

Nr.  
70

*Das affektive Commitment der Generation Z –  
Eine empirische Analyse des Bindungsbedürfnisses an  
Unternehmen und dessen Einflussfaktoren*

~  
Isabell Brademann / Rüdiger Piorr

Arbeitspapiere der FOM

**Isabell Brademann / Rüdiger Piorr**

*Das affektive Commitment der Generation Z – Eine empirische Analyse  
des Bindungsbedürfnisses an Unternehmen und dessen Einflussfaktoren*

Arbeitspapiere der FOM, Nr. 70

Essen 2018

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

Dieses Werk wird herausgegeben von der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie;  
detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2018 by



Akademie  
Verlags- und Druck-  
Gesellschaft mbH

MA Akademie Verlags-  
und Druck-Gesellschaft mbH  
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen  
[info@mav-verlag.de](mailto:info@mav-verlag.de)

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen. Oft handelt es sich um gesetzlich geschützte eingetragene Warenzeichen, auch wenn sie nicht als solche gekennzeichnet sind.

Isabell Brademann / Rüdiger Piorr

*Das affektive Commitment der Generation Z*

*Eine empirische Analyse des Bindungsbedürfnisses  
an Unternehmen und dessen Einflussfaktoren*

Arbeitspapiere der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Nr. 70, Essen 2018

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

## Vorwort

Über den Wertewandel ist viel geforscht und noch mehr geschrieben worden. Betrachtet man die Aussagen zur nun in den Arbeitsmarkt drängenden, sogenannten „Generation Z“, so scheint das Abendland – wieder einmal möchte man meinen – vor dem Untergang zu stehen:

Demografischer Wandel und damit einhergehende Fachkräfteengpässe, so ist zu lesen, seien nur schwerlich mit einer jungen Arbeitnehmergeneration zu beantworten, für die Karriere, Führungsverantwortung und ein hohes Einkommen nur noch wenig Bedeutung haben. Eine Generation, bei der Selbstverwirklichung und ein hoher Erlebniswert in der Beschäftigung zentral sind und die nicht mehr bereit sei, sich langfristig und loyal an einen Arbeitgeber zu binden.

Die Autoren Brademann und Piorr gehen der Sache auf den Grund. Zunächst halten sie fest, dass Aussagen der Generation Z über die Arbeit noch keineswegs auf gesättigten Erlebnissen in der Arbeitswelt beruhen. Die Generation ist schlichtweg zu jung für substantielle Erfahrungen! Damit kritisieren die Autoren eine Vielzahl von Befunden. Sie mutmaßen, dass die Aussagen junger Menschen ohne substanzielle Arbeitserfahrung eher eine Projektion sein mag und machen deutlich, dass es angemessener wäre, das Bindungsbedürfnis der jungen Menschen zu untersuchen.

Ausgangspunkt der Analyse ist die Untersuchung von dual studierenden jungen Menschen, die altersmäßig die Generation Z repräsentieren und als zukünftige Fach- und Führungskräfte bald über die notwendigen Qualifikationen verfügen werden, sich als Antwort auf den Fachkräftemangel anzubieten.

Das Bindungsbedürfnis wird durch Adaption des vorherrschenden Modells zur Erklärung von Commitment nach Meyer & Allen (1991) herausgearbeitet. Anschließend wird die Teilgesamtheit der hoch affektiv Bindungswilligen einer KANO-Analyse unterzogen. So wird herausgefiltert, welche Merkmale eines Arbeitgebers zwingend erwartet werden und nicht verletzt werden dürfen, weil sie sonst zu Unzufriedenheit führen. Darüber hinaus wird herausgestellt, welche Aspekte nicht erwartet werden, aber zu hoher Zufriedenheit führen. Gerade diese Merkmale geben Hinweise auf Differenzierungskriterien, mit denen die Bindung positiv beeinflusst werden kann.

Die Ergebnisse sind beruhigend: Das Bindungsbedürfnis ist sehr ausgeprägt! Gleichwohl arbeiten die Autoren heraus, dass die Generation Z sehr anspruchsvoll ist und liefern neben diesen Erkenntnissen gleich Hinweise darauf, welche Merkmale eines Arbeitgebers eine besondere Bedeutsamkeit hinsichtlich der Bindung dieser hoffnungsvollen Generation spielen.

Damit gelingt Brademann und Piorr eine grundlegende Analyse, die sie mit wichtigen Hinweisen zum Employer Branding versehen.

Essen im Juni 2018

Prof. Dr. Sabine Fichtner-Rosada  
Wissenschaftliche Schriftleitung  
FOM Hochschule für Oekonomie & Management

**Inhalt**

Abbildungsverzeichnis .....	VI
Tabellenverzeichnis .....	VI
Formelverzeichnis.....	VI
Kurzzusammenfassung:.....	1
1 Mitarbeiterbindung .....	3
1.1 Organisationales Commitment.....	4
1.2 Normatives Commitment .....	6
1.3 Kalkulatorisches Commitment .....	7
1.4 Affektives Commitment.....	7
1.5 Einflussfaktoren auf das affektive Commitment.....	8
2 Generation Z.....	11
2.1 Prägende Aspekte einer neuen (?) Generation.....	12
2.2 Veränderte Wertvorstellungen einer neuen (?) Generation .....	12
2.3 Veränderte Erwartungen an die Arbeitswelt der neuen (?) Generation	13
3 Kritische Reflektion vorliegender Befunde – offene Forschungsfragen.....	15
4 Eigene Untersuchung.....	17
4.1 Vorgehen .....	17
4.2 Ergebnisse.....	21
4.2.1 Ergebnisse zum affektiven Commitment.....	22
4.2.2 Interpretation der Ergebnisse zum affektiven Commitment ..	25
4.2.3 Ergebnisse der Datenauswertung nach der Kano-Methode .	26
4.2.4 Interpretation der Ergebnisse der Kano-Analyse.....	31
5 Praktische Implikationen .....	34
6 Fazit und Ausblick.....	35
7 Anhang.....	36
Literaturverzeichnis.....	47

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Auswahl der Datensätze .....	22
Abbildung 2: Normwerte und Mittelwerte des OCQ-G und der Generation Z im Vergleich .....	23
Abbildung 3: Prozentuale Verteilung der Bedürfnisstärke nach affektivem Commitment .....	24
Abbildung 4: Gegenüberstellung der Zufriedenheitskoeffizienten der Einfluss- faktoren des affektiven Commitments der Generation Z .....	30

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Einflussfaktoren des affektiven Commitments (1990-2006) nach Gruppen .....	10
Tabelle 2: Werthaltungen der Generation Z .....	14
Tabelle 3: Operationalisierung der Einflussfaktoren auf das affektive Commitment der Generation Z .....	19
Tabelle 4: Fortführung der Operationalisierung der Einflussfaktoren auf das affektive Commitment der Generation Z .....	20
Tabelle 5: Priorisierung der Einflussfaktoren auf das affektive Commitment der Generation Z .....	28
Tabelle 6: Muss-Kriterien für die Generation Z mit Bedürfnis nach affektivem Commitment .....	31

**Formelverzeichnis**

Formel 1: Fong-Test .....	27
Formel 2: Zufriedenheits-Koeffizienten .....	27

**Zusammenfassung:**

Engagierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gelten als Garanten wirtschaftlicher Erfolge. Sie zu finden und gute Kräfte zu binden, gehört zu den Aufgaben die Herausforderungen des demografischen Wandels zu bewältigen. Insbesondere das sogenannte „affektive Commitment“, also die emotionale Verbundenheit mit der Organisation gilt als guter Prädiktor individuellen Engagements von Erwerbsfähigen.

Vorliegende Berichte über die nun ins Erwerbsleben drängende „Generation Z“ warnen davor, dass diese Generation sowohl ein gänzlich anderes Bindungsverhalten an den Tag läge als auch gänzlich andere Erwartungen an die Arbeit äußere. Sie bände sich weniger an ein Unternehmen als an die präferierte Turnschuhmarke. Damit verbunden würden etablierte Finde- und Bindungsmaßnahmen ins Leere laufen.

Betrachtet man die vorliegenden Ergebnisse zu den Generationen Y und Z, so wird deutlich, dass dort jeweils die tatsächliche, also vollzogene Bindung gemessen wird. Bindung wird damit als ein Reflex, als eine vollzogene Haltung gegenüber der Organisation begriffen. Nicht betrachtet jedoch wird die Bindung an eine Organisation als ein sozialpsychologisches Bedürfnis nach Bindung. So könnte es durchaus sein, dass das Bindungsbedürfnis der Generation Z sehr wohl ausgeprägt ist und sich die später resultierende tatsächliche Bindung erst als ein Reflex auf die (Ver-)Bindungsmöglichkeiten mit der Organisation herausstellt. Gerade bezogen auf die noch sehr junge Generation Z scheinen zudem berufssozialisatorische Effekte keine unbedeutende Rolle bei der Etablierung einer Bindung zu spielen. Die vorliegende Arbeit widmet sich dieser Thematik.

Im Rahmen einer Stichprobe unter berufsbegleitend/dual-studierenden Bachelor-Studenten ab dem Geburtsjahrgang 1995 wird das Bindungsbedürfnis nach affektivem Commitment erhoben. Dazu greift diese Arbeit ausgehend von dem derzeit vorherrschenden Modell zur Erklärung von Commitment nach Meyer & Allen (1991), auf den vorliegenden OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) in der Fassung von Maier & Woschée, (2014) zurück, reformuliert die Items zur Erfassung des (bestehenden) Commitments, und arbeitet so das Bedürfnis nach Bindung heraus.

Anschließend wird die Teilgesamtheit der hoch affektiv Bindungswilligen nach ihren Erwartungen an ihren zukünftigen Arbeitgeber befragt. Ausgehend von der Metaanalyse von Westphal (2011) werden die dort als bindungsrelevant erkannten mitarbeiter-, arbeits- und organisationsbezogenen Aspekte genutzt, um mit

Hilfe einer KANO-Analyse herauszuarbeiten, welche Bedeutsamkeit diesen Aspekten zugewiesen wird. So kann unterschieden werden zwischen Basismerkmalen, deren Vorliegen zwingend erwartet wird, Leistungs- oder Linearmerkmalen, deren Erfüllungsgrad über die später empfundene Zufriedenheit entscheiden wird und Begeisterungsmerkmalen, die nicht erwartet werden, aber das Zufriedenheitsurteil positiv beeinflussen können. Diese Unterscheidung liefert wichtige Differenzierungshinweise bezogen auf das Employer Branding. Darüber hinaus werden die Differenzierungshinweise durch Berechnung der jeweiligen Zufriedenheits- bzw. Unzufriedenheitsstiftung ergänzt; der Differenzierungsinformation wird so zusätzlich eine graduelle Information der Stärke eines jeden Merkmals zugeordnet.

Damit liefert die vorliegende Arbeit Hinweise auf die Bindungswilligkeit der Generation Z und Ihre Erwartungen und zeigt auf, mit welchen Merkmalen eines Arbeitgebers sich diese Generation finden und binden lässt.

## 1 Mitarbeiterbindung

Die wissenschaftliche Beschäftigung mit emotionaler Bindung an Unternehmen blickt auf eine mehr als 20-jährige Geschichte zurück. Während sich die ersten Jahre zunächst in zahlreichen Studien und Metaanalysen mit den Zusammenhängen zwischen emotionaler Bindung und z.B. Leistung, freiwilligem Engagement sowie Gesundheit und Wohlbefinden usw. auseinandersetzten (z. B. Mathieu & Zajac, 1991; Cohen 1991, 1992; Ninc; 2016) und zu einem tieferen Verständnis des Commitments beitrugen, wird ein Teil der aktuellen Diskussion dahingehend geführt, Bindung als einen Mechanismus zu konzipieren, dem ein Beitrag zur Lösung aktueller personalwirtschaftlicher Probleme zugeschrieben wird.

Im Zuge der Beschäftigung mit den Folgen der Megatrends des demografischen Wandels und Globalisierung wird ein tiefgreifender Wandel der Arbeitswelt prognostiziert. Dem Rückgang der Bevölkerung und des Erwerbspersonenpotenzials steht aktuell ein Anstieg der Beschäftigtenzahlen gegenüber. Einige Branchen und Regionen klagen über Engpasssituationen (vgl. Zika et al., 2012, S. 5; vgl. Helmrich et al., 2012, S. 8). Technologischer Fortschritt und Globalisierung tragen dazu bei, dass die Tertiärisierung der Wirtschaft voranschreitet, wobei Tertiärisierung in der aktuellen Form den Wandel der Wissensgesellschaft, weg von körperlicher und hin zu geistiger Arbeit, der sogenannten „knowledge work“ beschreibt (vgl. Hauke Holste, 2012, S. 7). Trotz gegenläufiger Prognosen zeigte sich, dass Globalisierung und Technisierung nicht das Ende der Arbeit bedeuten, sondern eher das Gegenteil. Nach wie vor und vielleicht mehr denn je, spielen Qualifikationen und Kompetenzen für Unternehmen eine Rolle als zentraler Wettbewerbsfaktor in einer schnelllebigen, nach Innovationen strebenden Zeit (vgl. Pfeil, 2017, S. 5).

In diesem Zusammenhang spielen „Finden“ und „Binden“ entsprechender Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eine tragende Rolle in der aktuellen Diskussion. Das Personalmarketing hat die Bindungsthematik unter dem Begriff des Employer Branding aufgenommen und versucht (Bindungs-)Faktoren herauszustellen, mithilfe derer sich das Unternehmen über ein einzigartiges Nutzenversprechen erfolgreich von Wettbewerbern abheben kann und so an Attraktivität gegenüber der aktuellen Belegschaft und gegenüber externen Kräften gewinnen kann. So hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass Entgelt und Karriereperspektiven allein nicht mehr reichen, um als Unternehmen attraktiv zu sein (vgl. Walter et al., 2013, S. 61).

Aktuelle Studien (z.B. die jährliche Gallup-Studie) untersuchen deutsche Erwerbstätige zu ihrem Engagement und ihrer emotionalen Bindung gegenüber ihren Arbeitgebern. Nach der Studie von 2016 haben rund 15 % eine hohe emotionale Bindung, 70 % eine geringe emotionale Bindung und die übrigen 15 % gar keine emotionale Bindung zu ihrer derzeitigen Organisation (vgl. Nink, 2017, S. 17).

Fasst man die aktuelle betriebswirtschaftliche Diskussion um Commitment zusammen, so lässt sich festhalten, dass Bindung als Prädiktor von Leistung in einem engeren betriebswirtschaftlichen Kontext diskutiert wird, dass Bindung aber auch als eine Kernkomponente im Rahmen der Bewältigung von demografischem Wandel und Globalisierung angesehen wird und damit Eingang in die personalpolitische Diskussion gefunden hat (vgl. Felfe, 2008, S.26).

### **1.1 Organisationales Commitment**

Organisationales Commitment gehört zu den etablierten organisationspsychologischen Kategorien (vgl. Klein, Molly, Cooper, 2009, o. S.). Aus psychologischer Sicht hat die Bindung (Commitment) zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer drei Voraussetzungen:

- die geistige Prüfung, ob gegenüber einem Objekt oder einem Subjekt Vertrauen gerechtfertigt ist
- die Wahrnehmung von Interessenskongruenz
- die Verbindlichkeit an die Konsequenzen der Beziehung (vgl. Moser, 1996, S. 7).

Den grundlegenden konzeptionellen Impuls gaben 1982 insbesondere Mowday, Porter und Steers. Nach ihnen handelt es sich beim Commitment um ein „psychologisches Band“ zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber, welches eine positive Einstellung der Mitarbeiter gegenüber ihrem Arbeitgeber hervorruft sowie die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich für den Erfolg des Unternehmens in besonderer Weise einzusetzen (vgl. Mowday, Porter, Steers, 1982, S. 27).

Trotz unterschiedlicher Ansätze, Genese und Entwicklung der Bindung zu erklären, besteht weitgehend Einigkeit darin, Bindung „(...) as force that binds an individual to a course of action that is of relevance to a particular target“ (Meyer, Herscovitch, 2001, S. 301) zu beschreiben. Demnach wird Commitment als Kraft bzw. Stärke definiert, die zu einer relativ stabilen Selbstbindung des Mitarbeiters

an seine Organisation führt und ein konsistentes Verhalten des Mitarbeiters zur Folge hat (vgl. Moser, 1996, S. 40f).

Im Gegensatz zum Commitment ist Arbeitszufriedenheit eine relativ situationsabhängige Einstellung und damit zeitlich weniger stabil als die Selbstbindung des Commitments (vgl. Mathieu, Zajac, 1990, S. 183). Zusätzlich wird angenommen, dass Commitment stärker von der Organisationskultur beeinflusst wird, während die Arbeitszufriedenheit eher von inhaltlichen Aspekten der Arbeit bestimmt wird (vgl. Gutknecht, 2006, S. 34). Arbeitszufriedenheit wird als psychologische Einstellung gegenüber der Arbeitstätigkeit definiert, die sich aus der individuellen Bewertung dieser Tätigkeit ergibt, wie beispielweise der Zufriedenheit gegenüber der Führungskraft (vgl. Maier, 2014, o. S.). Die Bedürfnisse des Angestellten sind bei Arbeitszufriedenheit erfüllt bzw. werden als „emotionales Mögen der eigenen Arbeit“ interpretiert (vgl. Moser, 1996, S. 55).

Dementsprechend lässt sich eine konzeptionelle Nähe der Begriffe Arbeitszufriedenheit und Job Involvement als die individuell empfundene Bedeutsamkeit der eigenen Arbeitstätigkeit annehmen, die von der Tätigkeit selbst abhängig ist (vgl. Park et al., 2009, S. 4). Involvement wird daher als Identifikation mit der Arbeitstätigkeit beschrieben (vgl. van Dick, 2004, S. 7). Job Involvement hat einen Einfluss auf die „Anstrengungsbereitschaft“ bei der Ausübung der Arbeit (vgl. Moser, 1996, S. 49f; vgl. Brooke et al., 1988, S. 139). Nach Moser unterscheidet sich Involvement durch die Verknüpfung an den persönlichen Wert der Tätigkeit, Organisationales Commitment hingegen an den Wert der angebotenen Ressourcen des Unternehmens (vgl. Moser, 1996, S. 62).

Zu unterscheiden ist Commitment auch vom Begriff der Identifikation. Zwar wird Identifikation wie Commitment auch als psychologische Verbindung zwischen Individuum und Organisation definiert. Nach Van Dick lassen sich drei Unterscheidungsmerkmale anführen:

- Definition: Der selbstdefinitorische Aspekt der Identifikation, d.h. sich als Person dadurch zu identifizieren Mitglied einer Organisation zu sein, ist beim Organisationalen Commitment nicht notwendig.
- Entwicklung: Identifikation beruht auf wahrgenommener Ähnlichkeit und geteilten Überzeugungen zwischen den Mitgliedern. Commitment entwickelt sich eher durch Merkmale, die einen Job ausmachen sowie den austauschtheoretischen Grundlagen, mit der die Organisation die Person versorgt.

- Stabilität und Kontextabhängigkeit: sind beim Commitment relativ stabil und bei der Identifikation kontextabhängig und flexibel. (vgl. van Dick, 2004, S. 4ff)

Als populärstes Konzept gilt das „Drei-Komponenten-Modell“ von Meyer und Allen. Es basiert auf der Annahme, dass die psychologische Verbundenheit mit einer Organisation nicht nur mit den Werten und Zielen der Organisation kongruent sein muss, sondern dass dieser Zustand außerdem (a) „a desire (affective commitment)“, (b) „a need (continuancecommitment)“ und (c) „an obligation (normative commitment)“ zum Verbleib in einer Organisation widerspiegeln kann (vgl. Meyer, Allen, 1991, S. 62). Der dreidimensionale Ansatz steht demnach für Pflichtgefühl, Kosten-Nutzen-Abwägung und emotionaler Verbundenheit. Diese Dimensionen sind überschrieben mit „normativem“, „kalkulativem“ und „affektivem“ Commitment.

## 1.2 Normatives Commitment

Das normative Commitment stellt für den Mitarbeiter einer Organisation eine verpflichtende Bindung dar. Mitarbeiter erfahren demnach eine wertschätzende Behandlung seitens der Organisation und haben das Gefühl, dieser etwas zu schulden bzw. etwas zurückgeben zu müssen (vgl. Westphal, 2011, S. 52). Sie bleiben deshalb bei dieser Art des Commitments im Unternehmen, weil sie ‚sollten‘ (vgl. Plassmeier, 2010, S. 15). Personen mit normativem Commitment erkennt man an Aussagen wie: „Ich hätte Schuldgefühle, wenn ich dieses Unternehmen jetzt verlassen würde.“ (Franke, Felfe, 2008, S. 138).

Unabdingbar für die Entstehung von normativen Bindungen ist die Akzeptanz der sozialen Normen, die durch die Organisation vermittelt worden sind (vgl. Meifert, 2005, S. 53). Zur Erhaltung der normativen Bindung müssen Organisationen insbesondere ihre Glaubwürdigkeit hinsichtlich der Umsetzung der Organisationswerte wahren (vgl. Klimecki, Gmür, 2005, S. 338). Weitere Korrelationen zum normativen Commitment sind unter anderem ein positiver Mitarbeiter-Vorgesetzten-Austausch, Bezahlung, Zufriedenheit mit der Arbeitsplatzsicherheit und Empowerment durch den Vorgesetzten (vgl. Westphal, 2011, S. 89). Zusammenfassend betrachtet bauen Bindung, Loyalität und Treue gegenüber der Organisation sowie die Bereitschaft, über vertraglich fixierte Aufgabeninhalte hinaus für die Organisation Opfer zu erbringen, auf internalisierten Normen auf.

