

Mitarbeiterbindung  
in Zeiten des demografischen Wandels:  
Altersabhängige Entstehungsbedingungen  
von affektivem organisationalem Commitment

Dissertation  
zur Erlangung  
des Doktorgrades der Philosophie  
der Fakultät I Bildungs-, Kultur- und Sozialwissenschaften  
der Leuphana Universität Lüneburg

vorgelegt von  
Stefanie C. Plassmeier, geb. Kern

1. Gutachter: Prof. Dr. Lutz Schumacher  
Leuphana Universität Lüneburg
2. Gutachter: Prof. Dr. Jürgen Deller  
Leuphana Universität Lüneburg
3. Gutachter: Prof. Dr. Jörg Felfe  
Helmut Schmidt Universität Hamburg

Vorgelegt am 7. Oktober 2010  
Disputation am 22. Juni 2011

Stefanie C. Plassmeier, geb. Kern

*All the world's a stage,  
And all the men and women merely players;  
They have their exits and their entrances,  
And one man in his time plays many parts,  
His acts being seven ages. At first, the infant,  
Mewling and puking in the nurse's arms.  
Then the whining schoolboy, with his satchel  
And shining morning face, creeping like snail  
Unwillingly to school. And then the lover,  
Sighing like furnace, with a woeful ballad  
Made to his mistress' eyebrow. Then a soldier,  
Full of strange oaths and bearded like the pard,  
Jealous in honour, sudden and quick in quarrel,  
Seeking the bubble reputation  
Even in the canon's mouth. And then the justice,  
In fair round belly with good capon lined,  
With eyes severe and beard of formal cut,  
Full of wise saws and modern instances;  
And so he plays his part. The sixth age shifts  
Into the lean and slippered pantaloon  
With spectacles on nose and pouch on side;  
His youthful hose, well saved, a world too wide  
For his shrunk shank, and his big manly voice,  
Turning again toward childish treble, pipes  
And whistles in his sound. Last scene of all,  
That ends this strange eventful history,  
Is second childishness and mere oblivion,  
Sans teeth, sans eyes, sans taste, sans everything.*

*William Shakespeare  
'The Seven Ages of Men'  
aus 'As You Like It'*

## **Vorwort**

Die vorliegende Arbeit wäre ohne die Unterstützung zahlreicher Personen und Organisationen nicht zustande gekommen.

Mein Dank gilt den Gutachtern dieser Arbeit, Prof. Lutz Schumacher und Prof. Jürgen Deller, die mich in meinem Vorhaben stets unterstützten, sehr wertvolle Rückmeldungen gaben und die praxisnahe Forschung an der Leuphana Universität Lüneburg mit viel persönlichem Engagement möglich machen. Herrn Prof. Jörg Felfe möchte ich meinen Dank dafür aussprechen, dass er als Experte für Mitarbeiterbindung Mitglied meines Dissertationskomitees war.

Das Projekt wurde in dieser Form erst ermöglicht durch die Förderung der Arbeitsgruppe innovative Projekte (AGIP) des Landes Niedersachsen.

Danken möchte ich weiterhin dem Kooperationspartner der Studie 1, der Railion Deutschland AG, allen voran Herrn Dr. Hans-Dieter Hoppe (heute R+V Versicherungen, Wiesbaden), der durch engagierte und interessierte Unterstützung dieses angewandte Forschungsvorhaben vorantrieb.

Ebenso möchte ich mich recht herzlich bei allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern der beiden Studien bedanken, die nicht nur durch Ihre Antworten sondern auch durch Diskussionsbereitschaft die Tiefe und das Verständnis der Analyse begünstigt haben.

Dank gilt auch den Wirtschaftspsychologinnen, die mein Vorhaben durch Ihre Abschlussarbeiten unterstützten: Mélanie Berger, Claudia Giese, Katinka Kusch und Carlotta Schunck.

Für die fachliche und vor allem freundschaftliche Unterstützung danke ich dem „Lüneburger“ Team: Anne-Grit Albrecht, Esther Faust, Leena Maxin, Nicki Marquardt, Frieder Paulus, Sandra Schlegel und Tim Warszta.

Für bedingungslosen Rückhalt in allen Lebenslagen danke ich meinen Eltern Angelika und Walter und meinem Bruder Florian.

Zu guter Letzt gebührt großer Dank meinem Mann Kai. Danke für die unendlich geduldige und hilfreiche Unterstützung in den vergangenen Jahren.

## **Zusammenfassung**

Im Kontext der demografischen Entwicklung müssen Instrumente der Mitarbeiterbindung neu hinterfragt werden. Um die Fachkräfte, die auf dem Arbeitsmarkt nicht mehr verfügbar sind im Unternehmen zu halten, müssen HR-Praktiken im Unternehmen möglicherweise an altersspezifische Bedürfnisse angepasst werden. Es kann angenommen werden, dass die Bindung an die Organisation – bedingt durch Entwicklungsverläufe über die Lebensspanne – in verschiedenen Altersgruppen von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst wird (Conway, 2004; Finegold, Mohrman & Spreitzer, 2002). Ziel dieser Arbeit ist es, entsprechende altersbedingte Veränderungen und Priorisierungen zu identifizieren, die einen differenziellen Einfluss auf Mitarbeiterbindung haben. Aus Phasenmodellen der Entwicklungspsychologie werden diese Differenzierungen herausgearbeitet, um daraus Hypothesen zu unterschiedlichen Zusammenhangsstärken situativer Entstehungsbedingungen und affektiver Bindung herzuleiten.

Zur Überprüfung der Hypothesen wurden zwei empirische Studien durchgeführt: 1) In einer unternehmensinternen Untersuchung wurden 121 Mitarbeiter in den Altersgruppen 20 bis 30, 31 bis 45 und 46 bis 65 Jahre befragt; 2) Im Rahmen einer Online-Befragung wurden 420 Arbeitnehmer der gleichen Altersgruppen befragt.

Die angenommenen moderierenden Effekte wurden mit Hilfe verschiedener Methoden überprüft. Zunächst wurden moderierte Regressionsanalysen gerechnet, um die linearen Hypothesen zu überprüfen. Aus diesen Analysen zeigten sich in beiden Studien kaum Effekte. Eine Subgruppenanalyse, in der die Korrelationsstärken der drei Altersgruppen miteinander verglichen wurden, zeigte zum Teil substantielle Unterschiede in den Zusammenhangsstärken zwischen Entstehungsbedingungen und affektivem organisationalem Commitment (ACO), teils aber auch stabile Zusammenhänge über alle Altersgruppen hinweg. Wenige Ergebnisse zeigten sich in beiden Studien gleich. Einige Ergebnisse widersprechen den Hypothesen: So zeigte hier die Möglichkeit zu generativem Verhalten am Arbeitsplatz auch in der jüngeren Gruppe substantielle Zusammenhänge mit ACO, während die gebotene Entwicklungsmöglichkeiten auch in der älteren Gruppe starke Zusammenhänge mit ACO zeigten.

Auf Besonderheiten und Unterschiede der beiden Studien wird eingegangen, Implikationen für weitere demografierelevante Forschung werden aufgezeigt und Hinweise für die Gestaltung des Personalmanagements gegeben. Insbesondere untermauert die Arbeit die Notwendigkeit a) einer individuellen Betrachtung von Mitarbeitern jeden Alters, um Bindung zu fördern sowie b) einer Berücksichtigung des jeweiligen Unternehmenskontexts.

## **Abstract**

The current demographic development leads to a new perspective on HR practices aimed at retention of employees. In order to retain qualified employees, who become a scarce resource in the employment market, HR practices possibly need to be age-specific. It can be assumed that commitment to an organization – due to developments over the lifespan – is influenced by different factors across different age groups (Conway, 2004; Finegold, Mohrman & Spreitzer, 2002). This thesis aims at identifying respective age-related changes in personal priorities, which have a differential impact on employee commitment. These differences are theoretically deduced from phase-models of developmental psychology. Thus, hypotheses on the strengths of correlations between situational variables and affective commitment in different age groups are derived.

Two empirical studies were conducted to test the hypotheses: 1) an employee survey was conducted in a logistics company, where 121 employees of the age groups of 20 to 30, 31 to 45 and 46 to 65 years responded to a questionnaire; 2) in an online survey, 420 employees of the same age groups from different companies and sectors filled out the questionnaire.

The supposed moderator effects were analysed with different techniques. First, moderated regression analyses were performed to test the linear hypotheses. There were little effects observed from those analyses in either study. Second, a subgroup analysis, comparing the strengths of correlations across the age groups showed some substantial differences in correlations between predictors and affective organizational commitment (ACO). Yet, some coefficients were consistently strong across all age groups. Only some analyses showed parallel results in both of the empirical studies. Some results contradict the hypotheses: e. g., having the option to perform generative behavior showed substantial correlations with ACO in the youngest group, whereas provided opportunities for personal development showed strong correlations with ACO in the oldest group.

Particularities of, and differences between, the two studies are presented, implications for future research in the area of demographic development are demonstrated, and practical transfer for HR management is provided. This thesis underlines in particular the imperative of a) an individual approach to employees of all ages to foster ACO, and b) the consideration of the specific organizational context.

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Vorwort</b> .....	<b>III</b>
<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>IV</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>V</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>X</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XII</b>
<b>Vorbemerkungen</b> .....	<b>XIV</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Gegenstand der Arbeit: Entstehungsbedingungen affektiven organisationalen Commitments altersdifferenziert betrachtet .....	4
1.2 Fragestellung der Arbeit: Altersgruppenspezifische Entstehungsbedingungen von affektiver organisationaler Bindung .....	6
1.3 Grundsätzliche Annahmen und Vorgehensweise der Arbeit .....	8
<b>THEORIE</b> .....	<b>13</b>
<b>2 Organisationales Commitment als zentrales Konstrukt</b> .....	<b>13</b>
2.1 Drei Arten von organisationalem Commitment und die besondere Rolle der affektiven Art .....	14
2.1.1 Verschiedene Foki von Commitment.....	16
2.1.2 Abgrenzung von anderen Konstrukten.....	17
2.1.2.1 Arbeitszufriedenheit .....	18
2.1.2.2 Job Involvement .....	20
2.1.3 Arbeitsleistung als positiver Effekt von ACO.....	22
2.1.4 Niedrige Fluktuation und Fluktuationsneigung als positive Effekte von ACO .....	23
2.2 Entstehungsbedingungen von affektivem organisationalem Commitment: Kategorisierung anhand von Metaanalysen und High Performance Work Practices ..	24
2.3 Alterseffekte in der Vorhersage von organisationalem Commitment.....	28
2.3.1 Entwicklung von Commitment über das Erwerbsleben .....	30
2.3.2 Der Einfluss von Alter, Betriebszugehörigkeit und Berufserfahrung als Moderatoren von Zusammenhängen mit ACO .....	33

2.4 Forschungsbedarf zu altersdifferenziellen Zusammenhängen zwischen Entstehungsbedingungen und ACO .....	43
<b>3 Lebensspanne, Karriere- und Werteentwicklung – Erkenntnisse aus der Entwicklungspsychologie für die Gestaltung von Arbeit .....</b>	<b>47</b>
3.1 Entwicklung über die Lebensspanne.....	49
3.1.1 Erik Erikson: Identitätsentwicklung über die Lebensspanne .....	51
3.1.2 Robert Havighurst: Ein soziologischer Ansatz .....	54
3.1.3 Daniel Levinson: The Seasons of a Man’s Life .....	57
3.1.4 Ableitungen aus den Lebensentwicklungsmodellen für die vorliegende Studie.....	61
3.2 Modelle der Karriereentwicklung .....	62
3.2.1 Donald Super: Karriereentwicklung innerhalb des Lebenszyklus .....	63
3.2.2 Douglas Hall: Karriereentwicklung als hierarchische Entwicklung .....	65
3.2.3 Edgar Schein: Integration von Lebenszyklus und Karrierezyklus .....	68
3.2.4 Ableitungen aus den Karrieremodellen für die vorliegende Studie .....	70
3.3 Veränderung arbeitsbezogener Bedürfnisse und Wertehaltungen über die Lebensspanne .....	71
3.3.1 Werte als stabile oder veränderliche Merkmale .....	73
3.3.2 Veränderungen in arbeitsbezogenen Werten über die Lebensspanne .....	74
3.3.2.1 Bedürfnisse und Werte, die im Altersverlauf abnehmen .....	75
3.3.2.2 Bedürfnisse und Werte, die im Altersverlauf zunehmen .....	77
3.3.2.3 Bedürfnisse und Werte, die U-förmig oder umgekehrt U-förmig verlaufen....	81
3.3.2.4 Bedürfnisse und Werte, die gleich bleibend wichtig sind .....	83
3.4 Stufen im Leben und in der Karriere: Differenzierbare und generalisierbare Einschnitte .....	84
3.4.1 Ableitung der hier betrachteten Altersgruppen .....	86
3.4.2 Charakterisierung der drei Altersgruppen auf Grundlage der vorgestellten Modelle und jeweils bedeutsame Entstehungsbedingungen von Commitment.....	90
<b>4 Situative Bedingungen am Arbeitsplatz entsprechend der Wertehaltungen: Altersspezifische Zusammenhänge zwischen Entstehungsbedingungen und ACO.....</b>	<b>100</b>
4.1 Altersbedingte Veränderungen der Bedeutungen organisationsbezogener Entstehungsbedingungen von ACO .....	103
4.1.1 Persönliche Weiterentwicklung.....	104
4.1.2 Wahrgenommene Unterstützung durch den Vorgesetzten und Kollegen.....	105
4.1.3 Partizipation .....	107

4.1.4 Work-Life-Balance.....	108
4.2 Altersbedingte Veränderungen der Bedeutungen arbeitsbezogener Entstehungsbedingungen von ACO .....	110
4.2.1 Herausfordernde Arbeitstätigkeit/ Vielfalt.....	110
4.2.2 Bedeutsamkeit .....	112
4.2.3 Autonomie.....	112
4.3 Altersbedingte Veränderungen der Bedeutung personenbezogener Entstehungsbedingungen von ACO .....	113
4.3.1 Anerkennung .....	114
4.3.2 Verantwortung.....	115
4.3.3 Spaß und Freude an der Arbeit.....	116
4.4 Altersbedingte Veränderungen der Bedeutung sozialer Entstehungsbedingungen von ACO .....	116
4.4.1 Soziale Kontakte .....	118
4.4.2 Zusammenarbeit.....	118
4.4.3 Generativität/Hilfeleistung.....	119
4.5 Ergänzende explorative Fragestellungen zu Alterskorrelaten und anderen Commitmentarten.....	122
 <b>METHODE &amp; ERGEBNISSE .....</b>	<b>123</b>
 <b>5 Untersuchungsdesigns der durchgeführten Studien.....</b>	<b>123</b>
5.1 Kontexte der beiden Stichproben .....	124
5.2 Aufbau des empirischen Teils der Arbeit.....	124
<b>6 Studie 1: Eine Untersuchung in einem Unternehmen der Logistikbranche.....</b>	<b>125</b>
6.1 Das Unternehmen.....	125
6.2 Durchführung von Studie 1 .....	125
6.3 Deskriptive Ergebnisse zur Stichprobe in Studie 1 .....	126
6.3.1 Zusammensetzung der Stichprobe .....	126
6.3.2 Weitere Kennzeichen des Datensatzes.....	127
6.4 Operationalisierung der Variablen in Studie 1 .....	128
6.4.1 Voraussetzungen für die Datenanalysen und Untersuchung der Kontrollvariablen .....	135
6.4.2 Korrelationen der Variablen.....	139
6.5 Hypothesenüberprüfung in Studie 1 .....	143



6.5.1 Moderierte Regressionsanalysen.....	143
6.5.2 Subgruppenanalyse.....	152
6.5.3 Grafische Analyse mit Hilfe der Scatterplots.....	160
6.6 Zwischenfazit: Hypothesenbezogene Ergebnisse aus Studie 1 .....	162
<b>7 Studie 2: Eine online-basierte Untersuchung von Arbeitnehmern verschiedener Unternehmen .....</b>	<b>164</b>
7.1 Durchführung von Studie 2 .....	164
7.2 Deskriptive Ergebnisse zur Stichprobe in Studie 2 .....	165
7.2.1 Zusammensetzung der Stichprobe .....	166
7.2.2 Weitere Kennzeichen des Datensatzes .....	169
7.3 Operationalisierung der Variablen in Studie 2 .....	170
7.3.1 Voraussetzungen für die Datenanalysen und Untersuchung der Kontrollvariablen .....	173
7.3.2 Korrelationen der Variablen.....	175
7.4 Hypothesenüberprüfung in Studie 2.....	180
7.4.1 Moderierte Regressionsanalysen.....	181
7.4.2 Subgruppenanalysen.....	187
7.4.3 Grafische Analyse mit Hilfe der Scatterplots.....	194
7.5 Zwischenfazit: Hypothesenbezogene Ergebnisse aus Studie 2.....	197
<b>DISKUSSION .....</b>	<b>199</b>
<b>8 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse .....</b>	<b>199</b>
8.1 Studie 1: Zusammenfassung der Ergebnisse.....	199
8.1.1 Spezifische Ergebnisse zur affektiven Bindung der drei Altersgruppen.....	201
8.1.2 Unterschiede zwischen den Altersgruppen und Entwicklungstendenzen.....	209
8.2 Studie 2: Zusammenfassung der Ergebnisse.....	211
8.2.1 Spezifische Ergebnisse für die drei Altersgruppen .....	211
8.2.2 Unterschiede zwischen den Altersgruppen und Entwicklungstendenzen.....	217
8.3 Erkenntnisse aus beiden Studien .....	221
<b>9 Einschränkungen und Implikationen.....</b>	<b>224</b>
9.1 Einschränkungen und Kritik an den vorliegenden Studien .....	224
9.1.1 Generalisierbarkeit der Ergebnisse aus den vorliegenden Stichproben .....	224
9.1.2 Untersuchungsdesign .....	228

## Inhaltsverzeichnis

9.1.3	Verwendete Instrumente und Messung der Konstrukte .....	233
9.1.4	Auswertungsmethoden .....	236
9.2	Anknüpfende theoretische Überlegungen und weiterer Forschungsbedarf .....	237
9.3	Praktische Implikationen: Gestaltungsmöglichkeiten von Mitarbeiterbindung .....	242
<b>10</b>	<b>Zusammenfassung und Fazit.....</b>	<b>247</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>252</b>

## Anhang siehe beiliegende Bindung

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Überblick: Korrelationen der Commitmentarten mit Alter .....	31
Tabelle 2	Überblick über bisherige ähnliche Untersuchungen .....	42
Tabelle 3	Übersicht Altersgrenzen in anderen Studien .....	88
Tabelle 4	Überblick über die Hypothesen .....	121
Tabelle 5	Demografische Aspekte der Stichprobe: Alter, Dauer Betriebszugehörigkeit und Funktion, Berufserfahrung .....	127
Tabelle 6	Funktionsbezeichnungen .....	127
Tabelle 7	Stärke der Altersgruppen .....	128
Tabelle 8	Explorative Hauptkomponentenanalyse Prädiktoren Studie 1 .....	132
Tabelle 9	Gütemaße der konfirmatorischen Faktorenanalysen zu organisationalem Commitment .....	136
Tabelle 10	Gütemaße der konfirmatorischen Faktorenanalysen zu Job Involvement .....	137
Tabelle 11	Kontrollvariablen Geschlecht und Führung .....	138
Tabelle 12	Korrelationen der Moderatoren und Prädiktoren mit Bindungskriterien .....	140
Tabelle 13	Interkorrelationen Commitmentarten Studie 1 .....	141
Tabelle 14	Überblick der Ergebnisse der einzelnen durch Alter moderierten Regressionen für ACO Studie 1 .....	147
Tabelle 15	Einzelne moderierte Regressionsanalysen in Studie 1: Signifikante Effekte im Überblick .....	148
Tabelle 16	Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von NCO durch Anerkennung .....	148
Tabelle 17	Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch persönlichen Erfolg .....	150

Tabelle 18 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Kontakt.....	150
Tabelle 19 Einzelne moderierte Regressionsanalysen in Studie 1 auf Itemebene: Signifikante Effekte im Überblick .....	151
Tabelle 20 Varianzanalyse Prädiktoren Studie 1 .....	153
Tabelle 21 Varianzanalyse der Kriterien Studie 1 .....	154
Tabelle 22 Korrelationsvergleiche nach Altersgruppen Studie 1.....	156
Tabelle 23 Signifikanzprüfung der Korrelationsunterschiede Studie 1 .....	156
Tabelle 24 Korrelationsvergleich nach Altersgruppen Job Involvement (Gesamt).....	160
Tabelle 25 Branchenzugehörigkeit der Teilnehmer Studie 2.....	167
Tabelle 26 Hierarchische Position Studie 2 .....	168
Tabelle 27 Demografische Aspekte: Alter, Dauer der Betriebszugehörigkeit und auf der Funktion, Berufserfahrung Studie 2 .....	168
Tabelle 28 Stärke der Altersgruppen Studie 2 .....	168
Tabelle 29 Konfirmatorische Faktorenanalyse Organisationales Commitment Studie 2 .....	173
Tabelle 30 Konfirmatorische Faktorenanalyse Job Involvement Studie 2 .....	174
Tabelle 21 Kontrollvariablen Geschlecht und Führung .....	176
Tabelle 32 Korrelationen der Moderatoren und Prädiktoren mit Bindungskriterien .....	178
Tabelle 33 Interkorrelationen Commitmentarten Studie 2.....	178
Tabelle 34 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Vielfalt .....	183
Tabelle 35 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Verantwortung ...	183
Tabelle 36 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Anerkennung.....	183
Tabelle 37 Ergebnisse der einzelnen durch Alter moderierten Regressionen für ACO Studie 2.....	185
Tabelle 38 Einzelne moderierte Regressionsanalysen in Studie 2: Signifikante Effekte im Überblick.....	186
Tabelle 39 Varianzanalyse der Prädiktoren Studie 2 .....	188
Tabelle 40 Varianzanalyse der Kriterien Studie 2 .....	189
Tabelle 41 Korrelationsvergleiche nach Altersgruppen Studie 2.....	190
Tabelle 42 Signifikanzprüfung der Korrelationsunterschiede Studie 2 .....	191
Tabelle 43 Korrelationsvergleiche nach Altersgruppen Job Involvement (Gesamt) Studie 2.....	193
Tabelle 44 Überblick über die tendenziellen Veränderungen der Zusammenhänge mit ACO .....	220
Tabelle 45 Übersicht Ergebnisse der verschiedenen Analysen.....	223

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1 Überblick über Annahmen der Arbeit.....	9
Abbildung 2 Schematischer Aufbau der Arbeit „Altersabhängige Entstehungsbedingungen von affektivem organisationalem Commitment“ .....	12
Abbildung 3 Überblick: Bereiche der Entstehungsbedingungen (Prädiktoren) von ACO .....	28
Abbildung 4 Eriksons Phasen der psychosozialen Entwicklung und ihre Kennzeichen (Erikson, 1988).....	52
Abbildung 5 Überblick: Jeweils wichtige arbeitsbezogene Werte in den drei betrachteten Altersgruppen .....	100
Abbildung 6 Schematische Darstellung: Überblick der betrachteten Variablen, Zusammenhänge und Moderationen .....	103
Abbildung 7 Regressionsgeraden der drei Altersgruppen: Work-Life-Balance – ACO.....	161
Abbildung 8 Regressionsgeraden der drei Altersgruppen: Partizipation – ACO.....	162
Abbildung 9 Regressionsgeraden der drei Altersgruppen: Vielfalt – ACO.....	195
Abbildung 10 Regressionsgeraden in Perzentilen: Verantwortung – ACO.....	196

## **Abkürzungsverzeichnis**

ACO = Affektives organisationales Commitment

AGG = Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz

bzw. = beziehungsweise

CCO = Kalkulatorisches organisationales Commitment

CFI = Comparative Fit Index

COBB = Fragebogens zur Erfassung von affektivem, kalkulatorischem und normativem Commitment

*df* = degree of freedom

d. h. = das heißt

etc. = et cetera

evtl. = eventuell

ggf. = gegebenenfalls

HCP = High Commitment Practices

Hi90 = Obere Grenze des 90 %-Vertrauensintervalls

HPWP = High Performance Work Practices

JDS = Job Diagnostic Survey

## Inhaltsverzeichnis

JIU = Job Involvement; Unterfacette Job Involvement

Lo90 = Untere Grenze des 90 %-Vertrauensintervalls

M = Mean (Mittelwert)

MNQ = Manifest Needs Questionnaire

NCO = Normatives organisationales Commitment

NFI = Normative Fit Index

OCB = Organizational Citizenship Behavior

OCQ = Organizational Commitment Questionnaire

PPS = Perceived Peer Support

PSS = Perceived Supervisor Support

$r$  = Korrelationskoeffizient

RMSEA = Root Mean Squared Error of Approximation

*S. E.* = Standard Error (Standardfehler)

s. o. = siehe oben

s. u. = siehe unten

SD = Standard Deviation (Standardabweichung)

vgl. = vergleiche

WIU = Job Involvement; Unterfacette Work Involvement

z. B. = zum Beispiel

z. T. = zum Teil

ZUMA = Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen

## **Vorbemerkungen**

### **Geschlechterterminologie**

Soweit in dieser Arbeit Personen, Berufsbezeichnungen, Funktionen etc. in der männlichen Form bezeichnet werden, ist dies geschlechtsneutral zu verstehen und geschieht ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit.

### **Bezeichnung der Altersgruppen**

Die Bezeichnungen der Gruppen Jüngere, Mittlere und Ältere (Mitarbeiter) sind neutral zu verstehen und dienen der theoretisch abgeleiteten Kennzeichnung verschiedener Erfahrungsgruppen. Die Autorin distanziert sich von jeder Art der Altersdiskriminierung.

### **Subjektive Einschätzungen**

Zu den untersuchten Variablen liegen jeweils subjektive Einschätzungen der Befragungsteilnehmer vor. Bei objektiv klingenden Bezeichnungen ist zu beachten, dass es sich stets um Ergebnisse der subjektiven Selbsteinschätzung handelt.

# 1 Einleitung

„An organization’s success depends upon the attraction, selection, evaluation, and **retention** of the best and the brightest employees“ (Cleveland & Lim, 2007, S. 109; hervorgehoben durch die Autorin).

Der akute Fachkräftemangel<sup>1</sup> und die prognostizierte demografische Entwicklung in Richtung einer deutlichen Alterung der Gesellschaft erfordern von Unternehmen eine neuerliche Auseinandersetzung mit Mitarbeiterbindung: Zu verstehen, welche Altersgruppen durch welche Bedingungen an das Unternehmen gebunden werden können, ist Ziel dieser Arbeit. Gelingt es, altersspezifische Bedingungsfaktoren von Mitarbeiterbindung zu identifizieren, kann Personalarbeit zielgerichtet und strategisch auf die Bindung der Leistungsträger aller Altersgruppen ausgerichtet werden. Einleitend wird auf die derzeitige gesellschaftliche Situation der Alterung und des Fachkräftemangels eingegangen, durch die sich (a) die Notwendigkeit zur Bindung der Leistungsträger aller Altersgruppen ergibt und (b) die Notwendigkeit der Beschäftigung mit den Bedürfnissen verschiedener Altersgruppen, insbesondere der der älteren Mitarbeiter.

## Zur Ausgangssituation

Unternehmen sehen sich in Anbetracht des demografischen Wandels und der darin implizierten Alterung der Belegschaften mit der Herausforderung konfrontiert, die Leistungs-, Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit ihrer Belegschaft aufrecht zu erhalten – insbesondere, da zugleich ein mangelndes Angebot an qualifizierten Kräften auf dem Arbeitsmarkt herrscht (Buck, 2003; Drucker, 1992; Olesch, 2005). Es gilt folglich die Maßgabe, die besten Köpfe, unabhängig vom Alter, möglichst langfristig an das Unternehmen zu binden. Dies erscheint insbesondere möglich durch die Förderung affektiven organisationalen Commitments, der eher emotionalen Bindung an eine Organisation. Denn für die affektive Bindung konnten

---

<sup>1</sup> Aktuelle Zahlen aus der Arbeitsmarktstatistik und Stellenbörsen zeigen die meistgesuchten Arbeitnehmer. Danach werden beispielsweise in der Informationstechnologie (IT), aber auch im sozialen Bereich, Fachkräfte gesucht. So wurden im Juli 2009 22.000 gemeldete ungeforderte Stellen als Altenpfleger, Sozialarbeiter oder Erzieher sowie 20.000 Stellen als Krankenschwester, Sprechstundenhilfe oder Masseur nicht besetzt (Bundesagentur für Arbeit, 2009). Der Arbeitskräfte-Saldo zwischen Angebot und Nachfrage wird sich laut Gramke, Fischer, Schlesinger und Schüssler (2009) in den nächsten 20 Jahren vor allem im hochqualifizierten Bereich bemerkbar machen, gravierend in den Erziehungswissenschaften, der Medizin und den Ingenieurwissenschaften (Saldo für 2020 prognostiziert: -35 % Erziehung, - 28% Medizin, -22 % Ingenieure. Branchenbezogen gibt es bereits heute deutliche Mangel an qualifizierten Kräften: In der IT standen beispielsweise bereits im September 2007 in einer Zusammenfassung der größten deutschen Stellenbörsen 33.206 ausgeschriebenen Stellen 7.880 nachgefragten Beschäftigungen im gleichen Bereich gegenüber (Hack, 2007).

positive Zusammenhänge mit Leistung bereits mehrfach gezeigt werden (z. B. Mathieu & Zajac, 1991; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002).

Neben der bisher bereits häufig betonten Bindung der Leistungsträger im Nachwuchsbereich (z. B. Caldwell, Chatman & O'Reilly, 1990; Waszak, 2007) erscheint es vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels sinnvoll für Unternehmen auch die Leistungsträger unter den Mittelalten und Älteren<sup>2</sup> möglichst lange zu binden, damit diese ihr Wissen weitergeben und dem Unternehmen zur Verfügung stellen können. Die große Gruppe der heute schon Älteren mit vielen qualifizierten Wissens- und Leistungsträgern kann somit teilweise den Fachkräftemangel ausgleichen (vgl. Deller & Waszak, 2005; Reinberg & Hummel, 2004; Wise, 2005).

Durch die Alterung der Gesellschaft stehen so viele Ältere wie nie zur Verfügung. Bereits heute gehört fast jeder zweite Erwerbstätige zur Gruppe zwischen 40 und 54 Jahren (42.5 % der Erwerbstätigen zwischen 15 und 65 Jahren; eigene Berechnung nach Statistisches Bundesamt 2009b). Die Ausschöpfung durch Erwerbsbeteiligung dieser Bevölkerungsgruppe liegt mit 83.7 % in einem hohen Bereich – hier gilt es, insbesondere die Leistungsträger zu binden. In der noch älteren Gruppe über 55 Jahren wird jedoch nur gut die Hälfte des Erwerbspersonenpotenzials überhaupt ausgeschöpft (Statistisches Bundesamt 2009b; Wise, 2005). Diese ungenutzte produktive Kapazität (Wise, 2005) gilt es zu nutzen.

Ein Umdenken scheint ersten Anzeichen zufolge bereits begonnen zu haben: Die Beteiligung am Arbeitsmarkt der über 50-Jährigen stieg von 38.1 % in 1997 auf 53.6 % in 2008 (Statistisches Bundesamt, 2009a). Damit wurde nach 2007 zum zweiten Mal das Lissabon-Ziel<sup>3</sup> einer Erwerbsbeteiligung von Älteren von über 50 % erreicht.<sup>4</sup> Trotz der ersten positiv zu verbuchenden Entwicklungen am Arbeitsmarkt mangelt es vielerorts durchaus noch immer an konkreten Ansätzen. Unternehmen fehlt es, insbesondere nach der in den vergangenen Jahren vielerorts gängigen Frühverrentungspolitik<sup>5</sup>, an Erfahrung im Umgang mit Mitarbeitern ab 55 Jahren (Bellmann, Kistler & Wahse, 2003; Buck, Kistler, Mendius, Morschhäuser & Wolff,

---

<sup>2</sup> Hier werden bereits die Begriffe der Jüngeren, Mittelalten/ Mittleren und Älteren (Mitarbeiter) verwendet, die in Kapitel 3 genauer umrissen werden. Wie später konkretisiert, werden in dieser Arbeit Mitarbeiter bis 30 Jahre als jung bezeichnet, Mitarbeiter zwischen 31 und 45 als mittelalt und Mitarbeiter über 45 als älter.

<sup>3</sup> Innerhalb der Lissabon-Strategie wurde für die EU im Jahr 2000 das Ziel ausgegeben, bis 2010 eine Erwerbsbeteiligung der über 55-Jährigen von über 50 % zu erzielen. Nach eigener Berechnung lag die Erwerbsbeteiligung der 55- bis 65-Jährigen in 2008 bei 53.6 %.

<sup>4</sup> Jedoch gibt es divergierende Ansichten darüber, ob es sich dabei nicht nur um einen statistischen Effekt handelt, da die bislang älteren Jahrgänge relativ gering besetzt sind und die mittleren Babyboomer in großer Anzahl nachrückten und für dieses Ergebnis verantwortlich seien (Böcklerimpuls, 6/2008; MGFFI NRW, 2008).

<sup>5</sup> Ab dem 1.1.2010 ist keine gesetzlich geregelte Förderung einer Frühverrentung nach AltTZG mehr möglich.



2000; Kohli & Künemund, 2003). Diese mangelnden Erfahrungen mit erfahrenen Mitarbeitern gelten auch für den Bereich der langfristig erfolgreichen Mitarbeiterbindung.

### **Resultierender Handlungsbedarf**

Sollen leistungsfähige Mitarbeiter aller Altersgruppen länger gebunden werden, um dem Fachkräftemangel auf diese Weise zu begegnen, müssen begründete differenzierte Betrachtungen erfolgen, um im Unternehmen adäquat auf Entwicklungen und Veränderungen der alternden Mitarbeiter reagieren zu können. Eine (längere) Einbindung von Mitarbeitern verschiedener Altersgruppen bedarf jedoch besonderer Überlegungen. Es kann angenommen werden, dass sich im Laufe des Alternsprozesses von Mitarbeitern Lebenssituationen, Bedürfnisse und Werthaltungen verändern, deren spezifische Berücksichtigung am Arbeitsplatz positive Auswirkungen auf die Bindung hat (vgl. Grube & Hertel, 2008). Kann es dem Unternehmen gelingen, bei Personen in ganz unterschiedlichen Lebenssituationen und mit unterschiedlichen Prioritäten eine affektive Bindung zu fördern, ist dies gleichzeitig die beste Voraussetzung für gute Leistung der gebundenen Mitarbeiter.

Alters- oder lebensphasenspezifische Unterschiede werden sowohl in entsprechender wissenschaftlicher Literatur als auch in der Praxis selten bei der Analyse und Gestaltung von Mitarbeiterbindung berücksichtigt. Vielfältige Instrumente sind identifizierbar, die der Mitarbeiterbindung im Allgemeinen dienen (z. B. materielle, immaterielle und soziale Anreize in Form von flexibel gestaltbaren Cafeteria-Modellen; vgl. Jaeger, 2006; Moser & Saxer, 2008; Thom & Friedli, 2005), sie werden jedoch erstens selten anhand wissenschaftlicher Erkenntnissen begründet (die durchaus vorhanden sind, siehe z. B. Meyer et al., 2002), und weisen zweitens kaum Individualisierungsgrad auf. Dem Führungsnachwuchs, den sogenannten High Potentials, wird im Unternehmen noch am ehesten Aufmerksamkeit in Form von Talent Management Systemen zuteil (Hirschfeld, 2006; Schiess, Thoma & Anderson, 2007). Darüber hinaus scheint es jedoch wenige weitere Differenzierungen in der Gestaltung von Mitarbeiterbindung für verschiedene Anspruchsgruppen von Mitarbeitern zu geben. Ideen für eine lebensphasenspezifische Gestaltung von Bindungsinstrumenten sind vorhanden (Jaeger, 2006; Lievegoed, 1979), empirische Belege zur Begründung einer solchen Gestaltung finden sich jedoch kaum, eine entwicklungspsychologische Begründung wird nur in Ansätzen vorgenommen.

Die Veränderungen, die in verschiedenen Phasen des Lebens stattfinden, wurden bereits in verschiedenen Modellen der Entwicklungspsychologie abgebildet (z. B. Levinson, Darrow, Klein, Levinson & McKee, 1979), fanden aber bislang wenig Berücksichtigung als sinnvolle

Begründung zur Differenzierung in der arbeits- und organisationspsychologischer Forschung. In dieser Arbeit findet diesbezüglich eine Integration statt: Mit Hilfe der entwicklungspsychologischen Modelle können Veränderungen von Bedürfnissen und Werthaltungen identifiziert werden, die in bestimmten Altersgruppen von Mitarbeitern typisch sind. Eine Berücksichtigung der sich verändernden Bedürfnisse und Werthaltungen im Unternehmen sollte sich in entsprechenden Arbeits- und Organisationsbedingungen widerspiegeln. Finden diese unterschiedlichen Werte am Arbeitsplatz eine auf die jeweilige Lebenssituation des Mitarbeiters bezogene Berücksichtigung, kann davon ausgegangen werden, dass die affektive organisationale Bindung in der jeweiligen Gruppe besonders positiv beeinflusst wird.

### ***1.1 Gegenstand der Arbeit: Entstehungsbedingungen affektiven organisationalen Commitments altersdifferenziert betrachtet***

Der Themenbereich der Bindung von Mitarbeitern an Unternehmen ist in der arbeitspsychologischen Forschung seit längerer Zeit von großem Interesse und wird mit Hilfe des Konstrukts des organisationalen Commitments erfasst (z. B. Meyer & Allen, 1984; Morrow & McElroy, 1986; Mowday, Steers & Porter, 1979). Die Bindung an die Organisation umfasst nach der heute etablierten Einteilung des Konstrukts affektive, normative und kalkulatorische Aspekte (genauer wird darauf in Kapitel 2 eingegangen). Bedingungen und Konsequenzen des organisationalen Commitments wurden bereits vielfach untersucht. Eine Reihe von Metaanalysen lassen gut gesicherte Aussagen über positive Zusammenhänge zu Arbeitsleistung sowie negative Zusammenhänge zu Fluktuation der Mitarbeiter zu, insbesondere bezogen auf affektives organisationales Commitment (z. B. Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002). Da die affektive, eher emotionale Bindung die deutlichsten Zusammenhänge mit Leistung zeigt (auf die weiteren Arten von Commitment wird im folgenden Kapitel 2 eingegangen), erscheint diese vor dem Hintergrund des Mangels an hochqualifizierten Leistungsträgern besonders wichtig. Der starke Fokus der Praxis auf die Bindung jüngerer Leistungsträger muss im Zusammenhang mit der demografischen Veränderung und ihren Auswirkungen auf Belegschaften überdacht werden. Da die mittelalten und älteren qualifizierten Mitarbeiter ebenfalls gebunden werden sollten, um den Fachkräftemangel auszugleichen (vgl. Greller & Stroh, 1995; Sterns & Miklos, 1995), stellen sich Fragen der möglicherweise spezifischen Entstehungsbedingungen von affektiver Bindung. Die Forschung zu organisationalem Commitment hat in diesem Zusammenhang bislang nur wenige in entwicklungspsychologischen Erkenntnissen fundierte Unterscheidungen von sich im

Lebenslauf verändernden Entstehungsbedingungen von Commitment berücksichtigt. Dass sich Bedürfnisse und Werthaltungen in bestimmten Lebensphasen- und situationen verändern, scheint aber gesichert (z. B. Havighurst, 1972; Schein, 1978). Verschiedene entwicklungspsychologische Modelle (z. B. Erikson, 1988; Levinson et al., 1979) nehmen an, dass intraindividuelle Veränderungen mit dem Altersverlauf nach generellen Mustern voran schreiten: „Developmental processes (i.e., aging) refer to patterns of feelings and behaviors that unfold in largely the same way for all people as time passes” (Barnes-Farrell & Matthews, 2007, S. 145). Aufgrund unterschiedlicher Lebenssituationen und Erfahrungen im Unternehmen, die in ihrer Abfolge gleichzeitig für ganze Altersgruppen geschehen, ist davon auszugehen, dass Mitarbeiter verschiedener Altersgruppen unterschiedliche Prioritäten im Leben und am Arbeitsplatz haben. Beispielsweise sind in einer frühen Erwerbslebensphase vielfach sowohl Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten von großer persönlicher Bedeutung als auch eine gewisse soziale Einbindung im Beruf, die Einarbeitung und Orientierung ermöglicht. Der Stellenwert der Arbeit ist in einer solch frühen Phase verglichen mit anderen Bereichen des Lebens von zentraler Bedeutung, während in einer darauf folgenden Phase, die üblicherweise durch Sesshaftwerden und Familiengründung gekennzeichnet ist, andere Werthaltungen in den Vordergrund rücken, z. B. eine stärkere Wertlegung auf eine ausgeglichene Work Life Balance. Diese Überlegungen der grundsätzlichen Entwicklungen und Veränderungen von Bedürfnissen und Werthaltungen liefern den Rahmen für eine spezifische Untersuchung verschiedener Entstehungsbedingungen von affektiver organisationaler Bindung in verschiedenen Lebensphasen bzw. Altersgruppen.

Im Folgenden werden Ansatzpunkte für die altersspezifische Förderung von Mitarbeiterbindung, die in dieser Arbeit aufgegriffen werden, beschrieben. Einen möglichen analytischen Ansatzpunkt liefert die Berücksichtigung von entwicklungspsychologisch bereits gezeigten Veränderungen von Bedürfnissen und Werthaltungen mit zunehmendem Alter. Lassen sich in einer theoretischen Analyse typischer Veränderungen mit dem Alter Aspekte identifizieren, die ihre Entsprechung in organisationalen Bedingungen für affektive organisationale Bindung finden, erscheint es sinnvoll, darauf in der Gestaltung von Commitment-fördernden Maßnahmen einzugehen.

In der vorliegenden Arbeit werden diejenigen Faktoren unter diesen sich verschiebenden Prioritäten beleuchtet, die mit der Bindung an den eigenen Arbeitgeber zusammenhängen. Die grundsätzliche Annahme besteht darin, dass sich Mitarbeiter je nach Lebenssituation und -phase in den für sie im Vordergrund stehenden Bedürfnissen und Werten unterscheiden. Finden diese Unterschiede am Arbeitsplatz bzw. in der Organisation eine Berücksichtigung,

so kann dies lebensphasenspezifisch eine starke affektive Bindung an das Unternehmen zur Folge haben. So könnte beispielsweise unter der Annahme, dass jüngeren Mitarbeitern in einer frühen Karriere- und Aufbruchphase Entwicklungsmöglichkeiten besonders wichtig sind (z. B. Maurer, 2007; siehe Kapitel 4.1.1), dem in Form konkreter Angebote zur persönlichen Entwicklung vor allem für die jüngere Gruppe nachgekommen werden. Durch dieses Merkmal des Arbeitsplatzes sollte dann die Bindung an das Unternehmen besonders positiv beeinflusst werden. Ein besseres Verständnis insbesondere der mittleren und älteren Altersgruppe ist unerlässlich, um die heutzutage dringend benötigten Leistungsträger affektiv an das Unternehmen zu binden, indem ihnen spezifische Anreize geboten werden (vgl. Barnes-Farrell & Matthews, 2007; Braedel-Kühner, 2005; Kanfer & Ackerman, 2004). Kann die Bindung durch individuell abgestimmte Angebote effizienter gefördert werden, sind positive Effekte auf die Leistung der Mitarbeiter (Wood, 1996) und damit auf die organisationale Leistung als Ganzes zu erwarten (Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006).

## **1.2 Fragestellung der Arbeit: Altersgruppenspezifische Entstehungsbedingungen von affektiver organisationaler Bindung**

Ziel dieser Arbeit ist es, altersbedingte Änderungen in Bedürfnissen und Werthaltungen zu identifizieren, die in Entstehungsbedingungen von affektiver organisationaler Bindung im Unternehmen berücksichtigt werden sollten und damit eine altersdifferenzielle Vorhersagekraft für affektives organisationales Commitment (ACO) besitzen. Daraus lassen sich letztlich altersdifferenzielle Gestaltungsmöglichkeiten für Mitarbeiterbindung ableiten.

Mitarbeiterbindung wird hier im beschriebenen Kontext des demografischen Wandels betrachtet. Vor dem Hintergrund der beschriebenen Rahmenbedingungen ist die Zielgruppe dieser Untersuchung vorrangig in Bürotätigkeiten beschäftigt. In diesem Bereich sind mehr als 40 % der Erwerbstätigen in Deutschland beschäftigt und hier wird der größte Fachkräftemangel erwartet (BAuA, 2006; Bundesagentur für Arbeit, 2007; Lehmann, 2006; Obermeier, 2002). Studien zur affektiven organisationalen Bindung dieser Gruppe vernachlässigen bislang jedoch größtenteils eine altersdifferenzielle Betrachtung der Entstehungsbedingungen von Commitment. Einige wenige Studien nähern sich dem Thema (Allen & Meyer, 1993; Conway, 2004; Finegold, Mohrman & Spreitzer, 2002; Morrow & McElroy, 1987). Zwar werden in Einzelfällen für die Betrachtung der verschiedenen Altersgruppen Phasenmodelle berücksichtigt, die Priorisierung der einzelnen betrachteten Entstehungsbedingungen von Commitment auf der Grundlage von universell voranschreitenden Entwicklungen erfolgt kaum, kann jedoch aus entwicklungspsychologischen

Erkenntnissen hergeleitet werden (z. B. Levinson et al., 1979). Ansätze aus den 1970er und -80er Jahren mit einer starken Orientierung an Lebensphasen (z. B. Levinson et al., 1979; Schein, 1978) sind nicht neu, bedürfen aber unter den veränderten aktuellen Rahmenbedingungen einer erneuten Überprüfung.

Es besteht also durch die aktuelle demografische Situation, aber auch durch ein Forschungsdefizit in diesem Bereich, konkreter Bedarf für arbeitspsychologische empirische Studien, die entwicklungspsychologische Erkenntnisse in die Analyse von Zusammenhängen zwischen Entstehungsbedingungen und Kriterien wie organisationalem Commitment einbeziehen. Durch eine derartige Perspektive, die Phasenmodelle und Entwicklungsverläufe mit in die Analyse einbezieht, ergeben sich zusätzliche mögliche Entstehungsbedingungen von affektiver Bindung, die in bisherigen Studien noch nicht berücksichtigt wurden. Dies gilt beispielsweise für die Erfüllung von Generativitätsmotiven am Arbeitsplatz, also die Berücksichtigung des Bedürfnisses der Weitergabe von Wissen und Erfahrungen an nachfolgende Generationen. Für Generativität als Werthaltung ist ein Anstieg mit dem Lebensalter zu erwarten und sie sollte erst für ältere Mitarbeiter von zentraler Bedeutung sein (z. B. Erikson, 1988; siehe Kapitel 4.4.3). Zugleich kann davon ausgegangen werden, dass bei Berücksichtigung dessen im Unternehmen durch die Erfüllung z. B. durch Übernahme entsprechender generativer Rollen wie Mentorentätigkeiten die affektive Bindung an das Unternehmen gefördert wird.

Durch die Einbeziehung derartiger bislang nicht betrachteter Entstehungsbedingungen von affektiver Bindung wird durch die vorliegende Arbeit der Kreis der Maßnahmen zur Förderung von Mitarbeiterbindung durch die Betrachtung entwicklungspsychologischer Grundlagen erweitert. Darüber hinaus werden in dieser Arbeit etablierte Entstehungsbedingungen von affektiver organisationaler Bindung, wie z. B. Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen, durch die entwicklungspsychologische Analyse hinsichtlich ihres Veränderungspotenzials mit beachtet. Sollten sich hier Verschiebungen in den Prioritäten identifizieren lassen, lässt sich je nach Phase eine unterschiedliche Vorhersagekraft der jeweiligen Entstehungsbedingung für affektive Bindung, also ein moderierender Effekt der Lebens- bzw. Altersphase vermuten. Werden entsprechend der theoretisch abgeleiteten Prioritäten Maßnahmen zur Bindungsförderung im Unternehmen angeboten, fördern diese in der jeweiligen Phase die Bindung besonders stark.

Zusammengefasst lassen sich folgende Leitfragen formulieren:

- Finden sich in entwicklungspsychologischen Modellen begründet Veränderungen der persönlichen Bedeutung von Entstehungsbedingungen affektiven organisationalen Commitments (ACO), die im Altersverlauf stattfinden?
- Schlagen sich diese Veränderungen in Bedürfnissen und Werthaltungen bei Betrachtung entsprechender Maßnahmen im Unternehmen (situativer Bedingungen, die den Werten entsprechen) in einer unterschiedlichen Stärke der Zusammenhänge zwischen den wahrgenommenen Bedingungen im Unternehmen und ACO nieder?
- Inwiefern wirkt Alter als Moderator auf die Beziehung zwischen Entstehungsbedingungen und ACO?

Eng mit den wissenschaftlichen Fragestellungen verknüpft sind praktische Aspekte der Mitarbeiterbindung im Hinblick auf die Gestaltung von Arbeit und Arbeitsplätzen von Belang. Für die unternehmerische Praxis ergeben sich konkrete Fragen:

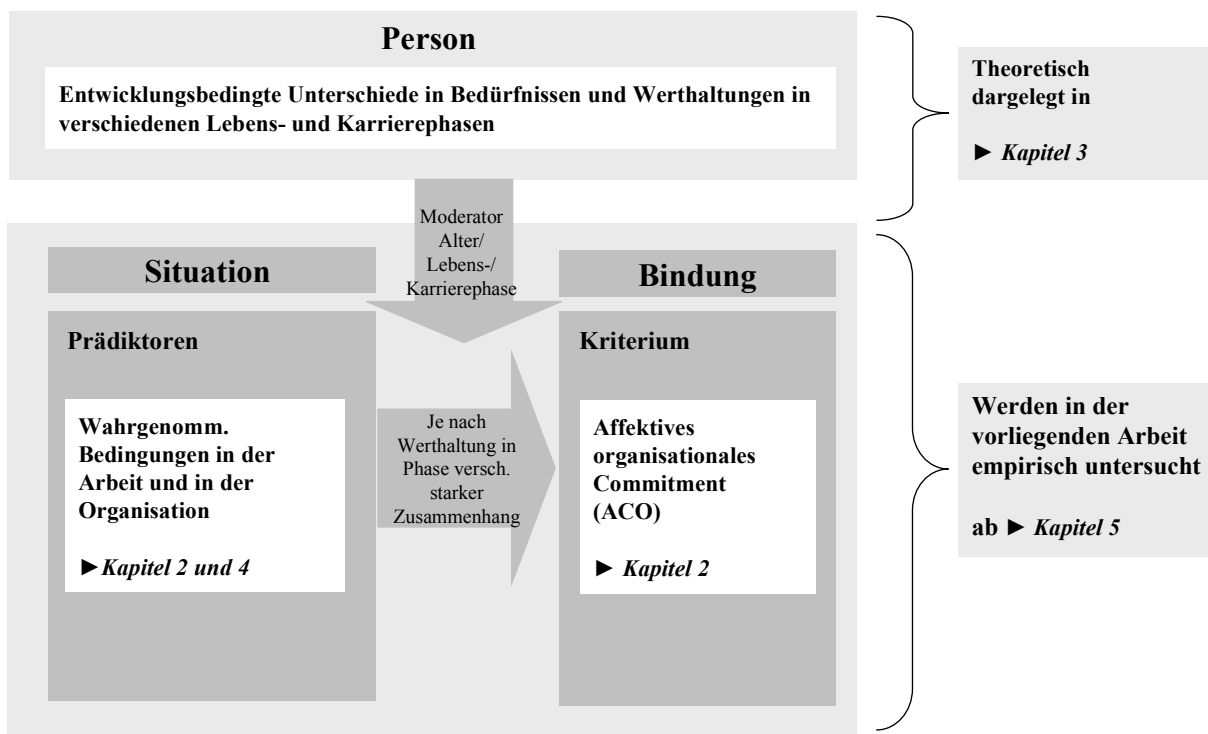
- Gibt es diesbezüglich in einer Belegschaft Unterschiede zwischen Altersgruppen in den Ansprüchen an die Gestaltung der Arbeit, die berücksichtigt werden sollten und wie könnte damit umgegangen werden?
- Wie kann es Arbeitgebern gelingen, nicht nur die Nachwuchskräfte langfristig zu halten, sondern auch die Leistungsträger im mittleren und fortgeschritteneren Alter?

Diesen Fragen geht die vorliegende Arbeit nach, indem verschiedene Entstehungsbedingungen der empfundenen Bindung auf Alters- und Erfahrungsunterschiede theoretisch begründet untersucht werden. Da die Ergebnisse eine zu erwartende hohe Praxisrelevanz und Umsetzbarkeit haben, versucht die vorliegende Arbeit einen Beitrag zur Verkleinerung der Lücke zu leisten, die in der Arbeits- und Organisationspsychologie zwischen Forschung und Anwendung klafft (Burke, Drasgow & Edwards, 2004; Deller & Albrecht, 2007; Hollenbeck, DeRue & Guzzo, 2004; Rynes, Brown & Colbert, 2002).

### **1.3 Grundsätzliche Annahmen und Vorgehensweise der Arbeit**

Zum besseren Verständnis der zugrunde gelegten Wirkmechanismen soll an dieser Stelle zunächst kurz auf die grundsätzlichen Annahmen und Vorgehensweisen eingegangen werden (grafisch veranschaulicht in Abbildung 1). Die Vorhersage von Mitarbeiterbindung wurde bislang nur von wenigen Autoren altersspezifisch betrachtet. Da jedoch bestimmten Lebensphasen andere Prioritäten bzw. Ausprägung arbeitsbezogener Werte zu vermuten sind (vgl. Levinson et al., 1979), sind Auswirkungen auf affektive Kriterien wie Commitment

wahrscheinlich. Dies bedeutet, dass es zwar nicht zwangsläufig einen Unterschied in der absoluten Ausprägung von Commitment gibt, dass diese Bindung aber unterschiedlich zustande kommt, da die Prädiktoren in verschiedenen Altersgruppen anders gewichtet sind. Die beschriebene mögliche Verschiebung von Werthaltungen, die in verschiedenen Lebensphasen der *Person* stattfindet, sollte im Unternehmen Berücksichtigung finden in einer entsprechenden Gestaltung der Arbeitsplatzmerkmale (*Situation*). Die unterschiedlichen arbeitsbezogenen Werte in verschiedenen Lebensphasen sollten dazu führen, dass Arbeitsplatzmerkmalen, die den jeweiligen Werthaltungen entsprechen, ebenso unterschiedliche Bedeutung beigemessen wird. Dies schlägt sich in einer unterschiedlichen Stärke der Zusammenhänge zwischen Arbeitsplatzmerkmalen und Kriterien wie ACO je nach Lebensalter nieder (vgl. Beck & Wilson, 2001). Die zugrunde liegende Annahme besteht also darin, dass sich verschiedene Altersgruppen, die sich aus Phasenmodellen der Entwicklungspsychologie herleiten lassen und deren Mitglieder typische Gemeinsamkeiten in Bedürfnissen und Werthaltungen aufweisen, in den Gründen, aus denen sie im Unternehmen bleiben (oder sich gebunden fühlen = Commitment), unterscheiden.



**Abbildung 1 Überblick über Annahmen der Arbeit**

In der vorliegenden Arbeit wird eine persönliche Werteverstärkung anhand entwicklungspsychologischer Modelle theoretisch erörtert. Die diesen Werten entsprechenden Arbeits- und Organisationsbedingungen werden in dieser Arbeit durch die Einschätzung der Mitarbeiter erfasst. Es kann angenommen werden, dass die Arbeitsplatzmerkmale, die den

arbeitsbezogenen Werte entsprechen, durch eine subjektive Einschätzung des Arbeitnehmer sinnvoll untersucht werden können (vgl. Abbott, White & Charles, 2005; Finegan, 2000). Diese Merkmale beeinflussen die affektive Bindung an das Unternehmen.

Die affektive Bindung wird vor allem durch Faktoren beeinflusst, die als vom Unternehmen gestaltbar wahrgenommen werden. Handelt es sich dabei also entsprechend der vorangegangenen Überlegungen um die Erfüllung von Werten – die im Verlauf der Lebensspanne unterschiedlich ausgeprägt sind – ist davon auszugehen, dass ACO damit besonders stark positiv zusammenhängt. Je nach Bedeutsamkeit der jeweiligen Entstehungsbedingung sollte auch die Stärke des Zusammenhangs mit ACO im jeweiligen Alter oder auf der jeweiligen Erfahrungsstufe stärker oder schwächer ausgeprägt sein. Es wird in dieser Arbeit entsprechend bisheriger Annahmen zu moderierten Zusammenhängen durch Alter (z. B. Conway, 2004; Finegold et al., 2002) angenommen, dass zunehmende bzw. abnehmende Bedeutung von Werten zugleich mit einem stärkeren bzw. schwächeren Zusammenhang der korrespondierenden Arbeits- und Organisationsbedingungen mit ACO einhergehen. Je bedeutsamer die hier identifizierten Werte bzw. Prädiktoren von ACO mit dem Alter werden, umso stärker sollten sie ACO mit dem Alter vorhersagen.

Abschließend soll in dieser Einleitung der Aufbau der vorliegenden Arbeit kurz vorgestellt werden. Es werden in dieser Dissertation verschiedene Entstehungsbedingungen der empfundenen affektiven organisationalen Bindung theoretisch begründet auf Alters- und Erfahrungsunterschiede untersucht. Im Folgenden werden die einzelnen inhaltlichen Bereiche, denen die vorliegende Arbeit aufeinander aufbauend zur Beantwortung der Fragestellung nachgeht, vorgestellt.

In den anschließenden Theoriekapiteln wird zunächst das in der vorliegenden Arbeit zentrale Konstrukt des affektiven organisationalen Commitments eingeführt (Kapitel 2). Da in dieser Arbeit die altersspezifische Gestaltbarkeit von Mitarbeiterbindung im Vordergrund steht, wird auf das Kriterium Mitarbeiterbindung an erster Stelle eingegangen. Aufgrund der bereits kurz erwähnten positiven Effekte von insbesondere affektiver organisationaler Bindung (positive Zusammenhänge mit Leistung, negative mit Fluktuation), liegt der Fokus auf ebendieser Art von Commitment. Die Fragestellung der Arbeit beschäftigt sich mit altersspezifischen Entstehungsbedingungen von Mitarbeiterbindung. Daher wird der Entwicklung von Mitarbeitercommitment über die Dauer einer Beschäftigung (operationalisiert durch Alter bzw. Dauer der Betriebszugehörigkeit) besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Ebenso werden



bisherige Erkenntnisse zu Unterschieden des Commitments und seiner Entstehungsbedingungen in Abhängigkeit von Alters- und Karrierestufen vorgestellt. Weiterführend ergibt sich für das folgende Kapitel 3 die Frage, welche Erklärungen sich für bisher gefundene und angenommene Unterschiede in den Entstehungsbedingungen finden. Dazu werden einflussreiche Modelle der entwicklungspsychologischen Forschung (Kapitel 3.1) vorgestellt, die einerseits Veränderungen über die Lebensspanne fokussieren, andererseits Veränderungen über das Erwerbsleben (Kapitel 3.2). In Kapitel 3.3 wird auf ergänzende Erkenntnisse zur Entwicklung von Bedürfnissen und Werten über die Lebensspanne eingegangen. Auf dieser Basis werden typische Einschnitte im Leben und die damit zusammenhängende mögliche Einteilung in Altersgruppen ermittelt (Kapitel 3.4).

Nachfolgend wird die Brücke zur Mitarbeiterbindung geschlagen: Zusammenhänge zwischen den in verschiedenen Phasen unterschiedlichen Bedürfnissen und Werthaltungen und affektiver organisationaler Bindung werden dargestellt (Kapitel 4). Abschließend werden jeweils die Hypothesen für die vorliegende Arbeit hinsichtlich der Zusammenhangsstärke einzelner Entstehungsbedingungen von ACO und ACO in verschiedenen Altersgruppen abgeleitet.

Im Methoden- und Ergebnisteil (Kapitel 5 bis 7) erfolgt zunächst eine Darstellung des grundsätzlichen Vorgehens für beide für diese Arbeit durchgeführten Studien. Die erste empirische Studie wurde in einem kooperierenden Unternehmen durchgeführt. Instrumente, Analysen und Ergebnisse werden dargestellt. Die Hypothesen, die in der ersten Studie untersucht werden, werden überprüft und erste Ergebnisse zusammengefasst dargestellt. Analog folgt die Darstellung der zweiten empirischen Studie, die mit Hilfe einer online-basierten Erhebung durchgeführt wurde. Der Diskussionsteil (Kapitel 8) fasst zunächst die wichtigsten Ergebnisse für die betrachteten Altersgruppen zusammen. Theoretische und praktische Implikationen der Ergebnisse werden erläutert und auf Einschränkungen der Arbeit hingewiesen (Kapitel 9). Abschließend wird ein Fazit gezogen (Kapitel 10), das die Erkenntnisse zur Mitarbeiterbindung im Kontext des demografischen Wandels zusammenfasst. Abbildung 2 liefert einen grafischen Überblick über die Kapitel.

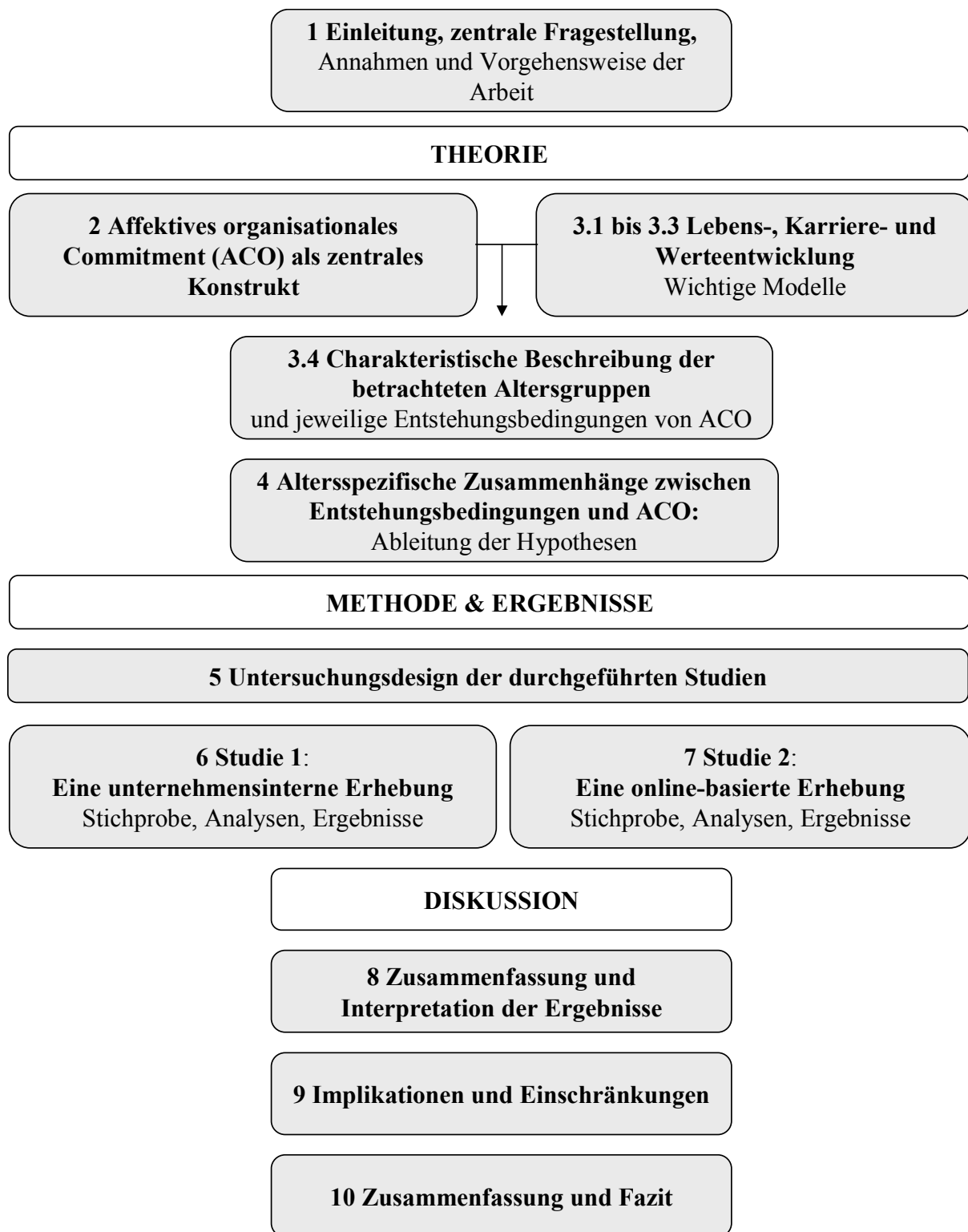


Abbildung 2 Schematischer Aufbau der Arbeit „Altersabhängige Entstehungsbedingungen von affektivem organisationalem Commitment“

## **THEORIE**

In der Analyse von Altereffekten auf das Konstrukt des organisationalen Commitments gehen bisherige Metaanalysen von einem leichten Anstieg des Commitments mit dem Alter aus (Lee, Carswell & Allen, 2000; Mathieu & Zajac, 1990; Riketta, 2002). Einfach ausgedrückt: Je länger jemand im Unternehmen ist, umso stärker ist seine Bindung an das Unternehmen. Jedoch können durch die vorliegenden korrelativen Daten keinerlei Aussagen darüber getroffen werden, ob der jeweilige Wert des organisationalen Commitments bei Mitarbeitern unterschiedlichen Alters möglicherweise auf unterschiedliche Art und Weise zustande kommt. Daher wird in dieser Arbeit der Fokus auf Entstehungsbedingungen der Bindung und mögliche entwicklungsbedingte Unterschiede in ihnen gelenkt. Finden die unterschiedlichen Prioritäten im Unternehmen Berücksichtigung, schlägt sich dies entsprechend der beschriebenen Annahmen in stärkeren Zusammenhängen zwischen den jeweiligen Entstehungsbedingungen und ACO nieder.

Im Theorieteil der Arbeit wird zunächst auf affektives organisationales Commitment (ACO) als zentrales Konstrukt der hier angestellten Analysen eingegangen (Kapitel 2). Im anschließenden Kapitel 3 wird durch die Schilderung von Lebens- und Karriereentwicklungsmodellen der entwicklungspsychologische Kontext hergestellt, bevor in Kapitel 4 die Hypothesen zu unterschiedlichen Zusammenhangsstärken zwischen Entstehungsbedingungen und ACO in verschiedenen Altersgruppen hergeleitet werden.

## **2 Organisationales Commitment als zentrales Konstrukt**

Die Bindung an eine Organisation als psychologischer Zustand eines Individuums wird durch das Konstrukt des Organisationalen Commitments beschrieben (Allen & Meyer, 1990). Die zentrale Frage lautet: Was bedingt eine empfundene Bindung an die Organisation in welchem Alter? Da der Fokus dieser Arbeit auf den Entstehungsbedingungen von organisationaler Bindung liegt, soll zuerst die zentrale Rolle des hier betrachteten Kriteriums verdeutlicht werden, indem auf das Konstrukt Commitment und seine Herkunft sowie auf die besondere Bedeutung affektiven Commitments eingegangen wird im Hinblick auf positive Zusammenhänge mit Leistung und negative mit Fluktuation. Es wird eingegangen auf Entstehungsbedingungen und es erfolgt eine Abgrenzung von den mit Commitment zusammenhängenden Konstrukten Arbeitszufriedenheit und Job Involvement. Schließlich wird in diesem Kapitel auf bisherige Studien zu Entwicklungstendenzen in der Bindung und zu Alterseffekten auf Zusammenhänge zwischen Entstehungsbedingungen, Bindung und Effekten von Bindung eingegangen. Im daran anschließenden Kapitel 3 wird dann auf

etablierte Modelle der Entwicklungspsychologie eingegangen, die eine Analyse der Veränderungen von Entstehungsbedingungen von Commitment erlauben.

### **2.1 Drei Arten von organisationalem Commitment und die besondere Rolle der affektiven Art**

Organisationales Commitment gilt im Hinblick auf zwei wünschenswerte im Arbeitskontext relevante Kriterien als interessant: Den positiven Einfluss auf die Arbeitsleistung, der sich insbesondere für die affektive Art von Commitment zeigt (Meyer et al., 2002; Riketta, 2002), sowie den negativen Einfluss auf Fluktuationsneigung (Jaros, Jermier, Koehler & Sincich, 1993). Die höchsten Korrelationen mit Arbeitsleistung, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Absentismus und Kündigungsabsichten finden sich jeweils für ACO (z. B. Iverson & Buttigieg, 1999; Meyer et al., 2002; Tett & Meyer, 1993). Da bis hierher schon öfter die Begriffe der unterschiedlichen Arten von organisationaler Bindung gefallen sind, soll an dieser Stelle zunächst auf das heute in der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung etablierteste Modell organisationalen Commitments eingegangen werden. Die besondere Rolle affektiven organisationalen Commitments wird im Folgenden genauer verdeutlicht.

Organisationales Commitment als psychologischer Zustand charakterisiert nach Meyer und Allen (1991) das Verhältnis des Arbeitnehmers zur Organisation. In einem Versuch, ein allgemeines und integrierendes Modell aus bisheriger Forschung zu Commitment aufzustellen, kommen Meyer und Herscovitch (2001) zu dem Schluss, dass Commitment folgendermaßen zu definieren ist: „a) force that binds an individual to a course of action of relevance to a target and b) can be accompanied by different mind-sets that play a role in shaping behavior“ (S. 299). Eine erstmalige differenzierte Unterteilung des Konstrukts organisationalen Commitments nahmen O'Reilly und Chatman (1986) vor. Die von ihnen vorgeschlagene Dreiteilung von Commitment in Compliance (vgl. im Folgenden CCO), Identification (vgl. ACO) und Internalization (vgl. NCO) weist deutliche Ähnlichkeiten zu dem heute weitgehend etablierten Konzept von Allen und Meyer auf. Orientiert an Allen und Meyer (1990; sowie Meyer & Allen, 1991) werden aktuell meist drei Arten des Commitments unterschieden:

- die **affektive Bindung** (ACO) an das Unternehmen (geprägt von Loyalität und positiven emotionalen Gefühlen gegenüber der Organisation, die mit anderen Worten auch bezeichnet werden kann als *bleiben wollen*; ACO kann bezeichnet werden als die „relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization“ (Mowday et al., 1979, S. 226).

- die **kalkulatorische** oder **fortsetzungsbezogene Bindung** (CCO), die auf gegenseitigem Investment beruht, das *bleiben müssen*; diese Art des Gefühls der Bindung an die Organisation entsteht vor allem aus den wahrgenommenen Kosten, die mit einem Verlassen der Organisation verbunden wären (Meyer & Allen, 1991). Die Ursprünge von CCO sind in Beckers Side-Bet-Theory (1960) zu sehen. Hiernach entsteht eine Bindung durch eine Leistung und eine Erwartung von Gegenleistung. Dem Mitarbeiter sind die Konsequenzen seiner Entscheidungen in diesem Prozess sehr bewusst (Becker, 1960). Anknüpfend an die Side-Bet-Theorie konnten oftmals zwei Teilkomponenten von CCO identifiziert werden: Die Bindung entsteht hier dadurch, dass einerseits wenige Alternativen vorhanden sind (*low alternatives*) und man andererseits hohe persönliche Kosten (*high sacrifice*) im Falle eines Verlassens der Organisation hat (McGee & Ford; 1987; Reichers, 1985; Stinglhamber, Bentein & Vandenberghe, 2002).
- die **normative Bindung**, die moralische Verpflichtung *bleiben zu sollen*. Ein normatives Bindungsgefühl entsteht v. a. durch die Internalisierung von empfundenen Erwartungsdruck von Seiten des familiären oder kulturellen Umfelds (insbesondere vor dem Eintritt in die Organisation) oder von Seiten der Organisation (nach dem Eintritt in die Organisation) (Meyer & Allen, 1991; Wiener, 1982). Die empfundenen Verpflichtung und die damit verbundenen normativen Erwartungen, denen durch das Verbleiben im Unternehmen entsprochen wird, kommen also durch eine Sozialisation in einem bestimmten sozialen Umfeld zustande – sei es außerhalb oder innerhalb der Organisation. Der im Laufe der Zugehörigkeit zum Unternehmen erhaltene Erhalt von Vorzügen, z. B. Karrierechancen im Unternehmen, veranlasst ein Bedürfnis der Wiedergutmachung. Damit wird ein Austauschverhältnis akzeptiert: Aufgrund der gewährten Aussicht auf eine Karriere im Unternehmen fühlt sich der Mitarbeiter verpflichtet zu bleiben (vgl. Taormina, 1999).

Das dreigeteilte Modell konnte bereits durch eine Reihe von Studien bestätigt werden (z. B. Bentein, Stinglhamber & Vandenberghe, 2002; Felfe, Schmook & Six, 2006; Meyer et al., 2002; Schmidt, Hollmann & Sodenkamp, 1998). Insbesondere ACO werden positive Konsequenzen zugeschrieben: Die affektive Bindung an das Unternehmen beeinflusst aus Sicht des Arbeitgebers wünschenswerte Verhaltensweisen des Arbeitnehmers wie Arbeitsleistung, Anwesenheit und die Absicht zu bleiben positiv, hingegen die Fluktuation, Stress und Absentismus negativ (z. B. Mathieu & Zajac, 1990; Riketta, 2002). Aus diesem Grund liegt der Fokus der Forschung auf dieser Art von Commitment. In vielen Studien wird

aufgrund der angenommenen positiven Effekte auf Leistung und Bleibeverhalten ausschließlich affektives Commitment untersucht. Die Veröffentlichung der Metaanalysen zu starken Zusammenhängen zwischen Arbeitsleistung und ACO dürfte eine Eingrenzung in dieser Richtung weiter verstärkt haben, sodass weitaus häufiger ACO fokussiert wird, obwohl die drei Facetten trennbar sind und differenziellen Vorhersagewert für Leistungskriterien besitzen (z. B. Hackett, Bycio und Hausdorf, 1994; Meyer et al., 2002; Meyer, Srinivas, Lal & Topolnytsky, 2007).

### 2.1.1 Verschiedene Foki von Commitment

Die Commitmentforschung entdeckte relativ früh, dass das Ziel oder Subjekt, auf das die Bindung ausgerichtet ist, nicht nur die Organisation sein kann, sondern dass auch andere Faktoren Bindungsgefühle hervorrufen können und dazu führen, dass jemand sich gebunden fühlt bzw. in der Organisation verbleibt (Becker, 1992; Clugston, Howell & Dorfman, 2000; Bentein et al., 2002; Meyer, Allen & Smith, 1993). Ziele, auf die das Commitment gerichtet ist, können sowohl abstrakte Konzepte, z. B. der eigene Berufsstand, als auch klar umrissene Bereiche sein, die einer Person wichtig sind, z. B. das eigene Team. Gemeinsam ist allen Foki von Commitment, dass die Bindungsgefühle Verhaltensweisen erklären sollen, die als entscheidende Kriterien am Arbeitsplatz gelten wie z. B. Arbeitsleistung und Bleibeverhalten (Meyer & Herscovitch, 2001). Inwiefern das Verbleiben in der Organisation durch die Bindung an andere Foki als Organisation als Ganzes gefördert werden kann, soll in diesem Abschnitt kurz aufgegriffen werden.

Meyer und Kollegen (1993) erweiterten das Modell des organisationalen Commitments um den Fokus des Berufs (*occupational commitment*; s. a. Lee, Carswell & Allen, 2000). Zu den sogenannten Foki – Objekte, auf die sich das Commitment richten kann – zählen neben der Organisation und dem Beruf das Team oder die Arbeitsgruppe (Ellemers, de Gilder & van den Heuvel, 1998), der Vorgesetzte (Becker & Kernan, 2003; Bentein et al., 2002; Cheng, Jiang & Riley, 2003), die Karriere (Chang, 1999; Hall & Mirvis, 1995; Meyer, Allen & Topolnytsky, 1998) die Beschäftigungsform (Felfe, Schmook & Six, 2006) sowie Gewerkschaften (Klandermans, 1989; Redman & Snape, 2005). Auch wurde beispielsweise versucht, das ursprüngliche Modell durch ein Commitment zu Veränderungen zu erweitern (Cunningham, 2006; Herscovitch & Meyer, 2002; Meyer et al., 2007).

Im Bezug auf die verschiedenen Foki wird ebenso weitgehend von einer Zwei- bzw. Dreiteilung des Konzepts in affektives, kalkulatorisches und normatives Commitment ausgegangen (Felfe, Schmook & Six, 2006; Meyer & Herscovitch, 2001; Stinglhamber et al., 2002). Mit Felfe, Schmook und Six (2006) lässt sich also zusammenfassen, dass nach

heutigem Stand drei Komponenten (affektiv, normativ und kalkulatorisch) und diverse Foki von Commitment (unter ihnen die eigene Karriere, das eigene Team und der eigene Berufsstand, die hier untersucht werden; siehe Abschnitt 3.7) sinnvoll zu unterscheiden sind. Die Forschung zu den verschiedenen Foki ergab bislang differenzierte Erkenntnisse. Die affektive Bindung an das eigene Team<sup>6</sup> zeigte sich beispielsweise im Mittel als stärker ausgeprägt als das organisationale Commitment (Riketta & Van Dick, 2005). Auch deuten bisherige Studien darauf hin, dass Commitment unterschiedlicher Foki wie die drei oben beschriebenen Arten ACO, NCO und CCO differenzierte Zusammenhänge zu relevanten Outcomevariablen zeigt (Becker, 1992; Becker, Billings, Eveleth & Gilbert, 1996; Cheng et al., 2003; Riketta & Van Dick, 2005). So scheint das affektive Team-Commitment bessere Vorhersagen von Einstellungen und Verhalten zu liefern als organisationales Commitment, z. B. bezogen auf Arbeitsleistung (Bentein et al., 2002; Bishop, Scott & Burroughs, 2000; van Knippenberg & van Schie, 2000). Becker und Kollegen (1996) konnten für Commitment bezogen auf den Vorgesetzten stärkere Zusammenhänge zu Arbeitsleistung nachweisen als für organisationales Commitment.

Becker und Billings (1993) nutzten verschiedene Foki von Commitment, um Profile zu erstellen. Es ergaben sich vier verschiedene Typen von Bindung für die jeweils verschiedene Ausprägungen von Ergebnisfaktoren zu verzeichnen waren: die lokal Gebundenen (Vorgesetzter und Arbeitsgruppe), die global Gebundenen (Top Management und Organisation), die Gebundenen (an alles gebunden) und die Ungebundenen (an nichts gebunden). So zeigen die an alles Gebundenen beispielsweise die niedrigste Fluktuationsneigung, die Ungebundenen die höchste. Dies spricht für eine weitere Betrachtung von sowohl globaleren Commitments als auch differenzierten Foki von Commitment. Stehen übergeordnete organisationale Kriterien wie eine langfristige Bindung, die mit einer niedrigen Fluktuation einhergeht, im Fokus, ist laut Meyer (1997) das organisationale Commitment das Konstrukt der Wahl.

Zur Einordnung des hier zentralen Konstrukts der affektiven Bindung wird es im Folgenden von anderen, verwandten Konstrukten abgegrenzt.

### **2.1.2 Abgrenzung von anderen Konstrukten**

In zahlreichen Modellen der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung steht organisationales Commitment auf der gleichen Erklärungsebene wie andere arbeitsbezogene

---

<sup>6</sup> Riketta und Van Dick (2005) untersuchten das sogenannte *Attachment* als “common label for two closely related concepts: identification and affective (also known as attitudinal) commitment” (Riketta & Van Dick, 2005, S. 491).

Einstellungen mit ganz ähnlichen Entstehungsbedingungen und positiven Effekten für die Organisation (vgl. Mathieu & Zajac, 1990; Morgeson & Campion, 2003). Zu diesen ähnlichen Konstrukten bzw. Korrelaten von Commitment zählen u. a. Job Involvement, das ebenfalls als Ausdruck eines Bindungsgefühls verstanden werden kann, und Arbeitszufriedenheit. Globale Maße von Commitment zeigen in empirischen Untersuchungen der theoretisch angenommenen Unterscheidungen starke Überlappungen mit Job Involvement und Arbeitszufriedenheit (vgl. Reichers, 1985). Spezifische Untersuchungen einzelner Commitmentarten liefern differenziertere Erkenntnisse, die zeigen, dass sich die Commitmentarten jeweils genügend von den verwandten Konstrukten abgrenzen lassen (z. B. Brooke, Russel & Price, 1988; Mathieu & Farr, 1991). Auf bisherige Befunde zu Überschneidungen und Alleinstellungsmerkmalen von Commitment im Vergleich zu den verwandten Korrelaten Arbeitszufriedenheit und Job Involvement soll in diesem Abschnitt eingegangen werden, um das Konstrukt weiter zu spezifizieren und die Entscheidung für ACO als zentrales zu untersuchendes Kriterium im Rahmen dieser Arbeit zu untermauern. Zugleich wird im folgenden Abschnitt auf die in der vorliegenden Arbeit vorgenommene Berücksichtigung der verwandten Konstrukte eingegangen.

### **2.1.2.1 Arbeitszufriedenheit**

Die Beziehung zwischen Commitment und Arbeitszufriedenheit wurde bereits in zahlreichen Studien untersucht. Im Gegensatz zur empfundenen Bindung gegenüber der Organisation wird Arbeitszufriedenheit als globales Konstrukt verstanden. Arbeitszufriedenheit steht dabei für einen positiven emotionalen Zustand, der sich aus der Bewertung der Arbeit und Arbeitserfahrungen ergibt; Unterfacetten, die die Gesamtzufriedenheit ausmachen, sind beispielsweise die Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten oder dem Top Management (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Locke, 1976). Es kann erwartet werden, dass die beiden Konstrukte einen starken Zusammenhang aufweisen, da beide Konstrukte eine individuelle positive Einstellung bzw. Bewertung gegenüber der Arbeitssituation beschreiben (Commitment als organisationsbezogene Einstellung/ Erfahrung, Arbeitszufriedenheit als subjektive Bewertung der Arbeit) und weitgehend auf ähnliche Prädiktoren zurückzuführen sind. Im Verhältnis der Prädiktoren zu Arbeitszufriedenheit bzw. ACO zeigen sich jedoch unterschiedlich starke Zusammenhänge: Merkmale des Arbeitsplatzes scheinen eher Arbeitszufriedenheit vorherzusagen, Merkmale der Organisation eher ACO (vgl. Glisson & Durick, 1988).

Ein starker Zusammenhang zwischen den beiden affektiven Kriterien Arbeitszufriedenheit und organisationalem Commitment scheint sich vielfach zu bestätigen (z. B. Mathieu &



Zajac, 1990:  $r = .69$ ; Meyer et al., 2002:  $r = .65$ ). Die bisherigen Ergebnisse von Studien zum kausalen Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Commitment sind jedoch zum Teil widersprüchlich. Die Richtung der Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Commitment ist nach wie vor umstritten (vgl. Tett & Meyer, 1993). Commitment könnte Arbeitszufriedenheit bedingen, und dadurch nicht nur direkt, sondern auch mediiert durch Arbeitszufriedenheit einen Einfluss auf relevante Kriterien haben (Bateman & Strasser, 1984; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Vandenberg & Lance, 1992). Umgekehrt könnte auch Arbeitszufriedenheit Commitment bedingen und die Vorhersage von Kriterien durch Arbeitszufriedenheit von Commitment mediiert werden (z. B. Gaertner, 1999; Mathieu, 1991; Porter et al., 1974; Rusbult & Farrell, 1983; Williams & Hazer, 1986). Drittens könnten Arbeitszufriedenheit und Commitment auf derselben Ebene stehen, ähnliche Bedingungen und Konsequenzen haben und miteinander interagieren (z. B. Mathieu, 1991; Williams & Hazer, 1986; Farkas & Tetrick, 1989; Tett & Meyer, 1993)<sup>7</sup>. Curry, Wakefield, Price und Mueller (1986) finden keine Bestätigung für eine bestimmte Wirkrichtung. Die Befundlage zur Richtung des Zusammenhangs zwischen Arbeitszufriedenheit und Commitment scheint insgesamt bisher uneindeutig und eine wechselseitige Beziehung scheint wahrscheinlich.

Besonders bezüglich ihrer Konsequenzen scheinen Arbeitszufriedenheit und Commitment eng miteinander verwandt zu sein, sich aber in den Korrelationsmustern, die sich für die gleichen Konsequenzen ergeben, zu unterscheiden (vgl. Combs et al., 2006; Harter, Schmidt & Hayes, 2002). Eine Differenzierung in dieser Hinsicht kann folgendermaßen zusammengefasst werden: Arbeitszufriedenheit könnte eher mit aufgabenbezogenen Aspekten wie der Arbeitsleistung zusammenhängen, während ein globales Maß wie Commitment eher mit organisationalen Ergebnisfaktoren wie Fluktuation und Fluktuationsneigung zusammenhängt (McFarlane Shore & Martin, 1989; Wong, Hui & Law, 1995). Auch für affektives Commitment zeigt sich jedoch wie oben beschrieben auf individueller Ebene ein positiver Zusammenhang mit Arbeitsleistung, wenngleich er für Arbeitszufriedenheit metaanalytisch etwas höher eingeschätzt wird ( $r = .30$ , Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001; Wright & Bonett, 2002). Arbeitszufriedenheit und organisationales Commitment gehen also auf ganz ähnliche Entstehungsbedingungen zurück und zeigen ähnliche Konsequenzen, unterscheiden sich jedoch in den Stärken der Zusammenhänge mit den jeweiligen Variablen.

---

<sup>7</sup> Organisationales Commitment wurde in fast allen Studien mit dem Organizational Commitment Questionnaire (OCQ; Mowday et al., 1979) erfasst.

### 2.1.2.2 Job Involvement

Auch die Beziehung zwischen Job Involvement und organisationalem Commitment ist Gegenstand zahlreicher Studien. Während organisationales Commitment sich auf die empfundene Bindung an die Organisation als Ganzes bezieht, drückt sich in Job Involvement die direkte Identifikation mit der Arbeitsaufgabe aus (Blau, 1985; Brooke et al., 1988). Die Ähnlichkeit zum Fokus *occupational commitment* ist bezeichnend (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Lee et al., 2000). Eine Differenzierung des Konstrukts Job Involvement deutet auf zwei Dimensionen hin: Interesse an der Arbeit bzw. Tätigkeit (*Job Involvement*) und Arbeit als zentrale Lebensaufgabe (*Work Involvement*; Moser & Schuler, 1993).

Die Zusammenhänge zwischen Commitment und Involvement sind substantiell: Insbesondere ACO und NCO scheinen deutlich mit Job Involvement zusammenzuhängen (z. B. Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005:  $r = .50$  für ACO;  $r = .52$  für NCO). Dennoch finden sich auch Ergebnisse zur diskriminanten Validität der beiden Konstrukte ACO und Involvement, sodass von einer Trennbarkeit ausgegangen werden kann (Huselid & Day, 1991; Mathieu & Zajac, 1990; Morrow & McElroy, 1986). So fanden Mathieu und Zajac (1990) beispielsweise eine Korrelation von  $r = .47$  zwischen affektivem organisationalem Commitment und Job Involvement – ein Korrelationskoeffizient, der in dieser Höhe zwar für einen starken Zusammenhang spricht, aber spezifische Varianz der beiden einzelnen Konstrukte vermuten lässt.

Im Vergleich der beiden Konstrukte werden in der einzigen verfügbare Metaanalyse, die sich ausschließlich Job Involvement widmet, ähnliche Prädiktoren wie für organisationales Commitment identifiziert: Personenbezogene und arbeitsbezogene Aspekte, Führung und wahrgenommene soziale Rollen bzw. Rollenklarheit (Brown, 1996; vgl. auch Rabinowitz & Hall, 1977a, 1977b; Saal, 1978). Bezüglich der Prädiktoren finden sich die Zusammenhänge zwar in der gleichen Richtung, aber zum Teil in unterschiedlichen Höhen (z. B. Zusammenhang von Vielfältigkeit der Tätigkeit mit Job Involvement  $r = .37$ , für organisationales Commitment  $r = .21$ ). Zufriedenheitsfaktoren wie Gehalt, Vorgesetzter, Kollegen und Beförderung wiesen allesamt stärkere Zusammenhänge mit ACO auf. Somit scheinen eher übergeordnete organisationale Variablen stärkere Zusammenhänge mit Commitment aufzuweisen. In der Tendenz scheint zwischen den Job Characteristics (Hackman & Oldham, 1980) und Job Involvement ein etwas stärkerer Zusammenhang als mit ACO zu bestehen. Dies erscheint einleuchtend, da beide Konstrukte sich auf die Arbeitstätigkeit bzw. -aufgabe selbst beziehen. Diesen relativ starken Prädiktoren von Job Involvement, die gleichzeitig deutliche Prädiktoren von organisationalem Commitment sind,

wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit besondere Aufmerksamkeit gewidmet: Herausforderungen in der Arbeit bzw. Vielfalt der Tätigkeit, Bedeutsamkeit und Partizipation (Brown, 1996; s. a. Rabinowitz & Hall, 1977a; Saal, 1978).

Differenzen ergeben sich in der Betrachtung der beiden verwandten Konstrukte vor allem bezogen auf die Effekte. Bezogen auf die für eine Organisation relevanten Effekte findet sich für ACO im Vergleich zu Job Involvement ein leicht stärkerer Zusammenhang mit Arbeitsleistung ( $r = .11$  im Vergleich zu  $r = .09$  bei Brown, 1996;  $r = .27$  vs.  $r = .18$  bei Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005) sowie mit Fluktuation ( $-.28$  vs.  $-.13$  bei Brown, 1996). Brown (1996) findet für Zusammenhänge mit Fluktuationsneigung die Werte  $r = -.31$  für Job Involvement und  $r = -.47$  für organisationales Commitment. Zusammengefasst sprechen die bisherigen Ergebnisse dafür, dass bezüglich der organisational relevanten Effekte ACO die entscheidendere Variable ist.

In Studien zu Job Involvement als Prädiktor von Fluktuation und Absentismus liegt ein Schwerpunkt der Untersuchungen auf der Interaktion zwischen Commitment und Involvement als Prädiktoren von Fluktuation (z. B. Huselid & Day, 1991). Nach der *Interaktionsannahme* wird jemand, der in seine Arbeit hoch involviert ist und sich an seine Organisation gebunden fühlt, eher in der Organisation verbleiben und weniger Abwesenheit zeigen (Blau & Boal, 1987; 1989; Martin & Hafer, 1995). In der Betrachtung von organisationalem Commitment als globales Bindungskriterium kann also die zusätzliche Betrachtung von Job Involvement als aufgabenbezogenes Bindungskriterium die Aussagekraft für die tatsächliche Mitarbeiterbindung erhöhen.

In der vorliegenden Arbeit entstand die ergänzende Berücksichtigung des Kriteriums Job Involvement zunächst aus einer ganz praktischen Motivation heraus: In ersten Situationsanalysen in der Belegschaft des Kooperationspartners der Studie 1 zeigte sich eine hohe Zufriedenheit vor allem im Bezug auf die eigene Arbeit bzw. die eigenen Aufgaben (sensu Job Involvement). Im Hinblick auf die Einstellung gegenüber der Organisation (Organisationales Commitment) konnte vermutet werden, dass sich möglicherweise ein negativeres Bild zeigt, da die Frustration nach diversen Umstrukturierungen in der näheren Vergangenheit recht hoch zu sein schien (vgl. auch Abschnitt 5.1). Dies deckt sich mit der theoretisch angenommenen Interaktion zwischen organisationalem Commitment und Job Involvement (vgl. Huselid & Day, 1991). Bezogen auf die Fragestellung der Arbeit soll in einem explorativen Teil neben dem Hauptkriterium ACO auch die altersdifferenziellen Einflussfaktoren als Entstehungsbedingungen von Job Involvement untersucht werden. Dies kann zum einen einen Beitrag zur Debatte über das Verhältnis zwischen beiden Konzepten

liefern, der in der aktuellen Metaanalyse von Cooper-Hakim und Viswesvaran (2005) nicht betrachtet wurde. Ebenso kommt in der Metaanalyse der Autoren die Trennung des Konstrukts Job Involvement in die Unterfacetten Job- und Work Involvement nicht zum Tragen. Zum anderen können hierdurch Erkenntnisse zur altersspezifischen Beeinflussung von Job Involvement gewonnen werden, das weitgehend von den gleichen Entstehungsbedingungen wie organisationales Commitment beeinflusst wird. Dies kann insbesondere erkenntnisreich sein für die Differenzierung zwischen Work und Job Involvement (Zentralität von Arbeit und Interesse an der Tätigkeit), auf die sich Bedürfnis- und Werteveränderungen unterschiedlich auswirken könnten (vgl. Kapitel 3). Insgesamt könnte eine abnehmende Bedeutung von Work Involvement angenommen werden, da der Stellenwert der Arbeit im Vergleich zu anderen Werten geringer werden sollte (Staudinger, 1996). Um solch differenzierende Vergleiche mit dem Konstrukt ACO zu ermöglichen, wird die Betrachtung der Mitarbeiterbindung in der vorliegenden Arbeit erweitert vom organisationsbezogenen, eher globalen Fokus um einen aufgabenbezogenen Aspekt der Bindung.

Nachdem die Abgrenzung von verwandten Konstrukte erfolgte, soll nun genauer auf die positiven Effekte, mit denen besonders die affektive Bindung an die Organisation assoziiert wird, eingegangen werden.

### **2.1.3 Arbeitsleistung als positiver Effekt von ACO**

Das organisationale Commitment rückt gerade aufgrund seiner Effekte auf Arbeitsleistung und Fluktuation in den Fokus der Aufmerksamkeit. Insbesondere affektivem Commitment wird, wie beschrieben, ein positiver Einfluss auf die Arbeitsleistung zugeschrieben (Meyer et al., 2002; Riketta, 2002). Dieser zeigt sich jedoch für in Metaanalysen nicht ganz so hoch, wie in einigen Einzelstudien beobachtet. So finden Meyer und Kollegen (2002) eine gewichtete durchschnittliche korrigierte Korrelation mit ACO von  $r = .17$  für fremd- bzw.  $r = .12$  für selbst eingeschätzte Leistung. Riketta (2002) findet eine korrigierte<sup>8</sup> durchschnittliche Korrelation zwischen ACO und Arbeitsleistung von  $r = .20$ . Der Zusammenhang zeigte sich für selbst eingeschätzte Leistung stärker als für Vorgesetztenbeurteilungen und objektive Leistungsdaten ( $r = .24$  vs.  $r = .19$  vs.  $r = .13$ , wobei das Konfidenzintervall für die objektiven Leistungsdaten Null einschließt). Die neueste Metaanalyse zu Commitment von Cooper-

---

<sup>8</sup> korrigiert um Stichprobenfehler (Varianzeinschränkung) und Attenuität (Unreliabilität im Kriterium).

Hakim und Viswesvaran (2005)<sup>9</sup> findet etwas höhere Zusammenhänge für die affektive Bindung ( $r = .27$ , mittlere Korrelation korrigiert um Unreliabilität in beiden Variablen). Aus den bisherigen Metaanalysen lässt sich also gesichert schlussfolgern, dass die affektive Bindung an die Organisation mit Arbeitsleistung positiv zusammenhängt.

Für die beiden anderen Commitmentarten NCO und CCO lässt sich zusammenfassend sagen, dass, sofern sie in den Metaanalysen betrachtet wurden, sich leicht positive Zusammenhänge zwischen Arbeitsleistung und NCO sowie keine oder negative Zusammenhänge zwischen Arbeitsleistung und CCO zeigen (Meyer et al., 2002). Die drei Commitmentarten ACO, NCO und CCO sagen darüber hinaus nicht nur aufgabenbezogene Arbeitsleistung, sondern auch kontextuale Leistung, die sich auf Verhaltensweisen bezieht, die sich nicht direkt in der Stellenbeschreibung finden, jedoch ebenso vorteilhaft für das Unternehmen sind, unterschiedlich stark voraus: Für ACO zeigte sich ein stark positiver Zusammenhang mit kontextueller Leistung (OCB; z. B. Riketta, 2002:  $r = .25$ ), für NCO ein leicht positiver, für CCO ein negativer Zusammenhang (O'Reilly & Chatman, 1986; Organ & Ryan, 1995; Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000). Ein Mehrwert für Unternehmen durch die Förderung von affektiven Bindungsgefühlen kann sich also durch positive Zusammenhänge mit individueller Leistung – sowohl in Bezug auf Arbeitsleistung als auch auf kontextuale Leistung – ergeben.

### **2.1.4 Niedrige Fluktuation und Fluktuationsneigung als positive Effekte von ACO**

Ein wünschenswerter Effekt von organisationalem Commitment ist die niedrige Fluktuation, mit der hohe Bindung einhergeht. Der negative Zusammenhang zwischen organisationalem Commitment und Fluktuation scheint gesichert (z. B. Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Mowday, Porter & Steers, 1982; O'Reilly & Chatman, 1986; Tett & Meyer, 1993). Dieses

---

<sup>9</sup> Die Metaanalyse von Cooper-Hakim und Viswesvaran (2005) bildet die umfangreichste Erhebung mit 997 einbezogenen Studien, die auch die Quellen anderer Metaanalysen (z. B. Brown, 1996; Mathieu & Zajac, 1990) beinhaltet und sowohl das Modell von Allen und Meyer als auch Arbeiten orientiert an Porter und Kollegen (1974) und andere Bindungsarten mit einbezieht. Bei Meyer und Kollegen (2002) integrieren in ihre Metaanalyse Studien, die sich auf das Modell von Allen und Meyer beziehen, während beispielsweise Mathieu und Zajac (1990) vor allem Studien mit einbeziehen, die sich auf organisationales Commitment nach Porter und Kollegen (1974) berufen. Riketta (2002) bezieht sich auf 111 Stichproben, die verschiedene Formen der affektiven Bindung berücksichtigen. Laut Aussage des Autors sind davon Dreiviertel noch in keiner Metaanalyse berücksichtigt worden. Die betrachteten Studien dürften sich mit dem Datensatz der Metaanalyse von Cooper-Hakim und Viswesvaran und Meyer und Kollegen (155 Stichproben der vorangegangenen 15 Jahre, die die drei Commitmentarten betrachten) z. T. überschneiden. In den veröffentlichten Artikeln ist jedoch keine ausführliche Liste enthalten (einzige Ausnahme: Meyer et al., 2002). Da davon auszugehen ist, dass vor allem unterschiedliche Primärstudien in die Studien von Riketta (2002) und Meyer et al. (2002) einfließen, werden hier die Ergebnisse aller drei Metaanalysen berichtet.

Ergebnis scheint für alle drei Commitmentarten und viele der Foki zu gelten (z. B. Chang, 1999; Cunningham, 2006; Harris & Cameron, 2005).

Aus Metaanalysen liegen hierzu zahlreiche Ergebnisse vor. Die negativen Korrelationen zwischen Commitment und Fluktuation bewegen sich im mittleren bis hohen Bereich und sind für die Fluktuationsneigung meist etwas stärker als für die tatsächliche Fluktuation. So finden Mathieu und Zajac (1990)  $r = -.52$  für den Zusammenhang zwischen ACO und Fluktuationsneigung,  $r = -.28$  für den Zusammenhang mit Fluktuation sowie für den Zusammenhang zwischen CCO mit Fluktuationsneigung  $r = -.22$  sowie ein leicht stärkeres  $r = -.25$  für Fluktuation. Meyer und Kollegen (2002) finden etwas niedrigere Zusammenhänge mit Fluktuation:  $r = -.17$  für ACO,  $r = -.16$  für NCO und  $r = -.10$  für CCO. Für den Zusammenhang zwischen ACO und Fluktuation geben Cooper-Hakim und Viswesvaran (2005)  $r = -.20$  an. Insgesamt scheinen die affektiven Commitmentfoki – hier besonders ACO – die stärkeren Zusammenhänge aufzuweisen ( $r = -.47$  bzw.  $-.37$  für Fluktuationsneigung;  $r = -.21$  für Fluktuation). Die gesicherten negativen Zusammenhänge der affektiven Komponente von Commitment mit Fluktuation und Fluktuationsneigung legen nahe, zur Erreichung der Mitarbeiterbindung möglichst diese Art des Commitments zu fördern, damit die Mitarbeiter das Unternehmen nicht verlassen (wollen). Es scheint also gesichert zu sein, dass das affektive Commitment der Mitarbeiter organisationale relevante Kriterien, wie die Arbeitsleistung und die Fluktuation, positiv beeinflusst. Im Folgenden soll daher der Frage nachgegangen werden, durch was das so wichtige affektive Commitment zustande kommt.

### ***2.2 Entstehungsbedingungen von affektivem organisationalem Commitment: Kategorisierung anhand von Metaanalysen und High Performance Work Practices***

Da in dieser Arbeit die Entstehungsbedingungen von Commitment im Fokus stehen und im weiteren Verlauf der Arbeit auf Veränderungen in den Bedingungen durch Werte- und Bedürfnisverschiebungen im Lebenslauf aus entwicklungspsychologischer Perspektive eingegangen wird, wird in diesem Abschnitt besonderer Wert auf eine Systematisierung der Bedingungen gelegt. Zwei Bereiche der Forschung dienen in dieser Arbeit der Systematisierung der Entstehungsbedingungen von Commitment. Einerseits liefern Metaanalysen zu Commitment Hinweise auf die Bedingungen von Commitment und nahmen bereits eine Einteilung in verschiedene Bereiche vor (z. B. Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002). Als Ergänzung werden zum Zweck der Systematisierung neuere, praxisnahe Studien zu sogenannten High Performance bzw. High Commitment Work Practices herangezogen. Hierdurch entsteht eine Verknüpfung aus einer wissenschaftlich abgesicherten

Perspektive und einer noch jungen, sehr anwendungsorientierten Forschungsrichtung. Beide Bereiche aus denen sich Kategorien von Entstehungsbedingungen von Commitment ableiten lassen, werden daher im Folgenden kurz vorgestellt. Zunächst wird auf metaanalytische Erkenntnisse eingegangen, bevor die High Commitment Work Practices vorgestellt werden.

Aus umfangreichen Studien und Metaanalysen kann abgeleitet werden, dass die Variablen, die Commitment beeinflussen und fördern, die von Reichers (1985, S. 467) noch als „laundry list“ bezeichnet wurden, sich heute stärker gliedern lassen. Für die in diesem Abschnitt beabsichtigte Systematisierung der Entstehungsbedingungen erscheint vor allem die Metaanalyse von Mathieu und Zajac (1990) hilfreich, da hier erstmals die Antezedenzen, die in verschiedenen Studien erfasst wurden, kategorisiert wurden. Die identifizierten Entstehungsbedingungen sind auf die *Person* bezogen (z. B. Kontrollüberzeugung, Alter, Betriebszugehörigkeit), hängen mit *sozialen Rollen* oder *Erleben des Arbeitsplatzes* zusammen (z. B. Organisationskultur; Job Characteristics nach Hackman & Oldham, 1980), betreffen *Gruppen- und Führungsaspekte* (z. B. wahrgenommene Unterstützung durch die Führungskraft) oder *strukturelle organisationale Voraussetzungen* (z. B. Unternehmensgröße) (vgl. Allen & Meyer, 1990; Iverson & Buttigieg, 1999; Mowday et al., 1982; Steers, 1977). Nach der neuesten Metaanalyse, die Prädiktoren von ACO betrachtet, gelten vor allem Erfahrungen, die am Arbeitsplatz gemacht werden als Entstehungsbedingungen von ACO (Meyer et al., 2002). Darunter fällt beispielsweise Unterstützung durch die Organisation ( $r = .63$ ), transformationale Führung ( $r = .46$ ) oder interaktionale Fairness ( $r = .50$ ). Einerseits lassen sich also aus den beiden hier zitierten Metaanalysen erste Kategorien von Entstehungsbedingungen ableiten: Aspekte der Person, der Organisation, der Arbeitstätigkeit selbst sowie Aspekte des sozialen Austausches scheinen ACO positiv zu beeinflussen. Andererseits kann laut Meyer et al. (2002) davon ausgegangen werden, dass ACO vor allem durch den subjektiven Erfahrungsbereich des Mitarbeiters in der Organisation beeinflusst wird. In dieser Erkenntnis liegt großes Gestaltungspotenzial, da für die Organisation konkrete Ansatzpunkte in den Kategorien abgeleitet werden können, die die Erfahrungen des Mitarbeiters positiv beeinflussen.

Auf die Einflussfaktoren der Bindung, die von Organisationen konkret gestaltet werden können, wird in dieser Arbeit besondere Aufmerksamkeit gelenkt. In dieser Hinsicht liefern über die eben erwähnten Metaanalysen hinaus einige Studien Hinweise, die sich mit Personalmaßnahmen und deren Zusammenhang mit Mitarbeiterbindung befassen (z. B. Caldwell et al., 1990; Conway, 2004; Fiorito, Bozeman, Young & Meurs, 2007). Caldwell und Kollegen (1990) untersuchten beispielsweise die Entstehungsbedingungen von

Commitment im Sinne eines Sozialisierungsprozesses. Für die Commitmentarten zeigen sich unterschiedliche Entstehungsbedingungen. Strukturierte Auswahlmethoden und ein klares Wertesystem innerhalb der Organisation sagen ACO und NCO voraus, während Belohnungs- und Karrieresysteme eher mit CCO zusammenhängen. ACO scheint sich vor allem durch motivationale Aspekte der Arbeitsgestaltung zu entwickeln (Hackett et al., 1994). Auch Meyer und Herscovitch (2001) stellen verschiedene Annahmen über die Bestandteile und die Entstehung von Commitment auf. Sie nehmen beispielsweise an, dass sich ACO entwickelt, „when an individual becomes involved in, recognizes the value-relevance of, and/ or derives his or her identity from association with an entity or pursuit of a course of action“ (Meyer & Herscovitch, 2001, S. 316).

Zur Identifikation der Bereiche von Entstehungsbedingungen von ACO anknüpfend an die vorangegangenen Erkenntnisse auf einen zweiten anwendungsbezogenen Bereich der Forschung zu Mitarbeiterbindung eingegangen. Gestaltbare Entstehungsbedingungen von Commitment können nicht nur aus der Forschung zu organisationalem Commitment selbst abgeleitet werden. Einen ähnlichen Fokus der Gestaltbarkeit wie die hier vorliegende Arbeit haben Studien, die sich explizit mit sogenannten *High Performance Work Practices* (HPWP) beschäftigen, indem dort Faktoren identifiziert werden, die besonders entscheidend für den organisationalen Erfolg sind. Diese Maßnahmen, die der Arbeitgeber am Arbeitsplatz einführt und managt, sollen Leistung und leistungsfördernde Einstellungen der Mitarbeiter fördern. Unter den Einstellungen, die durch HPWP gefördert werden, ist insbesondere das Commitment der Mitarbeiter (Macky & Boxall, 2007). Die HPWP, die in der Literatur identifiziert werden können, umfassen z. B. leistungsbasierte bzw. gerechte Bezahlungssysteme, Aspekte der Teamarbeit, Leistungsbeurteilungssysteme, Angebote zur Partizipation, Nachfolgeplanung und systematische Personalentwicklung (Macky & Boxall, 2007). Die HPWP sind dem Ansatz nach von Vorteil für Arbeitgeber und Arbeitnehmer, da Mitarbeiter gefördert und motiviert werden und ihre Fähigkeiten besser ausschöpfen. Als Gemeinsamkeit aus bisherigen Studien (z. B. Guthrie, 2001; Huselid, 1995) lassen sich die HPWP zusammenfassen als Angebote, die den Mitarbeitern durch das Personalmanagement gemacht werden und ihrer Leistungsförderung aber auch Motivation dienen sollen.

In einem den HPWP ähnlichen Ansatz identifizieren einige Autoren spezifisch auf Bindung ausgerichtet sogenannte *High Commitment Practices* (HCP) bzw. *High Involvement Practices* (z. B. Iverson & Zatzick, 2007; Paré & Tremblay, 2007; Whitener, 2001; Wood, 1996) zu denen beispielsweise ein angemessenes Gratifikationssystem gehört sowie Partizipationsmöglichkeiten, aber auch Entwicklungsangebote für Arbeitnehmer. Erhalten

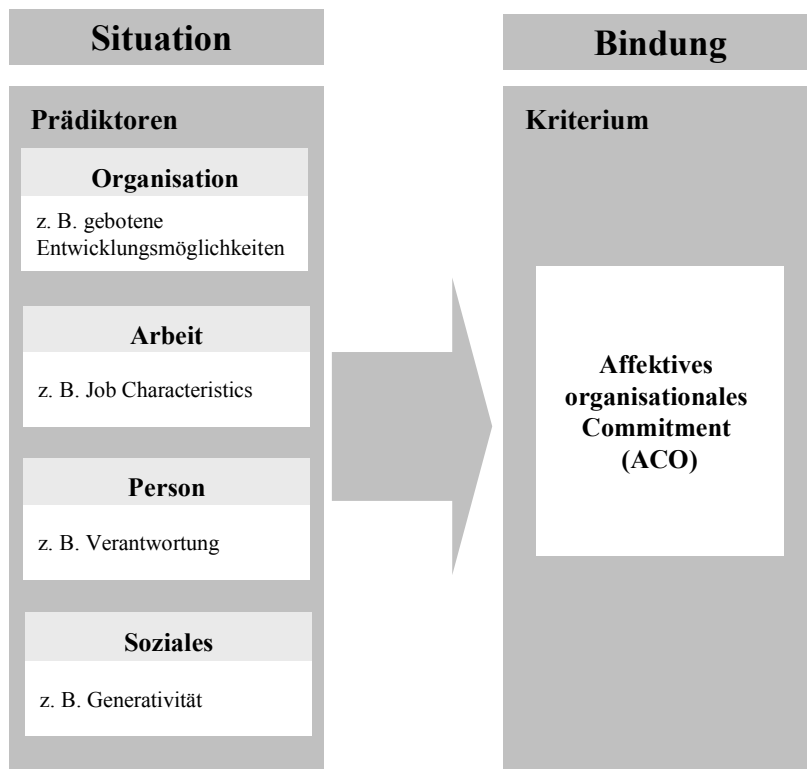


Mitarbeiter die Gelegenheit dazu, gemäß ihren eigenen Wünschen beteiligt und gefördert zu werden, steigt die Wahrscheinlichkeit einer starken Bindung. Bereits mehrfach konnten auch in diesem Forschungszweig, genau wie in der Forschung zu organisationalem Commitment, Modelle bestätigt werden, die (affektives) Commitment und Fluktuationskriterien berücksichtigen und auf HCP zurückführen (z. B. Guthrie 2001; Huselid 1995). Da die genannten Arbeiten zu HPWP und HCP Gestaltungsmöglichkeiten von Commitment in den Vordergrund stellen, bieten sie vielfach konkretere Ansatzpunkte, die für Unternehmen leichter umsetzbar sind, als die oftmals abstrakt bleibenden Variablen in Commitmentstudien.

Um die Entstehungsbedingungen von affektivem Commitment auf der Basis bisheriger Erkenntnisse zu systematisieren, lassen sich Kategorien ableiten, die gestaltbare Entstehungsbedingungen von Commitment zusammenfassen. Aus den bisherigen Metaanalysen und Studien zu Entstehungsbedingungen von Commitment (z. B. Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Lok & Crawford, 2001; Meyer et al., 2002; Steers, 1977) sowie den Studien zu HPWP, die gestaltbare Aspekte zur Förderung von Commitment fokussieren, lassen sich für diese Arbeit vier Bereiche von beeinflussbaren Entstehungsbedingungen von Commitment ableiten:

- Die Organisation betreffend (z. B. gebotene Entwicklungsmöglichkeiten),
- die Aufgabe bzw. Arbeit betreffend (z. B. Vielfalt in der Tätigkeit),
- in der Person liegend (z. B. persönliche Verantwortung übertragen bekommen),
- soziale Beziehungen betreffend (z. B. Zusammenarbeit mit anderen).

Alle vier Bereiche beziehen sich auf Erfahrungen am Arbeitsplatz, sodass die Variablen v. a. als Bedingungen von ACO gelten (Meyer et al., 2002). Im grafischen Überblick wird diese grundsätzliche Überlegung in Abbildung 3 dargestellt.



**Abbildung 3 Überblick: Bereiche der Entstehungsbedingungen (Prädiktoren) von ACO**

Das subjektive Erleben der Erfahrungen am Arbeitsplatz, also auch dessen, was der Arbeitgeber an Möglichkeiten und Erfahrungen bietet, ist beeinflusst von persönlichen Prioritäten, die sich im Altersverlauf verändern können. Die in der vorliegenden Arbeit betrachteten Prädiktoren von Commitment werden daher ergänzt um solche, die über den reinen Arbeitskontext hinausgehen, aber erwartungsgemäß abhängig vom Alter durch sich verschiebende Bedürfnissen und Wertehaltungen unterschiedlich von der Person bewertet werden (z. B. Anerkennung im personenbezogenen Bereich, Generativität im sozialen Bereich). Da hier zunächst auf das Konstrukt des Commitments eingegangen wird, erfolgt die Erläuterung der entwicklungspsychologischen Gründe der Veränderungen in den vier identifizierten Bereichen der Entstehungsbedingungen in Kapitel 4. An dieser Stelle soll zunächst auf bisherige Erkenntnisse zu Alterseffekten auf und zur Entwicklung von Commitment eingegangen werden.

### **2.3 Alterseffekte in der Vorhersage von organisationalem Commitment**

Nachdem in den vorangegangenen Abschnitten das Konstrukt organisationales Commitment und dessen Effekte und Entstehungsbedingungen vorgestellt wurden, wird im Folgenden ein erster Bezug zu alters- und erfahrungsbedingten Veränderungen von Commitment hergestellt, die in dieser Arbeit im Fokus stehen. In diesem Abschnitt wird dabei eingegangen auf Erkenntnisse aus der Commitmentforschung, bevor in den beiden nachfolgenden Kapiteln auf Modelle der Entwicklungspsychologie und daraus abzuleitende Begründungen für

Veränderungen hervorgehoben werden. Im Folgenden wird zunächst in einem ersten Abschnitt auf Commitment als stabiles bzw. sich entwickelndes Merkmal eingegangen. In einem nächsten Abschnitt werden Erkenntnisse zu Veränderungen in den Entstehungsbedingungen von Commitment vorgestellt. Auf die Moderatoren, die aus einer Entwicklungsperspektive eine Rolle spielen können, insbesondere Alter, Betriebszugehörigkeit und Berufserfahrung, wird eingegangen. Schließlich wirft der Abschnitt abschließende Fragen zur Begründung der Entwicklungen von Commitment und dessen Entstehungsbedingungen auf, die in den nachfolgenden Kapiteln vertiefend behandelt werden.

Zunächst kann festgehalten werden, dass sich nur wenige Studien finden, die explizit Alterseffekte auf die Zusammenhänge zwischen arbeitsbezogenen Einstellungen wie organisationalem Commitment und deren Entstehungsbedingungen untersuchen (Barnes-Farrell & Matthews, 2007). Barnes-Farrell und Mathews stellen fest, dass Alter in diesem Zusammenhang, wie in der psychologischen Forschung üblich, eher als Kontrollvariable verwendet wird. Als theoretisch begründeter Moderator der Beziehung zwischen Entstehungsbedingungen und Commitment bzw. Commitment und Effekten spielt Alter somit bislang eine untergeordnete Rolle. Zur Schließung dieser Forschungslücke leistet diese Arbeit einen Beitrag.

Unabhängig von Zusammenhängen mit Entstehungsbedingungen oder Effekten kann im Bezug auf die Entwicklung der Ausprägung von Commitment mit dem Alter zunächst ein grundsätzlicher Anstieg vermutet werden: Je länger jemand im Unternehmen ist, und damit meist je älter er ist, umso gebundener ist er ans Unternehmen. Ein moderater Zusammenhang zwischen Alter und ACO findet sich dementsprechend auch in Metaanalysen ( $r = .20$  bei Mathieu & Zajac, 1990;  $r = .15$  bei Meyer et al., 2002). Theoretische Erklärungen dafür liefert beispielsweise die Side-Bet Theory (Becker, 1960). Nach dieser Theorie fühlt sich ein Mitarbeiter einem Unternehmen verpflichtet, das er bereits besser und länger kennt, in das er investiert hat und das ihm gleichzeitig über die Zeit hinweg etwas zurückgegeben hat (Bateman & Strasser, 1984; Rusbult & Farrell, 1983). Die Theorie liefert eine Erklärung des Anstiegs von Commitment indem Erwartungen zu Leistungen und Gegenleistungen, die über die Zeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer entstehen, argumentiert wird. Damit erklärt die Side-Bet Theory einen Zustand, jedoch nicht sein Zustandekommen. Hierfür müsste genauer nach den Gründen der verschiedenen hohen Zusammenhänge gefragt werden. Um Alterseffekte zu untersuchen, sind nicht nur die absoluten Ausprägungen von Commitment, also Veränderungen im Ergebnis des Commitments entscheidend. Ein Zusammenhang

zwischen Alter und Commitment könnte durch drei verschiedene Erklärungen zustande kommen (Allen & Meyer, 1993, S. 51; Cherrington, Condie & England, 1979):

- a) die „maturity explanation“ – Alter allein hat einen Effekt: Je älter desto stärker gebunden sind Mitarbeiter. Die individuelle Reifung führt zu Veränderungen mit dem Alter, sodass sich Werte und Einstellungen (wie z. B. Commitment) verändern. Die altersbedingt veränderten Bedürfnisse und Werte der Person, die durch den Reifungsprozess entstehen – welche dies sein können, wird noch zu klären sein – haben ein erhöhtes Commitment zur Folge.
- b) die „better experience explanation“ – Ältere haben durch die im Durchschnitt längere Verweildauer im Unternehmen eine größere Anzahl an positiven Erfahrungen im Unternehmen gesammelt und sind dadurch stärker gebunden.
- c) die „cohort explanation“ – es existieren grundsätzliche Unterschiede zwischen Generationen, in der Hinsicht, dass die älteren Generationen möglicherweise grundsätzlich loyaler und gebundener gegenüber der Organisation sind. Dies kann sich im Übrigen auch nicht nur auf den Generationenbegriff im Allgemeinen beziehen, sondern auch auf Kohorten innerhalb einer Organisation, die gemeinsame Erfahrungen gemacht haben, z. B. gemeinsame Ausbildungen absolviert haben oder gemeinsam eine Umsatzkrise des Unternehmens erlebt haben. Die gemeinsame Sozialisation der Gruppe führt zu Unterschieden gegenüber anderen Gruppen.

Die o. g. Erklärung a) stellt die zugrunde liegende Annahme dieser Arbeit dar, wobei diese nicht zwangsläufig mit einem deutlich höheren Commitment einhergehen muss, eher ein unterschiedliches Zustandekommen zur Folge hat. Aufgrund altersabhängiger Prozesse verändern sich Werte und Bedürfnisse der Person. Diese stellen den Rahmen für die Entstehung von Mitarbeiterbindung dar, da sie die persönliche Bewertung von gegebenen Arbeitsplatzmerkmalen beeinflussen. Durch das hier gewählte Vorgehen (siehe ab Kapitel 5) ist in der Interpretation jedoch auch Erklärung c) zu berücksichtigen, da *Altersgruppen* definiert werden, die sich voneinander unterscheiden sollten.

Im Folgenden wird zunächst anhand vorhandener Studien – an dieser Stelle noch unabhängig von den Entstehungsbedingungen – überprüft, ob die in den Annahmen zugrunde gelegte Zunahme von Commitment im Zeitverlauf sich so zeigt oder ob es sich um ein über die Zeit stabiles Konstrukt handelt.

### 2.3.1 Entwicklung von Commitment über das Erwerbsleben

Organisationales Commitment als Einstellung entsteht zunächst kurz vor oder mit dem Eintritt in die Organisation (Bateman & Strasser, 1984; Mowday et al., 1982; Schein, 1978). Was von da an in der Entwicklung der Ausprägung von Commitment über den Verlauf des Erwerbslebens hinweg passiert und ob es eher stabil oder veränderbar ist, wird in diesem Abschnitt erläutert. Es werden Studien geschildert zur Entwicklung der Ausprägung von Commitment mit zunehmendem Alter. Entsprechende theoretische Erklärungen werden in aller Kürze genannt. Dem Leser bietet dies einen Überblick über grundsätzlich erwartbare Stabilität bzw. Verläufe von Commitment über die Erwerbslebensspanne.

Alter, Berufserfahrung und Betriebszugehörigkeit scheinen insgesamt eher positiv mit ACO und CCO zusammenzuhängen (Beck & Wilson, 2001; Felfe, Schmook & Six, 2006; Lok & Crawford, 2001; Meyer et al., 2002; Morrow & McElroy, 1987). Die stärksten positiven Zusammenhänge mit Alter finden Meyer und Smith (2000) für CCO ( $r = .22$  im Vergleich zu  $r = .14$  für ACO). Dies erscheint im Rahmen der Side-Bet Theory eher erwartbar für Zusammenhänge zwischen Betriebszugehörigkeit und CCO (vgl. Abschnitt 3.1). Ältere scheinen höhere Kosten für das potenzielle Verlassen der Organisation wahrzunehmen (Meyer & Smith, 2000).

Tabelle 1 zeigt einige ausgewählte Studien, die den Zusammenhang zwischen Alter und organisationalen Commitmentarten berichten. Für das im Fokus stehende ACO zeigt sich bis auf wenige Ausnahmen ein schwacher bis mittlere Zusammenhang mit Alter. Es kann also davon ausgegangen werden, dass Ältere in der Regel etwas stärker an die Organisation gebunden sind als Jüngere.

