Repository of Hochschule Hannover

HOCHSCHULE
HANNOVER
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES
AND ARTS

Generation Y: Arbeitsbezogene Erwartungen und affektives Commitment

Nathalie Giry

Suggested citation:

Giry, Nathalie. 2016. "Generation Y: Arbeitsbezogene Erwartungen und affektives Commitment." Hannover: Hochschule Hannover. https://doi.org/10.25968/opus-790.

Abstract

Die Erwartungen der Generation Y zu kennen, ist wichtig für Unternehmen, die Leistungsträger aus dieser Generation langfristig binden wollen. Die affektive Bindung der Generation Y gegenüber einer Organisation, der Zusammenhang zwischen der Erfüllung arbeitsbezogener Erwartungen und affektivem Commitment sowie der Fluktuationsneigung der Generation Y werden empirisch überprüft. Die Generation Y hat hohe Erwartungen an Unternehmenswerte und Unternehmenskultur. Es wurden Zusammenhänge zwischen der Erfüllung von Erwartungen und der affektiven Bindung gegenüber einer Organisation gefunden. Es wird empfohlen Personalmanagementmaßnahmen zu implementieren, die passgenau auf die Erfüllung der Erwartungen der Generation Y ausgerichtet sind.

Terms of use

CC BY 4.0

This document is made available under these conditions:
Creative Commons - CC BY - Namensnennung 4.0 International
For more information see:
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de

Personalpsychologie

Band 2

Generation Y
Arbeitsbezogene Erwartungen und affektives Commitment

Nathalie Giry

2016

Zusammenfassung

Die Erwartungen der Generation Y zu kennen, ist wichtig für Unternehmen, die Leistungsträger aus dieser Generation langfristig binden wollen. Die affektive Bindung der Generation Y gegenüber einer Organisation, der Zusammenhang zwischen der Erfüllung arbeitsbezogener Erwartungen und affektivem Commitment sowie der Fluktuationsneigung der Generation Y werden empirisch überprüft. Die Generation Y hat hohe Erwartungen an Unternehmenswerte und Unternehmenskultur. Es wurden Zusammenhänge zwischen der Erfüllung von Erwartungen und der affektiven Bindung gegenüber einer Organisation gefunden. Es wird empfohlen Personalmanagementmaßnahmen zu implementieren, die passgenau auf die Erfüllung der Erwartungen der Generation Y ausgerichtet sind.

Giry, Nathalie
Generation Y – Erwartungen und affektives Commitment. –
Hannover : Hochschule Hannover, 2016
(Personalpsychologie; Band 2).
ISSN: 2199-9759

Weitere Schriften aus der Reihe *Personalpsychologie* finden Sie unter:
http://serwiss.bib.hs-hannover.de/solrsearch/index/search/searchtype/series/id/7
Die Schriftenreihe *Personalpsychologie* enthält Schriften zu Personaldiagnostik, Personalentwicklung und Personalführung

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; *detaillierte bibliografische Daten* sind im Internet über http://dnb.ddb.de abrufbar.

Impressum

Herausgegeben von Prof. Dr. Sven Litzcke,
Professur für Human Resource Management und Wirtschaftspsychologie
c/o Hochschule Hannover, Fakultät IV - Abteilung Betriebswirtschaft
Ricklinger Stadtweg 120
30459 Hannover

Dieses Dokument ist lizenziert unter der Lizenz
Creative Conmons Namensnennung 4.0 (CC BY 4.0):
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Inhalt

1 Einleitung 4

1.1 Relevanz 4

1.2 Zielsetzung 5

1.3 Aufbau 5

2 Generation Y 7

2.1 Einordnung 7

2.2 Einflussfaktoren 8

2.3 Werte 10

2.4 Arbeitsbezogene Erwartungen 10

2.5 Abgrenzung 14

3 Organisationales Commitment 16

3.1 Normatives Commitment 17

3.2 Kalkulatives Commitment 17

3.3 Affektives Commitment 18

4 Affektives Commitment der Generation Y 24

5 Methodik 29

5.1 Hypothesen 29

5.2 Operationalisierung 29

5.2.1 Arbeitsbezogene Erwartungen 29

5.2.2 Affektives Commitment 32

5.2.3 Fluktuationsneigung 35

5.2.4 Zugehörigkeit zur Generation Y und Kontrollvariablen 38

5.3 Erhebungsinstrument 39

5.4 Stichprobe 42

6 Ergebnisse 44

6.1 Deskriptive Statistik 44

6.1.1 Arbeitsbezogene Erwartungen 44

6.1.2 Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen 45

6.1.3 Affektives Commitment 49

6.1.4 Fluktuationsneigung 51

6.2 Induktive Statistik 51

6.2.1 Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen und affektives Commitment 52

6.2.2 Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen und Fluktuationsneigung 54

6.2.3 Kontrollvariablen 55

7 Diskussion 62

7.1 Zusammenfassende Bewertung 62

7.2 Kritische Würdigung 66

7.3 Ausblick 68

8 Literatur 72

9 Anhang 80

1 Einleitung

In diesem Kapitel werden die Relevanz des Themas sowie die Zielsetzung der eigenen Arbeit dargestellt. Abschließend wird der Aufbau der Arbeit erläutert.

1.1 Relevanz

Unter *Commitment* wird die Identifikation eines Mitarbeiters mit der Organisation, in der er tätig ist, verstanden. Ein starkes *Commitment* wirkt sich überwiegend positiv auf Engagement und Mitarbeitermotivation aus (Fischer/Stams/Titzkus, 2010: 357) und ist für die organisationale Leistung relevant (Treier, 2009: 124). Es werden in der Regel drei Arten von Commitment unterschieden:

- *Affektives Commitment* umfasst die emotionale Bindung an Organisationen und ist von zentraler Bedeutung (Schirmer/Woydt 2012: 6).
- Wenn *normatives Commitment* voliegt, fühlt sich der Mitarbeiter verpflichtet in der Organisation zu verbleiben (Franke/Felfe, 2008: 136; Meifert, 2005: 45; Nerdinger/Blickle/Schaper, 2008: 84; Riketta/Van Dick, 2009: 74; Schilling, 2014: 36; Schirmer/Woydt, 2012: 6).
- *Kalkulatives Commitment* liegt vor, wenn Mitarbeiter in Organisationen verbleiben, weil ihnen diese Entscheidung nützlicher und kostengünstiger als andere Alternativen erscheint (Franke/Felfe, 2008: 136; Meifert, 2005: 45; Nerdinger/Blickle/Schaper, 2008: 84; Westphal, 2011: 52).

Meyer et al. (2002: 37, 39) konnten in einer Metaanalyse feststellen, dass *affektives Commitment* mit einer Korrelation von 0,32 die stärkste positive Korrelation mit erwünschtem Arbeitsverhalten hat, verglichen mit *normativem* und *kalkulativem Commitment*. *Normatives Commitment* weist eine positive Korrelation von 0,24 mit erwünschtem Arbeitsverhalten auf. Die Korrelation zwischen *kalkulativem Commitment* und erwünschtem Arbeitsverhalten liegt bei nahezu null (Meyer et al. 2002: 37). *Affektives Commitment* basiert insbesondere auf der Erfüllung von Erwartungen (Meifert, 2005: 50; Schirmer/Woydt, 2012: 6; Treier, 2009: 25, Westphal, 2011: 42). Die Vertreter der Generation Y, Personen, die in den 1980er und 1990er Jahren geboren wurden (Biemann/Weckmüller, 2013: 46), treten verstärkt als potenzielle Arbeitnehmer in den Arbeitsmarkt (Schirmer/Woydt 2012: 25) ein und nehmen sukzessive eine Schlüsselrolle bei der Besetzung erfolgskritischer Positionen in Organisationen ein (Huber, 2013: 32). Die Generation Y ist durch eine hohe Erwartungshaltung gegenüber ihren Arbeitgebern gekennzeichnet und hinterlässt dabei mitunter den Eindruck „wählerisch wie eine Diva beim Dorftanztee“ zu sein (Buchhorn/Werle, 2011). Es wird vermutet, dass die Vertreter der Generation Y anders an Organisationen gebunden sind, als die Vertreter anderer Generationen. Parment (2013: 13) und Hölzl (2013: 30) sprechen sogar von einer abnehmenden Loyalität der Generation Y gegenüber ihren Arbeitgebern. Dies hätte Auswirkungen auf das gesamte Personalmanagement, insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels (Klaffke/Parment, 2011: 5). Es besteht unter anderem die Annahme, dass Führungsverhalten angepasst (Hölzl, 2013: 30), Arbeitsinhalte neu gestaltet (Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 247) sowie flexiblere Arbeitsstrukturen implementiert werden müssten, um die Zufriedenheit der Arbeitnehmer der Generation Y zu erhöhen und sie dauerhaft zu binden (Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 247; Schudy/Wolff, 2014: 100). An dieser Stelle sei erwähnt, dass in der vorliegenden Arbeit die Bezeichnung Vertreter der Generation Y genutzt wird. Dieser Begriff ist semantisch nicht korrekt, wird aber aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwendet.

1.2 Zielsetzung

Affektives Commitment basiert unter anderem auf der Erfüllung von Erwartungen. Der Zusammenhang zwischen Erwartungserfüllung und *affektiven Commitment* steht im Zentrum dieser Arbeit. Zunächst werden daher die wichtigsten arbeitsbezogenen Erwartungen der Generation Y herausgearbeitet. Zudem wird geprüft, inwiefern Vertreter der Generation Y *affektiv* gebunden sind, welche Rolle die Erfüllung arbeitsbezogener Erwartungen dabei einnimmt und ob deren arbeitsbezogene Erwartungen erfüllt werden. Für die genannten Ziele wird einschlägige Literatur auf Relevanz geprüft, zusammengefasst und bewertet. Schlussfolgerungen auf Basis der einschlägigen Literatur werden mit einer empirischen Studie überprüft. In der vorliegenden Arbeit geht es vorrangig um die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen dem Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen und der Ausprägung des *affektiven Commitments* der Generation Y. Ferner wird der Zusammenhang zwischen dem Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen und der Ausprägung der Fluktuationsneigung von Vertretern der Generation Y untersucht. Die vorliegende Arbeit ist auf Vertreter der Generation Y beschränkt, die in privatwirtschaftlichen Unternehmen in Deutschland tätig sind. Der wichtigste Grund für die Fokussierung auf deutsche Wirtschaftsunternehmen ist, dass Handlungsvorschläge, die aus Erkenntnissen und Schlussfolgerungen der Studie resultieren, für Arbeitgeber in Deutschland gedacht sind. Ein weiteres Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, Handlungsvorschläge für deutsche Unternehmen abzuleiten Diese Handlungsvorschläge sind auf das Personalmanagement ausgerichtet.

1.3 Aufbau

Die vorliegende Arbeit ist eine überarbeitete Version der Bachelorarbeit der Verfasserin (Giry, 2015) und enthält einen theoretischen und einen empirischen Teil. In Kapitel 2 bis 4 werden die theoretischen Grundlagen erläutert. Kapitel 5 und 6 stellen den empirischen Teil dar. In Kapitel 2 wird zunächst Generation Y begrifflich eingeordnet und abgegrenzt. Die wichtigsten organisationalen Einflussfaktoren auf die Generation Y werden skizziert, um die Werte- und Erwartungshaltung der Generation Y, die im Anschluss dargestellt werden, besser einordnen zu können. In Kapitel 3 wird das Konstrukt *organisationales Commitment* erläutert. Die drei Aspekte des *organisationalen Commitments* werden beschrieben, wobei *affektives Commitment* wegen der besonderen Relevanz ausführlicher erörtert wird. Im vierten Kapitel wird speziell das *affektive Commitment* der Generation Y dargestellt. In Kapitel 5 werden die abgeleiteten Hypothesen, die Operationalisierung der Variablen, die Erhebungsmethode und die Stichprobe erläutert. Im sechsten Kapitel werden die empirischen Ergebnisse mittels deskriptiver Verfahren und induktiver Testmethoden beschrieben. Zum Schluss erfolgt in Kapitel 7 eine zusammenfassende Bewertung, eine kritische Würdigung sowie Handlungsvorschläge für Arbeitgeber der Generation Y.

Die Bachelorarbeit (Giry, 2015) baut auf einer Hausarbeit auf, die im Rahmen des Ergänzungsmoduls *„Ausgewählte Themen des Human Ressource Management“* im Studiengang Betriebswirtschaftslehre im Sommersemester 2014 verfasst wurde. Die Hausarbeit wurde mit dem Titel *„Generation Y: Affektives Commitment von Mitarbeitern in Unternehmen der Metropolregion Hannover-Braunschweig-Göttingen-Wolfsburg“* im September 2014 auf „SerWisS“ (http://serwiss.bib.hs-hannover.de/home), dem Server für wissenschaftliche Schriften der Hochschule Hannover, veröffentlicht. Die Abschnitte 1, 2, 2.5, 3, 3.2 der vorliegenden Arbeit wurden unverändert aus der genannten Hausarbeit übernommen. Die Zusammenfassung und die Abschnitte 1.1, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 3.1, 3.3 und 4. der vorliegenden Arbeit wurden der genannten Hausarbeit entnommen und teilweise bis wesentlich verändert beziehungsweise ergänzt. Verschiedene Textstellen in Kapitel 7 der vorliegenden Arbeit

wurden entweder unverändert oder mit Ergänzungen versehen von der genannten Hausarbeit übernommen.

2 Generation Y

In der Fachzeitschrift *Advertising Age* wird der Begriff *Generation Y* zum ersten Mal im Jahre 1993 verwendet (Advertising Age 1993 zitiert nach Klaffke/Parment, 2011: 5). Die US-amerikanische Zeitschrift ist auf Marketing spezialisiert (Ad Age, 2014). Das englische Y wird wie das englische Wort „why", ausgesprochen, auf Deutsch „warum" und beschreibt ein Hauptmerkmal der Generation Y. Die Generation Y ist auf der Suche nach Begründungen und stellt bestehende Denkweisen und Strukturen infrage (Biemann/Weckmüller, 2013: 47; Parment, 2013: 1). Andere synonyme Bezeichnungen sind beispielsweise Digital Natives (Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 245; Kunze, 2013: 232; Wind/Imme, 2011: 45) und Millennials (Klaffke/Parment, 2011: 5; Parment, 2013: 7). Die Bezeichnung Digital Natives rührt von der Affinität im Umgang mit Computern, dem Internet und sozialen Netzwerken her. Die Generation Y ist mit diesen Medien aufgewachsen (Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 245) und entsprechend vertraut (Biemann/Weckmüller, 2013: 47). Milllennials, was ins Deutsche übersetzt Jahrtausender heißt, beschreibt den Umstand der Generation Y um die Jahrtausendwende aufgewachsen zu sein (Klaffke/Parment, 2011: 5).

In den folgenden Absätzen wird der Begriff Generation Y eingeordnet, externe und individuelle Einflussfaktoren sowie Werte und arbeitsbezogene Erwartungen dieser Generation werden erläutert. Anschließend wird eine Abgrenzung von anderen Generationen vorgenommen.

2.1 Einordnung

Eine Einordnung des Generationenbegriffs erfolgt in der Literatur häufig anhand des Geburtsjahrgangs und der prägenden Erfahrungen, die die eine Generation als Kinder und Jugendliche gemacht hat. Im Duden ist eine Generation als „Gesamtheit der Menschen ungefähr gleicher Altersstufe [mit ähnlicher sozialer Orientierung und Lebensauffassung]" (Duden, 2014) definiert.

Es gibt unterschiedliche Auffassungen darüber, ab welchem Geburtsjahr ein Mensch zur Generation Y gehört. Kunze (2013: 232) ordnet diese Generation in die Geburtsjahrgänge von 1975 bis 1995 ein. Nach Dahlmanns (2014: 14, 16) zählen die Jahrgänge ab 1980 zur Generation Y. Dahlmanns (2014: 14-15) schränkt den Zeitraum nicht durch ein finales Geburtsjahr ein. Allihn (2013: 17) bezeichnet die von 1980 bis 1995 Geborenen als Generation Y. Buchheim, Weiner (2014: 2), Dahrendorf (2013: 33), Domsch, Ladwig (2015: 11), Menzel (2013: 110) und Wadehn (2011: 9) ordnen die Generation Y in die Geburtsjahrgänge von 1980 bis 2000 ein. Nach Biemann und Weckmüller (2013: 46) gehören die Menschen, die von 1981 bis 2000 geboren wurden zur Generation Y, nach Scholz (2014a: 24) Menschen, die von 1981 bis 2001 geboren wurden. Nach Gurtner, Dievernich und Kels, (2013: 245) gehören diejenigen Personen, die nach 1982 geboren wurden zur Generation Y. Parment (2013: 3) ordnet die Geburtsjahrgänge der Generation Y von 1984 bis 1994 ein und verweist auf einen anderen Autor, der den zeitlichen Rahmen auf die Jahrgänge von 1978 bis 2000 erweitert.

Die Generationenzugehörigkeit kann auch anhand der wichtigsten kollektiven Erinnerungen vorgenommen werden. Einer schwedischen Studie nach, die Klaffke und Parment (2011: 6-7; 2013: 19) in ihren Büchern zitieren, sind die Terroranschläge vom 11. September die prägendste kollektive Erfahrung der Generation Y. Je nach Alter werden das Versinken der Fähre Estonia 1 im Jahre 1994 oder die Tsunami Katastrophe von 2004 als zweitwichtigste kollektive Erinnerung angegeben. Die von Klaffke und Parment zitierte Studie wurde von United Minds 2010 veröffentlicht, war aber für die Autorin der vorliegenden Arbeit nicht zugänglich. Klaffkes und Parments Ausführungen deuten jedoch darauf hin, dass Vertreter der Generation Y mit unterschiedlichen Nationalitäten befragt wurden (Klaffe/Parment, 2011: 18). Rump und Eilers

(2013: 79) sehen die Terroranschläge vom 11. September ebenfalls als wichtiges sozialisationsprägendes öffentliches Ereignis und geben jedoch zusätzlich noch die Kernreaktorkatastrophe von Fukushima 2011 als prägendes Ereignis für die Generation Y an.

Zur Kategorisierung in verschiedene Generationen bleibt festzuhalten, dass sie zur Reduktion von Vielschichtigkeit dient (Klaffke/Parment, 2011: 6; Scholz, 2014a: 24) und die Zugehörigkeit zu einer Generation nicht ausschließlich über das Alter eines Menschen definiert werden kann und die Kategorisierung in Generationen nicht jeder Person einer Generation individuell gerecht wird (Dahlmanns, 2014: 14; Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 245; Parment, 2013: 5). Jemand, der in den frühen 1970er Jahren geboren wurde, vertritt unter Umständen eher die Werte eines typischen Vertreters der Generation Y, als jemand, der 1982 zur Welt kam (Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 245). Auch externe Einflussfaktoren (Gurtner/Dievernich/ Kels, 2013: 245, Rump/Eilers, 2013: 13) und individuelle Einflussfaktoren (Rump/Eilers, 2013: 13) prägen die Werte.

2.2 Einflussfaktoren

Es gibt externe und individuelle Faktoren, die auf das Werteempfinden von Generationen und deren Erwartungen an Organisationen einwirken können. Nach Rump und Eilers (2013: 15) gehören der fortschreitende Globalisierungsprozess, moderne Informations- und Kommunikationstechnologien, der gesellschaftliche Umbruch und die Bedeutung von Wissen und Kompetenz als Arbeitsfaktoren zu den zentralen externen Faktoren, die auf Generation Y einwirken. Individuelle Werte und Einflussfaktoren eines Menschen werden im Sozialisationsprozess geprägt (Parment, 2013: 17). Nach Grundmann (2010) wird Sozialisation „(…) als Vergesellschaftungsprozess definiert, der sich vor allem in den formalen Praxen des Zusammenlebens und in den spezifischen „Haltungen“ äußert, die Individuen zur Gesellschaft einnehmen“ (Grundmann, 2010: 540). Zur Sozialisation gehören unter anderem das soziale Umfeld, in dem die Person aufgewachsen ist, Sozialisationsinstanzen, Erziehungsstil und Erziehungsziele (Rump/Eilers, 2013: 58). Es ist notwendig sich mit externen und individuellen Einflussfaktoren auseinanderzusetzen, um die Wert- und Erwartungshaltung der Generation Y besser zu verstehen, die im Detail in Kapitel 2.3 Werte und 2.4 Erwartungen erläutert wird.

Nach Schroer (2010) beschreibt der Terminus Globalisierung eine weltweite „(…) wechselseitige Beeinflussung, die zu einer Mischung kultureller Einflüsse führt (…)“ (Schroer, 2010: 213). Organisationen agieren zunehmend global und lagern Arbeitsplätze vermehrt in Länder aus, die kostengünstiger produzieren können (Dahlmanns, 2014: 21; Rump/Eilers, 2013: 16). Der steigende, internationale Wettbewerbsdruck (Allihn, 2013: 20; Kunze, 2013: 232), Wirtschafts- und Finanzkrisen und ein unsicherer Arbeitsmarkt haben entsprechende Folgen auf die Generation Y (Bieber, 2013: 229; Reuter, 2014). Eine langfristige Berufsplanung ist für die Vertreter der Generation Y teilweise nicht möglich und es wird eine hohe Flexibilität (Kunze, 2013: 232; Rump/Eilers, 2013: 16; Speck: 2013: 19) und Mobilität (Rump/Eilers, 2013: 17; Speck: 2013: 19) von ihnen erwartet. Nach Klaffke und Parment (2011: 8-9) bedeutet Globalisierung für die Generation Y aber auch die Gelegenheit zu reisen, im Ausland zu studieren oder zu arbeiten. Die Generation Y ist die erste Generation, die durchgängig mit den modernen Informations- und Kommunikationstechnologien aufgewachsen und entsprechend damit vertraut ist (Biemann/Weckmüller, 2013: 47; Domsch/Ladwig, 2015: 11). Die Kommunikation über Messaging-Dienste, E-Mail und soziale Netzwerke et cetera (Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 245; Kunze, 2013: 232; Rump/Eilers, 2013: 25) sowie die Mitgestaltung und Vernetzung über Soziale Medien, wie beispielweise Youtube, Twitter, Facebook (Klaffke/Parment, 2011: 8-9, Rohrlack, 2012: 78), gehören zum Selbstverständnis dieser Generation dazu. Weiterhin ist die zunehmende Bedeutung von Computern und Internet bei der Erweiterung von Wissen und Qualifikation, ob in der Schule, im Studium oder im Beruf,

nicht zu vernachlässigen (Bauknecht, 2013: 251). Der gesellschaftliche Wandel ist ein weiterer wichtiger externer Einflussfaktor. So hat sich beispielsweise das bisherige Verständnis von Familienverbänden verändert. Die Scheidungsrate, das Erst-Heiratsalter und die Anzahl von zeitlebens ledigen Personen sind gestiegen. Die Ehe hat an Bedeutung verloren (Rump/Eilers, 2013: 27) und die Hemmschwelle, die Scheidung einzureichen, ist gesunken (Klaffke/Parment, 2011: 14; Parment, 2013: 28; Rump/Eilers, 2013: 27). Die sinkende Anzahl der Kinder pro Haushalt (Rump/Eilers, 2013: 29) und der steigende Anteil von Kindern, die in nicht-ehelichen Partnerschaften, bei nur einem Elternteil oder sogenannten Patchwork-Familien aufwachsen ist, ist ebenfalls ein Hinweis für den Wandel des Familienverständnisses (Michel-Dittgen/Appel, 2013: 98; Rump/Eilers, 2013: 28-29). Es wird vermehrt die Meinung vertreten, dass Familie und Beruf sich vereinbaren lassen, Mütter sind zunehmend berufstätig (Rump/Eilers, 2013: 31-32). Ein weiterer Aspekt des gesellschaftlichen Umbruchs ist die steigende Bedeutung des Individuums in unserer Gesellschaft, die früher stärker von kollektivistischen Werten, das heißt den Interessen der Gemeinschaft entsprechend, geprägt war (Parment, 2013: 8). Der Wandel ist vor allem auf die Vielzahl an Wahlmöglichleiten zur Gestaltung des eigenen Arbeits- und Privatlebens zurückzuführen. Die große Anzahl von Studiengängen ist hierfür ein Beispiel. Die vielen Entscheidungen, die zu treffen sind, können allerdings zur Überforderung führen (Dahlmanns, 2014: 26; Krengel/Schmidt, 2013: 36, 38; Parment, 2013: 7-8; Rump/Eilers, 2013: 40-41). Auch der demografische Wandel prägt die Gesellschaft. Die Gesellschaft altert und schrumpft (Allihn, 2013: 19; Bieber, 2013: 227; Rump/Eilers, 2013: 42-43). Das Durchschnittsalter liegt heute bei 44 Jahren, in 2050 wird es auf 50 Jahre gestiegen sein. Nach Rump und Eilers (2013: 42-43) hat Deutschland aktuell circa 80 Millionen Einwohner. Im Jahre 2050 wird die deutsche Gesamtbevölkerung, angenommen es findet zum Beispiel keine weitere Zuwanderung statt, auf 69,4 Millionen Einwohner geschrumpft sein (Rump/Eilers, 2013: 42-43). Der steigende Anteil der Frauen mit hohem Bildungsniveau (Rump/Eilers, 2013: 44-46) sowie die steigende Erwerbstätigkeitsquote unter Frauen ist ein weiteres Beispiel für die gesellschaftlichen Veränderungen (Papmehl/Tümmers, 2013: 6; Rump/Eilers, 2013: 44-46). Der letzte externe Einflussfaktor, der hier beschrieben werden soll, ist der Arbeitsfaktor Wissen und Kompetenz. Rump und Eilers (2013: 19-20). beschreiben die Produktivitätszuwächse der letzten und nächsten Jahrzehnte, die durch Wissen und Kompetenz generiert wurden. Vor 20 Jahren wurden 50 Prozent der Produktionszuwächse durch Wissen generiert. Der Rest wurde durch Rationalisierung und Standardisierung generiert. Heute sind bereits 80 Prozent der Produktionszuwächse auf Wissen und Kompetenz zurückzuführen, in den nächsten 20 Jahren dürften es 90 Prozent sein. Lebenslanges Lernen wird folglich in Zukunft noch wichtiger werden (Rump/Eilers, 2013: 19-20).

In diesem Abschnitt werden individuelle Einflussfaktoren behandelt. Zu den wichtigsten Sozialisationsinstanzen einer Person zählen Eltern, Medien und Freunde. Eltern gelten insbesondere in jungen Jahren als wichtige Sozialinstanz. Im Freundeskreis werden unter anderem die Abspaltung von den Eltern und die Selbstfindung gefördert sowie eine Struktur geschaffen, in der gleichberechtigte Beziehungen möglich sind. Freunde werden in Zukunft an Bedeutung gewinnen, da die Scheidungsrate steigt und es immer mehr Haushalte mit nur einem Kind gibt. Zur Sozialisationsinstanz *Eltern* zeigen verschiedene Studien, dass die Eltern der Generation Y Selbstentfaltung und Selbstbewusstsein zu den wichtigsten Erziehungszielen zählen (Rump/Eilers, 2013: 68) und, dass sich die Beziehung zwischen Eltern und Kindern im Vergleich zu vorangegangen Generationen verbessert hat. Werte der Eltern werden von der Generation Y eher akzeptiert und zur Orientierung herangezogen (Michel-Dittgen/Appel, 2013: 98-99; Rump/Eilers, 2013: 58-61). Im Kontrast dazu steht die Generation X, Personen, die in der 1960er und 1970er Jahren geboren wurden, der ein eher schwieriges Verhältnis zu ihren Eltern nachgesagt wird (Parment, 2013: 3-4). Einen starken Einfluss als Sozialisationsinstanz

haben auch die Medien (Parment, 2013: 21; Rump/Eilers, 2013: 62). Nach Parment (2013) können„ (…) nicht nur real existierende Personen, sondern auch Medien aller Art, wie beispielsweise Figuren aus Filmen oder Büchern, Einfluss auf das Erlernen von Verhalten haben“ (Parment, 2013: 21). Im nächsten Abschnitt werden die Werte der Generation Y kurz dargelegt.

2.3 Werte

Werte sind „Strukturen normativer Erwartungen, die sich im Zuge reflektierter Erfahrung (Tradition, Sozialisation, Entwicklung einer Weltanschauung) herausbilden.“ (Suchanek/ Lin-Hi /Maier, 2015). Vertreter der Generation Y möchten das Leben genießen. Es wird in diesem Zusammenhang vom Genussstreben dieser Generation gesprochen (Rump/Eilers, 2013: 133; Scholz, 2014a: 975). Weiterhin sind Familie (Ernst & Young, 2014: 6, 11; Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 245; Rump/Eilers, 2013: 94) Freundschaft (Ernst & Young, 2014: 6, Rump/Eilers, 2013: 94; Scholz, 2014a: 975) und Freizeit für die Generation Y bedeutsam (Biemann/Weckmüller, 2013: 48; Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 245; Scholz, 2014a: 975). Arbeitnehmer werden mit einer zunehmenden Entgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit konfrontiert (Scholz, 2014a: 26). Für die Generation Y nimmt die Bedeutung von Arbeit als zentraler Lebensmittelpunkt eines Individuums ab (Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 245; Scholz, 2014a: 26) und dient vielmehr zur Existenzsicherung (Hözl, 2013: 1). Parment (2013: 78) spricht in diesem Zusammenhang vom Wunsch der Generation Y ein Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit zu erreichen. Außerdem soll Arbeit für die Generation Y befriedigend (Hölzl, 2013: 1) und sinnstiftend sein (Gurtner/Dievernich/Kels 2013: 246; Parment, 2013: 69; Rump/Eilers, 2013: 104; Schirmer/Woydt, 2012: 25). Weitere dominante Werte der Generation Y sind unter anderem Selbstentfaltung (Parment, 2013: 78; Rump/Eilers, 2013: 133; Schirmer/Woydt, 2012: 25; Schudy/Wolff, 2014: 101), Sicherheit, Wissenserweiterung, Gruppenzugehörigkeit (Rump/Eilers, 2013: 104, 133), Abwechslung (Parment, 2013: 78) und Flexibilität (Parment, 2013: 78; Rump/Eilers, 2013: 104) zum Beispiel in Bezug zur Arbeitszeitgestaltung. Scholz (2014a: 24) ordnet unter anderem eine positive Grundhaltung und Optimismus als wichtige Werte ein und bezeichnet die Generation Y als Weltverbesserer. Es sei an dieser Stelle erwähnt, dass die in diesem Abschnitt genannten Werte Überschneidungen zu den Werten anderer Generationen auf weisen. Eine Abgrenzung der Generation Y wird in Abschnitt 2.5 vorgenommen.

2.4 Arbeitsbezogene Erwartungen

Erwartungen „drücken die Vorwegnahme von oder auch die Vorausschau auf künftige Ereignisse aus und implizieren oft eine Wahrscheinlichkeitseinschätzung ihres Eintretens.“ (Metz-Göckel, 2016). Die Generation Y erwartet, dass Arbeit Spaß macht (Gurtner/Dievernich/ Kels, 2013: 246; Parment, 2013: 27) und erlebnisreich ist (Parment, 2013: 13; Schirmer/Woydt, 2012: 25). Aufgaben sollen interessant und abwechslungsreich sein (Mayer, 2013: 68; Schmitz, 2013: 32; Schudy/Wolff, 2014: 100). Mayer (2013: 68) fasst die genannten Anforderungen zum Kriterium Spaß an der Arbeit sowie vielseitige, interessante Tätigkeiten zusammen. Dieses Kriterium gehört nach Mayer (2013: 68) zur dritthäufigsten, nach Schudy und Wolff (2014: 100) zur zweithäufigsten Erwartung der Generation Y an Organisationen. Laut einer Studie der Unternehmensberatung Kienbaum (2009: 6) zu Arbeitsmotiven und Präferenzen der Generation Y ist herausfordernde Arbeit das wichtigste Kriterium bei der Arbeitgeberwahl. Ähnliches stellen Gurtner, Dievernich, Kels (2013: 247) und Schmitz (2013: 32) fest. Nach Rump und Eilers (2013: 202) sind interessante Aufgabenfelder bei der Arbeitgeberwahl von höchster Relevanz. Biemann und Weckmüller (2013: 49) konnten in ihrer Studie hingegen

keine besondere Relevanz der Bedeutung von Arbeitsinhalten feststellen. Accenture (2013: 1) stellt in einer Studie fest, dass die Bedeutung des Arbeitsinhalts mit der Berufserfahrung abnimmt.

Nach Bieber (2013: 233), Parment (2013: 58) und Schmitz (2013: 32) wünschen sich Vertreter der Generation Y, dass Arbeit ihren Selbstentfaltungsdrang befriedigt. Parment (2013: 27) gibt an, dass Selbstenfaltungsmöglichkeiten in Organisationen das wichtigste Entscheidungskriterium bei der Arbeitgeberwahl sind. Zur Selbstentfaltung gehören Ausbildungsmaßnahmen und Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, die für Generation Y von zentraler Bedeutung sind (Ernst & Young, 2014: 28-29; Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 245-246; Kienbaum, 2009: 6; Parment, 2013: 27; PricewaterhouseCoopers, 2011: 10; Schmitz, 2013: 32; Schudy/Wolff, 2014: 98-99). Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten gehören nach Ernst & Young (2014: 28-29), Gurtner, Dievernich, Kels (2013: 246), PricewaterhouseCoopers (2011: 10), Schmitz (2013: 32), Schudy und Wolff (2014: 98-99) zu den fünf häufigsten Erwartungen der Generation Y. Reuter (2014) hingegen misst der Selbstentfaltung eine nachrangige Bedeutung bei der Arbeitgeberwahl zu.

Weiterhin sind Organisationswerte (Mayer, 2013: 68; Schudy/Wolff, 2014: 99; Parment, 2013: 69) und -ethik (Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 247) in der Erwartungshaltung der Generation Y von großer Bedeutung. „Angehörige der Generation Y wollen für Unternehmen arbeiten, die Werte repräsentieren und eine ansprechende Unternehmenskultur bieten können“ (Parment, 2013: 69). Laut Gurtner, Dievernich und Kels (2013: 247) nehmen Erwartungen an Organisationswerte und -ethik mit zunehmender Berufserfahrung ab. Auch Erwartungen an die Sinnhaftigkeit einer Tätigkeit (Gurtner/Dievernich/Kels 2013: 246; Parment, 2013: 69; Radermacher, 2013: 8; Rump/Eilers, 2013: 104; Schirmer/Woydt, 2012: 25; Zeug, 2013: 15), nehmen mit zunehmender Berufserfahrung ab (Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 247).

Ein gutes Verhältnis zu Kollegen und Teamarbeit ist für die Generation Y sehr wichtig (Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 246 Kunze, 2013: 233 Mayer, 2013: 68 Parment, 2013: 27 Reuter, 2014; Schudy/Wolff, 2014: 98, Thoma, 2011: 177). Kienbaum (2009: 6) stellt fest, dass ein kollegiales Umfeld das drittwichtigste Kriterium bei der Arbeitgeberwahl ist. Mayer (2013: 68) gibt an, dass ein gutes Arbeitsklima zu den fünf häufigsten Erwartungen der Generation Y zählt. Nach Kunze (2013: 233) sind persönliche Beziehungen am Arbeitsplatz die zweitwichtigste Dimension für die Generation Y, gefolgt von intrinsischen Anreizen. Intrinsisch bedeutet, dass das Motiv für die Leistungserbringung aus der Freude an der Tätigkeit selbst kommt (Niermayer/Postall, 2010: 60), wie zum Beispiel durch einen interessanten und abwechslungsreichen Arbeitsinhalt.

Von Führungskräften möchte die Generation Y Wertschätzung (Hölzl, 2013: 2; Reuter, 2014; Schirmer/Woydt, 2012: 25) und Anerkennung (Buchheim/Weiner, 2014: 149; Gurtner/ Dievernich/Kels, 2013: 247; Hölzl, 2013: 2) für ihre Leistungen erfahren. Nach Gurtner, Dievernich und Kels (2013: 247) ist Anerkennung unter anderem eine der höchsten Erwartungen der Generation Y an ihre Arbeitgeber. Die Generation Y wünscht sich einen offenen, kooperativen und individuellen Führungsstil (Schirmer/Woydt, 2012: 25), ein gutes Verhältnis zum Vorgesetzten (Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 246), Unterstützung bei der Erfüllung ihrer Aufgaben (Buchheim/Weiner, 2014: 148; Gurtner/Dievernich/Kels 2013: 245; Hölzl, 2013: 2) und Weitergabe von Informationen sowie Mitsprache in Entscheidungsprozessen (Hölz, 2013: 2). Ähnliches stellen Buchheim, Weiner (2014: 149), Gurtner, Dievernich, Kels (2013: 246), Schirmer und Woydt (2012: 25) fest: Die Mitsprache in Entscheidungsprozessen ist von großer Bedeutung für die Generation Y. Kunze (2013: 233) hingegen weist mit seiner Studie darauf hin, dass die Generation Y der Dimension Partizipation, die niedrigste Bedeutung beimisst. Partizipation ist dabei eine von fünf Dimensionen in Kunzes Studie, die die Erwartungen der Generation Y am Arbeitsplatz beschreiben. Die anderen

Dimensionen lauten intrinsische Anreize und Belohnungen, extrinsische Anreize und Belohnungen, persönliche Beziehungen und Sicherheit (Kunze, 2013: 233). Extrinsisch bedeutet, dass das Motiv für die Leistungserbringung von außen kommt, zum Beispiel in Form von Geld und Statussymbolen (Niermeyer/Postall, 2010: 60). Außerdem erwartet die Generation Y Rückmeldung zu ihrer Leistung. Feedbacks von Vorgesetzten werden als besonders wichtig erachtet (Ernst & Young, 2014: 28, 29; Gurtner/Dievernich/Kels; Parment, 2013: 82; Rump/Eilers, 2013: 187; Schirmer/Woydt, 2012: 25; Wadehn, 2011: 25). Parment (2013: 82) weist darauf hin, dass diese Erwartung durch Rückmeldungen, die die Generation Y in sozialen Netzwerken erfährt, wie zum Beispiel die Anzahl der „Likes“ für ein hochgeladenes Profilbild, gefördert wird.