### 1.3 Kalkulatorisches Commitment

Das kalkulatorische bzw. rationale Commitment kann mit einer Kosten-Nutzen-Abwägung verglichen werden. Ein Mitarbeiter fühlt sich dem Unternehmen verbunden, weil es für ihn nützlicher und kostengünstiger erscheint, oder er keine andere Wahl hat (vgl. Westphal, 2011; S. 529). So verbleiben Personen bei dieser Art des Commitments im Unternehmen, weil sie ‚müssen‘ (vgl. Plassmeier, 2010, S. 15). Ein kalkulatorisch gebundener Mitarbeiter äußert sich beispielsweise folgendermaßen: „Ich habe schon zu viel Energie in die Organisation investiert, um jetzt noch an einen Wechsel zu denken.“ (Meifert, 2005, S. 145).

Kalkulatorisches Commitment entsteht zum einen durch die bereits getätigten Investitionen für ein Unternehmen und zum anderen durch den Mangel an Alternativen, welche beispielsweise durch eine schlechte Arbeitsmarktsituation verursacht wird (vgl. Meifert, 2005, S. 50f). Nach der qualitativen Metaanalyse von Westphal beeinflussen Faktoren, die den materiellen Nutzen der Beschäftigung für den Mitarbeiter erhöhen, dessen kalkuliertes Commitment positiv (vgl. Westphal, 2011, S.91). Organisationen müssen daher für Mitarbeiterbindung dafür sorgen, damit die getätigten Investitionen und der Nutzen für das Personal größer sind als der Wechsel zu einem anderen Unternehmen.

### 1.4 Affektives Commitment

Affektives Commitment „ (...) refers to the employee’s emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization. Employees with a strong Affective Commitment continue employment with the organization because they want to do so.“ (Allen, Meyer, 1991, S. 67). Demnach fühlt sich ein Mitarbeiter aus freiem Willen der Organisation emotional verbunden und identifiziert sich mit ihr. Affektiv gebundene Individuen verbleiben bei dieser Art des Commitments im Unternehmen, weil sie ‚wollen‘ (vgl. Plassmeier, 2010, S. 14). Affektives Commitment ist die höchste Form der Verbundenheit von Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Organisation (vgl. Westphal, 2011, S. 51). Diese Form der emotionalen Verbundenheit entsteht durch die Kongruenz der Erwartungen, Ziele und Werte der Organisation und deren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Eine typische Aussage einer affektiv gebundenen Person ist: „Ich wäre glücklich den Rest meiner Karriere in diesem Unternehmen verbleiben zu dürfen.“ (Riketta, Van Dick, 2009. S. 75). Die Aussage unterstreicht, dass affektives Commitment mit positiven Gefühlen wie Stolz und Zufriedenheit verbunden ist.

Insbesondere zeigten sich beim affektiven Commitment im Vergleich zu den anderen Komponenten die gravierendsten Kausalketten und Verbindungen zu den Konsequenzen (Ergebnisfaktoren), den unterschiedlichen Antezedenzien, als auch zu den kovariierenden Variablen (vgl. Westphal, 2009; S. 205; Welk, 2013; Meyer et al., 2002; Mathieu, Zajac, 1990).

Studien und Metaanalysen zu den Ergebnisfaktoren des organisationalen Commitments ergaben, dass alle drei Komponenten einen Einfluss auf die erhöhte Bindung von Mitarbeiterpotentialen (Kündigungsverhalten, Fehlzeiten) aufweisen (vgl. Welk, 2013, S. 23); wobei affektives und normatives Commitment als Hauptindikatoren dafür gesehen werden, dass der Ergebnisfaktor nicht eintritt und somit negativ korreliert. Ein ebenfalls überwiegend negativer Zusammenhang besteht zwischen dem kalkulatorischen Commitment und diesem Ergebnisfaktor (vgl. Meyer et al., 2002, S. 39). In Bezug auf die Ergebnisfaktoren Arbeitsleistung und das Organizational Citizenship Behaviour (OCB) hat das kalkulatorische Commitment selten auch negative Auswirkungen (vgl. Welk, 2013, S. 23). Affektives und normatives Commitment wiederum zeigen positive Zusammenhänge (vgl. Meyer et al., 2002; S. 36f; vgl. Mathieu, Zajac, 1990, S. 177). Für den Einflussfaktor Gesundheit und Wohlbefinden konnte für das affektive Commitment ein positiver, das normative Commitment ein leicht positiver und das kalkulatorische Commitment ein leicht negativer bis kein Zusammenhang durch Meyer et al. festgestellt werden. Insgesamt können für die Ergebnisfaktoren die größten Zusammenhänge beim affektiven Commitment bewiesen werden (vgl. Meyer et al., 2002, S.21).

## **1.5 Einflussfaktoren auf das affektive Commitment**

Die Einflussfaktoren auf das affektive Commitment wurden in zahlreichen internationalen quantitativen Metaanalysen zwischen 1990-2001 von Mathieu und Zajac (1990), Cohen (1992) und Meyer et al. (2002) untersucht (vgl. Mathieu, Zajac, 1990, S.175; vgl. Cohen, 1992, S. 548-551; vgl. Meyer et al., 2002, S. 30-31). Westphal hat die einzelnen Metaanalysen von 1990 bis 2001 und weitere Primärstudien zwischen 2001 und 2006 anhand einer qualitativen Literaturfeldanalyse in einer eigenen Metaanalyse resümiert (vgl. Westphal, 2011, S. 77ff). Die Ergebnisse sind in Tabelle 1 dargestellt.

Westphal gliedert die Einflussfaktoren nach mitarbeiterbezogenen-, arbeitssituationsbezogenen und organisationsbezogenen Einflussfaktoren. Zusätzlich kategorisiert sie die Korrelationsstärke der Einflussfaktoren nach der Intensität des Einflusses.

Bei den mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren haben soziodemografische Merkmale wie Alter, Familienstand, Berufserfahrung, Einkommen kaum eine Korrelation zum affektiven Commitment (vgl. Westphal, 2011, S. 82; vgl. Mathieu, Zajac, 1990, S. 175; vgl. Cohen, 1992, S. 548-551; vgl. Meyer et al., 2002, S. 30-31). Hingegen ist die Zufriedenheit mit dem Management und der Kommunikationsbeziehung zum Vorgesetzten hingegen ein starker Wirkungsfaktor des affektiven Commitments.

Auch die persönliche Kompetenz, die berufliche Identität, das Involvement, das Vertrauen an das System und die Zufriedenheit mit Karriereperspektiven korrelieren nach Westphals Metaanalyse stark bis mittelstark mit dem affektiven Commitment. Große Bedeutung kommt auch der christlichen Arbeitsethik sowie einer kollektivistischen Einstellung des Mitarbeiters zu.

**Tabelle 1:** Einflussfaktoren des affektiven Commitments (1990-2006) nach Gruppen

	Mitarbeiterbezogene Einflussfaktoren	Arbeitssituationsbezogene Einflussfaktoren	Organisationsbezogene Einflussfaktoren
<b>Starker Einfluss</b> $r > 0.4$	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ (System-) Vertrauen</li> <li>+ Selbstbewusstsein auf Basis der Organisationszugehörigkeit</li> <li>+ Zufriedenheit mit dem Management und mit der Kommunikationsbeziehung zum Vorgesetzten</li> <li>+ wahrgenommene persönliche Kompetenz</li> <li>+ christliche Arbeitsethik</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anzahl Überstunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Transformationaler Führungsstil (Charisma, Consideration, Support)</li> <li>+ Kontakt zum oberen Management</li> <li>+ Situationskontrolle, wenn diese generell gefährdet ist (z.B. bei Arbeitsplatzabbau)</li> <li>+ Arbeitsumfang</li> <li>+ Kommunikation (akkurat und zeitnah)</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rollenmehrfachigkeit</li> <li>- Rollenkonflikt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ unterstützende Personalpolitik</li> <li>+ Formen der Gerechtigkeit (interpersonelle, prozedurale, distributive)</li> <li>+ Partizipation</li> <li>+ Innovation</li> <li>+ positives Diversity-Klima</li> </ul>
<b>Mittelstarker Einfluss</b> $0.4 \geq r \geq 0.2$	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Zufriedenheit mit Karriereperspektiven</li> <li>+ berufliche Identifikation und Involvement</li> <li>+ kollektivistische Werthaltung</li> <li>+ Commitment zur Karriere</li> <li>+ Investments</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Work-Life-Konflikt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Transaktionaler Führungsstil (-&gt; Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht)</li> <li>+ Leader Initiating Structure</li> <li>+ Kontakt zum direkten Vorgesetzten</li> <li>+ Unterstützung durch die Arbeitsgruppe</li> <li>+ Situationskontrolle</li> <li>+ Herausforderung</li> <li>+ Einfluss durch Kapitalbeteiligung</li> <li>+ Ressourcenabhängigkeit</li> <li>+ Abhängigkeit der Arbeitsaufgabe mit anderen</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distanter Führungsstil (Laissez-faire oder Management by Exception)</li> <li>- Rollen-Overload</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Entwicklungsangebote</li> <li>+ familienfreundliche Unternehmenspolitik</li> <li>+ externes Ansehen des Unternehmens</li> <li>+ distributive Gerechtigkeit</li> <li>+ humanistische und visionäre Kultur</li> <li>+ Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- unerfüllte/gebrochene Versprechen</li> <li>- unternehmerische Kultur</li> </ul>
<b>Moderater Einfluss</b> $r < 0.2$	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Alter und Unternehmenszugehörigkeit</li> <li>+ praktische/emotionale Intelligenz</li> <li>+ Zufriedenheit mit Arbeit und Vorgesetzten</li> <li>+ wahrgenommenes Fähigkeitsniveau</li> <li>+ berufliche Effizienz</li> <li>+ allozentrische Grundeinstellung</li> <li>+ Leistungsbedürfnis</li> <li>+ Übertragbarkeit der Fähigkeiten</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausbildungsniveau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Gehaltshöhe</li> <li>+ praktische/emotionale Intelligenz des Vorgesetzten</li> <li>+ Kommunikation mit dem Vorgesetzten</li> <li>+ Autonomie und Selbstbestimmung</li> <li>+ Signifikanz der Arbeitsaufgabe</li> <li>+ Sichtbarkeit der Aufgaben für Externe</li> <li>+ Gruppenzusammenhalt</li> <li>+ Abwechslung in den gefragten Fähigkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Intensität der betrieblichen Personalarbeit</li> <li>+ konservative oder bürokratische Kultur</li> <li>+ Arbeitsplatzflexibilität</li> <li>+ Mentoring</li> <li>+ Transparenz und Partizipation in Veränderungsprozessen</li> <li>+ Spiritualität</li> <li>+ Zentralisation</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kompetitive Kultur</li> <li>- kleines Unternehmen / große Abteilung</li> <li>- Erfahrung mit Arbeitsplatzabbau</li> </ul>
<b>nicht signifikant</b> $p > .05$	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Geschlecht</li> <li>o Familienstand</li> <li>o Anzahl der Kinder</li> <li>o Einkommen</li> <li>o Berufserfahrung</li> <li>o hierarchische Stellung</li> <li>o Dauer des Innehabens einer Position</li> <li>o Identifikation mit der Arbeitsaufgabe</li> <li>o Jobalternativen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Abwechslung in den Arbeitsabläufen</li> <li>o Feedback</li> <li>o Nicht-arbeitsbezogene Kommunikation</li> </ul>	

Quelle: Westphal, 2011, S. 88

Mitarbeiterbindung scheint damit zu Recht Eingang in die betriebswirtschaftliche Literatur und die betriebliche Praxis genommen zu haben. Gerade im Zusammenhang mit den Herausforderungen des demografischen Wandels und den Engpässen an Fach- und Führungskräften bietet sich Mitarbeiterbindung als ein kompensierender Baustein an. Das Aufkommen „neuer“ Generationen am Arbeitsmarkt wirft dementsprechend immer auch Fragen an die Attraktoren dieser Generationen und ihrem Bindungsverhalten auf.

## 2 Generation Z

Während sich Unternehmen und Wissenschaft immer noch intensiv mit der Generation Y und deren Bedeutung für Arbeitsmarkt, Organisationen und die Gesellschaft beschäftigen, diskutieren die Medien und einige Wissenschaftler, beeinflusst von US-amerikanischen Berichten, schon über das Aufkommen der mit „Z“ benannten Nachfolgegeneration. Früh durch einen intensiven und simultanen Umgang mit Medien geprägt, wird sie auch als „iGeneration“ (Internet-Generation), oder auch als „Digital Natives“ titulierte (vgl. Fister Gale, 2015, S. 40; Prensky, 2001; Benschik et al., 2016).

Diese Generation, so die übereinstimmende Aussage, grenze sich eklatant von den Vorgängergenerationen mit eigenen Wertvorstellungen, Verhalten und Forderungen ab.

Uneinigkeit hingegen herrscht über die zeitliche Abgrenzung der Generationen. Scholz (2014) sieht sie ab den Geburtsjahrgängen 1995 aufkommen (vgl. Scholz, 2014, S.131). So sind es Jugendliche und junge Erwachsene bis zum Alter von 23 Jahren, die derzeit erste Berufsentscheidungen treffen. Gesellschaftlich gesehen gehören ca. 15,5 Millionen Deutsche bzw. ca. 20% der Bevölkerung Deutschlands der Generation Z an (vgl. Statistisches Bundesamt, 2017, o. S.).

Gleichwohl bleiben Abgrenzungs- und Definitionsschwierigkeiten bestehen. Kritikpunkte der Generationstypologie ergeben sich durch die komplexe Betrachtungsweise zwischen Alters-, Trend- und Generationseffekten, unter denen nicht immer eindeutig unterschieden werden, da die Ursachen für die Unterschiede der Generationszugehörigkeit sowohl im Alter als auch in der Generation oder den aktuellen Trends liegen könnten (vgl. Biermann, Weckmüller, 2013, S. 107f). Nach Zemke ist eine Generation eine Kohorte von Menschen, die innerhalb derselben Zeitspanne geboren sind und die die Lebenserfahrungen ihrer Zeit, deren Umstände und Ereignisse teilen (vgl. Zemke et al., 2000, S. 13).

Neben der Auffassung von Zemke, der die Prägung eines Menschen in den Vordergrund stellt, konzentrieren sich andere Autoren wie Klaffke auf die gemeinsamen Werte einer Generation. Werte sind nach Klaffke Auffassungen über die Qualität der Wirklichkeit, die die Wahl von Handlungsalternativen beeinflussen (vgl. Klaffke, Parment, 2011, S. 6). Die gemeinsamen Wertevorstellungen ergeben sich durch kollektive Erfahrungen und gesellschaftlicher Entwicklungen, wie die Umwandlung der industriellen Gesellschaft zur informationsbasierenden Gesellschaft. Diese Erfahrungen und Großereignisse werden von Personen gleichen Alters durchlebt und bedingen die Charakteristika einer Generation (vgl.

Parment, 2013, S. 18). Als besonders prägend werden dabei Ereignisse in der formativen Lebensphase angesehen, in der die Personen 18 bis 25 Jahre alt sind (vgl. Fieseler, 2010, S. 2).

Obgleich es bei weitem nicht ausgemacht ist, dass die nun ins Erwerbsleben drängenden jungen Erwachsenen eine eigene, sich deutlich unterscheidende Wertegeneration darstellen wird, wenn ihre berufliche Sozialisation erst einmal abgeschlossen ist, so scheint es dennoch sinnvoll, sich mit genau dieser Frage auseinander zu setzen.

## **2.1 Prägende Aspekte einer neuen (?) Generation**

Eine Vielzahl mehr oder weniger fundiert erhobener Ergebnisse machen zumindest neugierig. Typisch für Arbeiten über die Generationenfolge ist die Annahme, dass herausragende Ereignisse und Entwicklungen einen prägenden Einfluss nähmen. So werden der Generation Z einerseits die prägenden Erfahrungen von Globalisierung und globalen Gelegenheiten, Multikulturalität, Digitalisierung, Wirtschaftskrise, Terror u.ä. zugeschrieben.

Andererseits sei die Erfahrung, Schule im Rahmen der Umstellung auf G-8 und Ganztagschulen als leistungsverdichten Lebensort zu erleben, von zentraler Bedeutung. So wird angeführt, dass sich wichtige Reifeprozesse der Persönlichkeit in das Erwerbsleben verschieben würden (vgl. Klaffke, 2014, S. 72; vgl. Hurrelmann et al., 2010, o. S.; vgl. Deutscher Bundestag, 2013, o. S.).

## **2.2 Veränderte Wertvorstellungen einer neuen (?) Generation**

Traditionelle Werte, Lebensformen und Strukturen verlieren bei der Generation Z immer mehr an Bedeutung, da sich miterlebte Erfahrungen der Vorgenerationen, wie Scheidungen und permanente Überarbeitung, bei der Generation Z festigten. Während Werte wie Anerkennung, Autonomie, Flexibilität und Transparenz in den Vordergrund treten, scheinen klassische Statussymbole an Bedeutung zu verlieren (vgl. Hesse et al., 2014, S. 86ff). Es geht der Generation Z verstärkt um die freie Entfaltung des Individuums. So denke, handle und entscheide die Generation Z opportunistisch – immer darauf bedacht, einen Nutzen für die eigene Person zu ziehen (vgl. Scholz, 2014, S. 121f).

### **2.3 Veränderte Erwartungen an die Arbeitswelt der neuen (?) Generation**

Ausgehend von diesen Veränderungen werden veränderte Erwartungen an die Arbeitswelt konstatiert. So wünscht sich die Generation Z klar geregelte Arbeitszeiten und hat wenig Verständnis für flexible Arbeitszeiten sowie 24/7 Verfügbarkeit (vgl. Latz, 2016, S. 105; Scholz, 2014, S. 144ff; Wolf, 2016, o. S.; Scholz; Weth, 2015, S. 265). Zudem lässt sie sich wenig durch monetäre Anreize oder der Aussicht auf Work-Life-Balance sowie Home-Office motivieren. Statt Wettbewerbsorientierung und Aussicht auf internationale Dienstreisen legt sie Wert auf Selbstverwirklichung, verlässliche Strukturen sowie Gehälter, großzügigen Urlaub und eine klare Trennung von Arbeit und Privatleben (vgl. Bour et al., 2015, S. 87; Klein, 2016, S.; Hesse et. al, 2015, S. 86). Die ablehnende Haltung gegenüber Wettbewerb und Leistung verbunden mit dem Wunsch nach Selbstverwirklichung führt in der Konsequenz zur Ablehnung von Führungsverantwortung und wiederkehrenden, administrativen Aufgaben (vgl. Parment, 2013, S. 68 f; Mittrach, 2016, o. S.). Klaffke und Oschütz schreiben der Generation sogar eine „geradezu an Arbeitsverweigerung grenzende Scheu vor Verantwortung“ zu (vgl. Klaffke, Oschütz, 2006, S. 13).

Dementsprechend damit eine abnehmende Arbeitgeberloyalität einher, sie bände sich weniger an den Arbeitgeber als an ihre präferierte Sportschuhmarke (gehe vgl. Scholz, 2014, S. 59f; Scholz, 2015b, o. S.). Gleichwohl stellt die Generation hohe Anforderungen an das Arbeitsklima, an kollegiale Arbeitsatmosphäre sowie Teamarbeit (vgl. Hesse et al., 2014, S. 86). Sie ist ständig auf der Suche nach positivem Feedback und hegt eine Abneigung gegenüber autoritärer Führung (vgl. Hesse et al., 2014, S. 84; Heuser et al., 2013, o. S.). „Don't manage me“ ist ultimative Forderung der Digital Natives (vgl. Scholz, 2014, S. 167f). Führungskräfte wünschen sich als Coachs und Mentoren, nicht mehr als Fachexperten, da sie fachliche Inhalte selbst über das Internet recherchieren könnten. (vgl. Bosch, 2014, o. S.). Entsprechend ihrem hohen Bedürfnis nach Selbstverwirklichung plant die Generation ihre Bildung und Qualifikation eigenständig und unabhängig vom Unternehmen. Dementsprechend verlässt die Generation schneller als ihre Vorgängergenerationen bei Unzufriedenheit im Beruf das Unternehmen (vgl. Hesse, 2014, S. 84).

Die Tabelle 2 fasst die Diskussionsbeiträge zu den Bedürfnissen der Generation Z in den Kategorien von Westphal anlehnend an den drei Einflusskategorien des affektiven Commitments zusammen.

Tabelle 2: Werthaltungen der Generation Z

<b>Mitarbeiterbezogene Einflussfaktoren</b>	<b>Arbeitssituationsbezogene Einflussfaktoren</b>	<b>Organisationsbezogene Einflussfaktoren</b>
Persönliche Entwicklung	Klare und strukturierte Aufgaben	Kollegiale Atmosphäre
Zufriedenheit, berufliche Identifikation	Abwechslungsreiche und herausfordernde Aufgaben	Mentoren
Harmonie	Projektarbeit	Feste Arbeitszeit (9 to 5)
Anerkennung und Wertschätzung für Ausbildung und Leistung	Sinnvolle und spaßbringende Arbeitsaufgabe	Keine Wochenendarbeit sowie keine 24/7 Verfügbarkeit
Freiheit und Selbstbestimmung	Keine Verantwortung	Festvertrag als Arbeitsplatzsicherheit (Zukunftssicherheit)
Fürsorge	Lobendes Feedback	Entwicklungsperspektiven mit schnell sichtbaren Erfolgen
Sicherheit	Aufmerksamkeit seitens Führungskraft	Transparenz
Ordnung	Fachaufgaben anstatt Führungsaufgaben	Positive Unternehmenskultur
Struktur	Verwendung von modernen Technologien	gute Entlohnung (Fixgehalt) mit sukzessivem Anstieg
	Meidung teaminterner Wettbewerbe und Konkurrenz	Partizipation
	Transaktionale Führung	Trennung von Berufs- und Privatleben

Quelle: eigene Darstellung

Fasst man die aktuellen Ergebnisse methodisch gesehen kritisch zusammen, so wird deutlich, dass es sich in aller Regel um die Erfassungen von Werthaltungen gegenüber Lebens- und Arbeitsformvorstellungen handelt. Diese basieren aber (noch) nicht auf eigenen, gefestigten Arbeitserfahrungen. Vielmehr kann es sich aufgrund des noch jungen Alters der Geburtskohorte nur um Zuschreibungen

handeln. Rückschlüsse auf Präferenzen einer Generation ohne substantielle Arbeitserfahrung müssen so zumindest mit Vorsicht bewertet werden. Gleichwohl lassen sich grundsätzliche Werthaltungen feststellen. Von Werthaltungen gegenüber arbeitsbezogenen Aspekten allerdings auf Verhaltensweisen wie das Bindungsverhalten zu schließen, ist sicherlich noch zu früh.