**Tabelle 1 Überblick: Korrelationen der Commitmentarten mit Alter**

*Überblick: Korrelationen der Commitmentarten mit Alter in bisherigen Studien.*

Studie	ACO	NCO	CCO	N
Allen & Meyer, 1993	.36	.35	.12	263-291
Conway, 2004	.14	.01	.08	288
Johnson & Chang, 2006	.13	(--)	.10	243
Mathieu & Zajac, 1990*	.22	(--)	.17	(--)
Meyer et al., 2002*	.15	.12	.14	21,446 / 9,480 / 14,057
Morrow & McElroy, 1987	.27	(--)	(--)	2,200
Sturges et al., 2005	.09	(--)	.03	151

*Anmerkungen: \* Metaanalyse; (--) keine Angaben. Erwähnte Einzelstudien nicht in den Metaanalysen berücksichtigt.*

Erkenntnisse einer dynamischen Entwicklung der Ausprägung der Einstellung Commitment – zuerst leicht abnehmend aufgrund anfänglicher enttäuschter Erwartungen, dann kontinuierlich leicht zunehmend – beziehen sich oftmals nur auf die frühen Berufsjahre (vgl. Caldwell et al.,

1990; Meyer & Herscovitch, 2001). Als Erklärung für eine Abnahme von Commitment zu Beginn der Beschäftigung schlagen Meyer und Kollegen (1990) eine Reduktion kognitiver Dissonanz vor. Unerfüllte Erwartungen werden bei Eintritt in die Organisation in einer Art *Honeymoon* zunächst nicht wahrgenommen. Sobald realisiert wird, dass es keinen rationalen Grund für eine emotionale Bindung mehr gibt, nimmt das ACO ab. Zwischen neuen und etablierten Mitarbeitern sollte also unterschieden werden (Meyer, Allen & Gellatly, 1990). Insgesamt wird Commitment– einmal entwickelt – als relativ stabiles Konstrukt beschrieben (vgl. Porter et al., 1974). Nur wenige Studien beschäftigen sich mit dem Verlauf von organisationaler Bindung über die Eintrittsphase in das Unternehmen hinaus. Insbesondere vor dem Hintergrund der Notwendigkeit der Bindung aller Altersgruppen bei gleichzeitig gestiegener Mobilität aller Altersgruppen erscheint eine Betrachtung möglicher späterer Entwicklungen angebracht.

Zum Zusammenhang zwischen Alter bzw. Betriebszugehörigkeit und organisationalem Commitment führte Aaron Cohen (1991; 1993) als einer der ersten systematische Metaanalysen durch, die die Zusammenhänge stärker differenzieren sollten. Cohen interessiert sich 1993 vor allem für die altersdifferenzielle Ausprägung von Commitment, d. h. das Level der Bindung, das sich in verschiedenen Karrierestufen unterscheiden sollte. Seine Annahmen begründet Cohen in der Lebens- und Karrierestufenentwicklung (Levinson et al., 1979; Super, 1980), wonach Alter in der jüngsten Gruppe mehr Varianz des Commitments aufklärt. Alter gilt für den Autor dabei als Repräsentant für die unterschiedlichen Erfahrungen, die ein Mitarbeiter mit Beginn seiner Beschäftigung macht. Dies erscheint als Begründung nicht hinreichend. Zuvor und auch anschließend an Cohens Studien Anfang 1990er Jahre finden sich jedoch wenige Arbeiten, die die Zusammenhänge zwischen Alter und Commitment über die übliche Kontrollvariablen-Beziehung hinaus betrachten. Den direkten Zusammenhang zwischen Alter bzw. Dauer der Betriebszugehörigkeit und Commitment untersuchte Cohen (1993) mit Hilfe einer Einteilung der insgesamt 84 betrachteten Stichproben in vier Altersgruppen: Bis zu 30 Jahre, 31 bis 35 Jahre, 36 bis 40 Jahre und älter als 40 Jahre. Zusätzlich werden drei Zugehörigkeitsgruppen unterschieden in 1 bis 4 Jahre, 5 bis 8 Jahre und 9 Jahre und länger andauernde Betriebszugehörigkeit. Der Autor analysiert dabei vor allem Studien, die sich auf Mowday et al. (1982) berufen und den Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) nutzen. Die Beziehung zwischen Alter und Commitment zeigte sich bei der jüngeren Gruppe als am stärksten ausgeprägt ( $r = .24$  gegenüber  $r = .15$  bzw.  $r = .18$  und  $r = .20$  bei den jeweils älteren Gruppen). Cohen versäumt es, nach einer Erklärung für die unterschiedlichen Zusammenhänge zu suchen. Die unterschiedlich starken Zusammenhänge zwischen

Commitment und Betriebszugehörigkeit bzw. Alter lassen für sich allein genommen keine Schlussfolgerungen auf dahinter liegende Gründe zu. Alter als alleiniger Repräsentant für die vorgehenden Veränderungsprozesse scheint nicht hinreichend zu sein. Zudem muss die „doppelte“ Berücksichtigung der Variablen Alter und Betriebszugehörigkeit bei der Gruppeneinteilung einerseits und als Moderator andererseits kritisiert werden. Der direkte Einfluss des Alters und anderer demografischer Variablen wird von verschiedenen Autoren in Frage gestellt (Beck & Wilson, 2001; Warr & Fay, 2001). Warr und Fay (2001) betonen: „Of course, age itself can have no causal impact. We need also to examine variables possibly linked to age and the outcome variables of interest, to learn whether they may be responsible for any age-association that is observed“ (S. 345). Folglich sollten die beeinflussenden Variablen genauer analysiert werden, die mit dem chronologischen Alter zusammenhängen. Die Betrachtung von Alter als Moderator für den Zusammenhang zwischen den bedingenden Faktoren und Commitment erscheint sinnvoll. Hierauf wird im Folgenden eingegangen.

### **2.3.2 Der Einfluss von Alter, Betriebszugehörigkeit und Berufserfahrung als Moderatoren von Zusammenhängen mit ACO**

Auf Grundlage von Forschung zu Motivation, Zufriedenheit und Werteentwicklung kann bereits davon ausgegangen werden, dass Mitarbeiter unterschiedlichen Alters verschiedene Präferenzen für Arbeitsplatzmerkmale und Beschäftigungsformen haben (vgl. Finegold et al., 2002; Sparrow, 1996; siehe Kapitel 3). Alter ist dabei ein Faktor, der beeinflusst, was Arbeitnehmer von ihrer Arbeit erwarten und wie sie sich an die Organisation binden (Finegold et al., 2002, S. 656). „A worker’s age represents a key individual characteristic that has the potential to impact the work experiences and conditions to which an individual will be exposed (e.g., the nature of work assignments, opportunities for advancement, and rewards available to a worker)“ (Barnes-Farrell & Matthews, 2007, S. 139). Dort, wo diesen je nach Alter unterschiedlichen Präferenzen besser nachgekommen werden kann, wird die Bindung an das Unternehmen gefördert (Guest, 1998). Unterschiede in den zugrunde liegenden Präferenzen sind nach bisherigen Studien allerdings nicht nur auf das Alter zurückzuführen, sondern auch auf damit hoch korrelierte Faktoren wie die Dauer der Betriebszugehörigkeit, Berufserfahrung oder die erreichte Karrierestufe (oft operationalisiert über Betriebszugehörigkeit; siehe Cohen, 1991, 1993; Conway, 2004; Hall & Mansfield, 1975). Im Folgenden werden daher kurz differenzielle Effekte der drei Variablen auf die untersuchten Zusammenhänge zusammengefasst.

Im Vergleich mit anderen mit dem Alter hoch-korrelierten Moderatoren klärt Alter den Ergebnissen Morrows und McElroys (1987) zufolge mehr Varianz in der Vorhersage von

ACO auf als die Dauer der Betriebs- oder Positionszugehörigkeit. Pogson, Cober, Doverspike und Rogers (2003) kommen zu ähnlichen Schlussfolgerungen: Sie begründen ihre Wahl von Alter zur Messung von Karrierestufen mit einer Zusammenfassung bisheriger Forschung, die andeutet, dass die Variable Alter eine höhere Erklärungskraft für Verhalten am Arbeitsplatz besitzt im Vergleich zu organisationaler oder positionaler Zugehörigkeitsdauer. Alter scheint also zum Teil einen stärkeren Effekt als Betriebszugehörigkeit oder Berufserfahrung zu haben.

Neben dem Alter sollten aber auch die Dauer der Betriebszugehörigkeit sowie die Berufserfahrung Berücksichtigung finden, denn für einige Zusammenhänge mit ACO konnten anderen Autoren für diese Variablen stärkere Effekte als Alter zeigen (Allen & Meyer, 1993). Die Erfahrung in der Organisation kann beispielsweise ebenso wie Alter als Indiz bestimmter Werthaltungen in bestimmtem „Organisationsalter“ gelten. Beck und Wilson (2001) erläutern in diesem Zusammenhang, dass der Moderator Alter eher die Erfahrung im Leben allgemein ausdrücken könnte, während Betriebszugehörigkeit eher die Erfahrung in der jeweiligen Organisation ausdrückt. In diesem Sinne könnte hier nicht nur Alter ein entscheidender Moderator sein, sondern für die Untersuchung von Commitment auch Betriebszugehörigkeit eine moderierende Rolle spielen.

Einige Studien beschäftigten sich bereits mit der Analyse der Variablen Alter, Betriebszugehörigkeit und Berufserfahrung jenseits einfacher Kontrollfunktionen. Eine Reihe von Studien analysierte bis heute altersdifferenzielle Zusammenhänge zwischen Commitment und seinen Effekten wie Arbeitsleistung und Fluktuation. Für den Zusammenhang zwischen ACO und Leistung scheint beispielsweise zu gelten, dass er mit dem Alter abnimmt (Ricketta, 2002), während die Stärke des Zusammenhangs zwischen Commitment und Fluktuation eher zuzunehmen scheint (Porter et al., 1974). In den wenigsten Studien werden die gefundenen Moderationseffekte jedoch mit Hilfe von Reifungs-, Erfahrungs- oder Kohorteneffekten (s. o.; vgl. Allen & Meyer, 1993) hinterfragt bzw. erklärt. Da in dieser Arbeit das Hauptaugenmerk auf der Prädiktorensseite des Commitments liegt, werden die Studien, die sich mit der Moderation der Kriteriensseite beschäftigen, hier nicht detailliert betrachtet.

Die Moderation des Zusammenhangs zwischen Entstehungsbedingungen von ACO und affektiver organisationaler Bindung durch Alter wurde bereits einige Male untersucht. Allerdings gehen nur wenige Autoren dezidiert auf Begründungen der Altersunterschiede in den Entstehungsbedingungen von Commitment ein. Die wenigen Studien, die ähnliche Fragestellungen wie die vorliegende Arbeit untersuchen, werden im Folgenden in ihren Grundzügen und Ergebnissen geschildert (sie werden in chronologischer Reihenfolge ihrer Veröffentlichung dargestellt). Alle geschilderten Studien orientieren sich an



Karrierestufenmodellen und z. T. an Lebensentwicklungsmodellen bei der Betrachtung der Altersgruppen, die sich unterscheiden. Detailliert begründet oder hinterfragt werden die Annahmen jedoch selten.

Altersbedingte Unterschiede in den Bedingungen von Commitment wurden untersucht von Morrow und McElroy (1987). Mit Ihrer Studie versuchten sie, eine erste Datenbasis für Aussagen über *Facetten der Zufriedenheit* (Zufriedenheit mit Arbeit, Bezahlung, Kollegen, Vorgesetzter, Karrieremöglichkeiten) und organisationalem Commitment in verschiedenen Karrierestufen zu legen. Aufgrund der bis zu diesem Zeitpunkt uneindeutigen Befundlage zur Beziehung zwischen Karrierestufen und Arbeitszufriedenheit widmen sich Morrow und McElroy auch diesem Konstrukt. Die Aspekte der Zufriedenheit stellen dabei für sie noch keine expliziten Entstehungsbedingungen für Commitment dar. Morrow und McElroy verfolgen den Ansatz, die Zufriedenheit mit einzelnen Facetten sowie die Bindung auf Altersunterschiede hin zu prüfen. Dies geschieht zunächst unabhängig voneinander und nicht für die Zusammenhänge zwischen den Zufriedenheitsfacetten und Commitment. Dabei wurden drei Alters- bzw. Zugehörigkeitsstufen miteinander verglichen, um mögliche differenzielle Effekte festzustellen: Karrierestufen werden einerseits über Altersstufen operationalisiert, andererseits über Stufen der Organisations- und der Positionszugehörigkeit. Die Einteilung der Stufen erfolgt orientiert an Studien zu Karrieremodellen (Gould, 1979; Hall & Mansfield, 1975; Slocum & Cron, 1985; Super, 1957; siehe Kap. 3.2). Dies ermöglicht in Ansätzen sowohl eine theoretische Grundlage als auch eine Vergleichbarkeit mit anderen Untersuchungen. Detailliert hinterfragt und begründet werden die Grenzen der Altersstufen nicht. Insgesamt werden von Morrow und McElroy unterschiedliche Konstrukte, die für eine Bindung stehen können, berücksichtigt und deren Mittelwerte in den drei Stufen miteinander verglichen: Job Involvement, ACO, Work Ethic Endorsement und die Absicht, im Unternehmen zu bleiben. Zusätzlich interessierte die Autoren die Arbeitszufriedenheit in den verschiedenen Phasen. Mittelwerte der Zufriedenheit mit der Arbeit, der Bezahlung, den Kollegen, dem Vorgesetzten und den Karrieremöglichkeiten werden im Vergleich der drei Karrierestufen betrachtet.

Die Operationalisierung der Karrierestufe beeinflusste die Ergebnisse bezogen auf Commitment und die Absicht zu bleiben. Alter klärt den Ergebnissen Morrows und McElroys zufolge mehr Varianz auf als die Dauer der Betriebs- oder Positionszugehörigkeit. Durch die jeweiligen Ausprägungen in den Bindungskonzepten, den Zufriedenheitsaspekten und den persönlichen Charakteristika ist eine deskriptive Kennzeichnung der drei Altersgruppen möglich. Die Mitarbeiter auf der ältesten Karrierestufe waren in dieser Studie die am stärksten

gebundenen. Gleichzeitig zeigen diese die höchste Zufriedenheit mit Arbeit und Kollegen, während die Jüngeren die höchste Zufriedenheit mit Karrieremöglichkeiten und dem Vorgesetzten zeigen. Zusammenhänge mit Commitment werden hier nicht untersucht, sondern nur Mittelwerte der einzelnen Konstrukte miteinander verglichen. Über Morrow und McElroy hinausgehend ist das Ziel in der vorliegenden Arbeit nicht nur die deskriptive Beschreibung der Altersgruppen, ihrer Zufriedenheit und Bindung, sondern theoretisch begründete Zusammenhangsanalysen, um konkrete Maßnahmen zur Bindungsförderung, die den jeweiligen Wertevorstellungen von Mitarbeitern unterschiedlichen Alters entsprechen sollten, abzuleiten (siehe Kapitel 3).

Unterschiede zwischen Altersgruppen in den Zusammenhängen zwischen Prädiktoren und Commitmentarten untersuchten Allen und Meyer (1993) in einer frühen Studie. Ausgehend von bisherigen Studien zu differenziellen Zusammenhängen zwischen *work experiences* und Arbeitszufriedenheit über verschiedene Karrierestufen hinweg untersuchten Allen und Meyer Unterschiede der Zusammenhänge zwischen *work experiences* und Commitment. Für Commitment gab es derartige Vergleiche der Zusammenhänge zwischen Prädiktoren und Commitment in verschiedenen Alters- oder Karrierestufen bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht. Die Autoren betrachten in ihrer Studie die von ihrer Gruppe klassischerweise als Bedingungen von Commitment identifizierten Variablen, z. B. Rollenklarheit, Herausforderung und Partizipation. Sie fragen nach der Zustimmung, ob die jeweilige Variable am eigenen Arbeitsplatz gegeben ist. Für diese Variablen, sowie für die drei Commitmentarten, verglichen sie zunächst die Mittelwerte über die drei Alters- bzw. Zugehörigkeitsgruppen hinweg. In einem zweiten Schritt verglichen sie die Korrelationen zwischen Entstehungsbedingungen und Commitmentarten in den drei Gruppen. In ihrer Untersuchung finden die Autoren keine Unterschiede zwischen den drei betrachteten Altersgruppen bezüglich der Beziehung von Prädiktoren und Commitment sowie nur sehr geringe Unterschiede bezüglich der anderen demografischen Moderatoren (Dauer in der Organisation und auf der Position).

Allen und Meyer gehen im Einzelnen nicht von begründeten Annahmen für mögliche Unterschiede in den Beziehungen aus, sondern testen eher explorativ, ob sich Unterschiede zeigen. Die geringen Unterschiede, die festgestellt werden, werden nicht entwicklungspsychologisch begründet. Den einzigen Bezugspunkt bildet die Einteilung der Altersstufen, die nach Allen und Meyer (1993) orientiert an Lebens- und Karriereentwicklungsmodellen wie von Levinson et al. (1979) und Super (1957, siehe Kapitel 3) vorgenommen wird. Die sehr unterschiedliche Operationalisierung von Karrierestufen in

bis dahin durchgeführten Studien wird von Allen und Meyer (1993) kritisiert, da sie die Vergleichbarkeit erschwert (s. a. Morrow & McElroy, 1987). Es bleibt jedoch auch hier bei der Einteilung der Altersgruppen, die an Modellen und anderen Studien orientiert wird. Vermisst werden Erkenntnisse zu in der jeweiligen Phase wichtigen Prioritäten, die anhand entwicklungspsychologischer Erkenntnisse begründet werden.

Anders als Morrow und McElroy (1987) versprechen sich die Autoren von den minimalen gefundenen Moderationseffekten keine praktische Bedeutsamkeit der Ergebnisse: „Clearly, these results are inconsistent with the view that older workers have affective responses to particular work experiences that differ from those of younger workers” (Allen & Meyer, 1993, S. 59). Es bleibt hier somit der Fokus auf der jüngsten Altersgruppe bestehen, da Allen und Meyer davon ausgehen, dass die Beziehungen zwischen Entstehungsbedingungen und Commitment über die Altersgruppen hinweg relativ stabil bleiben. Entscheidend sei also vor allem eine frühe Phase, in der „employees are more affectively responsive to particular experiences“ (Allen & Meyer, 1993, S. 59), damit Commitment früh zustande kommt und dann gleichbleibend gefördert wird. Die Vorgehensweise von Allen und Meyer sind v. a. ein methodischer Fortschritt in der Untersuchung altersdifferenzieller Zusammenhänge mit Commitment, da hier zum ersten Mal diese Zusammenhänge betrachtet werden. Allerdings werden die Unterschiede in den Zusammenhängen zwischen den Gruppen nicht auf Signifikanz getestet. Die beiden betrachteten Stichproben sind zudem zu klein, um eine Gruppeneinteilung in drei Altersgruppen sinnvoll zu rechtfertigen ( $n = 123$  und  $n = 168$ ).

In einer aktuelleren Studie gingen Finegold und Kollegen (2002) der Frage nach, ob der Zusammenhang verschiedener Bedingungen zu Commitment und Fluktuationsbereitschaft sich verändert. Ihr Anliegen ist es, ein Konzept vorzustellen, das begründet, warum Alter Präferenzen am Arbeitsplatz beeinflusst. Die Interaktion von Alter mit verschiedenen Aspekten des Beschäftigungsverhältnisses wird dabei in ihrer Wirkung auf die Bindung analysiert. Finegold und Kollegen fokussieren sich – ebenso wie Morrow und McElroy (1987) in ihrer Mittelwertsvergleichsstudie – auf *Facetten von Zufriedenheit*, die der Arbeitgeber beeinflussen kann, namentlich auf die Zufriedenheit mit dem Angebot zur Entwicklung von Fähigkeiten, Arbeitsplatzsicherheit, Work-Life-Balance und leistungsbezogene Bezahlung. Finegold und Kollegen leiten für die jeweiligen Präferenzen am Arbeitsplatz detaillierte Hypothesen ab. Sie orientieren sich dabei an den Konzepten der Karrierestufen und *protean careers* nach Hall (z. B. Hall & Mirvis, 1995) und an möglichen Lebensphasen- und Kohorteneffekten (Levinson et al., 1979; Scandura & Lankau, 1997). So kommen Sie

beispielsweise zu der Annahme, dass die Zufriedenheit mit dem Angebot zur Entwicklung von Fähigkeiten in der jüngsten Phase am stärksten sein sollte.

Die Autoren untersuchen diesbezüglich in einer Stichprobe aus fünf verschiedenen Unternehmen mit Hilfe einer hierarchischen Regressionsanalyse drei Altersgruppen im Vergleich zueinander. Das Kriterium Commitment wurde in dieser Studie gemessen mit Fragen aus dem OCQ (Mowday et al., 1979). Auch sie verwenden die Altersgruppeneinteilung, die Morrow und McElroy (1987) sowie Allen und Meyer (1993) verwendeten. In aller Kürze gehen sie auf Lebensphasen- und Karrierephaseneffekte sowie auf die Modelle und Theorien der Entwicklungspsychologie und Karriereentwicklung (z. B. Erikson, 1988; Levinson et al., 1979, Gould, 1979; Hall & Mansfield, 1975; Slocum & Cron, 1985) ein. Eine zufriedenstellende inhaltliche Bestimmung der Altersgruppen, die nicht nur willkürlich erscheint, sondern im Einzelnen die Annahmen der Hypothesen begründet, sucht man auch hier vergeblich.

Die Ergebnisse zeigten, dass beispielsweise für das (affektive) Commitment von älteren Arbeitnehmern im Gegensatz zu jüngeren die Arbeitsplatzsicherheit wichtig ist, während für junge Mitarbeiter eher Entwicklungsmöglichkeiten, Work-Life-Balance und individuelle leistungsabhängige Bezahlung ausschlaggebend für Commitment sind bzw. stärkere Zusammenhänge zeigen. Hingegen zeigten sich bei der leistungsabhängigen Bezahlung hypothesenkonform keine Altersunterschiede. Die Vorhersage von Commitment weist insgesamt wenige Moderationen für die betrachteten Altersgruppen auf. Deutlichere Ergebnisse zeigen sich für die Vorhersage von Fluktuationsneigung. Insgesamt lässt der Artikel einige Fragen offen. So ist z. B. kritisch anzumerken, dass einige Ein-Item-Messungen verwendet werden und keine Subgruppenanalyse vorgenommen wird.

An Finegold und Kollegen (2002) orientiert führte Conway (2004) eine ähnliche Studie durch, die ergänzt wurde um den Moderator Betriebszugehörigkeit. In diesem Fall werden also – ebenso wie bei Allen und Meyer (1993) und Morrow und McElroy (1987) – nicht nur Altersgruppen, sondern auch Betriebszugehörigkeitsgruppen miteinander verglichen (vgl. auch Cohen, 1991; 1993). Conway geht dabei den Fragen nach, ob sich a) einige ausgewählte Bedingungen von Commitment über die Lebensspanne verändern und ob b) die Zusammenhänge zu Commitment je nach betrachteter Alters- oder Erfahrungsgruppe unterschiedlich stark sind. Vorliegend werden sowohl die Ausgangsfragen von Morrow und McElroy (1987) als auch die von Allen und Meyer (1993) wieder aufgegriffen. Laut Conway (2004) wirken in unterschiedlichen Karrierestufen andere Bedingungen auf die Commitmentarten bzw. die gleichen, aber unterschiedlich stark. Conway betrachtet als

Bedingungen von Commitment Einstellungen gegenüber der Personalarbeit des Unternehmens, d. h. gegenüber der Einbeziehung der Mitarbeiter (employee involvement), Einarbeitung und Sozialisation, Training, Leistungsbeurteilung, Karriereentwicklung, Belohnungssysteme, Arbeitsplatzsicherheit, Employability, Arbeitsgestaltung und Teamarbeit. Die Teilnehmer wurden um ihre Zustimmung bzw. Ablehnung bezüglich der genannten Maßnahmen gebeten (*Was ist im Unternehmen vorhanden? bzw. Was wird mir als Arbeitnehmer geboten?*), abgeleitet aus Literatur zu *High Commitment Work Practices* (z. B. Harter et al., 2002; Wright, Gardner & Moynihan, 2003; s. a. Abschnitt 2.2.; Iverson & Zatzick, 2007; Whitener, 2001; Wood, 1996). In der Untersuchung des Zusammenhangs von Entstehungsbedingungen mit Commitment mit dem Ziel einer aktiven Gestaltung von Mitarbeiterbindung erscheint es sinnvoll, diese gestaltbaren Aspekte zu erfassen (s. a. Abschnitt 2.2 zu Prädiktoren von ACO). Im Sinne einer Bestandsaufnahmen ermöglichen die Analysen eine Ableitung von konkreten Maßnahmen: Es kann herausgefunden werden, welche Maßnahmen einer Bindung der Mitarbeiter besonders zuträglich sind.

Die Aussagen von Finegold und Kollegen (2002) werden von Conway ergänzt durch die Untersuchung weiterer Commitmentarten. Aus bisherigen Erkenntnissen zur Bewertung von Arbeitsplatzmerkmalen (Wert oder Wichtigkeit) oder Zufriedenheit mit bestimmten Personalmaßnahmen können erwartbare Altersunterschiede abgeleitet werden. Conway untersucht bestimmte Einstellungen zu einigen *High Performance Work Practices*, von denen sie annehmen, dass der Zusammenhang zu Commitment in verschiedenen Karrierestufen anders ausfällt. Die angenommenen Altersunterschiede werden begründet in einer Bedürfnis- und Werteverchiebung: "While it is unlikely that the importance of certain HR practices will be rigorously confined to those in any particular career stage, it is reasonable to assume that certain needs will be more pronounced during particular career stages" (Conway, 2004, S. 424). Diese unterschiedlichen Bedürfnisse werden bei Conway nicht genauer entwicklungspsychologisch begründet. Die Hypothesen beziehen sich auf die Einstellungen gegenüber Trainingsmaßnahmen, Arbeitsplatzsicherheit, Karriereentwicklung, Partizipation, Arbeitsplatzgestaltung und Belohnung. Zustimmung oder Ablehnung zu gebotenen Maßnahmen im Unternehmen wird abgefragt und der Zusammenhang zu allen drei Arten von Commitment untersucht. Es wird beispielsweise angenommen, dass die Einstellungen gegenüber Training einen stärkeren positiven Zusammenhang mit allen drei Commitmentarten in der frühen Karrierestufe aufweisen als in den späteren Stufen. Es bleibt offen, warum dieselben Prädiktoren mit den unterschiedlichen Commitments zusammenhängen sollen.

Insgesamt findet Conway einige Effekte für die Kriterien ACO und NCO, jedoch wenige für CCO. So wird in der frühen Karriere NCO von einer positiven Einstellung zu den Möglichkeiten der Karriereentwicklung beeinflusst – dies war aber auch für die mittlere Gruppe erwartet worden. In der mittleren Karriere spielt für NCO und ACO vor allem Arbeitsplatzsicherheit eine Rolle, was für alle Commitmentarten erwartet worden war. Für CCO zeigt sich bei den Mittleren angebotenes Training als relevant, was eher für die Jüngeren erwartet worden war. In der späten Karriere zeigt sich ein deutlicher Zusammenhang zwischen ACO und fairer leistungsbezogener Belohnung sowie der kontinuierlichen Förderung der Employability – in der späten Karriere war dies nur für die Belohnung erwartet worden. In dieser Gruppe zeigt sich ebenso ein Zusammenhang zwischen NCO und informativer Einbindung und Partizipation des Mitarbeiters, was für ebenso für alle Commitmentarten erwartet worden war.

Im Gegensatz zu den anderen bisher genannten Studien verwendet Conway (2004) eine andere Alterseinteilung. Die ältere Gruppe beginnt bereits bei 41 Jahren. Eine entwicklungspsychologische Begründung erfolgt hier nicht, nur der Verweis auf andere Studien, die dieselben Grenzen verwendeten. Die Gruppen sind zudem sehr gering besetzt (z. B. nur 37 ältere Probanden). Wie Allen und Meyer (1993) löst sich jedoch die Studie von der Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten (wie von Morrow und McElroy untersucht) und stellt die wahrgenommene Ausprägung, also die Wahrnehmung des tatsächlichen Vorhandenseins der Bedingungen von Commitment in den Vordergrund. Bei ACO und NCO bringen die sehr kleinen Effekte im getesteten Regressionsmodell keinen Mehrwert in der Varianzaufklärung. Bei den verwendeten multiplen Regressionsanalysen erscheint die Interpretierbarkeit jedoch fragwürdig, da in mehreren Schritten jeweils die Zahl der unabhängigen Variablen um ein Vielfaches erhöht wird.

Auch wenn Conway (2004) und Finegold und Kollegen (2002) entwicklungspsychologische Begründungen andeuten, bleiben diese doch recht unspezifisch. Zudem bleibt das Kriterium Commitment etwas diffus, zumal bei Finegold und Kollegen (2002) nur vier Items aus dem OCQ ausgewählt wurden, deren Auswahl orientiert an von Glinow und Mohrman (1990) erfolgte. Der grundsätzliche Zusammenhang der Prädiktoren als etablierte Entstehungsbedingungen von Commitment wird zudem nicht dargestellt. Hingegen begründen die Autoren die Auswahl der fünf ausgewählten Prädiktorvariablen eher kohortenspezifisch, indem auf besondere Ansprüche der aktuell jungen, mittleren und älteren Gruppe eingegangen wird, die auch aus der wirtschaftlichen Situation heraus entstehen. Dadurch ergibt sich laut der Autoren eine unterschiedliche Bedeutung von Arbeitssicherheit,

leistungsbasierter Bezahlung, Work-Life-Balance sowie Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten in den Gruppen. Darin ist eine Altersbezogenheit der Prädiktoren zu erkennen, die jedoch nicht in grundsätzlichen Erkenntnissen von Entwicklungsprozessen mit dem Alter begründet wird.

Bezüglich der eingangs erwähnten möglichen Moderationseffekte von Berufserfahrung und Betriebszugehörigkeit neben dem Alter, lassen sich aus der bisherigen Forschung deutliche Effekte von Alter auf die Beziehung zwischen Entstehungsbedingungen und ACO ausmachen – andere mit Alter hoch korrelierende Variablen dürfen jedoch nicht vernachlässigt werden. Es erscheint nach den hier dargestellten Erkenntnissen sinnvoll, Alter als zentralen Moderator zu betrachten. Die Einflüsse der Dauer der Berufserfahrung und der Betriebszugehörigkeit auf die untersuchten Zusammenhänge wird zusätzlich mit Hilfe von Partialkorrelationen untersucht und in parallelen Analysen wie die Variable Alter als Moderatorvariablen untersucht.

In Tabelle 2 sind die wichtigsten bisherigen Ergebnisse der hier vorgestellten Studien im Überblick dargestellt. Die vier dargestellten Studien verwenden unterschiedliche Operationalisierungen von Commitment. Daher sind die Ergebnisse nur eingeschränkt vergleichbar. So wird von Finegold et al. (2002) und Morrow und McElroy (1986) der OCQ verwendet, während Conway (2004) und Allen und Meyer (1993) die drei Commitmentarten nach Allen und Meyer verwenden. Für die hier vorliegende Arbeit, die anhand des dreigeteilten Konzepts von Meyer und Allen (1997) ACO auch mit den anderen beiden Commitmentarten vergleicht, sind also insbesondere die Ergebnisse der letzten beiden im weiteren Verlauf der Arbeit bedeutsam.

**Tabelle 2 Überblick über bisherige ähnliche Untersuchungen**

<i>Autor und Fragestellung</i>	<i>Theoretische Basis / Entwicklungspsych.</i>	<i>N</i>	<i>Methoden</i>	<i>Ergebnisse</i>
<b>Morrow &amp; McElroy, 1987</b>				
Empirische Daten über verschiedene Bindungskonstrukte und Arbeitszufriedenheit in verschiedenen Karrierestufen	Slocum & Cron, 1985; Hall & Mansfield, 1975; Katz, 1978; Gould, 1979; Mount, 1984; Stumpf & Rabinowitz, 1981; Blackburn & Fox, 1983	2200 im öffentl. Sektor	ANOVA; MANOVA	Alter erklärt mehr Varianz als BZG  In Abhängigkeit von der Operationalisierung der Karrierstufe (Alter, BZG und PZG) variieren die Mittelwerte von Commitment und Bleibeverhalten, aber nicht Involvement und Arbeitsethik  Ältere: stärkstes Commitment
<b>Betrachtete Variablen</b> : Zufriedenheit mit Aufstieg, Bezahlung, Arbeit, Kollegen, Vorgesetztem				
<b>Allen &amp; Meyer, 1993</b>				
Einstellungsänderungen in den Karrierestufen? Verschieden starke Beziehungen zwischen den Arbeitsfaktoren und Commitmentarten	Allen & Meyer, 1990; Hackman & Oldham, 1980; Mowday et al., 1982; Levinson et al., 1978; Super, 1957; Van Maanen & Schein, 1979; Katz, 1978; Gould, 1979	123 und 168	MANOVA; Partialkorrelation; Multiple moderierte Regression	ACO und NCO nehmen mit dem Alter zu. CCO nimmt mit Positions- und Betriebszugehörigkeit zu  Nur kleine Unterschiede in den Prädiktor-Kriterium-Beziehungen bei BZG-Gruppen; keine Unterschiede bei Altersgruppen  Keine Hinweise auf kurvilineare Beziehung zwischen Moderatoren und Commitment
<b>Betrachtete Prädiktoren</b> : Rollenklarheit, Herausforderung, Ansprechbarkeit des Managements, Gleichbehandlung, Bedeutsamkeit, organisationale Abhängigkeit, Partizipation, Feedback				
<b>Finegold et al. 2002</b>				
Wie interagiert Alter mit Aspekten der Beschäftigung in der Wirkung auf Bindung?	Porter et al., 1974; Hall, 1976; Hall & Nougaim, 1968; Hall & Mirvis, 1996; Super, 1957; Levinson et al., 1978; Erikson, 1963	ca. 3000 aus 6 Firmen	Moderierte Regression nach Aiken & West, 1994; ANOVA; Partialkorrelation	Jüngere: Zufriedenheit mit WLB, leistungsbasierter Bezahlung und Entwicklungsmöglichkeiten stärker verbunden mit Commitment  Mittlere und Ältere: Zufriedenheit mit Sicherheit stärker verbunden mit Commitment  Keine Altersunterschiede bezogen auf Zufriedenheit mit Karriere
<b>Betrachtete Prädiktoren</b> : Zufriedenheit mit fachl. Entwicklung, Karriere/ Aufstieg, Arbeitssicherheit, Work-Life-Balance, leistungsorientierte Bezahlung (individuell und organisational)				
<b>Conway, 2004</b>				
Einstellungen gegenüber HR Praktiken im Zusammenhang mit ACO, NCO, CCO: Interaktionen durch Karrierstufe?	Allen & Meyer, 1993; Hall, 1976; Hall & Schneider, 1972; Super, 1957	435 aus 3 Firmen	Moderierte Regression nach Aiken & West, 1994; ANOVA; Partialkorrelation	Bei NCO zeigen sich eher Moderationen durch Betriebszugehörigkeit, bei CCO eher durch Alter  Jüngere: Involviertheit, Karriereentwicklung wichtig für NCO, moderiert durch BZG  Mittlere: Sicherheit wichtig für ACO, NCO, moderiert durch BZG; Training wichtig für NCO, moderiert durch Alter  Ältere: Belohnung wichtig für ACO moderiert durch BZG; Employability wichtig für ACO, moderiert durch Alter; Involviertheit wichtig für NCO, moderiert durch BZG  Wenige Altersunterschiede bei Entwicklungsthemen
<b>Betrachtete Prädiktoren</b> : Einbeziehung/ Partizipation, Einarbeitung, Training, Leistungsbeurteilung, Karriereentwicklung, Arbeitssicherheit, Belohnung, Employability, Arbeitsgestaltung, Teamarbeit				
<i>Anmerkungen: BZG = Dauer der Betriebszugehörigkeit; PZG = Dauer auf der Position</i>				



## **2.4 Forschungsbedarf zu altersdifferenziellen Zusammenhängen zwischen Entstehungsbedingungen und ACO**

In den vorangegangenen Abschnitten wurde das zentrale Konstrukt affektives organisationales Commitment vorgestellt. Auf erste Studien zu Veränderungen im Verlaufe des Erwerbslebens von ACO selbst, aber auch von Zusammenhängen mit ACO, wurde eingegangen. Im weiteren Verlauf soll es nun stärker um Erklärungen für die Entwicklungen und Veränderungen in den Entstehungsbedingungen gehen.

Im Rahmen aktueller Forschung wird der Zusammenhang zwischen Alter und Commitment vielfach vernachlässigt. So erwähnt eine der neueren Metaanalysen die Variable Alter überhaupt nicht (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005). Für Mitarbeiter unterschiedlichen Alters sind, wie in bisherigen Studien bereits gezeigt, einige differenzierte Ergebnisse zu Zusammenhängen zwischen Entstehungsbedingungen und Commitment zu erwarten, jedoch ist bislang wenig begründet, woran dies liegt. Die fortschreitende Alterung von Belegschaften erfordert jedoch einen neuen Blick auf die Gestaltung von Personalmanagement und damit auch von Mitarbeiterbindung. Bezüglich eines möglichen moderierenden Effekts der Variablen Alter, Betriebszugehörigkeit und Berufserfahrung besteht nach wie vor Forschungsbedarf: „There has been little theoretical or empirical work to discover if age has a moderating effect between different elements of the employment relationship and technical workers’ commitment or willingness to change companies” (Finegold et al., 2002, S. 655). Es besteht somit, wie in der Einleitung dargestellt, sowohl aus wissenschaftlicher als auch aus praktischer Perspektive die Notwendigkeit, Commitment und seine Bedingungen auch im Zusammenhang mit entwicklungspsychologisch voran schreitenden Veränderungen zu betrachten. Es erscheint dabei sinnvoll, an Conway (2004) anzuknüpfen und gestaltbare Aspekte für die Förderung von Commitment in den Vordergrund zu rücken.

Die bisherigen Untersuchungen, die sich auf Unterschiede in der organisationalen Bindung in verschiedenen Karrierestufen beziehen, erlangen vor dem Hintergrund des rapide voranschreitenden demografischen Wandels neue Bedeutung, ließen aber bislang noch einige Fragen offen. Offen bleibt beispielsweise bei Morrow und McElroy (1987), ob es Unterschiede in den Zusammenhängen mit Commitment gibt, denn es werden nur die Mittelwerte der Skalen miteinander verglichen. Es erscheint sinnvoll, die bisherigen Versuche von Zusammenhangsvergleichen (Allen & Meyer, 1993; Conway, 2004; Finegold et al., 2002) zu replizieren und zu modifizieren. Insbesondere eine Fundierung der betrachteten Fragestellungen durch entwicklungspsychologische Erkenntnisse, die in der

Erwerbslebensspanne relevant sind, hat in den bisherigen Studien wenig Berücksichtigung gefunden. Einerseits gilt die Notwendigkeit der entwicklungspsychologischen Begründung für die Entstehungsbedingungen von Commitment, die sich im Laufe des (Erwerbs-)Lebens verändern können. Bislang wurden die Bedingungen jeweils ausschließlich in der subjektiven Einschätzung der Ausprägung bzw. der Zufriedenheit mit dem jeweiligen Faktor erfragt. Ein entscheidender Informationsgewinn kann darin liegen, die persönliche Wertigkeit der einzelnen Bedingungen mit einzubeziehen. Hierin sollten sich entwicklungsbedingte Verschiebungen von Prioritäten zeigen. Daher wird in der vorliegenden Arbeit auf Erkenntnisse und Modelle der Entwicklungspsychologie eingegangen sowie auf die Forschung zur arbeitsbezogenen Werteentwicklung. Andererseits erscheint der Blick auf die Entwicklungspsychologie ebenso hilfreich, um eine mögliche Unterteilung in Altersgruppen inhaltlich zu begründen, indem Einschnitte im Leben identifiziert werden, die universelle Gültigkeit besitzen. Eine Einteilung der betrachteten Altersgruppen bzw. die Betrachtung der Moderatoren wurde bislang eher aufgrund deskriptiver Karriere- und Lebensentwicklungsmodelle (Super, 1957; Levinson et al., 1979) gewählt. Eine Erklärung gefundener Unterschiede ist so schwerlich möglich. Eine theoretische Fundierung der angenommenen Altersunterschiede durch entwicklungspsychologische Theorien und Modelle findet nach Erkenntnissen aus der Literaturrecherche der Autorin kaum statt.

Die bisherigen Analysen können zudem erweitert werden um andere, mutmaßlich entwicklungspsychologisch relevante Konstrukte auf der Prädiktorensseite, denen im Personalmanagement Rechnung getragen werden sollte, wie beispielsweise Generativität. Begründet in einer Bedürfnis- und Werteveränderung mit dem Alter könnten sich so Prädiktoren, die bislang in Metaanalysen keine Rolle spielten, als in bestimmten Altersgruppen relevante Entstehungsbedingungen von Commitment erweisen.

Aus den geschilderten Studien und Erkenntnissen zu Commitment wird deutlich, dass einige Aspekte die Forschung in diesem Bereich voranbringen können:

- Einige mögliche Entstehungsbedingungen, bei denen eine deutliche Moderation durch Alter zu erwarten ist, werden in bisherigen Studien nicht berücksichtigt. Die vorliegende Arbeit ergänzt die Entstehungsbedingungen von Commitment durch die Betrachtung von Generativität, Anerkennung und wahrgenommener Unterstützung durch die Führungskraft im Zusammenhang mit ACO. Auf die Herleitung der alters- und entwicklungsbedingten Veränderungen der einzelnen Entstehungsbedingungen von Commitment wird in den folgenden beiden Kapiteln eingegangen.

- Anders als in bisherigen Studien werden hier Veränderungen in Bedürfnissen und Wertehaltungen über die Lebensspanne berücksichtigt, die sich aus etablierten Modellen der Entwicklungspsychologie und Karriereforschung ableiten lassen. Veränderungen können sich auch in den Entstehungsbedingungen von Commitment ergeben, sodass die Erkenntnisse aus der Entwicklungspsychologie eine theoretische Basis für die Annahmen dieser Arbeit liefern.
- Die betrachteten Alters- oder Karrieregruppen werden in bisherigen Studien nur unzureichend begründet. Im folgenden Kapitel wird daher eine Integration verschiedener Modelle und Stufeneinteilungen unternommen und die Einteilung der Altersgruppen theoretisch begründet, indem generalisierbare Einschnitte im Leben aus Stufenmodellen identifiziert werden.
- Bisherige Studien sind nur bedingt miteinander vergleichbar, da die betrachteten Prädiktoren sich z. T. stark voneinander unterscheiden. In der vorliegenden Arbeit wird durch die Integration von Studien zu Prädiktoren von Commitment, High Performance/ Commitment Work Practices und entwicklungspsychologische Überlegungen eine sinnvolle Begründung der betrachteten Prädiktoren geschaffen. Während Morrow und McElroy (1987) und Finegold und Kollegen (2002) den Ansatz verfolgen, die Zufriedenheit mit einzelnen Facetten auf Altersunterschiede hin zu prüfen, setzt diese Arbeit an den wahrgenommenen Ausprägungen einzelner Aspekte an (vgl. Allen & Meyer, 1993; Conway, 2004) und schafft so konkrete praktische Handlungsoptionen für die Gestaltung der Mitarbeiterbindung.
- Auch methodische Verbesserungsmöglichkeiten ergeben sich zur Beantwortung der Fragestellung: Insbesondere die bislang verwendeten multiplen moderierten Regressionsanalysen erscheinen methodisch häufig überkomplex und schwierig zu interpretieren. Praktische Ableitungen sind entsprechend nur sehr begrenzt möglich. Da meist nur lineare Modelle gerechnet werden, sind keine Veränderungen in eine – möglicherweise auch unvorhergesehene – Richtung, beispielsweise durch eine Werteveränderung an bestimmten Einschnitten im Leben, abbildbar. Zur Untersuchung möglicher Moderationseffekte werden vorliegend verschiedene methodische Ansätze verwendet. Um Moderationen aufzudecken, bietet sich eine theoretisch fundierte Ableitung detaillierter Hypothesen der Zusammenhänge einzelner Variablen mit ACO an, um lineare Moderationseffekte abzubilden. Dieses Vorgehen ermöglicht zudem handhabbare praktische Ansatzpunkte für Organisationen, da einzelne

Entstehungsbedingungen zunächst unabhängig voneinander in ihrer Altersabhängigkeit untersucht werden. Ergänzend bieten sich Subgruppenanalysen auf theoretischer Basis an, um sich auch nicht-linearen Effekten zu nähern. Es wird im Einzelnen deutlich, im Hinblick auf welche Entstehungsbedingungen besonders alterssensibel zur Förderung des Commitments agiert werden muss.

- Die Stichproben in bisherigen Studien waren recht klein (Allen & Meyer, 1993:  $n = 123$  und  $n = 168$ ; Conway, 2004:  $n = 435$  aus 3 Firmen), sodass bislang keine allgemeingültigen Aussagen möglich sind. Die Ergebnisse sind zum Teil inkonsistent. Weitere empirische Analysen erscheinen nötig.
- Insgesamt wurden Studien zu Commitment überwiegend anhand von Stichproben aus Mitarbeitern einzelner Unternehmen durchgeführt (vgl. Becker et al., 1996). Im Hinblick auf die Bindung an eine Organisation erscheint dies sinnvoll, die Generalisierbarkeit der so entstandenen Ergebnisse bleibt jedoch fraglich (vgl. Fiorito et al., 2007).

Die genannten Punkte werden in dieser Arbeit berücksichtigt und analysiert. Bis hierher lässt sich zusammenfassen: Obwohl es wenige Ergebnisse zum Zustandekommen von Altersunterschieden im Commitment gibt (Lee et al., 2000; Mathieu & Zajac, 1990; Riketta, 2002), ist anzunehmen, dass sich die Einflussfaktoren des Commitments ebenso wie die Stärke der Zusammenhänge mit Commitment mit zunehmendem Alter bzw. zunehmender Erfahrung verändern (Beck & Wilson, 2001; Conway, 2004). Dies liegt begründet in einer Verschiebung der persönlichen Prioritäten oder arbeitsbezogenen Werte mit dem Lebensalter (z. B. Staudinger, 1996). Insbesondere erste Erkenntnisse aus angewandten Studien zu Instrumenten des Personalmanagements und damit verbundenem Commitment (Conway, 2004; Finegold et al., 2002) deuten darauf hin, dass die Prädiktoren in verschiedenem Alter eine unterschiedlich starke Rolle spielen. Erklärungen für die unterschiedliche Bedeutung der Entstehungsbedingungen in verschiedenen Altersgruppen wurden bislang wenig geliefert. Dabei bietet es sich an, Erkenntnisse aus dem Feld der Entwicklungspsychologie zu nutzen, in dem seit Langem Entwicklungen über die Lebensspanne erforscht werden, die aber in der Arbeitspsychologie bis heute vernachlässigt wurden. Ab dem Eintritt in das Erwerbsleben schien es lange Zeit aus der Sicht von Arbeits- und Organisationspsychologen keine weitere Entwicklung von einmal bestehenden Bedürfnissen und Werten mehr zu geben.

### **3 Lebensspanne, Karriere- und Werteentwicklung – Erkenntnisse aus der Entwicklungspsychologie für die Gestaltung von Arbeit**

Menschen am Arbeitsplatz und in Arbeitstätigkeiten aus entwicklungspsychologischer Perspektive zu betrachten, ist ein Vorgehen, das bislang wenig Eingang in die Arbeitspsychologie gefunden hat. Eine Betrachtung entwicklungspsychologischer Erkenntnisse kann im Arbeitskontext hilfreiche Anregungen zur Gestaltung von angemessenen und motivierenden Arbeitsplätzen bieten (Grube & Hertel, 2008; Kanfer & Ackerman, 2004). Hieraus können Erkenntnisse der Veränderungen von Einstellungen und Werthaltungen über die Zeit gezogen werden, die bislang im Rahmen organisationaler Forschung vernachlässigt wurden. Besonders für die arbeitsbezogenen Werte, die als Prädiktoren von organisationalem Commitment im Vordergrund dieser Arbeit stehen, scheint eine Betrachtung im Kontext entwicklungspsychologischer Veränderungen unerlässlich. Sie ermöglicht die Ableitung altersspezifischer Hypothesen. In diesem Kapitel werden entwicklungspsychologische Modelle vorgestellt, die erläutern, welche Veränderungen sich in welchen Phasen des Lebens bzw. der Karriere ergeben. Im Anschluss werden diese Erkenntnisse altersgruppenspezifisch den arbeitspsychologischen Konstrukten und betrachteten Zusammenhängen zugrunde gelegt, um mögliche Altersunterschiede sinnvoll interpretieren zu können.

Auch umgekehrt betrachtet spielte Arbeit in der Entwicklungspsychologie lange Zeit, wenn überhaupt, nur eine Nebenrolle. Hier standen eher psychosoziale Prozesse wie die Identitätsfindung, die biologische Entwicklung des Menschen sowie sein Sozialleben und seine Familie im Fokus (Erikson, 1988; Havighurst & Neugarten, 1967; Lehr, 2007). Die beiden Forschungsbereiche der Psychologie – Arbeit und Entwicklung des Menschen – existierten unabhängig voneinander. Beide Bereiche sollten, insbesondere durch den Kontext der demografischen Entwicklung und damit verbundenen geschilderten Herausforderungen (siehe Kapitel 1), stärker voneinander profitieren und Synergien nutzen. In ihrer vielzitierten Studie zur Intelligenzentwicklung und Kompensationseffekten im Alter kommen Kanfer und Ackerman (2004) zu dem Schluss: „The integration of adult development theory ... offers the opportunity to set out a research agenda for workplace motivation in domains for which there is currently little empirical data” (S. 441). Erkenntnisse aus Entwicklungstheorien und -forschung können somit Möglichkeiten für die Gestaltung von Arbeitsplätzen bieten. Die Arbeit als zentraler Aspekt im Leben eines Menschen ist zudem identitätsstiftend und dient der Erreichung und Aufrechterhaltung des Selbstwertgefühls (z. B. Ellemers, Haslam, Platow & van Knippenberg, 2003; Hoare, 2006). Somit sollten weder arbeitspsychologische

Erkenntnisse von der Entwicklungspsychologie vernachlässigt werden, noch umgekehrt entwicklungspsychologische Prozesse und Veränderungen in der Arbeitspsychologie ignoriert werden. Eine Verknüpfung der Arbeits- und Organisationspsychologie mit der Entwicklungspsychologie ist erst in den letzten Jahren vermehrt versucht worden. Verankert in entwicklungspsychologischen Theorien wird versucht, neue Erkenntnisse im Bezug auf den Arbeitsplatz und affektive Einstellungsmerkmale in verschiedenen Lebensphasen und Altern herauszufinden (z. B. Conway, 2004; Grube & Hertel, 2008).

Auch im Rahmen der Commitment-Forschung wurde dieser entwicklungspsychologischen Herleitung möglicher altersbedingter Unterschiede in den Bedingungen von Commitment bislang wenig Rechnung getragen. Ausnahmen bilden die Studien von Conway (2004) und Finegold und Kollegen (2002). Allerdings bleiben auch hier die berücksichtigten entwicklungspsychologischen Konzepte recht begrenzt und werden nur oberflächlich behandelt. Da diese Perspektive also in anderen Studien vermisst wird, werden in diesem Kapitel etablierte Theorien und Entwicklungsmodelle aus dem Bereich der Lebens- und Karriereentwicklung vorgestellt. Dem Leser soll dadurch ein Rahmen gegeben werden, der die Einordnung für die im Anschluss dargestellte Entwicklung persönlicher Werte und Präferenzen ermöglicht. Auf den vorgestellten Phasenmodellen fußend, werden die in dieser Arbeit betrachteten Altersgruppen definiert (Abschnitt 3.4) sowie die Moderatorhypothesen abgeleitet (Kapitel 4).

Ausgewählt wurden die Modelle, die bestimmte Stufen des Lebens bzw. der Karriere unterscheiden und charakterisieren (Abschnitt 3.1 und 3.2). Da die Definition dieser Phasen vielfach anhand von Altersstufen geschieht, wird so der Rahmen für eine altersspezifische Betrachtung gewährleistet. Obwohl Morrow und McElroy (1987) nach ihren Analysen zu dem Schluss kommen, dass die Wichtigkeit des Konzepts der Karrierestufen überbewertet sein könnte (S. 344), ist eine erneute Betrachtung vor demografischem und entwicklungspsychologischem Hintergrund angebracht. Greller und Stroh (1995) fassen zusammen: „Stage theories may play an important role in explaining what older workers need and how to help them, but more research on the relation between stage theories and midcareer issues is needed“ (Greller & Stroh, 1995, S. 240). In diesem Sinne greift die vorliegende Arbeit Phasenmodelle zu Lebens- und Karriereentwicklung auf, um auf dieser Grundlage Hypothesen zu altersspezifischen Bedingungen von Commitment zu untersuchen. Die Identifikation von Gemeinsamkeiten und Unterschieden auf Gruppenebene erscheint möglich aufgrund bestimmter universeller Entwicklungen sowohl von Situationen (z. B. Familiengründung) als auch psychosozialer Reifung (z. B. Identitätsfindung nach bestimmten

Krisen im Leben), die für eine Mehrheit von Menschen weitgehend zu ähnlichen Zeitpunkten im Leben stattfindet. Gleichzeitig ermöglichen die so identifizierten Gruppen, deren Mitglieder jeweils in ähnlichen Situationen sind und ähnliche Werte haben, eine Ableitung handhabbarer Konzepte für die Unternehmenspraxis mit denen auf so gebündelte individuelle Unterschiede reagiert werden kann. Zudem war für die Begutachtung entscheidend, dass die vorgeschlagenen Konzepte sich auf die derzeit übliche Erwerbslebensspanne zwischen 20 und 65<sup>10</sup> Jahren beziehen und nicht, wie in der Altersforschung häufig der Fall, auf Erkenntnisse aus der Betrachtung einer Altersgruppe jenseits des Ruhestandsalters.

Modelle, die verwendet wurden, um bestimmte generalisierbare Entwicklungsstufen im Leben und in der Karriere zu identifizieren, die Einstellungen und Verhalten beeinflussen können, umfassen als zentrale Elemente **Aufgaben im Leben** wie von Levinson und Kollegen (1979) und Havighurst (1972) formuliert, **Entwicklungsaufgaben im Berufsleben** wie von Super (1957) vorgeschlagen und **Entwicklungen arbeitsbezogener Werte** (Miller, 1974) (vgl. Rush, Peacock & Milkovich, 1980). Im Folgenden werden zunächst Modelle aus dem erstgenannten Bereich, der Entwicklung von Aufgaben im Leben, in chronologischer Reihenfolge aufgegriffen und deren grundlegende Annahmen und identifizierte Phasen erläutert. Im Anschluss werden Modelle der Karriereentwicklung in verschiedenen Phasen vorgestellt. Im dritten Abschnitt wird auf altersbedingte Veränderungen in arbeitsbezogenen Werthaltungen eingegangen. Schließlich wird die Entscheidung für die hier betrachteten Altersgruppen anhand der betrachteten Modelle begründet und die Altersgruppen werden charakterisiert.

### **3.1 Entwicklung über die Lebensspanne**

Die Entwicklungspsychologie blickt auf eine über 70-jährige Tradition zurück und hatte zunächst die Kindheit und Jugend im Visier (z. B. Piaget, 1937; A. Freud, 1936). Erst später wurde im Zyklus der Entwicklung auch das Erwachsenenleben betrachtet (Erikson, 1988). Die Entwicklungspsychologie vernachlässigte lange Zeit das Erwachsenenalter zwischen Jugend und Alter. Erst im Feld der Gerontologie wird eine spätere Lebensphase fokussiert. Allein aus der Altersforschung erscheint es jedoch schwierig, anwendbare Theorien zu identifizieren, die das Erwerbsalter abdecken. Viele der im gerontologischen Bereich entwickelten Theorien (z. B. das Modell der Selektion, Optimierung und Kompensation von Baltes und Baltes, 1990, die *Disengagement-Theorie* von Cummings und Henry, 1961 oder die *Aktivitätstheorie* von Tartler, 1961) stützen sich empirisch auf Stichproben, die im

---

<sup>10</sup> Da zum Zeitpunkt der Erhebung das Rentenalter von 67 noch nicht umgesetzt war, wurde hier von dem zu diesem Zeitpunkt üblichen Verrentungsalter von 65 Jahren ausgegangen.

Ruhestandseintrittsalter ihre untere Altersgrenze haben. Demgegenüber liegt in der folgenden Erörterung der Fokus wie erwähnt auf Modellen, die sich für eine Anwendung auf die hier betrachteten Stichproben im erwerbsfähigen Alter eignen.

Für viele Individuen des gleichen Alters sind dabei Gemeinsamkeiten festzustellen, da sich viele Personen gleichen Alters in ähnlichen Situationen befinden und sich denselben (Entwicklungs-)Aufgaben gegenüber sehen. Neben dem biologischen Alterungsprozess und altersabhängigen Veränderungen der Persönlichkeit sind Veränderungen in den sozialen Rollen über das Leben zu beobachten. Nach diesen in bestimmten Zeiten typischen sozialen Rollen lassen sich verschiedene Phasen im Leben unterscheiden und kennzeichnen (vgl. Levinson et al., 1979; Schein, 1978). Für das Individuum können sich in unterschiedlichen Phasen verschiedene Priorisierungen oder Werte ergeben, die persönliche Bedeutung erlangen und damit das tägliche Verhalten – auch am Arbeitsplatz – beeinflussen. Die Gemeinsamkeiten vieler Personen in der gleichen Situation lassen sich in Phasenmodellen abbilden, deren Übergänge durch Einschnitte und Veränderungen gekennzeichnet sind. Modelle, die diese Phasen beschreiben, werden in diesem Abschnitt erläutert.

Bühler unterscheidet bereits 1935 in einer konzeptionellen Arbeit fünf Phasen im Leben, wovon abgesehen von der noch unspezifischen Kindheits- und Jugendphase vier davon innerhalb der Spanne des Erwerbslebensalters stattfinden. Ausgehend von einer vorläufigen Phase der Findung geschieht eine Spezifikation und Festlegung. Zunächst findet etwa im Alter von 30 eine entscheidende Entwicklung statt, indem sowohl im beruflichen als auch im privaten Bereich eine stärkere Festlegung stattfindet. Weitere etwa 15 Jahre später, also im Alter von etwa 45 Jahren, wird hinterfragt, was man bis dorthin erreicht hat, um schließlich in einer letzten Phase auf sein gesamtes Leben zurückzublicken. Genaue Altersgrenzen können hier laut Bühler nicht genannt werden, da der Übergang in und die Dauer der letzten Phase stark variieren können. Bühler betont die Interaktion zwischen Individuum und Umwelt, die entscheidenden Einfluss auf die Entwicklung nimmt. Kürzere Subphasen können nicht ausgeschlossen werden, ebenso wie mehrere parallele oder verschiedene Karrieren hintereinander. In dieser frühen Arbeit werden Gestaltungshinweise gegeben, die auch heute keinerlei Gültigkeit eingebüßt haben: Neben Anwendungen für Wohlfahrt, Versicherung, Privatleben und Gesundheitswesen nennt Bühler „questions arising in the *choice of a career in life*“ sowie „in what age are workers and employees best suited for certain business“ (Bühler, 1935, S. 408). Die Betrachtungsweise ist also überaus umfassend und beeinflusst die Forschung der Lebens- und Karriereentwicklung bis heute (z. B. Costa & McCrae, 1989; Hall & Mansfield, 1975; Super, 1980). Im Folgenden wird mit den Modellen Erikson, Havighurst



und Levinson auf drei Phasenmodelle der Lebensentwicklung und bestimmter Aufgaben im Leben eingegangen, die ebenfalls starken Einfluss auf die Forschung und Handlungsansätze der Entwicklungspsychologie hatten. Die Modelle werden jeweils zunächst in ihren grundlegenden Herangehensweisen geschildert und die identifizierten typischen Phasen werden beschrieben. Auf bisherige Kritik an den Modellen wird eingegangen. Abschließend wird jeweils der Nutzen für die vorliegende Studie erörtert und verdeutlicht, welche Anregungen die Modelle für die Untersuchung von altersspezifischen Entstehungsbedingungen von ACO liefern.

### **3.1.1 Erik Erikson: Identitätsentwicklung über die Lebensspanne**

Als einer der ersten Entwicklungspsychologen, die die Entwicklung über die Lebensspanne über das Kindesalter hinaus betrachteten, gilt Erik H. Erikson. Die von Erikson verfassten Aufsätze und Bücher erweitern den Fokus der Entwicklungspsychologie auf Entwicklungen auch nach der Adoleszenz und liefern einen Versuch der Gliederung der Lebensspanne (z. B. *The Life Cycle Completed*, Erstausgabe von 1982, deutsche Veröffentlichung 1988). Sein Stufenmodell der psychosozialen Entwicklung dient auch heute noch vielfach als Referenz, wenn es um entwicklungspsychologische Fragestellungen geht. Aufbauend auf vorangegangener Forschung fasste Erikson die Entwicklung in acht Stufen, den sogenannten psychosozialen Phasen, zusammen (Abbildung 4). Eriksons psychoanalytische Ausgangsperspektive mit dem Fokus auf der Ich- und Identitätsentwicklung wird dabei deutlich. Allerdings bleibt bei Erikson der Schwerpunkt auf den Jahren der Kindesentwicklung, während er die drei von ihm definierten Phasen des Erwachsenenalters sehr vorsichtig und in weniger Detailtiefe beschreibt als die jungen Jahre. So teilt er das Alter vor dem Erwachsenenalter in insgesamt fünf Phasen. Die folgenden Phasen sind das frühe Erwachsenenalter, das Erwachsenenalter und das Alter. Für das in der vorliegenden Arbeit relevante Alter der Erwerbstätigen unterscheidet Erikson im Grunde nur in zwei Phasen, das frühe und das Erwachsenenalter.

Eine Grundannahme Eriksons lautet, dass die psychosoziale Entwicklung in jeder Phase scheitern kann. Jede psychosoziale Phase ist dabei gekennzeichnet durch eine besondere Thematik, die zu typischen Identitätskrisen im jeweiligen Alter führt. Es spielen in den hier im Fokus stehenden Phasen des jungen und des Erwachsenenalters (im positiven Fall) Intimität und Generativität („Weitergabemotiv“ gegenüber nachfolgenden Generationen, s. a. im folgenden Abschnitt) als ausschlaggebende erfolgreiche Bewältigungen psychosozialer Krisen eine Rolle (Erikson, 1988). In den genannten Phasen des Erwachsenenalters hat ein Scheitern der Identitätsentwicklung Isolation bzw. Stagnation als negative Gegenpole zu

Intimität und Generativität zur Folge. Jedes Voranschreiten in eine neue Phase baut auf den anderen Phasen auf. Laut Erikson geschieht die entwicklungsmäßige Reifung vor allem durch die *Bewältigung der Krisen*: Die erfolgreiche Bewältigung der typischen Konflikte führt aufeinander aufbauend zu einer Grundstärke des Ichs.

Konkrete Alterseinteilungen für seine Phasen nennt Erikson nicht – eine Tatsache, die auf die psychosoziale Natur seiner Theorie zurückzuführen ist, wonach die Umwelt einen nicht zu vernachlässigenden Anteil an der Entwicklung hat. Aus den Beschreibungen der Phasen kann jedoch geschlossen werden, dass die erste Erwachsenenphase nach der Pubertät und Adoleszenz bis etwa zum Alter zwischen 25 und 30 Jahren reicht, denn das Erwachsenenalter ist vor allem durch die Familiengründung geprägt. Es ist davon auszugehen, dass das von Erikson erdachte *Alter* als Phase erst im Ruhestandsalter stattfindet, zumal es durch eine psychoanalytisch betrachtete Todesnähe und Transzendenz gekennzeichnet ist.

I Säuglingsalter	II Kleinkindalter	III Spielalter	IV Schulalter	V Adoleszenz	VI Frühes Erwachsenen- alter	VII Erwachsenen- alter	VIII Reifes Erwachsenen- alter
Urvertrauen vs. Misstrauen	Autonomie vs. Scham & Zweifel	Initiative vs. Schuldgefühl	Werksinn vs. Minderwertig- keitsgefühl	Identität vs. Identitäts- diffusion	Intimität vs. Isolierung	Generativität vs. Stagnation	Integrität vs. Verzweiflung

**Abbildung 4 Eriksons Phasen der psychosozialen Entwicklung und ihre Kennzeichen (Erikson, 1988)**

### **Das Konstrukt Generativität bei Erikson**

Der Begriff der *Generativität*, der im Laufe dieser Arbeit wiederholt aufgegriffen wird und heute innerhalb der altersbezogenen Forschung eine Renaissance erlebt, geht ursprünglich auf Erikson zurück. Erikson versteht unter Generativität die Fähigkeit zur erfolgreichen Bewältigung der Krisen in der psychosozialen Phase des mittleren Erwachsenenalters (siehe Abb. 2, Phase VII). „Generativität ... umfasst Fortpflanzungsfähigkeit, Produktivität und Kreativität, also die Hervorbringung neuen Lebens, neuer Produkte und neuer Ideen einschließlich einer Art Selbst-Zeugung, die mit der weiteren Identitätsentwicklung gefasst ist“ (Erikson, 1988, S. 86-87). Er unterstellt als Gegenpart einer ausgeprägten Generativität nicht allein einen neutralen Zustand, sondern einen negativen. Stagnation ist gekennzeichnet durch negative Zustände wie Verbitterung und das Gefühl, etwas verpasst zu haben. Das Erwachsenenalter nimmt für Erikson eine Mittlerrolle zwischen zwei anderen Phasen bzw. zwischen zwei Generationen ein. Es geht um die „Aufrechterhaltung der Welt“ (S. 86). In dieser siebten Phase seines Entwicklungsmodells sieht es Erikson als Hauptaufgabe, die nachfolgende Generation anzuleiten (vgl. Bradley & Marcia, 1998). Er ging damit auch über die reine Elternrolle hinaus, sodass Generativität auch über den familiären Kontext hinaus

eine Rolle spielen kann. „In generativity, the adult nurtures, teaches, leads, and promotes the next generation while generating life products and outcomes that benefit the social system and promote its continuity from one generation to the next” (McAdams & de St. Aubin, 1992, S. 1003). Generativität gehört nicht nur nach verschiedenen Modellen zu einer Phase im Lebenszyklus, sondern wird häufig auch beschrieben als inneres Bedürfnis, als Antrieb gebraucht zu werden und fortzudauern. Letzteres bedeutet, über die eigene begrenzte Lebenszeit hinaus zu wirken und symbolisch unsterblich zu werden durch die Weitergabe von eigenen Erfahrungen (Erikson, 1988; Foley Center, 2008). Diese eher esoterische Komponente wird in dieser Arbeit ausgeklammert und der Fokus auf das altruistische Bedürfnis der Weitergabe von Erfahrungen und Wissen, vor allem an jüngere Kollegen gelegt (vgl. McAdams & de St. Aubin, 1992). Bisherige Ergebnisse aus dem praktischen Kontext deuten darauf hin, dass die Möglichkeiten, Generativität auszuleben, einer Person dabei helfen, Entwicklungsmöglichkeiten und eine neue Arbeitsidentität zu finden (Calo, 2005). In dieser Hinsicht könnte die Gelegenheit, generative Handlungen im Unternehmen auszuüben und entsprechende Rollen zu übernehmen, besonders für mittelalte und ältere Mitarbeiter (nach Erikson in Phase VII befindlichen) hilfreich dabei sein, eine gesunde Ichstärke zu entwickeln. Davon ausgehend, dass Menschen nach diesen Möglichkeiten streben, ihnen diese Bedürfnisse also wichtig sind, dürfte bei Erfüllung durch die Organisation von einem positiven Effekt für die Bindung ausgegangen werden.

### **Kritik am Modell Eriksons und Nutzen für die arbeitspsychologische Forschung**

Laut Lehr (2007) berücksichtigt Erikson nicht genügend die individuellen Unterschiede, die zwischen Personen bestehen können und verallgemeinert den Phasenablauf sehr stark. Zudem nehme er eine moralisch nicht vertretbare qualitative Abstufung zwischen ‚Reifen‘ und ‚Unreifen‘ vor. Seine Theorie beinhaltet somit ihrer Ansicht nach unangemessene wertende Aspekte: Eines der Enden des Kontinuums, das die jeweilige Phase kennzeichnet, ist immer stark negativ assoziiert. Erikson selbst greift die Kritik von Rapaport (in Erikson, 1959) verständnisvoll auf: Es sei keine systematische Differenzierung vieler psychoanalytischer Behauptungen vorhanden, und der konzeptionelle Status der Begriffe der Theorie bliebe unklar.

Während Erikson Generativität auf ältere Erwachsene beschränkt, sehen andere Autoren das Konzept breiter angelegt, das zwar vorrangig, aber nicht ausschließlich im späten Erwachsenenalter stattfindet (z. B. Clark & Arnold, 2008; McAdams & de St. Aubin, 1992). Ergebnisse gerontologischer Forschung deuten darauf hin, dass Bedürfnisse und Kompetenzen, die eher Älteren zugeschrieben werden, nicht unbedingt mit dem

chronologischen Alter zusammenhängen müssen (Staudinger, 1999). Eine Erklärung könnte sein, dass generatives Verhalten Ähnlichkeiten aufweist zu einem übergeordneten Altruismus-Wert. Die implizierte Hilfsbereitschaft und das Bedürfnis, etwas an andere weiterzugeben, könnten somit unabhängig vom Alter bestehen.

Die Erwachsenenjahre sind bei Erikson eine konsequente Folge der erfolgreich oder weniger erfolgreich durchschrittenen Phasen bzw. Krisenbewältigung der Kindheits- und Jugendentwicklung. Im arbeitspsychologischen Kontext hilft eine derartige psychoanalytische Fokussierung nur begrenzt weiter. Jedoch bringt ein neuer Gedanke Eriksons Anregungen, die von Arbeitspsychologen oftmals vernachlässigt wurden: Die Existenz voneinander abgrenzbarer entscheidender (psychosoziale) Phasen im Leben. Zusätzlich wird von Erikson bereits zu einem frühen Zeitpunkt in der Entwicklungspsychologie die Rolle der sozialen Umwelt in Ansätzen mit berücksichtigt. Durch die Charakterisierung der Phasen als *psychosoziale* Prozessschritte, wird deutlich, dass das Individuum im Kontext seiner Umwelt betrachtet wird und Einflüsse durch soziale Bezugspersonen und Beziehungen entscheidend für die Identitätsentwicklung sind. In dieser Hinsicht war Erik Erikson seiner Zeit voraus, indem er sehr deutlich machte, dass die wachsende Gruppe der Älteren und der längere Lebenszyklus neue Fragen der psychologischen und psychosozialen Entwicklung aufwerfen: „Kein Zweifel, die Rolle, die das Alter spielt, sollte neu gesehen, neu durchdacht werden“ (Erikson, 1988, S. 79).

Darüber hinaus sollte aus Eriksons Modell in der hier betrachteten Erwerbslebensspanne das entscheidende Motiv der Generativität am Arbeitsplatz stärker berücksichtigt werden. Den Grundannahmen dieser Arbeit folgend kann angenommen werden, dass die Bindung durch eine Erfüllung des Wunsches nach Generativität durch Gelegenheit zu generativem Handeln am Arbeitsplatz gefördert wird. Dies sollte insbesondere für ältere Mitarbeiter gelten, worauf zu einem späteren Zeitpunkt detailliert eingegangen wird (siehe Abschnitt 3.3.2.2).

#### **3.1.2 Robert Havighurst: Ein soziologischer Ansatz**

Ab Ende der 40er Jahre des vergangenen Jahrhunderts lenkte Havighurst (zuerst 1948) mit seinen Arbeiten den Fokus auf die soziale Umwelt, die die Entwicklung beeinflusst. Der soziale Kontext (vgl. Bühler, 1935) ist entscheidend für die Möglichkeiten, die durch die Entwicklung ausgeschöpft werden können (Havighurst & Neugarten, 1967). Havighurst und Neugarten beschreiben, dass sich soziale Rollen in den Phasen der Kindheit, der Adoleszenz und des Erwachsenenalters zum Teil verändern, einige Rollen jedoch auch bleiben, sowie neue hinzukommen. Im Gegensatz zu Erikson geht es dabei weniger um die individuelle Identität, sondern um die sozialen Rollen, die jemand ausfüllt (Lehr, 2007). Auch hier steht

insbesondere die Sozialisierung in den frühen Phasen im Vordergrund. Ähnlich wie Erikson teilt Havighurst (1972) das Erwachsenenalter in drei Phasen ein (das Leben bis dorthin in immerhin sechs Phasen): frühes, mittleres und spätes Erwachsenenalter. Die Grenzen liegen jedoch etwas anders: Die mittlere Phase findet hier zwischen 31 und 50 Jahren statt. Die einzelnen Phasen definieren sich über verschiedene Aufgaben, sogenannten Entwicklungsaufgaben („developmental tasks“), die im Laufe des Lebens relevant werden (Lehr, 2007). Jeder Lebensphase sind nach Havighurst bestimmte typische Entwicklungsaufgaben zugeordnet. In die Phase des in diesem Modell definierten frühen Erwachsenenalter fallen danach als Entwicklungsaufgaben die Heirat, die Geburt von Kindern, die Bewältigung des Einstiegs in das Arbeits- und Berufslebens und die Findung eines eigenen Lebensstils. In der mittleren Phase des Erwachsenenalters sind die Hauptaufgaben die Haushaltsführung, die Erziehung der Kinder und die berufliche Karriere. Dem späteren Erwachsenenalter werden als Entwicklungsaufgaben zugeordnet, die eigene Energie neuen Aufgaben zuzuwenden und eine gelassene Akzeptanz des eigenen Lebens zu entwickeln.

Die Betrachtung der Entwicklung des Menschen erfolgt dabei bei Havighurst recht ganzheitlich, indem er als Ursprung der Entwicklungsaufgaben sowohl die körperliche Reifung berücksichtigt, als auch kulturelle Normen sowie individuelle Erwartungen und Werte. Entwicklung ist nach Havighurst immer das Resultat einer Interaktion zwischen drei Bereichen: Biologischen Veränderungen des Organismus (z. B. Pubertät), veränderten Werten des Individuums, die sich in einem Reifungsprozess verändern können und der spezifischen Situation, in der sich das Individuum befindet und durch die bestimmte Aufgaben von der Gesellschaft an das Individuum gestellt werden (z. B. in Ausbildung oder Beruf) (Havighurst, 1972; vgl. Lehr, 2007).

Am Beispiel von Lehrern zeigen Havighurst und Neugarten (1967) einen Karriereverlauf auf, der ein überindividuelles Muster darstellt. Dazu zählen die Phasen des Eintritts in das Berufsfeld, die initiale Anpassung, die Bindung an das Berufsfeld sowie die Karriereentwicklung. Die Herangehensweise Havighursts ist dabei eher positiv konnotiert: Es wird angenommen, dass eine positive Bewältigung der Aufgaben einer bestimmten Lebensperiode zu Glück und Erfolg führen. Demzufolge gilt Lebenszufriedenheit als bester Indikator für eine Anpassung zwischen individuellen Bedürfnissen und sozialer Situation. Havighurst definiert die erfolgreiche Entwicklung ähnlich wie Erikson anhand der erfolgreichen Bewältigung. Bei Havighurst sind es jedoch Aufgaben im Leben, nicht psychosoziale Krisen, die bewältigt werden.

Erstmalig lassen sich so aus einem Modell der Entwicklungen deutliche Bezüge zur beruflichen Entwicklung herstellen, indem eine ganzheitliche soziologische Perspektive eingenommen wird. So erscheint es für eine Betrachtung im Sinne Havighursts sinnvoll, die beruflichen Aufgaben vor dem Hintergrund privater Aufgaben und möglicher veränderter Werte zu beurteilen. Für eine individuenzentrierte Betrachtungsweise kann dies beispielsweise in der Phase der Familiengründung sehr sinnvoll sein, in der zunächst sehr private Aufgaben in der Vordergrund treten und möglicherweise berufliche Rollen sich entsprechend verändern sollten, um beides erfolgreich bewältigen zu können.

### **Kritik am Modell Havighursts und Nutzen für arbeitspsychologische Forschung**

Havighursts Modell unterliegt vor allem der Kritik, auf keiner ausreichenden empirischen Basis zu fußen, sondern nur eine sehr spezielle Stichprobe untersucht zu haben (Helfferich, 1994). Gültigkeit besitzen die Phasen genau genommen nur für die Stichproben, die Havighurst untersuchte, Lehrer und Jugendliche aus der weißen Mittelschicht in den USA (Große, 2008). In diesem Zusammenhang des Erklärungsanspruchs für einzelne Gruppen steht ein weiterer Kritikpunkt: Die Entwicklungsaufgaben, die Havighurst entwirft, gelten vor allem für Menschen in ‚Normalfamilien‘ – ein Lebensweg als Alleinstehender ist z. B. kaum abbildbar. Die Generalisierbarkeit der von Havighurst beschriebenen Aufgaben darf also bezweifelt werden.

Darüber hinaus ist die aktuelle Gültigkeit einiger Entwicklungsaufgaben im speziellen Alter anzuzweifeln. Beispielsweise hat sich die Phase der Familiengründung nach hinten verlagert. So waren deutsche Frauen im Durchschnitt bei der Geburt ihres ersten Kindes in 2005 etwa 29 Jahre alt (OECD, 2010). Damit ist das Durchschnittsalter der Erstgebärenden seit 1970 um etwa fünf Jahre erhöht. Auch sollten bei der Beurteilung länderspezifische Unterschiede berücksichtigt werden. So lag das Durchschnittsalter der Erstgebärenden in den USA, wo beispielsweise Havighurst sein Modell entwickelt hat, 2005 bei gut 25 Jahren – und hat damit seit den 70er Jahren keine so deutliche Veränderung erfahren wie in Deutschland. Die typischen Entwicklungsaufgaben Havighursts sollten daher stetiger Überprüfung unterzogen werden. Der Ablauf unterliegt nicht nur einer Veränderung über die Lebensspanne eines einzelnen Menschen, sondern für die Aufgaben selbst unterliegen auch sozial-historischen Veränderungen, sodass ihr aktuelles Erscheinungsbild regelmäßig überprüft werden sollte (Krings, Bangerter, Gomez & Grob, 2008). So finden beispielsweise Seiffge-Krenke und Gelhaar (2008) in einer Überprüfung von Havighursts typischen Entwicklungsaufgaben in der Adoleszenz und im jungen Erwachsenenalter einerseits eine Verschiebung der Aufgaben in jüngeres Alter, andererseits im jungen Erwachsenenalter ein eher unambitioniertes

Zwischenstadium, in dem keine Aufgabe im Vordergrund steht. Eine erneute Überprüfung der typischen Aufgaben, aber auch der Zeitspannen, in denen diese für ein zufriedenes und erfolgreiches Leben erfüllt werden sollten, sei also angezeigt.

Ein Erkenntnisgewinn für die arbeitspsychologische Forschung entsteht durch die ganzheitliche Perspektive, in der sowohl der private als auch der berufliche Kontext berücksichtigt wird. Auch generelle Entwicklungsprozesse und typische Aufgaben vor denen ein Mensch in verschiedenen Phasen seines Lebens steht, sollten im Beruf berücksichtigt werden. Eine solche Berücksichtigung könnte positive Auswirkungen auf das Engagement der Mitarbeiter haben. Das grundsätzliche Konzept der Entwicklungsaufgaben kann durchaus zeitgemäß reflektiert werden: Wenn es auch nicht die gleichen Entwicklungsaufgaben sind, die von Havighurst definiert wurden, tauchen heute möglicherweise andere charakteristische Aufgaben in bestimmten Lebensphasen auf.

Durch die beschriebene Bezugsmöglichkeit auf den beruflichen Kontext kann Havighursts Konzept, wenn sich seine Theorie aufgrund mangelnder empirischer Belege und zu enger Stichproben auch nicht verallgemeinern lässt, zumindest als wegweisend gelten. Insbesondere die Idee der Entwicklungsaufgaben hat bis heute Eingang in weitere Forschung gefunden (z. B. Krings et al., 2008; Seiffge-Krenke & Gelhaar, 2008). Diese wird in der in dieser Arbeit vorgenommenen Einteilung von Altersgruppen berücksichtigt (siehe Abschnitt 3.4).

Die Entwicklungsaufgaben selbst werden in der vorliegenden Arbeit nicht empirisch untersucht. Die typischen Aufgaben der jeweiligen Phasen finden jedoch ihre Berücksichtigung in der Charakterisierung der hier betrachteten Altersgruppen. Der Ansatz ist somit hilfreich zur Interpretation einiger altersbedingter Entwicklungstendenzen der hier betrachteten Bedingungen von Commitment (siehe Kapitel 4).

### **3.1.3 Daniel Levinson: The Seasons of a Man's Life**

Einen Überblick über die Entwicklung des Menschen im Erwachsenenalter, anders als Erikson und Havighurst ohne Betrachtung von Entwicklungen im Kindes- und Jungendalter, lieferte Levinson 1978 unter Mitarbeit seiner Kollegen Darrow, Klein, Levinson und McKee (deutsche Übersetzung: Levinson et al., 1979). Levinson geht weniger von einer psychoanalytischen Perspektive aus, sondern von pragmatischen Beobachtungen verschiedener Entwicklungen im Laufe des Lebenszyklus und verschiedener Altersstufen, die anhand von Fallstudien anekdotisch berichtet werden. Drei Bereiche der Betrachtung sind bei der Analyse des individuellen Lebenszyklus laut Levinson zu betrachten: Der Einfluss der soziokulturellen Welt, Aspekte des Selbst sowie das Ausmaß der Teilnahme an der Welt.

Damit weist er in der Analyse der vorgeschlagenen Ebenen Parallelen zu Havighurst auf. Levinson und Kollegen untersuchen die Lebensspannen erwachsener Männer im Bezug auf die individuelle Anpassung und Identitätsentwicklung (Greller & Simpson, 1999; vgl. zur Identitätsentwicklung Erikson, 1988). Das Team untersuchte 40 Männer zwischen 35 und 46 Jahren mit Hilfe qualitativer Interviews. Aus diesen qualitativen Daten identifizierte Levinson Phasen des Strukturaufbaus und Phasen der Strukturveränderung. Die definierten Phasen gehen also jeweils in eine nächste Phase über, wenn es zu einer Veränderung und Infragestellung der bisherigen Zustände – initiiert durch Krisen oder erlebte Widersprüche – kommt. Der Übergang zwischen Phasen wird somit, ähnlich wie bei Erikson, durch Krisen definiert, die Personen erleben und somit gezwungen sind, ihre Bedürfnisse, Werte und persönlichen Umstände neu zu bewerten. Durch einen Fokus auf der mittleren Altersgruppe, deren Entwicklung er mit Hilfe längsschnittlicher Fallstudien untersucht, spielt in seinen Analysen auch die Arbeit als Identifikationsfaktor eine Rolle: „Die Komponenten, die bei Männern am häufigsten im Zentrum des Lebens stehen, sind Beruf, Ehe und Familie, Freundschaften und Beziehungen zu Gleichaltrigen, ethnische Zugehörigkeit und Religion“ (Levinson et al., 1979, S. 75). Jede der Phasen (deren Struktur aufgebaut und schließlich wieder verändert wird) wird von Levinson ähnlich wie bei Havighurst durch bestimmte Hauptaufgaben charakterisiert, wobei die Hauptphasen zusätzlich in weitere Unterphasen und -aufgaben gegliedert werden. Aus den Ergebnissen der empirischen Studie werden die folgenden Entwicklungsstufen abgeleitet:

- Das frühe Erwachsenenalter (17-40 Jahre) mit dem Übergang in die „Dreißigerjahre“ (29-33 Jahre), der das Sesshaft-Werden beinhaltet (34-39 Jahre). Für diese Phase betonen Levinson und Kollegen den vorläufigen Charakter der frühen Erwachsenenphase (Levinson et al., 1979). In dieser Phase bestehen Aufgaben oftmals daraus, Verbindungen einzugehen, aber gleichzeitig Optionen offen zu halten (Ornstein, Cron & Slocum, 1989). Zu den Aufgaben zählen somit der Auf- und Ausbau einer beruflichen Tätigkeit und die Gestaltung von Liebesbeziehungen, Ehe und Familie. Die Übergangsphase etwa um das Alter 30 ist gekennzeichnet durch eine gewisse Instabilität und Veränderungen, die sich in ganz unterschiedlichen Bereichen manifestieren können, aber in jedem Fall auftauchen.
- Es folgen der Übergang zur Lebensmitte (40-45 Jahre) und der Eintritt ins mittlere Erwachsenenalter (40-65 Jahre inklusive Übergang in die nächste Stufe). Die mittlere Erwachsenenphase (Mitte bis Ende 40) ist gekennzeichnet durch weitere Etablierung der Verhältnisse und Vorankommen. Das mittlere Erwachsenenalter ist also gegenüber dem frühen Erwachsenenalter und der anschließenden Übergangsphase eine Ruhephase, in der



das zuvor Erreichte gefestigt wird und Stabilität vorherrscht. Erst mit dem Alter um die 50 kommt es wieder zu Konflikten und Infragestellung der Lebenssituation (*midlife crisis*; Greller & Simpson, 1999; Levinson et al., 1979). Nach der *midlife crisis* sind verschiedene Muster zu beobachten: Wachstum, Kontinuität (wie in der *maintenance phase* bei Super, siehe genauer in Abschnitt 3.2) oder Abnahme (wie in der *disengagement phase*) (Greller & Simpson, 1999).

- Das späte Erwachsenenalter schließt das Phasenmodell ab (ab 60 Jahre; vgl. Ornstein et al., 1989). Da Levinson Personen in diesem Alter nicht befragt hat, bleiben die Betrachtungen diesbezüglich eher unzureichend.

Ein besonderes Merkmal von Levinsons Phasen im Vergleich zu den bisher geschilderten Modellen sind die fließenden Grenzen der einzelnen Phasen, die gesondert als Übergangsphasen beschrieben werden. Die einzelnen Hauptphasen stellen relativ stabile Abschnitte im Leben dar, die in einer Zeitspanne von 6 bis 10 Jahren wirklich gefestigt sind. Daran anschließend kommt es jeweils zu Umbrüchen, deren Übergangsphasen jeweils etwa fünf Jahre in Anspruch nehmen, bevor wiederum eine Stabilität erreicht wird. Die Festigung kann dabei schon recht früh erfolgen, sodass beispielsweise der Übergang ins mittlere Erwachsenenalter bereits mit 40 Jahren erfolgt, kann aber auch länger dauern, sodass für andere Personen die Phase erst mit 45 Jahren beginnt.

Orientiert man sich an den Phasen Levinsons, ist es in diesem Modell vor allem das frühe und das mittlere Erwachsenenalter, das während einer Erwerbslebensspanne von Bedeutung ist. Der vorläufige Charakter der frühen Phase, die krisenbelastete Übergangsphase sowie das Sesshaftwerden mit ihren jeweils charakteristischen Aufgaben geben Hinweise, die auch für die Arbeitsgestaltung relevant sein können.

### **Kritik am Modell Levinsons und Nutzen für die arbeitspsychologische Forschung**

Kritik an Levinsons Modellen ist teils offensichtlich, teils schwieriger greifbar, da die Schilderungen der Phasen stets bildhaft und augenscheinvalide bleiben. Erstens ist einer der wichtigsten Kritikpunkte sicherlich die ausschließliche Betrachtung einer sehr begrenzten Stichprobe männlicher Biographien (vgl. Schein, 1978). Zwar ist anzunehmen, dass sich im Zuge einer stärkeren Emanzipierung der Frau die Lebensverläufe und entsprechenden Phasen stärker dem typischen Verlauf bei Männern angleichen, jedoch gibt es keine empirischen Belege, ob der Ablauf in Phasen, Übergängen und möglichen Krisen für Frauen exakt parallel verläuft. Zweitens ist aus einem qualitativen, sehr narrativen Ansatz ein theoretisches Gebäude entstanden, an das eine ganze Reihe weiterer Forschung anknüpfte, ohne dass die im

Modell definierten Phasen empirisch überprüft wurden. Einer vollständigen empirischen Überprüfung hielt das Phasenmodell nicht stand: Die besten Bestätigungen der angenommenen vorrangigen Aufgaben und entsprechender Prioritäten konnte für die jüngste Phase gefunden werden, während Annahmen über die mittlere Phase sich kaum halten ließen (Ornstein et al., 1989). Drittens können aus der begrenzten Stichprobe der Studie keine repräsentativen Schlüsse gezogen werden, was bereits im Titel des Buches impliziert ist („Das Leben des Mannes“). Eine Generalisierbarkeit kann bezweifelt werden: „Levinson argues that it would be difficult to measure stages across people and hard to predict the outcomes of these transitions. The theory is more one of changing identities than stages in life” (Greller & Simpson, 1999, S. 332). Es wird beschrieben, inwiefern sich Aufgaben und vorherrschende Gedanken in bestimmten Phasen des Lebens verändern, wobei der Fokus innerhalb der Beschreibungen auf der Entwicklung und den Krisen der Person liegt. Zu diesen intraindividuellen Veränderungen liefern Levinson und Kollegen einige Erkenntnisse, allerdings erscheint die Unterscheidung in die von ihm gewählten Altersgrenzen nicht uneingeschränkt nachvollziehbar. Abschließend erscheint fraglich, inwieweit die Phasengrenzen, die Levinson fand, heute – nach 30 Jahren – noch ebenso gelten (wobei die längsschnittlichen Daten damit teilweise immerhin 40 Jahre und älter sind). Veränderte Umweltbedingungen und Kohorteneffekte könnten heute andere Phasengrenzen zur Folge haben bzw. es können womöglich in einer individualisierten, dynamischen Umgebung keine einheitlichen Gemeinsamkeiten zwischen Lebensläufen mehr festgestellt werden.

Einen Nutzen für die hier vorliegende Arbeit liefert die Herangehensweise Levinsons aber dennoch. Es wird zwar nicht im Einzelnen auf veränderte Bedürfnisse und Werte verschiedener Lebensphasen eingegangen. Doch durch den Fokus auf Aufgaben und vorherrschende Gedanken bestimmter Phasen und die Definition kritischer Übergänge liefert das Modell hilfreiche Aspekte der Charakterisierung verschiedener Lebensphasen. Ähnlich wie bei Erikson wird auch hier die Identitätsentwicklung in den Vordergrund gestellt (vgl. Greller & Simpson, 1999). Durch die Identifikation von kritischen, ungefestigten Übergangsphasen während dieser Entwicklung wird neue Aufmerksamkeit auf lebensphasenspezifische Ansprüche gelegt. Die Berücksichtigung einer veränderten Lebenssituation als Folge der geschilderten Übergänge voller erlebter Widersprüche bietet einen sehr individuellen Ansatzpunkt für differenzierte Angebote für Mitarbeiter.

### **3.1.4 Ableitungen aus den Lebensentwicklungsmodellen für die vorliegende Studie**

Aus den hier dargestellten entwicklungspsychologischen Studien lassen sich einige Gemeinsamkeiten festhalten, die für die vorliegende Studie von Bedeutung sind:

- Es ist anzunehmen, dass es bestimmte Phasen der Entwicklung im erwerbsfähigen Alter gibt, die durch charakteristische Aufgaben und Interessen gekennzeichnet sind. Diese Phasen zeichnen sich durch typische Gemeinsamkeiten der in ihnen befindlichen Personen aus, z. B. der Familiengründung in einer vergleichbaren Lebensphase. Durch derartige Veränderungen und Einschnitte im Leben, die für viele Personen parallel geschehen, ist auch von einer parallelen Verschiebung von Bedürfnissen und Werten auszugehen. In der vorliegenden Arbeit werden daher Altersgruppen betrachtet, die aufgrund bisheriger Studien und Theorien Ähnlichkeiten aufweisen sollten: Alle Modelle definieren beispielsweise eine frühe Erwachsenenphase bis etwa 30 Jahre (siehe Abschnitt 3.4 zur Definition der hier verwendeten Gruppen). Es liegt folglich nahe, dass sich die identifizierten Phasen auch in den für eine affektive Bindung wichtigen Entstehungsbedingungen unterscheiden.
- Alle Modelle integrieren die Bedeutung des sozialen Umfelds und sozialer Kontakte für die erfolgreiche Entwicklung der Person. Das soziale Umfeld, zu dem auch der Arbeitsplatz gehört, hat einen nicht zu vernachlässigenden Einfluss auf die Entwicklung einer Person und damit auf ihre Einstellungen (wie Commitment) und ihr Verhalten (wie Fluktuationsverhalten). Die Person steht in Wechselwirkung mit der Situation, in der sie sich befindet.
- Allen Modellen ist gemeinsam, dass sie kritische Phasen als Übergänge zwischen größeren Lebensphasen beschreiben. Der Schritt von einer Phase zur anderen wird zwar unterschiedlich motiviert (z. B. bei Erikson durch eine psychosoziale Krise, bei Havighurst durch die Bewältigung vorheriger Lebensaufgaben und innere wie äußere Umstände), die Bewältigung dieser Umbruchphasen ist aber entscheidend für die Identitätsentwicklung. Derartige Umbruchphasen möglichst zu identifizieren, kann für eine zielgruppengerechte Gestaltung der Arbeit sinnvoll zu berücksichtigen sein. Ist die Arbeit entsprechend gestaltet, kann von einer hohen Bindung ausgegangen werden.
- Havighursts und Levinsons Ansatz ist gemeinsam, dass sie charakteristische Aufgaben verschiedener Lebensphasen beschreiben. Bei der arbeitspsychologischen Betrachtung kann Wissen aus diesem Bereich sinnvoll sein, um den Mitarbeiter ganzheitlicher zu

betrachten und entsprechend seiner derzeitigen Aufgaben im Leben (beruflich wie privat) zu unterstützen. Gelingt hier eine Berücksichtigung der Situation des Mitarbeiters, sollte dies für die affektive Bindung besonders zuträglich sein.

Bei Anwendung der geschilderten Annahmen und Mechanismen für die Interpretationen in dieser Studie sollte auch die generelle Kritik an den Entwicklungsmodellen nicht unerwähnt bleiben. Zusammenfassend gelten für alle Lebensphasenmodelle ähnliche Kritikpunkte: Alle genannten Modelle behandeln mehr oder weniger standardisierte Lebenswege, definieren meist einen Weg als den richtigen und beschreiben eine fixe Abfolge von Entwicklungen. Alternative Lebenswege werden in den Modellen nicht berücksichtigt (z. B. Alleinstehende, Alleinerziehende, Homosexuelle). Insgesamt können jedoch, wie beschrieben, einige hilfreiche Anregungen in den arbeitspsychologischen Kontext übertragen werden. Annahmen aus den Phasenmodellen können dabei helfen, Gegebenheiten am Arbeitsplatz entsprechend der Phasen zu gestalten. Für diese Arbeit gilt es in diesem Zusammenhang, in der Förderung von ACO die phasenspezifischen Situationen zu berücksichtigen. Bei der späteren Herleitung der Hypothesen zum Zusammenhang zwischen Entstehungsbedingungen und ACO in verschiedenen Altersgruppen (Kapitel 4) dienen die Modelle zur Charakterisierung der betrachteten Altersbereiche und typischen Aufgaben.

Nachdem in diesem Abschnitt drei Modelle der Entwicklung über die Lebensspanne vorgestellt wurden, wird im Folgenden der Fokus spezifischer auf den Arbeitsplatz gelegt. Den im Folgenden geschilderten Modellen der Karriereentwicklung liegen ähnliche Annahmen zugrunde wie den Lebensentwicklungsmodellen: Karriere über die Erwerbslebensspanne ist ebenso gekennzeichnet durch bestimmte Phasen, die von charakteristischen Ereignissen und Aufgaben geprägt sind.

### **3.2 Modelle der Karriereentwicklung**

Das Konzept der unterschiedlichen Aufgaben, die Personen in unterschiedlichen Phasen typischerweise bewältigen müssen (Havighurst & Neugarten, 1967; Levinson et al., 1979), hat seit den 1970er Jahren Eingang in die Karriereforschung gefunden: „Vocational or career development tasks change with chronological age, civil status, experience, changing social and economic conditions, and the physical and mental changes that take place with these other changes” (Super & Kidd, 1979, S. 255). Dies lässt sich also nicht nur auf Lebensaufgaben im Allgemeinen, sondern auch auf Aufgaben im beruflichen Leben im Speziellen beziehen. Auf spezifische Betrachtungen der Entwicklungen über die Erwerbsspanne bzw. Karriere wird im Folgenden weiter eingegangen.

Zwei Herangehensweise lassen sich grundsätzlich unterscheiden (vgl. Gould, 1979). Als Grundlage können einerseits die zuvor geschilderten Lebensphasen dienen, aus denen sich jeweils spezifische Bedürfnisse ergeben, die auch im Arbeitsalltag Berücksichtigung finden sollten (z. B. Levinson et al., 1979; Super, 1957). Andererseits werden in der spezifischeren Herangehensweise Karrierestufen oftmals einfach operationalisiert über die Dauer der Betriebszugehörigkeit, die in unterschiedliche Phasen aufgeteilt wird (vor allem bei Hall und Kollegen, z. B. Hall & Mansfield, 1975). Auf Vertreter beider Gruppen wird im Folgenden eingegangen. Für die hier vorliegende Arbeit können daraus weitere Erkenntnisse für die Charakterisierung der betrachteten Altersgruppen gewonnen werden. Zudem können aus einigen Studien, die sich auf die verwendeten Modelle beziehen, erste Rückschlüsse auf die unterschiedlichen Beziehungen zwischen Prädiktoren und ACO in verschiedenen Karrierephasen gezogen werden. Daher werden in diesem Abschnitt nach der kurzen Schilderung der Modelle jeweils empirische Studien aufgegriffen, die mit dem Modell arbeiteten.

### **3.2.1 Donald Super: Karriereentwicklung innerhalb des Lebenszyklus**

Als ein eher populärwissenschaftliches Konzept kann das Konzept von Super (1980) gelten, in dem er die Karriereentwicklung in ein Modell des Lebenszyklus einordnete. Eine Reihe von Studien bezogen sich daraufhin (und auch schon zuvor auf seine Veröffentlichungen zur Karriere seit Ende der 50er Jahre) auf seine Definitionen von Karrierestufen (z. B. Morrow & McElroy, 1987). Auch bei Super sind ähnlich der zuvor vorgestellten Entwicklungsmodelle die Phasen vor allem durch bestimmte *psychologische Aufgaben* (vgl. Havighurst & Neugarten, 1967) gekennzeichnet, ohne dabei explizit Altersgrenzen zu benennen. Die Karriereentwicklung wird somit in die Lebensentwicklung eingeordnet. Super (1957; Super, Zerkowitz & Thompson, 1981) unterscheidet drei Stufen während des Erwerbslebens einer Person. Bis Anfang der 30er Jahre findet nach Supers Modell eine Phase des Wachstums und Ausprobierens statt (*growth, exploration, trial*). Im Anschluss daran bis etwa Mitte 40 festigt sich das bislang Erreichte (*establishment*) bis es schließlich ab Mitte 40 bis zum Ruhestand zu einer Beibehaltung (*maintenance*) kommt. Die anschließende Ruhestandsphase wird von Super auch als ‚decline‘ bezeichnet, ist also mutmaßlich durch einen Abbau gekennzeichnet.

Im Gegensatz zu Levinsons Phasenmodell ist die Abfolge bei Super flexibler, insofern dass sie nicht strikt an Altersgrenzen gebunden ist, sondern sich vielmehr an individuellen Umständen der Person orientiert. Levinsons Lebensstufen vollziehen sich im Gegensatz zu Supers Karriereentwicklungsstufen in einer geordneten chronologischen Reihenfolge (Super, 1980; vgl. Ornstein et al., 1989). Während bei Levinson die Stufen ausschließlich

durch Alter definiert werden, liegen die maßgeblichen Kriterien für die Zuweisung einer Person zu einer bestimmten Stufe bei Super in der Wahrnehmung der Personen und den gegenwärtigen Umständen. Nach seiner theoretischen Annahme sind die Übergangsphasen zwischen den Hauptphasen eine erneute Durchschreitung der bisherigen Phasen in Miniaturform. Auch wenn die Ordnung der Stufen in Supers Modell durchaus in den meisten Fällen chronologisch innerhalb der genannten Altersgrenzen erfolgt, ist es nicht ausgeschlossen, dass sich Personen mehrfach in den Karrierestufen befinden und diese erneut durchschreiten, wenn es zu Veränderungen kommt, und zwar auch unabhängig vom Alter. Es zeigen sich durchaus Parallelen zu Levinsons Modell z. B. im Sinne der ‚Mini-Zyklen‘ oder Subsysteme, die mehrmals durchlaufen werden können (vgl. Ornstein et al., 1989). Die Operationalisierung der Stufen Supers erfolgte in den meisten nachfolgenden Studien mit Hilfe von Altersstufen. Übereinstimmend legen beispielsweise Slocum und Cron (1985) und Gould (1979) die jüngste Stufe mit unter 30 Jahren fest, die mittlere bis 45 und die älteste ab 45 Jahren (Genauerer siehe Abschnitt 4.3). Anwendungen des Modells konnten die von Super beschriebenen Merkmale der Stufen bestätigen (z. B. Gould, 1979; Slocum & Cron, 1985).

#### **Kritik am Modell Supers und Nutzen für die arbeitspsychologische Forschung**

Levinson betrachtet in seinem Ansatz den Verlauf in bestimmten gemeinsamen Phasen über das Leben hinweg. Dabei zeichnen sich auch für das Berufsleben ganz charakteristische Phasen der Veränderung, des Übergangs oder auch der Stabilität ab. Super hingegen bezieht sich in seinem Karrierestufenmodell (1957) von vornherein ausschließlich auf Aspekte des Berufslebens. Später ordnet er diese dann in einen größeren Ablauf des Lebenszyklus ein (Super, 1980), ohne jedoch empirische Nachweise dafür zu liefern. An dieser Stelle ist das Modell angreifbar, da die Zuordnung bestimmter Charakteristika zu Karrierestufen sowie die Zuordnung der beruflichen Phasen in den Lebenszyklus modellhaft bleiben und von Super nicht empirisch überprüft wurden. Zudem bleiben die Beschreibungen Supers (1980) auf einem wenig wissenschaftlichen, eher anschaulichen Niveau. Darüber hinaus wird insbesondere die *disengagement* Phase des Modells als zu sehr am Zeitgeist der vorherrschenden *Disengagement-Theorie* der Gerontologie orientiert kritisiert (Greller & Simpson, 1999; siehe auch Abschnitt 3.1). Heutzutage findet ein derartiger Rückzug auch im späten Erwerbsleben oftmals nicht statt: Immer mehr Personen, die das offizielle Rentenalter bereits überschritten haben, bleiben aktiv im Beruf oder in Tätigkeiten, die diesem sehr ähnlich sind (Deller & Maxin, 2009).

Es ist fraglich, inwieweit die von Super definierten vier Stufen trennscharf sind. Empirische Versuche, die Stufen in ihren Unterschiedlichkeiten nachzuweisen, blieben ohne eindeutige

Ergebnisse (z. B. Cron & Slocum, 1986; Slocum & Cron, 1985). Zudem bleibt, wie in allen hier geschilderten z. T. jahrzehntealten Modellen die Frage bestehen, inwiefern Charakterisierungen der Phasen und bestimmte Aufgaben in bestimmten Phasen heutzutage noch die gleiche Gültigkeit besitzen. Möglicherweise hat eine Verschiebung stattgefunden, da heute beispielsweise der Eintritt in den Beruf im Durchschnitt später stattfindet als noch vor 30 Jahren (siehe auch oben im Abschnitt 3.1.3 zu Havighurst).

Dennoch kann das Modell eine hilfreiche Orientierung bieten, um bestimmte Vorlieben und Präferenzen in unterschiedlichen Lebens- bzw. Karrierephasen festzumachen. Die Erwerbslebensspanne anhand typischer Aufgaben in bestimmte Phasen zu gliedern, ermöglicht spezifischer als mit Hilfe der Lebensphasenmodelle eine Berücksichtigung gruppenspezifischer Unterschiede in Präferenzen und benötigten Gegebenheiten im Unternehmen.

### **3.2.2 Douglas Hall: Karriereentwicklung als hierarchische Entwicklung**

Einen Ansatz, der die Entwicklung als kontinuierlichen Prozess in den Vordergrund stellt und weniger an statischen Stufen orientiert ist, beschreibt die Gruppe um Douglas Hall in ihrem eher soziologischen Ansatz (vgl. Havighurst & Neugarten, 1967; Levinson et al, 1979; Schein, 1978). Unterschiedliche Rollen, die eine Person im Laufe ihres Berufslebens einnehmen kann, wurden untersucht (z. B. Hall, 1971). Im Sinne der Identitätsentwicklung knüpft Hall an Erikson an, jedoch ist sein Modell wie das Modell Supers deutlich auf den Berufs- und Karrierekontext ausgelegt. Parallelen zum soziologischen und positiven Ansatz Havighursts sind auszumachen. Die von einer Person angenommenen ‚subidentities‘ führen im Rahmen eines herausfordernden Zielsetzungszyklus durch hohen persönlichem Aufwand und entsprechenden Erfolg letztlich zu höherem Selbstwert und Commitment im Laufe einer Karriere. Die Karriere wird dabei definiert als “particular sequence of experiences and personal changes, both unique and common, which a person goes through during the entire course of his life’s work” (Hall, 1971, S. 50). Hall orientiert sein Modell der Karriereentwicklung über verschiedene Stufen an der Bedürfnispyramide von Maslow. Damit sollen Veränderungen in Bedürfnissen erklärbar und die Bedürfnispyramide für Organisationen anwendbar werden (Hall & Nougaim, 1968). Das theoretisch entwickelte Modell wird von Hall und Kollegen mit empirischen Daten unterlegt. Der Beginn einer Karriere ist danach durch ein Streben nach Sicherheit, Anerkennung und Fußfassen im Beruf gekennzeichnet. Auch wird diese Phase als Orientierung beschrieben, in der die Beziehung zur Organisation und zu ihrer sozialen Struktur erst noch definiert werden will. Die folgende Phase zeichnet sich durch ein Verlangen nach Vorankommen und Beförderung aus. Es geht

nun nicht mehr um das Eintreten in eine Organisation, sondern vielmehr um den internen Aufstieg. Hall und Nougaim (1968) können über diese ersten Phasen hinaus nur spekulieren, da ihre Daten sich auf die ersten fünf Jahre der Beschäftigung beziehen. Sie stellen aber die Vermutung an, dass in folgenden Karrierephasen, sobald eine Grenze des Aufstiegs spürbar werde, sich die Bedürfnisse ohnehin verschieben und weniger Wettbewerb im Vordergrund stehen würde. Stattdessen rücken dann generative und eher soziale Motive in den Fokus, die der Organisation als Ganzes dienen und zugleich die eigene Position stärken.

Die Validität von Karrierestufen wiesen Hall und Mansfield (1975) nach, indem sie zeigten, dass die drei angenommenen Stufen sich in bestimmten Variablen unterschieden, z. B. in der Stärke der Zusammenhänge zwischen Alter und sogenannten Karrierevariablen, z. B. Organisationsklima und Selbstbild. Darüber hinaus wurde die relative Wichtigkeit einzelner Bedürfnisse im Vergleich zu anderen in verschiedenen Altersgruppen als Indikator für Karrierestufen betrachtet. Hall und Mansfield (1975) nehmen Altersunterschiede in der Wertigkeit der Bedürfnisse sowie in deren Befriedigung an. Die Karrierestufen, die Hall in seinem Modell unterscheidet, sollten sich folglich durch unterschiedliche Bedürfnisrangfolgen charakterisieren lassen. Die Zufriedenheit mit der Bedürfnisbefriedigung wird dabei über eine Soll-Ist-Differenz zwischen *need aspiration* und *need amount* gemessen. In der empirischen Untersuchung finden Hall und Mansfield (1975) bedeutsame Unterschiede zwischen den Altersgruppen in der Rangfolge der Bedürfnisse. In der frühen Stufe sind Selbstverwirklichung und Autonomie besonders wichtig (20 bis 34 Jahre), während in der späten Stufe (50 Jahre und älter) Sicherheit den höchsten Platz einnimmt, aber Selbstverwirklichung immer noch wichtig ist. In der mittleren Gruppe (35 bis 49 Jahre) findet sich die höchste Bedeutsamkeit von Autonomie. In der Untergruppe zwischen 40 und 49 Jahren finden die Autoren eine temporäre Abnahme von intrinsischer Motivation vor. Dies könnte auf eine Bestätigung einer *midlife crisis* hindeuten (vgl. Levinson et al., 1979).

Die Karrierestufenmodelle werden von Hall und Mirvis (1995) insofern selbstkritisch beleuchtet und erweitert, als dass sie bei den veränderten Karriereverläufen, die eine kontinuierliche Anpassung an neue Gegebenheiten erfordern, nicht mehr greifen können. Andauernde Wechsel von Veränderung und Stabilität im Laufe einer Karriere führen die Gruppe um Hall zur Entwicklung des Konzepts der sogenannten *protean careers*. Nach Hall und Mirvis (1995) kommt es damit nicht mehr auf das chronologische Alter, sondern vielmehr auf das *Karrierealter* an, sodass innerhalb kürzerer Karriere(kreisläufe) z. B. nach fünf Jahren die ‚mittlere‘ Stufe erreicht wäre. „Thus, the half-life of a career stage would be driven by the half-life of the competency field of that career work“ (Hall & Mirvis, 1995, S.



277). Die Zeit, die innerhalb einer bestimmten Karriere verbracht wird, könnte demzufolge entscheidender als das chronologische Alter sein, um phasenspezifische Unterschiede zu identifizieren (Greller & Simpson, 1999). Durch diese Betrachtung des Karrierealters und kürzerer Zyklen innerhalb der Karriere versuchen die Autoren ein zeitgemäßerer Konzept aufzustellen, das sich von der starren Abfolge in Stufen löst. Vor den veränderten Kontextfaktoren, die sich seit der Entwicklung erster Karrieremodelle ergeben haben, stellen Hall und Kollegen neue Anforderungen an den Entwicklungsprozess fest. So ist z. B. im Konzept der *protean careers* eine fortlaufende Anpassungsfähigkeit an neue Gegebenheiten wichtig, wenn neue Subkarrieren gestartet werden.

### **Kritik am Modell Halls und Nutzen für die arbeitspsychologische Forschung**

Offen bleibt die Frage, ob nicht dennoch Entwicklungsprozesse innerhalb von Individuen universell voranschreiten, sodass Gemeinsamkeiten der ursprünglichen Karrierestufen zu erkennen, wenn auch im Sinne einer ‚Karriere‘ nicht mehr zu finden sind (vgl. Bühler, 1935; Greller & Stroh, 1995; Levinson et al., 1979). Dies könnte z. B. für Werteverstärkungen gelten, die im Zusammenhang mit relativ parallel stattfindenden Ereignissen im Leben (beispielsweise der Familiengründung) einhergehen. Denn auch wenn Neuorientierungen an der Tagesordnung sind und es die klassische vertikale Karriere nicht mehr generell gibt, ist anzunehmen, dass sich die Bedürfnisse des Menschen zumindest teilweise ähnlich entwickeln. Somit bestehen in unterschiedlichem Alter unterschiedliche Ansprüche an Arbeit, die gerontologisch, entwicklungspsychologisch und situativ begründet sind (s. a. Abschnitt 4.1). Die Überprüfung von Halls Konzept der *protean careers*, das sich von generalisierbaren Phasen löst, erscheint daher notwendig.

Die angenommene Bedürfnisverschiebung, die in Halls Untersuchungen Eingang findet, bleibt rein deskriptiv und wird mit Hilfe von Mittelwertsunterschieden in Bedürfnissen zwischen Alters- und Karrierealtersgruppen untersucht, es werden jedoch keine Zusammenhänge mit relevanten Kriterien berichtet. Aufgrund der mangelnden empirischen Überprüfung und Haltbarkeit des Maslow’schen Modells darf die theoretische Basis des Konzepts als äußerst fragwürdig gelten (Berthel, 1997; Bourne & Ekstrand, 2001). Diese wurde von Hall und Nougaim selbst bereits 1968 einer wenig erfolgreichen Überprüfung unterzogen.

Halls Ansatz liefert dennoch einige interessante Überlegungen. Es werden unterschiedliche Bedürfnisprofile verschiedener Altersgruppen geschildert. Diese bleiben zwar deskriptiv, beschreiben aber wichtige grundlegende Annahmen, die sich aus einem Entwicklungsprozess ergeben. Sie können herangezogen werden, um Prioritäten bestimmter Altersgruppen zu

identifizieren. Zu diesem Zweck werden im weiteren Verlauf dieser Arbeit die Studien von Hall erneut aufgegriffen (siehe Abschnitt 3.4). Zudem stellt Halls Konzept einen zeitgemäßen Versuch der Weiterentwicklung von Karrieremodellen dar. Die nicht mehr rein vertikale Karriere wird aufgegriffen und „unkonventionelle“ Karrieren können im Sinne der *protean career* mit ihren Unterzyklen integriert und erklärt werden.

### 3.2.3 Edgar Schein: Integration von Lebenszyklus und Karrierezyklus

Einen konzeptionellen Versuch, der sowohl Lebensphasen als auch Karrierestufen berücksichtigt, bildet der Ansatz von Edgar Schein (1978). Schein versucht dabei den biosozialen Zyklus, Stufen in der Karriere sowie typische Stufen des Familienlebens zu integrieren. Ähnlich wie bei Havighurst und Super sind auch bei Schein die Phasen jedes Zyklus (biosozial, familiär und arbeitsbezogen) gekennzeichnet durch bestimmte typische Lebensaufgaben, die bewältigt werden müssen. Schein entwickelte sein Modell allerdings nicht anhand von entwicklungspsychologischen Erkenntnissen, sondern auf Grundlage seiner Erfahrung in der Personalentwicklung und Karriereberatung. Das Modell baut also weder auf einer bestimmten Theorie auf noch soll es diese entwickeln. Scheins Ziel ist es eher, Karriereabläufe durch einen interdisziplinären Ansatz besser zu verstehen und beschreiben zu können. Beschreibungen der Phasen und Abläufe bleiben daher bei Schein, ähnlich wie bei Levinson, recht anekdotisch, jedoch ohne die qualitativen Fallbeispiele seines Zeitgenossen erwähnen zu können.

Die biosozialen Phasen von Schein ähneln den hauptsächlichen Lebensphasen bei Levinson. Zusammenfassend lässt sich aus dem Modell ableiten, dass die frühe Karriere zwischen 25 und 30 abgeschlossen wird, die mittlere Karrierephase findet ab einem Alter von 25 bis etwa 40 statt. Etwa zwischen 35 und 45 kommt es in Form einer Krise zum Übergang in die späte Karriere. Das Alter ab 40 definiert Schein bereits als späte Karriere im Sinne von *decline* und *disengagement* (Schein, 1978). In den Überlappungen der Phasen gibt es eine Übereinstimmung mit Levinsons Modell. Auch Schein identifiziert in der Mitte der Karriere (zwischen 35 und 45) eine *midcareer crisis*, in der häufig eine Neubewertung der bisherigen Aufgaben und Ziele stattfindet.

Eine weitere Parallele zu den Lebensentwicklungsmodellen ist die zentrale Rolle bestimmter Aufgaben in bestimmten Phasen. Diese identifiziert Schein einerseits wie Levinson für bestimmte Lebensphasen, andererseits aber auch für Karrierephasen als spezifische Aufgaben im Beruf. Beispielsweise fallen unter die Aufgaben in der frühen Karrierephase das Identifizieren eines Mentors für die eigene Karriere sowie der Umgang mit ersten Erfolgen oder Misserfolgen im Beruf. Für die späte Karrierephase unterscheidet Schein zwischen

Führungs- und Nicht-Führungskräften. Für Führungskräfte treten laut Schein als Aufgaben vor allem der Umgang mit politisch heiklen Situationen und mit großer Verantwortung auf. In der letzten Karrierephase kommt es laut Schein vor allem darauf an, auch außerhalb der Arbeit Interessen zu entwickeln und zu verfolgen.

Schein nimmt ausdrücklich eine Karriereentwicklungsperspektive ein, wobei die fachliche Richtung der Karriere eine entscheidende Rolle spielt, was den typischen Verlauf der Karriere angeht. Karrieren in unterschiedlichen Berufen unterscheiden sich in ihren typischen Abläufen: Vergleicht man beispielsweise eine Karriere als (Nachwuchs-)Führungskraft im Marketing mit einer fachbezogenen Karriere als Ingenieur ergeben sich wahrscheinlich Unterschiede, die sich auf die jeweilige Fachrichtung zurückführen lassen. Daher sei es, so auch Schein selbst, besonders im Zyklus der Karriere schwer, allgemeingültige übergreifende Aussagen zu treffen.

Eine weitere Gemeinsamkeit zu Levinsons Modell ist die ganzheitliche Herangehensweise an den Lebenszyklus: Der Mensch wird nicht nur außerhalb der Arbeit oder ausschließlich am Arbeitsplatz betrachtet, sondern beide Bereiche sollten laut Schein integriert werden. Zu einem verhältnismäßig frühen Zeitpunkt bringt Schein mit der Einbeziehung der Familienphase die Work-Life-Balance in die Diskussion. Die Familiensituation des Mitarbeiters zu kennen, sei für Führungskräfte unabdingbar, um adäquat im Rahmen der Gestaltung der Tätigkeit darauf reagieren zu können. Aktuelle Studien (z. B. Pitt-Catsoupes, Matz-Costa & Besen, 2009a) versuchen hier erneut eine Integration der Phasen in verschiedenen Lebensbereichen. Aus Scheins konzeptionellen Überlegungen können also auch heute noch Anregungen zur Integration von Lebens- und Karriereentwicklung gewonnen werden, auch wenn das Modell abgesehen von Scheins intuitiver Auflistung der Abfolge typischer Aufgaben wenig detaillierte Schlussfolgerungen für bestimmte Phasen zulässt.

### **Kritik am Modell Scheins und Nutzen für die arbeitspsychologische Forschung**

Scheins Modelle sind, wie er selbst ausdrücklich bemerkt, weitgehend atheoretisch. Offen bleibt auch die empirische Überprüfung der Annahmen, die er entwickelt. Eine Überprüfung anhand von Daten erscheint aufgrund der Komplexität und des offenen bzw. relativen Charakters des Modells schwerlich möglich. Ebenso besteht auch bei Schein – wie oftmals heute noch – ein deutlicher Schwerpunkt auf der ersten Karrierenhälfte. Bereits ab einem Alter von 40 wird *levelling off and disengagement* als Phasenbezeichnung verwendet. Zwar werden in dieser Phase kontinuierliche Entwicklung und alternative Arbeitsgestaltung vorgeschlagen. Die Phase insgesamt führt jedoch unaufhaltsam auf den Ruhestand zu und ist damit gekennzeichnet durch ein kontinuierliches Zurückziehen. So darf Schein eine Überzeugung

vom Defizitmodell des Alterns unterstellt werden, das sich empirisch nicht halten lässt (Hedge, Borman & Lammlein, 2006; Waldman & Avolio, 1986; Yeara & Warr, 1995). Auch Scheins Modell arbeitet mit stark idealisierten Bildern einer „normalen“ Karriere und Familie. Mögliche Abweichungen vom Normalfall werden nicht angesprochen. Eine Beschäftigung nach dem Ruhestandsalter erwägt Schein beispielsweise erst gar nicht als Option. Verlängerte Lebensarbeitszeiten, die z. T. schon heute beispielsweise bei Selbständigen auftreten, werden in diesem – wie auch im geschilderten Modell von Super – nicht berücksichtigt.

Neben spezifischen Fähigkeiten möchte Schein relevante Motive und Werte beachtet wissen. Diese von Schein beachteten Motive und Werte werden beschrieben für eine karriereorientierte Managementzielgruppe. Allgemeine Werte und Motive, die sich altersspezifisch entfalten können und nicht nur für eine ambitionierte Führungskarriere relevant sind, spielen in Scheins Vorschlägen keine Rolle. Scheins konzeptionelle Arbeit „Career Dynamics“ ist äußerst anwendungsfokussiert und wenig wissenschaftlich abgesichert. Dennoch muss man zugute halten, dass zu einem frühen Zeitpunkt (immerhin vor über 30 Jahren) vorgeschlagen wurde, bei der Personalplanung auf Karriere- und Lebensphasen Rücksicht zu nehmen und eine Integration zwischen beiden Prozessen angestrebt wird. Dafür werden im Einzelnen für bestimmte Karrierephasen Schwerpunkte gesetzt, z. B. kann Älteren Mitarbeitern eine Rolle als Mentor nahegelegt werden (Schein, 1978). Insgesamt unterstreicht Schein zudem die Notwendigkeit einer Sensibilisierung der Führungskräfte für einen individuellen Umgang mit Lebenssituationen ihrer Mitarbeiter – eine Schlussfolgerung, die auch in modernen Ansätzen des Personalmanagements von alternden Belegschaften betont wird (Deller, Kern, Hausmann & Diederichs, 2008). Die Integration aus Veränderungen in Lebens- und Karrierezyklen sowie die Berücksichtigung von Scheins Kennzeichnungen typischer Phasen werden im Verlauf dieser Arbeit wiederholt aufgegriffen.

#### **3.2.4 Ableitungen aus den Karrieremodellen für die vorliegende Studie**

Die Modelle der Karrierephasen übertragen Überlegungen genereller Entwicklungsprozesse auf den berufsbezogenen Bereich. Daher sind sie spezifischer anwendbar für die vorliegende Untersuchung, indem sie Menschen am Arbeitsplatz betrachten.