Die Möglichkeit selbst Führungsverantwortung zu übernehmen ist in der Erwartungshaltung der Generation Y von geringer Bedeutung (Reuter, 2014; Schmitz, 2013: 31-32). Stattdessen strebt diese Generation eher Fachlaufbahnen an (Domsch/Ladwig, 2015: 10). Nach Reuter (2014) lehnt die Generation Y strenge Hierarchien ab. Dies erklärt die niedrige Erwartungshaltung in Bezug auf Führungsverantwortung. Aus der niedrigen Erwartungshaltung der Generation Y in Bezug auf Führungsverantwortung könnte eine zunehmende Schwierigkeit resultieren, künftig genügend qualifizierte Interessenten für Führungslaufbahnen zu gewinnen.

Gewährung von Flexibilität beziehungsweise flexiblen Arbeitszeiten sind weitere zentrale Erwartungen der Generation Y an ihre Arbeitgeber (Ernst & Young, 2014: 24; Gurtner/ Dievernich/Kels, 2013: 246; PricewaterhouseCoopers, 2011: 10; Rump/Eilers, 2013: 104; Schudy/Wolff, 2014: 98). Die Generation Y möchte über ausreichend Zeit für Freizeit und Familie verfügen (Ernst & Young, 2014: 24; Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 246; Parment, 2013: 27; Schmitz, 2013: 32). In diesem Zusammenhang wird häufig vom Bedürfnis der Generation Y nach mehr Work-Life-Balance gesprochen (Biemann/Weckmüller, 2013: 49; Buchheim/Weiner, 2014: 149; Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 247; Parment, 2013: 27; Rump/Eilers, 2013: 190). „Work-Life-Balance meint die Herstellung eines ausgewogenen Verhältnisses zwischen Berufs- und Privatleben“ (Scholz, 2014a: 656). Organisationen, die Wert auf dieses Thema legen, bieten Individualisierungsmaßnahmen an, beispielsweise Gleitzeit, um Gesundheit und Wohlbefinden zu fördern und physischen und psychischen Erkrankungen vorzubeugen (Scholz, 2014a: 656-657). Nach Biemann, Weckmüller (2013. 49), Ernst & Young (2014: 24), PricewaterhouseCoopers (2011: 10), Schmitz (2013: 32), Schudy und Wolff (2014: 98) nimmt das Thema Work-Life-Balance einen Platz unter den fünf wichtigsten Erwartungen der Generation Y ein. Nach Gurtners, Dievernichs und Kelses Studie (2013: 247) wird die Bedeutung von Flexibilität für die Generation Y überschätzt.

In Bezug auf die Bedeutung von verschiedenen extrinsischen Anreizen und Belohnungen für die Generation Y gibt es sehr unterschiedliche Befunde. Nach Gurtner, Dievernich, Kels (2013: 246) und Parment (2013: 27) ist ein hohes Einkommen für die Generation Y von geringer Relevanz. Biemann und Weckmüller (2013: 49) stellen in ihrer Studie fest, dass zumindest im Vergleich zur Generation X, ein hohes Einkommen weniger bedeutend für die Generation Y ist. Hölzl (2013: 2), Mayer (2013: 68), Schudy und Wolff (2014: 98, 101) hingegen, stufen ein hohes Einkommen als sehr wichtig für die Generation Y ein. Laut Ernst & Young (2014. 24), Kienbaum (2009: 6), PricewaterhouseCoopers (2011: 10) und Schmitz (2013: 32) ist die Vergütung sogar die zweitwichtigste arbeitsbezogene Erwartung der Generation Y. Accenture (2013: 1) stellt fest, dass die Bedeutung des Einkommens mit der Berufserfahrung zunimmt. Nach Ernst & Young (2014: 28-29) sind Zusatzleistungen weniger wichtig. Biemann und Weckmüller konstatieren (2013: 49) eine allgemeine Abnahme der Bedeutung von extrinsischen Anreizen für die Generation Y. Die Generation X ist am stärksten extrinsisch zu motivieren. Kunze (2013: 234) hingegen stellt in seiner Studie fest, dass die Generation Y, im Vergleich zu anderen Generationen, am stärksten extrinsisch orientiert ist.

Nach Kunze (2013: 233) sind extrinsische Anreize und Belohnungen, nach intrinsischen Anreizen und persönlichen Beziehungen, die drittwichtigste Dimension für die Generation Y.

Das Prestige eines Unternehmens ist für die Generation Y von geringer Bedeutung (Biemann/Weckmüller, 2013: 49; Ernst & Young, 2014: 29; Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 247). Nach Gurtner, Dievernich, Kels (2013: 247) und Parment (2013: 27) ist Karriere für die Generation Y ebenfalls nicht von zentraler Bedeutung. Schudy und Wolff (2014: 98) zeigen in ihrer Studie, dass die Generation Y Karriereoptionen erwartet. Ähnliches stellen Rump und Eilers (2013: 197) fest. Nach Kienbaum (2009: 6) sind Karrieremöglichkeiten die fünft-wichtigste Erwartung an Arbeitgeber, nach PricewaterhouseCoopers (2011: 10) die wichtigste Erwartung.

Außerdem möchte die Generation Y international tätig sein (Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 247; Parment, 2013: 13, 27). Es muss jedoch hinzugefügt werden, dass in der Studie von Gurtner, Dievernich und Kels (2013: 247), die Erwartungen an dieses Kriterium, im Vergleich zu anderen Kriterien, am schwächsten sind. Nach Parment (2013: 27) ist die Möglichkeit international tätig sein zu können, eins der wichtigsten Entscheidungskriterien bei der Arbeitgeberwahl. Nach Schudys und Wolffs Studie (2014: 98) hingegen, ist die Möglichkeit international tätig zu sein bei der Arbeitgeberwahl am unwichtigsten. Siemann (2014: 11) stellt fest, dass die Attraktivität von Auslandsentsendungen für die Generation Y abgenommen hat und auch Ernst & Young (2014, 29) konstatiert, dass internationale Arbeitsmöglichkeiten für die Generation Y weniger wichtig sind.

Nach Bieber (2013: 233), Parment (2013: 27), Rump und Eilers (2013: 199) möchte die Generation Y mit den neuesten Technologien arbeiten und sich digital vernetzen. Die Bedeutung von neuen Technologien am Arbeitsplatz für die Generation Y konnte in der Studie von Gurtner, Dievernich und Kels (2013: 247) nicht bestätigt werden.

Zudem ist Arbeitsplatzsicherheit von großer Bedeutung für die Generation Y (Accenture, 2013: 1; Bieber, 2013: 233 Kunze, 2013: 233-234; Mayer, 2013: 68; Schmitz, 2013: 31). Arbeitsplatzsicherheit ist laut Mayer (2013: 68) unter den fünf häufigsten Erwartungen der Generation Y. Nach Ernst & Young (2014: 24) ist Arbeitsplatzsicherheit für die Generation Y der wichtigste Faktor hinsichtlich der Arbeitgeberwahl. Kunze (2013: 233) stuft die Sicherheitsdimension anhand seiner Studienergebnisse als viertwichtigste Erwartung von fünf ein.

Kienbaum (2009: 6-7) stellt außerdem fest, dass der Standort eines der wichtigsten Kriterien bei der Arbeitgeberwahl ist. Ähnliches konstatiert PricewaterhouseCoopers (2011: 11).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass verschiedene Kriterien in der Erwartungshaltung der Generation Y relevant sind. Die Generation Y erwartet interessante und abwechslungsreiche Aufgaben sowie Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen und die Möglichkeit sich selbst zu verwirklichen. Weiterhin möchte diese Generation in Organisationen arbeiten, die positiv konnotierte Werte vertreten und sinnvolle Tätigkeiten anbieten. Persönliche Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten sind der Generation Y wichtig sowie Teamarbeit, Wertschätzung, Partizipation und Feedback. Außerdem sind Flexibilität, Work-Life-Balance, Karriere, Vergütung, digitale Vernetzung, Arbeitsplatzsicherheit und der Standort relevante Kriterien in der Erwartungshaltung dieser Generation. Geringere Ansprüche stellt die Generation Y an die Kriterien Führungsverantwortlichkeit, Prestige und internationale Tätigkeit. Die Befunde sind jedoch heterogen. In Abschnitt 2.5 Abgrenzung, in dem die Generation Y von anderen Generationen abgegrenzt wird, werden Werthaltungen der Vorgängergenerationen dargestellt.

2.5 Abgrenzung

In diesem Abschnitt wird die Generation Y von den anderen Generationen abgegrenzt. Es werden dabei in der Regel vier Generationen unterschieden, die im heutigen Arbeitsumfeld aktiv sind. Die Wirtschaftswundergeneration, die Babyboomer-Generation, die Generation X und die Generation Y (Biemann/Weckmüller, 2013: 46; Klaffke/Parment, 2011: 5; Kunze, 2013: 233; Parment, 2013: 7; Scholz, 2014a: 24).

Nach Kunze (2013: 233) sind Vertreter der Wirtschaftswundergeneration zwischen 1945 und 1955 geboren worden. Parment (2013: 7), der die Generation als Nachkriegsgeneration bezeichnet, ordnet die Geburtsjahrgänge dieser Generation ebenfalls von 1945 bis 1955 ein. Rump und Eilers (2013: 246) sprechen von der älteren Generation und unterscheiden dabei die Jahrgänge 1935 bis 1945 und 1946 bis 1955, wobei in der vorliegenden Arbeit die Jahrgänge von 1946 bis 1955 betrachtet werden. Geprägt wurde diese Generation unter anderem durch den Wiederaufbau nach dem Zweiten Weltkrieg, die Vollbeschäftigung und das Wachstum Mitte der 1960er Jahre (Rump/Eilers, 2013: 79) sowie der 68er-Bewegung (Kunze, 2013: 233). Für Vertreter der Wirtschaftswundergeneration sind immaterielle Werte wichtig, Autoritäten wird misstraut (Kunze, 2013: 233; Rump/:Eilers, 2013: 246-248). Parment (2013: 7) beschreibt diese Generation als leistungsorientiert und berufsbezogen.

Angehörige der Babyboomer-Generation sind nach Kunze (2013: 233) zwischen 1955 und 1964 zur Welt gekommen. Parment (2013: 7) erweitert den Zeitraum von 1955 auf 1965. Die Bezeichnung Babyboomer-Generation rührt von der steigenden Geburtsrate in diesem Zeitraum. Da entsprechend viele Menschen geboren worden sind, die der Bayboomer-Generation zugeordnet werden können, ist die Babyboomer-Generation ist folglich mit einem entsprechenden Größenverhältnis in Organisationen vertreten (Parment, 2013: 7). Wie die Wirtschaftswundergeneration wurde diese Generation unter anderem durch den wirtschaftlichen Aufschwung und den Warenmangel geprägt (Parment, 2013: 7-8) sowie durch die große Anzahl ihrer etwa gleichaltrigen Mitmenschen. Die Anzahl der Babyboomer, der wirtschaftliche Aufschwung und der Warenmangel beeinflusste ihre Werte und Einstellungen. Die Babyboomer werden beispielsweise als team-, konflikt- und durchsetzungsfähig beschrieben (Kunze, 2013: 233; Rump/Eilers, 2013: 247). Ihnen ist das Kollektiv wichtig (Parment, 2013: 8), was sich besonders in ihrer Sprache widerspiegelt. Sie nutzen eher das Wort wir als ich (Parment, 2013: 16). Außerdem sind sie als leistungs-, berufs- und familienorientiert einzustufen (Parment, 2013: 7-10). Ihnen wird allerdings vorgeworfen, mit Veränderungen, Restrukturierungen und der Informationsflut in Organisationen, im Vergleich zur Generation Y, schlechter zurechtzukommen (Parment, 2013: 11, 37, 101).

Als Generation X werden die Menschen bezeichnet, die, nach Biemann und Weckmüller (2013: 46), zwischen 1966 und 1980 geboren wurden. Kunze (2013: 233), der diese Generation Generation Golf nennt, ordnet die Geburtsjahrgänge dieser Generation in dem Zeitraum von 1965 bis 1974 ein. Parment (2013: 7) ist in seiner Angabe unspezifischer. Er gibt an, dass die Vertreter der Generation X zwischen Ende der 1960er und Ende der 1970er Jahre geboren wurden. Die Bezeichnung Generation X entstammt dem 1991 veröffentlichtem Roman „Generation X – Geschichten für eine immer schneller werdende Kultur“ von Douglas Coupland (Biemann/Weckmüller, 2013: 47; Parment, 2013: 7; Scholz, 2014a: 24). Diese Generation wurde hauptsächlich durch Instabilität geprägt, sei es durch die Ölkrisen in den Siebzigerjahren, steigende Arbeitslosigkeit, Zuwanderung, wachsende Scheidungsraten et cetera (Biemann/Weckmüller, 2013: 46; Rump/Eilers, 2013: 79-80). Der Generation X sind Karriere, Wohlstand und Sicherheit wichtig. Vertreter der Generation X werden unter anderem als rational, pragmatisch, materialistisch und kurzfristig loyal bezeichnet (Kunze, 2013: 233;

Rump/Eilers, 2013: 246-248). Weiterhin wird diese Generation als wenig familienorientiert beschrieben (Parment, 2013: 3-4).

In Kapitel 2 wurde die Generation Y anhand prägender kollektiver Erfahrungen und ihrer Geburtsjahrgänge eingeordnet. Es wurde aufgezeigt, dass unterschiedliche Auffassungen darüber vorliegen, ab welchem Geburtsjahr ein Mensch zur Generation Y gehört. Zudem wurde dargelegt, dass die Zugehörigkeit zu einer Generation nicht ausschließlich über das Alter eines Menschen definiert werden kann und die Kategorisierung in Generationen nicht jeder Person einer Generation individuell gerecht wird. Ferner wurden die externen und individuellen Einflussfaktoren, die auf die Generation Y einwirken, dargelegt. Zu den wichtigsten externen Einflussfaktoren zählen die Globalisierung, moderne Informations- und Kommunikations-technologien, der gesellschaftliche Umbruch und die Bedeutung von Wissen und Kompetenz als Arbeitsfaktoren. Zu den wichtigsten individuellen Einflussfaktoren zählen Eltern, Medien und Freunde. In Kapitel 2 wurden ferner die Werte und arbeitsbezogenen Erwartungen der Generation Y dargestellt. Wichtige Werte für die Generation Y sind beispielsweise Zeit für Familie und Freunde, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit, Selbstentfaltung und Sicherheit. Zu den wichtigsten arbeitsbezogenen Erwartungen der Generation Y zählen interessante und abwechslungsreiche Aufgaben, Aus- und Weiter-bildungsmaßnahmen, Organisationswerte, sinnvolle Tätigkeiten, persönliche Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten, Wertschätzung, Partizipation, Feedback, Flexibilität, Work-Life-Balance, Karriere, Vergütung, digitale Vernetzung, Arbeitsplatzsicherheit und der Standort. Im letzten Abschnitt des zweiten Kapitels wurden die Wirtschaftswundergeneration, die Babyboomer-Generation und die Generation X anhand ihrer Geburtsjahrgänge, prägenden kollektiven Erfahrungen und Werte dargestellt.

3 Organisationales Commitment

In diesem Kapitel wird das Konstrukt *organisationales Commitment* beschrieben. Weiterhin werden die *normative, kalkulative* und *affektive* Dimension des *organisationalen Commitments* erläutert. *Affektives Commitment* wird aufgrund der Leitfrage der vorliegenden Arbeit ausführlicher behandelt.

Aus dem Lateinischen übersetzt bedeutet se committere im weiteren Sinne sich auf etwas einlassen (Westphal, 2011: 39). *Commitment* wird häufig mit Bindung übersetzt oder als Synonym für Bindung genannt (Nerdinger/Blickle/Schaper, 2008: 84; Schilling, 2014: 35; Westphal, 2011: 39). Im Kontext der vorliegenden Arbeit ist damit die Bindung an einer Organisation gemeint. *Commitment* wird als psychologischer Zustand dargestellt, der die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass Mitarbeiter in der Organisation verbleiben (Meifert, 2005: 38). Meyer und Allen entwickelten mit dem *Organisationalen Commitment* ein dreidimensionales Konzept (Franke/Felfe: 2008: 136; Meifert, 2005: 45; Schilling, 2014: 36; Schirmer/Woydt, 2012: 6; Treier ,2009: 25; Westphal, 2011: 51-52), dass „eine Synthese der bisherigen Forschung ist und den bis heute am meisten verwendeten Forschungsansatz darstellt" (Westphal, 2011: 51). Laut Meifert (2005: 44) konnte die Dreidimensionalität dieses Konstrukts empirisch belegt werden. *Organisationales Commitment* wird in die Dimensionen *normativ, kalkulativ* und *affektiv* unterteilt (Franke/ Felfe, 2008: 136; Meifert, 2005: 44; Park et al., 2009: 4, Schilling, 2014: 36). Ein Individuum kann zur gleichen Zeit und verschieden stark ausgeprägt, *normativ, kalkulativ* und *affektiv* an der Organisation gebunden sein (Meifert, 2005: 44). Park et al. (2009: 4) fassen *Organisationales Commitment* als Identifikation von Mitarbeitern mit der Organisation zusammen und setzen eine psychische Integration in die Organisation voraus. Meifert (2005) versteht *Organisationales Commitment* als „psychologischen Zustand (…), der die Beziehung des Individuums zu seiner Organisation beschreibt" (Meifert, 2005: 39). Im Folgenden wird *Organisationales Commitment* von den ähnlichen Konzepten *Arbeitszufriedenheit, Arbeitsmotivation, Job Involvement* und *Organisationale Identifikation* abgegrenzt. *Arbeitszufriedenheit* ist eine Einstellung gegenüber der Arbeitstätigkeit, die sich aus der individuellen Bewertung dieser Tätigkeit ergibt (Maier, 2014a). Meifert (2005: 55) und Westphal (2011: 62) vergleichen *Organisationales Commitment* mit *Arbeitszufriedenheit* und stellen fest, dass *Arbeitszufriedenheit* das zeitlich instabilere Konzept ist, was aus der Abhängigkeit von der jeweiligen Situation und dem Arbeitsinhalt resultiert. *Organisationales Commitment* ist von Normen, Werten, Führung etc. (Westphal, 2011: 62) und deren Akzeptanz abhängig, die in die Bereitschaft organisationale Ziele erreichen zu wollen (Park et al, 2009: 4) und in Selbstbindung an die Organisation münden (Park et al, 2009: 4; Westphal, 2011: 62). *Arbeitsmotivation* wird als die „Beweggründe des Individuums zur Arbeitsleistung" (Meier, 2014b) definiert. Im Vergleich zu *Arbeitszufriedenheit* ist *Motivation* ein eher zeitlich kurzfristig wirkendes Konzept (Westphal, 2011: 62). *Job Involvement* beschreibt die individuell empfundene Bedeutsamkeit der eigenen Arbeitstätigkeit (Park et al, 2009: 4) und ist von der Tätigkeit selbst abhängig (Westphal, 2011: 60), während beim *Organisationalem Commitment* die Organisation bewertet wird (Park et al, 2009: 4). *Organisationale Identifikation* wird wie *Organisationales Commitment* als psychologische Verbindung zwischen Individuum und Organisation definiert (Westphal, 2011: 58) und ist damit das ähnlichste Konzept zu *Organisationales Commitment*, besonders zu *affektivem Commitment* (Riketta/Van Dick, 2009: 71). Der zentrale Unterschied zwischen beiden Konzepten wird in 3.3 Affektives Commitment erläutert.

3.1 Normatives Commitment

Normatives Commitment liegt vor, wenn ein Individuum sich verpflichtet fühlt in der Organisation zu verbleiben (Franke/Felfe, 2008: 136; Meifert, 2005: 45; Nerdinger/Blickle/Schaper, 2008: 84; Riketta/Van Dick, 2009: 74; Schilling, 2014: 36; Schirmer/Woydt, 2012: 6). Eine solche Bindung hat moralische Gründe (Meifert, 2005: 45; Nerdinger/Blickle/Schaper, 2008: 84; Schirmer/Woydt ,2012: 6;) und fußt auf verinnerlichten Normen und Werten (Kowitz, 2012: 103; Meifert, 2005: 45; Schilling, 2014: 36), Erwartungen Dritter (Schilling, 2014: 36) und Dankbarkeit gegenüber der Organisation (Nerdinger/Blickle/Schaper, 2008: 84).

Normative Bindung basiert auf Reziprozität, dem Prinzip der Gegenseitigkeit. Mitarbeiter erfahren eine wertschätzende Behandlung seitens der Organisation und haben das Gefühl dieser etwas zu schulden und etwas zurückgeben zu müssen (Meifert, 2005: 53; Westphal, 2011: 45). Voraussetzung für das Entstehen von *normativer* Bindung ist, dass die sozialen Normen des Gegenseitigkeitsprinzips durch die Familie oder Organisation vermittelt und akzeptiert worden sind (Meifert, 2005: 53). Mitarbeiter, in deren Familien Loyalität gegenüber dem Vorgesetzten eine große Rolle spielte, sind in der Regel stärker *normativ* gebunden (Meifert, 2005: 53). Entscheidend für das *normative Commitment* ist, dass der Sozialisations- und Integrationsprozess vom Mitarbeiter als selbstkontrolliert und freiwillig erlebt wird (Klimecki/Gmür, 2005: 338). Eine typische Aussage *normativ* gebundener Mitarbeiter wäre beispielsweise „Ich finde, dass heutzutage das Unternehmen zu häufig gewechselt wird." (Riketta/Van Dick, 2009: 76) oder „Ich hätte Schuldgefühle, wenn ich dieses Unternehmen jetzt verlassen würde." (Franke/Felfe, 2008: 138).

Meyer et al. (2002: 39). stellten in einer Metaanalyse fest, dass nach *affektivem Commitment*, *normatives Commitment* die stärkste positive Korrelation mit gewünschtem Arbeitsverhalten hat. Die Korrelation zwischen *affektivem Commitment* und erwünschtem Arbeitsverhalten liegt bei 0,32. *Normatives Commitment* weist eine positive Korrelation von 0,24 mit erwünschtem Arbeitsverhalten auf (Meyer et al. 2002; 37). Zwischen *normativem Commitment* und *Arbeitszufriedenheit* sowie zwischen *normativem Commitment* und der Absicht in der Organisation zu verleiben liegen positive Korrelationen von 0,3 vor (Meifert 2005: 166, 175). Nach Westphal (2011: 73, 75) konnten mit einer Korrelation von 0,482 eine stark positive Korrelation zwischen *normativem Commitment* und Arbeitsleistung festgestellt werden. Nach Meyer et al (2002: 34) besteht mit einer Korrelation von 0,05 ein schwacher Zusammenhang zwischen *normativem Commitment* und Abwesenheit. Nach Klimecki und Gmür (2005: 338) müssen Organisationen zur Erhaltung der *normativen* Bindung insbesondere ihre Glaubwürdigkeit hinsichtlich der Umsetzung der Organisationswerte wahren. Weitere Maßnahmen, die die Organisation einleiten kann und die zu *normativen Commitment* führen sind unter anderem eine gute Betreuung bei der Einarbeitung von Mitarbeitern (Nerdinger/Blickle/Schaper, 2008: 84), Aus- und Weiterbildung, Übertragung von Verantwortung in einem frühen Stadium der Beschäftigung und Familienprogramme (Westphal, 2011: 44-45).

3.2 Kalkulatives Commitment

Bei kalkulativem Commitment wird eine Kosten-Nutzen-Abwägung für den Verbleib in der Organisation beziehungsweise den Wechsel der Organisation vorgenommen (Felfe, 2010: 40; Meifert, 2005: 45; Schilling, 2014: 36;). Mitarbeiter verbleiben in der Organisation, weil sie das Gefühl haben, dass diese Entscheidung nützlicher und kostengünstiger als andere Alternativen ist oder sie schlichtweg keine andere Wahl haben, weil beispielsweise kein anderer gleichwertiger Arbeitsplatz verfügbar oder erreichbar ist (Franke/Felfe, 2008: 136; Meifert, 2005: 45; Nerdinger/Blickle/Schaper, 2008: 84; Westphal, 2011: 52).

Kalkulatives Commitment entsteht zum einen durch persönliche Investitionen in die Organisation (Meifert, 2005: 50; Nerdinger/Blickle/Schaper, 2008: 84;). Mitarbeiter würden bei einem Wechsel der Organisation den Ertrag aus dieser Investition verlieren und auf die zukünftigen Erträge verzichten müssen (Franke/Felfe, 2008: 136; Meifert, 2005: 50). Als Beispiel für Investitionen führen Nerdinger, Blickle und Schaper (2008: 84) die Bemühungen eines Mitarbeiters in einem schweren Personalauswahlverfahren an. Die Anstrengungen, um erfolgreich zu sein, waren so hoch, dass dies das *kalkulative Commitment* erhöht. *Kalkulatives Commitment* entsteht zum anderen auch durch schlechte Arbeitsmarktchancen. Umso besser die Arbeitsmarktchancen sind, desto niedriger ist das *kalkulative Commitment*. Außerdem führt auch die persönliche Abhängigkeit von einem regelmäßigen Einkommen zu *kalkulativem Commitment* (Meifert, 2005: 51). Typische Aussagen eines *kalkulativ* gebunden Mitarbeiters wären beispielsweise „Zu vieles würde sich für mich persönlich verändern, wenn ich jetzt kündigen würde." (Franke/Felfe, 2008: 18) oder „Ich habe schon zu viel Energie in die Organisation investiert, um jetzt noch an einen Wechsel zu denken." (Meifert, 2005: 145).

Nach Westphal (2011: 71, 90) hat sich gezeigt, dass *kalkulatives Commitment* negativ mit Kündigungsabsicht und tatsächlicher Kündigung korreliert. *Kalkulatives Commitment* korreliert ferner negativ mit der allgemeinen Arbeitsleistung und *Organizational Citizenship Behavior* (Westphal, 2011: 72, 74). Nerdinger, Blicke und Schafer (2008) definieren *Organizational Citizenship Behavior* als ein „freiwilliges Verhalten, das sich positiv auf die Funktionsfähigkeit der Organisation auswirkt und im Rahmen des formalen Anreizsystems nicht direkt oder explizit berücksichtigt wird." (Nerdinger/Blicke/Schafer, 2008: 448) Organisationen, die Mitarbeiter *kalkulativ* binden wollen, müssen ihre Mitarbeiter davon überzeugen, dass die bisher getätigten Investitionen bei einem Wechsel verloren wären. Aktienoptionen, die beim Verlassen der Organisation aufgegeben werden müssten und zu Einkommenseinbußen führen, wären beispielsweise ein Instrument um dies zu erreichen. Coaching wird ebenfalls als Beispiel genannt. Dies hängt damit zusammen, dass Investitionen in die eigene Person das *kalkulative Commitment* erhöhen kann (Meifert, 2005: 208).

3.3 Affektives Commitment

In diesem Abschnitt wird *affektive* Bindung definiert und die Entstehung von *affektivem Commitment* erläutert. In Bezug auf die Entstehung von *affektivem Commitment* wird insbesondere auf die Bedeutung der Erfüllung von Erwartungen für das *affektive Commitment* eingegangen. Außerdem werden einschlägige empirische Befunde zu *affektivem Commitment* und Einflussfaktoren erläutert. Zum Schluss werden verschiedene Instrumente, mit denen Organisationen *affektive* Bindung erzeugen können, dargestellt. Diese Instrumente werden von der Autorin der vorliegenden Arbeit zum größten Teil aus den Einflussfaktoren auf *affektives Commitment* abgeleitet.

Affektives Commitment liegt vor, wenn sich Mitarbeiter emotional an eine Organisation binden (Franke/Felfe, 2008: 136; Kowitz, 2012: 103; Nerdinger/Blickle/Schaper, 2008: 599; Riketta/Van Dick, 2009: 74; Schilling, 2014: 36; Schirmer/Woydt, 2012: 6; Westphal, 2011: 51). *Affektives Commitment* ist die stärkste Form der Bindung von Arbeitnehmern zu Organisationen (Westphal, 2011: 51). Mitarbeiter identifizieren sich mit der Organisation (Felfe, 2010: 40; Nerdinger/Blickle/Schaper, 2008: 84; Riketta/Van Dick, 2009: 74; Westphal, 2011: 51) und verbleiben freiwillig in der Organisation, wenn deren *affektives Commitment* hoch ausgeprägt ist (Meifert, 2005: 45; Nerdinger/Blickle/Schaper, 2008: 84; Westphal, 2011: 42). Nach Felfe (2010: 40), Meifert (2005: 57), Wolf (2013: 73) und Weitbrecht (2005: 10-11) weisen Mitarbeiter, die *affektiv* gebunden sind, eine starke Wert- und Zielkongruenz mit der Organisation auf. Sie sind bereit für die Organisation mehr zu leisten und möchten die Bindung unter allen Umständen aufrechterhalten (Felfe, 2010: 40; Meifert, 2005: 57; Wolf, 2013: 73).

Affektives Commitment basiert auf positiven Gefühlen wie Stolz zur Organisation zu gehören (Felfe, 2010: 40; Schilling, 2014: 36) und entsteht durch Übereinstimmung von Organisationswerten mit den Werten des Individuums (Westphal, 2011: 42), Zufriedenheit mit Arbeitsbedingungen (Treier, 2009: 25), positiven Erfahrungen (Klimecki/Gmür, 2005: 333; Schirmer/Woydt, 2012: 6), Wertschätzung, Fairness (Kowitz, 2012: 103; Weitbrecht, 2005: 10) und Erfüllung von Erwartungen (Klimecki/Gmür, 2005: 333; Meifert, 2005: 50; Schirmer/Woydt, 2012: 6; Treier, 2009: 25, Westphal, 2011: 42). Armutat (2014a: 18-19), Felfe (2008; 72) und Treier (2009: 25, 228) sprechen bei der Erfüllung von Erwartungen von der Einhaltung des *psychologischen Vertrages*, einem psychologischen Konstrukt, das neben dem juristischen Arbeitsvertrag besteht. Der *psychologische Vertrag* basiert auf der Wahrnehmung des Mitarbeiters über wechselseitige Erwartungen und Verpflichtungen zwischen ihm und der Organisation, die nicht explizit im Arbeitsvertrag festgehalten wurden (Treier, 2009: 228, 233; Westphal, 2011: 40) wie beispielsweise Arbeitsplatzsicherheit. Verletzungen des *psychologischen Vertrages* beeinflussen das *affektive Commitment* negativ und können unter anderem zu einer verminderten Arbeitszufriedenheit, kontraproduktivem Verhalten, Fluktuation und innerer Kündigung führen (Treier, 2009: 25, 228, 233). Bartscher (2015) definiert innere Kündigung wie folgt: „Der Mitarbeiter will zwar seine Stellung behalten (keine Kündigung als offizielle und rechtlich wirksame Beendigung des Arbeitsverhältnisses), beabsichtigt aber, sich aufgrund der von ihm als frustrierend empfundenen Arbeitssituation nicht (über ein minimal erforderliches Maß hinaus) zu engagieren.“ Typische Aussagen *affektiv* gebundener Mitarbeiter wären beispielsweise „Ich wäre glücklich den Rest meiner Karriere in diesem Unternehmen verbleiben zu dürfen.“ (Riketta/Van Dick, 2009: 75).

Eine ausgeprägte *affektive* Bindung korreliert negativ mit Fluktuationsneigung (Nerdinger/Blickle/Schaper, 2008: 84; Riketta/Van Dick, 2009: 73; Westphal, 2011: 57), motivational bedingten Fehlzeiten und tatsächlicher Fluktuation (Riketta/Van Dick, 2009: 73; Westphal, 2011: 57). Meyer et al. (2002: 34, 36) konnten zwischen *affektivem Commitment* und Fluktuationsneigung eine Korrelation von -0,56, zwischen *affektivem Commitment* und motivational bedingten Fehlzeiten eine Korrelation von -0,22 und zwischen *affektivem Commitment* und tatsächlicher Fluktuation eine Korrelation von -0,17 feststellen, Bei Betrachtung der einzelnen Dimensionen des *Organisationalen Commitments* besteht, nach Riketta, Van Dick (2009: 73), Westphal (2011: 57) und Schilling (2014: 35), zwischen *affektivem Commitment* und der gewünschten Arbeitsleistung, insbesondere dem *Organizational Citizenship Behavior*, die stärkste positive Korrelation. Nach Meyer et al (2002: 34-35) liegt zwischen *affektivem Commitment* und Arbeitsleistung eine Korrelation von 0,23 und zwischen *affektivem Commitment* und *Organizational Citizenship Behavior* eine Korrelation von 0,32 vor. Weiterhin wurde festgestellt, dass *affektive* Bindung zu Gesundheit und Wohlbefinden beiträgt (Westphal, 2011: 57) und Stresserleben mindert (Schilling, 2014: 35). Zwischen *affektivem* und *normativem Commitment* besteht mit einem Wert von 0,63 eine signifikant positive Korrelation, zwischen *affektivem* und *kalkulativem Commitment* liegt mit einer Korrelation von 0,05 ein schwacher Zusammenhang vor (Meyer et al, 2002: 28; Westphal, 2011: 52). Ferner gibt es starke, positive Korrelationen zwischen *organisationaler Identifikation* und *affektivem Commitment* (Riketta/Van Dick, 2009: 71). Ein markanter Unterschied zwischen *organisationaler Identifikation* und *affektivem Commitment* besteht in der Selbstkategorisierung von Individuen als Mitglied einer Organisation. Die Einstellung von Mitarbeitern zu ihrer Organisation beeinflusst bei *organisationaler Identifikation,* im Gegensatz *zu affektivem Commitment*, nicht nur das Verhalten von Individuen. Mitarbeiter definieren bei hoher organisationaler Identifikation ihre Identität stark über die Mitgliedschaft in der Organisation (Franke/Felfe, 2008: 136; Westphal, 2011: 59).

Westphal (2011: 66-67) untersuchte Einflussfaktoren des *organisationalen Commitments* anhand von fünf Metaanalysen, die zwischen 1990 bis 2002 veröffentlicht wurden, und Ergebnisfaktoren des *organisationalen Commitments* anhand von Primärstudien, die zwischen 2002 bis 2006 veröffentlich wurden. Die Ergebnisse fasste die Autorin in einer eigenen Metaanalyse zusammen. Westphal (2011: 87-88) wertete in diesem Kontext Einflussfaktoren und ihre jeweilige Korrelationsstärke zu *affektivem Commitment* aus. Dabei teilte sie diese Einflussfaktoren in mitarbeiterbezogene, arbeitsbezogene und organisationsbezogene Faktoren ein. In Tabelle 1 werden die Faktoren anhand ihrer Korrelationsstärke dargestellt. Im Folgenden wird auf die Aspekte Kommunikationsbeziehung zum Vorgesetzten, Partizipation, Kontakt zum Management, transformationale Führung, Gerechtigkeit, Personalentwicklung, familienfreundliche Organisationspolitik, Ansehen der Organisation, Alter, Seniorität und Feedback eingegangen. Die Erwartungen der Generation Y dienen bei der Auswahl der zu beschreibenden Einflussfaktoren als Orientierung. Dabei werden diejenigen Faktoren beschrieben, die starke Korrelationen mit *affektivem Commitment* aufweisen sowie einige Faktoren, die nach Westphal (2011) nur einen geringen Einfluss oder sehr großen Einfluss auf emotionale Bindung haben und erst einmal widersprüchlich zu den in Abschnitt 2.4 erläuterten Erwartungen der Generation Y wirken, beispielsweise gegebenes Feedback oder Prestige der Organisation. Außerdem sind die Faktoren Alter und Betriebszugehörigkeit im weiteren Verlauf der Arbeit wichtig und werden folglich kurz betrachtet. Im Folgenden werden aus einigen der Tabelle 1 entnommene Einflussfaktoren Maßnahmen abgeleitet, die Organisationen umsetzen sollten, um *affektives Commitment* zu erzeugen. Weiterhin werden verschiedene Auffälligkeiten beschrieben. Es ist zu beachten, dass Korrelationen lediglich einen Hinweis auf kausale Zusammenhänge geben können. Unter Umständen beeinflussen sich die Merkmale, trotz Zusammenhangs, nicht tatsächlich (Statista, 2014). Weiterhin werden etwaige Moderatorvariablen, die in Westphals Metaanalyse beschrieben werden, in der Darstellung der Maßnahmen nicht berücksichtigt (Westphal, 2011: 95-103).

Es werden starke positive Korrelationen zwischen *affektivem Commitment* und zeitnaher, akkurater Kommunikation und zufriedenstellender Kommunikation mit Führungskräften festgestellt (Westphal, 2011: 88). Es wird angenommen, dass ein sinnvoller Einsatz von operativen und internen Kommunikationsinstrumenten, *affektives Commitment* erhöhen kann. Zu operativen Kommunikationsinstrumenten gehören beispielsweise Mitarbeiterzeitschriften, Intranet und persönliche Kommunikation wie Mitarbeiterveranstaltungen. Mit internen Kommunikationsinstrumenten sind beispielsweise Trainings für Führungskräfte gemeint, in denen Inhalte zu Kommunikationstechniken und zur erfolgreichen Top-Down Organisations-kommunikation vermittelt werden (Lies, 2015). Top-Down bedeutet von oben nach unten und bezieht sich auf die Kommunikation von höheren Hierarchieebenen zu niedrigeren. Bezüglich der Kommunikation von Organisationszielen plädiert Wolf (2013: 79) für die Nutzung einer verständlichen Sprache und die Vermeidung von Reizwörtern, unverständlicher Grafiken und trockener Fakten. Wolf (2013) fasst erfolgreiche Kommunikation von Organisationszielen wie folgt zusammen: „Indem Sie nicht erklären, warum und wie das Schiff gebaut werden muss, sondern die Sehnsucht der Mitarbeiter nach dem großen weiten Meer wecken, schaffen Sie emotionale Verbundenheit mit dem Unternehmen, seinen Zielen und Visionen, seinen Werten und all seinen Repräsentanten.“ (Wolf, 2013: 79).

Tabelle 1: Einflussfaktoren des affektiven Commitments nach Gruppe und Korrelationsstärke (Westphal, 2011: 88).