### **3 Kritische Reflektion vorliegender Befunde – offene Forschungsfragen**

So bleibt festzuhalten, dass mit jeder Geburtskohorte auch neue Erwartungen und neue Verhaltensweisen Einzug in die Arbeitswelt nehmen. Nicht zuletzt ist dies Ausdruck der Auseinandersetzung der Kindergenerationen mit der von ihnen (subjektiv) wahrgenommenen Sinne der Identitätsbildung und das Lernen aus den Fehlern der Altvorderen sind jeweils Grundlagen der Auseinandersetzung bzgl. der Übernahme der Rolle im Arbeitsprozess. Arbeitsrealität der Eltern- generation. Abgrenzungen von der Vorgeneration im

Altersmäßig befindet sich die Generation Z genau in dieser formativen Phase des Sozialisationsprozesses. Der weitaus geringste Anteil dieser Alterskohorte kann mithin substantiell und zeitlich überdauernd stabil über Erfahrungen mit der Arbeitswelt berichten: Diejenigen, die bereits über Arbeitserfahrung verfügen, befinden sich nach wie vor in der beruflichen Sozialisationsphase. Ihre formative Phase ist noch nicht abgeschlossen. Dies gilt insbesondere bezogen auf die vielfach zitierten Fach- und Führungskräfte, deren Ausbildung naturgemäß länger in Anspruch nimmt und einen zeitlich späteren Einstieg in das Erwerbsleben nach sich zieht. Dementsprechend wird es vermutlich auch beim Eintreten der Generation Z in die Arbeitswelt zu keiner Ablösung der Werte einer Generation durch die Werte einer anderen Generation kommen. Es wird bestenfalls zu einer Werterverschiebung kommen: Die Anteile einer „Wertegenerationen“ an der Geburtenkohorte mögen sich verschieben, eher unwahrscheinlich sein wird der Wegfall ganzer Wertemuster. Zumindest fehlen hierzu die Belege.

Nun sind Aussagen dieser Alterskohorte bezogen auf ihr Bindungsverhalten mit Vorsicht zu genießen. Während sich ältere Arbeitnehmer mit ihrem Urteil zur Bindung zur eigenen Organisation auf ihre eigenen beruflichen Erfahrungen stützen, fehlt der Geburtenkohorte der Generation Z in weiten Teilen die eigene Erfahrung. Fragt man sie nun nach ihrem Bindungsverhalten werden sie sich möglicherweise – mangels eigener Erfahrung – auf das abgrenzende Erleben von ihrer Eltern- generation beziehen. Möglicherweise ist ein Teil der vorliegenden Befunde

psychologisch gesehen damit eine Übertragung. Der Arbeitswelt werden möglicherweise Eigenarten zugeschrieben, denen gegenüber eine Abgrenzung erfolgt. Hierzu gehört die Entwicklung von Autonomie, der Erlangung der Ich-Identität, die Reifung zum postkonventionellen Denken und moralischen Handeln sowie die berufliche und soziale Identität (vgl. King, 2013, S. 39ff). In diesem Prozess der Selbstfindung entsteht das Bedürfnis nach Orientierung, Halt, Bestätigung und Wachstum. Das Elternhaus und damit die nahe Bindung werden in dieser Lebensphase generell verlassen. Arbeitgeber stellen einen neuen Lebensraum dar.

Aus dieser vorsichtigen methodischen Kritik lässt sich sogar die völlig gegensätzliche These ableiten, dass der Geburtenkohorte der Generation Z möglicherweise GERADE ein hohes Bindungsbedürfnis unterliegt, welches aber aus Sorge nicht befriedigt zu werden, als unrealistisches Szenario angesehen wird und durch ein vermeintlich realitätsnäheres Konstrukt der Abgrenzung ersetzt wird. Dafürsprechen könnten zumal die weit verbreiteten „Ein-Kinder-Haushalte“ spät Eltern gewordener Paare mit dem viel beschriebenen Hang zum Überprotektionsismus.

## 4 Eigene Untersuchung

Mithin drängt sich die Frage nach dem inhärenten Bindungsbedürfnis der Geburtenkohorte der Generation Z geradezu auf. Es gilt also zu erheben, wie stark das Bedürfnis der Geburtenkohorte der Generation Z nach affektivem Commitment – dem aus Sicht der Engagement-Forschung für Unternehmen attraktivsten Form – ausgeprägt ist. Daraus leitet sich folgend Forschungsfrage ab:

Forschungsfrage 1: Wie stark ist das Bedürfnis nach affektiver Bindung der Generation Z ausgeprägt?

In diesem Zusammenhang ist es besonders interessant, sich näher mit der Subgruppe der affektiv Bindungswilligen zu beschäftigen und herauszuarbeiten, welche Wünsche und Erwartungen sie an ihre zukünftigen Arbeitgeber adressieren. Ausgehend von den durch Westphal (2011) identifizierten Einflussfaktoren (differenziert nach mitarbeiterbezogenen-, arbeitssituationsbezogenen und organisationsbezogenen Faktoren), wird Forschungsfrage 2 wie folgt formuliert: Welche Einflussfaktoren der Generation Z sind unabdingbar für das Eingehen eines affektiven Commitments zum Unternehmen?

Bezogen auf die unternehmensseitige Verwendung der erwarteten Ergebnisse stellt sich hieran im Anschluss direkt die Frage nach einer unterschiedlichen Wertigkeit der Einflussfaktoren, so dass sich Forschungsfrage 3 ableitet: Lassen sich die Einflussfaktoren ihrer Wichtigkeit nach priorisieren?

### 4.1 Vorgehen

Für die vorliegenden Forschungsfragen wurde ein quantitativer Ansatz gewählt. Die Untersuchung erfolgte anhand eines Online-Fragebogens.

Das Konstrukt zum affektiven Commitment wird anlehndend an das standardisierte Organizational Commitment Questionnaire in der deutschen Fassung (OCQ-G) operationalisiert (vgl. Maier und Woschée, 2002, S. 126). Der Fragebogen besteht aus fünfzehn Items, wobei neun positiv und sechs negativ formuliert sind. Die Antworten der Probanden werden auf einer fünfstufigen Antwortskala erfasst (vgl. Maier und Woschée, 2014).

Das OCQ-G erfasst die emotionale Bindung zum Unternehmen, in dem die Probanden angestellt sind. Da die Generation Z noch nicht über solchermaßen substantielle Arbeitserfahrung verfügt, die formative Phase mithin noch nicht abgeschlossen ist, eignet sich das vorliegende Instrument nicht direkt zum Einsatz.

Entsprechend der Forschungsfrage 1 („Wie stark ist das Bedürfnis nach affektiver Bindung der Generation Z ausgeprägt?“) wurde der Fragebogen bzgl. der Erfassung des Bedürfnisses nach Commitment unter Nutzung des Konjunktivs reformuliert.

Das Erhebungsinstrument Fragebogen wurde mittels Pretest von elf Probanden überprüft. Die Reliabilität des Fragebogenteils zum Bedürfnis nach emotionaler Bindung zu Unternehmen lag bei  $\alpha = 0,84$ , die gekürzte Version (9 Fragen) bei  $\alpha = 0,88$ . Die Reliabilität zur Prüfung der Einflussfaktoren auf das affektive Commitment der Generation Z liegt bei  $\alpha = 0,46$ . Ausschlaggebend für diesen Wert sind zum einen die geänderte Ausprägungsreihenfolge während der Pretest-Phase und zum anderen die unzureichende Beschreibung. Aufgrund der geringen Stichprobe von elf Datensätzen ist bei einer höheren Stichprobe von einer noch besseren inneren Konsistenz auszugehen (vgl. Rowold, 2015, S. 275).

Sodann wurde der Online-Fragebogen über das Portal SoSciSurvey.de veröffentlicht und war im Zeitraum vom 18.06.2017 - 09.07.2017 über den Link <https://www.soscisurvey.de/genzcommitmentFOM/> aufrufbar. Adressiert wurde der Fragebogen an die Zielgruppe der an der FOM in den Bachelorstudiengängen dual Studierender der Jahrgänge 1995+. Bei dieser Zielgruppe handelt es sich um angehende Fach- und Führungskräfte, also Personen, denen aus Sicht der Arbeitgeber und dem drohenden Fachkräfteengpass eine besondere Bedeutung zukommt. Zudem handelt es sich bei der Zielgruppe aufgrund des Kriteriums „dual studierend“ um Personen, die erste Arbeitserfahrungen gesammelt haben, Arbeit somit auch schon aus eigener Anschauung beurteilen können. Darüber hinaus befindet sich die Zielgruppe nach wie vor in der formativen Lebensphase.

Der Fragebogen bestand aus zwei Teilen: Der erste Teil beinhaltete die Abfrage der Bedürfnisse nach Commitment mit Hilfe des reformulierten Organizational Commitment Questionnaire in der deutschen Fassung (OCQ-G). Er zielt damit auf die Beantwortung der ersten Fragestellung („Wie stark ist das Bedürfnis nach affektiver Bindung der Generation Z ausgeprägt?“).

Der zweite Teil basierte auf der Literaturanalyse zu den postulierten Werthaltungen der Generation Z in der Systematisierung von Westphal. Hier werden, wie in der folgenden Abbildung ersichtlich, den organisationsbezogenen, arbeitssituationsbezogenen und mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren Indikatoren sowie zur besseren Verständlichkeit Beispielimens zugeordnet.

**Tabelle 3:** Operationalisierung der Einflussfaktoren auf das affektive Commitment der Generation Z

Einflussfaktoren auf das affektive Commitment der Generation Z		
	• Indikatoren	Beispielitems Generation Z
Mitarbeiterbezogene Einflussfaktoren	• persönliche Entwicklung	Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Trainings, Seminare, Coaching, Mentoring, Selbstständigkeit
	• Zufriedenheit und berufliche Identifikation	Übereinstimmung Tätigkeit und Wertvorstellungen, sinnstiftende Arbeit
	• Harmonie	Beziehung zu Arbeitskollegen und Vorgesetzten, Teamarbeit, Kollegialität, Vertrauen
	• Anerkennung und Wertschätzung für Ausbildung und Leistung	Anerkennung guter Arbeitsergebnisse durch einen Vorgesetzten, Lob von Anderen
	• Selbstbestimmung und Selbstentfaltung	Eigene Karriereplanung, Entscheidungsfreiheit
	• Fürsorge	Nähe zur Führungskraft, regelmäßiges Feedback
	• Sicherheit	Unbefristeter Arbeitsvertrag, Arbeitsplatzsicherheit, Wirtschaftliche Lage des Unternehmens
	• Ordnung und Struktur	geregelte Arbeitszeiten, fester Arbeitsplatz, festgelegte Hierarchie

Quelle: eigene Darstellung

**Tabelle 4:** Fortführung der Operationalisierung der Einflussfaktoren auf das affektive Commitment der Generation Z

Einflussfaktoren auf das affektive Commitment der Generation Z		
	• Indikatoren	Beispielitems Generation Z
Arbeitssituationsbezogene Einflussfaktoren	• Arbeitsaufgabe	klar und strukturiert, sinnvoll und spaßbringend, abwechslungsreich, herausfordernd, Projektarbeit
	• Beziehung zum Vorgesetzten	lobendes Feedback, Aufmerksamkeit seitens Führungskraft, psychologischer Vertrag
	• Führungsstil	Transaktionale Führung: klare Zielvermittlung und Anforderungserwartung seitens Führungskraft, Lob bei Erfüllung der Anforderungen; Mentor
	• Mitarbeiterumgang	keine teaminternen Wettbewerbe und Konkurrenz, Zusammenhalt, vertrauensvoll
	• Verantwortung	keine Führungsverantwortung, wenig Verantwortung
	• Entlohnung	fixes Gehalt mit sukzessivem Anstieg, keine variable Vergütung
	• Arbeitsplatzausstattung	Verwendung von modernen Technologien
Organisationsbezogene Einflussfaktoren	• HR-Praktiken	Mentoren-Programme, Bieten von Entwicklungsperspektiven, psychologischer Vertrag
	• Transparenz	nachvollziehbare Entscheidungen auf allen Ebenen, Kommunikation von Veränderungen und Entscheidung auf allen Ebenen
	• Positive Unternehmenskultur	gesellschaftliches Engagement, ökologisch vertretbares Handeln, wertschätzender Umgang mit Mitarbeitern
	• Partizipation	Einflussnahme über Meetings, Mitarbeiterbefragungen, Ideenmanagementtools, Zielgespräche etc.
	• Work-Life-Balance	feste Arbeitszeit (9 to 5), keine 24/7-Verfügbarkeit, Trennung von Berufs- und Privatleben

Quelle: eigene Darstellung

Dieser Teil der Befragung zielt damit auf die Beantwortung der zweiten Forschungsfrage („Welche Einflussfaktoren der Generation Z sind unabdingbar für das Eingehen eines affektiven Commitments zum Unternehmen?“) und der dritten Forschungsfrage („Lassen sich die Einflussfaktoren ihrer Wichtigkeit nach priorisieren?“). Hierzu wurde die sog. KANO-Methodik herangezogen, eine Methodik, mit der Anforderungen sowie Wünsche nach einer subjektiven Methode bestimmt werden können (vgl. Klopp, 2017, S.1). Die Erfüllung der Faktoren soll dann zur Kundenzufriedenheit führen. Nach der Kano-Theorie werden Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren differenziert (vgl. Kano et al., 1984, S. 170; vgl. Kano, 2001, S. 4 f).

Basisfaktoren sind Muss-Kriterien, die erwartet und vorausgesetzt werden, ohne diese zu artikulieren. Sind die Merkmale nicht vorhanden, resultiert Unzufriedenheit (vgl. Hölzing, 2008, S.18). Ist das Merkmal erfüllt, gilt die Tendenz einer geringen Zufriedenheit. Dementsprechend können sie bei Nichterfüllung eine hohe Unzufriedenheit hervorrufen, bei Erfüllung der Merkmale jedoch kaum die Zufriedenheit steigern.

Leistungsfaktoren weisen einen proportionalen Zusammenhang zwischen dem Erfüllungsgrad und der Zufriedenheit auf und können demnach sowohl zur Zufriedenheit als auch zur Unzufriedenheit beitragen (vgl. Löfgren und Witell, 2005, S. 10). Hieraus resultiert sowohl eine hohe Unzufriedenheitsstiftung als auch eine hohe Zufriedenheitsstiftung auf.

Begeisterungsfaktoren sind Bedürfnisse, die nicht im Bewusstsein der Kunden sind und daher bei Erfüllung eine hohe Zufriedenheit und bei Nicht-Erfüllung keinen negativen Einfluss auf die Zufriedenheit haben (vgl. Matzler, 2000, S. 15). Dementsprechend weisen sie eine hohe Zufriedenheitsstiftung und eine vergleichsweise geringe Unzufriedenheitsstiftung auf. Begeisterungsfaktoren sollen einen Ansatzpunkt für die Differenzierung im Wettbewerb gegenüber der Konkurrenz darstellen (vgl. Klopp, 2017, S. 6); vgl. Matzler, Pramhas, 2004, S. 187f).

## **4.2 Ergebnisse**

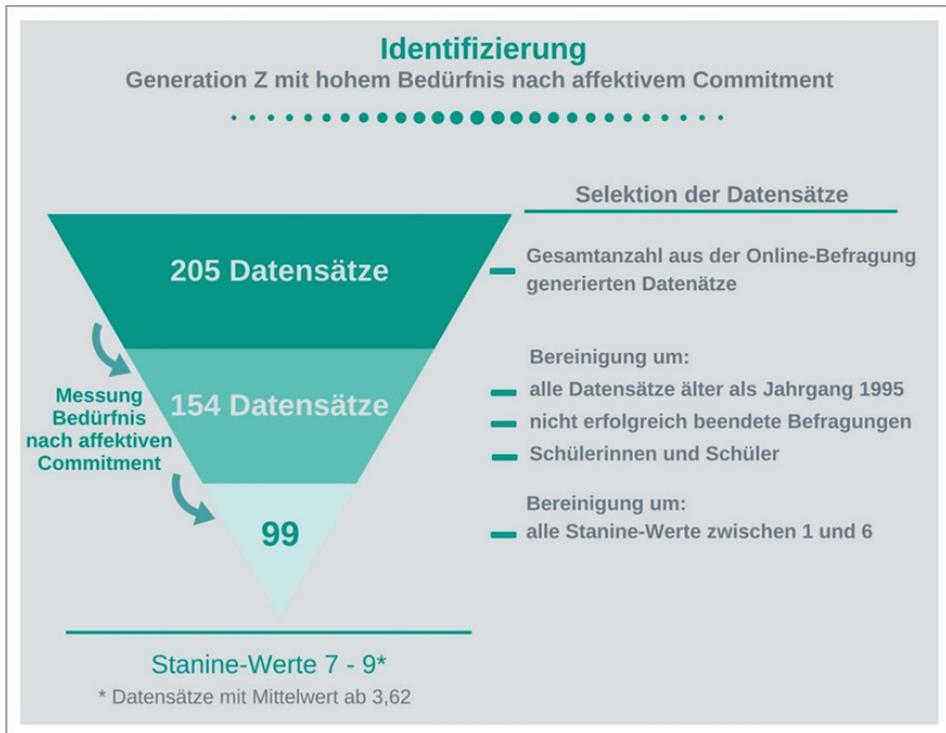
Die Ergebnisdarstellung erfolgt in zwei Teilen. Zunächst werden die Ergebnisse bzgl. des affektiven Commitments dargestellt, danach die Ergebnisse der Auswertung nach der Kano-Methode.

#### 4.2.1 Ergebnisse zum affektiven Commitment

Der erste Teil der empirischen Befragung zum Bedürfnis nach affektivem Commitment der Generation Z wurde mit der statistischen Auswertungssoftware Psppt „GNU psppt 0.10.2-g654fff“ generiert. Die Selektion der Datensätze zur Prüfung der Thesen ist in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

Insgesamt konnten durch die Online-Befragung 205 Datensätze erhoben werden. Zu Beginn der Analyse wurde der Datensatz um Daten bereinigt, die außerhalb der Zielgruppe lagen. Für die statistischen Auswertungen zum affektiven Commitment konnten über diese Selektion 154 Datensätze identifiziert werden.

Abbildung 1: Auswahl der Datensätze



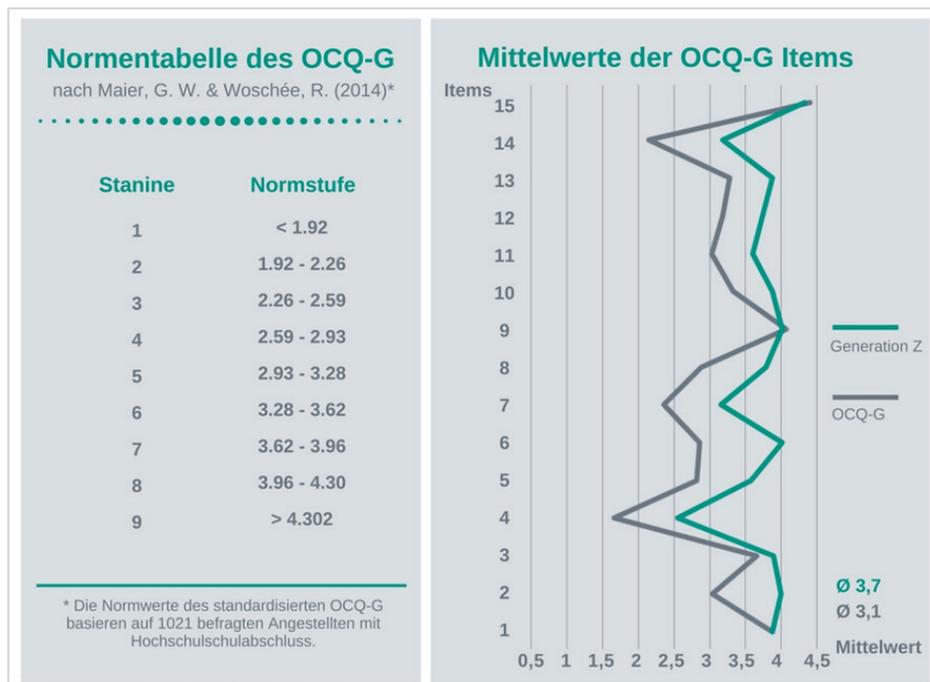
Quelle: Eigene Darstellung

Zur Prüfung der Einflussfaktoren auf das affektive Commitment wurden 99 Datensätze mit Stanine-Werten zwischen sieben bis neun ermittelt. Ausschlaggebend für die Zuordnung von geringem bis starkem Bedürfnis nach affektivem

Commitment der Befragten ist die Normalverteilung der Stanine-Werte. Die Grenzsetzung erfolgt dabei über die Höhe der Stanine-Werte (vgl. Bühner, 2011, S. 112). Werte zwischen eins und drei zeigen geringe Skalenmittelwerte. Normale Skalenmittelwerte liegen bei den Stanine-Werten vier bis sechs vor. Ab dem Stanine-Wert sieben liegen höhere Skalenmittelwerte vor, die ein starkes Bedürfnis nach affektivem Commitment kennzeichnen. Dabei wurden der Mittelwert, die Standardabweichung, die Schiefe, die Varianz sowie die Kurtosis der 15 Items geprüft.

