbleibstudie* (vgl. Anhang C) ebenfalls pro Institut erfasst. Nach Abschluss jeder Befragung wurde den Instituten eine

institutsspezifische Auswertung übergeben, die deskriptive Statistiken, Ergebnisse des abhängigen t-Tests zum Vergleich der Erwartungen und der Erfahrungen sowie Korrelationsergebnisse beinhaltet. Gesamtberichte über alle Sparkassen wurden den beteiligten Sparkassen sowie interessierten weiteren Sparkassen aus Baden-Württemberg ebenfalls zu allen Zeitpunkten übermittelt. Bei den Berichten zu T2 und T3 wurden mittels t-Test bzw. univariater Varianzanalyse (ANOVA) noch Mittelwertsunterschiede zu den vorausgegangenen Zeitpunkten berechnet. Die Ergebnisse zu T1 und T2 wurden von der Autorin auf zwei Fachtagungen der Sparkassenakademie Baden-Württemberg präsentiert (Fachtagung Personaldiagnostik, 27.11.2013 in Neuhausen auf den Fildern; Fachtagung Ausbildung, 29.04.2014 in Stuttgart).

3.3 Auswertungsmethoden

Jeder Zeitpunkt wurde zuerst separat mit dem Programm SPSS (IBM SPSS Statistics 22) ausgewertet. In einem ersten Schritt wurde die Güte des Fragebogens untersucht. Bei der Reliabilitätsprüfung, die den Anteil der Varianz der wahren Werte an der Varianz der beobachteten Werte untersucht (Bühner, 2011), wurden die interne Konsistenz (Cronbachs α), die Trennschärfe sowie die Schwierigkeit jedes Items bestimmt und die Ergebnisse der drei Zeitpunkte miteinander verglichen. Die Trennschärfe ist der wichtigste Itemkennwert und bezieht sich auf die Korrelation eines Items mit dem Summenwert der übrigen Items einer Skala (Bühner, 2011); hierbei können Werte von $r_{it} < .3$ als niedrig gelten (Fisseni, 2004). Mit der Itemschwierigkeit wird bezeichnet, wie niedrig bzw. hoch die Zustimmung zu einem Item ist (Bühner, 2011); sie sollte im mittleren Bereich ($p = .5$) liegen (Fisseni, 2004). Für manche Konstrukte, z.B. die organisationalen Aktivitäten und die Erfahrungen, ist die Reliabilitätsprüfung kein passendes Bewertungsinstrument, was im Kapitel 3.3.2.1

noch genauer erläutert wird. Außerdem wurde eine Missing Values-Analyse für jedes Item durchgeführt, um die Items besser bewerten zu können.

Um die Faktorenstruktur des Fragebogens besser zu verstehen und die Faktorenstruktur vorhandener Dimensionen wie z.B. der Arbeitszufriedenheit und des organisationalen Commitments zu überprüfen, wurde eine Hauptkomponentenanalyse mit Varimax Rotation durchgeführt. Eine Normalverteilung ist hierfür keine zwingende Voraussetzung (Bühner, 2011) und wurde daher nicht weiter beachtet.

Zur Berechnung der Korrelationen wurde die Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson herangezogen, da die neun Frageteile ausschließlich intervallskalierte Items beinhalteten. Bei der Betrachtung der Zusammenhänge zwischen ordinalskalierten Kontrollvariablen (Schulbildung, Schulnote) mit intervallskalierten Items wurde die Spearman-Rangkorrelation verwendet, im Falle von nominalskalierten Kontrollvariablen (Institut, Geschlecht, Ausbildungsgang) die punkt-biseriale Korrelation. Da diese Methode in SPSS nicht existiert, wird ebenfalls die Rangkorrelation nach Spearman empfohlen (Bühl, 2012).

Mit Hilfe des t-Tests und der univariaten Varianzanalyse wurden die Mittelwerte verschiedener Gruppen, Dimensionen und Zeitpunkte miteinander verglichen. Zum Vergleich derselben Stichprobe wurden dabei der abhängige t-Test bzw. beim Vergleich bei mehr als zwei Gruppen die univariate Varianzanalyse mit Messwiederholung gewählt. Neben der Signifikanz der Mittelwertsunterschiede wurde ebenfalls noch die Effektstärke η^2 angegeben und nach den Kriterien von Cohen (1988) interpretiert. Ein η^2 von .01 bildet dabei einen schwachen Effekt, ein η^2 von .06 einen mittleren Effekt und ein $\eta^2 > .14$ einen starken Effekt ab (Cohen, 1988). Der t-Test reagiert relativ robust gegenüber Verletzungen der Normalverteilung, stattdessen bot es sich an, die Korrelation zwischen den Erhebungszeitpunkten zu überprüfen, da bei einer negativen Korrelation Teststärke

eingebüßt wird (Bortz & Schuster, 2010). Bei der Varianzanalyse konnte die Überprüfung der Normalverteilung ebenfalls unberücksichtigt bleiben, da die Voraussetzungen besonders bei wachsendem Stichprobenumfang an Bedeutung verlieren (Bortz & Schuster, 2010).

Zur Erfassung der Veränderung der Werte wurden zwei häufig angewandte Methoden durchgeführt, die im nachfolgenden Kapitel 3.3.1 erläutert werden.

Um das komplexe Hypothesenmodell im Gesamten zu betrachten, wurden außerdem mithilfe des Programmes SmartPLS 3.2.1 (Ringle, Wende & Becker, 2015) Strukturgleichungsanalysen durchgeführt, deren Ansatz im Kapitel 3.3.2 genauer beschrieben wird.

3.3.1 Methoden zur Veränderungsmessung

Veränderungen können direkt oder indirekt erfasst werden (Stieglitz, Baumann & Freyberger, 2001). In der vorliegenden Untersuchung wurden durch die Werte zu verschiedenen Zeitpunkten indirekt Veränderungen ermittelt, anstatt retrospektiv – direkt – danach zu fragen. Um indirekte Veränderungen auf individueller Ebene zu diagnostizieren, hat sich der wahre Differenzwert nach Jacobson und Truax (1991) durchgesetzt (Bierhoff & Petermann, 2014). Dieser Reliable Change Index (RC) berücksichtigt die Messwertedifferenz sowie den Standardfehler der Differenz. Folgende Formeln sind hierfür relevant (Zahra, 2010):

$$RC = \frac{x_3 - x_1}{S_{diff}} \quad S_{diff} = \sqrt{2(S_E)^2} \quad S_E = s_1 \sqrt{1 - r_{xx}}$$

mit:

x_1 = Wert zu T1

x_3 = Wert zu T3

s_1 = Standardabweichung zu T1

r_{xx} = Test-Retest Reliabilität der Skala

S_{diff} = Standardfehler der Differenz

S_E = Standardfehler der Messung

RC wird vor allem zur Evaluation von Psychotherapiestudien verwendet (Bierhoff & Petermann, 2014). Der Vorteil besteht darin, dass nicht nur die Differenz der Messwerte, sondern auch der Standardfehler der Differenz berücksichtigt wird. Außerdem kann ausgesagt werden, wie viel Prozent der Personen einen Anstieg, wie viele einen Abfall und wie viele einen konstanten OC-Wert zwischen den Zeitpunkten erreichten (Lüdtke, Trautwein & Husemann, 2009).

Darüber hinaus werden häufig einfache Differenzmaße ($x_3 - x_1$) angewandt (Boswell et al., 2009) als klassische Ansätze in der Veränderungsmessung (Stieglitz et al., 2001). In dieser Arbeit wurde das einfache Differenzmaß aus zwei OC-Zeitpunkten ermittelt (OC T1 - OC T3). Dieses wurde als abhängige Variable in einer hierarchischen Regressionsanalyse genutzt, um den Einfluss zentraler Variablen auf die Veränderung in den OC-Werten vorherzusagen.

3.3.2 Strukturgleichungsmodell

Um latente, nicht beobachtbare Variablen zu berücksichtigen und komplexe Zusammenhänge zwischen diesen und zu manifesten Variablen zu überprüfen, ist ein Strukturgleichungsmodell (SGM)⁶ nötig, auch bekannt als Kausalmodell (Weiber & Mühlhaus, 2014).

Die Anfänge der Strukturgleichungsmodellierung können in den 1970er Jahren und vor allem bei K. G. Jöreskog gefunden werden, wobei die von ihm entwickelte Forschungsmethode und gleichnamige Computersoftware LISREL (*Linear Structural Relationships*) besondere Bekanntheit erlangte (aktuell Version 9.2) (Jöreskog, 1970, 1973

⁶ Im Englischen ist die Abkürzung *SEM* (*Structural Equation Modeling*) üblich. Zur Einfachheit und wie in Weiber und Mühlhaus (2014) gebräuchlich, wird im Folgenden von SGM die Rede sein.

zitiert nach Hildebrandt & Homburg, 1998). Mittlerweile sind SGM in allen Wissenschaftsdisziplinen von größter Bedeutung und werden laut Weiber und Mühlhaus (2014) als „Standardinstrument zur empirischen Prüfung von Hypothesensystemen“ bezeichnet (S. VII).

In einem Strukturgleichungsmodell kann eine Variable sowohl abhängig (*endogen*) als auch unabhängig (*exogen*) sein, so dass Interdependenzen zwischen Variablen erfasst werden können (Weiber & Mühlhaus, 2014). Die vier größten Vorteile von SGAs nach Chin (1998) bestehen 1. in der Betrachtung von Beziehungen zwischen multiplen Prädiktoren und Kriterien, 2. im Einbezug von unbeobachtbaren Variablen, 3. in der Berücksichtigung von Messfehlern für beobachtbare Variablen und 4. in der empirischen Überprüfung von Theorien.

Um ein Strukturgleichungsmodell empirisch überprüfen zu können, teilt man es in drei Submodelle auf: in das *Strukturmodell*, das die gerichteten Abhängigkeiten zwischen den latenten Variablen wiedergibt; in das *Messmodell der exogenen latenten Variablen*, das die Beziehungen zwischen den manifesten Indikatoren zur Erfassung der unabhängigen latenten Variable spezifiziert und in das *Messmodell der endogenen latenten Variablen* (Herrmann, Huber & Kressmann, 2006). Letzteres gibt die Beziehungen zwischen den manifesten Indikatoren zur Erfassung der abhängigen latenten Variable an. Die drei Submodelle, die teilweise auch nur als zwei Submodelle (Struktur- und Messmodell) beschrieben werden, sind in Abbildung 3.2 nochmals graphisch dargestellt.

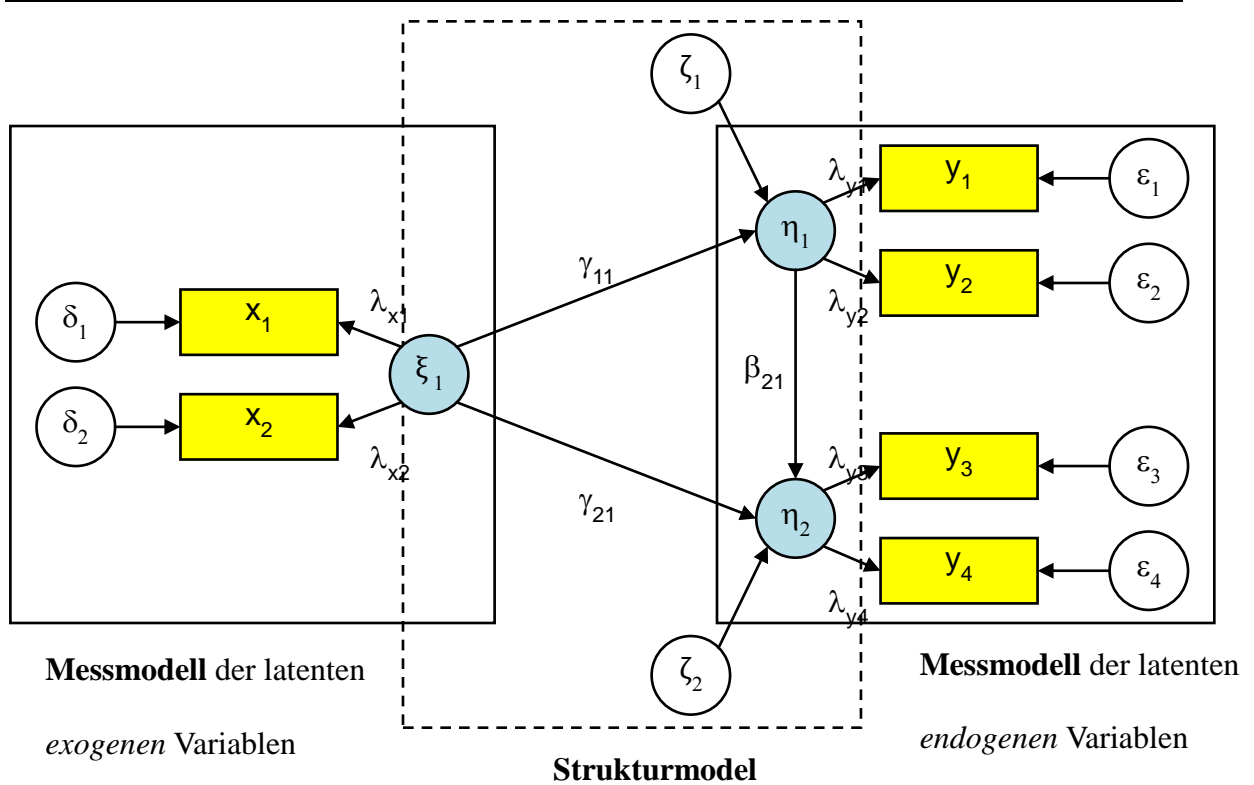


Abbildung 3.2: Einfaches Pfaddiagramm

(angelehnt an Herrmann et al., 2006; Weiber & Mülhhaus, 2014)

Anmerkung. ξ = Exogene, latente Variable. η = Endogene, latente Variable. δ = Fehlervariable für manifeste exogene Variable. ε = Fehlervariable für manifeste endogene Variable. ζ = Fehlervariable für latente Variable. λ = Pfad vom Konstrukt zu den Indikatoren. Die Verbindung zwischen den latenten Konstrukten geschieht über γ bzw. β , letzteres gibt die Beziehung zwischen zwei latenten endogenen Variablen wieder. x, y = manifeste Indikatoren (vgl. auch Fuchs, 2011; Götz & Liehr-Gobbers, 2004).

Wichtig ist dabei, dass latente Konstrukte auf zwei verschiedene Weisen operationalisiert werden können: zum einen als *reflektiv*, zum anderen als *formativ*. Diese zentrale Unterscheidung wird im folgenden Abschnitt erläutert.

3.3.2.1 Reflektive und formative Messmodelle

Abbildung 3.2 enthält lediglich reflektive Messmodelle, den Unterschied zu formativen Messmodellen verdeutlicht Abbildung 3.3.

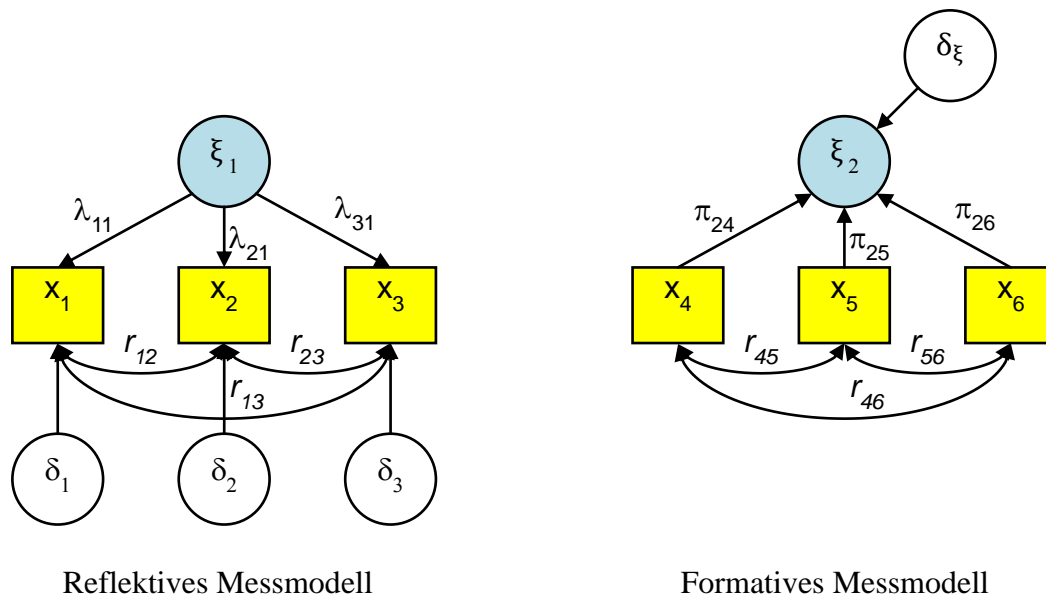


Abbildung 3.3: Reflektive und formative Messmodelle im Vergleich

Anmerkung. ξ = Exogene, latente Variable. λ = Ladung. π = Gewicht. x = manifeste Indikatoren. δ = Fehlervariable. r = Korrelationen zwischen Indikatoren (Götz & Liehr-Gobbers, 2004).

Zunächst fällt dabei die unterschiedliche Pfeilrichtung zwischen latenter Variable und Indikatoren auf. Im reflektiven Messmodell zeigen die Pfeile von der latenten Variable auf die Indikatoren, im formativen Messmodell von den Indikatoren zur latenten Variable (Weiber & Mühlhaus, 2014).

Beim reflektiven Messmodell, das auf dem faktorenanalytischen Ansatz beruht (Fuchs, 2011), repräsentiert jeder Indikator eine fehlerbehaftete Messung des zugeordneten Konstrukts. Die Indikatoren sollen hoch miteinander korrelieren und der Verlust eines Indikators würde das Messmodell nicht wesentlich beeinflussen. Die Pfeile stellen die Ladungen dar (λ), d.h. wie groß die gemeinsame Varianz der Indikatoren mit der latenten Variable ist (Götz & Liehr-Gobbers, 2004; Jarvis, Mackenzie & Podsakoff, 2003).

Beim formativen Messmodell hingegen, das auf dem regressionsanalytischen Ansatz beruht (Weiber & Mühlhaus, 2014), verursachen die Indikatoren die Ausprägungen auf der

latenten Variable und müssen, im Gegensatz zu Indikatoren eines reflektiven Konstruktes, nicht eindimensional sein (Bühner, 2011). Die Genauigkeit einer Messung eines formativen Konstrukts über Cronbachs α zu schätzen, erscheint damit auch nicht angemessen (Bühner, 2011). Konstrukte mit formativen Indikatoren werden auch als *Indizes* bezeichnet, da sie den Inhalt einer definierten Itemmenge anzeigen, i.S. von indizieren (Bühner, 2011). Die Pfeile stellen dabei Gewichte dar (π). Für formative Messmodelle ist nicht zu erwarten, dass die Indikatoren miteinander korreliert sind (Jarvis et al., 2003). Das Gegenteil ist der Fall: Eine hohe Multikollinearität, d.h. das Ausmaß der linearen Abhängigkeit zwischen den erklärenden Variablen (Bollen, 1989), sollte ausgeschlossen werden, da sonst der Einfluss jedes Indikators auf das latente Konstrukt nicht mehr getrennt bestimmt werden kann (Bollen, 1989). Bei einem formativen Messmodell kann der Verlust eines Indikators die Bedeutung des Konstruktes verändern. Messfehler werden hier nicht auf Itemebene, sondern auf Ebene des Konstruktes modelliert (Jarvis et al., 2003). Die mathematische Darstellung macht die Unterschiede zwischen dem reflektiven und dem formativen Messmodell aus Abbildung 3.3 nochmal deutlich:

$$\text{Reflektiv: } x_1 = \lambda_{11} \cdot \xi_1 + \delta_1 \quad x_2 = \lambda_{21} \cdot \xi_1 + \delta_2 \quad x_3 = \lambda_{31} \cdot \xi_1 + \delta_3$$

$$\text{Formativ: } \xi_2 = \pi_{24} \cdot x_4 + \pi_{25} \cdot x_5 + \pi_{26} \cdot x_6 + \delta_\xi$$

(vgl. Weiber & Mühlhaus, 2014).

Ein Kriterium, das von Jarvis et al. (2003) zur Unterscheidung von reflektiven und formativen Messmodellen noch erwähnt wird, ist das nomologische Netz, d.h. dass bei einem reflektiven Konstrukt, bei dem die Indikatoren alle dasselbe repräsentieren, auch dieselben Ursachen und Konsequenzen auftreten sollten, wohingegen dies bei formativen

Konstrukten nicht der Fall sein muss. Die wichtigsten Kriterien nach Jarvis et al. (2003) zur Unterscheidung, ob ein Konstrukt als reflektiv oder formativ erachtet wird, finden sich zusammenfassend in Tabelle 3.5.⁷

Tabelle 3.5 Kriterien zur Unterscheidung reflektiver und formativer Messmodelle
(angelehnt an Jarvis et al., 2003)

Kriterium	Reflektiv	Formativ
1. Richtung der Kausalität	Konstrukt → Indikatoren	Indikatoren → Konstrukt
2. Austauschbarkeit der Indikatoren	Austauschbar	Nicht austauschbar
3. Zusammenhänge zwischen den Indikatoren	Hohe Korrelationen erforderlich	Geringe Korrelationen möglich
4. Nomologisches Netz der Indikatoren	Identische Ursachen und Konsequenzen	Keine identischen Ursachen und Konsequenzen erforderlich

Überträgt man diese Kriterien auf die in der Studie verwendeten Konstrukte, ergibt sich die in Tabelle 3.6 abgebildete Zuordnung. Eine hohe Korrelation ist erforderlich und eine Austauschbarkeit der Indikatoren möglich bei den Konstrukten Job meaning, organisationales Commitment, allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung, Persönlichkeit und dem positiven/negativen Affekt (= reflektiv). Bei den Konstrukten Erwartungen,

⁷ Zur Vollständigkeit sei noch darauf verwiesen, dass es auch die Möglichkeit gibt, eine einzelne latente Variable sowohl durch formative als auch durch reflektive Indikatoren zu messen mithilfe des *Multiple effect Indicators for Multiple Causes-Modell* (MIMIC). Für weitere Informationen siehe Weiber und Mühlhaus (2014, Kap. 12) und Götz und Liehr-Gobbers (2004).

Erfahrungen, organisationale Aktivitäten und der Bleibeabsicht hingegen bestimmen die Indikatoren die Auswirkungen auf die Konstrukte, eine geringe Korrelation zwischen den Indikatoren wird angenommen und es ist keine Austauschbarkeit gegeben (= formativ). Etwas unklarer ist die Lage für das Konstrukt Arbeitszufriedenheit (Jarvis et al., 2003; Law & Wong, 1999), da hier einerseits verschiedene, unabhängige Faktoren wie z.B. die Bezahlung, das Verhältnis zu Kollegen oder die Führung berücksichtigt werden. Auf einem abstrakteren Level können andererseits alle als gemeinsame Voraussetzungen für die Arbeitszufriedenheit einer Person gesehen werden (Jarvis et al., 2003). Arbeitszufriedenheit wurde in dieser Arbeit als reflektives Konstrukt betrachtet, da dies der häufigste Ansatz in der Literatur ist.

Tabelle 3.6 Einordnung der Untersuchungskonstrukte in reflektiv vs. formativ

Konstrukt	Reflektiv	Formativ
Erwartungen		X
Erfahrungen		X
Organisationale Aktivitäten		X
Bleibeabsicht		X
AZ	X	
Job meaning	X	
OC	X	
SWE	X	
Persönlichkeit	X	
PA/NA	X	

Bei der Zuordnung können zwei Arten von Fehlern entstehen (Diamantopoulos & Siguaaw, 2006): Der Fehler erster Art entsteht bei der Entscheidung für ein reflektives Messmodell

bei einem tatsächlich vorliegenden formativen Messmodell. Ein Fehler zweiter Art würde auftreten bei der Entscheidung für ein formatives Modell, bei einem von der Theorie her korrekten reflektiven Modell (Diamantopoulos & Sigauw, 2006). Das aktuelle Problem in der Forschung ist, dass fast automatisch reflektive Messmodelle angenommen werden (Diamantopoulos & Sigauw, 2006; Jarvis et al., 2003), so dass der Fehler erster Art sehr häufig vermutet wird.

Die Konsequenzen dieser Fehlentscheidungen haben Diamantopoulos und Sigauw (2006) untersucht und empirisch illustriert. Sie haben für das Konstrukt *Koordination des Exports* eine Skala entwickelt (reflektiv) bzw. einen Index konstruiert⁸ (formativ) und die Konsequenzen des Fehlers erster Art auf Inhalt, Sparsamkeit und Kriteriumsvalidität betrachtet. Sie sind zu dem Schluss gekommen, dass eine fälschliche Entscheidung für das reflektive Messmodell (Fehler erster Art) zu einem völlig anderen Itemset führt, auch wenn beide Entwicklungen mit demselben Itempool gestartet sind. Ein reflektives Modell ist zudem weniger ökonomisch, da zur Erhöhung der internen Konsistenz eine hohe Redundanz zwischen den Indikatoren gewünscht ist. Schließlich führt der Fehler erster Art zu einer Unterschätzung der Kriteriumsvalidität, wie die Regressionsanalysen zu dem externen Kriterium *export performance* belegten. Es ist also eine sorgfältige Überprüfung der Anwendung formativer Messmodelle vor der Entwicklung eines Messinstruments von Nöten (Diamantopoulos & Sigauw, 2006).

Außerdem müssen Zeitschriften davon abkommen, hohe interne Konsistenzen für die Akzeptanz eines papers zu fordern, um formativen Konstrukten den Weg freizumachen (Jarvis et al., 2003). Vermutlich das größte Problem ist, dass viele Forscher nicht

⁸ Zur Vertiefung des Themas Indexkonstruktion vergleiche Diamantopoulos und Winklhofer (2001).

genügend Wissen darüber haben, wie formative Konstrukte in kovarianzbasierten Strukturgleichungsmodellen umgesetzt und bewertet werden können (Jarvis et al., 2003). Diamantopoulos und Winklhofer (2001) vermuten hinter einer geringen Modellgüte eines kovarianzbasierten SGM häufig den falschen Typ des Messmodells. Auf die Unterscheidung kovarianzbasierter und varianzbasierter SGM wird im Folgenden näher eingegangen.

3.3.2.2 *Kovarianzbasierte vs. varianzbasierte Strukturanalysen*

Zwei verschiedene Ansätze mit verschiedenen Schätzmethoden können unterschieden werden: der kovarianzbasierte Ansatz nach Jöreskog und der varianzbasierte Ansatz nach Wold (Fuchs, 2011). Der am weitesten verbreitete kovarianzbasierte Ansatz basiert auf der konfirmatorischen Faktorenanalyse. Die latenten Variablen werden hierbei als Faktoren angesehen und mittels einer Faktorenanalyse werden „die Faktorladungen [= Korrelationen zwischen Indikatoren und Faktoren] so geschätzt, dass die empirische Varianz-Kovarianz-Matrix bzw. Korrelationsmatrix möglichst genau reproduziert werden kann“ (Weiber & Mühlhaus, 2014, S. 54). Der häufigste Schätzalgorithmus im Rahmen der kovarianzbasierten Strukturanalyse ist die *Maximum Likelihood-Methode* (ML), die einige Voraussetzungen für ihre Anwendung aufstellt: die Multinormalverteilung der manifesten Variablen, einen fünfmal so großen Stichprobenumfang wie die Zahl der zu schätzenden Parameter bzw. eine Differenz über 50 zwischen Stichprobenumfang und der Zahl der zu schätzenden Parameter, die Skaleninvarianz der Fitfunktion sowie die Verfügbarkeit von Inferenzstatistiken (Weiber & Mühlhaus, 2014).

Der varianzbasierte Ansatz hingegen hat das Ziel, die Varianz der Fehlervariablen sowohl im Messmodell als auch im Strukturmodell zu minimieren, um eine möglichst exakte Prognose der tatsächlichen Beobachtungswerte zu erreichen (Weiber & Mühlhaus, 2014). Da für diese Arbeit die varianzbasierte Partial Least Squares-Methode gewählt

wurde, wird im Folgenden noch genauer darauf eingegangen.

3.3.2.3 *Der Partial Least Squares (PLS)-Ansatz*

Herman Wold entwickelte die PLS-Methode in den 1960er Jahren, um kovarianzbasierten Ansätzen wie LISREL, die eine für Wold häufig unrealistische Erfüllung der Multinormalverteilung forderten, eine Alternative bieten zu können (Dijkstra, 2010). Der PLS-Ansatz unterscheidet sich von der Kovarianzstrukturanalyse bzgl. der Modellschätzung, der Evaluation des Gesamtmodells und der Ergebnisinterpretation (Weiber & Mühlhaus, 2014). Kovarianzbasierte und varianzbasierte Modelle können als komplementär betrachtet werden (Chin, 2010), da Erstere sich besonders zur Theorieprüfung eignen, PLS-Modelle hingegen eher zu Prognosezwecken (Weiber & Mühlhaus, 2014). Dem widersprechen Diamantopoulos und Siguaw (2006) sowie Law und Wong (1999), die die Konzeptionalisierung eines Konstrukts *immer* theoriegeleitet fordern und eine post hoc-Entscheidung für die eine oder andere Methode je nach Studienzweck ablehnen. Im Folgenden wird auf die Unterschiede und damit die Besonderheiten des PLS-Ansatzes eingegangen.

3.3.2.3.1 *Der Schätzalgorithmus des PLS-Ansatzes*

Die Schätzung des Kausalmodells erfolgt bei der PLS-Methode in drei Stufen: Auf der *ersten Stufe* werden konkrete Werte für jede latente Variable aus den Ausgangsdaten geschätzt. Dies geschieht bei formativen Messmodellen mittels der multiplen Regression, bei reflektiven Messmodellen mittels der Hauptkomponentenanalyse. PLS nutzt dabei Informationen aus dem Mess- (äußere Schätzung) und dem Strukturmodell (innere Schätzung) (Weiber & Mühlhaus, 2014). Bei der Anfangslösung wird jede latente Variable als standardisierte Linearkombination ihrer empirischen Indikatoren verstanden (Götz & Liehr-Gobbers, 2004). Der iterative Schätzprozess vergleicht dann die Konstruktwerte aus

der inneren Schätzung mit denen aus der äußeren Schätzung, bis das Konvergenzkriterium von Wold (1982; zitiert nach Weiber & Mühlhaus, 2014) erfüllt ist. Dieses besagt, dass die Differenz zwischen dem Ergebnis-Konstruktwert der latenten Variable aus der inneren Schätzung und dem Ergebnis-Konstruktwert der latenten Variable aus der äußeren Schätzung $\leq 10^{-5}$ ist (Weiber & Mühlhaus, 2014, S. 72).