Aus Modellen und Studien zu Karrierestufen und zur Karriereentwicklung können für die vorliegende Arbeit trotz der geschilderten Kritik bereits einige Anregungen gezogen werden. Greller und Simpson (1999) stellen fest, dass die identitätsorientierten Theorien, wie von Hall und Mirvis (aber auch Levinson und Erikson) vorgeschlagen, eher individuelle Interventionen anstreben. Für organisationale Interventionen seien eher systemische Ansätze angebracht (vgl. Greller & Stroh, 1995; Griffiths, 1997). Daher bietet es sich an, vor allem auf die Modelle zu

rekurrieren, die eine eher systemische Perspektive einnehmen und das Individuum in Interaktion mit seiner Umwelt und nicht ausschließlich am Arbeitsplatz betrachten. Schein liefert trotz der durchklingenden Überzeugung einer regressiven Leistungsfähigkeit Älterer hilfreiche Anhaltspunkte für eine Gestaltung von Arbeit, die auf besondere Lebensumstände bestimmter Phasen Rücksicht nimmt. Aufgrund der Integration von Lebens- und Karrierezyklus bieten sowohl Scheins Konzepte als auch die Arbeiten von Super Hinweise zu Unterschieden auf Gruppenebene. So sind beispielsweise die typischen Aufgaben der *trial* und der *maintenance* Phase (Super, 1980) sehr unterschiedlich und können entsprechend verschiedene Prioritäten der Mitarbeiter zur Folge haben.

Alle geschilderten Modelle und Studien zu Karrierestufen und Karriereentwicklung lassen Fragen der Operationalisierung offen und konnten nur selten empirisch gestützt werden. Eine neuerliche Anwendung der Stufenmodelle schafft eine breitere und aktuelle Datenbasis und Überprüfung der Stufen, wobei bei der Orientierung an einem der geschilderten Modelle besonderer Wert auf eine saubere Operationalisierung der jeweiligen Phasen gelegt werden sollte.

Ornstein und Kollegen (1989) verglichen, wie oben bereits erwähnt, die Modelle zur Karriereentwicklung von Super und Levinson miteinander (Ornstein et al., 1989). Sie fanden Bestätigung für beide Modelle. Während Levinsons Modell mit Karriereentscheidungen zusammenhing, konnte Supers Modell eher zur Erklärung von arbeitsbezogenen Einstellungen herangezogen werden. Da in dieser Studie organisationales Commitment, eine arbeitsbezogene Einstellung, im Vordergrund steht, liegt eine Orientierung an den Stufen Supers nahe. Hieran wird angeknüpft, wenn in Abschnitt 3.4 zusammenfassend auf die hier abgeleiteten Altersgruppen eingegangen wird. Zunächst werden im folgenden Abschnitt als Ergänzung zu den geschilderten Lebens- und Karrierephasenmodellen Veränderungen arbeitsbezogener Werte geschildert. Es wird dabei sowohl auf die grundsätzliche Veränderbarkeit bzw. Stabilität von Werten eingegangen als auch die Entwicklungstendenzen einzelner Bedürfnisse und Werthaltungen beschrieben. Somit können die geschilderten Phasen mit konkreten jeweils typischen Bedürfnissen und Werten beschrieben werden.

### **3.3 Veränderung arbeitsbezogener Bedürfnisse und Werthaltungen über die Lebensspanne**

Die Entwicklungen von Bedürfnissen und Werten mit dem Alter besser zu verstehen, hilft bei der Interpretation von Altersunterschieden in Einstellungen und Verhalten (Rhodes, 1983). Entwickeln wir also ein Verständnis von altersspezifischen Bedürfnissen und Werten, liefert uns dies wichtige Aussagen zur Förderung von Einstellungen wie Commitment und

entsprechendem Verhalten wie Bleibeverhalten. Daher werden in diesem Abschnitt Erkenntnisse zur Bedürfnis- und Werteentwicklung geschildert, die die bisher dargestellten Phasenmodelle detaillierter ergänzen können.

Bedürfnisse werden in der Psychologie definiert als eine Diskrepanz zwischen einem situativen Istwert und einem angestrebten Sollwert (McClelland, 1971). Ein Bedürfnis tritt also erst dann zutage, wenn in der vorliegenden Situation ein Mangel an Befriedigungsmöglichkeiten herrscht (Scheffer & Heckhausen, 2006). In dieser Arbeit wird die Person, die bestimmte Bedürfnisse mitbringt, in der jeweiligen Situation im Unternehmen betrachtet, die die Bedürfnisse erfüllt oder nicht.

Bedürfnisse werden oft im Zusammenhang mit Werten betrachtet: Werte implizieren eine Bewertung von Objekten oder Situationen und helfen so, Bedürfnissen nachzukommen, indem eine Priorisierung stattfindet. Laut Kasser (2002) drücken Werte Bedürfnisse aus und helfen dem Selbst dabei, förderliche und wünschenswerte Erfahrungen zu selektieren. Nach einer in der psychologischen Literatur (vgl. Borg & Braun, 1996; Graumann & Willig, 1983; Roe & Ester, 1999; Ros, Schwartz & Surkiss, 1999) häufig verwendeten Definition von Werten von Rokeach sind darunter andauernde Überzeugungen davon zu verstehen, dass ein bestimmter Zustand persönlich oder sozial zu bevorzugen ist gegenüber einem anderen, gegenteiligen Zustand (Rokeach, 1973, S. 5). Gerade in Bedürfnissen und Werten sind über die Lebensspanne hinweg Veränderungen zu erwarten. Aus entwicklungspsychologischen Modellen, aber auch aus der Diskussion über einen generellen Wertewandel (z. B. auch zwischen Generationen) sind Unterschiede in den Ansprüchen und Werthaltungen gegenüber der Arbeit und dem Unternehmen zwischen verschiedenen Altersgruppen anzunehmen (vgl. Inglehart, 1990; Six & Felfe, 2004; Wright & Hamilton, 1978). Eine zum Teil entwicklungsbedingte Verschiebung von Bedürfnissen und Werthaltungen hat zur Folge, dass bestimmte situative Bedingungen bevorzugt werden (vgl. Kasser, 2002). Werden diese entsprechend der zugrunde liegenden Werte am Arbeitsplatz erfüllt, sollten die Bedingungen besonders einen positiven Effekt auf affektive Kriterien wie ACO aufweisen. In den jeweiligen Altersgruppen sollten sich also deutliche Zusammenhänge zwischen den jeweils wichtigen situativen Bedingungen und ACO zeigen.

Im Folgenden wird zunächst auf ein grundsätzliches Verständnis von Werten eingegangen und diskutiert, ob und warum Werte sich dynamisch verändern. Daran anschließend werden Entwicklungstendenzen arbeitsbezogener Werthaltungen aufgezeigt.

### 3.3.1 Werte als stabile oder veränderliche Merkmale

In weiten Bereichen der Werteforschung wird davon ausgegangen, dass sich Werte bereits zu einem frühen Zeitpunkt im Erwachsenenleben bilden und festigen (Mortimer & Lorence, 1979). Rokeach (1973) kommt jedoch aufgrund empirischer Daten zu dem Schluss, dass Werte über die gesamte Lebensspanne hinweg Veränderungen unterworfen sind. Was bedeutet dies nun für berufliche Werte? Insbesondere bei jungen Berufstätigen scheint es hier noch starke Veränderungen zu geben (Van der Velde, Feij & Taris, 1995; Krau, 1989). Dies deckt sich auch mit dem oftmals beschriebenen vorläufigen, noch wenig festgelegten Charakter der frühen Lebens- oder Karrierephase. Da sich aber empirische Daten bislang oftmals allein auf eine frühe Karrierestufe beziehen, lassen sich noch keine hinreichenden Erkenntnisse für eine Auswirkung veränderter Werthaltungen am Arbeitsplatz über die gesamte Lebensspanne hinweg ableiten. Eine Veränderbarkeit über die gesamte Lebensspanne sollte in Betracht gezogen werden, die sich zum Teil widerspiegelt in den Phasenmodellen des Lebens- und Karriereverlaufs, die in den vorangegangenen Abschnitten (3.1 und 3.2) beschrieben wurden.

„Im Gegensatz zu Bedürfnissen und Motiven sind (berufliche) Werte zeitlich weniger stabil ... Werte vermitteln eine berufliche Grundorientierung, die sich natürlich über die Lebensspanne, aber auch über die Zeit hinweg verändern kann“ (Schulte, 2005, S. 88). Schulte begründet dies allerdings wenig theoretisch, sondern vielmehr mit Hilfe von Wertedefinitionen anderer Autoren (z. B. Roe & Ester, 1999<sup>11</sup>). Einige bisherige Studien betrachten die Entwicklung allgemeiner und arbeitsbezogener Werte und finden bedeutsame Unterschiede darin, was in einem bestimmten Alter wichtig ist (Alderfer & Guzzo, 1979; Cennamo & Gardner, 2008; Giacomino & Eaton, 2003; Staudinger, 1996). Beispielsweise finden Cennamo und Gardner (2008) in der jüngeren Gruppe eine stärkere Bedeutung von Status und Freiheit bei der Arbeit als in der älteren Gruppe. Erkenntnisse zur Entwicklung von Werten liefern also sinnvolle Orientierungen bei der Betrachtung veränderungsabhängiger Kriterien, aber die wenigsten der eben erwähnten Studien zeigen einen direkten Bezug zum Arbeitsplatz.

Einige Autoren fokussieren jedoch bereits explizit auf Werte, die am Arbeitsplatz wichtig sind (z. B. Schmidt, 1983; Schulte, 2005). Unter arbeitsbezogenen Werten versteht man die Aspekte, die Personen an ihrer Arbeit als wichtig oder wünschenswert erachten (vgl. Dose,

---

<sup>11</sup> Roe und Ester (1999) definieren beispielsweise den Wertebegriff als “a relationship between an evaluating subject and an evaluated object, whereby this relationship is supposed to be durable and to have implications for the subject’s subsequent activity” (S. 4-5). Das bewertende Element durch die Person wird deutlich. Laut Schulte (2005) kann sich dieses über die Zeit, je nach Lebenssituation und Karrierephase, ändern.

1997; Schulte, 2005). Für arbeitsbezogene Werte im Allgemeinen finden sich recht ähnliche Aufstellungen und Kategorisierungen bei Elizur (1996) und Schmidt (1983). Beispielhaft sei hier Schmidts Untersuchung genannt: Der Autor bezeichnet die berufsbezogenen Werte orientiert an Rosenberg (1957) als Arbeitsorientierungen. Dazu zählen die eher extrinsischen Werte Sicherheit, Einkommen, Aufstieg, Anerkennung und Freizeit, die eher intrinsischen Werte Interesse, Selbständigkeit und Verantwortung sowie die sozialen Werte Kontakt und Helfen. Auch in diesen spezifischen Wertegruppen, den arbeitsbezogenen Werten, sind altersbedingte Präferenzen zu erwarten.

### **3.3.2 Veränderungen in arbeitsbezogenen Werten über die Lebensspanne**

Die Einschätzung dessen, was Personen an ihrer Arbeit als wichtig erachten, ändert sich im Lebensverlauf (Grube & Hertel, 2008; Schmidt, 1983). Berufsbezogene Werte, die mit zunehmendem Alter an Bedeutung verlieren, sind z. B. die subjektive Bedeutung von eher intrinsischen Werten wie Aufgabenvielfalt und Herausforderungen, Feedbackbedarf und extrinsische Anreize wie die Höhe des Entgelts (Warr, 1998). Demgegenüber gewinnen soziale und persönliche Motive wie Generativität, positive soziale Kontakten, das Geben von Hilfeleistung, Autonomie bzw. Handlungsspielraum oder sinnvolle und bedeutsame Arbeit im Alter eher an Bedeutung (Grube & Hertel, 2008; Lord & Farrington, 2006; Roßnagel & Hertel, 2006). Für die vorliegende Arbeit wird der Fokus auf solche arbeitsbezogenen Werte gelegt, die einerseits deutlichen altersbedingten Veränderungen unterliegen, und deren Erfüllung andererseits als Entstehungsbedingungen von Commitment gelten kann. Denn eine zentrale Annahme in dieser Arbeit lautet: Die den in der jeweiligen Lebensphase wichtigen Werten entsprechenden Arbeitsplatzmerkmale (Entstehungsbedingungen von ACO) zeigen in der jeweiligen Lebensphase besonders starke Zusammenhänge mit ACO (vgl. Kapitel 1.3). Kassers (2002) Annahmen zugrunde gelegt, werden entsprechend der jeweiligen arbeitsbezogenen Werte bestimmte situative Bedingungen am Arbeitsplatz bevorzugt. Entsprechen die Bedingungen am Arbeitsplatz den in der jeweiligen Lebensphase wichtigen Werten, sollte sich dies folglich in hoher affektiver Bindung niederschlagen. Welche Veränderungen sich im Laufe des Lebens in arbeitsbezogenen Werten ergeben, wird im Folgenden erläutert, um darauf aufbauend im nachfolgenden Kapitel 4 entsprechende situative Bedingungen zu definieren.

In diesem Abschnitt wird daher zunächst auf Erkenntnisse zu Entwicklungstendenzen einzelner arbeitsbezogener Bedürfnisse und Werthaltungen eingegangen. Dabei wird zunächst auf Werthaltungen eingegangen, die über die Erwerbslebensspanne als immer weniger wichtig eingeschätzt werden. Anschließend werden Bedürfnisse und Werte



vorgestellt, die eine ansteigende Bedeutung erfahren. Daraufhin wird auf U- bzw. umgekehrt U-förmige Verläufe der Wichtigkeit eingegangen, indem Aspekte geschildert werden, die der mittleren Gruppe besonders wichtig oder weniger wichtig sind als der jüngeren und älteren Gruppe. Als letztes werden gleichbleibende Werte vorgestellt. Für jede dieser Entwicklungstendenzen werden für einzelne arbeitsbezogene Werte, für die altersbedingte Veränderungen angenommen werden können, empirische Studien als Belege genannt. Diese werden zudem mit bisherigen Erkenntnissen aus den oben geschilderten Entwicklungsmodellen integriert. Letztlich entsteht so ein Überblick über Werteveränderungen, die sich dynamisch im Laufe des Erwerbslebens ereignen.

### **3.3.2.1 Bedürfnisse und Werte, die im Altersverlauf abnehmen**

Einige berufsbezogene Werte nehmen im Verlauf des Erwerbslebens ab. Aufgrund einer Verschiebung von Prioritäten sowie anderer Aufgaben, die je nach Phase in den Vordergrund rücken, treten Werte, die zu Beginn des Erwerbslebens eine starke Rolle spielten, eher in den Hintergrund. Diesbezügliche Erkenntnisse zu einzelnen Werten werden im Folgenden vorgestellt.

#### **Bedürfnis nach persönlicher Weiterentwicklung und Suche nach Herausforderungen**

Aufstieg bzw. persönliches Wachsen können als arbeitsbezogene Werte bezeichnet werden (Elizur & Sagie, 1999; Hackman & Oldham, 1980; Schmidt, 1983). Die individuell empfundene Bedeutung **persönlicher Weiterentwicklung** und auch die Möglichkeiten, die zur fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung angeboten werden, scheinen mit dem Alter an Bedeutung zu verlieren (z. B. Birdi, Allen & Warr, Carlson & Rotondo, 2001; 1997; Ebner, Freund & Baltes, 2006; Finegold et al., 2002; Maurer, 2007; Pitt-Catsouphes, Matz-Costa & Besen, 2009a; Roßnagel & Hertel, 2006). Maurer, Weiss und Barbeite (2003) stellen eine abnehmende Motivation zur Teilnahme an Entwicklungsmaßnahmen mit zunehmendem Alter fest. Es scheint zudem mit dem Alter der Wunsch abzunehmen, im Rahmen seiner eigenen Tätigkeit zu lernen (Grube & Hertel, 2008; Taylor & Thompson, 1976; Alderfer & Guzzo, 1979). Dies könnte auch auf ein abnehmendes Selbstbewusstsein bezüglich des Lernens und der Weiterentwicklung zurückzuführen sein (Maurer, 2001). Andere Autoren argumentieren weniger motivationstheoretisch anhand der Human Capital Theorie, dass der *Return on Training Investment* bei Maßnahmen in der späten Karriere durch die relativ geringe verbleibende Zeit im Unternehmen zu gering ausfällt und dies auch von den älteren Mitarbeitern selbst so gesehen wird (Renaud, Lakhadari & Morin, 2004; siehe Barnes-Farrell & Matthews, 2007). Die Ergebnisse könnten teilweise darauf zurückgeführt werden, dass das

Bedürfnis der Karriereentwicklung mit höherem Alter bereits erfüllt ist und somit nicht mehr im Vordergrund steht.

Nach den oben geschilderten Modellen gilt für die jüngere Lebens- bzw. Karrierephase, dass diese Phase von Wachstum und Lernen geprägt ist (vgl. Havighurst, 1972; Schein, 1978; Super, 1980). Aufgrund der typischen Aufgaben, die in den 20er Jahren auftreten, erscheint dies als besonders wichtiger Aspekt der eigenen Entwicklung in jüngerem Alter.

Andererseits sprechen sich einige Autoren auf der Grundlage empirischer Daten dafür aus, dass es ein gleichbleibendes Entwicklungsbedürfnis über die Erwerbslebensspanne gibt (Conway, 2004; Wright & Hamilton, 1978). Zudem scheint das Interesse an Entwicklungsmaßnahmen bei Älteren ungebrochen (Buyens, van Dijk, Dewilde & Vos, 2009). Allein die Möglichkeiten dazu sind in den meisten Unternehmen weniger vorhanden als bei Jüngeren (Hedge et al., 2006). Zusammengefasst deuten die bisherigen Ergebnisse jedoch darauf hin, dass die in der Regel jüngeren Mitarbeiter auf niedrigen Karrierestufen der persönlichen Entwicklung mehr Wert beimessen als erfahrenere Mitarbeiter.

Als arbeitsbezogener Wert gilt auch eine **interessante Arbeitstätigkeit** (Elizur & Sagie, 1999; Schmidt, 1983). Für die Veränderung der Bedeutung dieses Wertes gilt Ähnliches wie für das Entwicklungsbedürfnis. Aufgrund verschiedener bisheriger Studienergebnisse ist anzunehmen, dass eine interessante oder vielseitige Arbeitstätigkeit mit dem Alter weniger wichtig wird (Grube & Hertel, 2008; Rabinowitz & Hall, 1981; Schmidt, 1983). Schulte (2005) geht davon aus, dass unter den Faktoren, die die intrinsische Motivation bedingen (vgl. Job Characteristics nach Hackman & Oldham, 1980), bei Älteren das Verlangen nach Bedeutsamkeit und Vielfalt weniger ausgeprägt ist. Eine abnehmende Wichtigkeit einer herausfordernden oder vielseitigen Arbeitstätigkeit könnte mit einer abnehmenden Leistungsmotivation mit dem Alter erklärt werden, die einhergeht mit einer zunehmenden Distanzierung von den Geschehnisse am Arbeitsplatz („über den Dingen stehend“; Singleton, 1981).

Andererseits könnte sich gerade in Bezug auf die Komplexität der Arbeit ein Zuwachs der Bedeutung mit dem Alter zeigen. Dies kann auch damit zusammenhängen, dass Ältere in der Regel kompliziertere Aufgaben ausfüllen als Jüngere (Warr & Fay, 2001). Es finden sich jedoch auch Untersuchungen, die auf einen leicht U-förmigen Verlauf der Bedeutung von Herausforderung und Vielfalt in der Arbeit mit dem Alter hindeuten (Schulte, 2005). Auch hier könnten sich also Ähnlichkeiten in den Bedürfnissen der jüngeren und der älteren Gruppe finden, während sich die mittlere Gruppe zu unterscheiden scheint (vgl. Grube & Hertel,

2008). Insgesamt scheinen aber Ergebnisse zu überwiegen, die von einer abnehmenden Wichtigkeit von Komplexität und Herausforderungen mit zunehmendem Alter ausgehen.

### **Bedürfnis nach sozialer Unterstützung**

Nach Elizur (1996) zählt auch der Vorgesetzte zu den arbeitsbezogenen Werten. Allein die Person kann aber kein Wert an sich sein, sondern muss bestimmte Attribute aufweisen oder Verhalten zeigen, dass sie so wertvoll macht. Dazu gehört die **Unterstützung**, die für den Mitarbeiter von Seiten des Vorgesetzten angeboten wird.

Insbesondere in der frühen Karrierephase der Orientierung ist anzunehmen, dass Mitarbeiter die Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen erwarten (Schein, 1978). Dies hilft dabei, die Aufgabe des Einstiegs in den Beruf zu bewältigen (vgl. Havighurst, 1972). Im Laufe der Karriere wird dann größere Unabhängigkeit erlangt und die (vor allem fachliche) Unterstützung durch den Vorgesetzten wird im Vergleich zu anderen Prädiktoren weniger wichtig (Hall & Mansfield, 1975; Levinson et al., 1979). Da soziale Unterstützung aber auch ein Bedürfnis nach Wertschätzung befriedigen kann, könnte auch eine später wieder ansteigende Wichtigkeit vermutet werden (vgl. Deller, Hausmann & Kusch, 2007). Mit den Entwicklungsmodellen vereinbar erscheint jedoch eher ein abnehmendes Bedürfnis zu sein. Die größere Eigenständigkeit und Unabhängigkeit, die in der mittleren und späteren Phase erlangt wird, schlägt sich nieder in einer geringeren Bewertung der Wichtigkeit von sozialer Unterstützung.

#### **3.3.2.2 Bedürfnisse und Werte, die im Altersverlauf zunehmen**

Einige Bedürfnisse und Werte spielen mit zunehmendem Alter eine größere Rolle. So setzt beispielsweise eine stärkere Gewichtung von Verantwortung in der Arbeitstätigkeit vermutlich teilweise parallel zur vermehrten privaten Verantwortung ein, sobald eine eigene Familie vorhanden ist. Aber auch natürliche Reife- und Entwicklungsprozesse, in denen Krisen erfolgreich bewältigt werden, können zu einer Neubewertung bestimmter arbeitsbezogener Aspekte führen (vgl. Erikson, 1988; Havighurst, 1972). Arbeitsbezogene Werte, die dementsprechend im Altersverlauf in den Vordergrund rücken, werden im Folgenden geschildert.

#### **Das Bedürfnis der Anerkennung und der Wert der Generativität**

Als arbeitsbezogener Wert kann auch die Wertschätzung gelten, die man einerseits als Person erfährt und andererseits die Anerkennung, die man für die eigene Leistung erhält (Elizur & Sagie, 1999). Empirischen Ergebnissen zufolge (Porter, 1963; Deller, Hausmann & Kusch, 2007; Schmidt, 1983) ist anzunehmen, dass das Bedürfnis nach Anerkennung mit dem Alter

eher steigt. Untersuchungen unter älteren Arbeitnehmern und arbeitenden Rentnern ergaben ebenfalls eine hohe Bewertung des Aspekts der Wertschätzung als Bestandteil der erlebten Führung (z. B. Deller, Huch et al., 2007). Es zeigt sich zudem als Ausdruck des Verlangens nach Wertschätzung ein zunehmendes Bedürfnis des Gebrauchtwerdens (Armstrong-Stassen, 2008; Saba & Guerin, 2005; Wachtler & Wagner, 1997). Zudem erfüllt auch die Möglichkeit zu generativem Verhalten (vgl. Erikson, 1988) durch die Weitergabe von Erfahrungen an Jüngere das Bedürfnis des Gebrauchtwerdens, indem der Ältere sich dadurch „brauchbar“ und seine Erfahrungen nutzbar macht.

Für das Motiv der **Generativität**, Wissen an andere weiterzugeben und diese damit zu unterstützen, kann davon ausgegangen werden, dass dieses mit dem Alter an Bedeutung gewinnt (Calo, 2005; Erikson, 1988; Grube & Hertel, 2008; Kanfer & Ackerman, 2004; Porter, 1963; Wright & Hamilton, 1978). Nach Erikson (1988) sollte die Fähigkeit zur Generativität mit zunehmendem Alter eine stärkere Rolle spielen, da damit der charakteristische Konflikt der Erwachsenenphase erfolgreich bewältigt wird. Laut Erikson tritt der Konflikt zwischen Generativität und Stagnation in der mittleren bis älteren Erwachsenenphase (vor dem Alter) auf. Gelegenheiten zu generativem Handeln, z. B. zur Weitergabe von Wissen, sollten daher von Älteren entsprechend stärker gewichtet werden. Schmidt (1983) identifiziert eine entsprechende Arbeitsorientierung, die mit „Helfen“ bezeichnet wird. Das Generativitätsmotiv kann zudem eher zu den ideellen Faktoren gezählt werden, deren Bedeutung nach Lehr (2007) mit zunehmendem Alter zunimmt. Materielle Motive nehmen demnach an Bedeutung ab, während immaterielle und altruistische Motive größere Bedeutung erlangen.

Die Ergebnisse aus empirischen Studien sind jedoch auch hier nicht immer eindeutig. Bei Schmidt (1983) findet sich die Tendenz, dass die soziale Arbeitsorientierung, anderen helfen zu wollen, kurz vor dem Ausscheiden aus dem Berufsleben abnimmt. In anderen Studien wird altruistisches oder unterstützendes Verhalten auch als altersunabhängig festgestellt (Smith, Organ & Near, 1983; Wagner & Rush, 2000). Schulte (2005) findet bezogen auf die Bedeutung gegenseitiger Hilfeleistung einen angedeuteten U-förmigen Verlauf mit zunehmendem Alter, Giacomino und Eaton (2003) finden einen negativen. U-förmige Verläufe unterstützen die Annahme, dass die jüngere und die ältere Gruppe einige Gemeinsamkeiten aufweisen in den Werten, denen Sie Bedeutung zumessen (vgl. Grube & Hertel, 2008; Carstensen, 1992; siehe auch Abschnitt 3.4.2). Aufgrund der theoretischen Grundlage zu Generativität und vieler empirischer Hinweise kann jedoch zusammengefasst davon ausgegangen werden, dass das Bedürfnis sich generativ zu verhalten mit dem Alter

zunimmt. Insbesondere in der hier betrachteten Erwerbslebensspanne hochspezialisierter Fachkräfte sollte sich ein stärkeres Interesse entwickeln, die eigenen wertvollen Erfahrungen an nachfolgende jüngere Generationen weiterzureichen.

### **Autonomie, Verantwortung und Mitbestimmung/ Partizipation**

Von zunehmender persönlicher Wichtigkeit scheint im Altersverlauf auch **Autonomie** zu sein. Porter (1963) fasst unter dem Begriff Autonomie-Bedürfnis Autorität, Unabhängigkeit und Mitbestimmungsmöglichkeiten zusammen. Ein positiver Zusammenhang zwischen der Bedeutung von Autonomie und Alter konnte – ähnlich der Variable Vielfalt in der Tätigkeit – mehrfach bestätigt werden (Grube & Hertel, 2008; vgl. Wright & Hamilton, 1978). Auch Schulte (2005) nimmt mit Hackman und Oldham (1980) und Jackson und Schuler (1985) an, dass Autonomie bei Älteren stärker ausgeprägt ist. Jedoch konnte in einigen Studien auch ein negativer Zusammenhang mit Alter gefunden werden (Brenner, 1988; Miller, 1974; Rabinowitz & Hall, 1981; Schmidt, 1983). Dem gegenüber finden Hall und Mansfield (1975) einen umgekehrt U-förmigen Verlauf der Wichtigkeit von Autonomie: Die stärkste Bedeutung findet sich in ihrer Studie in der mittleren Altersgruppe (in einer Stichprobe aus dem Jahr 1969; siehe Abschnitt 3.2.2). Alle erwähnten Studien sind, ebenso wie die zur Entwicklung von Generativität, jedoch keine Längsschnittstudien, sodass die Aussagen zu Verläufen jeweils nur als angedeutete Tendenzen gelten können. Aufgrund der teilweise recht kleinen Stichprobengrößen (siehe z. B. Giacomino und Eaton, 2003: N = 87, siehe Generativität) sind uneinheitliche Ergebnisse zu den Verläufen nicht verwunderlich.

Bezogen auf die Entwicklung des Bedürfnisses nach Autonomie sind die Ergebnisse somit nicht eindeutig. Auf Grundlage der oben geschilderten Modelle und Annahmen zur Werteentwicklung kann jedoch überwiegend von einem Anstieg der Bedeutung von Autonomie ausgegangen werden (vgl. Schulte, 2005). Eine größere Bedeutung von Unabhängigkeit und Freiheit in den eigenen Entscheidungen ist kennzeichnend für die späte Karrierephase (vgl. Schein, 1978). Einmal gewonnene Autonomie will nicht mehr vermisst werden (*maintenance* Phase nach Super, 1980). Übereinstimmend mit den geschilderten empirischen Ergebnissen und den Überlegungen aus den Entwicklungsmodellen kann von einem positiven Zusammenhang zwischen Alter und Autonomie ausgegangen werden.

Verantwortung kann ebenso als arbeitsbezogener Wert oder Arbeitsorientierung gelten, der von Mitarbeitern angestrebt wird (Elizur, 1996; Schmidt, 1983). Analog zu den Werten der Anerkennung und Autonomie kann auch für den berufsbezogenen Wert der **Verantwortung** (vgl. Borg, 1986) eine zunehmende Bedeutung angenommen werden. Aufgrund der Nähe zum Persönlichkeitsfaktor Gewissenhaftigkeit, insbesondere zur Unterfacette

Pflichtbewusstsein, die mit dem Alter zunimmt, können entsprechende Entwicklungen auch für den Wert Verantwortung angenommen werden (Roberts, Walton & Viechbauer, 2006; Srivastava, John, Potter & Gosling, 2003). Schlüsse können ebenfalls aus einer Zunahme des Generativitätsmotivs gezogen werden, da dieses sich in einer angestrebten Übernahme von Verantwortung (für Jüngere) ausdrückt (vgl. Generativität Abschnitt 4.1.1, 5.4.3). Der gesteigerte Wert der Generativität kann durch die Übernahme von Verantwortung für andere erfüllt werden. Verantwortung für andere zu übernehmen, sollte mit dem Alter dem Konzept der Generativität zufolge (Erikson, 1988) eine stärkere Rolle mit zunehmendem Alter spielen. Levinson charakterisiert die mittlere und spätere Lebensphase als Phasen, in denen im Allgemeinen sowohl mehr Verantwortung im Privat- als auch im Berufsleben übernommen werden sollte. Es ergibt sich sowohl eine Erwartung, die erfüllt werden sollte, als auch ein Bedürfnis: Aus dem Bedürfnis des persönlichen Wachstums kann sich ein Streben nach mehr Verantwortung ergeben. Auch aus den Karrieremodellen (z. B. Schein, 1978) ist abzuleiten, dass der Wert der Verantwortung im Karriereverlauf an Bedeutung gewinnt. Als Aufgabe wird definiert, mehr Verantwortung zu übernehmen (Havighurst, 1972; Schein, 1978).

Der Aspekt der **Partizipation** bzw. Einbindung in Entscheidungen ist durch das beinhaltete eigenverantwortliche Mitspracherecht verwandt mit Autonomie (vgl. Porter, 1963). Mit einer ansteigenden persönlichen Wichtigkeit von Autonomie und Verantwortung kann auch einhergehen, dass der Mitarbeiter nach vermehrtem Einfluss strebt. Die Arbeitstätigkeit selbst und die Organisation mitzugestalten und Entscheidungen zu beeinflussen wird wichtiger mit dem Alter (vgl. Elizur, 1996). Es kann vermutet werden, dass das Bedürfnis bei Älteren stärker ausgeprägt ist, da im Laufe eines Erwerbslebens und längerer Unternehmenszugehörigkeit der Anspruch wächst, am Unternehmen teilzuhaben und mitbestimmen zu können. Ältere könnten dies vom Unternehmen als Gegenleistung für langjährige Loyalität erwarten (vgl. Becker, 1960; Gouldner, 1960). Der Wunsch nach Partizipation im Sinne eines intrinsisch motivierten Bedürfnisses (vgl. Lohmann & Prümper, 2006) scheint also mit dem Alter zuzunehmen. Ein vermehrtes Streben nach Einbindung wird bereits von Erikson (1988) beschrieben, indem die Isolation vermieden werden soll. Auch aus empirischen Ergebnissen unter älteren Berufstätigen kann der starke Wunsch danach, noch etwas bewegen zu wollen und gebraucht zu werden identifiziert werden. Dieser Wunsch kann verstärkt werden durch ein Gefühl der „letzten Gelegenheit“, das sich in einer späten Karrierephase zeigt (Havighurst, 1972; Schein, 1978). Es kann hier auch ein generatives Motiv ausschlaggebend sein, denn durch die Partizipation wird die Gelegenheit zur Wissens- und Erfahrungsweitergabe gegeben.

### 3.3.2.3 Bedürfnisse und Werte, die U-förmig oder umgekehrt U-förmig verlaufen

Verläuft die Bedeutung, die einem Wert beigemessen wird, über die Lebensspanne U-förmig oder umgekehrt U-förmig, steht die mittlere Gruppe im besonderen Fokus. Entweder sind die Werte hier besonders wichtig oder im Vergleich zur jüngeren und älteren Gruppe eher unwichtig. Anders betrachtet, weisen Jüngere und Ältere einige Gemeinsamkeiten auf, indem für sie ähnliche Werte wichtig oder unwichtig sind. Im Folgenden werden einige Erkenntnisse zu Werten geschildert, für die sich entsprechende U- bzw. umgekehrt U-förmige Verläufe über die Lebensspanne vermuten lassen.

#### **Work-Life-Balance**

Als arbeitsbezogener Wert wurde bereits von einigen Autoren die Freizeit bzw. Balance zwischen Arbeit und Freizeit benannt (z. B. *convenient hours* bei Elizur & Sagie, 1999; *Freizeit* bei Schmidt, 1983). Aus den Lebensphasen und Karrieremodellen kann vermutet werden, dass der Stellenwert des Privatlebens in bestimmten Phasen zunimmt. Dies kann insbesondere gelten für die mittlere Phase, da hier oftmals die Gründung einer eigenen Familie stattfindet. Während bei Jüngeren das Erwerbsleben oftmals noch als Investment in die eigene Karriere im Vordergrund steht (z. B. Birdi et al., 1997; Ebner et al., 2006; Roßnagel & Hertel, 2006), rückt der Stellenwert der Arbeit im Laufe der Zeit immer mehr in den Hintergrund (Baltes & Young, 2007; Staudinger, 1996). Dafür spricht auch, dass die Verantwortung außerhalb des Arbeitsplatzes ab dem Zeitpunkt der eigenen Familiengründung nicht aufhört, sondern für die *sandwich generation* nahtlos in die Pflegeverantwortung für ältere Angehörige übergeht (vgl. Miller, 1981; Neal, Chapman, Ingersoll-Daton & Emlen, 1993). Baltes und Young (2007) sehen einen kontinuierlichen „shift from work to family“, der allerdings bei den Älteren mit besseren Coping-Strategien von Konflikten zwischen Arbeit und Familie einhergeht. Einzelne Studien finden keine Altersunterschiede in der Bedeutung einer freien Einteilung der Arbeitszeit (Schulte, 2005) und der Bewertung von Freizeit (Lacy, Bokemeier & Shepard, 1983). Insgesamt kann aber aufgrund der dargestellten Modelle von einem umgekehrt-U-förmigen Verlauf des arbeitsbezogenen Wertes der **Work-Life-Balance** ausgegangen werden.

#### **Bedürfnis nach sozialem Austausch**

Elizur und Sagie (1999) identifizieren die Bedeutung der Kollegen und die Interaktion mit anderen als zwei getrennte arbeitsbezogene Werte. Auch Hackman und Oldham (1980) betrachten zwei Bereiche, auf die Wert gelegt wird und die entsprechend bei der Gestaltung von Arbeit berücksichtigt werden sollten: Zusammenarbeit und soziale Beziehungen.

Dementsprechend sollten zwei Aspekte des sozialen Kontakts bzw. Austausches betrachtet werden: Unterstützung durch und Zusammenarbeit mit Kollegen und Interaktion mit anderen, was beispielsweise auch Kundenkontakt beinhaltet. In diesem Abschnitt wird zunächst nur auf Letzteres eingegangen, da für die Unterstützung durch Kollegen und die Zusammenarbeit mit anderen von anderen Verläufen der Wichtigkeit über die Lebensspanne auszugehen ist (siehe 3.3.2.4).

**Kontakt** stellt eine soziale Arbeitsorientierung dar (Schmidt, 1983). Zusammengefasst deuten empirische Ergebnisse auf eine besonders hohe Wichtigkeit von Kontakt und Anschlussmöglichkeiten zu anderen Menschen im Zeitraum des Berufseinstiegs hin (vgl. Schein, 1978). Zur Orientierung, um die eigene Karriere voran zu treiben und auch als grundsätzliches Anschlussbedürfnis dürfte Berufseinsteigern und jungen Berufstätigen an sozialem Kontakt gelegen sein (vgl. Caldwell et al., 1990; Levinson et al., 1979; Super, 1980).

Eine hohe Bedeutung von sozialen Kontakten dürfte aber nicht nur für Jüngere zu finden sein. Der Bereich der Sozialkontakte hat früh Eingang in gerontologische Theorien gefunden, in denen seine Bedeutung für Ältere herausgestellt wurde. Der *Aktivitätstheorie* zufolge sollte das Kontaktbedürfnis mit dem Alter zunehmen (Lemon, Bengtson & Peterson, 1972; Tartler, 1961). Diese Annahme eines hohen Bedürfnisses nach Anschluss und eines Gefühls ‚gebraucht‘ zu werden, konnten in einer Studie über arbeitende Ruheständler (Deller, Huch, Kern & Maxin, 2007) sowie in anderen Studien mit Stichproben im Erwerbsalter empirisch untermauert werden (Choi & Dinse, 1998; Lazarus & Lauer, 1985; Wachtler & Wagner, 1997). Für eine zunehmende Bedeutung von Freundschaften am Arbeitsplatz sprechen auch die Ergebnisse von Porter (1963). Allerdings beziehen sich viele der genannten empirischen Ergebnisse und die zugrunde liegende *Aktivitätstheorie* auf Personen, die nach gängigem Verständnis bereits dem Erwerbsalter ‚entwachsen‘ sind.

Für erwerbstätige Personen liegen hierzu wenige empirische Ergebnisse für den Verlauf des Kontaktbedürfnisses vor. Aus den Lebensentwicklungs- und Karrieremodellen kann vermutet werden, dass das Bedürfnis nach Kontakt bei mittelalten Mitarbeitern geringer ausgeprägt ist, da sich die Prioritäten verlagern. Als Entwicklungsaufgaben rückt hier beispielsweise neben der Karriere auch die Erziehung von Kindern, sodass die Bedeutung von Kontakt im Beruf relativiert werden dürfte (vgl. Havighurst, 1972). Es können hier Gemeinsamkeiten zwischen Jüngeren und Älteren im Kontaktbedürfnis angenommen werden. Das Bedürfnis nach Kontakt mit anderen ist aber für beide Gruppen verschieden motiviert: Für Berufsanfänger gilt vermutlich, dass sie eher den Kontakt suchen, um einen Einstieg auch in das soziale Netz



am Arbeitsplatz zu erhalten, während für Ältere gelten kann, dass sie ‚gebraucht werden‘ wollen (Deller, Huch et al., 2007). Somit wird hier ein U-förmiger Verlauf angenommen. In der mittleren Gruppe rücken vermutlich andere Themenbereiche in den Vordergrund, die Belastung sowohl durch Arbeit als auch Verantwortung innerhalb der eigenen Familie bedingen einen Rückgang des Kontaktbedürfnisses am Arbeitsplatz. Die Bedeutung der Familie nimmt mit der Gründung einer eigenen Familie, zumeist ab einem Alter von etwa 30 Jahren, zu (vgl. Levinson et al., 1979; Staudinger, 1996).

### **Bedeutung der Sinnhaftigkeit der Arbeit**

Die **Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit** kann als ein arbeitsbezogener Wert gelten (vgl. Elizur & Sagie, 1999: *meaningful work*). Die altersabhängige Entwicklung dieses Werts ist wenig untersucht worden, es können jedoch Vermutungen angestellt werden. Es kann eine abnehmende Wichtigkeit materieller Aspekte und zunehmende Bedeutung von Sinnhaftigkeit (vgl. Lehr, 2007) in höherem Alter verzeichnet werden. Aufgrund eines jugendlichen Idealismus könnte Sinnhaftigkeit aber auch den Jüngeren wichtig sein. Im Gegensatz zur Sinnhaftigkeit scheint die Status- und Wettbewerbsorientierung (auch die Wichtigkeit des gesellschaftlichen Ansehens der Tätigkeit) bei Älteren eher abzunehmen (Brinkmann, 2007; Grube & Hertel, 2008). Ältere scheinen diesbezüglich gelassener zu sein und eine größere geistige Unabhängigkeit zu erlangen (Schulte, 2005). Somit kann für die Bedeutung der Sinnhaftigkeit der Arbeit von einem U-förmig verlaufenden Zusammenhang mit Alter ausgegangen werden.

#### **3.3.2.4 Bedürfnisse und Werte, die gleichbleibend wichtig sind**

Einige arbeitsbezogene Werte scheinen keinem Alterseinfluss zu unterliegen. Sie werden in jeder Phase des Lebens als wichtig erachtet. Auf ausgewählte Beispiele wird im Folgenden eingegangen.

#### **Zusammenarbeit mit und Unterstützung durch andere**

Die kritische Rolle des sozialen Umfelds wird in den entwicklungspsychologischen Modellen einstimmig hervorgehoben (siehe Erikson, 1988; Havighurst, 1972). Auch in den Modellen, die sich spezifisch auf den Arbeitsplatz beziehen, wird der Austausch mit anderen als ein Element definiert, z. B. als Aufgabe zur Karriereentwicklung (Schein, 1978). Daraus abgeleitet ist zu erwarten, dass diese sozialen Werte keinerlei Altersunterschiede aufweisen, da sie – aus unterschiedlichen Gründen – in allen Phasen wichtig sind. In der ersten Phase des Berufslebens dient die soziale Unterstützung der Sozialisierung im neuen Umfeld, in der mittleren Phase eher der Karriereentwicklung, in späteren Phasen eher der Befriedigung eines Anschlussbedürfnisses (Schein, 1978; Tartler, 1961). Der arbeitsbezogene Wert der

„**Kollegen**“ (*co-workers*; Elizur, 1996) dürfte also in allen Altersgruppen als gleich wichtig eingeschätzt werden.

Empirische Untersuchungen stützen die theoretischen Annahmen: So zeigte sich in einigen Studien kein Alterseffekt bezüglich der Zufriedenheit mit Kollegen und Vorgesetzten (Warr, 1994; Greller & Richtermeyer, 2006). Dies spricht dafür, dass der dahinter liegende Wert der sozialen Unterstützung durch Kollegen, ebenso wie die Zusammenarbeit mit Kollegen in allen Altersgruppen gleich wichtig ist. Im erwerbsfähigen Alter sollte die Bedeutung sozialer Einbindung für alle Gruppen in etwa gleich sein.

### **Spaß und Freude im Beruf**

Mit Wohlbefinden und Glück, u. a. am Arbeitsplatz, beschäftigte sich Argyle (*The Psychology of Happiness*, 2001). Arbeit und Beschäftigung sind für ihn Lebensbereiche, die Fröhlichkeit oder Glück ausmachen. Das Streben nach Glück (*happiness*) wird auch von Elizur und Sagie (1999) als einen genereller Wert im Leben identifiziert. Auch der Arbeitsplatz kann zur Erfüllung dieses Wertes einen Beitrag leisten.

Einigen entwicklungsbezogenen Untersuchungen zufolge ist es Jüngeren ebenso wie Älteren wichtig, **Spaß** an der ausgeübten Tätigkeit zu haben und stolz auf die eigene Arbeit bzw. Fähigkeiten sein zu können (Grube & Hertel, 2008; Lord & Farrington, 2006; Roßnagel & Hertel, 2006). Hierin liegt also ein grundsätzliches, in allen Altersgruppen vorhandenes Bedürfnis, das es zu erfüllen gilt.

Nachdem Entwicklungstendenzen arbeitsbezogener Werthaltungen beschrieben wurden, werden abgeleitet aus den Modellen und Entwicklungstendenzen im Folgenden die in dieser Studie betrachteten Altersstufen definiert und charakterisiert.

### **3.4 Stufen im Leben und in der Karriere: Differenzierbare und generalisierbare Einschnitte**

In diesem Abschnitt fließen die Erkenntnisse des bisherigen Kapitels 3 zusammen. Die Entwicklungs- und Karrieremodelle sowie Erkenntnisse zur Entwicklung arbeitsbezogener Werte werden genutzt, um die Grenzen der hier betrachteten drei Altersstufen zu definieren und die Stufen zu charakterisieren. Bevor auf die Einteilung der hier verwendeten Altersgruppen eingegangen wird, werden einleitend einige grundsätzliche Überlegungen zur Untersuchung der Variable Alter erwähnt.

Nach Tsui und O'Reilly (1989) hängt die Variable Alter mit jeweils charakteristischen Wahrnehmungen und Einstellungen zusammen. Trotz dieser empirisch basierten Erkenntnisse ist die Variable Alter in vielen Studien vernachlässigt oder schlicht ignoriert worden

(Griffiths, 2003; Maurer, 2007; z. B. bei Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005). Entsprechend fordern einige Autoren, mehr Aufmerksamkeit auf die Variable Alter zu legen, als es bislang in der organisationalen Forschung der Fall war (z. B. Cleveland & Mc-Farlane-Shore, 1992; Griffiths, 2003; Mathieu & Zajac, 1990). Insbesondere in Zeiten des demografischen Wandels erscheint dies als äußerst sinnvoll. Andererseits argumentieren andere Autoren, dass insbesondere im Arbeitskontext das chronologische Alter als Operationalisierung nicht ausreiche (Avolio, Barrett & Sterns, 1984; Sterns & Alexander, 1987; Sterns & Miklos, 1995; Wolf, London, Casey & Pufahl, 1995). Hofer und Sliwinski (2006) betonen, dass nicht nur das chronologische Alter ein Indikator für Entwicklungsprozesse im Alter (Altern als Prozess) sein kann, sondern auch mit dem Alter korrelierte Faktoren (s. a. Maurer et al., 2003). Dabei ist zu unterscheiden zwischen solchen Faktoren, die normativ mit Alter zusammenhängen, also Veränderungen, die bei nahezu allen Personen gleich ablaufen (z. B. die Abnahme der Reaktionsgeschwindigkeit), und nicht-normativen Vorgängen, die sehr individuell oder gruppenspezifisch sind und die dementsprechend mit chronologischem Alter in der Gesamtgruppe nicht zusammenhängen müssen (z. B. durch gemeinsam erlebte Veränderungen geänderte Einstellungen). Die alleinige Nutzung von chronologischem Alter bei der Untersuchung intraindividuelle Veränderungen überschätze so möglicherweise normative Alterseinflüsse und unterschätze individuelle und gruppenspezifische Faktoren (Hofer & Sliwinski, 2006). Eine spezifische Betrachtung einzelner Gruppen, deren Rahmenbedingungen gut kontrollierbar sind, erscheint also sinnvoll, denn die Entwicklungstendenzen, die sich aus Modellen ableiten lassen, sind nicht uneingeschränkt generalisierbar.

Es darf neben Alter und den mit Alter hoch korrelierten möglichen Variablen wie z. B. Dauer der Betriebszugehörigkeit nicht außer Acht gelassen werden, dass von Alters- oder Lebensphaseneffekten Generations- bzw. Kohorteneffekte, aber auch systematische Fehler unterschieden werden müssen (Finegold et al., 2002; Schulte, 2005). In einer Querschnittstudie wie der hier vorliegenden Arbeit kann nicht ausgeschlossen werden, dass die identifizierten Effekte auf Generations- oder Kohorteneffekte zurückzuführen sind (s. a. Diskussion 8.1.2). Aus praktischer Perspektive erscheint allerdings der Fokus auf der Identifikation von Altersunterschieden in Bedürfnissen und Einstellungen relevant für betriebliche Maßnahmen: „Managerial time may be better spent considering employee needs relating to age (maturity), life-cycle and career stage differences than developing generationally specific management policies and practices“ (Macky, Gardner & Forsyth, 2008, S. 857; s. a. Wong, Gardiner, Lang & Coulon, 2008). Entsprechend stehen in dieser

Arbeit die altersbedingten Unterschiede in Entstehungsbedingungen von ACO im Fokus, um Hinweise zur Förderung der Mitarbeiterbindung abzuleiten.

Die Einteilung der Variable Alter in Gruppen ist stets der Kritik ausgesetzt, zu sehr zu verallgemeinern und individuelle Unterschiede zu vernachlässigen (Greller & Stroh, 1995). Bei aller Individualisierung ist jedoch eine regelmäßige Abfolge von Ereignissen und Erfahrungen im Leben über viele Menschen hinweg auszumachen. Bühler (1935; s. a. Abschnitt 4.1) geht in einer frühen Betrachtung der Lebensentwicklung davon aus, dass die Ereignisse, Erfahrungen und Meilensteine im Leben im Prinzip der biologischen Verlaufskurve leicht zeitversetzt folgen: Zuerst gekennzeichnet durch Wachstum, dann Stabilität und schließlich Beschränkungen (letzteres allerdings nach dem hier betrachteten Erwerbsalter). Ähnliche Abfolgen finden sich in den oben beschriebenen Lebens- und Karrieremodellen wieder (z. B. Levinson et al., 1979; Super, 1980). Eine grundsätzliche Einteilung in Altersgruppen erscheint also als gerechtfertigt, da sie vorhandene individuelle Unterschiede übergeordnet gruppiert und generalisierbare Aspekte zusammenfasst (vgl. Greller & Simpson, 1999). Auf diese Gemeinsamkeiten wird im Folgenden eingegangen.

#### **3.4.1 Ableitung der hier betrachteten Altersgruppen**

Für diese Arbeit soll eine in entwicklungspsychologischen Modellen fußende Entscheidung für die Altersgruppen getroffen werden. Gleichzeitig wird eine Vergleichbarkeit mit bisherigen Studien zu ähnlichen Fragestellungen angestrebt.

Um eine Einteilung in Altersgruppen auf gesicherten Erkenntnissen basierend treffen zu können, können aus der Literatur zusätzlich Vergleiche zu bisherigen mit gleichen Zielgruppen identifiziert werden. Insbesondere die Festlegung der Altersgrenze, ab der ein Mitarbeiter als *alt* gilt, unterscheidet sich je nach Forschungskontext und Annahmen mit denen argumentiert wird. Von einer Grenze zum *älteren Mitarbeiter* bei 35 Jahren (Caplan & Schooler, 1990; Elias, Elias, Robbins & Gage, 1987) bis hin zu 58 Jahren (Zandri & Charness, 1989) finden sich Studien (vgl. für einen Überblick auch Kooij, de Lange, Jansen & Dijkers, 2008). Ashbaugh und Fay (1987) untersuchten in diesem Zusammenhang die Operationalisierungen von älteren Arbeitnehmern und fanden in einer Analyse von 105 Studien ein durchschnittliches chronologisches Alter von 53.4 Jahren, das für ältere Arbeitnehmer steht.

In angewandten Studien zu Altersunterschieden findet sich mehrfach das Alter von 40 oder 45 Jahren als kritische Grenze zu Alter, da ab diesem Alter überholtes Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen manifestiert seien (vgl. Bertelsmannstiftung & BDA, 2005; Buck, 2003;

Ilmarinen, 2004). Tatsächlich zeigt sich die Altersschwelle von 45 Jahren in vielen Unternehmen als eine kritische Grenze für die Berücksichtigung der Mitarbeiter der Personalpolitik, beispielsweise bezogen auf die Weiterbildungsbeteiligung: Jenseits der 45 Jahre gelten Mitarbeiter oftmals nicht mehr als förderungswürdig (Gollers, 2005; Regnet, 2004; sowie beim Kooperationspartner der vorliegenden Studie 1 dieser Arbeit).

Die *psychologische Grenze* der Wahrnehmung von alt oder jung ist also definiert durch von den meisten Personen wahrgenommenen und vollzogenen Veränderungen, oder mit anderen Worten: Einbußen im Leistungsbereich (Lehr & Kruse, 2006). Diese sollte jedoch deutlich vom jeweiligen Tätigkeitsbereich abhängen. So sind im Bereich körperlich beanspruchender Tätigkeiten Leistungseinbußen ab etwa 50 Jahren zu beobachten, während beispielsweise bei geistig anspruchsvollen Aufgaben Unterschiede erst etwa 10 Jahre später auszumachen sind (Lehr & Kruse, 2006). Im Fokus dieser Studie stehen jedoch nicht die Leistungseinbußen als möglicher kritischer Einschnitt, denn diese sollten in der betrachteten hoch qualifizierten Stichprobe eher erst ab 60 und noch später zu verzeichnen sein. In dieser Studie stehen vielmehr andere Einschnitte im Vordergrund: Sich verändernde Situationen, Aufgaben im Leben und in der Karriere und damit zusammenhängende Einstellungs- und Werteveränderungen (Greller & Stroh, 1995; Super, 1957; Levinson et al., 1979). Kritische Einschnitte, die sich im persönlichen Einstellungs- und Wertebereich vollziehen, werden für die vorliegende Studie wie oben beschrieben an diesen Modellen orientiert. Anhand der identifizierten Modelle zur Karriere- und Lebensentwicklung können zumindest relativ einheitlich drei Phasen ausgemacht werden. Die Altersgrenzen für diese Phasen unterscheiden sich bei den verschiedenen Modellen geringfügig, Gemeinsamkeiten prägen das Bild. Während bei Super die erste Phase der Orientierung (*trial stage*) von 22 bis 30 Jahren reicht (bei Gould, 1979), nehmen Hall und Mansfield (1975) die Spanne zwischen 20 und 34 an. Auch die Grenze zur ältesten Stufe unterscheidet sich, bewegt sich jedoch in allen Studien in der Spanne zwischen 40 und 50. Einen Überblick über verschiedene Einteilungen in jeweils drei Altersgruppen, sowohl aus Entwicklungsmodellen, als auch aus der Karriereforschung sowie aus Zusammenhangsstudien wie der vorliegenden, liefert Tabelle 3.

Zusammenfassend sei zum Vergleich mit anderen Alterseinteilungen gesagt, dass es keine einheitliche Altersgrenze zum „älteren Mitarbeiter“ gibt, jedoch sowohl aus den oben dargestellten Entwicklungs- und Karrieremodellen, als auch aus der angewandten Forschung zu älteren Mitarbeitern vielfach eine Grenze in der Mitte der 40er Jahre gezogen wird. Es kann festgehalten werden, dass in vielen Studien keine rationale Begründung der gewählten Altersgrenzen erfolgt, sondern eher eine willkürliche Einteilung stattfindet (Maurer, Wrenn &

Weiss, 2003; Pogson et al., 2003; Simpson, Greller & Stroh, 2002). Auch aus der dargestellten Übersicht lässt sich mutmaßen, dass in einigen Studien pragmatische Gründe, wie z. B. eine Gleichbesetzung der Vergleichsgruppen eine Rolle gespielt haben könnte, weniger eine theoretisch fundierte Ableitung. Ebenso findet sich in einigen Studien eine Übernahme verwendeter Grenzen aus anderen Studien, um eine Vergleichbarkeit mit diesen zu ermöglichen (Allen & Meyer, 1993; Cohen, 1991; Conway, 2004; Finegold et al., 2002), ohne dass dies anhand theoretischer Erörterungen begründet wird. Von den hier berücksichtigten Vergleichsstudien kommen Morrow und McElroy (1987) am ehesten einer entwicklungspsychologischen Begründung der betrachteten Altersgruppen nach.

**Tabelle 3 Übersicht Altersgrenzen in anderen Studien**

*Übersicht Altersgrenzen / Karrierestufen in bisherigen Studien.*

Autoren	Jüngere	Mittlere	Ältere
Allen & Meyer, 1993; Gould, 1979; Menguc & Bhuian, 2002; Morrow & McElroy, 1987; Pogson et al., 2003; Slocum & Cron, 1985	bis 30	31 bis 44	45 plus
Cherrington, 1977	17 bis 26	27 bis 39	40 bis 65
Cohen, 1991	bis 29	30 bis 39	40 plus
Conway, 2004	bis 30	31 bis 40	41 plus
Cron, 1984	bis 29	30 bis 44	45 plus
Finegold et al., 2002	bis 30	31 bis 45	über 45
Hertel et al., 2006	bis 34	35 bis 50	über 50
Hall & Mansfield, 1975; Rabinowitz & Hall, 1981; Raelin, 1985	20 bis 34	35 bis 49	50 plus
Hall & Nougaim, 1968	25 bis 30	30 bis 49	45 bis 65
Levinson et al., 1979	bis um die 30	bis ca. Mitte 40	ab ca. Mitte 40
Schein, 1978	bis um die 30	bis um die 40	40 plus
Super, 1980; 1957	22 bis 30	31 bis 44	45 bis 65

*Anmerkung: Eigene Darstellung bisheriger Drei-Stufen-Modelle; orientiert an Übersicht in Morrow & McElroy, 1987; ergänzt um weitere Quellen.*

Für diese Arbeit sind Entwicklungen persönlicher Präferenzen über die (Erwerbs-) Lebensspanne relevant. Aus den beschriebenen Entwicklungs- und Karrieremodellen, die bestimmte Phasen im Leben identifizieren und orientiert an bisherigen Zusammenhangsstudien können Schlussfolgerungen für organisational relevante Ergebnisfaktoren gezogen werden. Die Entscheidung für eine Gruppeneinteilung erfolgt also vor dem Hintergrund von erwarteten generalisierbaren Einschnitten im Leben und

Werteänderungen, die in bestimmten Phasen stattfinden. Die Gründe für die Entscheidung für die hier untersuchten Altersgruppen<sup>12</sup> lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Entwicklungspsychologische Veränderungen um die 30 sowie in der Lebensmitte sind anzunehmen (Levinson et al., 1979; Erikson, 1988; Havighurst & Neugarten, 1967; Super, 1980). So sollte beispielsweise laut Erikson der psychosoziale Konflikt des frühen Erwachsenenalters zwischen Intimität und Isolation bis zum Alter von etwa 30 Jahren erfolgreich zugunsten der Intimität bewältigt worden sein. Bis zum Alter von 30 findet sich ein Mitarbeiter üblicherweise in die neuen Rollen des Berufsanfangs ein und erlangt eine Festigung im Beruf (Schein, 1978).
- Um die Lebensmitte um etwa 45 Jahre ist oftmals ein Umbruch oder Wertewandel zu verzeichnen, den Levinson et al. (1979) als *midlife crisis* beschrieben. So beschreibt Levinson den Übergang in das mittlere Erwachsenenalter zwischen 40 und 45 Jahren. Für Schein (1978) ist die *midcareer crisis* nach 45 Jahren abgeschlossen. Auch die Überlegungen aus praxisnahen Studien und Projekten (z. B. Gollers, 2005; Regnet, 2004) stützen diese Altersgrenze.
- Darüber hinaus bietet es sich an, eine Vergleichbarkeit insbesondere mit Supers Modell der Karrierestufen zu gewährleisten: Wenn es um die Arbeit selbst geht, finden Ornstein et al. (1989) das Modell angebrachter als das Levinsons, dessen Modell sich eher für die Betrachtung externer Kriterien eignet und weniger arbeitsbezogen ist. Nebenbei sind so auch hier Vergleiche mit anderen Studien zum Zusammenhang mit organisationalem Commitment möglich, die sich ebenfalls an den Phasen Supers orientierten (Morrow & McElroy, 1987).

Hier fällt die Entscheidung angelehnt an theoretische Überlegungen in welchen Phasen Veränderungen in Bedürfnissen und Werten stattfinden und in welchen Zeiten kritische Umbrüche bzw. Krisen vorkommen könnten sowie zur Sicherung einer besseren Vergleichbarkeit mit bisherigen Studien zugunsten der folgenden Einteilung:

- Jüngere Mitarbeiter sind zwischen 20 und 30 Jahre alt;
- Mittlere Mitarbeiter sind zwischen 31 und 45 Jahre alt;
- Ältere Mitarbeiter sind zwischen 46 und 65 Jahre alt.

---

<sup>12</sup> Das Alter zum Erhebungszeitpunkt gilt hier. Die Erhebung fand in Studie 1 Ende 2006, in Studie 2 Mitte 2008 statt.

Damit kann neben einer Begründung in den modellhaften Entwicklungsannahmen eine weitgehende Vergleichbarkeit mit den Studien gewährleistet werden, die sich an Karrieremodellen orientieren und Commitment als Kriterium analysieren. Eine Einteilung von Karrierestufen durch die Bildung von Altersgruppen bleibt jedoch immer fragil, da sie zahlreichen individuellen persönlichen und externen Einflüssen abhängt (Greller & Stroh, 1995; Schein, 1978). Daher soll die hier vorgenommene Einteilung von Altersgruppen als vorsichtiger Versuch verstanden werden, entwicklungsbedingte Unterschiede sichtbar zu machen. Ob diese Generations-, Kohorten- oder Alterseffekte darstellen, kann in dieser Arbeit nicht beantwortet werden und lässt Raum für weitere Forschung. Kritik an diesem Vorgehen bleibt nicht unbeachtet und wird in der Diskussion aufgegriffen (siehe Abschnitt 8.1.2).

Im Folgenden werden abschließend für dieses Kapitel die drei betrachteten Altersgruppen noch einmal kurz anhand der hier zitierten Modelle und Studien charakterisiert<sup>13</sup>.

### **3.4.2 Charakterisierung der drei Altersgruppen auf Grundlage der vorgestellten Modelle und jeweils bedeutsame Entstehungsbedingungen von Commitment**

Aus den bisher dargestellten Forschungsergebnissen und den spezifischen Moderator-Hypothesen lassen sich zusammenfassend die hier betrachteten Altersgruppen charakterisieren. Zusätzlich werden hier im Anschluss an die jeweilige generelle Charakterisierung Bezüge zu Mitarbeiterbindung in der jeweiligen Phase hergestellt, indem besonders relevante Entstehungsbedingungen der jeweiligen Phase genannt werden. In einer frühen Phase des Lebens – und im Analogieschluss schließlich auch in der Karriere – hat vieles einen vorläufigen oder vorbereitenden Charakter (Bühler, 1935; Ornstein et al., 1989; Pogson et al., 2003; Super, 1980). In der mittleren und späten Karriere werden andere Rollen eingenommen, müssen also andere Entwicklungsaufgaben bewältigt werden (Havighurst & Neugarten, 1967; Super & Kidd, 1979). Somit wird nach einer ‚Selbstfindung‘ in der ersten Phase als nächstes Erreichtes hinterfragt, um schließlich auf die Karriere bzw. das gesamte Leben zurückzublicken. In Betrachtungen der Entwicklung von Commitment über die Anfänge des Erwerbslebens hinaus wurden drei- bzw. vierstufige Modelle über verschiedene Phasen des Erwerbslebens vorgeschlagen (Mowday et al., 1982; Reichers, 1986). Auch diese werden im Folgenden berücksichtigt: Aus bisherigen Ergebnissen zur Entwicklung von Entstehungsbedingungen von ACO und Unterschieden in den Zusammenhängen zwischen Entstehungsbedingungen und ACO (vgl. Abschnitt 2.3) kann zwischen den Charakteristika

---

<sup>13</sup> Die hier verwendeten Bezeichnungen der jüngeren, mittleren und älteren Mitarbeiter dienen lediglich der Bezeichnung der betrachteten Altersgruppen und Kennzeichen dieser. In keinem Fall sind diese abwertend oder diskriminierend gemeint.



der Altersgruppe und der Entstehung der Bindung in dieser Gruppe eine Verknüpfung hergestellt werden. Daraus können erste Hinweise für die spätere Ableitung der Hypothesen (Kapitel 4) abgeleitet werden. Daher werden jeweils zunächst die Charakteristika der Altersgruppe aus den oben beschriebenen Modellen zusammengefasst, bevor auf die Entstehung von Commitment und die jeweils wichtigsten Prädiktoren von ACO in der jeweiligen Phase eingegangen wird.

### **Jüngere Mitarbeiter**

Anhand der Modelle zu Karrierephasen kann geschlussfolgert werden, dass die frühe Phase der Karriere durch einen vorläufigen Charakter gekennzeichnet ist (Hall & Mansfield, 1975; Pogson et al., 2003; Super, 1980). Es erfolgt hier der Einstieg in den Beruf und zunächst eine Orientierung, ob die Wahl des Berufs die richtige war. Innerhalb der ersten beruflichen Aufgaben erfolgt die Sozialisierung im Betrieb ebenso wie die Aneignung bzw. der Ausbau der nötigen Fähigkeiten (Caldwell et al., 1990; Schein, 1978). Cron und Slocum veröffentlichten Belege für Supers Theorie der Karrierestufen (Slocum & Cron, 1985). In der *Explorationsphase* zweifelten die untersuchten Personen (30 und jünger) häufiger daran, ob sie den richtigen Beruf gewählt hatten als in den darauf folgenden Phasen (31 bis 44 Jahre und 45 Jahre und älter). Sie wechselten den Job öfter und waren kürzer im Unternehmen. In dieser frühen Phase einer Karriere kann gleichzeitig zutreffen, dass die Ansprüche an den Arbeitsplatz und an organisationsbezogene Variablen besonders hoch sind (Schulte, 2005, S. 300), da sich die Mitarbeiter in einem *honeymoon* der frühen Karriere befinden und Herausforderungen sehr ambitioniert angehen. Auch zeigt sich insgesamt eine Tendenz zu vermehrt extrinsischen, materiellen Orientierungen im Vergleich zu anderen Altersgruppen (Schulte, 2005): So sollte beispielsweise der Finanzbedarf mit zunehmendem Alter eher abnehmen, also bei Jüngeren am höchsten sein (Braun, 2000; Wong et al., 1998). Dennoch scheinen gerade Jüngere auch einen Belohnungsaufschub zu dulden und harte Arbeit ohne Gegenleistung zu liefern (Pogson et al., 2003). Besondere Entwicklungsaufgaben, die in dieser Phase im Vordergrund stehen, sind die Bewältigung des Einstiegs in das Berufsleben und die Findung eines eigenen Lebensstils (Havighurst, 1972). Nach Erikson verläuft diese Phase des jungen Erwachsenenalters erfolgreich, wenn Intimität erreicht werden kann, also Beziehungen zu nahen Bezugspersonen wie einem dauerhaften Partner aufgebaut werden können. Ein arbeitsbezogener Wert, der hier im Vordergrund steht, ist z. B. das persönliche Wachstum (vgl. Elizur, 1996). Im Zuge eines generellen Wertewandels (vgl. Six & Felfe, 2004) kann ebenso davon ausgegangen werden, dass die gebotene Balance zwischen Arbeit und Freizeit einen gewissen Stellengrad erreicht.

Kritisch ist bei diesen Kennzeichen der Phase zu berücksichtigen, dass möglicherweise die Einteilung der vor allem amerikanischen Studien dieser ersten Phase für die betrachtete Gruppe in Deutschland nicht deckungsgleich zutrifft, denn eine akademische Ausbildung schließt häufig später ab als in den USA und der Berufseinstieg erfolgt folglich ebenso etwas später. Eine ähnliche Verzögerung könnte zutreffen für einschneidende Veränderungen wie z. B. die Familiengründung (siehe auch Abschnitt 3.1.2). Auch die Entwicklungsaufgaben Havighursts scheinen diesbezüglich nicht mehr aktuell anwendbar, da z. B. eine Heirat oftmals erst in der mittleren Phase erfolgt.

### ***Commitment bei jüngeren Mitarbeitern***

Diese erste Phase der Bindung ist durch ein ambivalentes Verhältnis gekennzeichnet: Man bindet sich und geht Verpflichtungen ein, behält sich aber zugleich Optionen offen (Cohen, 1991; Super, 1980). Zudem ist diese Phase gekennzeichnet durch eine relative große Wechsel- und Umzugsbereitschaft (Ornstein et al. 1989). Für eine kalkulatorische Bindung könnte dies bedeuten, dass diese in einer frühen Phase relativ gering ausfällt, da auf individuelle Möglichkeiten ebenso wie auf attraktive Alternativen Wert gelegt wird (Meyer & Allen, 1984; Rusbult & Farrell, 1983). Die Formierung einer affektiven Bindung sollte in dieser Phase durch die Organisation besonders gefördert werden, da sie später stabil bleibt und hier besonders kritisch für Fluktuation ist (vgl. Caldwell et al., 1990).

Nach Reichers (1986) lassen sich die Bedingungen für die Entstehung von Commitment in drei Karrierestufen unterscheiden, sodass jeweils ein anderer Fokus von Bedeutung ist. Die drei Phasen entsprechen dabei weitgehend Supers Karrierephasen (Super, 1957; 1980) der Exploration, Etablierung und Aufrechterhaltung (siehe Abschnitt 3.2.1). In der frühen Karriere stehen psychologische Bedingungen der Arbeit im Vordergrund. Die erlebten Erwartungen, Herausforderungen und Konflikte bedingen die Bindung an die Organisation. Für den Mitarbeiter steht die Identifikation mit den Zielen und Werten der Organisation unter den Entstehungsbedingungen im Fokus. Dies spiegelt sich wider in der Bedeutsamkeit der Werthaltungen dieser Altersgruppe. Arbeits- und organisationsbezogene Variablen sollten in dieser Gruppe also einen besonders großen Stellenwert für das ACO haben (siehe Kapitel 4).

Jüngeren Mitarbeitern kann insbesondere zugesprochen werden, dass sie Wert auf Entwicklungs- und Lernmöglichkeiten legen, da sie sich in einer Orientierungsphase befinden (vgl. Levinson et al., 1979). Zudem kann davon ausgegangen werden, dass in dieser Gruppe das Bedürfnis nach Unterstützung, insbesondere in der Phase der Einarbeitung, eine Rolle spielt (vgl. Caldwell et al., 1990; Reichers, 1986). Wenn diesem nachgekommen wird, sollte dies besonders der affektiven Bindung zuträglich sein (z. B. Caspar, Buffardi, Erdwins &

Martin, 2002; Lee & Peccei, 2007; Vandenberghe, Bentein, Michon, Chebat, Tremblay & Fils, 2007). Im hochqualifizierten Erwerbsbereich, in dem sich die Stichprobe dieser Studie bewegt, ist ebenso anzunehmen, dass die Jüngeren vermehrt Kontaktmöglichkeiten suchen, da sie sich zunächst eine Orientierung in ihrer neuen Umwelt verschaffen wollen. Dem wird oft im Rahmen von Nachwuchsprogrammen, die Netzwerkveranstaltungen beinhalten, nachgekommen.

Entscheidende Bedingungen von Commitment in dieser Phase können zusammengefasst vor allem Herausforderung in der Tätigkeit und gebotene Entwicklungsmöglichkeiten, aber auch Autonomie und die Möglichkeit der Selbstverwirklichung sein (Allen & Meyer, 1993; Hall & Mansfield, 1975). Auch die Work-Life-Balance könnte eine Rolle spielen (Finegold et al., 2002). In einem Integrationsprozess könnte zudem zu Beginn des Arbeitsverhältnisses die soziale Unterstützung besonders wichtig sein (vgl. Caldwell et al., 1990).

Jüngere Mitarbeiter, die High Potentials (s. a. Kapitel 1), stehen wie erwähnt vielfach im Fokus von Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung. Entwicklungsprogramme und Image-Kampagnen sind oftmals darauf ausgelegt, insbesondere Jüngere an ein Unternehmen zu binden. Auch aus wissenschaftlichen Studien über die Bindung können für jüngere Mitarbeiter die empirisch sichersten Aussagen getroffen werden, da sich vermehrt Ergebnisse finden, die auf die entscheidenden Faktoren für die Entstehung von Commitment in der jungen Gruppe hinweisen (z. B. Caldwell et al., 1990; Mowday et al., 1982). Meyer und Allen untersuchten einen zeitverzögerten Effekt von Erfahrungen<sup>14</sup>, die im Arbeitskontext gemacht wurden, auf Commitment innerhalb des ersten Beschäftigungsjahres (Meyer & Allen, 1988). Es zeigten sich vor allem positive Effekte von bestätigten Erwartungen, Herausforderungen in der Tätigkeit, Arbeitszufriedenheit und die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung auf die affektive Bindung nach den ersten sechs Monaten des Beschäftigungsverhältnisses (vgl. a. Hall & Mansfield, 1975). Hingegen konnten nach längeren Zeitspannen kaum Vorhersagen von ACO durch die zum ersten Zeitpunkt erhobenen Merkmale der Arbeit getroffen werden. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass zur Förderung von Commitment bereits zu Anfang des Beschäftigungsverhältnisses einige wichtige Erfahrungen am Arbeitsplatz vorhanden sein sollten, die die affektive Bindung in dieser frühen Phase insbesondere bedingen, z. B. ausreichende Unterstützung durch die Führungskraft sowie Entwicklungsmöglichkeiten. Innerhalb des ersten Jahres der Beschäftigung könnte es aber auch vorübergehend zu einer Abnahme des Commitments kommen, indem hohe Anfangserwartungen enttäuscht werden

---

<sup>14</sup> Erfahrung ist hier nicht gleichzusetzen mit Dauer der Berufserfahrung, sondern mit „gemachten Erfahrungen“ mit der Arbeit und der Personalpolitik im Unternehmen.

(Meyer et al., 1990; Reichers, 1986). Es gibt allerdings keine Hinweise auf eine Fortsetzung dieses Trends, sondern im Gegenteil einen insgesamt positiven Zusammenhang mit Alter und Betriebszugehörigkeit (Allen & Meyer, 1993, s. a. Kapitel 3).

### **Mittlere Mitarbeiter**

Anzumerken ist zunächst vorab, dass in der Entwicklungspsychologie das mittlere Alter lange ausgeklammert wurde. Der Blick auf die junge und alte Gruppe wird nur von wenigen Autoren explizit ausgeweitet (z. B. Calo, 2005; Hall & Mansfield, 1975). Es finden sich schwerpunktmäßig Studien zu Berufsanfängern, den High Potentials (s. a. Kapitel 1), in denen spezifische Zusammenhänge zwischen in dieser Phase wichtigen Prädiktoren und relevanten Kriterien am Arbeitsplatz untersucht werden. Selbst Erikson, der oft als Begründer der Lebensspannenbetrachtung genannt wird, fokussiert in seinem Werk vor allem die Entwicklung bis einschließlich zur Adoleszenz. Auf der anderen Seite betrachtet die Gerontologie Veränderungen im Alter, die sich jedoch meist mit Personen von 60 Jahren bis ins hohe Alter befasst. Sichtet man einschlägige Lehrbücher und Forschung der letzten Jahrzehnte, kann vermutet werden, dass die mittlere Altersgruppe im Vergleich zur jüngeren und älteren Gruppe weniger interessant zu sein scheint (vgl. Greller & Stroh, 1995; Stroh & Greller, 1995<sup>15</sup>).

Interessanterweise, und dies bemerkt Levinson deutlich, rückte erst mit seiner Forschungsgruppe gegen Ende der 60er Jahre des vergangenen Jahrhunderts die Entwicklung im Erwachsenenalter in den Fokus der Aufmerksamkeit. Levinson bezeichnet gar das mittlere Alter als ein Tabuthema, das gesellschaftlich, wissenschaftlich und öffentlich lange ausgeklammert wurde. Erst durch den mittlerweile großen Anteil der mittleren Altersgruppe an der Bevölkerung wurden die Babyboomer für die Forschung interessanter (z. B. Calo, 2005; Greller & Stroh, 1995). Möglicherweise wurde Forschung auch dadurch erschwert, dass sich die mittlere Gruppe dem Zugriff durch hohe Belastung im privaten und beruflichen Bereich entzog, wodurch weniger empirische Studien zur Verfügung stehen. Aufgrund der wenig eindeutigen und zum Teil veralteten empirischen Studien zum mittleren Alter sind eindeutige Annahmen für die mittlere Gruppe schwierig und können nur als vorläufige Vermutungen gelten.

Das mittlere Lebensalter als kritische Phase wurde jedoch schon oft zur Kenntnis genommen: „...im Erwachsenenalter entsteht allmählich ein höchst kritischer Midlife-Faktor“ (Erikson, 1988, S. 105), in dem eine gefestigte Situation noch einmal in Frage gestellt wird.

---

<sup>15</sup> Bei Stroh und Greller ist die betreffende Gruppe eigentlich der hier definierten älteren zuzuordnen, da sie Personen über 45 Jahre betrachten.

Möglicherweise kommt es in dieser Phase also vermehrt zu persönlichen Krisen (Levinson et al., 1979; Ornstein et al., 1989). Eine mögliche Umbruchphase im mittleren Alter beschreiben auch Heckhausen und Schulz (1995), in der die *letzte Gelegenheit* genutzt wird, um bestimmte Lebensziele anzugehen, beispielsweise ein bestimmter Karriereschritt oder Kinder zu bekommen. Diese Entscheidungen und Veränderungen im Leben bedingen eine Verschiebung der Werthaltungen (Super, 1980; Stroh & Greller, 1995). In der mittleren Phase des Erwerbslebens stehen auf der einen Seite das Vorantreiben der Karriere, auf der anderen Seite Stabilität im Privatleben im Vordergrund (Clark & Arnold, 2008; Pogson et al., 2003). Cron und Slocum (1986) nehmen an, dass die arbeitsbezogenen Einstellungen und die Wahrnehmung der Arbeit wie Job Involvement und Arbeitszufriedenheit für die mittlere Phase stärker bzw. positiver ausfallen als in der frühesten und in der spätesten Phase.

Nach Erikson ist die vorherrschende Krise dieser Altersphase durch den Konflikt zwischen Generativität und Stagnation bestimmt. Typische Entwicklungsaufgaben im mittleren Alter sind nach Havighurst (1972) die Erziehung der Kinder und das Vorantreiben der beruflichen Karriere. Hierin wird bereits deutlich, dass die Balance zwischen Arbeit und Privatleben eine wichtige Rolle spielen sollte. Beruflich findet oftmals eine Festigung und Etablierung der eingenommenen Rolle statt (Schein, 1978). Die private Situation dürfte heutzutage in dieser Altersgruppe häufig gekennzeichnet sein von der Familiengründung – eine Aufgabe, die noch bei Havighurst in die frühere Phase fällt. Daran gekoppelt ist das Sesshaftwerden. Beides dürfte sich in einer Veränderung der Werthaltungen und damit auch der bevorzugten Bedingungen am Arbeitsplatz niederschlagen. Ein Wert, der hier Bedeutung erlangt ist die Balance zwischen Arbeit und Freizeit. Persönliche Motive, Bedürfnisse und Werte, die sich auf Aspekte außerhalb des Arbeitsplatzes beziehen, scheinen mit zunehmendem Alter vermehrt in den Vordergrund zu rücken (Hall & Mirvis, 1995; Pemberton, Herriot & Bates, 1994). Zusammenarbeit mit anderen Personen und die wahrgenommene Unterstützung durch die Kollegen sind nach wie vor wichtige arbeitsbezogene Werte, nicht zuletzt, da sie das Fortkommen der eigenen Karriere ermöglichen.

#### ***Commitment bei mittleren Mitarbeitern***

In der mittleren Karriere rücken neben den psychologischen Bedingungen verhaltensbezogene Aspekte in den Vordergrund. Bewusste und unwiderrufliche Handlungen gestalten das Bindungsempfinden (Reichers, 1986, auch im Folgenden). Dies bezieht sich beispielsweise auf die bewusste Entscheidung, bei der Wahl eines bestimmten Berufes zu bleiben. Damit wird Commitment vor allem der eigenen Person zugeschrieben.

In der mittleren Karrierephase ist die Bereitschaft, einen Arbeitgeber zu verlassen, deutlich geringer (vgl. Allen & Meyer, 1993; Levinson et al., 1979; Super, 1957), zum großen Teil bedingt durch den Wunsch nach stabilen Arbeitsverhältnissen und auch Stabilität im privaten Umfeld. Diese zeitliche Stabilität ermöglicht in vielen Bereichen eine stärkere Bindung (Arbeit, Familie, Umfeld). Strukturelle Voraussetzungen wie etwa Arbeitsplatzsicherheit senken die Fluktuationsneigung in dieser Altersgruppe (Cohen, 1991). Höheres Commitment und Involvement gehen hier einher mit vorhandenen Aufstiegsmöglichkeiten, die dem in dieser Altersgruppe vorhandenen Wert des persönlichen Wachstums entsprechen (Ornstein et al., 1989, bezogen auf die Konzepte von Levinson und Super). Die eigene Aktivität hinsichtlich der Bindungsgestaltung, also selbstgesteuertes Verhalten, rückt in den Vordergrund (Reichers, 1986). Einige Autoren identifizieren hier eine sogenannte *midlife-transition*, die mit einer geringeren Bereitschaft, das Unternehmen zu verlassen, einhergeht und diverse Veränderungen in gewünschten Arbeitsbedingungen beinhaltet (Ornstein et al., 1989, s. a. Kapitel 5), die hier ihren Anfang finden. Das persönliche und berufliche Sesshaftwerden findet in dieser Phase statt. Dies führt zu einer veränderten Anspruchshaltung gegenüber Bedingungen im Betrieb, die Commitment ausmachen. Wird den jetzt wichtigen Werten durch passende Bedingungen entsprochen, kann gerade hierdurch Commitment gefördert werden. In dieser Phase wird Arbeitsplatzsicherheit wichtiger als Entstehungsbedingung von ACO ebenso wie kontinuierliches Training eine Rolle zur Förderung von ACO spielen könnte (Conway, 2004; Finegold et al., 2002). Ob die Work-Life-Balance, wie oben erwähnt, in dieser Gruppe besonders wichtig für Commitment sein könnte, wird im folgenden Kapitel genauer erläutert und anschließend untersucht.

#### **Ältere Mitarbeiter**

In der älteren Gruppe treten besondere Herausforderungen auf. Rollen und Aktivitäten außerhalb des Arbeitslebens (s. a. Levinson et al., 1979) treten vermehrt in den Vordergrund (Hall & Mirvis, 1995). Dies kann Verpflichtungen im familiären Umfeld ebenso einschließen wie gesellschaftliches Engagement (vgl. Greller & Simpson, 1999). Damit geht im Privatleben oftmals eine Mehrfachbelastung einher, da sowohl eine Verantwortung für eigene Kinder als auch für ggf. pflegebedürftige Eltern oder Großeltern besteht<sup>16</sup>. Zudem kann die Gestaltung einer neu gearteten, nicht mehr durchgängigen vertikalen betriebsinternen Karriere (*protean career*) für ältere Mitarbeiter eine Herausforderung darstellen, haben diese doch oftmals jahrzehntelang ein bestimmtes Kompetenzprofil entwickelt. Insofern ist die Tätigkeit

---

<sup>16</sup> Aufgrund der längeren Lebenserwartung könnte sich diese Belastung der Pflegeverantwortung der mittleren Generation in den kommenden Jahren noch verstärken (vgl. Baltes & Young, 2007).

identitätsstiftend (Hall & Mirvis, 1995). Späte Karrieren erreichen oftmals ein Plateau auf sehr hohem Niveau bzw. erfordern weiterhin hohen Einsatz (Greller & Simpson, 1999). Es dominiert das Bedürfnis, den errichteten Status aufrecht zu erhalten (Pogson et al., 2003).

Calo (2005) ist neben Levinson und Hall einer der wenigen, der auf die besonderen Kennzeichen und Bedürfnisse der älteren Gruppe zu sprechen kommt<sup>17</sup>. Calo unterstellt mit Bezug auf Erikson einen Wandel im Selbstverständnis dieser Gruppe. Sorgte man sich in der Vergangenheit in dieser Altersgruppe um Sicherheit und Absicherung für die Rente, stehen heute auch und gerade in dieser Altersgruppe Fragen der (Karriere-) Entwicklung und der Reflexion der Rolle von Arbeit im eigenen Leben im Vordergrund. Eine Sinnsuche rückt in den Fokus, die ihren Ursprung hat in der kombinierten Belastung durch Veränderungen im Alterungsprozess sowie einer Angst vor Unsicherheit der beruflichen Zukunft. Für die meisten Menschen in diesem Alter hat die Arbeit einen hohen sinnstiftenden Stellenwert. In Tätigkeiten, in denen es auf die Gestaltung von Beziehungen ankommt, zeigen erfahrene ältere Arbeitnehmer deutlich ihre Stärken (Hall & Mirvis, 1995). Sterns und Miklos (1995) betonen die späte Karriere als eine besondere Chance, da die (wieder) erlangte Flexibilität der Personen genutzt werden kann, beispielsweise um vermehrte Personalentwicklung durchzuführen.

Als unternehmensnahe Lösungsansätze für den spezifischen Umgang mit älteren Mitarbeitern schlägt Calo (2005) neue Aufgaben im Beruf vor: Tätigkeiten als Mentor, als Unternehmensbotschafter und als flexibler Teilzeitarbeiter kommen in Frage. Diesen Vorschlag der Karrieregestaltung nennt Calo den „generativity track“ (2005, S. 306). Ob eine Berücksichtigung dieses arbeitsbezogenen Wertes der generationsübergreifenden Unterstützungsleistung für andere (Generativität) auch für eine affektive Bindung an das Unternehmen eine Rolle spielen kann, soll in dieser Studie u. a. untersucht werden.

Bei Älteren können im Zusammenhang mit affektiven Kriterien weniger extrinsische, materielle und deutlichere persönliche, immaterielle Orientierungen beobachtet werden (Lehr, 2007; Schulte, 2005). So scheint beispielsweise der Wert sozialer Kontakte und einer sinnvollen und bedeutsamen Arbeit im Alter eher an Bedeutung zu gewinnen (z. B. Lord & Farrington, 2006). Personen in der ältesten Karrierestufe sind zudem gekennzeichnet durch stärker ausgeprägte Überzeugungen bezüglich ethisch und moralisch richtiger Entscheidungen und Verhalten (Pogson et al., 2003).

---

<sup>17</sup> Calos Definition der *midlife* Gruppe entspricht allerdings eher der der älteren Gruppe in dieser Studie, da er die US-amerikanische Definition der Babyboomer (Jahrgänge 1946 bis 1964) zugrunde legt, und sich insgesamt mit seinen Gruppenbezeichnungen auf die Lebensspanne, nicht die Erwerbslebensspanne bezieht.

Nach Erikson dürfte auch in dieser Phase des Erwerbslebens der Konflikt zwischen Generativität und Stagnation entscheidend für die Identitätsentwicklung sein. Gelegenheiten zu generativem Handeln können eine erfolgreiche Bewältigung dieses Konflikts unterstützen. In der ältesten Phase des Erwerbslebens ist eine der typischen Entwicklungsaufgaben, sich neuen Aufgaben außerhalb der Arbeit zuzuwenden (Havighurst, 1972). Eine Orientierung weg von arbeitsbezogenen, hin zu persönlichen Werten könnte also wie oben erwähnt in der ältesten Phase geschehen. Insbesondere gegen Ende der Phase kann von einer allmählichen Vorbereitung auf den Ruhestand ausgegangen werden, wodurch Aktivitäten und Rollen auch außerhalb des Arbeitsplatzes stärker hervortreten können (Greller & Simpson, 1999). Ältere entwickeln eine gewisse Gelassenheit und Abstand zu den Dingen im Sinne einer geringeren empfundenen Eigenbetroffenheit (Havighurst, 1972; Schulte, 2005; Singleton, 1981).

In dieser beruflichen Phase der Aufrechterhaltung (vgl. Super, 1980; Reichers, 1986; Pogson et al., 2003) werden erreichte Positionen und Kompetenzen gesichert. Das Ziel der Aufrechterhaltung gilt auch für bestimmte soziale Werte, die in den Vordergrund treten, insbesondere die Aufrechterhaltung sozialer Beziehungen und die Unterstützung durch die Organisation (Caldwell et al., 1990; Carstensen, Isaacowitz & Charles, 1999; Greller & Simpson, 1999; Greller & Stroh, 1995). Im Vordergrund stehende Werte sind Verantwortung, Generativität und Partizipation, die hier die stärkste Bedeutung erfahren. Sicherheit und Wertschätzung scheinen Älteren wichtig zu sein, wenngleich sie selbst mit extrinsischen Belohnungen weniger zu Veränderungen motiviert zu sein scheinen (Caldwell et al., 1990).

Darüber hinaus können die jüngere und die ältere Gruppe einige Gemeinsamkeiten bezüglich ihrer Einstellungen aufweisen, z. B. bezogen auf soziale Werte wie den Austausch mit anderen. Dies könnte beispielsweise in der Zeitperspektive begründet werden (Carstensen et al., 1999; Grube & Hertel, 2008; Lang & Carstensen, 2002; Zacher & Frese, 2009): Die Jüngeren könnten eine limitierte Zeitperspektive haben, da sie oftmals annehmen, in naher Zukunft den Arbeitsplatz zu wechseln, während die Älteren eine ähnliche Perspektive einnehmen, da sie nicht mehr lange im Erwerbsleben stehen. Die gleiche Konstellation könnte aber auch durch unterschiedlichen instrumentellen Nutzen der gleichen Präferenzen am Arbeitsplatz in verschiedenen Lebensphasen zustande kommen: Beiden Altersgruppen kann ein hohes Anschlussbedürfnis unterstellt werden, das bei Jüngeren vermutlich eher durch ein Karrierestreben in einer Einstiegsphase motiviert ist, während es bei Älteren eher Ausdruck davon sein könnte, gebraucht werden zu wollen.

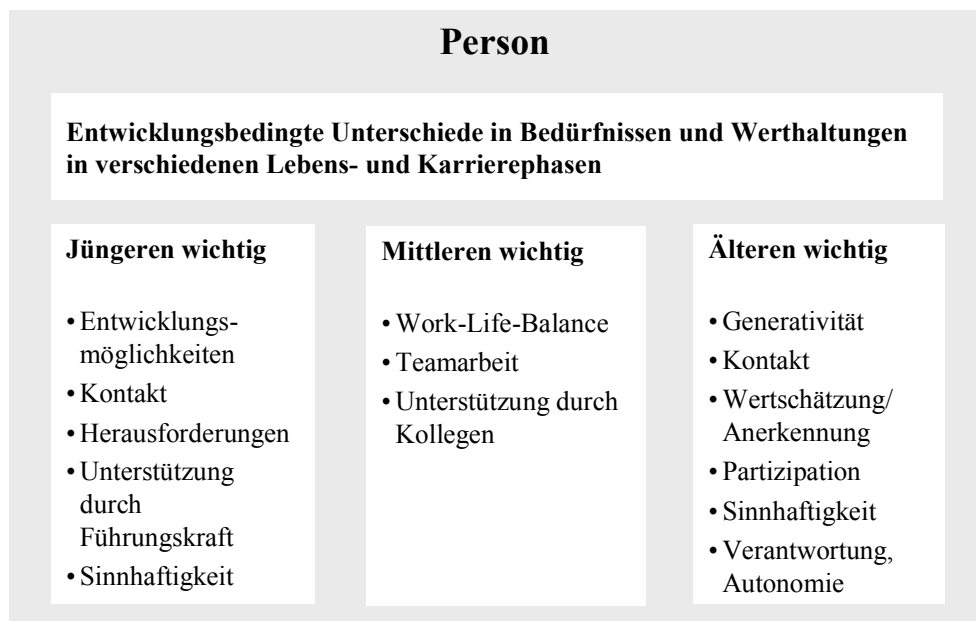


### ***Commitment bei älteren Mitarbeitern***

In der späten Karriere spielen zusätzlich strukturelle Bedingungen eine Rolle für die Bindung, z. B. Betriebszugehörigkeit, bisherige Investments und wenige externe Alternativen (Reichers, 1986). Die Benennung der Bedingungen der späten Karriere bei Reichers legen nahe, dass hier vor allem das CCO ein kritischer Faktor sein könnte, während in den ersten beiden Karrierephasen eher ACO und NCO im Vordergrund stehen. Dem gegenüber stehen jedoch die moderat positiven Zusammenhänge zwischen Alter und ACO (siehe oben Abschnitt 2.3).

Ältere Mitarbeiter scheinen absolut betrachtet die höchsten Werte von ACO aufzuweisen (Allen & Meyer, 1993; Morrow & McElroy, 1986; Ornstein et al., 1989). Um das Alter 50 herum finden Ornstein und Kollegen (1989) die sogenannte *age 50 transition*, in der arbeitsbezogene Einstellungen niedriger sein sollten als vorher und hinterher, sodass es zu einem kurzfristigen Einbruch kommen könnte. Eine innere Ruhe scheint einzukehren und vielfach ist man durch persönliche Umstände immer weniger bereit, für Karrierezwecke umzuziehen oder die Organisation zu verlassen (Lehr, 2007). Cohen (1991) erwartet aus diesem Grund eine schwächere Beziehung zwischen Commitment und Fluktuation in den mittleren und späten Karrierephasen. Ob dies heute analog zu den älteren Karrieremodellen noch gilt, muss überprüft werden. Die ältere Gruppe zeigt sich in unsicheren Zeiten als weniger leicht zu enttäuschen und frustrieren und sollte insgesamt das höchste absolute Niveau in Commitment aufweisen (Allen & Meyer, 1993; Hall & Mansfield, 1975). Dies könnte zurückzuführen sein auf die erwähnte größere Gelassenheit, aber auch auf eine größere Anzahl positiver Erfahrungen, die sich über die Zeit angesammelt haben. Die Arbeitsplatzsicherheit sollte im Vordergrund stehen (Finegold et al., 2002), ebenso wie der Ausdruck von Wertschätzung durch die Organisation in Form von Belohnungen, Partizipation, und der Gewährleistung von Employability (vgl. Allen & Meyer, 1993; Conway, 2004). Die Möglichkeiten zu Generativität und Verantwortung wurden bislang noch nicht als altersspezifische Prädiktoren von Commitment untersucht, könnten aber in der älteren Gruppe eine Rolle spielen. Die in dieser Altersgruppe den Werten entsprechenden situativen Bedingungen von Commitment am Arbeitsplatz sollten in dieser Gruppe besonders starke Zusammenhänge mit Commitment aufweisen.

Zusammenfassend sind die arbeitsbezogenen Werte, die in den einzelnen Altersgruppen eine besondere Rolle spielen sollten, in Abbildung 5 dargestellt. In den einzelnen Gruppen sollten sich für entsprechende Arbeitsbedingungen besonders starke Zusammenhänge mit ACO zeigen.



**Abbildung 5 Überblick: Jeweils wichtige arbeitsbezogene Werte in den drei betrachteten Altersgruppen**

Nachdem in diesem Kapitel Lebens- und Karriereentwicklungsmodelle vorgestellt und Entwicklungstendenzen arbeitsbezogener Werthaltungen erläutert wurden, wurden die betrachteten Altersgruppen auf dieser Grundlage identifiziert und charakterisiert. Im folgenden Kapitel werden nun die Hypothesen dieser Arbeit darauf aufbauend abgeleitet. Werden die phasenspezifischen Werte am Arbeitsplatz erfüllt, dürfte dies besonders positiv für affektives Commitment sein. Basierend auf dieser Grundannahme werden für die Erfüllung einzelner arbeitsbezogener Werte Hypothesen aufgestellt.

## **4 Situative Bedingungen am Arbeitsplatz entsprechend der Werthaltungen: Altersspezifische Zusammenhänge zwischen Entstehungsbedingungen und ACO**

Es scheint in der Literatur Übereinstimmung darüber zu geben, dass Werte organisationales Commitment beeinflussen. Schulte (2005) leitet aus einer Zusammenfassung verschiedener Richtungen der arbeitsbezogenen Werteforschung ab, dass diese als zentrale Einflussgrößen Arbeitszufriedenheit beeinflussen. Aufgrund der Nähe der Konstrukte Arbeitszufriedenheit und Commitment könnte letzteres auch für Commitment gelten (vgl. Elizur, 1996). Bereits in der Definition von organisationalem Commitment nach Porter und Kollegen (1974) spielen Werte eine zentrale Rolle: Commitment wird bezeichnet als „strong belief in and acceptance of the organizations’s goals and values“ (Porter et al., 1974, S. 604). Elizur (1996) findet in seiner empirischen Untersuchung zum Zusammenhang zwischen arbeitsbezogenen Werten

und Commitment für einige Werte moderate Korrelationen mit ACO: So hängen beispielsweise der Wert einer interessanten Tätigkeit mit  $r = .16$  und der Wert der Unabhängigkeit mit  $r = .19$  mit ACO zusammen. Elizur (1996) leitet aus dem Befund des Zusammenhangs zwischen arbeitsbezogenen Werten und Commitment ab: „Organizations which wish to enhance the commitment of their employees should strive for a congruence between organizational rewards and the important work values of their members” (Elizur, 1996, S. 26). Setzt man die oben beschriebenen altersbedingten Veränderungen von Werten voraus (Abschnitt 3.3), sollten die gebotenen Bedingungen im Unternehmen also möglichst den jeweils wichtigen Werten entsprechen, um Commitment zu fördern.

Die bisher etablierten Prädiktoren von Commitment können also unter den oben dargestellten Erkenntnissen aus der Entwicklungspsychologie einer neuen Bewertung unterzogen werden. Meyer und Kollegen (2002) identifizieren als Prädiktoren von ACO vor allem *work experiences*, Erfahrungen, die mit der Arbeit bzw. der Aufgabe zusammenhängen, z. B. organisationale Unterstützung, Rollenklarheit oder interaktionale Fairness (Merkmale der Arbeit, siehe Abschnitt 2.2). Für eine entwicklungspsychologische Herangehensweise kann die unterschiedliche Bedeutung bestimmter Wertehaltungen in verschiedenen Lebensphasen den Arbeitsplatzmerkmalen zugrunde gelegt werden. Die grundsätzliche Annahme besteht darin, dass die vorhandenen Werte einer Person in den Arbeitsplatzmerkmalen eine Entsprechung finden sollten, um zu positiven Effekten zu führen. Dies sollte sich ausdrücken in einem je nach Lebensphase besonders starken Zusammenhang mit ACO.

Im vorangegangenen Kapitel 2 wurde bereits auf die vier betrachteten Bereiche der Bedingungen von Commitment eingegangen: **organisationsbezogene**, **arbeitsbezogene**, **personenbezogene** und **soziale Aspekte**. Für diese vier Bereiche werden hier die Hypothesen abgeleitet. Entsprechend der zuvor dargestellten Werte, die in unterschiedlichen Lebensphasen Bedeutung erlangen, sollten im Unternehmen in der Gestaltung des Arbeitsplatzes vor allem diejenigen wichtigen Faktoren Berücksichtigung finden. Für die Faktoren am Arbeitsplatz, die vorhanden sind und einer Wichtigkeit in der jeweiligen Phase entsprechen, wird eine besonders starke Vorhersagekraft von ACO angenommen. Die Situation sollte also entsprechend der Person ausgestaltet sein, um eine besonders positive Wirkung auf die Einstellung Commitment zu erzielen. Die Situationsvariablen, die den sich verändernden persönlichen Wertehaltungen entsprechen, werden in der vorliegenden Arbeit erfasst und der Zusammenhang mit ACO untersucht. Differenzielle Hypothesen zu den unterschiedlich starken Zusammenhängen werden im Folgenden hergeleitet.

Für die **organisationsbezogenen** Entstehungsbedingungen von ACO werden vor allem zugrunde liegende Werthaltungen betrachtet, deren Erfüllung recht einfach von der Organisation selbst durch entsprechende Maßnahmen beeinflusst werden kann. Dazu gehören z. B. die gebotenen Entwicklungsmöglichkeiten: Es ist anzunehmen, dass die persönliche Weiterentwicklung jüngerer Mitarbeitern im Vergleich am wichtigsten sind (z. B. Birdi et al., 1997; Maurer et al., 2003). Ist die Situation im Unternehmen für jüngere Mitarbeiter entsprechend gestaltet, sollten sie stärker affektiv gebunden sein. Die Entwicklungsmöglichkeiten sollten also in dieser Gruppe ein besonders entscheidender Prädiktor von ACO sein. Die **arbeitsbezogenen** Entstehungsbedingungen von ACO, die sich auf Charakteristika der Arbeit und Aufgabe selbst beziehen, finden ihre Grundlage in eher intrinsischen Werthaltungen, z. B. die Suche nach Herausforderungen, die eine Entsprechung in einer herausfordernden Arbeitstätigkeit finden sollte (vgl. Hackman & Oldham, 1980; Schulte, 2005). Den **personenbezogenen** Entstehungsbedingungen von ACO liegen ebenfalls Werte zugrunde, z. B. das Streben nach Verantwortung (vgl. Elizur, 1996; Schulte, 2005). Wird diesem durch die Gewährung von Verantwortung entsprochen, ist besonders in der älteren Gruppe von einer starken affektiven Bindung auszugehen (vgl. Schmidt, 1983). Es sollte also in dieser Altersgruppe ein starker Zusammenhang zwischen Verantwortung und ACO zu finden sein. Der **soziale** Bereich der Prädiktoren findet seine Grundlage beispielsweise in einem Kontaktbedürfnis, das sich niederschlagen kann in der Ermöglichung der Zusammenarbeit mit anderen. Die Erfüllung dieses Kontaktbedürfnisses durch Zusammenarbeit mit anderen sollte besonders bei den Jüngeren und Älteren stark mit Commitment zusammenhängen (z. B. Choi & Dinse, 1998; Schein, 1978). Für alle vier Bereiche werden in den folgenden Abschnitten jeweils Hypothesen für einzelne situative Bedingungen und deren Zusammenhang mit ACO in verschiedenen Altersgruppen hergeleitet. Abbildung 6 fasst die Überlegungen bis hierher und die zu untersuchenden Entstehungsbedingungen von ACO schematisch zusammen. Aufgrund der beschriebenen Veränderungen in bestimmten Lebensphasen ergeben sich unterschiedliche Bedürfnisse und Werthaltungen in verschiedenem Alter. Situative Bedingungen am Arbeitsplatz haben daher einen unterschiedlichen Stellenwert. Dies zeigt sich in unterschiedlich starken Zusammenhängen mit affektiven Kriterien wie ACO. Alter moderiert also die Beziehung zwischen wahrgenommenen situativen Bedingungen am Arbeitsplatz und der affektiven Bindung der Person.

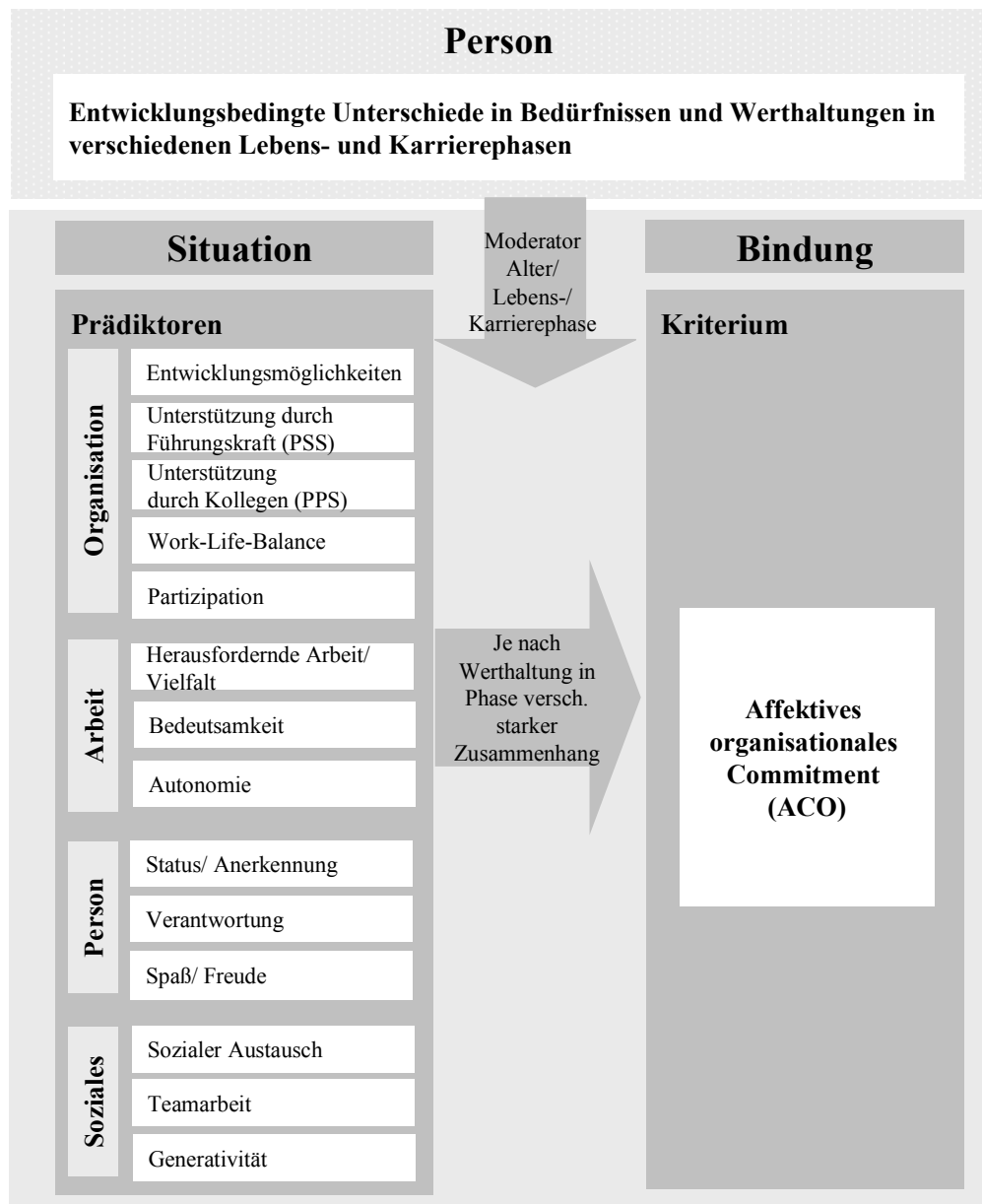


Abbildung 6 Schematische Darstellung: Überblick der betrachteten Variablen, Zusammenhänge und Moderationen

#### 4.1 Altersbedingte Veränderungen der Bedeutungen organisationsbezogener Entstehungsbedingungen von ACO

Aspekte der Organisation, die mit Commitment zusammenhängen, sind z. B. die Unternehmenskultur (Clugston, 2000; Lok & Crawford, 2001) und vermittelte Rollenklarheit (Allen & Meyer, 1990). In den Einteilungen der Metaanalysen werden unter dieser organisationsbezogenen Kategorie v. a. Kennzeichen der Organisation verstanden, z. B. die Größe der Organisation (Mathieu & Zajac, 1990). Demgegenüber wird in dieser Arbeit ein erweiterter Begriff verwendet: Unter der Überschrift der Organisation werden solche Bedingungen betrachtet, die von der Organisation beeinflusst werden und somit von der Organisation angebotene Maßnahmen oder Rahmenbedingungen darstellen. Hier steht jedoch

die Gestaltungsmöglichkeit durch die Organisation im Vordergrund (siehe auch Abschnitt 3.4). Davon abgegrenzt werden Merkmale der Tätigkeit selbst als arbeitsbezogene Entstehungsbedingungen (siehe nächster Abschnitt 4.2). In diesem Fall geht es also um die Bewertung dessen, was die Organisation bietet. Diese Bewertung unterscheidet sich für einige Aspekte je nach Lebens- oder Karrierephase bzw. abhängig vom Alter.

Werden die organisationsbezogenen Werte genauer betrachtet, ist festzustellen, dass über ihre Entwicklung bereits einiges bekannt ist. Relativ gesichert scheinen beispielsweise die Ergebnisse zu einem gesteigerten Sicherheitsbedürfnis zu sein. Mit zunehmendem Alter scheinen Mitarbeiter mehr Wert auf die Sicherheit des Arbeitsplatzes zu legen (Conway, 2004; Finegold et al., 2002; Hall & Mansfield, 1975; Porter, 1963; Rhodes, 1983; Wright & Hamilton, 1978). Es finden sich jedoch auch andere Ergebnisse in der Literatur. Auch Hinweise auf einen umgekehrt U-förmigen Zusammenhang werden in einigen Studien gefunden (Schmidt, 1983; Staudinger, 1996). Dafür sprechen besonders Veränderungen, die sich in der mittleren Lebens- und Erwerbslebensphase aus in bestimmten Phasen üblichen Umständen wie Familiengründung und Sesshaftwerden ergeben. Diese haben in der mittleren Phase eine besondere Wichtigkeit bestimmter Werte zur Folge, z. B. eine hohe Bewertung von Balance zwischen Arbeit und Freizeit. Die Entsprechung durch passende Bedingungen, die von der Organisation beeinflusst werden können, bedarf neuer empirischer Ergebnisse, auch und gerade im Zusammenhang mit relevanten Kriterien wie ACO.

Zur Hypothesenentwicklung wird im Folgenden einerseits auf Erkenntnisse der Entwicklungspsychologie und Entwicklung arbeitsbezogener Werte eingegangen. Es werden den Werten entsprechende situative Prädiktoren von ACO identifiziert. Zusätzlich können für einige Variablen bereits Hinweise aus Studien, die ähnlichen Annahmen folgen, abgeleitet werden, die die phasenspezifische Stärke der Zusammenhänge mit ACO betreffen.

##### **4.1.1 Persönliche Weiterentwicklung**

Wie oben beschrieben, scheint das Bedürfnis nach persönlicher Weiterentwicklung im Altersverlauf abzunehmen (z. B. Maurer, 2007; Roßnagel & Hertel, 2006). Der Wert des persönlichen Wachstums sollte besonders in der Phase des Berufseinstiegs von Bedeutung sein (vgl. Caldwell et al., 1990; Elizur, 1996; Levinson et al., 1979). Eine Erfüllung dieses Bedürfnisses ist möglich durch die Gewährung von Entwicklungsmöglichkeiten (z. B. Argawala, 2005; Fiorito et al., 2007; Morrow & McElroy, 2001). Entwicklungsmöglichkeiten gelten grundsätzlich als Prädiktor von ACO (z. B. Meyer et al., 2002). Der Zusammenhang der Entwicklungsmöglichkeiten mit ACO könnte also in der Gruppe der jüngeren Mitarbeiter besonders stark ausgeprägt sein.

Bisherige Studien scheinen Ähnliches zu bestätigen: Finegold und Kollegen (2002) finden bei jüngeren Mitarbeitern im Vergleich zu älteren einen stärkeren Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit Entwicklungsmöglichkeiten und Fluktuationsneigung. Bei Jüngeren sollte der Prädiktor Entwicklungsmöglichkeiten also auch für ACO eine stärkere Rolle spielen, als bei mittelalten und älteren Mitarbeitern.

Aus inhaltlich mit Commitment verwandten Konzepten wie der Arbeitszufriedenheit können ebenfalls Hinweise abgeleitet werden. Hier finden sich Belege für einen umgekehrt U-förmigen Zusammenhang zwischen Karriereentwicklung und Alter (Wright & Hamilton, 1978; Schmidt, 1983). Für die mittlere Gruppe scheint nach diesen Autoren die Karriereentwicklung für die Arbeitszufriedenheit besonders wichtig zu sein. Dies scheint vereinbar mit Annahmen aus den Karriereentwicklungsmodellen (z. B. Schein, 1978) zu sein, wonach die Festigung der eigenen Karriere insbesondere im mittleren Alter eine entscheidende Aufgabe ist.

Hier wird der Fokus jedoch weniger auf die Karriere- als vielmehr auf die persönliche Weiterentwicklung gelegt. Aufgrund der geschilderten abnehmenden Entwicklung des Wertes der persönlichen Entwicklung und bisherigen Erkenntnissen aus Studien zu altersdifferenziellen Prädiktoren von Commitment wird hier von einem besonders starken Zusammenhang zwischen gebotenen *Entwicklungsmöglichkeiten* und ACO in der jüngeren Gruppe ausgegangen.

### ***Hypothese 1:***

***Entwicklungsmöglichkeiten*** zeigen einen positiven Zusammenhang mit *affektivem Commitment*. Dieser ist ***stärker*** in der ***jüngsten*** Gruppe im Vergleich zur *mittleren* und zur *älteren* Gruppe.

Allerdings bleibt abzuwarten, ob nicht mit den neueren Annahmen eines gleichbleibenden Interesses an Weiterentwicklung (Maier, 1997; Conway, 2004) sich ein gleichbleibend starker Zusammenhang über alle betrachteten Altersgruppen zeigt.

### **4.1.2 Wahrgenommene Unterstützung durch den Vorgesetzten und Kollegen**

Organisationales Commitment hängt von der wahrgenommenen Unterstützung durch die Organisation ab: „... employees' commitment to the organization is strongly influenced by their perception of the organization's commitment to them“ (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986, S. 500; auch Lee & Peccei, 2007; vgl. Abschnitt 3.4). Die wahrgenommene Unterstützung durch die Organisation, den Vorgesetzten oder Kollegen kann als Prädiktor von ACO gelten (z. B. Caspar et al., 2002; Lee & Peccei, 2007;

Vandenberghe et al., 2007). Aufgrund des Ursprungs der Konstrukte in der organisationalen Unterstützung werden die Variablen *wahrgenommene Unterstützung durch die Führungskraft* bzw. *durch Kollegen* hier bei den organisationalen Variablen eingeordnet, auch wenn sie eindeutige soziale Komponenten aufweisen. Dahinter steht die Annahme, dass die Organisation als Urheberin der unterstützenden Maßnahmen durch Kollegen und Führungskräfte wahrgenommen wird und beispielsweise die entsprechende Infrastruktur zur Verfügung stellt.

Als Grundlage für diesen gesicherten Prädiktor von ACO ist der arbeitsbezogene Wert der sozialen Unterstützung genauer zu betrachten. Der Wert der sozialen Unterstützung wird erfüllt durch die tatsächlich gebotene Unterstützung. Auch dieser arbeitsbezogene Wert scheint, wie oben beschrieben (Abschnitt 3.3.2.1), einer Veränderung über das Alter zu unterliegen: In jungen Jahren scheint beispielsweise die Unterstützung durch den Vorgesetzten besonders wichtig zu sein (Caldwell et al., 1990; Reichers, 1986, siehe auch Abschnitt 3.4.2). Wird dieser als wichtig bewertete Aspekt erfüllt, sollte auch das ACO entsprechend ausgeprägt sein. Allerdings scheinen die Werte der Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen nicht der gleichen altersbedingten Veränderung zu unterliegen.

Die soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten sollte nach den oben geschilderten Entwicklungsmodellen und Erkenntnissen zur Werteentwicklung vor allem in der jüngeren Phase wichtig sein (z. B. Schein, 1978). Eine Erfüllung dieses Wertes kann durch die gebotene Unterstützung durch den Vorgesetzten geschehen. Der Zusammenhang dieser Bedingung mit ACO sollte also in der jüngeren Gruppe besonders stark sein. Aus bisherigen Studien zum verwandten Kriterium der Arbeitszufriedenheit sind entsprechende Ergebnisse bekannt: Der positive Zusammenhang der Zufriedenheit mit der Führung mit Kriterien wie Arbeitszufriedenheit könnte mit zunehmendem Alter leicht abnehmen (Argyle, 1989; Griffiths, 2003; Schulte, 2005).

Dem gegenüber kann für soziale Unterstützung durch Kollegen nicht unbedingt eine abnehmende Wichtigkeit angenommen werden. Den Entwicklungsmodellen zufolge (Erikson, 1988; Havighurst, 1972) ist das soziale Umfeld durchgängig sehr entscheidend für die erfolgreiche Persönlichkeitsentwicklung. Die Unterstützung durch die eigene Peer Group sollte dabei eine entscheidende Erfüllung dieses Grundwerts bieten. Aus jeweils unterschiedlichen Gründen hat die Unterstützung durch die Peer Group in allen drei Altersgruppen ihre Bedeutung (siehe Abschnitt 3.3.2.4; vgl. Greller & Richtermeyer, 2006). Die Unterstützung durch Kollegen sollte also keine Altersunterschiede aufweisen. Der Zusammenhang der Bedingung der Unterstützung durch Kollegen mit ACO sollte also in



allen Altersgruppen gleich stark sein. Somit können für die soziale Unterstützung zwei Hypothesen abgeleitet werden.

**Hypothese 2:**

*Wahrgenommene Unterstützung durch den Vorgesetzten (PSS) zeigt einen positiven Zusammenhang mit affektivem Commitment. Dieser ist **stärker** in der **jüngsten** Gruppe im Vergleich zur mittleren und zur älteren Gruppe.*

**Hypothese 3**

*Wahrgenommene Unterstützung durch Kollegen (PPS) zeigt einen positiven Zusammenhang mit affektivem Commitment. Dieser ist **in allen Altersgruppen gleich stark**.*

### **4.1.3 Partizipation**

Auch *Partizipation* oder Einbeziehung der Mitarbeiter kann als Prädiktor affektiver Bindung gelten (z. B. Allen & Meyer, 1990,  $r = .51$ ; siehe auch Conway, 2004; Mathieu & Zajac, 1990; Paré & Tremblay, 2007). Mathieu und Zajac finden in ihrer Metaanalyse einen Zusammenhang von (affektivem) organisationalem Commitment und partizipativer Führung von  $r = .39$ . Der Wert der Teilhabe oder Partizipation nimmt den o. g. Annahmen zufolge mit dem Alter eher zu (vgl. Becker, 1960; Gouldner, 1960; siehe Abschnitt 3.3.2.2). Ältere erwarten eher, dass sie mitbestimmen dürfen, da sie im Gegenzug für lange Zugehörigkeit das Recht dazu erworben haben. Auch kann hier ein Motiv der Generativität (Erfahrungen weitergeben wollen durch die Möglichkeit zur Mitbestimmung) eine Rolle spielen, das ebenso mit dem Alter stärker ausgeprägt sein sollte (Erikson, 1988). Im Laufe der Karrierephase der Festigung (*establishment*) und der Aufrechterhaltung (*maintenance*; vgl. Super, 1980) dürfte auch der Anspruch an die Möglichkeiten zur Mitbestimmung steigen. Fühlt sich der Mitarbeiter mehr und mehr als Mitglied der Organisation, möchte er diese Rolle auch autonom und verantwortungsbewusst ausleben können. Dies ist nur möglich, wenn die Möglichkeiten zur Partizipation vorhanden sind. Gewährte Partizipation kann als Motivator gelten und als Ausdruck der Wertschätzung für den Mitarbeiter von Seiten der Firma (z. B. Benz, 2003). Auch das Bedürfnis nach Wertschätzung nimmt wie oben beschrieben mit dem Alter eher zu, sodass eine Erfüllung dessen durch gebotene Partizipationsmöglichkeiten im Alter entscheidender für affektive Variablen wie ACO sein sollte.

Eine aktive Gewährleistung von Partizipation durch die Organisation kann auf formelle oder informelle Weise geschehen und mehr oder weniger institutionalisiert sein. Auf individueller Ebene bedeutet dies, dass Mitarbeiter in Entscheidungen mit einbezogen werden, die ihren eigenen Arbeitsplatz betreffen (Benz, 2003). Eine positive Beziehung zu ACO ist zu

erwarten: „the more an employee is able to participate in decision making, the more likely it is that the employee will want to stay with the company longer term” (Benz, 2003, S. 207). Lohmann und Prümper (2006) nehmen ebenso an (nach Deci & Ryan, 1985), dass die affektive Bindung mit zunehmender Partizipation steigt, da der Wunsch nach Partizipation ein intrinsisch motiviertes Bedürfnis nach selbstbestimmter Auseinandersetzung mit der Umwelt sei. Demnach könne die Erfüllung dieses Bedürfnisses durch gegebene Partizipationsmöglichkeiten zur Identifikation beitragen.

Aufgrund der beschriebenen ansteigenden Wichtigkeit des arbeitsbezogenen Wertes der Einbeziehung und Mitbestimmung kann davon ausgegangen werden, dass bei Erfüllung durch entsprechende Bedingungen im Unternehmen insbesondere bei den Älteren starke Zusammenhänge mit ACO bestehen.

***Hypothese 4:***

*Partizipation zeigt einen positiven Zusammenhang mit affektivem Commitment. Dieser ist stärker in der ältesten Gruppe im Vergleich zur mittleren und zur jüngeren Gruppe.*

**4.1.4 Work-Life-Balance**

Auch die Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit oder Familie beeinflussen Commitment positiv und können als von der Organisation gestaltbar betrachtet werden (Abbott, de Cieri & Iverson, 1998; Blair-Loy & Wharton, 2004). Auf der anderen Seite scheint auch zu gelten: Sind keine Möglichkeiten der Konfliktbewältigung zwischen Beruf und Familie vorhanden bzw. keine Unterstützung durch die Organisation, hat dies einen negativen Einfluss auf affektive Variablen wie ACO (Casper et al., 2002; Hart, 1999).

Für die Entwicklung der Bedeutung der Balance zwischen Arbeit und Freizeit kann angenommen werden, dass sie dann besonders hoch ist, wenn im Privatleben wichtige Einschnitte geschehen, die Aufmerksamkeit fordern. Daher kann angenommen werden, dass insbesondere im mittleren Alter, in das oftmals die Familiengründung fällt (vgl. Havighurst, 1972; Schein, 1978), dieser Wert wichtig ist. Bisherige Ergebnisse zum Einfluss von Alter und damit konfundierten Variablen sind jedoch zum Teil widersprüchlich. Es finden sich Belege, die von einer steigenden Bedeutung der Work-Life-Balance mit dem Alter ausgehen (Wright & Hamilton, 1978; Van der Velde, Feij & van Emmerik, 1998). Betrachtet man allerdings, wie eingangs erwähnt, die Entwicklungsmodelle und typischen Aufgaben im Leben, ist eher von einem umgekehrt U-förmigen Verlauf als von einer ansteigenden Tendenz auszugehen. Eine Anpassung der gebotenen Möglichkeiten zur Work-Life-Balance an

Lebens- und Familienphasen erscheint daher angebracht (Baltes & Young, 2007; Schein, 1978).