	Mitarbeiterbezogene Einflussfaktoren	**Arbeitssituationsbezogene Einflussfaktoren**	**Organisationsbezogene Einflussfaktoren**
Starker Einfluss r > 0,4	+ (Sytem-)Vertrauen + Selbstbewusstsein auf Basis der Organisationszugehörigkeit + Zufriedenheit mit dem Management und mit der Kommunikationsbeziehung zum Vorgesetzten + wahrgenommene persönliche Kompetenz + christliche Arbeitsethik	+ Transformationaler Führungsstil (Charisma, Consideration, Unterstützung) + Kontakt zum oberen Management + Situationskontrolle, wenn diese generell gefährdet ist (z.B. bei Arbeitsplatzabbau) + Arbeitsumfang + Kommunikation (akurat und zeitnah)	+ Unterstützende Personalpolitik + Formen der Gerechtigkeit (interpersonelle, prozeduale, distributive) + Partizipation + Innovation + positives Diversity-Klima
	- Anzahl Überstunden	- Rollenmehrdeutigkeit - Rollenkonflikt	
Mittelstarker Einfluss 0,4 > r ≥ 0,2	+ Zufriedenheit mit Karriereperspektiven + berufliche Identifikation und Involvement + kollektivistische Werthaltung + Commitment zur Karriere + Investments	+ Transaktionaler Führungsstil (→Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht) + Leader Initiating Structure + Kontakt zum direkten Vorgesetzten + Unterstützung durch die Arbeitsgruppe + Situationskontrolle + Herausforderung + Einfluss durch Kapitalbeteiligung + Ressourcenabhängigkeit + Abhängigkeit der Arbeitsaufgabe mit anderen	+ Entwicklungsangebote + familienfreundliche Unternehmenspolitik + externes Ansehen des Unternehmens + distributive Gerechtigkeit + humanistische und visionäre Kultur + Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft
	- Work-Life-Konflikt	- Distanter Führungsstil (Laisser-faire oder Management by Exception) - Rollen-Overload	- unerfüllte/gebrochene Versprechen - unternehmerische Kultur
Moderater Einfluss r < 0,2	+ Alter und Unternehmenszugehörigkeit + praktische/emotionale Intelligenz + Zufriedenheit mit Arbeit und Vorgesetzten + wahrgenommenes Fähigkeitslevel + berufliche Effizienz + allozentrische Grundeinstellung + Leistungsbedürfnis + Übertragbarkeit der Fähigkeiten	+ Gehaltshöhe + praktische/emotionale Intelligenz des Vorgesetzten + Kommunikation mit dem Vorgesetzten + Autonomie und Selbstbestimmung + Signifikanz der Arbeitsaufgabe + Sichtbarkeit der Aufgabe für Externe + Gruppenzusammenhalt + Abwechslung in den gefragten Fähigkeiten	+ Intensität der betrieblichen Personalarbeit + konservative oder bürokratische Kultur + Arbeitsplatzflexibilität + Mentoring + Transparenz und Partizipation in Veränderungsprozessen + Spiritualität + Zentralisation
	- Ausbildungsniveau		- kompetitive Kultur - kleines Unternehmen/große Abteilung - Erfahrung mit Arbeitsplatzabbau

nicht signifikant p > 0,5	o Geschlecht o Familienstand o Anzahl der Kinder o Einkommen o Berufserfahrung o hierarchische Stellung o Dauer des Innehabens der Position o Identifikation mit der Arbeitsaufgabe o Jobalternativen	o Abwechslung in den Arbeitsabläufen o Feedback o Nicht-arbeitsbezogene Kommunikation	

Partizipation hat ebenfalls starken Einfluss auf *affektives Commitment* (Westphal, 2011: 88). Mitarbeiter sollten demzufolge mehr in Entscheidungsprozesse eingebunden werden. Schirmer und Woydt (2012: 80) weisen darauf hin, dass Mitarbeiter, die auf diese Weise in die Organisationsgestaltung eingebunden werden, die daraus resultierenden Ergebnisse grundsätzlich nicht ablehnen können. Wolf (2013: 76) regt an, Mitarbeiter an Wertediskussionen zu beteiligen, zum Beispiel bei Erstellung des Organisationsleitbildes.

Es bestehen positive Zusammenhänge zwischen *affektivem Commitment* und dem Kontakt zum oberen Management und Vorgesetzten (Westphal, 2011: 88). Ein Vorschlag könnte sein, bei einem Treffen zwischen Mitarbeitern und direkten Vorgesetzten, eine offene Diskussionsrunde zu einem bestimmten Thema zu veranstalten. Die zusammen verbrachte Zeit könnte den Mitarbeitern signalisieren, dass sie wertgeschätzt werden. Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Wadehn, 2011: 29, 31) schlägt zur langfristigen Bindung vor, Mitarbeitern bereits im Vorfeld der Tätigkeit kleine Aufmerksamkeiten von Vorgesetzten und oberen Management zukommen zu lassen. Das können beispielweise elektronische Geburtstagswünsche, Informationsmaterial, Einladungen zu betrieblichen Veranstaltungen, Vorstellung des Teams etc. sein. Der Zeitaufwand für diese Aufmerksamkeiten signalisiert dem Mitarbeiter, dass er der Organisation wichtig ist und wertgeschätzt wird. In der Folge nimmt die Intensität der emotionalen Bindung zu.

Weiterhin gibt es stark positive Korrelationen für die Beziehung von *affektivem Commitment* und transformationaler Führung (Westphal, 2011: 88). „Diese Form des Führungsverhaltens zielt darauf ab, den Mitarbeitern Sinn in der Arbeit zu vermitteln und auf diesem Wege ihre Einstellungen zu verändern, d. h. zu transformieren“ (Nerdinger/Blickle/Schaper, 2008: 89). Um diese Transformation zu erreichen müssen Führungskräfte Mitarbeitern auf eine charismatische Weise erreichbare Ziele anbieten, die angestrebt werden sollen, und es muss mit einer individuellen Behandlung darauf geachtet werden, dass Mitarbeiter die Aufgaben meistern können. Emotionale Appelle, die trainiert werden können, sollen dabei Mitarbeiter inspirieren und zur Zielerreichung motivieren (Nerdinger/Blickle/Schaper 2008: 94-95). Außerdem werden Mitarbeiter bei ihrer eigenen Wertentwicklung unterstützt (Nerdinger/ Blickle/Schaper 2008: 95; Wolf, 2013: 77).

Gerechtigkeit, zum Beispiel hinsichtlich der Vergütung, beeinflusst *affektives Commitment* ebenfalls positiv (Westphal, 2011: 88). Wolf (2013: 81) schlägt in diesem Kontext variable Vergütung in Verbindung mit einer Zielvereinbarung als Instrument vor. Ähnliches schlägt Meifert (2005: 207) vor. Er weist jedoch darauf hin, dass die Wirksamkeit von Bonuszahlungen auf *affektives Commitment* nicht empirisch belegt ist.

Personalentwicklung hat einen mittelstarken Einfluss auf *affektives Commitment* (Westphal, 2011: 88). Nach Westphal (2011: 86) können Organisationen, die in Personalentwicklung investieren und positive Trainingsumgebungen schaffen, einen positiven Einfluss auf die emotionale Bindung nehmen. Vorgesetzte, die ihre Mitarbeiter ermutigen an Trainings

teilzunehmen, fördern ebenfalls das *affektive Commitment*. Eine gelungene Einarbeitung, zum Beispiel durch ein Patensystem, fördert ebenso das *affektive Commitment* (Nerdinger/Blickle/Schaper, 2008: 84). „Bei einem Patensystem wird einem neuen Mitarbeiter ein erfahrener Kollege – der Pate – zur Seite gestellt, der ihn in der Zeit der Einarbeitung betreut und zur Beantwortung aller wichtigen Fragen zur Verfügung steht." (Nerdinger/Blickle/ Schaper, 2008: 609)

Außerdem korreliert familienfreundliche Organisationspolitik mittelstark mit *affektivem Commitment* (Westphal, 2011: 88). Betriebskindergärten könnten folglich eine Maßnahme sein, um emotionale Bindung zu erzeugen. Wolf (2013: 34) weist in diesem Zusammenhang auf die Bedeutung von familienfreundlichen Arbeitsformen und -zeiten hin.

Westphal (2011: 88) stellt unter anderem fest, dass das Ansehen der Organisation einen starken Einfluss auf *affektives Commitment* hat. Alter und Organisationszugehörigkeit haben einen moderaten Einfluss. Feedback hat dagegen keinen signifikanten Einfluss auf *affektives Commitment.*

In diesem Kapitel wurde das *Organisationale Commitment* allgemein definiert. Der Schwerpunkt lag dabei auf dem *affektiven Commitment* und auf Einflussfaktoren, die das *affektive Commitment* fördern. Im nächsten Kapitel wird explizit auf das *affektive Commitment* der Generation Y eingegangen.

4 Affektives Commitment der Generation Y

In diesem Kapitel soll zum einen dargestellt werden, wie ausgeprägt die emotionale Bindung der Generation Y in Organisationen allgemein ist. Zum anderen soll überprüft werden, unter welcher Voraussetzung *affektives Commitment* bei der Generation Y entsteht. Zum *affektiven Commitment* der Generation Y liegen nur wenige Studien vor. Trotz mehrtägiger Recherche in zahlreichen Datenbanken, wie ECONBIZ, der Elektronischen Zeitschriftenbibliothek, WISO, SpringerLink, dem gemeinsamen Bibliotheksverbund GBV, dem Karlsruher Virtuellen Katalog KVK wurden zur zweiten Fragestellung weitestgehend nur Bachelor- und Masterarbeiten gefunden. Bei der Recherche wurden folgende Schlagwörter in verschiedensten Kombinationen genutzt: Generation Y, Gen Y, Digital Natives, Millennials, Generation, junge Mitarbeiter, Mitarbeiter, affektives Commitment, emotionale Bindung, Commitment, Bindung, Verbundenheit, Organisationales Commitment, Zufriedenheit, Arbeitszufriedenheit und erfüllte Erwartungen. Zu den Themen Werte, Erwartungen und Rekrutierung der Generation Y gibt es hingegen mehr Literatur. Zu den Themen Fluktuationsneigung und Beschäftigungsdauer von Mitarbeitern allgemein und von Vertretern der Generation Y sind vereinzelt Literaturhinweise vorhanden.

Gallup, ein forschungsbasiertes Beratungsunternehmen, ermittelt jährlich, anhand von Fragen zum Arbeitsplatz und -umfeld, den sogenannten Engagement Index in Deutschland. Dieser Index spiegelt den Grad der emotionalen Bindung von Mitarbeitern wieder. Die Erhebung in 2013 ergab, dass 16 Prozent der Mitarbeiter hoch engagiert sind und freiwillig mehr leisten. 67 Prozent der Mitarbeiter leisten „Dienst nach Vorschrift“ und 17 Prozent haben innerlich gekündigt (Gallup, 2014). Die Erhebung von 2014 zeigt, dass 15 Prozent der Mitarbeiter eine hohe Bindung verspüren, 70 Prozent nur geringfügig gebunden sind und 15 Prozent keine Bindung verspüren (Gallup, 2015a). In Abbildung 1 sind weitere Ergebnisse der Gallup-Studie von 2013 dargestellt. So wurde die Absicht in der Organisation zu verbleiben sowie in der Organisation Karriere machen zu wollen erfragt.

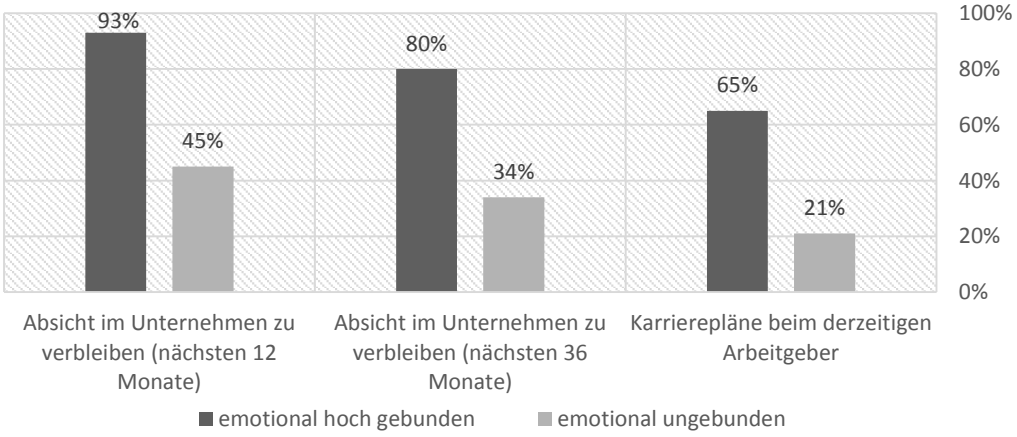

Abbildung 1: Ergebnisse der Gallup-Studie 2013 zum Engagement-Index, Grafische Umsetzung eines Textes (Gallup, 2014, ohne Seitenangabe).

Die in Abbildung 1 veranschaulichten Daten unterstützen die Annahme, dass *affektives Commitment* die Beschäftigungsdauer in der Organisation beeinflusst. Außerdem beabsichtigen emotional gebundene Mitarbeiter deutlich öfter in der Organisation Karriere zu machen (Gallup, 2014). Emotional ungebundene Mitarbeiter weisen, wie in Abschnitt 3.3 Affektives Commitment erwähnt, eine höhere Fluktuationsneigung auf. Fluktuation ist eine der negativen Konsequenzen von fehlendem *Commitment* (Felfe, Franke, 2012: 23). Eine Differenzierung des deutschen *Engagement Indexes* nach Generationen durch Gallup liegt bislang nicht vor.

Allerdings führte Gallup (Sorenson/Garman, 2013) in US-amerikanischen Organisationen eine Studie zum *Engagement Index* der vier Generationen durch. Diese Studie zeigt, dass 41 Prozent der Nachkriegsgeneration, 26 Prozent der Babyboomer-Generation, 28 Prozent der Generation X und 33 Prozent der Vertreter der Generation Y hoch engagiert sind. Damit hat die Generation Y das zweithöchste Engagement-Niveau aller Generationen in dieser Studie. 53 Prozent der Vertreter der Generation Y sind nicht engagiert, 14 Prozent sind emotional distanziert. Weiterhin zeigt die Gallup-Studie, dass die Fluktuationsneigung von Angehörigen der Generation Y im Vergleich zu anderen Generationen am höchsten ist. 50 Prozent aller emotional distanzierten Vertreter der Generation Y streben einen Organisationswechsel an. 17 Prozent aller engagierten, jüngeren Mitarbeiter wollen die Organisation verlassen (Sorenson/Garman, 2013). Schlussfolgerungen aus einem Vergleich beider Gallup-Studien sind aufgrund der Betrachtung verschiedener Arbeitsmärkte vermutlich kaum möglich. Bruch, Kunze und Böhm (2010: 63) berufen sich auf eine Studie der „Initiative neue Qualität der Arbeit". Diese Studie zeigt, dass 43 Prozent der unter 30-jährigen mit der Organisation „besonders verbunden" sind. Nach Reuter (2014) ist die Generation Y im Vergleich zu anderen Generationen weniger *affektiv* gebunden.

Nach einer Studie von PricewaterhouseCoopers (2011: 7) erwarten 54 Prozent der Befragten zwei bis fünf Organisationswechsel in ihrer beruflichen Karriere, 16 Prozent 6 bis 9 Organisationswechsel. Nach Rump und Eilers (2013: 196), die sich auf eine Studie namens „Generation05" beziehen, erwarten 58 Prozent der Studierenden gelegentliche Berufswechsel in ihrer Karriere. 14 Prozent der Studierenden rechnen mit häufigen Berufswechseln. „Gelegentlich" und „häufig" wurden nicht in ihrer Anzahl definiert. 11 Prozent der Studierenden gehen von einem konstanten Berufsweg aus. Eine andere Studie namens „Instant Talent Studie" zeigt, dass rund 47 Prozent der Gruppe der 25- bis 35-Jährigen, die bereits Berufserfahrung haben, innerhalb der nächsten zwei Jahren die Organisation verlassen möchten. Knapp 20 Prozent streben einen internen Positionswechsel an (Rump/Eilers, 2013: 197-198). Die Studien „Generation05" und „Instant Talent Studie" wurden von der Autorin der vorliegenden Arbeit nicht im Original gelesen. Nach einer Studie von Accenture (2013; 1) wollen 12 Prozent der Befragten in den nächsten 12 Monaten ihr Unternehmen verlassen, 30 Prozent innerhalb der nächsten 1 bis 5 Jahre. Eine Studierendenstudie von Ernst & Young (2014: 20) zeigt auf, dass 25 Prozent der Studierenden nur bis zu zwei Jahre bei ihrem ersten Arbeitgeber bleiben möchten. 42 Prozent denken, dass sie die Organisation nach drei bis vier Jahren verlassen werden. Laut Allihn (2013: 24) liegt die durchschnittliche Beschäftigungsdauer bei Vertretern der Vorgängergenerationen bei durchschnittlich 2,5 Jahren. Die durchschnittliche Beschäftigungsdauer von Vertretern der Generation Y liegt bei 1,5 Jahren.

Verschiedene Studien zeigen, dass die Generation Y durch eine hohe Wechselbereitschaft (Reuter, 2014; Parment, 2013: 12-13; Wadehn, 2011: 13) und schwache Loyalität (Allihn, 2013: 24; Reuter, 2014; Rump/Eilers, 2013: 195; Parment, 2013: 59) gekennzeichnet ist. Es gibt verschiedene Gründe, die die Wechselbereitschaft beeinflussen. Junge Arbeitnehmer und Studierende befürchten nach Parment (2013: 12-13) als unflexibel zu gelten und Karriereoptionen und Lebenslauf zu verschlechtern, wenn sie innerhalb der ersten Jahre nach Schulabschluss nicht mehrmals die Organisation wechseln. Weiterhin führt Parment (2013: 12-13, 59) die Wechselbereitschaft auf zahlreiche Wahlmöglichkeiten im privaten und beruflichen Bereich zurück. Als Beispiel diene die große Auswahl an Konsumgütern. Nach Rump und Eilers (2013: 197-198) sind die Hauptursachen für die Wechselbereitschaft die Sorge um den Arbeitsplatz und Karrieregründe. 40 Prozent der befragten Vertreter der Generation Y würden aus Sorge um den Arbeitsplatz die Organisation wechseln, 39 Prozent wegen besserer Karrieremöglichkeiten. Die Nichterfüllung emotionaler Bedürfnisse ist Ursache für eine schwächere Bindung. Während der Beschäftigungsdauer ist Loyalität in Bezug auf Aufgaben

und Team gegeben. Treue ist für die Generation Y ein sehr wichtiger Wert, im privaten und beruflichen Bereich. Es besteht jedoch kein Anspruch auf „lebenslängliche“ Treue (Rump/Eilers, 2013: 195-196). Ähnliches stellt auch Allihn (2013: 24) fest. Buchheim, Weiner (2014: 146-147) und Rohrlack (2012: 54) verweisen auf die Bedeutung der Erfüllung von Bedürfnissen von Mitarbeitern hin und Rohrlack (2012: 54) gibt an, dass jüngere Generationen weniger an Organisationen gebunden sind und eine geringere Identifikation mit der Organisation aufweisen. Schmitz (2013: 31) weist darauf hin, dass die Flexibilität, die Organisationen von ihren jungen Mitarbeitern in Form von beispielsweise befristeten Verträgen verlangen, zu einem „Bumerang-Effekt“ führen. „Gerade die allgegenwärtige Forderung nach Flexibilität vernachlässigt, dass nur derjenige flexibel sein kann, der keine oder wenig Bindung (räumlich oder familiär) verspürt“ (Schmitz, 2013: 31).

Wie zu Beginn des Kapitels erwähnt, gibt es nur wenig einschlägige Literatur zur konkreten Entstehung von *affektivem Commitment* bei der Generation Y. Um Maßnahmen ableiten zu können, muss folglich eine andere Vorgehensweise gewählt werden. In Abschnitt 3.3 Affektives Commitment wird die Bedeutung des *psychologischen Vertrages* hervorgehoben. *Affektives Commitment* wird mit der Erfüllung von Erwartungen erzeugt. Es wird vermutet, dass Organisationen *affektives Commitment* fördern können, wenn sie die Erwartungen der Generation Y kennen und diese Erwartungen mit entsprechenden Maßnahmen erfüllen. Diese Vermutung wird, ausgehend vom Zusammenhang zwischen *affektivem Commitment* und Verbleibeabsicht in Organisationen, von Accenture (2013: 2), Hölzl (2013: 2) und der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (Wadehn, 2011: 13) unterstützt. „Erfüllt ein Arbeitgeber ihre Erwartungen nicht, wechseln sie zum Wettbewerber.“ (Hölzl, 2013: 2). Auch PricewaterhouseCoopers (2011: 7) stellt fest, dass Vertreter der Generation Y eher den Arbeitgeber wechseln, wenn dieser nicht in sie investiert. Die Erwartungen der Generation Y, die in Abschnitt 2.4 Erwartungen erläutert werden, sind in Tabelle 2 zusammengefasst dargestellt.

Tabelle 2: Arbeitsbezogene Erwartungen der Generation Y, eigene Darstellung.

Arbeitsbezogene Erwartungen der Generation Y		
Arbeitsinhalt	Wertschätzung	Work-Life-Balance
Selbstentfaltung	Führungsstil	Karriereoptionen
Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen	Gute Beziehung zum Vorgesetzten	Einkommen
Organisationswerte, -ethik	Partizipation	Digitale Vernetzung
Sinnhaftigkeit der Tätigkeit	Feedback	Arbeitsplatzsicherheit
Guter Umgang mit Kollegen	Flexibilität	Standort

Die in Tabelle 2 aufgelisteten Kriterien werden von einer Mehrheit der zitierten Autoren (Accenture, 2013: 1; Bieber; 2013: 233; Biemann/Weckmüller, 2013: 49; Buchheim/Weiner, 2014: 149; Domsch/Ladwig, 2015: 10; Ernst & Young, 2014: 24, 28-29; Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 245-247; Hölzl, 2013: 2; Kienbaum, 2009: 6-7; Kunze, 2013: 233-234; Mayer, 2013: 68; Parment, 2013: 13, 27; 58, 69, 82; PricewaterhouseCoopers, 2011: 10; Rump/Eilers; 2013: 187, 202; Schirmer/Woydt, 2012: 25; Schmitz, 2013: 32; Schudy/Wolff, 2014: 98-101; Thoma, 2011: 177; Wadehn, 2011: 25) als relevant eingestuft. Hinsichtlich dieser aufgelisteten Kriterien bestehen hohe Erwartungen der Generation Y an Arbeitgeber. Die Kriterien Führungsverantwortung, Prestige und internationale Tätigkeit, werden in den folgenden Ausführungen nicht beachtet. Die Mehrheit der zitierten Autoren

konstatiert, dass entsprechende Erwartungen der Generation Y gegenüber diesen Kriterien nicht so ausschlaggebend sind wie allgemein vermutet wird. Alle Autoren, die zum Beispiel das Kriterium Führungsverantwortung in der Erwartungshaltung der Generation Y untersuchten, stellten fest, dass dieses Kriterium irrelevant ist (Reuter, 2014; Schmitz, 2013: 31-32). Irrelevant in der Erwartungshaltung der Generation Y ist das Kriterium Prestige (Biemann/ Weckmüller, 2013: 49; Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 247). Trotz Westphals (2011: 88) Feststellung, dass Feedback keinen signifikanten Einfluss auf *affektives Commitment* ausübt, wird Feedback in die oben dargestellte Aufzählung aufgenommen, denn verschiedene Autoren (Ernst & Young, 2014: 28-29; Gurtner/Dievernich/Kels; Parment, 2013: 82; Rump/Eilers, 2013: 187; Schirmer/Woydt, 2012: 25; Wadehn, 2011: 25) weisen auf die Bedeutung von Rückmeldungen in der Erwartungshaltung der Generation Y hin.

Es besteht Interesse zu ermitteln, wie zufrieden Vertreter der Generation Y mit der Erfüllung ihrer Erwartungen durch den Arbeitgeber sind. Zu dieser konkreten Fragestellung gibt es jedoch wenige Befunde. Nach Schudys und Wolffs (2014: 99) Studie erwarten 91 Prozent der befragten Vertreter der Generation Y jedes halbe Jahr ein Feedback, doch nur 56 Prozent erhalten eine persönliche Rückmeldung in dieser Regelmäßigkeit. 36 Prozent sind insgesamt mit der Häufigkeit der Rückmeldung zufrieden, 59 Prozent erwarten mehr Feedbacks und 5 Prozent wollen seltener eine Rückmeldung. Zur Arbeitsplatzsicherheit konnte die IG Metall (2013: 5) ermitteln, dass 23 Prozent der Arbeitsnehmer unter 35 Jahren in einem befristeten Beschäftigungsverhältnis arbeiten und 63 Prozent dieser Arbeitnehmer in ihrem bisherigen Berufsleben ausschließlich befristete Arbeitsverträge hatten. Die IG Metall (2013: 2) verweist in diesem Zusammenhang auf die Auswirkungen der „langen Phase der beruflichen Unsicherheit“ auf die Zufriedenheit mit der beruflichen Entwicklung. Nur 59 Prozent der Vertreter der Generation Y gelten als zufrieden mit ihrer beruflichen Entwicklung. Das Statistische Bundesamt (2015a) stellt fest, dass 2013 etwa 18 Prozent der 25- bis 34-Jährigen befristet beschäftigt waren. Weiterhin konnte die IG Metall (2013: 9) in ihrer Studie ermitteln, dass lediglich 44 Prozent der unter 35-Jährigen mit ihrem Einkommen zufrieden beziehungsweise sehr zufrieden sind. Laut PricewaterhouseCoopers (2011: 12) haben 32 Prozent der befragten Vertreter der Generation Y ein niedrigeres Gehalt angenommen als erwartet. Ähnliches stellt Accenture (2013: 1) fest. Weiterhin konnte PricewaterhouseCoopers (2011: 16) feststellen, dass 50 Prozent der Befragten mit ihren Karriereoptionen zufrieden bis sehr zufrieden sind, 27 Prozent demgegenüber neutral eingestellt sind und 23 Prozent unzufrieden bis sehr unzufrieden mit ihren Karriereoptionen sind. Zur Work-Life Balance konnte PricewaterhouseCoopers (2011: 8) ermitteln, dass 28 Prozent der Befragten nicht zufrieden mit der Erfüllung ihrer Erwartung sind. 39 Prozent der Befragten sagen, dass ihre Erwartungen zur Work-Life-Balance erfüllt sind, 30 Prozent sagen, dass ihre Work-Life-Balance besser ist als erwartet. Um die Zufriedenheit der Generation Y mit einigen anderen Themenfeldern in der Erwartungshaltung zu ermitteln, ist, aufgrund mangelnder Studien zur Thematik, eine andere Vorgehensweise vonnöten. Dazu werden Studien zur allgemeinen Mitarbeiterzufriedenheit mit den oben genannten Kriterien und eine Studie zur Implementierung von HR-Maßnahmen speziell für die Generation Y herangezogen. Gurtner, Dievernich und Kels (2013: 248-249) stellen in ihrer Studie fest, dass circa 42 Prozent der Organisationen glauben, auf die Fähigkeiten und Bedürfnisse der Generation Y adäquat einzugehen. Circa 19 Prozent der Organisationen bieten spezielle Personalentwicklungs-programme für Vertreter der Generation Y an und etwa 9 Prozent der Organisationen schulen Führungskräfte hinsichtlich einer angemessenen Kommunikation mit jüngeren Mitarbeitern. Elsner (2013: 47-48) zieht Ergebnisse der Markon-Führungskräfte-Studie heran. 57 Prozent der befragten Mitarbeiter sind unzufrieden mit ihren Führungskräften, weil sie keine Wertschätzung erfahren. 59 Prozent bemängeln, dass Führungskräfte zu wenig Wert auf

Teamarbeit legen und 63 Prozent vermissen die Möglichkeit, ihre Fähigkeiten einzusetzen. 69 Prozent sind unzufrieden mit ihrem Vorgesetzten, weil dieser keine Kritik an seinem Führungsverhalten verträgt und 63 Prozent der Mitarbeiter kritisieren mangelnde Partizipationsmöglichkeiten in Entscheidungsprozessen. Der Haufe-Verlag führte 2013 eine Studie zur Partizipation von Mitarbeitern durch. 69 Prozent wünschen sich allgemein mehr Möglichkeiten Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen stärker zu beeinflussen. 50 Prozent der befragten Mitarbeiter glauben, dass nur 25 Prozent ihrer Vorschläge beim Vorgesetzten ankommen und über 80 Prozent wünschen sich mehr Partizipation bei Entscheidungen, die ihre eigene Abteilung betreffen. 43 Prozent der Befragten wollen im Bereich Organisationsführung mehr partizipieren (Münster, 2014: 20-21). Nach Gurtners, Dievernichs und Kelses Studie (2013: 249) nutzt fast ein Drittel der Organisationen moderne Medien, um als attraktiver Arbeitgeber zu gelten. Etwa 15 Prozent der Organisationen ermöglichen die Nutzung moderner Medien, mit dem Ziel, Mitarbeiter zu binden. Nach Elsner (2013: 47-48) sind 63 Prozent der Mitarbeiter mit ihren Führungskräften unzufrieden, weil diese keine Arbeitsplatzsicherheit gewährleisten. Die Deutsche Gesellschaft für Personalentwicklung stellte in einer Langzeitstudie fest, dass in vielen Organisationen keine Analyse der erfolgskritischen Zielgruppen erfolgt, keine zielgruppenspezifischen Bindungsinstrumente eingesetzt werden, keine Konzepte zu Mitarbeiterbindung vorhanden sind oder keine geeigneten Instrumente zur Mitarbeiterbindung genutzt werden (Armutat, 2014b: 16).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass nur wenige einschlägige Befunde zum *affektiven Commitment* der Generation Y vorliegen. Verschiedene Autoren, wie zum Beispiel Sorenson, Garman (2013) und Reuter (2014), gehen von einem geringen *affektiven Commitment* der Generation Y gegenüber ihrer Organisation aus. Betrachtet man die Zufriedenheit der Generation Y beziehungsweise von Mitarbeitern allgemein, in Bezug zu den arbeitsbezogenen Erwartungen der Generation Y, lässt sich auf eine Unzufriedenheit mit den untersuchten Kriterien schließen.

5 Methodik

Im theoretischen Teil der vorliegenden Arbeit wurde aufgezeigt, dass Theorien und Modelle zum *affektiven Commitment* vorliegen. Aus diesen Theorien und Modellen lassen sich Hypothesen ableiten, die im Forschungsprozess überprüft werden. Zusammenhänge sollen identifiziert und erklärt werden, weshalb ein quantitativer Forschungsansatz gewählt wird (Bortz/Döring, 2006: 50, 52, 506-507). In diesem Kapitel werden die aus der Theorie abgeleiteten Hypothesen, die Operationalisierung der Variablen, das Erhebungsinstrument und die Stichprobe erläutert.

5.1 Hypothesen

In Kapitel 4 wurde deutlich, dass nur wenige einschlägige Befunde zum *affektiven Commitment* der Generation Y vorliegen. Verschiedene Autoren, wie zum Beispiel Sorenson, Garman (2013) und Reuter (2014), weisen auf die geringe emotionale Bindung der Generation Y hin. Die Unzufriedenheit mit den untersuchten Kriterien, die die Erwartungen der Generation Y widerspiegeln, ist hoch. Es wird ein Zusammenhang zwischen dem *Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen* und der Ausprägung des *affektiven Commitments* bei der Generation Y angenommen. Hieraus resultiert die erste Hypothese.

Hypothese 1: Je mehr *arbeitsbezogene Erwartungen* der Generation Y erfüllt werden, desto höher ist das *affektive Commitment*.

Studien zur Bindung der Generation Y, die in Kapitel 4 vorgestellt wurden, deuten darauf hin, dass die Generation Y durch eine starke *Fluktuationsneigung* gekennzeichnet ist. Verschiedene Autoren, wie zum Beispiel Hölzl (2013: 2) und Wadehn (2011: 13), vermuten, dass die Nichterfüllung der *arbeitsbezogenen Erwartungen* der primäre Grund für die starke *Fluktuationsneigung* der Generation Y ist. Das impliziert, dass der *Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen* die Ausprägung der *Fluktuationsneigung* beeinflusst. Diese Vermutung wird anhand der folgenden Hypothese überprüft.

Hypothese 2: Je mehr *arbeitsbezogene Erwartungen* der Generation Y erfüllt werden, desto niedriger ist die *Fluktuationsneigung.*

5.2 Operationalisierung

Die aufgestellten Hypothesen erfordern die Operationalisierung der unabhängigen Variable *arbeitsbezogene Erwartungen* sowie der abhängigen Variablen *affektives Commitment* und *Fluktuationsneigung*. In den folgenden Abschnitten werden für die genannten Variablen passende Indikatoren ermittelt und die Variablen messbar gemacht. Weiterhin werden der Begriff Generation Y operationalisiert und Kontrollvariablen bestimmt.

5.2.1 Arbeitsbezogene Erwartungen

Ein Ziel der Befragung ist die Identifikation der wichtigsten *arbeitsbezogenen Erwartungen* und die Ermittlung des *Erfüllungsgrades arbeitsbezogener Erwartungen* der Generation Y. In Abschnitt 2.4 arbeitsbezogene Erwartungen wurden insgesamt 18 wichtige *arbeitsbezogene Erwartungen* der Generation Y vorgestellt. Diese *arbeitsbezogenen Erwartungen* wurden in Tabelle 2 in Kapitel 4 grafisch zusammengefasst. Diese 18 *arbeitsbezogenen Erwartungen* der Generation Y an Arbeitgeber beschreiben das Konstrukt *arbeitsbezogene Erwartungen* jedoch nicht hinreichend. Die Recherche in diversen Quellen, meist zum Thema Arbeitsmotivation,

ergab, dass noch weitere Kriterien in der *arbeitsbezogenen Erwartungshaltung* von Mitarbeitern wichtig sein können. Weiterhin wurden vier Gespräche mit vier Bekannten geführt, um eine möglichst vollständige Sicht auf das Thema zu ermöglichen. Die Gesprächspartner waren 19, 22, 24 und 32 Jahre alt. Die Gesprächspartner wurden gebeten mindestens fünf ihrer wichtigsten Anforderungen an Arbeitgeber zu nennen. Die Angaben der Gesprächspartner wurden mit den Rechercheergebnissen verglichen. Insgesamt ließ sich eine hundertprozentige Deckung der mündlichen Angaben mit den Rechercheergebnissen feststellen. Es wurde keine arbeitsbezogene Erwartung von den Gesprächspartnern genannt, die nicht schon vorher aus der Recherchearbeit bekannt waren. In Tabelle 3 werden die ermittelten Indikatoren und Beispielitems zu *arbeitsbezogenen Erwartungen* dargestellt.

Tabelle 3: Kategorisierung arbeitsbezogener Erwartungen, eigene Darstellung (nach Bieber, 2013: 233; Biemann/Weckmüller, 2013: 46-49; Buchheim/Weiner, 2014: 148-149; Comelli/von Rosenstiel/Nerdinger, 2014: 11; 42-43; Domsch/Ladwig, 2015: 10; Ernst & Young, 2014: 24, 28-29; Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 245-250; Hölzl, 2013: 2; Kienbaum, 2009: 6; Kunze, 2013: 232-236; Laufer, 2013: 196-197; Mayer, 2013: 68; Münster, 2014: 22; Parment, 2013: 13, , 27, 37, 58, 69; PricewaterhouseCoopers, 2011: 10; Radermacher, 2013: 8; Reuter, 2014; Rump/Eilers: 2013: 104, 187, 190, 197, 199, 202; Schirmer/Woydt, 2012: 25; Schmitz, 2013: 31-32; Schudy/Wolff, 2014: 98-101; Siemann, 2014: 11; Thoma, 2011: 177; Schreyögg/Koch, 2007: 189-194; von der Linde/von der Heyde, 2007: 114-118; 149; von Rosenstiel, 2015: 77-79; Wadehn, 2011: 25; Zeug, 2013: 15).

Arbeitsbezogene Erwartungen		
Indikator		**Beispielitems**
1.	Vergütung und andere finanzielle Leistungen	Bezahlung, Prämien, Sonderzahlungen, Ermäßigungen etc.
2.	Work-Life-Balance	Flexible Arbeitszeitgestaltung, Homeoffice, Überstunden, Schichtarbeit, Familienfreundlichkeit, Betriebskindergärten etc.
3.	Sicherheit	Unbefristeter Arbeitsvertrag, Arbeitsplatzsicherheit, Wirtschaftliche Lage der Organisation etc.
4.	Arbeitsplatz	Beleuchtung, Arbeitsmittel, Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz etc.
5.	Standort	Urbane oder rurale Lage, Anbindung, Wirtschaftsstandort etc.
6.	Kontakt (außerhalb der Arbeitssituation)	Konferenzen, Tagungen, Messen etc.
7.	Kontakt (innerhalb der Arbeitssituation)	Beziehung zu Arbeitskollegen und Vorgesetzen, Teamarbeit, Vertrauen etc.
8.	Führung	Interesse an Bedürfnissen/Zielen, Führungsstil, Kommunikation, Unterstützung etc.
9.	Partizipation	Einflussnahme über Meetings, Mitarbeiterbefragungen, Ideenmanagementtools, Zielgespräche etc.
10.	Unternehmenswerte, -ethik und -kultur	Betriebsklima, Arbeitsumfeld, Nachhaltigkeit, Kommunikation, Kongruenz der Organisationswerte und Werte des Mitarbeiters etc.
11.	Prestige	Statussymbole, Reputation der Organisation etc.
12.	Digitale Vernetzung und soziale Medien	Betriebsinterne soziale Netzwerke, moderne Technologien etc.

13.	Wertschätzung	Anerkennung guter Arbeitsergebnisse durch einen Vorgesetzten, Lob von anderen Mitarbeitern etc.
14.	Feedback	Mitarbeitergespräche, Häufigkeit des Feedbacks, Qualität des Feedbacks, etc.
15.	Internationale Erfahrung	Auslandsentsendungen, Austauschprogramme etc.
16.	Karriereoptionen	Aufstiegs- und Karrierechancen, Laufbahnmodelle, beispielsweise Projekt- und Fachlaufbahn etc.
17.	Verantwortung	Führungsverantwortung, Projektverantwortung etc.
18.	Arbeitsaufgabe	Herausfordernde Arbeit, interessante Inhalte, abwechslungsreiche Tätigkeit etc.
19.	Sinnstiftung	Ganzheitlicher Arbeitsprozess etc.
20.	Selbstentfaltung	Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Training, Seminare, Coaching, Mentoring, Selbstständigkeit, Entscheidungsfreiheit, Würdigung von Verbesserungsvorschlägen etc.