Aus diesen Schätzwerten werden auf der *zweiten Stufe* dann mit der Methodik der Pfadanalyse die Pfadkoeffizienten des Strukturmodells bestimmt. Auf der *dritten Stufe* werden noch die Mittelwerte und Konstanten (intercepts) für die Regressionsbeziehung geschätzt (Weiber & Mühlhaus, 2014).

Der Name *Partielle Kleinstquadratmethode* kommt davon, dass jeweils nur ein Teil des Modells (engl. *partial*) betrachtet wird (äußeres oder inneres Modell), der durch die Kleinstquadratmethode geschätzt wird (Weiber & Mühlhaus, 2014).

3.3.2.3.2 Bewertungskriterien zur Modellgüte einer PLS-Analyse

Die Bewertungskriterien einer PLS-Analyse unterscheiden sich deutlich von denen der kovarianzbasierten Strukturgleichungsanalyse (SGA), da Letztere über verschiedene Gütekriterien zur Modellbewertung verfügt und die Chi-Quadrat Statistik dort eine große Rolle spielt (Chin, 2010). Bei kovarianzbasierten SGA sagen diese Gütekriterien etwas über die Fähigkeit der Parameterschätzungen aus, die Kovarianz zu reproduzieren, vernachlässigt werden dabei aber oft die Faktorladungen oder das R^2 (Chin, 2010). Aufgrund der geringen Anforderungen an die Verteilungsannahme sollten bei einer PLS-Analyse nicht-parametrische und zudem prognoseorientierte Verfahren zur Bewertung eingesetzt werden (Chin, 2010). Bei der Ergebnispräsentation im Kapitel 4.7 werden zunächst die Ergebnisse auf *Messmodellebene* vorgestellt. Es muss dabei zwischen der Evaluation reflektiver und formativer Modelle unterschieden werden, obwohl viele Forscher dies häufig vernachlässigen (Götz, Liehr-Gobbers & Krafft, 2010).

Bei *reflektiven* Messmodellen sind folgende Reliabilitäten und Validitäten von Bedeutung: die Inhaltsvalidität, die Indikatorreliabilität, die Konstruktrelia-bilität, die Konvergenzvalidität sowie die Diskriminanzvalidität (Götz et al, 2010). Aussagen zur Inhaltsvalidität können mittels einer Hauptkomponentenanalyse getroffen werden, die die Eindimensionalität eines Konstruktes überprüft. Die Indikatorreliabilität gibt Antwort auf die Frage, wieviel Varianz eines Indikators durch die latente Variable erklärt werden kann. Die Ladungen eines Indikators sollten dabei $> .7$ sein. Wenn die Ladungen $< .4$ sind, sollten die Indikatoren entfernt werden (Hulland, 1999). Die Konstruktrelia-bilität wird mittels der Faktorrelia-bilität (*composite reliability* ρ) erfasst, die $> .6$ sein sollte. Sie erlaubt bei einer guten Parameterschätzung eine genauere Messung als Cronbachs α , da sie keine Tau-Äquivalenz voraussetzt (Chin, 1998a). Die durchschnittlich erfasste Varianz (DEV)⁹ gibt Rückschlüsse auf die Konvergenzvalidität und beantwortet, wie hoch der durch die latente Variable erklärte Varianzanteil ist. Die Indikatorvarianz wird hierbei in Relation zur Fehlervarianz gesetzt. Das Prüfkriterium liegt bei $> .5$, d.h., mehr Varianz wird durch die Indikatoren erklärt als durch den Fehler (Götz et al., 2010). Zuletzt wird die Diskriminanzvalidität über das *Fornell-Larcker-Kriterium* gemessen, welches fordert, dass die DEV größer als die höchste quadrierte Korrelation zwischen den Konstrukten ist (Götz et al, 2010; Weiber & Mühlhaus, 2014).

Zur Evaluation *formativer* Messmodelle muss die Multikollinearität mittels des *Variance Inflation Factors* (VIF) überprüft werden, der nicht größer als 10 sein sollte, da ansonsten aufgrund der linearen Abhängigkeit eine Entfernung dieses Indikators angezeigt ist (Götz et al., 2010). Indikatoren mit geringen Gewichten (= geringe Indikatorrelevanz)

⁹ Im Englischen wird von *average variance extracted* (AVE) gesprochen, es soll hier jedoch die deutsche Abkürzung DEV verwendet werden.

sollten dagegen nicht entfernt werden, da ansonsten das Konstrukt nicht mehr vollständig beschrieben wird (Götz et al., 2010). Die Gewichte sollten einen Mindestwert von .1 überschreiten (Lohmüller, 1989) und auf Signifikanz geprüft werden. Die Indikatorsignifikanz gibt Aufschluss über die Validität formativer Konstrukte und wird mithilfe des *Bootstrapping*-Verfahrens bestimmt (Fuchs, 2011). Bei der Bootstrapping-Methode werden wiederholt Stichproben aus einem empirischen Datensatz gezogen und zurückgelegt, um Teststatistiken zu berechnen (Weiber & Mühlhaus, 2014). Ein t-Wert ≥ 1.96 meint dabei, dass mit einer Fehlerwahrscheinlichkeit von 5 % ein signifikanter Beitrag des Indikators zur Vorhersage des Konstruktes gegeben ist (Nitzl, 2010). Die Reliabilitätsprüfung ist bei formativen Konstrukten nur eingeschränkt möglich, da eine geringe Korrelation zwischen den Indikatoren erwünscht ist (Weiber & Mühlhaus, 2014).

Neben der Kollinearitätsprüfung werden teilweise noch die Indikator- sowie die Konstruktvalidität als Gütekriterien hinzugezogen (Weiber & Mühlhaus, 2014). Bei Ersterer ist eine signifikante Korrelation zwischen dem Indikator und dem Zielkonstrukt bzw. einem Außenkriterium gefordert, bei Letzterer sollte die Höhe des R^2 der formativen Konstrukte ausreichend hoch sein ($> .3$; Weiber & Mühlhaus, 2014). Die Kollinearitätsprüfung steht jedoch meist im Vordergrund zur Evaluation formativer Konstrukte (Ringle, 2004b).

Als Ergebnis auf *Strukturmodellebene* werden zunächst die Pfadkoeffizienten zur Beurteilung der Wirkungsstärke vorgestellt, diese sollten größer als .2 (Chin, 1998b) und signifikant sein ($t \geq 1.96$), d.h., die Nullhypothese kann mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5 % verworfen werden (Weiber & Mühlhaus, 2014). Das Bestimmtheitsmaß R^2 , das die Menge an Varianz für jede abhängige latente Variable wiedergibt, die vom Modell erklärt wird, ist ein weiteres wichtiges Kriterium zur Beurteilung der Erklärungskraft des Modells. R^2 gilt als schwach bei einem Wert von .19,

als moderat bei .33 und als substantiell ab .66 (Chin, 1998a). Eine Verallgemeinerung sollte jedoch mit Vorsicht getroffen werden, da ein „gutes R^2 “ immer auch von der individuellen Anwendung abhängt (Weiber & Mühlhaus, 2014, S. 328). Generell gilt, je größer R^2 (max. 1), desto höher ist die Varianzaufklärung (Götz et al., 2010).

Die Effektstärke f^2 gibt Auskunft darüber, ob der Einfluss einer unabhängigen latenten Variablen auf eine abhängige latente Variable bedeutsam ist (Chin, 2010). Der Wert für die Effektstärke sollte über .15 sein für einen mittleren Effekt, bei .02 spricht man von einem kleinen, über .35 von einem großen Effekt (Chin, 2010). Stone und Geissers Q^2 liefert für latente endogene Variablen ein Maß zur Prognoserelevanz (Götz & Liehr-Gobbers, 2004). Dieser Wert wird mittels der *Blindfolding*-Prozedur ermittelt, bei der ein Teil der Urdatenmatrix als fehlend angenommen wird und mit den berechneten Parameterwerten anschließend die als fehlend angenommenen Rohdaten wieder prognostiziert werden (Weiber & Mühlhaus, 2014). Bei einem Q^2 -Wert > 0 besitzt das Modell Vorhersagerelevanz (Weiber & Mühlhaus, 2014). Die Gütekriterien mit den dazugehörigen Richtwerten fasst Tabelle 3.7 nochmals zusammen.

Mithilfe des F-Tests kann schließlich noch ein Basismodell mit einem Modell mit zusätzlichen latenten Variablen verglichen werden (Chin, 2010). Da es kein allgemein anerkanntes globales Kriterium zur Beurteilung der PLS-Modellgüte gibt, empfiehlt es sich, die verschiedenen Gütemaße im Gesamten zu betrachten (Ringle, 2004a).

Tabelle 3.7: Gütekriterien zur Beurteilung eines PLS Mess- und Strukturmodells

(angelehnt an Chin, 2010; Hermann et al., 2006; Weiber & Mühlhaus, 2014)

	1. Messmodell		2. Strukturmodell	
	Reflektiv	Formativ		Prüfkriterium
Gewichte		$> .1$; $t \geq 1.96$	Pfad- koeffizienten	$> .2$; $t \geq 1.96$
Multikollinearität		VIF < 10	R^2	$> .33$
Indikatorreliabilität	Ladungen $> .7$		f^2	$> .15$
Konstruktreliabilität	$\rho > .6$		Q^2	> 0
Konvergenzvalidität	DEV $> .5$			
Diskriminanzvalidität	DEV $>$ höchste quadrierte Korrelation zwischen den Konstrukten			

3.3.2.3.3 Auswahl des PLS-Modells für die vorliegende Arbeit

Verschiedene Kriterien werden diskutiert, um zu einer Entscheidung für oder gegen die PLS-Methode zu gelangen. Dazu gehören vor allem die Anforderungen an die Stichprobengröße, die Verteilungsannahmen und die Möglichkeit zur Operationalisierung formativer Konstrukte (Ringle, Sarstedt & Straub, 2012).

Die Anforderungen an die Stichprobengröße sind beim PLS-Ansatz relativ gering (Chin & Newsted, 1999; Herrmann et al. 2006). Chin, Marcoulin und Newsted (1996) zeigten in einer Simulationsstudie, dass eine Erhöhung der Stichprobe von 20 auf 500 zu keiner Verbesserung der Schätzer führte. Wichtiger hingegen erschien in dieser Studie die Anzahl der Indikatoren, die laut den Forschern mindestens sechs pro Konstrukt betragen sollten. Chin (1995) weist darauf hin, dass bei einer nicht ausreichenden Anzahl an Indikatoren die Pfade im Strukturmodell unter-, und die Ladungen im Messmodell überschätzt werden. In einer Analyse von über 100 veröffentlichten Modellen zeigte sich

allerdings, dass in der Praxis durchschnittlich lediglich 3,58 Indikatoren pro reflektivem Konstrukt und 3,03 Indikatoren pro formativen Konstrukt aufgestellt wurden (Ringle et al., 2012).

Die PLS-Methode stellt außerdem keine strengen *Verteilungsannahmen* auf (Chin, 2010; Dijkstra, 2010; Hwang & Takane, 2004), was einer der Gründe für die Auswahl der Methode für die vorliegende Arbeit war. Die meisten Daten in Verhaltensuntersuchungen sind weder normalverteilt noch multivariat normalverteilt (Micceri, 1989 zitiert nach Curran, West & Finch, 1996), was jedoch eine Anforderung für viele Strukturgleichungsmodelle, z.B. mit der Maximum Likelihood- und der *Generalized Least Squares*-Methode darstellt (Weiber & Mühlhaus, 2014). Die Partial Least Squares-Methode reagiert robust gegenüber einer Verletzung dieser Voraussetzungen (Hwang & Takane, 2004). Aufgrund der geringen Anforderungen an die Verteilung wird beim PLS-Ansatz auch von *soft modeling* gesprochen (Chin, 2010).

Das wichtigste Entscheidungskriterium für die PLS-Methode betraf die leichte *Operationalisierung von formativen Konstrukten*. Dies ist einer der häufigsten Gründe für eine PLS-Analyse (Gefen, Rigdon & Straub, 2011; Ringle et al., 2012), da diese Methode aufgrund ihres nicht-faktoriellen Ansatzes mit formativen Konstrukten kompatibler ist als der kovarianzbasierte Ansatz (Gefen et al., 2011).¹⁰

Zudem bot sich der PLS-Ansatz für die vorliegende Fragestellung sehr gut an, da dieser als passend für etablierte Modelle gilt, die um neue Konstrukte – wie in der vorliegenden Fragestellung – ergänzt werden (Chin, 2010).

Nicht zuletzt eignet sich der PLS-Ansatz besonders für hoch komplexe Modelle, die

¹⁰ Zur Vertiefung der Probleme kovarianzbasierter SGA mit formativen Konstrukten siehe Ringle et al. (2012).

z.B. Einstellungen oder Verhalten über den Zeitverlauf messen (Chin, 2010). Kovarianzbasierte Modelle können durch ihren Algorithmus bei über 50 Indikatoren Schwierigkeiten bei der Berechnung aufweisen (Chin, 2010). Die wichtigsten Unterschiede zwischen dem kovarianzbasierten und dem varianzbasierten Ansatz fasst Tabelle 3.8 zusammen.

Tabelle 3.8 Zentrale Unterschiede zwischen dem kovarianzbasierten und dem varianzbasierten Ansatz der Kausalanalyse

(angelehnt an Chin, 2010; Chin & Newsted, 1999; Fuchs, 2011; Weiber & Mühlhaus, 2014)

Kriterium	Kovarianzbasierter Ansatz	Varianzbasierter Ansatz (PLS)
Ziel	Parameterorientiert	Prognoseorientiert
Methodik	Faktoranalytischer Ansatz mit simultaner Schätzung aller Parameter des Kausalmodells	Regr.analytischer Ansatz bei zweistufiger Schätzung von Mess- und Strukturmodell
Verteilungsannahmen	Multivariate NV der Daten	Keine Verteilungsannahmen
Modellkomplexität	Große Modelle problematisch (50+ Indikatoren)	Große Modelle möglich
Berücksichtigung formativer Konstrukte	Primär reflektiv	Formativ und reflektiv
Gütebeurteilung	Globale und lokale inferenzstatistische Gütemaße	Partielle Gütekriterien bzgl. Vorhersagekraft der Datenmatrix
Stichprobenumfang	Große Stichproben nötig	Kleines <i>N</i> ausreichend
Programmpakete	LISREL; EQS; AMOS	LVPLS; PLS Graph; SmartPLS

Zur Auswertung des SGMs wurde auf das Programm SmartPLS 3.2.1 (Ringle, Wende & Becker, 2015) zurückgegriffen. Das für die vorliegende Arbeit resultierende Strukturgleichungsmodell ist in Abbildung 3.4 dargestellt. Da es in dem Programm nicht möglich ist, Korrelationen durch wechselseitige Pfeile darzustellen, wurden die als Korrelat eingestuft Variablen AZ, JM und PA/NA gleichberechtigt neben OC als Antezedenzen der Bleibeabsicht eingestuft.

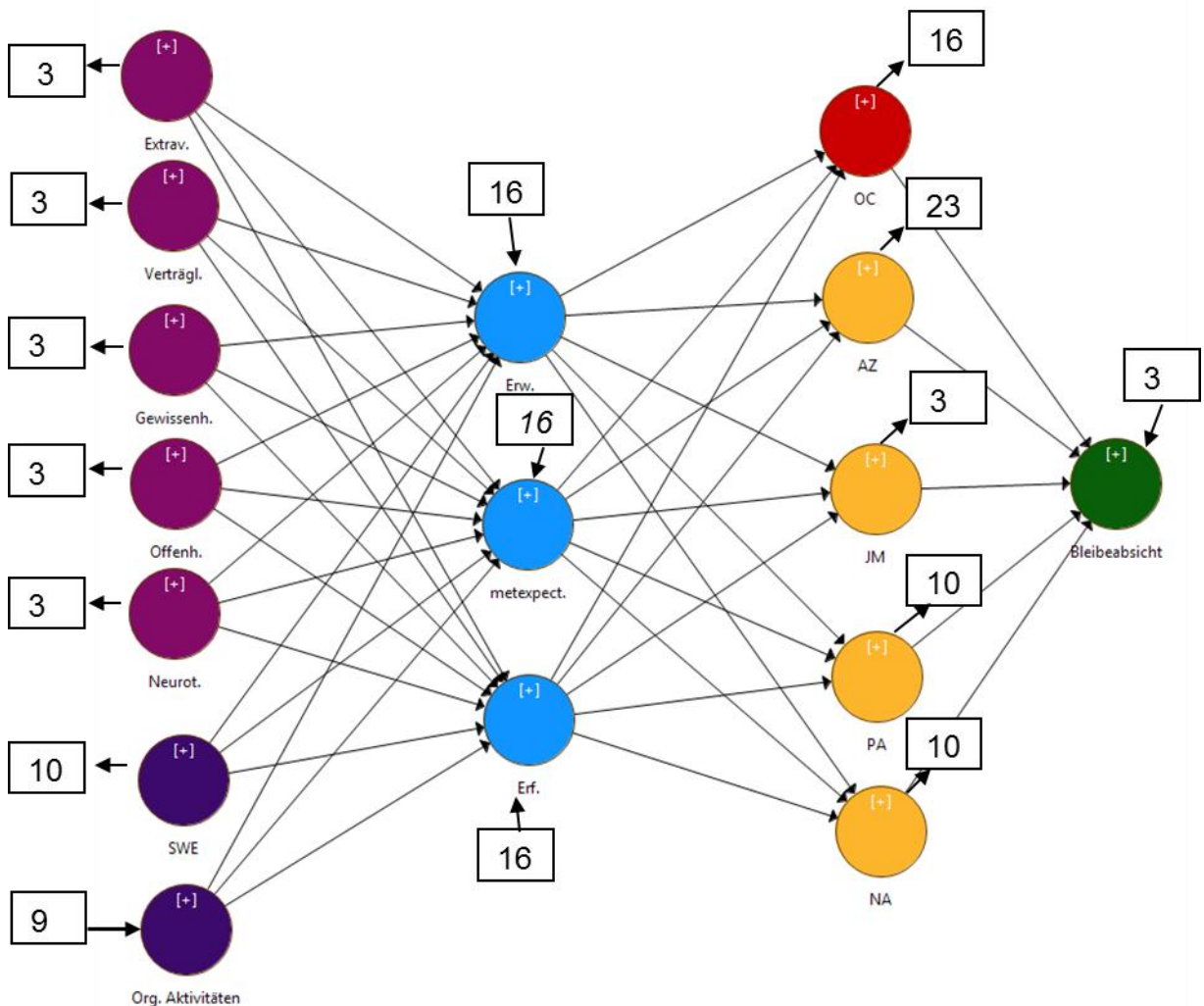


Abbildung 3.4: SGM für die vorliegende Arbeit

Anmerkung. Die Kreise stellen die latenten Konstrukte dar. Sie sind durch die Pfadkoeffizienten (= Pfeile) miteinander verbunden. Die Indikatoren (= Rechtecke) sind der Übersichtlichkeit halber nur mit ihrer Anzahl dargestellt. Die Verbindung zwischen Indikatoren und latentem Konstrukt zeigt, ob es sich um ein formatives oder reflektives Konstrukt handelt (formativ: von den Indikatoren zum Konstrukt, reflektiv: vom Konstrukt zu den Indikatoren). Met expectations berechnet sich aus der Differenz Erf. - Erw.

4 Ergebnisse

Zunächst werden im ersten Abschnitt die Ausbildungskündigungen betrachtet. Dadurch kann die Relevanz des Themas untersucht werden, da angenommen wird, dass OC über die Bleibeabsicht Einfluss auf den tatsächlichen Verbleib nimmt. Als nächstes werden die Güte des Fragebogens und die Struktur der Skalen mittels Faktorenanalyse in den Kapiteln 4.2 und 4.3 untersucht, danach die deskriptiven und korrelativen Ergebnisse (Kapitel 4.4). Im inferenzstatistischen Teil im Kapitel 4.5 werden verschiedene Mittelwertsunterschiede unter die Lupe genommen. An dieser Stelle erfolgt aufgrund der bisherigen Ergebnisse bereits eine Formulierung der größten Entwicklungsfelder für das OC, die in den Kapiteln 4.6.2 und 4.7.5 genauer untersucht werden. Die Ergebnisse zur Veränderungsmessung finden sich im Kapitel 4.6. Die im Mittelpunkt dieser Arbeit stehenden Ergebnisse aus dem SGM schließen den Ergebnisteil im Kapitel 4.7 ab.

4.1 Ausbildungskündigungen

Bei einer Befragung im Januar 2015 wurden die beteiligten Institute gebeten, ihre bisherigen Kündigungen (freiwillig und betriebsbedingt) aus dem Ausbildungsjahrgang 2012 anzugeben. Die Anzahl der Kündigungen, die sich während der Ausbildung und im direkten Anschluss an das Ausbildungsende im Ausbildungsjahrgang 2012 ergeben haben, zeigt Tabelle 4.1. Aus organisatorischen Gründen wurde die Befragung im Januar 2015 durchgeführt; es muss dabei berücksichtigt werden, dass einige Auszubildende ($n < 40$) erst im Spätsommer 2015 ihre Ausbildung beendet haben, so dass nicht auszuschließen ist, dass sich noch Kündigungen ereignet haben. Die Kündigungen, die zu dem befragten Zeitpunkt feststanden, sich aber erst in der Zukunft ereignet haben, wurden jedoch bereits mit einkalkuliert. Acht von 18 Instituten wiesen eine Kündigungsquote von über 10 % auf,

zwei über 35 %. Im Mittel haben 16 % aller Auszubildenden innerhalb von 2,5 Jahren gekündigt.

Tabelle 4.1: Kündigungen des Ausbildungsjahrgangs 2012 pro Institut

Institut	Kündigungen (n)	Kündigungsquote (in %)
Spk 1	2	7
Spk 2	8	36
Spk 3	0	0
Spk 4	6	13
Spk 5	1	7
Spk 6	1	4
Spk 7	2	4
Spk 8	2	6
Spk 9	1	7
Spk 10	0	0
Spk 11	5	24
Spk 12	20	26
Spk 13	9	19
Spk 14	5	36
Spk 16	7	13
Spk 17	9	^a
Spk 18	2	8
Spk 19	42	22
Gesamt	122	16

Anmerkung. Stand Januar 2015. Das Institut, das nur zu T1 mitgewirkt hat (Spk 15) ist aus dieser Tabelle herausgelassen worden.

^aFehlender Soll-Wert

Die Kündigungsmotive, die von den Ausbildungsleitern zu diesen Zahlen genannt wurden, waren (nach der Häufigkeit der Nennung): Aufnahme eines externen Studiums, keine Übernahme durch das Institut, Ausbildungsgangwechsel, Umzug, Elternzeit und Krankheit. Sechs Auszubildende unterschiedlicher Institute füllten zudem den Extra-Fragebogen der Verbleibstudie aus, indem sie ihre Kündigungsmotive und Angaben zum Verbleib noch detaillierter auf einer Ratingskala einschätzten. Die von den Ausbildungsleitern genannten Motive finden sich auch hier wieder.

Durch die *explorative* Betrachtung der Ergebnisse der beiden Gruppen Verbleib vs. Kündigung zeichneten sich unterschiedliche Tendenzen ab. Aufgrund der anonymen Erhebung war die Autorin darauf angewiesen, dass die beteiligten Sparkassen den Auszubildenden, die kündigten, rechtzeitig die Verbleibstudie austeilten, auf der nochmals der Code notiert wurde. Eine weitere Möglichkeit, gebliebene bzw. gekündigte Auszubildende zu unterscheiden, war durch die nochmalige Angabe des Codes auf dem Nacherhebungsbogen gegeben. Zu T1 konnte somit in sieben Fällen eindeutig ein Rückschluss auf eine Kündigung erbracht werden. Dem gegenüber standen 207 Auszubildende, die sicher bei ihrem Institut geblieben waren und dies durch die nochmalige Angabe ihres Codes bestätigten. Zu T2 war dieses Verhältnis $n = 6$ zu $n = 171$ (T3: $n = 6$ zu $n = 182$). Die Personen, die sich weder durch die Verbleibstudie noch durch den Nacherhebungsbogen identifizieren ließen, wurden als unsicherer Verbleib klassifiziert und aus dieser explorativen Analyse herausgelassen [$n(T1) = 294$, $n(T2) = 230$, $n(T3) = 175$]. Die Auszubildenden, die den Bogen zu T3 ausfüllten, danach jedoch kündigten ($n = 6$), stimmten dem Item „Ich möchte nach meiner Ausbildung weiter für die Sparkasse arbeiten“ mit $M = 1.60$ ($SD = 0.89$) zu, gegenüber den gebliebenen Auszubildenden mit $M = 3.80$, $SD = 0.87$ [$t(185) = 4.11$, $p < .001$]. Dies unterstützt die Validität der Selbstauskunft. Die zentrale Variable OC wurde von den ausgeschiedenen

Personen mit $M(T1) = 3.74$, $SD = 0.55$; $M(T2) = 3.03$, $SD = 0.54$; $M(T3) = 2.89$, $SD = 0.52$ bewertet. Dem gegenüber stehen die Mittelwerte und Standardabweichungen der gebliebenen Personen: $M(T1) = 4.08$, $SD = 0.48$; $M(T2) = 3.63$, $SD = 0.60$; $M(T3) = 3.48$, $SD = 0.61$. Bis auf T1 werden alle Unterschiede signifikant [T1: $t(210) = 1.84$, $p = .07$; T2: $t(175) = 2.40$, $p = .02$; T3: $t(186) = 2.34$, $p = .02$]. Damit deutet die explorative Analyse – bei einer jedoch sehr unterschiedlichen Gruppengröße – darauf hin, dass Auszubildende, die vorhaben zu kündigen, im vorliegenden Fragebogen auch mit einem geringeren Bindungswert und einer geringeren Bleibeabsicht erfasst werden konnten.

4.2 Überlegungen zur Güte der Untersuchung

Zur Bestimmung der Reliabilität wurde Cronbachs α für jedes reflektive Konstrukt bestimmt (vgl. Tabelle 4.2). Die Werte variierten zwischen $\alpha = .48$ (Verträglichkeit zu T1) und $\alpha = .92$ (organisationales Commitment zu T3). Die Skala zum OC wies über alle drei Zeitpunkte die höchste Reliabilität auf. Alle Werte überschritten die geforderte Grenze von $\alpha > .6$ (Götz et al., 2010), bis auf die Persönlichkeitsskalen Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit und Offenheit. Die Autoren des BFI-S erzielten bei der Entwicklung ebenfalls teils unbefriedigende interne Konsistenzen (v.a. für Verträglichkeit, $\alpha = .50$), führten dies jedoch auf die geringe Itemanzahl zurück (Schupp & Gerlitz, 2014). Die Reliabilitäten blieben ziemlich konstant über die Zeitpunkte, mit etwas höheren Werten zu T2 und T3 als zu T1.

Tabelle 4.2: Reliabilitäten reflektiver Konstrukte

Skala	Itemanzahl	α (T1)	α (T2)	α (T3)
AZ	20	.86	.90	.90
JM	3	.72	.78	.74
OC	15	.88	.91	.92
SWE	10	.75	.78	.79
Gewissenhaftigkeit	3	.57	.59	.57
Extraversion	3	.75	.82	.81
Verträglichkeit	3	.48	.46	.52
Offenheit	3	.60	.54	.61
Neurotizismus	3	.64	.64	.62
Positiver Affekt	10	.74	.79	.80
Negativer Affekt	10	.79	.83	.83

Bei der Betrachtung der *Trennschärfe* können Werte von $r_{it} < .3$ als niedrig gelten (Fisseni, 2004). Dies war zu den drei Zeitpunkten bei einigen Items, v.a. aus formativen Konstrukten, der Fall. Bühner (2011) weist jedoch darauf hin, dass es keine festen Untergrenzen für Trennschärfen gibt, sondern allein inhaltliche Gründe die Itemauswahl bestimmen sollten.

Die *Itemschwierigkeit* sollte im mittleren Bereich ($p = .5$) liegen (Fisseni, 2004). Hier lagen einige Items zu den drei Messzeitpunkten über dem als problematisch geltenden „niedrigen“ Bereich $> .8$. Dies führt zu einer rechtsschiefen Verteilung und zu nicht normalverteilten Itemantworten (Bühner, 2011).

Bezüglich der *Interpretation fehlender Werte* wurde eine Missing Values-Analyse mittels SPSS durchgeführt. Zu T1 gab es 44 (von 122) Items, die mehr als 20 Werte

aufwiesen, die als extrem hoch oder niedrig eingestuft werden können, sowie in einem Fall eine Fehlerquote von 11.8 % (organisationale Aktivitäten: „Im Rahmen der Übernahme ins Angestelltenverhältnis kann ich mitwirken, welche Stelle ich bekomme.“). Zu T1 schien dieses Item für die Auszubildenden noch schwer einzuschätzen gewesen zu sein, es wurde für die weiteren Befragungszeitpunkte jedoch behalten, da angenommen wurde, dass sich dies im Laufe der Zeit ändern werde. Bei T2 gab es 13 Items mit Extremwerten > 20 und einer maximalen Fehlerquote von 4.4 %. Zu T3 lag die maximale Fehlerquote bei 2.8 % bei einem Item aus der Selbstwirksamkeitsskala und es gab acht Items mit Extremwerten > 20 . Im Anhang D finden sich alle Ergebnisse der Itemanalyse mit den Trennschärfen, den Schwierigkeiten und den Missing Values.