Arbeitnehmern eine Balance zwischen Arbeit und Freizeit bzw. Familie zu ermöglichen, spart für Unternehmen Kosten, die beispielsweise aus der Fluktuation von Personal entstehen (Abbott et al., 1998). Demzufolge ist, wie eingangs erwähnt, von einem positiven Zusammenhang mit Commitment auszugehen. Dieser sollte, da sich die Möglichkeiten zur Work-Life-Balance in der mittleren Gruppe als besonders wichtig bewertet werden, in dieser Gruppe stärker ausgeprägt sein, als in den anderen beiden Gruppen. Zur altersdifferenziellen Stärke des Zusammenhangs zwischen Work-Life-Balance und Commitment gibt es bereits erste empirische Ergebnisse. Finegold und Kollegen (2002) finden in der jüngeren Gruppe einen stärkeren Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit Work-Life-Balance und ACO. Die Autoren vermuten in diesen auch für sie unerwarteten Ergebnissen, dass diese möglicherweise zurückzuführen seien auf einen Generationeneffekt, wonach die jüngere Gruppe für harte Arbeit in einem schwierigen Arbeitsmarkt vom Arbeitgeber einen entsprechenden Ausgleich erwartet.

Hier wird übereinstimmend mit den ursprünglichen Vermutungen Finegolds und auf Basis der entwicklungspsychologischen Erkenntnisse angenommen, dass der Zusammenhang zur Bindung in der Mittleren Gruppe am stärksten ist. In der Phase der Familiengründung rückt der persönliche Wert des Ausgleichs zwischen Arbeit und Freizeit in den Vordergrund. Ist dieser von persönlicher Wichtigkeit, sollte insbesondere das Angebot an Flexibilität von Arbeitgeberseite hohe Zusammenhänge mit ACO aufweisen (Baltes & Young, 2007; Schein, 1978). Jüngere treiben ihre Karriere voran und stellen eher diese in den Vordergrund (z. B. Birdi et al., 1997; Ebner et al., 2006), während sich möglicherweise bei Älteren aufgrund nachlassender familiärer Belastungen ein geringerer Zusammenhang zur Bindung zeigt. Ob vor dem Hintergrund eines allgemeinen Wertewandels dieser Faktor Jüngeren ebenso wichtig ist, und ob beispielsweise bei Älteren eine Flexibilität der Arbeitsbedingungen im Sinne von *Work-Life-Balance* bei der Pflege von Angehörigen in den Fokus rückt, bleibt zu überprüfen.

***Hypothese 5:***

*Die gebotene Work-Life-Balance zeigt einen positiven Zusammenhang mit affektivem Commitment. Dieser ist stärker in der mittleren Gruppe im Vergleich zu den anderen beiden Gruppen.*

## **4.2 Altersbedingte Veränderungen der Bedeutungen arbeitsbezogener Entstehungsbedingungen von ACO**

Die Arbeit und Aufgabe, die eine Person übernimmt, beinhaltet selbst entscheidende Inhalte, die mit affektiven Kriterien zusammenhängen. Die Job Characteristics nach Hackman und Oldham (1980) wurden früh als Bedingungen von Commitment entdeckt (Mathieu & Zajac, 1990). Herausfordernde Arbeitstätigkeit bzw. Vielfalt in der Tätigkeit und Autonomie gelten als Voraussetzungen von Commitment, insbesondere von ACO (Allen & Meyer, 1990; Bhuiyan & Menguc, 2002; Bateman & Strasser, 1984; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002; Steers, 1977). Direkte Studien zum Zusammenhang zeigen eine positive Korrelation (z. B. Bhuiyan & Menguc, 2002:  $r = .20$  für den Zusammenhang zwischen ACO und Vielfalt).

Auch Bewertungen einzelner Aspekte der Arbeitsaufgabe oder der Arbeitsgestaltung verändern sich im Laufe des Lebens. Unter den arbeitsplatzbezogenen Werten werden Erwartungen der einzelnen Person an die Arbeit selbst zusammengefasst. Die Bedeutung von Herausforderungen innerhalb der Arbeit scheint eher abzunehmen, während das Bedürfnis nach Autonomie eher zuzunehmen scheint (Porter, 1963; Schein, 1978; Schmidt, 1983). Eine Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit könnte sowohl jüngeren wie älteren Mitarbeitern wichtig sein (vgl. z. B. Brinkmann, 2007; Lehr, 2007).

Herausgegriffen werden hier die Job Characteristics Vielfalt, Autonomie und Bedeutsamkeit. Für diese Bedingungen können dahinter liegende Werte identifiziert werden, die Differenzen innerhalb der (Erwerbs-)Lebensspanne vermuten lassen. Somit zeigen sich vermutlich bei der Erfüllung dieser arbeitsbezogenen Bedingungen in den jeweiligen Phasen, in denen die entsprechenden Werte wichtig sind, stärkere Zusammenhänge mit ACO.

### **4.2.1 Herausfordernde Arbeitstätigkeit/ Vielfalt**

Das Tätigkeitsmerkmal der Vielfalt ist als Prädiktor von ACO etabliert (z. B. Mathieu & Zajac, 1990,  $r = .21$ ). Auch dieses Merkmal könnte aber im Altersverlauf unterschiedlich bewertet werden. So scheint der Wert der Interessantheit der Tätigkeit mit dem Alter abzunehmen (Schmidt, 1983). Dies konnte auch in neueren Studien bestätigt werden: Grube und Hertel (2008) konnten beispielsweise feststellen, dass die Interessantheit bzw. der Herausforderungscharakter der Tätigkeit für Ältere weniger wichtig sind.

Aus verwandten Forschungsbereichen sind erste Ergebnisse zu altersdifferenziellen Zusammenhängen zwischen Vielfalt und affektiven Kriterien zu berichten. Die Art der Aufgabe scheint beispielsweise das Job Involvement in jüngerem Alter stärker zu

beeinflussen als in älterem (Lorence & Mortimer, 1985; Rabinowitz & Hall, 1981). Bezogen auf eine anspruchsvolle und komplexe Tätigkeit und die Beziehung zu Arbeitszufriedenheit und Leistung zeigen sich ähnliche Ergebnisse (Gould, 1979). Gould (1979) nahm einen moderierenden Effekt von Karrierestufen nach Super (hier definiert über Alter) auf diese Beziehung an und vermutete die stärksten Zusammenhänge in der jüngsten Stufe, hingegen negative Zusammenhänge in der ältesten Stufe. Diese Annahme wird begründet anhand charakteristischer Überlegungen aus den Stufenbeschreibungen (Super, 1980), sowie bisheriger empirischer Studien, die darauf hindeuten, dass Jüngeren die Komplexität und Herausforderung in der Arbeit besonders wichtig ist, während Ältere den Fokus auf eine Erhaltung des bisher Erreichten legen, statt nach neuen Herausforderungen zu suchen. Für Ältere würde Komplexität demnach eher als Bedrohung der eigenen Leistungsfähigkeit aufgefasst, sodass der Zusammenhang in dieser Gruppe laut Goulds Annahmen negativ sein könnte. Wurde die Komplexität der Arbeit von außen bewertet, zeigten sich in allen Stufen positive Zusammenhänge zwischen Komplexität und Arbeitszufriedenheit. Der Zusammenhang zwischen selbsteingeschätzter Komplexität und Arbeitszufriedenheit war in der jüngsten Stufe am stärksten (*trial stage* bis 29 Jahre). Gould erklärte den positiven aber schwächeren Zusammenhang in der älteren Gruppe mit einem möglichen kompensatorischen Effekt von Erfahrung: Durch die lange Erfahrung im Job empfinden die Mitarbeiter möglicherweise eine hohe Komplexität nicht als bedrohlich für die eigene Leistungsfähigkeit. Die Ergebnisse deuten also auf einen recht starken Zusammenhang zwischen Komplexität und einem affektiven Kriterium (in diesem Fall Arbeitszufriedenheit) insbesondere in der jüngeren Gruppe hin.

Dies kann theoretisch untermauert werden: Nach den oben geschilderten Erkenntnissen der Entwicklungspsychologie und Werteentwicklung ist eher von einer abnehmenden Bedeutung von Herausforderungen auszugehen (z. B. Grube & Hertel, 2008; Schein, 1978; siehe Abschnitt 3.3.2.1). In der Phase des Berufsstarts werden Komplexität und Herausforderung als Mittel gesehen, um zu lernen und zu wachsen (vgl. Havighurst, 1972). Später rücken eher Werte in den Vordergrund, die der Festigung und Aufrechterhaltung der Karriere dienen, so z. B. Verantwortung für andere zu übernehmen oder autonom in der Gestaltung der eigenen Tätigkeit zu sein. Insgesamt sprechen die Ergebnisse zur Komplexität oder Vielfalt der Arbeit(saufgabe) also eher dafür, dass diese für jüngere Mitarbeiter wichtiger ist als für ältere. Jüngere suchen demnach eher herausfordernde und interessante Aufgaben. Wird dieses innerhalb der Arbeitstätigkeit gegeben, kann also besonders für die jüngere Gruppe von einem positiven Effekt auf ACO ausgegangen werden. Folglich kann erwartet werden, dass bei den

Jüngeren der Zusammenhang zwischen der Vielfalt der Tätigkeit und ACO stärker ist als bei den mittelalten und älteren Mitarbeitern.

**Hypothese 6:**

*Das Tätigkeitsmerkmal **Herausforderung in der Tätigkeit** zeigt einen positiven Zusammenhang mit affektivem Commitment. Dieser ist **stärker** in der **jüngeren** Gruppe im Vergleich zu den anderen beiden Gruppen.*

**4.2.2 Bedeutsamkeit**

Unterschiedliche Wichtigkeit kennzeichnet über den Lebensverlauf hinweg auch den Wert der Sinnhaftigkeit der Arbeit. Der Wert der Sinnhaftigkeit sollte den oben dargestellten Erläuterungen zufolge bei den Jüngeren und Älteren besonders ausgeprägt sein. Die Bedeutung der Sinnhaftigkeit von Arbeit ebenso wie weitere immaterielle Aspekte nehmen mit dem Alter an Stellenwert zu (Lehr, 2007). Gleichzeitig kann aber auch für die jüngere Gruppe erwartet werden, dass aus einem Idealismus im Rahmen des *honeymoons* bei Einstieg ins Berufsleben der Anspruch einer sinnerfüllten Tätigkeit gegeben ist (vgl. Caldwell et al., 1990). Dieser Wert kann erfüllt werden durch das Tätigkeitsmerkmal der Bedeutsamkeit der Arbeitsaufgabe: Bedeutsamkeit als Aufgabenmerkmal bei Hackman und Oldham (1980) ist dadurch gekennzeichnet, dass die eigene Arbeit bedeutsam für den Prozess sowie für andere Personen im Unternehmen ist. Da die Sinnhaftigkeit sowohl Jüngeren wie Älteren wichtig zu sein scheint, kann erwartet werden, dass die Erfüllung von Sinnhaftigkeit durch die Gewährleistung von Bedeutsamkeit sich in der jüngeren und älteren Gruppe in starken Zusammenhängen mit ACO niederschlägt.

**Hypothese 7:**

*Das Tätigkeitsmerkmal **Bedeutsamkeit** zeigt einen positiven Zusammenhang mit affektivem Commitment. Dieser ist **stärker** in der **jüngeren und älteren** Gruppe im Vergleich zur mittleren Gruppe.*

**4.2.3 Autonomie**

Autonomie als Tätigkeitsmerkmal gilt als schwacher Prädiktor von ACO (Mathieu & Zajac, 1990,  $r = .08$ ; Bhuiyan & Menguc, 2002,  $r = .11$ ). Der Gestaltungsfreiraum in der eigenen Tätigkeit gilt auch in praxisorientierter Literatur als Bindungsfaktor (z. B. Jaeger, 2006).

Die Bedeutung des arbeitsbezogenen Wertes der Autonomie scheint im Altersverlauf zuzunehmen (z. B. Grube & Hertel, 2008; Wright & Hamilton, 1978). Durch Autonomie als Merkmal der Tätigkeit kann dieser Wert erfüllt werden. Dieses Tätigkeitsmerkmal ist

gekennzeichnet durch Entscheidungsmöglichkeiten in der Gestaltung und Ausführung der eigenen Aufgabe (Hackman & Oldham, 1980).

Zusammenhangsstudien über den Altersverlauf zwischen Autonomie und affektiven Kriterien zeigen unterschiedliche Ergebnisse. Schulte (2005) findet einen leicht U-förmigen Zusammenhangsverlauf über das Alter zwischen Autonomie und Arbeitszufriedenheit, was seine Vermutung eines positiven Zusammenhangs nicht bestätigt. Jüngeren wie Älteren ist im Vergleich zu den Mittleren die Möglichkeit zu unabhängigem Arbeiten wichtiger. Bei Rabinowitz und Hall (1981) zeigt die jüngste betrachtete Gruppe den stärksten Zusammenhang mit Job Involvement, während er in den anderen beiden Gruppen kaum vorhanden ist. Diese bisherigen empirischen Erkenntnisse decken sich jedoch nicht mit den theoretischen o. g. Annahmen, wonach Ältere mehr Wert auf Autonomie legen sollten (Grube & Hertel, 2008; Wright & Hamilton, 1978; siehe Abschnitt 4.2.3). Hier wird entsprechend der dargestellten theoretischen und empirischen Erkenntnisse zur Werteentwicklung von einer ansteigenden Bedeutung von Autonomie im Lebensverlauf ausgegangen.

Wird dem ansteigenden Bedürfnis nach Autonomie am Arbeitsplatz entsprochen, sollte sich für die älteste Gruppe somit ein stärker ausgeprägter Zusammenhang zwischen Autonomie als Tätigkeitsmerkmal und ACO zeigen.

***Hypothese 8:***

*Das Tätigkeitsmerkmal **Autonomie** zeigt einen positiven Zusammenhang mit affektivem Commitment. Dieser ist **stärker** in der **ältesten** Gruppe im Vergleich zur mittleren und zur jüngeren Gruppe.*

**4.3 Altersbedingte Veränderungen der Bedeutung personenbezogener Entstehungsbedingungen von ACO**

Als personenbezogene Einflussfaktoren von Commitment gelten in den metaanalytischen Kategorisierungen vor allem Charakteristika und Kennzeichen der Person wie Erfahrung (Meyer et al., 2002), Kontrollüberzeugung (Allen & Meyer, 1990), Alter (Cohen, 1993) und Betriebszugehörigkeit (Hackett et al., 1994). In dieser Arbeit steht jedoch auch bezüglich der Entstehungsbedingungen die Gestaltbarkeit durch die Organisation im Vordergrund sowie die Entsprechung der Bedingungen in persönlichen, individuellen arbeitsbezogenen Werten.

Wurde im vorangegangenen Abschnitt auf intrinsisch motivierende Arbeitsmerkmale (im Sinne des Motivationspotenzials nach Hackman und Oldham, 1980) eingegangen, liegt hier der Fokus auf persönlichen individuellen Werten. Diese sollten zwar ebenfalls durch eine Gestaltung der Gegebenheiten am Arbeitsplatz Berücksichtigung finden, betreffen jedoch

nicht die Arbeitstätigkeit selbst, sondern eher Erfahrungen, die über die Tätigkeit selbst hinausgehen. Dies sind personenbezogene Gegebenheiten, die dem Mitarbeiter gewährt werden oder seine tägliche Arbeit ausmachen.

Aus der Forschung zu intrinsischer Motivation und Arbeitszufriedenheit kann geschlussfolgert werden, dass z. T. auch nur mittelbar mit der Arbeitsaufgabe und dem Arbeitsplatz (für direkt mit Arbeit zusammenhängende Aspekte siehe Abschnitt 4.2) zusammenhängende Variablen das Commitment grundsätzlich positiv beeinflussen. Es kann angenommen werden, dass individuelle motivationale Faktoren wie Freude an der eigenen Tätigkeit (ähnlich zu finden z. B. in der *work itself* bei Mathieu & Zajac, 1990) und die übernommene Verantwortung (ähnlich zu finden z. B. im *job scope* bei Mathieu & Zajac, 1990) ebenfalls eine Rolle spielen. Dazu zählt auch die Anerkennung durch andere Personen, die jemand in seiner Arbeit erfährt (z. B. Armstrong-Stassen, 2008).

Aus der Forschung zu Werteentwicklung lassen sich für mehrere personenbezogene Werte gemeinsame positive Entwicklungstendenzen über das Alter feststellen. Die arbeitsbezogenen Werte der Wertschätzung oder Anerkennung sowie Verantwortung scheinen mit dem Alter an Bedeutung zu gewinnen (z. B. Deller, Huch et al., 2007; Schmidt, 1983). Es werden daher als Prädiktoren von ACO hier das erlebte Ausmaß der Anerkennung, Verantwortung und Spaß und Freude an der Tätigkeit herausgegriffen.

##### **4.3.1 Anerkennung**

Als Prädiktor von ACO gilt das unterstützende Führungsverhalten ebenso wie das partizipative Führungsverhalten (Mathieu & Zajac, 1990). Darin wird deutlich, dass eine Ausübung von Wertschätzung gegenüber dem Mitarbeiter positive Auswirkungen auf die Bindung hat. Auch dieser Aspekt könnte einer altersabhängig unterschiedlichen Bewertung durch die Mitarbeiter unterliegen.

Der arbeitsbezogene Wert der Wertschätzung und Anerkennung scheint mit zunehmendem Alter an Bedeutung zu gewinnen (z. B. Porter, 1963; Schmidt, 1983). Auch aus den Entwicklungsmodellen können entsprechende Erkenntnisse abgeleitet werden: So könnte gleichzeitig mit einem Streben nach Generativität (Erikson, 1988) hierdurch auch auf Anerkennung der eigenen Leistung und Erfahrung durch andere abgezielt werden.

Die Entwicklung der Bedeutung von persönlicher Anerkennung und Wertschätzung findet in der Literatur als eigenständiges Konstrukt in arbeitspsychologischen Zusammenhangsstudien bislang kaum Beachtung (vgl. dazu Kusch, 2006). Man findet Aspekte von Anerkennung und Wertschätzung eher als Bestandteile von Führungsverhalten und organisationaler



Unterstützung (z. B. Eisenberger et al., 1986). Dies verwundert, da verschiedene unternehmensspezifische und -übergreifende empirische Ergebnisse die Bedeutung von Wertschätzung insbesondere gegenüber älteren Mitarbeitern als Motivationsfaktor unterstreichen (Berger, 2007; Deller, Huch et al., 2007).

Es könnte davon ausgegangen werden, dass der Wunsch nach Wertschätzung und Anerkennung erfüllt wird durch die soziale Unterstützung im Unternehmen (s. o. Abschnitt 4.1.2 zu *wahrgenommener Unterstützung durch Führungskraft und Kollegen*). Allerdings fassen diese beiden Aspekte vor allem Maßnahmen, die zur Unterstützung ergriffen werden, nicht das positive Gefühl der Wertschätzung, das durch die Maßnahmen entsteht. Daher wird in dieser Studie zusätzlich zur sozialen Unterstützung auch die gebotene Wertschätzung als eigenes Konstrukt untersucht.

Den bisherigen Ergebnissen aus dem Bereich der Werteentwicklung, die eher die Anerkennung und Wertschätzung mit zunehmendem Alter im Vordergrund sehen und damit einen positiven Zusammenhang mit Alter vermuten lassen, wird sich hier angeschlossen. Für eine affektive Bindung an das Unternehmen könnte somit auch die Bedeutung dieses Prädiktors im Sinne einer Erfüllung der Wertschätzung im Unternehmen mit dem Alter zunehmen.

***Hypothese 9:***

***Anerkennung*** zeigt einen positiven Zusammenhang mit affektivem Commitment. Dieser ist am ***stärksten*** in der ***ältesten*** Gruppe im Vergleich zu den anderen beiden Gruppen.

**4.3.2 Verantwortung**

Verantwortung als Prädiktor von ACO im Sinne des Umfangs der Arbeit (*job scope*; Mathieu & Zajac, 1990,  $r = .50$ ). Als Bestandteil der Job Characteristics nach Hackman und Oldham (1980) führt dieses Tätigkeitsmerkmal nicht nur zu intrinsischer Motivation, sondern auch zu affektivem Commitment.

Der arbeitsbezogene Wert der Verantwortung scheint mit dem Alter zuzunehmen (z. B. Schmidt, 1983). Auch die typischen Entwicklungs- und Karriereaufgaben sprechen für eine stärkere Bedeutung des Wertes der Verantwortung mit zunehmendem Alter (z. B. Erikson, 1988; Havighurst, 1972; Super, 1980). Eine Entsprechung durch die Übernahme Verantwortung am Arbeitsplatz sollte daher als Prädiktor von ACO besonders in der älteren Gruppe hervor treten.

***Hypothese 10:***

*Verantwortung zeigt einen positiven Zusammenhang mit affektivem Commitment. Dieser ist stärker in der älteren Gruppe im Vergleich zu den anderen beiden Gruppen.*

#### **4.3.3 Spaß und Freude an der Arbeit**

Spaß und Freude an der eigenen Arbeit zu haben, liegt aus einem Alltagsverständnis heraus nahe als Bedingung psychologischer Kriterien wie Commitment oder Arbeitszufriedenheit. Schnittmengen mit Arbeiten zu intrinsischer Motivation sind unverkennbar (z. B. Hackman & Oldham, 1980).

Über den Altersverlauf hinweg sollte sich die persönliche Bedeutung von Spaß und Freude an der Arbeit nicht unterscheiden (vgl. Elizur & Sagie, 1999). Empirische Untersuchungen zum Verlauf dieses Wertes bestätigen eine Bedeutung in allen Altersgruppen (z. B. Grube & Hertel, 2008). Es wird daher angenommen, dass sich eine spaßbringende Tätigkeit in allen Altersgruppen gleich positiv auf ACO auswirkt.

#### **Hypothese 11:**

*Spaß/ Freude an der Tätigkeit zeigt einen positiven Zusammenhang mit affektivem Commitment. Dieser ist in allen Altersgruppen gleich stark.*

#### **4.4 Altersbedingte Veränderungen der Bedeutung sozialer Entstehungsbedingungen von ACO**

Das soziale Umfeld bzw. die Gruppe, in der man arbeitet, hat einen moderaten, aber deutlichen Einfluss auf affektive Kriterien wie Commitment (Allen & Meyer, 1990), z. B. der Zusammenhalt in der Gruppe mit ACO  $r = .15$  bei Mathieu und Zajac (1990). Die Bewertung dieser Aspekte unterliegt ebenso wie die arbeits- und personenspezifischen Prädiktoren von ACO einem Alterseinfluss. Bei der Betrachtung der altersspezifischen Entwicklung von Werten und Bedürfnissen erhielten soziale Komponenten von jeher große Aufmerksamkeit – gelten soziale Kontakte und sozialer Austausch doch als grundlegende menschliche Bedürfnisse. Auch in den entwicklungspsychologischen Modellen wurde früh auf die Rolle des sozialen Umfeldes hingewiesen (Erikson, 1988; Havighurst, 1972). Je nach Lebensphase werden also auch in diesem Bereich bestimmte Gegebenheiten unterschiedlich bewertet.

Auf die Bedeutung des sozialen Kontexts für die Entwicklung der Persönlichkeit wurde an anderer Stelle bereits eingegangen (s. o. Abschnitt 3.1.2; Havighurst & Neugarten, 1967). Auch am Arbeitsplatz spielen soziale Aspekte entsprechend eine Rolle: Der generelle Austausch mit anderen Personen macht einen Teil der Identitätsstiftung von Arbeit aus (Ellemers et al., 2003; Hoare, 2006).

Bezogen auf die hier betrachteten Erwerbslebensspanne sollte die Bedeutung sozialer Werte mit dem Alter eher zunehmen. Hier wird sich der *Aktivitätstheorie* anstelle der *Disengagement-Theorie* angeschlossen (s. a. 3.3.2.3). Es kann festgehalten werden, dass die Bedeutung materieller Dinge abzunehmen scheint (z. B. Wachtler & Wagner, 1997). Vorsichtig könnte als Umkehrschluss gefolgert werden, dass immaterielle Dinge – zu denen sozialer Austausch mit anderen Personen gehört – zumindest relativ an Bedeutung gewinnen.

Neuere Ergebnisse (Grube & Hertel, 2008) deuten darauf hin, dass ähnlich global-soziale Motive wie der soziale Austausch von gleichbleibend hoher Bedeutung für Mitarbeiter sind. Ähnliche Kontaktmotive wie die Wichtigkeit von Freundschaften und das Bedürfnis nach Zugehörigkeit zeigen ebenfalls keine Altersunterschiede (Hall & Mansfield, 1975; Staudinger, 1996; Wright & Hamilton, 1978). Einige soziale Aspekte, wie z. B. das Weitergabemotiv Generativität, sollten mit dem Alter deutlicher hervortreten (z. B. Erikson, 1988). Im sozialen Austausch mit anderen wird es mit zunehmendem Alter wichtiger, eigene Erfahrungen weiter zu reichen. Für andere Werte kann gelten, dass sie im mittleren Alter weniger Bedeutung haben, da die Prioritäten in anderen Bereichen liegen. Dies kann z. B. gelten für ein Bedürfnis nach sozialem Kontakt und Austausch, das in einer mittleren Phase im beruflichen Kontext eher abnehmen könnte, da die Priorität auf der eigenen Familie liegt.

Das grundlegende soziale Bedürfnis nach Austausch mit anderen kann am Arbeitsplatz erfüllt werden durch die Ermöglichung und Förderung sozialer Kontakte und durch ein gutes soziales Klima (von Rosenstiel, 1992). Als soziale Prädiktoren von Commitment werden hier diejenigen Bedingungen im Unternehmen herausgegriffen, die den beschriebenen altersbedingt veränderbaren Werten eine Erfüllung bieten. Die sozialen Kontakte am Arbeitsplatz, die Zusammenarbeit mit anderen und die Erfüllung eines Weitergabemotivs (Erfahrungen weitergeben im Sinne von Generativität, siehe Kap. 4 und 5) werden als Quellen der Bindungsgefühle betrachtet. Da die zugrunde liegenden Werte sich mit dem Alter verändern, werden auch hier verschieden starke Zusammenhänge zwischen den einzelnen sozialen Aspekten des Arbeitsplatzes und ACO für die einzelnen Altersgruppen angenommen.

#### **4.4.1 Soziale Kontakte**

Soziale Aspekte gelten als Entstehungsbedingungen von ACO, z. B. die Kommunikation mit der Führungskraft (Mathieu & Zajac, 1990,  $r = .54$ ). Inwieweit die sozialen Kontaktmöglichkeiten im Allgemeinen mit ACO zusammenhängen, scheint aber noch nicht hinreichend gesichert zu sein. Vielmehr widmet sich die Forschung zu Prädiktoren von ACO bislang einem Abhängigkeits- oder direkten Austauschverhältnis (Unterstützung, Verhältnis

zur Führungskraft, Aufgabenabhängigkeit). Über dieses Verhältnis zur Führungskraft hinaus sind aber auch grundsätzlichere soziale Werte von Bedeutung.

Die Bedeutung des arbeitsbezogenen Wertes sozialer Kontakte (vgl. Schmidt, 1983) sollte laut den oben geschilderten Annahmen U-förmig verlaufen: Jüngere legen im Rahmen des Berufseinstiegs viel Wert darauf, in Kontakt mit anderen Personen zu stehen, während Ältere der Aktivitätstheorie zufolge ebenso nach Kontakten streben (vgl. Tartler, 1961; Schein, 1978). Für die mittelalte Gruppe könnte ein temporärer Rückzug die Bedeutsamkeit des Kontakts negativ beeinflussen: Hier werden Kontakte im Privatleben eher wertgeschätzt als im Berufsleben. Soziale Kontakte zu Kollegen, Kunden oder weiteren am Arbeitsplatz auftretenden Personen könnten in dieser mittleren Lebensphase auch aufgrund der Beschäftigung mit möglichen persönlichen Krisen (vgl. Levinson et al., 1979) eher vermieden und daher als weniger wichtig bewertet werden.

Wird das Unternehmen dem Bedürfnis insbesondere bei Jüngeren und Älteren gerecht bzw. ermöglicht die Arbeit den Kontakt zu anderen, sollte dies in diesen beiden Altersgruppen dem ACO gleich zuträglich sein.

#### ***Hypothese 12:***

***Kontaktmöglichkeiten*** zu anderen Personen zeigen einen positiven Zusammenhang mit *affektivem Commitment*. Dieser ist **stärker** in der jüngeren und älteren Gruppe im Vergleich zur mittleren Gruppen.

#### **4.4.2 Zusammenarbeit mit anderen**

Die Zusammenarbeit mit anderen Personen als Tätigkeitsmerkmal kann die affektive Bindung positiv beeinflussen. Verschiedene Aspekte der Zusammenarbeit wurden bereits untersucht: So weist z. B. die Abhängigkeit von anderen im Sinne der *task interdependence* einen Zusammenhang von  $r = .22$  mit ACO auf (Mathieu & Zajac, 1990). Der Zusammenhalt mit den Kollegen (*peer cohesion*) zeigt einen Zusammenhang von  $r = .51$  (Allen & Meyer, 1990), bzw. die Stärke des Gruppenzusammenhalts einen Zusammenhang von  $r = .15$  (Mathieu & Zajac, 1990).

Insgesamt ist zu vermuten, dass diese Variable über alle Altersgruppen hinweg gleich bleibt, denn es handelt sich um ein durchgängig vorhandenes Bedürfnis (z. B. Hall & Mansfield, 1975). Die instrumentellen Einflussfaktoren, die den arbeitsbezogenen Wert der Zusammenarbeit beeinflussen, mögen verschiedene sein – bei Älteren eher ein ‚dabei sein wollen‘, bei Mittleren eher die Motivation zu Führung und Netzwerk, um eine Etablierung herbeizuführen, bei Jüngeren eher die Möglichkeit zum Lernen von anderen – letztendlich

bleibt dieser Wert über alle Altersgruppen hinweg von Bedeutung (vgl. Grube & Hertel, 2008).

Nach Hackman und Oldham (1980) ist die Zusammenarbeit mit anderen ein Arbeitsmerkmal, das gestaltet werden kann und der intrinsischen Motivation förderlich ist. Die Zusammenarbeit mit anderen betrachtet von Rosenstiel (1992) als die Erfüllung eines grundsätzlichen menschlichen Bedürfnisses, das zugleich Persönlichkeitsentfaltung ermöglicht und der Produktivität zuträglich ist. Das Bedürfnis nach Zusammenarbeit erweitert das geschilderte generelle Kontaktbedürfnis um den Aspekt des auf die Aufgabe bezogenen Kontakts und die gemeinsame Arbeit. Während das Kontaktbedürfnis im Allgemeinen auch befriedigt werden kann durch Kundenkontakt, ist das Bedürfnis nach Zusammenarbeit darauf bezogen, mit Kollegen direkt an Themenstellungen zusammen zu arbeiten. Wie erwähnt, könnte hiermit auch das gleichbleibend wichtige Bedürfnis nach Zugehörigkeit erfüllt werden (Hall & Mansfield, 1975; Staudinger, 1996; Wright & Hamilton, 1978).

Wird der Wert am Arbeitsplatz erfüllt, sollten sich also in allen drei Altersgruppen gleich starke Zusammenhänge zeigen. Der Zusammenhang zwischen dem Tätigkeitsmerkmal der Zusammenarbeit mit anderen Personen und ACO sollte weniger von Alter, sondern eher von Persönlichkeit moderiert werden (vgl. Hackman & Oldham, 1980; Wachtler & Wagner, 1997).

***Hypothese 13:***

***Zusammenarbeit mit anderen zeigt einen positiven Zusammenhang mit affektivem Commitment. Dieser ist in allen Altersgruppen gleich stark.***

#### **4.4.3 Generativität/ Hilfeleistung**

Mit Generativität hängen affektive Kriterien wie Arbeitszufriedenheit und subjektiver Karriereerfolg zusammen (Clark & Arnold, 2008). Ähnliches ist demzufolge auch für Commitment zu erwarten. Als Prädiktor von ACO wurde Generativität jedoch bislang noch nicht untersucht.

Aus dem Ursprung des Konstrukts Generativität im Modell Eriksons (1988) sowie aus empirischen Ergebnissen (z. B. Grube & Hertel, 2008; Kanfer & Ackerman, 2004) kann insgesamt zusammengefasst angenommen werden, dass dieser Wert mit dem Alter zunehmen sollte. Die Erfüllung des Wertes bzw. die gebotenen Möglichkeiten zu generativem Handeln haben einen positiven Effekt auf affektive Kriterien wie Motivation und Arbeitszufriedenheit. So erleben Ältere ihre Tätigkeit besonders dann als motivierend, wenn sie ihr Wissen im Unternehmen einbringen und weitergeben können (Kanfer & Ackermann, 2004). Dies kann

als ein Indiz dafür angesehen werden, dass dem Generativitäts- oder Weitergabemotiv, das insbesondere in der älteren Gruppe zu existieren scheint, nachgekommen werden sollte durch entsprechende Möglichkeiten im Unternehmen (vgl. Maxin & Deller, 2009).

Kann die Möglichkeit einer Auslebung von Generativität durch das Unternehmen entsprechend geleistet werden, sollte die Beziehung zu ACO mit dem Alter stärker werden, da dieser Faktor an Bedeutung gewinnt. Ob dies entsprechend einem U-förmigen Verlauf, der in einigen Studien festgestellt werden konnte (siehe Abschnitt 3.3.2.2), auch bei den Jüngeren ausgeprägt ist, bleibt zu überprüfen.

***Hypothese 14:***

***Generativität zeigt einen positiven Zusammenhang mit affektivem Commitment. Dieser ist am stärker in der älteren Gruppe im Vergleich zu den anderen beiden Gruppen.***

Tabelle 4 fasst die Annahmen der dargestellten Hypothesen schematisch zusammen.

**Tabelle 4 Überblick über die Hypothesen***Überblick über die Hypothesen: Visualisierung der Annahmen.*

Arbeitsbezogener Wert bzw. entsprechendes Arbeitsmerkmal	Entwicklung über die Lebensspanne	Ausprägung des arbeitsbezogenen Wertes bei			Stärkster Zusammenhang des entsprechenden Arbeitsmerkmals mit ACO bei			
		Jüngeren	Mittleren	Älteren	Jüngeren	Mittleren	Älteren	
Organisations- bezogene Aspekte	1. Entwicklungsmöglichkeiten	↓	+++	++	+	+++		
	2. Wahrg. Unterstützung Führungskraft	↓	+++	++	+	+++		
	3. Wahrg. Unterstützung Kollegen	→	++	++	++			
	4. Work-Life-Balance	∩	+	+++	+		+++	
	5. Partizipation	↑	+	++	+++			+++
Arbeits- bezogene Aspekte	6. Vielfalt	↓	+++	++	+	+++		
	7. Bedeutsamkeit	U	+++	+	+++	+++		
	8. Autonomie	↑	+	++	+++			+++
Personen- bezogene Aspekte	9. Anerkennung	↑	+	++	+++			+++
	10. Verantwortung	↑	+	++	+++			+++
	11. Spaß/ Freude	→	++	++	++			
Soziale Aspekte	12. Kontakt/ Sozialer Austausch	U	+++	+	+++	+++		+++
	13. Zusammenarbeit	→	++	++	++			
	14. Generativität	↑	+	++	+++			+++

Anmerkungen: ↑ = ansteigend; ↓ = abnehmend; → = gleich bleibend; U = U-förmig; ∩ = umgekehrt U-förmig.

#### **4.5 Ergänzende explorative Fragestellungen zu Alterskorrelaten und anderen Commitmentarten**

Ergänzend zum Moderator Alter, der aus den o. g. Gründen (siehe Abschnitte 2.4 und 3.4) herausgegriffen wurde und in Diskussionen zum demografischen Wandel im Zentrum steht, werden in dieser Studie explorativ auch weitere, mit Alter korrelierende Moderatoren untersucht. Getestet werden neben *Alter* zusätzlich die Moderatoren *Dauer der Betriebszugehörigkeit* und *Dauer der Berufserfahrung in Jahren*, um differenzielle Effekte dieser drei auf die Vorhersage von Commitment aufzudecken (siehe Abschnitt 2.4 und 3.4). Als weiteres affektives Bindungskriterium wird neben ACO auch das Job Involvement erfasst, das als Konstrukt mit ACO verwandt ist. Es konnte hinreichend von ACO abgegrenzt werden und erfasst eher die tätigkeitsbezogenen Aspekte der Bindung, weniger die organisationsbezogenen (z. B. Brown, 1996). Es können hier somit diskriminante Ergebnisse zu zwei Bindungskonstrukten erzielt werden.

Die Moderationseffekte werden in dieser Studie zusätzlich für die Commitmentarten NCO und CCO getestet. Bei den betrachteten Prädiktoren handelt es sich der Theorie zufolge um Variablen, die stark mit ACO zusammenhängen. Die betrachteten Prädiktoren sollten folglich geringeren direkten Zusammenhang mit NCO und CCO aufweisen. Möglicherweise zeigen sich aber auch für diese geringeren Zusammenhänge Moderatoreffekte der betrachteten Variablen Alter, Betriebszugehörigkeit und Berufserfahrung. Dies wird neben den dargestellten Hypothesen explorativ getestet.



## **METHODE & ERGEBNISSE**

In diesem Kapitel wird das Vorgehen in den beiden empirischen Studien vorgestellt. Dazu werden zu Beginn das Untersuchungsdesign der beiden Studien und der Aufbau des empirischen Teils der vorliegenden Arbeit erläutert. Als nächstes wird auf Studie 1, eine unternehmensinterne Untersuchung, eingegangen. Es wird auf Besonderheiten der Stichprobe eingegangen. Im Anschluss daran werden die deskriptiven Ergebnisse dargestellt, um schließlich die Hypothesen mit Hilfe moderierter Regressionsanalysen und einer Subgruppenanalyse zu prüfen. Insbesondere für die Hypothesen, die keinen linearen Verlauf über das Alter annehmen, ist letzteres sinnvoll. Analog werden in einem zweiten Teil die Schritte der Studie 2 vorgestellt, die im Rahmen einer online-basierten Erhebung stattfand.

### **5 Untersuchungsdesigns der durchgeführten Studien**

Die vorangehend dargestellten Hypothesen zu Altersgruppenunterschieden in den Zusammenhangsständen zwischen Prädiktoren und **ACO** werden in dieser Arbeit anhand zweier Stichproben überprüft. In Studie 1 werden, innerhalb eines zweieinhalbjährigen Kooperationsprojekts zwischen der Leuphana Universität Lüneburg und einem Unternehmen der Logistikbranche, die zum großen Teil hochspezialisierten, akademisch ausgebildeten Mitarbeiter befragt. Es können sehr spezifische Schlussfolgerungen für das Unternehmen abgeleitet werden. Neben der ersten Testung einiger der dargelegten Hypothesen, hat Studie 1 auch einen explorativen Charakter. Es wird anhand eines vorrangig aus Einzelitems bestehenden Instruments getestet, ob es über die Hypothesen zu **ACO** hinaus weitere bedeutsame Altersunterschiede in den Zusammenhängen mit Bindungsfaktoren gibt, die anhand ausführlicherer Messungen überprüft werden sollten. In Studie 2 werden, aufbauend auf den Ergebnissen von Studie 1, die Hypothesen mit einem weiter entwickelten Fragebogen erneut überprüft, in diesem Fall in einer online, im Schneeballverfahren erhobenen Stichprobe. Ziel war es in diesem Fall, eine größere Datenbasis zu generieren, die mit Hilfe reliabler Messungen zuverlässigere Analysen ermöglicht. Durch das gewählte Vorgehen wurde wie in Studie 1 eine vor allem akademisch ausgebildete Stichprobe erreicht. Zusätzlich liefert es einen Erkenntnisgewinn, nicht nur Stichproben innerhalb einzelner Organisationen zu untersuchen – was bislang oftmals der Fall war (vgl. Barnes-Farrell & Matthews, 2007; Becker et al., 1996). Stattdessen liefert Studie 2 unabhängig von einzelnen Organisationen eine größere Stichprobe, die hinsichtlich ihrer Bindung an ihre Arbeitgeber befragt wurde, um generalisierbare Erkenntnisse ableiten zu können (vgl. Fiorito et al., 2007). Studie 2 geht

somit über Aussagen für ein einziges Unternehmen hinaus. Vor- und Nachteile der beiden Erhebungsmethoden werden in der Diskussion (Kapitel 9) aufgegriffen.

### **5.1 Kontexte der beiden Stichproben**

Die Kontexte der beiden durchgeführten Studien sind wie beschrieben sehr unterschiedlich, wodurch übergreifende Aussagen zusätzlich erschwert werden. Bestimmte Charakteristika der Stichproben zeigen aber durchaus Parallelen, sodass ein Vergleich zumindest möglich erscheint. So sind beide Stichproben sich darin ähnlich, dass sie stark von Teilnehmern mit akademischem Hintergrund und qualifizierten verantwortungsvollen Positionen geprägt sind. Die Geschlechterverteilung ist ebenfalls ähnlich (siehe Abschnitte 6.3 und 7.2). In der Online-Erhebung kamen 10 % der Teilnehmer aus dem Branchenbereich Transport und Logistik – in dem Studie 1 erhoben wurde. Etwa 13 % der Studie 2 waren im Funktionsbereich Vertrieb tätig, der das Kerngeschäft des Unternehmens in Studie 1 ausmacht. Aus der Angabe der Branchen und Funktionsbereiche in Studie 2 lässt sich schlussfolgern, dass es sich hier um eine ähnliche Art von Tätigkeiten handelt – zumindest bezogen auf geistige und körperliche Anforderungen. Der Anteil der Teilnehmer mit Führungsfunktion war in Studie 2 etwas höher als in Studie 1 (24.7 vs. 14.7 %). Somit sind die beiden Stichproben hinsichtlich einiger Kennzeichen durchaus miteinander vergleichbar. Aufgrund der unterschiedlichen Durchführungsart und der Weiterentwicklung des Befragungsinstruments für Studie 2 werden beide Studien in diesem Kapitel getrennt voneinander beschrieben.

### **5.2 Aufbau des empirischen Teils der Arbeit**

Die Ergebnisse beider Studien werden nach der gleichen Logik vorgestellt. Zunächst erfolgten deskriptive Analysen zur Stichprobenszusammensetzung, zum Einfluss der Kontrollvariablen sowie zu den verwendeten Instrumenten. Die Hypothesen, in denen von einem linearen Anstieg oder einer Abnahme der Zusammenhangsstärke ausgegangen wird, werden mit Hilfe linearer moderierter Regressionsanalysen überprüft. Um auch nicht-lineare Effekte aufzudecken, wird anschließend an die Regressionsanalysen jeweils eine Subgruppenanalyse durchgeführt, in der die Korrelationskoeffizienten der drei Altersgruppen miteinander verglichen werden. Da eine theoretisch begründete Einteilung der Altersgruppen vorgenommen wird (siehe Kapitel 4), kann eine Moderation durch Alter auch mit Hilfe einer Subgruppen-Methode getestet werden. Hier ist es unabdingbare Voraussetzung, dass die betrachteten Gruppen spezifisch a-priori definiert wurden. Schließlich erfolgt eine grafische Analyse der identifizierten Moderationseffekte.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der beiden Studien getrennt voneinander berichtet. Auf die Gewinnung und Zusammensetzung der beiden Stichproben wird jeweils zu Beginn der Erläuterungen eingegangen.

## **6 Studie 1: Eine Untersuchung in einem Unternehmen der Logistikbranche**

Die Datenerhebung für Studie 1 wurde im Rahmen eines Kooperationsprojekts zwischen der Leuphana Universität Lüneburg und DB Mobility Logistics durchgeführt. Es handelt sich hierbei also um eine unternehmensspezifische Untersuchung. Die Instrumente, Analysen und Ergebnisse werden im Folgenden dargestellt.

### **6.1 Das Unternehmen**

Das Kooperationsunternehmen, die damalige Stinnes AG (heute Teil von DB Schenker), organisiert als Tochterunternehmen der Deutschen Bahn AG im Ressort Transport und Logistik den Verkauf von Logistikdienstleistungen. Nach mehreren organisatorischen Umstrukturierungen in den vergangenen Jahren sahen sich ihre Mitarbeiter zum Zeitpunkt der Erhebung mit weiteren anstehenden Veränderungen konfrontiert. Zum Zeitpunkt der Erhebung waren im betrachteten Unternehmensteil 437 Mitarbeiter beschäftigt, deren Aufgabengebiet den europaweiten Vertrieb der Cargo-Güter umfasste. Eine Altersstrukturanalyse ergab einen Altersdurchschnitt von 42.1 Jahren, mit einer sehr starken mittleren und älteren Kohorte. Der größte Anteil der Mitarbeiter (45 %) lag im Alter zwischen 45 und 59 Jahren und damit in der älteren Gruppe. Damit zeigte sich im Vergleich zur gesamten deutschen Erwerbsbevölkerung eine um etwa 10 Jahre ältere Belegschaft – was die Relevanz der demografischen Fragestellung in diesem Unternehmen untermauert.

### **6.2 Durchführung von Studie 1**

Im Rahmen des Forschungsprojekts „Strategischer Umgang mit demografischem Wandel – ältere Arbeitnehmer im Fokus“ (gefördert von der Arbeitsgruppe innovative Projekte [AGIP], Fördernummer 2004.631) konnte im November und Dezember 2006 die erste Datenerhebung bei der damaligen Stinnes AG durchgeführt werden. Die ursprünglich als Vollerhebung per Fragebogen geplante Untersuchung konnte aus unternehmenspolitischen Gründen nicht wie geplant durchgeführt werden. Im Rahmen von strukturierten Kurzworkshops in Kleingruppen (3 bis 7 Teilnehmer) konnten innerhalb eines zweiwöchigen Untersuchungszeitraums dennoch etwa ein Drittel der Mitarbeiter (32 %) befragt werden. Durch eine Standardisierung des Vorgehens konnte die Durchführungsobjektivität gewährleistet werden: Instruktion und

Ablauf waren festgelegt, das Antwortschema für den Fragebogen wurde jeweils erläutert und vorgelegt; jeweils zwei Projektmitarbeiterinnen standen als Ansprechpartner zur Verfügung.

Die Rekrutierung der Teilnehmer erfolgte mit Unterstützung des Personalleiters und der Personalabteilung über eine Ankündigung per Email, persönliche Ansprache am Arbeitsplatz und persönliche Telefonate. Den Teilnehmern wurde sowohl vor der Teilnahme als auch zu Beginn der Workshops strengste Vertraulichkeit zugesichert.

### **6.3 Deskriptive Ergebnisse zur Stichprobe in Studie 1**

Im Folgenden wird auf die Ergebnisse der deskriptiven Analysen eingegangen. Zunächst werden die Charakteristika der Stichprobe beschrieben, dann die deskriptiven Ergebnisse dargestellt, um schließlich die Hypothesen zu überprüfen.

#### **6.3.1 Zusammensetzung der Stichprobe**

Zum Zeitpunkt der Erhebung hatte die relevante Unternehmensgruppe 437 Mitarbeiter an den Standorten Berlin und Mainz, von denen sich 140 Mitarbeiter an der Untersuchung beteiligten. Damit konnte eine Teilnahmequote von 32 % erreicht werden. Eine ähnliche Quote wäre auch für eine Vollerhebung mit Hilfe eines reinen Fragebogens in Form einer Mitarbeiterbefragung in etwa erwartet worden<sup>18</sup>. Der Frauenanteil lag bei 51.1 %, der Altersdurchschnitt betrug 37.3 Jahre ( $SD = 11.4$  Jahre). Im Vergleich zu der vorangegangenen Altersstrukturanalyse waren die Teilnehmer an der Untersuchung damit im Durchschnitt jünger als die Gesamtbelegschaft (Durchschnittsalter der Belegschaft 42.1 Jahre; Stand 31.12.2005). Die durchschnittliche Berufserfahrung betrug 16.2 Jahre ( $SD = 14.07$ ). Im Durchschnitt waren die Teilnehmer zum Zeitpunkt der Erhebung 14.4 Jahre ( $SD = 13.44$ ) im Betrieb. Auf ihrer aktuellen Position waren die Teilnehmer im Schnitt 3.09 Jahre ( $SD = 4.49$ ). Nach Ausschluss der Praktikanten und Azubis und Ausreißer (siehe im Folgenden) ergaben sich jeweils etwas höherer Werte (siehe Tabelle 5).

---

<sup>18</sup> Baruch (1999) findet in seiner Betrachtung der Rücklaufquoten in Befragungen für angewandte Forschung, die das Top Management mit einbezieht eine mittlere Quote von 36.1% ( $SD = 13.3$ ), Artikel im JIBS zeigen über die betrachtete Zeit (Erhebungszeitpunkte 1975, 1985, 1995) eine Quote von 32.19%. Generell scheinen die Quoten außerhalb der USA geringer zu sein als in dortigen Studien (57.5% in den USA; 49.4% für andere westliche Länder; 37.8 % für sonstige Länder).

**Tabelle 5 Demografische Aspekte der Stichprobe: Alter, Dauer Betriebszugehörigkeit und Funktion, Berufserfahrung**

*Demografische Aspekte der Stichprobe.*

	<i>N</i>	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
1. Alter	120	21.0	62.0	38.79	11.15
2. Betriebszugehörigkeit	117	0.0	42.0	15.78	13.45
3. Dauer auf Funktion	120	0.0	32.0	3.39	4.68
4. Berufserfahrung	121	0.2	45.0	17.75	13.98

*Anmerkungen: Ausschluss von Azubis/Praktikanten und Ausreißern.*

Bei 71.01 % der Teilnehmer war der höchste erreichte Bildungsstand ein abgeschlossenes (Fach-) Hochschulstudium. Die Verteilung der Bildungsabschlüsse nach Ausschluss der Unerfahrenen und Ausreißer ist dem Anhang D (Tabelle 24) zu entnehmen. Die überwiegende Mehrheit der Teilnehmer befand sich in einem unbefristeten Vertragsverhältnis (92.75 %; gefilterter Datensatz: 98.35 %) und war in Vollzeit beschäftigt (92.03 %; gefilterter Datensatz: 90.91 %).

Anhand der im Unternehmen gängigen Einteilung von Jobgruppen wurde eine Abfrage vorgenommen (siehe Tabelle 6). Danach waren 59.6 % der Teilnehmer der Sachbearbeiter-Ebene zuzuordnen, 16.2 % waren Referenten, 8.8 % ordneten sich der Gruppe der Führungskräfte zu und 5.9 % der der Teamleiter (Teilnehmer mit Führungsfunktion also insgesamt 14.7 %). Etwa jeder zehnte Teilnehmer befand sich in der Ausbildungs- und Lehrzeit: 5.9 % der Teilnehmer gehörten zur Gruppe der Trainees und Berufsakademie-Studenten, 3.7 % zu Auszubildenden und Praktikanten.

**Tabelle 6 Funktionsbezeichnungen**

*Stichprobe Funktionsbezeichnungen.*

	Häufigk.	Gült. %	Kum. %
Sachbearbeiter	81	59.6	59.6
Referent	22	16.2	75.7
Teamleiter	8	5.9	81.6
Führungskraft	12	8.8	90.4
Trainees/ BA	8	5.9	96.3
Azubis/ Praktikanten	5	3.7	100.0
<i>N</i>	136		

*Anmerkung: Trainees/ BA und Azubis/ Praktikanten sowie 2 Ausreißer wurden aus den folgenden Analysen ausgeschlossen.*

### 6.3.2 Weitere Kennzeichen des Datensatzes

Im ungefilterten Datensatz gab es für kein Item der abhängigen Variablen eine höhere Missingquote als 3 %. Bei den Einzelitems im Prädiktorenbereich lag die Quote meist bei 0, die maximale Missingquote war hier 2.2 %. Eine Systematik in den fehlenden Werten, wie

beispielsweise eine Zunahme der Missings im Verlauf des Fragebogens, ist hier nicht zu erkennen.

Für die anschließenden Analysen wurden Azubis und Praktikanten ausgeschlossen, da für das Kriterium der affektiven organisationalen Bindung dieser beiden Gruppen aufgrund der vorläufigen Zugehörigkeit zum Unternehmen nicht von einer Vergleichbarkeit mit angestellten Personen ausgegangen werden konnte. Zusätzlich wurden zwei Ausreißerwerte ausgeschlossen, die anhand grafischer Analysen der Zusammenhänge zwischen den Prädiktoren und **ACO** identifiziert wurden. Mit dem gefilterten Datensatz ergaben sich im Falle von Commitment maximale Missingquoten von 3.3 %, bei den Prädiktoritems von 2.5 %. Insgesamt zeigen also Missinganalysen einen Wert von unter 10 % und können damit ignoriert werden (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006). Aus den Missinganalysen ist zudem kein systematisches Muster zu erkennen, das auf eine kritische Kombination fehlender Werte schließen ließe. In der Kombination von unabhängigen und abhängigen Variablen liegen die höchsten Quoten bei 1.45 % im ungefilterten Datensatz für *PPS*<sup>19</sup> und **CCO** bzw. **NCO** sowie *PSS* und **CCO** bzw. **NCO** (1.65 % im gefilterten Datensatz).

Von den 140 Teilnehmern der Workshops konnten dank vollständiger Angaben 136 Datensätze ausgewertet werden. Nach dem Ausschluss von Ausreißern und Praktikanten/Azubis ergab sich eine maximale Stichprobengröße von 121. Die betrachteten Altersgruppen waren im vertretbaren Maße gleichmäßig besetzt: 36 Personen bis einschließlich 30 Jahre, 45 Personen zwischen 31 und 45 sowie 39 Personen über 45 (siehe Tabelle 7).

**Tabelle 7 Stärke der Altersgruppen**

<i>Altersgruppen.</i>	Häufigk.	Gült. %	Kum. %
jung, bis 30	36	30.0	30.0
mittel, bis 45	45	37.5	67.5
alt, über 45	39	32.5	100.0
<i>N</i>	120		

*Anmerkung: Ausschluss von Azubis/Praktikanten und Ausreißern.*

#### **6.4 Operationalisierung der Variablen in Studie 1**

Im Folgenden werden zunächst die eingesetzten Instrumente beschrieben. In Studie 1 wurden alle Items auf einer 7-stufigen Skala abgefragt (1 = „trifft gar nicht zu“ bis zu 7 = „trifft voll und ganz zu“). Die Itemstatistiken für die einzelnen Skalen sind dem Anhang zu entnehmen,

<sup>19</sup> Zur besseren Lesbarkeit werden im Diskussionsteil alle Kriterien fett gedruckt und alle Prädiktoren kursiv gedruckt.

ebenso wie die detaillierten Tabellen zur Schiefe und Kurtosis der Verteilungen (Anhang D ab Tabelle 8).

### **Bindungskriterien**

*Affektives, normatives und kalkulatorisches organisationales Commitment.* Die Commitmentarten gegenüber der Organisation wurden mit den Subskalen des Fragebogens zur Erfassung von affektivem, kalkulatorischem und normativem Commitment (COBB) erfasst (Felfe, Six & Schmook, 2006). Das Instrument geht zurück auf die Skalen von Allen und Meyer (1990) sowie die deutsche Übersetzung von Schmidt et al. (1998). Die Items wurden organisationsbezogen angepasst (Beispielitem: „Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Organisation“). Felfe und Kollegen (Felfe, Schmook, Six & Wieland, 2005; Felfe, Schmook & Six, 2006) finden gute interne Konsistenzen insbesondere für die Skala AC (zwischen .84 und .89).

In der vorliegenden Studie ergaben sich interne Konsistenzen<sup>20</sup> von  $\alpha = .78$  für **ACO**,  $\alpha = .67$  für **CCO** und  $\alpha = .71$  für **NCO**. Als gängige Konvention gilt, dass Werte ab .70 als akzeptabel gelten (Nunally & Bernstein, 1994; Kline, 2005). Der niedrigere Wert der Skala **CCO** lässt sich möglicherweise durch zwei Unterfaktoren im Konstrukt erklären (siehe Kapitel 3 – wenig Alternativen und hohe eigene Investitionen), die von einigen Autoren identifiziert werden. Auch in anderen Studien findet sich die **CCO** Skala mit relativ niedrigen Reliabilitäten. Aus diesen Gründen wird dieser Wert hier als hinreichend akzeptiert. In Tabelle 8 in Anhang D sind alle Werte der Schiefe und Kurtosis der verwendeten Skalen abzulesen. Weitgehend wurden die statistischen Voraussetzungen für die Durchführung der folgenden Korrelations- und Regressionsanalysen erfüllt.

*Job Involvement.* Nach ersten Eindrücken ist im kooperierenden Unternehmen in Studie 1 trotz einer latenten Unzufriedenheit mit der Unternehmensleitung die Identifikation mit dem Unternehmen recht hoch. Dies war zu vermuten aus der Situationsanalyse im Unternehmen, die der Datenerhebung voran ging (Berger, 2007). Vermutlich zeigen Ältere ein höheres organisationales Commitment („Alt-Bahner“), Jüngere eher ein höheres Job Involvement. Neben den in Kapitel 3 genannten theoretischen Gründen wird daher vergleichend zu organisationalem Commitment auch das Job Involvement untersucht, das in Interaktion mit organisationalem Commitment auf Leistung und Fluktuation wirken sollte (Huselid & Day,

---

<sup>20</sup> Vor Berechnung der Reliabilitäten wurde der Datensatz bereinigt um Ausreißer, die mit Hilfe grafischer Darstellungen (Scatterplots der Zusammenhänge zwischen Prädiktoren und Kriterium ACO) auffindig gemacht wurden. In Studie 1 und 2 wurden jeweils zwei Teilnehmer aus allen anschließenden Analysen ausgeschlossen. Die beiden ausgeschlossenen Versuchspersonen wichen beispielsweise in Studie 1 im Kriterium ACO jeweils mehr als 3.5 Standardabweichungen vom Mittelwert ab.

1991; Keller, 1997, siehe Abschnitt 2.1.2.2). Hoch involvierte *und* gebundene Personen sollten demnach eher im Unternehmen verbleiben und bessere Leistung zeigen. In der vorliegenden Untersuchung interessieren die altersdifferenziellen Zusammenhänge der Prädiktoren, die mehrheitlich als Entstehungsbedingungen für beide Kriterien gelten können, mit den beiden Kriterien. Im Vergleich der beiden Kriterien können somit explorativ neben den Hypothesen für **ACO** auch Hinweise auf altersdifferenzielle Zusammenhänge der Prädiktoren mit Job Involvement abgeleitet werden.

Zur Erfassung von Job Involvement wurde das Instrument von Moser und Schuler (1993) eingesetzt. Kanungos Instrument zur Messung von Job Involvement (Kanungo, 1982), auf dem die hier verwendete Skala von Moser und Schuler basiert, zeigt in der Metaanalyse von Brown (1996) keine Alterseffekte ( $r = .03$ ). Das verwendete Instrument umfasst die zwei Subfacetten Work Involvement und Job Involvement. Ein Beispielitem für Work Involvement ist „Die Arbeit bedeutet für mich sehr viel mehr als bloß Geld“, für Job Involvement „Ich bin an meiner Arbeit wirklich interessiert“. Die interne Konsistenz lag in der vorliegenden Studie bei  $\alpha = .68$ .

### **Faktorenanalytische Untersuchung der Prädiktoritems und Skalenbildung**

In dieser ersten Studie wurden die Prädiktorvariablen zunächst jeweils nur einem Item erfasst oder über inhaltliche Gruppen von Items abgebildet (siehe Anhang E) und diese im Anschluss faktorenanalytisch zu Skalen zusammengefasst. Da neben der Prüfung der Hypothesen auch ein explorativer Überblick hinsichtlich der noch nicht untersuchten altersbedingten Prädiktoren von Commitment erlangt werden sollte, erschien die Erhebung vieler inhaltlicher Aspekte mit Einzelitems als angemessen (Wanous & Hudy, 2001). Weiterhin sollte das Erhebungsinstrument insgesamt hohen ökonomischen Kriterien gerecht werden: Der im Unternehmen eingesetzte Fragebogen sollte übersichtlich und nicht zu lang sein. In dieser Studie wurden die Items folglich möglichst kurz und knapp formuliert, um den Fragebogen nicht zu überfrachten und eine ökonomische Durchführung zu gewährleisten.

Insgesamt wurden 25 einzelne Items verwendet, um die vier Bereiche altersabhängiger Prädiktoren affektiven organisationalen Commitments (siehe Abschnitt 2.2 und Kapitel 4) zu erfassen. Unter der Überschrift „Aspekte der Arbeit und des Arbeitsumfeldes“ wurden die einzelnen Aspekte in kurzer Form abgefragt mit der Formulierung „Wie ausgeprägt ist dieser Aspekt in Ihrer Arbeit?“. Im Anschluss wurden die Prädiktoritems faktorenanalytisch untersucht und zu Skalen zusammengefasst. Auf diese faktorenanalytische Untersuchung soll zunächst eingegangen werden, bevor auf die Charakteristika der abgeleiteten Skalen eingegangen wird. Die Items der im Folgenden vorgestellten Bereiche sind vollständig dem



Anhang E zu entnehmen. Die Zusammenstellung der 25 Einzelitems erfolgte aus theoretischen Überlegungen und orientiert an den vier Bereichen der Prädiktoren von **ACO** sowie den Hypothesen. Die anschließende Überprüfung der Struktur und Zusammenstellung zu entsprechenden Skalen stellt somit ein gemischt deduktives und induktives Verfahren dar. Es wurden theoretische Vorüberlegungen zur Struktur der Prädiktoren und zu den Hypothesen angestellt, auf deren Grundlage die Einzelitems zusammengestellt wurden (deduktives Vorgehen). Dann wurde die Struktur explorativ überprüft, um reliable Skalen abzuleiten (induktives Vorgehen). Das induktive Vorgehen der Zusammenfassung zu Skalen wurde wiederum durch deduktive Überlegungen in der Interpretation der Faktoren ergänzt.

Um weitergehende Analysen wie moderierte Regressionsanalysen zu ermöglichen, wurde zunächst mit Hilfe einer explorativen Faktorenanalyse die Struktur auf Prädiktorensseite untersucht<sup>21</sup>. Dunham, Aldag und Brief (1977) empfehlen in einer Untersuchung zur Validität des Job Diagnostic Survey (JDS) die jeweilige Überprüfung der Dimensionalität. Dies empfiehlt sich auch in dieser Studie, da sowohl einzelne Aspekte des JDS als auch andere Prädiktoren mit einzelnen Items erfasst wurden. Daher wurde die Faktorenstruktur der Ein-Item-Messungen untersucht wie im Folgenden beschrieben. Da es aus messtheoretischen Gründen sinnvoll ist, möglichst nicht nur ein Item zur Messung zu verwenden, wurden mit dem Ziel der Reliabilitätserhöhung mehrere Items zu Skalen zusammengefasst (vgl. Conway, 2004; Dooley, 1995; Finegan, 2000). Einerseits sollten miteinander in Beziehung stehende Prädiktoritems so in Skalen zusammengefasst werden. Andererseits sollte zwischen den gebildeten Skalen möglichst große Unabhängigkeit bestehen, auch als Voraussetzung für die anschließenden Analysen, in dem möglichst trennbare Faktoren des Arbeitsdesigns untersucht werden, die möglichst wenig miteinander korrelieren. Eine Hauptkomponentenanalyse wurde gewählt, da es keine expliziten Erwartungen hinsichtlich der Faktorenstruktur gab. Zudem ergeben Hauptkomponenten- und Faktorenanalysen letztendlich nahezu identische Ergebnisse (Arrindell & van der Ende, 1985; Finegan, 2000; Velicer, Peacock & Jackson, 1982).

Die Items, die auf interpretierbaren Faktoren luden, wurden zu Skalen zusammengefasst. Weitgehend ließen sich Faktoren bilden, in denen sich die ursprünglich angenommenen Faktoren, für die Altersunterschiede zu erwarten waren, wieder finden. Bei einer explorativen Faktorenanalyse ist stets eine detaillierte Interpretation der Ergebnisse erforderlich (vgl. Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2006). Die Interpretation mit Blick auf die einzelnen

---

<sup>21</sup> Eine moderierte Regressionsanalyse erscheint in diesem Kontext nur sinnvoll, wenn die abhängigen und unabhängigen Variablen mit reliablen Instrumenten gemessen wurden, in denen die Konstrukte mit jeweils mehr als einem Item abgebildet werden. Dennoch wurde hier aus explorativen Gründen auch die Moderation auf Ein-Item-Ebene analysiert, um für die Folgestudie erste Hinweise zu erlangen.

Items in den jeweiligen Faktoren ergab zusätzlich zur Orientierung an den Faktorladungen einige abweichende Zuteilungen, die sich aus den theoretischen Vorannahmen ergaben. Darauf wird im Folgenden eingegangen.

**Tabelle 8 Explorative Hauptkomponentenanalyse Prädiktoren Studie 1**

*Rotierte Komponentenmatrix.*

Item: "Wie ausgeprägt ist dieser Aspekt in Ihrer Arbeit?"	Komponente						gebildete
	1	2	3	4	5	6	Skala
Eine herausfordernde Arbeitstätigkeit	<b>.84</b>	.18	.17	.08	-.08	.07	Herausf.
Eine abwechslungsreiche Arbeitstätigkeit	<b>.81</b>	.14	.01	.13	.02	.10	Herausf.
Möglichkeiten etwas zu lernen	<b>.71</b>	<b>.36</b>	-.07	.05	.04	.20	Entwick.
Selbstverwirklichung	<b>.69</b>	.05	.24	.21	.29	-.02	-
Verantwortungsvolle Aufgaben übernehmen	<b>.63</b>	<b>.36</b>	<b>.38</b>	.11	.06	-.05	Verantw.
Persönlicher Erfolg im Beruf	<b>.47</b>	<b>.47</b>	.06	.19	.20	-.22	Anerk.
Verantwortung übertragen bekommen	<b>.46</b>	<b>.40</b>	<b>.44</b>	.15	.03	-.08	Verantw.
Ansehen im Beruf	<b>.41</b>	.24	<b>.37</b>	<b>.37</b>	.23	.11	Anerk.
Einflussmöglichk. auf die Gestaltung der Arbeit	<b>.41</b>	<b>.43</b>	<b>.37</b>	.04	.33	-.05	Herausf.
Positive Rückmeldung	.06	<b>.76</b>	.03	.17	.15	<b>.37</b>	Partiz.
Mitspracherecht bei arbeitsbez. Entscheidungen	.22	<b>.73</b>	.22	.11	.06	.17	Partiz.
Beachtung und Umsetzung meiner Ideen	.26	<b>.68</b>	.28	.07	.06	.01	Partiz.
Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten	.34	<b>.66</b>	.21	.30	.22	-.11	Entwick.
Informationen ü. geplante Veränderungen erhalten	.13	<b>.63</b>	.28	.23	-.07	-.14	Partiz.
Gehalt	.34	<b>.42</b>	.01	<b>.38</b>	.30	-.34	-
Um Rat gefragt werden	.04	.23	<b>.71</b>	-.02	.21	.23	Generat.
Sicherheit des Arbeitsplatzes	.01	.15	<b>.60</b>	<b>.35</b>	.07	.10	-
Verantwortung für andere übernehmen	.34	<b>.37</b>	<b>.54</b>	-.01	.00	.01	Verantw.
Meine Fähigkeiten zeigen	<b>.35</b>	.10	<b>.52</b>	<b>.54</b>	.08	-.17	Anerk.
Gutes Verhältnis zu meinen Kollegen	-.10	.23	-.04	<b>.81</b>	.03	.08	Austaus.
Spaß und Freude	.30	.21	.17	<b>.66</b>	.30	.22	Austaus.
Kontakt zu anderen Personen	.31	.08	.18	<b>.61</b>	-.06	.07	Austaus.
Balance zwischen Arbeit und Privatleben	-.03	.02	-.01	.11	<b>.82</b>	.19	WLB
Unabhängigkeit	.17	.22	<b>.35</b>	.01	<b>.69</b>	-.13	WLB
Anderen helfen	.22	.09	.20	.23	.12	<b>.73</b>	Generat.

*Anmerkungen: Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse, Varimax rotiert mit Kaiser Normalisierung. Rotation in 8 Iterationen. Ausschluss von Ausreißern und Azubis/Praktikanten. Ladungen über .35 fett. 6 Komponenten erklären kumulativ 66 % der Varianz.*

Die explorative Hauptkomponentenanalyse (Varimax rotiert) aller Prädiktoren-Items (ohne die Skalen PSS und PPS) ergab einen starken ersten Faktor, der vor allem Aspekte der Job Characteristics abbildete (siehe Screeplot Abbildung 9 im Anhang D). Es ergab sich insgesamt eine 6-Faktoren-Lösung, die insgesamt 66 % der Varianz abbildete. Inhaltlich interpretiert konnten folgende Bezeichnungen für die 6 Faktoren gefunden werden: Verantwortung/ Herausforderung, Partizipation/ Information, Sozialer Kontakt, Anerkennung, Work-Life-Balance und Helfen/ Generativität. In vielen Fällen wurde keine Einfachstruktur abgebildet, sondern es ergaben sich deutliche Mehrfachladungen auf mehreren Faktoren (siehe Tabelle 8). In diesen Fällen wurde inhaltlich interpretiert und für die anschließende Skalenbildung nach inhaltlichen Aspekten entschieden. Beispielsweise luden die Items zum Thema „Verantwortung“ alle auf den ersten drei Faktoren (zwischen .34 und .63).

Aus inhaltlichen Aspekten wurden sie zu einer Skala zusammengefasst, was sich in der angedeuteten gemeinsamen Varianz mit Hilfe der Hauptfaktorenanalyse rechtfertigen ließ.

Insgesamt entstanden so die Skalen „Herausforderungen in der Arbeitstätigkeit“ (3 Items,  $\alpha = .73$ ), die die JDS-orientierten Items (bis auf Feedback) zusammenfasste, „Entwicklungsmöglichkeiten“ (Lernen, Entwicklung; 2 Items,  $\alpha = .74$ ), „Partizipation“ (Mitsprache; 4 Items,  $\alpha = .77$ ), „Generativität“ (2 Items,  $\alpha = .52$ ), „Anerkennung“ (3 Items,  $\alpha = .73$ ), „Verantwortung“ (3 Items,  $\alpha = .82$ ), „Sozialer Austausch“ (2 Items,  $\alpha = .67$ ) und „Work-Life-Balance“ (Work Life Balance und Unabhängigkeit; 2 Items,  $\alpha = .48$ ).

Mit Hilfe der beschriebenen Hauptkomponentenanalyse und weiterer inhaltlicher Überlegungen wurden also die Prädiktoren-Items zu Skalen zusammengefasst und die entsprechenden Mittelwerte gebildet. Die Itemstatistiken sind dem Anhang D (ab Tabelle 10) zu entnehmen. Abschließend werden hier die Reliabilitäten der entstandenen Skalen zur Erfassung der vier Bereiche der Prädiktoren von ACO geschildert.

**Organisationsbezogene Variablen.** Drei Items erfassten verschiedene Partizipationsaspekte (Cronbachs  $\alpha = .77$ ; Beispielitem „Mitspracherecht im Unternehmen bei Entscheidungen“) sowie zwei Items die Lern- bzw. Entwicklungsmöglichkeiten (Cronbachs  $\alpha = .74$ ) orientiert an Conway (2004) und Finegold und Kollegen (2002; Beispielitem „Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten“). Zudem umfasste das Instrument ein Item für die erlebte Work-Life-Balance (vgl. Finegold et al., 2002; „Balance zwischen Arbeit und Privatleben“).

**Arbeitsbezogene Variablen.** Orientiert am JDS (Hackman & Oldham, 1980) erfassten einzelne Items die Aspekte der Job Characteristics, für die Altersunterschiede zu erwarten waren. Autonomie, Vielfalt und Feedback<sup>22</sup> wurden dabei mit jeweils einem Item berücksichtigt (Beispielitem für Vielfalt: „Eine abwechslungsreiche Arbeitstätigkeit“). Bei den anschließenden Analysen konnte die Skala „Herausforderungen in der Tätigkeit“ (Cronbachs  $\alpha = .73$ ) extrahiert werden, die inhaltlich die Job Characteristics bzw. das übergeordnete Motivationspotenzial abbildet.

**Personenbezogene Variablen.** Drei Items erfassten verschiedene Verantwortungsaspekte (Cronbachs  $\alpha = .82$ ; Beispielitem: „Verantwortung für andere übernehmen“). Zwei Items erfassten eindeutige Bereiche der Generativität (Cronbachs  $\alpha = .52$ ; „um Rat gefragt werden“ und „helfen“). Zudem wurde jeweils ein Item aufgenommen für Spaß an der Tätigkeit (vgl.

---

<sup>22</sup> Um die Akzeptanz des Items zu erhöhen, wurde hier nach positiver Rückmeldung gefragt. Dies ist jedoch nicht dasselbe Verständnis wie ursprünglich von den Autoren vorgesehen (Hackman & Oldham, 1980). Im ursprünglichen Sinn geht es um die Rückmeldung, die die Aufgabe selbst für den Ausführenden über die Güte der Ausführung gibt.

Finegold et al., 2002), Ansehen und Erfolg im Beruf und die Möglichkeit eigene Fähigkeiten zu zeigen (Lehr, 2007; McClelland, 1971). Für alle genannten Aspekte konnten abgeleitet aus der Literaturanalyse Altersunterschiede der persönlichen Wichtigkeit und damit in den Zusammenhängen der Erfüllung dieser Werte mit affektiven Kriterien erwarten werden.

**Soziale Variablen.** Je ein Item wurde entwickelt für die Zusammenarbeit mit Kollegen sowie das Kontaktbedürfnis (vgl. Choi & Dinse, 1998; Lazarus & Lauer, 1985; Wachtler & Wagner, 1997; Beispielitem: „Kontakt zu anderen Personen“). Diese wurden anschließend zusammengefasst zur Skala „Sozialer Austausch“ mit einer Reliabilität von Cronbachs  $\alpha = .67$ .

**Perceived Supervisor Support (PSS).** Die wahrgenommene Unterstützung durch die Kollegen und die Führungskraft wurde mit Hilfe von jeweils vier Items aus der Skala von Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski und Rhoades (2002) erfasst. Die Übersetzung und Entwicklung der hier verwendeten Kurzskalen für Unterstützung (PSS und PPS, s. u.) fand im Rahmen einer Diplomarbeit statt (Kusch, 2006). Die Skala von Eisenberger et al. (2002), die sich aus dem Survey of Perceived Organizational Support (SPOS) heraus entwickelte, wurde von Stinglhamber und Vandenberghe (2003) übertragen auf die Unterstützung durch Vorgesetzte (perceived supervisor support, PSS). Diese wurde von vier Personen übersetzt und zur Kontrolle von zwei weiteren Personen rückübersetzt (vgl. Brislin, 1980). Es ergab sich eine interne Konsistenz von  $\alpha = .85$ .

**Perceived Peer Support (PPS).** Als Ergänzung zum Verhältnis zum Vorgesetzten wurde auch die Unterstützung durch Kollegen erfasst. Die auf Vorgesetzte („supervisor support“, s. o.) bezogenen Items wurden so umformuliert, dass sie Unterstützung durch Kollegen abbildeten („peer support“). Ähnliche Aspekte finden sich in Studien zur Sozialen Unterstützung (Frese, 1989; 1999). Um in der vorliegenden Studie Vergleichbarkeit und Konsistenz zu erreichen und aufgrund des hohen Organisationsbezugs des Konstrukts wurden für beide Aspekte der sozialen Unterstützung (PSS und PPS) die Formulierungen von Eisenberger et al. (2002) verwendet. Die Reliabilität lag bei  $\alpha = .77$ .

### **Kontrollvariablen**

Als Kontrollvariablen wurden das Geschlecht und die Führungsverantwortung erhoben, um mögliche konfundierende Einflüsse zu identifizieren.

**Geschlecht** könnte bezüglich der hier untersuchten Fragestellungen eine differenzierende Variable darstellen. Die Karriere-Situation von (älteren) Frauen ist besonders häufig durch längere Abwesenheiten im Berufsleben problematisch (vgl. Schulte, 2005). Die Einstellungen

der Frauen in bestimmten Karrierephasen könnten sich daher von denen der Männer unterscheiden, denn ihre Perspektive könnte durch die Lücken in ihrer beruflichen Tätigkeit eine andere sein. Darüber hinaus kann für einige Wertehaltungen – und damit Bedeutung von Arbeitsplatzmerkmalen für **ACO** – von einer geschlechtsspezifischen Bewertung ausgegangen werden (vgl. Lehr, 2007). Diese kann durchaus auch mit Alter konfundiert sein, wenn beispielsweise Frauen der hier betrachteten mittleren Gruppe (31 Jahre bis 45 Jahre alt) flexible Möglichkeiten am Arbeitsplatz aufgrund familiärer Belastungen stärker benötigen und bei Vorhandensein wertschätzen als ihre männlichen Altersgenossen. Daher wurde Geschlecht als Kontrollvariable untersucht, um mögliche Unterschiede zwischen Männern und Frauen in den Beziehungen zwischen Prädiktoren und **ACO** zu identifizieren.

Die *Führungsverantwortung* könnte mit Alter konfundiert sein, da üblicherweise mit längerer Betriebszugehörigkeit und damit höherem Alter eher Führungsverantwortung übernommen wird. Interessant war hier also die Frage, ob es systematische Unterschiede in den Zusammenhängen zwischen Prädiktoren und **ACO** zwischen Personen mit und ohne Führungsverantwortung gibt (vgl. Allen & Meyer, 1990).

#### **6.4.1 Voraussetzungen für die Datenanalysen und Untersuchung der Kontrollvariablen**

Um die nachfolgenden Analysen anwenden zu können, insbesondere Korrelations- und Regressionsanalysen, müssen einige Grundvoraussetzungen erfüllt sein. Zunächst sollten mit Hilfe konfirmatorischer Faktorenanalysen die theoretischen Grundannahmen der Struktur der Variablen organisationales Commitment und Job Involvement überprüft werden. Zudem sind verschiedene Verteilungsvoraussetzungen insbesondere für Regressionsanalysen zu erfüllen.

##### **Konfirmatorische Faktorenanalysen der Kriterienskalen**

Um die Struktur der theoretischen Subfacetten der beiden Konstrukte **Organisationales Commitment** und **Job Involvement** zu überprüfen, wurde eine konfirmatorische Faktorenanalyse durchgeführt. Dazu wurden Strukturgleichungsmodelle mit AMOS 16 (Arbuckle, 1994-2007) gerechnet. Der Theorie zufolge sollte die verwendete Skala zu Commitment drei Faktoren beinhalten sowie die Skala zu Job Involvement zwei.

Für die Analyse des Konstrukt Commitment wurden dem Drei-Faktoren-Modell zwei weitere Modelle gegenüber gestellt. Anhand der erhobenen Daten kann so getestet werden, wie gut ein theoretisch angenommenes Modell mit der Realität der Daten übereinstimmt (Byrne, 2001; Hair et al., 2006). Zum einen könnte die Skala auch als ein einziger Faktor abzubilden sein. Zum anderen sprechen metaanalytische Ergebnisse und einige Autoren aus dem

Forschungsfeld zu organisationalem Commitment dafür, dass das Konstrukt mit zwei Faktoren erschöpfend beschreiben wird. Da **ACO** und **NCO** wie erwartet recht hoch miteinander korrelieren, wurde auch ein Zwei-Faktoren-Modell getestet.

Jedes beobachtete Item ging als eine manifeste Variable in das Modell mit ein. Alle drei Commitmentarten wurden als latente Variablen modelliert. Für das Ein-Faktor-Modell wurden die Pfade zwischen den latenten Variablen auf 1 gesetzt, für das Zwei-Faktoren-Modell der Pfad zwischen **ACO** und **NCO** auf 1 gesetzt. Die *Goodness-of-Fit* Statistiken sind der Tabelle 9 zu entnehmen. Vor der Analyse wurde der Datensatz abermals bereinigt, da es für eine strukturgeichungsanalytische Untersuchung wichtig ist, möglichst vollständige Datensätze zu verwenden, damit die Modelle zuverlässig getestet werden können (Hair et al., 2006). Neben dem in der Studie üblicherweise verwendeten Filter wurden zusätzlich solche Fälle ausgeschlossen, die die einzelnen Commitmentarten (weniger als zwei Items ausgefüllt pro Skala) unzureichend abbildeten.

**Tabelle 9 Gütemaße der konfirmatorischen Faktorenanalysen zu organisationalem Commitment.**

*Gütemaße der konfirmatorischen Faktorenanalysen zu Organisationalem Commitment.*

Modell	df	$\chi^2$	$\chi^2/\text{df}$ -Ratio	NFI	CFI	RMSEA	Lo90	Hi90
1. 1 Faktor	77	192.56	2.501	0.611	0.703	0.113	0.093	0.133
2. 2 Faktoren	75	180.56	2.407	0.635	0.729	0.109	0.089	0.130
3. 3 Faktoren	74	164.56	2.224	0.667	0.768	0.102	0.081	0.123

Anmerkungen:  $N = 119$ .

Die für eine konfirmatorische Faktorenanalyse üblichen Fit-Indizes, die gleichzeitig die am häufigsten verwendeten sind (Hair et al., 2006), werden hier berichtet. Alle Indizes deuten darauf hin, dass die Daten für das Modell mit drei Faktoren die beste Passung aufweisen. Insgesamt erscheint die Passung des Drei-Faktoren-Modells zwar beurteilt nach den gängigen kritischen Werten (z. B. „magische .9“ für CFI,  $\chi^2/\text{df}$ -Ratio von maximal 5; Byrne, 2001; Hair et al., 2006) den beiden Vergleichsmodellen überlegen. Es ist aber davon auszugehen, dass hier insbesondere die kleine Stichprobengröße eine zuverlässige Strukturgeichungsanalyse erschwert.

Für die konfirmatorischen Faktorenanalyse für **Job Involvement** wurde eine Ein-Faktorlösung (mit der später weiter gerechnet wurde) der theoretisch begründeten Zwei-Faktorenlösung gegenübergestellt. Wie in Tabelle 10 ersichtlich, zeigt sich eine sehr gute Passung für Daten für das Zwei-Faktoren-Modell nach allen betrachteten Kriterien.

**Tabelle 10 Gütemaße der konfirmatorischen Faktorenanalysen zu Job Involvement**

*Gütemaße der konfirmatorischen Faktorenanalysen zu Job Involvement.*

Modell	df	$\chi^2$	$\chi^2/df$ -Ratio	NFI	CFI	RMSEA	Lo90	Hi90
1. 1 Faktor	14	35.243	2.517	0.703	0.766	0.133	0.067	0.161
2. 2 Faktoren	13	14.206	1.093	0.880	0.987	0.028	0.000	0.098

Anmerkungen:  $N = 119$ .

Aufgrund dieser Ergebnisse und den in Abschnitt 2.1.2.2 geschilderten unterschiedlichen Altersabhängigkeiten von **Job- und Work Involvement** wurden neben dem Gesamtfaktor **Job Involvement** in den regressionsanalytischen und korrelationsvergleichenden Analysen auch die beiden **Unterfacetten Work Involvement und Job Involvement** betrachtet (Moser & Schuler, 1993).

### Verteilungsvoraussetzungen

Vor den Analysen wurden die Daten auf die nötigen Voraussetzungen überprüft. Dazu gehören die Überprüfung auf Multikollinearität und Autokorrelation, die Überprüfung der Normalverteilung, die Linearität und Normalverteilung der Residuen sowie die Homoskedastizität (Varianzgleichheit). Alle Voraussetzungen können als erfüllt betrachtet werden. Details zu den Analysen sind dem Anhang D (Tabellen 7, 8 und 9 sowie ausführlich Anhang A) zu entnehmen.

### Kontrollvariablen: Geschlecht und Führungsverantwortung

**Geschlecht.** Die Korrelation zwischen Geschlecht (männlich = 1, weiblich = 2) und Alter ist nicht signifikant ( $r = -.16$ ). Ein Mittelwertsvergleich zwischen den 60 Männern und 59 Frauen ergab keine signifikanten Unterschiede bezogen auf die Prädiktoren (Tabelle 25 Anhang D). Die Korrelationen zwischen Alter und den Prädiktoren zeigen kaum Unterschiede zwischen Männern und Frauen. Die Korrelationen zwischen den Prädiktoren und **ACO** zeigen kaum Unterschiede zwischen Männern und Frauen. Für *Unterstützung durch die Führungskraft*, *Partizipation* und *Anerkennung* waren die Korrelationen mit **ACO** bei den Frauen jeweils etwas stärker (siehe Tabelle 11). Für die Frauen scheinen diese Aspekte also möglicherweise stärkere Bindungsfaktoren zu sein.

**Tabelle 11 Kontrollvariablen Geschlecht und Führung***Kontrollvariablen Geschlecht und Führung: Vergleich der Korrelationen mit Alter und ACO.*

	Männer		Frauen		Führungskraft		nicht Führungskraft	
	Alter	ACO	Alter	ACO	Alter	ACO	Alter	ACO
ACO	.26		.05		.20		.17	
CCO	.26	.25	.44	.04	.70	.14	.28	.16
NCO	.13	.22	.28	.40	.00	-.20	.22	.35
Job Involvement	.36	.33	.36	.40	.33	.16	.36	.36
Entwicklungsmögl.	-.04	.27	.01	.31	.13	.25	-.05	.27
PSS	-.01	.17	-.16	.37	-.01	.27	-.11	.25
PPS	.06	.28	.03	.37	.19	.18	.03	.33
Work-Life-Balance	.17	.27	.57	.30	.25	.46	.36	.26
Partizipation	-.01	.15	.09	.32	.27	.11	.01	.24
Herausf. Tätigk.	.24	.32	.16	.29	.25	.06	.20	.32
Anerkennung	.14	.19	.33	.42	.44	.42	.26	.30
Verantwortung	.26	.25	.30	.37	.17	-.13	.33	.35
Kontakt	.02	.41	.14	.31	.11	.47	.08	.34
Generativität	.30	.26	.26	.28	.32	.20	.29	.28

*Anmerkungen: N = 121; Ausschluss von Ausreißern und Azubis/Praktikanten.*

Zur Kontrolle der Vorhersage des hauptsächlichen Kriteriums wurde das Geschlecht als Prädiktor von **ACO** mit Hilfe einer Regressionsanalyse getestet. Geschlecht ist demzufolge kein signifikanter Prädiktor von **ACO** (für Ergebnisse der Kontrollvariablen siehe Tabellen 27 und 28 im Anhang). Aufgrund dieser negativen Testung und schwachen Gruppenunterschiede wurde auf eine weitere Kontrolle der Variable Geschlecht verzichtet. Jedoch ist nicht auszuschließen, dass hier insbesondere in Langzeitstudien Unterschiede bezüglich der Werthaltungen von Frauen und Männern ähnlich auftreten wie zwischen den Altersgruppen vermutet (vgl. Abschnitt 6.4).

**Führungsverantwortung.** Eine Konfundierung zwischen Alter und Führungsverantwortung scheint nicht vorzuliegen (Korrelation zwischen Alter und Führungsverantwortung  $r = .01$ ). Für eine genauere Analyse wurde die Gruppe in Führungskräfte ( $n = 19$ ) und andere unterteilt ( $n = 101$ ). Ein Mittelwertvergleich zwischen Führungskräften und Personen ohne Führungsverantwortung bezogen auf die Prädiktoren ergab signifikante Unterschiede bei den Variablen *PSS* ( $t = 2.12^*$ ;  $F = 2.47$ ;  $p < .05$ ) und *Verantwortung* ( $t = 4.27^{***}$ ;  $F = 2.22$ ;  $p < .001$ ). Der Mittelwert der Führungskräfte war jeweils etwas höher als der der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung (*PSS*: 5.62 vs. 5.00; *Verantwortung*: 5.84 vs. 4.82). Der Wahrnehmung der Führungskräfte zufolge haben sie also mehr *Verantwortung* und mehr *Unterstützung durch die eigene Führungskraft*. Ein Vergleich der Zusammenhänge zwischen Prädiktoren und **ACO** zeigte für *Verantwortung* und *Herausfordernde Tätigkeit* deutlichere Zusammenhänge bei den Nicht-Führungskräften. Die affektive Bindung der Nicht-Führungskräfte scheint mit diesen Aspekten stärker zusammenzuhängen. Eine Regressionsanalyse zur Vorhersage des Kriteriums **ACO** durch Führungsverantwortung war



nicht signifikant (siehe Tabelle 26 in Anhang D). Da sich zusammenfassend kein sehr deutlicher Effekt der Führungsverantwortung erkennen lässt und die geringe Anzahl der Führungskräfte keine aussagekräftigen Ergebnisse zulässt, wurde auf eine Aufnahme der Variable in die Analysen verzichtet.

#### **6.4.2 Korrelationen der Variablen**

Im Folgenden werden die Zusammenhänge zwischen den Untersuchungsvariablen geschildert. Die Korrelationen, insbesondere auch zwischen den drei betrachteten Commitmentarten, werden auch in den drei betrachteten Altersgruppen dargestellt, um mögliche Unterschiede in den Zusammenhangsstärken aufzudecken. Ebenso wurden Partialkorrelationen bezüglich der Moderatoren Alter, Dauer der Betriebszugehörigkeit und Berufserfahrung mit den Prädiktor- und Kriteriumsvariablen berechnet, um deren relativen Einfluss auf die Untersuchungsvariablen festzustellen.

**Zusammenhänge der Untersuchungsvariablen.** In Tabelle 12 sind die Korrelationen (nach Pearson) der betrachteten Variablen abgebildet. Ersichtlich sind die Moderatoren Alter, Dauer der Betriebszugehörigkeit und Berufserfahrung sowie die Kontrollvariable Geschlecht und deren Zusammenhänge zu den Bindungskriterien. Darüber hinaus sind die Korrelationen zwischen den betrachteten Prädiktorskalen und den Kriterien sowie dem Moderator Alter abgebildet. Neben **ACO** sind hier die Zusammenhänge mit den Commitmentarten **CCO** und **NCO** sowie der weiteren erhobenen abhängigen Variable Job Involvement und für alle Untersuchungsvariablen die Korrelation mit Alter zu erkennen. So kann ein erster Eindruck der Zusammenhänge zwischen den Variablen und mit dem im Fokus stehenden Moderator erzielt werden.

Alle Prädiktoren zeigen moderate Zusammenhänge mit **ACO** ( $r = .23$  bis  $.35$ ; vgl. Cohen, 1988). Diese Zusammenhänge bestätigen vorläufig die angenommene Rolle der betrachteten Entstehungsbedingungen von **ACO**. Ebenso konnte erwartet werden, dass die Zusammenhänge zwischen den Prädiktorvariablen und den anderen beiden Commitmentarten niedriger ausfallen, wie es sich hier zeigt.

Der Zusammenhang zwischen **ACO** und Alter liegt ebenfalls in erwartbarer Höhe ( $r = .17$ ; vgl. Abschnitt 2.3). Auf Prädiktoreseite ergeben sich signifikante Zusammenhänge mit Alter für *Herausfordernde Tätigkeit*, *Generativität*, *Anerkennung*, *Verantwortung* und *Work-Life-Balance*. Je älter die Personen sind, umso ausgeprägter werden also diese Aspekte der Arbeit wahrgenommen.

**Tabelle 12 Korrelationen der Moderatoren und Prädiktoren mit Bindungskriterien**

*Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen mit Kriterien.*

Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	ACO	CCO	NCO	Job Inv.	Alter
<b>Moderatoren/Kontrollv.</b>							
Alter	38.79	11.15	.17	<b>.32</b>	.21	<b>.36</b>	
Geschlecht			-.11	.11	-.06	-.03	-.17
Erfahrung	17.75	13.98	.21	<b>.34</b>	.20	<b>.31</b>	<b>.94</b>
Betriebsz.	15.78	13.45	.10	.19	.16	.20	<b>.46</b>
<b>Prädiktoren</b>							
PSS	5.09	1.19	.26	-.19	.16	.21	-.09
PPS	5.41	.84	<b>.32</b>	-.14	.17	.25	.04
Herausford. Arbeit	5.38	.96	<b>.31</b>	-.07	.16	.26	.20
Entwicklungsmögl.	4.97	1.11	.28	-.21	.11	.19	-.03
Partizipation	4.74	1.08	.23	-.08	.21	.16	.04
Generativität	5.43	.92	.27	-.03	.20	.26	.29
Anerkennung	5.09	.95	<b>.31</b>	-.09	.25	<b>.37</b>	.27
Verantwortung	4.98	1.03	<b>.32</b>	-.12	.24	<b>.37</b>	<b>.30</b>
Soz. Austausch	5.71	.85	<b>.35</b>	.03	.29	<b>.31</b>	.08
Work-Life-Balance	5.01	.93	.27	.10	.09	.07	<b>.34</b>

Anmerkungen: PSS: Wahrg. Unterstützung durch Führungskraft; PPS: Wahrg. Unterstützung durch Kollegen. Korrelationen ab +/- .18 entsprechen \*  $p < .05$ ; ab +/- .24. entsprechen \*\*  $p < .01$ . Korrelationen über .30 fett gedruckt.  $N_{min} = 115$ ;  $N_{max} = 121$ ; Antworten auf einer Skala von 1 bis 7. Für die Berechnung der Reliabilitäten nur Ausreißer ausgeschlossen, sonst Ausreißer und Azubis/ Praktikanten.

Hervorzuheben ist für die gesamte Stichprobe die teilweise hohe Interkorrelation zwischen den Prädiktorskalen (siehe Anhang D Tabelle 31). Dies könnte auf Multikollinearität hinweisen. Die Überprüfung (s. o. und Anhang A; VIF und Toleranzwert) ergab jedoch, dass die Voraussetzungen in dieser Hinsicht erfüllt sind. Die vollständige Korrelationstabelle sowie die Korrelationen auf Itemebene sind dem Anhang D zu entnehmen (Tabellen 29 und 30).

**Exkurs: Interkorrelationen zwischen den Commitmentarten.** Die Interkorrelationen zwischen den drei Commitmentarten zeigen in der gesamten Stichprobe nicht nur erwartbare Ergebnisse. Daher wird hier auf einige Auffälligkeiten hingewiesen. **ACO** und **CCO** sollten unabhängig voneinander sein, wovon bei der hier vorliegenden nicht signifikanten Korrelation von  $r = .13$  ausgegangen werden kann. Zwischen **ACO** und **NCO** (hier  $r = .30$ ) sowie **NCO** und **CCO** (hier  $r = .45$ ) bestehen stärkere Zusammenhänge – insbesondere letzteres widerspricht den Annahmen, die aus der Literatur hergeleitet werden können: Zur vergleichenden Einschätzung dieser Korrelationen können beispielsweise die Ergebnisse der Entwicklungsstudie der Skala (Allen & Meyer, 1990) sowie die Meta-Analyse von Meyer et al. (2002) herangezogen werden. Allen und Meyer selbst halten **ACO** und **CCO** für recht unabhängig voneinander und finden in ihren Studien von 1990 Korrelationen von  $r = .06$  und

$r = .01$ . Die höchste Korrelation beobachten sie für **ACO** und **NCO** ( $r = .51$  und  $r = .48$ ), **NCO** und **CCO** korrelieren um  $.14$  und  $.16$ . Diese Abstufung konnte durch die spätere Metaanalyse (Meyer et al., 2002) bestätigt werden (**ACO-NCO**:  $r = .63$ ; **ACO-CCO**:  $r = .05$ ; **NCO-CCO**:  $r = .18$ ). Auch Cooper und Viswesvaran (2005) finden in ihrer Metaanalyse wie in den ursprünglichen Studien von Allen und Kollegen den stärksten Zusammenhang zwischen **ACO** und **NCO** (**ACO-NCO**:  $r = .64$ ; **ACO-CCO**:  $r = .13$ ; **NCO-CCO**:  $r = .19$ ).

**Tabelle 13 Interkorrelationen Commitmentarten Studie 1**

*Interkorrelationen pro Altersgruppe.*

	Gesamt	Jung	Mittel	Alt
ACO-CCO	.13	.11	.24	-.15
ACO-NCO	.30	.36	.48	.00
NCO-CCO	.45	.26	.40	.56
<i>N</i>	120	36	45	39

*Anmerkungen: Ausschluss von Ausreißern und Azubis/Praktikanten.*

So unabhängig, wie die Metaanalysen andeuten, sind die Skalen in dieser Stichprobe nicht. Insbesondere die hohe Korrelation zwischen **NCO** und **CCO** überrascht. Sind die Mitarbeiter dieses Unternehmens aus normativen Gründen an das Unternehmen gebunden (man „soll“ bleiben, weil es von einem erwartet wird), bleiben sie tendenziell auch aufgrund mangelnder Alternativen oder erwarteter persönlicher Opfer bei Verlassen der Firma. Ein solcher Zusammenhang zwischen normativen und kalkulatorischen Aspekten könnte zurückzuführen sein auf die allgemein schwierige Arbeitsmarktlage, in der für Arbeitnehmer weniger das emotionale Gefühl der Verbundenheit mit der Organisation im Vordergrund steht, sondern eher abwägende und pflichtbewusste Elemente.

Da die hier durchgeführten Analysen nachfolgend drei Altersgruppen fokussieren, in denen sich Zusammenhänge mit **ACO** unterschieden sollten, erscheint es sinnvoll, die erwähnten Interkorrelationen zwischen den drei Commitmentarten auch für diese drei Altersgruppen detaillierter zu betrachten. Aus den vorliegenden Ergebnissen ist zu ersehen, dass diese Interkorrelationen sich je nach betrachteter Altersgruppe unterscheiden (siehe Tabelle 13). Hervorzuheben ist hier die mittlere Gruppe, die im Vergleich zu den anderen Gruppen und zu bisherigen Studien hohe Interkorrelationen der Commitmentskalen untereinander aufweist (**ACO-NCO**:  $r = .24$ ; **ACO-CCO**:  $r = .48$ ; **NCO-CCO**:  $r = .40$ ). In der älteren Gruppe besteht kein Zusammenhang zwischen **ACO** und **NCO** ( $r = .00$ ) sowie ein leicht negativer Zusammenhang zwischen **ACO** und **CCO** ( $r = -.15$ ). Um zu untersuchen, inwiefern tatsächlich Unterschiede zwischen den Koeffizienten bestehen, wurden die 95%-Konfidenzintervalle berechnet und betrachtet. Die Konfidenzintervalle der drei Gruppen für

die Korrelation zwischen **ACO** und **CCO** zeigen deutliche Überlappungen, sodass nicht abschließend davon auszugehen ist, dass die hier gefundenen Unterschiede tatsächlich gültig sind (siehe Anhang D Tabelle 31). Zwar sind die untere und obere Grenze des Konfidenzintervalls für die Älteren deutlich nach unten verschoben, das Intervall schließt aber auch 0 mit ein und überlappt mit den anderen.

Ein Einschluss von 0 zeigt sich auch für das Konfidenzintervall der Korrelation zwischen **ACO** und **NCO**, jedoch nur für die älteste Gruppe. Der schwache negative Zusammenhang ist also nicht signifikant. Insgesamt weicht das Konfidenzintervall der ältesten Gruppe für die Beziehungen der Commitmentarten untereinander deutlich von den anderen Gruppen ab. Dies könnte aber in der kleinen Stichprobe und Untergruppe auf Stichprobenfehler zurückzuführen sein. Derartigen hier nicht signifikanten, aber deutlichen Unterschieden der Interkorrelationen zwischen den Commitmentarten sollten zukünftig weiter nachgegangen werden. Konstrukttheoretische Schlussfolgerungen, die sich aus den verschiedenen, nicht konsistent erwartbaren Interkorrelationen der Commitmentarten ergeben, werden in der Diskussion (Kapitel 9.2) aufgegriffen.

**Partialkorrelationen: Alter, Betriebszugehörigkeit und Berufserfahrung.** Die Moderatoren Alter, Berufserfahrung und Betriebszugehörigkeit korrelieren naturgegeben recht hoch miteinander (siehe Abschnitte 2.3.2 und 3.4). Um zu überprüfen, ob einer der Einflussfaktoren bezogen auf die untersuchten Variablen stärker ist als die anderen, wurden die Moderatoren jeweils einzeln auspartialisiert (vgl. Allen & Meyer, 1993; Conway, 2004; Porter et al., 1974). Die lineare Beziehung zweier Variablen kann so um den linearen Einfluss einer dritten Variable bereinigt werden (Bortz, 2005). Bleiben im vorliegenden Fall die Korrelationen zwischen den Untersuchungsvariablen und den anderen nicht-auspartialisierten Moderatoren deutlich bestehen, hat die auspartialisierte Variable vermutlich keinen großen Einfluss. Wird in der vorliegenden Studie Betriebszugehörigkeit auspartialisiert, nehmen die Korrelationen zwischen den *Kriterien* und den *Moderatoren* Alter sowie Berufserfahrung nur geringfügig ab (siehe Anhang D Tabellen 32, 33 und 34, jeweils Spalten 1 und 2; z. B. ändert sich die Korrelation zwischen Alter und **ACO** von  $r = .17$  zu  $r = .14$ ). Deutlicher sind die Effekte bei der Auspartialisierung von Alter und Berufserfahrung (z. B. ändert sich bei Auspartialisierung von Alter die Korrelation zwischen Berufserfahrung und **ACO** von  $r = .21$  zu  $r = .10$ ). Die Dauer der Berufserfahrung und das Alter scheinen also stärkere Einflussfaktoren im Hinblick auf die untersuchten Kriterien zu sein als die Dauer der Betriebszugehörigkeit.

Interessant erscheint auch ein Blick auf die Zusammenhang der *Moderatoren mit den Prädiktoren* (vgl. Conway, 2004). Auch hier sind stärkere Effekte der Auspartialisierung von

Alter und Berufserfahrung als von Betriebszugehörigkeit zu beobachten. Dies wird als Indiz gewertet, dass Alter als entscheidender Moderator untersucht werden kann, aber auch Berufserfahrung eine Rolle spielen könnte.

### **6.5 Hypothesenüberprüfung in Studie 1**

Zur Testung der Hypothesen wurde *erstens* der übliche Weg einer moderierten Regression angewendet. Damit können lineare Moderationseffekte aufgedeckt werden. Dieser Schritt fand einzeln für jeden Prädiktor statt, wie in Abschnitt 6.6.1 begründet. Im Fokus dieser Untersuchung steht die *zweitens* durchgeführte Subgruppenanalyse, die die Aufdeckung auch nicht-linearer Moderationseffekte ermöglicht. Detaillierte Vergleiche der drei betrachteten Altersgruppen können vorgenommen werden. Hierfür wurden zunächst die Zusammenhänge mit dem Kriterium **ACO** in den drei Altersgruppen miteinander verglichen, um die Hypothesen zu überprüfen. *Drittens* werden einzelne Ergebnisse grafisch veranschaulicht, um die identifizierten Moderationseffekte deutlich zu machen.

Da sich die Hypothesen, die in Kapitel 4 vorgestellt wurden, auf einem hohen Detailgrad bewegen, wird nicht auf die Testung im Einzelnen eingegangen, sondern ein methodenbezogenes Vorgehen gewählt. Damit wird übersichtlich in den einzelnen Methodenschritten aufgezeigt, welche Hypothesen sich bestätigen und welche abgelehnt werden. Bevor im Folgenden die Ergebnisse des dreischrittigen methodischen Vorgehens geschildert werden, wird kurz auf die Ergebnisse der multiplen moderierten Regressionsanalysen eingegangen, die der Vollständigkeit halber durchgeführt wurden.

#### **6.5.1 Moderierte Regressionsanalysen**

Von einer Moderation ist zu sprechen, wenn qualitative (z. B. bestimmt durch Geschlecht) oder quantitative Variablen (z. B. das Gehalt) die Richtung oder Stärke einer Beziehung zwischen einem Prädiktor und einem Kriterium beeinflussen (Baron & Kenny, 1986). Das klassische Vorgehen zur Testung eines Moderatoreffekts integriert den Interaktionseffekt zwischen Prädiktor und Moderator in einer schrittweisen linearen Regressionsanalyse (vgl. Baron & Kenny, 1986). Die Annahme ist, dass die Ausprägung der Moderatorvariable das Niveau und die Steigung der Regressionsgeraden beeinflusst (Müller, 2007). „Die Integration der Moderationsbeziehung in die Regression führt zu zwei Verbesserungen: Sie erlaubt, die prognostizierten Wirkungszusammenhänge im Hinblick auf unterschiedliche Kategorisierungen und Gruppierungen bei der unabhängigen Variablen zu differenzieren, und verbessert damit die Prognosegüte der Regression oder verhindert sogar Fehlschätzungen“

(Müller, 2007, S. 246f). Die Voraussetzungen, die in den Variablen gegeben sein müssen, wurden bereits vorgestellt (s. o. und Anhang A).

Um die linearen Hypothesen zu testen, in denen Alter als Moderator eine Rolle spielt, wurden für die einzelnen Prädiktoren moderierte lineare Regressionsanalysen durchgeführt (Baron & Kenny, 1986). Liegt eine begründete Modellannahme zugrunde, wäre eine multiple Regression üblich. Allerdings wird bei einer multiplen Regressionsanalyse mit mehreren gleichzeitig aufgenommenen Prädiktoren eine Interpretation erschwert. Eine theoretische Begründung der Aufnahme der einzelnen Variablen im Modell ist essentiell bei der Anwendung einer Regressionsanalyse. Da ein solches demografiebezogenes Modell nicht existiert, wird in dieser Studie der Fokus auf die einzelne Überprüfung der Prädiktoren gelegt. Aufgrund der Fülle der hier überprüften Variablen sind im multiplen Modell wenig belastbare Ergebnisse zu erwarten (vgl. Aiken & West, 1991, S. 157; Hair et al., 2006). Es sind allenfalls kleine Effekte zu erwarten. Dennoch wurde dieses Verfahren getestet, denn es handelt sich um das übliche Vorgehen in vergleichbaren Studien (siehe Abschnitt 3.6.2). Da anzunehmen ist, dass alle hier betrachteten unabhängigen Variablen zumindest Prädiktoren von affektivem Commitment sind, werden diese in die multiple Regression aufgenommen.

Eine multiple moderierte Regressionsanalyse wurde hier jedoch zunächst anders als von den bereits häufig erwähnten Autoren (Conway, 2004; Finegold et al., 2004) mit den kontinuierlichen Variablen Alter bzw. Betriebszugehörigkeit anstelle von Gruppen-Dummys getestet. Dies ist das klassische Vorgehen, das man in der Mehrzahl der Studien zu Moderationseffekten findet<sup>23</sup> (vgl. Aiken & West, 1991; Baron & Kenny, 1985; Müller, 2007). Es zeigte sich kein signifikanter Moderationseffekt. Nach Aufnahme der Interaktionsterme steigt die Varianzaufklärung um 4 Prozentpunkte auf  $R^2 = .25$ . Eine detaillierte Beschreibung des Vorgehens der multiplen Regressionsanalysen ist dem Anhang zu entnehmen (Anhang B). Interessanterweise zeigt sich hier keiner der Prädiktoren als signifikant – weder im ersten noch im zweiten Schritt der Analyse (Anhang B Tabelle 1). Dies überrascht, zumal alle betrachteten Variablen theoretisch mit **ACO** zusammenhängen sollten. In dieser Studie erscheint das multiple Vorgehen allerdings aus verschiedenen Gründen unangebracht. So ist es in der multiplen moderierten Regression in einer relativ kleinen Stichprobe sehr wahrscheinlich, dass die Vielzahl der einfließenden Prädiktoren vorhandene Zusammenhänge durch gebundene Varianz verschleiert – erst recht, wenn die Effekte sehr klein sind. Der F-Wert wird sowohl bei kleinen Stichproben als auch bei

---

<sup>23</sup> Vorab wurden die Prädiktor- und Moderatorvariablen standardisiert und der Interaktionsterm aus den standardisierten Werten gebildet.

zunehmender Anzahl der aufgenommenen Prädiktoren kleiner, der theoretische F-Wert, anhand dessen die Signifikanzprüfung stattfindet, aber größer. Damit wird die Ablehnung der Null-Hypothese bzw. das Erreichen eines signifikanten Effekts unwahrscheinlich (vgl. Backhaus et al., 2006).

Ein alternatives Verfahren besteht darin, die multiple Regressionsanalyse in den drei definierten Altersgruppen zu betrachten und die relativen Gewichte der Prädiktoren zu vergleichen. Dies kann hier nur einen explorativen Versuch darstellen, da die Untergruppen bei weitem zu klein für eine sinnvolle Interpretation sind. Bei der explorativen Betrachtung der multiplen Regression in den drei Altersgruppen zeigten sich einige Unterschiede in den Regressionsgewichten ( $\beta$ ) (siehe Anhang B Tabelle 2). So zeigt sich beispielsweise für die Jüngeren ein  $\beta$  von  $-.55$  für *Herausfordernde Tätigkeit*, für die Mittleren liegt dieses bei  $.49$  und für die Älteren bei  $.03$ . Es scheint, dass dieser Aspekt für die Vorhersage von affektiver Bindung bei den Älteren keine entscheidende Rolle spielt. Die *Wahrgenommene Unterstützung durch die Führungskraft* zeigt innerhalb der Gruppe dieser Prädiktoren bei den Jüngeren ein  $\beta$  von  $.28$ , bei den Mittleren von  $-.02$ , bei den Älteren von  $.52^*$  ( $* p < .01$ ). Im Verhältnis dieser Prädiktorengruppen scheint bei den Älteren *Wahrgenommene Unterstützung durch die Führungskraft* (PSS) einen deutlichen Einfluss zu haben. Interessant erscheint das negative  $\beta$  von *Entwicklungsmöglichkeiten* in der mittleren Gruppe. Dieses lässt sich in einer multiplen Regressionsanalyse nicht unbedingt als negativer Zusammenhang interpretieren, sondern im Zusammenspiel mit den anderen Prädiktorvariablen eher als Suppressionseffekt. In den drei Altersgruppen treten also im multiplen Modell verschiedene Prädiktoren hervor – jedoch wurde keiner (bis auf PSS bei den Älteren) signifikant getestet. Die Größe der Untergruppen lässt eine Interpretation dieser Analyse jedoch nicht zu.

Analog zu den Studien von Conway (2004) und Finegold et al. (2002) wurde der moderierende Effekt von Alter und Dauer der Betriebszugehörigkeit schließlich mit der von Aiken und West (1991) vorgeschlagenen Vorgehensweise für eine Moderation durch kategoriale Variablen getestet. So wird jeweils eine Bezugsgruppe (z. B. die Jüngeren) im Vergleich zu den anderen beiden (Mittleren und Älteren) betrachtet. Das Vorgehen im Detail ist dem Anhang zu entnehmen (Anhang B Tabelle 3). Aiken und West (1991) schlagen hierfür vor, den Moderator als Dummy-Variable zu kategorisieren und die Analyse mit den kategoriellen Werten statt mit den kontinuierlichen zu testen. Nach dieser Analyse unterscheiden sich die Jüngeren von den Mittleren in der Bedeutung der *Herausfordernden Tätigkeit* für die Vorhersage von ACO ( $\beta = 2.78$ ;  $p < .01$ ). Der Zusammenhang ist bei den Jüngeren stärker. Weitere signifikante Ergebnisse wurden nicht gefunden (siehe Anhang B).

Für diese Analyse gilt umso mehr die Unangemessenheit der Anwendung für die Größe der hier vorliegenden Stichprobe. Die Anzahl der einfließenden Prädiktoren (samt Produkttermen) führt zu einer Komplexität des Modells, die kaum interpretierbar ist.

### **Einzelne Prädiktoren in moderierten Regressionsanalysen**

Um die detaillierten Hypothesen zu analysieren und Alterseffekte aufzudecken, wurden die Variablen einzeln betrachtet, um die interpretatorischen Schwierigkeiten der erwähnten multiplen Verfahren zu vermeiden.

**Die Prädiktoren im Einzelnen bezogen auf ACO.** Die Prädiktoren wurden wie oben erwähnt in der vorliegenden Studie einzeln getestet, um Hinweise auf Altersunterschiede herauszufinden. Für die Testung der Moderation wurden zunächst die Interaktionsterme aus den jeweiligen Prädiktoren mit Alter gebildet (Prädiktor multipliziert mit Alter). Der Interaktionsterm wurde daraufhin zusätzlich zu den Haupteffekten mit Hilfe der linearen Regression getestet (vgl. Backhaus et al., 2006; Müller, 2007). Die Prädiktoren und Moderatoren wurden vorab standardisiert (Aiken & West, 1991; vgl. Anhang B). Aus den standardisierten Variablen wurde daraufhin jeweils der Interaktionsterm aus standardisierten Prädiktor und standardisierten Moderator gebildet.

In Studie 1 ergaben die moderierten Regressionsanalysen für die einzelnen Prädiktoren bezüglich des Moderators Alter in der Vorhersage von **ACO** keine signifikanten Ergebnisse. Es konnte also keine Hypothese bestätigt werden. Die Ergebnisse der Analysen für das Kriterium **ACO** sind zusammengefasst Tabelle 14 zu entnehmen. Alle Ergebnisse zu **ACO** moderiert durch Alter sowie weitere Analyseergebnisse finden sich im Anhang bzw. werden im nächsten Abschnitt dargestellt (siehe unten und im Anhang D Tabellen 40 bis 49). Einzig für **NCO** ergab sich ein Moderationseffekt durch Alter bzw. Berufserfahrung, auf den im Folgenden eingegangen wird.



Tabelle 14 Überblick der Ergebnisse der einzelnen durch Alter moderierten Regressionen für ACO

Überblick der *einzelnen* moderierten Regressionen für ACO in Studie 1.

Prädiktor	1. Schritt			2. Schritt					3. Schritt					
	$\beta_{Präd}$	F	$R^2$	$\beta_{Präd}$	$\beta_{Mod}$	F	$R^2$	$\Delta R^2$	$\beta_{Präd}$	$\beta_{Mod}$	$\beta_{Inter}$	F	$R^2$	$\Delta R^2$
Entwicklungsmögl.	.28 **	9.76	.08	.28 **	.18 *	7.19	.08	.00	.29 **	.18 *	.04	4.82	.11	.03
PSS	.26 **	8.52	.07	.28 **	.21 *	7.22	.11	.04	.28 **	.21 *	.04	4.87	.11	.04
PPS	.32 ***	13.38	.10	.31 ***	.17 ~	8.73	.13	.03	.31 ***	.17 *	-.04 ~	5.86	.13	.00
Work-Life-Balance	.27 **	9.20	.07	.24 *	.09	5.07	.08	.01	.22 *	.11	-.10	3.81	.09	.02
Partizipation	.23 *	6.65	.05	.22 *	.16 ~	5.12	.08	.03	.23 *	.17 ~	-.03	3.44	.08	.03
Herausf. Tätigk.	.31 ***	12.38	.09	.28 **	.12	7.07	.11	.02	.28 **	.12	-.01	4.68	.11	.02
Anerkennung	.31 ***	12.88	.10	.29 **	.10	7.02	.11	.01	.29 **	.10	-.04	4.72	.11	.01
Verantwortung	.32 ***	13.25	.10	.29 **	.09	7.06	.11	.01	.29 **	.09	.00	4.67	.11	.01
Sozialer Austausch	.35 ***	16.56	.12	.34 ***	.14 ~	9.83	.14	.02	.34 ***	.15 ~	-.01	6.51	.14	.02
Generativität	.27 **	9.47	.07	.24 **	.10	5.37	.08	.01	.24 *	.10	.01	3.55	.08	.01

Anmerkungen: 1. Schritt: Prädiktor;  $\beta_{Präd} = \beta$  für den jeweiligen Prädiktor. 2. Schritt: Prädiktor unter Aufnahme von Alter;  $\beta_{Mod} = \beta$  für den aufgenommenen Moderator Alter.3. Schritt: Gesamtmodell Prädiktor, Alter, Interaktion Prädiktor \* Alter;  $\beta_{Inter} = \beta$  für den aufgenommenen Interaktionsterm.  $\Delta R^2$  im Vergleich zum 1. Schritt.

~ .05 &lt; p &lt; .10; \* p &lt; .05; \*\* p &lt; .01; \*\*\* p &lt; .001.

**Tabelle 15 Einzelne moderierte Regressionsanalysen in Studie 1: Signifikante Effekte im Überblick**

Studie 1: Signifikante Moderationseffekte zur Vorhersage von ACO im Überblick (moderierte Regressionsanalysen).

Prädiktor	Kriterien			
	ACO	NCO	CCO	Job Inv.
Entwicklungsmögl.				
PSS				
PPS				(◇)
Work-Life-Balance				
Partizipation				
Herausfordernde Arbeit				
Anerkennung		(◇) ○		
Verantwortung				
Sozialer Austausch				
Generativität				

◇ Moderator Alter

○ Moderator Erfahrung

□ Moderator Betriebszugehörigkeit

( ) nahe dem Signifikanzniveau ( $p < .10$ )

Anmerkungen: PSS: Wahrg. Unterstützung durch Führungskraft; PPS:

Wahrg. Unterstützung durch Kollegen.

**Weitere explorative Analysen.** Es wurden weiterhin die Moderatoren Betriebszugehörigkeit und Berufserfahrung getestet (siehe Abschnitt 3.4). Auch diese Moderatoren zeigten in dieser Studie bezogen auf **ACO** keine Effekte. Ebenso wurden als Kriterien die weiteren Commitmentarten untersucht, um mögliche differenzielle Alters- und Erfahrungseffekte im Vergleich zu **ACO** aufdecken zu können. Tabelle 15 stellt einen schematischen Überblick der signifikant getesteten moderierten Regressionen für alle betrachteten Kriterien dar. Es ist ersichtlich, dass sich bei der Betrachtung der Prädiktoren durch die hier faktorenanalytisch gebildeten Skalen kaum Moderationseffekte zeigen.

**Tabelle 16 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von NCO durch Anerkennung**

Regressionsanalyse: Vorhersage von Normativem Organisationalem Commitment durch Anerkennung (Moderator Alter).

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	$R^2$
1. Anerkennung	.30	.11	.25 **	7.48	.06
2. Anerkennung	.25	.11	.20 *	5.30	.08
Alter	.20	.11	.16 ~		
3. Anerkennung	.23	.11	.19 *	4.90	.11
Alter	.21	.11	.17 ~		
Anerk. * Alter	-.19	.10	-.17 ~		

Anmerkungen:  $N = 119$ ; Ausschluss von Azubis/Praktikanten und Ausreißern.

~  $.05 < p < .10$ ; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ .

Bei den Analysen ergab sich ein beinahe signifikanter Moderationseffekt ( $p < .10$ ) durch Alter und ein signifikanter Moderationseffekt durch Dauer der Berufserfahrung bei der Vorhersage von **NCO** durch wahrgenommene Anerkennung (siehe Tabelle 16). Das Modell mit einbezogenem Interaktionseffekt von Alter verbessert die Varianzaufklärung um insgesamt

5 Prozentpunkte (Veränderung in  $R^2 = .05$ ;  $R^2 = .11$ ;  $\beta = -.17$ ;  $F = 4.90$ ;  $p < .10$ ). Betrachtet man die Interaktion von Anerkennung mit der Dauer der Berufserfahrung ergibt sich die gleiche Verbesserung in der Varianzaufklärung (Veränderung in  $R^2$ :  $.05$ ; Verbesserung im Modell des  $R^2$  von  $.06$  auf  $.11$ ; *adjusted R<sup>2</sup>* von  $.05$  auf  $.09$ ). Mit zunehmendem Alter wird der Zusammenhang zwischen *Anerkennung* und **NCO** schwächer. Für eine normative Bindung spielt dieser Prädiktor also mit zunehmendem Alter eine geringere Rolle. Im vorliegenden Fall zeigt sich, um diesen Effekt anschaulich anhand einer Gruppenbetrachtung zu verdeutlichen, kein Unterschied zwischen der jüngeren und der mittleren Gruppe ( $r = .37$  und  $.36$ ), während in der älteren Gruppe kein Zusammenhang vorhanden ist ( $r = -.06$ ). Ob man bleibt, weil man es „soll“, hängt bei älteren Mitarbeitern weniger als zuvor von Anerkennung ab. Für **ACO** war das Gegenteil vermutet worden, da die Bedeutung dieses Aspekts mit dem Alter zunehmen sollte. Da **ACO** und **NCO** deutlich zusammenhängen sollten und zum Teil von ähnlichen Aspekten abhängen, ist dies ein eher überraschendes Ergebnis.