Wie in Tabelle 3 ersichtlich, ist der potentielle Itempool groß. Eine zu hohe Itemzahl könnte zu Schwierigkeiten während der Erhebung führen. Würde jede einzelne Erwartung auf Bedeutung und Erfüllungsgrad gemessen, könnte die Befragung zu einer Überforderung der Befragten führen. Es wird angenommen, dass Befragte dann nicht mehr präzise priorisieren könnten, was zu Fehlern in den Antworten führen würde. Weiterhin steigt mit der Anzahl der Items und der damit verbundenen Bearbeitungszeit die Wahrscheinlichkeit, dass die Motivation der Befragten sinkt (Bühner, 2006: 63, Raab-Steiner/Benesch, 2012: 64). Selbst wenn die Befragten nach dem Multiple-Choice-Prinzip (Beller, 2008: 42; Schnell/Hill/Esser, 2013: 323) aufgefordert werden eine bestimmte Anzahl an Antwortmöglichkeiten anzukreuzen und anschließend den Erfüllungsgrad einzuschätzen, ist die Übersichtlichkeit mit so vielen Antwortmöglichkeiten als kritisch einzustufen. Daher wird ein anderer Weg der Datenerhebung eingeschlagen. Die Befragten werden mit einer offenen Frage aufgefordert, ihre drei wichtigsten Anforderungen an Arbeitgeber zu nennen und anschließend den jeweiligen Erfüllungsgrad dieser Erwartungen einzuschätzen. Vorteilhaft ist bei offenen Fragen, dass Befragte nicht in eine bestimmte Richtung gelenkt werden und eigenständig denken müssen (Schnell/Hill/Esser, 2013: 324, Schumann, 2011: 59-60). Die eingeschränkte Fähigkeit der Befragten, Gedanken zu verbalisieren kann ein Nachteil sein (Raab-Steiner, 2012: 50; Schnell/Hill/Esser, 2013: 324-325). Die höhere geistige Anstrengung bei der Beantwortung der offenen Fragen kann zur Abnahme der Motivation der Befragten führen (Raab-Steiner, 2012: 50). In Anbetracht der Nachteile, die eine hohe Anzahl an Items hervorbringt, werden mögliche eingeschränkte Fähigkeit der Befragten, Gedanken zu verbalisieren und die Demotivation durch geistige Anstrengung in Kauf genommen.

Bei offenen Fragen müssen die gegebenen Antworten vor der Auswertung kategorisiert werden (Raab-Steiner/Benesch, 2012: 50; Schnell/Hill/Esser, 2013: 419). Zur Kategorisierung gegebener Antworten empfiehlt es sich, im Vorfeld einen Antwortpool zu kreieren, dem gegebene Antworten hinterher zugeordnet werden können (Schnell/Hill/Esser, 2013: 419; Schumann, 2011: 6, 246). Tabelle 3 veranschaulicht einen solchen Antwortpool und soll dabei helfen die Antworten bei der Auswertung zu kategorisieren. Die Befragten haben die Möglichkeit auf einer fünfstufigen, endpunktskalierten Antwortskala von *trifft nicht zu* bis *trifft vollständig zu*, den Erfüllungsgrad der Erwartungen zu beurteilen. Die gewählte Antwortskala wird in Abschnitt 5.2.3 Fluktuationsneigung näher erläutert.

5.2.2 Affektives Commitment

Zur Messung von *organisationalem Commitment* liegen verschiedene Fragebögen vor. In diesem Abschnitt werden, chronologisch sortiert nach dem Erscheinungsdatum, der Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) (Meier/Wosché, 2002), die Organizational Commitment Scale (OCS) (Allen/Meyer, 1990), der Fragebogen zur Erfassung des Commitments gegenüber der Organisation, dem Beruf/der Tätigkeit und der Beschäftigungsform (COBB) (Felfe/Six/Schmook/Knorz, 2002) und der Fragebogen zur Erfassung von Commitment gegenüber Organisation, Beruf/Tätigkeit, Team, Führungskraft und Beschäftigungsform (COMMIT-Skalen) (Felfe/Franke, 2012) kurz dargestellt. Die Auswahl für die nähere Betrachtung der genannten Fragebögen lässt sich wie folgt begründen. Der Organizational Commitment Questionnaire und die Organizational Commitment Scale gehören zu den meistgenutzten Fragebögen zur Erfassung *von organisationalem* beziehungsweise *affektivem Commitment* (Cooper-Hakim/Viswesvaran, 2005: 247). Der COBB-Fragebogen und die COMMIT-Skalen erweitern die Organizational Commitment Scale um die Untersuchung des *organisationalen Commitments* gegenüber verschiedener Bindungsziele (Felfe, 2010: 39-41; Felfe/Franke, 2012: 9, 27; Schilling, 2014: 35). Alle genannten Fragebögen weisen bezüglich der wichtigsten Gütekriterien akzeptable bis gute Werte auf, was in den folgenden Absätzen näher erläutert wird.

Der Organizational Commitment Questionnaire wurde 1970 von Porter und Smith konzipiert und 2002 von Maier und Woschée ins Deutsche übersetzt (Maier/Woschée, 2002: 126). Dieser Fragebogen misst ausschließlich die *affektive* Bindung von Mitarbeitern gegenüber Organisationen (Maier/Woschée, 2010: 247). Die Skala umfasst insgesamt 15 Items und kann auf 9 Items gekürzt werden (Maier/Woschée, 2010: 248-249). Der Zustimmungsgrad zu den Items wird auf einer fünfstufigen Antwortskala erfasst (Maier/Woschée, 2014). Zur Reliabilität des Verfahrens lässt sich feststellen, dass der Wert für die interne Konsistenz bei der Langfassung bei $\alpha = 0{,}90$, bei der Kurzfassung bei $\alpha = 0{,}85$ liegt (Maier/Woschée, 2010: 248). Die Reliabilität spiegelt den Zuverlässigkeitsgrad des Messinstruments und die Stabilität der Messergebnisse wider. Wird die Untersuchung mit den gleichen Methoden und unter identischen Bedingungen durchgeführt, müssen andere Auswerter die gleichen Ergebnisse erzielen (Balzert/Schröder/Schäfer, 2011: 26-27). Bei der Messung der internen Konsistenz wird jedes Item als eigenständiger Testteil gesehen und mit den anderen Items korreliert (Bortz/Döring, 2006: 198; Bühner, 2006: 35). Der Cronbach-Alpha-Koeffizient ist eine Methode zur Schätzung der internen Konsistenz (Bühner, 2006: 132). Nach Schumann (2011: 42) ist ein Wert über $\alpha = 0{,}80$, nach Hussy, Schreier und Echterhoff (2010: 162) ein Wert von mindestens $\alpha = 0{,}70$ oder $\alpha = 0{,}80$ als akzeptabel zu bezeichnen. Am OCQ wird häufig kritisiert, dass er die *kalkulative* und *normative Commitment*-Komponenten nicht berücksichtigt und damit die Komplexität des Commitmentkonstrukts nur unzureichend erfasst (Felfe, 2008: 78). Diese Kritik könnte bei der Betrachtung der vorliegenden Fragestellung der Arbeit vernachlässigt werden, da der Fokus auf *affektivem Commitment* liegt. Ein Kritikpunkt am OCQ, der nicht vernachlässigt werden kann, ist, dass der Fragebogen die Konstrukte *Wechselabsicht* und *Engagement* misst, die eigentlich vorhergesagt werden sollten (Felfe, 2008: 78; Kraus/Wosché, 2009: 198; Maier/Woschée, 2002: 131). „Damit besteht die Gefahr einer Konfundierung der Masse, die zu einer Überschätzung von Zusammenhängen führen kann“. (Felfe, 2008: 78). Weiterhin weist der OCQ eine nicht genügende Trennschärfe zu *Arbeitszufriedenheit*, da sich einige Items im englischsprachigen Original auf die Qualität der eigenen Arbeitstätigkeit fokussieren statt auf die emotionale Verbundenheit gegenüber der Organisation (Felfe, 2008: 78; Kraus/Wosché, 2009: 198). Die Trennschärfe bezeichnet die Korrelation eines Items mit dem Gesamtergebnis eines Tests. Besteht eine hohe Korrelation,

erfasst das Item etwas Ähnliches wie der Gesamttest und vice versa (Beller, 2008: 53-54). Beim OCQ wird explizit darauf hingewiesen, dass nur der Einsatz der vollständigen Lang- oder Kurzfassung reliable Ergebnisse hervorbringt und davon abgesehen werden soll, einzelne Items anzuwenden (Maier/Woschée, 2010: 249). Damit können die Items, die beispielsweise das *Engagement* messen nicht weggelassen werden. Aus den oben genannten Gründen wird von der Nutzung des OCQ für die Erhebung abgesehen.

Die Organizational Commitment Scale wurde 1990 von Allen und Meyer auf Basis der Arbeiten von Porter, Crampon, Smith (1976), Porter, Steers, Mowday, Boulian (1974) und Becker (1960) entwickelt und 1998 von Schmidt, Hollmann und Sodenkamp ins Deutsche übertragen (Schmidt, 2010: 241-242). Der Fragebogen erfasst die Stärke der Bindung zwischen Individuen oder Gruppen zur Organisation und verfolgt dabei den dreidimensionalen Ansatz des *organisationalen Commitments.* Es werden insgesamt 24 Items abgefragt, jeweils acht zu jeder *Commitment*-Komponente (Schmidt, 2010: 241-242). Das *affektive Commitment* wird mit der entsprechenden Affective Commitment Scale (ACS) gemessen (Riketta/Von Dick, 2009: 71). Der Zustimmungsgrad zu den Items wird auf einer siebenstufigen Intensitätsskala erfasst. Die Testhalbierungsreliabilität der entsprechenden deutschen Skalen variiert zwischen rtt = 0,91 und rtt = 0,94. Die internen Konsistenzen (nach Cronbach Alpha) variieren zwischen α = 0,76 für die affektive und *normative* Commitmentskala und α = 0,79 für die *kalkulative* Commitmentskala. Die Retest-Reliabilität variiert je nach Commitment-Komponente zwischen rtt = 0,61 und rtt = 0,72). Bei der Testhalbierungsreliabilität wird die Reliabilität gemessen, indem ein Test in möglichst zwei gleiche Hälften geteilt wird und diese miteinander korreliert werden. Bezüglich der Reliabilität sind nach Beller (2008: 55), Bortz und Döring (2006: 199) Werte über 0,90 als gut und Werte zwischen 0,80 und 0,90 als mittelmäßig zu bezeichnen. Bei der Messung der Retest-Reliabilität wird der Test zu zwei verschiedenen Zeitpunkten durchgeführt und die Ergebnisse beider Tests werden miteinander korreliert (Bühner, 2006: 36). Zudem misst der ACS valide (Schmidt, 2010: 243-244). Unter Validität versteht man den Grad der Genauigkeit, mit dem ein Verfahren ein Merkmal misst (Balzert/Schröder/Schäfer, 2011: 27).

Der Fragebogen zur Erfassung des *Commitments* gegenüber der Organisation, dem Beruf/der Tätigkeit und der Beschäftigungsform, kurz COBB, wurde 2002 von Felfe, Six, Schmook und Knorz entwickelt. Dieser Fragebogen basiert auf den oben erwähnten Skalen des *organisationalen Commitments* von Meyer und Allen (1990), der deutschen Übersetzung von Schmidt, Hollmann und Sodenkamp (1998) und auf den Skalen zur Erfassung des *beruflichen Commitments* von Meyer, Allen und Smith (1993) (Felfe, 2010: 39). Die Items zum *Commitment* gegenüber der Beschäftigungsform wurden neu konzipiert (Felfe, 2010: 39). Je nach Beschäftigungsform umfasst der Itempool 37 bis 41 Items. Die Skalen können auch einzeln verwendet werden (Felfe, 2010: 41). Auf einer fünfstufigen Likert-Skala kann angegeben werden in welchem Maß eine Aussage zutrifft (Felfe, 2010: 41). Die Werte der internen Konsistenzen variieren zwischen α = 0,67 und α =0,91. Faktorenanalysen haben die Inhaltsvalidität des Verfahrens bestätigt (Felfe, 2010: 39, 41). Mit Faktorenanalysen kann man Items, die untereinander eine starke Korrelation aufweisen, zu einem übergeordneten Faktor zusammenfassen (Mayer, 2008: 156). Zum Thema der vorliegenden Arbeit würde lediglich die Skala zur Verbundenheit und Identifikation mit der Organisation passen (Felfe et al., 2014: 2-3), da die Bindungsziele Beruf/Tätigkeit und Beschäftigungsform in der vorliegenden Arbeit bei der bisherigen Betrachtung von *Commitment* nicht oder kaum erwähnt wurden. Die Skala zur Messung des *organisationalen Commitments* enthält insgesamt 14 Items, fünf Items zum *affektiven*, vier Items zum *kalkulativen* und fünf Items zum *normativen Commitment* (Felfe et al., 2014: 6). Der Wert für die interne Konsistenz der Subdimension *affektives Commitment* zum Bindungsziel Organisation liegt bei α = 0,86 (Felfe, 2010: 41).

Mit den *Commitment*-Skalen des COMMITs kann das *normative*, *kalkulative* und a*ffektive Commitment* von Mitarbeitern in Organisationen gegenüber Organisation, Beruf/Tätigkeit, Team, Führungskraft und Beschäftigungsform erfasst werden (Felfe/Franke, 2012: 9, 27; Schilling, 2014: 35). Diese Skalen wurden 2012 von Felfe und Franke konzipiert (Felfe/Franke, 2012: 27) und basieren auf den oben genannten Skalen zum *organisationalen Commitment* von Allen und Meyer (1990), der deutschen Übersetzung von Schmidt, Hollmann und Sodenkamp (1998), der Skala zum *beruflichen Commitment* von Meyer, Allen und Smith (1993) sowie den Arbeiten zur Erweiterung um die Bindungsziele Vorgesetzter und Team von Stinglhammer, Bentein, Vandenberghe (2002) und Clugston, Howell und Dorfman (2000) (Felfe/Franke, 2012: 27). Die Items wurden von Felfe und Franke (2012: 27) teilweise neu übersetzt, umformuliert und ergänzt. Je nach Beschäftigungsform werden insgesamt 65 oder 69 Items abgefragt, wobei bei jedem Bindungsziel, ausgenommen der Beschäftigungsform, 4 bis 6 Items zu jeder *Commitment*-Komponente vorhanden sind (Felfe/Franke, 2012: 27-28; Schilling, 2014: 37). Die Skalen zu den verschiedenen Bindungszielen können einzeln genutzt werden (Felfe/Franke, 2012: 9; Schilling, 2014: 36). Auf einer fünfstufigen Likert-Skala kann angegeben werden, in welchem Maß eine Aussage zutrifft (Felfe/Franke, 2012: 9). Die Werte der internen Konsistenzen variieren je nach Bindungsziel zwischen $\alpha = 0{,}67$ und $\alpha = 0{,}91$ (Schilling, 2014: 38). Die Durchführungs- und Auswertungsobjektivität ist durch die Bereitstellung von Auswertungs- und Profilbögen, Schablonen sowie klaren Instruktionen gegeben (Schilling, 2014: 38). Objektivität beschreibt den Grad des sachlichen, vorurteilsfreien und neutralen Umgangs mit wissenschaftlichen Ergebnissen (Balzert/Schröder/Schäfer, 2011: 18). Durchführungsobjektivität ist gegeben, wenn die Testergebnisse unabhängig vom Durchführenden sind, beispielsweise umgesetzt durch eine hohe Standardisierung der Testsituation. Auswertungsobjektivität ist gegeben, wenn die Ergebnisse von der auswertenden Person unabhängig sind (Schumann, 2011: 29). Faktorenanalysen haben die Konstruktvalidität des Verfahrens größtenteils bestätigt (Schilling, 2014: 38). Die Prüfung der Kriteriumsvalidität ergab bei einigen genutzten Außenkriterien inkonsistente Ergebnisse (Schilling, 2014: 39). Bei der Ermittlung der Kriteriumsvalidität eines Tests werden andere Tests und externe Kriterien herangezogen, „zum Beispiel kann der Berufserfolg als Kriterium für die Validität eines Berufseignungstest verwendet werden." (Hussy/Schreier/Echterhoff, 2010: 84) Wie beim COBB-Fragebogen würde auch bezüglich der COMMIT-Skalen lediglich die Skala zur Verbundenheit und Identifikation mit der Organisation thematisch zur vorliegenden Arbeit passen, da die Bindungsziele Beruf/Tätigkeit und Beschäftigungsform in der vorliegenden Arbeit bei der bisherigen Betrachtung von *Commitment* nicht oder kaum erwähnt wurden.

Für die Erhebung wird die Skala zur Messung des *affektiven Commitments* der Skala Verbundenheit und Identifikation mit der Organisation aus dem Fragebogen zur Erfassung des Commitments gegenüber der Organisation, dem Beruf/der Tätigkeit und der Beschäftigungsform (COBB) genutzt. Verglichen zur Affective Commitment Scale (ACS) sind zum einen die Reliabilitätswerte der ausgewählten Subdimension des COBB-Fragebogens besser, zum anderen beinhaltet die ausgewählte Subdimension des COBB-Fragebogens im Gegensatz zur ACS weniger Items, was die Wahrscheinlichkeit vermindert, dass die Motivation der Befragten im Verlauf der Befragung sinkt (Bühner, 2006: 63, Raab-Steiner/Benesch, 2012: 64). Die Items der Skala Verbundenheit und Identifikation mit der Organisation im COMMIT-Fragebogen sind identisch zu den Items der entsprechenden Skala im COBB-Fragebogen. Der COBB-Fragebogen steht jedoch, im Gegensatz zu den COMMIT-Skalen, kostenlos zur Verfügung (Felfe et al., 2014; Schilling, 2014: 39).

5.2.3 Fluktuationsneigung

In diesem Abschnitt wird das Konstrukt *Fluktuationsneigung* näher beschrieben und ein passendes Item für die Datenerhebung ermittelt. Im deutschsprachigen Raum gibt es nur vereinzelt Studien, die explizit die *Fluktuationsneigung* untersuchen (Weller, 2001: 6). Bei der Recherche in den in Kapitel 4 genannten Datenbanken wurden die Suchbegriffe, Fluktuationsneigung, Wechselabsicht, Wechselneigung, Kündigungsabsicht, Fluktuation und Unternehmenswechsel eingegeben. Da die Literaturrecherche zu diesem Thema nicht sehr ergiebig war, wird für die Auswahl eines passenden Items zur Untersuchung der *Fluktuationsneigung* ein anderer Weg eingeschlagen. Es werden die bisher in dieser Arbeit genutzten Studien verschiedener Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Unternehmensberatungen, forschungsbasierter Beratungsunternehmen und anderer Autoren zu den arbeitsbezogenen Einstellungen der Generation Y beziehungsweise zu den arbeitsbezogenen Einstellungen von Mitarbeitern in Deutschland herangezogen. Weiterhin werden Items zur *Fluktuationsneigung* herangezogen, die aus den Studien stammen, die zu den Themen *Fluktuation* und *Fluktuationsneigung* ermittelt wurden.

Unter *Fluktuationsneigung* werden die Einstellungen eines Mitarbeiters zum Arbeitgeberwechsel verstanden. Verschiedene Autoren (Boerner/Schramm, 1998: 80; Nerdinger/Blickle/Schaper, 2008: 85; Weller, 2001: 5-6) weisen darauf hin, dass *Fluktuationsneigung* ein starker Prädiktor für tatsächliche *Fluktuation* ist. *Fluktuation* verursacht prinzipiell erhebliche Kosten (Nerdinger/Blickle/Schaper, 2008: 85). Greve (2012: 37) führt in diesem Kontext unter anderem die Kosten für Inserate, Einstellungstests, Einstellungsgespräche, Einarbeitung, mögliche Lohnerhöhungen, Vertretungen und Verluste durch einen nichtbesetzten Arbeitsplatz an. Weiterhin führt Fluktuation in der Regel zu Wissensverlust in einer Organisation (Nerdinger/Blickle/Schaper, 2008: 168), zur Verschärfung des Wettbewerbs, wenn benötigtes Wissen zur Konkurrenz wechselt und möglicherweise zur Demoralisierung der verbliebenen Belegschaft (Nink, 2014: 34). Aus diesen Gründen ist eine niedrige *Fluktuationsneigung* wünschenswert und gilt als ein „Indikator für die erfolgreiche Sozialisation eines Mitarbeiters durch die Organisation" (Nerdinger/Blickle/Schaper, 2008: 84). Nach Boerner und Schramm (1998: 80) hat sich *Fluktuationsneigung* weiterhin als Korrelat von Arbeitszufriedenheit und Fehlzeiten erwiesen. *Fluktuationsneigung* ist als Korrelat und nicht als Bestandteil des *affektiven Commitments* zu betrachten (Meifert, 2005: 47-48). Meyer et al. (2002: 34, 36) konnten zwischen *affektivem Commitment* und *Fluktuationsneigung* eine Korrelation von -0,56 feststellen. Da im Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) *Fluktuationsneigung* als Bestandteil von *affektivem Commitment* betrachtet wird, wird der OCQ vom weiteren Einsatz ausgeschlossen. *Affektives Commitment* korreliert negativ mit *Fluktuationsneigung* und dient deshalb als Prädiktor für *Fluktuationsneigung* und *Fluktuation* (Nerdinger/Blickle/Schaper, 2008: 84; Weller, 2011: 12-13).

PricewaterhouseCoopers (2011: 7) befragte Vertreter der Generation Y zu ihrer *Fluktuationsneigung* in ihrer Studie „Millenials at work" wie folgt: „How many employers do you expect to have in your career?" Ernst & Young (2014: 20) ermittelt die *Fluktuationsneigung* der Generation Y mit dem Item „Wie lange werden Sie für Ihren ersten Arbeitgeber tätig sein?". Die Unternehmensberatung Hay Group befragte 2012 Mitarbeiter in 46 verschiedenen Ländern mit dem Item „Können Sie sich vorstellen, Ihren Arbeitgeber in den nächsten fünf Jahren zu wechseln?" zu ihrer *Fluktuationsneigung* (Haufe Online Redaktion, 2012). Gallup (2015b) stellt die *Fluktuationsneigung* von Mitarbeitern in Deutschland mit dem Item „Inwiefern sind Sie derzeit auf der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz?" fest. Folgende Antwortmöglichkeiten sind gegeben: „Ich bin aktiv auf der Suche nach einem neuen

Arbeitsplatz.“, „Ich schaue mich um, bin aber nicht aktiv auf der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz“, „Ich bin nicht auf der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz.“ Meifert (2005: 151) untersucht in seiner Analyse zur Mitarbeiterbindung von betrieblichen Weiterbildnern in deutschen Großunternehmen nicht die *Fluktuationsneigung*, sondern die *Verbleibeabsicht* der Mitarbeiter. Dazu bietet er vier positiv gepolte und drei negativ gepolte Items an. Die positiv gepolten Items werden nicht berücksichtigt, da es sich dabei um Items handelt, die zum einen auf die Organisationseinheit Weiterbildung abzielen und zum anderen sehr ähnlich den Items aus den Fragebögen zum *affektiven Commitment* sind, wie beispielsweise „Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in der Organisationseinheit Weiterbildung bei diesem Arbeitgeber verbringen zu können.“ Die negativ gepolten Items lauten „Ich habe in letzter Zeit nach einem anderen Arbeitsplatz gesucht.“, „Die Wahrscheinlichkeit ist sehr hoch, dass ich in den nächsten 12 Monaten meinen Arbeitsplatz wechseln werde.“ und „Ich habe in den letzten 12 Monaten ernsthaft in Betracht gezogen, meinen Arbeitsplatz zu wechseln.“ Boerner und Schramm (1998: 86, 91, 94) stellen die *Fluktuationsneigung* von Mitarbeitern auf ähnliche Weise fest „Wie wahrscheinlich ist es innerhalb der nächsten zwei Jahre, daß [sic] Sie von sich aus eine neue Stelle suchen?“.

Da der Fokus dieser Arbeit auf dem Konstrukt *affektives Commitment* liegt und eine hohe Itemanzahl aus verschiedenen Gründen, die in Abschnitt 5.3 Erhebungsinstrument erläutert werden, vermieden werden soll, wird in der Erhebung die *Fluktuationsneigung* nur mit einem präzise formulierten Item erfasst. Die semantische Bedeutung des Items von PricewaterhouseCoopers (2011: 7) ist eher langfristig orientiert und eine akute *Fluktuationsneigung* wird damit nicht erfasst. Eine Übersetzung dieses Items ins Deutsche und die Verwendung des Items wird wegen der semantischen Bedeutung nicht in Betracht gezogen. In Abschnitt 5.2.4 Zugehörigkeit zur Generation Y wird erläutert, warum in der für diese Arbeit zugrunde liegenden Umfrage, Arbeitnehmer zwischen 15 und 35 Jahren befragt werden. Da vermutet wird, dass ein 35-jähriger Mitarbeiter schon mehrmals das Unternehmen gewechselt haben könnte, kann das von Ernst & Young eingesetzte Item zur *Fluktuationsneigung* nicht berücksichtigt werden. In Kapitel 4 wird deutlich, dass die durchschnittliche Beschäftigungsdauer eines Vertreters der Generation Y in einem Unternehmen bei circa zwei Jahren liegt und die Gründe für den Unternehmenswechsel vielseitig sein können. Es wird davon ausgegangen, dass nicht immer unerfüllte Erwartungen Ursache für den Wechsel sind. Als Beispiel diene die Angst von Vertretern der Generation Y bei zu wenig Unternehmenswechseln von potentiellen Arbeitgebern als unflexibel betrachtet zu werden. Das Item der Hay Group (2012) bezieht sich auf einen Zeithorizont von fünf Jahren, was nach Betrachtung der durchschnittlichen Beschäftigungsdauer von 1,5 bis 2 Jahren als zu lang erachtet wird. Es wird vermutet, dass viele Vertreter der Generation Y aufgrund ihrer positiven Haltung zu Unternehmenswechseln nicht davon ausgehen in fünf Jahren noch im Unternehmen zu sein, obwohl ihre Erwartungen erfüllt werden. Das würde vermutlich das Ergebnis zur wechselseitigen Beziehung von Erwartungen und der *Fluktuationsneigung* verfälschen. Um die akute *Fluktuationsneigung* der Vertreter der Generation Y zu messen, sollte ein kürzerer Zeitraum gewählt werden. Sowohl Meifert als auch Boerner und Schramm, fragen nach der Wahrscheinlichkeit, dass das Unternehmen in den nächsten zwölf Monaten beziehungsweise zwei Jahren verlassen wird. Für die Erhebung der *Fluktuationsneigung* wird eine Mischung aus den Items von Meifert (2005), Boerner und Schramm (1998) gewählt. Das neu erstellte Item lautet „Die Wahrscheinlichkeit ist sehr hoch, dass ich in den nächsten zwei Jahren von mir aus das Unternehmen wechseln werde.“ Der Zeitraum von zwei Jahren deckt sich ungefähr mit den Angaben zur durchschnittlichen Beschäftigungsdauer der Generation Y in Unternehmen. Weiterhin stellte sich in den Pretests (siehe Abschnitt 5.3 Erhebungsinstrument) heraus, dass der Zeitraum von zwei Jahren, im Vergleich zum Zeitraum von 12 Monaten, als weniger bedrängend empfunden wird. Bei der

Untersuchung der Loyalität der Generation Y in Kapitel 4 ging es vorrangig um Unternehmenswechsel. Die Pretests ergaben, dass die Begriffe „Arbeitsplatz-„ und „Stellenwechsel“ nicht eindeutig genug sind, weswegen nach Unternehmenswechsel gefragt wird.

Meifert (2005: 151) bietet den Befragten ursprünglich eine vierstufige Antwortskala an, um auf das Item zur *Fluktuationsneigung* einzugehen. Mummendey und Grau (2014: 89-90) weisen auf die Bedeutung eines einheitlichen Fragebogens hin. Um den Befragten die Beantwortung der Items zu vereinfachen und eine Vereinheitlichung des Fragebogens zu erreichen, wird die Likert-Skala aus dem Fragebogen zur Erfassung des *Commitments* gegenüber der Organisation, dem Beruf/der Tätigkeit und der Beschäftigungsform (COBB) auf die Items zur *Fluktuationsneigung* und zur *Erfüllung arbeitsbezogener Erwartungen* übertragen. Die Vereinheitlichung der Antwortskalen bewirkt, dass die Ergebnisse aus Meiferts Studie nicht mehr eins zu eins auf die Ergebnisse der eigenen Befragung übertragen werden können (Mummendey/Grau, 2014: 90). Die Befragten haben die Möglichkeit mit einer fünfstufigen, endpunktskalierten Antwortskala von „trifft nicht zu“ bis „trifft vollständig zu“ auf das Item zur *Fluktuationsneigung* zu antworten. Bei einer ungeraden Anzahl von Abstufungen besteht die Gefahr, dass Befragte vermehrt den mittleren Skalenpunkt ankreuzen, um extremeren Antworten auszuweichen (Beller, 2008: 38). Außerdem ist eine ungerade Anzahl von Abstufungen in der Antwortskala auch mit Vorteilen verbunden. Kein Befragter wird beispielsweise zu einer Entscheidung gezwungen, weil er die mittlere, neutrale Antwortkategorie auswählen kann (Porst, 2014: 84). Ferner ist die gewählte Antwortskala endpunktskaliert. Endpunktskaliert bedeutet, dass die Antwortskala lediglich an den beiden äußeren Skalenpunkten beschriftet ist. Zum einen ist der Umgang für Befragte mit einer solchen Antwortskala schwieriger als mit einer vollständig verbalisierten Antwortskala. Zum anderen besteht die Gefahr, dass verschiedene Befragte die nicht verbalisierten Skalenpunkte sehr unterschiedlich interpretieren (Porst, 2014: 80-81). Die endpunktskalierte Antwortskala aus dem COBB-Fragebogen wird dennoch aus folgenden Gründen für die Datenerhebung herangezogen. Felfe et al. (2014) sowie Felfe, und Franke (2012: 67) ermittelten Normwerte für das *affektive Commitment*, die mit den Ergebnissen der eigenen Datenerhebung verglichen werden können. Anhand der Normwerte „kann festgestellt werden, wie viel Prozent der jeweiligen Vergleichsgruppe einen gleich hohen oder niedrigeren bzw. einen gleich hohen oder aber höheren Wert erzielen.“ (Felfe/Franke, 2012: 55). Die Normwerte könnten bei einer Veränderung des Fragebogens nicht mehr herangezogen werden, weil nicht klar wäre, ob eine Veränderung ein verändertes Antwortverhalten bewirkt. Ferner erweist sich eine angemessene Verbalisierung aller Skalenpunkte häufig als schwierig, insbesondere hinsichtlich der Verbalisierung der mittleren Ausprägung. Weiterhin sind vollständig verbalisierte Antwortskalen meist ordinalskaliert, das heißt, die Merkmalsausprägungen lassen sich in eine Rangfolge bringen. Grundsätzlich sind die möglichen mathematischen Operationen mit ordinalskalierten Variablen limitiert. Für die Auswertung der Daten ist eine Intervallskala vorteilhafter. Intervallskaliert bedeutet, die Abstände zwischen den Merkmalsausprägungen sind gleich und es besteht die Möglichkeit beispielsweise den Mittelwert zu berechnen (Porst, 2014: 75-76). Die vorliegende Antwortskala aus dem COBB-Fragebogen kann aufgrund der gleichen Abstände zwischen den Antwortmöglichkeiten als intervallskaliert angenommen werden. Felfe et al. (2014) wenden zur Erleichterung der Interpretierbarkeit der Ergebnisse des COBB-Fragebogens das Rotationsverfahren Varimax an. Dabei wird die Anzahl der Variablen mit hoher Faktorladung minimiert. Die Faktorladung beschreibt, wie stark eine Variable durch einen Faktor erklärt wird. Dieses Rotationsverfahren erfordert mindestens intervallskalierte Variablen (Bühl, 2014: 631; Mayer, 2008: 165). Diese Tatsache unterstützt die Annahme, dass eine intervallskalierte Antwortskala vorliegt.

5.2.4 Zugehörigkeit zur Generation Y und Kontrollvariablen

Die Zugehörigkeit eines Befragten zur Generation Y wird in der Befragung über das Alter bestimmt. Wie in Abschnitt 2.1 Einordnung erläutert, gibt es in der Literatur verschiedene Definitionen, ab welchem Geburtsjahr eine Person zur Generation Y gehört. Die Mehrheit der in Abschnitt 2.1 Einordnung zitierten Autoren, wie beispielweise Buchheim und Weiner (2014: 2) sowie Dahrendorf (2013: 33), ordnet die Generation Y in die Geburtsjahrgänge von 1980 bis 2000 ein. Im Einleitungstext des Fragebogens, der im Anhang (Anhang 9 Fragebogen) ersichtlich ist, werden 15- bis 35-Jährige gebeten, an der Umfrage teilzunehmen. Wie in den Abschnitten 2.4. *Erwartungen* und 3.3 Affektives Commitment erwähnt, hat das Alter vermutlich einen Einfluss auf die *arbeitsbezogenen Erwartungen* und das *affektive Commitment*. Um etwaige Alterseffekte zu messen, werden die Befragten im letzten Teil der Befragung unter anderem aufgefordert, sich in vorgegebene Altersklassen einzuordnen. Das Item zu den Altersklassen ermöglicht die eindeutige Bestimmung der Zugehörigkeit zur Generation Y, die Messung von möglichen Alterseffekten und den Ausschluss der Datensätze von Personen, die nicht 15 bis 35 Jahre alt sind.

Neben dem Alter liegen weitere soziodemografische Faktoren vor, die die abhängigen Variablen beeinflussen können. Sind die soziodemografischen Faktoren bekannt und werden miterhoben, werden sie Kontrollvariablen genannt, andernfalls gelten sie als Störvariablen Beller, 2008: 16-17). Die Autoren der folgenden Studien haben sich mit den Einflussfaktoren auf das *organisationale Commitment* auseinandergesetzt. Felfe et al. (2014) weisen im Rahmen ihrer Ausführungen zum COBB-Fragebogen darauf hin, dass Alter, Bildungsstand und Dauer der Betriebszugehörigkeit das *affektive Commitment*, wenn auch nur geringfügig, beeinflussen. Meifert (2005: 97) berücksichtigt in seiner Studie zum *Commitment* betrieblicher Weiterbildner in deutschen Großunternehmen Geschlecht, Alter, Betriebszugehörigkeit, Anzahl der Arbeitgeber- und Wohnortwechsel, den höchsten Bildungsabschluss sowie die Position im Unternehmen. Allerdings zweifelt Meifert (2005: 99) die Zuverlässigkeit des Aussagegehalts von Arbeitgeber- und Wohnortwechsel an, weshalb diese Einflussgrößen in der von der Autorin durchgeführten Studie nicht herangezogen werden. Meifert (2005: 162-164, 171-172) stellt fest, dass Geschlecht und Anzahl der Mitarbeiter keine bis schwache Korrelationen, Alter und Betriebszugehörigkeit mittlere bis starke Korrelationen, Bildungsabschluss schwache bis mittlere negative Korrelationen und die Position schwache bis mittlere Korrelationen mit den verschiedenen Dimensionen des *organisationalen Commitments* aufweisen. Mathieu und Zajac (1990: 175) untersuchen in ihrer Metaanalyse unter anderem den Einfluss von Alter, Geschlecht, Bildung, Familienstand, Betriebszugehörigkeit, Position und Unternehmensgröße als Antezedenzien, das heißt als Randbedingungen (Schnell/Hill/Esser, 2013: 54), des *organisationalen Commitments.* Für die genannten Merkmale werden schwache Korrelationen festgestellt. In Abschnitt 3.3 Affektives Commitment stellt Tabelle 1 alle Einflussfaktoren auf das *affektive Commitment* nach Westphal (2011) dar. Auch bei Westphal (2011) ist erkennbar, dass die meisten der soziodemografischen Merkmale und die Organisationsgröße keinen oder einen moderaten Einfluss auf das *affektive Commitment* haben. Folgende Variablen werden als Kontrollvariablen in die Befragung aufgenommen: Geschlecht, Familienstand, höchster Bildungsabschluss, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Position und Unternehmensgröße, da sie in den oben genannten Studien die relevantesten Variablen sind.

Ein Teil der soziodemografischen Faktoren und der Daten zum Arbeitgeber, wie beispielsweise die Erfassung des Geschlechts, wird auf Nominalskalenniveau erhoben. Nominalskalen erfassen die Ausprägungen von Variablen, aber die Messwerte können lediglich auf Gleichheit oder Ungleichheit untersucht werden (Mayer, 2008: 71; Porst, 2014: 71-72). Ein anderer Teil der soziodemografischen Daten und der Daten zum Arbeitgeber wird auf

Ordinalskalenniveau erhoben, wie beispielweise der berufliche Bildungsabschluss oder die Betriebszugehörigkeit. Weiterhin werden einige soziodemografische Daten mit einer halboffenen Frage erfasst, wie beispielweise der berufliche Bildungsabschluss. Da die Möglichkeit besteht, dass eine Antwortalternative bei der Erstellung des Fragebogens übersehen wurde, hat der Befragte mit der offenen Kategorie *Sonstiges* die Gelegenheit die Antwortangaben zu ergänzen.