Um die Mittelwerte Stanine-Werten zuordnen zu können, haben Mayer und Woschée eine Normtabelle erstellt. Die Zuordnung basiert auf 1021 befragten Angestellten mit Hochschulabschluss und ist in Abbildung 2 auf der linken Seite dargestellt. In der gleichen Abbildung wurden die Mittelwerte des OCQ-G mit den Mittelwerten der befragten Probanden der Generation Z gegenübergestellt.

**Abbildung 2:** Normwerte und Mittelwerte des OCQ-G und der Generation Z im Vergleich



Quelle: Eigene Darstellung, Normentabelle in Anlehnung an Maier, Woschée, 2014, o. S.

Anhand der Grafen ist zu erkennen, dass die Mittelwerte der einzelnen Items der Generation Z größer sind als die des OCQ-G. So liegt der Gesamtdurchschnitt der Generation Z bei 3,7 im Gegensatz zum Durchschnitt von 3,1 des OCQ-G. Besonders hoch liegen die Mittelwerte bei den Items 2, 6, 9, 15, bei denen die Antwort „ich stimme eher zu“ gewählt wurde. Inhaltlich beinhalteten die Fragen:

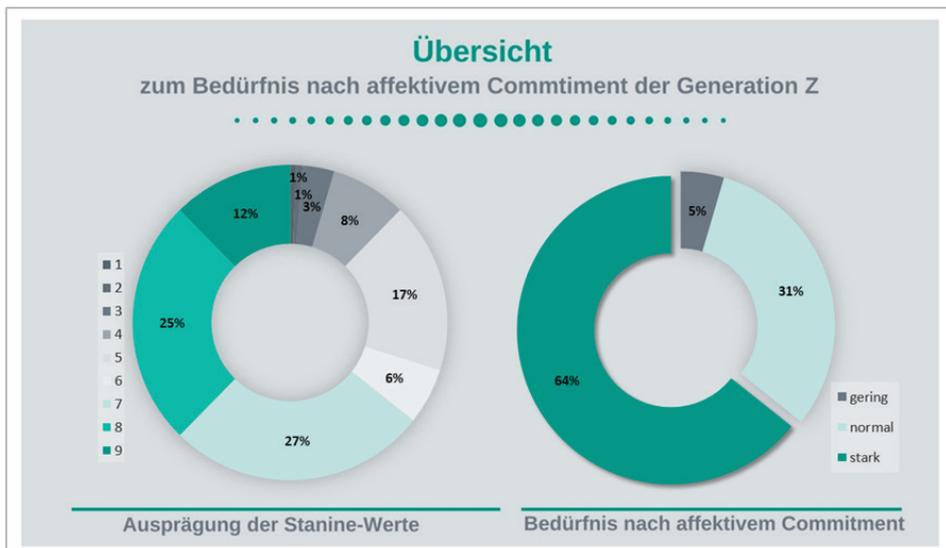
- die Weiterempfehlung als guten Arbeitgeber,
- stolz sein beim Arbeitgeber zu arbeiten,
- kein Verlassen des Unternehmens bei Veränderungen in der persönlichen Situation und
- kein Fehler für ein Unternehmen zu arbeiten.

Eine starke Abweichung der Mittelwerte liegt bei den Fragen 6 und 14 vor. Die Probanden wurden bei diesen Fragen nach dem Stolz zum Unternehmen befragt, und ob das Unternehmen das Beste ist, das bei ihnen in Frage kommt.

Abbildung 3 zeigt die prozentuale Verteilung der Stanine-Werte. Werte zwischen:

- 1 und 3 zeigen geringe Skalenmittelwerte (= 7 Probanden)
- 4 und 6 zeigen normale Skalenmittelwerte (= 48 Probanden, 31 %)
- 7 und 9 am größten ausgeprägt (= 64 % bzw. 99 Probanden).

**Abbildung 3:** Prozentuale Verteilung der Bedürfnisstärke nach affektivem Commitment



Quelle: Eigene Darstellung

#### 4.2.2 Interpretation der Ergebnisse zum affektiven Commitment

Die Ergebnisse zeigen, dass für die Mehrheit der Befragten der Generation Z ein Bedürfnis nach affektivem Commitment besteht. Die erste Forschungsfrage („Wie stark ist das Bedürfnis nach affektiver Bindung der Generation Z ausgeprägt?“) kann mithin dahingehend beantwortet werden, dass rund 64 % der Probanden ein starkes Bedürfnis nach affektivem Commitment aufweisen. Weiterhin lässt sich festhalten, dass die befragten Probanden der Generation Z gerne ein Unternehmen als guten Arbeitgeber weiterempfehlen würden. Ebenso würden sie gern Stolz auf ein Unternehmen empfinden wollen und das Unternehmen bei Änderungen von persönlichen Situationen auch nicht unbedingt verlassen wollen. Anders als bislang postuliert, ist es für die Befragten kein Fehler „für“ ein Unternehmen zu arbeiten. Damit stehen diese Ergebnisse im Gegensatz zu den bisherigen Ergebnissen über die Generation Z und relativieren die Diagnose der Bindungsaversion. Nach den hier referierten Daten erweist sich die Generation Z als hochgradig bindungswillig.

Zwar wurde das gegenwärtige Commitment der Befragten gegenüber ihren Unternehmen nicht evaluiert – dafür scheint es uns noch zu früh - das identifizierte Bedürfnis nach emotionaler Bindung der Befragten zeigt dafür jedoch auf, dass die Generation Z bereit ist, sich affektiv zu binden. Eine mögliche Erklärung zu den gegensätzlichen Befunden aus der hier referierten Befragung und den Ergebnissen von Scholz und Weth mag darin zu finden sein, dass dort eher ein Instrument zur Feststellung der effektiven Bindung genutzt wurde, somit eine Zuschreibung von Attributen der (vermuteten) Realität der Arbeitswelt stattfand (vgl. Scholz; Weth, 2015, S. 265). Das bedeutet nun nicht, dass die Generation Z sich nicht möglicherweise trotz vorliegendem Bindungswillen später – unter dem Eindruck erlebter Arbeitsrealität – dennoch enttäuscht abwenden mag und die Befürchtungen an eine geringe Bindung bestätigen mag; die referierten Ergebnisse machen hierzu keine Aussage. So identifiziert das Ergebnis dieser Befragung zwar das Bedürfnis nach affektivem Commitment, diesem mag von Unternehmen zukünftig aber möglicherweise nicht entsprochen werden. Damit relativiert sich aber deutlich der Fingerzeig auf die „veränderte Jugend“. Sozialisation ist ein wechselseitiger Prozess, in dem hochgradig bindungswillige junge Erwachsene die Hoffnung äußern, sich binden zu können. Es bestehen also gleichsam Chancen als auch Notwendigkeiten, dem Thema der Bindung seitens der Organisationen verstärkt Aufmerksamkeit zu widmen.

Wie dies geschehen kann, ist Gegenstand der zweiten und dritten Forschungsfrage.

### 4.2.3 Ergebnisse der Datenauswertung nach der Kano-Methode

Zur Prüfung der 28 Einflussfaktoren anhand der Kano-Methode werden die Ergebnisse der 99 Probanden der Generation Z mit hohem Bedürfnis nach affektivem Commitment (Mittelwert über 3,62) untersucht.

Die jeweils gepaarten positiven und negativen Items werden anhand ihrer Antworten mittels vorgegebener Kreuztabelle den Kategorien A, M, O, I, R, Q der Kano-Methode zugeordnet.

Die Kategorien leiten sich aus den englischen Termini ab (vgl. Bailom et al., 1996, S. 121):

- A (Attractive): Begeisterungsfaktor
- M (Must-Be): Basisfaktor
- O (One-dimensional): Leistungsfaktor
- I (Indifferent): Uneinigkeit, nicht relevant
- R (Reverse): nicht erwünscht, kann zu Unzufriedenheit führen
- Q (Questionable): fragwürdig, Frage unklar formuliert oder falsch verstanden.

Die Ergebnisse werden zur Prüfung der Thesen an die Dimensionen der Einflussfaktoren mitarbeiterbezogen, arbeitssituationsbezogen und organisationsbezogen manifestiert. Zur Festlegung der Kano-Kategorien werden drei Entscheidungswege angewandt, da hier per se eine Mehrheit entsteht. Die erste Entscheidung wird anhand der Modus-Regel (vgl. Klopp, 2017, S. 4) getroffen. Dabei bestimmt die am häufigsten gewählte Antwort die Kano-Kategorie. Lee und Newcomb entwickelten zur eindeutigen Zuordnung die Kategorie-Stärke, in der die zweithäufigste Antwort von der häufigsten Antwort subtrahiert wird (vgl. Lee; Newcomb, 1996, S. 16). Liegt dabei die Kategorie-Stärke unter 6 % oder die Totale-Stärke unter 50 %, wird die erste Entscheidungsregel angewandt (vgl. Klopp, 2017, S. 6). Demnach gilt:

- Wenn  $(M+A+O) > (I+Q+R)$ , dann Maximum von M, A oder O
- Wenn  $(M+A+O) < (I+Q+R)$ , dann Maximum von I, Q oder R (vgl. Berger et al., 1993, S. 13).

Im Anschluss wird nach der zweiten Entscheidungsregel  $M > O > A > I$  das erste Ergebnis festgehalten. Im zweiten Entscheidungsweg wird der Fong-Test geprüft. Hier gilt die Formel:

Formel 1: Fong-Test

$$|a - b| < 1,65 * \sqrt{\frac{(a+b)*(2*n-a-b)}{2*n}} \quad (1)$$

Quelle: Fong, 1996, S. 22 f

Fong definiert a als absolute Häufigkeit der Antwortkategorie mit der größten Anzahl an Nennungen (a), b als Häufigkeit der Antwortkategorie mit der zweitgrößten Anzahl an Nennungen (b) und n als Gesamtzahl der Nennungen in beiden Kategorien (n) (vgl. Fong, 1996, S. 22 f).

Ist der Fong-Test signifikant, wird ebenfalls die zweite Entscheidungsregel für das zweite Ergebnis angewandt. Der dritte Entscheidungsweg beinhaltet die Ausprägungen der Zufriedenheits-Koeffizienten. Hier werden die Koeffizienten der Zufriedenheitsstiftung (CS+) und der Unzufriedenheitsstiftung (CS-) unterschieden (vgl. Kaapke, Hudetz, 1999, S. 121). Werte über 0,5 haben dabei einen bedeutenden Einfluss auf die Zufriedenheit, Werte ab -0,5 einen bedeutenden Einfluss auf die Unzufriedenheit (vgl. Hölzing, 2008, S. 125).

Die Koeffizienten lassen sich anhand der nachfolgenden Formeln berechnen:

Formel 2: Zufriedenheits-Koeffizienten

$$CS^+ = \frac{A+O}{A+O+I+M} \quad (1) \quad CS^- = \frac{O+M}{(-1)*(A+O+I+M)} \quad (2)$$

Quelle: Hölzing, 2008, S. 125.

Hier gelten beim Basisfaktor die Tendenz einer hohen Unzufriedenheit bei Nicht-Erfüllung des Merkmales und keine bis geringe Zufriedenheit bei Erfüllung des Merkmales. Leistungsfaktoren haben einen proportionalen Einfluss auf Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit. Begeisterungsfaktoren haben tendenziell einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit (siehe Gliederungspunkt 6.3.).

Basisanforderungen gelten nach dem Kano-Modell daher als Muss-Faktoren. Die Muss-Kriterien, um die Generation Z mit Bedürfnis nach affektivem Commitment rekrutieren oder emotional binden zu können, sind in Tabelle 4 oben links dargestellt.

**Tabelle 5:** Priorisierung der Einflussfaktoren auf das affektive Commitment der Generation Z<sup>1</sup>

<b>Basisfaktor (Muss)</b>	<b>Begeisterungsfaktoren (Kann)</b>
Persönliche Entwicklung	Selbstbestimmung / Entfaltung
Sicherheit	Fürsorge
Entlohnung	Aufgabe klar/strukturiert
Transparenz	Aufgabe abwechslungsreich
Wertschätzender Umgang	Aufgabe herausfordernd
<b>Leistungsfaktoren (Sollte)</b>	Projektarbeit
Zufriedenheit/ berufliche Identifikation	Beziehung zum Vorgesetzten
Harmonie	Führungsstil
Anerkennung/ Wertschätzung	Führungsverantwortung
Nähe/ Beziehung zur Führungskraft	Arbeitsplatzausstattung
Aufgabe sinnvoll und Spaßbringend	HR-Praktiken
<b>Nicht gewünschte Faktoren</b>	Positive Unternehmenskultur
Ordnung	Partizipation
Mitarbeiterumgang – Konkurrenzsituation	Trennung Beruf und Privat
Work-Life-Balance Arbeitszeit	

Quelle: eigene Darstellung

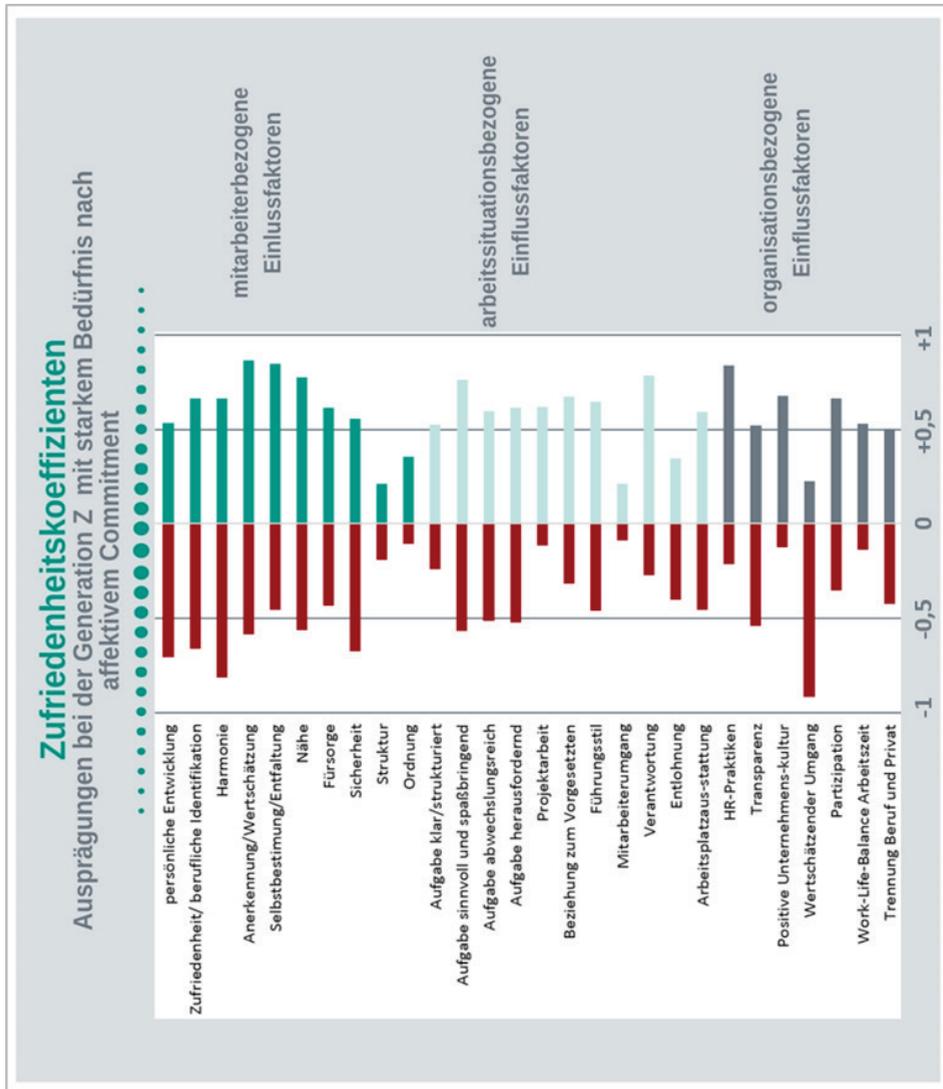
<sup>1</sup> Zum besseren Verständnis der Merkmale wurden diese den Bereichen mitarbeiterbezogene Einflussfaktoren (Türkis), arbeitssituationsbezogene Einflussfaktoren (Hellgrün) sowie den organisationsbezogenen Einflussfaktoren (Grau) zugeordnet.

Sie stellen mithin die Antwort auf Forschungsfrage 2 dar („Welche Einflussfaktoren der Generation Z sind unabdingbar für das Eingehen eines affektiven Commitments zum Unternehmen?“). Darunter befinden sich diejenigen Faktoren, die erfüllt werden sollten, da sie sowohl Zufriedenheit als auch Unzufriedenheit verursachen könnten. Die nicht gewünschten Faktoren sollten vermieden werden. Hierzu gehört Ordnung, die sich durch feste Strukturen im Unternehmen äußert. Zudem sollte der Mitarbeiterumgang seitens der Führungskraft auf Harmonie basieren und nicht auf teaminterne Wettbewerbe und Konkurrenzsituationen. Zuletzt sind feste Arbeitszeiten wie „9 to 5“ nicht gewünscht. Die linke Tabellenseite beinhaltet folglich Einflussfaktoren, die mit höherer Priorität erfüllt werden sollten bzw. nicht gewünscht sind. Die rechte Tabellenseite hingegen zeigt die Faktoren, die bei der Generation Begeisterung hervorrufen könnten. Hier besteht die Chance als Unternehmen, sich positiv von der Konkurrenz im Wettbewerb um die derzeit jüngste Arbeitnehmergeneration abzuheben.

Darüber hinaus wurden die Zufriedenheitskoeffizienten der Einflussgruppen verglichen, um Antworten auf Forschungsfrage 3 („Lassen sich die Einflussfaktoren ihrer Wichtigkeit nach priorisieren?“) zu ermöglichen.

Die nachfolgende Abbildung stellt die Koeffizienten der Zufriedenheitsstiftung und die Koeffizienten der Unzufriedenheitsstiftung (siehe rote Balken) gegenüber. Die Werte des CS+ und CS- sind für die Entstehung und Meidung der Zufriedenheit ab dem Wert 0,5 beim CS+ und dem CS- von -0,5 bedeutend (vgl. Hölzing, 2008, S. 125). In Abbildung 4 ist erkennbar, dass die mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren den größten Einfluss auf die Zufriedenheit und Unzufriedenheit ausüben können. Alle drei Bereiche haben einen bedeutenden Einfluss für die Zufriedenheit der Generation Z mit Bedürfnis nach emotionaler Bindung an ein Unternehmen. Anders sieht das Ergebnis der Befragung beim CS- aus. Lediglich die mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren haben im Durchschnitt einen großen Einfluss auf die Unzufriedenheit (0,520). Der aufgabenbezogene sowie organisationsbezogene Bereich haben jeweils eine geringere Auswirkung auf die Unzufriedenheit.

**Abbildung 4:** Gegenüberstellung der Zufriedenheitskoeffizienten der Einflussfaktoren des affektiven Commitments der Generation Z



Quelle: Eigene Darstellung

#### 4.2.4 Interpretation der Ergebnisse der Kano-Analyse

Die Einflussfaktoren des affektiven Commitments weisen für emotional Bindungsbedürftige der Generation Z unterschiedliche Bedeutungen auf. Die zweite Forschungsfrage stützt sich auf die Frage, welche Einflussfaktoren unabdingbar für das affektive Commitment der Generation Z sind. Die vorliegenden Daten konnten hierzu Erkenntnisse anbieten. Für die bindungsbedürftigen Befragten der Generation zählen zu den Muss-Faktoren die persönliche Entwicklung, Sicherheit, eine fixe Entlohnung, Transparenz und der wertschätzende Umgang.

**Tabelle 6:** Muss-Kriterien für die Generation Z mit Bedürfnis nach affektivem Commitment

<b>Basisfaktoren (Muss-Kriterien)</b>
persönliche Entwicklung
Sicherheit
Entlohnung
Transparenz
Wertschätzender Umgang

Quelle: Eigene Darstellung

Die persönliche Entwicklung soll dabei in Form einer eigenständigen Karriereplanung erfolgen. Damit stützen die referierten Ergebnisse die Forschungen von Scholz und anderen in diesem Punkt (vgl. Scholz, 2014, S. 167f). Sicherheit soll der Generation Z in Form von unbefristeten Arbeitsverträgen gewährt werden. Die Bedeutung dieses Einflussfaktors für die Entstehung eines affektiven Commitments wird an dieser Stelle noch einmal deutlich. Ein fixes Gehalt scheint ebenso einen Einfluss auf das affektive Commitment auszuüben. Hier kommt die Meidung von Konkurrenzsituationen und Rivalität, die bei einer leistungsorientierten Belohnung entstehen können, zum Tragen. Ebenso sollten Entscheidungen und wichtige Unternehmensinformationen transparent an alle Ebenen des Unternehmens weitergegeben werden. Auch der wertschätzende Umgang miteinander zählt zu den Faktoren, die Einfluss auf die Bindung der Generation Z nehmen.

Die erläuterten Muss-Faktoren nehmen einen hohen Stellenwert für die Befragten ein. Sie beeinflussen vermutlich maßgeblich das effektive Bindungsverhalten der Generation und entscheiden (aufgrund der hohen möglichen Unzufriedenheitsstiftung) darüber, ob es überhaupt zum Aufbau einer Bindung kommen wird: ohne Erfüllung dieser Merkmale, keine Bindung! Zugleich geben diese Faktoren Hinweise darauf, warum Bindungen (z.B. aufgrund von Fehleinschätzungen) gelöst werden.