Explorativ wurde zusätzlich, um Hinweise für Studie 2 ableiten zu können, die moderierte Regression auf Itemebene getestet. Für das Kriterium **ACO** ergab sich weder ein signifikantes Ergebnis mit dem Moderator Alter noch mit dem Moderator Dauer der Betriebszugehörigkeit. Mit dem Moderator Dauer der Berufserfahrung ergab sich ein Ergebnis nahe des üblichen Signifikanzniveaus bei dem Prädiktor „Persönlicher Erfolg“ ( $R^2 = .13$ ;  $\beta = -.16$ ;  $F = 5.59$ ;  $p < .10$ ) sowie für „Kontakt zu anderen Personen“ ( $R^2 = .15$ ;  $\beta = -.15$ ;  $F = 6.80$ ;  $p < .10$ ) moderiert durch Berufserfahrung (siehe Tabellen 17 und 18). Somit ergeben sich erste Hinweise für H9 (Anerkennung) und H12 (Sozialer Austausch). Vorsichtig kann vermutet werden, dass H9 nicht bestätigt wird, da ein negativer Moderationseffekt vorliegt. Der Zusammenhang scheint mit dem Alter schwächer zu werden (zur Veranschaulichung die Zusammenhänge im Gruppenvergleich: Jüngere  $r = .28$ , Mittlere  $r = .32$ , Ältere  $r = .17$ ). Gleiches gilt für H12 zum Zusammenhang zwischen Sozialem Austausch und **ACO** (zur Veranschaulichung im Gruppenvergleich: Jüngere  $r = .35$ , Mittlere  $r = .36$ , Ältere  $r = .21$ ). Weitere Ergebnisse auf Itemebene bezogen auf die anderen betrachteten Kriterien sind im Überblick Tabelle 19 zu entnehmen. Betrachtet man diesen Überblick, scheinen sich für die einzelnen Kriterien unterschiedliche Prädiktoren zu ergeben, die jeweils einem Alterseinfluss unterliegen. Zusammengefasst scheinen in dieser Studie eher soziale und statusorientierte Aspekte in der Vorhersage von **NCO** einem Alter- oder Erfahrungseffekt zu unterliegen (Kollegen, Ansehen, Helfen), während es für die Vorhersage von **CCO** eher gebotene Möglichkeiten durch das Unternehmen wie Lernen und Work-Life-Balance sind. Zur Vorhersage von **Job Involvement** sind eher statusorientierte Variablen relevant (z. B. Mitsprache, Verantwortung, Ansehen). Die Vorhersage von **ACO** unterliegt den wenigsten

Effekten durch Alters- oder Erfahrungsvariablen. Eine Interpretation dieser angedeuteten Muster der Alters- und Erfahrungsabhängigkeit fällt an dieser Stelle schwer. Vorläufig kann jedoch festgestellt werden, dass es durchaus Unterschiede in der Altersabhängigkeit der Prädiktoren verschiedener Kriterien zu geben scheint, sodass zukünftige Studien eine diesbezügliche Differenzierung genauer untersuchen sollten.

**Tabelle 17 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch persönlichen Erfolg**

*Moderierte Regression: Vorhersage von Affektivem Organisationalem Commitment durch das Item "Persönlicher Erfolg" (Moderator Dauer der Berufserfahrung).*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. Persönlicher Erfolg	.24	.09	.25 **	7.61	.06
2. Persönlicher Erfolg	.24	.09	.25 **	6.80	.10
Erfahrung	.21	.09	.21 *		
3. Persönlicher Erfolg	.29	.09	.29 **	5.59	.13
Erfahrung	.22	.09	.22 *		
Pers. Erfolg * Erf.	-.14	.08	-.16 ~		

*Anmerkungen: N = 121; Ausschluss von Azubis/Praktikanten und Ausreißern.*

*~ .05 < p < .10; \* p < .05; \*\* p < .01.*

**Tabelle 18 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Kontakt**

*Moderierte Regression: Vorhersage von Affektivem Organisationalem Commitment durch das Item "Kontakt zu anderen Personen" (Moderator Dauer der Berufserfahrung).*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. Kontakt	.30	.09	.31 ***	12.43	.09
2. Kontakt	.29	.08	.29 ***	8.62	.13
Erfahrung	.18	.09	.18 *		
3. Kontakt	.30	.08	.30 ***	6.80	.15
Erfahrung	.19	.08	.19 *		
Kontakt * Erf.	-.17	.10	-.15 ~		

*Anmerkungen: N = 121; Ausschluss von Azubis/Praktikanten und Ausreißern.*

*~ .05 < p < .10; \* p < .05; \*\* p < .01; \*\*\* p < .001.*

**Tabelle 19 Einzelne moderierte Regressionsanalysen in Studie 1 auf Itemebene: Signifikante Effekte im Überblick**

*Signifikante Moderationseffekte im Überblick: Exploration auf Itemebene (moderierte Regressionsanalysen).*

Prädiktoritem	ACO	NCO	CCO	Inv
Persönlicher Erfolg	(○)	(◇)		
Kontakt zu anderen	(○)			(◇)
Einflussmöglichkeiten		◇ ○		
Kollegen		(◇) ○ (□)	(○) (□)	
Ansehen		◇ ○		□
Helfen			○	
Lernmöglichkeiten			(◇) (□)	
Work-Life-Balance			(□)	
Informationen				(◇)
Mitsprache				(◇) ○
Verantwortung				□
Unabhängigkeit				□

◇ Moderator Alter

○ Moderator Erfahrung

□ Moderator Betriebszugehörigkeit

( ) nahe dem Signifikanzniveau ( $p < .10$ )

Für die Skala **Job Involvement** ergaben die explorativen und konfirmatorischen Faktorenanalysen zwei homogene Unterfaktoren, die mit der Theorie vereinbar sind (siehe Abschnitt 3.5.2). Aus diesem Grund wurden diese beiden Subfacetten als einzelne Kriterien explorativ untersucht. Es ist anzunehmen, dass die Zentralität von Arbeit im Leben durch andere Aspekte beeinflusst wird als das Interesse an der Tätigkeit.

Bezogen auf das Kriterium Job Involvement als Unterfacette (**JIU**) ergab sich für den Prädiktor *Sozialer Austausch* eine beinahe signifikante negative Moderation durch Alter ( $\beta = -.15$ ), d. h. der Zusammenhang zwischen *Sozialem Austausch* und **JIU** scheint mit dem Alter schwächer zu werden. Es ergab sich zudem für den Prädiktor *PPS* von **JIU** eine beinahe signifikante positive Moderation durch Betriebszugehörigkeit, d. h. der Zusammenhang scheint mit zunehmender Betriebszugehörigkeit stärker zu werden ( $\beta = .15$ ) (siehe Anhang D Tabellen 52 bis 56). Weiterhin wurde für den Prädiktor *Work-Life-Balance* die Dauer der Berufserfahrung als Moderator annähernd signifikant getestet – der Zusammenhang scheint mit zunehmendem Alter schwächer zu werden ( $\beta = -.16$ ). Tendenziell scheinen also für das Interesse an der eigenen Arbeitstätigkeit im zeitlichen Verlauf *Work-Life-Balance* und *Sozialer Austausch* eher weniger wichtig zu werden, während die *wahrgenommene Unterstützung* durch Kollegen als Prädiktor eher wichtiger wird. Für das Kriterium Work Involvement als Unterfacette (**WIU**) ergab sich eine annähernd signifikante negative Moderation durch Alter für den Prädiktor *PPS* ( $\beta = -.16$ ). Ein ähnliches Ergebnis wurde auch für die Gesamtskala **Job Involvement** gefunden (siehe Anhang D Tabelle 51). Die

Unterstützung durch den Vorgesetzten scheint also für die Zentralität von Arbeit eine abnehmende Rolle als Prädiktor zu spielen. Die Ergebnisse bestätigen einerseits, dass durchaus Unterschiede zwischen der Vorhersage von **ACO** und **Job Involvement** bestehen und auch die Unterfacetten von Job Involvement verschieden vorhergesagt werden. Andererseits zeigen sich spezifische Moderatoreffekte für jeweils unterschiedliche Prädiktoren.

### **6.5.2 Subgruppenanalyse**

Ein moderierender Effekt kann nicht nur mit Hilfe eines regressionsanalytischen Ansatzes untersucht werden. Eine Subgruppenanalyse kann ebenfalls Unterschiede aufdecken, die auf Moderatoren zurückzuführen sind. Wichtig ist hierbei, die Gruppeneinteilung theoretisch fundiert abzuleiten. Dies ist in Kapitel 4 geschehen. Im Folgenden werden zunächst die Ergebnisse der Varianzanalyse dargestellt. Im Anschluss werden die Korrelationsvergleiche der drei Altersgruppen vorgestellt, die wichtige Hinweise auf mögliche Altersunterschiede liefern.

#### **Varianzanalyse**

In einem ersten Schritt wurden angelehnt an Conway (2004) und Finegold et al. (2002) Varianzanalysen durchgeführt (siehe Tabellen 20 und 21). Die Analyse der Unterschiede in der Ausprägung der Arbeitsplatzmerkmale stellt einen ersten Schritt der Überprüfung von möglichen Gruppenunterschieden dar, bevor sie in einem zweiten Schritt im Zusammenhang mit Commitment untersucht werden. Mittelwertsunterschiede in den Prädiktoren bei Betrachtung der gebildeten Skalen konnten festgestellt werden für *Generativität* und *Verantwortung* – die Jüngeren wiesen einen niedrigeren Mittelwert auf als die Älteren (jeweils Post-hoc Scheffé-Test). In der Ausprägung der *Work-Life-Balance* hatten die Älteren einen höheren Mittelwert als der Rest der Stichprobe.

**Tabelle 20 Varianzanalyse Prädiktoren Studie 1***Varianzanalyse. Vergleich der Mittelwerte der Prädiktoren.*

	Mittelwerte				<i>F</i>	Posthoc Scheffé
	Gesamt	Jüngere	Mittlere	Ältere		
Entwicklungsmögl.	4.97	5.17	4.83	4.94	.92	-
PSS	5.09	5.23	5.01	5.06	.34	-
PPS	5.41	5.50	5.23	5.53	1.57	-
Work-Life-Balance	4.72	4.24	4.61	5.28	8.82 ***	J&M < Ä
Partizipation	4.74	4.77	4.61	4.86	.59	-
Herausfordernde Arbeit	5.38	5.19	5.38	5.56	1.41	-
Anerkennung	5.08	4.89	4.99	5.37	2.82 ~	-
Verantwortung	4.97	4.56	5.03	5.29	5.08 **	J < Ä
Sozialer Austausch	5.71	5.77	5.54	5.85	1.47	-
Generativität	5.43	5.13	5.41	5.74	4.49 *	J < Ä
<i>N<sub>max</sub></i>	119	36	45	39		

Anmerkungen: Jüngere = bis 30; Mittlere = 31 bis 45; Ältere = über 45 Jahre alt. Antworten auf einer Skala von 1 bis 7. Ausschluss von Ausreißern und Azubis/Praktikanten. ~ .05 < *p* < .10; \* *p* < .05; \*\* *p* < .01; \*\*\* *p* < .001.

Insgesamt ist festzustellen, dass in Studie 1 zwischen den Altersgruppen relativ wenige Mittelwertsunterschiede zu beobachten sind. Dieser erste Schritt, der die Prädiktoren unabhängig vom Kriterium betrachtet, brachte also zunächst die Erkenntnis, dass eher wenige Altersunterschiede in diesen betrieblich relevanten Aspekten bestehen. Aus der Wahrnehmung der Mitarbeiter sind die Arbeitsplatzmerkmale weitgehend für alle Altersgruppen gleich. Es zeigen sich zwei signifikante Unterschiede zwischen der jüngeren und der älteren Gruppe: Die Jüngeren zeigen jeweils weniger Ausprägung der wahrgenommenen *Verantwortung* und *Generativität*. Auch eine Präferenz oder stärkere persönliche Bedeutung dieser Aspekte sollte sich auch erst bei den Älteren zeigen (vgl. H9 und H14). Die Ausprägung der *Work-Life-Balance* ist bei Jüngeren und Mittleren im Vergleich zu den Älteren geringer. Dies überrascht, da Älteren oftmals der Zugang zu Maßnahmen der *Work-Life-Balance* verwehrt bleibt (Pitt-Catsouphe, Matz-Costa & Besen, 2009b). Dies scheint hier nicht der Fall zu sein.

Bei den Mittleren sollte dieser Aspekt besondere persönliche Bedeutung haben. Da hier nach der wahrgenommenen Ausprägung der Aspekte am Arbeitsplatz gefragt wurde, kann nicht auf die Stärke der persönlichen Präferenz geschlossen werden (s. a. Abschnitt 9.1.3). Dies kann hier nur theoretisch angenommen werden (siehe Herleitungen in Kapitel 4) und sollte in den anschließenden Analysen im Zusammenhang mit den Kriterien deutlich werden.

Auch für die Kriterien wurde eine ANOVA durchgeführt (Tabelle 21). Hier ergaben sich Mittelwertsunterschiede zwischen den drei Altersgruppen für **CCO** (Ältere > Jüngere/Mittlere;  $F = 6.41$ ;  $p < .01$ ) und **Job Involvement**

(Ältere < Jüngere/Mittlere;  $F = 6.80$ ;  $p < .01$ ). Die Älteren hatten jeweils einen höheren Mittelwert als der Rest der Stichprobe.

**Tabelle 21 Varianzanalyse der Kriterien Studie 1**

*Varianzanalyse. Vergleich der Mittelwerte der Kriterien.*

	Mittelwerte				$F$	Posthoc Scheffé
	Gesamt	Jüngere	Mittlere	Ältere		
ACO	5.04	4.93	4.87	5.35	2.98 ~	-
CCO	3.81	3.54	3.53	4.41	6.41 **	J&M < Ä
NCO	3.13	3.00	2.89	3.53	3.19 *	-
Job Involvement	4.57	4.35	4.45	4.93	6.80 **	J&M < Ä
JIU	5.86	5.75	5.86	5.97	.92	
WIU	3.58	3.29	3.39	4.09	7.31 *	J&M < Ä
$N_{max}$	119	36	45	39		

*Anmerkungen: Jüngere = bis 30; Mittlere = 31 bis 45; Ältere = über 45 Jahre alt. Antworten auf einer Skala von 1 bis 7. Ausschluss von Ausreißern und Azubis/Praktikanten. ~ .05 < p < .10; \* p < .05; \*\* p < .01; \*\*\* p < .001.*

In der Analyse der Unterfacetten von Job Involvement zeigt sich, dass es bei der Facette Job Involvement (**JIU**) keine Mittelwertsunterschiede zwischen den Gruppen gibt, während bei Work Involvement (**WIU**), genau wie bei der Gesamtskala, die Älteren einen höheren Mittelwert aufweisen als die Jüngeren und Mittleren (siehe Tabelle 21). Dies konnte so nicht erwartet werden, da die Zentralität von Arbeit mit dem Alter eher abnehmen sollte (z. B. Staudinger, 1999). Insgesamt sind jedoch die Mittelwerte der Job Involvement Facette deutlich höher als die der Work Involvement Facette.

Von Interesse ist in dieser Arbeit der Bezug zwischen den Prädiktoren zum Kriterium Organisationales Commitment in den betrachteten Altersgruppen. Den Hypothesen zufolge sind altersbezogene Unterschiede in der Stärke der Zusammenhänge der Prädiktoren zu **ACO** und anderen Bindungskriterien zu suchen. Im Folgenden wird dies anhand von Korrelationsanalysen untersucht.

### **Korrelationsanalysen**

Die Effektstärken von Zusammenhängen in Untergruppen miteinander zu vergleichen, stellt eine Methode dar, um Moderatoren zu identifizieren, die auch in Metaanalysen Anwendung findet (Brown, 1996; Hunter & Schmidt, 1990; Mathieu & Zajac, 1990; Sverke, Hellgren & Näswall, 2002). Die korrigierten Effektstärken der Subgruppen werden dabei miteinander verglichen (Cheng & Chan, 2008; Hunter & Schmidt, 1990). Hierfür ist es üblich, auch kontinuierliche Moderatorvariablen zu kategorisieren<sup>23</sup>, um einen Gruppenvergleich durchzuführen (Steel & Kammeyer-Mueller, 2002). Eine ähnliche Vorgehensweise

<sup>23</sup> Auf Kritik an diesem Vorgehen wird in der Diskussion eingegangen.



verwendeten beispielsweise Wagner und Rush (2000) in der Analyse der Bedingungen von OCB. Alter wird als Moderator untersucht, jedoch neben Regressionsanalysen mit der so genannten Subgroup-Analysis getestet, wodurch jüngere und ältere Mitarbeiter einander gegenüber gestellt werden.

Um Altersunterschiede in den Zusammenhängen aufzudecken, wurde eine Korrelationsanalyse der Zusammenhänge zwischen den Prädiktoren und dem Kriterium **ACO** durchgeführt und die Zusammenhangsstärken der drei Altersgruppen miteinander verglichen (Tabelle 23) und die Unterschiede auf Signifikanz getestet (Tabelle 24). Die Korrelationen wurden für diesen Zweck um Unreliabilität im Prädiktor und im Kriterium korrigiert. Dieses Vorgehen bietet sich hier an, da es sich in diesem Fall nicht um einen Selektionskontext handelt, in dem nur eine Korrektur im Kriterium angemessen wäre (Schmidt & Hunter, 1996; die unkorrigierten Werte finden sich im Anhang Tabelle 57). Tabelle 23 stellt neben den korrigierten Korrelationskoeffizienten der drei Altersgruppen auch den tendenziellen Verlauf der Zusammenhangsstärke dar (unabhängig von den anschließenden Signifikanztests).

Zusätzlich zu den Korrelationskoeffizienten wurden die 95%-Konfidenzintervalle berechnet, um einen genaueren Eindruck der signifikanten und nicht-signifikanten Effekte zu erlangen<sup>24</sup> (siehe ebenfalls Anhang Tabelle 57). Der Blick auf die Konfidenzintervalle ermöglicht Rückschlüsse auf starke Gemeinsamkeiten (überlappende Intervalle) oder deutliche Unterschiede zwischen den Gruppen (nicht-überlappende Intervalle). Durch diese Informationen wird die nachfolgende Analyse der Unterschiede ergänzt.

---

<sup>24</sup> Das Konfidenzintervall sollte Null nicht einschließen (in diesem Fall handelt es sich um eine signifikante Korrelation) und möglichst eng gefasst sein. Es bezeichnet den Wertebereich, in dem sich 95 % der möglichen Werte befinden, die diese Stichprobe erzeugt (Bortz, 2005, S. 102).

**Tabelle 22 Korrelationsvergleiche nach Altersgruppen Studie 1**

*Zusammenhang Prädiktoren und Affektives Organisationales Commitment nach Altersgruppen (korrigierte Werte).*

Variable	Gesamt	Jüngere	Mittlere	Ältere	symb. Verlauf
Entwicklungsmögl.	.36	.50	.22	<b>.50</b>	U
PSS	.32	.40	.09	<b>.65</b>	U
PPS	.41	.43	<b>.49</b>	.19	→ ↓
Work-Life-Balance	<b>.44</b>	<b>.59</b>	<b>.46</b>	.00	→ ↓
Partizipation	.30	.48	.11	.41	U
Herausfordernde Arbeit	.41	.25	<b>.45</b>	.42	↑ →
Anerkennung	.42	<b>.56</b>	.27	.35	↓ →
Verantwortung	.40	.49	.22	.49	U
Sozialer Austausch	<b>.48</b>	.52	.43	.48	→
Generativität	<b>.43</b>	<b>.53</b>	.19	<b>.51</b>	U
$N_{max}$	120	36	45	39	

*Anmerkungen: Ausschluss von Ausreißern und Praktikanten/ Azubis. Jüngere bis 30; Mittlere 31 bis 45; Ältere über 45 Jahre. Fettdruck = die drei höchsten Korrelationen der Gruppe.*

**Tabelle 23 Signifikanzprüfung der Korrelationsunterschiede Studie 1**

*Zusammenhang Prädiktoren und ACO: Signifikanzprüfung der Gruppenunterschiede.*

	J vs. M	J vs. A	M vs. A
Entwicklungsmögl.			
PSS			Z=3.02**; M<A
PPS			
Work-Life-Balance		Z=2.81**; J>A	Z=2.19*; M>A
Partizipation	Z=1.77*; J>M		
Herausfordernde Arbeit			
Anerkennung			
Verantwortung			
Sozialer Austausch			
Generativität	Z=1.71*; J>M		Z=1.63~; M<A

~ einseitig signifikant  $.05 < p < .10$

\* einseitig signifikant  $p < .05$

\*\* einseitig signifikant  $p < .01$

\*\*\* einseitig signifikant  $p < .001$

Im Anschluss an die Korrektur wurden die Koeffizienten der einzelnen Altersgruppen auf signifikante Unterschiede getestet (Tabelle 24). Dazu bietet sich ein inferenzstatistischer Test zweier unabhängiger Stichproben auf signifikante Unterschiede zwischen den Korrelationskoeffizienten an (Bortz, 2005, S. 220; Meng, Rosenthal, Rubin, 1992). Da der Test in SPSS standardmäßig nicht zur Verfügung steht, wurde das von Staufenbiel (2001) entwickelte Programm COR verwendet. Damit stehen die Prüfgrößen in z-Werten sowie die ein- und zweiseitige Signifikanz des Tests nach der Analyse zur Verfügung. Das Programm liefert somit die Prüfgröße, die sich für den jeweiligen Vergleich ergibt sowie das Signifikanzniveau nach dem Abgleich mit dem kritischen Wert für den jeweiligen Fall.

Die Korrelationskoeffizienten unterscheiden sich in den drei betrachteten Gruppen zum Teil deutlich voneinander.

- In der **jüngeren Gruppe** sind die stärksten Korrelationen mit **ACO** bei *Work-Life-Balance* ( $r = .59$ ), *Anerkennung* ( $r = .56$ ) und *Generativität* ( $r = .53$ ) zu finden. Insbesondere die Koeffizienten von *Generativität* und *Anerkennung* sind überraschend, da diese den Annahmen zufolge einen ansteigenden Zusammenhangsverlauf aufweisen sollten.
- Bei den **Mittleren** waren die am stärksten mit **ACO** zusammenhängenden Variablen *PPS* ( $r = .49$ ), *Work-Life-Balance* ( $r = .46$ ) und *Herausforderungen in der Tätigkeit* ( $r = .45$ ). Anzumerken ist hier, dass die Zusammenhänge insgesamt in der mittleren Gruppe am schwächsten waren.
- Bei den **Älteren** waren die stärksten Korrelationen zu beobachten bei *PSS* ( $r = .65$ ), *Entwicklungsmöglichkeiten* ( $r = .51$ ) und *Generativität* ( $r = .50$ ). Überraschend zeigen sich hier die *Unterstützung durch die Führungskraft* und *Entwicklungsmöglichkeiten* als starke Korrelate, was in dieser Form für die Älteren nicht erwartet wurde.

Dieser erste Eindruck der Betrachtung der stärksten Korrelationen pro Altersgruppe widerspricht insgesamt den Hypothesen 1 (*Entwicklungsmöglichkeiten*, abnehmender Zusammenhang mit **ACO**), 2 (*PSS*, abnehmender Zusammenhang), 6 (*Herausforderung*, abnehmender Zusammenhang) und 9 (*Anerkennung*, ansteigender Zusammenhang).

**Korrelationsvergleich.** Signifikante Unterschiede ergaben sich zwischen der jüngeren und mittleren Gruppe bezogen auf die Variablen *Partizipation* und *Generativität* – in beiden Fällen war der Zusammenhang mit **ACO** in der jüngeren Gruppe signifikant stärker ( $Z = 1.77^*$  bzw.  $Z = 1.71^*$ ;  $p < .05$ ). H5 (*Partizipation*, ansteigender Zusammenhang mit **ACO**) konnte somit hier nicht bestätigt werden. Eventuell ist die Entwicklung der Bedeutung dieser Aspekte über die Lebensspanne anders als angenommen, denn bei den Jüngeren in dieser Stichprobe scheinen diese Variablen für die affektive Bindung entscheidender zu sein. Bezogen auf H14 (*Generativität*, ansteigender Zusammenhang) kann eine teilweise Bestätigung festgestellt werden, denn der Zusammenhang von *Generativität* mit **ACO** scheint bei den Älteren stärker als bei den Mittleren zu sein ( $Z = 1.63$ ;  $p(\text{einseitig}) = .051$ ).

Betrachtet man die jüngere Gruppe im Vergleich zur älteren, ergeben sich wenige signifikante Unterschiede. Bezogen auf *Work-Life-Balance* ist der Zusammenhang mit **ACO** bei den Älteren signifikant niedriger als in den anderen beiden Gruppen. Bei den Jüngeren ist der Zusammenhang stärker als bei den Älteren (Jüngere vs. Ältere:  $Z = 2.81^{**}$ ;  $p < .01$ ;

Mittlere vs. Ältere:  $Z = 2.19^{**}$ ;  $p < .01$ ). H4 (*Work-Life-Balance*, umgekehrt U-förmiger Verlauf des Zusammenhangs) wird somit teilweise bestätigt, da bei Älteren die Work-Life-Balance für die affektive Bindung weniger wichtig zu sein scheint als für die anderen beiden Altersgruppen. Bei der Variablen *wahrgenommene Unterstützung durch die Führungskraft* (PSS) verhält es sich umgekehrt – hier ist der Zusammenhang mit **ACO** bei den Älteren stärker als bei dem Mittleren ( $Z = 3.02^{**}$ ;  $p < .01$ ). H2 (PSS, abnehmender Zusammenhang) konnte somit nicht bestätigt werden, eher scheint der Verlauf umgekehrt zu sein und der Aspekte für die Bindung der Älteren entscheidender zu sein. Da keine Unterschiede auftreten, kann zudem H3 zur wahrgenommenen *Unterstützung durch die Kollegen* (PPS, gleichbleibender Zusammenhang mit **ACO**) bestätigt werden. Nicht bestätigt werden zusammengefasst H1 (*Entwicklung*, abnehmender Zusammenhang), H6 (*Herausfordernde Tätigkeit*, abnehmender Zusammenhang), H9 (*Anerkennung*, ansteigender Zusammenhang) und H12 (*Kontakt/ Austausch*, U-förmig verlaufender Zusammenhang).<sup>25</sup>

**Analysen auf Einzelitemebene.** Um Hinweise für die Folgestudie ableiten zu können, wurden auch in diesem Analyseschritt die einzelnen Items betrachtet. Die höchsten Korrelationen (in diesem Fall nur korrigiert um Unreliabilität im Kriterium, da es sich um Ein-Item-Messungen der Prädiktoren handelt) mit **ACO** für die **Jüngeren** ergaben sich für *Gehalt*, *Entwicklungsmöglichkeiten* und *Ansehen im Beruf*. Bei den **Mittleren** waren die höchsten Zusammenhänge mit **ACO** mit *Unabhängigkeit* und *Kontakt* zu beobachten, während es bei den **Älteren** *Verantwortung*, *Ansehen*, *Mitsprache* und *Lernen* sowie das *gute Verhältnis zu Kollegen* waren.

Werden die Korrelationen im Vergleich herangezogen, so ist auffällig, dass sich bei keinem Item die Jüngeren von den Älteren unterscheiden. Es scheint hier weitgehende Übereinstimmung der Zusammenhangsstärken zwischen subjektiv wahrgenommene Arbeitsplatzmerkmalen und **ACO** zu geben. Hingegen unterscheiden sich die Mittleren von den anderen beiden Gruppen. Die Mittleren zeigten weitgehend niedrigere Zusammenhänge als die anderen beiden Gruppen (siehe Anhang D Tabellen 61 und 62). Möglicherweise sind für die affektive Bindung der Mittleren andere Prädiktoren stärker als die hier erhobenen verantwortlich. Jüngere und Ältere unterschieden sich nur bezüglich des Zusammenhangs von **ACO** mit Gehalt, der in der jüngeren Gruppe stärker ist.

---

<sup>25</sup> In dieser Stichprobe wurden die Hypothesen 7 (Bedeutsamkeit, abnehmender Zusammenhang mit ACO), 8 (Autonomie, ansteigender Zusammenhang), 11 (Spaß/ Freude, gleichbleibender Zusammenhang) und 13 (Zusammenarbeit, gleichbleibender Zusammenhang) zunächst nicht untersucht. Auf diese wird in Studie 2 eingegangen.

**Explorative Analysen bezogen auf das Kriterium Job Involvement.** Da sich in den explorativen wie auch konfirmatorischen Faktorenanalysen deutlich die zwei auch theoretisch begründbaren Faktoren von **Job Involvement** zeigten, wurden die Analysen bezogen auf dieses Kriterium sowohl für die gesamte Skala als auch für die Unterfacetten durchgeführt (siehe Anhang D Tabellen 62 bis 67). Einen hohen Zusammenhang mit der Gesamtskala **Job Involvement** in der gesamten Stichprobe zeigten vor allem die Variablen *Anerkennung* ( $r = .53$ ), *Verantwortung* ( $r = .50$ ) und *Sozialer Austausch* ( $r = .46$ ).

- In der **jüngeren Gruppe** traten zusätzlich die beiden Unterstützungsvariablen *PSS* ( $r = .63$ ) und *PPS* ( $r = .76$ ) hervor,
- während in der **mittleren Gruppe** moderate Zusammenhänge auftraten, die z. T. im negativen Bereich lagen.
- Bei den **Älteren** zeigten *PSS* ( $r = .63$ ) und *Verantwortung* ( $r = .52$ ) neben *Generativität* ( $r = .50$ ) einen deutlichen Zusammenhang mit der Gesamtskala **Job Involvement**.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Zusammenhänge in der jüngsten Gruppe am stärksten sind und in der mittleren eher moderat bis schwach. Somit scheinen die hier untersuchten Prädiktoren vor allem für die Jüngeren und die Älteren eine Rolle für ihr **Job Involvement** zu spielen. Die Ergebnisse sprechen zudem für die diskriminante Validität der Konstrukte **Job Involvement** und **ACO**, da die Schwerpunkte der Zusammenhänge mit den Prädiktoren jeweils etwas anders liegen (vgl. Tabelle 22 und 23 oben mit 24 hier und Anhang D Tabelle 63). In der Tendenz zeigen sich jedoch bei Betrachtung der Effektstärken vielfach die gleichen Verläufe, wenn auch in etwas unterschiedlicher Höhe, z. B. bezüglich *Entwicklungsmöglichkeiten* und *Generativität*. Insbesondere die jüngere Gruppe zeigt wie erwähnt bei **Job Involvement** stärkere Zusammenhänge als bei **ACO**. Diese deutlicheren Effektstärken für **Job Involvement** könnten darauf zurückzuführen sein, dass es sich bei den betrachteten Prädiktorvariablen um Arbeitsplatzmerkmale handelt, die einen starken Tätigkeitsbezug haben. Ein stärkerer Zusammenhang mit dem jobbezogenen anstelle des organisationsbezogenen Bindungskriteriums ist damit inhaltlich erklärbar.

**Tabelle 24 Korrelationsvergleiche nach Altersgruppen Job Involvement (Gesamt)**

*Zusammenhang Prädiktoren und Job Involvement nach Altersgruppen (korrigierte Werte).*

	Gesamt	Jüngere	Mittlere	Ältere	Symb. Verlauf
Entwicklungsmögl.	.27	.41	.10	.41	U
PSS	.28	.63	-.20	<b>.63</b>	U
PPS	.35	<b>.76</b>	.23	.04	↓
Work-Life-Balance	.13	-.24	-.02	.04	↓ →
Partizipation	.22	.18	.04	.40	U
Herausfordernde Arbeit	.36	.47	.19	.32	U
Anerkennung	<b>.53</b>	<b>.65</b>	<b>.34</b>	.40	↓ →
Verantwortung	<b>.50</b>	.49	<b>.32</b>	<b>.52</b>	→
Sozialer Austausch	<b>.46</b>	<b>.76</b>	<b>.35</b>	.27	↓ →
Generativität	.43	.39	.10	<b>.50</b>	U
<i>N<sub>max</sub></i>	120	36	45	39	

Anmerkungen: Jüngere bis 30, Mittlere 31 bis 45, Ältere über 45 Jahre. Ausschluss von Ausreißern und Praktikanten/ Azubis. Fettdruck: die drei stärksten Korrelationen der Gruppe.

Werden die Unterfacetten **Job** und **Work Involvement** betrachtet, zeigt sich für die Facette **Job Involvement** ein ähnliches Bild wie für die Gesamtskala Job Involvement. Im Bereich **Work Involvement** treten die Unterschiede zwischen den Altersgruppen nicht so deutlich hervor. Die Identifikation mit der Arbeitsaufgabe (**JIU**) scheint stärker von Alter beeinflusst zu sein, als die Zentralität von Arbeit als Ganzes (**WIU**; siehe Anhang D Tabellen 64 bis 67). Entgegen der Erwartungen zur Facette **Work Involvement**, dessen Rolle sich durch eine stärkere Prioritätenverschiebung verändern sollte (siehe Abschnitt 2.1.2), scheint eben gerade der aufgabenbezogene Aspekt **Job Involvement** einem Alterseinfluss zu unterliegen. Die diesbezüglichen Unterschiede zwischen **JIU** und **WIU** ergeben sich vermutlich durch die tätigkeitsbezogenen Prädiktoren, die stärker mit der tätigkeitsbezogenen Facette von Involvement zusammenhängen als mit der eher ganzheitlichen Facette.

### 6.5.3 Grafische Analyse mit Hilfe der Scatterplots

Als Ergänzung zur Regressionsanalyse und den Korrelationsvergleichen wurde eine grafische Analyse der Zusammenhänge durchgeführt. Dazu wurden die übereinander gelegten Scatterplots der drei Altersgruppen betrachtet. Die drei Regressionsgeraden konnten so übersichtlich und anschaulich analysiert werden und zusätzliche Hinweise auf nicht lineare Zusammenhänge gewonnen werden. Die Unterschiedstests der Regressionsgeraden sind bereits den Korrelationsanalysen zu entnehmen, denn die standardisierten Betas, die in den einfachen Regressionsgleichungen zu finden sind, entsprechen den Korrelationskoeffizienten.

Im Scatterplot zu *Work-Life-Balance* (Abbildung 7) ist erkennbar, dass kein Zusammenhang zwischen **ACO** und *Work-Life-Balance* bei den Älteren besteht, während er für die jüngere und die mittlere Gruppe etwa gleich ist. Für *Partizipation* zeigt die jüngste Gruppe den

stärksten Zusammenhang während die mittlere kaum einen Zusammenhang aufweist (siehe Abbildung 8).

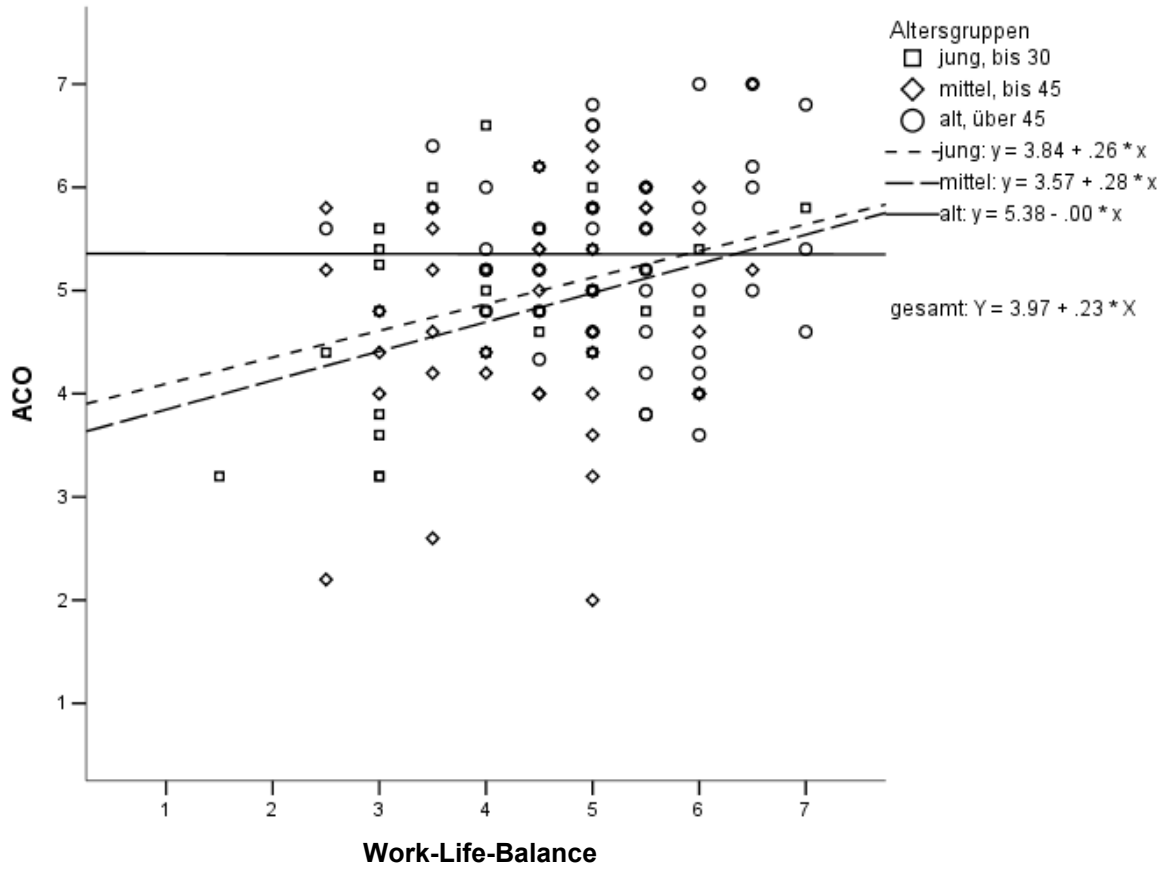
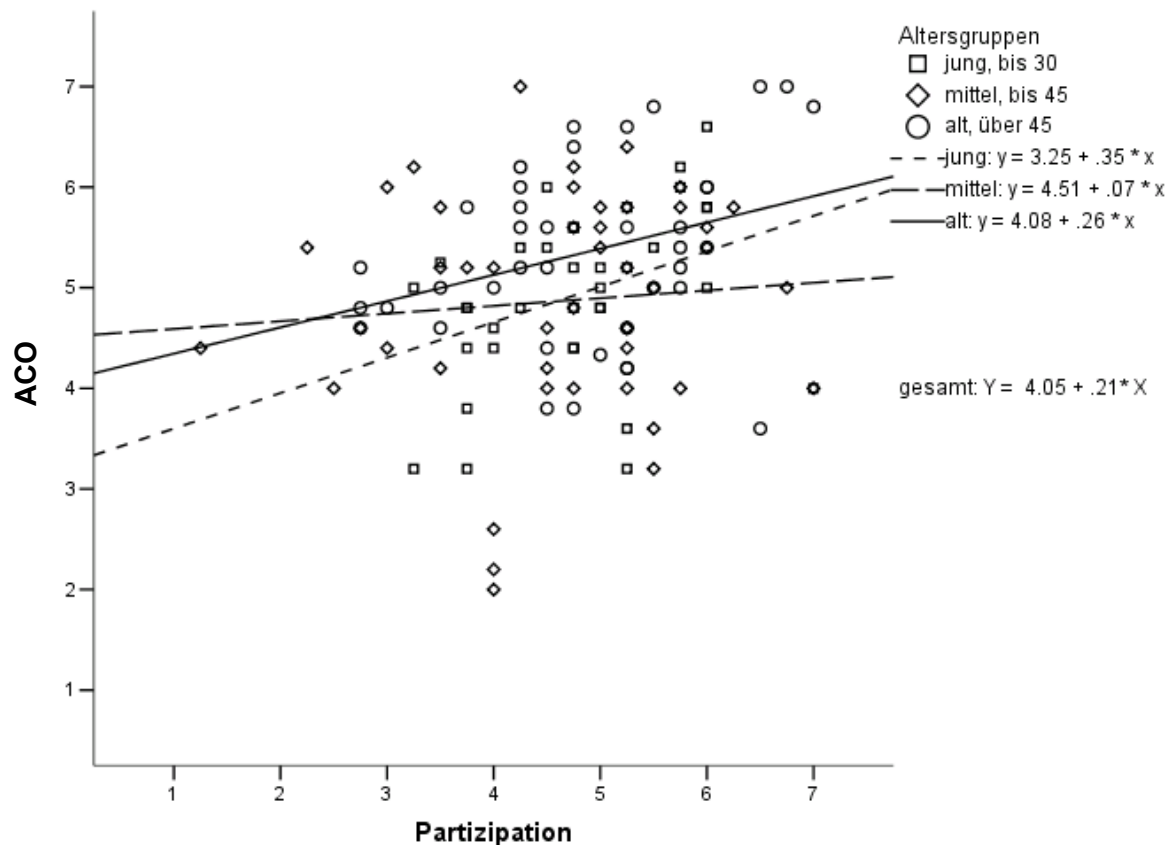


Abbildung 7 Regressionsgeraden der drei Altersgruppen: Work-Life-Balance - ACO



**Abbildung 8 Regressionsgeraden der drei Altersgruppen: Partizipation – ACO**

Bei Betrachtung der Skalen *Partizipation* (Abbildung 8) sowie *Generativität* (siehe Anhang D Abbildung 10) zeigt sich, dass es in der mittleren Gruppe nahezu keinen Zusammenhang zwischen diesen Aspekten und ACO gibt, ähnlich wie im Bild zu *PSS* (Anhang D Abbildung 11). Hier wird also grafisch gut veranschaulicht, was bereits in den Korrelationsvergleichen zu erkennen war: Die Zusammenhänge sind in der mittleren Gruppe durchweg geringer.

### **6.6 Zwischenfazit: Hypothesenbezogene Ergebnisse aus Studie 1**

Im Überblick werden hier als Zwischenfazit kurz die Ergebnisse bezüglich der Hypothesen dargestellt. Vertieft wird auf die Interpretation in Kapitel 8 und 9 eingegangen.

**H1** (*Entwicklungsmöglichkeiten*, abnehmender Zusammenhang mit ACO) konnte mit der Subgruppen-Analyse teilweise bestätigt werden (s. o. Abbildung 6 zur Übersicht der Hypothesen). Die *Entwicklungsmöglichkeiten* scheinen wie angenommen bei Jüngeren bedeutsamer für das affektive Commitment zu sein als im mittleren Alter. Jedoch scheinen *Entwicklungsmöglichkeiten* auch für die Älteren eine starke Rolle zu spielen. Die Unterschiede werden allerdings nicht signifikant in der Testung, sodass nur von Tendenzen gesprochen werden kann.



Eine linear abnehmende Bedeutung von *wahrgenommener Unterstützung durch die Führungskraft* (PSS; **H2**, abnehmender Zusammenhang mit **ACO**) konnte nicht bestätigt werden – hier ist ein Zusammenhang in der jungen und älteren Gruppe, jedoch nicht in der mittleren zu beobachten. Der Zusammenhang zu **ACO** ist hier bei den Älteren signifikant stärker als bei den Mittleren. Die *Unterstützung durch die Kollegen* scheint für die affektive Bindung eine größere Rolle bei den jüngeren und mittleren Mitarbeitern als bei den älteren zu spielen. Allerdings werden auch hier die Unterschiede nicht signifikant. **H3** zur *Unterstützung durch die Kollegen* (PPS, gleichbleibender Zusammenhang) konnte bestätigt werden, da sich keine Unterschiede im Zusammenhang mit **ACO** zeigten (Tendenz jedoch ein U-förmiger Verlauf).

**H4** zur *Work-Life-Balance* (umgekehrt U-förmiger Verlauf des Zusammenhangs) konnte teilweise bestätigt werden. Bei den Älteren scheint die gebotene Möglichkeit zur *Work-Life-Balance* keine große Rolle für das affektive Commitment zu spielen, bei den Mittleren erwartungskonform jedoch schon. Entgegen der angenommenen Hypothese scheint dieser Aspekt für die Jüngeren jedoch auch ein entscheidender Bindungsfaktor zu sein.

Eine ansteigende Bedeutung von *Partizipation* (**H5**, ansteigender Zusammenhang mit **ACO**) konnte ebenso wie eine abnehmende Bedeutung einer *Herausfordernden Tätigkeit* nicht statistisch bestätigt werden (**H6**, abnehmender Zusammenhang). *Partizipation* zeigt eher eine U-förmige Tendenz des Zusammenhangsverlaufs: bei den Älteren könnte *Partizipation* für die Bindung eine stärkere Rolle als bei den Mittleren spielen. Dies konnte erwartet werden, allerdings nicht die starke Bedeutung bei der hier recht anspruchsvollen jüngeren Gruppe. Für eine *herausfordernde Tätigkeit* zeigte zumindest die Betrachtung der Korrelationskoeffizienten eine Bestätigung der Hypothese, auch wenn die Unterschiede nicht signifikant sind.

Auch ein ansteigender Verlauf der Bedeutung von *Anerkennung* (**H9**, ansteigender Zusammenhang) konnte nicht bestätigt werden. Hier zeigte sich tendenziell ein umgekehrter Verlauf. *Anerkennung* scheint als Bindungsfaktor eher in jüngeren Jahren wichtig zu sein. Der vermutete Anstieg der Bedeutung von *Generativität* für **ACO** ist nicht zu beobachten (**H14**, ansteigender Zusammenhang). Jüngere und Ältere zeigen bezüglich dieser Variable etwa gleich hohe Zusammenhänge mit **ACO** (.53 und .51), sodass die Hypothese nur teilweise bestätigt werden kann.

Bezogen auf das Kriterium **ACO** zeigten sich keine statistisch relevanten Unterschiede für die Variablen *Entwicklungsmöglichkeiten* (**H1**, abnehmender Zusammenhang mit **ACO**), *PPS* (**H3** wie erwartet gleichbleibender Zusammenhang), *Herausforderung* (**H6**, abnehmender

Zusammenhang), Anerkennung (**H9**, ansteigender Zusammenhang), *Verantwortung* (**H10**, ansteigender Zusammenhang) und *sozialer Austausch* (**H12**, gleichbleibender Zusammenhang, nicht bestätigt). Es zeigen sich also weniger Altersunterschiede als hypothetisch erwartet. Eine weitere Überprüfung der Hypothesen findet in Studie 2 statt. Besonderer Wert wird dabei auch auf die reliable Messung der Variablen gelegt, die in der Einzelitemanalyse bedeutsame Altersunterschiede aufwiesen.

## **7 Studie 2: Eine online-basierte Untersuchung von Arbeitnehmern verschiedener Unternehmen**

Um die ersten Tendenzen aus Studie 1 genauer zu untersuchen, wurde das Erhebungsinstrument vor dem Hintergrund der vorläufigen Ergebnisse aus Studie 1 weiterentwickelt. In Studie 2 wurde darauf Wert gelegt, Variablen gezielt zu erfassen, die in Studie 1 bereits erste Ergebnisse zeigten bzw. Tendenzen aufwiesen. Weiterhin blieben auch die Variablen in der Untersuchung, die hier zwar keine signifikanten Ergebnisse ergaben, theoretisch begründet aber solche erwarten ließen. Zudem wurden die in den Hypothesen angenommenen Zusammenhänge, die bislang noch nicht hinreichend überprüft werden konnten, bei der Erstellung des Instruments berücksichtigt.

Als Weiterentwicklung der zunächst vorrangig aus Einzelitems bestehenden Prädiktor-Variablen in Studie 1, die für die Analysen faktorenanalytisch zusammengefasst wurden, wurde auf der Prädiktorseite in dieser Studie mit etablierten Skalen gearbeitet. Ziel war es, durch den Einsatz bereits etablierter Instrumente validere Messungen der Konstrukte und eine bessere Vergleichbarkeit mit anderen Studien zu erreichen. Bis auf wenige Ausnahmen konnten standardisierte Skalen für die erforderlichen Konstrukte in der Literatur identifiziert werden, die z. T. modifiziert wurden und insgesamt gute Reliabilitäten aufwiesen. Diese werden im Folgenden vorgestellt.

### **7.1 Durchführung von Studie 2**

Die Untersuchung wurde mit Hilfe eines Online-Fragebogens durchgeführt. Dazu wurden die hier verwendeten Skalen (siehe 7.2) mit Hilfe der Plattform Survey Monkey gestaltet und von Mitte Mai bis Anfang Juli 2008 zur Erhebung frei geschaltet. Vor der eigentlichen Online-Erhebung wurde ein Pretest mit zehn, z. T. diagnostisch vorgebildeten Personen durchgeführt, um die technische Funktionstüchtigkeit und Korrektheit des Fragebogens zu überprüfen und die Überarbeitungen, die nach Studie 1 vorgenommen wurden, zu kontrollieren.

Die Teilnehmer wurden auf der Einleitungsseite willkommen geheißen und es wurde Ihnen Anonymität zugesichert. Innerhalb des Online-Instruments war es möglich, vor und zurück zu blättern sowie Antworten zu korrigieren. Nach Abschluss war es durch eine Kontrolle und Blockierung der IP-Adresse nicht möglich, ein zweites Mal den Bogen auszufüllen. Die Teilnehmer wurden nach Abschluss des Fragebogens auf eine Danke-Seite geleitet, auf der sie auch die Möglichkeit hatten, eine Zusammenfassung der ersten Ergebnisse von Studie 1 einzusehen.

Für die Erhebung der Daten wurde aus pragmatischen Gründen das Schneeballverfahren gewählt (Burgess, 1984; Kromrey, 2006). Einzige Bedingung zur Teilnahme bildete die Ausübung einer angestellten Tätigkeit. Der Link zur Befragung wurde über verschiedene Kanäle verteilt. Das persönliche Netzwerk der Autorin und des Forschungsteams an der Leuphana Universität Lüneburg diente als Ausgangspunkt. Der Link zur Befragung wurde versendet an Adressen aus dem dienstlichen und privaten Adressbuch der Autorin sowie an ihre Kontakte aus dem Business Netzwerk XING. Auf letzterem wurde ein Hinweis auf die Studie zusätzlich in den drei thematisch passenden Foren „Demografischer Wandel“, „Berufsperspektiven 45 plus“ und „Mitarbeitermotivation“ eingestellt. Zusätzlich wurden Kontakte aus dem Buch „Personalmanagement im demografischen Wandel“ (Deller et al., 2008) genutzt. Es wurden insgesamt 185 individuelle Emails versendet. Überdies standen Email-Verteiler des Deutschen Verbands für angewandte Geografie (DVAG) zur Verfügung, regionaler Alumni-Gruppen der Studienstiftung des deutschen Volkes in den Bundesländern, des BDA in Nordrhein-Westfalen sowie Email-Adressen der Mitglieder des Goinger Kreises. Alle Kontakte und Teilnehmer wurden gebeten, den Link an Kollegen und Bekannte weiter zu verteilen, mit dem besonderen Hinweis der angestrebten Altersdurchmischung der Stichprobe. Eine genaue Rücklaufquote kann aufgrund des verwendeten breiten Versendeverfahrens nicht angegeben werden.

## **7.2 Deskriptive Ergebnisse zur Stichprobe in Studie 2**

In den folgenden Abschnitten werden die Ergebnisse der Datenanalysen von Studie 2 geschildert. Zunächst werden die Charakteristika der Stichprobe beschrieben, die in dieser im Schneeballverfahren erhobenen Online-Erhebung besonders relevant sind, um den Kontext der hier betrachteten Gruppe zu erschließen. Im Folgenden werden die deskriptiven Ergebnisse dargestellt, um schließlich die Hypothesen zu überprüfen.

### **7.2.1 Zusammensetzung der Stichprobe**

Aufgrund des recht offenen Erhebungscharakters der online durchgeführten Studie war es besonders wichtig, einige demografische Kontrollvariablen und biografische Aspekte mit zu erfassen, die ein Verständnis der Stichprobe ermöglichen. Insgesamt wurde die Befragung von 512 Personen begonnen. 44 Teilnehmer füllten die Fragen nicht bis zum Ende aus, sondern brachen vorher ab. Dies entspricht einer Abbrecherquote von 8.6 %, was für eine Online-Erhebung als relativ niedrig einzustufen ist (Birnbbaum, 2004; Bosnjak & Batinic, 2002). Der Anteil der Abbrecher nach der ersten Seite der Befragung, ein häufiges Phänomen in der Online-Forschung (Thielsch, 2008), liegt hier bei 4.3 % für einen Abbruch nach den ersten beiden Frageseiten nach der Instruktion. Auch dieser Wert ist als sehr niedrig einzustufen. Ein selektiver Abbruch nach bestimmten Frageblöcken (Thielsch, 2008) ist hier nicht zu erkennen.

Nach Ausschluss der Fälle mit zu vielen Missings besonders im hinteren Fragebogenteil (siehe nächster Abschnitt 7.2.2) und entscheidenden fehlenden Angaben wie Alter umfasste der Datensatz noch 420 Fälle (82,03 % der insgesamt gestarteten Teilnehmer). Eine Teilnahmequote lässt sich in diesem Fall nicht angeben, da sich die Aufforderung zur Teilnahme per Schneeballprinzip verteilte (siehe Abschnitt 7.1). Jedoch sind die Abbrecher- und Ausfallquoten relativ gering, was zum einen für eine hohe Nutzerfreundlichkeit des Instruments spricht, zum anderen möglicherweise auch das Interesse der Stichprobe am Thema widerspiegelt. Zudem kann davon ausgegangen werden, dass der in vielen Fällen vorhandene persönliche Bezug zur Autorin die Teilnehmer motivierte. Diese Aspekte führen zu einer hoch selektiven Stichprobe. Dieser Aspekt wird in der Diskussion vertiefend aufgegriffen.

Die Teilnehmer stammten sowohl aus kleinen und mittelständischen Unternehmen als auch aus Konzernen. Die Hälfte der Teilnehmer ist bei einem Unternehmen mit unter 100 Mitarbeitern tätig (siehe Anhang Tabelle 93 für genauere Aufschlüsselung). Auch die Branchen sind weit gefächert.

50 % der Teilnehmer verteilen sich auf die Bereiche Service/ Beratung, öffentliche Verwaltung/ Schule, Transport/ Logistik, Handel/ Banken/ Versicherungen und sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen (für detaillierte Verteilung siehe Tabelle 25). Der Großteil der Teilnehmer ist angestellt tätig (94.53 %, 4.81 % sind verbeamtet und wurden im Folgenden ausgeschlossen), was als eine Voraussetzung für die Teilnahme vorab kommuniziert wurde. Die häufigste hierarchische Position im Unternehmen war in der Stichprobe der Fachexperte (27.95 %). Jeder fünfte Teilnehmer bezeichnete sich als

Projektleiter, ein weiteres Fünftel ordnete sich als Sachbearbeiter/ Assistent ein (siehe Tabelle 26). Eine Führungsfunktion (Team, Abteilung, Bereich, Geschäft) nahm insgesamt ein Viertel der Befragten für sich in Anspruch. Die Funktionsbereiche der Teilnehmer im Unternehmen waren vor allem die Bereiche Personal/ Personalentwicklung, Forschung/ Entwicklung und Vertrieb/ Verkauf/ Einkauf, die insgesamt 48.03 % ausmachen (siehe Anhang D Tabelle 92). Knapp 85 % der Teilnehmer hatten eine Vollzeitstelle inne, 79 % eine unbefristete Stelle. Fast exakt wie in Studie 1 haben 71.02 % der Teilnehmer ein (Fach-) Hochschulstudium absolviert (siehe Anhang D Tabelle 93).

**Tabelle 25 Branchenzugehörigkeit der Teilnehmer Studie 2**

*Stichprobe: Branchen, nach Häufigkeit.*

Branche	Häufigk.	Gült. %	Kum. %
1. Service/Beratung	56	12.25	12.25
2. öffentl. Verwaltung/Schule	48	10.50	22.76
3. Transport/Logistik	46	10.07	32.82
4. Handel/Banken/Versicherungen	45	9.85	42.67
5. Sonst. wirt. Dienstleistungen	36	7.88	50.55
6. Elektronik/Maschinenbau	29	6.35	56.89
7. Automobil	20	4.38	61.27
8. Gesundheit/Sozialwesen	18	3.94	65.21
9. Chemie/Pharma	16	3.50	68.71
10. Medien/PR/Grafik	9	1.97	70.68
11. Energie/Wasserversorgung	6	1.31	71.99
12. Baugewerbe	4	.88	72.87
13. verarb. Gewerbe	4	.88	73.74
14. Wissenschaft/Hochschule	32	7.00	80.74
15. Nahrungsmittel/Konsumgüter	18	3.94	84.68
16. IT/Telekommunikation	14	3.06	87.75
17. Marktforschung	10	2.19	89.93
18. Medizintechnik	5	1.09	91.03
19. Immobilien	4	.88	91.90
20. Recht	4	.88	92.78
21. Pflege/Rettung	3	.66	93.44
22. Gastro/Hotel	3	.66	94.09
23. Stadtmarketing/Wirtschaftsförderung	3	.66	94.75
24. Tourismus	3	.66	95.40
25. Sonstiges	21	4.60	100.00
<i>N</i>	457	100.00	

*Anmerkungen: Erster Block (1. bis 13.): Vorgegebene Branchen (orientiert an bisherigen Untersuchungen sowie dem WZ 2003 und Ergänzungen aus dem Pretest). Zweiter Block (14. bis 25.): Freie Antworten unter Sonstiges wurden entsprechend kategorisiert und als weitere Branchen ergänzt. Nicht einordbar bzw. keine gesonderten Angaben fallen unter Sonstiges.*

**Tabelle 26 Hierarchische Position Studie 2***Stichprobe: Hierarchische Position im Unternehmen nach Häufigkeiten.*

Position	Häufigk.	Gült. %	Kum. %
1. Fachexperte	128	27.95	27.95
2. Projektleiter	94	20.52	48.47
3. Sachbearbeiter/Assistenz	89	19.43	67.90
4. Abteilungsleiter	39	8.52	76.42
5. Teamleiter	37	8.08	84.50
6. Bereichsleiter	22	4.80	89.30
7. Geschäftsführer	15	3.28	92.58
8. Referent	12	2.62	95.20
9. Aushilfe/Azubi/Praktikant	11	2.40	97.60
10. Trainee	5	1.09	98.69
11. Sonstiges	6	1.31	100.00
<i>N</i>	458		

*Anmerkungen: Auswahl aus vorgegebenen Antworten. Kategorien Trainee und Referent den freien Antworten unter Sonstiges entnommen.*

*Aushilfen/Azubis/Praktikanten wurden aus den folgenden Analysen ausgeschlossen. Sonstiges = Nicht kategorisierbar bzw. keine Angaben.*

Das Durchschnittsalter der Teilnehmer lag bei 34.97 Jahren ( $SD = 8.96$ ) und war damit etwas niedriger als in Studie 1. Die Teilnehmer waren zu 53.9 % weiblich. Die Teilnehmer waren im Durchschnitt 5.36 Jahre ( $SD = 6.35$ ) in ihrem Betrieb, 5.90 Jahre ( $SD = 7.30$ ) in ihrer Funktion tätig und hatten 11.05 Jahre ( $SD = 10.11$ ) Berufserfahrung (Tabelle 27). Es ergab sich die folgende Besetzung der gewählten Altersgruppen unter den Teilnehmern: 168 Personen bis 30 Jahre, 184 Personen zwischen 31 und 45 Jahren und 51 Personen über 45 Jahren (siehe Tabelle 28 für einen Überblick).

**Tabelle 27 Demografische Aspekte: Alter, Dauer der Betriebszugehörigkeit und auf der Funktion, Berufserfahrung Studie 2***Demografische Aspekte der Stichprobe.*

Variable	N	Min.	Max.	M	SD
1. Alter	403	21.0	64.0	34.97	8.96
2. Betriebszugehörigkeit	417	0.0	38.0	5.36	6.25
3. Dauer auf Funktion	417	0.0	42.0	5.90	7.30
4. Berufserfahrung	418	0.0	46.0	11.05	10.11

*Anmerkungen: Alle Variablen gemessen in Jahren. Ausschluss von Ausreißern, Beamten und Azubis/Praktikanten.*

**Tabelle 28 Stärke der Altersgruppen Studie 2***Altersgruppen.*

	Häufigk.	Gült. %	Kum. %
Jüngere, bis 30	168	41.7	41.7
Mittlere, bis 45	184	45.7	87.4
Ältere, über 45	51	12.7	100.0
<i>N</i>	403		

*Anmerkung: Ausschluss von Azubis/Praktikanten, Beamten und Ausreißern.*

### 7.2.2 Weitere Kennzeichen des Datensatzes

Im ungefilterten Datensatz liegen die Missingquoten für die Organisationalen Commitmentarten alle unter 5 %. Für die Prädiktor-Items ergaben sich Missingquoten zwischen 8.0 und 10.9 %. Nach der 10 %-Regel ist dies gerade im tolerierbaren Bereich (Hair et al., 2006). Über die Länge des Fragebogens betrachtet, nehmen die Missingquoten leicht zu, übersteigen jedoch für die Items der zentralen betrachteten Variablen in keinem Fall 11 % (maximaler Wert für Items aus der Partizipationsskala 10.94 %). Die Zunahme im Verlauf des Fragebogens mag mit der Form der Erhebung zusammenhängen. Während in Studie 1 das Ausfüllen in einem Workshop stattfand, wurde Studie 2 in Form einer Online-Erhebung durchgeführt. Beim Ausfüllen eines Online-Fragebogens ist jederzeit die „Fluchtmöglichkeit“ gegeben und der Fragebogen kann verlassen werden. Zudem können sehr leicht Fragen übersprungen werden. Vor den Analysen wurde der Datensatz gefiltert, sodass Praktikanten, Azubis und Ausreißer ausgeschlossen wurden. Nachdem in Studie 1 dafür nicht kontrolliert werden konnte, wurden in Studie 2 zusätzlich Beamte ausgeschlossen, da für diese Gruppe aufgrund ihres besonders sicheren Status nicht mit vergleichbaren Ergebnissen bezüglich der Bindungskriterien zu rechnen ist. Nach Ausschluss dieser Personengruppen ergaben sich für alle Variablen unkritische Missingquoten von unter 2 %.

Die Kombination von fehlenden Werten in abhängigen und unabhängigen Variablen sollte ebenso betrachtet werden. Für die Kreuzung der Skalenmittelwerte der unabhängigen Variablen und **ACO** liegen die Quoten zwischen 7.2 und 9.8 % (maximaler Wert für eine Kreuzung zwischen **ACO** und *Partizipation* 9.77 %). Im gefilterten Datensatz bleiben die Kreuzungen für **ACO** alle unter einem Prozent (maximale Werte von 0.95 % für PSS und **CCO**). Die Missinganalysen sprechen also insgesamt für einen auswertbaren Datensatz.

### 7.3 Operationalisierung der Variablen in Studie 2

In Studie 2 wurden alle Items auf einer 5-stufigen Skala abgefragt (1 = „trifft gar nicht zu“ bis zu 5 = „trifft voll und ganz zu“). Ein Gewinn durch die differenziertere Abfrage in Studie 1 (7-stufige Skala) beispielsweise durch eine größere erzielte Varianz ist nicht zu erwarten (Cox, 1980; Stier, 1999). Aus Gründen der Übersichtlichkeit für die Teilnehmer wurde daher in diesem Fall die 5-stufige Skala bevorzugt. Die Itemstatistiken und Verteilungsanalysen sind dem Anhang (Tabellen 67 bis 89) zu entnehmen.

Auf Einzelitemebene zeigten sich in Studie 1 einige Effekte, die als Hinweise für Studie 2 gelten können: Bezogen auf das Kriterium **ACO** lohnt sich folglich ein Blick auf Persönlichen Erfolg und Kontakt, da die Signifikanzgrenze nur knapp verfehlt wird. Auch scheinen

beispielsweise Partizipationsmöglichkeiten (Information, Mitsprache, Einfluss) einem moderierenden Einfluss des Alters in der Vorhersage verschiedener Bindungsaspekte zu unterliegen. Diese Bereiche fließen in die Analysen in Studie 2 genauer mit ein, da sie bereits bei der Auswahl der Skalen berücksichtigt wurden und jeweils möglichst etablierte Instrumente gewählt wurden.

### **Bindungskriterien**

*Affektives, normatives und kalkulatorisches organisationales Commitment* wurde analog zu Studie 1 mit der COBB-Skala von Felfe, Six und Schmook (2006) erhoben. Mit einer explorativen Faktorenanalyse konnte die Struktur der drei Commitmentarten weitgehend bestätigt werden (Varianzaufklärung 60 %). Aus der Skala **NCO** wurde nach den ersten Skalenanalysen und der explorativen Faktorenanalyse ein Item ausgeschlossen, das die Reliabilität der Skala verringerte. Auch eine konfirmatorische Faktorenanalyse, die mit AMOS (Arbuckle, 1994-2007) durchgeführt wurde, konnte das Konstrukt in seinen drei Arten bestätigen (s. u.). In Studie 2 ergab sich eine Reliabilität von Cronbachs  $\alpha = .88$  für **ACO**,  $\alpha = .74$  für **CCO** und  $\alpha = .80$  für **NCO**.

*Job Involvement* wurde hier ebenfalls mit der Skala von Moser und Schuler (1993) erfasst. Es ergab sich eine Reliabilität von  $\alpha = .77$ .

Die Items der verwendeten Skalen sind vollständig im Anhang E nachzulesen.

### **Prädiktoren**

#### *Organisationsbezogene Variablen*

Für *Entwicklungsmöglichkeiten* wurden verschiedene Skalen gesichtet und schließlich orientiert an Finegold et al. (2002) und an Items aus dem Fragebogen zum Betriebsklima von von Rosenstiel (1992) vier Items aufgenommen (Beispielitem: „In meinem Unternehmen gibt es gute Möglichkeiten, sich durch seine Arbeit persönlich weiter zu entwickeln“). Ebenso wie bei Finegold et al. (2002), die den Entwicklungsfaktor aufteilen in Karriereentwicklung und Entwicklung fachlicher Fähigkeiten („technical skills“; darunter Möglichkeiten zum Lernen und Förderung marktfähiger Fähigkeiten), werden bei von Rosenstiel Aufstiegschancen und Weiterbildung berücksichtigt. Es wurde also versucht, diese beiden Aspekte abzudecken. Die interne Konsistenz lag bei  $\alpha = .89$ .

*Unterstützung durch die Führungskraft* wurde gemessen mit der Skala zu Perceived Supervisor Support von Eisenberger et al. (2002; Beispielitem: „Mein Vorgesetzter legt Wert auf meine Meinung“). Die interne Konsistenz lag bei  $\alpha = .89$ . Die Hauptkomponentenanalyse



der vier Items ergab einen Faktor, der 77 % der Varianz aufklärt. Der Hypothese zu *PPS* wurde in dieser Studie nicht weiter nachgegangen.

Für *Work-Life-Balance* wurde eine Frage selbst entwickelt (Beispielitem: „Meine Arbeit ist gekennzeichnet durch eine gute Balance zwischen Arbeit und Freizeit“). In diesem Fall wurde also weiterhin ein einzelnes Item verwendet.

*Partizipation* wurde mit Hilfe von fünf Items aus dem Fragebogen von Lohmann und Prümper erfasst. Es wurden solche Items ausgewählt, die besonders hoch auf dem jeweiligen Faktor luden (siehe Lohmann & Prümper, 2006; Beispielitem: „Ich werde beteiligt bei Entscheidungen, welche Aufgaben ich zu erledigen habe“). Die interne Konsistenz lag bei  $\alpha = .86$ . Die Hauptkomponentenanalyse der fünf Items ergab zwei klar trennbare Faktoren, die zusammen 85 % der Varianz aufklären. Die beiden Faktoren spiegeln die Zuordnung der Items wider. Die drei Items des ersten Faktors betreffen die Partizipation bezogen auf die eigenen Aufgaben, die beiden Items des zweiten Faktors beziehen sich auf Partizipation hinsichtlich größerer Unternehmensentscheidungen.

### ***Arbeitsbezogene Variablen***

Aus dem *Job Diagnostic Survey* (Hackman & Oldham, 1975, deutsche Übersetzung von Schmidt, Kleinbeck, Ottmann & Seidel, 1985) wurden jeweils zwei Items<sup>26</sup> der Skalen *Autonomie, Vielfalt und Bedeutsamkeit* übernommen (siehe Anhang A7) (Beispielitem für die Variable Vielfalt: „Meine Tätigkeit verlangt von mir den Einsatz einer Vielzahl von verschiedenen, komplexen Fähigkeiten mit hohen Anforderungen“). Die Reliabilitäten der Zwei-Item-Skalen ergaben  $\alpha = .76$  für *Autonomie*,  $\alpha = .72$  für *Vielfalt* und  $\alpha = .39$  für *Bedeutsamkeit*. Aufgrund der niedrigen Reliabilität sind die Ergebnisse für die Variable *Bedeutsamkeit* vorsichtig zu interpretieren.

### ***Personenbezogene Variablen***

Da die Analyse auf Einzelitemebene in Studie 1 eine Moderation von Alter für den Prädiktor persönlichen Erfolg aufzeigte, wurde auf die Messung von Erfolg bzw. persönlicher Anerkennung besonderer Wert gelegt. Die Skala zum Erhalt von *Anerkennung* wurde selbst entwickelt (siehe Anhang E). Einerseits wurde ein Item Machtbedürfnis aus dem Manifest Needs Questionnaire (MNQ) von Steers und Braunstein (1976) aufgenommen (orientiert an

---

<sup>26</sup> Die deutsche Version des JDS (Schmidt et al., 1985) enthält pro Arbeitsmerkmal drei Items, wovon eines aus einer ausführlichen Beschreibung des Merkmals besteht, indem auf einer siebenstufigen, mit Beispielen verankerten Skala nach der Ausprägung am Arbeitsplatz gefragt wird (von „sehr viel“ bis „sehr wenig“). Die zwei weiteren Items pro Skala werden auf einer Likert-Skala beantwortet (von „völlig unzutreffend“ bis „stimmt völlig“). Diese, auf einer Likert-Skala zu beantwortenden zwei Items, wurden jeweils hier mit aufgenommen.

McClelland, 1971). Aus Studie 1 wurden die Items zu Ansehen im Beruf und Berücksichtigung eigener Ideen als Form von Anerkennung und Wertschätzung übernommen (Beispielitem: „Ich genieße hohes Ansehen in meinem Beruf“). Die interne Konsistenz der so entwickelten Skala Anerkennung lag bei  $\alpha = .73$ .

**Verantwortung** wurde mit zwei Items aus dem JDS erfasst (siehe Anhang A7; Beispielitem: „Ich empfinde ein hohes Maß an persönlicher Verantwortung für meine Arbeit“). Die Reliabilität ergab eine interne Konsistenz von  $\alpha = .71$ .

**Spaß und Freude an der Tätigkeit** wurde erfasst mit drei Items aus zwei Instrumenten, die in der ZUMA-Datenbank zur Verfügung stehen (Arbeitszufriedenheit nach Fischer & Lück, 2006; Zufriedenheit und Belastung im Beruf nach Weyer, Hoddap & Neuhäuser, 2006; siehe Anhang A7; Beispielitem: „Meistens gehe ich gerne zur Arbeit“). Die interne Konsistenz ergab  $\alpha = .88$ .

### **Soziale Variablen**

**Kontakt zu anderen** wurde durch zwei Items aus dem Fragebogen zum Sozialen Klima von von Rosenstiel (1992) erfasst („helfen“ und „kennenlernen“; siehe Anhang E; Beispielitem: „In meinem Unternehmen gibt es gute Möglichkeiten, während der Arbeit andere Leute kennenzulernen“). Die Reliabilität ergab  $\alpha = .69$ .

**Zusammenarbeit mit anderen** als Tätigkeitsaspekt wurde aus dem JDS mit zwei Items übernommen (siehe Anhang E; Beispielitem: „Meine Arbeit verlangt ein großes Maß an Zusammenarbeit mit anderen Leuten“). Die interne Konsistenz lag bei  $\alpha = .67$ .

**Generativität** wurde mit zwei Items aus der Loyola Generativity Scale (Foley Center, 2008; siehe Anhang E) erfasst. Ausgewählt wurden die zwei Items, die im beruflichen Kontext sinnvoll erscheinen und weniger den eher transzendentalen Charakter von Generativität der ursprünglichen Skala wiedergeben. Eines der Items („Ich werde häufig um Rat gefragt“) wurde weiterhin spezifiziert im Sinne des theoretischen Verständnisses von Generativität durch den Einschub „von Jüngeren“ (vgl. Erikson, 1988). Die Reliabilität lag bei  $\alpha = .84$ .

### **Kontrollvariablen**

Wie in Studie 1 wurden auch hier **Geschlecht** und **Führungsverantwortung** als Kontrollvariablen untersucht.

### 7.3.1 Voraussetzungen für die Datenanalysen und Untersuchung der Kontrollvariablen

Auch in Studie 2 wurden die statistischen Voraussetzungen für die angestellten Analysen überprüft. Zunächst kamen wiederum konfirmatorische Faktorenanalysen zum Einsatz, um die theoretische Struktur der Skalen zu überprüfen. Zudem wurden die Verteilungsvoraussetzungen insbesondere für Regressionsanalysen getestet.

#### Konfirmatorische Faktorenanalysen der Kriterienskalen

Wie in Studie 1 wurde hier ebenfalls zur Bestätigung der Struktur der Kriterienskalen **Organisationales Commitment** und **Job Involvement** eine konfirmatorische Faktorenanalyse durchgeführt (explorative Hauptkomponentenanalysen im Anhang D Tabellen 88 und 89). Auch hier wurden vor den Analysen solche Versuchspersonen aus dem Datensatz ausgeschlossen, die die einzelnen Variablen nur unzureichend abbildeten, da die Items einzelner Skalen unvollständig ausgefüllt waren, um eine zuverlässige Strukturgleichungsanalyse zu ermöglichen.

Wiederum wurden hier für **Organisationales Commitment** das theoretische Drei-Faktoren-Modell einer Ein-Faktoren-Lösung und einer Zwei-Faktoren-Lösung (in der **NCO** und **ACO** perfekt korrelieren) gegenüber gestellt. Das Drei-Faktoren-Modell zeigt hier einen noch besseren Fit als in Studie 1 (Tabelle 29).

**Tabelle 29 Konfirmatorische Faktorenanalyse Organisationales Commitment Studie 2**

*Gütemaße der konfirmatorischen Faktorenanalysen zu Organisationalem Commitment.*

Modell	df	$\chi^2$	$\chi^2/\text{df-Ratio}$	NFI	CFI	RMSEA	Lo90	Hi90
1. 1 Faktor	65	374.217	5.757	0.834	0.857	0.118	0.097	0.118
2. 2 Faktoren	63	328.746	5.218	0.854	0.877	0.112	0.090	0.112
3. 3 Faktoren	62	251.735	4.060	0.888	0.912	0.097	0.075	0.097

*Anmerkungen: N = 414.*

Für Job Involvement wurde analog zu Studie 1 eine Ein-Faktor-Lösung mit einem Zwei-Faktoren-Modell verglichen. Wie in Studie 1 hatte die Zwei-Faktoren-Lösung einen deutlich besseren Fit (Tabelle 30). Für alle Fit-Indizes finden sich befriedigende Werte. Auch hier wurden somit neben der Gesamtskala für **Job Involvement** auch Detailanalysen für die Unterfacetten **Job Involvement** und **Work Involvement** berechnet. Die Ergebnisse bestätigen die Struktur in zwei Unterfacetten. Somit wurden in den nachfolgenden Analysen zusätzlich zur Gesamtskala jeweils auch die Unterfacetten analysiert. Zeigen die entsprechenden Analysen auffällige Altersunterschiede, werden diese im folgenden Ergebnisteil berichtet.

**Tabelle 30 Konfirmatorische Faktorenanalyse Job Involvement Studie 2***Gütemaße der konfirmatorischen Faktorenanalysen zu Job Involvement.*

Modell	df	$\chi^2$	$\chi^2/df$ -Ratio	NFI	CFI	RMSEA	Lo90	Hi90
1. 1 Faktor	14	142.589	10.185	0.772	0.785	0.149	0.127	0.172
2. 2 Faktoren	13	47.075	3.621	0.925	0.943	0.080	0.056	0.105

*Anmerkungen: N = 414.*

### Explorative Faktorenanalyse der Prädiktorenskalen

Um die trennscharfe Struktur der Prädiktoren zu untersuchen, die sowohl unabhängig voneinander in individuellen Analysen als auch gemeinsam in multiplen Regressionsanalysen Anwendung finden sollten, wurde eine explorative Hauptkomponentenanalyse<sup>27</sup> der Prädiktorenskalen durchgeführt (Varimax rotiert). Die Analyse ergab zwei starke erste Faktoren, die allein 40.63 % der Varianz erklärten (siehe Anhang D Tabelle 90). Insgesamt ergaben sich neun trennbare Faktoren, die 69 % der Varianz erklärten. Es zeigte sich dabei hinsichtlich der eingeflossenen Skalenitems weitgehend, aber nicht immer, eine Einfachstruktur. Zutreffend war dieses positive Ergebnis für die Skalen *Entwicklungsmöglichkeiten*, *PSS*, die beiden Unterfacetten von *Partizipation* (bezogen auf die eigene Arbeit und bezogen auf die Organisation als Ganzes) sowie die Skalen *Generativität* und *Zusammenarbeit im Team*, die alle weitgehend hohe Ladungen (über .70) auf dem gleichen Faktor in Einfachstruktur aufwiesen. Insbesondere bezogen auf die JDS-Faktoren *Autonomie*, *Vielfalt* und *Bedeutsamkeit* ergab sich kein sehr klares Bild, sondern häufige Mehrfachladungen auf verschiedenen Faktoren. Einige der JDS-Items machten mit den Items zu *Anerkennung* und *Kontakt* den dritten Faktor aus und luden meist in mittlerer Höhe auf mehreren Faktoren. Soziale Bestandteile wie die *Anerkennung* durch andere Personen und *Kontakt zu anderen* scheinen also einen gemeinsamen Faktor mit Arbeitsbedingungen wie *Vielfalt* auszumachen. Im Fall der JDS-Items könnte dieses Ergebnis auf die Messung des Motivationspotenzials mit Hilfe aller JDS-Items zurückgeführt werden. Die theoretisch angenommene Trennbarkeit der Prädiktorvariablen ließ sich in dieser explorativen Analyse folglich nicht für alle Variablen trennscharf feststellen. Die hier erzielten Ergebnisse wurden anhand der Vorüberlegungen inhaltlich interpretiert. Unter Berücksichtigung der inhaltlichen Vorannahmen zu den Skalenitems könnte die explorative Analyse vorsichtig betrachtet dennoch als Bestätigung der Skalen aufgefasst werden, da die Items der jeweiligen Skalen stets ausreichend Ladung auf gemeinsamen Faktoren zeigten.

<sup>27</sup> Ziel einer Hauptkomponentenanalyse ist die möglichst umfassende Reproduktion der Datenstruktur durch möglichst wenige Faktoren. Es erfolgt keine Kausalinterpretation der Faktoren (Backhaus et al., 2006).

### **Verteilungsvoraussetzungen**

Auch in Studie 2 wurden die Voraussetzungen (Normalverteilung, keine Multikollinearität etc.) für die anschließenden Daten überprüft und können insgesamt als erfüllt betrachtet werden. Einzelheiten sind dem Anhang A zu entnehmen.

### **Kontrollvariablen: Geschlecht und Führungsverantwortung**

Wie in Studie 1 wurde auch hier für Geschlecht und Führungsverantwortung kontrolliert. Die Ergebnisse werden im Folgenden berichtet.

**Geschlecht.** Auffällig ist die negative Korrelation von Geschlecht (männlich = 1, weiblich = 2) und Alter von  $r = -.25$ . Hierin zeigt sich möglicherweise ein Generationeneffekt, da weniger ältere Frauen berufstätig sind, und somit auch die Frauen dieser Stichprobe eher jünger sind. Signifikante Mittelwertsunterschiede zeigen sich für *Vielfalt*, *Verantwortung*, *Anerkennung*, *Partizipation* und *Spaß*. Bei allen ist der Mittelwert der Männer ( $n = 190$ ) etwas höher als der der Frauen ( $n = 223$ ). Ebenso wurden die Korrelationen zwischen Prädiktoren und **ACO** für Männer und Frauen miteinander verglichen. Es zeigten sich sehr ähnliche Werte (siehe Anhang D Tabelle 95). Der einzige erwähnenswerte Unterschied besteht für den Zusammenhang zwischen *Spaß* und **ACO**, der bei Männern geringer ( $r = .36$ ) ausfällt als bei Frauen ( $r = .61$ ). Um einer möglichen Moderation durch Geschlecht in der Vorhersage von **ACO** nachzugehen, wurde eine Regressionsanalyse durchgeführt. Diese ergab kein signifikantes Ergebnis für die Vorhersage von **ACO** (siehe Anhang D Tabellen 97 und 98 für Kontrollvariablen). Geschlecht scheint also keinen Einfluss auf die hier untersuchten Zusammenhänge zu haben.

**Tabelle 21 Kontrollvariablen Geschlecht und Führung***Kontrollvariablen Geschlecht und Führung: Vergleich der Korrelationen mit Alter und ACO.*

	Männer		Frauen		Führungskraft		nicht Führungskraft	
	Alter	ACO	Alter	ACO	Alter	ACO	Alter	ACO
ACO	.14		.04		.26		-.02	
CCO	.37	.28	.19	.23	.31	.23	.23	.25
NCO	.12	.45	-.11	.38	.08	.43	-.08	.39
Job Involv.	.11	.42	.21	.52	.24	.47	.04	.46
Entwicklungsmögl.	.01	.55	-.05	.61	.14	.53	-.15	.59
PSS	.00	.56	.00	.52	.12	.50	-.07	.54
Work-Life-Balance	.05	.04	.04	.13	.06	.15	.08	.08
Partizipation	.13	.42	.13	.43	.20	.35	-.01	.47
Vielfalt	.14	.17	.17	.28	.25	.27	.05	.22
Bedeutsamkeit	.19	.23	.17	.33	.10	.29	.14	.27
Autonomie	.12	.34	.16	.48	.16	.30	.05	.47
Anerkennung	.13	.26	.33	.37	.33	.35	.08	.30
Verantwortung	.19	.25	.31	.31	.29	.35	.16	.24
Spaß	.00	.36	.14	.61	.09	.42	.02	.54
Kontakt	.09	.34	.15	.37	.17	.38	.02	.34
Teamarbeit	.11	.21	.08	.28	.10	.31	.03	.21
Generativität	.22	.27	.18	.31	.24	.24	.10	.31

*Anmerkungen: N = 420; Ausschluss von Ausreißern, Azubis/ Praktikanten und Beamten.*

**Führungsverantwortung.** 146 Personen hatten Führungsverantwortung, 268 keine. Eine leichte Konfundierung von Alter und Führungsverantwortung scheint vorzuliegen: Der Zusammenhang liegt bei  $r = .28$ . Ein Mittelwertsvergleich zwischen beiden Gruppen bezogen auf die Prädiktoren ergab bei allen bis auf PSS signifikante Unterschiede (siehe Anhang D Tabelle 96). Der Mittelwert der Führungskräfte war jeweils signifikant höher. Die Führungskräfte dieser Stichprobe scheinen also zumindest subjektiv mehr positive Arbeitsplatzmerkmale wahrzunehmen. Dies könnte einerseits auf ein grundsätzliches Mehrangebot für Führungskräfte zurückzuführen sein: Die untersuchten Arbeitsmerkmale stehen möglicherweise Führungskräften eher zur Verfügung. Andererseits könnte sich eine Konfundierung von Führungsverantwortung und Alter bemerkbar machen. Ein Vergleich der Zusammenhänge zwischen Prädiktoren und ACO (siehe Tabelle 21) zeigte jedoch keine auffälligen Unterschiede in den Zusammenhangsstärken zwischen Führungskräften und Nicht-Führungskräften. Eine Regressionsanalyse zu Führungsverantwortung als Prädiktor von ACO ergab kein signifikantes Ergebnis. Da die Zusammenhänge zwischen Prädiktoren und Kriterium keine Unterschiede zwischen den Gruppen aufwiesen, wurde nachfolgend auf eine Kontrolle dieses Aspekts verzichtet.

### 7.3.2 Korrelationen der Variablen

Auch in Studie 2 wurden neben den Zusammenhängen der Untersuchungsvariablen im Speziellen die Interkorrelationen der Commitmentarten betrachtet. Darüber hinaus wurden auch hier die Moderatoren Alter, Dauer der Betriebszugehörigkeit und Berufserfahrung

jeweils einzeln auspartialisiert, um deren relativen Einfluss auf die untersuchten Variablen zu bestimmen.

**Zusammenhänge der Untersuchungsvariablen.** Die Korrelationen zwischen den Commitmentarten, Alter und den Prädiktoren sind Tabelle 32 zu entnehmen. Die vollständige Korrelationstabelle ist dem Anhang D (Tabelle 99) zu entnehmen. Alle Prädiktoren bis auf Work-Life-Balance zeigen signifikante und teilweise sehr hohe Zusammenhänge mit **ACO** (vgl. Cohen, 1988). *Entwicklungsmöglichkeiten* ( $r = .58$ ), *wahrgenommene Unterstützung durch die Führungskraft* ( $r = .54$ ) und *Freude an der Tätigkeit* ( $r = .50$ ) zeigen die höchsten Zusammenhänge mit **ACO**. Der Zusammenhang zwischen **ACO** und Alter ist mit .10 etwas niedriger als nach metaanalytischen Erkenntnissen zu erwarten war. Auf Prädiktorenmenseite zeigen besonders *Anerkennung*, *Verantwortung* und *Generativität* deutliche Zusammenhänge mit Alter. Je älter die Personen sind, umso eher scheinen sie Gelegenheiten zu diesen Aspekten wahrzunehmen – was insbesondere hinsichtlich Verantwortung und Generativität zu erwarten war. Dies kann als erster Hinweis auf die erwartete Moderation durch Alter für die anschließend untersuchten Beziehungen gewertet werden.

Wie in Studie 1 zeigen sich auch hier in der Gesamtstichprobe relativ hohe Zusammenhänge zwischen den Prädiktorskalen, die auf Multikollinearität hinweisen könnten. Eine Überprüfung dessen wurde im Zuge der Prüfungen der Voraussetzungen für die folgenden Datenanalysen vorgenommen (siehe vorangegangener Abschnitt und Anhang A).

**Tabelle 32 Korrelationen der Moderatoren und Prädiktoren mit Bindungskriterien**

*Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen mit Kriterien.*

Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	ACO	CCO	NCO	Job Inv.	Alter
Moderatoren/Kontrollv.							
Alter	34.97	8.96	.10	.27	.00	.16	
Geschlecht			-.01	.04	.06	-.05	-.25
Erfahrung	11.06	10.11	.14	<b>.30</b>	.02	.14	<b>.92</b>
Betriebsz.	5.93	7.33	.19	<b>.35</b>	.07	.13	<b>.69</b>
Prädiktoren							
PSS	3.56	.96	<b>.54</b>	.10	<b>.30</b>	<b>.33</b>	.01
Vielfalt (JDS)	4.24	.74	.23	-.05	.09	<b>.33</b>	.18
Autonomie (JDS)	4.18	.78	<b>.42</b>	.02	.15	<b>.45</b>	.15
Bedeutsamkeit (JDS)	3.99	.71	.29	.07	.16	<b>.30</b>	.17
Team (JDS)	4.29	.73	.24	.03	.04	.17	.09
Verantwortung (JDS)	4.20	.69	.28	.00	.14	<b>.38</b>	.26
Anerkennung	3.47	.71	<b>.32</b>	-.02	.09	<b>.40</b>	.26
Partizipation	3.01	.88	<b>.42</b>	.05	.19	<b>.41</b>	.16
Freude	3.63	.97	<b>.50</b>	.06	.19	<b>.60</b>	.09
Generativität	3.32	1.09	.29	.15	.10	<b>.32</b>	.22
Entwicklungsmögl.	3.56	.88	<b>.58</b>	.11	<b>.30</b>	<b>.46</b>	-.01
Kontakt	3.79	.83	<b>.35</b>	.01	.08	<b>.32</b>	.12
Work-Life-Balance	2.96	1.09	.09	-.01	-.02	.00	.02

*Anmerkungen: PSS: Wahrg. Unterstützung durch Führungskraft. Korrelationen ab +/- .10 Entsprechen \*  $p < .05$ ; Korrelationen ab +/- .13 entsprechen \*\*  $p < .01$ . Korrelationen über .30 fett gedruckt.  $N_{min} = 399$ ;  $N_{max} = 420$ ; Antworten auf einer Skala von 1 bis 5. Für die Berechnung der Reliabilitäten nur Ausreißer ausgeschlossen, sonst Ausreißer, Beamte und Azubis/ Praktikanten.*

**Exkurs: Interkorrelationen zwischen den Commitmentarten.** Um die Gültigkeit des Konstrukts in verschiedenen Altersgruppen zu überprüfen, erscheint hier wiederum ein Blick auf die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Commitmentarten interessant. In der online erhobenen Stichprobe zeigen **ACO** und **CCO** einen Zusammenhang von  $r = .25$ , **ACO** und **NCO** einen Zusammenhang von  $r = .41$  und **CCO** und **NCO** einen Zusammenhang von  $r = .27$  (siehe Tabelle 33). Im Vergleich zu anderen Studien hängen hier also **ACO** und **CCO** etwas stärker zusammen (vgl. Abschnitt 6.4.3).

**Tabelle 33 Interkorrelationen Commitmentarten Studie 2**

*Interkorrelationen pro Altersgruppe.*

	Gesamt	Jung	Mittel	Alt
ACO-CCO	.25	.34	.17	.11
ACO-NCO	.41	.33	.46	.47
NCO-CCO	.27	.26	.18	.43
<i>N</i>	401	168	182	51

*Anmerkungen:  $N = 401$ ; Ausschluss von Ausreißern, Azubis/ Praktikanten und Beamten.*



Mit Blick auf die drei Altersgruppen zeigt sich, dass sich auch hier die Zusammenhänge je nach betrachteter Gruppe stark unterscheiden. So hängen **ACO** und **CCO** in der jüngeren Gruppe zu  $r = .34$  zusammen, in der mittleren zu  $r = .17$ , in der älteren zu  $r = .11$ . **CCO** und **NCO** zeigen in der jüngeren Gruppe einen Zusammenhang von  $r = .26$ , bei den Mittleren von  $r = .18$ , bei den Älteren von  $r = .43$ . Im Gegensatz zu Studie 1 hängen hier auch bei den Älteren **ACO** und **NCO** deutlich zusammen. Ein deutlicher Zusammenhang zwischen affektiven und kalkulatorischen Elementen der Bindung zeigt sich vor allem in der jüngeren Gruppe – auch dies war in Studie 1 so nicht zu beobachten. In der hier vorliegenden jüngeren Gruppe zeigen sich in etwa gleich starke Zusammenhänge aller Commitmentarten. Möglicherweise liegt hier eine sehr „ausgewogene“ Bindung vor, bei der vielfältige Überlegungen sowohl affektiver als auch normativer als auch kalkulatorischer Natur eine Rolle spielen. Dies könnte von der aktuellen wirtschaftlichen Situation der Erhebungszeit beeinflusst sein, da beispielsweise Alternativen auch für junge Personen rar sind und gleichzeitig aus idealistischen Gründen eine affektive Bindung stattfindet. Bei den Älteren scheint besonders das normative Commitment sowohl mit **CCO** als auch mit **ACO** einherzugehen. Das Verpflichtungsgefühl der Organisation gegenüber geht also deutlich mit anderen Bindungsaspekten einher.

Bei genauerer Analyse ist festzustellen, dass sich in allen Fällen die Konfidenzintervalle der Interkorrelationen überlappen, d. h. es bestehen zwischen den beobachteten Interkorrelationen, auch wenn sie von Altersgruppe zu Altersgruppe leicht verschieden sind, keine signifikanten Unterschiede (siehe Anhang D Tabelle 99). Es bleibt in weiteren Studien zu berücksichtigen, ob derartigen Unterschiede in den Interkorrelationen zwischen Facetten der Bindungskonstrukte auftreten und signifikant sind. Aus den hier vorliegenden beiden Studien kann zunächst abgeleitet werden, dass die Unterfacetten des Konstrukts der organisationalen Bindung in ihrem Verhältnis zueinander sehr stichprobenabhängig sind. Mögliche signifikante Gruppenunterschiede, die von bisherigen metaanalytischen Ergebnissen stark abweichen, sollten berücksichtigt werden, wenn Gruppenvergleiche im Vordergrund der Studie stehen.

**Partialkorrelationen: Alter, Betriebszugehörigkeit, Berufserfahrung.** Auch in dieser Studie wurde mit Hilfe von Partialkorrelationen untersucht, wie stark die Zusammenhänge der Prädiktoren mit den Moderatoren Alter, Dauer der Berufserfahrung und Betriebszugehörigkeit von den jeweils anderen abhängen (*Scheinkorrelation*, vgl. Bortz, 2005). Der Einfluss einzelner Variablen wird aus einem Zusammenhang herausgerechnet. Damit konnte der relative Einfluss des hier fokussierten Moderators Alter gegenüber den hoch konfundierten

Variablen Betriebszugehörigkeit und Berufserfahrung identifiziert werden. Wie oben erwähnt (Kapitel 3), findet Conway (2004) differenzielle Ergebnisse für verschiedener Variablen: Für einige Variablen war Alter eher der entscheidende Moderator (z. B. Teamarbeit), für andere eher Betriebszugehörigkeit (z. B. Belohnung). In der vorliegenden Studie zeigt der Blick auf die Korrelationen zwischen den jeweils *anderen Moderatoren und Kriterien* bei Auspartialisierung von Dauer der Betriebszugehörigkeit und Berufserfahrung stärkere Effekte (d. h. Abnahmen in den Korrelationskoeffizienten) als bei Auspartialisierung von Alter (z. B. bei Auspartialisierung von Betriebszugehörigkeit Veränderung der Korrelation zwischen Berufserfahrung und ACO von  $r = .14$  auf  $r = -.02$ ). Dies deutet darauf hin, dass Alter bezogen auf die Bindungskriterien möglicherweise keinen starken Einfluss hat, sondern eher Betriebszugehörigkeit und Berufserfahrung einen Einfluss haben.

Bezogen auf die Korrelationen zwischen *Moderatoren und Prädiktoren* zeigen die Auspartialisierungen von Alter und Berufserfahrung wie in Studie 1 stärkere Veränderungen als Betriebszugehörigkeit (z. B. verändert sich bei Auspartialisierung von Alter die Korrelation zwischen Verantwortung und Berufserfahrung von  $r = .28$  zu  $r = -.06$ ). Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass Alter und Berufserfahrung bedeutsamere Moderatoren darstellen als die Dauer der Betriebszugehörigkeit (siehe Anhang D Tabellen 100 bis 102). Da hier insbesondere die Prädiktoren im Fokus des Untersuchungsinteresses stehen, kann dieses Ergebnis als Hinweis gewertet werden, dass Alter auch hier als entscheidender Moderator untersucht werden kann, aber ähnlich wie in Studie 1 auch Berufserfahrung eine Rolle spielen könnte.

#### **7.4 Hypothesenüberprüfung in Studie 2**

Analog zu Studie 1 wurde auch hier ein dreistufiges Vorgehen gewählt. *Erstens* wurden lineare Einflüsse der Moderatoren Alter, Dauer der Berufserfahrung und Betriebszugehörigkeit mit Hilfe einzelner Regressionsanalysen betrachtet. *Zweitens* wurde eine Subgruppenanalyse durchgeführt, in der zusätzlich mögliche nicht-lineare Moderationseffekte aufgedeckt werden konnten. Schließlich wurde *drittens* eine grafische Analyse mit Hilfe von Scatterplots angewandt, die die gefundenen Effekte verdeutlichte. Im Folgenden wird kurz auf die zunächst durchgeführten multiplen Regressionsanalysen eingegangen, bevor die drei Schritte geschildert werden. Dieses Vorgehen wurde gewählt, da es sich in vielen Vergleichsstudien um ein Standardverfahren handelt. Hiermit können erste Vergleiche mit anderen Studien gezogen werden. Für die detaillierten Hypothesen dieser Arbeit erscheint die einzelne Überprüfung aus den o. g. Gründen sinnvoller (siehe Abschnitt 6.5.1).

### 7.4.1 Moderierte Regressionsanalysen

Wie in Studie 1 beschrieben, ist das klassische Vorgehen, Moderationseffekte zu testen, die Regressionsanalyse, in die ein Interaktionsterm zwischen Prädiktor und Kriterium aufgenommen wird. Dem klassischen Vorgehen einer moderierten Regression folgend wurden, wie oben beschrieben, zunächst die unabhängigen Variablen und die Moderatoren standardisiert. Es wurde eine Interaktionsvariable aus den standardisierten Werten gebildet. In einer blockweisen Regression wurden daraufhin zunächst die Haupteffekte, dann der Moderator zusätzlich und schließlich auch die Interaktionen zusätzlich getestet. Zunächst wurden multiple Modelle gerechnet, wie es auch in vergleichbaren Studien geschehen ist (vgl. Conway, 2004; Finegold et al., 2002). An dieser Vorgehensweise kann Kritik angebracht werden, da die Ergebnisse aufgrund der Fülle von unabhängigen Variablen und Interaktionseffekten schwierig interpretierbar sind. Haben schon einzelne Prädiktoren keine Effekte, werden sich diese im Rahmen eines komplexen Modells ebenso wenig zeigen, da beispielsweise der F-Wert mit zusätzlich aufgenommenen Variablen sinkt, wodurch die Wahrscheinlichkeit, den theoretischen F-Wert zu erreichen, sinkt und damit selten das Signifikanzniveau erreicht wird (vgl. Backhaus et al., 2006). Zudem steht in diesem Fall weniger die Aufklärung des Kriteriums anhand einer bestimmten Gruppe von Prädiktoren im Vordergrund. Vielmehr interessiert die Aufdeckung einzelner Altersunterschiede hinsichtlich der Vorhersagekraft der Prädiktoren. Daher wurde auch in dieser Studie für jeden Prädiktor eine einzelne moderierte Regressionsanalyse durchgeführt (vgl. Hair et al., 2006).

Für die multiple moderierte Regression wurde der Moderator Alter als kontinuierliche Variable untersucht (vgl. Baron & Kenny, 1986). Ergänzend wurden die Moderatoren Betriebszugehörigkeit und Berufserfahrung betrachtet. Zunächst wurden wie in Studie 1 multiple Regressionsanalysen getestet, in denen die Moderatoren als kontinuierliche Variablen einfließen. Die Prädiktoren wurden in der Reihenfolge der Korrelationsstärken mit dem Kriterium aufgenommen. Im Anschluss daran fand einerseits eine Betrachtung der multiplen Regressionen in den theoretisch abgeleiteten Gruppen Jüngerer, Mittlerer und Älterer statt. Andererseits wurden für das Vorgehen nach Aiken und West (1991) die drei Gruppen nach Alter Dummy-kodiert. Das detaillierte Vorgehen zu diesen multiplen Schritten ist dem Anhang C zu entnehmen. Wie bereits oben erwähnt beinhaltet dieses Vorgehen für die hier beabsichtigte Überprüfung der auf die einzelnen Prädiktoren bezogenen Hypothesen einige Schwierigkeiten.

In der multiplen moderierten Regression für die Vorhersage von **ACO** ergibt sich ein Moderationseffekt von Alter für Verantwortung ( $\beta = .16; p > .01$ ). Durch die Aufnahme der

Interaktionsterme im Gesamtmodell verbessert sich das  $R^2$  von .49 auf .51. In dieser multiplen Betrachtungsweise sind also eher schwache Effekte von Alter auszumachen. Als deutliche Prädiktoren treten *Entwicklungsmöglichkeiten*, *PSS* und *Spaß/ Freude* hervor.

Für die ebenfalls analog zu Studie 1 vorgenommene Betrachtung der multiplen Regression getrennt nach den drei Altersgruppen ergaben sich für einige Variablen wieder Verschiebungen der Regressionsgewichte. So wird beispielsweise *PSS* bei den Älteren nicht mehr signifikant, während die Variable in der jüngeren und mittleren Gruppe signifikant als Prädiktor hervortritt ( $\beta = .23$ ;  $p > .01$  bzw.  $\beta = .33$ ;  $p > .001$ ; siehe Anhang C Tabelle 5). Wiederum gilt jedoch zu beachten, dass aufgrund der Vielzahl der Prädiktoren und der kleinen Untergruppen die Ergebnisse höchstens vorsichtig interpretiert werden sollten. Ähnliches gilt für die Dummy-kodierte multiple Regressionsanalyse, die hier keine signifikanten Ergebnisse zeigt. Für eine genauere Überprüfung der Hypothesen erscheint die Betrachtung einzelner Regressionsanalysen sowie Korrelationsvergleiche zwischen den Altersgruppen sinnvoll.

### **Einzelne Prädiktoren in moderierten Regressionsanalysen**

An dieser Stelle werden aus Gründen der Übersichtlichkeit nur die signifikanten Ergebnisse präsentiert. Nicht signifikante Ergebnistabellen, die sich auf die Hypothesen zu **ACO** beziehen, finden sich im Anhang D (Tabellen 109 bis 120). Der Moderator Alter wirkte sich bei den Prädiktoren *Vielfalt* ( $\beta = .12$ ;  $p < .05$ ), *Verantwortung* ( $\beta = .15$ ;  $p < .01$ ) und *Anerkennung* ( $\beta = .14$ ;  $p < .01$ ) auf die Beziehung zu **ACO** aus (siehe Tabellen 34, 35 und 36). Die Aufnahme des Interaktionsterms gibt jeweils einen signifikanten Zusatznutzen von 2 Prozentpunkten Varianzaufklärung. Der Zusammenhang scheint jeweils mit dem Alter stärker zu werden (siehe zur Veranschaulichung auch die Korrelationsvergleiche in Abschnitt 7.4.2). Dies bestätigt H9 (*Anerkennung*, ansteigender Zusammenhang mit **ACO**) und H10 (*Verantwortung*, ansteigender Zusammenhang), jedoch nicht H6 (*Vielfalt*, abnehmender Zusammenhang). Das Tätigkeitsmerkmal *Vielfalt* scheint mit zunehmendem Alter stärker mit **ACO** zusammenzuhängen. Aufgrund der theoretischen Vorannahmen zur abnehmendem Bedeutung dieses Aspekts war dieser Verlauf eher umgekehrt angenommen worden. Auf mögliche Erklärungen wird in der Diskussion (Kapitel 8 und 9) vertieft eingegangen.

**Tabelle 34 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Vielfalt***Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Vielfalt.*

Effekt	<i>B</i>	<i>S.E.</i>	$\beta$	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>
1. Vielfalt	.22	.05	.23 ***	21.47	.05
2. Vielfalt	.21	.05	.22 ***	11.42	.05
Alter	.06	.05	.06		
3. Vielfalt	.23	.05	.24 ***	9.54	.07
Alter	.04	.05	.04		
Vielfalt * Alter	.13	.05	.12 *		

Anmerkungen: *N* = 401. Ausschluss von Ausreißern, Beamten und Azubis/Praktikanten. \* *p* < .05; \*\*\* *p* < .001.

**Tabelle 35 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Verantwortung***Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Verantwortung.*

Effekt	<i>B</i>	<i>S.E.</i>	$\beta$	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>
1. Verantwortung	.27	.05	.27 ***	30.96	.07
2. Verantwortung	.26	.05	.26 ***	15.61	.07
Alter	.03	.05	.03		
3. Verantwortung	.30	.05	.30 ***	13.41	.09
Alter	-.03	.05	-.03		
Verantwortung * Alter	.17	.06	.15 **		

Anmerkungen: *N* = 401. Ausschluss von Ausreißern, Beamten und Azubis/Praktikanten. \*\* *p* < .01; \*\*\* *p* < .001.

Es zeigen sich also in der Untersuchung einzelner Prädiktoren moderierende Effekte von Alter, die in den multiplen Analysen verborgen blieben. Tabelle 37 stellt alle Ergebnisse der einzelnen moderierten Regressionsanalysen für das Kriterium **ACO** dar, für das die Hypothesen formuliert wurden.

**Tabelle 36 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Anerkennung***Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Anerkennung.*

Effekt	<i>B</i>	<i>S.E.</i>	$\beta$	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>
1. Anerkennung	.30	.05	.31 ***	41.75	.09
2. Anerkennung	.29	.05	.30 ***	20.93	.10
Alter	.02	.05	.02		
3. Anerkennung	.29	.05	.30 ***	16.67	.11
Alter	-.02	.05	-.02		
Anerkennung * Alter	.13	.05	.14 **		

Anmerkungen: *N* = 400. Ausschluss von Ausreißern, Beamten und Azubis/Praktikanten. \*\* *p* < .01; \* *p* < .001.

**Weitere explorative Analysen.** Die Dauer der Berufserfahrung wirkt als positiver Moderator auf die Beziehungen von *Anerkennung* und **ACO** ( $\beta = .12$ ; *p* < .05) sowie *Verantwortung* und **ACO** ( $\beta = .11$ ; *p* < .05). Für die Beziehung zwischen *Vielfalt* und **ACO** lag die Irrtumswahrscheinlichkeit knapp über 5 % ( $\beta = .10$ ; *p* < .10; siehe Anhang D Tabellen 119 bis 120). Die Dauer der Betriebszugehörigkeit konnte bei keinem Prädiktor als Moderator in der Beziehung zu **ACO** nachgewiesen werden. Es scheinen sich hier die ersten Eindrücke der

Partialkorrelationen zu bestätigen, dass Moderatoreffekte vor allem von Alter und Berufserfahrung zu beobachten sind.

Zusätzlich wurden auch die Kriterien **NCO**, **CCO** und **Job Involvement** untersucht. In der Vorhersage von **CCO** gab es nur eine einzige moderierte Beziehung: Beim Prädiktor *PSS* wirkte sich die Dauer der Betriebszugehörigkeit als negativer Moderator aus ( $\beta = -.14$ ;  $p < .01$ ). Die Vorhersage von **CCO** scheint somit kaum einem moderierenden Effekt durch Alter und Erfahrungsvariablen zu unterliegen, was daran liegen könnte, dass die hier betrachteten Prädiktoren eher weniger mit kalkulatorischen, sondern eher mit affektiven und normativen Aspekten von Commitment zusammenhängen (vgl. Meyer et al., 2002). Wurde **NCO** vorhergesagt, zeigten sich einige signifikante Moderatoreinflüsse: Alter zeigte sich als positiver Moderator bei den Prädiktoren *Vielfalt* und *Anerkennung* (siehe Anhang D Tabellen 122 bis 128). Für Letztere zeigte sich in Studie 1 ein negativer Moderationseffekt. In der vorliegenden Studie scheinen *Vielfalt* und *Anerkennung* im Alter stärker vorherzusagen, ob jemand aus Verpflichtungsgefühlen im Unternehmen bleibt. Die Vorhersage von **NCO** und **ACO** zeigt folglich Parallelen in den Moderatoren, aber durchaus genügend Unterschiede, um von diskriminanter Validität auszugehen. Die Moderatoreffekte für die Vorhersage von **ACO** liegen vor allem im arbeits- und personenbezogenen Bereich der Prädiktoren. Für die Vorhersage von **NCO** liegen sie daneben auch im organisationsbezogenen Bereich. Dies bestätigt die oben erwähnten Überlegungen (siehe Kapitel 2.1), dass **NCO** vor allem durch von der Organisation gewährte Möglichkeiten und das daraus resultierende Verpflichtungsgefühl entsteht (Taormina, 1999).

Tabelle 37 Überblick der Ergebnisse der einzelnen durch Alter moderierten Regressionen für ACO Studie 2

Überblick der *einzelnen* moderierten Regressionen für ACO in Studie 2.

Prädiktor	1. Schritt			2. Schritt					3. Schritt					
	$\beta_{Präd}$	F	$R^2$	$\beta_{Präd}$	$\beta_{Mod}$	F	$R^2$	$\Delta R^2$	$\beta_{Präd}$	$\beta_{Mod}$	$\beta_{Inter}$	F	$R^2$	$\Delta R^2$
Entwicklungsmögl.	.58 ***	203.21	.34	.58 ***	.11 **	106.45	.35	.01	.58 ***	.09 *	.05	71.39	.35	.01
PSS	.53 ***	156.04	.28	.53 ***	.08 *	80.61	.29	.01	.53 ***	.08 ~	.06	54.45	.29	.01
Work-Life-Balance	.08	2.65	.01	.08	.10 ~	3.24	.02	.01	.08	.10 ~	.01	2.17	.02	.01
Partizipation	.43 ***	89.09	.18	.42 ***	.03	44.67	.18	.00	.42 ***	.02	.07	30.75	.19	.01
Vielfalt	.23 ***	21.47	.05	.22 ***	.06	11.42	.05	.00	.24 ***	.04	.12 *	9.54	.07	.02
Bedeutsamkeit	.28 ***	33.42	.08	.27 ***	.05	17.24	.08	.00	.28 ***	.04	.05	11.80	.08	.00
Autonomie	.41 ***	82.92	.17	.41 ***	.04	41.71	.17	.00	.43 ***	.01	.09 ~	29.17	.18	.01
Anerkennung	.31 ***	41.75	.09	.30 ***	.02	20.93	.10	.01	.30	-.02	.14 **	16.67	.11	.02
Verantwortung	.27 ***	30.96	.07	.26 ***	.03	15.61	.07	.00	.30	-.03	.15 **	13.41	.09	.02
Spaß	.49 ***	125.39	.24	.48 ***	.05	63.51	.24	.00	.49 ***	.05	.04	42.50	.24	.00
Kontakt	.36 ***	60.45	.13	.36 ***	.05	30.85	.13	.00	.36 ***	.04	.04	20.81	.14	.01
Teamarbeit	.24 ***	23.95	.06	.23 ***	.08	13.27	.06	.00	.23 ***	.07	.06	9.36	.07	.01
Generativität	.31 ***	41.05	.09	.30 ***	.03	20.70	.09	.00	.30 ***	.02	.04	14.05	.10	.01

Anmerkungen: 1. Schritt: Prädiktor;  $\beta_{Präd}$  =  $\beta$  für den jeweiligen Prädiktor. 2. Schritt: Prädiktor unter Aufnahme von Alter;  $\beta_{Mod}$  =  $\beta$  für den aufgenommenen Moderator Alter.3. Schritt: Gesamtmodell Prädiktor, Alter, Interaktion Prädiktor \* Alter;  $\beta_{Inter}$  =  $\beta$  für den aufgenommene Interaktionsterm.  $\Delta R^2$  im Vergleich zum 1. Schritt. ~ .05 < p < .10;

\* p &lt; .05; \*\* p &lt; .01; \*\*\* p &lt; .001.

Tabelle 38 liefert einen schematischen Überblick der signifikant getesteten moderierten Regressionen aller hier betrachteten Kriterien. Analog zur Einzelitemanalyse in Studie 1 sollte sich diese Darstellung zur Identifikation möglicher Muster eignen. Eine übergreifende Logik ist jedoch schwierig auszumachen. *Vielfalt* und *Anerkennung* scheinen sowohl in der Vorhersage von **ACO** als auch **NCO** einem Effekt der betrachteten Moderatoren zu unterliegen. *Verantwortung* und *Autonomie* zeigen in der Vorhersage von **ACO** und **Job Involvement** entsprechende Effekte. Die eher affektiven Kriterien **ACO**, **NCO** und **Job Involvement** scheinen stärkeren altersbedingten Moderationen zu unterliegen als **CCO**.

**Tabelle 38 Einzelne moderierte Regressionsanalysen in Studie 2: Signifikante Effekte im Überblick**

*Studie 2: Signifikante Moderationseffekte im Überblick (moderierte Regressionsanalysen).*

Prädiktor	Kriterien			
	ACO	NCO	CCO	Job Inv.
Entwicklung		(◇)		
PSS			□	
Work-Life-Balance		(◇) ○ □		(○)
Partizipation		(◇)		
Vielfalt	◇ (○)	◇		
Bedeutsamkeit		(◇)		
Autonomie	(◇) (○)			(○)
Anerkennung	◇ ○	◇ (○)		
Verantwortung	◇ ○			(◇) ○
Spaß				
Kontakt				○
Teamarbeit				
Generativität				

◇ Moderator Alter

○ Moderator Erfahrung

□ Moderator Betriebszugehörigkeit

( ) nahe dem Signifikanzniveau ( $p < .10$ )

Aufgrund der Ergebnisse der explorativen und konfirmatorischen Faktorenanalysen wurden für die Skala **Job Involvement** auch die beiden Unterfacetten **Job** und **Work Involvement** als Kriterien untersucht. Es ergab sich jeweils eine einzige signifikante Moderation. Bezogen auf das Kriterium **Job Involvement (JIU)** als Unterfacette wurde der Prädiktor *Kontakt mit anderen* moderiert durch die Dauer der Berufserfahrung ( $\beta = .13, p < .01, F = 23.08$ ), bei der Unterfacette **Work Involvement (WIU)** zeigte sich ebenfalls eine Moderation durch Berufserfahrung bezogen auf den Prädiktor *Verantwortung* ( $\beta = .11, p < .05, F = 9.79$ ; siehe Anhang D Tabellen 134 bis 139). In beiden Fällen wird der Zusammenhang mit zunehmender Erfahrung stärker. Ein deutlicher Unterschied der beiden Unterfacetten, wonach wie in Studie 1 die Facette **JIU** stärkeren Alterseffekten unterliegen sollte als **WIU**, zeigt sich in der vorliegenden Studie nicht.



Darüber hinaus ergaben sich keine signifikanten Moderationen durch die betrachteten Moderatoren Alter, Betriebszugehörigkeit und Berufserfahrung für die Prädiktoren *Autonomie*, *Spaß*, *Generativität* und *Teamarbeit*. Diese Faktoren scheinen in dieser Studie in ihrem Zusammenhang zu Bindungskriterien relativ unbeeinflusst durch Alter, Erfahrung und Betriebszugehörigkeit zu sein. Für H5 zu Spaß/ Freude ist dies eine Bestätigung. Die deutlichsten Moderationen, teilweise durch mehrere der betrachteten Moderatoren, zeigen sich für die Prädiktoren *Anerkennung*, *Verantwortung* und *Vielfalt*, jedoch nicht immer in der hypothetisch angenommenen Richtung.

#### **7.4.2 Subgruppenanalysen**

Um weitere Tendenzen in den Ergebnissen zu finden und mögliche nicht lineare Zusammenhänge nachzuweisen, wurde wie in Studie 1 eine Subgruppenanalyse durchgeführt. Zunächst wurde eine Varianzanalyse durchgeführt, um Gruppenunterschiede in den Arbeitsmerkmalen zu identifizieren, die hier als Prädiktoren erfasst wurden. Damit kann ein erster Eindruck davon erlangt werden, in welchen Einschätzungen der Situation sich die drei Altersgruppen unterscheiden. Im Anschluss wurde ein Korrelationsvergleich zwischen den Gruppen durchgeführt, um die Hypothesen zum Zusammenhang mit dem Kriterium **ACO** zu überprüfen.

##### **Varianzanalyse**

Sowohl auf Prädiktoren- als auch auf Kriterienseite wurde eine Varianzanalyse durchgeführt, um die Gruppenmittelwerte miteinander zu vergleichen. Die wahrgenommene Ausprägung der betrachteten Arbeitsmerkmale zeigt ebenso einige Gruppenunterschiede. Die Jüngeren unterschieden sich von den Älteren durch niedrigere *Partizipation* ( $F = 3.24; p < .05$ ), *Vielfalt* ( $F = 3.24; p < .05$ ), *Bedeutsamkeit* ( $F = 6.58; p < .01$ ), *Autonomie* ( $F = 4.84; p < .01$ ) und *Kontaktmöglichkeiten* ( $F = 5.01; p < .01$ ; siehe Tabelle 39). Weiterhin ist der Mittelwert bei den Älteren im Vergleich zum Rest der Stichprobe signifikant höher bei *Anerkennung* ( $F = 16.50; p < .001$ ), *Verantwortung* ( $F = 12.50; p < .001$ ) und *Generativität* ( $F = 12.56; p < .001$ ). Die Mittleren zeigen einen signifikant niedrigeren Mittelwert von *Entwicklungsmöglichkeiten* als die Älteren ( $F = 5.58; p < .01$ ).

**Tabelle 39 Varianzanalyse der Prädiktoren Studie 2**

*Varianzanalyse. Vergleich der Mittelwerte Prädiktoren.*

	Mittelwerte				<i>F</i>	Posthoc
	gesamt	Jüngere	Mittlere	Ältere		
Entwicklungsmögl.	3.55	3.64	3.40	3.79	5.58 **	M < A
PSS	3.56	3.61	3.47	3.76	2.00	-
Work-Life-Balance	2.96	2.97	2.93	3.02	.14	-
Partizipation	3.00	2.90	3.03	3.25	3.24 *	J < A
Vielfält	4.24	4.10	4.32	4.44	6.44 **	J < A
Bedeutsamkeit	3.99	3.86	4.04	4.25	6.58 **	J < A
Autonomie	4.17	4.07	4.19	4.45	4.84 **	J < A
Anerkennung	3.46	3.28	3.51	3.89	16.50 ***	J&M < A
Verantwortung	4.20	4.04	4.25	4.56	12.50 ***	J&M < A
Spaß	3.62	3.55	3.62	3.90	2.70 ~	J < A
Kontakt	3.78	3.67	3.81	4.08	5.01 **	J < A
Zusammenarbeit	4.29	4.23	4.31	4.43	1.61	-
Generativität	3.44	3.26	3.46	3.95	12.56 ***	J&M < A
<i>N<sub>max</sub></i>	402	168	183	51		

*Anmerkungen: Jüngere = bis 30; Mittlere = 31 bis 45; Ältere = über 45 Jahre alt. Antworten auf einer Skala von 1 bis 5. Ausschluss von Ausreißern, Azubis/Praktikanten und Beamten. ~ .05 < p < .10; \* p < .05; \*\* p < .01; \*\*\* p < .001.*

Aus diesen ersten Subgruppenanalysen kann zunächst gefolgert werden, dass sich die wahrgenommenen Ausprägungen der Arbeitsmerkmale in den drei Altersgruppen unterscheiden. Weitgehend scheint die wahrgenommene Ausprägung der Arbeitsmerkmale mit dem Alter eher zuzunehmen. Dies gilt hier auch für *Entwicklungsmöglichkeiten* und *Vielfalt* – Aspekte, die den theoretischen Überlegungen zufolge für Ältere möglicherweise weniger zur Verfügung stehen sollten, aber bereits in Studie 1 einen ähnlichen Verlauf zeigten (siehe Abschnitt 6.5.2). Die ältere Gruppe scheint hier somit eine recht ambitionierte und gut ausgestattete Gruppe zu sein. Allerdings muss angemerkt werden, dass hier allein die subjektive Wahrnehmung der Arbeitsplatzmerkmale erfasst wurde. Möglicherweise könnte hier ein niedrigeres Anspruchsniveau der Älteren zum Tragen kommen (Barnes-Farrell & Matthews, 2007; siehe auch Diskussion Abschnitt 9.2).

Es ergaben sich keine signifikanten Gruppenunterschiede für *Teamarbeit*, *Spaß* und *PSS*. Die Ausprägung dieser Charakteristika des Arbeitsplatzes scheint also über die drei betrachteten Gruppen hinweg ähnlich zu sein. Spaß an der Arbeit zu haben und mit anderen zusammenzuarbeiten scheinen eher gleichbleibende Aspekte zu sein. Die Zusammenhänge mit dem Kriterium **ACO** werden im nächsten Schritt beleuchtet (siehe nächster Abschnitt Korrelationsanalysen).

Für die meisten Kriterien (**ACO**, **CCO**, **Job Involvement**) gilt, dass die Älteren sich von den anderen beiden Gruppen unterscheiden (Post-hoc Scheffé-Test). Der Mittelwert der älteren

Gruppe ist in diesen Fällen signifikant höher als beim Rest der Stichprobe (siehe Tabelle 40). Eine stärkere Bindung der Älteren konnte erwartet werden (siehe Abschnitt 2.3).

**Tabelle 40 Varianzanalyse der Kriterien Studie 2**

*Varianzanalyse. Vergleich der Mittelwerte Kriterien.*

	Mittelwerte				<i>F</i>	Posthoc
	gesamt	Jüngere	Mittlere	Ältere		
ACO	3.48	3.49	3.36	3.88	6.48 **	J&M < Ä
CCO	2.77	2.64	2.70	3.46	19.60 ***	J&M < Ä
NCO	2.52	2.66	2.36	2.64	6.77 **	J > M
Job Involvement	3.14	3.08	3.11	3.41	6.42 **	J&M < Ä
JIU	3.92	3.84	3.91	4.26	7.17 ***	J&M < Ä
WIU	2.55	2.52	2.51	2.77	3.25 ***	J&M < Ä
<i>N<sub>max</sub></i>	402	168	183	51		

*Anmerkungen: Jüngere = bis 30; Mittlere = 31 bis 45; Ältere = über 45 Jahre alt. Antworten auf einer Skala von 1 bis 5. Ausschluss von Ausreißern, Azubis/Praktikanten und Beamten.*

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

Ebenso wie in Studie 1 wurde die Skala **Job Involvement** auch in ihren Unterfacetten untersucht. Wie in Studie 1 waren auch hier die Mittelwerte in allen Gruppen für die Facette **Job Involvement (JIU)** deutlich höher als für die Facette **Work Involvement (WIU)**. Es ergaben sich in dieser Stichprobe die gleichen Gruppenunterschiede wie für die Gesamtskala: Die Älteren haben in beiden Unterfacetten einen signifikant höheren Mittelwert als die Jüngeren und Mittleren (siehe Tabelle 40). Wie erwartet, aber anders als in Studie 1, zeigte sich hier ein Anstieg von **WIU** mit zunehmendem Alter. Allerdings steigt auch das aufgabenbezogene **JIU**, was in dieser Form nicht erwartet worden war. Die Älteren dieser Stichprobe zeigen ein stärkeres Interesse an ihren eigenen Aufgaben als die anderen beiden Altersgruppen.

### Korrelationsanalysen

Auch in Studie 2 sind Unterschiede in der Stärke der Zusammenhänge zwischen den drei Altersgruppen zu beobachten. Bevor die Zusammenhänge miteinander verglichen wurden, wurde auch in diesem Fall eine Korrektur vorgenommen. Die Korrelationen wurden auf Unreliabilität im Prädiktor und im Kriterium korrigiert. Wie oben beschrieben ist dies vertretbar, da es sich hier nicht um einen Selektionskontext handelt – somit kann auch im Prädiktor korrigiert werden (Schmidt & Hunter, 1996; die Korrekturtabelle ist dem Anhang D Tabelle 141 zu entnehmen).