5.3 Erhebungsinstrument

Ziel ist es innerhalb kurzer Zeit eine möglichst große Datenmenge zu akquirieren. Die Datenerhebung erfolgt deshalb mittels einer Online-Befragung. Der Zeitaufwand für die Datenerhebung mittels Online-Befragung ist im Vergleich zu beispielsweise einer mündlichen Befragung geringer und es kann eine große Datenmenge gesammelt werden (Bortz/Döring, 2006: 256; Mayer, 2008: 100; Schnell/Hill/Esser, 2013: 368). Weiterhin werden mit der Online-Befragung viele Personen erreicht (Balzert/Schröder/Schäfer, 2011: 272; Beller, 2008: 47; Mayer, 2008: 100), insbesondere Vertreter der Generation Y, die sich, wie in Abschnitt 2.2 Arbeitsbezogene Einflussfaktoren beschrieben, durch eine hohe Internetaffinität auszeichnen. Die Daten werden bei der Online-Befragung automatisch erfasst. Die automatische Erfassung der Daten erleichtert zum einen die Auswertung (Balzert/Schröder/Schäfer, 2011: 272-273; Schnell/Hill/Esser, 2013: 368), zum anderen fördert dieser Umstand die Auswertungsobjektivität, da zum Beispiel Fehler bei der Dateneingabe vermieden werden. Fehleranfällig ist aber beispielsweise noch die manuelle Kodierung der offenen Fragen zu den *arbeitsbezogenen Erwartungen*, die nicht automatisiert geschehen kann. Ein weiterer Vorteil der Online-Befragung ist nach Balzert Schröder und Schäfer (2011: 272-273) die vermeintliche Anonymität der Befragten. Durch die Anonymität erhält der Befragende in der Regel ehrlichere Antworten. Hinsichtlich der Anonymität muss jedoch erwähnt werden, dass eine Online-Befragung nicht per se anonym ist. Durch die Übermittlung der IP-Adresse wäre eine Person identifizierbar. Ferner ist der Befragte bei der Online-Befragung frei von Beeinflussung, die ein Interviewer möglicherweise auf ihn hätte (Balzert/Schröder/Schäfer, 2011: 272-273; Schnell/Hill/Esser, 2013: 368). Dieser Umstand fördert die Durchführungsobjektivität. Nachteilig ist an der Online-Befragung unter anderem die mangelnde Kontrolle darüber, ob Personen mehrmals an der Befragung teilnehmen oder Personen mit dem richtigen Anforderungsprofil den Fragebogen beantworten (Balzert/Schröder/Schäfer, 2011: 273; Mayer, 2008: 100). Eine Zugriffskontrolle via Passwort würde dieser Problematik entgegenwirken. Jedoch besteht die Möglichkeit, dass der Befragte die Anonymität seiner Teilnahme bezweifelt. Weiterhin wird die Teilnahmehürde aufgrund des zusätzlichen Arbeitsschrittes für den Befragten als zu hoch eingeschätzt. Ein weiterer denkbarer Nachteil der Online-Befragung ist eine mangelnde Kooperationsbereitschaft und Motivation der Befragten sowie die damit verbundene geringere Rücklaufquote (Balzert/Schröder/Schäfer, 2011: 273; Bortz/Döring, 2006: 256; Schnell/Hill/Esser, 2013: 367). Außerdem können potentielle Verständnisprobleme nicht direkt geklärt werden, da der Autor des Fragebogens bei der Befragung nicht anwesend ist (Balzert/Schröder/Schäfer, 2011: 273). Mayer (2008: 100) weist in diesem Zusammenhang auf die Bedeutung einer sorgfältigen Fragebogenkonstruktion hin. Die Nachteile der Online-Befragung werden in Kauf genommen, da die Vorteile für die Autorin der vorliegenden Arbeit höher gewichtet werden.

Der Einleitungstext des Fragebogens basiert auf den entsprechenden Hinweisen von Porst (2014: 36-37) sowie Raab-Steiner und Benesch (2012: 52). Porst (2014: 36-37) sowie Raab-Steiner und Benesch (2012: 52) empfehlen den Titel des Fragebogens allgemein und einfach zu halten, den Befragten für die Teilnahme an der Befragung zu danken, sich und sein Anliegen vorzustellen und Kontaktdaten für mögliche Rückfragen zu nennen. Weiterhin raten die

Autoren dazu, die Befragten im Einleitungstext um ehrliche und schnelle Bearbeitung zu bitten, darauf hinzuweisen, dass es keine richtigen oder falschen Antworten gibt, der Fragebogen möglichst vollständig auszufüllen ist und darauf zu verweisen, dass die Teilnahme freiwillig und anonym ist. Bei der Gestaltung des Fragebogens wurde darauf geachtet, dass eine Seite möglichst wenig Fragen enthält. Dies steigert nach Mayer (2008: 97) die Attraktivität des Layouts und fördert die Kooperationsbereitschaft und Motivation der Befragten. Instruktionen zur Beantwortung von Items befinden sich an den Stellen, an denen sie gebraucht werden (Schnell/Hill/Esser, 2013: 375). Zur Vereinheitlichung des Fragebogens und zur einfacheren Handhabung durch den Befragten ähnelt sich der Wortlaut der Instruktionen nach Möglichkeit. In den Instruktionen wurden schwierige Begriffe durch einfachere ersetzt, wie beispielsweise Verbundenheit statt Commitment und Wechselabsicht statt Fluktuationsneigung. Nach Schnell, Hill und Esser (2013: 375) sollen Befragte nicht zur Beantwortung der Fragen verpflichtet werden, da das die Wahrscheinlichkeit eines Abbruchs fördert. Folglich wurde auf den Einsatz von sogenannten Pflichtfragen verzichtet. Die Items zu den soziodemographischen Fragen und den Fragen zum Arbeitgeber werden nach der Empfehlung von Mayer (2008: 95) zum Ende der Befragung gestellt.

Der Fragebogen wurde zwei Pretests unterzogen. Die Pretest-Gruppen setzten sich aus jeweils fünf Angehörigen der Generation Y unterschiedlichen Alters mit verschiedenen beruflichen Bildungsabschlüssen und Positionen in Unternehmen zusammen. In Tabelle 4 ist die Zusammensetzung der Pretest-Gruppen nach Alter, beruflichem Bildungsabschluss und Position im Unternehmen dargestellt.

In beiden Pretest-Phasen wurde der Fragebogen auf folgende Kriterien geprüft: Dauer der Bearbeitung, Verständlichkeit der Fragen, Eindeutigkeit und Vollständigkeit der Antwortmöglichkeiten (Mayer, 2008: 98; Raab-Steiner/Benesch, 2012: 61), Übersichtlichkeit des Layouts, Begünstigung von Antworttendenzen, sprachliche Richtigkeit (Raab-Steiner/Benesch, 2012: 61) und technische Funktionstüchtigkeit (Schnell/Hill/Esser, 2013: 373-375). Nach dem ersten Pretest wurde die Reihenfolge der Items verändert. Die arbeitsbezogenen Erwartungen und ihr Erfüllungsgrad wurden ursprünglich zuerst abgefragt, was laut Aussage einiger Testpersonen die Beantwortung der Items zum *affektiven Commitment* und der *Fluktuationsneigung* beeinflusst. Um eine Beeinflussung des Antwortverhaltens zu vermeiden wird die Skala zum *affektiven Commitment* zuerst abgefragt, dann die Skala zur *Fluktuationsneigung*. Anschließend folgen die Items zu den arbeitsbezogenen Erwartungen und zum Erfüllungsgrad der arbeitsbezogenen Erwartungen. Weiterhin wurde der Fragebogen hinsichtlich einiger Instruktionen und Ausdrücke optimiert und anschließend dem zweiten Pretest unterzogen. Die Testpersonen des zweiten Pretests machten keine weiteren Angaben zu möglichen Schwächen des Fragebogens, weshalb diese Version des Fragebogens auch final ausgewählt und verwendet wurde.

Der Onlinefragebogen wurde mittels der Software SoSci Survey (Leiner, 2014) entworfen und den Teilnehmern vom 23.04. bis 07.05.2015 auf www.soscisurvey.de zur Verfügung gestellt. Der Fragebogen ist im Anhang zu finden.

Tabelle 4: Zusammensetzung der Pretest-Gruppen nach Alter, beruflichem Bildungsabschluss und Position im Unternehmen, eigene Darstellung.

Pretest-Gruppe	**Alter**	**Beruflicher Bildungsabschluss**	**Position im Unternehmen**
1	21-25 Jahre	Hochschulabschluss / Fachhochschulabschluss	Angestellte
1	15-20 Jahre	Keinen beruflichen Bildungsabschluss	Auszubildende
1	26-30 Jahre	Anerkannte Berufsausbildung	Angestellter
1	21-25 Jahre	Keinen beruflichen Bildungsabschluss	Praktikant/Student
1	31-35 Jahre	Anerkannte Berufsausbildung	Leitende Funktion mit Personalverantwortung
2	31-35 Jahre	Anerkannte Berufsausbildung	Angestellter
2	15-20 Jahre	Keinen beruflichen Bildungsabschluss	Auszubildende
2	26-30 Jahre	Hochschulabschluss / Fachhochschulabschluss	Angestellter
2	26-20 Jahre	Keinen beruflichen Bildungsabschluss	Praktikant/Student
2	21-25 Jahre	Hochschulabschluss / Fachhochschulabschluss	Angestellte

5.4 Stichprobe

Der Link zum Onlinefragebogen wurde im sozialen Netzwerk Facebook, als Beitrag auf der Startseite der Autorin veröffentlicht. Die Kontakte der Autorin der vorliegenden Arbeit wurden mündlich, telefonisch, per E-Mail und über den Messenger Dienst von Facebook gebeten den Beitrag zu teilen, um wiederum ihre Kontakte auf die Befragung aufmerksam zu machen und auf diese Weise möglichst viele Personen zu erreichen. Weiterhin wurden Freunde, Bekannte und Angehörige, die zur Zielgruppe gehören, per E-Mail kontaktiert und gebeten an der Befragung teilzunehmen und den Link ebenfalls nach Schneeballverfahren (Schnell/Hill/Esser, 2013: 292) an möglichst viele Freunde, Bekannte und Angehörige weiterzuleiten, die der Generation Y angehören. Bei der vorliegenden Stichprobe handelt es sich damit um eine sogenannte Ad-hoc Stichprobe. Das bedeutet, Befragte wurden „schlicht nach Verfügbarkeit oder freiwilliger Teilnahme in die Untersuchung aufgenommen." (Beller, 2008: 89). Die Repräsentativität von Ad-hoc Stichproben ist stark eingeschränkt (Beller, 2008: 89; Schnell/Hill/Esser, 2013: 369). Eine Stichprobe ist repräsentativ, wenn sie Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit zulässt. Als Grundgesamtheit wird die Menge aller Merkmalsträger verstanden, auf die sich die Untersuchung bezieht. Eine repräsentative Stichprobe setzt voraus, dass alle Merkmalsträger die gleiche Chance haben in die Befragung aufgenommen zu werden (Bortz/Döring, 2006: 397-398; Schnell/Hill/Esser, 2013: 255-258). Die Grundgesamtheit des vorliegenden Untersuchungsgegenstandes umfasst alle Arbeitnehmer von 15 bis 35 Jahren, die für ein deutsches Wirtschaftsunternehmen tätig sind. Trotz Recherche im Statistikportal der Bundesagentur für Arbeit (2015), des Statistischen Bundesamtes (2015b), der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder (2015) sowie von Statista (2015a), konnten keine verlässlichen beziehungsweise aktuellen Daten zur oben genannten Zielgruppe ermittelt werden. Weiterhin wäre eine Stichprobenziehung, die die Ansprüche einer repräsentativen Stichprobe erfüllt, in der zur Verfügung stehenden Zeit nicht zu realisieren und zudem bei dieser Art der Datenerhebung auch grundsätzlich schwer erreichbar gewesen.

Der Onlinefragebogen wurde 509 Mal aufgerufen. An der Befragung nahmen 221 Personen (43 Prozent) teil, davon brachen 44 Personen (20 Prozent) die Befragung vorzeitig ab. Von den 177 gewonnenen Datensätzen sind 158 Datensätze (89 Prozent) verwertbar. Bei den nicht verwertbaren 19 Datensätzen (11 Prozent) fehlten meist vollständig die Angaben zum *affektiven Commitment* und/oder den *arbeitsbezogenen Erwartungen*, weshalb sie von der Auswertung ausgeschlossen wurden. Da ursprünglich eine Stichprobengröße von n = 150 angestrebt wurde, ist das Rücklaufergebnis zufriedenstellend.

An der Befragung nahmen 70 männliche (44 Prozent) und 86 weibliche Personen (54 Prozent) teil. Zwei Datensätze (1 Prozent) beinhalten keine Angaben zum Geschlecht. Elf Befragte (7 Prozent) sind im Alter zwischen 15 und 20 Jahren, 48 Befragte (30 Prozent) im Alter zwischen 21 und 25 Jahren, 80 Befragte (51 Prozent) im Alter zwischen 26 und 30 Jahren und 19 Befragte (12 Prozent) im Alter zwischen 31 und 35 Jahren. Unter den Befragten sind 140 ledige (89 Prozent) und 18 verheiratete Personen (11 Prozent) beziehungsweise in eingetragenen Partnerschaften lebend. Das Item zur hierarchischen Position im Unternehmen ergab, dass zwei Befragte (1 Prozent) eine leitende Funktion mit Personalverantwortung innehaben. 99 Befragte (63 Prozent) sind Angestellte, zwei Befragte (1 Prozent) Freiberufler, neun Befragte (6 Prozent) Auszubildende und 42 Befragte (27 Prozent) sind Praktikanten und Studenten. Vier Befragte (2 Prozent) kreuzten die Antwortkategorie Sonstiges an und gaben an duale Studenten zu sein. Das Item zum höchsten beruflichen Bildungsabschluss ergab, dass 76 Befragte (48 Prozent) einen Hochschul- oder Fachhochschulabschluss und 13 Befragte (8 Prozent) einen Fachschulabschluss haben. 45 Befragte (28 Prozent) haben eine anerkannte Berufsausbildung abgeschlossen und 24 Befragte (15 Prozent) haben bisher keinen beruflichen

Bildungsabschluss. Weiterhin sind 52 der Befragten (33 Prozent) weniger als ein Jahr bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber tätig, 40 (25 Prozent) weniger als zwei Jahre, 34 (21 Prozent) weniger als 5 Jahre, 24 (15 Prozent) weniger als 10 Jahre und acht (5 Prozent) weniger als 15 Jahre. Zwölf Befragte (8 Prozent) arbeiten in Unternehmen mit bis zu neun Mitarbeitern, 20 (13 Prozent) in Unternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitern, zwölf (8 Prozent) in Unternehmen mit bis zu 249 Mitarbeitern und 113 (71 Prozent) in Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern. Eine Person gab an nicht zu wissen, wie viele Mitarbeiter beim derzeitigen Arbeitgeber beschäftigt sind. Es sei an dieser Stelle erwähnt, dass alle Prozentangaben in der vorliegenden Arbeit gemäß gängiger Regeln auf ganze Zahlen gerundet wurden.

In diesem Kapitel wurden die Hypothesen aus der theoretischen Untersuchung abgeleitet und die Variablen operationalisiert. Hypothese 1 postuliert einen Zusammenhang zwischen dem *Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen* der Generation Y und dem *affektiven Commitment.* Hypothese 2 postuliert einen Zusammenhang zwischen dem *Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen* der Generation und der *Fluktuationsneigung.* Um die Hypothesen überprüfen zu können wurden zunächst die Variablen *arbeitsbezogene Erwartungen, affektives Commitment, Fluktuationsneigung* operationalisiert. *Arbeitsbezogene Erwartungen* werden mit einer offenen Frage, *affektives Commitment* mit einer Skala des COBB-Fragebogens und *Fluktuationsneigung* mit einem Item erfasst. Ferner wurde die Generation Y anhand des Alters und Kontrollvariablen operationalisiert und die Datenerhebungsmethode beschrieben. Die Datenerhebung findet mittels einer Online-Befragung statt. Außerdem wurde in diesem Kapitel die Stichprobe erläutert.

6 Ergebnisse

Nachfolgend werden die Ergebnisse der statistischen Auswertung erläutert. Im deskriptiven Teil (6.1) werden die erhobenen Daten zusammengefasst und dargestellt. Im induktiven Teil (6.2) werden die aufgestellten Hypothesen überprüft. Für die Auswertung der Daten wurde größtenteils die Statistik Software SPSS 22 verwendet. Ein Teil der Auswertung wurde mit Microsoft Excel 2013 vorgenommen.

6.1 Deskriptive Statistik

In den Abschnitten 6.1.1 Arbeitsbezogene Erwartungen bis 6.1.4 Fluktuationsneigung werden die erhobenen Daten zu den *arbeitsbezogenen Erwartungen*, zum *Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen*, zum *affektiven Commitment* und zur *Fluktuationsneigung* der Befragten beschrieben. Die Interpretation der Ergebnisse erfolgt in Abschnitt 7.1 *Zusammenfassende Bewertung*.

6.1.1 Arbeitsbezogene Erwartungen

Die Befragten wurden in der Online-Befragung unter anderem gebeten, ihre drei wichtigsten *arbeitsbezogenen Erwartungen* an Unternehmen zu nennen. Bei der Auswertung wurden nur vollständig ausgefüllte Antwortbögen berücksichtigt. Insgesamt 474 Nennungen wurden anhand der in Abschnitt 5.2.1 *Arbeitsbezogene Erwartungen* dargestellten Tabelle 3 kodiert und ausgewertet. Es kam vermehrt vor, dass ein Befragter zwei bis drei Antworten gab, die zur selben Kategorie zuzuordnen sind, beispielsweise Freiraum zum Arbeiten und Entwicklungsmöglichkeiten. Beide Nennungen lassen sich in die Kategorie Selbstentfaltung einordnen. Es wurden keine Antworten gegeben, die sich den Kategorien Kontakt außerhalb der Arbeitssituation, Digitale Vernetzung oder Feedback zuordnen lassen. In Abbildung 2 werden die *arbeitsbezogenen Erwartungen* der Befragten nach Häufigkeit dargestellt.

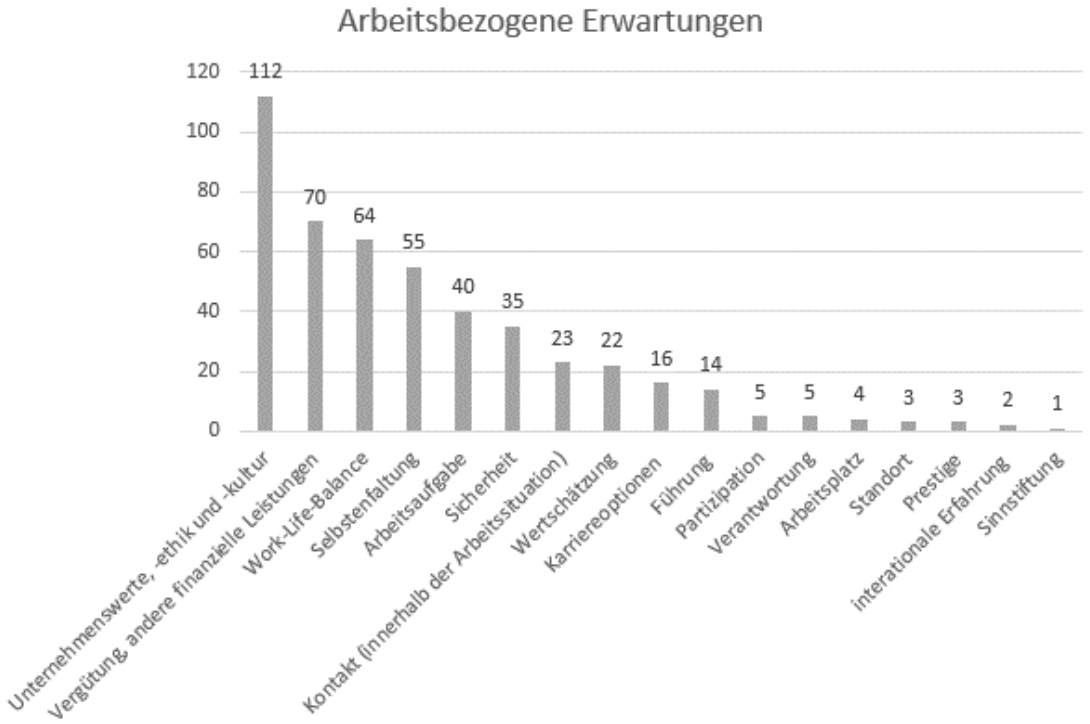

Abbildung 2: Arbeitsbezogene Erwartungen in der Stichprobe, eigene Darstellung.

Mit den folgenden Ausführungen werden die Kategorien der *arbeitsbezogenen Erwartungen* genauer erläutert, denen mehr als 15 Nennungen zugeordnet sind. Kategorien mit weniger als 15 Nennungen werden in Relation zur Anzahl der Gesamtnennungen als unwesentlich betrachtet.

Mit insgesamt 112 (24 Prozent) Nennungen sind die am häufigsten genannten *arbeitsbezogenen Erwartungen* der Kategorie Unternehmenswerte, -ethik und –kultur zugeordnet. Bei einem Großteil der Kriterien (37 Prozent), die zur Kategorie Unternehmenswerte, -ethik und –kultur gehören, handelt es sich um Anforderungen an das Betriebs- und Arbeitsklima eines Unternehmens, zum Beispiel ein faires und angenehmes Arbeitsumfeld. Insgesamt 89 (56 Prozent) der 158 Befragten gaben mindestens ein Kriterium an, das zur Kategorie Unternehmenswerte, -ethik und –kultur zugeordnet ist. 70 (15 Prozent) Nennungen sind der Kategorie Vergütung und andere finanzielle Leistungen zugeordnet. 70 (44 Prozent) Befragte gaben jeweils mit einem Kriterium an, dass sie Anforderungen an eine gerechte Vergütung und andere finanzielle Leistungen stellen. Bei nahezu allen Nennungen ging es um die Vergütung selbst und keine Nennung bezog sich auf andere finanzielle Leistungen wie gebundene materielle Anreize, beispielsweise in Form einer betrieblichen Altersvorsorge. Zur Kategorie Work-Life-Balance sind 64 (13 Prozent) Nennungen zugeordnet. 59 (37 Prozent) der 158 Befragten gaben mindestens ein Kriterium an, das zur Kategorie Work-Life-Balance zugeordnet wurde. 55 (12 Prozent) Nennungen wurden der Kategorie Selbstentfaltung zugewiesen. Bei etwa 65 Prozent der Kriterien zur Kategorie Selbstentfaltung handelt es sich um Anforderungen an Entwicklung- und Weiterbildungsmöglichkeiten, bei etwa 25 Prozent um Anforderungen an eigenverantwortliches Arbeiten. Bei den restlichen 10 Prozent handelt es sich um Einzelnennungen wie das Einbringen der eigenen Persönlichkeit und Selbstentfaltung. Insgesamt 48 (30 Prozent) der 158 Befragten gaben mindestens ein Kriterium an, das der Kategorie Selbstentfaltung zugeordnet ist. 40 (8 Prozent) Nennungen sind der Kategorie Arbeitsaufgabe zuzuordnen. 37 (24 Prozent) der 158 Befragten gaben mindestens ein Kriterium, das zur Kategorie Arbeitsaufgabe gehört, an. Bei 35 (7 Prozent) Nennungen handelt es sich um Angaben, die der Kategorie Sicherheit zuzuordnen sind. 34 (22 Prozent) der 158 Befragten gaben mindestens ein Kriterium an, das zur Kategorie Sicherheit gehört. 23 (5 Prozent) Nennungen sind der Kategorie Kontakt innerhalb der Arbeitssituation zugeordnet. 23 (15 Prozent) der 158 Befragten gaben mit mindestens einem Kriterium an, dass sie Erwartungen an eine gute Teamarbeit und Ähnliches (Kategorie Kontakt innerhalb der Arbeitssituation) haben. 22 (5 Prozent) Nennungen sind der Kategorie Wertschätzung zugewiesen. 21 (13 Prozent) Befragte gaben mindestens ein Kriterium an, das zur Kategorie Wertschätzung gehört. Zur Kategorie Karriereoptionen wurden 16 (3 Prozent) Nennungen zugeordnet. 16 (10 Prozent) der 158 Befragten gaben mindestens ein Kriterium an, das der Kategorie Karriereoptionen zugeordnet ist.

6.1.2 Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen

Der *Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen* wurde mit drei Items ermittelt. Um den allgemeinen *Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen* und Korrelationen zu den abhängigen Variablen berechnen zu können, wurden die Skalenmittelwerte mithilfe von SPSS ermittelt. Weiterhin werden zur Beschreibung des allgemeinen *Erfüllungsgrades arbeitsbezogener Erwartungen* und des *Erfüllungsgrades arbeitsbezogener Erwartungen* nach Kategorien (zum Beispiel Karriereoptionen oder Work-Life-Balance) die Anwendung der mathematischen Kennwerte Mittelwert, Minimum, Maximum, Standardabweichung, Schiefe und Kurtosis herangezogen. In der Online-Befragung war für die Beantwortung vieler Items eine fünfstufige Antwortskala vorgesehen. Als Minimum wird der kleinste Wert, der bei der Beantwortung eines Items angekreuzt wurde, bezeichnet. Als Maximum wird der größte Wert,

der bei der Beantwortung eines Items angekreuzt wurde, bezeichnet (Bühl, 2014: 156). Die Schiefe beschreibt, wie asymmetrisch die Verteilung der Messwerte ist (Hussy/Schreier/Echterhoff, 2010: 168). Bei einem negativen Wert liegt eine linksschiefe Verteilung vor, das heißt, die Messwerte häufen sich auf der rechten Seite der Verteilung. Bei einem positiven Wert liegt eine rechtsschiefe Verteilung vor, das heißt, die Messwerte häufen sich auf der linken Seite der Verteilung. Liegt der Wert bei null, deutet dies auf eine Gleichverteilung hin (Statista, 2015b). Bei Betrachtung der vorliegenden Antwortskala zum *Erfüllungsgrad der arbeitsbezogenen Erwartungen* wird deutlich, dass bei einer linksschiefen Verteilung die Werte vorrangig im Bereich zwischen 3 und 5 liegen. Dieser Bereich drückt eine mittlere bis vollständige Zustimmung aus. Bei einer rechtsschiefen Verteilung liegen die Werte vorrangig im Bereich 1 bis 3. Dieser Bereich drückt eine vollständige Ablehnung bis mittlere Zustimmung aus. Die Kurtosis gibt an, wie breitgipflig beziehungsweise schmalgipflig eine Verteilung verläuft. Eine Kurtosis mit einem Wert größer null verläuft schmalgipflig, die Messwerte konzentrieren sich in einem engen Bereich um den häufigsten Wert. Eine Kurtosis mit einem Wert kleiner null verläuft breitgipflig, die Messwerte streuen stärker. Eine Kurtosis mit dem Wert gleich null deutet auf eine Normalverteilung hin (Bühl, 2014: 157; Hussy/Schreier/Echterhoff, 2010: 168; Schumann, 2011: 141; Statista, 2015c). „Die Normalverteilung ist eine mathematische Basisverteilung, von der sich andere theoretische Verteilungen ableiten. Sie ist dadurch charakterisiert, dass sie eingipflig und symmetrisch ist“ (Raab-Steiner/Benesch, 2012: 98). In den Abbildungen 3, 4, und 5 ist die Normalverteilungskurve eingezeichnet.

Die Auswertung des allgemeinen *Erfüllungsgrades arbeitsbezogener Erwartungen* ergibt einen Mittelwert von 3,53, eine Standardabweichung von 0,89, eine Schiefe von -0,62 und eine Kurtosis mit dem Wert 0,06. Das Histogramm in Abbildung 3 verdeutlicht die Verteilung der Skalenmittelwerte zum allgemeinen *Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen.*

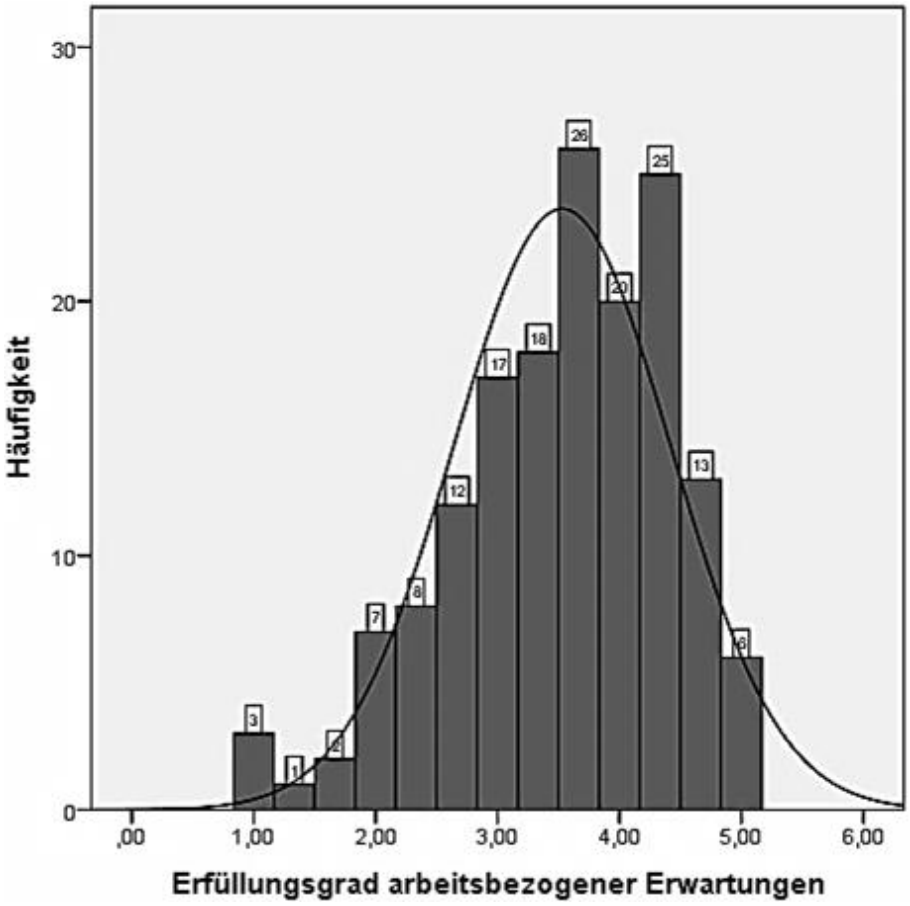

Abbildung 3: Histogramm Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen, eigene Darstellung.

Bei 33 (21 Prozent) Befragten liegt der Skalenmittelwert zum Erfüllungsgrad *arbeitsbezogener Erwartungen* zwischen 1,00 und 2,67. Bei 17 (11 Prozent) Befragten liegt der Skalenmittelwert bei 3,00. Bei 44 (28 Prozent) Befragten liegt der Skalenmittelwert zwischen 3,33 und 3,67. Bei 64 (40 Prozent) Befragten liegt der Skalenmittelwert zwischen 4,00 und 5,00. In Tabelle 5 wird der *Erfüllungsgrad der arbeitsbezogenen Erwartungen* nach Kategorien anhand der oben genannten Messgrößen zusammengefasst. Die Reihenfolge der Kategorien in Tabelle 5 orientiert sich an der Reihenfolge der Kategorien in Tabelle 3 in Abschnitt 5.2.1 Arbeitsbezogene Erwartungen.

Tabelle 5: Mathematische Kennwerte zum Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen nach Kategorien, eigene Darstellung.

Erfüllungsgrad der arbeitsbezogenen Erwartungen nach Kategorien (N=474)						
Kategorie	**Mittel-wert**	**Mini-mum**	**Maxi-mum**	**Standard-abweichung**	**Schiefe**	**Kurtosis**
Unternehmens-werte, -ethik und –kultur	3,54	1	5	1,273	-0,588	-0,661
Vergütung, andere finanzielle Leistungen	3,44	1	5	1,315	-0,443	-0,968
Work-Life-Balance	3,78	1	5	1,091	-1,39	0,868
Selbstentfaltung, Selbstverwirk-lichung	3,36	1	5	1,043	-0,588	0,132
Arbeitsaufgabe	3,48	1	5	1,240	-0,577	-0,473
Sicherheit	3,83	1	5	1,150	-1,245	1,218
Kontakt	3,74	1	5	1,137	-1,265	1,382
Wertschätzung	3,45	1	5	1,335	-0,421	-0,981
Karriereoptionen	3,38	1	5	1,147	-0,558	-0,398
Führung	3,29	1	5	1,139	-1,020	0,877
Partizipation	3,20	2	5	1,304	0,541	-1,488
Verantwortung	3,40	2	4	,894	-1,258	0,312
Arbeitsplatz	2,75	1	5	2,062	0,200	-4,858
Standort	4,00	2	5	1,732	-1,732	/
Prestige	2,67	2	4	1,155	1,732	/
Internationale Erfahrung	3,00	2	4	1,414	/	/
Sinnstiftung	4,00	4	4	/	/	/

Da lediglich ein bis drei Nennungen den Kategorien Standort, Prestige, Internationale Erfahrung und Sinnstiftung zugeordnet sind, konnte die Kurtosis sowie teilweise die Schiefe und Standardabweichung zu den genannten Kategorien in SPSS nicht berechnet werden.

Die Schiefe, der Mittelwert und die Häufigkeitsverteilungen deuten darauf hin, dass sich die Messwerte zum Erfüllungsgrad der Erwartungen an Unternehmenswerte, -ethik und -kultur im Skalenbereich 4 und 5 häufen. Die Betrachtung der Häufigkeitsverteilungen ergibt, dass ein Fünftel der Messwerte zur Kategorie Unternehmenswerte, -ethik und -kultur sich im Skalen-bereich 1 und 2 befindet. Ähnliches lässt sich für die Messwerte zum Erfüllungsgrad der Erwartungen an Vergütung und andere finanzielle Leistungen feststellen. Etwa ein Viertel der Messwerte in der Kategorie Vergütung und andere finanzielle Leistungen sind im Skalenbereich 1 und 2 platziert. Die Messwerte zum Erfüllungsgrad der Erwartungen an die Work-Life-Balance sind linksschief und schmalgipflig verteilt und weisen im Vergleich zu anderen Kategorien einen hohen Mittelwert und eine niedrige Standardabweichung auf. Drei Viertel der Messwerte zur Work-Life-Balance häufen sich im Skalenbereich 4 und 5. Die

Verteilung zum Erfüllungsgrad der Erwartungen an Selbstentfaltung und -verwirklichung ist schmalgipflig und linksschief, die Messwerte konzentrieren sich im Skalenbereich 3 und 4. Das Gleiche gilt für die Messwerte zum Erfüllungsgrad der Erwartungen an die Führung. Die Messwerte zum Erfüllungsgrad der Erwartungen an die Arbeitsaufgabe sind linksschief und breitgipflig verteilt und weisen im Vergleich zu anderen Kategorien eine höhere Standardabweichung auf. Der Großteil der Messwerte zur Kategorie Arbeitsaufgabe verteilt sich relativ gleichmäßig über den Skalenbereich 3 bis 5. Die Verteilung zum Erfüllungsgrad der Erwartungen an Sicherheit verläuft linksschief, schmalgipflig und weist im Vergleich zu anderen Kategorien einen hohen Mittelwert auf. Die Messwerte zur Kategorie Sicherheit häufen sich im Skalenbereich 4 und 5. Das Gleiche gilt für die Messwerte zum Erfüllungsgrad der Erwartungen an den Kontakt innerhalb der Arbeitssituation. Die Messwerte zum Erfüllungsgrad der Erwartungen an Wertschätzung weisen eine linksschiefe und breitgipflige Verteilung auf mit einer großen Standardabweichung. Der Großteil der Messwerte befindet sich im Skalenbereich 4 und 5, etwa ein Viertel der Messwerte ist im Skalenbereich 1 und 2 wiederzufinden. Ähnliches gilt für die Verteilung der Messwerte zum Erfüllungsgrad der Erwartungen an Karriereoptionen. Die Messwerte zum Erfüllungsgrad der Erwartungen an Partizipation verlaufen rechtsschief und schmalgipflig, die Messwerte konzentrieren sich im Skalenbereich 1 und 2. Aufgrund der wenigen Nennungen zu den übrigen Kategorien erübrigt sich die Betrachtung der entsprechenden Verteilungen.

6.1.3 Affektives Commitment

Das *affektive Commitment* wurde mit einer Multi-Item-Skala erhoben (Felfe/Six/Schmook/ Knorz, 2002). Die Werte des negativgepolten zweiten Items wurden automatisch bei der Datenerhebung invertiert. Für die weitere statistische Berechnung wurden die Skalenmittelwerte mittels SPSS ermittelt. Weiterhin wurde die Reliabilität der Skala anhand von SPSS geprüft. Der Cronbach-Alpha-Koeffizient liegt bei $\alpha = 0{,}877$.

Berechnungen zum *affektiven Commitment* in der Stichprobe ergaben einen Mittelwert von 3,42, eine Standardabweichung von ,971, eine Schiefe von -,366 und eine Kurtosis mit einem Wert von -,737. Die genannten Kennwerte deuten darauf hin, dass sich die Messwerte zum *affektiven Commitment* auf der rechten Skalenseite häufen, im Bereich der Zustimmung, aber dennoch eine relativ starke Streuung vorliegt. In Abbildung 4 wird die Verteilung der Skalenmittelwerte zum *affektiven Commitment* grafisch dargestellt.

Felfe und Franke (2012: 50-51, 57, 67) stellen mit ihren Ausführungen zu den COMMIT-Skalen Normwerte einer Vergleichsgruppe der bis zu 35-jährigen Personen und Interpretationshilfen zur Verfügung. Anhand der Normtabellen kann abgelesen werden, welchem Stanine-Wert der jeweilige Skalenmittelwert zugeordnet ist. Stanine-Werte sind Testergebnisse, die auf neun Abschnitte verteilt werden. Die Grenzsetzung erfolgt dabei anhand von Prozenträngen (Bühner, 2006: 112). Die Stanine-Werte 1 und 2 repräsentieren sehr geringe Skalenmittelwerte, die Stanine-Werte 3 und 4 geringe Skalenmittelwerte. Stanine-Wert 5 zeigt mittlere Skalenmittwerte an. Die Stanine-Werte 6 und 7 bilden höhere Skalenmittelwerte, die Stanine-Werte 8 und 9 sehr hohe Skalenmittelwerte ab, was einer sehr hohen Commitmentausprägung gleichkommt (Felfe/Franke, 2012: 50-51). In Tabelle 6 drückt aus, wie viel Prozent der jeweiligen Normstufe zugeordnet wurden. Tabelle 6 wird anhand des folgenden Beispiels erklärt. Etwa vier Prozent der Befragten in der vorliegenden Stichprobe weisen einen Skalenmittelwert auf, der der Normstufe 1,00 bis 1,62 entspricht. Diese Normstufe ist dem Stanine-Wert 1 zuzuordnen.