Die herausgestellten Leistungsfaktoren sollten beachtet werden, da sie die Zufriedenheit und Unzufriedenheit stark beeinflussen können. Die hier herauskristallisierten Einflussfaktoren Harmonie, berufliche Identifikation, Anerkennung und Wertschätzung, die Nähe und Beziehung zur Führungskraft sowie sinnvolle und spaßbringende Aufgaben spiegeln die in der Literaturrecherche gewonnenen Erkenntnisse wieder. Sie unterstützen vermutlich ebenfalls die effektive Bindung, dienen aber im Gegensatz zu den Basismerkmalen sowohl der Aufnahme als auch der Aufrechterhaltung der Bindung (aufgrund der hohen Zufriedenheitsstiftung bei Erfüllung des Merkmals).

Die größten Anteile der Einflussfaktoren konnte der Kategorie der Begeisterungsfaktoren zugewiesen werden. Bei diesen Einflussfaktoren kann sich ein Unternehmen positiv von anderen hervorheben. Für die Generation Z wurden hier die meisten latenten Bedürfnisse erkannt. Möglich ist an dieser Stelle auch der Zusammenhang zum aktuellen Reifegrad der Generation. Die identifizierten Begeisterungsfaktoren werden größtenteils der Arbeitssituation zugeschrieben. So sind es die Arbeitsaufgaben und der Führungsstil, die Begeisterung bei der Generation Z hervorrufen können. Neben den hohen Ansprüchen an die Arbeitsaufgaben wird anhand der Ergebnisse der Befragung deutlich, dass die Rolle der Führungskraft im Umgang mit der Generation Z immer bedeutender wird. Die Bedeutung der arbeitssituationsbezogenen Einflussfaktoren scheint daher bei der jüngsten Arbeitnehmergeneration einen immer größeren Stellenwert einzunehmen und erfordert eine Fokussierung der Personalarbeit in Unternehmen. Dies wiederum stützt die vorgetragene Argumentation einer bindungswilligen aber anspruchsvollen Generation.

Faktoren wie feste Arbeitszeiten, Ordnung und Projizierung von Konkurrenzsituationen sollen hingegen bei der Generation Z vermieden werden und würden sich bei Eintritt negativ auf die Entstehung einer affektiven Bindung auswirken können.

Einige in der vorliegenden Literatur diskutierte Einflussfaktoren konnten mit Blick auf die erhobenen Daten nicht bestätigt werden. Hierzu zählen die nach Wolf identifizierte Ordnung und feste Strukturen, die sich im klassischen „9-to-5“-Job wiederfinden. Auch wurde in der Befragung deutlich, dass die Probanden mit affektivem Bindungsbedürfnis durchaus Führungsaufgaben übernehmen wollen. Für diese Personengruppe stellt sich Führungsverantwortung sogar als Begeisterungsfaktor heraus. Dies mag der Zielgruppenauswahl dual Studierender geschuldet sein, macht mithin aber wiederum deutlich, dass es verfrüht ist, von einem globalen Wertewandel als vielmehr einer Werteverchiebung zu sprechen.

Insgesamt stellt die Befragung heraus, dass die operationalisierten Faktoren einen Einfluss auf das affektive Commitment zu haben scheinen. Die gewonnenen Erkenntnisse ermöglichen es Unternehmen zudem, sich gezielt mit den Ansprüchen der jüngsten Arbeitnehmergeneration auseinander zu setzen, um diese zunächst überhaupt als attraktiver Arbeitgeber ansprechen und dann erfolgreich affektiv binden zu können.

## 5 Praktische Implikationen

Aus den gewonnen Erkenntnissen lassen sich Empfehlungen für die Führung auf mittlerer Managementebene ableiten: Die Generation sehnt sich nach einem harmonischen Umfeld, meidet Konkurrenzsituationen, benötigt die Nähe zur Führungskraft anhand von Feedbacks und sucht eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Dabei sollten die Aufgaben spannend, abwechslungsreich, strukturiert und sinnvoll sein. Hier kommt den bekannten Instrumenten der Arbeitsgestaltung (wie Job Rotation, Job Enrichment, Job Enlargement) eine entsprechende Bedeutung zu. Dies gilt auch für die gut eingeführte Projektarbeit. Von den Führungskräften wird eine eindeutige Kommunikation der Erwartungen und Anforderungen erwartet. Bei Erfüllung der Erwartungen wünscht die Generation Z Lob und Anerkennung und äußert damit deutliche Anforderungen an den Führungsstil. Des Weiteren werden vertrauensvolle Absprachen und dessen Einhaltung zwischen Führungskraft und den affektiv bindungsbedürftigen Digital Natives empfohlen. In diesem Zuge scheinen Vertrauen und Wertschätzung die Tauschwährung für eine affektive Bindung darzustellen. Im Gegenzug bietet sich die Generation Z durchaus an, Empfehlungen für den Arbeitgeber auszusprechen und damit einen Beitrag zur Überwindung von Fachkräfteengpässen zu leisten.

## 6 Fazit und Ausblick

Die aktuellen Megatrends wie die Globalisierung, der demografische Wandel sowie der Wertewandel in unserer Gesellschaft tragen zu einem Umdenken der Unternehmen bei. Die jüngsten Arbeitnehmergenerationen die Generation Y und Z nehmen, aufgrund des bevorstehenden Fachkräftemangels, eine immer größere Bedeutung für den Arbeitsmarkt ein. Der Trend, die jungen Arbeitnehmergruppen individuell wie „Premium-Kunden“ zu behandeln, um diese an sich zu binden, scheint immer stärker zu werden (vgl. Klaffke, 2014b, S. 80). Die vorliegende Arbeit trägt dazu bei, das Bedürfnis nach emotionaler Bindung an Unternehmen und dessen Einflussfaktoren der Generation Z aufzuzeigen. Im Ergebnis zeigt sich, dass die Sorge vor der Bindungsaversität der Generation Z unbegründet ist: 64 % der Befragten weisen ein starkes Bedürfnis nach affektivem Commitment auf. Lediglich 5 % äußern ein geringes Bedürfnis nach emotionaler Bindung an Unternehmen. Gleichwohl zeigt sich die Generation als anspruchsvoll was die Umsetzung des vorliegenden Bindungswunsches anbelangt. Dies zeigte sich durch Anwendung des Kano-Modells, mit Hilfe dessen die Erwartungen der Generation Z nach drei Merkmalsklassen differenziert werden konnten. Darüber hinaus konnten deren Bedeutsamkeit mithilfe ihrer Zufriedenheits- bzw. Unzufriedenheitsstiftung ermittelt werden. Demnach sind für die Befragten mit starkem Bedürfnis nach emotionaler Bindung an Unternehmen die Faktoren: persönliche Entwicklung, Sicherheit, Entlohnung, Transparenz sowie der wertschätzende Umgang unabdingbar. Neben den Muss-Faktoren konnten Kann-, Begeisterungs- und nicht-relevante Faktoren ermittelt werden. Die Priorisierung der Einflussfaktoren und dessen mögliche Auswirkungen auf die Zufriedenheit wurden in dieser Arbeit theoretisch identifiziert und dienen als Anhaltspunkte für weitergehende Forschungen und die praktische Umsetzung in Unternehmen.

## 7 Anhang

### Anhang 1: Fragebogen



0% ausgefüllt

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer,

vielen Dank für die Teilnahme an der Befragung.

Die Befragung wird im Rahmen meiner Master-Thesis des Studienganges "Management - Ausrichtung Unternehmensmanagement" an der Hochschule für Oekonomie und Management (FOM) durchgeführt. Thematisch geht es in meiner Abschlussarbeit um das Bedürfnis der Generation Z nach emotionaler Bindung zu Unternehmen und dessen Einflussfaktoren.

#### Hinweise zum Ausfüllen des Fragebogens:

- Die Befragung richtet sich ausschließlich an Personen, die **ab dem Jahrgang 1995** geboren sind.
- Alle Fragen sollten zur Vollständigkeit beantwortet werden. Dabei zählt ihre **persönliche Meinung**. Es gibt also keine richtigen oder falschen Antworten.
- Die Befragung dauert in etwa **12 Minuten**.

Die Teilnahme ist für Sie **freiwillig** und wird selbstverständlich **anonym** gehalten. Sie dient ausschließlich dem Zwecke der wissenschaftlichen Arbeit im Rahmen der Abschlussarbeit an der FOM.

Sie kennen weitere Personen, die ab dem Jahrgang 1995 geboren sind und derzeit angestellt sind? Gerne können Sie die Umfrage in diesem Fall an den Personenkreis weiterleiten. Hierfür übermitteln Sie der entsprechenden Person den folgenden Link: <https://www.soscisurvey.de/genzcommitmentFOM/>. Ich wäre Ihnen sehr verbunden!

Die Umfrage kann **bis zum 09.07.2017** beantwortet werden.

Bei Fragen, Anregungen oder Interesse an den Auswertungsergebnissen melden Sie sich doch einfach über [Brademann.Isabell@gmail.com](mailto:Brademann.Isabell@gmail.com) bei mir.

Vorab herzlichen Dank für Ihre Teilnahme und Unterstützung!

Freundliche Grüße

Isabell Brademann

Weiter

[Isabell Brademann](#), FOM - Hochschule für Oekonomie und Management – 2017



25% ausgefüllt

## 1. Emotionale Bindung zum Unternehmen

Im Folgendem wird Ihr Bedürfnis nach einer emotionalen Bindung zu einem potenziellen Unternehmen ermittelt.

Bitte beachten Sie, dass nicht die Bindung zu Ihrem aktuellen Arbeitgeber bzw. Unternehmen geprüft wird. Vielmehr geht es um die generelle Verbundenheit zu einem Unternehmen, welches Sie als **Wunschunternehmen** bezeichnen würden.

**Wichtig: Stellen Sie sich bitte vor, Sie beantworten die Fragen in Bezug auf einen potenziellen Arbeitgeber.**

	stimme überhaupt nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme teils zu	stimme eher zu	stimme voll und ganz zu
	0	1	2	3	4
1. Ich wäre bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg dieses Unternehmens beizutragen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Freunden gegenüber lobe ich dieses Unternehmen, als besonders guten Arbeitgeber.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ich fühle mich diesem Unternehmen nur wenig verbunden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Ich würde fast jede Veränderung meiner Tätigkeit akzeptieren, nur um auch weiterhin für dieses Unternehmen, in dem ich arbeiten möchte, arbeiten zu können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ich bin der Meinung, dass meine Wertvorstellungen und die des potenziellen Unternehmens sehr ähnlich sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Ich wäre stolz, wenn ich anderen sagen könnte, dass ich zu diesem Unternehmen gehöre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Eigentlich könnte ich genauso gut für ein anderes Unternehmen als dieses arbeiten, solange die Tätigkeit vergleichbar wäre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Dieses Unternehmen würde mich zu Höchstleistungen in meiner Tätigkeit anspornen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Schon kleine Veränderungen in meiner Situation würden mich zum Verlassen dieses Unternehmens bewegen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Ich bin ausgesprochen froh, dass ich bei meinem möglichen Eintritt in das Unternehmen dieses anderen vorgezogen habe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Ich verspreche mir nicht allzu viel davon, mich langfristig an dieses Unternehmen zu binden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Ich habe oft Schwierigkeiten, mit der Unternehmenspolitik dieses Unternehmens in Bezug auf wichtige Arbeitnehmerfragen übereinzustimmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Die Zukunft des Unternehmens, in dem ich arbeiten würde, liegt mir sehr am Herzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Ich halte das Unternehmen für das beste aller Unternehmen, die für mich in Frage kommen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Meine Entscheidung, für dieses Unternehmen zu arbeiten, wäre sicher ein Fehler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter



50% ausgefüllt

### 3. Ermittlung der Einflussfaktoren auf die emotionale Bindung zu Unternehmen

Im Folgenden werden die Einflussfaktoren auf die emotionale Bindung zum Unternehmen ermittelt. Bitte geben Sie an, wie Sie die Faktoren in Bezug auf die Verbundenheit zu einem Unternehmen sehen.

Bitte beachten Sie, dass jeder Einflussfaktor mittels **zweier Fragen** geprüft werden.

- In der **ersten Frage** ist der Einflussfaktor **vorhanden**.
- Die **zweite Frage** erfasst hingegen die Gegebenheit in wecher der **Faktor nicht vorhanden** ist.

Die Abfragen mit deren Ausprägungen sind notwendig, um bestimmen zu können, welche Faktoren für Sie bei einem Arbeitgeber vorhanden sein müssen, welche Sie begeistern und welche für Sie nicht relevant sind oder sogar zu Unzufriedenheit führen

#### 1. Persönliche Bedürfnisse

	Das setze ich voraus	Das würde mich sehr freuen	Das ist mir egal	Das könnte ich in Kauf nehmen	Das würde mich sehr stören
<b>1A</b> Wenn Ihnen ein Unternehmen die Möglichkeit zur Teilnahme an Weiterbildungen (Workshops, Seminare, Trainings etc.) für Ihre persönliche Entwicklung anbietet, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>1B</b> Wenn Ihnen ein Unternehmen die Möglichkeit zur Teilnahme an Weiterbildungen (Workshops, Seminare, Trainings etc.) für Ihre persönliche Entwicklung <b>nicht</b> anbietet, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>2A</b> Wenn Ihnen ein Unternehmen eine Tätigkeit anbietet, die mit Ihren Wertvorstellungen übereinstimmt, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>2B</b> Wenn Ihnen ein Unternehmen eine Tätigkeit anbietet, die mit Ihren Wertvorstellungen <b>nicht</b> übereinstimmt, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>3A</b> Wenn Ihnen ein Unternehmen ein vertrauensvolles und kollegiales Umfeld (Kollegen, direkte Vorgesetzte usw.) bietet, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>3B</b> Wenn Ihnen ein Unternehmen <b>kein</b> vertrauensvolles und kollegiales Umfeld (Kollegen, direkte Vorgesetzte usw.) bietet, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>4A</b> Wenn Ihnen ein Unternehmen für Ihre gezeigten Leistungen Lob und Anerkennung seitens Kollegen, Vorgesetzten und Management bietet, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>4B</b> Wenn Ihnen ein Unternehmen für Ihre gezeigten Leistungen <b>kein</b> Lob und <b>keine</b> Anerkennung seitens Kollegen, Vorgesetzten und Management bietet, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>5A</b> Wenn Ihnen ein Unternehmen die Möglichkeit bietet, selbst über Ihre berufliche Weiterentwicklung zu bestimmen (eigenständige Karriereplanung), was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>5B</b> Wenn Ihnen ein Unternehmen <b>nicht</b> die Möglichkeit bietet, selbst über Ihre berufliche Weiterentwicklung zu bestimmen (eigenständige Karriereplanung), was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>6A</b> Wenn Sie zu Ihrer direkten Führungskraft im Unternehmen ein gutes Verhältnis haben, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>6B</b> Wenn Sie zu Ihrer direkten Führungskraft im Unternehmen <b>kein</b> gutes Verhältnis haben, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>7A</b> Wenn Sie von Ihrer direkten Führungskraft regelmäßig Feedback erhalten, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>7B</b> Wenn Sie von Ihrer direkten Führungskraft <b>kein</b> regelmäßiges Feedback erhalten, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>8A</b> Wenn Ihnen ein Unternehmen eine sichere Anstellung in Form eines unbefristeten Arbeitsvertrages bietet, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>8B</b> Wenn Ihnen ein Unternehmen <b>keine</b> sichere Anstellung in Form eines unbefristeten Arbeitsvertrages bietet, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>9A</b> Wenn Ihnen ein Unternehmen feste Strukturen in Form von festgelegte Hierarchien bietet, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>9B</b> Wenn Ihnen ein Unternehmen <b>keine</b> festen Strukturen in Form von festgelegt Hierarchien bietet, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10A Wenn Ihnen ein Unternehmen feste Arbeitszeiten bietet, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>				
10B Wenn Ihnen ein Unternehmen <b>keine</b> festen Arbeitszeiten bietet, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>				

## 2. Arbeitssituationspezifische Bedürfnisse

	Das setze ich voraus	Das würde mich sehr freuen	Das ist mir egal	Das könnte ich in Kauf nehmen	Das würde mich sehr stören
11A Wenn Ihnen ein Unternehmen klare und strukturierte Aufgaben bietet, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11B Wenn Ihnen ein Unternehmen <b>keine</b> klaren und strukturierten Aufgaben bietet, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12A Wenn Ihnen ein Unternehmen sinnvolle und spaßbringende Aufgaben bietet, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12B Wenn Ihnen ein Unternehmen <b>keine</b> sinnvollen und spaßbringenden Aufgaben bietet, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13A Wenn Ihnen ein Unternehmen abwechslungsreiche Aufgaben bietet, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13B Wenn Ihnen ein Unternehmen <b>keine</b> abwechslungsreichen Aufgaben bietet, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14A Wenn Ihnen ein Unternehmen herausfordernde Aufgaben bietet, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14B Wenn Ihnen ein Unternehmen <b>keine</b> herausfordernden Aufgaben bietet, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15A Wenn Ihnen ein Unternehmen Projektarbeiten anbietet, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15B Wenn Ihnen ein Unternehmen <b>keine</b> Projektarbeiten anbietet, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16A Wenn Sie mit Ihrem direkten Vorgesetzten vertrauensvoll Absprachen wie die nächsten Entwicklungsschritte oder Arbeitszeitabsprachen treffen könnten, die nicht im Arbeitsvertrag geregelt sind, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16B Wenn Sie mit Ihrem direkten Vorgesetzten <b>keine</b> vertrauensvollen Absprachen wie die nächsten Entwicklungsschritte oder Arbeitszeitabsprachen treffen könnten, die nicht im Arbeitsvertrag geregelt sind, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17A Wenn Ihre Führungskraft die erwarteten Anforderungen mit Ihnen abspricht und Sie für diese bei Erreichung gelobt werden, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17B Wenn Ihre Führungskraft die erwarteten Anforderungen <b>nicht</b> mit Ihnen abspricht und Sie für diese bei Erreichung gelobt werden, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18A Wenn im Unternehmen teaminterne Wettbewerbe und Konkurrenzsituationen projiziert werden, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18B Wenn im Unternehmen <b>nicht</b> teaminterne Wettbewerbe und Konkurrenzsituationen projiziert werden, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19A Wenn ein Unternehmen Ihnen Führungsverantwortung anbietet, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19B Wenn ein Unternehmen Ihnen <b>keine</b> Führungsverantwortung anbietet, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20A Wenn Ihnen ein Unternehmen ein fixes Gehalt anstatt ein variables Gehalt nach Leistung anbietet, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20B Wenn Ihnen ein Unternehmen <b>kein</b> fixes Gehalt sondern ein variables Gehalt nach Leistung anbietet, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21A Wenn Ihnen ein Unternehmen moderne Arbeitsmittel (z.B. Laptop, Tablet, Smartphone) zur Verfügung stellt, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21B Wenn Ihnen ein Unternehmen <b>keine</b> modernen Arbeitsmittel (z.B. Laptop, Tablet, Smartphone) zur Verfügung stellt, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 3. Organisationsspezifische Bedürfnisse

	Das setze ich voraus	Das würde mich sehr freuen	Das ist mir egal	Das könnte ich in Kauf nehmen	Das würde mich sehr stören
22A Wenn Ihnen ein Unternehmen verschiedene Entwicklungsperspektiven z.B. in Form von Mentorenprogramme bietet, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22B Wenn Ihnen ein Unternehmen verschiedene Entwicklungsperspektiven z.B. in Form von Mentorenprogramme <b>nicht</b> bietet, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23A Wenn ein Unternehmen wichtige Unternehmensentscheidungen auf allen Mitarbeitererebenen kommuniziert und nachvollziehbar macht, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23B Wenn ein Unternehmen wichtige Unternehmensentscheidungen <b>nicht</b> auf allen Mitarbeitererebenen kommuniziert und <b>nicht</b> nachvollziehbar macht, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24A Wenn sich ein für Sie interessanter Arbeitgeber gesellschaftlich engagiert, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24B Wenn sich ein für Sie interessanter Arbeitgeber <b>nicht</b> gesellschaftlich engagiert, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25A Wenn ein Unternehmen einen wertschätzenden Umgang mit seinen Mitarbeitern pflegt, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25B Wenn ein Unternehmen <b>keinen</b> wertschätzenden Umgang mit seinen Mitarbeitern pflegt, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26A Wenn ein Unternehmen Ihnen die Möglichkeit bietet, sich aktiv über Mitarbeiterbefragungen, Ideenmanagementtools oder ähnliche Gelegenheiten eigene Ideen im Unternehmen einzubringen, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26B Wenn ein Unternehmen Ihnen <b>nicht</b> die Möglichkeit bietet, sich aktiv über Mitarbeiterbefragungen, Ideenmanagementtools oder ähnliche Gelegenheiten eigene Ideen im Unternehmen einzubringen, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27A Wenn Ihnen ein Unternehmen eine feste Arbeitszeit (z.B. 9 to 5) anbietet, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27B Wenn Ihnen ein Unternehmen <b>keine</b> feste Arbeitszeit (z.B. 9 to 5) anbietet, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28A Wenn es Ihnen ein Unternehmen ermöglicht das Berufsleben vom Privatleben zu trennen, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28B Wenn es Ihnen ein Unternehmen <b>nicht</b> ermöglicht das Berufsleben vom Privatleben zu trennen, was würden Sie darüber denken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

Isabell Brademann, FOM - Hochschule für Oekonomie und Management – 2017



75% ausgefüllt

#### 4. Soziodemografische Daten

1. In welchem Jahr sind Sie geboren?

[Bitte auswählen] ▼

- 1995 – 2000
- 1990 – 1994
- 1980 – 1989
- ich bin vor 1980 geboren

41

2. Welchen Bildungsabschluss streben Sie derzeit an?

Berufsabschluss

Berufsabschluss und Hochschulabschluss (Duales Studium)

Hochschulabschluss Bachelor

Hochschulabschluss Master

Anderer Abschluss, und zwar:

6. Was machen Sie beruflich?

Hinweis: Falls Sie derzeit ein berufsbegleitendes oder duales Studium absolvieren, geben Sie bitte Angestellte/r, Selbstständige/r oder Beamte/r ein.