- Vergleicht man die höchsten korrigierten Korrelate mit **ACO** miteinander, stellt man fest, dass in der **jüngeren Gruppe** die stärksten Zusammenhänge mit **ACO** bestehen für *Entwicklungsmöglichkeiten* ( $r = .61$ ), *Spaß/ Freude* ( $r = .58$ ), *PSS* ( $r = .54$ ) und

*Bedeutsamkeit* ( $r = .53$ ; siehe Tabelle 41). Für die Annahmen der jüngeren Gruppe bestätigt dies die Erwartungen.

- Ein ähnliches Bild zeigt sich auch in der **mittleren Gruppe**: *Entwicklungsmöglichkeiten* und *PSS* weisen mit  $r = .67$  die höchsten Zusammenhänge zu **ACO** auf. *Autonomie* ( $r = .58$ ), *Partizipation* ( $r = .55$ ) und *Spaß/ Freude* ( $r = .55$ ) zeigen ebenfalls recht hohe Zusammenhänge in der mittleren Gruppe. Insbesondere für die *Unterstützung durch die Führungskraft* (*PSS*) war dies nicht erwartet worden, da von einer stärkeren Selbständigkeit in dieser Altersgruppe auszugehen war.
- Für die **Älteren** zeigt sich ein etwas anderes Bild: Hier ist zwar auch der Zusammenhang mit *Entwicklungsmöglichkeiten* der stärkste ( $r = .70$ ), jedoch zeigten sich auch für *Verantwortung* ( $r = .58$ ), *Bedeutsamkeit* ( $r = .57$ ), *Anerkennung* ( $r = .56$ ) und *Partizipation* ( $r = .55$ ) starke Zusammenhänge mit **ACO**. Wie in Studie 1 überrascht der starke Zusammenhang mit *Entwicklungsmöglichkeiten*.

**Tabelle 41 Korrelationsvergleiche nach Altersgruppen Studie 2**

*Zusammenhang Prädiktoren und Affektives Organisationales Commitment nach Altersgruppen (korrigierte Werte).*

	gesamt	Jüngere	Mittlere	Ältere	symb. Verlauf
Entwicklungsmögl.	<b>.65</b>	<b>.61</b>	<b>.67</b>	<b>.70</b>	→
PSS	<b>.61</b>	<b>.54</b>	<b>.67</b>	.44	→↓
Work-Life-Balance*	.09	.01	.15	.05	→
Partizipation	.48	.39	<b>.55</b>	.55	↑→
Vielfält	.29	.17	.35	.44	↑→
Bedeutsamkeit	.49	<b>.53</b>	.38	<b>.57</b>	U
Autonomie	<b>.51</b>	.44	<b>.58</b>	.35	∩
Anerkennung	.40	.25	.44	<b>.56</b>	↑
Verantwortung	.35	.22	.38	<b>.58</b>	↑
Spaß/ Freude	<b>.57</b>	<b>.58</b>	<b>.55</b>	.40	→
Kontakt	.46	.49	.44	.43	→
Zusammenarbeit	.32	.20	.36	.44	↑→
Generativität	.34	.40	.29	.34	→
$N_{max}$	401	168	182	51	

*Anmerkungen: Ausschluss von Ausreißern, Beamten und Azubis/ Praktikanten. Jüngere bis 30; Mittlere 31 bis 45; Ältere über 45 Jahre. Fettdruck = die vier höchsten Korrelationen der Gruppe. \* unkorrigierte Werte, da 1-Item-Messung.*

**Tabelle 42 Signifikanzprüfung der Korrelationsunterschiede Studie 2**

*Zusammenhang Prädiktoren und ACO: Signifikanzprüfung der Gruppenunterschiede.*

	J vs. M	J vs. A	M vs. A
Entwicklungsmögl.			
PSS	Z=1.91*; J<M		Z=2.08*; M>A
Work-Life-Balance			
Partizipation	Z=1.94*; J<M		
Vielfält	Z=1.80*; J<M	Z=1.83*; J<A	
Bedeutsamkeit	Z=1.76*; J>M		Z=1.52 <sup>~</sup> ; M<A
Autonomie	Z=1.76*; J<M		Z=1.83*; M>A
Anerkennung	Z=2.01*; J<M	Z=2.30**; J<A	
Verantwortung	Z=1.64 <sup>~</sup> ; J<M	Z=2.68**; J<A	Z=1.61 <sup>~</sup> ; M<A
Spaß/ Freude			
Kontakt			
Zusammenarbeit	Z=1.61 <sup>~</sup> ; J<M	Z=1.64 <sup>~</sup> ; J<A	
Generativität			

<sup>~</sup> einseitig signifikant  $.05 < p < .10$

\* einseitig signifikant  $p < .05$

\*\*einseitig signifikant  $p < .01$

\*\*\* einseitig signifikant  $p < .001$

**Korrelationsvergleich.** Die korrigierten Korrelationskoeffizienten wurden schließlich einzeln auf Unterschiede getestet (vgl. Abschnitt 6.6.2, Bortz, 2005; Staufenbiel, 2001). Die Ergebnisse sind Tabelle 42 zu entnehmen (geordnet nach Hypothesen). Es fällt auf, dass es einige Unterschiede zwischen der jüngeren und der mittleren Gruppe gibt. Weniger Unterschiede gibt es zwischen den Jüngeren und den Älteren sowie zwischen den Mittleren und den Älteren.

Die **jüngere Gruppe** zeigt weitgehend niedrigere Zusammenhänge im Vergleich zur mittleren Gruppe. Die Jüngeren zeigen im Vergleich zu den Mittleren niedrigere Zusammenhänge mit **ACO** in den Prädiktoren *PSS* ( $Z = 1.91$ ;  $p < .05$ ), *Partizipation* ( $Z = 1.94$ ;  $p < .05$ ), *Vielfalt* ( $Z = 1.80$ ;  $p < .05$ ), *Autonomie* ( $Z = 1.76$ ;  $p < .05$ ) und *Anerkennung* ( $Z = 2.01$ ;  $p < .05$ ). H5 zu *Partizipation* (ansteigender Zusammenhang) kann damit teilweise bestätigt werden ( $J < M$ ), ebenso wie H8 zu *Autonomie* (ansteigender Zusammenhang). Für die *wahrgenommene Unterstützung durch die Führungskraft* (H2) und *Vielfalt der Tätigkeit* (H6) war eher ein abnehmender Verlauf des Zusammenhangs erwartet worden. Diese Aspekte scheinen im Vergleich zwischen Jüngeren und Mittleren jedoch für die affektive Bindung eher wichtiger zu werden.

Im Vergleich zu den Älteren zeigen die Jüngeren niedrigere Zusammenhänge mit **ACO** bezogen auf *Vielfalt* ( $Z = 1.83$ ;  $p < .05$ ), *Anerkennung* ( $Z = 2.30$ ;  $p < .01$ ) und *Verantwortung* ( $Z = 2.68$ ;  $p < .01$ ). Die ansteigenden Zusammenhänge von *Anerkennung* (H9) und *Verantwortung* (H10) mit **ACO** bestätigen die Hypothesen, da die **Älteren** die stärksten

Zusammenhänge mit **ACO** aufweisen und sich weitgehend von den anderen beiden Gruppen signifikant unterscheiden. Entgegen der Hypothesen scheint der Zusammenhang zwischen *Vielfalt* und **ACO** mit dem Alter stärker zu werden (H6).

Für *Bedeutsamkeit* (H7, U-förmiger Verlauf) ist der Zusammenhang mit **ACO** bei den Mittleren schwächer als bei den Jüngeren und Älteren (J vs. M:  $Z = 1.76$ ;  $p < .05$ ; M vs. Ä:  $Z = 1.52$ ;  $p > .10$ ). Dies bestätigt H7 zum U-förmig verlaufenden Zusammenhang zwischen Bedeutsamkeit und **ACO**.

Die **Mittleren** zeigen im Vergleich zu den Älteren stärkere Zusammenhänge zwischen **ACO** und *PSS* ( $Z = 2.08$ ;  $p < .05$ ) sowie *Autonomie* ( $Z = 1.83$ ;  $p < .05$ ). Beides steht entgegen der Erwartungen, dass die Zusammenhänge bei den Mittleren eher schwächer als bei den Älteren sein sollten. Offensichtlich hängen für die Mittleren dieser Stichprobe sowohl die *wahrgenommene Unterstützung durch die Führungskraft* also auch die eigene *Autonomie* stärker mit **ACO** zusammen als das für die Älteren der Fall ist. H2 zur *wahrgenommenen Unterstützung durch die Führungskraft* (abnehmender Verlauf) kann somit nur teilweise in Bezug auf den Vergleich zwischen mittleren und älteren Mitarbeitern bestätigt werden. Die Ergebnisse können als Hinweis auf einen umgekehrt-U-förmigen Verlauf gewertet werden. Die Mittleren dieser Stichprobe unterscheiden sich deutlich von denen in Studie 1 – eine Tendenz zu schwächeren Zusammenhängen in dieser Gruppe zeigt sich hier nicht.

Keine signifikanten Unterschiede in den Zusammenhängen mit **ACO** zeigen sich für *Teamarbeit*, *Freude*, *Generativität*, *Entwicklungsmöglichkeiten*, *Kontakt* und *Work-Life-Balance*. Damit können die Hypothesen zu gleichbleibenden Zusammenhängen zwischen **ACO** und *Spaß/ Freude* (H11) bzw. *Teamarbeit* (H13) bestätigt werden. Für *Generativität* (H14, ansteigender Zusammenhang mit **ACO**), *Entwicklungsmöglichkeiten* (H1, ansteigender Zusammenhang), *Kontakt* (H12, U-förmiger Verlauf des Zusammenhangs) und *Work-Life-Balance* (H4, umgekehrt U-förmiger Verlauf) waren jedoch Altersunterschiede in den Zusammenhängen erwartet worden, die sich hier nicht zeigen. Es kann abgeleitet werden, dass *Generativität*, *Entwicklungsmöglichkeiten* und *Kontakt* zu anderen altersunabhängige, deutliche Prädiktoren von Commitment sind (*Work-Life-Balance* zeigt nur einen geringen Zusammenhang mit **ACO**).

**Explorative Analysen bezogen auf das Kriterium Job Involvement.** Als weiteres affektives, aber eher aufgaben- statt organisationsbezogenes Kriterium wurde **Job Involvement** in der gleichen Art und Weise untersucht. Ebenso wie in Studie 1 wurden die Unterfacetten **Work Involvement** und **Job Involvement** genauer betrachtet. Vermutet worden war eine stärkere

Altersabhängigkeit von Work Involvement, die sich allerdings in Studie 1 nicht zeigte. Die wichtigsten Ergebnisse aus Studie 2 werden hier in aller Kürze erläutert. Berichtet werden im Folgenden Korrelationen mit der Gesamtskala **Job Involvement** ab .50. Tabelle 43 zeigt die Ergebnisse des Korrelationsvergleichs für die Gesamtskala. Die weiteren Tabellen sind dem Anhang D (Tabellen 142 bis 146) zu entnehmen.

- Für die **Jüngeren** zeigen sich die stärksten Korrelationen mit *Freude* ( $r = .76$ ), *Autonomie* und *Bedeutsamkeit* (jeweils  $r = .50$ ).
- Für die **Mittleren** bestehen die stärksten Zusammenhänge mit *Autonomie* ( $r = .67$ ), *Freude* ( $r = .66$ ), *Verantwortung* ( $r = .59$ ), *Entwicklungsmöglichkeiten* ( $r = .56$ ), *Anerkennung*, *Partizipation* (jeweils  $r = .55$ ) und *Vielfalt* ( $r = .54$ ). Deutlich schwächere Zusammenhänge in der mittleren Gruppe als in den anderen beiden Altersgruppen, wie in Studie 1 gezeigt, sind hier nicht auszumachen.
- Für die **Älteren** sind die stärksten Korrelationen zu beobachten für *Verantwortung* ( $r = .79$ ), *Anerkennung* ( $r = .76$ ), *Freude*, *Entwicklungsmöglichkeiten* (jeweils  $r = .70$ ), *Partizipation* ( $r = .67$ ), *Kontakt* ( $r = .55$ ), *PSS* ( $r = .51$ ) und *Generativität* ( $r = .50$ ). Es fällt auf, dass deutlich höhere Zusammenhänge bei den Älteren zu beobachten sind. In Studie 1 war dies eher für die jüngere Gruppe der Fall.

**Tabelle 43 Korrelationsvergleiche nach Altersgruppen Job Involvement (Gesamt) Studie 2**

*Zusammenhang Prädiktoren und Job Involvement nach Altersgruppen (korrigierte Werte).*

	gesamt	Jüngere	Mittlere	Ältere	symb. Verlauf
Entwicklungsmögl.	<b>.55</b>	.48	.56	<b>.70</b>	↑
PSS	.40	<b>.49</b>	.34	.51	→
Work-Life-Balance*	.00	-.02	.00	.05	-
Partizipation	.50	.43	.55	.67	↑
Vielfalt	.45	.32	.54	.38	∩
Bedeutsamkeit	<b>.55</b>	<b>.50</b>	.48	.49	→
Autonomie	<b>.59</b>	<b>.50</b>	<b>.67</b>	.37	→↓
Anerkennung	<b>.55</b>	.42	.55	<b>.76</b>	↑
Verantwortung	.52	.33	<b>.59</b>	<b>.79</b>	↑
Spaß/ Freude	<b>.73</b>	<b>.76</b>	<b>.66</b>	.70	→
Zusammenarbeit	.23	.19	.32	.28	→
Kontakt	.44	.38	.49	.55	→
Generativität	.40	.38	.32	.50	→↑
$N_{max}$	401	168	182	51	

*Anmerkungen: Ausschluss von Ausreißern, Beamten und Azubis/ Praktikanten. Jüngere bis 30; Mittlere 31 bis 45; Ältere über 45 Jahre. Fettdruck = die drei höchsten Korrelationen der Gruppe. \*unkorrigierte Werte, da 1-Item-Messung.*

Das **Job Involvement** hängt bei Jüngeren weniger stark als bei den Mittleren zusammen mit *Vielfalt*, *Autonomie* und *Verantwortung*, jedoch stärker bei *PSS* und *Freude*. Im Vergleich zu

den Älteren zeigen die Jüngeren schwächere Zusammenhänge bezüglich *Verantwortung*, *Anerkennung*, *Partizipation* und *Entwicklungsmöglichkeiten*. Die Mittleren zeigen im Vergleich zu den Älteren stärkere Zusammenhänge für *Autonomie*, jedoch schwächere für *Verantwortung* und *Anerkennung*. Keine signifikanten Unterschiede in den Zusammenhängen mit Job Involvement bestehen für *Bedeutsamkeit*, *Teamarbeit*, *Generativität*, *Kontakt* und *Work-Life-Balance* (Anhang Tabelle E Tabelle 142). Ein auffälliger Unterschied zu **ACO** zeigt sich für Entwicklungsmöglichkeiten, dessen Zusammenhang hier einen ansteigenden Zusammenhang mit Involvement aufweist (bei **ACO** gleichbleibend stark). Insgesamt zeigen sich jedoch recht ähnliche Entwicklungstendenzen wie bei **ACO**, jedoch sind die Koeffizienten für Involvement insgesamt deutlich höher. Möglicherweise werden in den Tätigkeitsmerkmalen, die hier als Prädiktoren gemessen werden, eher Prädiktoren von Involvement erfasst. Dass die Tätigkeitsmerkmale deutlicher mit dem aufgabenbezogenen Bindungskriterium zusammenhängen, erscheint inhaltlich sinnvoll.

Auch in diesem Fall wurde die Analyse noch einmal getrennt nach den Unterfacetten **Job Involvement (JIU)** und **Work Involvement (WIU)** betrachtet (Anhang D Tabellen 143 bis 146). Deutlich höhere Effektstärken und mehr Unterschiede zwischen den Altersgruppen ergeben sich für die Unterfacette **JIU**. Beispielsweise zeigen die Älteren einen höheren Zusammenhang zwischen Entwicklungsmöglichkeiten und **JIU** als die Jüngeren und Mittleren ( $r = .62$  bei den Jüngeren,  $r = .61$  bei den Mittleren und  $r = .82$  bei den Älteren), während sich der niedrigere Zusammenhang mit **WIU** bei den Jüngeren sich nicht signifikant von den anderen Altersgruppen unterscheidet ( $r = .27$  vs.  $r = .44$  vs.  $r = .45$ ). Ähnliche Tendenzen zeigte bereits Studie 1. **Work Involvement** scheint weniger Alterseffekten zu unterliegen als **Job Involvement** – insgesamt stellt sich jedoch die Frage, inwiefern die Unterskala **Job Involvement** zur Messung von Involvement ausreicht, da sich die gleichen Effekte wie für die Gesamtskala zeigen.

#### 7.4.3 Grafische Analyse mit Hilfe der Scatterplots

Die Unterschiede, die sich in den Korrelationsanalysen zeigten oder andeuteten, wurden zusätzlich grafisch analysiert. In der Abbildung der Regressionsgeraden der drei Altersgruppen lassen sich die unterschiedlichen Stärken der Zusammenhänge deutlich ablesen. Überdies lassen sich hier Hinweise auf mögliche nicht-lineare Moderationen ableiten, wenn beispielsweise in der mittleren Gruppe kein Zusammenhang vorhanden ist, jedoch in der jüngeren und älteren. Derartige Fälle lassen sich mit einer linearen moderierten Regressionsanalyse wie oben beschrieben nicht aufdecken.



Zunächst wurden die drei betrachteten Altersgruppen im Vergleich grafisch analysiert. Hier wird beispielsweise bei der Betrachtung der Variable *Vielfalt* im Verhältnis zu *ACO* deutlich, dass der Zusammenhang bei den Älteren am stärksten und bei den Jüngeren am schwächsten ist (Abbildung 9).

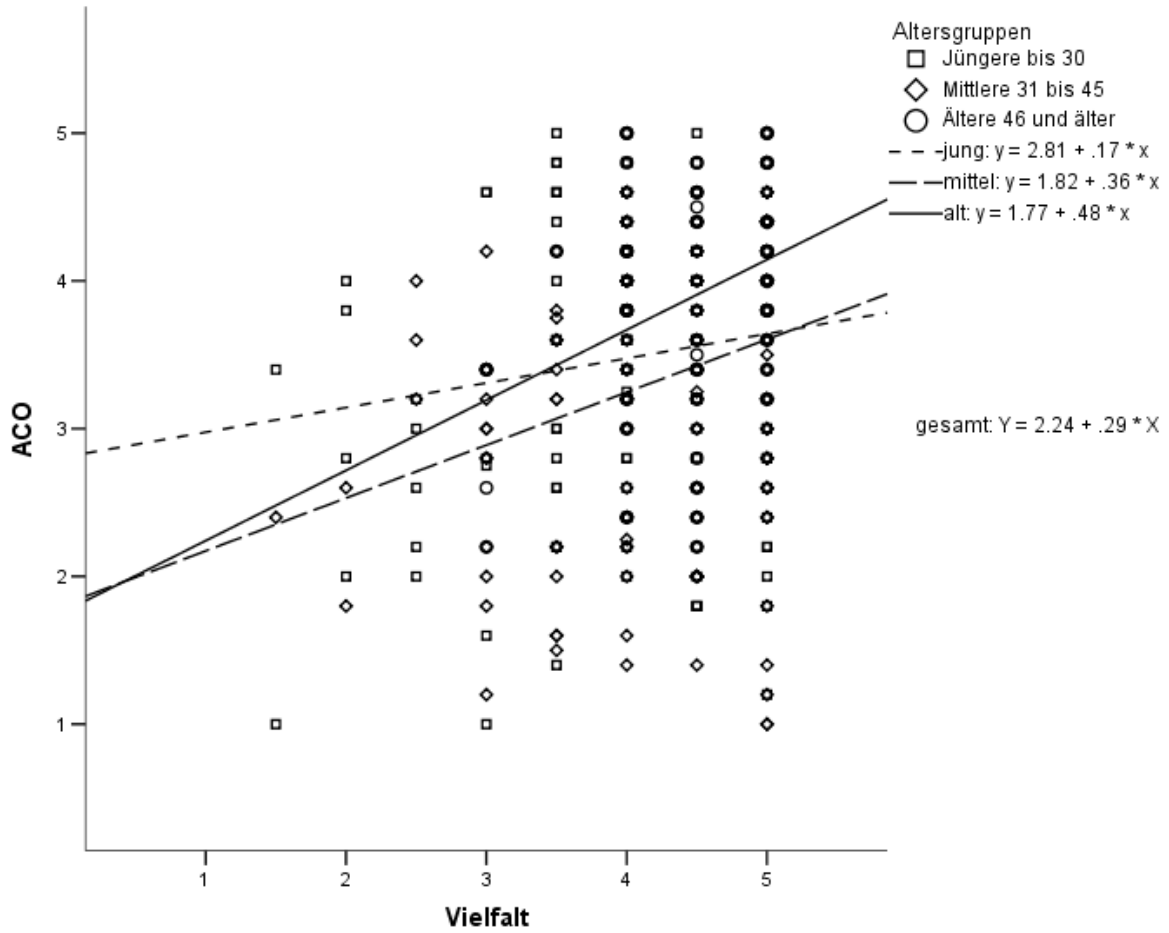
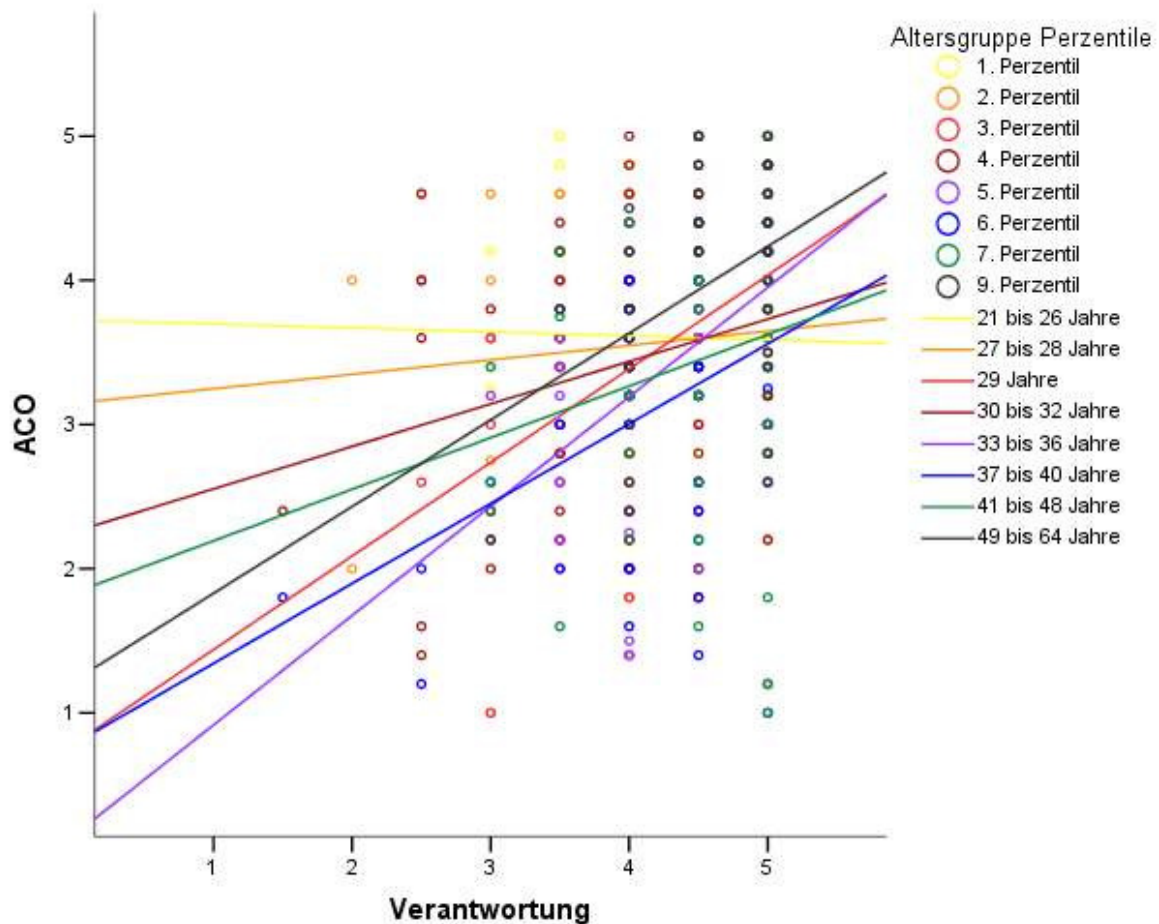


Abbildung 9 Regressionsgeraden der drei Altersgruppen: Vielfalt – ACO



**Abbildung 10 Regressionsgeraden in Perzentilen: Verantwortung - ACO**

Als Ergänzung wurde zusätzlich bei sehr deutlichen Unterschieden zwischen den Altersgruppen und vermuteten Entwicklungen die Gesamtstichprobe in Altersperzentile geteilt und die entsprechenden Regressionsgeraden übereinander gelegt. So können Veränderungen identifiziert werden, die nicht unbedingt zwischen den drei Altersgruppen differenzieren, sondern zu anderen Zeitpunkten – möglicherweise innerhalb der drei Gruppen – stattfinden. Auch nicht lineare Effekte können so eher veranschaulicht werden. In der Beziehung zwischen *Verantwortung* und *ACO* treten hier detailliertere Unterschiede der Beziehungsstärke zutage (Abbildung 10). Den stärksten Zusammenhang weist eine der mittleren Gruppen auf (das 5. Perzentil, 33 bis 36 Jahre alt, in der Abbildung lilafarben), kaum Zusammenhänge sind in den beiden jüngsten Gruppen zu finden. Weitere beispielhafte Scatterplots in Perzentilen sind dem Anhang D (Abbildungen 20 und 21) zu entnehmen und ergeben ein differenziertes Bild für die unterschiedlichen Prädiktoren.

### **7.5 Zwischenfazit: Hypothesenbezogene Ergebnisse aus Studie 2**

Auch für diese Studie soll zunächst zusammenfassend auf die Ergebnisse hinsichtlich der Hypothesen eingegangen werden (s. o. Abbildung 6 zur Übersicht der Hypothesen). Im folgenden Kapitel werden diese erneut aufgegriffen und interpretiert.

**H1** zu *Entwicklungsmöglichkeiten* (abnehmender Zusammenhang mit **ACO**) und **H14** zu *Generativität* (zunehmender Zusammenhang) konnten aus den Subgruppenanalysen nicht bestätigt werden. Der Zusammenhang mit **ACO** ist gleichbleibend sehr hoch. Teilweise konnte die Hypothese eines abnehmenden Zusammenhangs zwischen *PSS* und **ACO** bestätigt werden (**H2**). Jedoch zeigt die mittlere Gruppe den stärksten Zusammenhang; erst im Vergleich von Mittleren und Älteren ist somit von einer Abnahme zu sprechen. Es ergeben sich also Hinweise auf einen umgekehrt U-förmigen Verlauf. **H4** (*Work-Life-Balance*, umgekehrt U-förmiger Verlauf des Zusammenhangs) konnte nicht bestätigt werden: der Zusammenhang mit **ACO** war insgesamt niedrig und zeigte keine Unterschiede zwischen den Altersgruppen. Die Hypothese zum stärkeren Zusammenhang mit zunehmendem Alter zwischen *Partizipation* (**H5**) und **ACO** konnten nur teilweise bestätigt werden. Dieses gilt für die Jüngeren im Vergleich zu den Mittleren. Die Älteren zeigen bezogen auf Partizipation einen gleich hohen Zusammenhang mit **ACO** wie die Mittleren, einen niedrigeren bezogen auf Autonomie.

**H6** (*Vielfalt*, abnehmender Zusammenhang) konnte aus den einzelnen Regressionsanalysen nicht bestätigt werden. Die Bedeutung von *Vielfalt* scheint entgegen der Annahme zuzunehmen. Der Zusammenhang mit **ACO** ist bei den Mittleren stärker als bei den Jüngeren, bei den Älteren genau so stark wie bei den Mittleren. Entgegen der Erwartungen scheint also auch bei den Älteren *Vielfalt* ein entscheidendes Korrelat von affektiver Bindung zu sein. Auch **H7** (*Bedeutsamkeit*, abnehmender Zusammenhang) konnte nicht bestätigt werden: es zeigt sich kein abnehmender, sondern ein U-förmiger Verlauf für den Zusammenhang zwischen Bedeutsamkeit und **ACO**.

Die Hypothese zu einer zunehmenden Bedeutung von *Autonomie* für **ACO** konnte teilweise bestätigt werden, jedoch nur für den Vergleich zwischen Jüngeren und Mittleren (**H8**). Die Älteren zeigen im Vergleich zu den Mittleren einen niedrigeren Zusammenhang zwischen *Autonomie* und **ACO**. Es deutet sich ein umgekehrt U-förmiger Verlauf des Zusammenhangs an. Die geringere Bedeutung von *Autonomie* für **ACO** bei den Älteren überrascht, sollte doch der mit den Jahren erlangte Anspruch auf *Autonomie* ein den Älteren wichtiger Bindungsfaktor sein (siehe Abschnitt 4.2.3).

Aus den Regressionsanalysen im Einzelnen und den Subgruppenanalysen konnten die Hypothesen, die einen stärker werdenden Zusammenhang zwischen *Anerkennung* sowie *Verantwortung* und **ACO** vermuteten, bestätigt werden (**H9** und **H10**). In der Subgruppenanalyse konnte zusätzlich Bestätigung gefunden werden für **H11** (*Spaß/ Freude, gleichbleibender Zusammenhang*).

Der Zusammenhang mit *Kontaktmöglichkeiten* scheint gleich zu bleiben. **H12** (Kontakt/ Austausch, U-förmiger Verlauf des Zusammenhangs mit **ACO**) konnte damit nicht bestätigt werden. **H13** (*Zusammenarbeit, gleichbleibender Zusammenhang*) konnte ebenfalls nicht bestätigt werden und zeigt im Gegensatz zur Hypothese zunächst einen Anstieg und dann einen gleichbleibenden Zusammenhang mit **ACO**.

Im Anschluss werden die Ergebnisse genauer interpretiert und die beiden Studien vor dem Hintergrund der Lebens- und Karriereentwicklungsmodelle diskutiert.

## DISKUSSION

In diesem Teil werden die Ergebnisse beider Studien interpretiert und diskutiert. Im ersten Teil (Kapitel 8) werden die Ergebnisse noch einmal hypothesenbezogen zusammengefasst und mögliche Erklärungen geliefert. Im anschließenden Kapitel 9 wird auf die Einschränkungen, denen das Vorgehen der beiden Studien unterliegt, eingegangen sowie Implikationen für Wissenschaft und Praxis erläutert. Die Arbeit schließt mit einem Fazit (Kapitel 10).

### 8 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse beider Studien zusammengeführt und interpretiert. Dazu erfolgt zunächst eine Zusammenfassung der beiden Studien und ihrer Ergebnisse bezogen auf die drei betrachteten Altersgruppen. Da sich die Studien nur begrenzt miteinander vergleichen lassen sowohl was Durchführung als auch Ergebnisse anbelangt, werden die Ergebnisse der Studien zunächst noch einmal getrennt voneinander beschrieben, bevor auf übergreifende Ergebnisse eingegangen wird. Diese getrennte Darstellung erfolgt zum einen aufgrund der unterschiedlichen verwendeten Messinstrumente, zum anderen aufgrund der wenigen übergreifenden Tendenzen über beide Studien. Die Ergebnisse beider Studien werden hinsichtlich der zu Beginn der Arbeit erläuterten theoretischen Überlegungen beleuchtet. Auch für die Hypothesen, die sich hier nicht bestätigt zeigten, werden mögliche Erklärungen erläutert.

Neben der Überprüfung der Hypothesen sollen hier folgende Fragen beantwortet werden: Welche einzelnen Faktoren hängen in den einzelnen Altersgruppen besonders stark mit Commitment zusammen? Oder anders gefragt: Welches sind pro Altersgruppe *die* Faktoren, die Commitment bedingen und somit Ansatzpunkte für ein Demografiemanagement liefern können? Dies knüpft an die Charakterisierung der Altersgruppen an, die aufgrund der Entwicklungsmodelle und Erkenntnisse zur Werteentwicklung in Abschnitt 3.4 möglich war.

#### 8.1 Studie 1: Zusammenfassung der Ergebnisse

Die unternehmensinterne Untersuchung in Studie 1 brachte einige z. T. überraschende Erkenntnisse bezogen auf die Bindung der Mitarbeiter. Betrachtet man die Ergebnisse der Kriterienskalen, zeigt sich insgesamt eine hohe affektive Bindung für die gesamte Gruppe ( $M = 5.04$  auf einer Skala von 1 bis 7;  $SD = .98$ ). Dies war aufgrund der beschriebenen Umstände im Unternehmen (häufige Umstrukturierungen etc., siehe Abschnitt 6.1) nicht unbedingt so zu erwarten gewesen. In der vor der Befragung abgeschlossenen Interviewphase

innerhalb des Kooperationsunternehmens zeigten die Mitarbeiter eine hohe generelle Arbeitszufriedenheit. Es zeigte sich jedoch eine differenzierte Einschätzungen der Situation, die auf Unterschiede in den Einstellungen schließen ließen: Die hohe Zufriedenheit schien ersten Ergebnissen nach vor allem im Bezug auf die eigene Arbeit bzw. die eigenen Aufgaben zu bestehen (**Job Involvement**). Im Hinblick auf die Einstellung gegenüber der Organisation (**Organisationales Commitment**) konnte für die Mitarbeiter dieses Unternehmens angenommen werden, dass sich möglicherweise ein negativeres Bild zeigt, da die Frustration nach diversen Umstrukturierungen in der jüngeren Vergangenheit recht hoch zu sein schien (vgl. auch Abschnitt 6.1). Möglicherweise spielen hier die Unternehmenskultur sowie die ehemals öffentliche Struktur des Unternehmens (z. T. noch verbeamtete ältere Mitarbeiter) eine Rolle. Eine starke Identifikation mit dem Unternehmen wurde nicht nur in den hier untersuchten quantitativen Daten, sondern auch aus zahlreichen Diskussionen und Gesprächen innerhalb des Unternehmens mit Mitarbeitern und Führungskräften deutlich.

Auch das **Job Involvement** erreicht ein relativ hohes Niveau ( $M = 4.57$  auf einer Skala von 1 bis 7;  $SD = .77$ ). Die Mitarbeiter des Unternehmens scheinen also sowohl affektiv recht stark an die Organisation als auch an ihren Job gebunden zu sein. Die Mittelwerte der Kriterien **ACO** und **NCO** zeigen jedoch keinerlei signifikante Unterschiede zwischen den drei betrachteten Altersgruppen, sodass offensichtlich über alle Altersgruppen hinweg eine starke Bindung herrscht. Insgesamt scheint für die hier betrachtete Stichprobe davon auszugehen zu sein, dass es sich um eher „global“ gebundenen Mitarbeiter handelt, die sowohl an ihrer Tätigkeit als auch an ihr Unternehmen gebunden sind (Becker & Billings, 1993). Somit sollte die Fluktuationsneigung recht gering ausfallen.

**ACO** zeigt wie in anderen Studien einen leicht positiven Zusammenhang mit Alter ( $r = .17$ ). Die Zusammenhänge zwischen Prädiktoren und **ACO** liegen alle zwischen  $r = .30$  und  $r = .48$ . Alle betrachteten Prädiktoren hängen also tatsächlich mit **ACO** zusammen. Die linearen Ab- bzw. Zunahmen mit dem Alter, die in den Hypothesen vermutet wurden, konnten nicht bestätigt werden: Keine der für das Kriterium **ACO** getesteten moderierten Regressionsanalysen war signifikant. Ein negativer Moderationseffekt der Variable Alter sowie Betriebszugehörigkeit und Berufserfahrung deutet sich lediglich für die Prädiktoren *Anerkennung* und *PPS* in der Vorhersage der Kriterien **NCO** und **Job Involvement** an. Für Ältere scheint der Zusammenhang zwischen *Anerkennung* bzw. *Unterstützung* durch die Kollegen und **NCO** bzw. **Job Involvement** also schwächer zu werden. Für die normative Bindung ans Unternehmen und die Identifikation mit der eigenen Tätigkeit scheint es mit dem Alter weniger auf *Anerkennung* und *Unterstützung* anzukommen. Möglicherweise ist der

verbleibende Zeithorizont für die Älteren bei der Einschätzung dieser sozialen Aspekte von Bedeutung (z. B. Lang & Carstensen, 2002): Da absehbar ist, wann sie das Unternehmen verlassen werden, haben Anerkennung und Unterstützung keinen Einfluss mehr auf das Gefühl, dass man im Unternehmen „bleiben sollte“ – anders als zuvor, wenn gerade aus dem Verpflichtungsgefühl anderen gegenüber durch eine Leistung der anderen eben diese Bindung entsteht (z. B. Taormina, 1999).

Im Folgenden werden die Ergebnisse, die in Kapitel 6 und 7 beschrieben wurden, noch einmal bezogen auf die drei betrachteten Altersgruppen zusammengefasst.

### **8.1.1 Spezifische Ergebnisse zur affektiven Bindung der drei Altersgruppen**

Anknüpfend an die Charakterisierung der drei Altersgruppen sowie an die für die einzelnen Altersgruppen spezifisch abgeleiteten Hypothesen werden im Folgenden die Ergebnisse für die drei Altersgruppen geschildert.

#### **Ergebnisse zur jüngeren Gruppe**

Hypothesen zu spezifischen Prädiktoren, die in der Gruppe der jüngeren Mitarbeiter am stärksten positiv<sup>28</sup> mit **ACO** zusammenhängen sollten, sind **H1** (*Entwicklungsmöglichkeiten*), **H2** (*PSS*), **H6** (*Herausforderung/ Vielfalt*) und **H12** (*Kontakt/ Sozialer Austausch*; für einen Überblick der Hypothesen s. o. Abbildung 4, S. 123). **H7** (*Bedeutsamkeit*) wurde in Studie 2 untersucht.

**H1 Entwicklungsmöglichkeiten** sollten in der jüngeren Gruppe am stärksten mit **ACO** zusammenhängen: *Entwicklungsmöglichkeiten* scheinen für das **ACO** jüngerer Mitarbeiter im Vergleich zu mittelalten Mitarbeiter bedeutsamer zu sein. Der Zusammenhang mit **ACO** ist aber auch bei den Älteren stark. Die angedeuteten Unterschiede waren in der Studie jedoch nicht signifikant, die Hypothese wurde daher abgelehnt. Da sich hier keine Unterschiede in den Zusammenhängen zeigen, ist davon auszugehen, dass *Entwicklungsmöglichkeiten* in allen Altersgruppen die affektive Bindung beeinflussen. Entgegen der o. g. Annahmen scheinen *Entwicklungsmöglichkeiten* für Ältere also nicht weniger wichtig zu sein (vgl. Maurer, 2007; Pitt-Catsoupes et al., 2009a).

**H2 Wahrgenommene Unterstützung durch die Führungskraft (PSS)** sollte in der jüngeren Gruppe am stärksten mit **ACO** zusammenhängen: Die Hypothese konnte nicht bestätigt werden. *PSS* hängt bei den Jüngeren stärker mit **ACO** zusammen als bei den Mittleren, der

---

<sup>28</sup> In den Hypothesen wird für die betrachteten Prädiktoren grundsätzlich ein positiver Zusammenhang mit **ACO** angenommen, da es sich um Entstehungsbedingungen von **ACO** handelt. Im weiteren Verlauf der Arbeit ist daher immer ein positiver Zusammenhang gemeint, wenn Zusammenhänge beschrieben werden, es sei denn es wird explizit auf anderes hingewiesen.

Zusammenhang unterscheidet sich jedoch nicht signifikant. Dies gilt zudem nicht für den Vergleich zu Älteren, denn auch hier findet sich ein starker Zusammenhang. Somit wird eine U-förmig verlaufende Bedeutung von *PSS* für **ACO** angedeutet. Die Unterschiede sind in der vorliegenden Stichprobe wiederum nicht signifikant. Für die Unterstützung durch die Führungskraft könnte also ähnliches gelten wie zuvor für Kontakt- und Austauschmöglichkeiten angenommen wurde: Sowohl für Jüngere als auch Ältere scheint die soziale Unterstützung die Bindung zu beeinflussen. Für Jüngere erscheint dies vereinbar mit Überlegungen zur Förderung des eigenen Einstiegs und Karriereanfangs, für Ältere mit einem Motiv der Einbeziehung (vgl. Elizur, 1996; Schein, 1978).

**H6 Herausfordernde Arbeit sollte in der jüngeren Gruppe am stärksten mit ACO zusammenhängen:** Die Hypothese konnte nicht bestätigt werden. Das Verhältnis scheint eher umgekehrt zu sein und die *Herausforderung in der Tätigkeit* im mittleren Alter bedeutsamer zu werden und dann auch bei Älteren stark mit **ACO** zusammenzuhängen. Mittlere wie Ältere scheinen hier mehr als Jüngere eine herausfordernde Tätigkeit anzustreben – wenn sie diese bekommen, fühlen sie sich affektiv gebunden. Der Unterschied wird jedoch nicht signifikant.

**H12 Kontakt/ Sozialer Austausch sollten in der jüngeren und in der älteren Gruppe stärker als in der mittleren Gruppe mit ACO zusammenhängen:** Die Hypothese konnte nicht bestätigt werden; die Skala *Sozialer Austausch* zeigt einen gleichbleibend moderaten Zusammenhang mit **ACO**. Es könnte somit vermutet werden, dass der soziale Austausch, ähnlich wie die Zusammenarbeit mit anderen, für alle Altersgruppen wichtig ist (z. B. Greller & Richtermeyer, 2006). Der nach karriere- und entwicklungstheoretischen Gesichtspunkten angenommene U-förmige Verlauf des Zusammenhangs (Schein, 1978; Tartler, 1961) konnte damit nicht bestätigt werden. Entsprechende Ergebnisse (z. B. von Grube & Hertel, 2008; James & Lewkowicz, 1997) bedürfen also neuer Überprüfung.

Zur besonderen Charakterisierung der affektiven Bindung der jüngeren Mitarbeiter in dieser Studie soll hier der Blick noch einmal auf die relativ am stärksten hervortretenden Prädiktoren gelenkt werden. Die stärksten Zusammenhänge mit dem Kriterium **ACO** zeigen in der jüngsten Gruppe die Prädiktoren *Work-Life-Balance* ( $r = .59$ ), *Anerkennung* ( $r = .56$ ) und *Generativität* ( $r = .53$ ). Auch *Sozialer Austausch*, *Entwicklungsmöglichkeiten*, *Verantwortung* und *Partizipation* zeigen Zusammenhänge mit **ACO** von um die  $r = .50$ . Insgesamt sprechen die Ergebnisse für eine Haltung, die möglicherweise Ausdruck eines generellen Wertewandels ist (vgl. Inglehart, 1990; Six & Felfe, 2004; siehe Kapitel 4.3). Wenn die genannten Aspekte im Unternehmen vorhanden sind, fühlen sich die jüngeren Mitarbeiter affektiv gebunden – eine Tatsache, die beispielsweise bezüglich *Generativität* nicht erwartet werden konnte. Die



Jüngeren zeigen stärkere Zusammenhänge mit **ACO** als die Mittleren bezogen auf *Partizipation* und *Generativität* sowie stärkere Zusammenhänge als die Älteren bezogen auf *Work-Life-Balance*. Vorsichtig kann formuliert werden: Um sich ans Unternehmen gebunden zu fühlen, wollen die Jüngeren stärker wertgeschätzt und eingebunden werden, als dies vorab erwartet wurde. Hierfür sind ihnen besonders wichtig: Möglichkeiten zu *Partizipation*, *Verantwortung* und *Generativität*. Weder *Entwicklungsmöglichkeiten* noch *Herausforderungen* treten hier, entgegen der angenommenen Hypothesen, besonders und ausschließlich hervor. Allein die vorsichtig vermutete starke Rolle von *Work-Life-Balance* für die Jüngeren im Rahmen eines allgemeinen Wertewandels kann bestätigt werden (Inglehart, 1990; Six & Felfe, 2004; vgl. Abschnitte 3.3; 4.1.4).

Die jüngere Gruppe dieser Stichprobe scheint verhältnismäßig weit in der persönlichen Entwicklung zu sein, insofern dass sie Verantwortung übernehmen möchte und bereit ist, z. B. eigene Erfahrungen weiterzugeben. Ein vorläufiger, eher vorsichtiger Charakter der jungen Gruppe, wie aus Entwicklungsmodellen zu erkennen ist (z. B. Hall & Mansfield, 1995; Pogson et al., 2003), findet sich hier nicht wieder. Möglicherweise wirkt hier die unternehmensinterne Sozialisierung, die die Nachwuchskräfte im Rahmen strukturierter Programme auf Führungsaufgaben vorbereitet, sodass diese eine entsprechende verantwortungsvolle Ausgestaltung ihres Arbeitsplatzes auch erwarten.

Die Ergebnisse aus dieser Gruppe können Hinweise liefern, wie Commitment in einer frühen Phase der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung gefördert werden kann. Da diese Phase besonders sensibel für die Entstehung von Commitment ist und sich dieses nach bisherigen Erkenntnissen später weniger verändert (Meyer & Allen, 1988; Mowday et al., 1982), sollte darauf besonderer Wert gelegt werden. Für das Kooperationsunternehmen gilt also, dass insbesondere *Work-Life-Balance*, *Anerkennung* und *Generativität* auch für die Jüngeren möglich sein sollten, um sie affektiv zu binden. Eine Sozialisierung im Unternehmen durch eine starke Einbeziehung durch *Austausch*, *Verantwortung* und *Partizipation* der jungen Mitarbeiter erscheint bei Betrachtung der hier wichtigen Prädiktoren besonders entscheidend.

### **Ergebnisse zur mittleren Gruppe**

In der mittleren Gruppe sollte nach **H4** im Vergleich zu den anderen Gruppen *Work-Life-Balance* eine stärkere Rolle spielen.

**H4** *Work-Life-Balance* sollte in der mittelalten Gruppe am stärksten mit **ACO** zusammenhängen: Die Hypothese konnte teilweise bestätigt werden. Bei Jüngeren und Mittleren zeigt sich ein deutlicher Zusammenhang zwischen *Work-Life-Balance* und **ACO**,

bei Älteren kein Zusammenhang. Für Ältere scheint dieser Prädiktor also für **ACO** nicht entscheidend zu sein. In der jüngeren und mittleren Gruppe scheint hingegen *Work-Life-Balance* ein wichtiger Bindungsfaktor zu sein. Insbesondere für die mittlere Gruppe konnte dies erwartet werden, da sie besondere Ansprüche an die Balance zwischen Arbeit und Freizeit beispielsweise aufgrund familiärer Verpflichtungen hat (Havighurst, 1972). Finegold und Kollegen (2002) finden ein ähnlich starkes Ergebnis für die Bedeutung der *Work-Life-Balance* in der jungen Gruppe. Für Jüngere könnte dieser Aspekt ebenso eine hohe Bedeutung haben, da die Gruppe, die in den Beruf einsteigt und viel leisten möchte, ebenso auch einen Ausgleich erwartet.

Interessant erscheint das Ergebnis eines negativen Zusammenhangs zwischen *Work-Life-Balance* und **Job Involvement** bei den Jüngeren. Für **Job Involvement** gilt im Gegensatz dazu in der jüngeren Gruppe, dass *Work-Life-Balance* mit geringem **Job Involvement** einhergeht. Eine hohe Identifikation mit der eigenen Tätigkeit könnte der *Work-Life-Balance* möglicherweise entgegenstehen. Für die beiden Kriterien **Job Involvement** und **ACO**, die beide eine Art von Bindung ausmachen, scheinen also in den Altersgruppen deutliche Unterschiede der Bedeutung von *Work-Life-Balance* zu bestehen. Dies ist weiter zu überprüfen, hat dieses erste vorläufige Ergebnis doch interessante Überlegungen zur Folge: Wird *Work-Life-Balance* gewährleistet, ist vermutlich die affektive Bindung der Jüngeren an die Organisation hoch, während gleichzeitig die Identifikation mit der eigenen Tätigkeit niedrig ist. Es wirft einerseits die Frage auf, ob eine Identifikation mit der eigenen Tätigkeit nur möglich ist, wenn man sich voll und ganz auf seinen Job konzentriert. Folgen für die psychische Gesundheit müssen diskutiert werden (Burnout etc.). Andererseits entsteht die Frage, ob mit Mitteln, die der organisationalen Bindung förderlich sind, tätigkeitsbezogene Bindungen negativ beeinflusst werden können.

Zur Charakterisierung der hier untersuchten mittelalten Gruppe soll der Blick auf die stärksten Zusammenhänge zwischen Prädiktoren und **ACO** gelenkt werden. In der mittleren Gruppe liegen die stärksten Zusammenhänge mit **ACO** im .40-er Bereich: *PPS* ( $r = .49$ ), *Work-Life-Balance* ( $r = .46$ ), *Herausfordernde Arbeit* ( $r = .45$ ) und *Sozialer Austausch* ( $r = .43$ ) zeigen die deutlichsten Zusammenhänge mit **ACO**. Im Vergleich mit der älteren Gruppe zeigt **ACO** in der mittleren Gruppe geringere Zusammenhänge mit *PSS* und *Generativität*. Unterstützung durch den Vorgesetzten und *Generativität* scheinen hier also für Bindung eine geringere Rolle zu spielen als in der älteren Gruppe. Dies entspricht für *Generativität* im Vergleich zwischen Mittleren und Älteren den Erwartungen (vgl. Armstrong-Stassen, 2008; Erikson, 1988). Für die Unterstützung durch die Vorgesetzten könnte hier ähnliches gelten, wie für das Bedürfnis

nach sozialem Austausch angenommen wurde: Im Alter könnte dies, durch ein zunehmendes Bedürfnis gebraucht zu werden, wieder wichtiger werden (vgl. Deller, Huch et al., 2007). Im Vergleich mit der jüngeren Gruppe zeigen sich in der mittleren Gruppe geringere Zusammenhänge zwischen **ACO** und *Partizipation* und *Generativität*. *Partizipation* und *Generativität* scheinen also in der mittleren Gruppe eine geringere Rolle zu spielen als für die Jüngeren. Dies konnte so nicht erwartet werden (siehe oben zur Beschreibung der jüngeren Gruppe).

Dass in der vorliegenden Studie sowohl eine herausfordernde Arbeit als auch eine Balance zwischen Familie und Beruf in dieser Altersgruppe wichtig für die affektive Bindung ist, bestätigt die Erwartungen (vgl. Clark & Arnold, 2008; Pogson et al., 2003). Soziale Aspekte sind zwar nicht wichtiger als in den anderen beiden Altersgruppen, zeigen aber relativ betrachtet innerhalb dieser Altersgruppe eine starke Bedeutung für **ACO**. Für soziale Werte am Arbeitsplatz konnte dies für die mittlere Gruppe nicht unbedingt erwartet werden, da sich Prioritäten auf außerhalb des Arbeitsplatzes verlagern bzw. am Arbeitsplatz die eigene Karriere in den Vordergrund rückt (vgl. Hall & Mirvis, 1995; Pemberton et al., 1994). Möglicherweise erklärt sich eine starke Bedeutung sozialer Aspekte mit dem Bedarf an erhöhter sozialer Unterstützung gerade aufgrund stärker belastender beruflicher *und* privater Situationen der mittleren Gruppe.

Die niedrigeren Werte im Sinne einer möglichen *midlife crisis* (vgl. Greller & Simpson, 1999; Levinson et al., 1979) zu interpretieren, erscheint gewagt. Hiernach müssten grundsätzlich affektive Kriterien niedriger bewertet werden, da die Krise mit einem Motivationstief einhergeht. Die niedrigeren Zusammenhänge in dieser Gruppe sind damit aber nicht zu erklären. Die insgesamt niedrigeren Zusammenhänge mit **ACO** im Vergleich zu den anderen beiden Altersgruppen lassen vermuten, dass die hier betrachteten Prädiktoren für die mittlere Gruppe nicht die entscheidenden sind, sondern dass hier möglicherweise andere Faktoren eine Bindung an die Organisation bedingen. In dieser Studie traten die *Unterstützung durch Kollegen*, *Work-Life-Balance* und *Herausforderung in der Tätigkeit* hervor – jedoch könnten für die mittlere Gruppe auch nicht erhobene Aspekte wie Arbeitssicherheit oder gerechte Belohnungssysteme (vgl. Meyer et al., 2002) eine affektive Bindung beeinflussen.

### **Ergebnisse zur älteren Gruppe**

Die älteste Gruppe erreicht die höchsten Bindungswerte, insbesondere bezogen auf die affektiven Bindungsaspekte **ACO** und **Job Involvement**. Dies entspricht den Erwartungen aufgrund bisheriger Studien (z. B. Allen & Meyer, 1993; Ornstein et al., 1989; Morrow & McElroy, 1986). Der Mittelwert des **ACO** ist bei den Älteren am höchsten ( $M = 5.35$ ),

unterscheidet sich jedoch nicht signifikant von den anderen beiden Gruppen. Im Vergleich zu den Jüngeren und Mittleren sind die Mittelwerte in **CCO** und **Job Involvement** signifikant höher in der älteren Gruppe ausgeprägt.

Hypothesen, die die stärksten Zusammenhänge mit **ACO** bei den Älteren vermuten lassen, sind **H5** (*Partizipation*), **H9** (*Anerkennung*), **H10** (*Verantwortung*) und **H14** (*Generativität*). **H8** zu *Autonomie* wurde in Studie 2 untersucht.

**H5 Partizipation** sollte in der älteren Gruppe am stärksten mit **ACO** zusammenhängen: Die Hypothese konnte teilweise bestätigt werden. Für *Partizipation* gilt: Es besteht ein moderater Zusammenhang mit **ACO** bei Jüngeren und Älteren, ein schwacher bei Mittleren. Der Zusammenhang ist bei Jüngeren signifikant stärker als bei Mittleren, sodass möglicherweise von einem U-förmigen Verlauf ausgegangen werden kann. Sowohl bei Jüngeren als auch bei Älteren scheint also *Partizipation* ein wichtiger Aspekt der affektiven Bindung zu sein. Für die Älteren konnte eine entsprechende Bedeutung von *Partizipation* erwartet werden (vgl. Becker, 1960). Dass dieser Aspekt auch bei den Jüngeren ein wichtiger Bindungsfaktor ist, könnte an der Sozialisierung dieser Gruppe innerhalb des Unternehmens liegen (siehe auch Abschnitt 9.3). Die hier betrachtete jüngere Gruppe bestand zum Großteil aus akademischen Berufseinsteigern und Führungsnachwuchskräften. Diesen jüngeren Mitarbeitern wird im Kooperationsunternehmen in Aussicht gestellt, zügig Verantwortung übertragen zu bekommen. Die hohen geweckten Erwartungen sollten also durch eine entsprechende Berücksichtigung durch Einbeziehung und Verantwortung (s. u.) erfüllt werden.

**H9 Anerkennung** sollte in der älteren Gruppe am stärksten mit **ACO** zusammenhängen: Die Hypothese konnte nicht bestätigt werden. Es gibt keine signifikanten Gruppenunterschiede in den Zusammenhängen zwischen *Anerkennung* und **ACO**. Möglicherweise ist der Verlauf gar umgekehrt, da die Effektstärke bei den Jüngeren am größten ist. *Anerkennung* scheint in dieser Studie für alle Altersgruppen ein wichtiger Bindungsfaktor zu sein (vgl. Bedeutung von Unterstützung und Führungsverhalten bei Mathieu & Zajac, 1990). Die angenommenen Altersunterschiede, die aufgrund einer ansteigenden Wichtigkeit des Wertes der *Anerkennung* zu vermuten waren, (z. B. Deller, Huch et al., 2007) zeigen sich also nicht. Zunächst könnte also von einer Altersunabhängigkeit des Zusammenhangs zwischen *Anerkennung* und **ACO** ausgegangen werden.

**H10 Verantwortung** sollte in der älteren Gruppe am stärksten mit **ACO** zusammenhängen: Die Hypothese konnte nicht bestätigt werden. *Verantwortung* zeigt ebenso wie *Partizipation* einen moderaten Zusammenhang mit **ACO** bei Jüngeren und Älteren, während der Zusammenhang bei den Mittleren schwach ist. Auch hier deutet sich also eher ein U-förmiger

Verlauf des Zusammenhangs an. Eine ansteigende Bedeutung der Entstehungsbedingung Verantwortung, wie nach den dargestellten Modellen vermutet werden konnte (Havighurst, 1972; Schein, 1978) zeigte sich nicht. Ähnlich wie für *Partizipation* kann hier also *Verantwortung* auch als Bindungsfaktor der Jüngeren gelten (siehe Beschreibung der jüngeren Gruppe, S. 92ff). Es könnte für die Älteren eine Konfundierung mit Führungsverantwortung vermutet werden, da oftmals Alter und Führungsverantwortung korrelieren. Allerdings ist in dieser Gruppe das Alter der Führungskräfte eher ausgeglichen über alle drei Altersgruppen verteilt. Die Führungsverantwortung allein kann hier also nicht ausschlaggebend sein, zumal es in der mittleren Gruppe einen ebensolchen Anteil von Führungskräften wie in den anderen Gruppen gibt, der Zusammenhang hier aber niedriger ist.

**H14 Generativität sollte in der älteren Gruppe am stärksten mit ACO zusammenhängen:** Die Hypothese konnte nicht bestätigt werden. Auch *Generativität* zeigt in der jüngeren und älteren Gruppe moderate Zusammenhänge mit **ACO** sowie einen schwachen Zusammenhang in der mittleren Gruppe. Die Unterschiede zur mittleren Gruppe werden hier signifikant. Hier zeigt sich also nicht der dem Konstrukt zugrunde liegende positive Zusammenhang mit Alter, sondern durchaus auch in der jüngeren Gruppe ein stärkerer Zusammenhang (vgl. Abschnitt 4.4.3.; Clark & Arnold, 2008; McAdams & de St. Aubin, 1992). Für die hier vorliegende Stichprobe scheinen sich bezüglich der Bindungsfaktoren tatsächlich einige Gemeinsamkeiten zwischen Jüngeren und Älteren zu zeigen (vgl. Grube & Hertel, 2008). Mit der möglichen übereinstimmenden Zeitperspektive (z. B. Carstensen et al., 1999; Zacher & Frese, 2009; siehe auch Abschnitt 3.4.2) scheint dies nicht erklärbar zu sein, ist doch die Generativität ein nachhaltiges Verhalten, das für eine langfristige Bindung spricht. Eher scheinen Jüngere und Ältere in diesem Unternehmen ein ähnliches Selbstverständnis zu teilen. Es könnte vermutet werden, dass die derzeitigen Berufseinsteiger und die älteren Mitarbeiter eine größere Übereinstimmung in Werten und Einstellungen zeigen als zwischen den beiden Gruppen und der mittleren Gruppe (vgl. Cascio, 2000). Möglicherweise zeigt sich hierin ein Generationseffekt (siehe auch Abschnitt 9.1.2).

Neben der Testung der Hypothesen können für die Kennzeichnung der Bindung dieser Altersgruppe auch die relativen Stärken der Zusammenhänge innerhalb der Altersgruppe beachtet werden. Die Zusammenhänge mit **ACO** sind bei den Ältesten am stärksten bei den Prädiktoren *PSS* ( $r = .65$ ), *Generativität* ( $r = .51$ ) und *Entwicklungsmöglichkeiten* ( $r = .50$ ). Auch *Verantwortung* und *Sozialer Austausch* zeigen Zusammenhänge im Bereich um  $r = .50$ . Damit zeigen sich nur zum Teil die erwarteten stärksten Zusammenhänge mit **ACO** für die ältere Gruppe. Für *Verantwortung* und *Generativität* bestätigt dies die Annahmen,

*Entwicklungsmöglichkeiten* und *PSS* sollten aber den Annahmen zufolge eher bei anderen Altersgruppen stärker sein. Die hier betrachtete Gruppe der Älteren scheint durch ähnliche Bedingungen an das Unternehmen gebunden zu sein wie die jüngere Gruppe.

Ein Rückzug aus dem Geschehen am aktiven Arbeitsplatz wie z. B. von der *Disengagement-Theorie* (Cummings & Henry, 1961) postuliert (siehe Abschnitt 3.1), kann für diese Gruppe nicht bestätigt werden, da *Entwicklungsmöglichkeiten* nach wie vor entscheidend für die Bindung zu sein scheinen. Die Ergebnisse zu *Entwicklungsmöglichkeiten* und *PSS* scheinen vereinbar mit der *Aktivitätstheorie* (Tartler, 1961), nach der sich besonders in späterem Alter Leistung und Aktivität auf die allgemeine Zufriedenheit auswirken. Durch die Teilhabe an *Entwicklungsmöglichkeiten* und das Verlangen nach Unterstützung machen Ältere sich unabdingbar (vgl. Lehr, 2007). Die älteren Mitarbeiter dieses Unternehmens scheinen sehr ambitioniert und engagiert zu sein. Um ihre affektive Bindung an das Unternehmen zu fördern, sollten entsprechende Unterstützung und *Entwicklungsmöglichkeiten* gegeben sein. Möglicherweise sind die Zusammenhänge auch das Ergebnis einer Initiative des Personalmanagements und des Betriebsrates, ältere Mitarbeiter zu fördern, welche sich nun in gesteigerten Erwartungen niederschlägt.

Die soziale Verantwortung, die Ältere übernehmen (*sozialer Austausch, Generativität, Verantwortung*), konnte erwartet werden (z. B. Hall & Mirvis, 1995). Auffällig ist hier das Ergebnis zu *PSS*, denn für die ältere Gruppe wurde zuvor nicht erwartet, dass sie noch auf Unterstützung durch Vorgesetzte angewiesen ist (vgl. Abschnitt 5.1.2). Hierin könnte sich auch das zuvor vermutete gesteigerte Bedürfnis nach Wertschätzung, nicht nur durch Kollegen, ausdrücken (z. B. Deller, Hausmann & Kusch, 2007; Saba & Guerin, 2008). Auch die *Unterstützung der Führungskraft* scheint ein bedeutender Bindungsfaktor zu sein. Dies könnte auch an Umständen im Unternehmen liegen: In einigen Führungsdynaden ist die Führungskraft deutlich jünger als der Mitarbeiter. Ein Altersunterschied in der Führungsdynade in dieser Richtung könnte für die Wichtigkeit des Verhältnisses sensibilisieren. In der Tat scheint das Verhältnis zwischen älteren Mitarbeitern und jüngeren Führungskräften in diesem Unternehmen oftmals von einer gewissen Skepsis geprägt zu sein (Berger, 2007).

Abschließend wird auf die Hypothesen eingegangen, die von gleichbleibend starken Zusammenhängen zwischen Prädiktoren und **ACO** ausgehen.

### **Ergebnisse zu den Hypothesen zu gleichbleibenden Zusammenhängen**

Die Hypothesen 3, 11 und 13 gehen davon aus, dass es keine Altersunterschiede in der Bedeutung von *PPS*, *Spaß/ Freude* und *Zusammenarbeit* für **ACO** gibt.

**H3 PPS** sollte in allen Altersgruppen gleich stark mit **ACO** zusammenhängen: Die Hypothese konnte bestätigt werden, da kein Unterschiedstest signifikant wurde. Allerdings ist der Zusammenhang bei den Jüngeren etwas stärker, in den anderen beiden Altersgruppen gleichbleibend moderat. Insbesondere in der Gruppe der hier betrachteten Jüngeren scheint die Unterstützung durch Kollegen ein Bindungsfaktor zu sein (siehe S. 92f zur Beschreibung der jüngeren Gruppe dieser Studie). Nach Annahmen der Karrieremodelle konnte für die Jüngeren eine starke Bedeutung sozialer Unterstützung (vor allem durch die Führungskraft) vermutet werden (vgl. Abschnitt 3.3.2.1; Hall & Mansfield, 1975; Schein, 1978). Dies könnte jedoch nach den hier vorliegenden Ergebnissen eher für die Unterstützung durch die Kollegen gelten, während sich für die Unterstützung durch die Führungskraft eher ein U-förmiger Verlauf des Zusammenhangs mit **ACO** andeutet. Eine Differenzierung der Konstrukte zur Unterstützung vor einem altersspezifischen Hintergrund sollte in nachfolgenden Studien weiter verfolgt werden.

**H11** und **I3** wurden in Studie 2 untersucht.

Nachdem auf die Überprüfung der Hypothesen für die drei Altersgruppen eingegangen wurde, werden im Folgenden deskriptiv einige Entwicklungstendenzen, die sich aus den Gruppenvergleichen ableiten lassen, dargestellt.

### **8.1.2 Unterschiede zwischen den Altersgruppen und Entwicklungstendenzen**

Betrachtet man die signifikanten Gruppenunterschiede der Zusammenhänge mit **ACO**, lassen sich erste vorsichtige Tendenzen feststellen, die im Sinne einer Entwicklung arbeitsbezogener Prioritäten gedeutet werden können (siehe dazu im Überblick für beide Studien Tabelle 44, S. 218). In Studie 1 zeigen sich für die Prädiktoren von **ACO** keine eindeutig linear ansteigenden Tendenzen über alle drei Altersgruppen hinweg. Die Stärke des Zusammenhangs mit *PSS* scheint zunächst gleich zu bleiben und erst im Alter zuzunehmen. Betrachtet man allerdings allein die Effektstärken ohne die Signifikanztests zur Prüfung der Unterschiede zwischen den Gruppen zu berücksichtigen, könnte der Verlauf auch als U-förmig gedeutet werden. Ähnlich verhält es sich bezogen auf *Partizipation*: Die Stärke des Zusammenhangs mit **ACO** scheint abzunehmen und dann gleich zu bleiben, berücksichtigt man allein die Signifikanztests der Unterschiede zwischen den Korrelationen. Die Effektstärken selbst deuten allerdings auf einen U-förmigen Verlauf hin. Eine eindeutig U-förmige Tendenz ist für die Bedeutung der Variable *Generativität* zu beobachten (siehe oben Abschnitt 6.5.2). Bei Jüngeren und Mittleren gleich stark, aber im Alter nicht vorhanden, ist der Zusammenhang zwischen **ACO** und *Work-Life-Balance*. Für die Älteren scheint die Balance zwischen Arbeit und Freizeit also kein Prädiktor von **ACO** zu sein.

Keine signifikanten Gruppenunterschiede zeigen die Zusammenhänge zwischen **ACO** und *Entwicklungsmöglichkeiten*, *PPS*, *Herausfordernde Arbeit*, *Anerkennung*, *Verantwortung* und *Sozialer Austausch*. Diese sind somit vorerst als gleichbleibend bedeutsam zu deuten. Diese Faktoren scheinen unabhängig vom Alter in jeder Lebensphase wichtig für eine affektive Bindung zu sein. Unterschiede, die man in den Effektstärken erkennt, die allerdings nicht signifikant getestet wurden, können möglicherweise durch eine Untersuchung anhand einer größeren Stichprobe deutlichere Ergebnisse bringen. So könnte sich beispielsweise für *Entwicklungsmöglichkeiten* und *Verantwortung* – ähnlich wie für *Partizipation* und *Generativität* – ein U-förmiger Verlauf des Zusammenhangs ergeben, wonach diese Faktoren den mittelalten Mitarbeitern am wenigsten wichtig für eine affektive Bindung an die Organisation wären. Jüngere und Ältere scheinen in dieser Studie, was die Bedeutung der Prädiktoren von **ACO** angeht, einiges gemeinsam zu haben (vgl. Grube & Hertel, 2008). Für die mittlere Gruppe stellt sich die Frage, ob die hier erhobenen Entstehungsbedingungen von **ACO** so gelten oder ob in dieser Gruppe möglicherweise andere Faktoren die Bindung bedingen, die hier nicht erfasst wurden. Dies könnte beispielsweise gelten für Arbeitssicherheit oder Gehalt (Cohen, 1991; Conway, 2004; Finegold et al., 2002).

Neben den Unterschiedstests, die in der Interpretation betrachtet werden, können aus einer Entwicklungsperspektive pro Altersgruppe auch die jeweils stärksten Zusammenhänge zwischen Prädiktoren und **ACO** betrachtet werden. Denn auch im Muster der Zusammenhänge ergeben sich über mehrere Prädiktoren betrachtet Veränderungen. Während beispielsweise *PPS* und *Work-Life-Balance*, die in der **jungen Gruppe** die stärksten Zusammenhänge mit **ACO** aufweisen, ihre Stellung im mittleren Alter behalten, den Älteren allerdings nicht mehr wichtig zu sein scheinen, treten *Anerkennung* sowie *Generativität* bei den Mittleren in den Hintergrund. Die *Generativität* wird ist dann aber den Älteren wieder wichtig. Bei den **Mittleren** zählt die *herausfordernde Arbeit* zu den stärksten Korrelaten von **ACO** – der Zusammenhang bleibt auch bei den Älteren in etwa gleich stark. Bei den **Älteren** zeigen sich andere Schwerpunkte, aber vor allem wiederum Gemeinsamkeiten mit den Jüngeren bezogen auf *Entwicklungsmöglichkeiten*, *Partizipation*, *Verantwortung* und *Generativität* (z. B. Grube & Hertel, 2008; Lang & Carstensen, 2002; siehe 4.3.3). In dieser Studie können für die jüngere und ältere Gruppe also oftmals ähnliche Ableitungen getroffen werden (siehe Abschnitt 8.3). Diese erste vorsichtige Darstellung von Entwicklungstendenzen müsste in einer Längsschnittstudie überprüft werden (siehe Abschnitt 9.1).



## **8.2 Studie 2: Zusammenfassung der Ergebnisse**

Für Studie 2 zeigt sich insgesamt ein Mittelwert von  $M = 3.48$  ( $SD = .93$ ) für **ACO** (auf einer Skala von 1 bis 5). Dies deutet auch in dieser Studie auf eine relativ hohe affektive Bindung an die Organisation hin. Die hohe affektive Bindung, die sich in beiden Stichproben zeigt, könnte auch als Stichprobenfehler zu werten sein. Es kann von einem *selection bias* ausgegangen werden: Es ist davon auszugehen, dass an einer freiwilligen Befragung vor allem motivierte und hoch gebundene Personen teilnehmen (siehe auch Abschnitt 9.1.2).

Wie in Studie 1 scheint auch hier das Commitment der Älteren deutlich höher zu sein als das der Jüngeren und Mittleren. Dies gilt neben **ACO** auch für **CCO** und **Job Involvement**. Dies konnte bisherigen Erkenntnissen zufolge auch erwartet werden (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002).

Die stärksten Korrelationen mit **ACO** in der Gesamtstichprobe zeigen die Prädiktoren *Entwicklungsmöglichkeiten* ( $r = .65$ ), *PSS* ( $r = .61$ ), *Spaß/ Freude* ( $r = .57$ ) und *Autonomie* ( $r = .51$ ). Dies bestätigt (abgesehen von *Spaß/ Freude* – dies ist hier neu erfasst worden) bisherige Studien zu Prädiktoren von **ACO** (z. B. Bhuiyan & Menguc, 2002; Fiorito et al., 2007; Meyer et al., 2002). Alle betrachteten Prädiktoren weisen in der Gesamtstichprobe moderate bis hohe Korrelationen mit **ACO** auf, abgesehen von *Work-Life-Balance*. Letzteres scheint in dieser Studie kein relevanter Prädiktor von **ACO** zu sein, auch wenn bisherige Studien Hinweise darauf geben (z. B. Abbott et al., 1998; Blair-Loy & Wharton, 2004; Eaton, 2003).

Im Vergleich zeigten in Studie 1 (siehe oben) andere Prädiktoren die stärksten Zusammenhänge: *Sozialer Austausch* ( $r = .48$ ), *Work-Life-Balance* ( $r = .44$ ) und *Generativität* ( $r = .43$ ). Es scheint für die Zusammenhänge eine starke Stichprobenabhängigkeit zu bestehen. Während die Mitarbeiter des Kooperationsunternehmens eher durch die drei eben genannten Prädiktoren gebunden werden, sind es in der online erhobenen Stichprobe vor allem *Entwicklungsmöglichkeiten*, *Unterstützung durch die Führungskraft* und *Spaß an der Arbeit*.

### **8.2.1 Spezifische Ergebnisse für die drei Altersgruppen**

Analog zur Zusammenfassung und Interpretation der ersten Studie wird im Folgenden die Überprüfung der Hypothesen für die drei betrachteten Altersgruppen für Studie 2 dargestellt.

## Ergebnisse zur jüngeren Gruppe

Die affektive organisationale Bindung der jüngeren Teilnehmer ist auf vergleichbarem Niveau wie die der mittelalten Teilnehmer, und damit etwas niedriger als die der Älteren. Ähnlich hoch wie in der ältesten Gruppe ist auch bei den Jüngeren das **NCO**. Jüngere und Ältere sind somit stärker als die Mittleren an ihre Organisation gebunden, weil es von ihnen erwartet wird. Dass beide Gruppen ein starkes Bedürfnis nach Rückmeldung von anderen haben, konnte schon in Studie 1 gezeigt werden, z. B. bezogen auf die Prädiktoren *Anerkennung* und *Unterstützung durch die Führungskraft*.

Zunächst soll wiederum auf die Hypothesen eingegangen werden, die für die jüngste Gruppe die stärksten Zusammenhänge erwarten. Dies sind **H1** (*Entwicklungsmöglichkeiten*), **H2** (*PSS*), **H6** (*Herausforderung/ Vielfalt*), **H7** (*Bedeutsamkeit*) und **H12** (*Kontakt/ Sozialer Austausch*).

**H1 Entwicklungsmöglichkeiten** sollten in der jüngeren Gruppe am stärksten mit **ACO** zusammenhängen: Die Hypothese konnte nicht bestätigt werden, da sich in etwa gleich starke Zusammenhänge zwischen *Entwicklungsmöglichkeiten* und **ACO** in allen Gruppen zeigen – ebenso wie in Studie 1 (siehe Subgruppenanalyse; S. 187ff).

**H2 PSS** sollte in der jüngeren Gruppe am stärksten mit **ACO** zusammenhängen: Die Hypothese konnte nicht bestätigt werden. Der Zusammenhang zwischen *PSS* und **ACO** ist bei den Mittleren am stärksten. Es deutet sich also ein umgekehrt U-förmiger Verlauf an. Interessanterweise steht dieses Ergebnis konträr zum Ergebnis aus Studie 1, in der sich ein U-förmiger Verlauf andeutete. Die Unterstützung durch die Führungskraft scheint in dieser Stichprobe also vor allem für die mittelalte Gruppe wichtig zu sein. Möglicherweise benötigen Mitarbeiter auf dieser Stufe gerade aufgrund einer sehr kritischen Phase (*midlife crisis*) und Belastungen im privaten Bereich z. B. durch Familiengründung die Unterstützung durch die Führungskraft, um im Unternehmen zu bleiben (Havighurst, 1972; Levinson et al., 1979). Nach den uneinheitlichen Ergebnissen beider Studien sollte dies aber erneut überprüft werden.

**H6 Vielfalt** sollte in der jüngeren Gruppe am stärksten mit **ACO** zusammenhängen: Die Hypothese konnte nicht bestätigt werden. Der stärkste Zusammenhang zwischen *Vielfalt* und **ACO** zeigt sich bei den Älteren. *Vielfalt* zeigt einen zunehmenden Zusammenhang mit zunehmendem Alter. Mittlere und Ältere unterscheiden sich jedoch nicht signifikant. Ähnliches konnte auch in Studie 1 beobachtet werden und steht entgegengesetzt zu der Annahme, dass dieser Aspekt mit zunehmendem Alter an Bedeutung für die Bindung verliert

(vgl. Rabinowitz & Hall, 1981; Schulte, 2005). Dies steht im Einklang mit bisherigen Studien, die gerade diesen Aspekt für die ältere Gruppe herausstellen: Herausfordernde und anspruchsvolle Tätigkeiten können sich langfristig positiv auf die Motivation älterer Mitarbeiter auswirken (Schooler, Mulatu & Oates, 1999). Die Ergebnisse der beiden hier durchgeführten Studien sprechen zudem für ein gewandeltes (Selbst-)Verständnis von Älteren, die durchaus auch in einer späten Karrierephase noch herausfordernde Ziele und abwechslungsreiche Tätigkeiten suchen und sich genau unter diesen Voraussetzungen an das Unternehmen gebunden fühlen.

**H7 Bedeutsamkeit** sollte in der jüngeren und der älteren Gruppe stärker mit **ACO** zusammenhängen als in der mittelalten Gruppe: Die Hypothese konnte bestätigt werden. Ein etwa gleich starker Zusammenhang zwischen *Bedeutsamkeit* und **ACO** zeigt sich bei Jüngeren und Älteren. Der Zusammenhang bei den Mittleren ist etwas niedriger.

**H12 Sozialer Austausch/ Kontakt** sollte in der jüngeren und der älteren Gruppe stärker mit **ACO** zusammenhängen als in der mittelalten Gruppe: Die Hypothese konnte nicht bestätigt werden, der Zusammenhang ist in allen drei Gruppen gleich. Wie in Studie 1 zeigt sich eine gleichbleibende Bedeutung des sozialen Aspekts. Anders als theoretisch differenziert erwartet, scheinen nach den beiden hier vorliegenden Studien soziale Aspekte in der Vorhersage von **ACO** keinem Alterseinfluss zu unterliegen. Dies scheint vereinbar mit den o. g. Annahmen zur gleichbleibenden Bedeutung einiger sozialer Aspekte wie *Unterstützung durch die Kollegen* und *Zusammenarbeit mit anderen* (siehe Abschnitt 3.3.2.4; Greller & Richtermeyer, 2006; Warr, 1994). Es stellt sich die Frage, ob die Konstrukte, in der Form wie hier untersucht, trennscharf zu untersuchen sind. Zumindest für verschiedene Aspekte der Unterstützung scheinen sich aber in beiden Studien einige Altersunterschiede zu ergeben.

Zur Charakterisierung der Gruppe der Jüngeren bietet es sich neben der Überprüfung der Hypothesen auch in dieser Studie an, die relativ stärksten Prädiktoren zu identifizieren. Die stärksten Zusammenhänge mit **ACO** zeigen bei den Jüngeren die Prädiktoren *Entwicklungsmöglichkeiten* ( $r = .61$ ), *Spaß/ Freude* ( $r = .58$ ), *PSS* ( $r = .54$ ) und *Bedeutsamkeit* ( $r = .53$ ). Hinsichtlich der besonderen Bedeutung dieser Aspekte für die Jüngeren scheint sich also eine Bestätigung der Charakterisierung jüngerer Mitarbeiter zu finden (siehe Abschnitt 3.4; z. B. Grube & Hertel, 2008; Renaud et al., 2004). Die jüngere Gruppe der Onlineerhebung zeigt also einerseits vermutete starke Zusammenhänge – weist aber im Vergleich mit den anderen Gruppen einige überraschende Ergebnisse auf. Dass hier beispielsweise die *Unterstützung durch die Führungskraft* und die *Vielfalt der Tätigkeit* weniger stark mit **ACO** zusammenhängen als bei den Mittleren bzw. Älteren konnte so

aufgrund der dargelegten Theorie nicht erwartet werden. Eine mögliche Erklärung der für **ACO** weniger bedeutsamen Unterstützung durch die Führungskraft könnte sein, dass die Jüngeren ohnehin davon ausgehen, ihre derzeitige Position demnächst zu verlassen. Daher könnte die Unterstützung durch die derzeitige Führungskraft nicht unbedingt einen Effekt auf ihre Bindung an die Organisation als Ganzes haben bzw. eher Kontakte und Unterstützung von anderen Stellen als nur der direkten Führungskraft eine Rolle spielen. Allerdings sind die Effektstärken, auch wenn sie geringer sind als in den anderen beiden Altersgruppen, in der jüngeren Gruppe ebenso deutlich vorhanden, sodass eher von einer relativen Verschiebung der Bedeutung der *Vielfalt* im Vergleich zu anderen Bindungsfaktoren ausgegangen werden kann.

### **Ergebnisse zur mittleren Gruppe**

Die Gruppe der mittelalten befragten Teilnehmer zeigte das niedrigste **ACO**, unterschied sich hierin jedoch nicht signifikant von der jüngeren Gruppe. Das **NCO** ist deutlich niedriger ausgeprägt als bei der jüngeren Gruppe. Die Ergebnisse zu den Commitmentarten widersprechen den Annahmen von Cron und Slocum (1986), dass Einstellungen gegenüber der Arbeit in der mittleren Altersgruppe am höchsten ausgeprägt sein sollten (vgl. Abschnitt 4.2.1). Die hier befragte mittlere Gruppe zwischen 31 und 45 Jahren könnte etwas weniger stark affektiv und normativ an die Organisation gebunden sein, da sie sich einerseits nicht mehr in einer ersten euphorischen Phase befindet wie die jüngere Gruppe, die stark gefördert wird (Caldwell et al., 1990; Schulte, 2005), andererseits noch nicht die Loyalität über Jahre entwickelt hat wie die ältere Gruppe (z. B. Becker, 1960).

Die stärksten Korrelationen mit **ACO** zeigen hier *Entwicklungsmöglichkeiten* und *PSS* (jeweils  $r = .67$ ), *Autonomie* ( $r = .58$ ), *Partizipation* und *Spaß/ Freude* (jeweils  $r = .55$ ). Insbesondere für *Autonomie* scheinen sich hierin die Annahmen über die mittlere Gruppe zu bestätigen, da vermehrte Unabhängigkeit wichtig wird (siehe 4.2.3; vgl. Hall & Mansfield, 1975). Die Bedeutung von Unterstützung durch die Führungskraft überrascht allerdings in diesem Zusammenhang: Neben der eigenen Unabhängigkeit scheint gleichzeitig die Unterstützung wichtig zu sein. Hierin könnte sich in der mittleren Gruppe der aktuelle Zeitgeist widerspiegeln, nachdem sehr karrierebewusst agiert wird (Unabhängigkeit) und Netzwerke gepflegt werden (Unterstützung). Vorerst kann dies nur eine vorsichtige Vermutung bleiben, könnte aber in aktueller Forschung zu *networking behavior* (z. B. Wolff & Moser, 2009) weiter überprüft werden. Eine abnehmende Bedeutung von *Entwicklungsmöglichkeiten* im Vergleich zur jüngeren Gruppe, wie in Abschnitt 5.1.1

hergeleitet, kann hier nicht festgestellt werden (vgl. Finegold et al., 2002; Maurer, 2007). Wie in Studie 1 scheint dieser Aspekt allen Gruppen wichtig zu sein.

**H4** *Work-Life-Balance sollte in der mittleren Gruppe am stärksten mit ACO zusammenhängen:* Die Hypothese konnte nicht bestätigt werden, denn es zeigt sich in keiner Gruppe ein bedeutsamer Zusammenhang zwischen *Work-Life-Balance* und **ACO**. Allerdings ist hypothesenkonform in der mittleren Gruppe zumindest ein kleiner Zusammenhang vorhanden, während dieser in der jüngeren und älteren Gruppe gar nicht vorhanden zu sein scheint.

### **Ergebnisse zur älteren Gruppe**

Ältere sind stärker affektiv (**ACO**) und kalkulatorisch (**CCO**) gebunden als die anderen beiden Altersgruppen, was zu erwarten war (vgl. Bateman & Strasser, 1984; Rusbult & Farrell, 1983). Sie zeigen zudem ein deutlich höheres **Job Involvement** im Vergleich zu Jüngeren und Mittleren.

Hypothesen, die die stärksten Zusammenhänge bei den Älteren vermuten, sind **H5** (*Partizipation*), **H8** (*Autonomie*), **H9** (*Anerkennung*), **H10** (*Verantwortung*) und **H14** (*Generativität*). Die Ergebnisse in Bezug auf diese Hypothesen werden im Folgenden genauer beschrieben.

**H5** *Partizipation sollte in der älteren Gruppe am stärksten mit ACO zusammenhängen:* Die Hypothese konnte teilweise bestätigt werden. Im Vergleich mit den Jüngeren zeigen Ältere einen stärkeren Zusammenhang zwischen *Partizipation* und **ACO**; bei den Mittleren ist der Zusammenhang jedoch ebenso stark wie bei den Älteren. Möglicherweise besteht der erworbene Anspruch der Mitbestimmung bereits früher als erwartet. Nach der Side-Bet-Theory (Becker, 1960) wird nach einer Leistung eine Gegenleistung (wie hier durch *Partizipation*) erwartet – dies könnte bereits früh während des Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnisses der Fall zu sein.

**H8** *Autonomie sollte in der älteren Gruppe am stärksten mit ACO zusammenhängen:* Die Hypothese konnte nicht bestätigt werden, da der Zusammenhang zwischen *Autonomie* und **ACO** bei den Mittleren am stärksten ist. Für Mittlere ist der Aspekt der Selbstbestimmtheit in den Aufgaben also ein wichtiger Bindungsfaktor. Aus entwicklungspsychologischer Perspektive ist dies erklärbar mit der zunehmenden persönlichen Unabhängigkeit, die diese Gruppe erreicht (z. B. Hall & Mansfield, 1975; Levinson et al., 1979). Diese kann auch durch wichtigere Werte, die nicht nur den Arbeitsplatz betreffen, mit beeinflusst werden: Durch Verantwortung und Verpflichtungen, auch über den beruflichen Kontext hinaus, wird die

Freiheit der Gestaltung der eigenen Aufgaben benötigt, um alle Ansprüche flexibel und gleichzeitig erfüllen zu können (z. B. Baltes & Young, 2007).

**H9 Anerkennung** sollte in der älteren Gruppe am stärksten mit **ACO** zusammenhängen: Die Hypothese konnte bestätigt werden. Es zeigt sich ein stärkerer Zusammenhang zwischen *Anerkennung* und **ACO** mit zunehmendem Alter. Der Unterschied zwischen Mittleren und Älteren ist allerdings nicht signifikant. Im Gegensatz zu Studie 1 (Jüngere ebenso starker Zusammenhang zwischen *Anerkennung* und **ACO** wie Ältere) zeigen die Jüngeren in Studie 2 deutlich den schwächsten Zusammenhang, die Mittleren und Älteren stärkere Zusammenhänge zwischen *Anerkennung* und **ACO**.

**H10 Verantwortung** sollte in der älteren Gruppe am stärksten mit **ACO** zusammenhängen: Die Hypothese konnte bestätigt werden. Der Zusammenhang zwischen *Verantwortung* und **ACO** ist für die Älteren am stärksten und scheint mit zunehmendem Alter zuzunehmen. Hier erscheint wiederum (vgl. Abschnitt 8.1.1) eine Konfundierung durch Führungsverantwortung möglich, aber nach den oben erläuterten Analysen zu Kontrollvariablen unwahrscheinlich (siehe Abschnitt 6.4 und 7.3.1 zu Kontrollvariablen). Führungsverantwortung zu haben hängt zu  $r = .28$  mit Alter zusammen, *Verantwortung* als Bestandteil der Arbeit zu  $r = .29$  (vs.  $r = .16$  bei Nicht-Führungskräften). Die Zusammenhänge zwischen *Verantwortung* und **ACO** sind insgesamt für Führungskräfte zwar etwas höher als bei Nicht-Führungskräften ( $r = .35$  vs.  $r = .24$ ). Insgesamt erschien der Einfluss von Führungsverantwortung allerdings nicht groß genug, um die identifizierten Unterschiede in den zentral betrachteten Zusammenhängen zu erklären und wurde daher nicht mit in die Berechnungsmodelle aufgenommen.

**H14 Generativität** sollte in der älteren Gruppe am stärksten mit **ACO** zusammenhängen: Die Hypothese konnte nicht bestätigt werden. Der Zusammenhang ist in allen Altersgruppen gleich moderat. Ähnlich wie in Studie 1 kann hier also nicht nur für die ältere Gruppe gelten, dass das Bedürfnis der Weitergabe eigener Erfahrungen als Bedingung von **ACO** erfüllt werden sollte.

Betrachtet man auch hier neben den erwarteten Hypothesen die Stärke der Zusammenhänge mit **ACO** für die Altersgruppe, ergibt sich ein spezifisches Muster der Prädiktoren für die ältere Gruppe, das weitgehend die Charakterisierung der älteren Gruppe und ihrer wichtigen Werte widerspiegelt (vgl. Abschnitt 3.4). In der älteren Gruppe hängt **ACO** am stärksten zusammen mit den Variablen *Entwicklungsmöglichkeiten* ( $r = .70$ ), *Verantwortung* ( $r = .58$ ), *Bedeutsamkeit* ( $r = .57$ ), *Anerkennung* ( $r = .56$ ) und *Partizipation* ( $r = .55$ ). Starke Zusammenhänge für die letzten vier konnten aufgrund der entwicklungspsychologischen Überlegungen für die Älteren vermutet werden, jedoch nicht für *Entwicklungsmöglichkeiten*.

Es könnte vermutet werden, dass dieser Aspekt auch Älteren noch wichtig ist, und daher die Erfüllung dieses Wertes eine Rolle für die affektive Bindung spielt.

### **Ergebnisse zu den Hypothesen zu gleichbleibenden Zusammenhängen**

Die Hypothesen 11 (*Spaß/ Freude*) und 13 (*Zusammenarbeit*) gehen davon aus, dass es keine Altersunterschiede in der Bedeutung dieser Variablen für **ACO** gibt. Hypothese 3 (*PSS*) wurde in Studie 1 untersucht.

**H11 *Spaß/ Freude* sollte in allen Altersgruppen gleich stark mit **ACO** zusammenhängen:** Diese Hypothese konnte bestätigt werden, da sich keine Gruppenunterschiede in der Stärke der Zusammenhänge zeigen.

**H13 *Zusammenarbeit mit anderen* sollte in allen Altersgruppen gleich stark mit **ACO** zusammenhängen:** Die Hypothese konnte nicht bestätigt werden. Es zeigt sich eine leicht ansteigende Tendenz des Zusammenhangs zwischen *Zusammenarbeit* und **ACO**, wobei die Unterschiede der Zusammenhänge in der mittleren und älteren Gruppe gering sind. *Zusammenarbeit mit anderen* könnte also als Bindungsfaktor für die Älteren entscheidender sein. Hierin könnte sich ein zunehmendes Bedürfnis nach Zugehörigkeit ausdrücken, ähnlich wie es für das Kontaktbedürfnis vermutet wurde (siehe Abschnitt 3.3.2.4; z. B. Schein, 1978; Deller, Huch et al., 2007).

Im Folgenden wird, wie oben bereits für Studie 1 geschehen, auf Entwicklungstendenzen der Zusammenhangsstärken zwischen Prädiktoren und **ACO** eingegangen, die sich aus den Korrelationsanalysen ergeben haben. Neben der Prüfung der Hypothesen können aus dieser Darstellung der unterschiedlichen Zusammenhänge im Kontext der oben dargestellten Entwicklungsmodelle weitere Erkenntnisse zu hier vorliegenden Altersdifferenzen gewonnen werden. Erste Vergleiche zu den Ergebnissen in Studie 1 werden gezogen.

### **8.2.2 Unterschiede zwischen den Altersgruppen und Entwicklungstendenzen**

In Studie 2 zeigen sich insgesamt deutlichere Unterschiedseffekte als in Studie 1. Einige Hypothesen konnten hier bestätigt werden, für die in Studie 1 entgegengesetzte Ergebnisse festgestellt wurden. Von gleichbleibender Bedeutung scheinen für **ACO** *Entwicklungsmöglichkeiten*, *Spaß/ Freude*, *Sozialer Austausch/ Kontakt* und *Generativität* zu sein. Für diese kann gelten, dass sie in allen Altersgruppen für die affektive Bindung an das Unternehmen von Bedeutung sind. Für *Entwicklungsmöglichkeiten* und *Sozialen Austausch* kann dies nach den gleichen Ergebnissen wie in Studie 1 als belastbares Ergebnis betrachtet werden. Insbesondere der Prädiktor *Entwicklungsmöglichkeiten* zeigt über alle Altersgruppen

hinweg einen sehr starken Zusammenhang. Die Rolle von *Generativität* auch für jüngere Altersgruppen zeigt sich hier ebenfalls wie in Studie 1.

Ein hypothesenkonformer Anstieg des Zusammenhangs mit **ACO** zeigt sich in Studie 2 für *Anerkennung* und *Verantwortung*. In Studie 1 konnte beides so nicht gezeigt werden. Dies könnte für Studie 1 auf spezifische Kontextfaktoren der unternehmensinternen Stichprobe zurückzuführen sein. Beide Bedingungen hängen in Studie 1 bei den Jüngeren besonders stark mit **ACO** zusammen – diese Gruppe scheint auf Verantwortung und Anerkennung am Arbeitsplatz Wert zu legen, was durch die Sozialisierung im Sinne einer starken Förderung dieser Gruppe ausgelöst worden sein könnte (siehe Abschnitt 7.1.1). Vergleicht man allerdings die Konfidenzintervalle der Korrelationen zwischen den beiden Prädiktoren und **ACO**<sup>29</sup> beider Studien miteinander, so zeigen sich deutliche Überlappungen: Die Korrelation der einen Studie liegt jeweils innerhalb des Konfidenzintervalls der anderen Studie – somit ist keine abschließende Aussage dazu möglich, ob die Ergebnisse von Studie 1 sich tatsächlich so deutlich von denen aus Studie 2 unterscheiden.

Einen umgekehrt U-förmigen Verlauf zeigen in Studie 2 *Wahrgenommene Unterstützung durch die Führungskraft*, *Work-Life-Balance* (das nur bei den Mittleren überhaupt eine kleine Rolle spielt) und *Autonomie*. In dieser Gruppe scheinen dies also vor allem Faktoren zu sein, die die Bindung der Mittleren ausmachen. In der gleichzeitigen Bedeutung von *PSS* und *Autonomie* kann ein Widerspruch gesehen werden: Einerseits wird Unterstützung gewünscht, andererseits Eigenständigkeit verlangt. Dieser scheinbare Widerspruch kann jedoch gut mit der Phase, in der sich die mittelalten Mitarbeiter befinden, erklärt werden: Durch die vielfältige Verantwortung, die gleichzeitig im Beruf und Privatleben besteht, ist es einerseits wichtig, eigenverantwortlich entscheiden und flexibel agieren zu können (*Autonomie*). Andererseits ist aber gerade in diesen Phasen der starken Belastung der Rückhalt durch das Umfeld (eben auch durch die Führungskraft) sehr wichtig.

Eher von geringer Bedeutung bei den Jüngeren und ab dem mittleren Alter von stärkerer Bedeutung für die affektive Bindung zeigen sich *Partizipation*, *Vielfalt* und *Zusammenarbeit*. Für *Partizipation* und *Vielfalt* entspricht dies den oben aufgestellten Hypothesen. Die ansteigende Bedeutung von *Zusammenarbeit mit anderen* für die Bindung ist ein unerwartetes Ergebnis, das sich aber im Einklang mit der Aktivitätstheorie erklären lässt (Tartler, 1961, siehe Abschnitt 3.3.2.3). Ein U-förmiger Verlauf deutet sich an bei *Bedeutsamkeit* – ein Ergebnis, das die Hypothese teilweise bestätigt und möglicherweise durch einen allgemeinen

---

<sup>29</sup> Dies muss vorsichtig interpretiert werden, da die Konstrukte unterschiedlich erfasst wurden. Allerdings sollten die Zusammenhänge trotz einer unterschiedlichen Messung ähnliche Ergebnisse liefern.



Wertewandel insbesondere bei der jüngeren Gruppe (Idealismus) zu erklären ist (vgl. Abschnitt 4.3).

Auch hier wird das Bild neben der Überprüfung der Hypothesen vervollständigt durch einen Blick auf die Prädiktoren, die in jeder Altersgruppe die stärksten Zusammenhänge zeigen und darauf, welche Veränderungstendenzen diese Zusammenhänge in den Altersgruppen zeigen. Die wichtigsten Prädiktoren in der jüngeren Gruppe sind in Studie 2 *Entwicklungsmöglichkeiten*, *Spaß/ Freude*, *PSS* und *Bedeutsamkeit*. Außer letzterem behalten diese in der mittleren Gruppe ihre starke Rolle für **ACO**. Bei den Mittleren tritt zusätzlich *Autonomie* hervor, sowie *Partizipation*, welche auch bei den Älteren wichtig bleibt. Dies ist weitgehend erwartungskonform. Gemeinsamkeiten zwischen Jüngeren und Älteren sind bezüglich *Bedeutsamkeit* auszumachen. Ähnlich wie in Studie 1 liegen die Schwerpunkte in der älteren Gruppe etwas anders, dadurch dass hier *Verantwortung* und *Anerkennung* eine stärkere Rolle spielen. Ein positiver moderierender Effekt von Alter ist für den Zusammenhang zwischen *Verantwortung* und **ACO** zu erkennen (der auch nach der Methode von Aiken und West bestätigt wird). *Anerkennung* scheint hier im Gegensatz zu Studie 1 eher den Älteren wichtig zu sein. Eine Bestätigung für eine Moderation bezüglich der herausfordernden Tätigkeit könnte in selbigem Ergebnis zu *Vielfalt* gesehen werden.

Tabelle 44 fasst die hypothetisierten Zusammenhänge und die Ergebnisse beider Studien im Überblick zusammen. Die angedeuteten Verläufe der Zusammenhangsstärken zwischen Entstehungsbedingungen und **ACO** werden vereinfacht mit Hilfe von Symbolen dargestellt, um eine Übersichtlichkeit zu gewährleisten.

**Tabelle 44 Überblick über die tendenziellen Veränderungen der Zusammenhänge mit ACO**

*Überblick über die Hypothesen: Visualisierung der Veränderung des Zusammenhangs mit ACO.*

Arbeitsbezogener Wert bzw. entsprechendes Arbeitsmerkmal	Angenommener stärkster Zusammenhang des entsprechenden Arbeitsmerkmals mit ACO bei			symb. angenom. Verlauf	Ergebnisse der Zusammenhänge mit ACO im angedeuteten Verlauf			
	Jüngeren	Mittleren	Älteren		Studie 1		Studie 2	
					Erg. Hypothesen	Verlauf	Erg. Hypothesen	Verlauf
Organisations- bezogene Aspekte	1. Entwicklungsmöglichkeiten	+++		↓	n. b.	U	n. b.	→
	2. Wahrg. Unterstützung Führungskraft	+++		↓	n. b. (M < A)	U	<b>n. b. (J &lt; M &gt; A)</b>	∩
	3. Wahrg. Unterstützung Kollegen			→	<b>b.</b>	→	-	-
	4. Work-Life-Balance		+++	∩	<b>tlw. b. (M &gt; A)</b>	→↓	n. b.	0
	5. Partizipation			+++	↑	n. b. (J > A)	U	<b>tlw. b. (J &lt; M)</b>
Arbeits- bezogene Aspekte	6. Herausforderung/ Vielfalt	+++		↓	n. b.	↑→	n. b. ( J < M; J < A)	↑
	7. Bedeutsamkeit	+++		U	-	-	<b>b.</b>	U
	8. Autonomie		+++	↑	-	-	<b>b.</b>	↑
Personen- bezogene Aspekte	9. Anerkennung		+++	↑	n. b.	↓→	<b>b.</b>	↑
	10. Verantwortung		+++	↑	n. b.	U	<b>b.</b>	↑
	11. Spaß/ Freude			→	-	-	<b>b.</b>	→
Soziale Aspekte	12. Kontakt/ Sozialer Austausch	+++	+++	U	n. b.	→	n. b.	→
	13. Zusammenarbeit			→	-	-	n. b. (J < M; J < A)	↑
	14. Generativität		+++	↑	n. b. ( J > M)	U	n. b.	→

Anmerkungen: ↑ = ansteigend; ↓ = abnehmend; → = gleich bleibend; U = U-förmig; ∩ = umgekehrt U-förmig. n. b. = nicht bestätigt; tlw. b. = teilweise bestätigt; b. = Hypothese bestätigt; 0 = kein Zusammenhang.

### **8.3 Erkenntnisse aus beiden Studien**

In diesem Abschnitt soll auf Erkenntnisse eingegangen werden, die in beiden Studien ähnlich waren oder sich deutlich voneinander unterschieden. In Studie 1 zeigen die Älteren für alle Bindungskriterien die höchsten Mittelwerte. Dies gilt in Studie 2 – bis auf **NCO** – ebenso.

Betrachtet man die vier Bereiche der Entstehungsbedingungen von Commitment – Organisation, Arbeit, Person und Soziales – so sind hier keine generell übergeordneten Entwicklungstendenzen, wie in Kapitel 4 dargestellt, auszumachen. Herauszuheben sind einzig die arbeitsbezogenen Prädiktoren **Vielfalt und Autonomie bzw. Herausforderung**, die – teils entgegen der Erwartungen – in beiden Studien mit dem Alter einen deutlicheren Zusammenhang mit **ACO** aufweisen.

Es gibt einige Gemeinsamkeiten zwischen den Altersgruppen in beiden Studien, d. h. solche Prädiktoren, die über alle Altersgruppen hinweg mit **ACO** zusammenhängen (für eine Übersicht der Erkenntnisse aus den Varianz- und Korrelationsanalysen siehe Tabelle 45). Dies scheint vor allem für *Entwicklungsmöglichkeiten* zu gelten. Ebenso ist *Sozialer Austausch/ Kontakt* erwähnenswert, da hier gleichbleibende mittelstarke Korrelationen zu beobachten sind. Aber auch die Arbeitscharakteristika im Sinne von Herausforderungen (in Studie 2 *Vielfalt, Autonomie, Bedeutsamkeit*) zeigen sich in allen Altersgruppen als starke Korrelate von **ACO**. *Generativität* scheint in beiden Studien für die Jüngeren und die Älteren bedeutsam für **ACO** zu sein (in Studie 2 auch für die Mittleren). Gleiches gilt für *Partizipation* und *Perceived Supervisor Support (PSS)* – in Studie 2 scheint dies jeweils von gleichbleibender Bedeutung für **ACO** zu sein, während es für die mittlere Gruppe in Studie 1 weniger bedeutsam für **ACO** zu sein scheint. Dies lässt insgesamt darauf schließen, dass es durchaus unterschiedliche Bedingungsfaktoren für organisationale Bindung in verschiedenen Altersgruppen gibt, wie Ergebnisse von Conway (2004) und Finegold et al. (2002) bereits andeuten.

Für einige Prädiktoren sind jedoch auch starke Unterschiede zwischen den beiden Studien in den Zusammenhängen mit **ACO** über die drei Altersgruppen zu erkennen. Beispielsweise zeigt sich für die Stärke des Zusammenhangs zwischen *Verantwortung* und **ACO** eine U-förmige Tendenz in Studie 1 sowie eine ansteigende Tendenz in Studie 2. Eine Verschiebung der Prioritäten ist also in den Prädiktoren von Bindungskriterien tatsächlich zu beobachten. Allerdings scheinen diese Unterschiede auch vom Kontext abhängig zu sein, denn hier sind über beide Studien hinweg keine einheitlichen Tendenzen festzustellen.

Eine Generalisierung über beide Studien scheint für viele der Prädiktoren nicht möglich zu sein – wobei bei Betrachtung der Konfidenzintervalle im Vergleich nicht abschließend davon gesprochen werden kann, dass die Ergebnisse sich unterscheiden. Umso mehr ergibt sich hier jedoch die Schlussfolgerung, dass für die Förderung von Commitment stets stichproben- und situationsspezifische Einflüsse bedacht werden müssen. Sowohl für die Forschung als auch für Handlungsansätze im Personalmanagement bedeutet dies, dass größter Wert auf eine Situationsanalyse und jeweils genaue Erhebung der Bedingungen und Moderatoren von Commitment gelegt werden sollte.

Die geschilderten teils übereinstimmenden, teils abweichenden Ergebnisse der beiden Studien lassen den Schluss zu, dass möglicherweise einige Prädiktoren von **ACO** stärker kontextabhängig sind als andere. Möglicherweise unterliegt eben auch die Einflussstärke des Alters einem Einfluss des jeweiligen Umfeldes, z. B. in Form spezifischer Altersnormen, die im jeweiligen Betrieb verbreitet sind (siehe Abschnitt 9.1.1). Dies muss in weiteren Studien überprüft werden. Auf weitere Aspekte, die in zukünftiger Forschung verfolgt werden sollten, wird im folgenden Kapitel eingegangen. Einschränkungen des Vorgehens und des Gültigkeitsbereichs werden geschildert und es wird auf die Implikationen für Forschung und Praxis eingegangen.

Tabelle 45 Übersicht Ergebnisse der verschiedenen Analysen

	Ergebnisse	Studie 1	Studie 2
Mittelwerte der Prädiktoren	Bei Jüngeren hoch	Austausch, PPS, PSS, Herausf.	Teama., Vielf., Auton., Verantw.
	Bei Mittleren hoch	Austausch, Gener., Herausf., PPS	Vielf., Teama., Verantw., Auton.
	Bei Älteren hoch	Austausch, Gener., Herausf., PPS	Verantw., Auton., Vielf., Teama.
		Ähnlichkeiten der drei Gruppen für sich betrachtet, was die stärksten Ausprägungen anbelangt	Ähnlichkeiten der drei Gruppen für sich betrachtet, was die stärksten Ausprägungen anbelangt
	<b>&gt; in beiden Studien sowohl soziale Aspekte (Teamarbeit, Austausch, Generativität), als auch Tätigkeitsmerkmale (Vielfalt, Herausforderung, Autonomie) deutlich ausgeprägt.</b>		
Zusammenhänge mit ACO	Jüngere: starker Zusammenhang	Work-Life-Balance, Anerk., Gener.	Entwickl., Spaß, PSS, Bedeuts.
	Mittlere: starker Zusammenhang	PPS, Work-Life-Balance, Herausf.	Entwickl., PSS, Auton., Partiz., Spaß
	Ältere: starker Zusammenhang	PSS, Gener., Entwickl.	Entwickl., Verantw., Bedeuts., Anerk.
	gleich bleibende Zusammenhänge über alle Altersgruppen	→ Entwickl., PPS, Herausf., Anerk., Verantw., Austausch	Entwickl., Spaß, Kontakt, Gener.
	<b>&gt; in beiden Studien Entwicklungsmöglichkeiten und Kontakt/ Sozialer Austausch gleich bleibend.</b>		
Verläufe der Zusammenhänge mit ACO	ansteigend	↑ -	Anerk., Verantw.
	ansteigend, dann gleich bleibend	↑→ -	Partiz., Vielf., Teamarb.
	gleich bleibend, dann ansteigend	→↑ PSS	-
	gleich bleibend, dann abfallend	→↓ Work-Life-Balance	-
	abfallend, dann gleich bleibend	↓→ Partiz.	-
	abfallend	↓ -	-
	U-förmig	U Gener.	Bedeuts.
	umgekehrt U-förmig	∩ -	PSS, Work-Life-Balance, Auton.

Anmerkungen: Entw. = Entwicklungsmöglichkeiten, Herausf. = Herausfordernde Tätigkeit, Verantw. = Verantwortung, Vielf. = Vielfalt, Bedeuts. = Bedeutsamkeit, Auton. = Autonomie, Teamarb. = Teamarbeit, Gener. = Generativität, Anerk. = Anerkennung, Partiz. = Partizipation.

## 9 Einschränkungen und Implikationen

Wie bereits mehrfach angedeutet, unterliegt die vorliegende Arbeit einigen Einschränkungen durch das gewählte Vorgehen. Auf diese Einschränkungen wird im Folgenden eingegangen. Anschließend wird in diesem Kapitel auf die theoretischen und praktischen Implikationen der durchgeführten Studien eingegangen.

### 9.1 Einschränkungen und Kritik an den vorliegenden Studien

In diesem Abschnitt werden einige Einschränkungen der durchgeführten Studien genannt. Zunächst wird auf die Zusammensetzung der Stichproben eingegangen und die Generalisierbarkeit der Ergebnisse diskutiert. Im Folgenden werden einige kritische Punkte des Studiendesigns genannt. Es findet zudem eine kritische Auseinandersetzung mit den hier verwendeten Konstrukten statt. Schließlich werden Überlegungen zu den durchgeführten Auswertungsmethoden angestellt.

#### 9.1.1 Generalisierbarkeit der Ergebnisse aus den vorliegenden Stichproben

Bezüglich des Umfangs und der Zusammensetzung der Stichprobe sind einige Einschränkungen der Aussagekraft der Ergebnisse zu nennen. Studie 1 umfasst eine relativ geringe Anzahl von Mitarbeitern ( $N = 121$ ), sodass die Ergebnisse mit Vorsicht zu interpretieren sind und keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit haben. Die Entscheidung zur Annahme oder Ablehnung der Hypothesen fiel durch die Betrachtung der Signifikanzen, die von der Stichprobengröße abhängig sind. Um belastbare Aussagen treffen zu können, ist zudem die Größe der einzelnen Altersgruppen recht gering. Allein die Gesamtstichprobe in Studie 1 sollte bei einer Grundgesamtheit von 437 Mitarbeitern und einer erwarteten Teilnahmequote von 30 % (vgl. Abschnitt 6.2) bei 186 Teilnehmern liegen<sup>29</sup>. Die nötige statistische Power, um auch kleinere aber dennoch bedeutsame Korrelationen als signifikant angezeigt zu bekommen, konnte also nicht erreicht werden. Die kleinen Untergruppen haben zudem aller Wahrscheinlichkeit nach einen größeren Stichprobenfehler (Schmidt & Hunter, 1996) zur Folge.

Immerhin konnten jedoch mit der Erhebung in Studie 1 über ein Drittel der im Fokus stehenden Mitarbeiter befragt werden (insgesamt 140 Teilnehmer an den Workshops), sodass für das Unternehmen wertvolle Aussagen möglich waren. Kritisch bleibt jedoch, dass mit der

---

<sup>29</sup> Diese Berechnung der erforderlichen Stichprobengröße für ein Signifikanzniveau von  $p < .05$  konnte nur für Studie 1 durchgeführt werden, da nur hier die Grundgesamtheit bekannt war durch die Begrenzung auf ein Unternehmen.

erfassten Gruppe nicht die Altersstruktur der Organisation repräsentativ abgebildet werden konnte. Leider konnte mit dem durchgeführten Vorgehen die eigentlich starke mittlere Gruppe nicht entsprechend der Organisationsdemografie erreicht werden. Unterschiedliche Erklärungen, die aus den offenen Diskussionsrunden innerhalb der durchgeführten Kurzworkshops (siehe Abschnitt 6.2) extrahiert werden konnten, sind hierfür zu finden: a) die starke Arbeitsbelastung der mittleren Gruppe ermöglichte keine Teilnahme; b) eine mangelnde Motivation in der Gruppe, die im Unternehmen schon viele Umstrukturierungen erlebt hat; c) Desinteresse an der Mitwirkung an einer Kooperation zwischen Unternehmen und Hochschule, da die Erfahrung vorherrschte, dass sich daran in der Vergangenheit keine konkreten Maßnahmen anschlossen. Zudem bleibt in beiden Studien die Besetzung der älteren Gruppe im Vergleich zu den anderen Gruppen unbefriedigend.

Die teilweise recht unterschiedlichen Ergebnisse der unternehmensinternen und der online-basierten Untersuchung deuten darauf hin, dass die Ergebnisse stark **abhängig von der jeweiligen Stichprobe** sind. Es muss hier dem Hinweis von Deller und Albrecht (2007) gefolgt werden, dass bei arbeits- und organisationspsychologischen Studien die Herkunft der Daten dringend hinterfragt werden muss, um Ergebnisse angemessen interpretieren zu können. Die uneindeutigen Ergebnisse können wiederum zum Teil auf die kleinen Stichproben zurückgeführt werden, in denen Unreliabilität in der Messung und Varianzeinschränkung zum Tragen kommen (vgl. Schmidt, 1996). Werden die Konfidenzintervalle der Zusammenhänge beider Studien miteinander verglichen, zeigen sich wie erwähnt deutliche Überlappungen (siehe Anhang D Tabelle 141), sodass weitere Studien nötig sind, um die Tendenzen, die sich insbesondere in Studie 2 abzeichnen, abzusichern.

Eine neue Frage, die hiermit aufgeworfen wird, ist, ob Altersunterschiede situationsspezifisch auftreten können. Dafür sprechen beispielsweise neuere Studien zu lokalen Altersnormen, die die Vorstellungen dessen, was Altern und Alter bedeutet, in einzelnen Unternehmen ausmachen (z. B. Shore, Cleveland & Goldberg, 2003; Staudinger & Noack, 2009; s. o. Abschnitt 8.3). Diese normativen Vorstellungen innerhalb der Stichproben können die Erwartungen an Mitarbeiter bestimmter Altersgruppen und das Verhalten entsprechend steuern.

Es scheint bezogen auf viele der Variablen, anders als erwartet, keine systematischen (und in beiden Studien auftretenden) Altersunterschiede zu geben. Die Spezifität und Unterschiedlichkeit der Effekte zeigt klar, dass Analysen zur Mitarbeiterbindung mit dem Ziel, diese konkret zu fördern, stets vor dem genuinen Hintergrund der jeweiligen Stichprobe

interpretiert werden müssen. Insgesamt scheint in Studie 1 die Bindung der Mittleren eher weniger von den hier betrachteten Prädiktoren beeinflusst zu sein, während in Studie 2 mehr ansteigende Verläufe der Zusammenhänge mit **ACO** zu beobachten sind und die Jüngeren die schwächsten Zusammenhänge zeigen. Die Ergebnisse machen somit deutlich, dass die beiden hier geschilderten Studien keinen Anspruch auf Generalisierbarkeit für andere Kontexte erheben (können). Zudem ist durch die vorliegenden Ergebnisse nicht abgesichert zu sagen, ob die Zusammenhangsverläufe sich tatsächlich so deutlich voneinander unterscheiden (siehe Hinweis zu überlappenden Konfidenzintervalle oben).

Wichtig erscheint der erneute Hinweis (vgl. Kapitel 1 und 5), dass es sich bei beiden Stichproben um Personen mit ‚white collar jobs‘ im hochqualifizierten Bereich handelt. Es ist davon auszugehen, dass einige der betrachteten Entstehungsbedingungen von **ACO** nur in diesem Bereich überhaupt verwirklicht werden. Ob ein Anstieg des Zusammenhangs zwischen *Vielfalt* und **ACO** mit zunehmendem Alter, wie in Studie 2 beobachtet, beispielsweise auch für niedrigkomplexe Tätigkeitsbereiche gelten kann, kann hier nicht beantwortet werden. Es bleibt Anlass für weitere Forschung zu den Bindungskonstrukten auch im niedriger qualifizierten Bereich (siehe auch Sturman, 2003).

Die unternehmensinterne Stichprobe der **Studie 1** weist gegenüber Studie 2 einige Vorteile auf. So ist sie aufgrund der Erhebung in einem einzigen Unternehmen **genau umrissen und in ihren Rahmenbedingungen beschreibbar**. Daher können die Ergebnisse in diesem Fall auch genauer bezogen auf den Unternehmenskontext interpretiert werden. Gleichzeitig kann aber innerhalb der schmalen freiwilligen Stichprobe im Unternehmen von einer Varianzeinschränkung ausgegangen werden (vgl. Sackett, Lievens, Berry & Landers, 2007; siehe auch im Folgenden S. 229f). Die Ergebnisse sind also vor dem Hintergrund dieser spezifischen Unternehmenskultur zu interpretieren. Demgegenüber macht Studie 2 hingegen es aufgrund der offenen Erhebung im Internet schwer, belastbare Aussagen zu treffen, da wenig spezifischen Informationen zu den einzelnen Organisationen zur Verfügung stehen. Gleichzeitig kann jedoch eine Erhebung, die sich von der einzelnen Organisation als Untersuchungssubjekt löst, bei der Generalisierbarkeit von Zusammenhängen, die mit Bindungskriterien bestehen, hilfreich sein (siehe vorherige Seite; Fiorito et al., 2007). Die Größe der Stichprobe erlaubt es eher, Effekte aufzudecken und generalisierbare Effekte zu entdecken, gerade weil die Teilnehmer aus vielen unterschiedlichen Unternehmenskontexten stammen.



Gerade der **offene Charakter der Onlineerhebung** macht die Interpretation der **Studie 2** schwierig, auch wenn hierdurch eine größere Stichprobe erreicht werden konnte: Durch das in Studie 2 angewendete Schneeballverfahren entsteht eine sehr gemischte Stichprobe bezüglich Unternehmensgröße, Branche, sowie Historie der Einzelpersonen und Organisationen. Die Situation des jeweiligen Unternehmens, die die Entstehung der organisationalen Bindung beeinflussen kann, kann hier nicht nachvollzogen werden, während in Studie 1 immerhin Erkenntnisse aus Gesprächen und Diskussionsrunden im Unternehmen eine kontextspezifische Interpretation erlaubten. Die Stichprobe ist jedoch trotz des offenen Erhebungsverfahrens hoch selektiv, sodass in diesem Fall die Ergebnisse vor dem Hintergrund der Stichprobenzusammensetzung (hoher Bildungsstand, vor allem Akademiker, beinahe ausschließlich Bürotätigkeiten und geistig anspruchsvolle Tätigkeiten) zu interpretieren sind. Andere Kontexteffekte müssen in diesem Fall vernachlässigt werden, da sie im Rahmen dieser Erhebung nicht kontrolliert werden konnten. Zu den hier nicht berücksichtigten Effekten gehört beispielsweise, dass durch den in einer bestimmten Branche oder im einzelnen Unternehmen vorherrschenden Bildungsstand oder überwiegend vorherrschende Berufsbilder im einzelnen Unternehmen ganz bestimmte kognitiven Stile, Einstellungen und Werte geprägt werden (Schein, 1978). Dies lässt Raum für weitere Forschung, in der der Kontext entsprechend kontrolliert wird, indem z. B. die spezifischen Zusammenhänge in bestimmten Branchen analysiert werden.

Leider konnte in Studie 2, auch wenn sie insgesamt einen zufriedenstellenden Stichprobenumfang hat, nicht annähernd eine Gleichbesetzung der Altersgruppen erreicht werden. Grundsätzlich ist dies aufgrund der vorgenommenen Standardisierung in den Korrelationsvergleichen kein Problem (Aiken & West, 1991). Allerdings wäre insbesondere eine stärkere Besetzung der älteren Gruppe ( $N = 51$ ) zur verlässlicheren Aussagekraft wünschenswert gewesen. Die erreichte Altersverteilung in der online-basierten Erhebung ist vor allem durch zwei Aspekte erklärbar: Die Affinität der älteren Gruppe mit neuen Medien ist vermutlich geringer als die der jüngeren Personen; zudem hat das Schneeballverfahren der Erhebung, das seinen Ausgangspunkt vor allem im persönlichen Netzwerk der Autorin hatte, seinen Schwerpunkt deutlich in den Altersbereichen unter 45 Jahren. Trotz verstärkter Akquisebemühungen im älteren Bereich der Altersspanne konnte kein Ausgleich geschaffen werden. Eine größere Subgruppe in diesem Bereich wäre für weitere Studien erstrebenswert (auch hinsichtlich der möglichen Einteilbarkeit in weitere Untergruppen).

### 9.1.2 Untersuchungsdesign

Einige kritische, aber auch vorteilhafte Punkte sind zur Durchführung und zum verwendeten Untersuchungsdesign anzumerken und werden in diesem Abschnitt vorgestellt. Zum kritischen Bereich gehört die Vergleichbarkeit der beiden durchgeführten Studien im Hinblick auf unterschiedliche Erhebungsmethoden und möglicherweise nicht deckungsgleiche Konstrukte. Darüber hinaus wird auf einige Besonderheiten der Onlineerhebung hingewiesen. Weiterhin wird im Folgenden auf Einschränkungen hinsichtlich des querschnittlichen Untersuchungsdesigns eingegangen. Mögliche wichtige situative Kontrollvariablen, die hier nicht erfasst werden konnten, werden geschildert.

#### Vergleichbarkeit der beiden Studien hinsichtlich Verfahren und Konstrukten

Einwände gegenüber den hier durchgeführten Studien könnten hinsichtlich der **Vergleichbarkeit** zwischen einer unternehmensinternen **papierbasierten** (Studie 1) und einer offenen **online-basierten Untersuchung** (Studie 2) bestehen. Forschung zur Äquivalenz von online und papierbasierten Daten nicht-zeitbegrenzten Persönlichkeitstests kann hier herangezogen werden, da davon auszugehen ist, dass auch in einem nicht-zeitbasierten Verfahren zur Einstellungsmessung keine bedeutsamen Unterschiede zwischen den Erhebungsmethoden gefunden werden (z. B. Hertel, Naumann, Konradt & Batinic, 2002; Konradt, Lehmann, Böhm-Rupprecht & Hertel, 2003). Zum Vergleich der Validitäten online- und papierbasiert gemessenen Commitments liegen bislang keine Studien vor. Die Messung von organisationalem Commitment anhand einer online erhobenen Stichprobe, die sich aus Mitarbeitern ganz verschiedener Unternehmen zusammensetzt, ist in diesem Forschungsbereich eher ungewöhnlich. Bisherige Studien sind in der Durchführung eher mit der unternehmensinternen Studie 1 vergleichbar (vgl. Fiorito et al., 2007). Aus den oben genannten Erkenntnissen zur Äquivalenz von Persönlichkeitstests kann jedoch abgeleitet werden, dass ein Methodeneffekt vermutlich nicht vorhanden ist und die Äquivalenz der Daten gegeben ist. Genaueres zur Äquivalenz im Bereich der Commitmentforschung bleibt aber in weiteren Studien zu überprüfen.