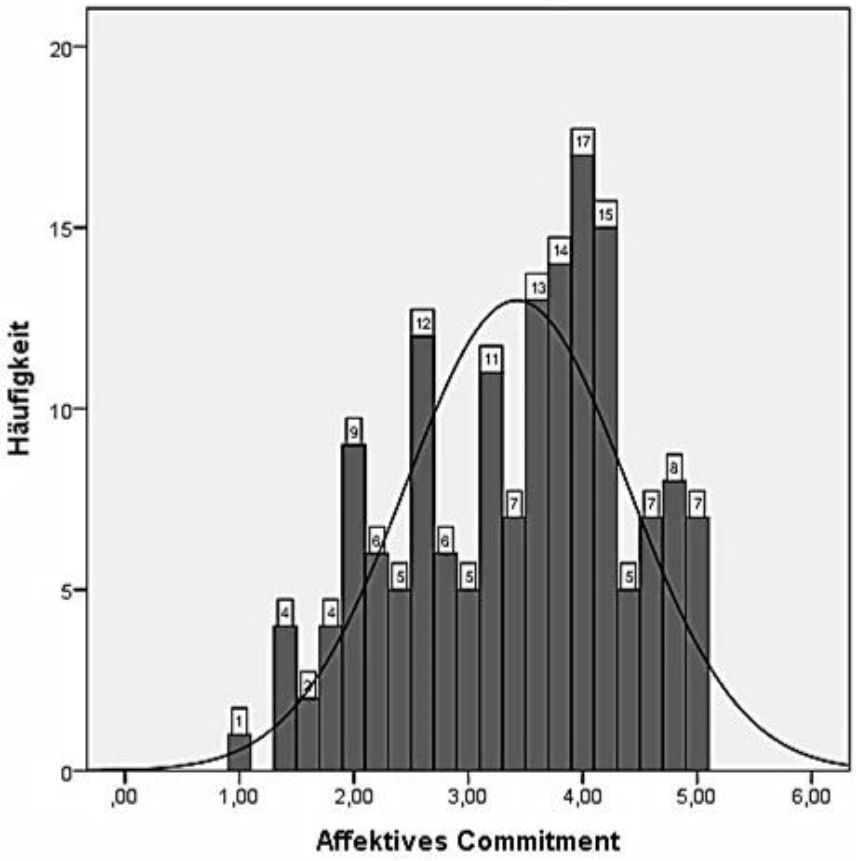

Abbildung 4: Histogramm Affektives Commitment, eigene Darstellung.

Tabelle 6: Vergleich zwischen Normstufen der affektiven COMMIT-Subskala (nach Felfe/Frank, 2012: 56) und den Ergebnissen der Stichprobe, eigene Darstellung.

Stanine	Normstufen	Prozent der vorliegenden Stichprobe
1	1,00 – 1,62	4
2	1,63 – 2,20	12
3	2,21 – 2,76	11
4	2,77 – 3,20	14
5	3,21 – 3,64	13
6	3,65 – 4,12	20
7	4,13 – 4,56	13
8	4,57 – 4,90	9
9	4,91 – 5,00	4

Bei 26 (16 Prozent) Befragten liegt das *affektive Commitment* im sehr niedrigen Bereich. Das *affektive Commitment* liegt bei 26 (16 Prozent) Befragten im niedrigen Bereich. Bei 39 (25 Prozent) Befragten im unterdurchschnittlichen Bereich. Bei 20 (13 Prozent) Befragten liegt das *affektive Commitment* im durchschnittlichen Bereich. Bei 51 (32 Prozent) Befragten weist das

affektive Commitment einen hohen Wert auf, bei 22 (14 Prozent) Befragten einen sehr hohen Wert. Die Interpretation der Tabelle 6 erfolgt in Abschnitt 7.1 *Zusammenfassende Bewertung.*

6.1.4 Fluktuationsneigung

Die *Fluktuationsneigung* wurde mit dem Item „Die Wahrscheinlichkeit ist sehr hoch, dass ich von mir aus in den nächsten zwei Jahren das Unternehmen wechseln werde.“ erhoben. Der Skalenbereich 1 bis 3 ist mit einer nicht vorhandenen bis mittleren *Fluktuationsneigung* und der Skalenbereich 3 bis 5 mit einer mittleren bis sehr hohen *Fluktuationsneigung* gleichzusetzen. Für die *Fluktuationsneigung* in der Stichprobe wurden ein Mittelwert von 2,9, eine Standardabweichung von 1,468, eine Schiefe von 0,067 und eine Kurtosis mit einem Wert von -1,371 ermittelt. Die Kennwerte deuten darauf hin, dass eine sehr starke Streuung der Messwerte vorliegt. Das Histogramm in Abbildung 5 verdeutlicht die Verteilung der Messwerte zur *Fluktuationsneigung.*

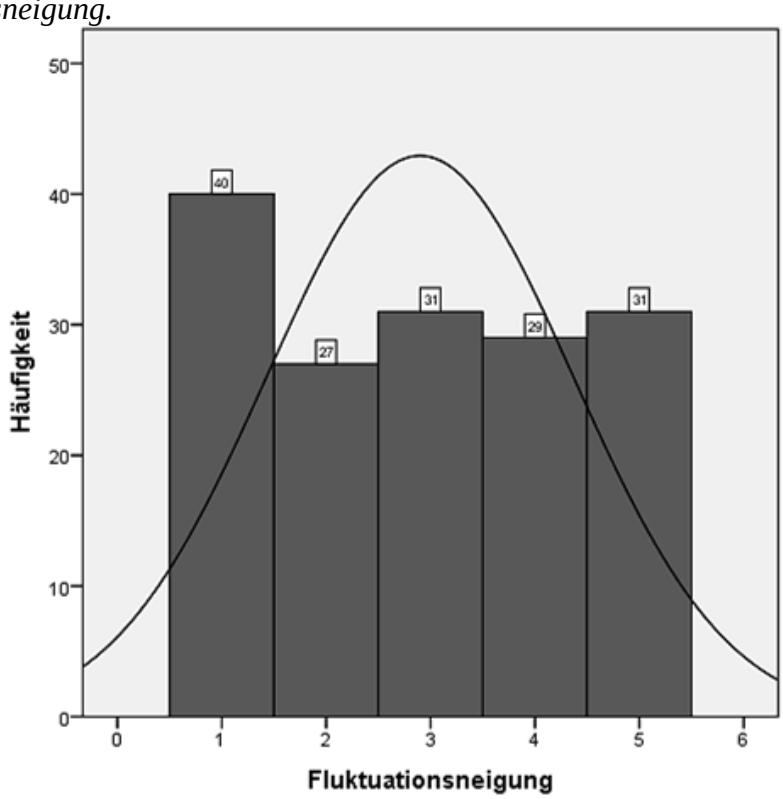

Abbildung 5: Histogramm Fluktuationsneigung, eigene Darstellung.

40 (25 Prozent) Befragte kreuzten bei der Beantwortung des Items zur *Fluktuationsneigung* den Skalenpunkt 1 (=trifft nicht zu) an, 27 (17 Prozent) Befragte den Skalenpunkt 2 und 31 (20 Prozent) Befragte den Skalenpunkt 3. 29 (18 Prozent) Befragte kreuzten den Skalenpunkt 4 und 31 (20 Prozent) Befragte Skalenpunkt 5 (= trifft vollständig zu) an.

6.2 Induktive Statistik

In diesem Abschnitt werden die in Abschnitt 5.1 Hypothesen aufgestellten Hypothesen anhand von inferenzstatistischen Tests überprüft. Der Zusammenhang zwischen dem *Erfüllungsrad arbeitsbezogener Erwartungen* und dem *affektiven Commitment* wird betrachtet sowie der Zusammenhang zwischen dem *Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen* und der *Fluktuationsneigung.* Weiterhin wird der Einfluss der Kontrollvariablen auf das *affektive Commitment* und die *Fluktuationsneigung* untersucht.

6.2.1 Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen und affektives Commitment

Hypothese 1 postuliert, dass der *Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen* und *affektives Commitment* positiv miteinander korrelieren. Für die Berechnung der Korrelation werden die ermittelten Skalenmittelwerte der Variablen *Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen* und *affektives Commitment* herangezogen. Beide Variablen sind intervallskaliert, jedoch nicht normalverteilt. Die Variablen wurden anhand des Kolmogorov-Smirnov-Tests auf Normalverteilung überprüft (Raab-Steiner/Benesch, 2012: 140). Der Kolmogorov-Smirnov-Test ist „ein verteilungsunabhängiger Test, der (…) Abweichungen von der Normalverteilung entdeckt
(Raab-Steiner/Benesch, 2012: 123). In Tabelle 7 werden die Ergebnisse der Tests auf Normalverteilung nach Kolmogorov-Smirnov wiedergegeben.

Tabelle 7: Test auf Normalverteilung der Variablen Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen und affektives Commitment, eigene Darstellung.

Kolmogorov-Smirnov-Test

	Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen	**Affektives Commitment**
N	158	158
Asymp. Sig. (2-seitig)	0,000[c]	0,000[c]

c. Signifikanzkorrektur nach Lilliefors.

Da die Nullhypothese des Kolmogorov-Smirnov-Test lautet, dass die Variablen normalverteilt sind, bedeuten die signifikanten Ergebnisse, dass die Variablen nicht normalverteilt sind (Raab-Steiner/Benesch, 2012: 124). Signifikanz bemisst die Wahrscheinlichkeit, dass ein gemessener Zusammenhang zwischen zwei Variablen zufällig besteht und nicht über ein gewisses Maß hinausgeht. Diese vorher festgelegte Wahrscheinlichkeit wird als Irrtumswahrscheinlichkeit oder Signifikanzniveau bezeichnet.

Aufgrund der fehlenden Normalverteilung wird zur Berechnung der Korrelation die Rangkorrelation nach Spearman verwendet (Bühl, 2014: 426; Raab-Steiner/Benesch, 2012: 140). In diesem Korrelationstest „werden zunächst den einzelnen Werten Rangplätze zugeordnet, die dann in einer entsprechenden Formel weiterverarbeitet werden.“ (Bühl, 2014: 428). In Hypothese 1 wird die Richtung des Zusammenhangs vorgegeben, es handelt sich folglich um eine gerichtete Hypothese. Gerichtete Hypothesen werden mit einseitigen Signifikanztests überprüft. Bei einem einseitigen Signifikanztest orientiert sich der Ablehnungsbereich einer Hypothese – neben dem Signifikanzniveau – an der Richtung des Zusammenhangs (Beller, 2008: 100, 105; Mayer, 2008: 124-126). In Tabelle 8 werden die Ergebnisse des Korrelationstests nach Spearman abgebildet.

Tabelle 8: Korrelation nach Spearman zwischen den Variablen Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen und affektives Commitment, eigene Darstellung.

Korrelationen nach Spearman

			Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen	Affektives Commitment
Spearman-Rho	Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen	Korrelationskoeffizient		0,679**
		N		158
	Affektives Commitment	Korrelationskoeffizient	0,679**	.
		N	158	158

**. Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (einseitig).

Mit einem Wert von 0,679 besteht zwischen dem *Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen* und dem *affektiven Commitment* eine hohe positive Korrelation (Beller, 2008: 74; Bühl, 2014: 426; Hussy/Schreier/Echterhoff; 2010: 148; Raab-Steiner/Benesch, 2012: 142; Rasch et al., 2010: 133). Der Befund ist mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 1 Prozent signifikant. Mit diesem Signifikanzniveau wird die Nullhypothese falsifiziert und die in der Arbeitshypothese 1 formulierte Annahme bestätigt. Es kann von einem positiven Zusammenhang zwischen dem *Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen* und dem *affektivem Commitment* der Generation Y ausgegangen werden. Das Streudiagramm in Abbildung 6 verdeutlicht die Stärke und Form des Zusammenhangs.

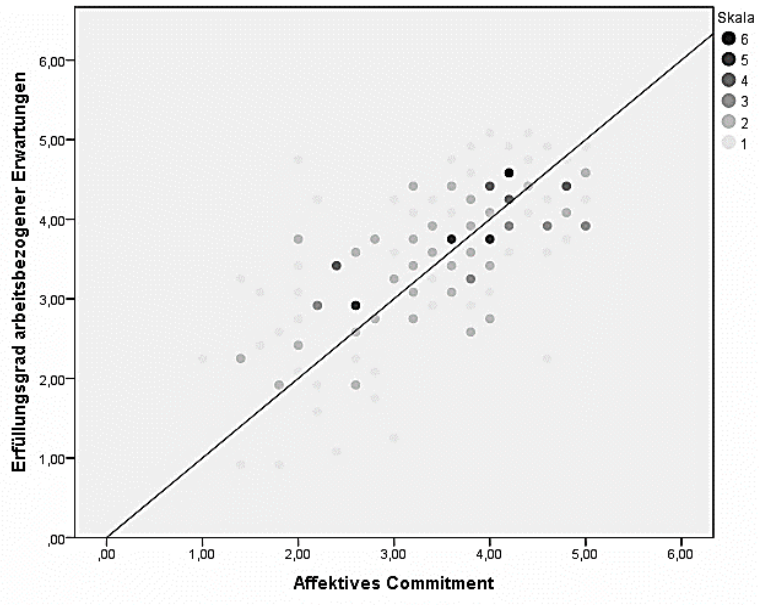

Abbildung 6: Streudiagramm - Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen und affektives Commitment, eigene Darstellung.

Der Verlauf der Punktwolke zeigt einen klaren positiven Zusammenhang an, der jedoch nicht als perfekt linear bezeichnet werden kann. Mit steigender Farbintensität der Punkte werden mehr Fälle, also Befragte, beschrieben.

6.2.2 Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen und Fluktuationsneigung

Hypothese 2 postuliert, dass der *Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen* und die *Fluktuationsneigung* negativ korrelieren. Für die Berechnung der Korrelation werden die ermittelten Skalenmittelwerte der Variable *Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen* und die Messwerte der Variable *Fluktuationsneigung* herangezogen. Beide Variablen sind intervallskaliert jedoch nicht normalverteilt. Die Ergebnisse des Tests auf Normalverteilung der Variablen *Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen* und *Fluktuationsneigung* nach Kolmogorov-Smirnov sind in den Tabellen 7 und 9 ersichtlich.

Tabelle 9: Test auf Normalverteilung der Variable Fluktuationsneigung, eigene Darstellung.

Kolmogorov-Smirnov-Test

	Fluktuationsneigung
N	158
Asymp. Sig. (2-seitig)	0,000[c]

c. Signifikanzkorrektur nach Lilliefors.

Aufgrund der Abweichung von der Normalverteilung wird ein Korrelationstest nach Spearman durchgeführt. Da es sich bei Hypothese 2 ebenfalls um eine gerichtete Hypothese handelt, wird ein einseitiger Signifikanztest durchgeführt. In Tabelle 10 werden die Ergebnisse des Korrelationstests nach Spearman abgebildet.

Tabelle 10: Korrelation nach Spearman zwischen den Variablen Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen und Fluktuationsneigung, eigene Darstellung.

Korrelationen nach Spearman

			Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen	**Fluktuationsneigung**
Spearman-Rho	Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen	Korrelationskoeffizient		-0,429**
		N		158
	Fluktuationsneigung	Korrelationskoeffizient	-0,429**	
		N	158	

**. Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (einseitig).

Mit einem Wert von -0,429 besteht zwischen dem *Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen* und der *Fluktuationsneigung* eine mittlere negative Korrelation (Beller, 2008: 74; Bühl, 2014: 426; Hussy/Schreier/Echterhoff; 2010: 148; Raab-Steiner/Benesch, 2012: 142;

Rasch et al., 2010: 133). Der Befund ist mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 1 Prozent signifikant. Mit diesem Signifikanzniveau kann die Nullhypothese falsifiziert und die Arbeitshypothese 2 angenommen werden, nach der folglich ein Zusammenhang zwischen dem *Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen* und der *Fluktuationsneigung* besteht. Das Streudiagramm in Abbildung 7 verdeutlicht die Stärke und Form des Zusammenhangs.

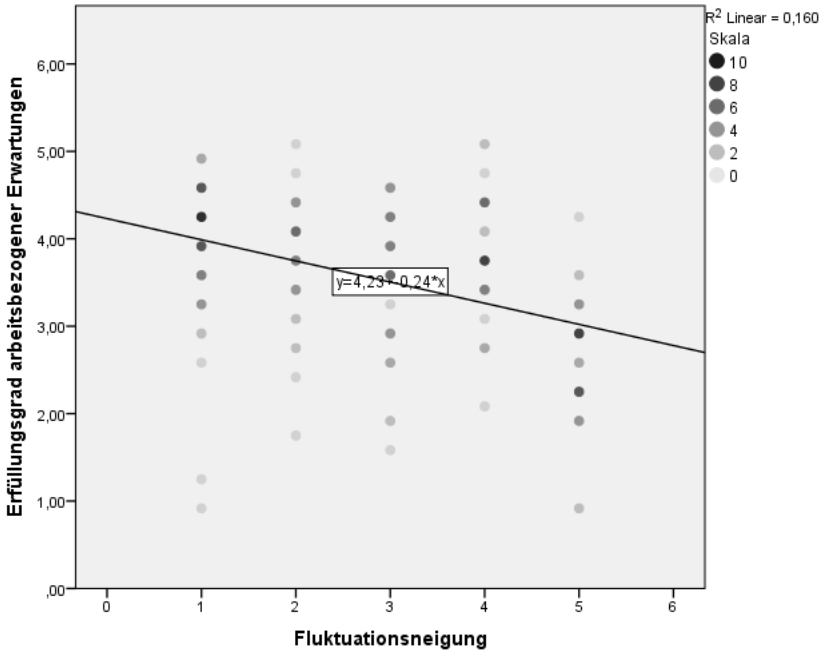

Abbildung 7: Streudiagramm - Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen und Fluktuationsneigung, eigene Darstellung.

Mit steigender Farbintensität der Punkte werden mehr Fälle, also Befragte, beschrieben. Die Anpassungslinie, die von SPSS berechnet wurde, zeigt den Trend der Messwerte auf. Der Verlauf der Punktwolke deutet auf einen negativen Zusammenhang hin. Das Streudiagramm in Abbildung 7 und die Betrachtung der Datensätze mittels Excel 2013 erlaubt es Ausreißer zu identifizieren. Es gibt etwa 30 Fälle, in denen Vertreter der Generation Y, trotz hohem *Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen,* eine starke *Fluktuationsneigung* aufweisen und es gibt etwa 10 Fälle, in denen *arbeitsbezogene Erwartungen* nur in sehr geringem Maße erfüllt werden und dennoch keine oder eine geringe *Fluktuationsneigung* besteht. Diese Fälle werden im folgenden Abschnitt 6.2.3 *Kontrollvariablen* näher betrachtet.

6.2.3 Kontrollvariablen

Um den Einfluss der Kontrollvariablen auf das *affektive Commitment* zu überprüfen, wurde eine multiple lineare Regressionsanalyse durchgeführt. Dieser statistische Test erlaubt es, den Einfluss mehrerer unabhängiger Variablen auf eine abhängige Variable zu untersuchen (Bühner, 2006: 395; Raab-Steiner/Benesch, 2012: 151). Die Regressionsanalyse erfordert intervall- oder ordinalskalierte oder dichotome unabhängige Variablen, das heißt Variablen mit zwei Merkmalsausprägungen (Bühl, 2014: 448-449; Mayer, 2008: 174). Da einige Kontrollvariablen nominalskaliert und nicht dichotom sind, wurden vorab sogenannte Dummy-Variablen erstellt. Diese Dummy-Variablen wurden mit den Werten 0 = „trifft nicht zu“ und 1= „trifft zu“ kodiert. So wurde beispielsweise die nominalskalierte Kontrollvariable Position im Unternehmen in die Dummy-Variablen Leitende Funktion, Angestellte, Freiberufler, Auszubildender und Praktikant/Student zerlegt. Die Kontrollvariable Position im Unternehmen

wird aufgrund der nicht umzusetzenden Einordnung der Ausprägung Freiberufler in ein Hierarchieschema als nominalskaliert betrachtet. Nach Mayer (2008: 174) führt der Ausschluss von einzelnen unabhängigen Variablen zu gänzlich verschiedenen Ergebnissen, weshalb die Variable *Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen* ebenfalls in die Regressionsanalyse aufgenommen wurde. Nach Raab-Steiner und Benesch (2012: 149) sind normalverteilte Variablen für die Anwendung der linearen Regressionsanalyse erforderlich. Die Variablen *Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen, affektives Commitment* und *Fluktuationsneigung* sind jedoch nicht normalverteilt. Die Mehrheit der zitierten Autoren hingegen erwähnt die Normalverteilung der Variablen in ihren Ausführungen zu den Voraussetzungen der multiplen linearen Regressionsanalyse nicht (Bühl, 2014: 448-449; Hussy/Schreier/Echterhoff, 20: 170-171; Mayer, 2008: 174-178; Schnell/Hill/Esser, 2013: 445-448; Schumann, 2011: 220-237). Es wird in der vorliegenden Arbeit der Mehrheit der Autoren gefolgt. Folgende Modellprämissen der multiplen linearen Regression sind jedoch zu beachten.

Es wird angenommen, dass lineare Beziehungen zwischen den unabhängigen Variablen und der abhängigen Variable vorliegen. Die Linearität wird anhand der Betrachtung von Partialdiagrammen überpüft. Da die visuelle Inspektion bei vielen unabhängigen Variablen Nichtlinearität ergab, wurden diese Variablen durch Transformation in SPSS linearisiert. Dafür wurden die entsprechenden Variablen logarithmiert (Backhaus et al., 2008: 81-82). Die anschließende Begutachtung der Partialdiagramme mit den logarithmierten Variablen ergab eine Verbesserung der Linearität. Jedoch konnte nicht bei allen Variablen eine zufriedenstellende Verbesserung der Linearität erreicht werden. Es sei zu erwähnen, dass die Regressionsanalyse ein robustes Verfahren ist, dass gegenüber kleineren Verletzungen der Modellprämissen relativ unempfindlich ist. Bei Verletzung der Linearität könnten die Schätzwerte lediglich etwas verzerrt sein (Backhaus et al., 2008: 91).

Eine weitere Annahme des Regressionsmodells betrifft die Homoskedastizität, also die Varianzhomogenität der Residuen (Backhaus et al., 2008: 85). Die Abweichungen zwischen den Daten des Regressionsmodells und den tatsächlichen Daten der Stichprobe werden als Residuen bezeichnet (Duller, 2013: 146). „Die Varianz ist das Quadrat der Standardabweichung und somit ebenfalls ein Maß für die Streuung der Messwerte“ (Bühl, 2014: 156). Um die Homoskedastizität zu beurteilen, wird die Streuung der Residuen visuell bewertet. Dafür wurde in SPSS ein Streudiagramm mit den standardisierten Residuen und den standardisierten geschätzten Werten erstellt. „Durch die Standardisierung werden die unterschiedlichen Messdimensionen der Variablen, die sich in den Regressionskoeffizienten niederschlagen, eliminiert“ (Backhaus et. al., 2008: 66). Streuen die Werte gleichmäßig, ohne ein auffälliges Muster zu ergeben, kann von der Homoskedastizität der Residuen ausgegangen werden. Das entsprechende Streudiagramm ist in Abbildung 8 ersichtlich.

Wie in Abbildung 8 zu sehen ist, streuen die Werte relativ gleichmäßig, es ist kein Muster erkennbar. Folglich kann die Homoskedastizität des Regressionsmodells angenommen werden.

Eine weitere Modellprämisse besagt, dass die Variablen keine Multikollinearität aufweisen dürfen, das heißt, die unabhängigen Variablen dürfen nicht zu stark miteinander korrelieren. Dies kann anhand der Kennwerte Toleranz und Variance Inflation Factor (VIF) überprüft werden. Variablen mit geringer Toleranz werden in hohem Maße von anderen Variablen bestimmt. Der VIF ist der Kehrwert der Toleranz (Backhaus et al., 2008: 87-90). Nach Urban und Mayerl (2006: 232) sollte der Toleranzwert nicht unter 0,25 und der VIF nicht über 5,0 liegen. Bei Betrachtung der entsprechenden Werte in Tabelle 11, kann eine Multikollinearität der Variablen ausgeschlossen werden.

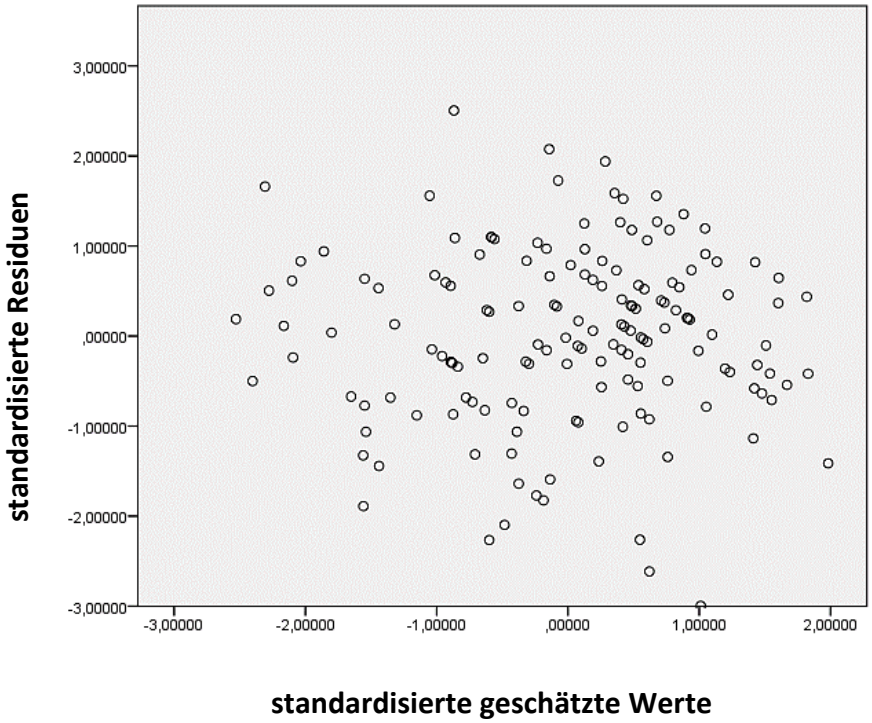

Abbildung 8: Test auf Homoskedastizität der Residuen, eigene Darstellung.

Tabelle 11: Test auf Multikollinearität der Residuen, eigene Darstellung.

Modell		Korrelationen	
		Toleranz	VIF
1	(Konstante)		
	Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen	0,918	1,089
	Geschlecht	0,931	1,074
	Alter	0,567	1,764
	verheiratet/in einer eingetragenen Partnerschaft	0,841	1,190
	höchster beruflicher Bildungsabschluss	0,768	1,302
	Betriebszugehörigkeit	0,659	1,517
	Leitende Funktion	0,949	1,053
	Freiberufler	0,984	1,016
	Auszubildender	0,643	1,556
	Praktikant, Student	0,614	1,630
	Dualer Student	0,798	1,254
	Unternehmensgröße	0,887	1,128

Die letzte Annahme des Regressionsmodells betrifft die Normalverteilung der Residuen (Schnell/Hill/Esser, 2013: 445). Die Normalverteilung der Residuen wurde anhand des Kolmogorov-Smirnov-Test überprüft.

Tabelle 12: Test auf Normalverteilung der Residuen, eigene Darstellung.

Kolmogorov-Smirnov-Test

	Standardisierte Residuen
N	156
Asymp. Sig. (2-seitig)	,200[c,d]

c. Signifikanzkorrektor nach Lilliefors
d. Dies ist eine Untergrenze der tatsächlichen Signifikanz

Da keine Signifikanz vorliegt, kann die Normalverteilung der Residuen angenommen werden. Damit sind alle Modellprämissen für eine zulässige Interpretation der Ergebnisse der Regressionsanalyse erfüllt.

Für die Interpration des Einflusses der unabhängigen Variablen auf das *affektive Commitment* der Generation Y ist der standardisierte Beta-Koeffizient von zentraler Bedeutung (Mayer, 2008: 176). Beta-Koeffizienten geben die Bedeutung der unabhängigen Variablen an (Bühl, 2014: 451). Die Werte des standardisierten Beta-Koeffizienten variieren zwischen -1 und 1 (Mayer, 2008: 176). Je größer der standardisierte Regressionskoeffizient ist, umso höher ist der Einfluss der jeweiligen unabhängigen Variable auf die abhängige Variable. Standardisierte Regressionskoeffizienten über 0 zeigen einen positiven linearen Zusammenhang an, standardisierte Regressionskoeffizienten unter 0 zeigen einen negativen linearen Zusammenhang an. Standardisierte Regressionskoeffizienten, die einen Wert von 0 aufweisen, zeigen an, dass kein Einfluss der unabhängigen Variable auf die abhängige Variable vorliegt (Schendera, 2014: 59). Die Spalte Signifikanz zeigt auf, welche Variablen einen signifikanten Einfluss auf die abhängige Variable haben (Raab-Steiner/Benesch, 2012: 152). In Tabelle 13 sind die Beta-Koeffizienten und die Signifikanz der durchgeführten Regressionsanalyse ersichtlich.

Am stärksten wirkt sich im vorliegenden Regressionsmodell der *Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen* auf das *affektive Commitment* der Generation Y aus. Je höher der *Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen* ist, umso höher ist das *affektive Commitment*. Der berufliche Bildungsabschluss hat einen deutlich geringeren Einfluss auf das *affektive Commitment*. Tendenziell gilt, je niedriger der berufliche Bildungsabschluss ist, umso höher ist das *affektive Commitment* der Generation Y. Das Alter hat den geringsten Einfluss auf das *affektive Commitment.* Je älter ein Vertreter der Generation Y ist, umso höher ist in der Regel sein *affektives Commitment.* Die Auswirkungen aller drei genannten unabhängigen Variablen auf das *affektive Commitment* sind bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von mindestens 5 Prozent signifikant. Die anderen unabhängigen Variablen haben keinen signifikanten Einfluss auf das *affektive Commitment*.

Tabelle 13: Regressionskoeffizienten, abhängige Variable affektives Commitment, eigene Darstellung.

Modell		Standardisierte Koeffizienten	Sig.
		Beta	
1	(Konstante)		0,262
	Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen	0,680	0,000
	Geschlecht	0,021	0,729
	Alter	0,167	0,033
	verheiratet/in einer eingetragenen Partnerschaft	0,028	0,666
	höchster beruflicher Bildungsabschluss	0,211	0,002
	Betriebs-zugehörigkeit	0,038	0,601
	Leitende Funktion	-0,006	0,918
	Freiberufler	0,050	0,395
	Auszubildender	-0,009	0,897
	Praktikant, Student	0,074	0,327
	Dualer Student	0,096	0,146
	Unternehmensgröße	0,019	0,762

Für die Untersuchung des Einflusses der Kontrollvariablen auf die abhängige Variable *Fluktuationsneigun*g konnte die multiple lineare Regressionsanalyse nicht angewandt werden, da eine zu schwere Verletzung der Homoskedastizität und damit auch der Linearität vorlag. Selbst die Logarithmierung der Variablen verbesserte die Homoskedastizität der Residuen nicht. Diese Prämissenverletzung führt zur Ineffizienz des Regressionsmodells (Backhaus et al., 2008: 91). Die multinominale logistische Regression und ordinale Regression können, aufgrund der vorausgesetzten Skalierung der abhängigen Variable *Fluktuationsneigung*, nicht als statistische Verfahren herangezogen werden. Die multinominale logistische Regression erfordert eine nominale oder ordinale Skalierung der abhängigen Variable, die ordinale Regression eine ordinale Skalierung der abhängigen Variable (Bühl, 2014: 467, 478). Anhand der Korrelationsanalyse nach Spearman soll überprüft werden, ob ein Zusammenhang zwischen den Kontrollvariablen und der *Fluktuationsneigung* besteht. Da die Variablen bei Anwendung des Korrelationstest nach Spearman mindestens Ordinalskalenniveau aufweisen müssen (Bühl, 2014: 426), werden lediglich die Variablen Alter, höchster beruflicher Bildungsabschluss, Betriebszugehörigkeit und Unternehmensgröße mit dem Korrelationstest nach Spearman überprüft. Der Zusammenhang zwischen den nominalen Variablen Geschlecht, Familienstand und Position im Unternehmen und der *Fluktuatiosneigung* wird anhand des Eta-Quadrat-Koeffizienten untersucht. Der Eta-Quadrat-Koeffizient gibt den Varianzteil der abhängigen Variable an, der auf die unabhängige Variable zurückzuführen ist. Der Eta-Koeffizient, der durch Ziehen der Quadratwurzel des Eta-Quadrat-Koeffizienten ermittelt wird, ist ein Zusammenhangsmaß, das ähnlich dem Korrelationskoeffizienten interpretiert wird (Mayer 2008: 151, 181). Ein Wert von -1 deutet auf einen starken negativen Zusammenhang hin, ein Wert von +1 auf einen starken positiven Zusammenhang und ein Wert von 0 deutet auf die

Abwesenheit eines Zusammenhangs hin (Schnell/Hill/Esser, 2013: 435). In Tabelle 14 sind zunächst die Ergebnisse des Korrelationstests nach Spearman dargestellt.

Tabelle 14: Korrelationen nach Spearman zur Überprüfung der ordinalskalierten Kontrollvariablen mit Fluktuationsneigung, eigene Darstellung.

		Fluktuationsneigung
Alter	r	-0,244**
	Sig. (2-seitig)	0,002
	N	158
höchster beruflicher Bildungsabschluss	r	-0,171*
	Sig. (2-seitig)	0,031
	N	158
Betriebszugehörigkeit	r	-0,151
	Sig. (2-seitig)	0,057
	N	158
Unternehmensgröße	r	-0,142
	Sig. (2-seitig)	0,074
	N	158

**. Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

*. Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (zweiseitig).

Mit einem Wert von -,244 besteht zwischen dem Alter und der *Fluktuationsneigung* der Generation Y ein geringer negativer Zusammenhang, das heißt, je älter die Person ist umso geringer ist die *Fluktuationsneigung*. Der Befund ist mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 1 Prozent signifikant. Mit einem Wert von -,171 besteht zwischen dem höchsten beruflichen Bildungsabschluss und der *Fluktuationsneigung* ein sehr geringer negativer Zusammenhang, das heißt, umso niedriger der berufliche Bildungsabschluss ist, umso geringer ist die *Fluktuationsneigung* der Generation Y. Der Befund ist mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5 Prozent signifikant. Die Betrachtung der zehn Ausreißer, die trotz niedrigem *Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen* eine niedrige *Fluktuationsneigung* aufweisen, ergab, dass es sich dabei mehrheitlich um Personen ab 30 Jahren mit einer Berufsausbildung handelt. Da diese Gruppe sehr klein ist, kann dieser Befund in Relation zu allen älteren Vertretern der Generation Y mit Berufsausbildung in der Stichprobe vernachlässigt werden. Die Betrachtung der Ausreißer, die trotz hohem *Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartung* eine hohe *Fluktuationsneigung* aufweisen, ergab, dass es sich hierbei zu einem großen Teil um Personen mit Hochschulabschluss handelt. Der Vergleich mit allen Hochschulabsolventen zeigt auf, dass etwa ein Viertel aller Vertreter der Generation Y mit Hochschulabschluss trotz hohem *Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen* zu einer hohen *Fluktuationsneigung* tendiert, wobei nach der Untersuchung der Werte zum Erfüllungsgrad der einzelnen Kriterien klar wird, dass vor allem Entwicklungsmöglichkeiten, Arbeitsinhalte und Vergütung als lediglich

durchschnittlich bewertet werden. Die Auswertung der Ausreißer wurde mittels Excel 2013 vorgenommen.

Die Überprüfung der Zusammenhänge zwischen den nominalskalierten Kontrollvariablen und der *Fluktuationsneigung* ergab nur für die Variable Position im Unternehmen signifikante Ergebnisse. Zwischen den nominalskalierten Kontrollvariablen Geschlecht und Familienstand und der *Fluktuationsneigung* lagen keine signifikanten Ergebnisse vor. In Tabelle 15 sind deswegen lediglich die Signifikanz, der Eta-Quadrat-Koeffizient und der Eta-Koeffizient der Variable Position im Unternehmen dargestellt.

Tabelle 15: Zusammenhang zwischen der Position im Unternehmen und Fluktuationsneigung I, eigene Darstellung.

Test der Zwischensubjekte Abhängige Variable: Fluktuationsneigung				
Quelle		**Sig.**	**Partielles Eta hoch zwei**	**Eta-Koeffizient**
Position im Unternehmen	Hypothese	0,040	0,73	0,270

Zwischen der Position im Unternehmen und der *Fluktuationsneigung* besteht ein schwacher Zusammenhang. Dieser Befund ist mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5 Prozent signifikant. In Tabelle 16 sind die Signifikanzwerte, Eta-Quadrat-Koeffizienten und Eta-Koeffizienten der verschiedenen Positionen im Unternehmen ersichtlich.

Tabelle 16: Zusammenhang zwischen der Position im Unternehmen und Fluktuationsneigung II, eigene Darstellung.

Parameterschätzungen Abhängige Variable: Fluktuationsneigung				
Paramter	**B**	**Sig**	**Partielles Eta hoch zwei**	**Eta Koeffizient**
Leitende Funktion	1,000	0,423	0,004	0,063
Angestellter	0,707	0,336	0,006	0,077
Freiberufler	0,500	0,688	0,001	0,031
Auszubildender	0,556	0,521	0,003	0,055
Praktikant/Student	1,524	0,044	0,026	0,161

Es besteht ein sehr geringer Zusammenhang zwischen der Position Praktikant/Student und der *Fluktuationsneigung der* Generation Y. Dieser Befund ist mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5 Prozent signifikant. Die Spalte B zeigt die Richtung des Zusammenhangs an und deutet darauf hin, dass Praktikanten und Studenten in Unternehmen zur *Fluktuation* neigen. Praktikanten und Studenten machen, neben Personen mit Hochschulabschluss, einen großen Teil der Ausreißerwerte innerhalb der vorliegenden Arbeit aus, die trotz hohem *Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen* eine hohe *Fluktuationsneigung* aufweisen.

7 Diskussion

In diesem Kapitel werden zunächst die Ergebnisse der Studie zusammengefasst und bewertet. Im Anschluss wird die Vorgehensweise kritisch betrachtet. Es folgen Handlungsvorschläge, die Maßnahmen innerhalb des Personalmanagements beinhalten und sich an Arbeitgeber der Generation Y richten. Zum Schluss folgt ein Ausblick auf die Problemstellung der vorliegenden Arbeit.