In Ausbildung

Angestellte/r

Beamte/r

Selbstständige/r

Sonstiges:

Weiter

Isabell Brademann, FOM - Hochschule für Oekonomie und Management – 2017



#### 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.

Isabell Brademann, FOM - Hochschule für Oekonomie und Management – 2017

**Anhang 2: Kano-Kreuztabelle**

<b>Produktmerkmal</b>		<b>Dysfunktionale Frage</b>				
		<b>Würde mich sehr darüber freuen</b>	<b>Setze ich voraus</b>	<b>Ist mir egal</b>	<b>Könnte ich in Kauf nehmen</b>	<b>Würde mich sehr stören</b>
<b>Funktionale Frage</b>	<b>Würde mich sehr darüber freuen</b>	Q	A	A	A	O
	<b>Setze ich voraus</b>	R	I	I	I	M
	<b>Ist mir egal</b>	R	I	I	I	M
	<b>Könnte ich in Kauf nehmen</b>	R	I	I	I	M
	<b>Würde mich sehr stören</b>	R	R	R	R	Q

Quelle: In Anlehnung an Kano et al., 1984; S. 173

**Anhang 3:** Deskriptive Ergebnisse Kano-Methode

Variable	N	Mittelwert	Standard- abweichung	Varianz	Kurtosis	Schiefe
BE01_01	154	1,75	,73	,53	3,52	1,35
BE01_02	154	4,52	,74	,55	4,75	-1,96
BE01_03	154	1,85	,71	,51	5,22	1,55
BE01_04	154	4,34	,90	,82	3,34	-1,71
BE01_05	154	1,73	,65	,42	7,57	1,64
BE01_06	154	4,64	,82	,68	7,68	-2,73
BE01_07	154	1,86	,52	,27	8,60	,96
BE01_08	154	4,46	,75	,56	1,95	-1,46
BE01_09	154	1,94	,49	,24	11,56	1,50
BE01_10	154	4,18	,85	,72	1,85	-1,19
BE01_11	154	1,95	,68	,46	3,71	1,19
BE01_12	154	4,37	,70	,50	-,75	-,67
BE01_13	154	1,82	,70	,49	3,05	1,07
BE01_14	154	4,16	,82	,67	,34	-,74
BE01_15	154	1,65	,75	,57	3,43	1,52
BE01_16	154	4,53	,74	,55	5,45	-2,01
BE01_17	154	2,68	,99	,98	-,29	,02
BE01_18	154	3,41	,94	,88	-,37	,29
BE01_19	154	3,17	1,08	1,16	-,58	-,22
BE01_20	154	2,87	1,09	1,19	-,57	,48
BE02_01	154	2,12	,85	,72	,80	,88
BE02_02	154	3,95	,90	,80	1,20	-,96
BE02_03	154	1,89	,64	,41	4,48	1,15

Variable	N	Mittelwert	Standard- abwei- chung	Varianz	Kurtosis	Schiefe
BE02_04	154	4,32	,88	,78	2,44	-1,54
BE02_05	154	1,82	,72	,52	5,84	1,57
BE02_06	154	4,35	,80	,63	3,21	-1,50
BE02_07	154	1,81	,66	,44	3,54	1,04
BE02_08	154	4,30	,83	,69	2,09	-1,30
BE02_09	154	2,31	,72	,52	,97	,63
BE02_10	154	3,63	,76	,57	-,50	,19
BE02_11	154	2,03	,68	,46	3,74	1,00
BE02_12	154	4,01	,81	,65	-,68	-,32
BE02_13	154	1,78	,65	,42	4,20	1,12
BE02_14	154	4,19	,92	,84	,47	-1,02
BE02_15	154	3,53	1,06	1,11	-,80	-,04
BE02_16	154	2,88	,99	,98	,08	,24
BE02_17	154	2,12	,77	,59	5,25	1,88
BE02_18	154	3,99	,76	,58	-,80	-,17
BE02_19	154	2,05	,94	,89	-,55	,47
BE02_20	154	3,94	,99	,99	-1,12	-,35
BE02_21	154	1,77	,67	,45	2,30	,84
BE02_22	154	4,23	,76	,58	-,12	-,68
BE03_01	154	2,09	,53	,28	7,75	1,72
BE03_02	154	3,88	,78	,60	,36	-,39
BE03_03	154	1,77	,84	,70	3,44	1,54
BE03_04	154	4,35	,79	,62	,05	-,96
BE03_05	154	2,12	,59	,35	3,12	,72

Variable	N	Mittelwert	Standard- abweichung	Varianz	Kurtosis	Schiefe
BE03_06	154	3,69	,78	,61	,03	-,08
BE03_07	154	1,42	,71	,51	4,54	1,96
BE03_08	154	4,70	,78	,60	6,90	-2,73
BE03_09	154	2,02	,64	,41	2,75	,74
BE03_10	154	3,94	,81	,66	,08	-,42
BE03_11	154	3,14	1,09	1,20	-,88	,05
BE03_12	154	2,85	1,10	1,20	-,58	,33
BE03_13	154	1,92	,84	,70	,70	,83
BE03_14	154	4,25	,78	,61	-,87	-,55
		2,08 (funktio- nal)	0,79	0,65	2,37	0,08

Anhang 4: Auswertung Kategorie-Zuordnung Kano-Methode

Erwartung		A	O	M	I	R	Q	Gesamt	Kategorie- stärke	Totale Stärke	1. Regel M+A+O	1. Regel I+Q+R	CS+	CS-	Fong-Test a-b <	Fong-Test	Kategorie
persönliche Entwicklung	Σ	20	33	37	9	0	0	99	4	90	90	9	0,535	-0,707	4	11,10	M
	%	20,2%	33,3%	37,4%	9,1%	0,0%	0,0%	100%	4,0%	90,9%							
Zufriedenheit und berufliche	Σ	28	37	28	5	1	0	99	9	93	93	6	0,663	-0,663	9	10,90	O
	%	28,3%	37,4%	28,3%	5,1%	1,0%	0,0%	100%	9,1%	93,9%							
Harmonie	Σ	14	50	28	4	1	2	99	22	92	92	7	0,667	-0,813	22	11,34	O
	%	14,1%	50,5%	28,3%	4,0%	1,0%	2,0%	100%	22,2%	92,9%							
Anerkennung/ Wertschätzung	Σ	37	49	9	4	0	0	99	12	95	95	4	0,869	-0,586	12	11,51	O
	%	37,4%	49,5%	9,1%	4,0%	0,0%	0,0%	100%	12,1%	96,0%							
Selbstbestimm- ung/Entfaltung	Σ	49	35	10	5	0	0	99	14	94	94	5	0,848	-0,455	14	11,47	A
	%	49,5%	35,4%	10,1%	5,1%	0,0%	0,0%	100%	14,1%	94,9%							
Nähe	Σ	40	37	19	3	0	0	99	3	96	96	3	0,778	-0,566	3	11,32	O
	%	40,4%	37,4%	19,2%	3,0%	0,0%	0,0%	100%	3,0%	97,0%							
Fürsorge	Σ	45	16	27	11	0	0	99	18	88	88	11	0,616	-0,434	18	11,17	A
	%	45,5%	16,2%	27,3%	11,1%	0,0%	0,0%	100%	18,2%	88,9%							
Sicherheit	Σ	31	24	43	1	0	0	99	12	98	98	1	0,556	-0,677	12	11,23	M
	%	31,3%	24,2%	43,4%	1,0%	0,0%	0,0%	100%	12,1%	99,0%							
Struktur	Σ	12	7	10	60	10	0	99	48	29	29	70	0,213	-0,191	48	11,17	I
	%	12,1%	7,1%	10,1%	60,6%	10,1%	0,0%	100%	48,5%	29,3%							
Ordnung	Σ	15	2	3	28	50	1	99	22	20	20	79	0,354	-0,104	22	11,34	R
	%	15,2%	2,0%	3,0%	28,3%	50,5%	1,0%	100%	22,2%	20,2%							
Aufgabe klar/strukturiert	Σ	42	8	15	30	4	0	99	12	65	65	34	0,526	-0,242	12	11,17	A
	%	42,4%	8,1%	15,2%	30,3%	4,0%	0,0%	100%	12,1%	65,7%							
Aufgabe sinnvoll und spaßbringend	Σ	36	38	17	6	2	0	99	2	91	91	8	0,763	-0,567	2	11,23	O
	%	36,4%	38,4%	17,2%	6,1%	2,0%	0,0%	100%	2,0%	91,9%							
abwechslungs- reich	Σ	40	18	32	7	2	0	99	8	90	90	9	0,598	-0,515	8	11,17	A
	%	40,4%	18,2%	32,3%	7,1%	2,0%	0,0%	100%	8,1%	90,9%							
Aufgabe herausfordernd	Σ	40	21	31	7	0	0	99	9	92	92	7	0,616	-0,525	9	11,13	A
	%	40,4%	21,2%	31,3%	7,1%	0,0%	0,0%	100%	9,1%	92,9%							
Projektarbeit	Σ	51	8	3	33	4	0	99	18	62	62	37	0,621	-0,116	18	11,47	A
	%	51,5%	8,1%	3,0%	33,3%	4,0%	0,0%	100%	18,2%	62,6%							
Beziehung zum Vorgesetzten	Σ	50	16	15	17	1	0	99	33	81	81	18	0,673	-0,316	33	10,99	A
	%	50,5%	16,2%	15,2%	17,2%	1,0%	0,0%	100%	33,3%	81,8%							
Führungsstil	Σ	38	21	21	11	0	8	99	17	80	80	19	0,648	-0,462	17	10,62	A
	%	38,4%	21,2%	21,2%	11,1%	0,0%	8,1%	100%	17,2%	80,8%							
Mitarbeiter- umgang	Σ	10	2	3	41	43	0	99	2	15	15	84	0,214	-0,089	2	11,47	R
	%	10,1%	2,0%	3,0%	41,4%	43,4%	0,0%	100%	2,0%	15,2%							
Verantwortung	Σ	62	16	11	10	0	0	99	46	89	89	10	0,788	-0,273	46	11,34	A
	%	62,6%	16,2%	11,1%	10,1%	0,0%	0,0%	100%	46,5%	89,9%							
Entlohnung	Σ	24	8	29	31	5	2	99	2	61	61	38	0,348	-0,402	2	10,67	M
	%	24,2%	8,1%	29,3%	31,3%	5,1%	2,0%	100%	2,0%	61,6%							
Arbeitsplatzaus- stattung	Σ	49	10	35	5	0	0	99	14	94	94	5	0,596	-0,455	14	11,47	A
	%	49,5%	10,1%	35,4%	5,1%	0,0%	0,0%	100%	14,1%	94,9%							
HR-Praktiken	Σ	68	15	6	10	0	0	99	53	89	89	10	0,838	-0,212	53	11,46	A
	%	68,7%	15,2%	6,1%	10,1%	0,0%	0,0%	100%	53,5%	89,9%							
Transparenz	Σ	35	15	37	9	3	0	99	2	87	87	12	0,521	-0,542	2	11,17	M
	%	35,4%	15,2%	37,4%	9,1%	3,0%	0,0%	100%	2,0%	87,9%							
Positive Unternehmens- kultur	Σ	58	8	4	27	0	2	99	31	70	70	29	0,680	-0,124	31	11,49	A
	%	58,6%	8,1%	4,0%	27,3%	0,0%	2,0%	100%	31,3%	70,7%							
Wert- schätzender Umgang	Σ	3	19	70	5	2	0	99	51	92	92	7	0,227	-0,918	51	11,55	M
	%	3,0%	19,2%	70,7%	5,1%	2,0%	0,0%	100%	51,5%	92,9%							
Partizipation	Σ	54	12	23	10	0	0	99	31	89	89	10	0,667	-0,354	31	11,32	A
	%	54,5%	12,1%	23,2%	10,1%	0,0%	0,0%	100%	31,3%	89,9%							
Work-Life- Balance Arbeitszeit	Σ	24	3	4	20	46	2	99	22	31	31	68	0,529	-0,137	22	11,10	R
	%	24,2%	3,0%	4,0%	20,2%	46,5%	2,0%	100%	22,2%	31,3%							
Work-Life- Balance Trennung Beruf und Privat	Σ	39	11	31	18	0	0	99	8	81	81	18	0,505	-0,424	8	11,10	A
	%	39,4%	11,1%	31,3%	18,2%	0,0%	0,0%	100%	8,1%	81,8%							

## Literaturverzeichnis

- Accenture (2012): 2012 Pulse Check - Generation Y im Berufsalltag, Kronberg 2012.
- Arntz, Melanie, Gregory, Terry, Lehmer, Florian, Matthes, Britta, Zierahn Ulrich (2016): Arbeitswelt 4.0 - Stand Der Digitalisierung in Deutschland: Dienstleister haben die Nase vorn, IAB-Kurzbericht Nr. 22, Bielefeld: Bertelsmann Verlag, 2016.
- Biermann, Thorsten, Weckmüller Heiko (2013): Generation Y – Viel Lärm um nichts, in: Weckmüller (Hrsg.), Exzellenz im Personalmanagement – Neue Ergebnisse der Personalforschung für Unternehmen nutzbar machen, 1. Aufl., Freiburg: Haufe, 2013, S. 105-112.
- Bour, Amandine; Eilers, Sabrina; Gander, Katharina; Geiger, Maike; Gregorius, Dominik; Honecker, Lukas; Hübert, Valerie; Karaca, Claudia; Karol, Kamil; Knackstedt, Franziska; Kotovych, Stanislav; Maser, Stefanie; Meier, Kathrin; Meiser, Sebastian; Petrov, Darja; Reinhard, Jennifer (2015): Generation Z im Saarland: Eine empirische Bestandaufnahme, Universität des Saarlandes - Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Nr. 123, Saarbrücken, 2015.
- Brynjolfsson, Erik; McAfee, Andrew (2014): The Second Machine Age: Work Progress, and Prosperity, in a Time of Brilliant Technologies, New York: W. W. Norton & Company, 2014.
- Bühner, Markus (2011): Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion, München: Pearson Studium, 2011.
- Bühner, Rolf (2005): Personalmanagement, 3. Auflage, Oldenbourg: Wissenschafts-Verlag, 2005.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2013): Arbeitsmarktprognose 2030 - Eine strategische Vorausschau auf die Entwicklung von Angebot und Nachfrage in Deutschland, Bonn: BMAS 2013.
- Calmbach, Marc; Peter, Martin Thomas; Borchard, Inga; Flaig, Bodo, B. (2012): Wie ticken Jugendliche? Lebenswelten von Jugendlichen im Alter von 14 bis 17 Jahren in Deutschland, Bonn: Verlag Haus Altenberg, 2012.
- Churchill, Gilbert A.; Iacobucci, Dawn (2004): Marketing Research – Methodological Foundations, Mason, Ohio: South Western, 1976.

- Cleveland, Jeanette. N.; Lim, Audrey S. (2007): Employee age and performance in organizations, in: Shultz, Kenneth. S.; Adams, Gary. A. (Eds.), *Aging and work in the 21st century*, Mahway, NJ: Lawrence Earlbaum, 2007, pp. 109-137.
- Dengler, Katharina; Matthes, Britta (2015): *Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt; Substituierbarkeitspotenziale von Berufen in Deutschland*, IAB-Forschungsbericht Nr. 11, Bielefeld: Bertelsmann Verlag, 2015.
- Dengler, Katharina; Matthes, Britta (2017): *Stand der Digitalisierung*; in: Möller, Joachim; Walwei, Ulrich Hrsg. (2017): *Arbeitsmarkt kompakt. Analysen, Daten, fakten*, IAB-Bibliothek, Nr. 363, Bielefeld: Bertelsmann Verlag, 2017, S. 116-117.
- Deutscher Bundestag (2013): *Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland - 14. Kinder- und Jugendbericht - und Stellungnahme der Bundesregierung*, Drucksache 17/12200, Berlin, 2013.
- DGFP (2011): *Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation finden, fördern und binden*, in: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., *Praxis-Paper Nr. 9/2011*, 2011.
- Donauer, Sabine (2015): *Faktor Freude. Wie die Wirtschaft Arbeitsgefühle erzeugt*, Hamburg: Körber-Stiftung, 2015.
- Duden (2016): *Wirtschaft von A bis Z: Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag*. 6. Aufl. Mannheim: Bibliographisches Institut 2016, Lizenzausgabe Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, 2016.
- Eichhorst, Werer; Profit, Stefan; Thode, Eric (2001): *Benchmarking Deutschland: Arbeitsmarkt und Beschäftigung*; Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2001.
- Enste, Dominik H.; Eyerund, Theresa; Knelsen, Inna (2013): *Führung im Wandel – Führungsstile und gesellschaftliche Megatrends im 21. Jahrhundert*, Diskussion Nr. 22, Roman Herzog Institut e.V. München, 2016.
- Enste, Dominik H.; Eyerund, Theresa (2016): *Mythos Generation Y: der Einfluss von Rahmenbedingungen*, in Dietz, Bernhard; Enste, Dominik H.; Eyerund, Theresa (Hrsg): *Mythos Generation Y*, Diskussion Nr. 28, Roman Herzog Institut e.V. München, 2016.
- Felfe, Jörg (2008): *Mitarbeiterbindung*, Göttingen: Hogrefe, 2008.

- Fieseler, F. (2010): Personalmanagement für Generation Y: Implikationen des Wertewandels für Unternehmen im Dienstleistungssektor, Unveröffentlichte Diplomarbeit an der Universität Köln, 2010 (unveröffentlicht).
- Frey, Carl Benedikt; Osborne, Michael A. (2013): The future of employment. How susceptible are jobs to computerisation?, University of Oxford, 2013.
- Fuchs, Johann (2017): Demografie und Erwerbsbeteiligung, in: Möller, Joachim; Walwei, Ulrich (Hrsg.): Arbeitsmarkt kompakt, IAB: Bielefeld: Bertelsmann Verlag, 2017, S. 22-34.
- Grube, Anna; Hertel, Guido (2008): Altersbedingte Unterschiede in Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit und emotionalem Erleben während der Arbeit, in: Wegge, Jürgen; Frieling, Ekkehart; Schmidt, Klaus-Helmut (Hrsg.): Alter und Arbeit. Sonderheft der Wirtschaftspsychologie, III - 2008, S. 18-29.
- Gutknecht, Simon Peter (2006): Arbeitszufriedenheit und Commitment in Zeiten organisationalen Wandels. Zum Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen auf organisationsspezifische Einstellungen, Univ. Dissertation., Philosophische Fakultät, Universität Zürich: WDM Verlag, 2006.
- Hansen, Dennis (2015): Generation Y und Z: Charakteristika, Werte, Arbeitsansprüche und Strategien zur Mitarbeiterbindung: Tipps und Korrelationsanalysen anhand einer breiten empirischen Erhebung im Kältehandwerk, Diplomarbeit, Book on Demand, 2015.
- Hauff, Thomas; Spinnen, Bernadette; Tillmann, Berthold (2007): Marktorientierte Führung für Kommunen – Anspruch, Praxis und Perspektiven eines ganzheitlichen Stadtmarketings, in: Bruhn, Manfred; Kirchgeorg, Manfred; Meier, Johannes (Hrsg.), Marktorientierte Führung im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel, Wiesbaden: Springer Gabler, 2007, S. 349-384.
- Hauke Holste, Jan (2012): Arbeitgeberattraktivität im demographischen Wandel: Eine multidimensionale Betrachtung, Wiesbaden: Springer Gabler, 2012.
- Hays AG (2017): HR-REPORT 2017 Schwerpunkt Kompetenzen für eine digitale Welt – Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und die Schweiz, Ettlingen: Kraft Premium GmbH, 2017.

- Herrmann, Andreas; Homburg, Christian (2000): Marktforschung: Ziele, Vorgehensweise und Methoden, in: Herrmann, A./Homburg, C.(Hrsg.): Marktforschung. Methoden - Anwendungen - Praxisbeispiele, 2. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 13-32.
- Herrmann Andreas; Homburg, Christian; Klarmann, Martin (Hrsg) (2014): Handbuch Marktforschung, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler , 2014.
- Hesse, Gero; Mayer, Katja; Rose, Nico; Fellingner, Christoph (2015): Herausforderungen für das Employer Branding und deren Kompetenzen, in: Hesse, Gero, Mattmüller, Ronald (Hrsg.), Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z, Wiesbaden: Springer Gabler, 2015, S. 53-104.
- Holtbrügge, Dirk (2015): Personalmanagement, 6. Aufl., Berlin Heidelberg, 2015.
- Hölzing, Jörg A. (2008): Die Kano-Theorie der Kundenzufriedenheitsmessung. Eine theoretische und empirische Überprüfung, 1. Auflage, Wiesbaden: GWV Fachverlage, 2008.
- Hurrelmann, Klaus; Leven, Ingo; Quenzel, Gudrun (2010). Familie, Schule, Freizeit: Kontinuitäten im Wandel, in D. H. Shell (Hrsg.), Jugend 2010- Eine pragmatische Generation behauptet sich, Frankfurt: Fischer Taschenbuch, 2010, S. 53–128.
- Hussy, Walter; Schreier, Margit; Echterhoff, Gerald (2010): Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor, Berlin: Springer, 2010.
- Inglehart, Ronald (1979): Wertwandel und politisches Verhalten, in: Matthes, Joachim (Hrsg.); Deutsche Gesellschaft für Soziologie (DGS) (Hrsg.): Sozialer Wandel in Westeuropa: Verhandlungen des 19. Deutschen Soziologentages in Berlin 1979, Frankfurt am Main : Campus Verl., 1979, S. 505-533.
- Kaapke, Andreas; Hudetz, Kai (1999): Der Einsatz des Kano-Modells zur Ermittlung von Indikatoren der Kundenzufriedenheit - dargestellt am Beispiel der Anforderungen von Senioren an Reisebüros, in: Müller-Hagedorn, L. (Hrsg.): Kundenbindung im Handel, Frankfurt 1999, S. 111-134.
- Kano, Noriaki (2001): Life Cycle and Creation of Attractive Quality, Paper presented at the fourth International QMD Conference on Quality Management and Organisational Development, University of Linköping, Linköping, 2001
- Kienbaum (2010): Absolventenstudie 2009/2010, Gummersbach, 2010.