4.3 Faktorenanalyse

Betrachtet man die rotierten Komponentenmatrizen (Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung) der einzelnen Skalen zu den drei Zeitpunkten (vgl. Anhang E.1-E.3), fallen interessante Subkomponenten auf. Die folgenden Ausführungen gelten überwiegend für alle drei Zeitpunkte, es gab jedoch auch leichte Unterschiede zwischen den Zeitpunkten.

Bei den Erwartungen und Erfahrungen fielen vier Komponenten auf. Diese umfassten als ersten Faktor die negativen Aspekte Stress, Zeitdruck, Leistungsdruck und Regeln/Vorschriften (zusammengefasst unter *Arbeitsdruck*). Desweiteren bildeten die Items zur Selbständigkeit, Verantwortung, zu den interessanten Arbeitstätigkeiten, zur Vielfalt/Abwechslung sowie zum Dazulernen einen Faktor, der als *Herausforderung* bezeichnet werden kann. Die persönlichen und fachlichen *Beziehungen* zu Vorgesetzten und Kollegen bildeten einen dritten Faktor. Zuletzt fielen die Items zur Vergütung, den

räumlichen Bedingungen und den Freizeitaktivitäten in den Bereich *Rahmenbedingungen*. Die gemeinsame Betrachtung der Erwartungen und Erfahrungen in einer Faktorenanalyse zeigt, dass die Trennung der beiden Skalen meist möglich ist (vgl. Anhang E.4).

Bei den organisationalen Aktivitäten konnten zwei Komponenten unterschieden werden; zum einen solche, die den Auszubildenden *konkret betreffen* (Ausbilder-Feedback, zusätzliche Bildungsangebote, Förderprogramme, anspruchsvolle Aufgaben, Mitwirkung an der Stelle), zum anderen *allgemeine Angebote* für alle Mitarbeiter (Familie und Beruf, Diversity, Angebote zum Freizeitausgleich, Führungsqualität).

Die drei Items der Dimension Bleibeabsicht wurden durch einen Faktor beschrieben, jedoch mit einem Kaiser-Meyer-Olkin-Maß (KMO) von .50 (T2). Dies deutet auf eine geringe Interkorrelation der Items hin und bestätigte die formative Definition dieses Konstruktes.

Die Faktorenstruktur der Arbeitszufriedenheit entsprach in etwa der von Fischer und Lück (1972) mit vier Komponenten. Gemeinsam war beiden ein Faktor *Resignation* sowie ein Faktor *Selbstverwirklichung*. Da Bezahlung in der für diese Arbeit angepassten Version eine untergeordnete Rolle spielte, fand sich dafür kein eigener Faktor, sondern eher ein allgemeiner Faktor *Zufriedenheit mit Rahmenbedingungen*. Die Items des Job meanings luden wie erwartet auf einem Faktor, auf dem jedoch noch weitere Items aus der Arbeitszufriedenheitsskala luden. Dies bedeutet, dass das Konzept des Job meanings, so wie es in dieser Arbeit definiert wurde, nicht ganz klar von der Arbeitszufriedenheit abgegrenzt werden konnte. Es muss an dieser Stelle nochmals betont werden, dass die drei Items des Job meanings gemeinsam mit den Items zur AZ abgefragt wurden, so dass ein hoher Zusammenhang (nicht nur inhaltlich, sondern auch durch die Methode) zu erwarten war.

Die Faktorenanalyse zum organisationalen Commitment ergab anders als bei Maier

und Woschée (2002) eine 2-Faktorenlösung mit den *positiv* formulierten sowie den *negativ* formulierten Items. Das hinzugefügte Item zur Identifikation fügte sich dabei gut in die Faktorenstruktur ein und konnte daher nicht vom OC abgegrenzt werden.

Durch die gemeinsame Betrachtung des OCs mit der Bleibeabsicht konnte die Hypothese von Bozeman und Perrewé (2001) überprüft werden, nach der sechs Items des OCs zu stark mit der Bleibeabsicht konfundieren. Die drei Items der Bleibeabsicht luden in der vorliegenden Untersuchung meist auf einem separaten Faktor; die sechs betroffenen Items konnten diesem nicht klar zugeordnet werden, so dass die Hypothese abgelehnt werden muss (vgl. Anhang E.5).

Es fanden sich hingegen sehr hohe Überschneidungen zwischen OC und AZ. Die Faktorenanalyse konnte nur teilweise zwischen den beiden Konzepten trennen. Zu T2 luden z.B. nur 12 Items des OCs sowie acht Items der AZ auf jeweils einem eigenen Faktor. Zusätzlich gab es noch einen Faktor, auf dem negativ formulierte Items aus der AZ *und* dem OC luden sowie einen Faktor mit den Items des Job meanings und der AZ (vgl. Anhang E.6).

Die allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung wurde meist durch zwei Komponenten gut beschrieben, anders als von Schwarzer und Jerusalem (1999), die das Konzept als eindimensional bezeichneten. Die Ergebnisse der Faktorenanalyse zur SWE variierten über die drei Zeitpunkte, so dass am ehesten die zwei Komponenten *Umgang mit Problemen* und *Umgang mit Neuem* benannt werden konnten.

Die Fünf-Faktoren-Struktur der Big Five konnte in der Untersuchung gut bestätigt werden, ebenso die Trennung des positiven und negativen Affekts. Bei Letzterem wurden jedoch noch zusätzliche Komponenten extrahiert, da sich die positiven sowie die negativen Items noch weiter untergliedern ließen.

Insgesamt fielen die Ergebnisse des KMO- und Bartlett-Tests für alle

Untersuchungsvariablen positiv aus ($> .8$ bzw. sig. Bartlett-Test) mit der bereits erwähnten Ausnahme der Bleibeabsicht sowie der Persönlichkeit. Die einzelnen Komponenten, die durch die Faktorenanalyse ermittelt wurden, fasst Tabelle 4.3 nochmals zusammen.

Tabelle 4.3: Ergebnisse der Faktorenanalyse

Dimension	Anzahl Komponenten	Beschreibung der Komponenten
Erwartungen / Erfahrungen	jew. 4	Arbeitsdruck, Herausforderung, Beziehungen, Rahmenbedingungen
Bleibeabsicht	1	Bleibeabsicht
OA	2	Konkrete und allgemeine Maßnahmen
AZ	4	Resignation, Selbstverwirklichung, Rahmenbedingungen, Job meaning
OC	2	Positiv und negativ formulierte Items
SWE	2	Umgang mit Problemen, Umgang mit Neuem
Persönlichkeit	5	Neurotizismus, Extraversion, Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit, Offenheit
PA/NA	3 pos., 1-2 neg.	Positiver Affekt, Negativer Affekt

4.4 Ergebnisse der deskriptiven Statistik

Die Mittelwerte der einzelnen Dimensionen veränderten sich über die Zeit hinweg in die negative Richtung. Die Mittelwerte und Standardabweichungen für die drei Erhebungszeitpunkte zeigt Tabelle 4.4. Für das OC war ein Rückgang von $M(T1) = 4.06$ ($SD = 0.48$) über $M(T2) = 3.65$ ($SD = 0.61$) auf $M(T3) = 3.48$ ($SD = 0.64$) zu verzeichnen.

Im inferenzstatistischen Auswertungsteil (Kapitel 4.5.2) zeigt sich dieser Trend für die Personen, die auch wirklich zu allen drei Zeitpunkten teilgenommen haben ($n = 228$), noch deutlicher.

Tabelle 4.4: Deskriptive Statistiken zu den drei Messzeitpunkten

Dimension	T1: $M (SD)^a$	T2: $M (SD)^a$	T3: $M (SD)^a$
Erwartungen	3.87 (0.35)	3.79 (0.37)	3.77 (0.38)
Erfahrungen	3.62 (0.41)	3.50 (0.43)	3.46 (0.41)
OA	4.04 (0.52)	3.88 (0.57)	3.80 (0.58)
Bleibeabsicht	3.86 (0.70)	3.51 (0.81)	3.54 (0.93)
AZ	3.97 (0.45)	3.61 (0.57)	3.39 (0.58)
JM	3.72 (0.71)	3.35 (0.79)	3.19 (0.77)
OC	4.06 (0.48)	3.65 (0.61)	3.48 (0.64)
SWE	3.04 (0.34)	3.04 (0.33)	3.07 (0.33)
Gewissenhaftigkeit	4.31 (0.54)	4.26 (0.57)	4.31 (0.55)
Extraversion	4.02 (0.73)	3.91 (0.83)	3.97 (0.77)
Verträglichkeit	4.36 (0.54)	4.26 (0.59)	4.17 (0.61)
Offenheit	3.49 (0.73)	3.40 (0.72)	3.32 (0.76)
Neurotizismus	2.73 (0.80)	2.71 (0.78)	2.65 (0.77)
PA	3.90 (0.43)	3.73 (0.49)	3.63 (0.50)
NA	1.61 (0.46)	1.64 (0.51)	1.60 (0.49)

^a $N(T1) = 500-507$. $N(T2) = 402-406$. $N(T3) = 361-363$.

Teilt man die Azubis nach ihren Mittelwerten der Dimensionen OC und AZ in jeweils drei Gruppen ein – geringes, mittleres und hohes OC/AZ¹¹ –, wird deutlich, wie stark die OC- und AZ-Werte im Laufe der Zeit absinken. Zu T1 waren 80 % der Teilnehmer hoch gebunden, zu T2 noch 50 % und zu T3 nur noch 39 %. Der Anteil der gering Gebundenen nahm hingegen kaum zu (T1: 0.4 %; T2: 2.2 %; T3: 4.2 %), der größte Zuwachs geschah in der Gruppe der mittel Gebundenen (T1: 20 %, T2: 48 %, T3: 57 %). Ähnlich sieht es für die drei AZ-Gruppen aus: Eine hohe Arbeitszufriedenheit traf zu T1 auf 77 % der Auszubildenden, zu T2 auf 50 % und zu T3 auf 32 % zu. Eine geringe AZ wies zu T1 keine Person, zu T2 sechs Personen (1.5 %) und zu T3 17 Personen (4.7 %) auf.

4.4.1 Korrelationen

Da es sich bei der vorliegenden Studie um eine Korrelationsstudie handelt, in der in erster Linie die Zusammenhänge zwischen den Variablen interessieren, werden in diesem Abschnitt verschiedene Korrelationen vorgestellt. Zunächst werden die Korrelationen auf Dimensionsebene zwischen und innerhalb der Zeitpunkte betrachtet, dann unter Berücksichtigung der einzelnen Items in Bezug auf das OC und mit dem Fokus auf die Kontrollvariablen.

4.4.1.1 Korrelationen zwischen den Dimensionen

Die Korrelationen zwischen den Zeitpunkten sind für die einzelnen Dimensionen in Tabelle 4.5 aufgelistet. Es wird deutlich, dass die Zusammenhänge zwischen den Erhebungszeitpunkten T2 und T3 (mittlere Spalte) am stärksten waren; ein hoher Zusammenhang fand sich dabei vor allem für das OC ($r = .71$). Zwischen T1 und T3 traten

¹¹ Geringes OC/AZ: $M = 1-2.333$; mittleres OC/AZ: $M = 2.334-3.667$; hohes OC/AZ: $M = 3.668-5$. Das Vorgehen ist angelehnt an Lee et al. (1992), der seine Versuchspersonen anhand des Mediansplits in hohe bzw. niedrige Neigung zur Bindung aufteilt.

überwiegend mittlere Effekte auf (.30 bis .50) entsprechend der Klassifikation nach Cohen (1988). Die Big Five sowie die SWE wiesen überwiegend große Korrelationen $>.50$ auf, was durch die Stabilitätsannahme auch erwartet wurde.

Tabelle 4.5 Zusammenhänge auf Dimensionsebene zwischen den Zeitpunkten

Dimension	$r(T1,T2)$	$r(T2,T3)$	$r(T1,T3)$
Erwartungen	.36	.40	.23
Erfahrungen	.38	.49	.31
OA	.50	.66	.44
Bleibeabsicht	.51	.67	.40
AZ	.58	.69	.44
JM	.48	.57	.43
OC	.59	.71	.45
SWE	.52	.60	.54
Gewissenhaftigkeit	.55	.64	.48
Extraversion	.69	.78	.64
Verträglichkeit	.57	.66	.49
Offenheit	.68	.72	.68
Neurotizismus	.65	.71	.68
PA	.52	.57	.40
NA	.40	.49	.39

Anmerkung. Alle Korrelationen sind signifikant ($p < .001$).

Mit dem Effektstärkenmaß q von Cohen (1988) können die Unterschiede zwischen Korrelationen interpretiert werden. Die Werte lagen hier überwiegend in dem als kleinen

Effekt bezeichneten Bereich (.10 bis .30) und konnten somit als stabil angesehen werden.¹²

Innerhalb der Zeitpunkte (vgl. Tabelle 4.6 zu T3) waren die stärksten Zusammenhänge zwischen AZ und OC zu beobachten (T1: $r = .75$; T2: $r = .81$; T3: $r = .82$), zwischen JM und AZ (T1: $r = .66$; T2: $r = .74$; T3: $r = .71$), zwischen OC und der Bleibeabsicht (T1: $r = .46$; T2: $r = .55$; T3: $r = .61$) sowie zwischen den organisationalen Aktivitäten und AZ (T1: $r = .52$; T2: $r = .63$; T3: $r = .61$) (alle $ps < .001$). Die Erwartungen und Erfahrungen einer Person korrelierten signifikant mit den meisten der Untersuchungsvariablen. Der positive Affekt sowie die Persönlichkeitsdimensionen, v.a. die Verträglichkeit und die Gewissenhaftigkeit wiesen ebenfalls hohe Korrelationen zu den anderen Untersuchungsvariablen auf. Die Korrelationstabellen für die Zeitpunkte T1 und T2 finden sich im Anhang F.1.

Zur Überprüfung des von Ilies und Judge (2003) postulierten engen Zusammenhangs von Persönlichkeit und Stimmung wurden explizit noch die Korrelationen zwischen dem positiven Affekt und Extraversion sowie zwischen negativem Affekt und Neurotizismus betrachtet. Bei den erstgenannten Variablen fand sich in der vorliegenden Untersuchung zu T2 ein Zusammenhang von $r = .28$ (T1: $r = .30$; T3: $r = .29$; $ps < .001$). Zwischen NA und Neurotizismus ergab sich zu T2 eine Korrelation in Höhe von $r = .34$ (T1: $r = .37$; T3: $r = .42$; $ps < .001$), was auf eine Unabhängigkeit der beiden Konzepte hindeutet.

¹² Die Berechnung erfolgte über die Webpage www.psychometrica.de/effekstaerke.html.

Tabelle 4.6 Korrelationen zwischen den Dimensionen (T3)

Dim.	Erw.	Erf.	OA	BA	AZ	JM	OC	SWE	G	E	V	O	N	PA
Erw.	-													
Erf.	.44***	-												
OA	.25***	.49***	-											
BA	.15**	.33***	.38***	-										
AZ	.30***	.56***	.61***	.62***	-									
JM	.28***	.48***	.49***	.44***	.71***	-								
OC	.26***	.44***	.57***	.61***	.82***	.63***	-							
SWE	.13*	.14**	.08	.05	.20***	.14**	.15**	-						
G	.25***	.22***	.17**	.22***	.34***	.28***	.30***	.26***	-					
E	.15**	.09	.13*	.15**	.13*	.08	.12*	.23***	-.02	-				
V	.12*	.16**	.13*	.24***	.28***	.30***	.27***	.04	.41***	-.12*	-			
O	.20***	.16**	.06	-.05	-.01	.00	.01	.20***	.04	.15**	.05	-		
N	.06	.04	-.01	.03	-.09	-.01	-.02	-.41***	.01	-.18**	-.04	.02	-	
PA	.37***	.39***	.37***	.33***	.56***	.48***	.54***	.36***	.31***	.29***	.24***	.10	-.18***	-
NA	-.09	-.02	-.11*	-.17**	-.24***	-.15**	-.23***	-.32***	-.29***	-.10	-.22***	.01	.42***	-.13*

Anmerkung. N = 359-363. G = Gewissenhaftigkeit. E = Extraversion. V = Verträglichkeit. O = Offenheit. N = Neurotizismus.

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

4.4.1.2 Korrelationen zwischen OC und Items

Da das organisationale Commitment im Mittelpunkt dieser Arbeit steht, sind in Tabelle 4.7 die höchsten Korrelationen auf Itemebene zu OC aufgelistet. Es wurden dabei jeweils die Mittelwerte des OCs aus derselben Erhebung betrachtet [z.B. Item aus T1 \rightarrow $M(OCT1)$]. Der Stolz spielt dabei die größte Rolle für das OC. Die hohen Korrelationen zwischen OC und der Aussage „Ich möchte nach meiner Ausbildung weiter für die Sparkasse arbeiten.“ ($r = .60-.68$) belegen die hohe Relevanz des OCs für die Bleibeabsicht. Alle Korrelationen auf Itemebene sind Anhang F.2 zu entnehmen.

Tabelle 4.7 Korrelationen zwischen OC und ausgewählten Items

Item	Skala	Korrelation zu OC ^a
Stolz	AZ	.65 (T1); .72 (T2); .77 (T3)
Weiter für die Spk. arbeiten	Bleibeabsicht	.60 (T1); .67 (T2); .68 (T3)
Empfehlung als AG	AZ	.58 (T1); .69 (T2); .64 (T3)
Selbstverwirklichung	JM	.57 (T1); .60 (T2); .60 (T3)
Hohe Führungsqualität	OA	.45 (T1); .47 (T2); .52 (T3)
Interessante Arbeitstätigkeit	Erfahrungen	.36 (T1); .50 (T2); .43 (T3)
Begeisterte Stimmung	PA	.34 (T1); .49 (T2); .53 (T3)
Interessierte Stimmung	PA	.36 (T1); .36 (T2); .40 (T3)
Fachliche Zusammenarbeit VG	Erwartungen	.31 (T1); .28 (T2); .31 (T3)

Anmerkung. Alle Korrelationen sind signifikant ($p < .001$).

$N(T1) = 507$; $N(T2) = 407$; $N(T3) = 363$.

^aOC bezieht sich stets auf den Mittelwert aus derselben Erhebung, zu der das Item erhoben wurde.

Berücksichtigt man nur die Auszubildenden, die zu allen drei Zeitpunkten teilnahmen, und korreliert die Aussage zur Bleibeabsicht mit OC zu T3, erhöht sich der Koeffizient auf

$r = .73$. Anhang F.2 enthält zusätzlich die Korrelationen für die reduzierte Stichprobe, die zu allen drei Zeitpunkten teilgenommen hat ($N = 228$).

Die höchsten Korrelationen zum jeweiligen Mittelwert des OCs fanden sich bei Items aus den Bereichen AZ, Bleibeabsicht, JM, Erfahrungen, organisationale Aktivitäten, positiver Affekt und Erwartungen. Geringe Korrelationen fanden sich hingegen zu Items aus den Bereichen SWE, Persönlichkeit und negativer Affekt.

Zwischen JM und der Qualität der Führung wurden ebenfalls Zusammenhänge vermutet (vgl. Kapitel 1.3.4.4), die es zu untersuchen galt. Hier ergaben sich zu allen drei Zeitpunkten moderate Zusammenhänge (T1: $r = .37$; T2: $r = .40$; T3: $r = .43$; alle $ps < .001$).

Zudem wurden noch die Korrelationen *zwischen* den Messzeitpunkten betrachtet. Das organisationale Commitment zu T3 hing z.B. mit der als angemessen empfundenen Vergütung zu T2 mit $r = .44$ sowie den interessanten Arbeitstätigkeiten zu T2 ($r = .43$) zusammen. Ob man wieder den Beruf wählen würde, hing zu T2 außerdem mit $r = .53$ mit dem OC zu T3 zusammen. Alle Zusammenhänge des OCs zu T3 und Items aus den vorherigen Erhebungen finden sich im Anhang F.3.

4.4.1.3 Korrelationen zwischen Kontrollvariablen und Dimensionen

Die Kontrollvariablen Institut, Alter, Geschlecht, Schulbildung, Ausbildungsgang und Schulnote wiesen zu T1, T2 und T3 fast alle einen Korrelationskoeffizienten $< .30$ im Zusammenhang mit den Mittelwerten der Untersuchungsvariablen auf. Die höchsten Korrelationen fanden sich hierbei zwischen dem Geschlecht und Neurotizismus (T3: $r = -.33$, T2: $r = -.25$; T1: $r = -.26$; $ps < .001$). Männer erzielten niedrigere Neurotizismuswerte als Frauen. Außerdem fanden sich zu allen drei Zeitpunkten signifikant negative Zusammenhänge zwischen dem Geschlecht und der Bleibeabsicht (z.B. zu T3: $r = -.27$, $p < .001$) sowie dem Geschlecht und der AZ (z.B. $r = -.14$, $p = .01$). Frauen wiesen sowohl eine höhere Bleibeabsicht als auch eine höhere Arbeitszufriedenheit als Männer auf. Weitere

Geschlechterunterschiede existierten für SWE ($m > w$), Gewissenhaftigkeit ($w > m$) und Verträglichkeit ($w > m$) ($ps < .05$).

Die Schulbildung korrelierte zu allen drei Zeitpunkten negativ mit NA (T3: $r = -.21$, $p < .001$). Eine hohe Schulbildung ging mit einem geringen negativen Affekt einher.

Hinsichtlich des Alters fanden sich zu allen drei Zeitpunkten signifikante Korrelationen ($ps < .05$) zur SWE ($r = .12 - .13$) und zur Verträglichkeit ($r = -.09 - -.14$). Je älter die Auszubildenden waren, desto höher war ihre Selbstwirksamkeitserwartung bzw. je jünger, desto verträglicher waren sie. Insgesamt befanden sich alle Korrelationen auf einem niedrigen Niveau. Anhang F.4 enthält alle Korrelationen zwischen den Kontrollvariablen und den Dimensionen.

4.5 Inferenzstatistische Ergebnisse

Im Folgenden werden der Einfluss der Kontrollvariablen auf das OC sowie Mittelwertsvergleiche auf Dimensions- und Itemebene zwischen den Zeitpunkten betrachtet. Am Ende können aufgrund der Ergebnisse zentrale Entwicklungsfelder für das organisationale Commitment definiert werden.

4.5.1 Einfluss der Kontrollvariablen auf OC

Als Erstes wurden die Kontrollvariablen untersucht: Inwiefern gab es signifikante Unterschiede im organisationalen Commitment abhängig vom Geschlecht, dem Alter, der Schulbildung, der Schulabschlussnote und dem Ausbildungsgang? Zu allen drei Zeitpunkten gab es keinen bedeutsamen Einfluss der Kontrollvariablen (vgl. Anhang G.1), mit der Ausnahme des Geschlechts zu T3 und der Schulbildung zu T1. Frauen wiesen zu T3 signifikant höhere OC-Werte auf als Männer [$M(w) = 3.56$, $SD = 0.61$; $M(m) = 3.35$, $SD = 0.67$; $t(361) = 3.14$, $p = .002$, $d = .34$]. Außerdem hatten Auszubildende mit mittlerer

Reife zu T1 signifikant höhere OC-Werte ($M = 4.14$, $SD = 0.45$) als Abiturienten [$M = 4.01$, $SD = 0.50$; $t(438) = 2.58$, $p = .02$, $d = .26$]. Da diese beiden Unterschiede jedoch nur zu jeweils einem Zeitpunkt auftraten, kann insgesamt von keinem generellen Einfluss der Kontrollvariablen auf das OC gesprochen werden.

Moderatoranalysen ergaben ebenfalls keinen signifikanten Einfluss der Kontrollvariablen auf die Beziehungen zwischen den Erwartungen bzw. Erfahrungen und dem OC. Berücksichtigte man die z-standardisierten Personenvariablen in dieser Beziehung als Moderatoren, ergaben sich dagegen signifikante Interaktionen für SWE (T3: $\beta = .09$, $t = 2.03$, $p = .04$) und für Neurotizismus (T3: $\beta = -.13$, $t = -2.82$, $p = .01$). Damit kann geschlussfolgert werden, dass SWE und Neurotizismus den Einfluss der Erfahrungen auf das OC moderieren (vgl. Anhang G.2).

4.5.2 Mittelwertsvergleiche auf Dimensionsebene zwischen den Zeitpunkten

Betrachtet man die Mittelwertsvergleiche der Dimensionen zu den drei Zeitpunkten, fallen einige hohe Effektstärken auf. Mit einer Effektstärke von $\eta^2 = .41$ gab es deutliche Veränderungen in der Arbeitszufriedenheit der Auszubildenden, die kontinuierlich abgenommen hat. Ähnliches gilt für die Kernvariable dieser Untersuchung, das organisationale Commitment, mit einem sehr starken Effekt von $\eta^2 = .37$. Die Veränderung des OC-Werts über die Zeit zeigt Abbildung 4.1.

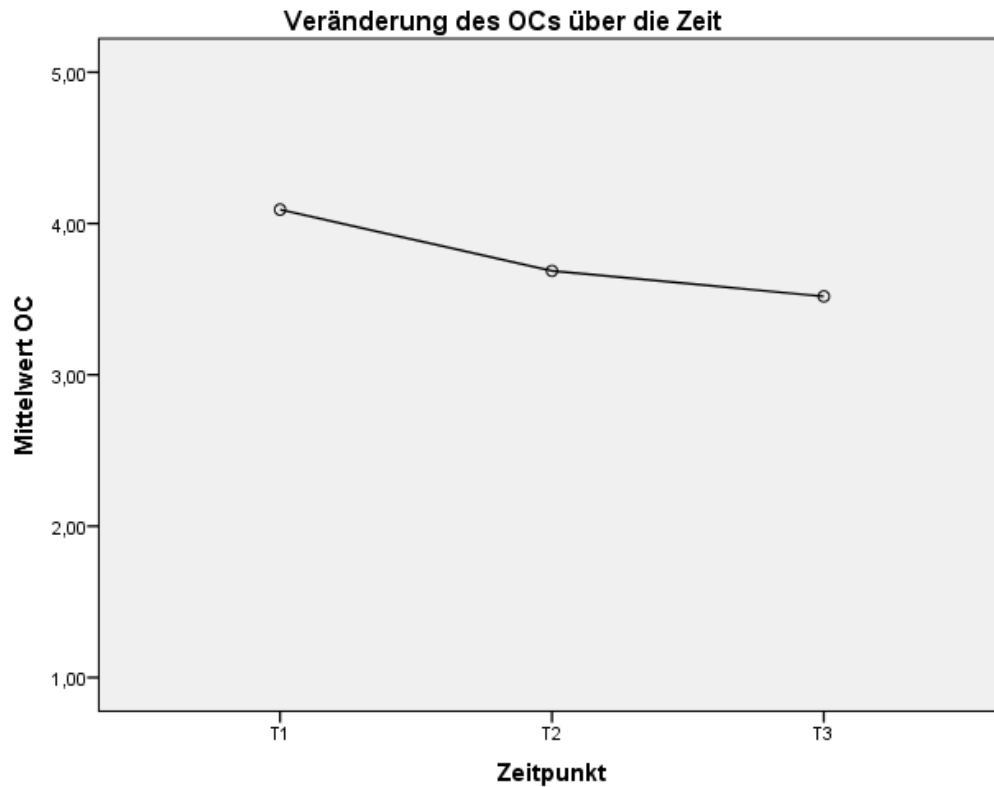


Abbildung 4.1 Veränderung des OCs über die Zeit

Der drittstärkste Effekt trat bei dem Konstrukt Job meaning auf ($\eta^2 = .21$), in Form eines stetig empfundenen Bedeutungsverlustes der Arbeit. Ebenfalls deutliche Unterschiede traten bei OA und PA auf, beide mit einem $\eta^2 = .13$. Auch hier fielen die Ergebnisse zu T1 positiver aus als zu T2 und diese wiederum positiver als zu T3. Mittlere Effekte mit einer signifikanten Abnahme nur von T1 zu T2 fanden sich für die Dimensionen Bleibeabsicht, Erfahrungen und Erwartungen. Kein bedeutsamer Effekt war für den negativen Affekt festzustellen. Tabelle 4.8 enthält die Mittelwerte, Standardabweichungen und die Ergebnisse der Varianzanalyse mit Messwiederholung auf Dimensionsebene.

Tabelle 4.8: Mittelwerte, Standardabweichungen und Varianzanalyse mit Messwiederholung zu den Dimensionen des Fragebogens

	df^a	$M(T1)$ (SD)	$M(T2)$ (SD)	$M(T3)$ (SD)	F	Post hoc	η^2
Erwartungen	434.60	3.87 (0.34)	3.80 (0.35)	3.76 (0.37)	8.48***	T1>T2=T3	.04
Erfahrungen	422.55	3.60 (0.42)	3.50 (0.43)	3.45 (0.42)	10.54***	T1>T2=T3	.05
OA	424.16	4.06 (0.55)	3.90 (0.59)	3.77 (0.59)	33.49***	T1>T2>T3	.13
Bleibeabsicht	413.26	3.86 (0.73)	3.58 (0.78)	3.53 (0.97)	22.21***	T1>T2=T3	.09
AZ	407.97	3.99 (0.47)	3.64 (0.57)	3.40 (0.59)	154.52***	T1>T2>T3	.41
JM	444	3.74 (0.73)	3.40 (0.81)	3.18 (0.80)	59.96***	T1>T2>T3	.21
OC	408.41	4.09 (0.48)	3.69 (0.60)	3.52 (0.67)	134.15***	T1>T2>T3	.37
SWE	448	3.02 (0.33)	3.05 (0.35)	3.08 (0.34)	4.53*	T1<T3=T2	.02
Gewissenh.	423.28	4.38 (0.51)	4.30 (0.56)	4.32 (0.54)	2.91	T1=T2=T3	.01
Extraversion	418.42	4.02 (0.76)	3.90 (0.85)	3.99 (0.78)	5.14**	T1>T2<T3=T1	.02
Verträglichkeit	450	4.37 (0.57)	4.28 (0.59)	4.19 (0.61)	12.50***	T1>T3<T2=T1	.05
Offenheit	446	3.51 (0.77)	3.40 (0.75)	3.25 (0.76)	20.60***	T1>T2>T3	.09
Neurotizismus	433.29	2.76 (0.83)	2.72 (0.80)	2.66 (0.78)	2.89	T1=T2=T3	.01
PA	440	3.88 (0.48)	3.75 (0.48)	3.61 (0.52)	32.11***	T1>T2>T3	.13
NA	221	1.56 (0.43)	1.60 (0.48)	1.56 (0.47)	0.87	T1=T2=T3	.00

^a $df(\text{zwischen}) = 2$.