7.1 Zusammenfassende Bewertung

Das wichtigste Ziel der durchgeführten Studie war den Zusammenhang zwischen der *Erfüllung arbeitsbezogener Erwartungen* und dem *affektiven Commitment* der Generation Y aufzuzeigen. Ausgangspunkt für diese Zielsetzung ist der verstärkte Eintritt der Generation Y in den deutschen Arbeitsmarkt, der zunehmend durch den demografischen Wandel und den Fachkräftemangel gekennzeichnet ist. Unternehmen sind vor diesem Hintergrund verpflichtet, Leistungsträger bestmöglich zu binden. An dieser Stelle sei erwähnt, dass durchaus kontroverse Standpunkte zum demografischen Wandel und Fachkräftemangel vertreten werden. So weisen zum Beispiel Bingler und Bosbach (2011) hinsichtlich des demografischen Wandels darauf hin, dass „die Modellrechnungen zur Bevölkerungsentwicklung (…) zu oft als Fakten missverstanden, fehlinterpretiert [würden] und (…) künftige Veränderungen nicht wirklich vorhersagen [könnten]“ (Bingler/Bosbach, 2011). In der vorliegenden Arbeit sind die kontroversen Standpunkte hinfällig, weil bereits regionale Unterschiede für Unternehmen bedeutsam sein könnten. *Affektiv* gebundene Mitarbeiter weisen in der Regel eine starke Wert- und Zielkongruenz mit dem Unternehmen auf, zeigen ein starkes Leistungsverhalten und wollen freiwillig im Unternehmen verbleiben. Auf die Bedeutung der Erfüllung von Erwartungen für die Entstehung von *affektivem Commitment* weisen verschiedene Autoren (Armutat 2014a: 18-19; Felfe, 2008; 72; Klimecki/Gmür, 2005: 333; Meifert, 2005: 50; Schirmer/Woydt, 2012: 6; Treier, 2009: 25, Westphal, 2011: 42) hin. Dementsprechend wurden die *arbeitsbezogenen Erwartungen*, der *Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen*, das *affektive Commitment* und die *Fluktuationsneigung* der Generation Y ermittelt und mittels deskriptiver Verfahren beschrieben. Ferner wurden Arbeitshypothesen zur Untersuchung des Zusammenhangs zwischen dem *Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen* und dem *affektiven Commitment* beziehungsweise der *Fluktuationsneigung* der Generation Y aufgestellt und mit inferenzstatistischen Verfahren untersucht. Die Ergebnisse der deskriptiven und induktiven Statistik werden mit den folgenden Ausführungen erläutert und bewertet.

Der deskriptive Vergleich der *arbeitsbezogenen Erwartungen* in der Stichprobe mit den in Abschnitt 2.4 Erwartungen gewonnenen Erkenntnissen ergibt eine Übereinstimmung der Befunde zu den Kategorien Vergütung und anderen finanziellen Leistungen, Work-Life-Balance, Selbstentfaltung, Sicherheit, Karriereoptionen, Prestige, Verantwortung und internationale Erfahrung. Die Generation Y hat eine hohe Erwartungshaltung an die Vergütung, Work-Life-Balance, Selbstentfaltung, Arbeitsplatzsicherheit sowie Karriereoptionen. Die Themen Prestige, Verantwortung und internationale Erfahrung hingegen sind tatsächlich keine zentralen Erwartungen der Generation Y an ihre Arbeitgeber. Auch die Kategorien Arbeitsplatz und digitale Vernetzung scheinen in der Erwartungshaltung der Generation Y keine bedeutsame Rolle zu spielen. Bemerkenswert ist, dass die Kategorie Unternehmenswerte, -ethik und -kultur den ersten Platz in der Rangliste der wichtigsten *arbeitsbezogenen Erwartungen* in der Stichprobe einnimmt. In keiner der herangezogenen Studien ist die Kategorie Unternehmenswerte, -ethik und -kultur die wichtigste *arbeitsbezogene Erwartung* der Generation Y. Weiterhin wurde die Bedeutung der Arbeitsaufgabe etwas anders eingeschätzt. In vielen der in Abschnitt 2.4 Erwartungen herangezogenen Studien ist die Arbeitsaufgabe

entweder die wichtigste *arbeitsbezogene Erwartung* oder eine der drei wichtigsten *arbeitsbezogenen Erwartungen* der Generation Y. In der Stichprobe kann die Kategorie Arbeitsaufgabe lediglich Platz 5 der wichtigsten Erwartungen an Arbeitgeber einnehmen. Wie in Abschnitt 3.3 Affektives Commitment erläutert, stellt Accenture (2013: 1) in einer Studie fest, dass die Bedeutung des Arbeitsinhaltes mit der Berufserfahrung abnimmt. Es wird davon ausgegangen, dass Alter und Berufserfahrung positiv korrelieren. Die Betrachtung der Anzahl der Befragten, die mindestens eine Angabe zur Kategorie Arbeitsaufgabe gemacht haben in Relation zur Anzahl aller Befragten in derselben Altersklasse, deutet tatsächlich auf eine abnehmende Bedeutung der Arbeitsaufgabe mit dem Alter beziehungsweise der Berufserfahrung hin. Auch der Befund zur Bedeutung des Kontakts innerhalb der Arbeitssituation, zum Beispiel dem Kontakt zwischen Kollegen, stimmt nicht mit den Befunden der in Abschnitt 2.4 Arbeitsbezogene Erwartungen herangezogenen Studien überein. Mit nur 23 Nennungen nimmt die Kategorie Kontakt innerhalb der Arbeitssituation lediglich den siebten Rang der wichtigsten Erwartungen an Arbeitgeber in der Stichprobe ein. Auch die geringe Anzahl der Nennungen zu den Kategorien Führung, Partizipation, Standort, Sinnstiftung und Feedback ist unerwartet. Viele der zitierten Autoren (Bieber, 2013: 233; Buchheim/Weiner, 2014: 149; Ernst & Young, 2014: 28-29; Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 245-247; Hölzl, 2013: 2; Kienbaum, 2009: 6-7; Parment, 2013: 27, 58, 82; PricewaterhouseCoopers, 2011: 10-11; Reuter, 2014; Rump/Eilers, 2013: 187; Schirmer/Woydt, 2012: 25; Schmitz, 2013: 32; Schudy/Wolff, 2014: 98-99; Wadehn, 2011: 25; Weiner, 2014: 149). in Abschnitt 2.4 Erwartungen betonen die Bedeutung der genannten Kategorien in der Erwartungshaltung der Generation Y. Es ist jedoch anzunehmen, dass zahlreiche Nennungen, die zur Kategorie Unternehmenswerte-, -ethik und -kultur zugeordnet wurden, sich gleichzeitig auf Erwartungen gegenüber Führung, Kollegen, Partizipations-möglichkeiten, Vergütung etc. beziehen. Als Beispiel diene die häufig gemachte Angabe Fairness. Fairness kann sich gleichgerichtet auf den Umgang des Vorgesetzten mit Mitarbeitern, auf den Umgang der Kollegen untereinander, auf die Mitbestimmung im Unternehmen, auf die Vergütung und vieles mehr beziehen. Daher ist zumindest die Bedeutung der Kategorien Führung, Kontakt innerhalb der Arbeitssituation und Partizipation nicht zu unterschätzen, auch wenn die Daten der vorliegenden Arbeit dem auf den ersten Blick widersprechen.

Etwa zwei Drittel der Befragten scheinen mit der allgemeinen Erfüllung ihrer *arbeitsbezogenen Erwartungen* zufrieden bis sehr zufrieden zu sein. Jedoch muss beachtet werden, dass immerhin ein Fünftel der Befragten unzufrieden bis sehr unzufrieden und etwa ein Zehntel der Befragten lediglich durchschnittlich zufrieden mit der Erfüllung ihrer *arbeitsbezogenen Erwartungen* zu sein scheint. Die Analyse der mathematischen Kennwerte und der Häufigkeitsverteilungen zum *Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen* nach Kategorien ergab, dass die Befragten in der Regel mit ihren *arbeitsbezogenen Erwartungen* an die Arbeitsaufgabe, der Work-Life-Balance, der Arbeitsplatzsicherheit und des Kontakts innerhalb der Arbeitssituation zufrieden bis sehr zufrieden sind. Mit dem Erfüllungsgrad der Erwartungen an Unternehmenswerte, -ethik und -kultur, Vergütung, Selbstentfaltung, Wertschätzung, Führung und Karriereoptionen sind die Befragten grundsätzlich auch zufrieden, dennoch zeigen gerade die Häufigkeitsverteilungen, dass durchaus Verbesserungspotential besteht. Hinsichtlich der Partizipationsmöglichkeiten besteht in der Stichprobe eine große Unzufriedenheit.

Tabelle 6 in Abschnitt 6.1.3 Arbeitsbezogene Erwartungen zeigt auf, dass das *affektive Commitment* bei 26 (16 Prozent) Befragten im extrem niedrigen Bereich liegt. Bei 39 (25 Prozent) Befragten im unterdurchschnittlichen Bereich. Diese 65 (41 Prozent) genannten Befragten empfinden wenig emotionale Verbundenheit zum Unternehmen, für das sie derzeit

tätig sind. Die Befragten können sich wahrscheinlich nicht mit den Unternehmenswerten identifizieren, empfinden wenig Stolz und die Bereitschaft sich für das Unternehmen einzusetzen, ist vermutlich gering. Bei 20 (13 Prozent) Befragten liegt das *affektive Commitment* im durchschnittlichen Bereich. Die Befragten fühlen sich eher emotional mit ihrem Unternehmen verbunden, was sich beispielsweise in moderatem Stolz auf ihr Unternehmen äußern könnte. Bei 51 (32 Prozent) Befragten weist das *affektive Commitment* einen hohen Wert auf, bei 22 (14 Prozent) Befragten einen sehr hohen Wert. Diese 73 (46 Prozent) genannten Befragten sind emotional eher stark mit dem Unternehmen verbunden und empfinden beim Gedanken an ihr Unternehmen vermutlich einen besonderen Stolz und Freude (Felfe/Franke, 2012: 51-52). Somit weisen lediglich zwei Fünftel der Befragten ein geringes bis sehr geringes *affektives Commitment* auf. Verschiedene Autoren (Sorenson/Garman, 2013; Reuter, 2014) weisen auf die grundsätzlich geringe emotionale Bindung der Generation Y zu Unternehmen hin. Die vorliegende Studie hat jedoch gezeigt, dass ein Großteil der Befragten, in verschieden starker Ausprägung, *affektiv* gebunden ist. Der vorherrschenden Meinung verschiedener Autoren, dass die Generation Y nur wenig *affektiv* gebunden ist, muss folglich partiell widersprochen werden.

Zur *Fluktuationsneigung* der Generation Y ergab die durchgeführte Studie, dass circa zwei Fünftel der Befragten keine bis nur eine sehr geringe *Fluktuationsneigung* aufweisen. Etwa ein Fünftel der Befragten verspürt eine mittlere *Fluktuationsneigung* und knapp zwei Fünftel der Befragten weisen eine starke bis sehr starke *Fluktuationsneigung* auf. Mehr als die Hälfte der Befragten kann sich demnach, in verschieden starker Ausprägung, einen Arbeitgeberwechsel in naher Zukunft vorstellen. Dieser Befund stimmt mit den meisten anderen Befunden (Parment, 2013: 12-13; PricewaterhouseCoopers, 2011: 7; Reuter, 2014; Rump und Eilers, 2013: 196-198; Wadehn, 2011: 13) zur *Fluktuationsneigung* in Kapitel 4 überein.

In der ersten Arbeitshypothese wurde vermutet, dass ein positiver Zusammenhang zwischen dem *Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen* und dem *affektivem Commitment* der Generation Y besteht. Diese Annahme konnte bestätigt werden. Die *Erfüllung arbeitsbezogener Erwartungen* wirkt sich positiv auf das *affektive Commitment* der Generation Y aus. Der berufliche Bildungsabschluss und das Alter eines Vertreters der Generation Y haben lediglich einen geringen Einfluss auf das *affektive Commitment* der Generation Y. Tendenziell weisen Vertreter der Generation Y mit höherem beruflichem Bildungsabschluss ein niedrigeres *affektives Commitment* auf als Vertreter der Generation Y mit niedrigerem beruflichem Bildungsabschluss. Es wird angenommen, dass Vertreter der Generation Y mit höherem beruflichem Bildungsabschluss, höhere Erwartungen an Unternehmen haben, die schwerer zu erfüllen sind. Eine alternative Erklärung könnte sein, dass Hochqualifizierte mehr Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt haben und eine hohe emotionale Bindung bei potenziellen Organisationswechseln hinderlich wäre. Ferner weisen ältere Vertreter der Generation Y tendenziell ein höheres *affektives Commitment* auf als jüngere Vertreter der Generation Y. Es wird vermutet, dass diverse Erwartungen mit dem Alter sinken.

Die Aussage der zweiten Arbeitshypothese lautete, dass zwischen dem *Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen* und der *Fluktuationsneigung* der Generation Y ein negativer Zusammenhang besteht. Diese Annahme konnte weitestgehend bestätigt werden. Je höher der *Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen* ist, desto niedriger ist die *Fluktuationsneigung* der Generation Y. Der berufliche Bildungsabschluss und das Alter eines Vertreters der Generation Y haben lediglich einen geringen Einfluss auf die *Fluktuationsneigung* der Generation Y. Es hat sich jedoch gezeigt, dass insbesondere Vertreter der Generation Y mit Hochschulabschluss trotz durchaus erfüllter *arbeitsbezogener Erwartungen* eine höhere *Fluktuationsneigung* aufweisen. Zu den Gründen der tendenziell höheren *Fluktuationsneigung* von Hochschulabsolventen können keine zuverlässigen Aussagen getroffen werden, aber die

erhobenen Daten deuten darauf hin, dass fehlende Entwicklungsmöglichkeiten, wenig herausfordernde Arbeitsinhalte und eine nur durchschnittlich zufriedenstellende Vergütung ausschlaggebende Gründe sein könnten. Dass Praktikanten und Studenten trotz erfüllter Erwartungen eine hohe *Fluktuationsneigung* aufweisen, ist plausibel. Es wird angenommen, dass Praktikanten, Werkstudenten et cetera nur generell für einen befristeten Zeitraum im Unternehmen beschäftigt werden, vordergründig um Berufserfahrung zu sammeln. In der Regel können Praktikanten nicht davon ausgehen im Anschluss an ein Praktikum weiter im Unternehmen beschäftigt zu werden.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Generation Y hohe Erwartungen an Unternehmenswerte, -ethik und -kultur, Vergütung, Work-Life-Balance, Selbstentfaltung, Arbeitsaufgabe, Arbeitsplatzsicherheit sowie Karriereoptionen hat. Die Bedeutung von Führung, dem Kontakt innerhalb der Arbeitssituation und Partizipation ist, trotz weniger Nennungen, aus den oben genannten Gründen nicht zu unterschätzen. So können beispielsweise die Forderungen nach mehr Work-Life-Balance – bei Erfüllung – zu einem gesünderen Ausgleich in der Leistungsgesellschaft beitragen. Die Generation Y „kämpft also nicht nur für sich, sie kämpft für eine Kultur, die allen nützt." (Bund, 2014). Dahlmanns (2014: 50) stellt fest, dass die Erwartungen der verschiedenen Generationen an ihre Arbeitgeber nicht so unterschiedlich sind, sondern lediglich die Bewertung der Rangfolge der Erwartungen voneinander abweicht. Als Beispiel gibt Dahlmann (2014: 50) das Kriterium Weiterentwicklung an, das für einen jungen Mitarbeiter wesentlich wichtiger ist, als für einen Arbeitnehmer, der bald in Rente geht. Die Ergebnisse zur Untersuchung des *Erfüllungsgrades arbeitsbezogener Erwartungen* zeigen, dass deutsche Unternehmen sich mittlerweile auf die Generation Y eingestellt zu haben scheinen. Mit der Erfüllung ihrer genannten Erwartungen ist ein Großteil der Generation Y zufrieden. Bei etwa einem Drittel der Generation Y gibt es aber hinsichtlich der Erfüllung von Erwartungen noch Verbesserungspotential. Speziell bezüglich der Erwartungen an Unternehmenswerte, -ethik und -kultur, Vergütung, Selbstentfaltung, Wertschätzung, Führung, Karriereoptionen und Partizipation besteht noch Verbesserungsbedarf. Zwei Fünftel der jungen Arbeitnehmer weisen ein geringes bis sehr geringes *affektives Commitment* auf und viele Vertreter der Generation Y in der Stichprobe der vorliegenden Arbeit können sich einen Unternehmenswechsel in naher Zukunft vorstellen. Die Zusammenhänge zwischen dem *Erfüllungsgrad arbeitsbezogener Erwartungen* und dem *affektiven Commitment* sowie der *Fluktuationsneigung* wurden nachgewiesen. Unternehmen, die die *arbeitsbezogenen Erwartungen* der Generation Y kennen und Maßnahmen zur Erfüllung dieser Erwartungen implementieren, können davon ausgehen, dass ihre jungen Mitarbeiter in der Regel eher emotional an das Unternehmen gebunden sind und tendenziell eine niedrigere *Fluktuationsneigung* aufweisen als Unternehmen, die die *arbeitsbezogenen Erwartungen* der Generation Y nicht kennen und keine Maßnahmen zur Erfüllung dieser Erwartungen implementieren. Bei Betrachtung der positiven Effekte des *affektiven Commitments* und der Dringlichkeit, aufgrund der Veränderungen am Arbeitsmarkt Leistungsträger zu binden, lohnen sich Investitionen, Umstrukturierungen und sonstigen Bemühungen im Personalmanagement zugunsten des *affektiven Commitments*. Unternehmen sollten aktiv werden und HR-Maßnahmen zur Bindung von Vertretern der Generation Y implementieren und sicherstellen, dass möglichst viele Angehörige der Generation Y davon profitieren. Ferner müssen Unternehmen insbesondere verstärkt die Bedürfnisse jüngerer Vertreter der Generation Y und die Bedürfnisse von Vertretern der Generation Y mit Hochschulabschluss berücksichtigen.

7.2 Kritische Würdigung

In diesem Abschnitt wird zunächst die Güte des Tests anhand der Kriterien Objektivität, Validität, Reliabilität und Repräsentativität überprüft. Danach wird die Kodierung und Interpretation der Nennungen zu den wichtigsten *arbeitsbezogenen Erwartungen* der Generation Y hinterfragt. Im Anschluss werden Vergleiche zwischen Befunden der durchgeführten Studie und Befunden anderer Studien kritisch betrachtet. Ferner wird die Anwendung eines statistischen Verfahrens in Frage gestellt. Zum Schluss des Abschnitts wird die Vollständigkeit verschiedener angesprochener Themen und der Handlungsvorschläge begutachtet.

Die Objektivität eines Tests wird in Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität differenziert (Mayer, 2008: 88). Der Online-Fragebogen wurde von allen Befragten selbstständig ausgefüllt. Die Befragende hatte keine Gelegenheit die Befragten direkt zu beeinflussen. Nach Rammstedt (2004: 3) sind bei selbstauszufüllenden Fragebögen in der Regel standardisierte Bedingungen gegeben. Dies fördert die Durchführungsobjektivität. Allerdings besteht die Möglichkeit, dass Störfaktoren, wie beispielsweise eine laute Umgebung oder die Stimmungslage des Befragten, die Durchführungsobjektivität beeinträchtigen (Hussy/Schreier/Echterhoff, 2010: 22, 23; Rammstedt, 2004: 3). Eine Beeinträchtigung der Durchführungsobjektivität durch Störfaktoren während der Befragung kann nicht ausgeschlossen werden. Die Tatsache, dass der Großteil der gewonnenen Daten ohne manuelle Nachbereitung in SPSS übertragen wurde, fördert die Auswertungsobjektivität. Weiterhin trägt die Variablenübersicht mit den genauen Vorgaben zur Dateneingabe zur Auswertungsobjektivität bei. Fehleranfällig ist aber beispielsweise noch die manuelle Kodierung und Übertragung der Nennungen zu den *arbeitsbezogenen Erwartungen* sowie den Angaben zu den halboffenen Fragen im soziodemografischen Teil des Fragebogens, die nicht automatisiert geschehen kann. Die in Abschnitt 5.2.1 Arbeitsbezogene Erwartungen dargestellte Klassifikationsanweisung dient der Prävention von Fehlern (Raab-Steiner/Benesch, 2012: 53; Rammstedt, 2004: 3, 4). Interpretationsobjektivität ist gegeben, wenn die Ergebnisse von verschiedenen Personen in gleicher Weise interpretiert werden (Rammstedt, 2004: 4). Mit der Beschreibung der Konstrukte, der ausführlichen Erläuterung der Operationalisierung der Konstrukte und der Bereitstellung von Interpretationshinweisen, müsste die Interpretationsobjektivität grundsätzlich gegeben sein. Die Methoden zur Bestimmung der Reliabilität wurden in Abschnitt 5.2.2 Affektives Commitment vorgestellt. Der begrenzte zeitliche Rahmen der vorliegenden Arbeit ließ den Nachweis der Retest-Reliabilität nicht zu. Die Messung der Paralleltest-Reliabilität ist ebenfalls ein zeitintensives und sehr aufwendiges Verfahren und wurde folglich nicht in Betracht gezogen. Letztendlich wurde zur Reliabilitätsbestimmung der *affektiven Commitment*-Skala eine Konsistenzanalyse durchgeführt. Der berechnete Cronbach-Alpha-Koeffizient (α = 0,877) ist positiv zu bewerten, das heißt, die Skala (Felfe/Six/Schmook/Knorz, 2002) gilt als reliabel. Bezüglich der Bewertung der Validität sei erwähnt, dass auf Verfahren zurückgegriffen wurde, die allgemein als valide gelten. Wie in Abschnitt 5.4 Stichprobe beschrieben, ist die Repräsentativität der Stichprobe stark eingeschränkt. Es wird daher ausdrücklich vor einer Generalisierung der Befunde gewarnt. Ein weiterer Kritikpunkt betrifft die Kodierung der Nennungen zu den *arbeitsbezogenen Erwartungen*. In manchen Fällen war die Zugehörigkeit der Antworten zu einer Kategorie nicht ganz eindeutig abzugrenzen. Als Beispiel diene die häufig genannte Antwort Fairness. Es ist vorstellbar, dass der Befragte explizit die Fairness unter Kollegen oder seitens des Vorgesetzten meinte. Da jedoch keine spezifischeren Angaben gemacht wurden und Rückfragen an die Probanden nicht möglich waren, wurde die Antwort der Kategorie Unternehmenswerte, -ethik und –kultur zugeordnet.

Unter Umständen führt dies dazu, dass einige Kategorien in ihrer Bedeutung überschätzt und andere Kategorien in ihrer Bedeutung unterschätzt werden.

Ein weiterer Kritikprunkt betrifft die Verteilung innerhalb der Stichprobe der durchgeführten Studie hinsichtlich der Altersklassen und der Position im Unternehmen der Befragten. In der Stichprobe waren 80 Befragte (51 Prozent) im Alter zwischen 26 und 30 Jahren. Damit ist die Altersklasse zwischen 26 und 30 Jahren, verglichen mit den anderen Altersklassen, überrepräsentiert. In der Stichprobe waren ebenfalls die Gruppen Angestellte und Praktikanten überrepräsentiert. 99 der Befragten (63 Prozent) waren Angestellte und 42 Befragte (27 Prozent) Praktikanten und Studenten.

In Abschnitt 7.1 Zusammenfassende Bewertung werden Befunde der eigenen Studie zu den wichtigsten *arbeitsbezogenen Erwartungen* der Generation Y mit Befunden von Studien verglichen, die in Abschnitt 2.4 Erwartungen erläutert wurden. Bei Betrachtung der herangezogenen Studien fällt auf, dass die Autoren unterschiedliche Herangehensweisen haben. Es ist beispielsweise der Kreis der Befragten in den Studien teilweise unterschiedlich. Mayer (2013: 64-65) zum Beispiel, nutzt die Ergebnisse einer Befragung, die sich lediglich an Schüler richtet. Parment (2013: V-VIII) und Ernst & Young (2014: 2) beispielsweise befragen hauptsächlich Studenten. Kunzes (2012: 233) Studie zum Beispiel befasst sich mit Arbeitnehmern. Es ist von einem gewissen Altersunterschied beispielsweise zwischen Schülern und Arbeitnehmern auszugehen und ältere Arbeitnehmer können sich systematisch von jüngeren Arbeitnehmern unterscheiden. Die Wahrscheinlichkeit, dass in den Unternehmen nur Auszubildende befragt wurden, die eher einen geringen Altersunterschied zu Schülern aufweisen, wird als gering eingeschätzt. Gurtner, Dievernich und Kels (2013: 246-247) stellen fest, dass mit zunehmender Berufserfahrung, diverse Erwartungen geringer werden. Es kann bei zunehmender Berufserfahrung ein zunehmendes Alter vermutet werden. Biemann und Weckmüller (2013: 47-48) weisen darauf hin, dass Alterseffekte möglicherweise bedeutsamer als Generationeneffekte seien. Weiterhin könnten kulturelle Unterschiede die Ergebnisse beeinflussen. Parments (2013: V-VIII) Umfrage zum Beispiel, richtet sich an Vertreter der Generation Y aus Österreich, Deutschland, Frankreich, Spanien, Schweden, USA, Belgien, Mexiko und Indien. Gurtner, Dievernich und Kels (2013: 246) hingegen, führen ihre Befragung in der Schweiz durch. Es wird angenommen, dass im deutschsprachigen Raum die Unterschiede in den Erwartungshaltungen von Vertretern der Generation Y relativ gering sind, es jedoch größere Unterschiede zum Beispiel in der Erwartungshaltung eines Inders und eines Deutschen gibt. Es stellt sich die Frage, ob ein Vergleich zwischen den Befunden der herangezogenen Studien und den ermittelten Testergebnissen legitim ist. Für die Vergleichbarkeit wäre die Fokussierung auf repräsentative Studien, die im deutschsprachigen Raum durchgeführt wurden und sich an Arbeitnehmer der Generation Y richten, eventuell vorteilhafter. Es sei zu erwähnen, dass keine der herangezogenen Studien den erwünschten Kriterien entspricht.

Ein weiteres Problem besteht in der Anwendung der Regressionsanalyse als statistisches Verfahren zur Ermittlung des Einflusses der Kontrollvariablen auf das *affektive Commitment*. Die Aussagen verschiedener Autoren widersprechen sich. Wie in Abschnitt 6.2.3 Kontrollvariablen erwähnt, ist nach Backhaus et al. (2008: 91). eine geringfügige Verletzung der Modellprämissen kein Problem, da die Regressionsanalyse ein robustes Verfahren ist. Nach Urban und Mayerl (2006: 107-108) ist die Interpretation der standardisierten Regressionskoeffizienten problematisch, wenn Modellprämissen verletzt werden. Da die Linearität eventuell nicht vollständig erreicht wurde, könnte der standardisierte Regressionskoeffizient nicht für die Interpretation geeignet sein. Nach Urban und Mayerl (2006: 108) hätte eigentlich zur Vorsicht nur der unstandardisierte Regressionskoeffizient herangezogen werden dürfen. Unter Umständen wäre die restriktivere Wahl des zu interpretierenden Kennwertes für die Analyse zuträglicher gewesen.

Ein anderer Kritikpunkt bezieht sich auf die Vollständigkeit angesprochener Themen. Häufig werden nur einige wesentliche Aspekte genannt, zum Beispiel zum Thema Kommunikation in Abschnitt 3.3 Affektives Commitment oder Work-Life-Balance in Abschnitt 2.4 Erwartungen. Außerdem werden die arbeits-, mitarbeiter- und organisationsbezogenen Einflussfaktoren in Abschnitt 3.3 Affektives Commitment nur zum Teil erläutert. Ähnliches gilt für die dargestellten Maßnahmen im Personalmanagement zur Erzeugung von *affektivem Commitment* in Abschnitt 3.3 Affektives Commitment und 7.3 Ausblick. Die vorgestellten Maßnahmen stellen lediglich einen Ausschnitt an möglichen Mitteln dar. Eine detailgenauere Ausführung der angesprochenen Themen oder die Aufzählung aller möglichen Maßnahmen zur Schaffung von *affektivem Commitment* hätte den Rahmen der vorliegenden Arbeit überstiegen.

Weiterhin sollte beachtet werden, dass Ergebnisse oder Handlungsvorschläge kein „Grundrezept“ sein können, wie unter Garantie *affektives Commitment* bei der Generation Y erzeugt werden kann. Zum einen basieren die Handlungsvorschläge auf Studienergebnissen, die nur eingeschränkt repräsentativ sind und auf Vermutungen, da bisher keine anderen passenden Studien zum tatsächlichen Entstehen von *affektivem Commitment* bei der Generation Y vorliegen. Zum anderen wird eine individuelle Anpassung an beispielsweise die Situation und beteiligte Individuen immer vonnöten sein. Als ein Beispiel diene die Partizipationseffizienz, die unter anderem vom Entwicklungsstand der Mitarbeiter abhängig sein kann. Unter Umständen wäre viel Partizipation von Mitarbeitern von Nachteil. Nicht umsonst gibt es Modelle wie das Reifegradmodell der Führung nach Hersey und Blanchard, die sich für eine aufgaben- und personenorientierte Anpassung der Führungsstile aussprechen (Schirmer/Woydt, 2012: 122-123). Ein anderes Beispiel für die Bedeutung der individuellen Anpassung ist transformationale Führung, ein Modell, das aus den USA stammt und daher nicht unverändert auf deutsche Verhältnisse übertragbar ist (Nerdinger/Blickle/Schaper, 2008: 96). Außerdem besteht die Möglichkeit, dass trotz der Implementierung adäquater Maßnahmen seitens des Unternehmens, Individuen diese Maßnahmen nicht akzeptieren und ungerechtfertigterweise unzufrieden sind. Weiterhin wurden diverse Kontextfaktoren, die *affektives Commitment* beeinflussen, in dieser Arbeit nicht berücksichtigt (Westphal, 2011: 95-103).

7.3 Ausblick

In verschiedenen literarischen Quellen (IG Metall, 2013: 5, 9; PricewaterhouseCoopers (2011: 8, 12, 16; Schudy/Wolff, 2014: 99), die in Kapitel 4 vorgestellt wurden, wird darauf hingewiesen, dass die *arbeitsbezogenen Erwartungen* der Generation Y nur ungenügend berücksichtigt und erfüllt werden. Die Studienergebnisse widerlegen diese Annahmen weitestgehend. Deutsche Unternehmen erfüllen mittlerweile in gewissem Maße die Erwartungen der Generation Y. Dies gilt insbesondere für die Anforderungen an die Arbeitsaufgabe, der Work-Life-Balance, der Arbeitsplatzsicherheit und des Kontakts mit anderen Mitarbeitern. Hinsichtlich der Erwartungen an Unternehmenswerte, -ethik und -kultur, Vergütung, Selbstentfaltung, Wertschätzung, Führung, Karriereoptionen und Partizipationsmöglichkeiten besteht seitens der Unternehmen weiteres Optimierungspotenzial. Durch die Beibehaltung bewährter Maßnahmen und der Implementation ergänzender Maßnahmen, haben Unternehmen die Möglichkeit *affektives Commitment* zu fördern und die *Fluktuationsneigung* von jüngeren Mitarbeitern zu senken und unter anderem Fluktuationskosten zu mindern (Thoma, 2011: 167; Wadehn, 2011: 22). Im Folgenden werden verschiedene Möglichkeiten genannt, die die Erwartungen der Generation Y erfüllen und zu *affektivem Commitment* führen können. Die Basis für diese Vorschläge bilden die wichtigsten *arbeitsbezogenen Erwartungen* der Generation Y, die im Rahmen der Studie ermittelt wurden.

Die Betrachtung erfolgt unabhängig davon, ob die Erwartungen bereits gut erfüllt werden oder weiteres Optimierungspotenzial aufweisen.

Die Generation Y hat hohe Erwartungen an Unternehmenswerte. Unternehmen könnten Mitarbeitern die Teilnahme an Wertediskussionen ermöglichen. Das könnte zugleich das Bedürfnis von Mitarbeitern nach Partizipation befriedigen (Wolf, 2013: 76), beispielsweise wenn eingebrachte Vorschläge berücksichtigt würden. Außerdem sollten Unternehmen bereits im Auswahlverfahren ehrlich mit den Bewerbern über gemeinsam geteilte Wertvorstellungen der Mitarbeiter reden. Das kann zu einer Selbstselektion der Bewerber führen, beispielsweise wenn sich Bewerber mit abweichendem Wertesystem deshalb für ein anderes Unternehmen entscheiden und spätere Enttäuschungen vermieden werden (Kieser, 2003: 187, Weitbrecht, 2005: 11). Die Generation Y erwartet weiterhin ein positives Arbeits- und Betriebsklima. Nach Nerdinger, Blickle und Schaper (2008:) wird unter Betriebsklima „gewöhnlich die Stimmung oder die Atmosphäre verstanden, die für einen ganzen Betrieb oder seine Teileinheiten typisch ist und von den Mitarbeitern bewertet wird“ (Nerdinger/Blickle/Schaper, 2008: 148). Laut Parment (2013: 147) und Künzel (2013: 58 - 59) kann die externe und interne Kommunikation positiver Ergebnisse und Ereignisse, erzielte Fortschritte, Stärken des Unternehmens und des „Mehrwerts“, der Mitarbeitern im Vergleich zur Konkurrenz geboten wird, das Arbeits- und Betriebsklima positiv beeinflussen.

Um den Erwartungen der Generation Y nach einem fairen Einkommen und entgegengebrachter Wertschätzung gerecht zu werden, schlägt Kunze (2013: 235) die Implementierung von leistungsgerechten Anreiz- und Belohnungssystemen, wie Zielvereinbarungssysteme, vor. Erhalten Mitarbeiter dabei die Möglichkeit, Ziele mitzubestimmen, befriedigt das ebenfalls deren Bedürfnis nach Partizipation (Nerdinger/Blickle/Schaper, 2008: 438).

Zur Förderung von Flexibilität und Work-Life-Balance der Generation Y könnten Teilzeitarbeit (Dahlmanns, 2014: 79, 82; Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 247), Rückzugsräume im Unternehmen (Scholz, 2014a: 975) und eine familienfreundliche Unternehmenspolitik beitragen. Zur Stärkung der Flexibilität von Mitarbeitern schlägt Holtbrügge (2013: 174) die Einführung sogenannter Telearbeit vor. Dabei handelt es sich um die Virtualisierung des Arbeitsortes, die das ortsunabhängige, wohnortnahe oder heimbasierte Arbeiten ermöglicht.

Die Generation Y wünscht sich Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Der Aufbau unternehmensinterner Fortbildungseinrichtungen, sogenannter Company Universities oder Corporate Universities, könnte dem Wunsch der Generation Y nach Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen gerecht werden (Holtbrügge, 2013: 139; Wadehn, 2011: 36). Solche Company Universities vermitteln überwiegend unternehmensspezifisches Wissen (Holtbrügge, 2013: 139). Eine weitere Maßnahme zur Förderung der persönlichen Entwicklung ist das Angebot von Coachings. Ferner weisen viele Vertreter der Generation Y hohe Erwartungen an eigenverantwortliches Arbeiten auf. Vorgesetzte sollten jungen Mitarbeitern nach Möglichkeit entsprechende Gestaltungsspielräume gewähren (Armutat et al., 2014: 141).

Die Generation Y wünscht sich außerdem interessante und abwechslungsreiche Aufgaben. Projektarbeit (Haverbier/Weßfels, 2015: 39-40; Rump/Eilers, 2013: 104) und teilautonome Arbeitsgruppen (Klimecki/Gmür, 2005: 184) sind Vorschläge, um diese Erwartung zu erfüllen und gleichzeitig die Bedürfnisse nach Teamarbeit, eigenverantwortlichem Arbeiten und Flexibilität weitestgehend zu befriedigen. In teilautonomen Arbeitsgruppen führt eine kleine Gruppe von Personen die ihr übertragenen Aufgaben eigenverantwortlich aus (Klimecki/Gmür, 2005: 184). „In Projektgruppen werden Mitarbeiter damit beauftragt, eine Problemlösung für eine zeitlich abgeschlossene, exakt definierte Fragestellung zu erarbeiten und deren Implementierung zu planen, zu organisieren und zu kontrollieren.“ (Holtbrügge, 2013: 136-137) Jobenlargement und Jobenrichment sind weitere Vorschläge, um abwechslungsreichere

und herausfordernde Aufgaben sowie Flexibilität zu bieten. Jobenlargement bezeichnet die Erweiterung der Aufgabenbereiche auf gleichem Anforderungsniveau, Jobenrichment bezeichnet die Erweiterung der Aufgabenbereiche auf höherem Anforderungsniveau (Klimecki/Gmür, 2005: 184). Bei weniger interessanten Aufgabenbereichen und redundanten, aber notwendigen, Arbeitsschritten, sollte das Unternehmen dem Mitarbeiter die Bedeutung der Aufgabe vermitteln und eine Verbindung zu den Unternehmenszielen und der Unternehmensstrategie herstellen (Thoma, 2011: 174

Arbeitsplatzsicherheit zu garantieren ist hinsichtlich des zunehmenden globalen Wettbewerbs vermutlich nur schwer möglich. Eine Möglichkeit mehr Arbeitsplatzsicherheit zu verschaffen, wäre das vermehrte Angebot von unbefristeten Arbeitsverträgen. Befristete Verträge sind aber ein wichtiges Instrument zur Flexibilisierung von Personalkosten (Scholz, 2014a: 652-653). Die Förderung von Arbeitsmarktfähigkeit durch beispielsweise Weiterbildung, wäre eine Möglichkeit für Unternehmen, dem Sicherheitsbedürfnis von Mitarbeitern zu entsprechen (Scholz, 2014a: 51). Ist ein Stellenabbau unvermeidbar, sind Maßnahmen im Bereich der Außenvermittlung nutzbringend. Ausscheidende Mitarbeiter haben die Chance aus einem ungekündigten Arbeitsverhältnis eine neue Arbeitsstelle zu finden und den verbliebenen Mitarbeitern wird vermittelt, dass das Unternehmen Verantwortung übernimmt, was die Bindung erhöht (Klimecki/Gmür, 2005: 326-327).

Die Arbeit in Projektgruppen und teilautonomen Arbeitsgruppen wurden unter anderem als Möglichkeiten genannt, um die Erwartungen der Generation Y an Teamarbeit und den Kontakt zu Kollegen zu erfüllen. Weitere Optionen, um den Gruppenzusammenhalt und den Kontakt zwischen Kollegen zu fördern, wäre die Durchführung von Teambildungs- und Teamentwicklungstrainings (Holtbrügge, 2013: 141) sowie die Veranstaltung von Betriebsfeiern (Armutat et al., 2014: 141).