Gerade im demografischen Kontext ist es wichtig, insbesondere für die online-basierte Studie 2 nach der Erreichbarkeit der älteren Gruppe mit dem verwendeten Medium zu fragen. Die niedrige Beteiligungsquote der älteren Gruppe könnte möglicherweise auf eine geringere **Internetaffinität** oder weniger Zugangsmöglichkeiten der Älteren hindeuten (vgl. Schaper, 2009). So könnte die Gruppe der Älteren in Studie 2 vor allem aus Personen mit Interesse an und Erfahrungen im Umgang mit neuen Medien bestehen, aber kein repräsentatives Bild der

eigentlichen Gruppe abbilden. In dieser Hinsicht könnte eine Varianzeinschränkung bei den Variablen, die mit Motivation und Lernen eng zusammenhängen (z. B. Entwicklungsmöglichkeiten), vorliegen, da es sich um motivierte und lernwillige Ältere handelt. Diese Varianzeinschränkung führt zu niedrigeren Korrelationen aufgrund geringerer Streuung. Verglichen mit den anderen Variablen ist die Streuung von *Entwicklungsmöglichkeiten* jedoch sehr ähnlich ( $SD = .88$  bei einem Mittelwert von  $M = 3.79$ ). Ein ähnliches Phänomen könnte auch für mögliche Deckeneffekte in den Korrelationen gelten, die durch eine Varianzeinschränkung im Kriterium zustande kommen. Da die Teilnehmer insgesamt recht involviert und gebunden sind und die Streuung insbesondere der Kriterien recht eng ist, könnten die betrachteten Zusammenhänge insgesamt noch unterschätzt sein.

Die direkte **Vergleichbarkeit** der beiden Studien wird zudem dadurch erschwert, dass nicht für alle Prädiktoren die gleichen Instrumente verwendet wurden. Wurden in Studie 1 Einzelitems für die Konstrukte verwendet, die dann faktorenanalytisch zusammengefasst wurden, wurde in Studie 2 weitgehend mit validierten Skalen gearbeitet (siehe auch ab S. 231). Die Instrumente decken somit höchstwahrscheinlich leicht unterschiedliche Aspekte der Konstrukte ab, sodass sich die Ergebnisse auch aufgrunddessen etwas voneinander unterscheiden dürften. Insofern sind die Vergleiche zwischen beiden Studien – sei es für gleichbleibende Zusammenhänge oder für Unterschiede in den Entwicklungstendenzen – mit Vorsicht zu interpretieren. Da aber in beiden Studien für Unreliabilität in den Messungen korrigiert wurde, wurde das Problem abgemildert.

Die **Teilnehmerakquise in Studie 2** erfolgte vor allem innerhalb des persönlichen Netzwerks der Autorin. Daher kann einerseits von einer hohen Motivation ausgegangen werden, den Fragebogen gewissenhaft auszufüllen. Andererseits kann dieses Vorgehen zu einer hoch selektiven Stichprobe geführt haben. Es ist zu vermuten, dass die Teilnehmer weitgehend motivierte und engagierte Personen sind, wodurch die starken Bindungswerte möglicherweise teilweise zu erklären sind.

Als vorteilhaft an der gewählten Variante der Durchführung erwies sich in Studie 1 vor allem die Möglichkeit der Interaktion mit den Teilnehmern während der **Kurzworkshops**<sup>30</sup> (siehe Abschnitt 6.2). So gab es zu Beginn der Workshops und nach Beantwortung der

---

<sup>30</sup> Für das Kooperationsunternehmen wurden im Rahmen des Forschungsprojekts insbesondere auch die Informationen, die aus den Diskussionsrunden gewonnen wurden, inhaltsanalytisch ausgewertet und zurückgemeldet. Die Schilderung der entsprechenden Auswertungen und Ergebnisse würde im Rahmen dieser Arbeit zu weit führen.

standardisierten Fragen die Möglichkeit der gemeinsamen Diskussion. Aus diesen offenen und interaktiven Teilen der Workshops ließen sich Informationen generieren, die im standardisierten Untersuchungsinstrument keinen Platz finden konnten, aber für ein Verständnis der Unternehmenssituation entscheidend waren. So konnte hier beispielsweise ein Eindruck davon entstehen, dass die Zusammenarbeit zwischen Älteren und Jüngeren insgesamt zufriedenstellend verläuft, aber auch, dass die häufigen Umstrukturierungen in der Vergangenheit zu Frustration und Misstrauen gegenüber weiteren Plänen geführt haben (siehe unten S. 233). Ähnliche multimethodale Erhebungen innerhalb angewandter Forschung, die dem Prinzip der Triangulation<sup>31</sup> entsprechen (Flick, 2004), sollten ausgebaut werden. Damit kann auf Grundlage verschiedenartiger Daten ein ganzheitliches Bild der Situation erlangt werden und systematische Fehler, die mit einzelnen Methoden verhaftet sind, können vermieden werden.

### **Nachteile des querschnittlichen Designs**

Aus dem hier angewendeten **querschnittlichen Design** sind aussagekräftige Ergebnisse für eine Bestandsaufnahme im Unternehmen zu erwarten. Zudem können erste Hinweise auf kausale Wirkungszusammenhänge abgeleitet werden, da die betrachteten Entstehungsbedingungen von **ACO** bereits als solche etabliert sind. Diese müssen experimentell oder in Längsschnittstudien untermauert werden. Die geschilderten Entwicklungstendenzen können aufgrund des querschnittlichen Designs nur als erste Tendenzen bewertet werden. In der Betrachtung von Altersunterschieden im Querschnitt ist zu beachten, dass es sich dabei weder um kausale Aussagen noch um dynamische Entwicklungen handeln kann. Für die Fragestellungen, die der Arbeit zugrunde liegen, muss als nächster Schritt eine Längsschnittstudie stattfinden, um die tatsächlichen Alters- und Entwicklungseffekte trennen zu können von Kohorten- und Kontexteffekten (vgl. Clark, Oswald & Warr, 1996; Davies, Matthews & Wong, 1991; Rhodes, 1983; Schulte, 2005). **Zeit- und Kohorteneffekte** ließen sich mit einer erneuten Durchführung einer ähnlichen Erhebung und Analyse nach einigen Jahren genauer untersuchen. Zeigen dann womöglich die Mittleren immer noch dieselben Präferenzen, selbst wenn sie mittlerweile zur entwicklungspsychologisch älteren Gruppe gehören (Kohorteneffekt)? Umgebungsvariablen, die mit dem Erhebungszeitpunkt zusammenhängen, sollten ebenfalls in Erwägung gezogen werden, z. B. der politische Kontext in Form der jeweils aktuellen Arbeitsmarkt- und

---

<sup>31</sup> Nach dem Prinzip der Triangulation in den Sozialwissenschaften werden Daten verschiedenen Ursprungs und unterschiedliche Messmethoden (qualitativ und quantitativ) genutzt, um zu Erkenntnissen zum gleichen Gegenstandsbereich zu gelangen (Flick, 2004).

Rentensituation (Zeiteffekt) (z. B. Hall & Nougaim, 1968). Persönliche *und* organisationale Veränderungen können mit Alter korrelieren und sind insbesondere in Querschnittstudien nur schwierig zu identifizieren. Diese Fragen können an dieser Stelle nicht beantwortet werden, sondern bedürfen weiterer Forschung im Bereich der Werteentwicklung bezogen auf organisationsrelevante Kriterien wie Mitarbeiterbindung.

Neben dem chronologischen Alter und Kohorteneffekten müssen auch **systematische Fehler** in Erwägung gezogen werden, die beispielsweise mit der Selektion der Stichprobe zusammenhängen (vgl. Schulte, 2005; siehe auch Abschnitt 9.1.1). Die Stichprobenselektion beinhaltet hier ein „Survival of the Happiest“ (Schulte, 2005, S. 154): Es kann davon ausgegangen werden, dass insbesondere die älteren Befragten ohnehin die sehr stark Gebundenen sein dürften, da sie oftmals schon Jahrzehnte im Unternehmen sind (vgl. Rhodes, 1983). Da nur *bleibende* Mitarbeiter bezüglich des Commitments befragt werden, könnte ein Selektionseffekt zu einer Überschätzung der Bindung führen, da die, die sich entschieden haben, im Unternehmen zu bleiben, generell positiver eingestellt sind (vgl. Baruch, 1999; Felfe, 2008; Simpson et al., 2002). Vergleichsgruppen, die das Unternehmen verlassen haben, sind in der Forschung zu organisationalem Commitment bislang zu vermissen.

Im Rahmen demografischer Forschung sowohl im Längsschnitt als auch im Querschnitt ist es eine Herausforderung, die tatsächlichen Effekte, die auf Alter oder entwicklungsbedingte Prozesse zurückgehen, auszumachen. Durch die Betrachtung des chronologischen Alters im Querschnitt werden möglicherweise normative altersbezogene Veränderungen, die durchschnittlich für alle Personen gleich ablaufen (z. B. abnehmende Reaktionsgeschwindigkeit) überschätzt und individuelle Aspekte unterschätzt (Hofer & Sliwinski, 2006). Die Frage, ob es sich um tatsächliche Alterseffekte handelt oder andere damit konfundierte Aspekte eine Rolle spielen, lässt sich durch das hier gewählte Vorgehen nicht abschließend beantworten (vgl. Hofer & Sliwinski, 2006; Rhodes, 1983).

Durch die gewählte Vorgehensweise werden in den beiden vorliegenden Studien sowohl einige **situative als auch individuelle** Aspekte vernachlässigt. Es könnte beispielsweise hilfreich sein, bei der Einteilung der Altersstufen und identifizierter kritischer Umbrüche auf die Rolle von kritischen Lebensereignissen nach der Theorie der Gerodynamik von Schroots einzugehen (vgl. Elder, 1985; Lazarus & Folkman, 1992). Situative Einflüsse bedingen also im Lebensverlauf Änderungen, deren Ergebnisse in veränderten Prioritäten und Werthaltungen sichtbar werden können. Da kritische Ereignisse, die nachweislich Einstellungen verändern und damit Verhalten beeinflussen, sich jedoch oft im sehr privaten

Kontext ereignen (Krankheit, Scheidung etc.), konnte in dieser angewandten und im betrieblichen Kontext stattfindenden Studie nicht darauf eingegangen werden. Für kommende Studien bietet es sich an, den Mitarbeiter ganzheitlich zu betrachten und auch vor **privatem** Hintergrund Prioritäten der jeweiligen Alters- bzw. Karrierestufe mit einzubeziehen (vgl. Hall & Nougaim, 1968; Sterns & Miklos, 1995). Derartige situative Umstände, die mit Alter konfundiert sind (z. B. Krankheiten, die eher in bestimmtem Alter auftreten), haben zur Folge, dass sich persönliche Werthaltungen und Bedürfnisse verändern. Damit beeinflussen auch diese situativen Veränderungen vermutlich die Bewertung von gegebenen Maßnahmen im Unternehmen. Ein Einfluss auf die Motivation und Produktivität eines Mitarbeiters könnte beispielsweise individuellen Umständen wie eigenen Kinder oder Pflegeverantwortung gegenüber Angehörigen zugeschrieben werden. Dadurch wird vermutlich eine höhere Wertigkeit von Work-Life-Balance und Verantwortung bedingt, die hier nur aufgrund von theoretischen Modellannahmen angenommen wurde (siehe auch im Folgenden).

### **Gesamtwirtschaftlicher Kontext**

Die Daten der beiden Studien wurden vor dem Einbruch der Finanzmärkte und der globalen Wirtschaftskrise erhoben (Ende 2006 und Mitte 2008). Auch der gesellschaftspolitische und historische Kontext kann Werthaltungen und damit Zusammenhänge mit organisational relevanten Kriterien beeinflussen (Hofer & Sliwinski, 2006). Dies ist bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen. So könnten die Ergebnisse zur Bindung insgesamt intrinsischer und affektiver ausgefallen sein, als dies vermutlich während und unmittelbar nach der Krise der Fall gewesen wäre. Im Zug der Krise dürfte eher die normative und kalkulatorische Bindung zunehmen, da Unsicherheit vorherrscht, die aus pragmatischen, weniger emotionalen Gründen zu einer Bindung an das Unternehmen führt. Allerdings fand bereits die Erhebung der Studie 1 in einer Unternehmenssituation statt, die durch steten Wandel und häufige Umstrukturierungen in der jüngeren Vergangenheit somit auch bereits von großer Unsicherheit geprägt war (vgl. für Commitment in unsicheren Zeiten Cascio, 2000; Meyer et al., 1998; s. a. Abschnitt 9.4). Der Ausprägung des affektiven Commitments tat dies keinen Abbruch. In unsicheren Zeiten sind aber möglicherweise andere Bedingungsfaktoren für die Entstehung der Bindung entscheidend, sodass auf den Kontext der globalen Krise in aktuellen Studien zu Commitment eingegangen werden sollte.

### 9.1.3 Verwendete Instrumente und Messung der Konstrukte

Das verwendete Instrumentarium in Studie 1 ist verbesserungswürdig, da größtenteils Ein-Item-Skalen verwendet wurden, die später faktorenanalytisch zusammengefasst wurden. Eine klassische Skalenentwicklung und Validierung fand nicht statt. Allerdings wurde die Herangehensweise in Studie 2 verbessert, sodass hier auf bestehende, validierte Skalen zurückgegriffen wurde, um die Aussagekraft zu verbessern. Damit bleibt jedoch wie oben erwähnt die Frage offen, ob in beiden Studien tatsächlich ähnliche Konstrukte erfasst wurden (s. a. vorangegangener Abschnitt Vergleichbarkeit der Konstrukte).

Bezüglich der eher geringen Zusammenhänge, die sich in einzelnen Gruppen für einige der Prädiktoren von **ACO** zeigen (z. B.  $r = .09$  für Unterstützung durch die Führungskraft bzw.  $r = .11$  für Partizipation im Zusammenhang mit **ACO** bei den Mittleren in Studie 1) stellt sich die Frage, ob in die hier untersuchten Prädiktoren die entscheidenden Bedingungen und **ACO** wirklich abbilden. Nicht untersucht wurden beispielsweise Arbeitssicherheit und Gehalt, die in der mittleren Gruppe durchaus eine Rolle spielen könnten (Finegold et al., 2002; Mathieu & Zajac, 1990).

Einige einzelne Beispiele verbesserungswürdiger Variablen sollen hier angeführt werden, die in der vorliegenden Arbeit z. T. die Auswertung und Interpretation erschwerten. So ist beispielsweise die Einflussvariable *Entwicklungsmöglichkeiten* (vgl. Abschnitt 6.3) unter Umständen zu allgemein gehalten. Es gibt Hinweise darauf, dass (persönliche) Entwicklungsmöglichkeiten zu trennen sind von Aufstiegs- oder Karrieremöglichkeiten (vgl. Finegold et al., 2002). So waren in Studie 2 beide Aspekte in einer Skala enthalten. Für weitere Studien ist es sinnvoll, unter den Prädiktoren z. B. Entwicklungsmöglichkeiten und Karriereoptionen getrennt voneinander zu betrachten, da nach den Karrieremodellen (z. B. Schein, 1978) insbesondere Karriereschritte in bestimmten Phasen unterstützt werden sollten.

Es muss zudem hingewiesen werden auf mögliche **common method variance** (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Alle Daten der beiden Studien wurden jeweils im Rahmen des gleichen Fragebogens erhoben. Auf die Überprüfung und das Ausmaß der Multikollinearität wurde im Ergebnisteil eingegangen. Einige der starken Zusammenhänge zwischen Prädiktoren und Kriterien könnten aber allein darauf zurückzuführen sein, dass alle Variablen mit dem gleichen Verfahren erhoben wurden. Für weitere Studien bietet es sich an, auf unterschiedliche Datenquellen zurückzugreifen, um dieses Problem zu vermeiden. So können beispielsweise die Prädiktoren, die hier Bedingungen am Arbeitsplatz darstellen, in unternehmensinternen Studien durch tatsächliche Erfassung der angebotenen und genutzten

Maßnahmen gemessen werden. Indem Zusammenhänge zwischen konkret vorhandenen Maßnahmen und ACO analysiert werden, kann einerseits die common method variance vermieden werden. Andererseits können so sehr spezifische Verbesserungsmaßnahmen für einzelne Unternehmen identifiziert werden. Wird beispielsweise eine bestimmte Maßnahme nicht sehr stark genutzt, der Zusammenhang mit der Bindung ist aber deutlich vorhanden, sollte die Beteiligungsquote erhöht werden, um die Bindung zu fördern. Eine zukünftige differenzierte Analyse sollte über die subjektive Wahrnehmung der einzelnen Mitarbeiter hinausgehen und in die Daten tatsächliche Angebote im Unternehmen, z. B. Teilnahmequoten an Entwicklungsprogrammen und Karriereschritte, einbeziehen und mit Bindungskriterien in Verbindung bringen.

Hinzuweisen ist abschließend auf die niedrige Reliabilität der Skala *Bedeutsamkeit* in Studie 2 ( $r = .39$ ). Die Ergebnisse zu dieser Variablen sind also mit äußerster Vorsicht zu interpretieren, da die Skala nur eine unzureichende interne Konsistenz aufweist.

Die in dieser Arbeit zugrunde liegenden Annahmen zur **altersbedingten Veränderung von Bedürfnissen und Werten** bleiben allein theoretisch. Es wird aufgrund der dargestellten entwicklungspsychologischen Modelle und Erkenntnisse hergeleitet, dass sich Altersgruppen in verschiedenen arbeitsbezogenen Wertehaltungen unterscheiden. Dieser Aspekt könnte in folgenden Studien empirisch untermauert werden, indem neben den wahrgenommenen Maßnahmen am Arbeitsplatz (die hier theoretisch den Werten entsprechen sollten) auch die Ausprägung der persönlichen Werte selbst erfasst wird. Durch die bisherige Vorgehensweise ist keine Aussage möglich über das persönliche Bedürfnis, das möglicherweise sehr individuell in verschiedenen Lebensphasen und Situationen ausgeprägt ist. Ein Vergleich zwischen *facet description* und *facet importance*, ähnlich wie bereits in der Forschung zu Arbeitszufriedenheit bekannt (Locke, 1976; Porter, 1963), könnte hier hilfreich zur Beantwortung der Fragestellungen sein. Ein Abgleich zwischen der Ausprägung einzelner Facetten der Zufriedenheit (*description*), z. B. Zufriedenheit mit Gehalt oder mit Entwicklungsmöglichkeiten, und der persönlichen Wichtigkeit dieser Facette sollte den theoretischen Überlegungen zufolge zu Zufriedenheit oder Unzufriedenheit führen. Abfragen der Wichtigkeit von Variablen können jedoch methodische Schwierigkeiten beinhalten, da oftmals eine Varianzeinschränkung im oberen Bereich der Skala festzustellen ist, denn alle arbeitsbezogenen Werte sind positiv konnotiert und daher wichtig (Borg & Noll, 1990). Darüber hinaus scheinen Ist-Zustand und Wichtigkeit nicht genügend von Probanden differenziert zu werden (Braun, 2000; Habich, 1986; Quinn & Mangione, 1973). Im Wahrnehmungsprozess finden diese Abwägungen unbewusst statt und können nur sehr



schwierig explizit gemacht werden. Mit Rangreihen-Skalen oder Forced Choice Fragen wird versucht, die Messung von Werten zu verbessern (Grube & Hertel, 2008; Ravlin & Meglino, 1987). Für die vorliegenden Fragestellungen könnte dies ein Ansatzpunkt sein, die tatsächliche Ausprägung der Werte zu erfassen.

### **Einteilung der Altersgruppen bzw. Messung von Karrierestufen**

Die hier verwendete **Einteilung der Altersgruppen** wurde theoretisch begründet und an bisherige Forschung, aber auch an bisher verwendete Einteilungen, angelehnt. Ist die Einteilung der Arbeitsgruppen theoretisch begründet, können hiermit sinnvoll Hinweise auf Alter als Moderator gefunden werden. Orientiert am Modell von Super (1980) und ergänzt um weitere theoretische Erkenntnisse eignet sich die hier verwendete Gruppeneinteilung zur Untersuchung arbeitsbezogener Einstellungen (4.2.4, Greller & Simpson, 1999; Ornstein et al., 1989). Die Gruppeneinteilung darf keinesfalls willkürlich stattfinden, sondern muss auf der Suche nach Moderationseffekten aus fundierten Gründen geschehen. Pragmatische Vorgehensweisen, die in ihren Entscheidungen die Besetzungstärke der Gruppen mit einbeziehen, scheinen anderenorts gängig zu sein (z. B. Cherrington et al., 1979; Cohen, 1991), ohne dass die Altersgrenzen der Gruppen hinterfragt werden. Darüber ging die vorliegende Arbeit hinaus. Jedoch muss auch für die hier eingeteilte und auf Grundlage der Modelle beschriebene Gruppe der Älteren kritisch hinterfragt werden, ob die definierten Altersgrenzen noch zeitgemäß sind. Das Lebensalter allein liefert nicht unbedingt eine Aussage darüber, in welcher Karrierestufe sich jemand gerade befindet (Super, 1980). Cron und Slocum (1986) betonen, dass die einzelnen Stufen zwar assoziiert werden mit bestimmten Altersspannen, aber Alter nur eine von mehreren Determinanten von Karrierestufen sei. Viele weitere persönliche situative Umstände und subjektive Wahrnehmungen können den Schritt von einer zur nächsten Stufe beeinflussen (siehe vorangegangener Abschnitt; Ornstein et al., 1989). Es kann also nicht generell davon ausgegangen werden, dass sich Personen in der gleichen Karrierestufe befinden, wenn Sie im gleichen Alter sind (vgl. Levinson et al., 1979; Rush et al., 1980). Die betrachteten Altersstufen müssen zudem nicht unbedingt typischen Karrierestufen entsprechen (vgl. Hall & Mirvis, 1995; Schein, 1978).

Möglicherweise reicht hier nicht allein Alter, um individuelle Unterschiede zu charakterisieren. Entwicklungen und Veränderungen können durch andere Aspekte als nur chronologisches Alter motiviert werden, z. B. kritische Lebensereignisse (siehe Abschnitt 9.1.2). Es ist also möglich, dass die hier untersuchten Einschnitte, die anhand des chronologischen Alters operationalisiert wurden, nicht in genau diesem Alter liegen.

Unterschiede könnten sich zwischen anderen Untergruppen zeigen, falls es für diese gemeinsame situative Aspekte gibt, die eine „Stufe“ ausmachen.

Auch nach den Definitionen der Karrierestufen im Modell von Super (1980) ist Alter zwar ein wichtiger Indikator, allerdings nicht hinreichend zur Kennzeichnung der Aufgaben und hauptsächlichlichen Merkmale, die eine Stufe ausmachen. Es wurden daher bereits andere Operationalisierungen von Karrierestufen vorgenommen, z. B. über die Gruppierung nach Dauer der auf der jeweiligen Stelle (Gould & Hawkins, 1978; Rabinowitz & Hall, 1981) oder über direktere Messungen durch selbst eingeschätzte Einordnung zu den jeweiligen Phasenbeschreibungen (Rush et al., 1980; Super et al., 1981). Mit Hilfe dieser Operationalisierungen von Karrierestufen oder ähnlicher Verfahren zur Operationalisierung von Lebensphasen, die außer Alter weitere Umstände mit einbeziehen, könnten auch für die vorliegende Fragestellung weitere Untersuchungen sinnvoll sein.

Eine Einteilung von Karrierestufen durch eine Einteilung von Altersgruppen ist also aufgrund der dargestellten Einschränkungen (siehe auch Abschnitt 3.4.1; auch im Folgenden in 9.1.4) fragil. Daher soll die hier vorgenommene Einteilung von Altersgruppen als Versuch verstanden werden, entwicklungsbedingte Unterschiede sichtbar zu machen. Bei der Verwendung von Stufenmodellen sollte besondere Aufmerksamkeit darauf gelegt werden, individuelle Unterschiede nicht zu vernachlässigen, die außerhalb des Modellrahmens vorkommen (vgl. Greller & Stroh, 1995; Schein, 1978). Vorangehend wurde dies durch die Berücksichtigung der Werteentwicklung sowie für Studie 1 durch die Interpretation des Unternehmenskontexts versucht.

### **9.1.4 Auswertungsmethoden**

Die in der vorliegenden Arbeit verwendeten statistischen Methoden unterliegen einigen Einschränkungen, auf die hier kurz eingegangen werden soll. Mit Hilfe der Regressionsanalysen konnten hier nur lineare Moderationseffekte getestet werden. Eine Testung kurvilinear moderierter Modelle mit Hilfe von Regressionsanalysen fand in diesen Studien nicht statt. Nicht-linearen Verläufen wurde sich genähert durch die Subgruppen- bzw. Korrelationsanalysen. In einer breiter angelegten Studie sollten besonders die Variablen, für die sich ein U-förmiger bzw. umgekehrt U-förmiger Verlauf andeutet, einer solchen Analyse unterzogen werden.

Die alleinige Aufnahme von Alter oder konfundierten Variablen als lineare Moderatorvariablen ist möglicherweise ein zu vereinfachtes Vorgehen, das die Zusammenhänge zu sehr simplifiziert und Stichprobeneffekte vernachlässigt. Hierarchische

Analysen mit Regressionsfunktionen höherer Ordnung, in die Alter mit aufgenommen wird, sind vonnöten, um entsprechende nicht-lineare Zusammenhänge aufzudecken (Sturman, 2003). Auch in dieser Arbeit finden sich Anzeichen für die Komplexität der Wirkungszusammenhänge, die nicht immer linear, sondern oftmals eher U-, umgekehrt U-förmig oder exponentiell verlaufen. Anhand der vorliegenden Korrelationsvergleiche konnte nur ein erster Test erfolgen. Hierarchische Regressionsmodelle sollten für angenommene U- oder umgekehrt U-förmige Annahmen Nachweise liefern.

Auch die vorgenommene Subgruppenanalyse unterliegt methodischer Kritik: Insbesondere bei der Bildung von Gruppen könnte der Vorwurf einer ‚willkürlichen‘ und ungleichmäßigen Gruppeneinteilung entstehen. Die künstliche Gruppeneinteilung bei eigentlich kontinuierlichen Moderatorvariablen reduziert zudem die Varianz der betrachteten Variablen. Dies könnte wiederum zu einer Unterschätzung der Moderationseffekte führen (vgl. Hunter & Schmidt, 1990; Steel & Kammeyer-Mueller, 2002; Stone-Romero & Anderson, 1994). In den hier durchgeführten Studien wird dieser Problematik einerseits durch die begründete Gruppeneinteilung nachgekommen, da die Einschnitte der Altersgruppen analog zu Modellen der Lebens- und Karriereentwicklung getroffen wurden. Somit konnte zumindest eine theoretische Basis für die Einteilung der Gruppen gelegt werden. Durch die Einteilung in kleine Untergruppen wird jedoch auch die Fehlerwahrscheinlichkeit (Stichprobenfehler) jeder Gruppe erhöht (vgl. Steel & Kammeyer-Mueller, 2002). Insgesamt könnte dadurch die statistische Power zu niedrig sein, um tatsächliche Effekte aufzudecken.

Als problematisch kann die Überprüfung der Hypothesen **H4** (*PSS*), **H11** (*Spaß*) und **H13** (*Zusammenarbeit*) angesehen werden, nach denen der Zusammenhang dieser Variablen und Bindung gleichbleibend stark sein sollte. Um die nicht vorhandenen Unterschiede zwischen den Zusammenhängen der einzelnen Gruppen nachzuweisen, ist große statistische Power nötig. Besonders bei recht kleinen Stichproben kann nicht davon ausgegangen werden, dass ein als nicht signifikant getesteter Unterschied auch tatsächlich nicht besteht (s. a. Umfang der Stichprobe, Effektstärkenberechnung in Abschnitt 9.2.1; Schmidt, 1996). Die vorangehend geschilderten Einschränkungen beachtend, ergibt sich eine nur vorläufige und stichprobenspezifische Aussagekraft für die hier identifizierten Effekte.

### **9.2 Anknüpfende theoretische Überlegungen und weiterer Forschungsbedarf**

Für die Variablen, für die Unterschiede in den Korrelationen mit **ACO** zwischen den Altersgruppen gefunden wurden, zeigte sich in den beiden durchgeführten Studien kaum ein einheitliches Bild (vgl. vorangegangener Abschnitt). In der Betrachtung der beiden Studien

fällt es schwer, verallgemeinerbare Erkenntnisse abzuleiten. So zeigen sich die stärksten Zusammenhänge zwischen Prädiktoren und **ACO** pro Altersgruppe jeweils für andere Prädiktoren: Die Jüngeren in Studie 1 zeigen beispielsweise die stärksten Zusammenhänge mit **ACO** für *Work-Life-Balance*, *Anerkennung* und *Generativität*, während die stärksten Zusammenhänge in Studie 2 mit *Entwicklungsmöglichkeiten*, *Spaß* und *Unterstützung durch die Führungskraft* bestehen. Diese Ergebnisse verdeutlichen zum einen die Notwendigkeit einer genauen **Situationsanalyse**, wenn es um empirische Forschung zu Commitment geht. Zum anderen zeigen die identifizierten Altersunterschiede, dass es **altersbedingte Verschiebungen im Zustandekommen** von Commitment geben kann. Erkenntnisse aus der Entwicklungspsychologie sollten weiter genutzt werden, um diesen unterschiedlichen Präferenzen begründet nachzugehen (Kanfer & Ackerman, 2004). Dies erscheint in einer Zeit umso wichtiger, in der die mittelalten und älteren Mitarbeiter zahlreich vorhanden und Säulen der Leistungsfähigkeit sind: „[A] better understanding of the psychosocial needs of midlife persons from both an individual and organizational perspective is needed“ (Calo, 2005, S. 307).

Obwohl theoretisch herleitbar, scheinen viele der angenommenen Altersunterschiede nicht in systematischer Form zu bestehen. Dies kann zum einen auf die Spezifität der beiden Stichproben zurückzuführen sein (siehe Abschnitt 9.1.1). Zum anderen kann dies auch als Ergebnis gedeutet werden: Systematische Altersunterschiede, wie sie gemeinhin theoretisch und allgemeinverständlich in Bezug auf präferierte Angebote des Personalmanagements und ihre Wirkung auf Variablen wie die Mitarbeiterbindung angenommen werden, sind nicht nachweisbar. Im Gegenteil – in einigen Fällen zeigen sich genau den Erwartungen entgegengesetzte Entwicklungen. Auch diese können stichprobenspezifisch sein, deuten aber zugleich an, dass es möglicherweise weniger Altersunterschiede im Berufskontext gibt, als angenommen wird bzw. je nach betrachteter Stichprobe auch kontraintuitive Zusammenhänge bestehen können. Ob die hier untersuchten Unterschiedshypothesen verworfen werden können, kann nach den hier durchgeführten Studien allerdings nicht abschließend beurteilt werden.

Alter scheint, im Gegensatz zu den oben dargestellten Annahmen (siehe Abschnitt 2.3), für viele Variablen nicht der entscheidende Unterscheidungsfaktor zu sein. Die durchgeführten Partialkorrelation (Abschnitte 6.5.3 und 7.3.3) zeigen hier wie bei Conway (2004) einige differenzielle Effekte für die untersuchten weiteren Moderatoren Betriebszugehörigkeit und Berufserfahrung. In beiden Studien zeigt sich zusammengefasst ein weniger starker Effekt von Betriebszugehörigkeit als von **Alter** und **Berufserfahrung**. Dementsprechend könnten

weitere Ansätze vor allem nach Entwicklungsmustern, die mit Alter oder Berufserfahrung zusammenhängen, suchen, um mögliche entwicklungsbedingte Unterschiede zu erklären. Nach Maurer und Kollegen (2003) kann die hier durchgeführte Ausparialisierung allerdings als konservativer Ansatz gelten, „because it removes all overlap between age and the other variables, regardless of the true underlying causal relationships” (Maurer et al., 2003, S. 719). Mögliche tatsächliche Effekte werden also z. T. fälschlicherweise entfernt, wenn konfundierte Variablen kontrolliert werden (s. a. Becker, 2005). Dennoch besteht in diesem Bereich weiterer Forschungsbedarf. Insbesondere das ‚*Berufsalter*‘ kann neben allgemeinen Entwicklungsaspekten, die eher durch das Alter abgebildet werden, eine nicht zu vernachlässigende moderierende Rolle spielen (vgl. Schmidt, Hunter & Outerbridge, 1986).

Bezüglich des Konstrukts **Commitment** ergaben sich in den beiden Studien einige Auffälligkeiten im Hinblick auf die drei Altersgruppen. Bei der Betrachtung der Interkorrelationen zwischen den Commitmentarten wurden für die drei Altersgruppen recht unterschiedliche Zusammenhänge gefunden. In den drei Altersgruppen zeigen sich verschieden hohe Interkorrelationen (z. B. Zusammenhang **ACO-NCO** Studie 1 Jüngere  $r = .30$ ; Mittlere  $r = .48$ ; Ältere  $r = .00$ ). Zudem sind die Werte der Interkorrelationen zwischen den Commitmentarten in beiden Studien sehr unterschiedlich (siehe Tabellen 13 und 33). Dies wirft Fragen der Konstruktvalidität auf, da die theoretisch angenommene diskriminante Validität der drei Arten sich hier nicht zeigen lässt. So zeigt sich beispielsweise in Studie 2 bei den Jüngeren eine deutliche Korrelation zwischen **ACO** und **CCO** ( $r = .34$ ), die theoretisch so nicht zu erwarten war. Dass in dieser Gruppe hohes **ACO** mit hohem **CCO** einhergeht, könnte auf eine „ausgewogene Bindung“ hindeuten: Wenn den Mitarbeitern etwas im kalkulatorischen Bindungsverhältnis geboten wird (**CCO**), sind sie loyal (**ACO**). Sie könnten gleichzeitig wenige Alternativen haben, viel investieren und loyal sein. Inhaltlich ist diese Konstellation also durchaus erklärbar, wenn auch Metaanalysen bislang von niedrigeren Werten ausgehen (Meyer et al., 2002). Mögliche Unterschiede in den Interkorrelationen zwischen den Commitmentarten, die durch Alter oder andere individuelle Merkmale bedingt werden, sollten weiter untersucht werden.

In den letzten Jahrzehnten ist eine deutliche **Wandlung des Konzepts ‚Karriere‘** zu verzeichnen gewesen (Hall & Mirvis, 1995; Sullivan, Carden & Martin, 1998). Hall und Mirvis (1995) beschreiben eine Veränderung des typischen Karriereverlaufs ab etwa Mitte der 80er Jahre. Demnach wird die Karriere nicht mehr wie ursprünglich betrachtet als organisationsinterner Prozess angesehen, sondern als individuenbezogener Vorgang (*protean career*; vgl. auch Hall, 1976; Greller & Simpson, 1999; Abschnitt 3.2.2). In dieser neueren

Konzeption von Karriere tritt die Vorbereitung auf zukünftige Tätigkeiten und Aufgaben im Sinne von Employability in den Vordergrund (Greller & Simpson, 1999). Das Konzept einer *protean career* muss, wie Hall und Mirvis vorschlagen, zu einem kontinuierlichen Entwicklungs- und Lernprozess führen und darf nicht in einem bloßen Re-Training von Älteren münden. Anpassungsfähigkeit und persönliche Weiterentwicklung sind nach den Autoren Charakteristika, die nicht nur für Berufsanfänger und Nachwuchskräfte eine Rolle spielen, sondern auch für eine andauernde Karriere von älteren Arbeitnehmern entscheidend sind. In diesen neueren Modellen spiegelt sich die gesteigerte Mobilität der Mitarbeiter wider. Eine enge Bindung an nur eine Organisation ist nicht mehr der Regelfall. Hall und Mirvis (1995) bezeichnen dies als "price of freedom from the organization" (Hall & Mirvis, 1995, S. 273). Dass die hier identifizierten Unterschiede zwischen Altersgruppen scheinbar wenig konsistent über beide Studien sind, könnte zum Teil daran liegen, dass sich hier weniger eine dreistufig abgegrenzte Karriere zeigt. Vielmehr könnten sich hier verschiedene individuelle Unterzyklen entsprechend einer *protean career* zeigen. Eine Bestätigung für dieses Konzept ließe sich auch aus der hier gefundenen aktiven, entwicklungswilligen älteren Gruppe ableiten. Mögliche Kennzeichen und Phasen einer protean career zu berücksichtigen, kann für die Untersuchung und Gestaltung der Mitarbeiterbindung ein neuer Ansatzpunkt sein.

Auch allein das **organisationale Commitment** als Indikator für Mitarbeiterbindung zu betrachten, sollte zukünftig ergänzt werden um weitere Bindungsvariablen, da hohe Mobilität, unterbrochene Karrieren und Unternehmenswechsel auf der Tagesordnung stehen. Es kann in diesem Kontext zur Schwerpunktsetzung sinnvoll sein, im Zuge steigender Mobilität und häufiger Organisationswechsel ,übertragbare' Bindungsobjekte wie die eigene Karriere und den eigenen Berufsstand stärker in den Vordergrund zu rücken als organisations- und teamgebundene Komponenten (Meyer et al., 1998). Die **verschiedenen Foki von Commitment** stellen eine zeitgemäße Erweiterung der Modelle von Mitarbeiterbindung dar. So stellt Cascio (2000) heraus, man solle das heutige Commitment-Konzept nicht verwechseln mit dem alten Verständnis von Loyalität gegenüber einer Firma oder Marke: „Insofar as commitment exists, it's to a boss, a team, a project“ (Cascio, 2000, S. 49). Die Betrachtung von Commitment in stärkerem Detail, sei es wie hier die altersgruppenspezifische Analyse organisationalen Commitments oder die Erweiterung des Konzepts um verschiedene Foki der Bindung, ermöglicht ein breites Verständnis von Mitarbeiterbindung – und die Ableitung zielgerichteter Handlungsoptionen im jeweiligen Kontext. Möglicherweise kann also heutzutage eine Förderung dieser nicht-organisationsspezifischen, eher persönlichen Foki von affektivem Commitment, wie

Commitment auf das Team oder den Beruf bezogen, dazu beitragen, zufriedene, motivierte und leistungsstarke Mitarbeiter zu haben und zu halten (Stinglhamber et al., 2002). Die altersspezifische Analyse dieser Bindungskriterien und ihrer Entstehungsbedingungen kann die Erkenntnisse zu einer differenzierten Gestaltung von affektiver organisationaler Bindung sinnvoll ergänzen.

Durch die dynamische Veränderung des Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnisses in den letzten Jahrzehnten besteht großer Forschungsbedarf bezogen auf das Kriterium Commitment (Meyer et al., 1998). Sich stetig ändernde Rahmenbedingungen müssen für die Gültigkeit des Konstrukts berücksichtigt werden. Nach metaanalytischen Erkenntnissen erscheint es zur langfristigen Bindung und für die Arbeitsleistung sinnvoll, möglichst das affektive Commitment zu fördern. Allerdings kann eine starke affektive Bindung auch Gefahren für das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer bedeuten. Diese **negativen Aspekte empfundener Bindung** an das Unternehmen oder andere Foki bleiben bislang wenig hinterfragt: Ein Zuviel an (speziell affektivem) Commitment kann zu unerwünschten Konsequenzen wie z. B. gesundheitlichen Risiken oder Betriebsblindheit führen (vgl. Felfe, 2008). Durch eine hohe Bindung kann ein Verpflichtungsgefühl zu hoher Arbeitsleistung entstehen – das gleichzeitig der Nutzung unterstützender Maßnahmen, z. B. zur Work-Life-Balance, entgegensteht. Für einzelne der hier betrachteten Prädiktoren könnte also eine entsprechende umgekehrte Wirkrichtung bzw. ein negativer Zusammenhang mit Bindungskriterien bestehen. Auch kann gerade das Bestehen einer affektiven Bindung zu hohen Enttäuschungen führen, z. B. wenn angekündigte Maßnahmen nicht eingehalten werden. Auf diese Weise kann es zum Bruch des relationalen psychologischen Vertrags kommen (z. B. Sturges, Conway, Guest & Liefoghe, 2005). Insbesondere für ältere Mitarbeiter kann es zu einem Bruch des relationalen psychologischen Vertrags kommen bzw. zu einer Gefährdung der hoch affektiven Bindung, wenn z. B. das Sicherheitsbedürfnis nicht mehr erfüllt wird, wenn es am meisten benötigt wird (vgl. Chrobot-Mason, 2003; Greller & Stroh, 1995; Hall & Mirvis, 1995; Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007). Auch für die hier betrachteten Prädiktoren kann nicht immer von einer positiven Wirkung auf die affektive Bindung ausgegangen werden. Gesteigerte *Vielfalt* und *Verantwortung* können auch zu einem Motivations- und Identifikationsverlust führen: „There may be situations or conditions under which increasing a job’s complexity will lead to confusion, ambiguity and perhaps frustration” (Gould, 1979, S. 209). Für die vorliegenden (älteren) Gruppen scheint dies nicht der Fall zu sein – es gilt aber, diese Überlegungen in die weitere Forschung zu altersdifferenziellen Entstehungen von Mitarbeiterbindung mit einzubeziehen.

Obwohl Ältere im betrieblichen Kontext oft vernachlässigt werden (z. B. Hall & Mirvis, 1995), zeigen sie zumeist stärkere Zufriedenheits- und Commitmentwerte (z. B. Butt & Beiser, 1987; Meyer et al., 2002; Rhodes, 1983; Schulte, 2005). Bezüglich der insgesamt höheren Bindung Älterer ist analog zur Forschung aus dem Bereich der Arbeitszufriedenheit (vgl. Schulte, 2005) die Frage zu stellen, die Barnes-Farrell und Matthews (2007) aufwerfen, ob „... older workers [are] better off, or ... just easier to please“ (S. 143). Diese Frage, ob Ältere tatsächlich günstigere Bedingungen vorfinden oder möglicherweise eine gesenkte Anspruchshaltung haben, wurde bislang auch in der Commitmentforschung nicht abschließend beantwortet (z. B. Allen & Meyer, 1993). In der subjektiv wahrgenommenen Ausprägung der gebotenen Möglichkeiten gilt beispielsweise für die Älteren in Studie 1, dass *Work-Life-Balance*, *Verantwortung* und *Generativität* stärker wahrgenommen werden als von jüngeren Gruppen. Für diese Aspekte könnten sie also durchaus besser gestellt sein als die jüngeren Mitarbeiter. Allerdings kann hieraus noch keine Aussage über das Zustandekommen des Altersunterschieds im Commitment getroffen werden. Dazu sind weitere Untersuchungen notwendig, die auch die Anspruchs- und Erwartungshaltung mit einbeziehen.

Mehr als in den hier beschriebenen Studien betrachtet, sollten also in zukünftiger Forschung und Entwicklung praktischer Maßnahmen individuelle und organisationale Kontextfaktoren berücksichtigt werden. So sollten z. B. zur genaueren Erfassung der persönlichen Situation und der damit zusammenhängenden Entwicklungsaufgaben auch der Familienstand und Familienverantwortung mit erhoben werden (vgl. Havighurst, 1972). Weiterhin sollten beispielsweise auch Altersnormen im Unternehmen, die Alterszusammensetzung von Arbeitsgruppen und Führungskräften in ganzheitlichen Analysen betrachtet werden (z. B. Shore et al., 2003). Die recht unterschiedlichen Ergebnisse der beiden Studien unterstreichen die Notwendigkeit der spezifischen Analyse der Unternehmenssituation zur Entwicklung konkreter Maßnahmen, die die Bindung fördern. Sollen diese Ergebnisfaktoren gruppenspezifisch gefördert werden, ist ein analytisches und ganzheitliches Personalmanagement nötig, das im einzelnen Unternehmen fundierte Maßnahmen umsetzt.

### **9.3 Praktische Implikationen: Gestaltungsmöglichkeiten von Mitarbeiterbindung**

Neben der Förderung der allgemein wichtigen Prädiktoren von Commitment, die aus Metaanalysen bekannt sind (z. B. Meyer et al., 2002), ist eine spezifische Analyse lohnenswert. Sollen die einzelnen Altersgruppen im Fokus von Maßnahmen stehen, können bei der Gestaltung von Programmen und Maßnahmen die Aspekte besonders unterstützt



werden, die jeweils eine größere Rolle für die Bindung spielen als in den anderen Altersgruppen. Für die altersspezifische Förderung der Bindung erscheint beispielsweise eine Sozialisierung im Unternehmen durch eine starke Einbindung der jungen Mitarbeiter als besonders entscheidend (vgl. Caldwell et al., 1990). Die Prädiktoren, die in dieser Gruppe besonders starke Zusammenhänge mit **ACO** zeigen, können als Ansatzpunkte für eine Gestaltung gesehen werden. Dies sind nach den Ergebnissen von Studie 1 *Work-Life-Balance*, *Anerkennung* und *Generativität*, in Studie 2 eher *Entwicklungsmöglichkeiten*, *Spaß/ Freude*, *PSS* und *Bedeutsamkeit*. Die Förderung dieser Möglichkeiten kann also in der jüngeren Gruppe zur Gestaltung der affektiven Bindung beitragen. Im Kooperationsunternehmen der Studie 1 sind also beispielsweise die Möglichkeiten zur Work-Life-Balance durch flexible Arbeitszeiten zu gewährleisten, und Möglichkeiten zur Weitergabe eigener Erfahrungen, z. B. in Form einer Teilnahme an Patenmodellen für neue Mitarbeiter, der jüngeren Gruppe anzubieten.

Wenige einheitliche Schlussfolgerungen sind aus beiden Studien zu ziehen, die allgemeine Hinweise für eine altersgruppenspezifische Gestaltung zulassen. Sowohl für Jüngere als auch für Ältere scheint *Generativität* eine Rolle für die Mitarbeiterbindung zu spielen. Auch für Jüngere sollten also Angebote zum Austausch und zur Weitergabe der eigenen Erfahrungen bereitstehen, z. B. im Sinne von ‚Reverse Mentoring‘, bei dem auch Jüngere Älteren als Mentoren zur Verfügung stehen (Deller et al., 2008). Grant (2007) entwickelt hierzu das Konzept des relational job design, das diskriminierungsfrei einen Austausch ermöglicht und so dem Verlangen nach *Generativität* nachkommt. Die Zusammenhänge zwischen *Partizipation* und **ACO** scheinen kontextspezifische Altersunterschiede zu zeigen, denn die Verläufe sind nicht vergleichbar. Während für die Jüngeren und Älteren in Studie 1 die Zusammenhänge mit **ACO** stark sind, sind sie dies für die Mittleren und Älteren in Studie 2. Im Kooperationsunternehmen sollte also Partizipation zur Förderung von Commitment vor allem den Jüngeren und Älteren angeboten werden. Ähnliche Unterschiede in den Zusammenhängen mit **ACO** gelten in den beiden Studien für *PSS* und *Verantwortung*. Beide Aspekte sind für die Jüngeren und Älteren in Studie 1 wichtige Prädiktoren. *PSS* scheint in Studie 2 eher für die Mittleren von Bedeutung zu sein, *Verantwortung* von zunehmender Bedeutung für **ACO**. Diese Ergebnisse, die in beiden Studien sehr verschieden sind, verdeutlichen die Notwendigkeit der Berücksichtigung empirischer Erkenntnisse zur jeweiligen Stichprobe, sodass die spezifische Unternehmenssituation jeweils für die Gestaltung berücksichtigt werden sollte. Zu fragen ist, ob die hier betrachtete unternehmensinterne Stichprobe eine sehr besondere ist, der vermutlich aufgrund der Unternehmenssozialisierung

bestimmte Erwartungen gemeinsam sind. Aufgrund dieser unterschiedlichen Charakteristika ergeben sich sehr spezifische Entstehungsbedingungen der affektiven Bindung (siehe Abschnitt 8.1.1). Für das Unternehmen in Studie 1 sollte Älteren beispielsweise gezielte Unterstützung durch ihre Führungskräfte angeboten werden, um eine affektive Bindung zu fördern. Dass dieser Aspekt besonders den Älteren wichtig zu sein scheint, damit sie sich an das Unternehmen gebunden fühlen, ist möglicherweise auch beeinflusst durch Umstände und Entwicklungen innerhalb des Unternehmens. Beispielsweise ist die Führungsspanne groß, sodass oftmals der Kontakt zur eigenen Führungsperson nicht sehr eng ist (vgl. Berger, 2007). Dieser Mangel an Kontakt und Unterstützung könnte sich in einer besonderen Wichtigkeit dieses Bindungsaspekts bei Älteren – die die Situation auch schon anders, nämlich mit mehr Kontakt und Wertschätzung durch die Führungskraft erlebt haben – ausdrücken.

Stärkere Schlussfolgerungen sind für die Aspekte möglich, die sich in beiden Studien als Prädiktoren von **ACO** zeigen, aber **keine Altersunterschiede** aufweisen. In beiden Studien zeigen sich *Entwicklungsmöglichkeiten* und die Möglichkeit zum *sozialen Austausch/ Kontakt* als starke, gleichbleibende Prädiktoren von **ACO**. Für alle Altersgruppen sollten also die Möglichkeiten bestehen, an Personalentwicklungsprogrammen (institutionalisiert oder eher informell wie z. B. im training on the job) teilzunehmen. Zur Förderung einer affektiven Bindung an die Organisation sollte zudem genügend Raum für sozialen Austausch mit Kollegen und Vorgesetzten gegeben werden.

Es zeigen sich aber auch Erkenntnisse aus diesen Studien, die so **nicht erwartet werden konnten und praktische Schlussfolgerungen** zulassen: Die älteren Mitarbeiter zeigen in den hier durchgeführten Studien ebenso wie Jüngere und Mittlere ein starkes Bedürfnis nach *Entwicklungsmöglichkeiten*. Hierin sieht die Autorin einen Grund mehr, altersbezogenen Stereotypen im Unternehmen aktiv entgegen zu wirken, damit diese Möglichkeiten den Mitarbeitern jeden Alters gewährt werden. Dies kann beispielsweise geschehen durch Workshops zur Sensibilisierung von Führungskräften (vgl. Rossbach, Hausmann & Deller, 2009; Schein 1978). Möglicherweise schlägt sich hier ein neues Selbstverständnis einer agilen und mobilen älteren Generation nieder, die noch bis zum Ruhestand und darüber hinaus ähnliche Ansprüche an einen motivierenden Arbeitsplatz hat wie jüngere Gruppen (vgl. Feldman, 2007). Dem sollte durch entsprechende Angebote nachgekommen werden, möchte man auch die ältere Gruppe länger affektiv binden und sich damit ihre Leistung sichern. Da heute auch die ältere Gruppe mobiler wird und gerade Spezialisten möglicherweise noch einmal den Arbeitgeber wechseln möchten, können diese Möglichkeiten entscheidende Faktoren zur Bindung dieser Gruppe sein.

Interessant erscheint, dass insbesondere die **mittlere Altersgruppe** viele Fragen aufwirft. Sind einige Zusammenhänge sowohl bei den Jüngeren als auch bei den Älteren recht stark, unterscheidet sich oftmals die mittlere Gruppe von den beiden anderen. Dies könnte für den betrieblichen Kontext heißen, dass dieser Gruppe mit dem Ziel der Mitarbeiterbindung besondere Aufmerksamkeit gebührt. Andererseits könnte es sein, dass sich diese Gruppe der Analyse und damit auch der konstruktiven Umsetzung möglicher Maßnahmen entzieht (vgl. Abschnitt 4.3.3). Die Leistungsträger sind so stark eingebunden, dass sie von den hier untersuchten Maßnahmen nicht profitieren können und diese möglicherweise als Prädiktoren einer affektiven Bindung für sie gar nicht in Frage kommen. Es könnte beispielsweise eine Rolle spielen, dass die Mitarbeiter, die die höchste Arbeitsbelastung haben, die flexiblen Möglichkeiten nicht nutzen konnten (Blair-Loy & Wharton, 2004). Wie Eaton (2003) betont, erhöht die alleinige Präsenz von flexiblen Beschäftigungsmöglichkeiten das Commitment nicht, sondern die wahrgenommene Praktikabilität der Maßnahmen. Erst wenn die richtigen Maßnahmen treffen, kann Commitment dadurch gefördert werden<sup>32</sup>. Hier lohnt also ein zukünftig stärker differenzierender Blick, ob die im Unternehmen angebotenen Maßnahmen auch für alle Gruppen zugänglich sind. Ungeachtet der hier mit zunehmendem Alter steigenden Relevanz bestimmter organisationsbezogener Variablen für eine Bindung an das Unternehmen haben Ältere verbreitet gar nicht die Möglichkeit, von Entwicklungs- und Work-Life-Balance-Maßnahmen zu profitieren, da sie keinen Zugang dazu bekommen (Armstrong-Stassen & Templer, 2006; Maurer, 2007; Pitt-Catsouphes et al., 2009b; Simpson et al., 2002). Die Ergebnisse dieser Arbeit machen deutlich, dass die Mitarbeiterbindung von Älteren ebenso durch angebotene Möglichkeiten gefördert werden kann und allen Altersgruppen (z. T. spezifische) Maßnahmen ermöglicht werden sollten.

Fernab eines Schubladendenkens scheint es angebracht zu sein, Lebensphasen und typische Verläufe – auch über die berufliche Karriere hinaus – im Personalmanagement zu berücksichtigen. Die aktive Gestaltung der Bindungsbeziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer schafft einen Wettbewerbsvorteil. Bei der Berücksichtigung von Altersunterschieden bleibt allerdings zu beachten, dass es nicht zu einer Diskriminierung kommt. Dies wäre gegeben, wenn aufgrund des Alters soziale oder ökonomische Nachteile für Personen entstehen würden (AGG). „Organizations that capitalize on effective evaluation and retention of the best employees regardless of their age, gender, or racial demographics

---

<sup>32</sup> Betrachtet man die multiplen Regressionsanalysen getrennt nach Altersgruppen, so zeigen sich recht ähnliche Werte für die Varianzaufklärung für alle drei Altersgruppen (siehe Anhang B Tabellen 2 und Anhang C Tabelle 5).

will be optimally positioned to address current and future workforce challenges within the global economy” (Cleveland & Lim, 2007, S. 109). Sind die Mitarbeiter affektiv an das Unternehmen gebunden, hat dies positive Effekte auf die Leistung und vermeidet Fluktuation (siehe Kapitel 2.1.4). Vorausgesetzt es gibt altersabhängige Bedingungsmuster der affektiven Bindung, ist also bei der Umsetzung entsprechender Maßnahmen darauf zu achten, dass für keine Gruppe Nachteile entstehen. Da im Regelfall gilt, dass gutes Personalmanagement für eine Gruppe gleichzeitig gutes Personalmanagement für alle Gruppen ist, sollte eine Maßnahme, die vor allem eine bestimmte Zielgruppe bedienen soll, zunächst allen anderen prinzipiell auch zur Verfügung stehen. Vorlieben in der Nutzung der Maßnahmen kann jedoch durchaus je nach Alter oder Lebensphase nachgekommen werden.

Bei der Umsetzung bindungsförderlicher Maßnahmen ist zusätzlich zu bedenken, dass die Unternehmensleitung allein und nur mit Blick auf die Einstellungen der Mitarbeiter wenig ausrichten. Sie ist auf die unterstützende Kultur im Unternehmen und vor allem auf die Führungskräfte angewiesen (vgl. Schein, 1978). Insbesondere bei einer stärkeren Individualisierung stellt dies eine Herausforderung dar, da die Führungskräfte nicht mehr nur Standardprogramme kennen, sondern individuell auf ihre Mitarbeiter eingehen müssen. Schein beschreibt diese Herausforderungen am Beispiel der Umsetzung von Angeboten zur Work-Life-Balance:

I'm not saying that such skills are easily learned or easy to apply; I am saying that such skills are becoming more important in the total management of human resources. Much of the manager's ability to handle these areas will depend on an intellectual understanding of how work, family, and emotional issues interact and change over time (Schein, 1978, S. 20).

Führungskräften im Unternehmen kommt also bei der Umsetzung der beschriebenen Maßnahmen und damit bei der Förderung der Bindung der Mitarbeiter eine besondere Rolle zu. Nicht zuletzt zeigt sich in beiden Studien die *Unterstützung durch die Führungskraft* als starkes Korrelat der affektiven Bindung.

## 10 Zusammenfassung und Fazit

In der bisherigen Forschung zu organisationaler Bindung wurden Altersunterschiede im Zustandekommen der Bindung und deren systematische Erklärung weitgehend vernachlässigt. Das Thema *Commitment und Alter* scheint also nicht unbedingt im Fokus der aktuellen Forschung zu stehen (vgl. Abschnitt 3.6; z. B. Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005).

In der vorliegenden Arbeit konnten erste empirische Erkenntnisse der wenigen bisherigen Studien zu altersbedingten Bedingungsgefügen von **ACO** (Allen & Meyer, 1993; Conway, 2004; Finegold et al., 2002) weiter ergänzt werden. Bislang blieben Untersuchungen, die sich mit Unterschieden bezüglich der Mitarbeiterbindung beschäftigten, oft im deskriptiven Bereich und versäumten, das Zustandekommen der Unterschiede zu begründen. Altersunterschiede, die es zu berücksichtigen gilt, zeigen sich bei Schreibtischtätigkeiten im erwerbsfähigen Alter nicht im Leistungsergebnis, sondern womöglich im Zustandekommen der Leistung und Einstellungen: Motive und Werte verändern sich, Ressourcen verändern sich, regressive Veränderungen werden kompensatorisch durch Erfahrung ausgeglichen (z. B. Baltes & Baltes, 1990; Kanfer & Ackerman, 2004).

In dieser Arbeit wurde die Bewertung wahrgenommener Arbeitsplatzmerkmale einer entwicklungspsychologischen Betrachtung unterzogen. So können mögliche Alterseffekte erklärt werden, die sich in den Zusammenhängen zwischen Arbeitsplatzmerkmalen und affektiver Bindung zeigen. Es zeigten sich jenseits der vermuteten altersbedingten Unterschiede jedoch auch Gemeinsamkeiten zwischen den drei betrachteten Altersgruppen in beiden Studien: Im Zusammenhang mit **ACO** zeigen *Entwicklungsmöglichkeiten* und *Sozialer Austausch* gleichbleibend starke Korrelationen. Die Prädiktoren sind für alle Altersgruppen wichtige Bedingungen von **ACO**. Die Zusammenhänge mit *Sozialem Austausch* und *Entwicklungsmöglichkeiten* scheinen also anders als theoretisch angenommen (z. B. nach Maurer et al., 2003) keinem Alterseinfluss zu unterliegen.

Im Laufe seines Lebens findet sich der Mensch durch individuelle Entwicklung und Veränderungen, die sich in einer mehr oder weniger natürlichen Abfolge vollziehen, in verschiedenen sozialen Rollen und Situationen wieder. Diese haben eine unterschiedliche Priorisierung bestimmter persönlicher Werte zur Folge. Hier unterscheiden sich Individuen voneinander. Zugleich ist davon auszugehen, dass sich ganze Altersgruppen voneinander unterscheiden, da viele sich in gleichem Alter in ähnlichen Situationen und persönlichen Konstellationen befinden sowie vor ähnlichen Herausforderungen stehen. Diese Unterschiede können Grundlage einer demografiegerechten Gestaltung von Gesellschaft und Arbeitswelt sein, sind aber auch Gegenstand von Generationenkonflikten und Diskussionen (vgl. Graf, 2007). Das Personalmanagement kann Erkenntnissen über diese individuellen und Gruppenunterschiede durch die Umsetzung von alterssensiblen Maßnahmen, wie sie sich z. B. bei Deller und Kollegen (2008) und Kooij und Kollegen (2008) finden, Rechnung tragen. Die vorliegende Arbeit bietet hierzu eine altersspezifische Analysebasis zur Gestaltung der Mitarbeiterbindung an.

Spätestens aktuell, im Umgang mit einem möglicherweise nach hinten verschobenen mittleren Alter durch eine verlängerte Lebenszeit und durch die starke Kohorte der Babyboomer, deren große Anzahl gesellschaftliche Chancen und Risiken gleichermaßen beinhaltet, ist eine Beschäftigung mit der Entwicklung im Bereich der mittleren Jahre verstärkt angezeigt. Der wachsende Anteil älterer leistungsfähiger Personen, der Nachholbedarf der Erwerbsbeteiligung Älterer und Mangel an qualifizierten Fachkräften machen es für Unternehmen in Zukunft unabdingbar, differenzierte Instrumente zur Mitarbeiterbindung einzusetzen. Hier liefert die vorliegende Arbeit einige Ansatzpunkte – kommt aber auch zu dem Schluss, dass es vermutlich weniger Altersunterschiede in Bezug auf die betrachteten Arbeitsmerkmale als Bedingungen von Mitarbeiterbindung gibt, als in diesem Bereich zu erwarten wären. Dennoch können praktische Hinweise abgeleitet werden, denn die Möglichkeiten, die im Unternehmen vorhanden sind, sind längst noch nicht für alle Altersgruppen gleich positiv (Armstrong-Stassen & Templer, 2006; Simson et al., 2002).

Zur Beantwortung der drei eingangs gestellten Leitfragen (Abschnitt 1.2) kann festgehalten werden:

- Begründungen aus entwicklungspsychologischen Modellen zur Veränderung der persönlichen Bedeutung bestimmter Entstehungsbedingungen von **ACO** lassen sich ableiten – entsprechende Stufenmodelle und Veränderungen von Werthaltungen wurden in Kapitel 3 dargestellt. In Kapitel 4 mündeten diese in Hypothesen zu Zusammenhängen der Entstehungsbedingungen mit **ACO** – je nach Wertigkeit einer Entstehungsbedingung in einer bestimmten Lebensphase sollte auch der Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Bedingung und **ACO** stärker sein. Letztlich scheinen sich über beide Studien hinweg einige Prädiktoren heraus zu kristallisieren, die eine gleichbleibende Bedeutung in allen Altersgruppen haben, z. B. *Entwicklungsmöglichkeiten*.
- Die Stärke der Beziehung der einzelnen wahrgenommenen Bedingungen am Arbeitsplatz zu **ACO** unterscheidet sich in vielen Fällen zwischen den drei Altersgruppen (siehe Subgruppenanalysen in Kapitel 6 und 7). Allerdings sind in den beiden Studien keine einheitlichen Tendenzen auszumachen, sondern vielmehr sehr spezifische Ergebnisse zu finden. Die Ergebnisse sind nicht immer mit der angenommenen Verschiebung der zugrunde liegenden Werthaltung vereinbar. Im Weiteren sollten die persönlichen Werthaltungen erfasst werden, um eine aktuelle Überprüfung der angenommenen Entwicklungen anzustellen. Ein Abgleich mit deren Erfüllung durch tatsächliche

vorhandene Maßnahmen am Arbeitsplatz könnte neue Erkenntnisse für eine individuellere Gestaltung von Mitarbeiterbindung liefern.

- Alter wirkt sich nur für wenige der betrachteten Prädiktoren als linearer Moderator in der Vorhersage von **ACO** aus. Nur in Studie 2 konnten stärkere Zusammenhänge mit zunehmendem Alter beobachtet werden zwischen **ACO** und *Autonomie*, *Anerkennung* und *Verantwortung*. Mit zunehmendem Alter scheinen diese Entstehungsbedingungen von **ACO** also wichtiger zu werden – wie aus den Entwicklungsmodellen erwartet werden konnte.

Als neu in der Commitmentforschung ist in dieser Studie die Berücksichtigung von Prädiktoren zu erwähnen, die theoretisch deutlich entwicklungsabhängig sind. Für *Generativität* und *Anerkennung* konnten jedoch nicht die erwarteten positiven Moderationseffekte gefunden werden. Generativität zeigt aber insgesamt deutliche Zusammenhänge mit **ACO**. Die Rolle dieses Prädiktors in seiner Wirkung auf Mitarbeiterbindung sollte weiter untersucht werden. Hierin liegt das Potenzial für weitere angewandte Forschung, die den konstruktiven Umgang mit der Alterung von Belegschaften fördern kann.

Die unterschiedlichen Ergebnisse aus den beiden Studien legen nahe, dass jede Unternehmenssituation individuell analysiert werden sollte, da es ‚den Königsweg‘ zur Gestaltung der Mitarbeiterbindung nicht geben kann. In der Praxis müssen vielfältige und dem Anspruch nach individualisierbare Angebote handhabbar gestaltet und einzelne Aspekte herausgegriffen werden, die von besonderem Interesse sind. Dies können einzelne Personalmanagementbereiche und Programme sein, die aus Unternehmenssicht wichtig sind, aber auch schon vorhandene Programme, deren Wirksamkeit erhöht werden soll. Ein Ansatz wie ihn die vorliegende Arbeit darstellt, hilft dabei, einzelne Maßnahmen zu identifizieren, die bestimmten Altersgruppen wichtig sind. Es können einige wenige sehr einflussreiche Variablen herausgegriffen und gestaltet werden, von denen eine Wirkung auf Bindung und Fluktuationsneigung zu erwarten ist.

Nicht alle Mitarbeiter finden dieselben Maßnahmen ansprechend. Die Reaktionen auf die gleiche Personalmanagement-Maßnahme können verschieden sein, also nicht immer nur leistungsförderlich. Daher ist ein Eingehen auf individuelle Präferenzen nötig. Dies heißt ausdrücklich nicht, für jeden Mitarbeiter eine gesonderte Lösung zu finden, aber es bedeutet, Angebote zu schaffen, in denen jeder die Möglichkeit hat, seine Ansprüche zu erfüllen und auf individuelle Bedürfnisse flexibel reagieren zu können – wenn nötig auch außerhalb der

bestehenden Angebote (vgl. Becker & Gerhart, 1996; Lepak & Snell, 1999; Morris, Lydka & Fenton-O’Creevy, 1993). Altersunterschiede können dabei ein Aspekt sein, der relevante und handhabbare Differenzen aufdeckt, sodass ein vielschichtiges Personalmanagement möglich wird (Conway, 2004; Finegold et al., 2002). Mit der Betrachtung von Altersgruppen wird in dieser Arbeit ein solches Vorgehen vorgeschlagen. Ist das Personalmanagement in der Lage, auf verschiedene Lebensphasen und damit unterschiedliche Ansprüche der Mitarbeiter angemessen zu reagieren, ist mit positiven Auswirkungen auf Bindung, Leistung, Zufriedenheit und Motivation zu rechnen (Braedel-Kühner, 2005, Jäger, 2006; Richter, 2006; Schein, 1978). Die vorliegende Arbeit zeigt eine mögliche differenzierende Herangehensweise auf. Die möglichen unterschiedlichen Präferenzen und ihre Ursachen in einzelnen Gruppen können zukünftige Studien stärker direkt erfassen. Damit wird der Einfluss des chronologischen Alters ergänzt um weitere situative und individuelle Faktoren. Auch wenn sich in dieser Arbeit wenige deutliche Altersunterschiede zeigen, sollte weiterhin der Frage nachgegangen werden, welche Entwicklungsprozesse innerhalb der Individuen universell voranschreiten – die nicht nur mit dem Alter, sondern auch mit altersunabhängigen Ereignissen zusammenhängen können (vgl. Bühler, 1935; Greller & Stroh, 1995; Levinson et al., 1979; siehe 4.2.2). So kann auf Gemeinsamkeiten verschiedener Gruppen eingegangen werden, auch wenn die traditionelle Form der vertikalen Karriere überholt erscheint.

Organisationales Commitment ist heute zwar unter anderen Rahmenbedingungen zu bewerten als zu Beginn der Entwicklung des Konstrukts, hat aber dennoch nichts an Relevanz eingebüßt (Meyer & Allen, 1997; Mowday, 1998).

Organizations are not disappearing; they may become leaner, but they must maintain a core of people who are the organization... those who remain in the organization become even more important... [they] represent the heart, brain and muscle of the organization (Meyer & Allen, 1997, S. 5).

Laut demografischer Prognosen wird als Ausgleich für den Fachkräftemangel u. a. die Einbindung der älteren Kohorte in den kommenden Jahren an strategischer Bedeutung gewinnen (Deller & Waszak, 2005; Reinberg & Hummel, 2004). Ein besseres Verständnis der Einstellungen und Motive älterer Mitarbeiter hilft dabei, die Praxis in Unternehmen entsprechend zu gestalten, um Ältere lange und motiviert im Unternehmen zu halten (Barnes-Farrell & Matthews, 2007). Eine Frage, die sich darüber hinaus nicht nur aus Unternehmenssicht, sondern ebenso aus individueller Perspektive stellt, ist: Wird diese große Gruppe der Mittleren und Älteren, die sich in der ‚zweiten Karrierenhälfte‘ befindet, sich dazu



entscheiden, im Unternehmen zu bleiben (vgl. Alley & Crimmins, 2007)? Die aktive Einbindung der großen älteren Kohorte birgt viel produktives Potenzial, das bislang noch zu wenig abgerufen wird (vgl. Wise, 2005). Diese Gruppe, aber im ‚war for talent‘ eben auch die jüngeren Altersgruppen, zu kennen und auf ihre Bedürfnisse eingehen zu können, kann Unternehmen entscheidende Wettbewerbsvorteile verschaffen. Diese Arbeit konnte vor diesem aktuellen Hintergrund zur Erklärung der Entstehung von Mitarbeiterbindung aller Altersgruppen einen Beitrag leisten.

## Literaturverzeichnis

- Abbott, G. N., White, F. A. & Charles, M. A. (2005). Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 531-551.
- Abbott, J., de Cieri, H. & Iverson, R. D. (1998). Costing turnover: Implications of work/family conflict at management level. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 36, 25-43.
- Aiken, L. S. & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage
- Alderfer, C. P. & Guzzo, R. A. (1979). Life experiences and adults' enduring strength of desires in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 24, 347-361.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26, 49-61.
- Alley, D. & Crimmins, E. (2007). The demography of aging and work. In K. S. Shultz & G. A. Adams (Eds.), *Aging and work in the 21<sup>st</sup> century* (pp. 7-23). Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Arbuckle, J. L. (1994-2007). *Software AMOS 16*. Chicago: SmallWaters Corp.
- Argawala, T. (2005). Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 175-197.
- Argyle, M. (1989). *The social psychology of work*. London: Penguin.
- Armstrong-Stassen, M. (2008). Organisational practices and the postretirement employment experience of older workers. *Human Resource Management Journal*, 18, 36-53.
- Armstrong-Stassen, M. & Templer, A. J. (2006). The response of Canadian public and private sector human resource professionals to the challenge of the aging workforce. *Public Personnel Management*, 35, 247-260.
- Arrindell, W. A. & Van der Ende, J. (1985). An empirical test of the utility of the observations-to-variables ratio in factor and components. *Applied Psychological Measurement*, 9, 165-178.
- Ashbaugh, D. A. & Fay, C. H. (1987). The threshold for aging in the workplace. *Research on Aging*, 9, 417-427.
- Avolio, B. J., Barrett, G. V. & Sterns, H. L. (1984). Alternatives to age for assessing occupational performance capacity. *Experimental Aging Research*, 70, 101-105.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2006). *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung* (11., überarb. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Baillod, J. (1992). *Fluktuation bei Computerfachleuten: Eine Längsschnittuntersuchung über die Beziehung zwischen Arbeitssituationen und Berufsverläufen*. Bern: Lang.

- Baltes, B. B. & Young, L. M. (2007). Aging and work/family issues. In K. S. Shultz & G. A. Adams (Eds.), *Aging and work in the 21<sup>st</sup> century* (pp. 251-275). Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Baltes, P. B. & Baltes, M. M. (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. In P. B. Baltes & M. M. Baltes (Eds.), *Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences* (pp. 1-34). New York, NY: Cambridge University Press.
- Barnes-Farrell, J. L. & Matthews, R. A. (2007). Age and work attitudes. In K. S. Shultz & G. A. Adams (Eds.), *Aging and work in the 21<sup>st</sup> century* (pp. 139-162). Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*, 1173-1182.
- Baruch, Y. (1999). Response rate in academic studies: A comparative analysis. *Human Relations*, *52*, 421-438.
- Bateman, T. S. & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, *27*, 95-112.
- Beck, K. & Wilson, C. (2001). Have we studied, should we study, and can we study the development of commitment? *Human Resource Management Review*, *11*, 257-278.
- Becker, B. E. & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, *39*, 770-801.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, *66*, 32-40.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, *35*, 232-244.
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods*, *8*, 274-289.
- Becker, T. E. & Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, *14*, 177-190.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M. & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, *39*, 464-482.
- Becker, T. E. & Kernan, M. C. (2003). Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance. *Human Performance*, *16*, 327-348.
- Bellmann, L., Kistler, E. & Wahse, J. (2003). Betriebliche Sicht- und Verhaltensweisen gegenüber älteren Arbeitnehmern. *Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament*, *B20*, 26-34.
- Bentein, K., Stinglhamber, F. & Vandenberghe, C. (2002). Organization-, supervisor-, and workgroup-directed commitments and citizenship behaviours: A comparison of models. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *11*, 341-362.

- Benz, M. (2003). Management of the unwritten: How you can improve employment relationships through participation and communication. In B. S. Frey & M. Osterloh (Eds.), *Successful management by motivation. Balancing intrinsic and extrinsic incentives* (pp. 191-215). Berlin: Springer.
- Berger, M. (2007). *Umgang mit Arbeitnehmern verschiedener Altersgruppen in Zeiten des demografischen Wandels: Eine explorative Untersuchung*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Leuphana Universität Lüneburg.
- Bertelsmann Stiftung & Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) (Hrsg.) (2005). *Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern – Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis* (2. Aufl.). Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Berthel, J. (1997). *Personalmanagement: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bhuan, S. N. & Menguc, B. (2002). An extension and evaluation of job characteristics, organizational commitment and job satisfaction in an expatriate, guest worker, sales setting. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22, 1-11.
- Birdi, K., Allen, C. & Warr, P. (1997). Correlates and perceived outcomes of four types of employee development activity. *Journal of Applied Psychology*, 82, 845-857.
- Birnbaum, M. H. (2004). Human research and data collection via the internet. *Annual Review of Psychology*, 55, 803-832.
- Bishop, J. W., Scott, K. D. & Burroughs, S. M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, 26, 1113-1132.
- Blair-Loy, M. & Wharton, A. S. (2004). Organizational commitment and constraints on work-family policy use: Corporate flexibility policies in a global firm. *Sociological Perspectives*, 47, 243-267.
- Blau, G. J. (1985). A multiple study investigation of the dimensionality of job involvement. *Journal of Vocational Behavior*, 27, 19-36.
- Blau, G. J. & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12, 288-300.
- Blau, G. J. & Boal, K. B. (1989). Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover. *Journal of Management*, 15, 115-127.
- Böcklerimpuls (2008, Juni). *Demografie: Babyboomer treiben Erwerbsquote Älterer*. Verfügbar unter: [http://www.boeckler.de/pdf/impuls\\_2008\\_06\\_6.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/impuls_2008_06_6.pdf) [abgerufen am 22. Okt. 2009].
- Borg, I. & Braun, M. (1996). Work values in East and West Germany: Different weights, but identical structures. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 541-555.
- Borg, I. & Noll, H.-H. (1990). Wie wichtig ist „wichtig“? *ZUMA Nachrichten*, 27, 36-48.
- Bortz, J. (2005). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler* (6., vollst. überarb. u. akt. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Bosnjak, M. & Batinic, B. (2002). Understanding the willingness to participate in online-surveys – The case of e-mail questionnaires. In B. Batinic, U.-D. Reips & M. Bosnjak (Eds.), *Online Social Sciences* (pp. 81-92). Ashland, OH: Hogrefe & Huber.
- Bourne, B. (1982). Effects of aging on work satisfaction, performance and motivation. *Aging and Work*, 5, 37-47.

- Bourne, L. E. & Ekstrand, B. R. (2001). *Einführung in die Psychologie* (3. Aufl.). Eschborn: Klotz.
- Bradley, C. L. & Marcia, J. E. (1998). Generativity-stagnation: A five-category model. *Journal of Personality*, 66, 39-64.
- Braedel-Kühner, C. (2005). *Individualisierte, altersgerechte Führung*. Frankfurt a. M.: Lang.
- Braun, M. (2000). *Evaluation der Äquivalenz eines gemeinsamen Satzes an Indikatoren der interkulturell vergleichenden Sozialforschung*. ZUMA How-to-Reihe, 3, verfügbar unter: [http://www.gesis.org/fileadmin/upload/forschung/publikationen/gesis\\_reihen/howto/How-to3mb.pdf](http://www.gesis.org/fileadmin/upload/forschung/publikationen/gesis_reihen/howto/How-to3mb.pdf) [abgerufen am 2.12.2009].
- Brenner, O. C. (1988). Relationships of age and education to managers' work values. *Psychological Reports*, 63, 639-642.
- Brinkmann, R. (2007). *Berufsbezogene Leistungsmotivation und Leistungsorientierung älterer Arbeitnehmer* [Abschlussbericht des Forschungsprojektes 2004-620-3, gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung]. Universität Heidelberg, Institut für angewandte Wirtschaftspsychologie.
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written material. *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, 2, 339-444.
- Brooke, P. P., Russell, D. W. & Price, J. L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 139-145.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120, 235-255.
- Buck, H. (2003). Geistige Leistungsfähigkeit über die gesamte Erwerbsfähigkeit erhalten. *Impulse. Newsletter zur Gesundheitsförderung*, 38, 2.
- Buck, H., Kistler, E., Mendius, H. G., Morschhäuser, M. & Wolff, H. (2000). *Zukunftsreport demografischer Wandel*. Bonn: BMBF.
- Bühler, C. (1935). The curve of life as studied in biographies. *Journal of Applied Psychology*, 19, 405-409.
- Bundesagentur für Arbeit (2007). *Stellenangebot im Mai 2007: Aufschwung am Arbeitsmarkt: Groß- und Einzelhandel sucht*. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.
- Bundesagentur für Arbeit (2009). *TOP TEN der Stellen im Juli 2009: Fachkräftebedarf im Gesundheits- und Sozialwesen wächst weiter*. Verfügbar unter: <http://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Berichte-Broschueren/Stellenangebot/TOP-TEN/Generische-Publikationen/TOP-TEN-200907.pdf> [abgerufen am 15. Dez. 2009].
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2006). *Alles grau in grau? Ältere Arbeitnehmer und Büroarbeit*. Dortmund: Bundesagentur für Arbeit.
- Burgess, R. G. (1984). *In the field: An introduction to field research* (8<sup>th</sup> ed.). London: Allen & Unwin.
- Burke, M. J., Drasgow, F. & Edwards, J. E. (2004). Closing science-practice knowledge gaps: Contributions of psychological research to human resource management. *Human Resource Management*, 43, 299-304.

- Butt, D. S. & Beiser, M. (1987). Successful aging: A theme for international psychology. *Psychology and Aging, 2*, 87-94.
- Buyens, D., van Dijk, H., Dewilde, T. & Vos, A. de (2009). The aging workforce: Perceptions of career ending. *Journal of Managerial Psychology, 24*, 102-117.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A., O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology, 63*, 245-261.
- Calo, T. J. (2005). The generativity track: A transitional approach to retirement. *Public Personnel Management, 34*, 301-312.
- Capgemini Consulting (2009). *HR-Barometer 2009*. Berlin: Herausgeber.
- Caplan, L. J. & Schooler, C. (1990). The effects of analogical training models and age on problem-solving in a new domain. *Experimental Aging Research, 16*, 151-154.
- Carlson, D. S. & Rotondo, D. M. (2001). Differences in promotion stress across career stage and orientation. *Human Resource Management, 40*, 99-110.
- Carstensen, L. L. (1992). Social and emotional patterns in adulthood: Support for Socioemotional Selectivity Theory. *Psychology and Aging, 7*, 331-338.
- Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M. & Charles, S. T. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American Psychologist, 54*, 165-181.
- Cascio, W. F. (2000). *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations* (4<sup>th</sup> ed.). Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Casper, W. J., Buffardi, L. C., Erdwins, C. J. & Martin, J. A. (2002). Work-family conflict, perceived organizational support, and organizational commitment among employed mothers. *Journal of Occupational Health Psychology, 7*, 99-108.
- Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology, 23*, 891-906.
- Chang, E. (1999). Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. *Human Relations, 52*, 1257-1278.
- Cheng, B. S., Jiang, D. Y. & Riley, J. H. (2003). Organizational commitment, supervisory commitment, and employee outcomes in the Chinese context: Proximal hypothesis or global hypothesis? *Journal of Organizational Behavior, 24*, 313-334.
- Cheng, G. H. L. & Chan, D. K.-S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology: An International Review, 57*, 272-303.
- Cherrington, D. (1977). The values of younger workers. *Business Horizons, 20*, 18-30.
- Cherrington, D. J., Condie, S. J. & England, J. L. (1979). Age and work values. *Academy of Management Journal, 22*, 617-623.
- Choi, N. & Dinse, J. (1998). Challenges and opportunities of the aging population: Socialwork education and practices for productive aging. *Educational Gerontology, 24*, 159-173.
- Chrobot-Mason, D. L. (2003). Keeping the promise: Psychological contract violations for minority employees. *Journal of Managerial Psychology, 18*, 22-45.
- Clark, A. E., Oswald, A. & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69*, 57-81.

- Clark, M. & Arnold, J. (2008). The nature, prevalence and correlates of generativity among men in middle career. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 473-484.
- Cleveland, J. N. & Lim, A. S. (2007). Employee age and performance in organizations. In K. S. Shultz & G. A. Adams (Eds.), *Aging and work in the 21<sup>st</sup> century* (pp. 109-137). Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cleveland, J. N. & McFarlane-Shore, L. (1992). Self- and supervisory perspectives on age and work attitudes and performance. *Journal of Applied Psychology*, 77, 469-484.
- Clugston, M. (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 477-486.
- Clugston, M., Howell, J. P. & Dorfman, P. W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment. *Journal of Management*, 26, 5-30.
- Cohen, A. (1991). Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: A meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 253-268.
- Cohen, A. (1993). Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta-analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14, 143-159.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2<sup>nd</sup> ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. T. & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501-528.
- Conway, E. (2004). Relating career stage to attitudes towards HR practices and commitment: Evidence of interaction effects. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 417-446.
- Cooper-Hakim, A. & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131, 241-259.
- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1989). Personality continuity and the changes of adult life. In M. Storandt & G. R. Vandenbos (Eds.), *The adult years: Continuity and change* (pp. 41-77). Washington, DC: American Psychological Association.
- Cox, E. P. (1980). The optimal number of response alternatives for a scale: A review. *Journal of Marketing Research*, 17, 407-422.
- Cron, W. L. & Slocum, J. W. (1986). The influence of career stages on salespeople's job attitudes, work perceptions, and performance. *Journal of Marketing Research*, 23, 119-129.
- Cummings, E. & Henry, W. E (1961). *Growing Old – the Process of Disengagement*. New York, NY: Basic Books Inc.
- Cunningham, G. B. (2006). The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 29-45.
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L. & Mueller, C. W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 29, 847-858.
- Davies, D. R., Matthews, G. & Wong, C. S. (1991). Aging and work. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, 149-211.

- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 9, 109-134.
- Deller, J. & Albrecht, A.-G. (2007): Wie ein Fisch im Trockenen? Zur Praxisrelevanz publizierter Forschungsbeiträge. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 6, 150-159.
- Deller, J., Hausmann, E. & Kusch, K. (2007). Die Bedeutung sozialer Unterstützung für ältere Mitarbeiter. In S. Kern & J. Deller (Vorsitz), *Zukunft der späten Karriere - Einbindung älterer Mitarbeiter und aktiver Rentner*. Vortrag auf der 5. Tagung der Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie der DGPs, Trier, 19.-21. September.
- Deller, J., Huch, D., Kern, S. & Maxin, L. (2007). Silver Workers – An empirical study of post-retirement activities. Economic and voluntary work of retired staff. *Études et Dossiers No. 330. Working paper series of The Geneva Association*. Geneva: The Geneva Association.
- Deller, J., Kern, S., Hausmann, E. & Diederichs, Y. (2008). *Personalmanagement im demografischen Wandel: Ein Handbuch für den Veränderungsprozess*. Heidelberg: Springer.
- Deller, J. & Maxin, L. M. (2009). Berufliche Aktivität von Ruheständlern. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, 42, 305-310.
- Deller, J. & Waszak, A. (2005). Fachkräfte gewinnen. In S. Adenauer, M. Bursee, J. Deller, F. Lennings, T. Mühlbradt, R. Neuhaus, G. Olesch, H.-D. Schat, R. Schawiye, C. Seitz & A. Waszak (Verf.), *Demografische Analyse und Strategieentwicklung in Unternehmen* (S. 68-74). Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.
- Dooley, J. (1995). *Social research methods* (3<sup>rd</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Dose, J. J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 219-240.
- Drucker, P. F. (1992). The new society of organizations. *Harvard Business Review*, 70(5), 95-104.
- Dunham, R. B., Aldag, R. J. & Brief, A. P. (1977). Dimensionality of task design as measured by the Job Diagnostic Survey. *Academy of Management Journal*, 20, 209-223.
- Eaton, S. C. (2003). If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance. *Industrial Relations*, 42, 145-167.
- Ebner, N. C., Freund, A. M. & Baltes, P. B. (2006). Developmental changes in personal goal orientation from young to late adulthood: From striving for gains to maintenance and prevention of losses. *Psychology and Aging*, 21, 664-678.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573.
- Elder G. H. (Ed.) (1985). *Life course dynamics: Trajectories and transitions, 1968-1980*. Ithaca, NY: Cornell University Press
- Elias, P. K., Elias, M. F., Robbins, M. A. & Gage, P. (1987). Acquisition of wordprocessing skills by younger, middle-aged, and older adults. *Psychology and Aging*, 2, 340-348.



- Elizur, D. (1996). Work values and commitment. *International Journal of Manpower*, 17, 25-30.
- Elizur, D. & Sagie, A. (1999). Facets of personal values: A structural analysis of life and work values. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 73-87.
- Ellemers, N., de Gilder, D. & van Heuvel, H. (1998). Career oriented vs. team-oriented commitment and behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 83, 717-730.
- Ellemers, N., Haslam, S. A., Platow, M. J. & van Knippenberg, D. (2003). Social identity at work: Developments, debates, directions. In A. S. Haslam, D. van Knippenberg, M. J. Platow, N. Ellemers (Eds.), *Social identity at work: Developing theory for organizational practice* (pp. 3-26). New York, NY: Psychology Press.
- Erikson, E. H. (1959). *Identität und Lebenszyklus*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Erikson, E. H. (1988). *Der vollständige Lebenszyklus*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Farkas, A. J. & Tetrick, L. E. (1989). A three-wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions. *Journal of Applied Psychology*, 74, 855-868.
- Feldman, D. C. (2007). Career mobility and career stability among older workers. In K. S. Shultz & G. A. Adams (Eds.), *Aging and work in the 21<sup>st</sup> century* (pp. 179-197). Mahway, NJ: Lawrence Earlbaum.
- Felfe, J. (2008). *Mitarbeiterbindung*. Göttingen: Hogrefe.
- Felfe, J., Schmook, R. & Six, B. (2006). Die Bedeutung kultureller Wertorientierung für das Commitment gegenüber der Organisation, dem Vorgesetzten, der Arbeitsgruppe und der eigenen Karriere. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5, 94-107.
- Felfe, J., Schmook, R., Six, B. & Wieland, R. (2005). Commitment gegenüber Verleiher und Entleiher bei Zeitarbeitern. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 4, 101-115.
- Felfe, J., Six, B. & Schmook, R. (2006). Fragebogen zur Erfassung von affektivem, kalkulatorischem und normativem Commitment gegenüber der Organisation, dem Beruf/der Tätigkeit und der Beschäftigungsform (COBB). In A. Glöckner-Rist (Hrsg.), *ZUMA-Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente. Version 10.0*. Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 149-169.
- Finegold, D., Mohrman, S. & Spreitzer, G. M. (2002). Age effects on the predictors of technical workers' commitment and willingness to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 655-674.
- Fiorito, J., Bozeman, D. P., Young, A. & Meurs, J. A. (2007). Organizational commitment, human resource practices, and organizational characteristics. *Journal of Managerial Issues*, 14, 186-207.
- Fischer, L. & Lück, H. E. (2006). Allgemeine Arbeitszufriedenheit. In A. Glöckner-Rist (Hrsg.), *ZUMA-Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente. Version 10.0*. Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.
- Flick, U. (2004). *Triangulation. Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Foley Center (2008). *Loyola Generativity Scale (LGS)*. Verfügbar unter: <http://www.sesp.northwestern.edu/foley/instruments/lgs/> [abgerufen am 22. Feb. 2008].
- Frese, M. (1989). Gütekriterien der Operationalisierung von sozialer Unterstützung am Arbeitsplatz. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 43, 112-121.
- Frese, M. (1999). Social support as a moderator of the relationship between work stressors and psychological dysfunctioning: A longitudinal study with objective measures. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 179-192.
- Freud, A. (1936). *Das Ich und die Abwehrmechanismen*. Wien: Amago.
- Gaertner, S. (1999). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resource Management Review*, 9, 479-493.
- Giacomino, D. E. & Eaton, T. V. (2003). Personal values of accounting alumni: An empirical examination of differences by gender and age. *Journal of Managerial Issues*, 15, 369-380.
- Glisson, C. & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33, 61-81.
- Gollers, A. (2005). *Hindernisse und Motivationsbarrieren in der Weiterbildung älterer Mitarbeiter*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Leuphana Universität Lüneburg.
- Gould, S. (1979). Age, job complexity, satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 209-223.
- Gould, S. & Hawkins, B. L. (1978). Organizational career stage as a moderator of the satisfaction-performance relationship. *Academy of Management Journal*, 21, 434-450.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Graf, A. (2007). *Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung: Ein Ansatz für die Erhaltung und Förderung von Leistungsfähigkeit und -bereitschaft während des gesamten betrieblichen Lebenszyklus*. Bern: Haupt.
- Gramke, K., Fischer, D., Schlesinger, M. & Schüssler, R. (2009). *Arbeitslandschaft 2030 – Auswirkungen der Wirtschafts- und Finanzkrise*. München: Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V..
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32, 393-417.
- Graumann, C. F. & Willig, R. (1983). Wert, Wertung, Werthaltung. In H. Thomae (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie: Theorien und Formen der Motivation* (Band CIV 1, S. 312-396). Göttingen: Hogrefe.
- Greller, M. M. & Richtermeyer, S. B. (2006). Changes in social support for professional development and retirement preparation as a function of age. *Human Relations*, 59, 1213-1234.
- Greller, M. M. & Simpson, P. (1999). In search of late career: A review of contemporary social science research applicable to the understanding of late career. *Human Resource Management Review*, 9, 209-247.
- Greller, M. M. & Stroh, L. K. (1995). Careers in midlife and beyond: A fallow field in need of sustenance. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 232-247.

- Griffiths, A. (1997). Aging, health, and productivity: A challenge for the new millenium. *Work and Stress, 11*, 197-214.
- Griffiths, A. (2003). The role of the psychosocial environment in promoting the health and performance of older workers. In M. Kumashiro (Ed.), *Aging and work* (pp. 111-118). London: Taylor & Francis.
- Große, S. (2008). *Lebensbrüche als Chance: Lern- und Bildungsprozesse im Umgang mit kritischen Lebensereignisse – eine biographieanalytische Studie*. Münster: Waxmann.
- Grube, A. & Hertel, G. (2008). Altersbedingte Unterschiede in Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit und emotionalem Erleben während der Arbeit. In J. Wegge, E. Frieling & K.-H. Schmidt (Hrsg.), *Alter und Arbeit. Sonderheft der Wirtschaftspsychologie, 10*, 18-29.
- Guest, D. E. (1998). Beyond HRM: Commitment and the contract culture. In P. Sparrow & M. Marchington (Eds.), *Human resource management: The new agenda* (pp. 37-51). London: Pitman.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal, 44*, 180-90.
- Habich, R. (1986). Arbeitswerte, Arbeitsplatzrealität und Arbeitszufriedenheit. Ein Beitrag zum Problem der Anspruchsgewichtung bei der Erklärung von Arbeitszufriedenheit. *Zeitschrift für Soziologie, 15*, 278-294.
- Hack, J. (2007). *Fachkräftemangel: Wo der Schuh wirklich drückt. Editorial: Fachkräftemangel – was bedeutet das eigentlich?* Verfügbar unter: [http://www.crosswater-systems.com/ej\\_news\\_2007\\_10\\_0197\\_jobscout24.htm](http://www.crosswater-systems.com/ej_news_2007_10_0197_jobscout24.htm) [abgerufen am 22. Okt. 2009].
- Hackett, R. D., Bycio, P. & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology, 79*, 15-23.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology, 60*, 159-170.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hall, D. T. (1971). A theoretical model of career subidentity development in organizational settings. *Organizational Behavior and Human Performance, 6*, 50-76.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Hall, D. T. & Mansfield, R. (1975). Relationships of age and seniority with career variables of engineers and scientists. *Journal of Applied Psychology, 60*, 201-210.
- Hall, D. T. & Mirvis, P. H. (1995). The new career contract: Developing the whole person at midlife and beyond. *Journal of Vocational Behavior, 47*, 269-289.
- Hall, D. T. & Nougaim, K. E. (1968). An examination of Maslow's need hierarchy in an organizational setting. *Organizational Behavior and Human Performance, 3*, 12-35.
- Harris, G. E. & Cameron, J. E. (2005). Multiple dimensions of organizational identification and commitment as predictors of turnover intentions and psychological well-being. *Canadian Journal of Behavioral Science, 37*, 159-169.

- Hart, P. M. (1999). Predicting employee life satisfaction: A coherent model of personality, work and nonwork experiences, and domain satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 84*, 564-584.
- Harter, J. K., Schmidt, F. & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*, 258-279.
- Havighurst R. J. (1972). *Developmental tasks and education* (3<sup>rd</sup> ed.). New York, NY: McKay.
- Havighurst, R. J. & Neugarten, B. L. (Eds.) (1967). *Society and education* (3<sup>rd</sup> ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Heckhausen, J. & Schulz, R. (1995). A life-span theory of control. *Psychological Review, 102*, 284-304.
- Hedge, J. W., Borman, W. C. & Lammlein, S. E. (2006). *The aging workforce: Realities, myths, and implications for organizations*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Helfferrich, C. (1994). *Jugend, Körper und Geschlecht. Die Suche nach sexueller Identität*. Opladen: Leske + Budrich.
- Herscovitch, L. & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology, 87*, 474-487.
- Hertel, G., Naumann, S., Konradt, U. & Batinic, B. (2002). Person assessment via Internet: Comparing online and paper-and-pencil questionnaires. In B. Batinic, U. Reips & M. Bosnjak (Hrsg.), *Online Social Sciences* (pp. 115-133). Göttingen: Hogrefe.
- Hirschfeld, K. (2006). *Retention und Fluktuation: Mitarbeiterbindung – Mitarbeiterverlust*. Berlin: UNI-Global Union.
- Hoare, C. (2006). Work as the catalyst of reciprocal adult development and learning: Identity and personality. In C. Hoare (Ed.), *Handbook of adult development and learning* (pp. 344-380). New York, NY: Oxford University Press.
- Hofer, S. M. & Sliwinski, M. J. (2006). Design and analysis of longitudinal studies on aging. In J. E. Birren & K. W. Schaie (Eds.), *Handbook of the psychology of aging* (6<sup>th</sup> ed., pp. 15-37). Amsterdam: Elsevier.
- Hollenbeck, J. R., DeRue, D. S. & Guzzo, R. (2004). Bridging the gap between I/O research and HR practice: Improving team composition, team training and team task design. *Human Resource Management, 43*, 353-366.
- Hunter, J. E. & Schmidt, F. L. (1990). *Methods of meta-analysis*. Newbury Park, CA: Sage.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal, 38*, 635-672.
- Huselid, M. A. & Day, N. E. (1991). Organizational commitment, job involvement, and turnover: A substantive and methodological analysis. *Journal of Applied Psychology, 76*, 380-391.
- Ilmarinen, J. (2004). Älter werdende Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen. In M. v. Cranach, H.-D. Schneider, E. Ulich & R. Winkler (Hrsg.), *Ältere Menschen im Unternehmen: Chancen, Risiken, Modelle* (S. 29-47). Bern: Haupt Verlag.

- Inglehart, R. (1990). *Culture shift in advanced industrial society*. Princeton: Princeton University Press.
- Iverson, R. D. & Buttigieg, D. M. (1999). Affective, normative, and continuance commitment: Can the "right kind" of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, 36, 307-333.
- Iverson, R. D. & Zatzick, C. D. (2007). High-commitment work practices and downsizing harshness in Australian workplaces. *Industrial Relations*, 46, 456-480.
- Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 36, 16-78.
- Jaeger, S. (2006). *Mitarbeiterbindung: Zur Relevanz der dauerhaften Bindung von Mitarbeitern in modernen Unternehmen*. Saarbrücken: VDM Verlag.
- James, J. B. & Lewkowicz, C. J. (1997). Themes of power and affiliation across time. In M. E. Lachman & J. B. James (Eds.), *Multiple paths in midlife development* (pp. 109-144). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W. & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment in the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36, 951-995.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction - job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Kanfer, R. & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29, 440-458.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349.
- Kasser, T. (2002). Sketches for a self-determination theory of values. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 123-140). Rochester, NY: Rochester University Press.
- Keller, R. T. (1997). Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: A study of scientists and engineers. *Journal of Applied Psychology*, 82, 539-545.
- Klandermans, B. (1989). Union commitment: Replications and tests in the Dutch context. *Journal of Applied Psychology*, 74, 869-875.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2<sup>nd</sup> ed.). New York, NY: Guilford Press.
- Kohli, M. & Künemund, H. (2003). Der Alters-Survey: Die zweite Lebenshälfte im Spiegel repräsentativer Daten. *Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament*, B 20, 18-25.
- Konradt, U., Lehmann, K., Böhm-Rupprecht, J. & Hertel, G. (2003). Computer- und internetbasierte Verfahren der Berufseignungsdiagnostik: Ein empirischer Überblick. In U. Konradt & W. Sarges (Hrsg.), *E-Recruitment und E-Assessment* (S. 105-124). Göttingen: Verlag für Psychologie.

- Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P. & Dijkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 364-394.
- Krau, E. (1989). The transition in life domain salience and the modification of work values between highschool and adult employment. *Journal of Vocational Behavior*, 4, 100-116.
- Krings, F., Bangerter, A., Gomez, V. & Grob, A. (2008). Cohort differences in personal goals and life satisfaction in young adulthood: Evidence for historical shifts in developmental tasks. *Journal of Adult Development*, 15, 93-105.
- Kromrey, H. (2006). *Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung* (11., überarb. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Kusch, A. K. (2006). *Relationships between the variables age, perceived social support, and organizational citizenship behavior*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Leuphana Universität Lüneburg.
- Lacy, W. B., Bokemeier, J. L. & Shepard, J. M. (1983). Job attitude preferences and work commitment of men and women in the United States. *Personnel Psychology*, 36, 315-329.
- Lang, F. R. & Carstensen, L. L. (2002). Time counts: Future time perspective, goals, and social relationships. *Psychology and Aging*, 17, 123-139.
- Lazarus, J. & Lauer, H. (1985). Working past retirement: Practical and motivational issues. In R. N. Butler (Ed.), *Productive Aging* (pp. 45-69). New York, NY: Springer.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York, NY: Springer.
- Lee, J. & Peccei, R. (2007). Perceived organizational support and affective commitment: The mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 661-685.
- Lee, K., Carswell, J. J. & Allen, N. J. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: Relations with person- and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85, 799-811.
- Lehmann, E. (2006, 7. Dezember). *Ingenieurmangel nimmt zu* [Pressemitteilung]. Berlin: Verein Deutscher Ingenieure.
- Lehr, U. (2007). *Psychologie des Alterns* (11., korr. Aufl.). Wiebelsheim: Quelle & Meyer.
- Lehr, U. & Kruse, A. (2006). Verlängerung der Lebensarbeitszeit - eine realistische Perspektive? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50, 240-247.
- Lemon, B. W., Bengtson, V. L. & Peterson, J. A. (1972). An exploration of the activity theory of aging: Activity types and life satisfaction among in-movers to a retirement community. *Journal of Gerontology*, 27, 511-523.
- Lepak, D. P. & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24, 31-48.
- Levinson, D. J., Darrow, C. N., Klein, E. B., Levinson, M. H. & McKee, B. (1979). *Das Leben des Mannes: Werdenskrisen, Wendepunkte, Entwicklungschancen*. Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Lievegoed, B. (1979). *Lebenskrisen, Lebenschancen: Die Entwicklung des Menschen zwischen Kindheit und Alter*. München: Kösel.

- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). New York, NY: Wiley.
- Lohmann, A. & Prümper, J. (2006). Fragebogen zur direkten Partizipation im Büro (FdP-B): Ergebnisse zur Reliabilität und Validität. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50, 119-134.
- Lok, P. & Crawford, J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 16, 594-613.
- Lord, R. L. & Farrington, P. A. (2006). Age-related differences in the motivation of knowledge workers. *Engineering Management Journal*, 18(3), 20-26.
- Lorence, J. & Mortimer, J. T. (1985). Job involvement through the life course: A panel study of three age groups. *American Sociological Review*, 50, 618-628.
- Macky, K. & Boxall, P. (2007). The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects. *International Journal of Human Resource Management*, 18, 537-567.
- Macky, K., Gardner, D. & Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: Introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 857-861.
- Maier, G. (1997). *Das Erleben der Berufssituation bei älteren Mitarbeitern: Ein Beitrag zur differentiellen Gerontologie*. Frankfurt a. M.: Europäischer Verlag der Wissenschaften.
- Martin, T. N. & Hafer, J. C. (1995). The multiplicative interaction effects of job involvement and organizational commitment on the turnover intentions of full- and part-time employees. *Journal of Vocational Behavior*, 46, 310-331.
- Mathieu, J. E. (1991). A cross-level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76, 607-618.
- Mathieu, J. E. & Farr, J. L. (1991). Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76, 127-133.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Maurer, T. J. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of Management*, 27, 123-140.
- Maurer, T. J. (2007). Employee development and training issues related to the aging workforce. In K. S. Shultz & G. A. Adams (Eds.), *Aging and work in the 21<sup>st</sup> century* (pp. 163-178). Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Maurer, T. J., Weiss, E. M. & Barbeite, F. G. (2003). A model of involvement in work-related learning and development activity: The effects of individual, situational, motivational, and age variables. *Journal of Applied Psychology*, 88, 707-724.
- Maurer, T., J., Wrenn, K. A. & Weiss, E. M. (2003). Toward understanding and managing stereotypical beliefs about older workers' ability and desire for learning and development. In J. J. Martocchio & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management*. Vol. 22 (pp. 253-285). Oxford: Elsevier.

- Maxin, L. & Deller, J. (2009). Motiv-Tätigkeitskongruenzen in nachberuflicher Arbeitstätigkeit. In J. Deller & F. Müller (Vorsitz), *Organisationale und individuelle Perspektiven auf alternsgerechte Arbeitsgestaltung*. Vortrag auf der 6. Tagung der Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie der DGPs, Wien, 9.-11. September.
- McAdams, D. P. & St. de Aubin, E. (1992). A theory of generativity and its assessment through self-report, behavioral acts, and narrative themes in autobiography. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 1003-1015.
- McClelland, D. C. (1971). *Assessing human motivation*. Morristown, NY: General Learning Press.
- McFarlane-Shore, L. & Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relations to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42, 625-638.
- McGee, G. W. & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-642.
- Meng, X. L., Rosenthal, R. & Rubin, D. B. (1992). Comparing correlated correlation coefficients. *Psychological Bulletin*, 111, 172-175.
- Meyer, J. P. (1997). Organizational commitment. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. Vol. 12 (pp. 175-228). Chichester: John Wiley & Sons.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 195-209.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-730.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology*, 39, 39-93.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P. & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 319-331.



- Meyer, J. P., Srinivas, E. S., Lal, J. B. & Topolnytsky, L. (2007). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 185-211.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Miller, D. A. (1981). The "sandwich" generation: Adult children of the aging. *Social Work*, 26, 419-423.
- Miller, M. F. (1974). Relationship of vocational maturity to work values. *Journal of Vocational Behavior*, 5, 367-371.
- Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (MGFFI NRW, Hrsg.) (2008). *Erwerbsbeteiligung Älterer in Nordrhein-Westfalen 1997 - 2006*. Düsseldorf: Herausgeber.
- Morgeson, F. P. & Campion, M. A. (2003). Work design. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*. Vol. 12 (pp. 423-452). Hoboken, NJ: John Wiley.
- Morris, T., Lydka, H. & Fenton-O'Creevy, M. (1993). Can commitment be managed? A longitudinal analysis of employee commitment and human resource policies. *Human Resource Management Journal*, 3(3), 21-42.
- Morrow, P. C. & McElroy, J. C. (1986). On assessing measures of work commitment. *Journal of Occupational Behaviour*, 7, 139-145.
- Morrow, P. C. & McElroy, J. C. (1987). Work commitment and job satisfaction over three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 30, 330-346.
- Morrow, P. C. & McElroy, J. C. (2001). Work commitment: Conceptual and methodological developments for the management of human resources. *Human Resource Management Review*, 11, 177-180.
- Mortimer, J. T. & Lorence, J. (1979). Work experience and occupational value socialization: A longitudinal study. *American Journal of Sociology*, 84, 1361-1385.
- Moser, K. & Schuler, H. (1993). Validität einer deutschsprachigen Involvement-Skala. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 14, 27-36.
- Moser, R. & Saxer, A. (2008). *Retention-Management für High Potentials: Konzeptionelle Grundlagen, empirische Ergebnisse, Gestaltungsempfehlungen*. Saarbrücken: VDM Verlag.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8, 387-401.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. (1982). *Employee-organization linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York, NY: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Müller, D. (2007). Moderatoren und Mediatoren in Regressionen. In S. Albers, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter & J. Wolf (Hrsg.), *Methodik der empirischen Forschung* (2. Aufl., S. 245-260). Wiesbaden: Gabler.

- Neal, M. B., Chapman, N. J., Ingersoll-Daton, B. & Emlen, A. C. (1993). *Balancing work and care giving for children, adults and elders*. Newbury Park, CA: Sage.
- Nunally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3<sup>rd</sup> ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Obermeier, B. (2007, 16. Juni). *Fachkräftemangel: Deutschland, öffne dich*. Verfügbar unter: <http://www.faz.net/s/RubF43C315CBC87496AB9894372D014B9BD/Doc~E5C7E34092B994BDDBC5B3CDC2B3E0E2C~ATpl~Ecommon~Scontent.html> [abgerufen am 30. Nov. 2009].
- OECD (2010). *OECD family data base*. Verfügbar unter: <http://www.oecd.org/dataoecd/62/49/41919586.pdf> first child birth [abgerufen am 30. Jul. 2010].
- Olesch, G. (2005). Welche HR-Strategien erfordert die demografische Entwicklung? In S. Adenauer, M. Bursee, J. Deller, F. Lennings, T. Mühlbradt, R. Neuhaus, G. Olesch, H.-D. Schat, R. Schawiye, C. Seitz & A. Waszak (Verf.), *Demografische Analyse und Strategieentwicklung in Unternehmen* (S. 60-67). Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Organ, D. W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Ornstein, S., Cron, W. L. & Slocum, J. W. (1989). Life stage versus career stage: A comparative test of the theories of Levinson and Super. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 117-133.
- Paré, G. & Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group and Organizational Management*, 32, 326-357.
- Pemberton, C., Herriot, P. & Bates, T. (1994). Career orientations of senior executives and their implications for careers guidance. *British Journal of Guidance & Counselling*, 22, 233-245.
- Piaget, J. (1937). *La construction du reel chez l'enfant [Der Aufbau der Wirklichkeit beim Kinde. Ges. Werke Bd. 2]*. Stuttgart [1975]: Klett.
- Pitt-Catsoupes, M., Matz-Costa, C. & Besen, E. (2009a). Age & generations: Understanding experiences at the workplace. *Research Highlight 6*, The Sloan Center on Aging and Work at Boston College.
- Pitt-Catsoupes, M., Matz-Costa, C. & Besen, E. (2009b). Workplace flexibility: Findings from the Age and Generations Study. *Issue Brief 19*, The Sloan Center on Aging and Work at Boston College.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Jeong-Yeon Lee & Nathan P. Podsakoff (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.

- Pogson, C. E., Cober, A. B., Doverspike, D. & Rogers, J. R. (2003). Differences in self-reported work ethic across three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 189-201.
- Porter, L. W. (1963). Job attitudes in management: Perceived importance of needs as a function of job level. *Journal of Applied Psychology*, 47, 141-148.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Quinn, R. P. & Mangione, T. W. (1973). Evaluating weighted models of measuring job satisfaction: A Cinderella story. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 1-23.
- Rabinowitz, S. & Hall, D. T. (1977a). Job scope and individual differences as predictors of job involvement: Independent or interactive? *Academy of Management Journal*, 20, 273-281.
- Rabinowitz, S. & Hall, D. T. (1977b). Organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 84, 265-288.
- Rabinowitz, S. & Hall, D. T. (1981). Changing correlates of job involvement in three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 18, 138-33.
- Ravlin, E. C. & Meglino, B. M. (1987). Effects of values on perception and decision making: A study of alternative work values measures. *Journal of Applied Psychology*, 72, 666-673.
- Redman, T. & Snape, E. (2005). Unpacking commitment: Multiple loyalties and employee behaviour. *Journal of Management Studies*, 42, 301-328.
- Regnet, E. (2004). Mit 40 - war das schon alles? Fach- und Führungskräfte im mittleren Lebensalter. In Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hrsg.), *Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter: Grundlagen, Handlungshilfen, Praxisbeispiele* (pp. 55-66). Bielefeld: Bertelsmann Verlag.
- Reichers, A. E. (1986). Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71, 508-514.
- Reinberg, A. & Hummel, M. (2004). Fachkräftemangel bedroht Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft. *Aus Politik und Zeitgeschichte; Beilage zur Wochenzeitung das Parlament*, B28, 3-10.
- Renaud, S., Lakhdari, M. & Morin, L. (2004). The determinants of participation in non-mandatory training. *Relations Industrielles*, 59, 724-740.
- Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behaviour: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93, 328-367.
- Richter, G. (2006). Flexibilität durch lebenslagenorientierte Personalarbeit. In G. Richter (Hrsg.), *Generationen gemeinsam im Betrieb* (S. 11-34). Bielefeld: wbv.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257-266.
- Riketta M. & Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490-510.

- Roberts, B. W., Walton, K. E. & Viechbauer, W. (2006). Patterns of mean-level change in personality traits across the life course: A meta-analysis of longitudinal studies. *Psychological Bulletin*, 132, 1-25.
- Roe, R. & Ester, P. (1999). Values and work: Empirical findings and theoretical perspectives. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 1-21.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York, NY: The Free Press.
- Ros, M., Schwartz, H. & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 49-71.
- Rosenberg, M. (1957). *Occupation and values*. Glencoe, IL: Free Press.
- Rossbach, M., Hausmann, E. & Deller, J. (2009). *Personalführung im demografischen Wandel - ein Workshopkonzept zum Abbau von Altersstereotypen bei Führungskräften*. In J. Deller & F. Müller (Vorsitz), *Organisationale und individuelle Perspektiven auf altersgerechte Arbeitsgestaltung*. Vortrag auf der 6. Tagung der Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie der DGPs, Wien, 9.-11. September.
- Roßnagel, C. & Hertel, G. (2006). Altersbedingte Unterschiede in den Inhalten und im Zustandekommen von Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 60, 181-186.
- Rusbult, C. E. & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68, 429-438.
- Rush, J. C., Peacock, A. C. & Milkovich, G. T. (1980). Career stages: A partial test of Levinson's model of life/ career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 16, 347-359.
- Rynes, S. L., Brown, K. G. & Colbert, A. E. (2002). Seven common misconceptions about human resource practices: Research findings versus practitioner beliefs. *Academy of Management Executive*, 16, 92-103.
- Saal, F. E. (1978). Job involvement: A multivariate approach. *Journal of Applied Psychology*, 63, 53-61.
- Saba, T. & Guerin, G. (2005). Extending employment beyond retirement age: The case of health care managers in Quebec. *Public Personnel Management*, 34, 195-214.
- Sackett, P. R., Lievens, F., Berry, C. M. & Landers, R. N. (2007). A cautionary note on the effects of range restriction on predictor intercorrelations. *Journal of Applied Psychology*, 92, 538-544.
- Scandura, T. A. & Lankau, M. J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 377-391.
- Schaper, N. (2009). Online Tests aus diagnostisch-methodischer Sicht. In H. Steiner (Hrsg.), *Online-Assessment: Grundlagen und Anwendung von Online-Tests in der Unternehmenspraxis* (S. 17-36). Heidelberg: Springer.
- Scheffer, D. & Heckhausen, H. (2006). Eigenschaftstheorien der Motivation. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (3. Aufl., S. 45-72). Heidelberg: Springer.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Schiess, M., Thoma, C. & Anderson, K. (2007). Talente finden, fördern und halten. *Personalwirtschaft*, 34(3), 30-32.
- Schmidt, F. L. (1996). Statistical significance testing and cumulative knowledge in psychology: Implications for training of researchers. *Psychological Methods*, 1, 115-129.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1996). Measurement error in psychological research: Lessons from 26 research scenarios. *Psychological Methods*, 1, 199-223.
- Schmidt, K.-H., Hollmann, S. & Sodenkamp, D. (1998). Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des „Commitment“-Fragebogens von Allen und Meyer (1990). *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 19, 93-106.
- Schmidt, K.-H., Kleinbeck, U., Ottmann, W. & Seidel, B. (1985). Ein Verfahren zur Diagnose von Arbeitsinhalten: Der Job Diagnostic Survey (JDS). *Psychologie und Praxis, Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 29, 162-172.
- Schmidt, P. (1983). Messung von Arbeitsorientierungen: Theoretische Fundierung und Test alternativer kausaler Messmodelle. *Analyse und Kritik*, 5, 115-153.
- Schooler, C., Mulatu, M. S. & Oates, G. (1999). The continuing effects of substantively complex work on the intellectual functioning of older workers. *Psychology and Aging*, 14, 483-506.
- Schulte, C. (2005). *Arbeitszufriedenheit über die Lebensspanne: Eine empirische Analyse zu den Ursachen für die hohe Arbeitszufriedenheit älterer Beschäftigter*. Lengerich: Papst.
- Seiffge-Krenke, I. & Gelhaar, T. (2008). Does successful attainment of developmental tasks lead to happiness and success in later developmental tasks? A test of Havighurst's (1948) theses. *Journal of Adolescence*, 31, 33-52.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N. & Goldberg, C. B. (2003). Work attitudes and decisions as a function of manager age and employee age. *Journal of Applied Psychology*, 88, 529-537.
- Simpson, P. A., Greller, M. M. & Stroh, L. K. (2002). Variations in human capital investment activity by age. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 109-138.
- Singleton, W. T. (Ed.) (1981). *The study of real skill. Volume 3: Management Skills*. Lancaster: MPT Press.
- Six, B. & Felfe, J. (2004). Einstellungen und Werthaltungen im organisationalen Kontext. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie II, Band 3* (S. 597-672). Göttingen: Hogrefe.
- Slocum, J. W. & Cron, W. L. (1985). Job attitudes and performance during three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 26, 126-145.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Sparrow, P. R. (1996). Transitions in the psychological contract: Some evidence from the banking sector. *Human Resource Management Journal*, 6(4), 75-92.
- Srivastava, S., John, O. P., Potter, J. & Gosling, S. D. (2003). Development of personality in early and middle adulthood: Set like plaster or persistent change? *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 1041-1053.

- Statistisches Bundesamt (2009a). *Genesis-Online Datenbank: Bevölkerung, Erwerbstätige, Erwerbslose, Erwerbspersonen, Nichterwerbspersonen: Deutschland, Jahre, Altersgruppen*. Verfügbar unter: <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online/> [abgerufen am 22. Okt. 2009].
- Statistisches Bundesamt (2009b). *Arbeitsmarkt: Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer*. Verfügbar unter: [http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Navigation/Publikationen/STATmagazin/2009/Arbeitsmarkt2009\\_\\_01,templateId=renderPrint.psm1\\_\\_nnn=true](http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Navigation/Publikationen/STATmagazin/2009/Arbeitsmarkt2009__01,templateId=renderPrint.psm1__nnn=true) [abgerufen am 22. Okt. 2009].
- Staudinger, U. M. (1996). Psychologische Produktivität und Selbstentfaltung im Alter. In P. B. Baltes & L. Montada (Hrsg.), *Produktives Leben im Alter* (S. 344-373). Frankfurt a. M.: Campus.
- Staudinger, U. M. (1999). Older and wiser? Integrating results on the relationship between age and wisdom-related performance. *International Journal of Behavioral Development*, 23, 641-664.
- Staudinger, U. M. & Noack, C. M. G. (2009). Die Wirkung von Altersbildern in Unternehmen. In J. Ehmer & O. Höffe (Hrsg.), *Bilder des Alters im Wandel* (Altern in Deutschland Bd. 1, S. 197-205). Stuttgart: Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft mbH.
- Staufenbiel, T. (2001). *Kurzbeschreibung des Programms COR.EXE Version 1.1* (Stand 19.4.2001). Marburg: Philipps-Universität.
- Steel, P. D. & Kammeyer-Mueller, J. D. (2002). Comparing meta-analytic moderator estimation-techniques under realistic conditions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 96-111.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-57.
- Steers, R. M. & Braunstein, D. N. (1976). A behaviorally based measure of manifest needs in work settings. *Journal of Vocational Behavior*, 9, 251-266.
- Sterns, H. L. & Alexander, R. A. (1987). Industrial gerontology: The aging individual and work. In K. W. Schaie (Ed.), *Annual review of gerontology and geriatrics. Vol. 7* (pp. 243-264). New York, NY: Springer Publishing Company.
- Sterns, H. L. & Miklos, S. M. (1995). The aging worker in a changing environment: Organizational and individual issues. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 248-268.
- Stier, W. (1999). *Empirische Forschungsmethoden* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Stinglhamber, F., Bentein, K. & Vandenberghe, C. (2002). Extension of the three-component model of commitment to five foci: Development of measures and substantive test. *European Journal of Psychological Assessment*, 18, 123-138.
- Stinglhamber, F. & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 251-270.
- Stone-Romero, E. F. & Anderson, L. E. (1994). Relative power of moderated multiple regression and the comparison of subgroup correlation coefficients for detecting moderating effects. *Journal of Applied Psychology*, 79, 354-359.
- Stroh, L. K. & Greller, M. M. (1995). Introduction to the special issue on careers from midlife. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 229-231.

- Stroh, L. K. & Reilly, A. H. (1997). Loyalty in the age of downsizing. *Sloan Management Review*, 38(4), 83-88.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D. & Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 821-838.
- Sturman, M. C. (2003). Searching for the inverted U-shaped relationship between time and performance: Meta-analyses of the experience/ performance, tenure/ performance, and age/ performance relationships. *Journal of Management*, 29, 609-640.
- Sullivan, S. E., Carden, W. A. & Martin, D. F. (1998). Careers in the next millenium: Directions for future research. *Human Resource Management Review*, 8, 165-185.
- Super, D. E. (1957). *The psychology of careers: An introduction to vocational development*. New York, NY: Harper & Row.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16, 282-298.
- Super, D. E. & Kidd, J. M. (1979). Vocational maturity in adulthood: Toward turning a model into a measure. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 255-270.
- Super, D. E., Zelkowitz, R. S. & Thompson, A. S. (1981). *Career development inventory. Adult form I*. New York, NY: Teachers' College, Columbia University.
- Sverke, M., Hellgren, J. & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 242-264.
- Taormina, R. J. (1999). Predicting employee commitment and satisfaction: The relative effects of socialization and demographics. *International Journal of Human Resource Management*, 10, 1060-1076.
- Tartler, R. (1961). *Das Alter in der modernen Gesellschaft*. Stuttgart: Enke.
- Taylor, R. & Thompson, M. (1976). Work value systems of young workers. *The Academy of Management Journal*, 19, 522-536.
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Thielsch, M. T. (2008). *Ästhetik von Websites. Wahrnehmung von Ästhetik und deren Beziehung zu Inhalt, Usability und Persönlichkeitsmerkmalen*. Münster: MVWissenschaft.
- Thom, N. & Friedli, V. (2005). *Hochschulabsolventen gewinnen, fördern und erhalten* (3. Aufl.). Bern: Haupt.
- Van der Velde, M. E. G., Feij, J. A. & Taris, T. W. (1995). Stability and change of person characteristics among young adults: The effect of the transition from school to work. *Personality and Individual Differences*, 18, 89-99.
- Van der Velde, M. E. G., Feij, J. A. & van Emmerik, H. (1998). Change in work values and norms among Dutch young adults: Ageing or societal trends? *International Journal of Behavioral Development*, 22, 55-76.
- van Knippenberg, D. & van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147.

- Vandenberg, R. J. & Lance, C. E. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, 18, 153-167.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., Michon, R., Chebat, J. C., Tremblay, M. & Fils, J. F. (2007). An examination of the role of perceived support and employee commitment in employee-customer encounters. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1177-1187.
- Velicer, W. F., Peacock, A. C. & Jackson, D. N. (1982). A comparison of component and factor patterns: A Monte Carlo approach. *Multivariate Behavioral Research*, 17, 371-388.
- von Glinow, M. A. & Mohrman, S. A. (1990). Attachment and withdrawal patterns of high technology workers. *Journal of High Technology Management Research*, 1, 149-166.
- von Rosenstiel, L. (1992). *Betriebsklima geht jeden an!* (4. verbess. Aufl.). München: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit.
- Wachtler, G. & Wagner, P. S. (1997). *Arbeit im Ruhestand*. Opladen: Leske + Budrich.
- Wagner, S. L. & Rush, M. C. (2000). Altruistic organizational citizenship behavior: Context, disposition, and age. *Journal of Social Psychology*, 140, 379-391.
- Waldman, D. A. & Avolio, B. J. (1986). A meta-analysis of age differences in job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71, 33-38.
- Wanous, J. P. & Hudy, M. J. (2001). Single-item reliability: A replication and extension. *Organizational Research Methods*, 4, 361-375.
- Warr, P. (1994). Age and employment. In H. C. Triandis & M. D. Dunnette (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology. Vol. 4* (pp. 485-550). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Warr, P. (1998). Age, work, and mental health. In K. W. Schaie & C. Schooler (Eds.), *Impact of work on older adults* (pp. 252-303). New York, NY: Springer.
- Warr, P. & Fay, D. (2001). Short report: Age and personal initiative at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 343-353.
- Waszak, A. (2007). *Bindung von Führungsnachwuchskräften an Organisationen durch Fairness in der Personalentwicklung*. Hamburg: Verlag Dr. Kovač.
- Weyer, C., Hodapp, V. & Neuhäuser, S. (2006). Zufriedenheit und Belastung im Beruf. In A. Glöckner-Rist (Hrsg.), *ZUMA-Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente. Version 10.0*. Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.
- Whitener, E. (2001). Do "High Commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27, 515-535.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Williams, L. J. & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: a reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231.
- Wise, D. E. (2005). Facing the age wave and economic policy: Fixing public pension systems with healthcare in the wings. *Fiscal Studies*, 26, 5-34.