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

Vergleicht man die drei häufigsten Ausbildungsgänge (Bankkaufleute, $n = 113$; Finanzassistenten, $n = 82$ und duale Hochschulüler, $n = 25$) bzgl. ihrer Veränderungen über die Zeit, so fallen die Effekte am stärksten bei Bankkaufleuten und dualen Hochschulülern aus.

Beim organisationalen Commitment trat bei den Bankkaufleuten ein Effekt von $\eta^2 = .44$, bei den Dualen Hochschülern von $\eta^2 = .42$ auf, wohingegen sich bei den Finanzassistenten ein Effekt von $\eta^2 = .27$ zeigte.

Betrachtet man die drei Gruppen geringes, mittleres und hohes OC (vgl. Kapitel 4.4) bzgl. ihrer Mittelwerte in den erhobenen Dimensionen, so fallen signifikante Unterschiede auf (vgl. Anhang G.3). Die Gruppen zeigten zu T3 beispielsweise Unterschiede bei dem Item „Ich möchte nach meiner Ausbildung weiter für die Sparkasse arbeiten“ [$M(\text{geringes OC}) = 1.93, SD = 1.10; M(\text{mittleres OC}) = 3.36, SD = 1.16; M(\text{hohes OC}) = 4.64, SD = 0.58; F(2,354) = 100.61; p < .001; \eta^2 = .36$]. Die Werte für die Arbeitszufriedenheit, die Bleibeabsicht, das Job meaning, den PA, die organisationalen Aktivitäten, sowie die Erfahrungen/Erwartungen waren stärker ausgeprägt bei hohem als bei mittlerem OC und bei mittlerem stärker als bei geringem. Umgekehrt waren die NA-Werte geringer bei einem hohen OC. Für die Persönlichkeit ließen sich bis auf die Gewissenhaftigkeit und die Verträglichkeit keine deutlichen Zusammenhänge erkennen.

4.5.3 Unterschiede zwischen den Erwartungen und den Erfahrungen

Um die Diskrepanz zwischen den Erwartungen und den Erfahrungen der Auszubildenden festzustellen, wurde ein t-Test pro Zeitpunkt durchgeführt (vgl. Anhang G.4). Fast alle der 16 Items unterschieden sich signifikant, bis auf das Item „Leistungsdruck“ zu T2 und T3 sowie die Items Stress, Zeitdruck, räumliche Bedingungen und angemessene Vergütung zu T1. Die größte Abweichung zu T1 verzeichnete das Item zur Abwechslung/Vielfältigkeit der Aufgaben [$M(\text{Erw}) = 4.41, SD = 0.72; M(\text{Erf}) = 3.77, SD = 0.92; t(496) = 13.82; p < .001$]. Zu T2 wichen die Erwartungen und Erfahrungen vor allem beim Thema interessante Arbeitstätigkeit voneinander ab [$M(\text{Erw}) = 4.33, SD = 0.76; M(\text{Erf}) = 3.66, SD = 0.92; t(401) = 13.93; p < .001$]. Beim letzten Erhebungszeitpunkt T3 trat eine große Abweichung besonders bei der angemessenen Vergütung auf (deren Erwartungen und Erfahrungen sich zu

T1 nicht signifikant unterschieden): $M(\text{Erw}) = 4.12$, $SD = 0.99$; $M(\text{Erf}) = 3.17$, $SD = 0.99$; $t(359) = 14.29$; $p < .001$. Um einen möglichen Geschlechterunterschied zu testen, wurden mithilfe des t-Tests noch die Erwartungen abhängig vom Geschlecht verglichen. Nur der Vergleich zu T3 lieferte signifikante Ergebnisse [$M(w) = 3.83$, $SD = 0.36$; $M(m) = 3.67$, $SD = 0.39$; $t(361) = 3.99$; $p < .001$], so dass die Erwartungen von Frauen die von Männern übertrafen.

4.5.4 Mittelwertsunterschiede auf Itemebene zwischen den Zeitpunkten

Die größten Veränderungen auf Itemebene sind in Tabelle 4.9 dargestellt, wobei der Übersichtlichkeit halber nur ausgewählte Items aufgelistet sind, die sehr große Veränderungen innerhalb ihrer Skala vollzogen haben. Alle Items mit ihren Mittelwerten, Standardabweichungen und Ergebnissen der Varianzanalyse mit Messwiederholung finden sich im Anhang G.5.

Die meisten Veränderungen konnten bei Items der Arbeitszufriedenheit und dem organisationalen Commitment verzeichnet werden. In der AZ-Skala wiesen 16 von 20 Items mittlere bis große Effekte auf ($\eta^2 = .07 - .31$); in der OC-Skala 15 von 16 Items ($\eta^2 = .08 - .28$). Alle Veränderungen gingen in die negative Richtung, so zeigte sich beispielsweise ein deutlicher Rückgang bzgl. der Aussage, die Sparkasse als besten Arbeitgeber anzusehen [$M(T1) = 3.75$, $SD = 0.96$; $M(T2) = 3.17$, $SD = 1.03$; $M(T3) = 2.88$, $SD = 1.08$; $F(1.93,417.88) = 85.25$; $p < .001$; $\eta^2 = .28$]. Bzgl. des Studienwunsches, der bei Auszubildenden eine zentrale Rolle einnimmt, zeigten sich keine Veränderungen im Zeitverlauf. Das umkodierte Item „Ein Studium an einer Fachhochschule/Universität reizt mich *nicht*“ erhielt Zustimmungen zu T1 mit $M = 2.85$ ($SD = 1.37$), zu T2 mit $M = 2.85$ ($SD = 1.37$) und zu T3 mit $M = 2.93$ ($SD = 1.44$) [$F(1.83,399.71) = 0.44$; $p = .65$].

Tabelle 4.9: Mittelwerte, Standardabweichungen und Varianzanalyse mit Messwiederholung auf Itemebene

Dimension + Items	df^a	$M(T1)$ (SD)	$M(T2)$ (SD)	$M(T3)$ (SD)	F	Post hoc	η^2
1. Erfahrungen							
Angemessene Vergütung	448	4.12 (0.79)	3.59 (0.93)	3.20 (0.96)	97.03	T1>T2>T3	.30
Dazulernen	423.58	4.59 (0.62)	4.17 (0.82)	3.90 (0.89)	62.94	T1>T2>T3	.22
Interessante Arbeitstätigkeit	426.86	3.96 (0.86)	3.70 (0.88)	3.50 (0.93)	21.36	T1>T2>T3	.09
Vielfalt & Abwechslung	414.19	3.78 (0.94)	3.57 (0.94)	3.40 (0.90)	13.71	T1>T2>T3	.06
2. OA							
Führungsqualität	432	4.31 (0.73)	4.04 (0.76)	3.77 (0.79)	42.64	T1>T2=T3	.17
Zusätzliche Bildungsangebote	452	4.58 (0.71)	4.30 (0.96)	4.15 (0.95)	23.06	T1>T2>T3	.09
3. Bleibeabsicht							
Weiter für die Spk. arbeiten	437.07	4.23 (0.81)	3.69 (1.00)	3.78 (1.25)	31.24	T1>T2=T3	.12
Ausbildungsplatz nicht wechseln	446	4.48 (0.88)	4.20 (1.05)	3.87 (1.25)	28.51	T1>T2>T3	.11
4. AZ							
Empfehlung als Arbeitgeber	446	4.32 (0.79)	3.69 (1.00)	3.46 (0.91)	100.13	T1>T2>T3	.31
Bezahlung	444	3.91 (1.07)	3.27 (1.15)	2.79 (1.13)	91.63	T1>T2>T3	.29
Stolz über Arbeit	444	4.35 (0.71)	3.88 (0.87)	3.58 (0.96)	77.74	T1>T2>T3	.26
Aufstiegsmöglichkeiten	411.74	4.07 (0.83)	3.45 (1.00)	3.31 (1.03)	64.22	T1>T2=T3	.23
Befriedigende Arbeit	417.87	4.17 (0.78)	3.77 (0.82)	3.46 (0.90)	58.36	T1>T2>T3	.21
Wertschätzung	423.67	3.99 (0.98)	3.46 (1.06)	3.32 (0.10)	45.87	T1>T2=T3	.17
Eigene Fähigkeiten gebrauchen	410.40	3.88 (0.87)	3.49 (0.91)	3.31 (0.96)	40.23	T1>T2>T3	.16
Lob Vorgesetzter	442	4.22 (0.73)	3.86 (0.88)	3.73 (0.88)	28.73	T1>T2=T3	.12
Weiterkommen	427.81	4.73 (0.58)	4.46 (0.79)	4.39 (0.84)	18.02	T1>T2=T3	.08

(Tabelle wird fortgesetzt)

Tabelle 4.9: Mittelwerte, Standardabweichungen und Varianzanalyse mit Messwiederholung auf Itemebene (Fortsetzung)

Dimension + Items	df^a	$M(T1)$ (SD)	$M(T2)$ (SD)	$M(T3)$ (SD)	F	Post hoc	η^2
5. JM							
Übergeordneter Sinn	405.79	3.51 (0.93)	3.19 (0.95)	2.93 (1.00)	34.48	T1>T2>T3	.14
Gesellschaftlicher Nutzen	438	4.15 (0.81)	3.77 (0.93)	3.61 (0.93)	33.53	T1>T2>T3	.13
Selbstverwirklichung	444	3.55 (0.98)	3.22 (0.96)	3.00 (0.99)	33.67	T1>T2>T3	.13
6. OC							
Bester Arbeitgeber	417.88	3.75 (0.96)	3.17 (1.03)	2.88 (1.08)	85.25	T1>T2>T3	.28
Stolz über Zugehörigkeit	420.34	4.30 (0.77)	3.80 (0.86)	3.56 (0.97)	81.91	T1>T2>T3	.27
7. PA							
Stolz	434	3.68 (0.93)	3.43 (0.91)	3.30 (0.97)	14.86	T1>T2=T3	.06

Anmerkung. Alle F -Werte sind signifikant mit $p < .001$. Der Übersicht halber wurden in dieser Tabelle nur ausgewählte Items, die starke Veränderungen vollzogen haben, aufgenommen.

^a df (zwischen) = 2.

4.5.5 Die fünf größten Entwicklungsfelder für das OC

Betrachtet man die größten Veränderungen über alle Dimensionen hinweg, ergeben sich fünf große Entwicklungsfelder, denen bestimmte Indikatoren aus der AZ, dem JM, den Erfahrungen, den OA und dem PA zugeordnet werden konnten:

1. *Das Image:* Die Empfehlung der Sparkasse als Arbeitgeber an gute Bekannte ging mit einer Effektstärke von $\eta^2 = .31$ über die drei Zeitpunkte zurück. Ebenfalls sank der Stolz, für die Sparkasse zu arbeiten, mit einer Effektstärke von $\eta^2 = .26$, was sich auch beim positiven Affekt zeigte (Item „Stolz“: $\eta^2 = .06$). Stolz ist eines der wesentlichen Kennzeichen eines positiven Images (Rosenstiel, v. & Nerdinger, 2011).

2. *Die Aufgaben:* Die Arbeit wurde zunehmend als weniger befriedigend angesehen

($\eta^2 = .21$). Die Aufgaben wurden als weniger interessant ($\eta^2 = .09$) und weniger vielfältig und abwechslungsreich empfunden ($\eta^2 = .06$). Die Bedeutung der Aufgaben nahm stark ab, womit der empfundene übergeordnete Sinn ($\eta^2 = .14$) und der gesellschaftliche Nutzen ($\eta^2 = .13$) deutlich zurückgingen. Die Möglichkeit, die eigenen Fähigkeiten zu gebrauchen, wurde zunehmend schlechter bewertet ($\eta^2 = .16$).

3. *Die Möglichkeiten zur Weiterentwicklung:* Über die zwei bis drei Jahre nahm die Einschätzung, was das eigene Dazulernen anging, rapide ab ($\eta^2 = .22$). Die Aufstiegsmöglichkeiten wurden immer schlechter bewertet ($\eta^2 = .23$) und die Auszubildenden sahen immer weniger Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung ($\eta^2 = .13$). Die zusätzlichen Bildungsangebote wurden im Laufe der Zeit weniger positiv beurteilt ($\eta^2 = .09$) und der Gedanke, weiterzukommen, fiel ebenfalls weniger positiv aus ($\eta^2 = .08$).

4. *Die Führung:* Die Führungsqualität wurde zunehmend schlechter bewertet von $M(T1) = 4.31$; $SD = 0.73$ über $M(T2) = 4.04$; $SD = 0.76$ auf $M(T3) = 3.77$; $SD = 0.79$ [$F(2,432) = 42.64$; $p < .001$; $\eta^2 = .17$]. Die Zufriedenheit mit dem Lob und der Kritik des Vorgesetzten ging ebenfalls zurück ($\eta^2 = .12$). Eng mit der Führung verknüpft ist das Thema Wertschätzung der eigenen Arbeit. So wurde der Aussage, dass die Arbeit für die Sparkasse zählt, zunehmend weniger zugestimmt ($\eta^2 = .17$).

5. *Die Bezahlung:* Die eigene Vergütung wurde zu Beginn der Tätigkeit noch überwiegend als angemessen angesehen [$M(T1) = 4.12$; $SD = 0.79$], diese Einschätzung nahm dann stark ab [$M(T2) = 3.59$; $SD = 0.93$; $M(T3) = 3.20$; $SD = 0.96$; $F(2,448) = 97.03$; $p < .001$; $\eta^2 = .30$]. Gleiches traf auf die Aussage „Ich bin mit der Bezahlung zufrieden, wenn ich sie mit der meiner Freunde und Bekannten vergleiche“ zu (Rückgang mit $\eta^2 = .29$).

Da die aufgelisteten Aspekte hoch mit OC korrelierten, können sie als Entwicklungsfelder für das OC bezeichnet werden. Die fünf Felder sind nochmals in der Abbildung 4.2 dargestellt. Dem Image wurden drei Items, den Aufgaben sechs Items, der

Weiterentwicklung fünf Items, der Führung drei Items und der Bezahlung zwei Items zugeordnet.

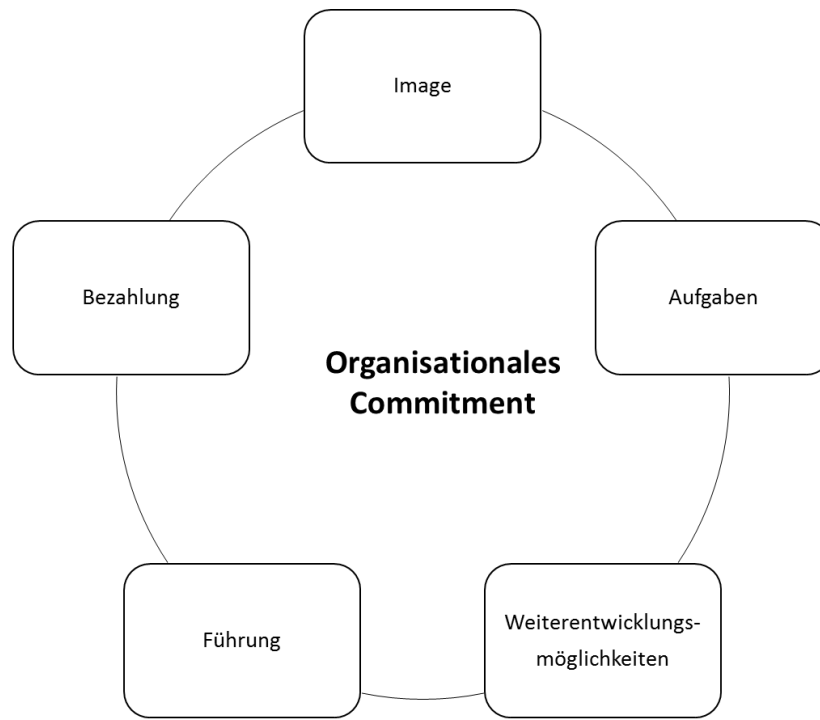


Abbildung 4.2: Die fünf größten Entwicklungsfelder für das OC

Im Anhang G.5 sind die Zuordnung zu den fünf Feldern nochmal verdeutlicht und zusätzlich für jedes Item die Höhe des Korrelationskoeffizienten zu OC aufgelistet. Mittels einer hierarchischen Regressionsanalyse werden im Kapitel 4.6.2 der unterschiedliche Einfluss der Entwicklungsfelder zu allen drei Zeitpunkten und im SGM (Kapitel 4.7.5) die Güte der einzelnen Prädiktoren zur Vorhersage des OCs analysiert.

4.6 Ergebnisse zur Veränderungsmessung

Zur indirekten Veränderungsmessung wurden der Reliable Change Index sowie eine hierarchische Regressionsanalyse zur Vorhersage der OC-Differenzwerte hinzugezogen.

4.6.1 Reliable Change Index

Für jede Person, die zu allen drei Zeitpunkten teilgenommen hat, wurde ein Differenzwert zwischen T3 und T1 berechnet, der durch den Standardfehler der Differenz geteilt wurde (vgl. Kapitel 3.3.1). Werte über 1.96 und unter -1.96 werden als reliable Differenzen angesehen (Lüdtke et al., 2009). Unter der Normalverteilungsannahme kann man außerdem erwarten, dass 2.5 % unter - 1.96 und 2.5 % über 1.96 liegen sowie 95 % der Personen keine Veränderung aufweisen (Lüdtke et al., 2009). In der vorliegenden Untersuchung ergab sich für 27 % der Auszubildenden eine bedeutsame Abnahme in der Bindung von T1 zu T3. Der erwartete Wert von 2.5 % wurde hier deutlich überschritten [$\chi^2(2) = 620, p < .001$]. Dies passt zu den Ergebnissen aus Kapitel 4.5.2, bei der die ANOVA mit Messwiederholung signifikante Rückgänge in den OC-Werten über die Zeit ergab. Tabelle 4.10 zeigt außerdem, dass für 72.5 % der Beteiligten die Bindung zu ihrem Arbeitgeber über die gesamte Ausbildung hinweg konstant blieb.

Tabelle 4.10: Reliable Change Index zur Veränderungsmessung der OC-Werte

Abnahme	Keine Veränderung	Zunahme
27.0 %	72.5 %	0.5 %

Anmerkung. $n = 222$. Prozentsatz der Personen, deren OC-Mittelwerte abgenommen haben, gleichgeblieben sind oder zugenommen haben, nach dem Reliable Change Index. Die erwarteten Häufigkeiten sind 2.5 %, 95 % und 2.5 %. Die beobachteten Häufigkeiten weichen signifikant von den erwarteten Häufigkeiten ab [$\chi^2(2) = 620, p < .001$].

4.6.2 Hierarchische Regressionsanalyse zur Vorhersage der OC-Differenzwerte

Um herauszufinden, welche Variable die Veränderungen im OC am besten vorhersagt, wurde eine hierarchische Regressionsanalyse mit dem Einschlussverfahren gerechnet (vgl. Tabelle 4.11).

Tabelle 4.11: Hierarchische Regressionsanalyse zur Vorhersage des OCs aus den fünf größten Entwicklungsfeldern

Schritt	Prädiktorvariable	β	ΔR^2	ΔF
1	Image T1	.35***	.56	93.90***
	Image T2	.07		
	Image T3	-.58***		
2	Aufgaben T1	.06	.05	8.79***
	Aufgaben T2	-.15		
	Aufgaben T3	-.02		
3	Weiterentwicklung T1	.24***	.04	7.59***
	Weiterentwicklung T2	.10		
	Weiterentwicklung T3	-.18*		
4	Führung T1	.07	.02	5.08**
	Führung T2	-.16*		
	Führung T3	-.09		
5	Bezahlung T1	.04	.01	0.97
	Bezahlung T2	-.01		
	Bezahlung T3	-.07		
R^2 gesamt			.68	

Anmerkung. $df1 = 3$, $df2 = 208 - 220$.

Als abhängige Variable wurde die Differenz aus $M(\text{OCT1}) - M(\text{OCT3})$ berechnet.

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

Als unabhängige Variablen wurden die fünf größten Entwicklungsfelder Image, Aufgaben, Weiterentwicklung, Führung und Bezahlung gewählt, die nacheinander mit den Mittelwerten der drei Zeitpunkte eingegeben wurden. Als abhängige Variable wurde die Differenz des OC-Mittelwerts von T1 und T3, angelehnt an die Studie von Boswell et al. (2009), gewählt. Am

besten ließen sich die Veränderungen in der Bindung durch das Image zu T3 ($\beta = -.58$) und T1 ($\beta = .35$; $ps < .001$) vorhersagen. Das unterschiedliche Vorzeichen ist plausibel, da bei einem hohen Image zu T1 auch der Differenzwert zwischen T1 und T3 positiv sein sollte, im Gegensatz zu einem hohen Image zu T3, bei dem der Differenzwert negativ sein sollte.

Ebenfalls spielten die Weiterentwicklung zu T1 und T3 sowie die Führung zu T2 eine wichtige Rolle für die Veränderung im OC. Die Aufgaben erbrachten noch zusätzliches Erklärungspotential, lediglich die Bezahlung trug nicht signifikant zur Vorhersage bei. Betrachtet man die fünf Entwicklungsfelder auf einmal, konnte insgesamt ein R^2 von .68 für die Veränderung im OC erklärt werden.

4.7 Ergebnisse aus der Strukturgleichungsmodellierung mit PLS

Die meisten Hypothesen aus Kapitel 2.1 wurden anhand von Strukturgleichungsmodellen (PLS-Methode) untersucht, wobei für jeden Zeitpunkt ein SGM erstellt wurde. Bei der Gütebeurteilung wird zwischen der Prüfung des Mess- und des Strukturmodells unterschieden.

4.7.1 Güteprüfung des äußeren Modells (Messmodell)

Zur Überprüfung des Messmodells musste zwischen reflektiven und formativen Konstrukten unterschieden werden. Für reflektive Konstrukte waren fünf Arten der Gütebeurteilung bedeutsam: die Inhaltsvalidität, die Indikatorreliabilität, die Konstruktrelabilität, die Konvergenzvalidität sowie die Diskriminanzvalidität (Götz & Liehr-Gobbers, 2004). Für die Evaluation formativer Konstrukte musste eine Kollinearitätsprüfung mittels des Variance Inflation Factor geschehen sowie die Stärke und Signifikanz der Gewichte der Indikatoren berücksichtigt werden (Götz & Liehr-Gobbers, 2004).

4.7.1.1 Güteprüfung für reflektive Konstrukte

Die Inhaltsvalidität konnte mittels einer Faktorenanalyse überprüft werden. Hierbei sei auf die Ergebnisse des Kapitels 4.3 verwiesen, die zu allen reflektiven Konstrukten zwei bis vier Unterfacetten ausfindig gemacht haben. Cronbachs α war für alle reflektiven Konstrukte, mit Ausnahme einiger Persönlichkeitsdimensionen, zufriedenstellend (vgl. Kapitel 4.2).

Um Rückschlüsse auf die Indikatorreliabilität ziehen zu können, musste zunächst überprüft werden, ob die Ladungen $> .7$ sind (Götz & Liehr-Gobbers, 2004). Dadurch konnte sichergestellt werden, dass genügend Varianz eines Indikators ($> 50\%$) auf die latente Variable zurückzuführen war (Götz & Liehr-Gobbers, 2004). Die Ladungen zu T1 variierten für OC zwischen .384 - .754 (T2: .433 - .759; T3: .477 - .813), für AZ zwischen .286 - .714 (T2: .290 - .792; T3: .319 - .803), für JM zwischen .716 - .863 (T2: .803 - .870; T3: .744 - .880), für PA/NA zwischen .292 - .733 (T2: .283 - .772; T3: .629 - .927), für SWE zwischen .387 - .660 (T2: .530 - .599; T3: .480 - .696) sowie für die Persönlichkeit zwischen .594 - .869 (T2: .207 - .916; T3: .641 - .927) (vgl. Anhang H.1). Ladungen $< .4$ sollten ausgeschlossen werden (Hulland, 1999). Dies traf zu T1 und T2 auf jeweils sechs Items, zu T3 auf drei Items zu. Die drei Items, die zu allen drei Zeitpunkten schlechte Ladungen aufwiesen, wurden im modifizierten Modell gestrichen: AZ5neg („Ich fühle mich wegen der Arbeit oft müde und angespannt.“), AZ8 („Ich kann meine Arbeit selbst einteilen und planen.“) und S2N („bekümmert“).

Die Konstruktreliabilität ρ übertraf zu allen drei Zeitpunkten das geforderte Maß von $> .6$, mit der Ausnahme der Offenheit zu T2. Somit können die 11 reflektiven Konstrukte über alle Zeitpunkte hinweg als reliable Konstrukte betrachtet werden, ähnlich wie schon Cronbachs α ergeben hat (vgl. Anhang H.2).

Die durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) gibt Rückschlüsse auf die Konvergenzvalidität eines Konstruktes. Zu T1 und T2 erfüllten nur fünf der 11 Konstrukte

das Kriterium $> .5$, zu T3 waren es sechs. Gute Werte erzielten die Big Five sowie das JM, wobei alle sechs Konstrukte nur mit jeweils drei Items gemessen wurden. Der durch die latente Variable erklärte Varianzanteil ist somit für AZ, OC, PA, NA und SWE noch ausbaufähig, denn nach dem Ergebnis wurde mehr Fehlervarianz als Indikatorvarianz vom Konstrukt erfasst. Da die Ergebnisse für die Faktorreliabilität und Cronbachs α jedoch positiv ausfielen, sollte dieses Ergebnis nicht überbewertet werden (vgl. Anhang H.3).

Zur Bestimmung der Diskriminanzvalidität wurde das Fornell-Larcker-Kriterium (Fornell & Larcker, 1981, S. 46) hinzugezogen, bei dem die DEV größer als die höchste quadrierte Korrelation zwischen den Konstrukten, also deren gemeinsame Varianz sein soll (Götz et al, 2010). Zu allen drei Zeitpunkten war das Kriterium für alle reflektiven Konstrukte bis auf die Arbeitszufriedenheit und das organisationale Commitment erfüllt (vgl. Anhang H.4). Durch deren hohe Korrelationen (z.B. T3: $r = .82$) war dieses Ergebnis nicht überraschend. In der Diskussion in Kapitel 5 wird noch näher auf diese Thematik eingegangen.

4.7.1.2 Güteprüfung für formative Konstrukte

Für die formativen Konstrukte Bleibeabsicht, Erwartungen, Erfahrungen und organisationale Aktivitäten galt es zunächst, die Gewichte zu prüfen. Diese sollten $> .1$ sein bzw. einen t-Wert > 1.96 aufweisen (Weiber & Mühlhaus, 2014). Dieses Kriterium erfüllten zu T1 jeweils sieben der 15 Erwartungs- und Erfahrungsindikatoren (T2: 8 bzw. 9; T3: 10 bzw. 9), acht der neun Indikatoren zu den organisationalen Aktivitäten (T2 und T3: jew. 6) und zwei der drei Bleibeabsicht-Items (T2: 3; T3: 2). Bei den OA zeigte das Item zur Führungsqualität durchgängig ein hohes Gewicht; bei den Items zur Bleibeabsicht stach das erste Item deutlich durch sein Gewicht hervor. Alle Gewichte finden sich im Anhang H.5.

Bei genauerer Betrachtung der Items zu den Erwartungen und Erfahrungen fielen vor allem die negativ formulierten Items sowie die Items zur Selbständigkeit und Übernahme von

Verantwortung durch geringe Gewichte auf. Geringe Gewichte sind im Gegensatz zu geringen Ladungen unproblematisch und können im Messmodell bestehen bleiben, da eine Entfernung das gesamte Konstrukt verändern könnte (Götz & Liehr-Gobbers, 2004). Daher wurden die Indikatoren beibehalten, da sie bei der Entwicklung des Fragebogens als bedeutsam für die Vollständigkeit des theoretischen Konstruktes angesehen wurden.

Um Multikollinearität auszuschließen, sollte der Variance Inflating Factor < 10 sein (Weiber & Mühlhaus, 2014). Dies traf zu den drei Zeitpunkten auf alle vier formativen Konstrukte zu (vgl. Anhang H.6). Ein Ausschluss eines Indikators wird nur dann empfohlen, wenn eine hohe Multikollinearität besteht (Götz & Liehr-Gobbers, 2004), so dass dies im vorliegenden Fall nicht notwendig war.

Betrachtet man schließlich noch die Indikator- und die Konstruktvalidität, wie von Weiber und Mühlhaus (2014) gefordert, sind alle Korrelationen zwischen den Indikatoren und ihrem Zielkonstrukt (hier operationalisiert durch den Mittelwert) signifikant (vgl. Anhang H.7). Das R^2 der formativen Konstrukte überschritt bei der Bleibeabsicht und den Erfahrungen stets das geforderte Maß von $> .3$, bei den Erwartungen lag es knapp darunter (T1, T2 und T3: $R^2 = .29$). Bei den organisationalen Aktivitäten handelt es sich um ein exogenes Konstrukt, wodurch kein R^2 bestimmt werden konnte.

4.7.2 Güteprüfung des inneren Modells (Strukturmodell)

Das SGM zu T3 mit den Pfadkoeffizienten und R^2 -Werten findet sich in Abbildung 4.3. Die beiden Modelle zu T1 und T2 sind Anhang H.8 zu entnehmen.