Um den Anforderungen der Generation Y nach Karriereoptionen und Wertschätzung gerecht zu werden, schlägt Kunze (2013: 235) die Implementierung von leistungsgerechten und transparenten Karrieresystemen vor. Eine weitere Gelegenheit den Wunsch nach Karriereoptionen zu entsprechen und gleichzeitig Partizipation zu ermöglichen, wäre ein Teil des Talent-Managements wie ein soziales Netzwerk aufzubauen. In diesem sozialen Netzwerk hätten die Teilnehmer die Möglichkeit ihre Kompetenzen, Erfahrungen und Ziele in einem Profil anzulegen (Münster, 2014: 22). Die Generation Y erwartet Karriereoptionen, möchte aber zumindest momentan keine Führungsverantwortung übernehmen. Mit einem verstärkten Angebot von Fachlaufbahnen würden Unternehmen den Vertretern der Generation Y den hierarchischen Aufstieg ermöglichen, herausforderndere Tätigkeiten und ein besseres Gehalt bieten, ohne Führungsaufgaben zu aufzuerlegen (Holtbrügge, 2013: 48).

Transformationale Führung würde die Erwartungen der Generation Y an den Führungsstil, beispielsweise an eine gute Beziehung zum Vorgesetzten und an individuelle Wertschätzung erfüllen. Der Führungsstil wurde in Abschnitt 3.3 Affektives Commitment dargestellt. Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Wadehn, 2011: 33) schlägt einen Jour Fixe zum regelmäßigen Austausch zwischen jüngeren Mitarbeitern und Führungskräften vor. Die Generation Y erhält Rückmeldung, Führungskräfte erfahren mehr über die Werte und Erfahrungen der Mitarbeiter und können darauf reagieren und die Beziehung zwischen Mitarbeitern und Führungskräften wird gestärkt. Führungskräfte sollten außerdem regelmäßig Bindungs- und Austrittsgespräche führen. In Bindungsgesprächen wird geklärt, wie die Bindung des Mitarbeiters gestärkt werden kann. Weiterhin intensivieren Bindungsgespräche die Beziehung zwischen Mitarbeitern und Führungskräften, signalisieren dem Mitarbeiter, dass sein Verbleib für das Unternehmen bedeutsam ist und dem Mitarbeiter wird suggeriert, dass er auch selbst Verantwortung für seine Bindung trägt. In Austrittsgesprächen werden mögliche Problemfelder identifiziert (Armutat et al., 2014: 33).

Unternehmen haben vielfältige Möglichkeiten, noch nicht *affektiv* gebundenen Vertretern der Generation Y durch die Erfüllung ihrer *arbeitsbezogenen Erwartungen* zu binden. Unternehmen sollten im Hinblick auf den Fachkräftemangel und demografischen Wandel, entsprechende HR-Maßnahmen implementieren, um eine langfristige Bindung zu erreichen. Von diesen Maßnahmen könnten auch andere Generationen profitieren und es könnte unter Umständen ein allgemein höheres *affektives Commitment* erzielt werden. Besondere Themen des Personalmanagements könnten in diesem Zusammenhang Generationenkonflikte und die Entwicklung und Führung altersgemischter Teams sein (Bruch/Kunze/Böhm, 2010: 89, 137). Ein weiteres wichtiges Thema des Personalmanagements ist der Umgang mit der Nachfolge-Generation der Generation Y, der sogenannten Generation Z, die schon heute den Ausbildungsmarkt stark beeinflusst. Wie die Generation Y, ist diese Generation von speziellen Werten und *arbeitsbezogenen Erwartungen* geprägt, auf die es sich als Unternehmen einzustellen gilt (Scholz, 2014b: 31).

8 Literatur

Accenture (2013). *2012 Pulse Check: Generation Y im Berufsalltag.* Kronberg im Taunus: Accenture. Online verfügbar unter: http://www.accenture.com/Microsites/talentmanagement/Documents/downloads/1304_FL_TalMgmt_Pulse_Check_0.3.pdf, zuletzt geprüft am 06.08.2015, [2015-29-04].

Ad Age (2014). *About us*. Detroit: Crain Communications. Online verfügbar unter: http://adage.com/aboutus, zuletzt geprüft am 06.08.2015, [2015-08-04].

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.

Allihn, L. (2013). Gen Y. Kinder unserer Zeit (S. 17-34). In: H. Künzel (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen*. Heidelberg: Springer.

Armutat, S. (2014a). Retention – Ein Grundverständnis (S. 17-43). In: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.), *Retentionmanagement für die Praxis. Erfolgsentscheidende Mitarbeiter finden und binden.* Bielefeld: Bertelsmann.

Armutat, S. (2014b). Retention und Unternehmenserfolg – Warum gebundene Mitarbeiter sich für ein Unternehmen auszahlen (S. 11-16). In: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.), *Retentionmanagement für die Praxis. Erfolgsentscheidende Mitarbeiter finden und binden.* Bielefeld: Bertelsmann.

Armutat, S., Bastians, F., Meiser, K., Schrimer, U. & Wadehn, K. (2014). Toolbox (S. 140-143). In Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.), *Retentionmanagement für die Praxis. Erfolgsentscheidende Mitarbeiter finden und binden.* Bielefeld: Bertelsmann.

Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2008). *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung* (12. Auflage). Berlin: Springer.

Balzert, H., Schröder, M. & Schäfer, C. (2011). Wissenschaftliches Arbeiten. Ethik, Inhalt & Form wiss. Arbeiten, Handwerkszeig, Quellen, Projektmanagement, Präsentation (2. Auflage). Witten: W3L.

Bartscher, T. (2015). *Innere Kündigung.* Wiesbaden: Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/85284/innere-kuendigung-v7.html?print=true, zuletzt geprüft am 06.08.2015, [2015-10-04].

Bauknecht, M. (2013). Lernansprüche der Digital Natives. Eine Analyse im Rahmen des Global Sales Training der MAN Academy. *Zeitschrift Führung + Organisation,* 82 (4), S. 251-259.

Becker, M. & Kluckow, N. (2011). Fallstudien für Human Resources Management, Band I. Führung und Organisation. Lehr- und Übungsbuch für Studium und Weiterbildung. 13 Fallstudien und Lösungen. München: Rainer Hampp.

Beller, S. (2008). Empirisch forschen lernen. Konzepte, Methoden, Fallbeispiele, Tipps (2. Auflage). Bern: Hans Huber.

Bieber, P. (2013). Digital Natives rekrutieren (S. 225-237). In: W. Appel & B. Michel-Dittgen (Hrsg.), *Digital Natives. Was Personaler über die Generation Y wissen sollten.* Wiesbaden: Gabler.

Biemann, T. & Weckmüller, H. (2013). Generation Y: Viel Lärm um fast nichts. Die Unterschiede in den arbeitsbezogenen Einstellungen zwischen Generationen sind zu gering, um eine grundsätzliche Neuausrichtung der Personalarbeit zu begründen. *PERSONALquarterly*, 65 (1), S. 46-49.

Bingler, K. & Bosbach, G. (2011). Die Demografie als Sündenbock: Wie die Rechnungen ohne den Wirt gemacht werden. Bundeszentrale für politische Bildung: Bonn. Online verfügbar: http://www.bpb.de/internationales/europa/europa-kontrovers/38216/standpunkt-gerd-bosbach-klaus-bingler, zuletzt geprüft am 07.02.2016, [2016-07-02].

Boerner, S. & Schramm, F. (1998). Fluktuationsneigung in den neunziger Jahren: Eine empirische Analyse anhand des Sozio-oekonomischen Panels. *Zeitschrift für Personalforschung*, 12 (1), S. 79-97.

Bortz, J. & Döring, N. (2006). Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler (4. Auflage). Heidelberg: Springer.

Bortz, J. & Schuster, C. (2010). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler* (7. Auflage). Berlin: Springer.

Bruch, H., Kunze, F. & Böhm, S. (2010). Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels. Wiesbaden: Gabler.

Buchheim, C. & Weiner, M. (2014). HR-Basics für Start-ups. Recruiting und Retention im digitalen Zeitalter. Wiesbaden: Springer.

Buchhorn, E. & Werle, K. (2011). *Generation Y. Gewinner des Arbeitsmarkts.* Hamburg: Spiegel Online. Online verfügbar unter: http://www.spiegel.de/karriere /berufsstart/generation-y-die-gewinner-des-arbeitsmarkts-a-766883.html, zuletzt geprüft am 06.08.2015, [2015-08-04].

Bühl, A. (2014). *SPSS 22. Einführung in die moderne Datenanalyse* (14. Auflage). Halbergmoos: Pearson.

Bühner, M. (2006). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion* (2. Auflage). München: Pearson.

Bund, K. (2014). Wir sind jung … und brauchen das Glück: Wie die Generation Y die Berufswelt verändert und warum alle von diesem Wandel profitieren. Hamburg: Zeit Online. Online verfügbar unter: http://www.zeit.de/2014/10/generation-y-glueck-geld, zuletzt geprüft am 06.08.2015, [2015-08.04].

Bundesagentur für Arbeit (2015). *Startseite*. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit. Online verfügbar unter: http://statistik.arbeitsagentur.de/, zuletzt geprüft am 06.08.2015, [2015-07-05].

Comelli, G., von Rosenstiel, L. & Nerdinger, F.W. (2014). *Führung durch Motivation. Mitarbeiter für die Ziele des Unternehmens gewinnen* (5. Auflage). München: Vahlen.

Cooper-Hakim, A. & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological Bulletin,* 131 (2), 241-259.

Dahlmanns, A. (2014). Generation Y und Personalmanagement (S. 1-112) In: R. Bröckermann (Hrsg.), *Band 18 in der Reihe Praxisorientierte Personal- und Organisationsforschung*. München: Rainer Hampp.

Dahrendorf, S. (2013). Standardinstrumente für eine innovative Personalarbeit (S. 33-45). In: A. Papmehl & H.J. Tümmers (Hrsg.), *Die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert. Herausforderungen, Perspektiven, Lösungsansätze.* Wiesbaden: Springer.

Domsch, M. & Ladwig, D. (2015). Erwartungen der Generation Y. *PERSONALquaterly,* 67 (1), S. 10-14.

Duden (2014). *Definition Generation*. Berlin: Bibliographisches Institut. Online verfügbar unter: http://www.duden.de/node/666193/revisions/1324716/view, zuletzt geprüft am 06.08.2015, [2015-09-04].

Duller, C. (2013). Einführung in die Statistik mit EXCEL und SPSS. Ein anwendungsorientiertes Lehr- und Arbeitsbuch (3. Auflage). Berlin: Springer.

Elsner, K. (2013). Kleine Ursache – große Wirkung: Wertschätzung von hochqualifizierten Mitarbeitern. Eine konzeptionelle Einordnung und empirische Untersuchung zur Bedeutung der Anerkennung für gute Mitarbeiterführung. München: Rainer Hampp.

Ernst & Young (2014). *EY Studentenstudie 2014. Deutsche Studenten: Werte, Ziele, Perspektiven.* Hamburg: Ernst & Young GmbH. Online verfügbar unter: http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Acht_von_zehn_Studenten_sind_zufrieden/$FILE/EY-studentenstudie-2014-werte-ziele-perspektiven-pr%C3%A4sentation.pdf, zuletzt geprüft am 06.08.2015, [2015-08.04].

Felfe, J. (2008). *Mitarbeiterbindung.* Göttingen: Hogrefe.

Felfe, J. (2010). COBB. Commitment gegenüber der Organisation, dem Beruf/der Tätigkeit und der Beschäftigungsform (S. 39-44). In: W. Sarges, H. Wottawa & C. Roos (Hrsg.), *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren. Band II: Organisationspsychologische Instrumente.* Lengerich: Pabst Science.

Felfe, J. & Franke, F. (2012). COMMIT Commitment Skalen. Fragebogen zur Erfassung von Commitment gegenüber Organisation, Beruf/Tätigkeit, Team, Führungskraft und Beschäftigungform. Deutschsprachige Adaption und Weiterentwicklung der Organizational Commitment Scale von J.P. Meyer und N. Allen. Bern: Hans Huber.

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.

Fischer, J., Stams, A. & Titzkus T. (2010). Mitarbeiterbefragung, Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse (S. 351-367). In: R. Bröckermann & M. Müller-Vorbrüggen (Hrsg.), *Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (3. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschl.

Franke, F. & Felfe, J. (2008). Commitment und Identifikation in Organisationen. Ein empirischer Vergleich beider Konzepte. *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie*, 52 (3), S. 135-146.

Gallup (2014). Emotionale Mitarbeiterbindung wirkt als Schutzimpfung gegen Fluktuation Beratungsunternehmen. Gallup veröffentlicht Engagement Index 2013. Berlin: Gallup. Online verfügbar unter: http://www.gallup.com/strategicconsulting/168164/pm-gallup-engagement-index-2013.aspx, zuletzt geprüft am 06.08.2015, [2015-08-04].

Gallup (2015a). *Kostenfaktor schlechte Führung. Beratungsunternehmen Gallup veröffentlicht Engagement Index 2014*. Berlin: Gallup. Online verfügbar unter: http://www.gallup.com/de-de/181871/engagement-index-deutschland.aspx, zuletzt geprüft am 06.08.2015, [2015-08-04].

Gallup (2015b). *Engagement Index Deutschland 2014. Pressegespräch.* Berlin: Gallup. Online verfügbar unter: http://www.gallup.com/de-de/181871/engagement-index-deutschland.aspx, zuletzt geprüft am 06.08.2015, [2015-08-04].

Giry, N. (2015). Generation Y: Erfüllung von Erwartungen und affektives Commitment. Hannover: Hochschule Hannover. Unveröffentlichte Bachelorarbeit.

Greve, G. (2012). Organizational Burnout. Das versteckte Phänomen ausgebrannter Organisationen (2. Auflage). Wiesbaden: Springer.

Grundmann, M. (2010). Soziologie der Sozialisation (S. 539-554). In: G. Kneer & M. Schroer (Hrsg.), *Handbuch Spezielle Soziologien*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Gurtner, A., Dievernich, F.E.P. & Kels P. (2013). Erwartungen der Digital Natives. Was Unternehmen für technikaffine Nachwuchskräfte attraktiv macht. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 82 (4), S. 245–250.

Haufe Online Redaktion (2012). *Mitarbeiterbindung. Knapp ein Drittel der Deutschen denkt über Firmenwechsel nach.* Freiburg: Haufe. Online verfügbar unter: http://www.haufe.de/personal/hr-management/mitarbeiterbindung-knapp-ein-drittel-denkt-an-firmenwechsel_80_138926.html?print=true, zuletzt geprüft am 06.08.2015, [2015-08.04].

Haverbier, J. & Weßfels, D. (2015). Organisationsform Projekt. Selbsterneuerung für (erstarrte) Organisationen? *OrganisationsEntwicklung*, 34 (1) , S. 35-42.

Hölzl, H. (2013). Die Generation Y führen. *A3ECO*, 29 (10), S. 30-31.

Holtbrügge, D. (2013). *Personalmanagement* (5. Auflage). Berlin: Springer.

Huber, D.F. (2013). „Generation Y" und Work-Life-Balance: Anregungen für die Praxis (S. 32-35). In: J. Nachtwei & C. von Bernstorff (Hrsg.), *Human Resources Consulting Review 2013*. Berlin: Verlag für Qualitätssicherung in Personalauswahl und -entwicklung (VQP).

Hussy, W., Schreier, M. & Echterhoff, G. (2010). Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor. Berlin: Springer.

IG Metall (2013). IG Metall Studie Junge Generation: „Persönliche Lage und Zukunftserwartungen der Jungen Generation 2013". Ausgewählte Ergebnisse. TNS Infratest Politikforschung im Auftrag der IG Metall. Frankfurt: IG Metall. Online verfügbar unter: http://www.igmetall.de/08_20_Handout_Junge%20Generation_7412aec0b288f7707af06e07f4e0dea9c03abbe2.pdf, zuletzt geprüft am 06.08.2015, [2015-08.04].

Kienbaum (2010). *Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben?* Berlin: Kienbaum Management Consultants GmbH. Online verfügbar unter: http://www.kienbaum.de/Portaldata/1/Resources/downloads/servicespalte/Kienbaum_Studie_Generation_Y_2009_2010.pdf, zuletzt geprüft am 06.08.2015, [2015-08-04].

Kieser, A. (2003). Einarbeitung neuer Mitarbeiter (S. 183-192). In: L. von Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für ein erfolgreiches Personalmanagement*, 5. Auflage. Stuttgart: Vahlen.

Klaffke, M. & Parment, A. (2011). Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials (S. 4 -21). In: M. Klaffke (Hrsg.), *Personalmanagement von Millennials. Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze*. Wiesbaden: Gabler.

Klimecki, R.G. & Gmür, M. (2005). *Personalmanagement* (3. Auflage). Stuttgart: Lucius & Lucius.

Kowitz, D (2012). Halten! Mitarbeiter in Krisenzeiten zu feuern ist out. Auch aus ökonomischen Gründen. *brand eins Wirtschaftsmagazin*, 14 (5), S. 100-105.

Kraus, R. & Woschée, R. (2009). Commitment und Identifikation in Projekten (S. 187 – 206). In: M. Wastian, I. Braumandl & L. Von Rosenstiel (Hrsg.). *Angewandte Psychologie für Projektmanager. Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung*. Heidelberg: Springer.

Krengel, M. & Schmidt, C.M. (2013). Jobwahl. Welchen Job will ich, und wenn ja, wieviele? (S. 35-46) In: H. Künzel (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen*. Heidelberg: Springer.

Kunze, F. (2013). Werte der Digital Natives. Führungs- und Anreizsysteme angemessen ausgestalten. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 82 (4), S. 232–236.

Künzel, H. (2013). Kundenfokus. Employer Branding als Erfolgsfaktor (S. 47–62). In: H. Künzel (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen*. Heidelberg: Springer.

Laufer, H. (2013). Praxis erfolgreicher Mitarbeitermotivation. Techniken, Instrumente, Arbeitshilfen. Offenbach. Gabal.

Leiner, D. J. (2014). *SoSci Survey (Version 2.4.00-i) [Computer Software]*. Verfügbar unter: https://www.soscisurvey.de.

Lies, J. (2015): Interne Kommunikation. Wiesbaden: Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/326738/interne-komm unikation-v3.html?print=true, zuletzt geprüft am 06.08.2015, [2015-10-04].

Maier, G. (2014a). *Definition Arbeitszufriedenheit.* Wiesbaden: Springer Gabler. Online verfügbar unter: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55432/arbeitszufriedenheit-v6.html?print=true, zuletzt geprüft am 06.08.2015, [2015-12-04].

Maier, G. (2014b). *Definition Arbeitsmotivation.* Wiesbaden: Springer Gabler. Online verfügbar unter: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/77710/ arbeitsmotivation-v6.html, zuletzt geprüft am 06.08.2015, [2015-12-04].

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), S.126 – 136.

Maier, G.W. & Woschée, R.-M. (2010). OCQ-AOV. Organizational Commitment Questionnaire – Affektive Organisationale Verbundenheit (S. 247 – 250). In: W. Sarges, H. Wottawa & C. Roos (Hrsg.), *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren. Band II: Organisationspsychologische Instrumente.* Lengerich: Pabst Science.

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), S. 171-194.

Mayer, H. O. (2008). Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung (4. Auflage). München: Oldenbourg.

Mayer, V. (2013) Irrungen und Wirrungen bei Schülern und Unternehmen. Ausgewählte Ergebnisse der bundesweiten Schülerbefragung 2012 der STRIMacademy in Deutschland (S. 63-78). In: W. Appel & B. Michel-Dittgen (Hrsg.), *Digital Natives. Was Personaler über die Generation Y wissen sollten.* Wiesbaden: Gabler.

Meifert, M. T. (2005). Mitarbeiterbindung. Eine empirische Analyse betrieblicher Weiterbildner in deutschen Großunternehmen. München: Rainer Hampp.

Menzel, E. (2013). Coaching. Keine Arbeitgebermarke ohne Persönlichkeiten (S. 107-119). In: H. Künzel (Hrsg.) *Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und Gen Y gewinnen*. Berlin: Springer.

Metz-Göckel, H. (2016). Erwartung. In M. A. Wirtz (Hrsg.), Dorsch – Lexikon der Psychologie. Bern: Huber. Online verfügbar unter: https://portal.hogrefe.com/dorsch/erwartung/, zuletzt geprüft am 31.01.2016, [2016-31-01].

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), S. 20-52.

Michel-Dittgen, B. & Appel, W. (2013). Mädchen sind anders! Jungs auch? Leben, Bildung und Qualifikation der Jugendlichen im Wandel (S. 97-118). In: W. Appel & B. Michel-

Dittgen (Hrsg.), *Digital Natives. Was Personaler über die Generation Y wissen sollten.* Wiesbaden: Gabler.

Mummendey, H. D & Grau, I. (2014). *Die Fragebogen-Methode* (6. Auflage). Göttingen: Hogrefe.

Münster, B. (2014). Leadership 3.0 – Partizipation ist keine Modeerscheinung. *Personalwirtschaft*, 06/2014, S. 20-22.

Nerdinger F.W., Bickle, G. & Schaper, N. (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie.* Heidelberg: Springer.

Nicolai, C. (2009). *Personalmanagement* (2. Auflage). Stuttgart: Lucius & Lucius.

Niermeyer, R. & Postall, N. (2010). Effektive Mitarbeiterführung. Praxiserprobte Tipps für Führungskräfte. Wiesbaden: Gabler.

Nink, M. (2014). Engagement Index. Die neuesten Daten und Erkenntnisse aus 13 Jahren Gallup-Studie. München: Redline.

Papmehl, A. & Tümmers, H.J. (2013). Agenda 2020: Ein neuer Sozialpakt für Deutschland (S. 3-18). In: A. Papmehl & H. J. Tümmers (Hrsg.), *Die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert.* Wiesbaden: Springer.

Park, Y., Kabst, R., Steinmetz, H. & Turner, M. (2009). Organizational Commitment und Job Involvement in Deutschland und Südkorea. Eine bedürfnisorientierte empirische Analyse (S. 1-30). In: G. Schreyögg & J. Sydow (Hrsg.), *Verhalten in Organisationen. Mangementforschung 19.* Wiesbaden: Gabler.

Parment, A. (2013). Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Porst, R. (2014). *Fragebogen. Ein Arbeitsbuch* (4. Auflage). Wiesbaden: Springer.

PricewaterhouseCoopers (2011). *Millennials at work. Reshaping the workplace*. Frankfurt: PricewaterhouseCoopers. Online verfügbar unter: http://www.pwc.de/de_DE/de/prozessoptimierung/assets/millennials-at-work-2011.pdf, zuletzt geprüft am 06.08.2015, [2015-08-04].

Raab-Steiner, E. & Benesch, M. (2012). *Der Fragebogen. Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung* (3. Auflage). Wien: facultas.

Radermacher, S. (2013). Die Herausforderungen des Employer Brandings (S. 1-16). In: H. Künzel (Hrsgb.), *Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen*. Heidelberg: Springer.

Rammstedt, B. (2004). *Zur Bestimmung der Güte von Multi-Items-Skalen: Eine Einführung.* Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen. Online verfügbar unter: http://www.gesis.org/fileadmin/upload/forschung/publikationen/gesis_reihen/howto/how-to12br.pdf, zuletzt geprüft am 06.08.2015, [2015-18-04].

Rasch, B., Hofmann, W., Friese, M. & Naumann, E. (2010). *Quantitative Methoden. Einführung in die Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler.* Berlin: Springer.

Reuter, R. (2014). *Digital Natives – Neue Herausforderungen für das Personalmanagement.* München: Genios Wirtschaftsdatenbank. Online verfügbar unter: http://www.genios.de/wirtschaft/digital_natives_neue_herausforderungen/c_perso_20140224.html, zuletzt geprüft am 06.08.2015, [2015-09-04].

Riketta, M. & Van Dick, R. (2009). Commitment's Place in the Literature (S. 69-95). In: H.J. Klein, T. Becker & J.P. Meyer (Hrsg.), *Commitment in Organizations. Accumulated Wisdom and New Directions.* New York: Taylor & Francis.

Rohrlack, K. (2012). *Personalbeschaffung – kompakt!* München: Rainer Hampp.

Rump, J. & Eilers, S. (2013) Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt. Baby Boomer versus Generation Y. Sternenfels: Wissenschaft und Praxis.

Schendera, C.F.G. (2014). *Regressionsanalyse mit SPSS* (2. Auflage). München: Oldenbourg.

Schilling, J. (2014). Instrumente der Arbeits- und Organisationspsychologie. COMMIT Commitment-Skalen. Fragebogen zur Erfassung von Commitment gegenüber Organisation, Beruf/Tätigkeit, Team, Führungskraft und Beschäftigungsform. *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie*, 58 (1), S. 35-40.

Schirmer, U./Woydt, S. (2012). *Mitarbeiterführung* (2. Auflage). Berlin: Springer Gabler.

Schmidt, K.-H. (2010). OCQ. Organizational Commitment Questionnaire (S. 241-246). In: W. Sarges, H. Wottawa & C. Roos (Hrsg.), *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren. Band II: Organisationspsychologische Instrumente.* Lengerich: Pabst Science.

Schmitz, M. (2013). Sicherheitsbedürfnis überwiegt Aufstiegswillen. *Personalwirtschaft*, 07/2013, S. 31-33.

Schnell, R., Hill, P. B. & Esser, E. (2013). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (10. Auflage). München: Oldenbourg.

Scholz, C. (2014a). Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen (6. Auflage). München: Vahlen.

Scholz, C. (2014b). Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt Weinheim. Wiley-VCH.

Schreyögg, G./Koch, J. (2007). *Grundlagen des Managements.* Wiesbaden: Gabler.

Schroer, M. (2010). Kultursoziologie (S.1997-220). In: G. Kneer & M. Schroer (Hrsg.), *Handbuch Spezielle Soziologien*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schudy, C. & Wolff, M. (2014). Herausforderung Generation Y. Erfolgreich Nachwuchskräfte gewinnen. *Zeitschrift Führung + Organisation.* 83 (2), S. 97-102.

Schumann, S. (2011). Repräsentative Umfrage. Praxisorientiere Einführung in empirische Methoden und statistische Analyseverfahren (5. Auflage). München: Oldenbourg.

Siemann, C. (2014). Ignoranz kann teuer werden. *Personalwirtschaft*, Sonderheft 5/2014, S. 8-13.

Sorenson, S. & Garman, K. (2013). *There's a Generation Gap in Your Workplace*. New York: Gallup Business Journal. Online verfügbar unter: http://businessjournal.gallup.com/content/163466/generation-gap-workplace.aspx, zuletzt geprüft am 06.08.2015, [2015-10-04].

Speck, P. (2013). Arbeitswelt und berufsbegleitende Qualifizierungswege nach Bologna (S. 19-32). In: A. Papmehl & H. J. Tümmers (Hrsg.), *Die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert.* Wiesbaden: Springer.

Statista (2014). *Statistik-Lexikon: Definition Kausalität*. Hamburg: Statista. Online verfügbar unter: http://de.statista.com/statistik/lexikon/definition/74/kausalitaet/, zuletzt geprüft am 06.08.2015, [2015-12-04].

Statista (2015a). *Startseite.* Hamburg: Statista GmbH. Online verfügbar unter: http://de.statista.com//, zuletzt geprüft am 06.08.2015, [2015-07-05].

Statista (2015b). *Statistik-Lexikon: Definition Schiefe.* Hamburg: Statista. Online verfügbar unter: http://de.statista.com/statistik/lexikon/definition/119/schiefe//, zuletzt geprüft am 06.08.2015, [2015-16-05].

Statista (2015c). *Statistik-Lexikon: Definition Kurtosis.* Statista. Online verfügbar unter: http://de.statista.com/statistik/lexikon/definition/79/kurtosis///, zuletzt geprüft am 06.08.2015, [2015-20-05].

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2015). *Statistikportal.* Stuttgart: Statistische Ämter des Bundes und der Länder. Online verfügbar unter: http://www.statistikportal.de/Statistik-Portal, zuletzt geprüft am 06.08.2015, [2015-07-05].

Statistisches Bundesamt (2015a). *Befristet Beschäftigte.* Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. Online verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/ Indikatoren/QualitaetArbeit/Dimension4/4_2_BefristetBeschaeftigte.html, zuletzt geprüft am 06.08.2015, [2015-10-04].

Statistisches Bundesamt (2015b). *Startseite.* Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. Online verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Startseite.html, zuletzt geprüft am 06.08.2015, [2015-07-05].

Suchanek, A. / Lin-Hi, N. /Maier, G. (2016). Wiesbaden: Springer Gabler. Online verfügbar unter: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/17293/werte-v8.html, zuletzt geprüft am 31.01.2016, [2016-01-31].

Thoma, C. (2011). Erfolgreiches Retention Management von Millennials (S. 164-179). In: M. Klaffke (Hrsg.), *Personalmanagement von Milennials. Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze*. Wiesbaden: Gabler.

Treier, M. (2009). *Personalpsychologie in Unternehmen*. München: Oldenbourg.

Urban, D. & Mayerl, J. (2006). *Regressionsanalyse. Theorie, Technik und Anwendung* (2. Auflage). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Von der Linde, B. & von der Heyde, A. (2007). *Psychologie für Führungskräfte* (2. Auflage). München: Haufe.

Von Rosenstiel, L. (2015). *Motivation im Betrieb. Mit Fallstudien aus der Praxis* (11. Auflage). München: Springer.

Wadehn, K. (2011). *Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden.* Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP). Online verfügbar unter: http://static.dgfp.de/assets/publikationen/2011/GenerationY-finden-foerdern-binden.pdf, zuletzt geprüft am 06.08.2015, [2015-08-04].

Weller, I. (2001). *Fluktuationsneigung und Commitment. Eine empirische Betrachtung bei F&E-Mitarbeitern.* Berlin: Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.. Online verfügbar unter: http://hermes.unibw-hamburg.de/werkstatt/berichte/bericht06.pdf, zuletzt geprüft am 06.08.2015, [2015-15-04].

Weitbrecht, H. (2005). Mitarbeiter emotional binden. *Personal*, 55 (11), S. 10-12.

Westphal, A. (2011). Ethikbasierte Unternehmensführung und Commitment der Mitarbeiter. Wiesbaden: Gabler.

Wind, D. & Imme. J. (2011) 1000-Stunden Innovationscamp Palomar5: Millennials bauen ihre Arbeitswelt von morgen (S. 22-49). In: M. Klaffke (Hrsg.), *Personalmanagement von Milennials. Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze*. Wiesbaden: Gabler.

Wolf, G (2013). Mitarbeiterbindung. Strategie und Umsetzung im Unternehmen. Freiburg: Haufe.

Zeug, K. (2013). Wozu die Schufterei? *Handelsblatt*, 3/2013, S. 14-17.

9 Anhang

Im Anhang wird der vollständige Fragebogen abgebildet.

Seite 01

EL

Generation Y: Arbeitsbezogene Erwartungen und Verbundenheit mit Unternehmen

Sehr geehrte Damen und Herren,

vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, den folgenden Fragebogen zu beantworten.

Die Befragung wird im Rahmen meiner Bachelorarbeit des Studienganges Business Administration mit dem Schwerpunkt Human Resource Management an der Hochschule Hannover durchgeführt. In der Abschlussarbeit geht es hauptsächlich um arbeitsbezogene Erwartungen von Arbeitnehmern im Alter von 15 bis 35 Jahren und ihre Verbundenheit mit deutschen Wirtschaftsunternehmen. Personen in diesem Alter werden zur sogenannten Generation Y gezählt.

Das Ausfüllen des Fragebogens wird etwa 5 bis 10 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nehmen. Bei den Fragen kommt es mir auf Ihre persönliche Meinung an, das heißt es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Bitte beantworten Sie die Fragen ehrlich und ohne lange zu überlegen. Wenn dennoch eine Aussage für Sie schwierig einzuschätzen ist, versuchen Sie, diese bitte trotzdem zu beantworten.

Die Teilnahme an der Umfrage ist freiwillig und selbstverständlich anonym. Ein Rückschluss auf die Person des Teilnehmers ist nicht möglich.

Kennen Sie weitere Personen zwischen 15 und 35 Jahren, die in einem privatwirtschaftlichen Unternehmen arbeiten? Falls Sie die Möglichkeit haben sollten, den Link zur Umfrage weiterzuleiten, wäre ich Ihnen sehr verbunden.

Die Umfrage ist bis Donnerstag, den 07.05.2015 online.

Für Fragen oder die Einsicht in die Auswertung können Sie mich gerne per E-Mail an nathalie.giry@stud.hs-hannover.de kontaktieren.

Nochmals vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Mit freundlichen Grüßen.

Nathalie Giry

Seite 02

AC

Verbundenheit mit Unternehmen

1. Anhand der folgenden Aussagen möchte ich erfahren, wie sehr Sie sich dem Unternehmen, für das Sie arbeiten, verbunden fühlen. [AC01]

Schätzen Sie bitte ein, wie zutreffend die einzelnen Aussagen für Sie sind. Verwenden Sie folgende Abstufungen von 1=trifft nicht zu bis 5=trifft vollständig zu.

	trifft nicht zu				trifft vollständig zu
	1	2	3	4	5

Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in diesem Unternehmen verbringen zu können.	○ ○ ○ ○ ○
Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit diesem Unternehmen verbunden.	○ ○ ○ ○ ○
Ich bin stolz darauf, diesem Unternehmen anzugehören.	○ ○ ○ ○ ○
Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meinem Unternehmen.	○ ○ ○ ○ ○
Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen des Unternehmens passen.	○ ○ ○ ○ ○

Wechselabsicht

2. In diesem Abschnitt geht es um Ihre Bereitschaft das Unternehmen zu wechseln. [WA01]

Schätzen Sie bitte ein, wie zutreffend die folgende Aussage für Sie ist. Verwenden Sie folgende Abstufungen von 1=trifft nicht zu bis 5=trifft vollständig zu.

	trifft nicht zu				trifft vollständig zu
	1	2	3	4	5
Die Wahrscheinlichkeit ist sehr hoch, dass ich von mir aus in den nächsten zwei Jahren das Unternehmen wechseln werde.	○	○	○	○	○

Arbeitsbezogene Erwartungen

In diesem Teil würde ich gerne etwas über Ihre wichtigsten arbeitsbezogenen Erwartungen erfahren.

3. Denken Sie bitte an Arbeitgeber allgemein. Welche Erwartungen haben Sie an Unternehmen bzw. an das Arbeitsleben? (Was ist Ihnen persönlich in Bezug auf Ihre berufliche Tätigkeit wichtig? Was macht einen guten Arbeitgeber für Sie aus?) [AE01]

Bitte entscheiden Sie, welche drei Kriterien für Sie am bedeutsamsten sind. Tragen Sie Ihre drei Antworten in die jeweils dafür vorgesehenen Felder ein.

1. Kriterium
2. Kriterium
3. Kriterium

Erfüllung arbeitsbezogener Erwartungen

4. In der vorangegangenen Frage ging es um Ihre wichtigsten Erwartungen an Arbeitgeber allgemein.

In diesem Abschnitt wird geprüft, ob das Unternehmen, in dem Sie derzeit tätig sind, Ihre genannten Erwartungen erfüllt. [EE01]

Schätzen Sie bitte ein, wie zutreffend die einzelnen Aussagen für Sie sind. Verwenden Sie folgende Abstufungen von 1=trifft nicht zu bis 5=trifft vollständig zu.

	trifft nicht zu 1	2	3	4	trifft vollständig zu 5
Meine Erwartungen hinsichtlich des 1. Kriteriums werden in dem Unternehmen, für das ich derzeit tätig bin, erfüllt.	○	○	○	○	○
Meine Erwartungen hinsichtlich des 2. Kriteriums werden in dem Unternehmen, für das ich derzeit tätig bin, erfüllt.	○	○	○	○	○
Meine Erwartungen hinsichtlich des 3. Kriteriums werden in dem Unternehmen, für das ich derzeit tätig bin, erfüllt.	○	○	○	○	○

Angaben zur Person und zum Unternehmen

Am Schluss würde ich Ihnen gerne noch einige Fragen zu Ihrer Person und zu Ihrem derzeitigen Arbeitgeber stellen.

Bitte klicken Sie die für Sie zutreffenden Antwortmöglichkeiten an oder ergänzen Sie gegebenenfalls die Angaben mit dem Feld "Sonstiges".

5. Welchem Geschlecht gehören Sie an? [SD01]

- Männlich
- Weiblich

6. Wie alt sind Sie? [SD02]

- 15 – 20 Jahre
- 21 – 25 Jahre
- 26 – 30 Jahre
- 31 – 35 Jahre
- keine der oben genannten Antwortmöglichkeiten trifft auf mich zu

7. Wie ist Ihr Familienstand? [SD03]

- ledig
- verheiratet / eingetragene Partnerschaft
- geschieden / eingetragene Partnerschaft aufgehoben
- verwitwet / Lebenspartner(in) verstorben
- Sonstiges

8. Über welchen höchsten beruflichen Bildungsabschluss verfügen Sie? [SD04]

- Promotion
- Hochschulabschluss / Fachhochschulabschluss
- Fachschulabschluss (einschl. Meister- / Technikerausbildung)
- Anerkannte Berufsausbildung
- keinen beruflichen Bildungsabschluss
- Sonstiges

9. Wie lange sind Sie schon für Ihren derzeitigen Arbeitgeber tätig? [SD06]

- weniger als 1 Jahr
- weniger als 2 Jahre
- weniger als 5 Jahre
- weniger als 10 Jahre
- weniger als 15 Jahre
- weniger als 20 Jahre

10. Welche Position nehmen Sie in Ihrem Unternehmen ein? [SD07]

- Leitende Funktion mit Personalverantwortung
- Angestellter
- Freiberufler
- Auszubildender
- Praktikant / Student
- Sonstiges

11. Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen? [SD08]

- bis 9 Mitarbeiter
- bis 49 Mitarbeiter
- bis 249 Mitarbeiter
- mehr als 250 Mitarbeiter
- ist mir nicht bekannt

Letzte Seite

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Ich möchte mich ganz herzlich für Ihre Mithilfe bedanken.

Ihre Antworten wurden gespeichert, Sie können das Browser-Fenster nun schließen.