- King, Vera (2013): Die Entstehung des Neuen in der Adoleszenz: Individuation, Generativität und Geschlecht in modernisierten Gesellschaften, 2. Auflage Wiesbaden: Springer VS., 2013.
- Klaffke, Martin (2014a): Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement, in: Martin Klaffke (Hrsg.), Generationen-Management, Wiesbaden: Springer, S. 3-26, 2014.
- Klaffke, Martin (2014b): Millennials und Generation Z –Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen, in: Martin Klaffke (Hrsg.), Generationen-Management, Konzepte, Instrumente, Good-Pratice-Anwendungen, Wiesbaden: Springer Gabler, 2014.
- Klaffke, Martin; Parment Anders (2011): Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials. Konzepte, Instrumente und Best-Practise-Ansätze , Wiesbaden: Springer, 2011.
- Klein, Helmut (2016): Studie: Die Generation Y und deren organisatorische Implikationen, in: Rottmann, Horst, Seitz, Franz (Hrsg.), Weidener Diskussionspapiere Nr. 56, Ostbayerische Technische Hochschule, S. 1-28.
- Klein, Howard J.; Molly, Janice C.; Cooper, Joseph T. (2009): Conceptual Foundations: Construct Definitions and Theoretical Representations of Workplace Commitments, in: Klein, Howard J.; Becker, Thomas E., Meyer, John P. (Hrsg.): Commitment in Organizations. Accumulated Wisdom and New Directions, New York, 2013, pp. 3-36.
- Klimecki, Rüdiger G.; Gmür, Markus (2005): Personalmanagement, 3. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius, 2005.
- Köcher, Renate, Hurrelmann, Klaus., Sommer, Michael (2013): Pragmatisch glücklich: Azubis zwischen Couch und Karriere, in: McDonald's Deutschland Inc. (Hrsg.): Die McDonald's Ausbildungsstudie 2013, München, 2013.
- Krotz, Friedrich (2007): Mediatisierung – Fallstudien zum Wandel von Kommunikation, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 2007.
- Latz, Isabelle (2016): Personalakquisition im Spiegelbild der Generationenvielfalt, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2016.

- Maier, Günter W.; Woschée, Ralph-M. (2010): OCQ-AOV. Organizational Commitment Questionnaire – Affektive Organisationale Verbundenheit, in: Sar- ges, Werner, Wottawa, Heinrich; Roos, C. (Hrsg.), Handbuch wirtschafts- psychologischer Testverfahren, Band II: Organisationspsychologische In- strumente, Lengerich: Pabst Science, 2010 S. 247 – 250.
- Maier, Günter W.; Woschée, Ralph-M. (2014): Deutsche Fassung des Organiza- tional Commitment Questionnaire (OCQ-G). Zusammenstellung sozialwis- senschaftlicher Items und Skalen. doi:10.6102/zis10.
- Matzler, Kurt; Pramhas, Natascha (2004): Preiszufriedenheit -Prospect theory o- der Kano - Modell?, In Hans H. Hinterhuber; Kurt Matzler (Hrsg.), Kunden- orientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit –Kundenbindung (4. Ausg.); Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004.
- Meifert, Matthias T. (2005): Mitarbeiterbindung. Eine empirische Analyse betrieb- licher Weiterbildner in deutschen Großunternehmen, München: Rainer Hampp, 2005.
- Meißner, Stefan (2017): Techniken des Sozialen Gestaltung und Organisation des Zusammenarbeitens in Unternehmen, Springer: Wiesbaden, 2017.
- Morgeson, Frederick P.; Campion, Michael A. (2003): Work design, in: Borman, Walter C.; Ilgen, Daniel R.; Klimoski, Richard J. (Eds.), Handbook of psychol- ogy: Industrial and organizational psychology, Vol. 12, Hoboken, NJ: John Wiley, pp. 423-452.
- Moser, Klaus (1996): Commitment in Organisationen, Bern: Huber, 1996.
- Mowday, Richard T.; Porter, Lyman W.; Steers, Richard M. (1982): Employee-Or- ganization, Linkages The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover, San Diego, 1982.
- Nerdinger, Friedemann W. (2014): Organisationsentwicklung, in: Nerdinger, Frie- demann W.; Blickle, Gerhard; Schaper, Niclas (Hrsg.) (2014): Arbeits- und Organisationspsychologie, 3. Ausgabe, Berlin: Springer, 2014, S. 159 -168.
- Ninc, Marco (2014): Engagement Index, 1. Aufl. München: Redline, 2014.
- Oertel, Julia (2014): Baby Boomer und Generation X – Charakteritika der etab- lierten Arbeitnehmer-Generationen, in: Martin Klaffke (Hrsg.), Generationen- Management, Wiesbaden: Springer, 2014, S. 58–80.

- Park, Yang-Kyu, Kabst, Rüdiger, Steinmetz, Holger; Turner, Michelle (2009): Organizational Commitment und Job Involvement in Deutschland und Südkorea. Eine bedürfnisorientierte empirische Analyse, in: Schreyögg Georg; Sydow, Jörg (Hrsg.), Verhalten in Organisationen. Managementforschung 19, Wiesbaden: Gabler, 2009, S. 1-30.
- Parment, Anders (2013): Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen, 2. Aufl., Wiesbaden 2013.
- Pfeil, Silko (2017): Werteorientierung und Arbeitgeberwahl im Wandel der Generationen – Eine empirisch fundierte Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Generation Y, Dissertation HHL Leipzig Graduate School of Management, Wiesbaden: Springer Gabler, 2017.
- Plassmeier, Stefanie C. (2010): Mitarbeiterbindung in Zeiten des demografischen Wandels: Altersabhängige Entstehungsbedingungen von affektivem organisationalem Commitment, Disseratation zur Erlangung des Doktorgrades der Philosophie der Fakultät I Bildungs-, Kultur- und Sozialwissenschaften der Leuphana Universität Lüneburg.
- Raab-Steiner, Elisabeth, Benesch, Michael (2012): Der Fragebogen – Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung, 3. Aufl. Wien: Facultas Verlag, 2012.
- Rowold, Jens (2015): Human Resource Management, 2. Auflage, Berlin Heidelberg: Springer Gabler, 2015.
- Riketta, Michael; Van Dick, Rolf (2009): Commitment's Place in the Literature, in: Klein, Howard; Becker, Thomas; Meyer, J. P. (Hrsg.), Commitment in Organizations. Accumulated Wisdom and New Directions, New York: Taylor & Francis, 2009, S. 69-95.
- Sauerwein, Elmar (2000): Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. Reliabilität und Validität einer Methode zur Klassifizierung von Produkteigenschaften, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2000.
- Scherer, Andreas Georg (2003): Multinationale Unternehmen und Globalisierung – Zur Neuorientierung der Theorie der multinationalen Unternehmung, Ethische Ökonomie, 9, Heidelberg: Springer, 2003.
- Schirmer, Uwe; Woydt, Sabine (2012): Mitarbeiterführung, 2. Auflage, Berlin: Springer Gabler, 2012.

- Scholz, Christian (2014): Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt, 1. Auflage, Wiley Weinheim, 2014.
- Schirmer, Dominique (2016): Drei Forschungsstrategien, in: Scherr Albert (Hrsg) (2016): Soziologische Basics – Eine Einführung für pädagogische und soziale Berufe, 3. Auflage, Springer: Wiesbaden, 2016.
- Schneekloth, Ulrich; Albert, Mathias (2010): Entwicklungen bei den "großen Themen": Generationsgerechtigkeit, Globalisierung, Klimawandel, in: Shell Deutschland Holding Hrsg: Jugend 2010. Eine pragmatische Generation behauptet sich, Frankfurt am Main: Fischer-Taschenbuch-Verlag, 2010, S. 165–185.
- Schnell, Rainer; Hill, Paul; B.; Esser, Elke (2013): Methoden der empirischen Sozialforschung, 10. Auflage, München: Oldenbourg, 2013.
- Schumann, Siegfried (2011): Repräsentative Umfrage. Praxisorientierte Einführung in empirische Methoden und statistische Analyseverfahren, 5. Auflage, München: Oldenbourg, 2011.
- Shell Deutschland Holding (Hrsg.), 2015, Jugend 2015: eine pragmatische Generation im Aufbruch, 17. Shell-Jugendstudie, Frankfurt am Main, 2015.
- Stöß, Irina (2007): Globalisierung als strategisches Erfolgskonzept – Eine theoretische und empirische Analyse der Banken im Wettbewerb, Wiesbaden: Springer Gabler, 2007.
- Tavakkoli, Rouzbeh (2009): Arbeitgeberwettbewerbe und Ihre Implikationen für Unternehmenskultur und Talent-Management, Wirtschaftspsychologie, 3, 2009, S. 31 – 41.
- Troger, Hermann (2016): 7 Erfolgsfaktoren für wirksames Personalmanagement – Antworten auf demografische Entwicklungen und andere Trends, Wiesbaden: Springer Gabler, 2016.
- Van Dick, Rolf (2004): Commitment und Identifikation mit Organisationen, Band 5, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe, 2004.
- Walter, Norbert; Fischer, Heinz; Hausmann, Peter; Klös, Hans.-Peter; Lobinger, Thomas; Raffelhüschen, Bernd; Rump, Jutta; Seeber, Susan; Vassiliadis, Michael (2013): Die Zukunft der Arbeitswelt – Auf dem Weg ins Jahr 2030, Stuttgart: Robert Bosch Stiftung.

- Warr, Peter (1998): Age, work, and mental health, in: Schaie, K. Warner, Schooler (Hrsg.): Impact of work on older adults, New York: Springer, 1998, pp. 252-303.
- Welk, Sonja (2013): Die Bedeutung von Führung für die Bindung von Mitarbeitern - Ein Vergleich unterschiedlicher Führungsstile im Kontext der Generation Y, Wiesbaden: Springer Gabler, 2015.
- West, Stephen. G.; Finch, John F.; Curran, Patrick J. (1995): Structural equation models with nonnormal variables: Problems and remedies, in: Hoyle, Rick H. (Ed.), Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications, Thousand Oaks, CA: Sage, 1995, pp. 56-75.
- Westphal, Ariane (2011): Ethikbasierte Unternehmensführung und Commitment der Mitarbeiter, Wiesbaden: Springer Gabler, 2011.
- Wolf, Gunther (2013): Mitarbeiterbindung. Strategie und Umsetzung im Unternehmen, Freiburg: Haufe, 2013.
- Zemke, Ron; Raines, Claire; Filipczak, Bob (2000): Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace, New York: Amacom, 2000.
- Zika, Gerd; Helmrich, Robert; Kalinowski, Michael; Wolter, Marc Ingo; Hummel, Markus; Maier, Tobias; Hänisch, Carsten; Drosdowski, Thomas (2012): Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen bis 2030: In der Arbeitszeit steckt noch eine Menge Potenzial, in: IAB-Kurzbericht, Nr. 18/2012, Bielefeld: Bertelsmann Verlag, 2012.
- Zemke, Ron, Raines, Claire, Filipczak, Bob (2000). Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace. New York: American Management Association, 2000.

**Fachzeitschriften, Wissenschaftliche Zeitschriften und Zeitungsartikel**

- Ahmad, Kamarul Zaman; Bakar, Raida Abu (2003): The Association Between Training and Organizational Commitment Among White-Collar Workers in Malaysia. *International Journal of Training and Development*, Vol. 7 (09/2003), pp. 66-185.
- Ascher, Nathalie; Huf, Stefan; Kuhn, Marc; Baral, Ulrike; Wieser, Aileen (2016): Duales Commitment – Mitarbeiter zwischen Arbeitgeber und Kunde; in: *PERSONALquarterly*, 02/16, S. 34-39.
- Bailom, Franz; Hinterhuber, Hans J.; Matzler, Kurt; Sauerwein, Elmar (1996): Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit, in: *Marketing ZFP*, 18, 2 (1996), S. 117-126.
- Bass, Bernard. M. (1999): Two decades of research and development in Transformational Leadership, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 8 No. (1), 1999, pp. 10 – 32.
- Becker, H. S. (1960): Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, Vol. 66 No. (1), 1960, pp. 32 – 40.
- Bencsik, Andrea; Horváth-Csikós Gabriella; Juhász, Tímea (2016): Y and Z Generations at Workplaces, *Journal of Competitiveness*, Vol 8, Iss 3,(2016), pp. 90-106.
- Berger, Charles; Blauth, Robert; Boger, David; Bolster, Christopher; Burchil, Gary; DuMouchel, William; Pouliot, Fred; Richter, Reinhart; Rubinoff, Allan; Shen, Diane; Timko, Mike; Walden, David (1993): Kano's Methods for Understanding Customer-defined Quality, in: *Center For Quality Of Management Journal*, Vol. 2 No, 4, 1993, pp. 3-36.
- Brockner, Joel, Spreitzer, Gretchen, Mishra, Aneil, Hochwartner, Wayne, Pepper, Lewis, Weinberg, Janice (2004): Perceived Control as an Antidote to the Negative Layoffs on Survivors' Organizational Commitment and Job Performance, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 49 No. 1; Mar 2004, pp. 76-100.
- Brooke, Paul P. jr., Russell, Daniel Wayne; Price, James L. (1988): Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73 No. 2, 1988, pp. 139-145.

- Cohen, Aaron (1992): Antecedents of Organizational Commitment across Occupational Groups. A Meta-Analysis; *Journal of Organizational Behaviour*, Vol.13 Issue 6, 1992 pp. 539-558.
- Felfe, Jörg (2006): Transformationale und charismatische Führung – Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen, in: *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5 (4) (2006), S. 163 – 176
- Fister Gale, Sara (2015): Forget Millenials, are you ready for Generation Z?, in: *Chief Learning Officer 2015* (July 2015), S. 38-41.
- Fong, Douglas (1996): Using the Self-Styled Importance Questionnaire to Interpret Kano Questionnaire Results, in: *Center For Quality Of Management Journal*, 5, 3 (1996), S. 21-23.
- Franke, Franziska, Felfe, Jörg (2008): Commitment und Identifikation in Organisationen; Ein empirischer Vergleich beider Konzepte, in: *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie*, 52 (3), 2008, S. 135-146.
- Helmrich, Robert; Zika, Gerd; Kalinowski Michael; Wolter, Marc Ingo (2012): Engpässe auf dem Arbeitsmarkt: Geändertes Bildungs- und Erwerbsverhalten mildert Fachkräftemangel, *BIBB Report*, Ausgabe 18/2012, Heft Nr. 18, 2012, S. 1-13.
- Heuser, Uwe Jean; Kunze, Anne; Bund Kerstin (2013): Generation Y: Wollen die auch arbeiten?, in: *DIE ZEIT*, Nr. 11, 2003.
- Kano, Noriaki; Seraku, Nobuhiko, Takahashi, Fumio; Tsuji, Shinichi (1984): Attractive Quality and Must Be Quality, in: *Quality - Journal of the Japanese Society for Quality Control*, Vol. 14 No. (2), 1984-04-15, pp. 147-156 .
- Klauffke, Oliver; Oschütz, Kerstin (2006): Trotz Triple i zum ersten Job, in: *Karriere und Zukunft*, in: *Financial Times Deutschland*, Veröffentlichung: 05.12.2006.
- Lee, Mark C.; Newcomb, John (1996): Applying the Kano Methodology in Managing NA-SA's Science Research Program, in: *Center For Quality Of Management Journal*, Vol.5, Issue 3, pp. 13-20.
- Löfgren, Martin; Witell, Lars (2005): Kano's Theory of Attractive Quality and Packaging, in: *Quality Management Journal*, Vol. 12, Issue 3, (2005), pp. 7-20.

- Maier, Günter W.; Woschée, Ralph-M. (2002): Die affektive Bindung an das Unternehmen. Psychometrische Überprüfung einer deutschsprachigen Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) von Porter und Smith (1970), in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 46 (3) (2002), S.126 – 136.
- Mathieu, John E.; Zajac, Dennis M. (1990): A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, Psychological Bulletin, Vol. 108 No. (2), 1990, 171 – 194.
- Matzler, Kurt (2000): Die Opponent-Prozess-Theorie als Erklärungsansatz einer Mehr-Faktor-Struktur der Kundenzufriedenheit, in: Marketing ZFP, 22, 1 (2000), S. 5-24.
- McFarlane-Shore, Lynn, Martin, Harry J. (1989): Job satisfaction and organizational commitment in relations to work performance and turnover intentions, Human Relations, Vol 42, Issue 7, 1989, pp. 625-638.
- Meyer, John P.; Allen, Natalie J. (1991): A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, Human Resource Management Review, Vol. 1, 1991, pp. 61-89.
- Meyer, John P., Stanley, David J.; Herscovitch, Lynne; Topolnytsky, Laryssa (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, Journal of Vocational Behaviour, Vol.61, 2002, pp. 20-52.
- Meyer, John P.; Herscovitch, Lynne (2001). Commitment in the Workplace. Toward a General Mode, Human Resource Management Review, Vol. 11, 2001, pp. 299-326.
- Mowday, Richard T.; Steers, Richard M.; Porter, Lyman W. (1979). The measurement of organizational commitment, Journal of Vocational Behavior, Vol. 14 (2), pp. 224 – 247.
- Muthén, Bengt; Kaplan, David (1985): A comparison of some methodologies for the factor analysis of non-normal Likert variables, British Journal of Mathematical and Statistical Psychology, Vol. 38 (1985), pp. 171-189.
- Prensky, Marc (2001): Digital Natives, Digital Immigrants, Part II: Do They Really Think Differently?, in: On the Horizon 9, Nr. 6 (2001), S. 1-9.
- Ready, Douglas; Conger, Jay; Hill, Linda (2010): Are you a High Potential?, in: Harvard Business Review, Juni 2010.

- Ricketta, Michael (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, 2002, pp. 257-266.
- Rush, James C.; Peacock, Andrew C.; Milkovich, G. T. (1980). Career stages: A partial test of Levinson's model of life/ career stages; *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 16, 1980, pp. 347-359.
- Schmitt, Neal (1996): Uses and Abuses of the Coefficient Alpha, in: *Psychological Assessment* 1996, Vol. 8 No. 4 (1996), pp. 350-353.
- Scholz, Christian; Weth, Stephan (2015): Ein juristisches Minenfeld? Generation Z, in: *Arbeit und Arbeitsrecht* (5/15), S. 264-268.
- Werle, Klaus (2012): Die Kuschel-Kohorte, in: *manager magazin*, 12/2012, S. 114-120.
- Westphal, Ariane (2009): Organisationales Commitment und seine Einflussfaktoren: Eine qualitative Metaanalyse, *Journal für Betriebswirtschaft*, 59 (4), S. 201 – 229.
- Wong, C.-S., Hui, C. Law, K. S. (1995): Causal relationship between attitudinal antecedents to turnover, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, 1995, pp. 342-346.

## Internetquellen

- Adecco (2015): Generation Z vs. Millennials (keine Datumsangabe), <http://pages.adeccousa.com/rs/107-IXF-539/images/generation-z-vs-millennials.pdf>, (Zugriff 17-07-05 14:38 MEZ).
- Bernsau, Tanja. (2012): „Generationen Y und Z“ gehen den dritten Bildungsweg (2012-06-22), <http://www.openpr.de/news/642914/Generationen-Y-und-Z-gehen-den-dritten-Bildungsweg.html>, (Zugriff 16-07-22 14:24 MEZ).
- Bosch, Thorsten (2014): Führung im Wandel (2014-03-14), <http://www.fuehrung-made-in-germany.com/fuehrung-im-wandel/>, (Zugriff 16-07-13 17:12 MEZ).
- Bühler, Oliver (2016): Machtorientierte Führung hat ausgedient (2016-06-14), in: *WirtschaftsWoche*, <http://www.wiwo.de/erfolg/management/digitalisierung-machtorientierte-fuehrung-hat-ausgedient/13713354.html>, (Zugriff 2017-04-20 17:13 MEZ).