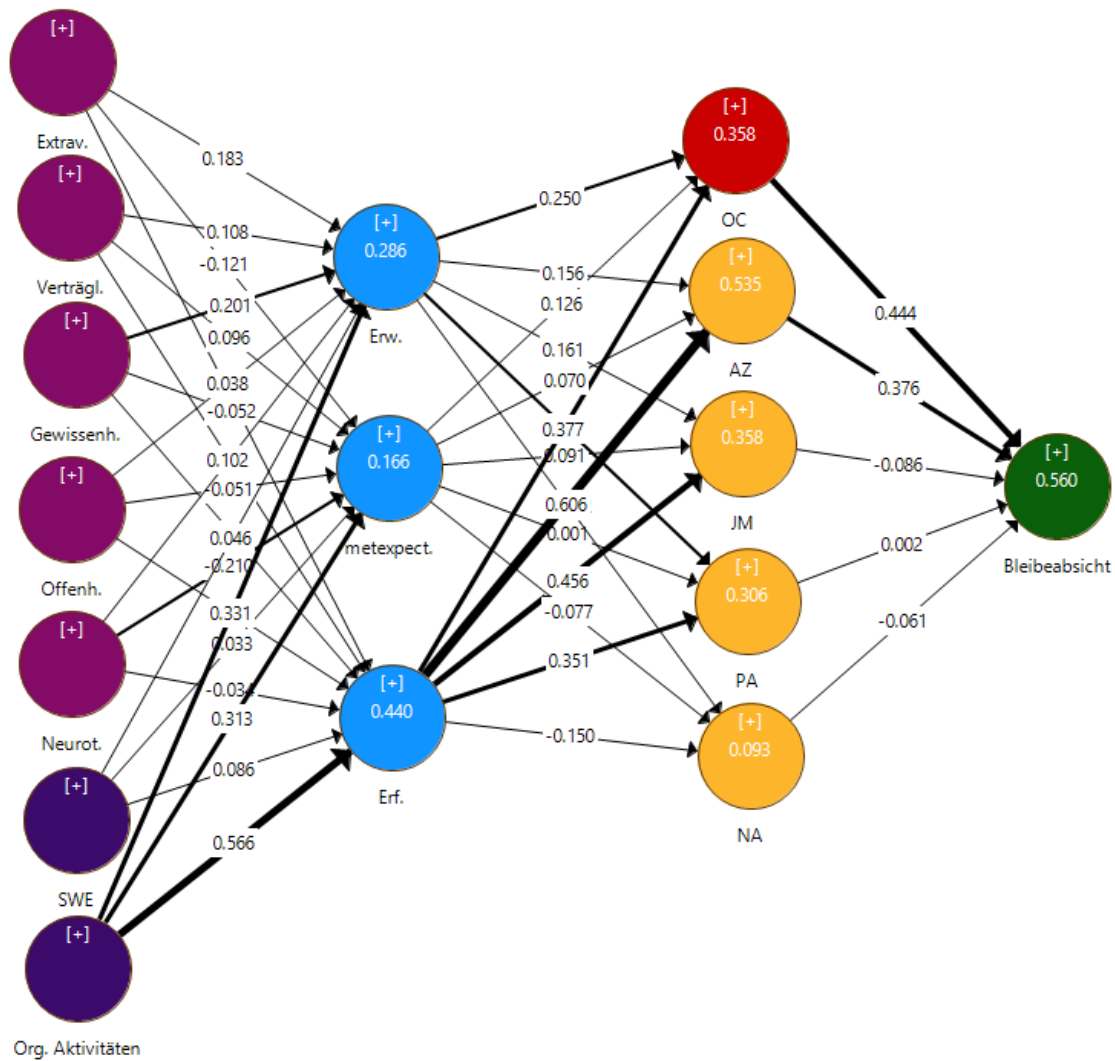


Abbildung 4.3: Komplettes SGM mit Ergebnissen zu T3

Anmerkung. Die Dicke der Pfeile gibt die Stärke der Pfade wieder. Die genauen Pfadkoeffizienten sind Tabelle 4.12 zu entnehmen.

Zunächst waren die Pfade zur Evaluation des Strukturmodells von Bedeutung (vgl. Tabelle 4.12). Die meisten Pfade waren größer als .2 und signifikant. Besonders starken Einfluss übten auf der mittleren Ebene die Erfahrungen auf die AZ (T2: .678, $p < .001$), das JM (T2: .480, $p < .001$), das OC (T2: .450, $p < .001$) sowie den PA (T3: .351, $p < .001$) aus. Die organisationalen Aktivitäten wirkten wiederum stark auf die Erfahrungen (T2: .624, $p < .001$) und die Erwartungen (T3: .331, $p < .001$). Für die Bleibeabsicht waren das OC (T3: .444, $p < .001$) und die AZ (T2: .407, $p < .001$) sehr bedeutsam.

Tabelle 4.12 Stärke und Signifikanz der Pfade zwischen den latenten Variablen

Pfade zwischen latenten Variablen	Pfadkoeffizient T1 (t-Wert)	Pfadkoeffizient T2 (t-Wert)	Pfadkoeffizient T3 (t-Wert)
Extrav. → Erf.	.094 (2.06*)	-.040 (0.87)	.026 (0.59)
Extrav. → Erw.	.097 (2.01*)	.076 (1.33)	.183 (3.37**)
Extrav. → met expect.	.020 (0.36)	-.118 (1.59)	-.121 (1.85)
Gewissenh. → Erf.	.094 (2.23*)	.022 (0.44)	.111 (2.27*)
Gewissenh. → Erw.	.210 (4.35***)	.193 (2.60**)	.201 (2.79**)
Gewissenh. → met expect.	.010 (0.15)	-.135 (1.84)	-.052 (0.61)
Neurot. → Erf.	-.127 (3.01**)	-.099 (1.62)	-.034 (0.58)
Neurot. → Erw.	-.037 (0.80)	.041 (0.72)	.102 (1.32)
Neurot. → met expect.	-.132 (1.74)	-.240 (2.09*)	-.210 (1.55)
Offenh. → Erf.	-.075 (1.78)	-.017 (0.38)	.020 (0.46)
Offenh. → Erw.	.126 (2.70**)	.028 (0.42)	.038 (0.66)
Offenh. → met expect.	-.204 (4.01***)	.018 (0.21)	-.051 (0.63)
Verträgl. → Erf.	.058 (0.14)	.098 (2.37*)	.129 (2.64**)
Verträgl. → Erw.	.097 (2.02*)	.118 (2.16*)	.108 (1.74)
Verträgl. → met expect.	.035 (0.51)	.025 (0.36)	.096 (1.07)
OA → Erf.	.542 (14.77***)	.624 (15.88***)	.566 (13.87***)
OA → Erw.	.249 (5.11***)	.298 (4.12***)	.331 (5.26***)
OA → met expect.	.328 (5.78***)	.330 (3.85***)	.313 (4.62***)
SWE → Erf.	.024 (0.53)	.067 (1.30)	.086 (1.78)
SWE → Erw.	.118 (2.38*)	.166 (2.36)	.046 (0.75)
SWE → met expect.	-.068 (0.86)	-.005 (0.05)	.033 (0.40)

(Tabelle wird fortgesetzt)

Tabelle 4.12 Stärke und Signifikanz der Pfade zwischen den latenten Variablen (Fortsetzung)

Pfade zwischen latenten Variablen	Pfadkoeffizient T1 (t-Wert)	Pfadkoeffizient T2 (t-Wert)	Pfadkoeffizient T3 (t-Wert)
Erf. → AZ	.612 (11.93***)	.678 (15.24***)	.606 (11.34***)
Erf. → JM	.469 (6.59***)	.480 (7.05***)	.456 (6.71***)
Erf. → NA	-.096 (1.07)	-.196 (1.89)	-.150 (1.55)
Erf. → OC	.439 (6.20***)	.450 (6.58***)	.377 (5.48***)
Erf. → PA	.300 (4.37***)	.207 (2.89**)	.351 (4.96***)
Erw. → AZ	.173 (4.05***)	.116 (2.68**)	.156 (3.05**)
Erw. → JM	.097 (1.80)	.117 (1.96*)	.161 (2.73**)
Erw. → NA	-.139 (2.08*)	-.180 (1.82)	-.172 (2.26*)
Erw. → OC	.215 (3.50***)	.174 (2.96**)	.250 (4.22***)
Erw. → PA	.279 (5.42***)	.369 (5.38***)	.282 (4.28***)
Met expect. → AZ	.091 (1.94)	.079 (1.98*)	.070 (1.55)
Met expect. → JM	-.000 (0.00)	.124 (2.17*)	.091 (1.43)
Met expect. → NA	-.109 (1.11)	.008 (0.08)	-.077 (0.65)
Met expect. → OC	.026 (0.40)	.105 (2.05*)	.126 (2.00*)
Met expect. → PA	.053 (0.90)	.110 (1.55)	.001 (0.02)
AZ → BA	.326 (4.19***)	.407 (5.42***)	.376 (4.99***)
JM → BA	.035 (0.66)	-.080 (1.33)	-.086 (1.60)
NA → BA	-.000 (0.01)	-.020 (0.41)	-.061 (1.31)
PA → BA	-.146 (3.12**)	-.010 (0.21)	.002 (0.05)
OC → BA	.376 (5.82***)	.422 (6.82***)	.444 (6.69***)

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

In einem weiteren Pfadmodell wurden die beiden Unterfaktoren der OA (konkrete und allgemeine Maßnahmen) unterschieden; es zeigten sich keine bedeutsamen Unterschiede im Einfluss der beiden Faktoren auf die Erfahrungen (vgl. Anhang H.9).

Zusätzlich zu den direkten Pfaden wurden noch die indirekten Pfade betrachtet (vgl. Anhang H.10). Es fielen besonders hohe Pfade von den Erfahrungen zur Bleibeabsicht (T1: .337; T2: .430; T3: .366), von OA zur Bleibeabsicht (T1: .218; T2: .323; T3: .287), von OA zur AZ (T1: .405; T2: .483; T3: .417), von OA zum JM (T1: .278; T2: .375; T3: .340) sowie von OA zum OC (T1: .300; T2: .367; T3: .336) auf ($ps < .001$). Dies zeigte nochmals die besondere Relevanz der organisationalen Aktivitäten zur Vorhersage der Bleibeabsicht, der Bindung, der Arbeitszufriedenheit und der Bedeutung der Tätigkeit auf. Außerdem wirkten die Erfahrungen direkt auf die Bleibeabsicht eines Auszubildenden.

Anschließend wurde das R^2 – der Anteil der aufgeklärten Varianz der latenten Variablen durch das Modell – betrachtet (vgl. Tabelle 4.13).

Tabelle 4.13: R^2 der latenten exogenen Variablen

Latentes Konstrukt	$R^2(T1)$	$R^2(T2)$	$R^2(T3)$	Bewertung ^a
Bleibeabsicht	.38	.55	.56	Moderat - substantiell
OC	.34	.39	.36	Moderat
AZ	.58	.63	.54	Moderat - substantiell
JM	.27	.39	.36	Moderat
PA	.27	.30	.31	Schwach - moderat
NA	.06	.11	.09	Schwach
Erf.	.41	.48	.44	Moderat
Erw.	.29	.29	.29	Schwach - moderat
Met expect.	.15	.17	.17	Schwach

^aBewertung nach den Kriterien von Chin (1998a).

Das R^2 für OC bewegte sich zwischen .34 und .39 und zeigte damit einen moderaten Effekt. Am besten fielen die Ergebnisse für die Arbeitszufriedenheit [$R^2(T2) = .63$], die Bleibeabsicht [$R^2(T3) = .56$] sowie die Erfahrungen [$R^2(T2) = .48$] aus. Schwache Werte ergaben sich nach Chin (1998a) für den negativen Effekt und die met expectations.

Mit der Effektstärke f^2 können ferner Aussagen darüber getroffen werden, ob der Einfluss einer unabhängigen latenten Variablen auf eine abhängige latente Variable bedeutsam ist (Chin, 2010) (vgl. Tabelle 4.14).

Tabelle 4.14 Effektstärke f^2 der latenten exogenen Variablen

Latentes Konstrukt	R^2 T1 unter Ausschluss (f^2)	R^2 T2 unter Ausschluss (f^2)	R^2 T3 unter Ausschluss (f^2)
Erf. ohne P.	.37 (.01 - .02)	.46 (.00 - .02)	.40 (.00 - .02)
Erf. ohne SWE	.41 (.00)	.48 (.01)	.44 (.01)
Erf. ohne OA	.15 (.45***)	.16 (.61***)	.14 (.54***)
Erw. ohne P.	.22 (.00 - .05*)	.23 (.00 - .04*)	.18 (.00 - .04*)
Erw. ohne SWE	.28 (.01)	.27 (.03*)	.27 (.00)
Erw. ohne OA	.24 (.08*)	.22 (.10*)	.17 (.15**)
Met expect. ohne P.	.11 (.00 - .04*)	.10 (.00 - .06*)	.10 (.00 - .04*)
Met expect. ohne SWE	.15 (.00)	.17 (.00)	.15 (.00)
Met expect. ohne OA	.06 (.11*)	.10 (.11*)	.07 (.11*)
OC ohne Erf.	.28 (.09*)	.32 (.10*)	.30 (.08*)
OC ohne Erw.	.32 (.04*)	.37 (.02*)	.32 (.05*)
OC ohne met expect.	.34 (.00)	.38 (.01)	.35 (.01)

(Tabelle wird fortgesetzt)

Tabelle 4.14 Effektstärke f^2 der latenten exogenen Variablen (Fortsetzung)

Latentes Konstrukt	R^2 T1 unter Ausschluss (f^2)	R^2 T2 unter Ausschluss (f^2)	R^2 T3 unter Ausschluss (f^2)
AZ ohne Erf.	.46 (.28**)	.48 (.39***)	.39 (.30**)
AZ ohne Erw.	.56 (.04*)	.62 (.02*)	.52 (.03*)
AZ ohne met expect.	.57 (.01)	.63 (.01)	.53 (.01)
JM ohne Erf.	.20 (.10*)	.32 (.12*)	.27 (.12*)
JM ohne Erw.	.27 (.01)	.39 (.01)	.34 (.02*)
JM ohne met expect.	.27 (.00)	.38 (.01)	.35 (.01)
NA ohne Erf.	.06 (.00)	.10 (.01)	.08 (.01)
NA ohne Erw.	.05 (.01)	.10 (.02*)	.08 (.02*)
NA ohne met expect.	.06 (.01)	.11 (.01)	.09 (.00)
PA ohne Erf.	.24 (.04*)	.29 (.02*)	.26 (.07*)
PA ohne Erw.	.23 (.06*)	.24 (.10*)	.26 (.06*)
PA ohne met expect.	.26 (.00)	.30 (.01)	.30 (.00)
BA ohne AZ	.34 (.05*)	.51 (.08*)	.52 (.07*)
BA ohne JM	.38 (.00)	.54 (.01)	.55 (.01)
BA ohne NA	.38 (.00)	.54 (.00)	.55 (.01)
BA ohne OC	.33 (.08)	.49 (.11*)	.50 (.13*)
BA ohne PA	.36 (.02*)	.54 (.00)	.56 (.00)

Anmerkung. P = Persönlichkeit.

* $f^2 = .02 - .15$ (geringer Einfluss). ** $f^2 = .15 - .35$ (mittlerer Einfluss).*** $f^2 > .35$ (großer Einfluss) (Chin, 2010).

Es ergab sich der größte Effekt für die organisationalen Aktivitäten zu T2 in Bezug auf die Erfahrungen, d.h., ohne die OA reduzierte sich das R^2 der Erfahrungen mit einem $f^2 = .61$ von

$R^2 = .48$ auf $R^2 = .16$. Der zweitstärkste Effekt ($f^2 = .39$) trat für AZ zu T2 auf unter Ausschluss der Erfahrungen ($R^2 = .63$; ohne Erfahrungen: $R^2 = .48$). Das R^2 der Bleibeabsicht reduzierte sich ohne OC außerdem mit einem mittleren $f^2 = .13$ von $R^2 = .56$ auf $R^2 = .50$ (T3).

Über die Blindfolding-Prozedur wurde die Prognoserelevanz Q^2 ermittelt (vgl. Tabelle 4.15). Sie übertraf für alle endogenen Variablen den geforderten Wert von 0. Besonders deutlich zeigte sich dies für das zentrale Konstrukt organisationales Commitment, für die Bleibeabsicht und die Arbeitszufriedenheit sowie das JM.

Tabelle 4.15 Prognoserelevanz der latenten exogenen Variablen

Latentes Konstrukt	$Q^2(T1)$	$Q^2(T2)$	$Q^2(T3)$
OC	.13	.17	.17
BA	.16	.22	.25
AZ	.17	.23	.19
Erf.	.09	.13	.10
Erw.	.05	.07	.07
Met expect.	.02	.03	.02
JM	.16	.26	.22
PA	.08	.10	.11
NA	.02	.03	.02

4.7.3 Längsschnittlicher SGM-Vergleich

Um zu verstehen, wie die Ergebnisse zu T1, T2 und T3 das OC zum letzten Zeitpunkt beeinflussen, war auch hier die Anwendung der PLS-Methode sinnvoll. Da das OC am stärksten durch die Erfahrungen und die organisationalen Aktivitäten beeinflusst wurde, ist

dieser Zusammenhang in Abbildung 4.4 dargestellt. Beide wurden in diesem Modell als direkte Antezedenzen des OC angesehen, da schon vorher ein starker direkter Einfluss der OA auf das OC gezeigt werden konnte.

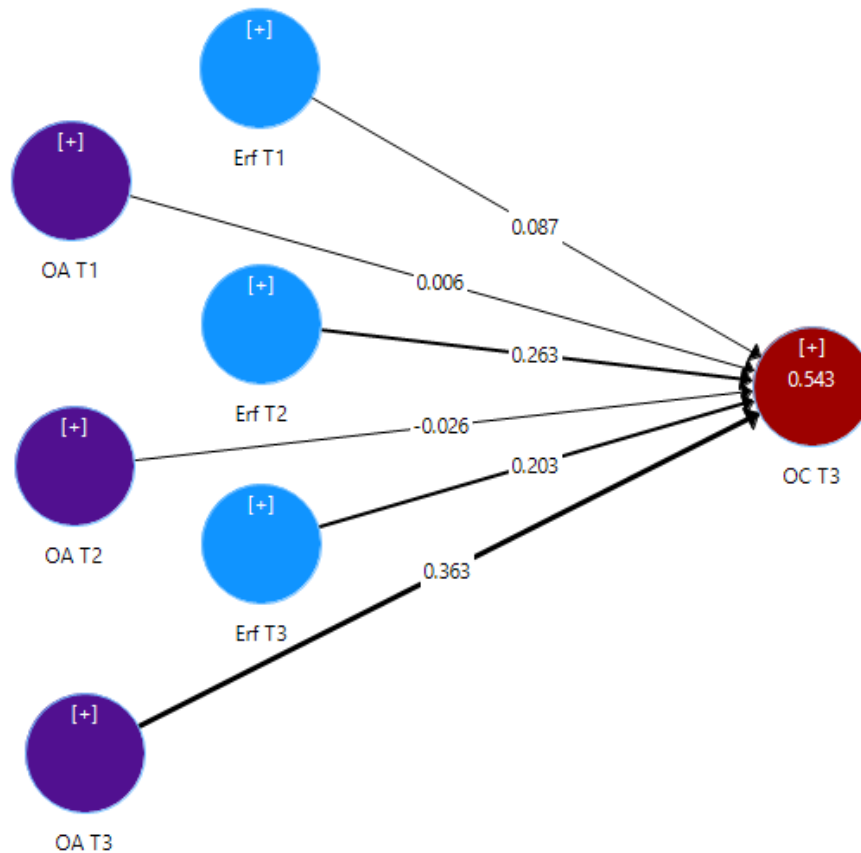


Abbildung 4.4 SGM zum Einfluss der OA und Erf. zu allen drei Zeitpunkten auf OC T3

Anmerkung. Die Dicke der Pfeile gibt die Stärke der Pfade wieder.

Der Einfluss der Erfahrungen zu T2 und T3 sowie der organisationalen Aktivitäten zu T3 sagten das OC zu T3 – nach der Höhe der Pfadkoeffizienten – am besten vorher ($ps < .01$). Die beiden Variablen erklärten zu den drei Zeitpunkten gemeinsam ein R^2 von .54 im OC zu T3.

Die Vorhersage von OC(T3) ausschließlich aus den OCs der vorangegangenen Zeitpunkte (vgl. Anhang H.11) ergab für OC(T3) ebenfalls ein R^2 von .54. Der Einfluss von OC(T1) auf

OC(T2) lag bei einem Pfadkoeffizienten von .557, der Einfluss von OC(T2) auf OC(T3) bei .693 ($p < .001$). OC(T1) beeinflusste OC(T3) in diesem Modell nicht signifikant mit einem Pfadkoeffizienten von .071.

4.7.4 Modifikation des ursprünglichen Kausalmodells

In einem nächsten Schritt sollte das Modell durch die Entfernung der nicht signifikanten Pfade, der latenten Variablen mit einem geringen R^2 und der drei Items mit ungenügenden Ladungen eine Vereinfachung erfahren (Abbildung 4.5).

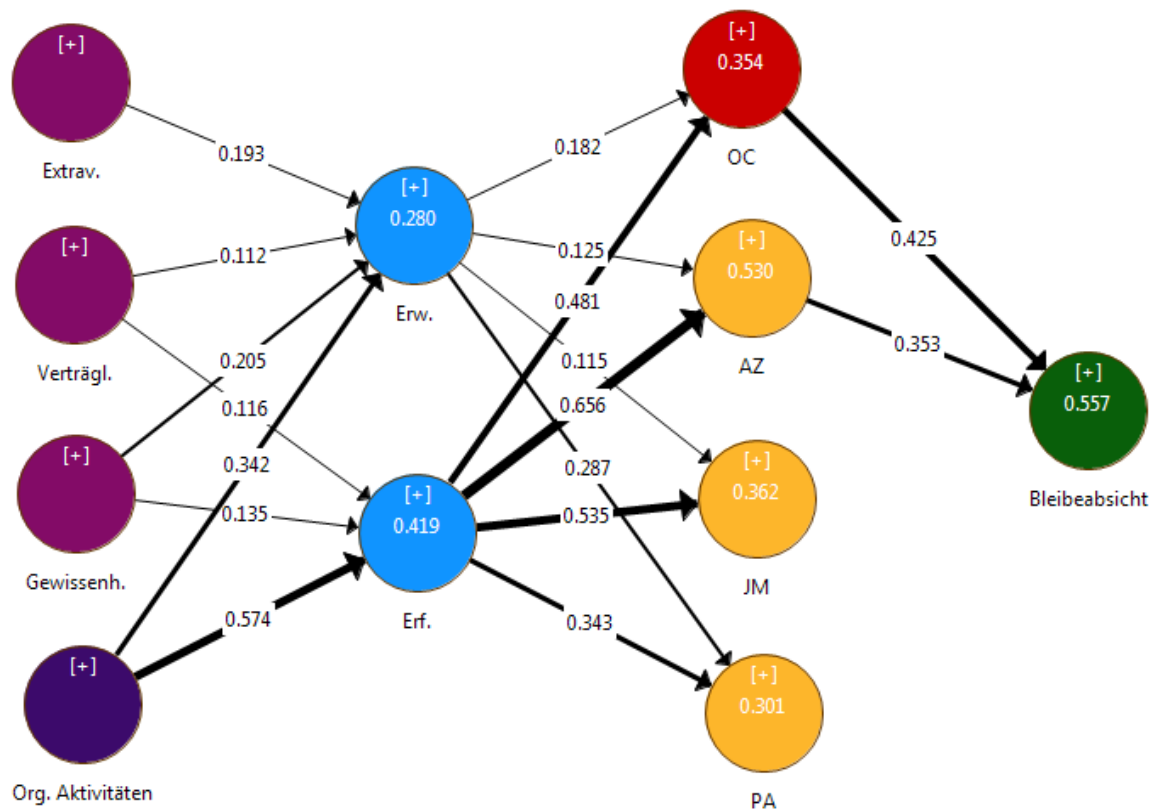


Abbildung 4.5: Modifiziertes Modell unter Ausschluss n.s. Pfade und latenter Variablen mit geringem R^2

Anmerkung. Es wurden die Pfade entfernt, die zu keinem oder nur zu einem der drei Zeitpunkte signifikant waren sowie die drei Indikatoren mit einer Ladung $< .4$. Das Modell wurde mit den Daten zu T3 erstellt.

Der Neurotizismus und die Offenheit einer Person, die SWE, die met expectations sowie der negative Affekt trugen nicht bedeutsam zur Vorhersage des OCs und der Bleibeabsicht bei. Das R^2 der übriggebliebenen latenten Variablen Erwartungen, Erfahrungen, AZ, JM, positiver Affekt, OC und Bleibeabsicht veränderte sich dadurch kaum. Die Pfadkoeffizienten zwischen den latenten Variablen blieben alle signifikant ($p < .05$; Ausnahme: Pfad von Verträglichkeit zu Erwartungen: $p = .055$) und wurden noch größer. Insofern kann das in Abbildung 4.5 dargestellte vereinfachte Modell als Ergebnis dieser Untersuchung gelten, wodurch OC und die Bleibeabsicht mit einem mittleren bis substantiellen R^2 erklärt werden konnten.

Abschließend wurden noch die Ergebnisse aus den Kapiteln 4.5.5 und 4.6.2 zu den fünf größten Entwicklungsfeldern für das OC in ein SGM übertragen und mittels des Strukturgleichungsprogramms überprüft. Die Ergebnisse werden im folgenden Abschnitt erläutert.

4.7.5 SGM mit den fünf größten Entwicklungsfeldern für das OC

Um die Relevanz der fünf zentralen Entwicklungsfelder aus Kapitel 4.5.5 zu überprüfen, wurde ein neues Strukturgleichungsmodell erstellt, mit den latenten Variablen Image, Aufgaben, Weiterentwicklung, Führung und Bezahlung. Diese wirken auf das OC, welches wiederum die Bleibeabsicht beeinflusst. Als Indikatoren wurden die Items ausgewählt, die einen starken Rückgang über die drei Messzeitpunkte und einen hohen Zusammenhang zu OC zu verzeichnen haben. Einige Items stammten aus der AZ-Skala, was nicht überraschend ist, da AZ und OC eng miteinander zusammenhängen. Die fünf Felder wurden als reflektive Konstrukte operationalisiert, da die Indikatoren jedes Konstruktes jeweils signifikant miteinander korrelierten (vgl. Anhang H.12). Das SGM mit den fünf größten Entwicklungsfeldern ist in Abbildung 4.6 dargestellt.

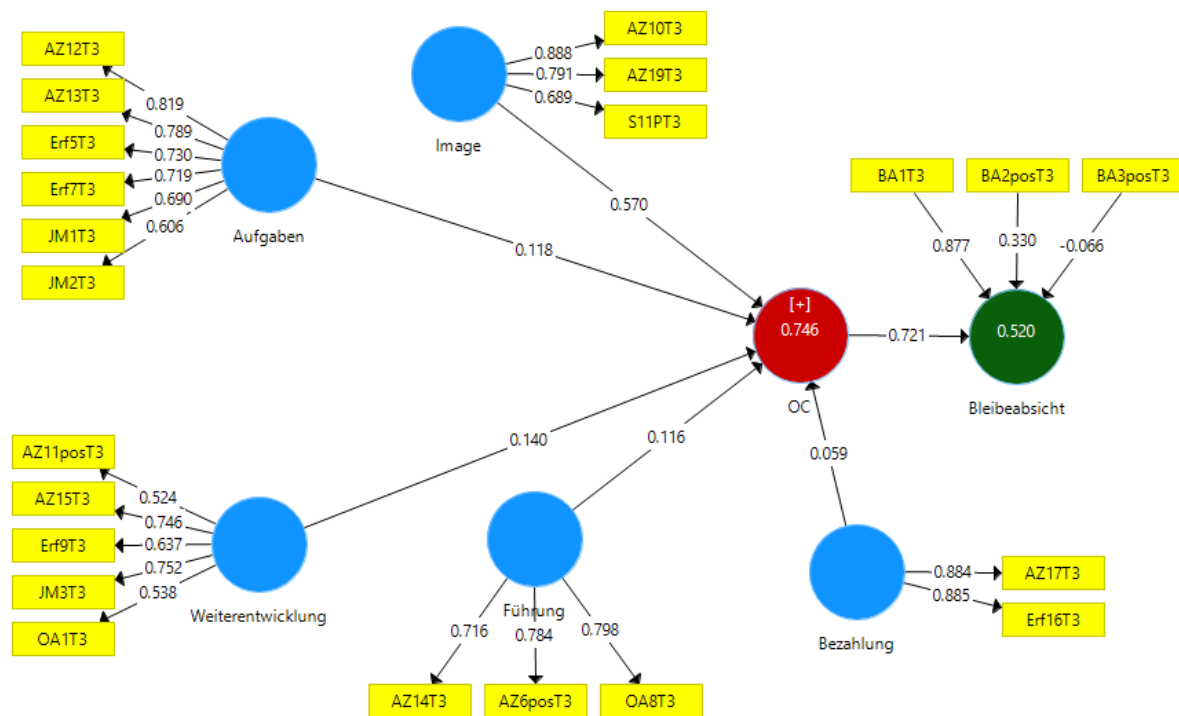


Abbildung 4.6 SGM mit den fünf größten Entwicklungsfeldern für das OC

Anmerkung. Die Abkürzungen der Indikatoren sind im Anhang A.2 erläutert. Das Modell wurde mit den Daten zu T3 erstellt.

Die Pfade vom Image auf das OC (.570) sowie vom OC zur BA (.721) waren mit $p < .001$ hoch signifikant. Weiterentwicklung, Führung und Aufgaben wirkten ebenfalls signifikant auf das OC ($p < .01$). Die Bezahlung hatte einen marginal signifikanten Effekt mit $p = .056$. Das R^2 für OC zeigte mit $R^2 = .75$ eine substantielle Erklärungskraft, für BA mit einem R^2 von .52 eine moderate Größe. Die Ladungen der Indikatoren auf ihren latenten Konstrukten waren alle $> .4$ und konnten somit im Modell behalten werden. Die Gewichte des Konstruktes Bleibeabsicht erfüllten bis auf das dritte Item das Mindestmaß von $> .1$.

Dieses Modell kann durch die hohe Erklärungskraft für das OC als Grundgerüst für den Anwendungsteil dienen (vgl. Kapitel 6). Zunächst folgt die Diskussion der Ergebnisse.

5 Diskussion

Der Fokus der Arbeit lag auf dem (affektiven) organisationalen Commitment, das im Zusammenhang mit verschiedenen Antezedenzvariablen (Persönlichkeit, SWE, OA, Erwartungen, Erfahrungen, met expectations) und der Bleibeabsicht als Konsequenz an Auszubildenden in der Finanzdienstleistungsbranche untersucht wurde. Wichtige weitere Untersuchungsvariablen zur Vorhersage der Bleibeabsicht waren die AZ, das JM sowie die Stimmung einer Person. Ziel war es, durch eine Längsschnittuntersuchung Aussagen zu den Zusammenhängen zwischen diesen Variablen und ihren Veränderungen über die Zeit zu treffen, um letztlich Empfehlungen zu formulieren, wie Mitarbeiter an ihr Unternehmen gebunden werden können (Kapitel 6).

Dass das Thema Mitarbeiterbindung Relevanz hat, zeigten die hohe Anzahl an Kündigungen in den Sparkassen und der Rückgang der OC-Werte auf Mittelwerts- und individueller Ebene (vgl. Kapitel 4.1, 4.4, 4.5.2, 4.5.4 und 4.6.1). Der Fragebogen ist insgesamt als reliables Instrument einzuschätzen und daher für weitere Untersuchungen geeignet. Drei Items sollten aufgrund schlechter Ladungen ausgeschlossen und die Skala zur Verträglichkeit aufgrund eines geringen Cronbachs α überarbeitet oder ersetzt werden. Die größte Reliabilität und die höchste Erklärungskraft hatte dabei die Erhebung zu T3.

Die Itemschwierigkeit fiel überwiegend „leicht“ aus. Sie ist jedoch besonders bei Leistungstests von Bedeutung, da zu leichte bzw. zu schwere Items das Ergebnis verfälschen würden. Um sich positiv darzustellen, unterliegen Personen beim Ausfüllen eines Fragebogens häufig der Tendenz zur sozialen Erwünschtheit, um einer ihrer Meinung nach sozialen Norm zu entsprechen (Raab-Steiner & Benesch, 2012); dadurch kann die rechtsschiefe Verteilung erklärt werden. Durch den Hinweis auf Anonymität und die Bitte, offen und ehrlich zu antworten, wurde in der Instruktion versucht, diesem Effekt entgegenzuwirken. Die Anzahl fehlender Werte ging mit jeder Erhebung zurück. Jede

einzelne Erhebung brachte zusätzliche Erklärungskraft für die Vorhersage der Veränderung im organisationalen Commitment (vgl. Kapitel 4.6.2), was die Bedeutung von Langzeitstudien unterstreicht. Im Folgenden werden die einzelnen Hypothesen aufgegriffen und die Ergebnisse dazu interpretiert und mit bisherigen Forschungsergebnissen verglichen.

5.1 Bewertung der Ergebnisse bezüglich der Hypothesen

Die meisten Hypothesen (13 von 20) konnten von den Ergebnissen gestützt werden, fünf konnten teilweise bestätigt werden und zwei Hypothesen mussten abgelehnt werden. Im Folgenden wird auf die einzelnen Hypothesenblöcke zu den Personen- und Organisationsvariablen, zu den Erwartungen und Erfahrungen und auf die direkten Antezedenzen der Bleibeabsicht eingegangen. Zuletzt werden noch die beiden allgemeinen Hypothesen zum Zeitvergleich und zum Gesamtmodell bewertet.

5.1.1 Personen- und Organisationsvariablen

Auf der Ebene der Personen- und Organisationsvariablen konnten bedeutsame Einflüsse auf die Erwartungen und Erfahrungen nachgewiesen werden. Vor allem zeigte sich ein deutlicher Einfluss der organisationalen Aktivitäten (z.B. hohe Führungsqualität, Maßnahmen zur Work-Life-Balance, Förderprogramme) auf die Erwartungen und Erfahrungen, stärker als der Einfluss der Personenvariablen. Dies wurde von allen drei Modellen (T1, T2, T3) gestützt. Darüber hinaus wirkten die organisationalen Aktivitäten direkt auf die AZ, das OC, die Bleibeabsicht und das Job meaning. Dies belegt, dass Unternehmen durch ihre Aktivitäten einen angemessenen Spielraum haben, auf die Zufriedenheit und den Verbleib von Auszubildenden einzuwirken. Hypothesen H3a, H3b und H3c zu den OA konnten damit bestätigt werden. Die Konstitution der Person, i.S. ihrer Persönlichkeitseigenschaften, übte vergleichsweise wenig Einfluss auf die gemessenen Variablen aus. H1a und H1b konnten teilweise bestätigt werden, da nur zu einzelnen Zeitpunkten signifikante Einflüsse von den

Big Five auf die Erwartungen und Erfahrungen auftraten. Bedeutsam schienen vor allem die Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit und die Extraversion einer Person sowohl für deren Erwartungen, Erfahrungen als auch für deren AZ und OC zu sein. Die Bedeutung der Verträglichkeit aus der Studie von Choi et al. (2015) konnte damit – neben der Gewissenhaftigkeit und der Extraversion – bestätigt werden. H2a zum Einfluss der SWE auf die Erwartungen konnte nur zu einem Zeitpunkt bestätigt werden. H2b zum Einfluss der SWE auf die Erfahrungen muss komplett abgelehnt werden, da im SGM kein bedeutsamer Einfluss nachgewiesen werden konnte.

Bisherige Studien, die Personeneigenschaften untersucht haben (Ilies & Judge, 2003; Judge et al., 2002; Zimmerman, 2008), legten meist den Fokus auf AZ und turnover, weshalb noch ein Vergleich zu diesen Variablen erfolgen soll. Die bedeutsamen Zusammenhänge zwischen Extraversion bzw. Neurotizismus und Arbeitszufriedenheit, die Judge et al. (2002) gefunden haben, konnten in dieser Studie nur für Extraversion nachgewiesen werden. Der Zusammenhang zwischen Neurotizismus und der Kündigungsabsicht aus der Untersuchung von Zimmerman (2008) konnte – hier untersucht als Bleibeabsicht – nicht gezeigt werden, dafür traten signifikante Korrelationen zwischen der Bleibeabsicht und Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit und Extraversion auf.

Zur Persönlichkeit bleibt die Frage offen, warum bei den Mittelwertsvergleichen, v.a. bei Offenheit und Verträglichkeit, mittlere Effekte im Zeitvergleich auftraten (vgl. Kapitel 4.5.2). Persönlichkeit wird meist als stabiles Merkmal angesehen, kann sich jedoch im Laufe der Zeit, besonders bei jungen Menschen, verändern (Judge, Simon, Hurst & Kelley, 2014). So zeigten Lüdtker et al. (2009), dass die Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Offenheit im Laufe der Zeit und mit bestimmten Lebenserfahrungen zunimmt, Neurotizismus hingegen ab. Jackson, Thoenes, Jonkmann, Lüdtker und Trautwein (2012) fanden in einer Längsschnittstudie ansteigende, höhere Verträglichkeitswerte bei Zivildienstleistenden bis zu

fünf Jahre nach der Ausbildung im Vergleich zu Bundeswehrsoldaten. Denkbar bei dieser Fragebogenstudie ist auch, dass die Persönlichkeitsmerkmale sich stark auf den Kontext bezogen und Auszubildende, die im Laufe ihrer Ausbildung immer wieder ihr Umfeld wechselten, somit auch die Einschätzung der eigenen Person, z.B. was die Offenheit betrifft, verändern konnten.

SWE und die Big Five wiesen im SGM wenig oder nur zu bestimmten Zeitpunkten Einfluss auf die Erwartungen, Erfahrungen und das OC direkt aus, weshalb im modifizierten Modell die Offenheit, der Neurotizismus sowie die SWE gestrichen wurden. Es stellt sich die Frage, ob die Personenmerkmale sich für die künftige Forschung als Untersuchungsgegenstand eignen. Zunächst hat auch Felde (2003) geringe Zusammenhänge zwischen dem OC und den Big Five gefunden. Neben dem OC haben die Forscher auch das Commitment gegenüber dem Beruf erhoben, wobei sich einige signifikante Zusammenhänge zu den Big Five ergaben. Die Big Five könnten somit in einem anderen Kontext der Bindungsforschung bessere Ergebnisse liefern. Bzgl. der SWE konnten Judge und Bono (2001) in ihrer Metaanalyse gute Werte im Zusammenhang mit der AZ vorweisen. Durch die hohe Korrelation zwischen AZ und OC ist zu vermuten, dass sich in einer anderen Studie höhere Werte für den Einfluss der SWE ergeben. Zudem resultierten bei einer Moderatoranalyse signifikante Ergebnisse für die SWE und den Neurotizismus, wodurch diese den Einfluss der Erfahrungen auf das OC moderierten (vgl. Kapitel 4.5.1). Nicht zuletzt aufgrund der signifikanten Korrelationen zwischen Gewissenhaftigkeit bzw. Verträglichkeit und OC wird geraten, die Big Five und die SWE-Skala weiterhin zu untersuchen. In einer weniger umfangreichen Untersuchung könnte dabei eine ausführlichere Version zur Testung der Big Five mit höheren Reliabilitäten eingesetzt werden.

Die Variable organisationale Aktivitäten, deren Bedeutung bereits Meyer et al. (2002) betont haben, sollte auf jeden Fall weiter untersucht werden. Ihre Aussagekraft war vor allem

gegen Ende hin bedeutsam für das OC zu T3. Um am Ende der Ausbildung eine starke Mitarbeiterbindung zu erzielen, sollten die Aktivitäten einer Organisation in der letzten Ausbildungsphase nicht verringert, sondern eher verstärkt werden. Bei der Erhebung der Variablen muss bedacht werden, dass die Vergleichbarkeit von Studienergebnissen aufgrund der spezifischen Formulierung der Items für Unternehmen schwierig ist. Es kann, wie in der vorliegenden Studie, zwischen konkreten und allgemeinen Maßnahmen unterschieden werden, wobei Letztere alle Mitarbeiter eines Unternehmens ansprechen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Bedeutung individueller Unterschiede (Persönlichkeit, SWE) in der Entstehung des OCs, deren Rolle in der Forschung häufig vernachlässigt wurde (Zargar et al., 2014), in dieser Untersuchung aufgegriffen und in Teilen bestätigt werden konnte – der Einfluss der Organisation jedoch noch zentraler ist.

5.1.2 Erwartungen und Erfahrungen

Die sechs Hypothesen zu dem Einfluss der Erwartungen und Erfahrungen (H4a – H4f) konnten durch die vorliegenden Ergebnisse fast alle bestätigt werden. Lediglich zu T3 zeigte sich kein signifikanter Einfluss der Erfahrungen auf den negativen Affekt (H4e). Das entscheidendste Ergebnis aus diesem Hypothesenblock war der starke Einfluss der Erfahrungen auf OC, AZ, JM, PA und NA, der den Einfluss der Erwartungen und der met expectations deutlich überstieg. Die Ergebnisse bestätigen daher das Erfahrungsmodell von Irving und Meyer (1994) und implizieren, dass Unternehmen mehr positive Erfahrungen ermöglichen sollten als lediglich Erwartungen zu erfüllen. Dabei waren besonders die Erfahrungen zu T2 und T3 für das OC zum letzten Zeitpunkt prägend.

Die Diskrepanz zwischen den Erwartungen und Erfahrungen war zu allen drei Zeitpunkten deutlich gegeben (Erw. > Erf.), weshalb sich die Frage stellt, woher diese Diskrepanz kommt. Außerdem widersprechen die Ergebnisse den Resultaten der Studie von Galais und Moser (2001), die mehr übererfüllte Erwartungen als Enttäuschungen i.S. von

nicht erfüllten Erwartungen herausfanden. Der Vergleich zur letztgenannten Studie ist jedoch schwierig, da eine ganz andere Methodik angewandt wurde. Die Autoren fragten direkt danach, ob bestimmte Merkmale schlechter als erwartet, genauso wie erwartet oder besser als erwartet auftraten (Galais & Moser, 2001). Die Erfassung mit zwei separaten Skalen, wie in der vorliegenden Untersuchung vorgenommen, erlaubt es hingegen, Erwartungen zu bestimmten Arbeitsmerkmalen den dazugehörigen Erfahrungen direkt gegenüberzustellen und mittels eines t-Tests die Unterschiedlichkeit festzustellen. Dadurch scheint eine reliablere Messung möglich. Es bleibt die Frage, wie der große Unterschied zwischen den Erwartungen und Erfahrungen erklärt werden kann. Es ist zu vermuten, dass in den wenigsten Auswahlprozessen der Auszubildenden realistische Tätigkeitsinformationen (realistic job previews) eingesetzt wurden, die zum Ziel haben, Erwartungen an die Realität anzupassen. Zudem trifft die aktuelle deutschlandweite Marketingkampagne der Sparkassen zur Gewinnung von Auszubildenden mit Slogans wie „Spannend ab dem ersten Tag.“, „Wo mein Wille ist, ist auch mein Weg.“, „Jetzt bin ich dran.“ (Sparkasse Regensburg, 2015; vgl. Anhang I) zwar genau den Nerv der Generation Y, weckt aber auch sehr hohe Erwartungen. Diese zu erfüllen, scheint kaum möglich. Die Erwartungen sinken von T1 zu T2 signifikant, jedoch gehen gleichzeitig auch die positiven Erfahrungen zurück. Da die Ergebnisse zeigten, dass es primär *nicht* darum geht, Erwartungen zu erfüllen, sollten die Sparkassen daran ansetzen, den Auszubildenden möglichst viele positive Erfahrungen über die gesamte Ausbildungsdauer hinweg zu ermöglichen.

Frauen und Männer wurden hinsichtlich ihrer Erwartungen separat betrachtet. Die Ergebnisse zu T3 zeigten, dass Frauen signifikant höhere Erwartungen haben als Männer. Dies widerspricht den Ergebnissen von Clark (1997), der herausfand, dass Frauen geringere Erwartungen als Männer aufwiesen. Da dieser Unterschied jedoch nur zu einem Zeitpunkt auftrat, sind für eine solche Aussage weitere Untersuchungen zur Überprüfung nötig.

Abschließend bedarf es noch einer Diskussion des Konzeptes der met expectations. Dieses berücksichtigt in der Regel die Erwartungen, die vor dem Berufseintritt formuliert wurden, und die Erfahrungen nach dem Eintritt (Sutton & Griffin, 2004). In der vorliegenden Untersuchung wurden die Erwartungen und Erfahrungen gleichzeitig erfasst und das Interesse bestand auch darin, Veränderungen in den Erwartungen über die Zeit zu berücksichtigen. Die Diskrepanz zweier gleichzeitig zu bewertender Skalen ist jedoch nicht zu vergleichen mit zwei nacheinander erhobenen Skalen. Im vorliegenden Fall kann eine gewisse Konfundierung nicht ausgeschlossen werden, obwohl die faktorenanalytischen Ergebnisse überwiegend gut zwischen den Erwartungen und den Erfahrungen trennen konnten und der Korrelationskoeffizient nur in mittlerer Höhe lag. Da die Teilnehmer dieser Studie bereits in ihrer Sparkasse sozialisiert waren (zu T1 nur kurz, zu T2 und T3 schon länger), ist die Übertragung des Konzeptes met expectations dennoch kritisch zu sehen. Wanous et al. (1992) empfehlen, die Forschung zu met expectations mit Mitarbeitern vor ihrem Berufseintritt zu starten. Um eine Übertragbarkeit des Konzeptes zu gewährleisten, ist dies für künftige Forschungen zu empfehlen.

Zudem wurde das Konzept met expectations als einfaches Differenzmaß aus den Erfahrungen und den Erwartungen berechnet. Diese Methode wird kritisiert, da das Differenzmaß mit den Ergebnisvariablen AZ und OC konfundiert sein kann. Kontrolliert man die Erfahrungen, gehen die Zusammenhänge zurück (Irving & Meyer, 1995; 1999). Stieglitz et al. (2001) bezeichnen das einfache Differenzmaß als skalenabhängig und oft unreliabel. Es gibt andere Methoden zur Erfassung der met expectations, z.B. Direktmaße (Galais & Moser, 2001), die *response surface-Methode* (Irving & Meyer, 1994; Irving & Montes, 2009) oder Interaktionsterme (Sutton & Griffin, 2004), es hat sich jedoch keine Methode durchgesetzt. Um valide Ergebnisse zu erhalten, wurden in dieser Studie neben dem Maß der met expectations auch immer die Erwartungen und Erfahrungen separat betrachtet.

5.1.3 Direkte Antezedenzen der Bleibeabsicht

Die Hypothesen H5a und H5b zum Einfluss des OCs und der AZ auf die Bleibeabsicht konnten bestätigt werden. Das OC übte den stärksten Einfluss auf die Bleibeabsicht aus und kann damit als beste, direkte Antezedenz zur Vorhersage der Bleibeabsicht gelten. Dies belegten auch die hohen Korrelationen zwischen OC und der Bleibeabsicht (v.a. zum Item „Ich möchte nach meiner Ausbildung weiter für die Sparkasse arbeiten.“).

Zu einem Zeitpunkt übte der positive Affekt einen Einfluss auf die Bleibeabsicht aus, der negative Affekt hingegen zu keinem Zeitpunkt (Hypothese H5d). PA/NA könnten künftig als Kontrollvariablen oder Korrelate erhoben werden. So hing der positive Affekt ähnlich hoch mit der AZ zusammen wie in der Studie von Ilies und Judge (2003) und es zeigten sich ferner deutliche Zusammenhänge zum OC. Die Operationalisierung als Korrelat ist mittels der PLS-Methode (noch) nicht möglich.

Die Hypothese H5c muss abgelehnt werden, da kein bedeutsamer Einfluss des JMs auf die Bleibeabsicht gezeigt werden konnte. Das Job meaning-Konstrukt hat sich dennoch als interessante Untersuchungsvariable gezeigt, da die organisationalen Aktivitäten und die Erfahrungen deutlichen Einfluss darauf ausübten. Es sollte somit künftig weiter untersucht werden, dabei sollte es zur besseren Trennbarkeit aus der Skala der Arbeitszufriedenheit herausgenommen werden. Generell ist es schwierig, AZ und OC zu trennen, wie die hohen Korrelationen dieser Studie und anderer Studien (beispielsweise Meyer et al., 2002) zeigten. Hier sollte künftig bei der Auswahl der Instrumente genau darauf geachtet werden, dass keine inhaltliche Redundanz besteht. Generell sollten die hohen Zusammenhänge zwischen OC und AZ sowie AZ und Job meaning weiter überprüft werden sowie Wege gefunden werden, AZ und Job meaning als Korrelate im Rahmen eines PLS-Modells zu operationalisieren.

Der Einfluss der Bleibeabsicht auf den Verbleib (Hypothese H6) wurde von den explorativen Ergebnissen unterstützt und passt somit zu bisherigen Ergebnissen

(beispielsweise Hom et al., 1992). Auszubildende, die kündigten, wiesen zuvor eine signifikant niedrigere Bleibeabsicht auf als diejenigen, die nicht vorhatten, zu kündigen. Aufgrund der geringen Stichprobengröße an sicher gekündigten Auszubildenden konnte hier jedoch nur eine Tendenz formuliert werden. Bei zukünftigen Untersuchungen sollten Kündigungen direkt erfasst und den Codes zugeordnet werden, was für die Sicherstellung der Anonymität der Befragten jedoch eine große Herausforderung darstellt. Der Fokus dieser Studie lag auf der Betrachtung der Zusammenhänge zwischen den Antezedenzvariablen des OCs und der Bleibeabsicht; die Bedeutsamkeit der Bleibeabsicht durch ihren Zusammenhang zum Verbleib wurde als Ergänzung gesehen.

5.1.4 Längsschnittlicher Vergleich der Ergebnisse

Hypothese H7 zur Abnahme der OC-Werte über die Zeit konnte bestätigt werden. Neben der AZ wies das OC den deutlichsten Rückgang über alle drei Zeitpunkte auf. Die Werte dieser Untersuchung waren zu Beginn sehr hoch und nahmen im Laufe der Zeit ab. Der Rückgang von T2 zu T3 flachte dabei etwas ab. Ein erster Anstieg der Werte („honeymoon“; Boswell et al., 2009) konnte, wie erwartet, nicht beobachtet werden. Dies kann daran liegen, dass der erste Erhebungszeitpunkt bereits ein bis drei Monate nach Ausbildungsbeginn stattfand.

Der Rückgang der Werte traf alle Untersuchungsvariablen mit Ausnahme der Big Five und des negativen Affektes. Oftmals betraf der Rückgang alle drei Zeitpunkte (z.B. OC, AZ), bei anderen Variablen nur von T1 zu T2 (z.B. Erfahrungen, Bleibeabsicht). Betrachtet man den Rückgang genauer auf individueller Ebene, so wird deutlich, dass es eine vergleichsweise kleine Gruppe an Personen ist (ca. ¼), die einen deutlichen Abfall der OC-Werte zeigte. Diese Gruppe übertraf jedoch deutlich den erwarteten Wert. Die Unterscheidung der Auszubildenden nach ihren Mittelwerten in drei Gruppen niedriges-, mittleres- und hohes OC machte den Rückgang ebenfalls sehr deutlich.

Die negativen Veränderungen im OC und in weiteren Variablen können durch die

Theorien zur Mitarbeiterbindung aus Kapitel 1.4 erklärt werden. Die Ergebnisse sprechen zunächst für das variety seeking. Die sinkende Bleibeabsicht, die hohen Abbruchquoten während und nach der Ausbildung sowie das stark ausgeprägte Motiv zu studieren bestätigen den Wunsch nach Abwechslung, das dem Konzept des variety seeking zugrunde liegt. Zudem könnten auch austauschtheoretische Überlegungen eine Rolle spielen. Die positiv bewerteten organisationalen Aktivitäten, die die Angebote der Organisation betrafen, nahmen ebenso wie das OC im Laufe der Zeit ab. Außerdem gab es hohe Zusammenhänge zwischen OA und OC. Die Relevanz extrinsischer Motivatoren ist demnach nicht abzustreiten. Die anfänglich sehr hohen OC-Werte können auch mit der kognitiven Dissonanztheorie begründet werden, nach der die hohen Erwartungen anfangs gerechtfertigt werden müssen (Werbel & Gould, 1984). Im Laufe der Zeit nahmen die Erwartungen leicht, das OC stark ab. Die Hypothese, dass nach der Selbstkategorisierungstheorie die OC-Werte im Laufe der Zeit, mit zunehmender Identifikation und Kenntnis zentraler Symbole und Rituale ansteigen (Felfe, 2008), muss durch die vorliegenden Ergebnisse abgelehnt werden. Die soziale Identitätstheorie sollte künftig noch stärker in OC-Studien eingebunden werden, da sie zur Erklärung von Motivation und Commitment dienen kann (Haslam, 2004).

5.1.5 Evaluation des Gesamtmodells

Die PLS-Methode und das Programm SmartPLS 3.2.1 (Ringle et al., 2015) haben sich als geeignet erwiesen, das vorliegende Modell zu evaluieren und graphisch darzustellen. Unter Berücksichtigung der verschiedenen Kriterien zur Bewertung des äußeren und inneren Modells ist die Betrachtung komplexer Modelle, wie im vorliegenden Fall, möglich. Das untersuchte Modell kann formative und reflektive Konstrukte gleichermaßen darstellen. Die Bewertungskriterien für die formativen Konstrukte Erwartungen, Erfahrungen, organisationale Aktivitäten und Bleibeabsicht fallen überwiegend positiv aus. Es muss nochmals betont werden, dass eine sorgfältige Konstruktion formativer Konstrukte

unabdingbar ist (Diamantopoulos & Sigauw, 2006).

Hypothese H8, die besagt, dass OC durch das Modell erklärt werden kann, konnte bestätigt werden, wenn auch nur mit einem moderaten Effekt. Die Ergebnisse zeigten, dass durch sechs Variablen 35 % der Varianz im OC und durch vier weitere Variablen 56 % der Varianz in der Bleibeabsicht vorhergesagt werden konnten. Bzgl. der Erfahrungen klärte das Modell 42 % der Varianz auf (vgl. Kapitel 4.7.4). Aufgrund der Ergebnisse konnten fünf Entwicklungsfelder identifiziert werden, die schließlich 75 % der Varianz im OC vorhersagten: Image, Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Aufgaben, Führung, Bezahlung. Auf diese Felder wird im Anwendungsteil in Kapitel 6.2 ausführlich eingegangen.

5.1.6 Fazit

Aus der vorliegenden Untersuchung kann eine klare Empfehlung in Richtung Langzeitstudien in der OC-Forschung formuliert werden. Zum einen steigt oftmals die Reliabilität pro Untersuchungszeitpunkt, zum anderen können nur durch verschiedene Messzeitpunkte Veränderungen in den Werten ermittelt werden. Die Vorhersagekraft für das OC stieg außerdem durch die Erfahrungen gegen Ende hin an (vgl. Kapitel 4.7.3). Ein Drei-Jahreszeitraum bzw. die Zeitpunkte Beginn, Mitte und Ende der Ausbildung eignen sich dabei gut. Durch zwei zusätzliche Zeitpunkte vor und nach der Ausbildung könnte die Aussagekraft zusätzlich gesteigert werden.

Die Untersuchungsvariablen Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, organisationale Aktivitäten, Erwartungen und Erfahrungen konnten alle als Antezedenzen für das OC bestätigt werden. OC und AZ trugen wiederum zur Vorhersage der Bleibeabsicht bei. Damit konnte das Rahmenmodell nach Felfe (2008) erfolgreich erweitert werden, indem die Big Five, die Aktivitäten einer Organisation sowie die Erwartungen und Erfahrungen explizit mit aufgenommen wurden. Dabei konnte herausgestellt werden, dass der Einfluss der Organisation den der Person übersteigt, sowie die Erfahrungen relevanter für das OC waren

als die Erwartungen bzw. die met expectations. Das neue Konstrukt Job meaning hat sich als wichtige Konsequenz aus den Erfahrungen gezeigt, so dass dieses ebenfalls in weitere Untersuchungen einbezogen werden sollte. Die SWE und der NA waren dagegen weniger bedeutsam für das Gesamtmodell.

Insgesamt kann mit diesen Ergebnissen von einem hohen theoretischen Erkenntnisgewinn gesprochen werden, da bestehende Zusammenhänge zwischen OC und weiteren Variablen in dieser ausführlichen Langzeitstudie an einer noch wenig erforschten Zielgruppe bestätigt werden konnten (AZ und Bleibeabsicht) sowie neue Zusammenhänge entdeckt wurden (Erfahrungen wichtiger als Erwartungen/met expectations, organisationale Maßnahmen zentraler als Persönlichkeit). Die signifikante Abnahme zentraler Untersuchungsvariablen über die 2-3 Jahre legt einen hohen Handlungsbedarf nahe. Die fünf Entwicklungsfelder für das organisationale Commitment, die ein SGM ergab, runden diesen theoretischen Erkenntnisgewinn ab. Der praktische Fortschritt besteht darin, dass unter Berücksichtigung der Empfehlungen aus Kapitel 6 Auszubildende bzw. Mitarbeiter der Generation Y nicht nur besser an das Unternehmen gebunden werden, sondern auch zufriedener sind und eine höhere Bleibewahrscheinlichkeit aufweisen.

5.2 Allgemeine Limitationen und Ausblick

In dieser Arbeit konnten viele weiterführende Erkenntnisse bzgl. der Bindung von Auszubildenden in der Finanzdienstleistungsbranche abgeleitet werden. An dieser Stelle sollen die Einschränkungen erwähnt werden, die die Interpretation der Ergebnisse beeinflussen können.

Trotz der sehr großen und repräsentativen Stichprobe (z.B. kleine/große Institute, ländlich/städtisch) können die Aussagen zunächst nur sicher für Auszubildende der

Sparkassen in Baden-Württemberg formuliert werden. Die Stichprobe ist jedoch vergleichbar mit der bundesweiten Aufstellung der Auszubildenden der Sparkassen (Haase & Ringwald, 2012). Der Verdienst dieser Studie gilt der Gewinnung einer großen Praktikerstichprobe, die in künftigen Studien noch einen Vergleich mit den genossenschaftlichen und privaten Banken erfahren könnte. Außerdem könnten Auszubildende künftig auch nach der Ausbildung befragt werden (vgl. Elfering et al., 2007), um Veränderungen in der festen Anstellung und unter veränderten Arbeitsbedingungen herauszufinden. Ferner wäre ein Vergleich mit berufserfahreneren Personen im Finanzdienstleistungssektor und in anderen Branchen ebenfalls bedeutsam.

Eine weitere Einschränkung liegt in der ausschließlichen Methodik der Selbstauskunft. Damit kann die Tendenz zur sozialen Erwünschtheit nicht ausgeschlossen werden. So konnten positive Korrelationen zwischen sozialer Erwünschtheit und OC nachgewiesen werden (Arnold, Feldman & Purbhoo, 1985). Obwohl die Fragebogen anonym und verschlossen an die Ausbildungsabteilung zurückgingen, kann ferner nicht ausgeschlossen werden, dass aus Vorsicht positivere Einschätzungen gewählt wurden, falls die Führungskraft doch die Ergebnisse sieht. Durch den Hinweis auf die Anonymität, die Bitte, offen und ehrlich zu antworten und die Kontaktdaten der Autorin bei Fragen wurde versucht, dem entgegenzuwirken. Zusätzlich zur Selbstauskunft erscheinen die Einschätzung der Führungskraft und die Berücksichtigung der Arbeitsergebnisse – unter Einbußung ökonomischer Gesichtspunkte – in Zukunft sinnvoll (Saks & Ashforth, 1997).

Durch die Vielzahl an Untersuchungsvariablen und Items mussten ferner Eingrenzungen in der Erhebung und der Auswertung vorgenommen werden, so dass sich diese Studie z.B. ausschließlich auf das affektive Commitment konzentriert. Das kalkulatorische und normative Commitment haben ebenfalls ihre Berechtigung, auch wenn sie weniger häufig untersucht werden (Meyer et al., 2002). Längsschnittliche Vergleiche

mittels des SGMs (vgl. Kapitel 4.7.3) könnten mit einer Vielzahl an Kombinationen untersucht werden, der Fokus der vorliegenden Arbeit lag jedoch auf der Bestätigung des Modells per se.