- Bundeszentrale für politische Bildung (2016): Zahlen und Fakten. Die soziale Situation in Deutschland. Bevölkerung mit Migrationshintergrund I (2016-11-01), <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61646/migrationshintergrund-i> (Zugriff 17-04-19 15:32 MEZ).
- FAZ (2013): Die Ochsentour hat ausgedient. Wer begehrt ist am Arbeitsmarkt, kann mehr fordern. Auch wenn das vielen Chefs nicht gefällt. Warum die Generation Y für die Unternehmen dennoch ein Gewinn ist, erklärt die Personalwissenschaftlerin Jutta Rump (2013-06-06), <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/generation-y/im-gespraech-jutta-rump-die-ochsentour-hat-ausgedient-12212631.html>, (Zugriff 2017-05-21 19:32 MEZ).
- FOM (2017): Die Bachelor-Programme im Überblick- Das Bachelor-Studium für Berufstätige (keine Datumsangabe), <https://www.fom.de/das-studium/praesenzstudium/bachelor-studium.html> (Zugriff 17-07-02 10:01 MEZ).
- Frenkel, Karen A. (2017): Companies Must Get Ready for Gen Z Workers (2017-22-02), <http://www.cioinsight.com/it-management/workplace/slideshows/companies-must-get-ready-for-gen-z-workers.html> (Zugriff 17-20-04 12:32 MEZ).
- Haufe (2012): Knapp ein Drittel der Deutschen denkt über Firmenwechsel nach (2012-24-09), [https://www.haufe.de/personal/hr-management/mitarbeiterbindung-knapp-ein-drittel-denkt-an-firmenwechsel\\_80\\_138926.html?print=true](https://www.haufe.de/personal/hr-management/mitarbeiterbindung-knapp-ein-drittel-denkt-an-firmenwechsel_80_138926.html?print=true), (Zugriff 2017-07-30 15:09 MEZ).
- Hofschneider, Anita (2013): Should You Bring Mom and Dad to the Office? (2013-09-10); <http://www.wsj.com/articles/SB10001424127887323864604579066964214209866>, (Zugriff 2017-05-23 17:22 MEZ).
- Information Factory (2015): Deutschland führt? (keine Datumsangabe); [https://www.information-factory.com/fileadmin/user\\_upload/studien/Deutschland\\_fuehrt\\_Studie\\_2015.pdf](https://www.information-factory.com/fileadmin/user_upload/studien/Deutschland_fuehrt_Studie_2015.pdf) (Zugriff 2017-09-08, 17:13 MEZ).
- Iorgulescu, Maria-Cristina (2016): Generation Z and its perfection of work – empirical study, Cross-Cultural Management Journal Volume XVIII, Issue 1 (9), 2016, S. 47-54.
- Klopp, Eric (keine Angabe): Die Kano-Methode (keine Angabe), <http://www.ericklopp.de/texte/10-angewandte-psychologie/6-die-kano-methode> (Zugriff 17-25-07, 17:34 MEZ).

- Maier, Günter-W. (2017): Arbeitszufriedenheit (keine Datumsangabe), <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/arbeitszufriedenheit.html>, (Zugriff 2017-05-06 18:53 MEZ).
- Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest (2016): JIM 2016 -Jugend, Information, (Multi-) Media Basisstudie zum Medienumgang 12 - bis 19 - Jähriger in Deutschland (2016-11-01), [https://www.mpfs.de/fileadmin/files/Studien/JIM/2016/JIM\\_Studie\\_2016.pdf](https://www.mpfs.de/fileadmin/files/Studien/JIM/2016/JIM_Studie_2016.pdf). (Zugriff 17-20-04 12:49 MEZ).
- Mittrach, Jenny (2016): Generation Z – so sieht die Zukunft aus (2016-02-05), <http://semcona.de/2016/02/generation-z-so-sieht-die-zukunft-aus/>, (Zugriff 2017-06-15 19:36 MEZ).
- Müller, Hans Peter (2012): Wertewandel (2012-05-31), <https://www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verhaeltnisse-eine-sozialkunde/138454/werte-milieu-und-lebensstile-wertewandel> Zugriff (17-04-05 17:41 MEZ).
- Nink, Marco (2017): Engagement Index Deutschland 2016 (2017-22-03), <http://www.gallup.de/file/184010/Praesentation%20zum%20Gallup%20Engagement%20Index%202016.pdf>, (Zugriff 17-05-05 16:21 MEZ).
- Pauleweit, Sven(2017): Unternehmen setzen im Recruiting nicht auf die richtigen Inhalte (2017-01-08), in Human Resources Manager, <https://www.humanresourcesmanager.de/news/unternehmen-setzen-im-recruiting-nicht-auf-die-richtigen-inhalte.html> (Zugriff 2017-08-10 15:01 MEZ).
- Robert Half, enactus (2015): Get ready for Generation Z (2015-07-01), [https://www.roberthalf.com/sites/default/files/Media\\_Root/images/rh-pdfs/rh\\_0715\\_wp\\_genz\\_nam\\_eng\\_sec.pdf](https://www.roberthalf.com/sites/default/files/Media_Root/images/rh-pdfs/rh_0715_wp_genz_nam_eng_sec.pdf) (Zugriff 17-21-04, 09:22 MEZ).
- Scholz, Christian (2015a): Auf Generation Y folgt Genration Z (2015-02-04), in: Computerwoche, <https://www.computerwoche.de/a/auf-generation-y-folgt-generation-z,3092911>, (Zugriff 2017-06-19 21:53 MEZ).
- Scholz, Christian (2015b): Illoyal, verwöhnt, visionsfrei: Warum die Arbeitswelt vor der Generation Z zittert (2015-05-08), in: The Huffington Post, [http://www.huffingtonpost.de/2015/08/05/generation-z-arbeitswelt\\_n\\_7939606.html?utm\\_hp\\_ref=germany](http://www.huffingtonpost.de/2015/08/05/generation-z-arbeitswelt_n_7939606.html?utm_hp_ref=germany), (Zugriff 2017- 06-25 19:04 MEZ).
- Scholz, Christian (2015c): Generation Y plus Generation Z, in: Human Resources Manager 01/2015, 2015, <https://www.humanresourcesmanager.de/news/generation-y-plus-generation-z.html>, (Zugriff 2017-07-02 11:15 MEZ).

- Scholz, Christian (2016): Wie Work-Life-Blending unser Privatleben kaputt macht, in: Manager Magazin, <http://www.manager-magazin.de/lifestyle/artikel/arbeitswelt-work-lifeblending-macht-unser-privatleben-kaputt-a-1081881-2.html>, (Zugriff 2017-05-14 16:53 MEZ).
- Scott, Ryan (2016): Get Ready For Generation Z (2016-11-28), in: Forbes Magazin, <https://www.forbes.com/sites/causeintegration/2016/11/28/get-ready-for-generation-z/#1409eca22204>, (Zugriff 17-20-04 14:29 MEZ).
- Sorenson, Susan; Garman, Kery (2013): There's a Generation Gap in Your Workplace (2013-08-06), New York: Gallup Business Journal, <http://businessjournal.gallup.com/content/163466/generation-gap-workplace.aspx>, (Zugriff 2017-06-29 18:12 MEZ).
- Sparks, Honey (2013): Meet Generation Z. Forget everything you learned about Millennials (keine Datumsangabe), <http://rethinkingeverything.com/meet-generation-z-forget-everything-you-learned-about-millennials-by-sparks-honey/>, (Zugriff 2017-06-18 18:04 MEZ).
- Statista (2017): Entwicklung der Lebenserwartung bei Geburt in Deutschland nach Geschlecht in den Jahren von 1950 bis 2060 (in Jahren) (keine Datumsangabe), <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/273406/umfrage/entwicklung-der-lebenserwartung-bei-geburt--in-deutschland-nach-geschlecht/>, (Zugriff 2017-05-16 17:32 MEZ).
- Statistisches Bundesamt (2015): 13. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland (keine Datumsangabe), <https://service.destatis.de/bevoelkerungspyramide/#!y=2017>, (Zugriff 2017-04-17 14:29 MEZ).
- Statistisches Bundesamt (2016): Arbeitsmarkt auf einen Blick Deutschland und Europa (2016-01-01), [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetige/BroeschuereArbeitsmarkt-Blick0010022169004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetige/BroeschuereArbeitsmarkt-Blick0010022169004.pdf?__blob=publicationFile), (Zugriff 17-07-05 12:02 MEZ).
- Stephanowitz, Johann (2016): Uns eint die Panik (2016-13-07), in: Zeit Online, <http://www.zeit.de/karriere/2016-07/generation-z-abitur-berufseinstieg-digitaler-wandel> (Zugriff 2017-07-20, 16:40 MEZ).
- Thampan, Leena (2013): Jobs in the future – The career path of generation Y & Z (2013-05-24), <https://blog.wagepoint.com/h/i/70994661-jobs-in-the-future-the-career-path-of-generation-y-z-infographic>, (Zugriff 17-06-25 18:09 MEZ).

Wolf, Gunther (2016): Die Generation Z für das Unternehmen gewinnen, in: HRM, <http://www.hrm.de/fachartikel/die-generation-z-f%C3%BCr-das-unternehmen-gewinnen-13701>, (Zugriff 17-07-01 18:02 MEZ).



**Folgende Bände sind bisher in dieser Reihe erschienen:**

**Band 1 (2005)**

Hermeier, Burghard / Frère, Eric / Heuermann, Marina  
Ergebnisse und Effekte des Modellprojektes „Fit machen fürs Rating...“  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 2 (2006)**

Hermeier, Burghard / Platzköster, Charlotte  
Ergebnisse der ersten bundesweiten FOM-Marktstudie „Industrie-Dienstleistungen“  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 3 (2006)**

Kern, Uwe / Pankow, Michael  
Die Stärkung des traditionellen 3-stufigen Vertriebswegs im Sanitärmarkt durch den Einsatz neuer Medien  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 4 (2006)**

Kürble, Peter  
Die unternehmensinterne Wertschöpfungskette bei Dienstleistungen am Beispiel der TV-Programmveranstalter  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 5 (2007)**

Klumpp, Matthias  
Begriff und Konzept Berufswertigkeit  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 6 (2007)**

Klumpp, Matthias / Jasper, Anke  
Efficient Consumer Response (ECR) in der Logistikpraxis des Handels  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 7 (2007)**

Klumpp, Matthias / Koppers, Laura  
Kooperationsanforderungen im Supply Chain Management (SCM)  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 8 (2008)**

Klumpp, Matthias

Das deutsche System der Berufsbildung im europäischen und internationalen Qualifikationsrahmen

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 9 (2008)**

Göke, Michael

Homo oeconomicus im Hörsaal – Die Rationalität studentischer Nebengespräche in Lehrveranstaltungen

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 10 (2008)**

Klumpp, Matthias / Rybnikova, Irma

Internationaler Vergleich und Forschungsthese zu Studienformen in Deutschland

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 11 (2008)**

Kratzsch, Uwe

Eine ökonomische Analyse einer Ausweitung des Arbeitnehmer-Entsendegesetzes

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 12 (2009)**

Friedrich, Klaus

Organisationsentwicklung – Lernprozesse im Unternehmen durch Mitarbeiterbefragungen

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 13 (2009)**

Chaudhuri, Arun

Die Outsourcing/Offshoring Option aus der Perspektive der Neuen Institutionenökonomie

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 14 (2009)**

Seng, Anja / Fleddermann, Nicole / Klumpp, Matthias

Der Bologna-Prozess

Hintergründe – Zielsetzung – Anforderungen

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 15 (2009)**

Jäschke, Thomas

Qualitätssteigerung bei gleichzeitigen Einsparungen –  
Widerspruch oder Zukunft in der hausärztlichen Versorgung?

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 16 (2010)**

Schütte, Michael

Beiträge zur Gesundheitsökonomie

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 17 (2010)**

Bode, Olaf H. / Brimmen, Frank / Redeker, Ute

Die Einführung eines Mindestlohns in Deutschland –  
Eine Makroökonomische Analyse

Introduction of a Minimum Wage in Germany – A Macroeconomic Analysis

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 18 (2011)**

Nietsch, Cornelia / Weiffenbach, Hermann

Wirtschaftsethik – Einflussfaktoren ethischen Verhaltens in Unternehmen

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 19 (2011)**

Frère, Eric / Schyra, Andreas

Ausgewählte steuerliche Einflussfaktoren der Unternehmensbewertung

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 20 (2011)**

Schulenburg, Nils / Jesgarzewski, Tim

Das Direktionsrecht des Arbeitgebers – Einsatzmöglichkeiten und Grenzen

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 21 (2011)**

Fichtner-Rosada, Sabine

Interaktive Hochschuldidaktik als Erfolgsfaktor im Studium für Berufstätige – Her-  
ausforderung und kompetenzorientierte Umsetzung

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 22 (2011)**

Kern, Uwe / Negri, Michael, Whyte, Ligia  
Needs of the Internet Industry  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 23 (2011)**

Schütte, Michael  
Management in ambulanten Sektor des Gesundheitswesens  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 24 (2011)**

Holtfort, Thomas  
Intuition, Risikowahrnehmung und Investmententscheidungen – Behaviorale Einflussfaktoren auf das Risikoverhalten privater Anleger  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 25 (2012)**

Heinemann, Stefan / Hüsgen, Thomas / Seemann, Volker  
Die Mindestliquiditätsquote –  
Konkrete Auswirkungen auf den Wertpapier-Eigenbestand der Sparkassen  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 26 (2012)**

Hose, Christian / Lübke, Karsten / Nolte, Thomas / Obermeier, Thomas  
Rating und Risikomanagement – Chancen und Risiken der Architektur des Ratingprozesses für die Validität der Ratingergebnisse  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 27 (2012)**

Serfas, Sebastian  
Illustrating the distortive impact of cognitive biases on knowledge generation, focusing on unconscious availability-induced distortions and SMEs  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 28 (2012)**

Wollenweber, Leif-Erik  
Customer Relationship Management im Mittelstand  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 29 (2012)**

Nentwig, Holger / Obermeier, Thomas / Scholl, Guido  
Ökonomische Fitness  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 30 (2012)**

Büser, Tobias / Stein, Holger / von Königsmarck, Imke  
Führungspraxis und Motivation – Empirische 360-Grad-Analyse auf Grundlage  
des MoKoCha-Führungsmodells und des Team Management Systems (TMS)  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 31 (2012)**

Schulenburg, Nils / Knauer, Stefan  
Altersgerechte Personalentwicklung – Bewertung von Instrumenten vor dem Hin-  
tergrund des demografischen Wandels  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 32 (2013)**

Kinne, Peter  
Balanced Governance – Komplexitätsbewältigung durch ausgewogenes Mana-  
gen im Spannungsfeld erfolgskritischer Polaritäten  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 33 (2013)**

Holtfort, Thomas  
Beiträge zur Verhaltensökonomie: Einfluss von Priming-Effekten auf rationale vs.  
intuitive Entscheidungen bei komplexen Sachverhalten  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 34: (2013)**

Mahood, Ed / Kameas, Achilles / Negri, Michael  
Labelisation and Certification of e-Jobs – Theoretical considerations and practical  
approaches to foster employability in a dynamic industry  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 35 (2013)**

Gondek, Christian / Heinemann, Stefan  
An insight into Drivers of Customer Satisfaction – An empirical Study of a global  
automotive brand  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 36 (2013)**

Rödger, Sascha / Schütte, Michael

Medizinische Versorgungszentren –

Chancen und Risiken der Implementierung im ambulanten Sektor des Gesundheitswesens

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 37 (2013)**

Abele, Thomas / Ecke, Astrid

Erfolgsfaktoren von Innovationen in reifen Märkten

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 38 (2013)**

Vatanparast, Mir Farid

Betriebswirtschaftliche Elemente im Social Entrepreneurship

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 39 (2013)**

Seidel, Marcel

Die Anwendung heuristischer Regeln –

Eine Übersicht am Beispiel von Fusionen

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 40 (2013)**

Coburger, Dieter

Vertragsabschlüsse auf Internetplattformen – Rechtliche Risiken und Gestaltungsmöglichkeiten am Beispiel der Internetplattform eBay

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 41 (2013)**

Kraus, Hans

Big Data – Einsatzfelder und Herausforderungen

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 42 (2013)**

Schmitz, Elmar

Textsammlung zur deutsch-chinesischen Wissenschaftsdialog

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 43 (2014)**

Bruns, Kerstin

Führungskraft und Frau – manchmal ein Teufelskreis

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 44 (2014)**

Deeken, Michael

Merkmale zukunftsfähiger Unternehmen – Erkenntnisse am Beispiel der Vermögensverwaltungsbranche

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 45 (2014)**

Holzkämper, Hilko

Reformoptionen der Pflegeversicherung –

Eine ordnungstheoretische Analyse

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 46 (2014)**

Kiefer, Markus

Neue Potenziale für die Krisenkommunikation von Unternehmen –

Social Media und die Kommunikation von großen Infrastrukturprojekten

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 47 (2014)**

Hose, Christian / Lübke, Carsten / Nolte, Thomas / Obermeier, Thomas

Nachhaltigkeit als betriebswirtschaftlicher Wettbewerbsfaktor –

Eine Propensity Score Analyse Deutscher Aktiengesellschaften

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 48 (2014)**

Chiwitt, Ulrich

Ratingagenturen – Fluch oder Segen?

Eine kritische Bestandsaufnahme

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 49 (2014)**

Kipp, Volker

Aktuelle Entwicklungen in der Finanzierung mittelständischer Unternehmen

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 50 (2014)**

Nastansky, Andreas  
Systemisches Risiko und systemrelevante Finanzinstitute  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 51 (2014)**

Schat, Hans-Dieter  
Direkte Beteiligung von Beschäftigten – Historische Entwicklung und aktuelle Umsetzung  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 52 (2014)**

Sosa, Fabian  
Anwaltskanzleien und Exportversicherungen – Konfliktlösungen für internationale Handelsgeschäfte  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 53 (2014)**

Hose, Christian / Lübke, Karsten / Nolte, Thomas / Obermeier, Thomas  
Einführung von Elektromobilität in Deutschland – Eine Bestandsaufnahme von Barrieren und Lösungsansätzen  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 54 (2015)**

Klukas, Jörg  
Trend Empfehlungsmarketing in der Personalbeschaffung – Einordnung und empirische Analyse  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 55 (2015)**

Wohlmann, Monika  
Finanzmarktintegration in Mittelosteuropa: Eine empirische Analyse der integrativen Wirkung des Euro  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 56 (2015)**

Rudolph, Elke  
Crossmedia-Kommunikation, Komponenten, Planung, Implementierung und Prozesskontrolle- illustriert mit Beispielen aus der Entertainmentbranche  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 57 (2015)**

Cervelló-Royo, Roberto / Guijarro Martínez, Francisco / Pfahler, Thomas / Preuss, Marion

Residential trade and industry –

European market analysis, future trends and influencing factors

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 58 (2016)**

Hose, Christian / Obermeier, Thomas / Potthast, Robin

Demografischer Wandel: Implikationen für die Finanz- und Immobilienwirtschaft

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 59 (2016)**

Fritsche, Charmaine

Cross-Sectional Tests of the Capital Asset Pricing Model –  
in Stock Markets of the U.K. and the U.S.

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 60 (2016)**

Löhr, Andreas / Ibragimov, Mansur

Determinants of Capital Structure in Times of Financial Crisis –  
An Empirical Study with Focus on TecDAX Companies

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 61 (2016)**

Dreesen, Heinz / Heuser, Elena / Holtfort, Thomas

Neuorganisation der Bankenaufsicht –

Auswirkungen und kritische Würdigung des einheitlichen europäischen

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 62 (2016)**

Kinne, Peter

Querschnitts-Disziplinen und ihr Synergiepotenzial zum Abbau dysfunktionaler  
Eigenkomplexität

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 63 (2016)**

Schaff, Arnd / Gottschald, Jan

Prozessoptimierung im Produktentstehungs- und Intellectual Property Management  
Prozess unter besonderer Berücksichtigung von Schutzrechtsaspekten

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 64 (2016)**

Richardt, Susanne

Chances and Challenges for Media-Based Instruction in Higher Education

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 65 (2016)**

Godbersen, Hendrik

Die Führung von Apotheken mit Relationship Marketing –

Theorie, Empirie und Anwendung

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 66 (2016)**

Ahrendt, Bernd

Komplexe Entscheidungssituationen für Führungskräfte im Kontext von

Führungskonzepten und Selbstcoaching als Selbstreflexionsprozess

für die Praxis

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 67 (2017)**

Herlyn, Estelle

Zur Bedeutung von Nachhaltigkeit für die ökonomische Ausbildung

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 68 (2017)**

Dotzauer, Andreas

Coaching in Theorie und Praxis –

Eine Bestandsaufnahme aus interdisziplinärer Perspektive

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 69 (2018)**

Kotas, Carsten

Real Estate Crowdfunding in Deutschland –

Eine empirische Untersuchung vom 01.01.2012 - 31.12.2017

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)



### **Isabell Brademann, M.A.**

ist im mittleren Management tätig und seit September 2017 nebenberufliche Dozentin an der FOM Hochschule.

Seit dem Grundstudium Beschäftigungsorientierte Beratung setzt sie sich intensiv mit den Bedürfnissen und Eignungen junger Menschen auseinander. Zuletzt absolvierte sie berufsbegleitend den Masterstudiengang Unternehmensmanagement an der FOM.

Berufliche Erfahrung hat sie in der Berufsberatung und Arbeitsvermittlung sowie im Datenqualitätsmanagement gesammelt. Aktuell ist sie im mittleren Management eines führenden Lebensmitteldiscounters auf dem deutschen und internationalen Markt beschäftigt. An der FOM lehrt Sie in den Bereichen Personalcontrolling und Vergütungssysteme.



### **Prof. Dr. Rüdiger Piorr**

ist Unternehmensberater und Mitgesellschafter bei der bkp Team GbR in Bochum mit mehr als 20 jähriger Beratungserfahrung. Seit 2015 ist er hauptberuflicher Dozent für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalwesen an der FOM Hochschule am Studienzentrum Düsseldorf.

Studierte und promovierte hat er an der Ruhr-Universität in Bochum zu Krankerückkehrgesprächen.

Schwerpunkte seiner Arbeit in Forschung und Beratung liegen in den Bereichen (intergenerativer) Wissenstransfer u.a. nach der Nova.PE-Wissenstransfer-Methode, demografischer Wandel und Feststellung sowie Handhabung von HR-Risiken. Hier spielen insbesondere Analysen von innerbetrieblichem als auch außerbetrieblichem Arbeitsmarkt eine Rolle.



# FOM Hochschule

FOM. Die Hochschule. Für Berufstätige.

Die mit bundesweit über 46.000 Studierenden größte private Hochschule Deutschlands führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionsfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und KompetenzCentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Weitere Informationen finden Sie unter [fom.de](http://fom.de)



Unter dem Titel »FOM forscht« gewähren Hochschullehrende der FOM Einblick in ihre Projekte. Besuchen Sie den Blog unter [fom-blog.de](http://fom-blog.de)