Langzeitstudien bringen ferner allgemeine Nachteile mit sich, was z.B. eine selektive Stichprobenveränderung und die Wahl eines angemessenen Erhebungsintervalls betrifft (Bierhoff & Petermann, 2014). Bei den Erhebungen wurde darauf geachtet, dass ein ähnlicher Zeitabstand zwischen den drei Erhebungszeitpunkten lag, durch Urlaubs- oder Klausurzeiten der Auszubildenden konnten die Erhebungszeitpunkte jedoch auch etwas verschoben oder verlängert werden. Dass sich die Stichprobe nicht selektiv verändert hat, wurde durch die Erhebung und den Vergleich der Kontrollvariablen bestätigt. Zur Zusammenführung der verschiedenen Fragebögen sollte außerdem der Zuordnungscode für eine Praktikerstichprobe gut durchdacht werden. So gab es zu den drei Zeitpunkten häufig nicht zuordenbare Fragebögen, was mit einer fehlenden Vertrautheit dieses Codes (z.B. Geburtsjahr der Mutter) zu tun haben könnte.

Nicht zuletzt muss noch berücksichtigt werden, dass es auch die Gefahr übermäßigen Commitments gibt (Felfe, 2008; Moser, 1996; Six & Felfe, 2004), weshalb das Ziel nicht grundsätzlich lauten darf, hohe OC-Werte bei einer Untersuchung zu erzielen. Es besteht sonst die Gefahr einer Abhängigkeit und blindem Gehorsam bzw. Vertrauen (Felfe, 2008). Übermäßiges Commitment kann von der Übereifrigkeit bis hin zum Fanatismus führen (Six & Felfe, 2004). Wenn ein Mitarbeiter sich selbst aufopfert, birgt dies zudem gesundheitliche Risiken (Felfe, 2008). Extreme Werte müssen somit auch vor diesem Hintergrund interpretiert werden.

Neben den einschränkenden Faktoren bleibt festzuhalten, dass sich Forschung im Bereich des organisationalen Commitments in der heutigen Zeit weiter lohnt. Es ist, wie gezeigt wurde, ein relevantes Konstrukt, dessen Zusammenhänge sich aufgrund verändernder

wirtschaftlicher, sozialer und moralischer Aspekte ebenfalls einem stetigen Wandel unterziehen. Dabei kann die PLS-Methode ein gewinnbringendes Mittel sein, um die Zusammenhänge verschiedener Konstrukte, auch formativer Konstrukte zu verstehen.

Da durch Fusionen und Globalisierung die Erkennbarkeit einer Organisation in den Hintergrund tritt, sollte neben OC auch die Bindung an ein Team, die Führungskraft oder die Beschäftigungsform untersucht werden (Felfe, 2008). Haslam (2004) ist der Meinung, dass Menschen eher Vergleiche zwischen Arbeitsgruppen als zwischen ganzen Organisationen anstellen und diese Subgruppenidentität sie von anderen abgrenzt und besonders macht. Diese Einzigartigkeit ist ein wichtiges Ziel für die befragte Generation Y, so dass die weitere Beobachtung dieser und nachfolgender Generationen noch spannende Fragen vor dem Hintergrund des andauernden Fach- und Führungskräftemangels aufwerfen wird.

6 Anwendungsteil: Möglichkeiten zur Bindung von Mitarbeitern

Im letzten Teil dieser Arbeit werden Möglichkeiten vorgestellt, wie Mitarbeiter enger an ihr Unternehmen gebunden werden können. Dabei werden konkrete Maßnahmen in Bezug auf das Arbeitgeberimage, das Thema Weiterbildung, die Aufgaben sowie die Führung von Mitarbeitern geschildert und dabei Auszubildende bzw. die Generation Y im Allgemeinen fokussiert.

6.1 Grundprinzipien

Organisationales Commitment ist zunächst einmal schwierig direkt bzw. isoliert zu beeinflussen. Es ist jedoch möglich, durch verschiedene *Human Resource*-Praktiken (z.B. Personalauswahl, Sozialisation, Training, Beförderung, Belohnung) Einfluss darauf zu nehmen (Meyer & Allen, 1997). Es muss ferner beachtet werden, dass ein solch komplexes Verhalten wie die Arbeitsleistung sowohl von den Fähigkeiten des Mitarbeiters, seinem Wissen, seiner Motivation als auch von seinen Ressourcen, wie der Zeit, der Ausstattung und der Erfahrung anderer, abhängt (Meyer & Allen, 1997). Es sollte damit klar sein, dass alleine durch die Erhöhung des OCs nicht direkt die Arbeitsleistung verbessert werden kann.

Nach Thaler (2013) ist eine starke Individualisierung bei den Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung von Nöten. Bindung entsteht sehr individuell, so dass pauschale Maßnahmen oft nicht fruchten (Scholl & Stockhausen, 2011). Zur Analyse für die passgenauen Aktivitäten muss zunächst herausgefunden werden, um welche Mitarbeiter (z.B. Alter, Aufgabenbereich) es geht und welche Gestaltungsansätze Bindungswirkung erzeugen können (Scholl & Stockhausen, 2011). Als wichtigstes Instrument zur Mitarbeiterbindung wurde in einer Umfrage die Integration neuer Mitarbeiter eingeschätzt, gefolgt von dem Mitarbeitergespräch, flexiblen Arbeitszeiten und einer leistungsorientierten Vergütung

(Scholl & Stockhausen, 2011). Unternehmen sollten Mitarbeiter zudem über die Entwicklung und Veränderung der Arbeitszufriedenheit im Laufe der Zeit nach dem Neueintritt informieren, um falschen Erwartungen vorzubeugen (Boswell et al., 2009).

Unterschieden werden müssen bei den Maßnahmen auch die drei Commitmentformen (Six & Felfe, 2004): Jemand, der eine niedrige normative oder kalkulatorische Bindung hat, muss anders angesprochen werden als jemand mit einer niedrigen affektiven Bindung (Meyer & Allen, 1997). Die folgenden Vorschläge beziehen sich weiterhin auf die emotionale Bindung (affektives OC) von Mitarbeitern.

Entscheidend ist auch der Zeitpunkt der Intervention. Es scheint „risky periods“ (Boswell et al., 2009, S. 854) zu geben, in denen ein Wechsel wahrscheinlicher ist. Diesem Zeitabschnitt sollte durch entsprechende Maßnahmen vorgebeugt werden. Im Folgenden werden, aufbauend auf den Ergebnissen dieser Studie, Maßnahmen zur Bindung von Auszubildenden und der Generation Y im Allgemeinen vorgestellt.

6.2 Ansatzpunkte zur Bindung von Auszubildenden/der Generation Y

Alle fünf Entwicklungsfelder, die in den Kapiteln 4.5.5 und 4.7.5 vorgestellt wurden, sind äußere Merkmale, die direkt von der Organisation beeinflusst werden können. Die Bezahlung wurde im Strukturgleichungsmodell nur marginal signifikant und lieferte in der Regressionsanalyse im Vergleich zu den anderen Themen keinen bedeutsamen zusätzlichen Beitrag für das OC, weshalb dieser Aspekt im Folgenden nicht extra erläutert wird. Es sollte den Organisationen jedoch bewusst sein, dass eine angemessene Vergütung zur Bindung von Mitarbeitern nicht vernachlässigt werden darf.

6.2.1 Das Arbeitgeberimage

Mit einem positiven Image ist nichts anderes als ein guter Ruf als Arbeitgeber im Zusammenhang mit dem Personalmarketing gemeint (Rosenstiel, v. & Nerdinger, 2011). Im Wettbewerb um gute Auszubildende und um knappe Fachkräfte im Allgemeinen ist es unabdingbar, dass ein Unternehmen sich als attraktiver Arbeitgeber präsentiert (DGFP, 2004a; Regnet & Lebreuz, 2014) und zwar vor, während und nach der Personalauswahl. Nur Mitarbeiter, die gerne bei ihrem Unternehmen arbeiten und sogar stolz sind, dort arbeiten zu dürfen, empfehlen dieses als Arbeitgeber weiter. Bei Dienstleistern, wie z.B. den Sparkassen, werden dann auch verstärkt eigene Produkte und Leistungen weiterempfohlen. Personalmarketingmaßnahmen zielen auf das Finden, Integrieren und Binden von Mitarbeitern ab (DGFP, 2004b) und beeinflussen das Image eines Arbeitgebers. Um bekannt zu werden und Kontakt zu potentiellen Bewerbern aufzunehmen, ist es für die Gewinnung von Auszubildenden wichtig, Vorträge in Schulen zu halten und Praktika und Betriebsbesichtigungen anzubieten. Zudem können Planspiele, Spenden für Schulpreise oder die Förderung des Schulsports sinnvolle Personalmarketingmaßnahmen an Schulen sein (Moser & Sende, 2014). Potentielle Bewerber, v.a. aus der Generation Y, sollten zudem in den gängigen sozialen Netzwerken angesprochen werden, da diese für sie von zentraler Bedeutung sind (Parment, 2013). Die wahrgenommene Qualität unternehmenseigener Recruiting-Seiten kann die Attraktivität eines Unternehmens verändern (Konradt & Rack, 2006).

Aus Sicht der Generation Y ist das Betriebsklima das entscheidendste Kriterium bei der Arbeitgeberwahl (Lebreuz & Regnet, 2013). Obwohl die Work-Life-Balance für sie – v.a. für Frauen – eine entscheidende Rolle spielt, liegen die Arbeitszeitwünsche mehrheitlich bei 40–44h pro Woche (Lebreuz & Regnet, 2013). Entscheidend ist hierbei sicherlich, dass flexible Arbeitszeitmodelle den individuellen Wünschen gerecht werden, was durch Gleitzeit,

Homeoffice und sabbaticals möglich wird. Aufgrund der hohen Bedeutung der Familienfreundlichkeit für die Generation Y kann ein Unternehmen sich positiv von der Konkurrenz abheben, indem es sich explizit um die Kinderbetreuung kümmert (Ruthus, 2014). Unternehmen können jedoch nur zu einem Teil Einfluss auf die Work-Life-Balance nehmen, da hierfür auch noch die staatliche und die Paar/Familien-Ebene von Bedeutung sind (Schneewind, 2014). Für Auszubildende im Speziellen sind Arbeitsplatzsicherheit, Übernahmeperspektiven, wertschätzendes Führungsverhalten und ein wettbewerbsfähiges Gehalt zusätzlich wichtig (Regnet & Lebrez, 2014). Während der Phase der Personalauswahl sollten Unternehmen auf eine kürzere Bearbeitungsdauer achten, da diese von der Generation Y häufig kritisiert wird; gelobt werden dafür die Fairness und Freundlichkeit im Bewerbungsprozess (Lebrez & Regnet, 2013).

Die Unternehmenskultur, die ebenfalls Einfluss auf das Image nimmt, wird u.a. durch Leitlinien und tatsächliches Handeln beeinflusst (Scholl & Stockhausen, 2011). Hier sollte durch die Betonung der Mitarbeiterbindung in den Leitlinien und der Schaffung einer *corporate identity* durch gemeinsame Symbole und Aktivitäten ein Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter erzeugt werden. Durch Imageanzeigen kann ferner Einfluss auf potentielle Bewerber ausgeübt werden, indem der gegenwärtige Stand und die Zukunft des Unternehmens, die Art der Arbeitsplätze, Karrierechancen und Besonderheiten, die es von der Konkurrenz abhebt, hervorgehoben werden (Moser & Sende, 2014).

Aktuelle und ehemalige Mitarbeiter tragen im Besonderen zum Image eines Arbeitgebers bei. Durch ihre Kommunikation mit Freunden oder im Internet nehmen sie Einfluss auf die Bekanntheit und den Ruf eines Unternehmens (Ruthus, 2014). Verfügt ein Unternehmen über einen guten Ruf, melden sich mehr und qualifiziertere Bewerber (Turban & Cable, 2003). Es lohnt sich also, am Image zu arbeiten, um künftige Mitarbeiter zu gewinnen und bestehende Mitarbeiter zu halten.

Um die Attraktivität des Unternehmens beim eigenen Personal zu ermitteln, werden meist Mitarbeiterbefragungen durchgeführt, gefolgt vom direkten Dialog mit Mitarbeitern, Austrittsinterviews und der Teilnahme an speziellen Studien zur Arbeitgeberattraktivität (DGFP, 2004b).

Das Image eines Arbeitgebers wird natürlich auch beeinflusst von den anderen ermittelten Entwicklungsfeldern für das OC, weshalb es den größten Einfluss in dieser Studie ausübt und eine übergeordnete Rolle einnimmt. Im Folgenden wird auf die Maßnahmen zur Weiterbildung, die Aufgaben und das Thema Führung eingegangen.

6.2.2 Möglichkeiten zur Weiterentwicklung

Die Personalentwicklung wird in Zeiten des demographischen Wandels für die Bindung der Generation Y zum Schlüsselfaktor (Parment, 2013). Ziel vieler junger Leute ist es, sich durch eine ständige Weiterqualifizierung und lebenslanges Lernen eine langfristige Beschäftigungsfähigkeit (*employability*) anzueignen (Ruthus, 2014). Aufgrund der hohen Bedeutung der Weiterbildung für diese Generation ist es wichtig, Entwicklungsmöglichkeiten transparent zu machen und individuelle Entwicklungspfade anzubieten. Ferner können Job Rotationen zum Erfahrungsaufbau und erlebnisorientierte Lernansätze in Trainings sinnvoll sein (Parment, 2013). Blended-learning-Ansätze verbinden verschiedene Lernmöglichkeiten und -methoden und entsprechen dem Wunsch der jungen Generation nach dem Einsatz moderner Technologien (Ruthus, 2014). Um eine optimale Entwicklung zu gewährleisten, müssen Ansprechpartner wie z.B. die Führungskraft, Personalbetreuer, Teamkollegen oder ein spezieller Mentor/Coach präsent sein (Ruthus, 2014). Zur Selbstverwirklichung sind Arbeitnehmern der Generation Y Entwicklungsmöglichkeiten, Spaß, Lernen und die Bedeutung der eigenen Karriere wichtig (Parment, 2013). Auslandseinsätze können dabei eine geeignete Personalentwicklungsmaßnahme sein (Ruthus, 2014). Auszubildenden, die

häufig einen Studienwunsch mitbringen, sollte durch ein duales Studium die Möglichkeit gegeben werden, bei ihrem Arbeitgeber zu verbleiben (Moser & Sende, 2014). Ziel sollte es sein, den Auszubildenden eine Handlungskompetenz, bestehend aus fachlicher, personaler, methodischer und sozialer Kompetenz, mitzugeben und ihnen ausreichend Zeit für Austausch und Reflexion einzuräumen (Quante-Brandt & Grabow, 2008).

Für die Erstellung von Weiterbildungsmaßnahmen sollte von der Erhebung des Bildungsbedarfs und des Lernpotenzials der Mitarbeiter sowie der Bestimmung der Lernziele bis hin zur Transfersicherung und Evaluation der Maßnahme jeder Schritt berücksichtigt werden (Pawlowsky & Bäumer, 1996, zitiert nach v. Rosenstiel & Nerdinger, 2011).

6.2.3 Die Aufgaben

Bestimmte Aufgabenmerkmale können zu einer Erhöhung der Mitarbeiterbindung beitragen. Dazu gehört zum einen die *Vielseitigkeit* einer Aufgabe, die eine Tätigkeit interessant und abwechslungsreich und somit weniger belastend macht (Felfe, 2008). Für die Generation Y scheint auch besonders die *Variabilität* wichtig zu sein, d.h. ein Ortswechsel, Kontakt zu unterschiedlichen Personen oder die Nutzung unterschiedlicher Arbeitsmittel. Nicht zuletzt spielt der *Handlungsspielraum* eine zentrale Rolle, der es erlaubt, selbständige Entscheidungen zu treffen, was z.B. die Vorgehensweise oder die zeitliche Einteilung betrifft, (Felfe, 2008) und die eigenen Fähigkeiten zu gebrauchen.

Um eine Aufgabe als vollständig und befriedigend für Mitarbeiter zu gestalten, werden verschiedene Kriterien genannt: Zum einen sollten Ziele selbständig gesetzt werden können und in übergeordnete Ziele eingebettet sein. Die Handlung sollte zum anderen eigenständig vorbereitet und die Mittel zur Zielerreichung einschließlich der erforderlichen sozialen Interaktionen selbst gewählt werden können. Während der Aufgabenausführung sollte der Mitarbeiter Autonomie und Feedback erhalten und am Ende sollte er die Ergebnisse mit den

Zielen selbst vergleichen können (Ulich, 2007)

Durch den Wertewandel in den letzten Jahrzehnten ändern sich auch die Wünsche bzgl. der Arbeitsaufgaben. So werden die eigene Selbstentfaltung und der eigene Lebensgenuss betont sowie die körperliche Gesundheit beachtet. Zudem gibt es eine gewisse Skepsis gegenüber typischen Industrialisierungswerten wie Wachstum, Gewinn und technischem Fortschritt (Rosenstiel, v. & Nerdinger, 2011). Gerade die Aufgaben der Generation Y sollen nicht nur herausfordernd, sondern sinnerfüllend sein (Ruthus, 2014). Da sehr viel Zeit mit der Arbeit verbracht wird, werden dort Bedeutung, Stabilität und Gemeinschaft gesucht (Holbeche & Springett, 2004), was in der Philosophie eines Unternehmens Ausdruck finden sollte. Ethische Gesichtspunkte, wie die Orientierung am Gemeinwohl, Gerechtigkeits- und Nachhaltigkeitsaspekte sowie allgemein die Verpflichtung gegenüber anderen (Hoff, 1995, zitiert nach Koch, 2005), gewinnen an Bedeutung. Gründe für den Wertewandel können in dem gestiegenen Wohlstand und hohen Bildungsniveau, in den Veränderungen durch neue Technologien und in der sichtbaren Belastung der Umwelt gesehen werden (Rosenstiel, v. & Nerdinger, 2011).

Aufgaben beinhalten immer auch Belastungen, die aufgabenspezifisch (z.B. Informationsmenge) oder unspezifisch (z.B. Lärm) sein können (Rosenstiel, v. & Nerdinger, 2011). Aufgrund ihrer Persönlichkeitsmerkmale werden Menschen in unterschiedlich starkem Ausmaß davon beansprucht (Rosenstiel, v. & Nerdinger, 2011). Durch belastende Kontakte mit anderen Menschen kann als spezifische Folge *Burnout* entstehen (Burisch, 2010). Dabei tritt emotionale Erschöpfung, Depersonalisierung und reduzierte Leistungsfähigkeit auf; für das Unternehmen entstehen durch Fehlzeiten und Fluktuation indirekte Kosten (Rosenstiel, v. & Nerdinger, 2011). Um Stress im Allgemeinen vorzubeugen, sollten wichtige Ressourcen, wie z.B. die fachlichen und sozialen Kompetenzen oder die Kontrollierbarkeit der eigenen Arbeitssituation, gestärkt werden (Rosenstiel, v. & Nerdinger, 2011).

6.2.4 Die besondere Rolle der Führungskraft

Die Qualität der Mitarbeiterführung ist ein weiterer wesentlicher Bedingungsfaktor für die Bindung von Mitarbeitern (Felfe, 2008). Durch Führung sollen Mitarbeiter beeinflusst, motiviert und in die Lage versetzt werden, einen Beitrag zum Erreichen kollektiver Ziele in Gruppen bzw. Organisationen zu leisten (Brodbeck, Maier & Frey, 2002). Die Generation Y erwartet von ihrer Führungskraft neben klaren Vorgaben auch visionäre Ziele für die Zukunft (Bruch et al., 2010). Durch die starke Nutzung neuer Medien in dieser Generation sind klare Anweisungen per E-Mail häufig passend, wobei die persönliche Kommunikation, z.B. zum Thema Karriereperspektiven, nicht vernachlässigt werden darf (Bruch et al., 2010). Durch Mentoringprogramme können erfolgreiche Führungskräfte als Vorbild für die Generation Y wirken und die Mitarbeiterbindung erhöhen (Bruch et al., 2010).

Der Alltag vieler Führungskräfte ist heute gekennzeichnet durch ständige Veränderungen (z.B. durch neue Technologien, Konkurrenz, Wirtschaftskrise), hohe verbale Kommunikationsanteile, eine starke Arbeitsverdichtung mit konstantem Zeitdruck und schnellen Reaktionszyklen sowie wenig Zeit für konzeptionelle oder reflektive Tätigkeiten (Regnet, 2014). Da das traditionelle Beschäftigungsverhältnis immer weniger wichtig wird (z.B. durch Zeitarbeiter, befristete Verträge oder *freelancer*), müssen Führungskräfte Mitarbeiter mit ganz unterschiedlichen Interessen und Loyalitäten vereinbaren (Regnet, 2014). Im Anforderungsprofil für die Zukunft wird die Führungskraft künftig stärker als Koordinator oder Coach seines Teams anstatt als Fachexperte gefordert sein. Kommunikative Fähigkeiten stehen dabei im Vordergrund und sollten stärker geschult werden. Häufiges Feedback und eine wertschätzende Kommunikation sind von hoher Bedeutung und das nicht nur für die Generation Y (Regnet, 2014; Ruthus, 2014). Zudem wird auch von Führungskräften Kritikfähigkeit erwartet, weshalb viele Unternehmen auch Feedback der Mitarbeiter für ihre Vorgesetzten implementieren (Regnet, 2014). Als Changemanager sollten

Führungskräfte zudem in der Lage sein, Prozesse ständig zu optimieren und steuern (Frey, Gerkhardt, Peus, Traut-Mattausch, Fischer, 2014; Regnet, 2014). Zudem müssen sie ihre Mitarbeiter in Veränderungsprozesse einbinden und überzeugen (Frey et al., 2014). Im Vorfeld sollten mögliche Gegenargumente bzgl. der Veränderung ernst genommen und entkräftet werden (Frey, Greitemeyer, Fischer, 2005). Durch die gestiegenen Anforderungen an Führungskräfte wird die Selbstmanagementkompetenz von Führungskräften immer wichtiger, die auch die Berücksichtigung der eigenen Gesundheit einschließen sollte (Regnet, 2014).

Als geeigneter Führungsstil in der heutigen Zeit wird oft die transformationale Führung (Bass, 1985) genannt (Brodbeck et al, 2012; Felfe, 2008),¹³ der auch im Zusammenhang mit Mitarbeiterbindung eine große Rolle zukommt (Meyer et al., 2002). Im Gegensatz zur transaktionalen Führung, die auf einem rational begründeten Tausch basiert, versucht eine transformationale Führungskraft ihre Mitarbeiter zu *transformieren*, zu verwandeln (Rosenstiel, v. & Nerdinger, 2011). Der Mitarbeiter ist dadurch auch zu altruistischen Handlungen bereit. Ein zentrales Merkmal transformationaler Führungskräfte ist ihr Charisma (Rosenstiel, v. & Nerdinger, 2011). Dies meint zum einen, dass sie hohe Erwartungen an ihre Mitarbeiter richten, ihnen gegenüber jedoch stets Zuversicht ausstrahlen hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit und sie von ihrer Kompetenz überzeugen können. Charismatische Führungskräfte besitzen zum anderen ideologische Ziele und strahlen Vorbildfunktion aus (Brockbeck et al., 2012). Transformationale Führungskräfte können überzeugend attraktive Visionen vermitteln und werden als glaubwürdig wahrgenommen (Felfe, 2015a). Sie unterstützen Veränderungen und unabhängiges Denken sowie die

¹³ Felfe (2015b) beschreibt in seinen *Trends der psychologischen Führungsforschung* neben der transformationalen Führung noch weitere Konzepte wie z.B. *authentic leadership*, ethische Führung oder respektvolle Führung.

Entwicklung ihrer Mitarbeiter. Langfristige, übergeordnete Werte stehen gegenüber materiellen Zielen im Vordergrund (Felfe, 2015a). Insgesamt genießen transformationale Führungskräfte ein großes Vertrauen bei ihren Mitarbeitern (Brodbeck et al., 2012). Besonders erfolgreich erscheint dieser Führungsstil in unübersichtlichen und belastenden Situationen (Rosenstiel, v., 2014). Die vier Subdimensionen transformationaler Führung (Charisma, inspirierende Motivierung, intellektuelle Stimulierung und individuelle Wertschätzung) können mittels des *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) (Bass & Avolio, 1990; Felfe, 2006) gemessen werden. Bei Führungskräfte trainings wird der Fokus heute immer mehr auf die transformationale Führung gelegt (Felfe, 2015a; Rosenstiel, v. & Nerdinger, 2011). Das Risiko transformationaler Führung besteht darin, dass Mitarbeiter auch zu unethischem Verhalten angeregt werden können, wenn die Führungskraft keine humanistischen Werte besitzt (Fischer, Frey & Niedernhuber, 2013).

Das Konzept der humanistischen Führung (Frey, Nikitopoulos, Peus, Weisweiler & Kastenmüller, 2010) berücksichtigt neben der Leistungskultur auch immer eine Kultur der Menschenwürde (Fischer, Frey et al., 2013). Dadurch ist eine negative Manipulation der Mitarbeiter ausgeschlossen. Das Wohl der Mitarbeiter ist den ökonomischen Zielen übergeordnet. Eine humanistische Führungskraft hat gelernt, wie Mitarbeiter denken, fühlen und was sie motiviert und kann dementsprechend auf sie eingehen. Darüber hinaus hat sie gelernt, sich selbst zu verstehen und erfolgreich zu regulieren (Fischer, Frey et al., 2013).

Die genannten Aspekte passen gut zu den veränderten Anforderungen an Führungskräfte und die Erwartungen einer Generation Y. Durch eine psychologische Schulung von Führungskräften zum Erleben und Verhalten von Menschen (z.B. wie diese lernen, Entscheidungen treffen oder welche Bedürfnisse sie haben) wird humanistische Führung möglich (Fischer, Frey et al., 2013).

6.3 Schlussbemerkungen

Mitarbeiterbindung ist ein kontinuierlicher Prozess, der nie abgeschlossen ist und fest in die Managementstrategie verankert sein muss (Scholl & Stockhausen, 2011). Die Bindung der Generation Y stellt Unternehmen vor eine besondere Aufgabe ebenso wie die Gewinnung und Bindung von Auszubildenden. Aufgrund der hohen Relevanz des Themas sollten Unternehmen dieser Aufgabe heute und in Zukunft eine hohe Priorität einräumen. Mithilfe dieser Arbeit wurden – empirisch fundiert – zentrale Variablen im Zusammenhang mit der Mitarbeiterbindung betrachtet, wodurch konkrete Empfehlungen für Bindungsmaßnahmen formuliert werden konnten.

Literaturverzeichnis

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, *63*, 1–18.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, *49*, 252–276.
- Allen, D. G., Weeks, K. P. & Moffitt, K. R. (2005). Turnover intentions and voluntary turnover: The moderating roles of self-monitoring, locus of control, proactive personality, and risk aversion. *Journal of Applied Psychology*, *90* (5), 980–990.
- Arnold, H. J., Feldman, D. C. & Purbhoo, M. (1985). The role of social-desirability response bias in turnover research. *Academy of Management Journal*, *28*, 955–966.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. & Avolio, B. (1990). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- 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, F. G. (2010). Mitarbeiterbindung: Ein Einblick in ein schwieriges Objekt und den Status quo der Diskussion. In M. Bruhn (Hrsg.), *Serviceorientierung im Unternehmen. Forum Dienstleistungsmanagement* (Wissenschaft & Praxis, 1. Aufl., S. 230–252). Wiesbaden: Gabler.

-
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66 (1), 32–40.
- Bentein, K., Vandenberghe, C., Vandenberg, R. & 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.
- BIBB (Hrsg.). (2009). *Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2009. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung*. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.
- BIBB (Hrsg.). (2014). *Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2014. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung*. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.
- Bierhoff, H.-W. & Petermann, F. (2014). *Forschungsmethoden der Psychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- BMBF (2009) Ausbildungsabbrüche vermeiden - neue Ansätze und Lösungsstrategien [Themenheft]. *Berufsbildungsforschung* (6). Bonn: Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- BMBF (2014). *Berufsbildungsbericht 2014*: Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- Boezeman, E. J. & Ellemers, N. (2007). Volunteering for charity: Pride, respect, and the commitment of volunteers. *Journal of Applied Psychology*, 92 (3), 771–785.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.
- Bortz, J. & Schuster, C. (2010). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler* (7. Aufl.). Berlin: Springer.

-
- Boswell, W. R., Shipp, A. J., Payne, S. C. & Culbertson, S. S. (2009). Changes in newcomer job satisfaction over time: Examining the pattern of honeymoons and hangovers. *Journal of Applied Psychology*, 94 (4), 844–858.
- Bozeman, D. P. & Perrewé, P.L. (2001). The effect of item content overlap on Organizational Commitment Questionnaire-turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 161–173.
- Bröckermann, R. & Pepels, W. (2004). *Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management* (1. Aufl.). Berlin: E. Schmidt Verlag.
- Brodbeck, F. C., Maier, G. W. & Frey, D. (2002). Führungstheorien. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie: Bd. 2. Gruppen-, Interaktions- und Lerntheorien* (S. 327–363). Bern: Huber.
- Bruch, H., Kunze, F. & Böhm, S. (2010). *Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels* (Uniscope, 1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Buckley, M. R., Fedor, D. B., Veres, J. G., Wiese, D. S. & Carragher, S. M. (1998). Investigating newcomer expectations and job-related outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 83 (3), 452–461.
- Bühl, A. (2012). *SPSS 20. Einführung in die moderne Datenanalyse* (13. Aufl.). München: Pearson.
- Bühner, M. (2011). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion* (3. Aufl.). München: Pearson Studium.
- Bühner, M. & Ziegler, M. (2009). *Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler*. München: Pearson Studium.

-
- Burisch, M. (2010). *Das Burnout-Syndrom* (4. Aufl.). Berlin: Springer.
- Campion, M. A. (1991). Meaning and measurement of turnover. Comparison of alternative measures and recommendations for research. *Journal of Applied Psychology*, 76 (2), 199–212.
- Cartwright, S. & Holmes, N. (2006). The meaning of work. The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16 (2), 199–208.
- Chalofsky, N. (2003). An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International*, 6 (1), 69–83.
- Chin, W. W. (1995). Partial Least Squares is to LISREL as principal components analysis is to common factor analysis. *Technology Studies*, 2, 315–319.
- Chin, W. W. (1998a). The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Hrsg.), *Modern methods for business research* (S. 295–336). Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Chin, W. W. (1998b). Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS quarterly*, 22, vii–xvi.
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler & H. Wang (Hrsg.), *Handbook of partial least squares. Concepts, methods and applications* (S. 655–690). Berlin: Springer.
- Chin, W. W., Marcolin, B. & Newsted, P. R. (1996). *A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo Simulation Study and Voice Mail Emotion/Adoption Study*, ICIS 1996 Proceedings. Paper 6.

-
- Chin, W. W. & Newsted, P. R. (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. In R. H. Hoyle (Hrsg.), *Statistical strategies for small sample research* (S. 307–341). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Choi, D., Oh, I.-S. & Colbert, A. E. (2015). Understanding organizational commitment: A meta-analytic examination of the roles of the five-factor model of personality and culture. *Journal of Applied Psychology, 100* (5), 1542–1567.
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics, 4*, 341–372.
- Clausen, T., Burr, H. & Borg, V. (2014). Does affective organizational commitment and experience of meaning at work predict risk of disability pensioning? An analysis of register-based outcomes using pooled data on 40,554 observations in four occupational groups. *American journal of industrial medicine, 57* (6), 709–717.
- Clugston, M. (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 477–486.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, N.J.: L. Erlbaum Associates.
- Connolly, J. J. & Viswesvaran, C. (2000). The role of affectivity in job satisfaction: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences, 29* (2), 265–281.
- Cooper-Hakim, A. & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin, 131* (2), 241–259.
- Crawford, J. R. & Henry, J. D. (2004). The positive and negative affect schedule (PANAS): construct validity, measurement properties and normative data in a large non-clinical sample. *The British journal of clinical psychology, 43*, 245–265.

-
- Curran, P. J., West, S. G. & Finch, J. F. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods, 1* (1), 16–29.
- Dessler, G. (1999). How to earn your employees' commitment. *Academy of Management Executive, 13* (2), 58–67.
- DGFP (2004a). *Was Arbeitgeber attraktiv macht. Ergebnisse einer Wunschprofilerhebung bei potenziellen Bewerbern* (Praxispapiere Nr. 4). Düsseldorf: DGFP.
- DGFP (2004b). *Personalmarketing - ein unterschätzter Erfolgsfaktor. Ergebnisse einer Tendenzbefragung* (Praxispapiere Nr. 8). Düsseldorf: DGFP.
- Diamantopoulos, A. & Siguaw, J. A. (2006). Formative versus reflective indicators in organizational measure development. A comparison and empirical illustration. *British Journal of Management, 17*, 263–282.
- Diamantopoulos, A. & Winklhofer, H. M. (2001). Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. *Journal of Marketing Research, 38* (2), 269–277.
- Dick, R. v. (2004). *Commitment und Identifikation mit Organisationen* (Praxis der Personalpsychologie, Bd. 5). Göttingen: Hogrefe.
- Dick, R. v., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C. Hauptmeier, M., Höhfeld, C., Moltzen, K. & Tissington, P. A. (2004). Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction. *British Journal of Management, 15*, 351–360.

- Dijkstra, T. K. (2010). Latent variables and indices: Herman Wold's basic design and partial least squares. In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler & H. Wang (Hrsg.), *Handbook of partial least squares. Concepts, methods and applications* (S. 23–46). Berlin: Springer.
- DSGV (2008). *Fair. Menschlich. Nah. Leitlinien der Sparkassen für eine nachhaltige Geschäftspolitik im Interesse der Kunden und der örtlichen Gemeinschaft*. Zugriff am 18.09.2015. Verfügbar unter <http://www.dsgv.de/de/fakten-und-positionen/leitlinien.html>
- Earnest, D. R., Allen, D. G. & Landis, R. S. (2011). Mechanisms linking realistic job previews with turnover: A meta-analytic path analysis. *Personnel Psychology*, 64, 865–897.
- Elfering, A., Semmer, N. K., Tschan, F., Kälin, W. & Bucher, A. (2007). First years in job. A three-wave analysis of work experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 70 (1), 97–115.
- Farkas, A. J. & Tetrick, L. E. (1989). A three-wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions. *Journal of Applied Psychology*, 74 (6), 855–868.
- Felfe, J. (2003). *Transformationale und charismatische Führung und Commitment im Organisationalen Wandel*. Unveröffentlichte Habilitation: Martin Luther Universität Halle-Wittenberg.
- Felfe, J. (2005). *Charisma, transformationale Führung und Commitment*. Köln: Kölner Studien Verlag.
- Felfe, J. (2006). Validierung einer deutschen Version des “Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ Form 5 x Short) von Bass und Avolio (1995). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 50 (2), 61–78.
- Felfe, J. (2008). *Mitarbeiterbindung*. Göttingen: Hogrefe.

-
- Felfe, J. (2015a). Transformationale Führung: Neue Entwicklungen. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (S. 39–54). Göttingen: Hogrefe.
- Felfe, J. (Hrsg.). (2015b). *Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse*. Göttingen: Hogrefe.
- Felfe, J. & Goihl, K. (2002). Transformational Leadership and Commitment. In J. Felfe (Hrsg.), *Organizational development and leadership* (Wirtschaftspsychologie, Bd. 11, S. 87–124). Frankfurt a.M.: P. Lang.
- Felfe, J., Six B., Schmook, R., & Knorz, C. (2014). Commitment Organisation, Beruf und Beschäftigungsform (COBB). In D. Danner & A. Glöckner-Rist (Hrsg.), *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*. doi: 10.6102/zis9
- Ferreira, Y. (2007). Evaluation von Instrumenten zur Erhebung der Arbeitszufriedenheit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 61 (2), 87–94.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Fiedler, K. (2000). *Die Regressionsfalle*. Zugriff am 30.11.2015. Abrufbar unter https://www.uni-heidelberg.de/presse/ruca/ruca2_2000/falle.html
- Fietze, S. (2011). Arbeitszufriedenheit und Persönlichkeit: „Wer schaffen will, muss fröhlich sein!“. *SOEPpapers*, 388, 1–44.
- Fischer, L. & Lück, H. E. (1972). Entwicklung einer Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ). *Psychologie und Praxis* (16), 64–76.
- Fischer, L. & Lück, H. E. (2014). Allgemeine Arbeitszufriedenheit. In D. Danner & A. Glöckner-Rist (Hrsg.), *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*. doi: 10.6102/zis1

-
- Fischer, P., Asal, K. & Krueger, J. I. (2013). *Sozialpsychologie*. Berlin: Springer.
- Fischer, P., Frey, D., & Niedernhuber, J. (2013). Führung und Werte: Humanistische Führung in Theorie und Praxis. In K. Häring & S. Litzke (Hrsg.), *Führungskompetenzen lernen: Eignung, Entwicklung, Aufstieg* (S. 161-181). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Fisseni, H.-J. (2004). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik. Mit Hinweisen zur Intervention* (3., überarb. und erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, XVIII, 39–50.
- Frey, D. & Gaska, A. (2001). Die Theorie der kognitiven Dissonanz. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie: Bd. 1. Kognitive Theorien* (S. 275–326). Bern: Huber.
- Frey, D., Gerhardt, M., Peus, C., Traut-Mattausch, E. & Fischer, P. (2014). Veränderungen managen - Widerstände und Erfolgsfaktoren der Umsetzung. In L. v. Rosenstiel, E. Regnet & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern* (S. 547–559). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Frey, D., Greitemeyer, T. & Fischer, P. (2005). Einstellungen. In D. Frey, L. v. Rosenstiel & C. G. Hoyos (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie* (S. 55–60). Weinheim: Beltz.
- Frey, D., Nikitopoulos, A., Peus, C., Weisweiler, S. & Kastenmüller, A. (2010). Unternehmenserfolg durch ethikorientierte Unternehmens- und Mitarbeiterführung. In U. Meier & B. Sill (Hrsg.), *Führung. Macht. Sinn: Ethos und Ethik für Entscheider in Wirtschaft, Gesellschaft und Kirche* (S. 604-623). Regensburg: Pustet.

-
- Fuchs, A. (2011). Methodische Aspekte linearer Strukturgleichungsmodelle. Ein Vergleich von kovarianz- und varianzbasierten Kausalanalyseverfahren. *Research Papers on Marketing Strategy* (2). Universität Würzburg, Lehrstuhl für BWL und Marketing.
- Galais, N. & Moser, K. (2001). Eintritt in die Arbeitswelt. Enttäuschte, erfüllte und übertroffene Erwartungen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* (137), 179–186.
- Gallup (2015, 10. März). *Kostenfaktor schlechte Führung*. Beratungsunternehmen Gallup veröffentlicht Engagement Index 2014. Zugriff am 18.09.2015. Verfügbar unter <http://www.pressebox.de/inaktiv/gallup-gmbh/Kostenfaktor-schlechte-Fuehrung/boxid/730125>
- Gefen, D. & Rigdon, E. E., Straub, D. (2011). An update and extension to SEM guidelines for administrative and social science research. *MIS quarterly*, 35 (2), iii–xiv.
- Gerlitz, J.-Y. & Schupp, J. (2005). *Zur Erhebung der Big-Five-basierten Persönlichkeitsmerkmale im SOEP. Dokumentation der Instrumentenentwicklung BFI-S auf Basis des SOEP-Pretests 2005*. Berlin: DIW Research Notes 4.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": The Big-Five Factor Structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59 (6), 1216–1229.
- Götz, O. & Liehr-Gobbers, K. (2004). Analyse von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe der Partial-Least-Squares (PLS)-Methode. *Die Betriebswirtschaft*, 64, 714–738.
- Götz, O., Liehr-Gobbers, K. & Krafft, M. (2010). Evaluation of structural equation models using the partial least squares (PLS) approach. In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler & H. Wang (Hrsg.), *Handbook of partial least squares. Concepts, methods and applications* (S. 691–712). Berlin: Springer.
- Greitemeyer, T., Jonas, E., Frey, D. & Fischer, P. (2005). Erwartungen. In D. Frey, L. v. Rosenstiel & C. G. Hoyos (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie* (S. 78–83). Weinheim: Beltz.

-
- Haase, D. (1997). *Organisationsstruktur und Mitarbeiterbindung. Eine empirische Analyse in Kreditinstituten* (Schriftenreihe zur angewandten Sozialpsychologie, Bd. 3). Köln: Deutscher Instituts-Verlag.
- Haase, D. & Ringwald, A. (2012). Fachkräftesicherung in der Sparkassen-Finanzgruppe. Bildungsangebote müssen flexibel und bedarfsgerecht sein. *Betriebswirtschaftliche Blätter*, 2, 66–69.
- Hackett, R. D., Bycio, P. & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79 (1), 15–23.
- Hackman, J. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work. Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16 (2), 250–279.
- Haslam, S. A. (2004). *Psychology in organizations. The social identity approach* (2. ed.). London: Thousand oaks.
- Hellman, C. M. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *The Journal of Social Psychology*, 137 (6), 677–689.
- Herrmann, A., Huber, F. & Kressmann, F. (2006). Varianz- und kovarianzbasierte Strukturgleichungsmodelle - Ein Leitfaden zu deren Spezifikation, Schätzung und Beurteilung. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 58, 34–66.
- Hildebrandt, L. & Homburg, C. (1998). *Die Kausalanalyse. Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Holbeche, L. & Springett, N. (2004). *In search of meaning at work*. Horsham: Roffey Park Institute.

-
- Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E. & Griffeth, R. W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77 (6), 890–909.
- Hom, P. W. & Griffeth, R. W. (1991). Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses. *Journal of Applied Psychology*, 76 (3), 350–366.
- Hom, P. W., Griffeth, R. W. & Sellaro, C. L. (1984). The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 141–174.
- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W. & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: Focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological Bulletin*, 138 (5), 831–858.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20 (195-204).
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92 (5), 1332–1356.
- Hwang, H. & Takane, Y. (2004). Generalized structured component analysis. *Psychometrika*, 69 (1), 81–99.
- IFAK (2008, 08. Mai). *Erste Ergebnisse des IFAK Arbeitsklima-Barometers 2008 vorgestellt*. Zugriff am 18.09.2015. Verfügbar unter http://www.stellenanzeigen.de/artikel/08/05/08/Ergebnisse_des_IFAK_Arbeitsklima-Barometers_2008.htm
- Ilies, R. & Judge, T. A. (2003). On the heritability of job satisfaction: The mediating role of personality. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 750–759.

-
- Irving, P. G. & Meyer, J. P. (1994). Reexamination of the met-expectations hypothesis: A longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79 (6), 937–949.
- Irving, P. G. & Meyer, J. P. (1995). On using direct measures of met expectations: A methodological note. *Journal of Management*, 21 (6), 1159–1175.
- Irving, P. G. & Meyer, J. P. (1999). On using residual differences scores in the measurement of congruence: The case of met expectations research. *Personnel Psychology*, 52, 85–95.
- Irving, P. G. & Montes, S. D. (2009). Met expectations: The effects of expected and delivered inducements on employee satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82 (2), 431–451.
- ISR (2002). *Mitarbeiterbindung, Engagement und Leistungsorientierung in Europa: Merkmale, Ursachen, Konsequenzen*. Zugriff am 18.09.2015. Verfügbar unter <https://www.dgfp.de/wissen/personalwissen-direkt/dokument/65556/herunterladen>
- Jackson, J. J., Thoemmes, F., Jonkmann, K., Lüdtke, O. & Trautwein, U. (2012). Military training and personality trait development: Does the military make the man, or does the man make the military? *Psychological science*, 23 (3), 270–277.
- Jacobson, N. S. & Truax, P. (1991). Clinical significance: A statistical approach to defining meaningful change in psychotherapy research. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 59 (1), 12–19.
- Jarvis, C. B., Mackenzie, S. B. & Podsakoff, P. M. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research, *Journal of Consumer Research*, 30, 199–217.
- Jiang, K., Liu, D., McKay, P. F., Lee, T. W. & Mitchell, T. R. (2012). When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97 (5), 1077–1096.

-
- John, O. P., Donahue, E. M. & Kentle, R. L. (1991). *The "Big Five" Inventory - Versions 4a and 54*. Berkeley, CA: University of California, Institute of Personality and Social Research.
- Judge, T. A. & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits-self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability-with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 80–92.
- Judge, T. A., Heller, D. & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 530–541.
- Judge, T. A., Simon, L. S., Hurst, C. & Kelley, K. (2014). What I experienced yesterday is who I am today: Relationship of work motivations and behaviors to within-individual variation in the Five-Factor Model of Personality. *Journal of Applied Psychology*, 99 (2), 199–221.
- Kiazad, K., Holtom, B. C., Hom, P. W. & Newman, A. (2015). Job embeddedness: A multifoci theoretical extension. *Journal of Applied Psychology*, 100 (3), 641–659.
- Kim, H. S. & Drolet, A. (2003). Choice and self-expression. A cultural analysis of variety-seeking. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85 (2), 373–382.
- Knippenberg, D. v. & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment. Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (5), 571–584.
- Koch, S. (2005). Werte und Wertewandel. In D. Frey, L. v. Rosenstiel & C. G. Hoyos (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie* (S. 401–406). Weinheim: Beltz.
- Konradt, U. & Rack, O. (2006). Personalrekrutierung im Internet. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5 (2), 53–59.

-
- Krohne, H. W., Egloff, B., Kohlmann, C.-W. & Tausch, A. (1996). Untersuchung mit einer deutschen Form der Positive and Negative Affect Schedule (PANAS). *Diagnostica*, 42, 139–156.
- Law, K. S. & Wong, C.-S. (1999). Multidimensional constructs in structural equation analysis: An illustration using the job perception and job satisfaction constructs. *Journal of Management*, 25 (2), 143–160.
- Lebrenz, C. & Regnet, E. (Hrsg.). (2013). *Arbeitgeberattraktivität 2013. Betriebsklima vor Gehalt: Was macht Arbeitgeber interessant?* Zugriff am 19.09.2015. Verfügbar unter http://www.hs-augsburg.de/~eregnet/Veroeffentlichungen/Arbeitgeberattraktivitaet_2013_Broschuere_gesamt.pdf
- 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.
- Lewin, K. (1943). Defining the "field at a given time". *Psychological Review*, 50, 292–310.
- Lohmüller, J. B. (1989). *Latent variable path modeling with partial least squares*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Lüdtke, O., Trautwein, U. & Husemann, N. (2009). Goal and personality trait development in a transitional period: assessing change and stability in personality development. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 35 (4), 428–441.
- Maier, G. W. & Brunstein, J. C. (2001). The role of personal work goals in newcomers' job satisfaction and organizational commitment: A longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 1034–1042.

-
- Maier, G. W. & Woschée, R. M. (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*, 46 (3), 126–136.
- Maier, G. W. & Woschée, R. M. (2014). Deutsche Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ-G). In D. Danner & A. Glöckner-Rist (Hrsg.), *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*. doi: 10.6102/zis10
- 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.
- Meifert, M. T. (2005). *Mitarbeiterbindung. Eine empirische Analyse betrieblicher Weiterbildner in deutschen Grossunternehmen*. Mering: Rainer Hampp Verlag.
- 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. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 195–209.
- 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. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology*, 39 (1-2), 83–93.

-
- Meyer, J. P., Bobocel, D. 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, 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.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J. & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44 (6), 1102–1121.
- Mobley, W. H., Horner, S. O. & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63 (4), 408–414.
- Moosbrugger, H. & Kelava, A. (2012). *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Moser, K. (1996). *Commitment in Organisationen*. Bern: Huber.
- Moser, K. & Sende, C. (2014). Personalmarketing. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3. Aufl., S. 99–148). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Mowday, R. T., Porter, L. & Steers, R. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.

-
- Nitzl, C. (2010). *Eine anwendungsorientierte Einführung in die Partial Least Square (PLS)-Methode* (Arbeitspapier Industrielles Management Nr. 21). Universität Hamburg.
- Organ, D. W. & Paine, J. B. (1999). A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Hrsg.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (S. 337–368). Chichester: Wiley.
- Parment, A. (2013). *Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Porter, L. W. & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80 (2), 151–176.
- 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.
- Powell, D. M. & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65 (1), 157–177.
- Quante-Brandt, E. & Grabow, T. (2008). *Die Sicht von Auszubildenden auf die Qualität ihrer Ausbildungsbedingungen. Regionale Studie zur Qualität und Zufriedenheit im Ausbildungsprozess.* Zugriff am 19.09.2015. Verfügbar unter http://www.bwpat.de/ht2008/ft11/quante-brandt_grabow_ft11-ht2008_spezial4.pdf
- Raab, G., Unger, A. & Unger, F. (2010). *Marktpsychologie. Grundlagen und Anwendung* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Raab-Steiner, E. & Benesch, M. (2012). *Der Fragebogen. Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung* (3. Aufl.). Wien: UTB.

-
- Regnet, E. (2014). Der Weg in die Zukunft - Anforderungen an die Führungskraft. In L. v. Rosenstiel, E. Regnet & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern* (S. 29–45). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Regnet, E. & Lebreuz, C. (2014). Arbeitgeberattraktivität und Fachkräftesicherung. In L. v. Rosenstiel, E. Regnet & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern* (S. 64–72). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance. A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (3), 257–266.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification. A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66 (2), 358–384.
- Ringle, C. M. (2004a). *Gütemaße für den Partial Least Squares-Ansatz zur Bestimmung von Kausalmodellen* (Arbeitspapier Industrielles Management Nr. 16). Universität Hamburg.
- Ringle, C. (2004b). *Kooperation in Virtuellen Unternehmungen. Auswirkungen auf die strategischen Erfolgsfaktoren der Partnerunternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M. & Straub, D. W. (2012). A critical look at the use of PLS-SEM in MIS Quarterly. *MIS Quarterly*, 36 (1), iii–xiv.
- Ringle, C. M., Wende, S. & Becker, J.-M. (2015) SmartPLS 3 [Computer software]. Boenningstedt: SmartPLS GmbH. Verfügbar unter www.smartpls.com
- Rosenstiel, L. v. (2014). Entwicklung und Training von Führungskräften. In L. v. Rosenstiel, E. Regnet & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern* (S. 46–63). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

-
- Rosenstiel, L. v. & Nerding, F. W. (2011). *Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise* (7., überarbeitete Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rump, J., Eilers, S. & Wilms, G. (2011). *Strategie für die Zukunft. Ein Leitfaden für Unternehmen zur Bindung und Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0* (Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung, Hrsg.). Mainz.
- Ruthus, J. (2014). *Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y. Handlungsempfehlungen für das Human Resources Management*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 234–279.
- Schmidt, K.-H. (2006). Haupt- und Moderatoreffekte der affektiven Organisationsbindung in der Belastungs-Beanspruchungs-Beziehung. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5 (3), 121–130.
- Schneewind, K. A. (2014). Work-Life-Balance. In L. v. Rosenstiel, E. Regnet & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern* (S. 94–101). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Scholl, H. & Stockhausen, A. (2011). Eine Kultur zum Bleiben. *Personalwirtschaft*, 5, 18–21.
- Schupp, J. & Gerlitz, J.-Y. (2014). Big Five Inventory-SOEP (BFI-S). In D. Danner & A. Glöckner-Rist (Hrsg.), *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*. doi: 10.6102/zis54

-
- Schwarzer, R. & Jerusalem, M. (1999). *Skalen zur Erfassung von Lehrer- und Schülermerkmalen. Dokumentation der psychometrischen Verfahren im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung des Modellversuchs Selbstwirksame Schulen*. Berlin: Freie Universität Berlin.
- Schwarzer, R., Mueller, J. & Greenglass, E. (1999). Assessment of perceived general self-efficacy on the internet: Data collection in cyberspace. *Anxiety, Stress, and Coping*, 12, 145–161.
- Six, B. & Felfe, J. (2004). Einstellungen und Werthaltungen im organisationalen Kontext. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Solinger, O. N., van Olffen, W. & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93 (1), 70–83.
- Sparkasse Regensburg (2015). *Ausbildung mit Perspektive*. Zugriff am 19.09.2015. Verfügbar unter <https://www.sparkasse-regensburg.de/karriere/azubis/ueberblick/index.php?n=%2Fkarriere%2Fazubis%2Fueberblick%2F>
- Stieglitz, R.-D., Baumann, U. & Freyberger, H. J. (2001). *Psychodiagnostik in klinischer Psychologie, Psychiatrie, Psychotherapie* (2. Aufl.). Stuttgart: Thieme.
- Sutton, G. & Griffin, M. A. (2004). Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 493–514.
- SVBW (2015a). *Sparkassen nach Bilanzsumme*. Zugriff am 18.09.2015. Verfügbar unter http://www.sv-bw.de/sparkassen_bw/allebwsparkassen/ranking/index.htm

-
- SVBW (2015b, 02. Februar). *Sparkassen in Baden-Württemberg: Bilanz des Jahres 2014 erfreulich: sehr gutes Kundengeschäft*. Zugriff am 18.09.2015. Verfügbar unter www.svbw.de/presse/pressemitteilungen/index.htm
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Hrsg.), *The social psychology of intergroup relations* (S. 33–47). Monterey, CA: Brooks-Cole.
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology, 46*, 259–293.
- Thaler, M. (2013). *Zielgruppenspezifische Mitarbeiterbindung in der kundenorientierten Vertriebssparkasse. Eine gestaltungsorientierte Forschungsarbeit* (Hochschulschriften zum Personalwesen, Bd. 42, 1. Aufl.). München: Hampp.
- Turban, D. B. & Cable, D. M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 733–751.
- Turner, J. C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. In H. Tajfel (Hrsg.), *Social identity and intergroup relations* (S. 15–40). Cambridge: Cambridge University Press.
- Ulich, E. (2007). Gestaltung von Arbeitstätigkeiten. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (4., aktualisierte Aufl., S. 221–252). Bern: Huber.
- Valéau, P., Mignonac, K., Vandenberghe, C. & Gagnon Turnau, A.-L. (2013). A study of the relationships between volunteers' commitments to organizations and beneficiaries and turnover intentions. *Canadian Journal of Behavioural Science, 45* (2), 85–95.

-
- Vandenberg, R. J. & Self, R. M. (1993). Assessing newcomers' changing commitments to the organization during the first 6 months of work. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 557–568.
- Walumbwa, F. O., Christensen, A. L. & Muchiri, M. K. (2013). Transformational leadership and meaningful work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne & M. F. Steger (Hrsg.), *Purpose and meaning in the workplace* (S. 197–215). Washington: American Psychological Association.
- Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L. & Davis, K. S. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77 (3), 288–297.
- 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.
- Weiber, R. & Mühlhaus, D. (2014). *Strukturgleichungsmodellierung. Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS* (2. Aufl.). Berlin: Springer Gabler.
- Werbel, J. D. & Gould, S. (1984). A comparison of the relationship of commitment to turnover in recent hires and tenured employees. *Journal of Applied Psychology*, 69 (4), 687–690.
- Wolf, G. (2013). *Mitarbeiterbindung. Strategie und Umsetzung im Unternehmen*. Freiburg: Haufe.
- Zahra, D. (2010). *RCI Calculator*. Zugriff am 19.09.2015. Verfügbar unter <http://daniel-zahra.webs.com/publications.htm>.

Zargar, M. S., Vandenberghe, C., Marchand, C. & Ayed, A. K. B. (2014). Job scope, affective commitment, and turnover: The moderating role of growth need strength. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87 (2), 280–302.

Zimmerman, R. D. (2008). Understanding the impact of personality traits on individuals' turnover decisions: A meta-analytic path model. *Personnel Psychology*, 61, 309–348.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1.1: Die häufigsten Definitionen von organisationalem Commitment	10
Tabelle 2.1 Zusammenfassung der Untersuchungshypothesen	47
Tabelle 3.1: Anzahl der Teilnehmer je befragtem Institut	51
Tabelle 3.2 Zentrale Merkmale der Stichprobe im Zeitvergleich	55
Tabelle 3.3: Organizational Commitment Questionnaire nach Maier und Woschée (2014)	62
Tabelle 3.4 In der Studie verwendete Fragebögen	66
Tabelle 3.5 Kriterien zur Unterscheidung reflektiver und formativer Messmodelle	77
Tabelle 3.6 Einordnung der Untersuchungskonstrukte in reflektiv vs. formativ	78
Tabelle 3.7: Gütekriterien zur Beurteilung eines PLS Mess- und Strukturmodells	86
Tabelle 3.8 Zentrale Unterschiede zwischen dem kovarianzbasierten und dem varianzbasierten Ansatz der Kausalanalyse	88
Tabelle 4.1: Kündigungen des Ausbildungsjahrgangs 2012 pro Institut	91
Tabelle 4.2: Reliabilitäten reflektiver Konstrukte	94
Tabelle 4.3: Ergebnisse der Faktorenanalyse	98
Tabelle 4.4: Deskriptive Statistiken zu den drei Messzeitpunkten	99
Tabelle 4.5 Zusammenhänge auf Dimensionsebene zwischen den Zeitpunkten	101
Tabelle 4.6 Korrelationen zwischen den Dimensionen (T3)	103
Tabelle 4.7 Korrelationen zwischen OC und ausgewählten Items	104
Tabelle 4.8: Mittelwerte, Standardabweichungen und Varianzanalyse mit Messwiederholung zu den Dimensionen des Fragebogens	109
Tabelle 4.9: Mittelwerte, Standardabweichungen und Varianzanalyse mit Messwiederholung auf Itemebene	112
Tabelle 4.10: Reliable Change Index zur Veränderungsmessung der OC-Werte	116

Tabelle 4.11: Hierarchische Regressionsanalyse zur Vorhersage des OCs aus den fünf größten Entwicklungsfeldern	117
Tabelle 4.12 Stärke und Signifikanz der Pfade zwischen den latenten Variablen	123
Tabelle 4.13: R^2 der latenten exogenen Variablen	125
Tabelle 4.14 Effektstärke f^2 der latenten exogenen Variablen	126
Tabelle 4.15 Prognoserelevanz der latenten exogenen Variablen	128

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1: Einflussfaktoren, Korrelate und Konsequenzen von OC	19
Abbildung 1.2: Angepasstes Modell der Einflussfaktoren, Korrelate und Konsequenzen von OC	32
Abbildung 2.1 Hypothesenmodell	43
Abbildung 3.1 Der zeitliche Ablauf der Befragung unter Berücksichtigung der Ausbildungsdauer	68
Abbildung 3.2: Einfaches Pfaddiagramm	74
Abbildung 3.3: Reflektive und formative Messmodelle im Vergleich	75
Abbildung 3.4: SGM für die vorliegende Arbeit	89
Abbildung 4.1 Veränderung des OCs über die Zeit	108
Abbildung 4.2: Die fünf größten Entwicklungsfelder für das OC	115
Abbildung 4.3: Komplettes SGM mit Ergebnissen zu T3	122
Abbildung 4.4 SGM zum Einfluss der OA und Erf. zu allen drei Zeitpunkten auf OC T3	129
Abbildung 4.5: Modifiziertes Modell unter Ausschluss n.s. Pfade und latenter Variablen mit geringem R^2	130
Abbildung 4.6 SGM mit den fünf größten Entwicklungsfeldern für das OC	132

Abkürzungen

AZ	Arbeitszufriedenheit
BA	Bleibeabsicht
DEV	Durchschnittlich erfasste Varianz
Erf	Erfahrungen
Erw	Erwartungen
JE	Job embeddedness
JI	Job involvement
JM	Job meaning
NA	Negativer Affekt
OA	Organisationale Aktivitäten
OC	Organisationales Commitment (in dieser Arbeit: affektives OC)
OCA	Affektives Commitment
OCC	Kalkulatorisches Commitment
OCN	Normatives Commitment
OCQ	Organizational Commitment Questionnaire (Mowday et al., 1979)
OI	Organisationale Identifikation
PA	Positiver Affekt
PLS	Partial Least Squares
SGM / SGA	Strukturgleichungsmodell bzw. -analyse
SWE	Selbstwirksamkeitserwartung
VIF	Variance Inflation Factor