- Wolf, G., London, M., Casey, J. & Pufahl, J. (1995). Career experience and motivation as predictors of training behaviors and outcomes for displaced engineers. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 316-331.
- Wolff, H.G. & Moser, K. (2009). Effects of networking on career success: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 94, 96-106.
- Wong, C.-S., Hui, C. & Law, K. S. (1995). Causal relationship between attitudinal antecedents to turnover. *Academy of Management Journal*, 38, 342-346.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23, 878-890.
- Wood, S. (1996). High commitment management and payment systems. *Journal of Management Studies*, 33, 53-77.
- Wright, J. D. & Hamilton, R. F. (1978). Work satisfaction and age: Some evidence for the 'job change' hypothesis. *Social Forces*, 56, 1140-1158.
- Wright, P., Gardner, T. & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21-36.
- Wright, T. A. & Bonett, D. G. (2002). The moderating effects of employee tenure on the relation between organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1183-1190.
- Yearta, S. K. & Warr, P. (1995). Does age matter? *Journal of Management Development*, 17, 28-35.
- Zacher, H. & Frese, M. (2009). Remaining time and opportunities at work: Relationships between age, work characteristics, and occupational future time perspective. *Psychology and Aging*, 24, 487-493.
- Zandri, E. & Charness, N. (1989). Training older and younger adults to use software. *Educational Gerontology*, 15, 615-631.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60, 647-680.

# **Anhang zur Dissertation**

## Mitarbeiterbindung in Zeiten des demografischen Wandels: Altersabhängige Entstehungsbedingungen von affektivem organisationalem Commitment

Fakultät I Bildungs-, Kultur- und Sozialwissenschaften  
der Leuphana Universität Lüneburg

vorgelegt von

Stefanie C. Plassmeier, geb. Kern

1. Gutachter: Prof. Dr. Lutz Schumacher  
Leuphana Universität Lüneburg
2. Gutachter: Prof. Dr. Jürgen Deller  
Leuphana Universität Lüneburg
3. Gutachter: Prof. Dr. Jörg Felfe  
Helmut Schmidt Universität Hamburg

Vorgelegt am 7. Oktober 2010

Disputation am 22. Juni 2011

Stefanie C. Plassmeier, geb. Kern

**Anhang<sup>1</sup>**

A Voraussetzungen für die Datenanalysen .....	1
Studie 1 .....	1
Studie 2 .....	3
B Studie 1 – Multiple Regressionsanalysen.....	4
Kontinuierliche Moderatoren in der multiplen Regressionsanalyse.....	4
Dummy-kodierte Moderatoren in der Regressionsanalyse.....	7
C Studie 2 – Multiple Regressionsanalysen.....	11
Kontinuierliche Moderatoren in der multiplen Regressionsanalyse.....	11
Dummy-kodierte Moderatoren in der multiplen Regressionsanalyse .....	13
D Tabellen und Abbildungen.....	16
E Items und Fragebögen aus den beiden Studien .....	105

**Tabellen im Anhang**

Tabelle 1 Multiple moderierte Regression für ACO Studie 1 .....	5
Tabelle 2 Multiple Regression für ACO nach Altersgruppen Studie 1 .....	7
Tabelle 3 Multiple moderierte Regression nach Aiken & West (1991) Studie 1 .....	9
Tabelle 4 Multiple moderierte Regression für ACO Studie 2 .....	12
Tabelle 5 Multiple Regression für ACO nach Altersgruppen Studie 2 .....	13
Tabelle 6 Multiple moderierte Regression nach Aiken & West (1991) Studie 2 .....	15
Tabelle 7 Voraussetzungen: Kollinearitätsstatistik Prädiktoren Studie 1 .....	16
Tabelle 8 Verteilungsanalyse der Skalen Studie 1 .....	16
Tabelle 9 Tests auf Normalverteilung.....	17
Tabelle 10 Itemstatistik für ACO Studie 1 .....	21
Tabelle 11 Itemstatistik für CCO Studie 1.....	22
Tabelle 12 Itemstatistik für NCO Studie 1 .....	22
Tabelle 13 Itemstatistik Job Involvement Studie 1 .....	23
Tabelle 14 Itemstatistik PPS Studie 1 .....	23
Tabelle 15 Itemstatistik PSS Studie 1 .....	23
Tabelle 16 Itemstatistik Entwicklungsmöglichkeiten Studie 1.....	24
Tabelle 17 Itemstatistik Work-Life-Balance Studie 1 .....	24
Tabelle 18 Itemstatistik Partizipation Studie 1 .....	24
Tabelle 19 Itemstatistik Herausfordernde Tätigkeit Studie 1 .....	24
Tabelle 20 Itemstatistik Anerkennung Studie 1 .....	24
Tabelle 21 Itemstatistik Verantwortung Studie 1 .....	25
Tabelle 22 Itemstatistik Sozialer Austausch Studie 1 .....	25
Tabelle 23 Itemstatistik Generativität Studie 1.....	25
Tabelle 24 Bildungsstand Studie 1 .....	25
Tabelle 25 T-Test Unterschiede Mittelwerte Männer und Frauen Studie 1 .....	27
Tabelle 26 T-Test Unterschiede Mittelwerte Führungskräfte und Nicht-Führungskräfte Studie 1 .....	27
Tabelle 27 Kontrollvariable: Geschlecht .....	27
Tabelle 28 Kontrollvariablen: Führungsverantwortung.....	28
Tabelle 29 Korrelationstabelle Studie 1.....	29
Tabelle 30 Korrelationstabelle auf Itemebene Studie 1.....	31
Tabelle 31 Interkorrelationen ACO und andere Commitments: Konfidenzintervalle Studie 1 .....	33

<sup>1</sup> Zur besseren Übersichtlichkeit werden für diesen Anhang (mit Ausnahme des Anhangsverzeichnisses) arabische statt römische Ziffern zur Benennung der Seitenzahlen verwendet.

Tabelle 32 Partialkorrelationen: Auspartialisierung von Alter .....	34
Tabelle 33 Partialkorrelationen: Auspartialisierung von Berufserfahrung.....	35
Tabelle 34 Partialkorrelationen: Auspartialisierung von Betriebszugehörigkeit.....	36
Tabelle 35 Multiple moderierte Regression (Moderator Altersgruppe) .....	37
Tabelle 36 Multiple moderierte Regression (Moderator Berufserfahrung) .....	38
Tabelle 37 Multiple moderierte Regression (Moderator Betriebszugehörigkeit).....	39
Tabelle 38 Multiple moderierte Regression (Moderator Betriebszugehörigkeit in Gruppen) .....	40
Tabelle 39 Multiple moderierte Regression nach Aiken & West (1991) Studie 1 .....	41
Tabelle 40 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Entwicklungsmöglichkeiten (Moderator Alter).....	42
Tabelle 41 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch PSS (Moderator Alter).....	42
Tabelle 42 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch PPS (Moderator Alter).....	42
Tabelle 43 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Work-Life-Balance (Moderator Alter) .....	42
Tabelle 44 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Partizipation (Moderator Alter).....	43
Tabelle 45 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Herausfordernde Arbeit (Moderator Alter).....	43
Tabelle 46 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Anerkennung (Moderator Alter).....	43
Tabelle 47 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Verantwortung (Moderator Alter).....	43
Tabelle 48 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Sozialen Austausch (Moderator Alter) .....	44
Tabelle 49 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Generativität (Moderator Alter).....	44
Tabelle 50 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von NCO durch Anerkennung (Moderator Berufserfahrung).....	44
Tabelle 51 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von Job Involvement durch PPS (Moderator Alter).....	44
Tabelle 52 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von JIU durch PPS (Moderator Berufserfahrung).....	45
Tabelle 53 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von JIU durch PPS (Moderator Betriebszugehörigkeit).....	45
Tabelle 54 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von JIU durch Work-Life-Balance (Moderator Berufserfahrung) .....	45
Tabelle 55 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von JIU durch Sozialen Austausch (Moderator Alter) .....	46
Tabelle 56 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von WIU durch PPS (Moderator Alter).....	46
Tabelle 57 Varianzanalyse Prädiktoren auf Itemebene Studie 1 .....	47
Tabelle 58 Interkorrelationen Job Involvement und Unterfacetten Studie 1 .....	48
Tabelle 59 Korrelationen und Konfidenzintervalle für ACO Studie 1 .....	49
Tabelle 60 Korrelationen und Konfidenzintervalle für ACO auf Itemebene Studie 1 .....	51
Tabelle 61 Korrelationsvergleich auf Itemebene Studie 1.....	53
Tabelle 62 Signifikanztestung der Korrelationsunterschiede auf Itemebene Studie 1 .....	54
Tabelle 63 Prädiktoren und Job Involvement: Signifikanztestung der Gruppenunterschiede .....	54
Tabelle 64 Korrelationsvergleich Work Involvement (Unterfacette) Studie 1.....	55

Tabelle 65 Prädiktoren und Work Involvement (Unterfacette): Signifikanztest.....	55
Tabelle 66 Korrelationsvergleich Job Involvement (Unterfacette) Studie 1 .....	56
Tabelle 67 Prädiktoren und Job Involvement (Unterfacette): Signifikanztest.....	56
Tabelle 68 Verteilungsanalyse der Skalen Studie 2.....	58
Tabelle 69 Tests auf Normalverteilung Studie 2 .....	59
Tabelle 70 Kollinearitätsstatistik ACO Studie 2.....	59
Tabelle 71 Itemstatistik für ACO Studie 2 .....	64
Tabelle 72 Itemstatistik für CCO Studie 2.....	64
Tabelle 73 Itemstatistik für NCO Studie 2 .....	64
Tabelle 74 Itemstatistik für Job Involvement Studie 2 .....	65
Tabelle 75 Itemstatistik für PSS Studie 2 .....	65
Tabelle 76 Itemstatistik für Partizipation Studie 2 .....	65
Tabelle 77 Itemstatistik für Spaß/Freude Studie 2.....	66
Tabelle 78 Itemstatistik für Kontakt zu anderen Studie 2.....	66
Tabelle 79 Itemstatistik für Generativität Studie 2.....	66
Tabelle 80 Itemstatistik für Entwicklungsmöglichkeiten Studie 2.....	66
Tabelle 81 Itemstatistik für Verantwortung (JDS) Studie 2 .....	67
Tabelle 82 Itemstatistik für Anerkennung Studie 2 .....	67
Tabelle 83 Itemstatistik für Zusammenarbeit im Team (JDS) Studie 2 .....	67
Tabelle 84 Itemstatistik Autonomie (JDS) Studie 2 .....	67
Tabelle 85 Itemstatistik Vielfalt (JDS) Studie 2 .....	68
Tabelle 86 Itemstatistik Bedeutsamkeit (JDS) Studie 2 .....	68
Tabelle 87 Explorative Hauptkomponentenanalyse für Organisationales Commitment.....	69
Tabelle 88 Explorative Hauptkomponentenanalyse für Job Involvement.....	70
Tabelle 89 Explorative Hauptkomponentenanalyse für Prädiktoren Studie 2.....	71
Tabelle 90 Größe des Unternehmens Studie 2.....	74
Tabelle 91 Funktionsbereiche im Unternehmen Studie 2.....	75
Tabelle 92 Bildungsstand Studie 2 .....	75
Tabelle 93 Art der Stelle Studie 2.....	75
Tabelle 94 Art der Anstellung Studie 2 .....	76
Tabelle 95 T-Test Unterschiede Mittelwerte Männer und Frauen Studie 2 .....	76
Tabelle 96 T-Test Unterschiede Mittelwerte Führungskräfte und Nicht-Führungskräfte Studie 2 .....	77
Tabelle 97 Kontrollvariable: Geschlecht .....	77
Tabelle 98 Kontrollvariable: Führungsverantwortung.....	77
Tabelle 99 Korrelationstabelle Studie 2.....	78
Tabelle 100 Interkorrelationen ACO und andere Commitmentarten .....	80
Tabelle 101 Partialkorrelationen: Auspartialisierung von Alter.....	81
Tabelle 102 Partialkorrelationen: Auspartialisierung von Berufserfahrung.....	82
Tabelle 103 Partialkorrelationen: Auspartialisierung von Betriebszugehörigkeit.....	83
Tabelle 104 Multiple moderierte Regression (Moderator Altersgruppen) .....	84
Tabelle 105 Multiple moderierte Regression (Moderator Betriebszugehörigkeit).....	85
Tabelle 106 Multiple moderierte Regression (Moderator Betriebszugehörigkeit in Gruppen).....	86
Tabelle 107 Multiple moderierte Regression (Moderator Berufserfahrung).....	87
Tabelle 108 Multiple moderierte Regression für ACO nach Aiken & West (1991).....	88
Tabelle 109 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Entwicklungsmöglichkeiten (Moderator Alter).....	89
Tabelle 110 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch PSS (Moderator Alter).....	89
Tabelle 111 Moderierte Regression: Vorhersage von ACO durch Work-Life-Balance (Moderator Alter).....	89

Tabelle 112 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Partizipation (Moderator Alter).....	89
Tabelle 113 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Autonomie (Moderator Alter).....	90
Tabelle 114 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Bedeutsamkeit (Moderator Alter).....	90
Tabelle 115 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Spaß/Freude (Moderator Alter).....	90
Tabelle 116 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Kontakt (Moderator Alter).....	90
Tabelle 117 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Teamarbeit (Moderator Alter).....	91
Tabelle 118 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Generativität (Moderator Alter).....	91
Tabelle 119 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Vielfalt (Moderator Berufserfahrung).....	91
Tabelle 120 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Verantwortung (Moderator Berufserfahrung).....	91
Tabelle 121 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Anerkennung (Moderator Berufserfahrung).....	92
Tabelle 122 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von CCO durch PSS (Moderator Betriebszugehörigkeit).....	92
Tabelle 123 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von NCO durch Entwicklungsmöglichkeiten (Moderator Alter).....	92
Tabelle 124 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von NCO durch Partizipation (Moderator Alter).....	92
Tabelle 125 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von NCO durch Vielfalt (Moderator Alter).....	93
Tabelle 126 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von NCO durch Bedeutsamkeit (Moderator Alter).....	93
Tabelle 127 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von NCO durch Anerkennung (Moderator Alter).....	93
Tabelle 128 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von NCO durch Anerkennung (Moderator Berufserfahrung).....	93
Tabelle 129 Moderierte Regression: Vorhersage von Job Involvement durch Verantwortung (Moderator Alter).....	94
Tabelle 130 Moderierte Regression: Vorhersage von Job Involvement durch Work-Life-Balance (Moderator Berufserfahrung).....	94
Tabelle 131 Moderierte Regression: Vorhersage von Job Involvement durch Kontakt zu anderen (Moderator Berufserfahrung).....	94
Tabelle 132 Moderierte Regression: Vorhersage von Job Involvement durch Autonomie (Moderator Berufserfahrung).....	94
Tabelle 133 Moderierte Regression: Vorhersage von Job Involvement durch Verantwortung (Moderator Berufserfahrung).....	95
Tabelle 134 Moderierte Regression: Vorhersage von JIU durch Kontakt (Moderator Berufserfahrung).....	95
Tabelle 135 Moderierte Regression: Vorhersage von JIU durch Generativität (Moderator Berufserfahrung).....	95
Tabelle 136 Moderierte Regression: Vorhersage von JIU durch Autonomie (Moderator Betriebszugehörigkeit).....	96
Tabelle 137 Moderierte Regression: Vorhersage von WIU durch Verantwortung (Moderator Alter).....	96

Tabelle 138 Moderierte Regression: Vorhersage von WIU durch Autonomie (Moderator Berufserfahrung).....	96
Tabelle 139 Moderierte Regression: Vorhersage von WIU durch Verantwortung (Moderator Berufserfahrung).....	96
Tabelle 140 Interkorrelationen Job Involvement und Unterfacetten Studie 2.....	97
Tabelle 141 Korrelationen und Konfidenzintervalle für ACO Studie 2.....	98
Tabelle 142 Signifikanztestung der Korrelationsunterschiede Job Involvement (Gesamt) Studie 2.....	100
Tabelle 143 Korrelationsvergleich Job Involvement (Unterfacette).....	100
Tabelle 144 Job Involvement (Unterfacette): Signifikanztest.....	101
Tabelle 145 Korrelationsvergleich Work Involvement Studie 2.....	101
Tabelle 146 Work Involvement: Signifikanztests.....	102

## Abbildungen im Anhang

Abbildung 1 Q-Q-Diagramm von ACO Studie 1.....	17
Abbildung 2 Q-Q-Diagramm von Herausfordernde Tätigkeit Studie 1.....	18
Abbildung 3 Normal P-P Plot der stand. Residuen: Moderierte Regression (Mod. Alter) Herausfordernde Arbeit – ACO.....	18
Abbildung 4 Normal P-P Plot der stand. Residuen: Moderierte Regression (Mod. Alter) Partizipation - ACO.....	19
Abbildung 5 Normalverteilung der stand. Residuen: Moderierte Regression (Mod. Alter) Herausfordernde Arbeit - ACO.....	19
Abbildung 6 Normalverteilung der stand. Residuen: Moderierte Regression (Mod. Alter) Partizipation - ACO.....	20
Abbildung 7 Scatterplot der Abhängigen Variable mit den stand. Residuen: Moderierte Regression (Mod. Alter) Herausf. Arbeit - ACO.....	20
Abbildung 8 Scatterplot der stand. Residuen: Moderierte Regression (Mod. Alter) Partizipation - ACO.....	21
Abbildung 9 Screeplot zu Hauptkomponentenanalyse der Prädiktoren Studie 1.....	26
Abbildung 10 Regressionsgeraden der drei Altersgruppen: Generativität - ACO.....	57
Abbildung 11 Regressionsgeraden der drei Altersgruppen: PSS - ACO.....	58
Abbildung 12 Q-Q-Diagramm für ACO Studie 2.....	60
Abbildung 13 Q-Q-Diagramm für Partizipation Studie 2.....	60
Abbildung 14 Normalverteilung der stand. Residuen: Mod. Regression (Alter) Partizipation - ACO.....	61
Abbildung 15 Normalverteilung der stand. Residuen: Mod. Regression (Alter) Entwicklung - ACO.....	61
Abbildung 16 Normal P-P-Plot der stand. Residuen: Mod. Regression (Alter) Partizipation - ACO.....	62
Abbildung 17 Normal P-P-Plot der stand. Residuen: Mod. Regression (Alter) Entwicklung - ACO.....	62
Abbildung 18 Scatterplot der AV mit den stand. Residuen: mod. Regression (Alter) Partizipation - ACO.....	63
Abbildung 19 Scatterplot der AV mit den stand. Residuen: Mod. Regression (Alter) Entwicklungsmögl. - ACO.....	63
Abbildung 20 Regressionsgeraden in Perzentilen: Anerkennung - ACO.....	103
Abbildung 21 Regressionsgeraden in Perzentilen: PSS - ACO.....	104
Abbildung 22 Überblick Einzelitems und Zusammenfassung Studie 1.....	105
Abbildung 23 Überblick Skalen Studie 2.....	106

## A Voraussetzungen für die Datenanalysen

### Studie 1

**Multikollinearität** (Toleranz und VIF). Bei Multikollinearität handelt es sich um das Ausmaß an gemeinsamer Varianz verschiedener Variablen. Korrelieren diese hoch miteinander, kann dies ein Hinweis auf hohe gemeinsame Varianz sein. Multikollinearität zwischen den Variablen führt zu unzuverlässigeren Schätzungen der Parameter, indem der Standardfehler der Regressionskoeffizienten mit zunehmender Multikollinearität größer wird (Backhaus et al., 2006) Dies bedeutet, dass in einer Regression die Vorhersagekraft jeder einzelnen Variable geringer ausfallen kann. Hair und Kollegen (2006, S. 233) schlagen zur Lösung dieser Problematik verschiedene Maßnahmen vor:

- a) eine oder mehrere der hoch korrelierten unabhängigen Variablen entfernen und andere Variablen identifizieren, die die Vorhersage verbessern könnten;
- b) nur das Modell zur Vorhersage nutzen, das die höchst-korrelierten unabhängigen Variablen enthält – die Regressionskoeffizienten sollten dabei nicht interpretiert werden; dabei wird hingenommen, dass eine geringere Vorhersagekraft entstehen kann;
- c) die bloßen Korrelationskoeffizienten zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen betrachten, um die Beziehung zwischen beiden zu verstehen;
- d) andere Analysemodelle verwenden, die ein genaueres Abbild der Effekte ermöglichen.

Da in den vorliegenden Daten die Prädiktoren mit dem Kriterium, aber auch die Prädiktoren untereinander relativ hoch korrelieren, könnte auf Multikollinearität geschlossen werden, was die Qualität der Regressionsanalysen negativ beeinflussen könnte. Hairs Vorschlägen wird entsprochen, indem zum einen Korrelationsanalysen einen Teil der Analysen dieser Arbeit ausmachen (vgl. c)). Zum anderen werden die moderierten Regressionen jeweils für einzelne Prädiktoren betrachtet, sodass zwar der Regressionskoeffizient nicht interpretierbar ist und weniger Vorhersagekraft in Kauf genommen wird, jedoch die einzelnen Aspekte genauer beleuchtet werden können (vgl. b)).

Eine Kollinearitätsdiagnose in Studie 1 bezogen auf das Kriterium ACO ergab keine problematisch hohe Multikollinearität (siehe Anhang D Tabelle 7; vgl. Dunlap & Kemery, 1987). Alle Toleranz-Werte der unabhängigen Variablen liegen zwischen .37 und .64, die VIF-Werte zwischen 1.56 und 2.70. Kein Toleranz-Wert unterschreitet damit die kritische Grenze von .1, kein VIF-Wert überschreitet die kritische Grenze von 10 (vgl. Hair et al., 2006). Insbesondere wird zur Vermeidung der Multikollinearitätsproblematik hier



nachfolgend der Vorschlag von Hair et al. (2006) aufgegriffen, einfache Korrelationen zwischen Prädiktor und Kriterium zu untersuchen anstelle von multiplen Regressionsmodellen, in denen die Vorhersagekraft einzelner Variablen wenig zuverlässig ist (Hair et al., 2006, S. 233).

**Autokorrelation nach Durbin-Watson.** Im Zuge der Regressionen wurde jeweils mit Hilfe des Durbin-Watson-Tests auf Autokorrelation getestet. Die Residuen der Grundgesamtheit sollten unkorreliert sein (Backhaus et al., 2006). Liegt hingegen Autokorrelation vor, kann dies zu Verzerrungen in der Ermittlung der Standardfehler und damit der Konfidenzintervalle kommen (ebd.). Der Testwert liegt in den meisten Fällen knapp unter 2 und unterstützt somit die Voraussetzung.

**Test auf Normalverteilung.** Eine Übersicht der Tests der Schiefe und Kurtosis kann dem Anhang D Tabelle 8 entnommen werden. Auf einzelne Ergebnisse wurde bereits oben bei der Darstellung der jeweiligen Instrumente eingegangen. Die Tests auf Normalverteilung Shapiro-Wilk und Kolmogorov-Smirnov unterstützen in Studie 1 für die abhängigen Variablen eine Normalverteilung, jedoch nur für die unabhängige Variable *Partizipation*.

Die Verletzung der Normalverteilungsannahme kann für einige Analysemethoden von Relevanz sein, die dann im Prinzip nicht durchführbar oder nicht interpretierbar sind, da sie von einer Normalverteilung der Variablen in der Stichprobe ausgehen (Hair et al., 2006). Allerdings kommt dies sehr häufig vor und kann z. B. auf bestimmte Attribute der Stichprobe und vor allem deren geringen Umfang zurückgeführt werden. Zudem gibt es für die Tests auf Normalverteilung keine gültige Norm, sodass oftmals grafische Betrachtungen hilfreicher sind (Janssen & Laatz, 2005).

**QQ-Plots.** Als zusätzliche Analyseverfahren der Normalverteilungsvoraussetzung bietet sich die Betrachtung der QQ-Plots an. Diese grafische Analyse ergänzt die im Vorangegangenen beschriebene Testung. Die beobachteten Werte sollten hier mit den erwarteten Normalwerten auf einer Diagonalen liegen und wenig davon abweichen (Backhaus et al., 2006). Die QQ-Verteilungen lassen eine gute Annäherung an die Normalverteilung erkennen (beispielhaft sind im Anhang D Abbildungen 1 und 2 jeweils eine abhängige und eine unabhängige Variable aus den Studien aufgeführt).

**Linearität der Residuen.** Da die Störgrößen nicht beobachtbar sind, werden die Residuenstatistiken betrachtet (Backhaus et al., 2006). Diese Vorgehensweise kann genutzt werden, um die Voraussetzungen der Unabhängigkeit der Residuen und der

Homoskedastizität sowie der Normalverteilung der Residuen zu überprüfen. Diese Analyse wird auch zur Analyse von möglichen Ausreißerwerten im Datensatz verwendet.

Die Residuen sollten bei der Regression der Prädiktoren auf die Kriterien linear sein, da hierdurch die Linearität der Beziehung zwischen unabhängiger und abhängiger Variable abgebildet wird (Hair et al., 2006). Beispielhaft sind diese Analysen im Anhang D Abbildungen 3 und 4 dargestellt. Die Voraussetzung kann als erfüllt gelten.

**Homoskedastizität.** In den Residuen sollte kein gleichmäßiges Muster erkennbar sein. Dies lässt auf Homoskedastizität, also Varianzgleichheit schließen. Die grafische Überprüfung des Zusammenhangs zwischen den standardisierten Residuen und den vorhergesagten Werten ergibt in den meisten Fällen kein Muster, sondern eine unsystematische Punktwolke, was auf die Erfüllung der Voraussetzung schließen lässt (siehe Anhang D Abbildungen 7 und 8). Dies lässt auch auf die Erfüllung der Voraussetzung der **Unabhängigkeit der Residuen** schließen.

**Normalverteilung der Residuen.** Der Normal Probability Plot der standardisierten Residuen gibt Aufschluss über diese Voraussetzung. Die Voraussetzung gilt als erfüllt, wenn die Werte der standardisierten Residuen im Zusammenhang mit den vorhergesagten Werten auf einer Diagonale abgebildet werden. Dies ist der Fall (siehe Anhang D Abbildungen 3 und 4, sowie 5 und 6).

## Studie 2

**Multikollinearität.** Insgesamt ergeben sich für Studie 2 etwas bessere Werte, während in Studie 1 einige Variablen mehr als 60 % ihrer Varianz mit anderen Variablen teilen. Vor diesem Hintergrund mit Vorsicht zu interpretieren sind daher besonders Ergebnisse bezogen auf die Variable ‚Herausfordernde Arbeit‘, ‚Partizipation‘ und ‚sozialer Austausch‘ in Studie 1 (siehe vorangegangener Abschnitt), da die Toleranz-Werte zumindest unter .4 liegen. Die Toleranz-Werte in Studie 2 liegen alle zwischen .49 und .80, die VIF-Werte zwischen 1.24 und 2.05. Kein Toleranz-Wert unterschreitet damit die kritische Grenze von .1, kein VIF-Wert überschreitet die kritische Grenze von 10 (vgl. Hair et al., 2006).

**Autokorrelation nach Durbin-Watson.** Auch in Studie 2 liegt der Testwert in den meisten Fällen knapp unter 2 und unterstützt somit die Voraussetzung.

**Test auf Normalverteilung.** In Studie 2 konnte nur für CCO eine Normalverteilung gefunden werden sowie bei den unabhängigen Variablen für *Partizipation* (Anhang D Tabellen 68 und 70). Wie oben erwähnt, sind die entsprechenden Tests jedoch mit Vorsicht zu beurteilen (Janssen & Laatz, 2005).

Die **QQ-Plots** lassen auch in Studie 2 eine gute Annäherung an die Normalverteilung erkennen, indem eine Gerade abgebildet wird (siehe Beispiele im Anhang D Abbildungen 12 und 13).

**Homoskedastizität sowie Linearität und Unabhängigkeit der Residuen.** Auch in Studie 2 kann diese Voraussetzung kann als erfüllt gelten, da keine Muster in den standardisierten Residuen zu erkennen sind. Beispielhaft sei hier die Analyse bezogen auf ACO in Studie 2 genannt: Die standardisierten Residuen liegen alle innerhalb eines Intervalls von +/- 2.75 Standardabweichungen um den Nullpunkt. Ausreißer scheinen nicht vorhanden zu sein. Die Voraussetzung kann als erfüllt betrachtet werden (siehe Anhang D Abbildungen 14 bis 17).

**Normalverteilung der Residuen.** Die standardisierten Residuen können im Zusammenhang mit den vorhergesagten Werten im Normal Probability Plot auf einer Diagonale abgebildet werden. Damit ist auch in Studie 2 die Voraussetzung erfüllt (siehe Anhang D Abbildungen 16 bis 17).

## **B Studie 1 – Multiple Regressionsanalysen**

### **Kontinuierliche Moderatoren in der multiplen Regressionsanalyse**

In dieser Arbeit werden lineare Moderationseffekte getestet. Dies geschieht üblicherweise, indem in eine Regressionsgleichung zusätzlich zur unabhängigen und abhängigen Variable deren Interaktion mit aufgenommen wird (Baron & Kenny, 1986; Cleary & Kessler, 1982; Cohen & Cohen, 1983). Eine Moderation liegt vor, wenn der Interaktionseffekt signifikant getestet wird bei Kontrolle der abhängigen und unabhängigen Variablen. Nach Aiken und West (1991) sollten zunächst die Prädiktoren und die Moderatoren standardisiert werden. Aus den standardisierten Variablen wurden daraufhin jeweils der Interaktionsterm aus standardisierten Prädiktor und standardisierten Moderator gebildet. Durch die Standardisierung der Variablen wird einem möglichen Multikollinearitätsproblem (zu Multikollinearität vgl. Dunlap & Kemery, 1987) innerhalb der Daten vorgebeugt und die Ergebnisse werden vergleichbar. Diese Prozedur hat Einfluss auf die Regressionsgewichte ( $B$  und  $\beta$ ) und somit auf die Regressionsgleichung (oder die Steigung der Gerade). Die Prädiktoren wurden in der Reihenfolge der Korrelationsstärken mit dem Kriterium aufgenommen (Backhaus et al., 2006).

**Tabelle 1 Multiple moderierte Regression für ACO Studie 1**

*Multiple moderierte Regression (Moderator Alter) für Affektives Organisationales Commitment.*

Prädiktor	1. Schritt	2. Schritt
Soz. Austausch	.14	.18
Work-Life-Balance	.11	.07
Generativität	.06	.06
Anerkennung	-.04	-.04
PPS	.13	.11
Herausf. Arbeit	.10	.12
Verantwortung	.07	-.04
Entwicklungsmögl.	.03	.11
PSS	.15	.14
Partizipation	-.12	-.11
Alter	.09	.14
Sozial * Alter		.01
Work-Life-Balance * Alter		-.16
Generat * Alter		.06
Anerkennung * Alter		-.06
PPS * Alter		-.05
Herausf * Alter		-.01
Verantw * Alter		-.06
Entw.mögl. * Alter		.15
PSS * Alter		.12
Partiz * Alter		-.05
<i>F</i>	2.56 **	1.52 ~
$\Delta R^2$		.04
$R^2$	.21	.25

Anmerkungen:  $N = 119$ ; Ausschluss von Ausreißern und Azubis/Praktikanten. ~  $0.05 < p < .10$ ; \*\*  $p < .01$ .

Die Analyse bezogen auf das Kriterium ACO zeigt weder in den Haupteffekten noch in der Interaktion signifikante Prädiktoren (siehe Anhang B Tabelle 1). Der inkrementelle Zuwachs in  $R^2$  durch das zweite Modell beträgt jedoch immerhin .04. Allerdings ist zu beachten, dass das zweite Modell mit den Interaktionseffekten nicht signifikant besser ist, als das erste ohne Interaktionseffekt. Zudem verändert sich das *adjusted*  $R^2$  in negativer Richtung von .13 im ersten Modell zu .09 im zweiten Modell. Allerdings steht bei dieser Analyse nicht unbedingt das Gesamtmodell im Vordergrund, sondern eher die Betrachtung des Beitrags der einzelnen Prädiktoren (Aiken & West, 1991). Es bleibt festzustellen, dass in keinem Schritt in der Vorhersage von ACO signifikante  $\beta$ -Werte nachzuweisen sind.

Auch für die Betrachtung des Moderators Alter in Alterskategorien sowie Dauer der Berufserfahrung und Betriebszugehörigkeit kontinuierlich und Betriebszugehörigkeit in Kategorien ergeben sich keine signifikanten Effekte (Anhang D Tabellen 35 und 38). Da die Korrelationen der Prädiktorskalen mit ACO durchaus auf Zusammenhänge hindeuten,

erstaunt dieses Ergebnis. Es könnte jedoch als Hinweis auf kurvilineare Zusammenhänge gewertet werden, da die Regressionsanalyse nur lineare Zusammenhänge testet. Einige Ergebnisse aus nachfolgenden Analysen, z. B. mit Hilfe eines Korrelationsvergleichs (Abschnitt 6.6.2), konnten diese Eindrücke bestätigen.

Die multiple Regression ohne Interaktionseffekte zur Vorhersage des Kriteriums ACO wurde zusätzlich explorativ getrennt nach Altersgruppen betrachtet, weniger, um die Varianzaufklärung der betrachteten unabhängigen Variablen zu erhalten, sondern eher, um einen Eindruck der Gewichte der einzelnen Bedingungen für ACO in den drei Altersgruppen zu gewinnen (Anhang B Tabelle 2). Auffällig war, dass kein einziger der Prädiktoren einen signifikanten Beitrag in der Gesamtstichprobe leistete. Als signifikante Prädiktoren zeigten sich in der älteren Gruppe PSS sowie an der Grenze zum Signifikanzniveau *Work-Life-Balance* mit einem negativen  $\beta$ -Gewicht. Ebenfalls an der Grenze zum Signifikanzgewicht ergaben sich in der jüngeren Gruppe (hier negativ) und mittleren Gruppe *Herausfordernde Arbeit*. Eine Gewichtsverlagerung scheint stattzufinden im Zusammenhang mit ACO, jedoch ist die Interpretation innerhalb einer multiplen Regressionsanalyse nahezu unmöglich. Die Rollen von *Work-Life-Balance* und PSS scheinen sich im Alter zu verändern. Ob dies als Bestätigung für H2 (*PSS*, abnehmender Zusammenhang mit ACO) und H4 (*Work-Life-Balance*, umgekehrt U-förmiger Zusammenhang) gelten kann, muss weiter überprüft werden. In der jungen und mittleren Gruppe scheint die Herausfordernde Arbeitstätigkeit eine stärkere Bedeutung zu haben als für die Älteren. Teilweise Bestätigung findet sich somit für H6 (*Herausfordernde Arbeit*, abnehmender Zusammenhang).

In dieser Analyse ist der explorative Charakter zu betonen, denn die Größe der Untergruppen ermöglicht eine solche Regressionsanalyse eigentlich nicht. Zudem muss hier kritisch angemerkt werden, dass die Skalen hoch korreliert sind und die Items in der Hauptkomponentenanalyse vielfach auf dem starken ersten Faktor laden. So hat diese Analyse wenig Aussagekraft und ist nur mit größter interpretatorischer Vorsicht zu betrachten.

**Tabelle 2 Multiple Regression für ACO nach Altersgruppen Studie 1**

*Multiple Regression für Affektives Organisationales Commitment.*

Prädiktor	Gesamt	Jüngere	Mittlere	Ältere
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Soz. Austausch	.14	-.08	.06	.25
Work-Life-Balance	.06	.17	.18	-.26 ~
Generativität	.09	.10	.10	.15
Anerkennung	-.01	.39	-.08	-.16
PPS	.12	.26	.26	-.10
Herausf. Arbeit	.11	-.55 ~	.49 ~	.03
Verantwortung	.11	-.06	.13	-.19
Entwicklungsmögl.	-.01	.24	-.43	.38
PSS	.12	.28	-.02	.52 *
Partizipation	-.13	.13	.00	-.10
<i>F</i>	2.56 **	1.65	1.31	1.84 ~
<i>R</i> <sup>2</sup>	.19	.41	.28	.40
<i>N</i> <sub>max</sub>	120	35	45	39

Anmerkungen: Ausschluss von Ausreißern und Azubis/Praktikanten. ~ .05 < *p* < .10; \* *p* < .05; \*\* *p* < .01; \*\*\**p* < .001.

### Dummy-kodierte Moderatoren in der Regressionsanalyse

Analog zu den Studien von Conway (2004) und Finegold et al. (2002) wurde der moderierende Effekt von Alter und Dauer der Betriebszugehörigkeit auch mit der von Aiken und West (1991) vorgeschlagenen Vorgehensweise für eine Moderation durch kategoriale Variablen getestet. Aiken und West (1991) schlagen hierfür vor, den Moderator als Dummy-Variable zu kategorisieren und die Analyse mit den kategoriellen Werten statt mit den kontinuierlichen zu testen. In diesem Fall wurden alle Prädiktoren gleichzeitig mit in das Modell aufgenommen. Dies hat den Vorteil, dass so auch differenzielle Vorhersagestärken der einzelnen Prädiktoren im gemeinsamen Bild mit den anderen Prädiktoren zum ersten Mal hervortreten können. Bei dieser Vorgehensweise entfällt die Notwendigkeit zur Standardisierung der Prädiktoren und Moderatoren. Das Vorgehen und die Ergebnisse werden im Folgenden beschrieben.

Im Verfahren mit dummy-kodierten Moderatoren werden in einer multiplen moderierten Regressionsanalyse zunächst die Haupteffekte in einem ersten Block, dann die Interaktionen in einem zweiten Block getestet (siehe auch oben vorangehender Abschnitt). Aiken und West schlagen eine gruppenweise Dummy-Kodierung vor (für Gruppenzugehörigkeit 1 bzw. 0). Mit Hilfe dieses Vorgehens kann jeweils eine mit den anderen beiden Gruppen verglichen werden. Ähnlich der klassischen multiplen moderierten Regressionsanalyse fließen hier in einem ersten Schritt die Haupteffekte in die Analyse ein. Zuvor sollten Kontrollvariablen getestet werden. Da diese hier jedoch bereits zu Beginn der Analysen untersucht wurden

(siehe Abschnitt 6.5.1), wurde dieser Schritt hier nicht aufgenommen (vgl. Becker, 2005). Im zweiten Schritt der Regressionsanalyse fließen die Interaktionseffekte der Prädiktoren mit den Dummy-Variablen der zwei Altersgruppen, die mit der dritten verglichen werden sollen, in die Analyse mit ein.

Die entsprechende Analyse ergab die im Folgenden dargestellten Ergebnisse (Anhang B Tabelle 3). Die Jüngeren (AG1) unterscheiden sich demnach von den Mittleren (AG2) bezogen auf die Bedeutung von *Herausfordernder Arbeit* in der Vorhersage von ACO ( $\beta = 2.78^*$ ). Der Zusammenhang ist bei den Mittleren stärker. H6 (*Herausforderung*, abnehmender Zusammenhang mit ACO) kann also erneut teilweise bestätigt werden. Es wurden keine weiteren auf 95 %-Niveau signifikanten Ergebnisse gefunden. Als Ergänzung sollen hier die Ergebnisse berichtet werden, die eine Signifikanztestung von  $p < 0.1$  ergaben. Die Mittleren (AG2) unterschieden sich diesbezüglich von den Älteren (AG3) in der Bedeutung von *Entwicklungsmöglichkeiten* sowie PSS ( $\beta = 1.84$  und  $\beta = 1.05$ ). Dies könnte als teilweise Bestätigung von H1 (*Entwicklungsmöglichkeiten*, abnehmender Zusammenhang) und H2 (PSS, abnehmend) gewertet werden.

Für diese Analyse gilt umso mehr die Unangemessenheit der Anwendung für die Größe der hier vorliegenden Stichprobe. Die Anzahl der einfließenden Prädiktoren (samt Produkttermen) führt zu einer Komplexität des Modells, die kaum interpretierbar ist.

**Tabelle 3 Multiple moderierte Regression nach Aiken & West (1991) Studie 1**

*Moderierte Regression nach Aiken & West (1991) für Affektives Organisationales Commitment: Jüngere im Vergleich zu Mittleren und Älteren.*

Prädiktor	1. Schritt	2. Schritt
Soz. Austausch	.14	- .07
Work-Life-Balance	.10	.15
Generativität	.07	.09
Anerkennung	- .04	.31
PPS	.11	.23
Herausf. Arbeit	.11	- .46 ~
Verantwortung	.09	- .04
Entwi.mögl.	.02	.20
PSS	.14	.26
Partizipation	- .13	.13
AG2	- .04	- .40
AG3	.11	.91
Sozial * AG2		.43
Sozial * AG3		1.05
Work-Life-Balance * AG2		.13
Work-Life-Balance * AG3		- .93
Generat * AG2		.05
Generat * AG3		.16
Anerk. * AG2		- 1.07
Anerk. * AG3		- 1.25
PPS * AG2		.09
PPS * AG3		- 1.05
Herausf * AG2		2.78 *
Herausf * AG3		1.35
Verantw * AG2		.47
Verantw * AG3		- .41
Entwi * AG2		- 1.54
Entwi * AG3		.33
PSS * AG2		- .61
PSS * AG3		.46
Partiz * AG2		- .30
Partiz * AG3		- .48
<i>F</i>	2.47 **	1.61 *
$\Delta R^2$		.16
$R^2$	.22	.38

Anmerkungen:  $N = 119$ ; Ausschluss von Ausreißern und

Azubis/Praktikanten. ~  $.05 < p < .10$ ; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ .



## C Studie 2 – Multiple Regressionsanalysen

### Kontinuierliche Moderatoren in der multiplen Regressionsanalyse

Für die multiple moderierte Regression wurde der Moderator Alter als kontinuierliche Variable untersucht (vgl. Baron & Kenny, 1986). Ergänzend wurden die Moderatoren Betriebszugehörigkeit und Berufserfahrung betrachtet. Zunächst wurden wie in Studie 1 multiple Regressionsanalysen getestet, in dem die Moderatoren als kontinuierliche Variablen einfließen. Die Prädiktoren wurden in der Reihenfolge der Korrelationsstärken mit dem Kriterium aufgenommen. Im Anschluss daran fand einerseits eine Betrachtung der multiplen Regressionen in den theoretisch abgeleiteten Gruppen Jüngerer, Mittlerer und Älterer statt. Andererseits wurden für das Vorgehen nach Aiken und West (1991) die drei Gruppen nach Alter und Dauer der Betriebszugehörigkeit (weniger als 2 Jahre, 2 bis 10 Jahre, mehr als 10 Jahre; vgl. Allen & Meyer, 1993; Conway, 2004; Morrow & McElroy, 1987) jeweils mit 1, 2 und 3 Dummy-kodiert.

Für das Kriterium ACO wurden im ersten Schritt die Variablen *PSS*, *Vielfalt*, *Entwicklungsmöglichkeiten*, *Anerkennung*, *Spaß*, *Kontakt* und Alter signifikant getestet ( $F = 26.09$ ;  $p < .001$ ; siehe Anhang C Tabelle 4). Im zweiten Schritt wurden von den Haupteffekten noch *Verantwortung*, *Kontakt* und Alter signifikant. Die Interaktion zwischen Alter und *Verantwortung* ergänzte das Modell signifikant ( $p < .01$ ;  $F = 14.30$ ). H10 (*Verantwortung*, zunehmender Zusammenhang mit ACO) konnte damit bestätigt werden. Der Zuwachs an  $R^2$  betrug 2 Prozentpunkte wodurch  $R^2$  im zweiten Modell bei .51 lag. Das zweite moderierte Modell war jedoch auch in dieser Studie nicht signifikant besser als das erste.

**Tabelle 4 Multiple moderierte Regression für ACO Studie 2**

*Multiple moderierte Regression für Affektives  
Organisationales Commitment .*

Prädiktor	1. Schritt	2. Schritt
Entwicklungsmögl.	.31 ***	.32 ***
PSS	.27 ***	.28 ***
Spaß/Freude	.24 ***	.24 ***
Autonomie	.03	.05
Partizipation	.05	.04
Kontakt	.11 *	.07
Anerkennung	- .14 **	- .14 *
Generativität	.02	.00
Bedeutsamkeit	.08 ~	.07
Verantwortung	- .02	.03
Zusammenarbeit	.08 ~	.07
Vielfalt	- .13 *	- .12 *
Work-Life-Balance	- .01	- .02
Alter	.08 *	.06
Entwicklungsmögl. * Alter		.07
PSS * Alter		.03
Spaß/Freude * Alter		- .02
Autonomie * Alter		- .03
Partizipation * Alter		- .01
Kontakt * Alter		- .11 ~
Anerkennung * Alter		- .02
Generativität * Alter		- .05
Bedeutsamkeit * Alter		.01
Verantwortung * Alter		.16 **
Vielfalt * Alter		.06
Zusammenarbeit * Alter		- .01
Work-Life-Balance * Alter		.03
<i>F</i>	26.09 ***	14.30 ***
$\Delta R^2$		.02
$R^2$	.49	.51

*Anmerkungen: N = 399. Ausschluss von Ausreißern,*

*Azubis/Praktikanten und Beamten. ~  $p < .10$ ; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ .*

Ähnliche Ergebnisse brachte die Regression mit dem Moderator „Altersgruppe“. Hier wurde nur die Interaktion von Verantwortung mit dem Moderator Altersgruppe als signifikant in das Modell aufgenommen (Anhang D Tabelle 35).

Bezüglich des Moderators Betriebszugehörigkeit konnte in der analogen Analyse nur die Interaktion zwischen dem Moderator und Kontakt signifikant das Modell ergänzen ( $p < .05$ ;  $F = 16.03$ ). Auch hier lieferte das Modell jedoch keinen signifikanten Mehrwert ( $R^2$  Zuwachs von 2 Prozentpunkten auf .53). In der Testung mit kategoriellen Moderator wurde keine Interaktion signifikant.

Um auch hier die Beiträge einzelner Prädiktoren genauer nach ihrem Gewicht beurteilen zu können, wurde explorativ die multiple Regressionsanalyse in allen drei Altersgruppen gerechnet (Anhang C Tabelle 5). Eine Veränderung ist bezüglich *PSS* und *Spaß/ Freude* zu erkennen: Diese Variablen tragen bei den Älteren nicht signifikant zum Modell bei. Die Varianzaufklärung ist insgesamt auf vergleichbarem Niveau ( $R^2 = .47$  bei den Jüngeren und Älteren,  $R^2 = .54$  bei den Mittleren). H2 zu *PSS* (abnehmender Zusammenhang) könnte damit als teilweise bestätigt gelten, H11 zu *Spaß/Freude* (gleich bleibender Zusammenhang mit ACO) dagegen nicht.

**Tabelle 5 Multiple Regression für ACO nach Altersgruppen Studie 2**

*Multiple Regression für Affektives Organisationales Commitment.*

	Gesamt	Jüngere	Mittlere	Ältere
Prädiktor	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Entwicklungsmögl.	.29 ***	.24 **	.30 ***	.56 *
PSS	.27 ***	.23 **	.33 ***	.05
Spaß/Freude	.24 ***	.29 ***	.21 **	.14
Autonomie	.03	.02	.05	-.11
Partizipation	.05	.03	.10	.06
Kontakt	.10 *	.19 *	.06	-.10
Anerkennung	-.12 *	-.12	-.13 ~	-.20
Generativität	.01	.06	.00	-.04
Bedeutsamkeit	.08 *	.11	.08	-.08
Verantwortung	.00	-.12	.04	.32
Zusammenarbeit	.09 *	.05	.10	-.05
Vielfalt	-.12 *	-.15 ~	-.15 ~	.24
Work-Life-Balance	.00	-.06	.01	.09
<i>F</i>	29.23 ***	10.44 ***	14.79 ***	2.46 *
$R^2$	.49	.47	.54	.47
$N_{max}$	414	168	181	50

Anmerkungen: Ausschluss von Ausreißern, Beamten und Azubis/Praktikanten. *N*

Gesamt inkl. 15 Personen ohne Altersangabe. ~ .05 < *p* < .10; \* *p* < .05; \*\* *p* < .01;

\*\*\**p* < .001.

### Dummy-kodierte Moderatoren in der multiplen Regressionsanalyse

Analog zu Conway (2004) und Finegold et al. (2002) wurde auch hier das von Aiken und West (1991) vorgeschlagene Vorgehen aufgegriffen. Es ermöglicht die Betrachtung der gesamten Prädiktoren in einem Modell in Verbindung mit Moderatoren. Vorgeschlagen wird eine Dummy-Kategorisierung der Moderatoren, wodurch sich die ansonsten in Moderationsmodellen nötige Standardisierung der Variablen erübrigt (vgl. Abschnitt A4).

Das analoge Vorgehen wie in den hier als Vergleichsstudien herangezogenen Analysen von Conway (2004) und Finegold und Kollegen (2002) ergab für den Vergleich der Jüngeren gegenüber den Mittleren und Älteren keine signifikante Interaktion und somit keine relevanten Unterschiede in dieser Vergleichsperspektive (siehe Anhang C Tabelle 6).

Gleiches gilt für die anderen beiden Gruppenvergleiche: Mittlere im Vergleich zu Jüngeren und Älteren sowie Ältere im Vergleich zu Jüngeren und Mittleren (siehe Anhang D Tabellen 108). Wiederum sollen hier jedoch auch die Ergebnisse berichtet werden, die zumindest ein Signifikanzniveau von  $p < 1.0$  erreichten. Die Jüngeren unterschieden sich hiernach von den Älteren in der Bedeutung von Vielfalt und Verantwortung ( $\beta = .81$  und  $\beta = 1.01$ ). In beiden Fällen ist der Zusammenhang in der älteren Gruppe stärker. Dies spricht gegen H6 (*Vielfalt*, abnehmender Zusammenhang mit ACO) und für H10 (*Verantwortung*, zunehmender Zusammenhang). Die Mittleren unterschieden sich von den Älteren in *Vielfalt* ( $\beta = .38$ ).  $R^2$  gewinnt durch die Aufnahme der Interaktionseffekte 3 Prozentpunkte und liegt bei .52.

**Tabelle 6 Multiple moderierte Regression nach Aiken & West (1991) Studie 2**

*Moderierte Regression nach Aiken & West (1991) für Affektives  
Organisationales Commitment: Jüngere im Vergleich zu Mittleren und Älteren.*

Prädiktor	1. Schritt	2. Schritt
Entwicklungsmögl.	.29 ***	.25 **
PSS	.27 **	.22 **
Spaß/Freude	.24 ***	.28 ***
Autonomie	.03	.02
Partizipation	.06	.03
Kontakt	.11 *	.17 **
Anerkennung	-.14 **	-.12
Generativität	.02	.06
Bedeutsamkeit	.08 ~	.10
Verantwortung	-.02	-.11
Zusammenarbeit	.08 *	.05
Vielfalt	-.12 *	-.14 ~
Work-Life-Balance	-.01	-.06
AG2	-.01	-.59
AG3	.08 ~	-.51
Entwicklungsmögl. * AG2		.06
Entwicklungsmögl. * AG3		.53
PSS * AG2		.19
PSS * AG3		-.23
Spaß/Freude * AG2		-.13
Spaß/Freude * AG3		-.18
Autonomie * AG2		.09
Autonomie * AG3		-.29
Partizipation * AG2		.12
Partizipation * AG3		.03
Kontakt * AG2		-.26
Kontakt * AG3		-.46
Anerkennung * AG2		-.04
Anerkennung * AG3		-.11
Generativität * AG2		-.10
Generativität * AG3		-.12
Bedeutsamkeit * AG2		-.05
Bedeutsamkeit * AG3		-.34
Verantwortung * AG2		.50
Verantwortung * AG3		1.01 ~
Zusammenarbeit * AG2		.14
Zusammenarbeit * AG3		-.20
Vielfalt * AG2		-.03
Vielfalt * AG3		.81 ~
Work-Life-Balance * AG2		.11
Work-Life-Balance * AG3		.14
<i>F</i>	24.32 ***	9.27 ***
$\Delta R^2$		.03
$R^2$	.49	.52

Anmerkung:  $N = 399$ . Ausschluss von Ausreißern, Azubis/Praktikanten und Beamten. ~  $p < .10$ ; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ .

## D Tabellen und Abbildungen

**Tabelle 7 Voraussetzungen: Kollinearitätsstatistik Prädiktoren Studie 1**

*Kollinearitätsstatistik für Affektives Organisationales Commitment.*

Variablen	Toleranz	VIF
Entwicklung	.47	2.14
PSS	.53	1.88
PPS	.62	1.60
Partizipation	.38	2.64
Herausfordernde Arbeit	.38	2.65
Anerkennung	.41	2.46
Verantwortung	.64	1.56
Sozialer Austausch	.37	2.70
Generativität	.44	2.25

*Anmerkungen. N = 121; Vorhersage von ACO. Toleranz > .10 sowie VIF < 10 bedeuten kein Multikollinearitätsproblem. Ausschluss von Ausreißern und Azubis/Praktikanten.*

**Tabelle 8 Verteilungsanalyse der Skalen Studie 1**

*Schiefe und Kurtosis der verwendeten Skalen.*

	N	M	SD	Schiefe	Kurtosis
ACO	121	5.05	.98	-.46	.43
CCO	120	3.81	1.29	.14	-.40
NCO	120	3.14	1.22	.67	.58
Job Involvement	121	4.57	.77	-.02	-.04
Entwicklungsmögl.	121	4.97	1.11	-.55	.52
PSS	120	5.09	1.19	-.44	-.50
PPS	120	5.41	.84	-.70	.36
Work-Life-Balance	121	4.73	1.17	-.26	-.43
Partizipation	121	4.74	1.08	-.34	.16
Herausf. Arbeit	121	5.38	.96	-1.11	2.42
Anerkennung	121	5.05	1.01	-.36	.21
Verantwortung	121	4.98	1.03	-.34	-.16
Soz. Austausch	121	5.71	.85	-1.39	3.90
Generativität	121	5.43	.92	-.39	.14

*Anmerkungen: Antworten auf einer 7-stufigen Skala. Ausschluss von Ausreißern und Azubis/Praktikanten.*

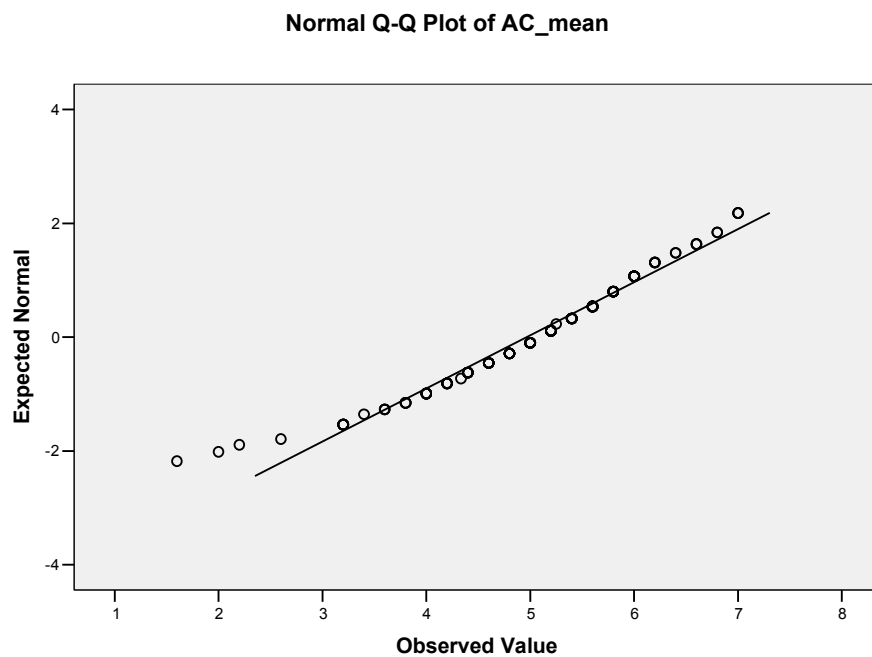
**Tabelle 9 Tests auf Normalverteilung**

*Tests auf Normalverteilung.*

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ACO	.07	119	.200	.98	119	.100
CCO	.08	119	.037	.99	119	.398
NCO	.08	119	.051	.97	119	.021
Jobinv.	.05	119	.200	.99	119	.539
PSS	.11	119	.002	.96	119	.003
PPS	.13	119	.000	.95	119	.000
Heraufordernde Arbeit	.17	119	.000	.92	119	.000
Partizipation	.09	119	.018	.98	119	.185
Generativität	.14	119	.000	.96	119	.001
Soz. Austausch	.18	119	.000	.90	119	.000
Anerkennung	.14	119	.000	.97	119	.005
Verantwortung	.13	119	.000	.98	119	.039
Entwicklungsmögl.	.18	119	.000	.94	119	.000

*Anmerkungen:  $N_{max} = 121$ ; Ausschluss von Ausreißern und Azubis/Praktikanten.*

*Je kleiner der Signifikanzwert, umso unwahrscheinlicher ist eine Normalverteilung.*



**Abbildung 1 Q-Q-Diagramm von ACO Studie 1**

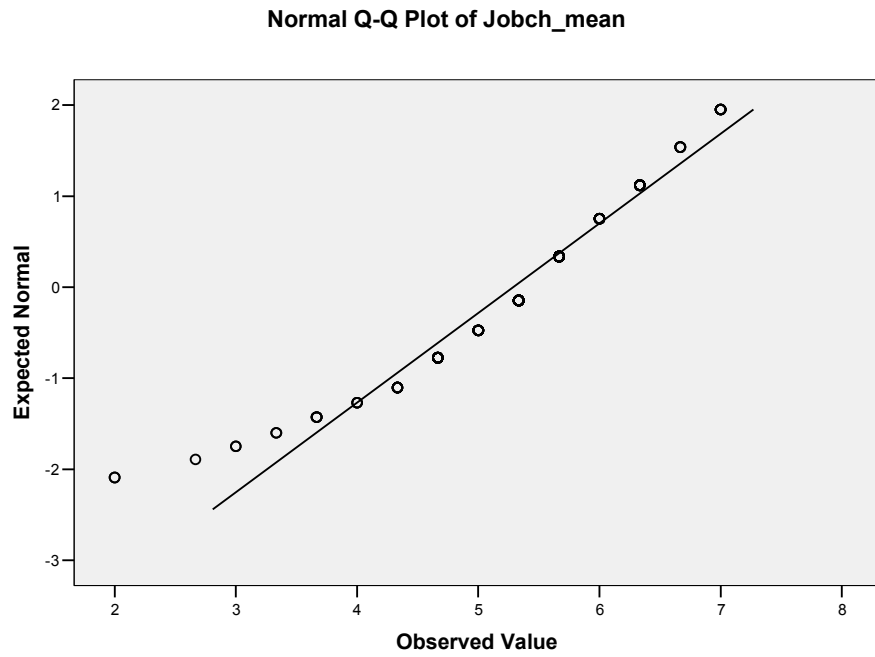


Abbildung 2 Q-Q-Diagramm von Herausfordernde Tätigkeit Studie 1

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**

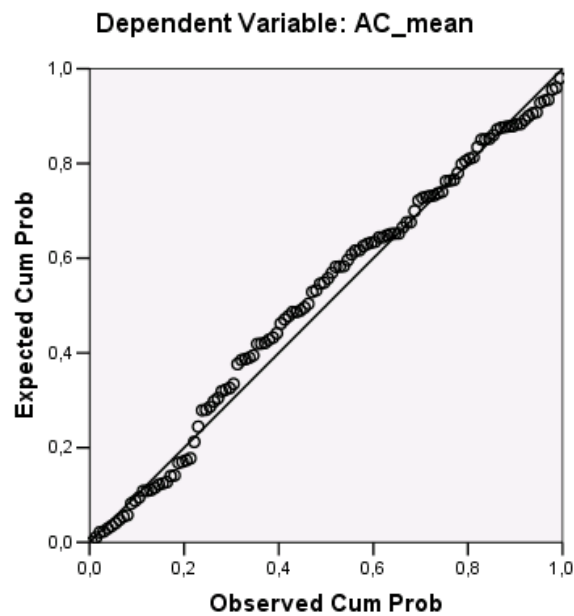


Abbildung 3 Normal P-P Plot der standardisierten Residuen: Moderierte Regression (Mod. Alter)  
Herausfordernde Arbeit – ACO



### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

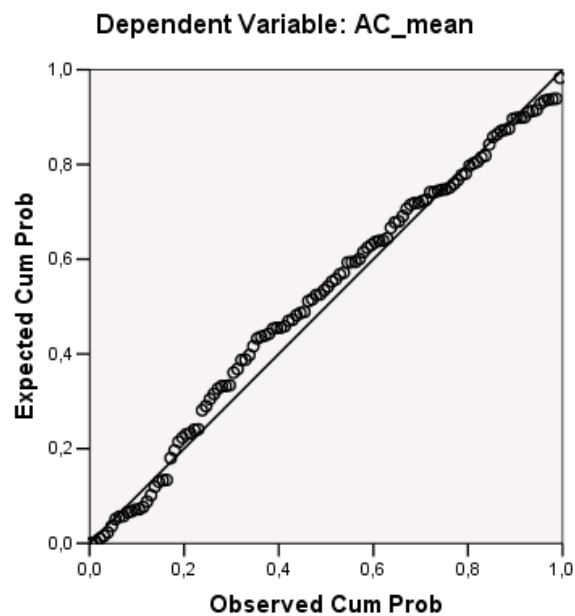


Abbildung 4 Normal P-P Plot der standardisierten Residuen: Moderierte Regression (Mod. Alter) Partizipation - ACO

### Histogramm

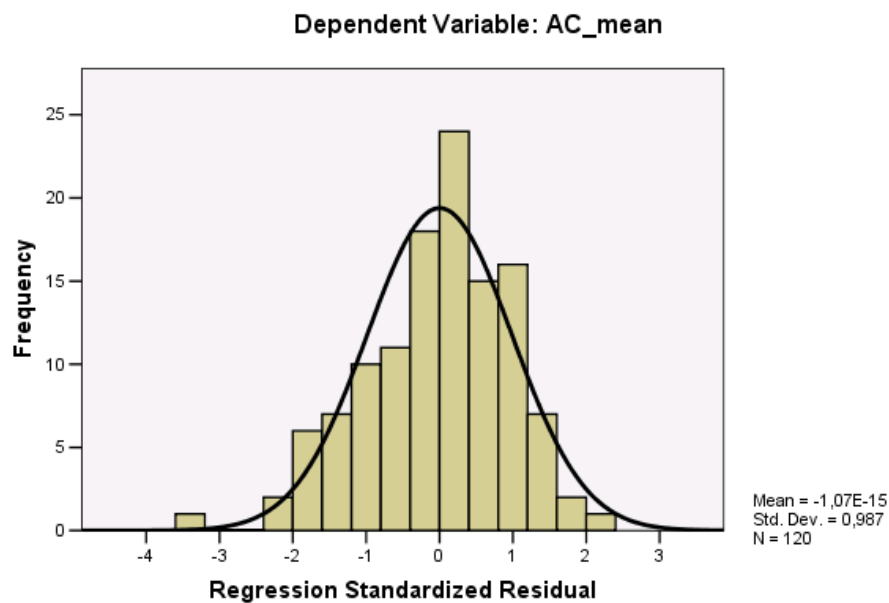
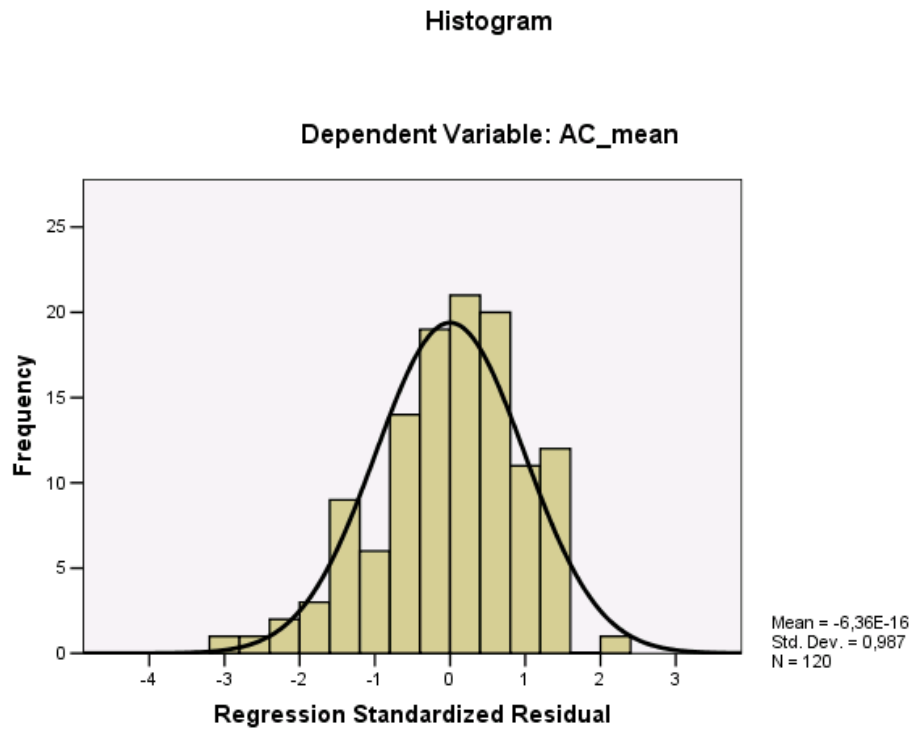
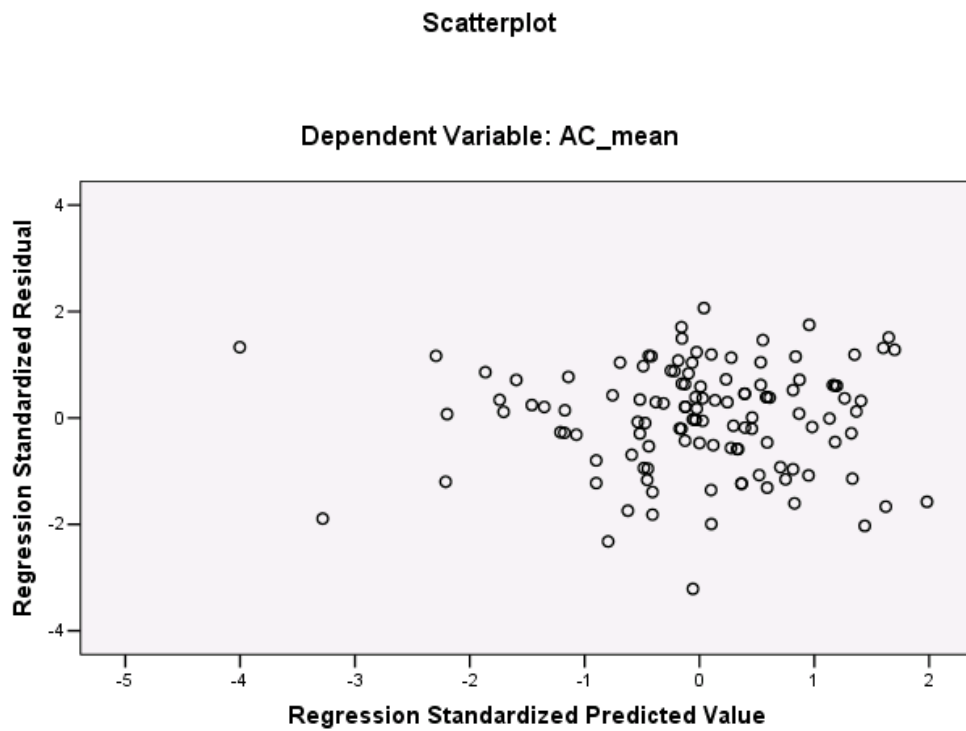


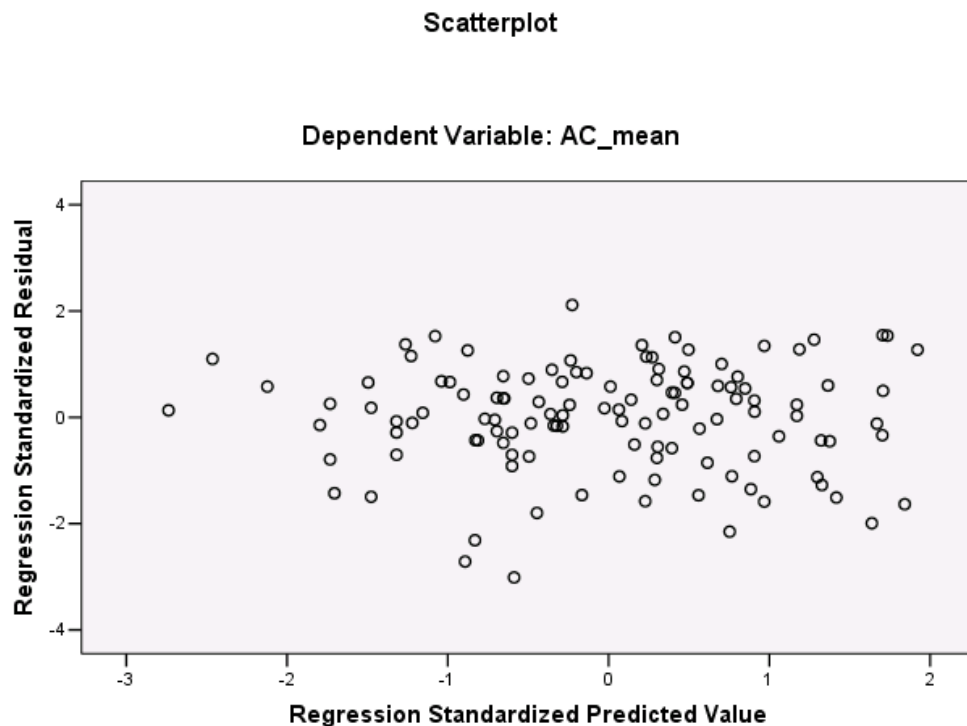
Abbildung 5 Normalverteilung der standardisierten Residuen: Moderierte Regression (Mod. Alter) Herausfordernde Arbeit - ACO



**Abbildung 6 Normalverteilung der standardisierten Residuen: Moderierte Regression (Mod. Alter) Partizipation - ACO**



**Abbildung 7 Scatterplot der Abhängigen Variable mit den standardisierten Residuen: Moderierte Regression (Mod. Alter) Herausf. Arbeit – ACO**



**Abbildung 8 Scatterplot der standardisierten Residuen: Moderierte Regression (Mod. Alter) Partizipation - ACO**

**Tabelle 10 Itemstatistik für ACO Studie 1**

*Itemkennwerte der Skala Affektives Organisationales Commitment.*

Item	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r<sub>it</sub></i>	<i>r<sub>del</sub></i>
1. Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben bei meinem Unternehmen verbringen zu können.	5.43	1.39	.49	.76
2. Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit meinem Unternehmen verbunden.*	5.07	1.43	.57	.74
3. Ich bin stolz darauf, diesem Unternehmen anzugehören.	4.95	1.26	.54	.75
4. Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Organisation.	4.93	1.30	.60	.73
5. Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen der Organisation passen.	4.73	1.30	.58	.73

*Anmerkungen: \* negativ gepolte Items.  $r_{it}$  = Itemtrennschärfe;  $r_{del} = \alpha$  if Item deleted.  $N = 131$ , Cronbachs Alpha  $\alpha = .78$ . Antworten auf einer Skala von 1 bis 7. Ausschluss von Ausreißern. Anstelle der Organisation wurde in den Items der Name des Unternehmens verwendet.*

**Tabelle 11 Itemstatistik für CCO Studie 1**

*Itemkennwerte der Skala Kalkulatorisches Organisationales Commitment.*

Item	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r<sub>it</sub></i>	<i>r<sub>del</sub></i>
1. Es wäre mit zu vielen Nachteilen für mich verbunden, wenn ich momentan dieses Unternehmen verlassen würde.	4.32	1.77	.47	.58
2. Zu vieles in meinem Leben würde sich verändern, wenn ich dieses Unternehmen jetzt verlassen würde.	3.92	1.79	.42	.61
3. Ich glaube, dass ich momentan zu wenige Chancen habe, um einen Wechsel des Unternehmens ernsthaft in Erwägung zu ziehen.	3.39	1.89	.45	.60
4. Ich habe schon zu viel Kraft und Energie in dieses Unternehmen gesteckt, um jetzt noch an einen Wechsel zu denken.	3.09	1.68	.44	.60

*Anmerkungen: r<sub>it</sub> = Itemtrennschärfe; r<sub>del</sub> =  $\alpha$  if Item deleted. N = 131; Cronbachs Alpha  $\alpha$  = .67. Antworten auf einer Skala von 1 bis 7. Ausschluss von Ausreißern.*

**Tabelle 12 Itemstatistik für NCO Studie 1**

*Itemkennwerte der Skala Normatives Organisationales Commitment.*

Item	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r<sub>it</sub></i>	<i>r<sub>del</sub></i>
1. Viele Leute, die mir wichtig sind, würden es nicht verstehen oder wären enttäuscht, wenn ich diese Organisation jetzt verlassen würde.	3.24	1.68	.49	.65
2. Selbst wenn es für mich vorteilhaft wäre, fände ich es nicht richtig, diese Organisation zu verlassen.	2.64	1.45	.51	.64
3. Ich würde mich irgendwie schuldig fühlen, wenn ich diese Organisation jetzt verlassen würde.	2.50	1.51	.55	.63
4. Es macht keinen guten Eindruck, häufiger die Organisation zu wechseln.	3.76	1.69	.30	.73
5. Ich würde die Organisation jetzt nicht verlassen, weil ich mich einigen Leuten darin verpflichtet fühle.	3.02	1.54	.52	.64

*Anmerkungen: r<sub>it</sub> = Itemtrennschärfe; r<sub>del</sub> =  $\alpha$  if Item deleted. N = 131; Cronbachs Alpha  $\alpha$  = .71. Antworten auf einer Skala von 1 bis 7. Ausschluss von Ausreißern.*

**Tabelle 13 Itemstatistik Job Involvement Studie 1***Itemkennwerte der Skala Job Involvement.*

Item	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r<sub>it</sub></i>	<i>r<sub>del</sub></i>
1. Ich sehe meine Firma als Platz zum Arbeiten an, der völlig von meinem Privatleben getrennt ist.*	4.07	1.64	.34	.65
2. Die Arbeit bedeutet für mich sehr viel mehr als bloß Geld.	5.61	.95	.42	.62
3. Die Firma ist die zweite Familie in meinem Leben.	3.50	1.50	.45	.60
4. Ich bin an meiner Arbeit wirklich interessiert.	6.13	.83	.32	.65
5. Für mich vergehen die ersten Arbeitsstunden wie im Flug.	5.66	1.07	.34	.64
6. Die meisten Dinge im Leben sind wichtiger als Arbeit.*	3.73	1.52	.30	.66
7. Die bedeutendsten Dinge, die ich erlebe, haben mit meiner Arbeit zu tun.	3.05	1.37	.52	.58

Anmerkungen: \*negativ gepolte Items. Items 1, 3, 6 und 7 = Work Involvement ("work as a central aspect of life"), Items 2, 4 und 5 = Job Involvement.  $r_{it}$  = Itemtrennschärfe;  $r_{del}$  =  $\alpha$  if Item deleted.  $N = 132$ ; Cronbachs Alpha  $\alpha = .68$ . Antworten auf einer Skala von 1 bis 7. Ausschluss von Ausreißern.

**Tabelle 14 Itemstatistik PPS Studie 1***Itemkennwerte der Skala Wahrgenommene Unterstützung durch die Kollegen.*

Item	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r<sub>it</sub></i>	<i>r<sub>del</sub></i>
1. Meine Kollegen kümmern sich wirklich um mein Wohlergehen.	5.18	1.16	.63	.66
2. Meine Kollegen legen Wert auf meine Meinung.	5.58	.94	.66	.66
3. Meine Kollegen zeigen sehr wenig Interesse für mich.*	5.82	1.30	.44	.78
4. Meine Kollegen nehmen meine Ziele und Werte sehr ernst.	4.96	1.08	.55	.71

Anmerkungen: \* negativ gepolte Items.  $r_{it}$  = Itemtrennschärfe;  $r_{del}$  =  $\alpha$  if Item deleted.  $N = 134$ ; Cronbachs Alpha  $\alpha = .77$ . Antworten auf einer Skala von 1 bis 7. Ausschluss von Ausreißern.

**Tabelle 15 Itemstatistik PSS Studie 1***Itemkennwerte der Skala Wahrgenommene Unterstützung durch die Führungskraft.*

Item	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r<sub>it</sub></i>	<i>r<sub>del</sub></i>
1. Mein Vorgesetzter kümmert sich wirklich um mein Wohlergehen.	4.87	1.53	.73	.78
2. Mein Vorgesetzter legt Wert auf meine Meinung.	5.21	1.34	.73	.78
3. Mein Vorgesetzter zeigt sehr wenig Interesse für mich.*	5.54	1.46	.54	.86
4. Mein Vorgesetzter nimmt meine Ziele und Werte sehr ernst.	4.72	1.47	.73	.78

Anmerkungen: \* negativ gepolte Items.  $r_{it}$  = Itemtrennschärfe;  $r_{del}$  =  $\alpha$  if Item deleted.  $N = 135$ ; Cronbachs Alpha  $\alpha = .85$ . Antworten auf einer Skala von 1 bis 7. Ausschluss von Ausreißern.

**Tabelle 16 Itemstatistik Entwicklungsmöglichkeiten Studie 1***Itemkennwerte der konstruierten Skala "Entwicklungsmöglichkeiten".*

Item	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r<sub>it</sub></i>	<i>r<sub>del</sub></i>
1. Möglichkeiten etwas zu lernen	5.47	1.19	.57	(--)
2. Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten	4.54	1.41	.57	(--)

Anmerkungen: \* negativ gepolte Items.  $r_{it}$  = Itemtrennschärfe;  $r_{del}$  =  $\alpha$  if Item deleted.  
*N* = 136; Cronbachs Alpha  $\alpha$  = .73; Antworten auf einer Skala von 1 bis 7.

**Tabelle 17 Itemstatistik Work-Life-Balance Studie 1***Itemkennwerte der konstruierten Skala "Work Life Balance".*

Item	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r<sub>it</sub></i>	<i>r<sub>del</sub></i>
1. Sicherheit des Arbeitsplatzes	5.54	1.10	.25	.47
2. Balance zwischen Arbeit und	4.89	1.52	.27	.46
3. Unabhängigkeit	4.50	1.31	.41	.20

Anmerkungen: \* negativ gepolte Items.  $r_{it}$  = Itemtrennschärfe;  $r_{del}$  =  $\alpha$  if Item deleted.  
*N* = 135; Cronbachs Alpha  $\alpha$  = .48; Antworten auf einer Skala von 1 bis 7.

**Tabelle 18 Itemstatistik Partizipation Studie 1***Itemkennwerte der konstruierten Skala "Partizipation".*

Item	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r<sub>it</sub></i>	<i>r<sub>del</sub></i>
1. Informationen über geplante Veränderungen erhalten	4.38	1.49	.44	.77
2. Positive Rückmeldung	4.93	1.45	.60	.68
3. Mitspracherecht bei arbeitsbezogenen Entscheidungen	4.62	1.48	.65	.65
4. Beachtung und Umsetzung meiner Ideen	4.98	1.16	.58	.70

Anmerkungen: \* negativ gepolte Items.  $r_{it}$  = Itemtrennschärfe;  $r_{del}$  =  $\alpha$  if Item deleted.  
*N* = 136; Cronbachs Alpha  $\alpha$  = .77; Antworten auf einer Skala von 1 bis 7.

**Tabelle 19 Itemstatistik Herausfordernde Tätigkeit Studie 1***Itemkennwerte der konstruierten Skala "Herausforderungen in der Arbeitstätigkeit".*

Item	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r<sub>it</sub></i>	<i>r<sub>del</sub></i>
1. Eine herausfordernde Arbeitstätigkeit	5.54	1.14	.68	.47
2. Eine abwechslungsreiche Arbeitstätigkeit	5.54	1.17	.58	.58
3. Einflussmöglichkeiten auf die Gestaltung der Arbeit	4.90	1.35	.39	.83

Anmerkungen: \* negativ gepolte Items.  $r_{it}$  = Itemtrennschärfe;  $r_{del}$  =  $\alpha$  if Item deleted.  
*N* = 136; Cronbachs Alpha  $\alpha$  = .73; Antworten auf einer Skala von 1 bis 7.

**Tabelle 20 Itemstatistik Anerkennung Studie 1***Itemkennwerte der konstruierten Skala "Anerkennung".*

Item	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r<sub>it</sub></i>	<i>r<sub>del</sub></i>
1. Persönlicher Erfolg im Beruf	4.99	1.30	.54	.67
2. Ansehen im Beruf	4.93	1.11	.56	.63
3. Meine Fähigkeiten zeigen	5.13	1.20	.56	.63

Anmerkungen: \* negativ gepolte Items.  $r_{it}$  = Itemtrennschärfe;  $r_{del}$  =  $\alpha$  if Item deleted.  
*N* = 135; Cronbachs Alpha  $\alpha$  = .73; Antworten auf einer Skala von 1 bis 7.

**Tabelle 21 Itemstatistik Verantwortung Studie 1***Itemkennwerte der konstruierten Skala "Verantwortung".*

Item	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r<sub>it</sub></i>	<i>r<sub>del</sub></i>
1. Verantwortung übertragen bekommen	5.20	1.11	.71	.68
2. Verantwortungsvolle Aufgaben übernehmen	5.22	1.14	.66	.72
3. Verantwortung für andere übernehmen	4.28	1.53	.62	.80

Anmerkungen: \* negativ gepolte Items.  $r_{it}$  = Itemtrennschärfe;  $r_{del}$  =  $\alpha$  if Item deleted.  
*N* = 135; Cronbachs Alpha  $\alpha$  = .82; Antworten auf einer Skala von 1 bis 7.

**Tabelle 22 Itemstatistik Sozialer Austausch Studie 1***Itemkennwerte der konstruierten Skala "Sozialer Austausch".*

Item	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r<sub>it</sub></i>	<i>r<sub>del</sub></i>
1. Gutes Verhältnis zu meinen Kollegen	6.14	.88	.48	.57
2. Kontakt zu anderen Personen	5.90	1.05	.46	.57
3. Spaß und Freude	5.16	1.27	.50	.53

Anmerkungen: \* negativ gepolte Items.  $r_{it}$  = Itemtrennschärfe;  $r_{del}$  =  $\alpha$  if Item deleted.  
*N* = 137; Cronbachs Alpha  $\alpha$  = .68; Antworten auf einer Skala von 1 bis 7.

**Tabelle 23 Itemstatistik Generativität Studie 1***Itemkennwerte der konstruierten Skala "Generativität".*

Item	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r<sub>it</sub></i>	<i>r<sub>del</sub></i>
1. Anderen helfen	5.49	1.09	.36	(--)
2. Um Rat gefragt werden	5.19	1.20	.36	(--)

Anmerkungen: \* negativ gepolte Items.  $r_{it}$  = Itemtrennschärfe;  $r_{del}$  =  $\alpha$  if Item deleted.  
*N* = 136; Cronbachs Alpha  $\alpha$  = .52; Antworten auf einer Skala von 1 bis 7.

**Tabelle 24 Bildungsstand Studie 1***Stichprobe: Bildungsstand nach Häufigkeit.*

Abschluss	Häufigk.	Valid %	Cum. %
1. Fach-/Hochschulabschluss	87	71.9	71.9
2. Abitur/Fachhochschulreife o.ä.	15	12.4	84.3
3. Mittlere Reife o.ä.	14	11.6	95.9
4. Hauptschule o.ä.	3	2.5	98.3
5. Promotion	2	1.7	100.0

*N* 121

Anmerkung: Ausschluss von Azubis/Praktikanten und Ausreißern.

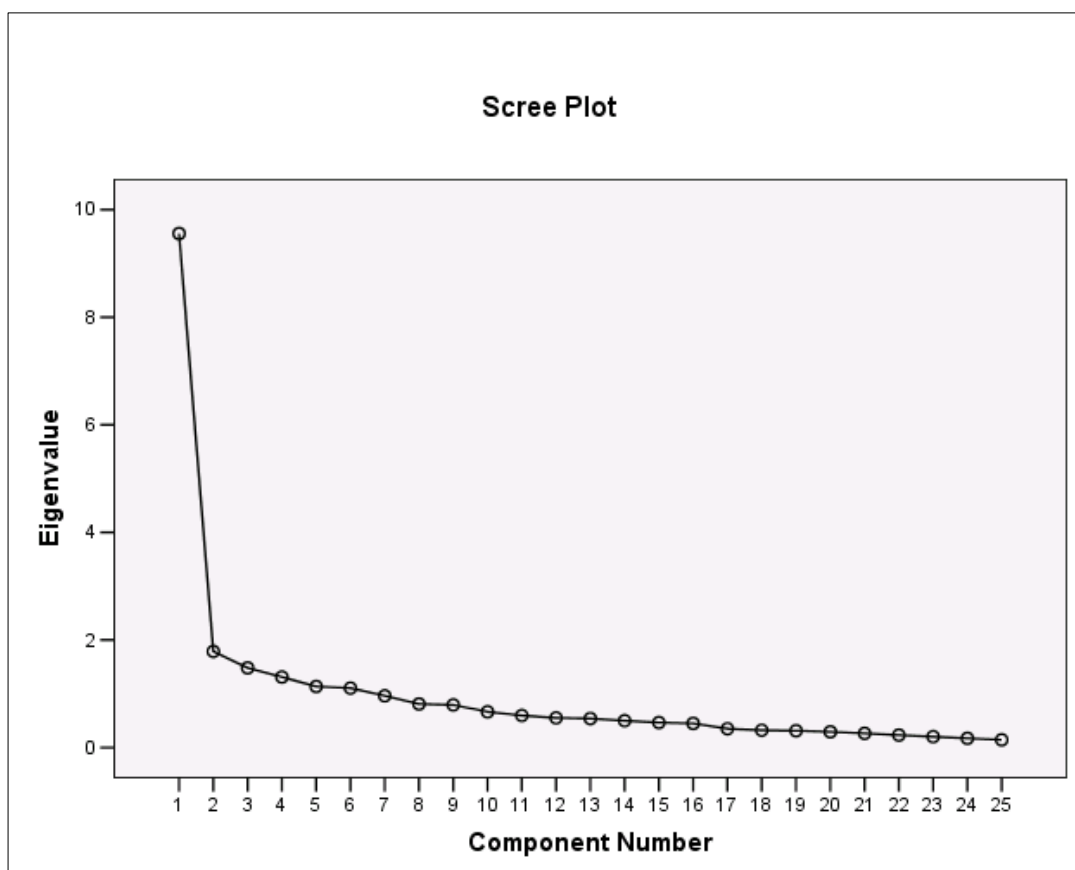


Abbildung 9 Screeplot zu Hauptkomponentenanalyse der Prädiktoren Studie 1



**Tabelle 25 T-Test Unterschiede Mittelwerte Männer und Frauen Studie 1***Vergleich der Mittelwerte der Prädiktoren bei Männern und Frauen.*

	Mittelwerte			t
	Gesamt	Männer	Frauen	
Entwicklungsmögl.	4.97	4.89	5.05	.82
PSS	5.09	5.06	5.13	.31
PPS	5.41	5.42	5.40	.11
Work-Life-Balance	4.72	4.63	4.81	.81
Partizipation	4.74	4.70	4.77	.33
Herausf. Arbeit	5.38	5.42	5.34	.43
Anerkennung	5.08	5.21	4.95	1.51
Verantwortung	4.97	5.13	4.82	1.66
Kontakt	5.71	5.70	5.71	.04
Generativität	5.43	5.51	5.36	.90
<i>N<sub>max</sub></i>	121	60	59	

*Anmerkung: Keiner der getesteten Mittelwertsunterschiede ist signifikant.*

**Tabelle 26 T-Test Unterschiede Mittelwerte Führungskräfte und Nicht-Führungskräfte Studie 1***Vergleich der Mittelwerte der Prädiktoren bei Führungskräften und Nicht-Führungskräften*

	Mittelwerte			t
	Gesamt	Führungs- kraft	Nicht- Führungs- kraft	
Entwicklungsmögl.	4.97	5.32	4.90	.82
PSS	5.09	5.62	5.00	.31
PPS	5.41	5.54	5.38	.11
Work-Life-Balance	4.72	4.71	4.73	.81
Partizipation	4.74	4.97	4.70	.33
Herausf. Tätigkeit	5.38	5.84	5.30	.43
Anerkennung	5.08	5.47	5.01	1.51
Verantwortung	4.97	5.84	4.82	1.66
Kontakt	5.71	5.74	5.70	.04
Generativität	5.43	5.37	5.45	.90
<i>N<sub>max</sub></i>	121	19	102	

*Anmerkung: Keiner der getesteten Mittelwertsunterschiede ist signifikant.*

**Tabelle 27 Kontrollvariable: Geschlecht***Regressionsanalyse: Vorhersage von Affektivem Organisationalem Commitment durch Geschlecht.*

Prädiktor	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
Geschlecht	-.21	.18	-.11	1.33	.01

*Anmerkungen: N = 121; Ausschluss von Azubis/Praktikanten und Ausreißern. männlich = 0; weiblich = 1.*

**Tabelle 28 Kontrollvariablen: Führungsverantwortung**

*Regressionsanalyse: Vorhersage von Affektivem Organisationalem Commitment durch Führungsverantwortung.*

Effekt	<i>B</i>	<i>S.E.</i>	$\beta$	<i>F</i>	$R^2$
Führungsverantwortung	- .26	.25	- .10	1.09	.01

*Anmerkungen: N = 121; Ausschluss von Azubis/Praktikanten und Ausreißern. 1 = Führungsverantwortung; 2 = keine Führungsverantwortung.*

**Tabelle 29 Korrelationstabelle Studie 1**

*Mittelwerte, Standardabweichungen, Korrelationen und Reliabilitäten.*

Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Alter	38.79	11.15	(--)	-.17	.94	.46	.17	.32	.21	.36	-.09	.04	.20	-.03
2. Geschlecht				(--)	-.11	.16	-.11	.11	-.06	-.03	.03	-.01	-.04	.07
3. Erfahrung	17.75	13.98			(--)	.48	.21	.34	.20	.31	-.10	.02	.19	-.06
4. Betriebsz.	15.78	13.45				(--)	.10	.19	.16	.20	-.02	.02	.13	.00
5. ACO	5.05	.98					(.78)	.13	.30	.36	.26	.32	.31	.28
6. CCO	3.81	1.29						(.67)	.45	.08	-.19	-.14	-.07	-.21
7. NCO	3.14	1.22							(.71)	.29	.16	.17	.16	.11
8. Job Involvement	4.57	.77								(.68)	.21	.25	.26	.19
9. PSS	5.09	1.19									(.85)	.33	.36	.48
10. PPS	5.41	.84										(.77)	.36	.35
11. Herausford. Arbeit	5.38	.96											(.73)	.69
12. Entwicklungsmögl.	4.97	1.11												(.74)
13. Partizipation	4.74	1.08												
14. Generativität	5.43	.92												
15. Anerkennung	5.09	.95												
16. Verantwortung	4.98	1.03												
17. Soz. Austausch	5.71	.85												
18. Work-Life-Balance	5.01	.93												

*Anmerkungen: Korrelationen ab +/- .18 entsprechen \*  $p < .05$ ; ab +/- .24. entsprechen \*\*  $p < .01$ . Cronbachs  $\alpha$  in der Diagonalen, wobei (--) = 1-Item-Messung.  $N_{min} = 115$ ;  $N_{max} = 121$ ; Antworten auf einer Skala von 1 bis 7. Für die Berechnung der Reliabilitäten nur Ausreißer ausgeschlossen, sonst*

**Forts. Tabelle 29***Mittelwerte, Standardabweichungen, Korrelationen und Reliabilitäten.*

Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	13	14	15	16	17	18
1. Alter	38.79	11.15	.04	.29	.27	.30	.08	.34
2. Geschlecht			.03	-.08	-.14	-.15	.00	.07
3. Erfahrung	17.75	13.98	.02	.26	.23	.24	.11	.39
4. Betriebsz.	15.78	13.45	.05	.10	.11	.17	.09	.03
5. ACO	5.05	.98	.23	.27	.31	.32	.35	.27
6. CCO	3.81	1.29	-.08	-.03	-.09	-.12	.03	.10
7. NCO	3.14	1.22	.21	.20	.25	.24	.29	.09
8. Job Involvement	4.57	.77	.16	.26	.37	.37	.31	.07
9. PSS	5.09	1.19	.59	.26	.38	.48	.38	.14
10. PPS	5.41	.84	.33	.32	.47	.34	.62	.22
11. Herausford. Arbeit	5.38	.96	.56	.38	.65	.69	.43	.29
12. Entwicklungsmögl.	4.97	1.11	.67	.34	.64	.64	.49	.32
13. Partizipation	4.74	1.08	(.77)	.42	.56	.64	.46	.28
14. Generativität	5.43	.92		(.52)	.44	.45	.41	.32
15. Anerkennung	5.09	.95			(.73)	.61	.52	.36
16. Verantwortung	4.98	1.03				(.82)	.43	.29
17. Soz. Austausch	5.71	.85					(.67)	.30
18. Work-Life-Balance	5.01	.93						(.48)

Anmerkungen: Korrelationen ab +/- .18 entsprechen \*  $p < .05$ ; ab +/- .24. entsprechen \*\*  $p < .01$ .

Cronbachs  $\alpha$  in der Diagonalen, wobei (--) = 1-Item-Messung.  $N_{min} = 115$ ;  $N_{max} = 121$ ; Antworten auf einer Skala von 1 bis 7. Für die Berechnung der Reliabilitäten nur Ausreißer ausgeschlossen, sonst Ausreißer und Azubis/Praktikanten.

**Tabelle 30 Korrelationstabelle auf Itemebene Studie 1***Mittelwerte Standardabweichungen, Korrelationen und Reliabilitäten.*

Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. Alter	38.79	11.15	(--)	-.17	.94	.46	.17	.32	.21	.36	-.09	.04	.18	.24	.02	-.09	.07	.25	.14	.04
2. Geschlecht				(--)	-.11	.16	-.11	.11	-.06	-.03	.03	-.01	-.03	.04	.01	.14	-.10	-.03	-.02	.18
3. Erfahrung	17.75	13.98			(--)	.48	.21	.34	.20	.31	-.10	.02	.16	.22	-.01	-.12	.08	.25	.10	.06
4. Betriebsz.	15.78	13.45				(--)	.10	.19	.16	.20	-.02	.02	.20	.15	.04	.01	-.02	.10	.11	.17
5. ACO	5.05	.98					(.78)	.13	.30	.36	.26	.32	.27	.15	.25	.18	.31	.16	.29	.15
6. CCO	3.81	1.29						(.67)	.45	.08	-.19	-.14	.05	-.02	-.19	-.13	-.19	.02	-.19	.01
7. NCO	3.14	1.22							(.71)	.29	.16	.17	.17	.06	.08	.01	.16	.16	.18	.20
8. Job Involvement	4.57	.77								(.68)	.21	.25	.24	.24	.27	.15	.14	.19	.29	.20
9. PSS	5.09	1.19									(.85)	.33	.33	.26	.33	.35	.27	.17	.44	.33
10. PPS	5.41	.84										(.76)	.24	.33	.37	.21	.28	.32	.39	.20
11. Herausf. Arbeit	5.60	1.12											(--)	.71	.50	.63	.38	.24	.45	.26
12. Abwechs. Arbeit	5.55	1.18												(--)	.35	.59	.28	.22	.47	.29
13. Persönl. Erfolg	5.09	1.26													(--)	.42	.46	.21	.42	.33
14. Lernmögl.	5.43	1.13														(--)	.40	.24	.37	.29
15. Einflussmögl.	5.01	1.32															(--)	.26	.56	.36
16. Helfen	5.57	1.05																(--)	.28	.13
17. Verantw. bekommen	5.26	1.05																	(--)	.41
18. Informationen	4.39	1.50																		(--)
19. Pos. Rückmeldung	4.93	1.41																		
20. Mitsprache	4.67	1.52																		
21. Um Rat gefragt	5.30	1.19																		
22. Ideenumsetzung	4.98	1.17																		
23. Verantw. Aufgaben	5.28	1.10																		
24. Verhältn. Kollegen	6.07	0.91																		
25. Selbstverwinkl.	4.62	1.33																		
26. Kontakt	5.90	1.06																		
27. Verantw.	4.38	1.48																		
28. Spaß u. Freude	5.15	1.24																		
29. Ansehen	5.02	1.11																		
30. Entwickl.mögl.	4.50	1.39																		
31. Gehalt	4.68	1.40																		
32. Sicherheit	5.59	1.07																		
33. Fähigkeiten zeigen	5.14	1.18																		
34. Work-Life-Balance	4.88	1.52																		
35. Unabh.	4.54	1.29																		

Anmerkungen: Korrelationen ab +/- .18 entsprechen \*  $p < .01$ ; ab +/- .24. entsprechen \*\*  $p < .05$ . Cronbachs  $\alpha$  in der Diagonalen, wobei (--) = 1-Item-Messung.  $N_{min} = 115$ ;  $N_{max} = 121$ ; Antworten auf einer Skala von 1 bis 7. Für die Berechnung der Reliabilitäten nur Ausreißer ausgeschlossen, sonst Ausreißer und Azubis/Praktikanten.

Anhang D Tabellen und Abbildungen

**Forts. Tabelle 30**

*Mittelwerte Standardabweichungen, Korrelationen und Reliabilitäten.*

Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
1. Alter	38.79	11.15	-.03	.09	.23	.00	.20	-.04	.32	.06	.38	.16	.43	.03	.12	.19	.20	.29	.31
2. Geschlecht			.08	-.06	-.10	-.14	-.14	-.08	-.10	.06	-.20	.02	-.22	.01	.11	-.18	-.15	.07	.06
3. Erfahrung	17.75	13.98	.00	.03	.18	-.05	.19	.00	.30	.08	.29	.16	.39	.00	.12	.16	.17	.34	.34
4. Betriebsz.	15.78	13.45	.01	.09	.06	-.15	.19	.07	.15	.16	.13	.00	.16	-.01	.14	-.03	.06	.03	.05
5. ACO	5.05	.98	.14	.24	.28	.19	.25	.18	.26	.31	.28	.32	.39	.30	.29	.01	.14	.15	.32
6. CCO	3.81	1.29	-.03	-.07	-.06	-.17	-.07	-.04	-.02	.09	-.06	.01	.01	-.23	.02	-.02	-.03	.10	.04
7. NCO	3.14	1.22	.15	.13	.18	.17	.26	.14	.25	.27	.18	.27	.25	.17	.14	.11	.26	.01	.12
8. Job Involvement	4.57	.77	.05	.07	.23	.18	.31	.12	.19	.31	.34	.30	.37	.18	.16	.14	.26	.02	.13
9. PSS	5.09	1.19	.61	.46	.25	.44	.45	.16	.24	.29	.36	.42	.27	.48	.22	.20	.32	.08	.17
10. PPS	5.41	.84	.23	.26	.20	.34	.30	.56	.30	.46	.20	.48	.35	.39	.32	.13	.41	.13	.25
11. Herausf. Arbeit	5.60	1.12	.27	.35	.25	.34	.60	.07	.57	.30	.38	.33	.48	.42	.37	.22	.45	-.07	.24
12. Abwechs. Arbeit	5.55	1.18	.19	.29	.14	.29	.52	.14	.51	.30	.37	.39	.40	.41	.35	.15	.33	.13	.18
13. Persönl. Erfolg	5.09	1.26	.37	.37	.23	.43	.50	.28	.45	.28	.31	.31	.45	.54	.49	.19	.43	.08	.36
14. Lernmögl.	5.43	1.13	.39	.36	.16	.38	.48	.03	.44	.29	.28	.38	.31	.53	.37	.24	.29	.07	.21
15. Einflussmögl.	5.01	1.32	.36	.50	.36	.58	.53	.14	.49	.33	.40	.31	.39	.49	.31	.29	.40	.18	.45
16. Helfen	5.57	1.05	.33	.23	.34	.17	.24	.26	.29	.28	.25	.40	.39	.18	.11	.18	.21	.16	.15
17. Verantw. bekommen	5.26	1.05	.28	.49	.38	.55	.65	.23	.41	.38	.56	.44	.42	.57	.37	.25	.48	.11	.29
18. Informationen	4.39	1.50	.43	.40	.28	.31	.47	.22	.27	.29	.42	.32	.33	.53	.41	.25	.36	.07	.23
19. Pos. Rückmeldung	4.93	1.41	(--)	.57	.27	.46	.36	.27	.19	.22	.31	.42	.33	.57	.28	.29	.25	.20	.27
20. Mitsprache	4.67	1.52		(--)	.34	.62	.45	.25	.30	.26	.50	.35	.50	.54	.31	.25	.32	.12	.26
21. Um Rat gefragt	5.30	1.19			(--)	.33	.33	.13	.26	.24	.38	.27	.35	.37	.16	.38	.33	.20	.36
22. Ideenumsetzung	4.98	1.17				(--)	.46	.28	.34	.17	.35	.28	.33	.53	.27	.35	.34	.02	.29
23. Verantw. Aufgaben	5.28	1.10					(--)	.10	.57	.39	.53	.42	.53	.58	.37	.27	.51	.14	.30
24. Verhältn. Kollegen	6.07	0.91						(--)	.17	.40	.06	.47	.27	.30	.27	.24	.34	.14	.06
25. Selbstverwirkl.	4.62	1.33							(--)	.28	.34	.44	.51	.39	.39	.23	.51	.17	.37
26. Kontakt	5.90	1.06								(--)	.26	.48	.37	.35	.25	.24	.41	.11	.12
27. Verantw.	4.38	1.48									(--)	.32	.49	.53	.28	.25	.42	.12	.25
28. Spaß u. Freude	5.15	1.24										(--)	.58	.57	.40	.36	.58	.35	.32
29. Ansehen	5.02	1.11											(--)	.55	.46	.36	.51	.20	.36
30. Entwickl.mögl.	4.50	1.39												(--)	.59	.32	.54	.22	.38
31. Gehalt	4.68	1.40													(--)	.24	.39	.17	.36
32. Sicherheit	5.59	1.07														(--)	.46	.12	.27
33. Fähigkeiten zeigen	5.14	1.18															(--)	.10	.32
34. Work-Life-Balance	4.88	1.52																(--)	.35
35. Unabh.	4.54	1.29																	(--)

Anmerkungen: Korrelationen ab +/- .18 entsprechen \**p* < .05; ab +/- .24. entsprechen \*\**p* < .01. Cronbachs *α* in der Diagonalen, wobei (--) = 1-Item-Messung. *N*<sub>min</sub> = 115;

*N*<sub>max</sub> = 121; Antworten auf einer Skala von 1 bis 7. Für die Berechnung der Reliabilitäten nur Ausreißer ausgeschlossen, sonst Ausreißer und Azubis/Praktikanten.

**Tabelle 31 Interkorrelationen ACO und andere Commitments: Konfidenzintervalle Studie 1**

*Interkorrelationen von ACO mit anderen Commitmentarten: Konfidenzintervalle.*

	gesamt			jung			mittel			alt		
	<i>r</i>	Konfidenz- untere	obere	<i>r</i>	Konfidenz- untere	obere	<i>r</i>	Konfidenz- untere	obere	<i>r</i>	Konfidenz- untere	obere
CCO	.13	- .04	.31	.11	- .21	.44	.24	- .05	.52	- .15	- .47	.16
NCO	.30	.13	.47	.36	.05	.67	.48	.22	.74	.00	- .32	.32
Job Involvement	.36	.19	.53	.31	- .01	.62	.33	.05	.61	.32	.01	.62
<i>N</i>	121			36			45			39		

*Anmerkungen: Antworten auf einer Skala von 1 bis 7. Reliabilität der Skala ACO Cronbachs  $\alpha = .78$ . *r* = Korrelation mit ACO.*

**Tabelle 32 Partialkorrelationen: Auspartialisierung von Alter**

*Partialkorrelationen: Auspartialisierung von Alter.*

Variablen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Betriebszug.															
2. Berufserfahrung	<b>.23</b>														
3. ACO	<b>.03</b>	<b>.10</b>													
4. CCO	<b>.07</b>	<b>.28</b>	.10												
5. NCO	<b>.08</b>	<b>.00</b>	.30	.41											
6. Job Involvement	<b>.04</b>	<b>-.07</b>	.34	-.03	.30										
7. PSS	<b>.02</b>	<b>-.09</b>	.27	-.16	.21	.26									
8. PPS	<b>.00</b>	<b>.01</b>	.32	-.16	.18	.24	.33								
9. Herausford. Arbeit	<b>.04</b>	<b>-.03</b>	.28	-.16	.07	.22	.40	.36							
10. Entwicklungsmögl.	<b>.00</b>	<b>-.08</b>	.27	-.24	.06	.23	.49	.33	.71						
11. Partizipation	<b>.04</b>	<b>-.07</b>	.20	-.11	.21	.16	.60	.32	.56	.67					
12. Generativität	<b>-.03</b>	<b>-.10</b>	.23	-.15	.10	.19	.30	.32	.32	.35	.43				
13. Anerkennung	<b>-.02</b>	<b>-.08</b>	.27	-.21	.17	.32	.42	.47	.62	.66	.57	.38			
14. Verantwortung	<b>.05</b>	<b>-.24</b>	.25	-.26	.15	.33	.54	.34	.68	.67	.65	.37	.62		
15. Sozialer Austausch	<b>.06</b>	<b>.14</b>	.34	-.01	.26	.32	.40	.62	.40	.49	.45	.39	.60	.41	
16. Work-Life-Balance	<b>-.14</b>	<b>.17</b>	.19	-.03	-.04	-.05	.17	.22	.22	.33	.26	.22	.26	.14	.28

*Anmerkungen: N = 111. Ausschluss von Ausreißern und Azubis/Praktikanten. Fett = Korrelationen mit Betriebszugehörigkeit und Berufserfahrung.*



**Tabelle 33 Partialkorrelationen: Auspartialisierung von Berufserfahrung**

*Partialkorrelationen: Auspartialisierung von Berufserfahrung*

Variable n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Alter															
2. Betriebszug.	<b>-.08</b>														
3. ACO	<b>-.05</b>	<b>.01</b>													
4. CCO	<b>-.17</b>	<b>.02</b>	.08												
5. NCO	<b>.08</b>	<b>.08</b>	.29	.40											
6. Job Involvement	<b>.16</b>	<b>.05</b>	.33	-.04	.31										
7. PSS	<b>.06</b>	<b>.04</b>	.28	-.14	.21	.26									
8. PPS	<b>.00</b>	<b>.00</b>	.32	-.17	.18	.24	.34								
9. Herausford. Arbeit	<b>.09</b>	<b>.04</b>	.28	-.17	.07	.23	.40	.36							
10. Entwicklungsmögl.	<b>.07</b>	<b>.02</b>	.28	-.24	.07	.24	.49	.34	.71						
11. Partizipation	<b>.07</b>	<b>.05</b>	.21	-.10	.21	.17	.60	.32	.56	.67					
12. Generativität	<b>.19</b>	<b>-.03</b>	.22	-.16	.11	.21	.30	.32	.33	.35	.43				
13. Anerkennung	<b>.15</b>	<b>-.01</b>	.27	-.22	.18	.34	.42	.46	.63	.66	.57	.39			
14. Verantwortung	<b>.31</b>	<b>.08</b>	.26	-.25	.17	.35	.53	.33	.68	.66	.64	.40	.63		
15. Sozialer Austausch	<b>-.11</b>	<b>.04</b>	.33	-.03	.25	.31	.41	.62	.40	.49	.46	.38	.59	.40	
16. Work-Life-Balance	<b>-.05</b>	<b>-.18</b>	.18	-.07	-.05	-.04	.19	.23	.22	.35	.27	.22	.26	.16	.27

*Anmerkungen: N = 111. Ausschluss von Ausreißern und Azubis/Praktikanten. Fett = Korrelationen mit Alter und Betriebszugehörigkeit.*

**Tabelle 34 Partialkorrelationen: Auspartialisierung von Betriebszugehörigkeit**

*Partialkorrelationen: Auspartialisierung von Betriebszugehörigkeit.*

Variablen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Alter															
2. Berufserfahrung	<b>.95</b>														
3. ACO	<b>.14</b>	<b>.16</b>													
4. CCO	<b>.27</b>	<b>.34</b>	.13												
5. NCO	<b>.22</b>	<b>.21</b>	.31	.44											
6. Job Involvement	<b>.29</b>	<b>.25</b>	.36	.05	.34										
7. PSS	<b>-.09</b>	<b>-.12</b>	.26	-.18	.18	.22									
8. PPS	<b>.04</b>	<b>.04</b>	.32	-.15	.18	.24	.33								
9. Herausford. Arbeit	<b>.18</b>	<b>.16</b>	.29	-.10	.10	.26	.38	.36							
10. Entwicklungsmögl.	<b>-.01</b>	<b>-.03</b>	.27	-.23	.06	.22	.49	.33	.70						
11. Partizipation	<b>.00</b>	<b>-.02</b>	.20	-.11	.20	.15	.60	.32	.55	.68					
12. Generativität	<b>.31</b>	<b>.26</b>	.26	-.05	.16	.26	.26	.32	.36	.33	.41				
13. Anerkennung	<b>.26</b>	<b>.23</b>	.29	-.13	.22	.38	.38	.46	.64	.63	.55	.43			
14. Verantwortung	<b>.27</b>	<b>.18</b>	.28	-.18	.19	.38	.49	.33	.69	.65	.63	.43	.64		
15. Sozialer Austausch	<b>.06</b>	<b>.10</b>	.34	.00	.26	.32	.40	.62	.40	.49	.45	.39	.60	.41	
16. Work-Life-Balance	<b>.39</b>	<b>.43</b>	.23	.09	.06	.08	.12	.22	.27	.31	.25	.31	.33	.24	.29

*Anmerkungen: N = 111. Ausschluss von Ausreißern und Azubis/Praktikanten. Fett = Korrelationen mit Alter und Berufserfahrung.*

**Tabelle 35 Multiple moderierte Regression (Moderator Altersgruppe)**

*Multiple moderierte Regression (Moderator Altersgruppe) für Affektives Organisationales Commitment.*

Prädiktor	1. Schritt	2. Schritt
Soz. Austausch	.14	.02
Work-Life-Balance	.10	.42
Generativität	.06	- .09
Anerkennung	- .04	.34
PPS	.13	.39
Herausf. Arbeit	.10	- .32
Verantwortung	.06	- .18
Entwi.mögl.	.04	.15
PSS	.14	- .12
Partizipation	- .12	- .10
Altersgruppe	.11	.17
Sozial * AG		.14
Work-Life-Balance * AG		- .36
Generat * AG		.14
Anerk. * AG		- .42
PPS * AG		- .24
Herausf * AG		.44
Verantw * AG		.15
Entw.mögl. * AG		- .02
PSS * AG		.28
Partiz * AG		- .07
<i>F</i>	2.59 **	1.61 ~
$\Delta R^2$		.05
$R^2$	.21	.26

Anmerkungen:  $N = 119$ ; Ausschluss von Ausreißern und Azubis/Praktikanten. AG = Altersgruppe. ~  $0.05 < p < .10$ ; \*\*  $p < .01$ .

**Tabelle 36 Multiple moderierte Regression (Moderator Berufserfahrung)**

*Multiple moderierte Regression für Affektives Organisationales Commitment (Moderator Berufserfahrung).*

Prädiktor	1. Schritt	2. Schritt
Soz. Austausch	.13	.16
Work-Life-Balance	.09	.06
Generativität	.06	.06
Anerkennung	-.04	-.03
PPS	.14	.12
Herausf. Arbeit	.09	.09
Verantwortung	.06	-.03
Entwi.mögl.	.05	.11
PSS	.15	.13
Partizipation	-.11	-.09
Berufserfahrung	.14	.21
Sozial * Berufserf.		-.03
Work-Life-Balance * Berufserf.		-.15
Generat * Berufserf.		.07
Anerkennung * Berufserf.		-.04
PPS * Berufserf.		-.05
Herausf * Berufserf.		-.02
Verantw * Berufserf.		-.09
Entw.mögl. * Berufserf.		.11
PSS * Berufserf.		.18
Partiz * Berufserf.		-.03
<i>F</i>	2.72 **	1.60
$\Delta R^2$		.04
$R^2$	.22	.25

Anmerkungen:  $N = 116$ ; Berufserf. = Dauer der Berufserfahrung.

\*\*  $p < .01$ .

**Tabelle 37 Multiple moderierte Regression (Moderator Betriebszugehörigkeit)**

*Multiple moderierte Regression (Moderator Dauer der Betriebszugehörigkeit) für Affektives Organisationales Commitment.*

Prädiktor	1. Schritt	2. Schritt
Soz. Austausch	.13	.21
Work-Life-Balance	.12	.11
Generativität	.08	.08
Anerkennung	-.01	-.02
PPS	.12	.10
Herausf. Arbeit	.12	.14
Verantwortung	.06	.03
Entwi.mögl.	.03	.04
PSS	.13	.15
Partizipation	-.14	-.15
Betriebszug.	.06	.08
Sozial * Betriebszug.		-.09
Work-Life-B. * Betriebszug.		-.06
Generat * Betriebszug.		.05
Anerk. * Betriebszug.		.07
PPS * Betriebszug.		-.01
Herausf * Betriebszug.		.01
Verantw * Betriebszug.		-.16
Entw.mögl. * Betriebszug.		-.02
PSS * Betriebszug.		.17
Partiz * Betriebszug.		-.01
<i>F</i>	2.35 *	1.31
$\Delta R^2$		.03
$R^2$	.20	.23

Anmerkungen:  $N = 116$ ; Betriebszug. = Dauer der Betriebszugehörigkeit. \*  $p < .05$ .

**Tabelle 38 Multiple moderierte Regression (Moderator Betriebszugehörigkeit in Gruppen)**

*Multiple moderierte Regression für Affektives Organisationales Commitment (Moderator: Dauer der Betriebszugehörigkeit in Gruppen).*

Prädiktor	1. Schritt	2. Schritt
Soz. Austausch	.14	-.04
Work-Life-Balance	.11	.38
Generativität	.08	-.03
Anerkennung	-.03	-.25
PPS	.12	-.08
Herausf. Arbeit	.11	-.52
Verantwortung	.07	.93
Entwi.mögl.	.03	.95
PSS	.13	.03
Partizipation	-.14	-.50
Betriebszug.G	.07	-.04
Sozial * Betriebszug.G		.48
Work-Life-B. * Betriebszug.G		-.49
Generat * Betriebszug.G		.20
Anerk. * Betriebszug.G		.45
PPS * Betriebszug.G		.33
Herausf * Betriebszug.G		1.14
Verantw * Betriebszug.G		- 1.50
Entw.mögl. * Betriebszug.G		- 1.43
PSS * Betriebszug.G		.24
Partiz * Betriebszug.G		.53
<i>F</i>	2.36 *	1.48
$\Delta R^2$		.05
$R^2$	.20	.25

*Anmerkungen: N = 116. Ausschluss von Ausreißern und Azubis/Praktikanten. Betriebszug.G = Dauer der Betriebszugehörigkeit in 3 Gruppen. \*  $p < .05$ .*

**Tabelle 39 Multiple moderierte Regression nach Aiken & West (1991) Studie 1**

*Moderierte Regresssion nach Aiken & West (1991) für Affektives Organisationales Commitment: Mittlere im Vergleich zu Jüngeren und Älteren.*

Prädiktor	1. Schritt	2. Schritt
Soz. Austausch	.14	.07
Work-Life-Balance	.10	.21
Generativität	.07	.11
Anerkennung	-.04	-.10
PPS	.11	.25
Herausf. Arbeit	.11	.53 ~
Verantwortung	.09	.15
Entwi.mögl.	.02	-.49
PSS	.14	-.02
Partizipation	-.13	.00
AG1	.04	.37
AG3	.15	1.29
Sozial * AG1		-.41
Sozial * AG3		.62
Work-Life-Balance * AG1		-.11
Work-Life-Balance * AG3		-1.07
Generat * AG1		-.05
Generat * AG3		.10
Anerk. * AG1		.99
Anerk. * AG3		-.13
PPS * AG1		-.08
PPS * AG3		-1.14
Herausf * AG1		-2.50 *
Herausf * AG3		-1.41
Verantw * AG1		-.40
Verantw * AG3		-.89
Entwi * AG1		1.52
Entwi * AG3		1.84 ~
PSS * AG1		.58
PSS * AG3		1.05 ~
Partiz * AG1		.28
Partiz * AG3		-.18
<i>F</i>	2.47 **	1.61 *
$\Delta R^2$		.16
$R^2$	.22	.38

*Anmerkungen: N = 119; Ausschluss von Ausreißern und*

*Azubis/Praktikanten. ~ .05 < p < .10; \* p < .05; \*\* p < .01.*

**Tabelle 40 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Entwicklungsmöglichkeiten (Moderator Alter)**

*Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Entwicklungsmöglichkeiten (Moderator Alter).*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. Entwicklungsmögl.	.27	.09	.28 **	9.76	.08
2. Entwicklungsmögl.	.28	.09	.28 **	7.19	.11
Alter	.18	.09	.18 *		
3. Entwicklungsmögl.	.28	.09	.29 **	4.82	.11
Alter	.18	.09	.18 *		
Entw. * Alter	.04	.10	.04		

Anmerkungen: N = 120; Ausschluss von Azubis/Praktikanten und Ausreißern. \* p < .05; \*\* p < .01.

**Tabelle 41 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch PSS (Moderator Alter)**

*Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch PSS (Moderator Alter).*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. PSS	.26	.09	.26 **	8.52	.07
2. PSS	.27	.09	.28 **	7.22	.11
Alter	.02	.01	.21 *		
3. PSS	.27	.09	.28 **	4.87	.11
Alter	.02	.01	.21 *		
PSS * Alter	.05	.09	.04		

Anmerkungen: N = 119; Ausschluss von Azubis/Praktikanten und Ausreißern. \* p < .05; \*\* p < .01.

**Tabelle 42 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch PPS (Moderator Alter)**

*Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch PPS (Moderator Alter).*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. PPS	.31	.09	.32 ***	13.38	.10
2. PPS	.31	.09	.31 ***	8.73	.13
Alter	.17	.09	.17 ~		
3. PPS	.30	.09	.31 ***	5.86	.13
Alter	.17	.09	.17 *		
PPS * Alter	-.05	.10	-.04 ~		

Anmerkungen: N = 119; Ausschluss von Azubis/Praktikanten und Ausreißern. ~ .05 < p < .10; \* p < .05; \*\*\* p < .001.

**Tabelle 43 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Work-Life-Balance (Moderator Alter)**

*Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Work-Life-Balance (Moderator Alter).*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. Work-Life-Balance	.26	.09	.27 **	9.20	.07
2. Work-Life-Balance	.23	.09	.24 *	5.07	.08
Alter	.09	.09	.09		
3. Work-Life-Balance	.22	.09	.22 *	3.81	.09
Alter	.11	.09	.11		
Work-Life-Balance * Alter	-.11	.09	-.10		

Anmerkungen: N = 120; Ausschluss von Azubis/Praktikanten und Ausreißern. \* p < .05; \*\* p < .01.



**Tabelle 44 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Partizipation (Moderator Alter)***Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Partizipation (Moderator Alter).*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. Partizipation	.23	.09	.23 *	6.65	.05
2. Partizipation	.22	.09	.22 *	5.12	.08
Alter	.16	.09	.16 ~		
3. Partizipation	.23	.09	.23 *	3.44	.08
Alter	.16	.09	.17 ~		
Partizipation * Alter	-.04	.10	-.03		

Anmerkungen: N = 120; Ausschluss von Azubis/Praktikanten und Ausreißern. ~ .05 < p < .10; \* p < .05.

**Tabelle 45 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Herausfordernde Arbeit (Moderator Alter)***Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Herausfordernde Arbeit (Moderator Alter).*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. Herausf.	.30	.09	.31 ***	12.38	.09
2. Herausf.	.28	.09	.28 **	7.07	.11
Alter	.11	.09	.12		
3. Herausf.	.28	.09	.28 **	4.68	.11
Alter	.11	.09	.12		
Herausf. * Alter	-.01	.09	-.01		

Anmerkungen: N = 120; Ausschluss von Azubis/Praktikanten und Ausreißern. \*\* p < .01; \*\*\* p < .001.

**Tabelle 46 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Anerkennung (Moderator Alter)***Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Anerkennung (Moderator Alter).*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. Anerkennung	.31	.09	.31 ***	12.88	.10
2. Anerkennung	.28	.09	.29 **	7.02	.11
Alter	.10	.09	.10		
3. Anerkennung	.28	.09	.29 **	4.72	.11
Alter	.10	.09	.10		
Anerkennung * Alter	-.04	.08	-.04		

Anmerkungen: N = 120; Ausschluss von Azubis/Praktikanten und Ausreißern. \*\* p < .01; \*\*\* p < .001.

**Tabelle 47 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Verantwortung (Moderator Alter)***Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Verantwortung (Moderator Alter).*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. Verantwortung	.31	.09	.32 ***	13.25	.10
2. Verantwortung	.29	.09	.29 **	7.06	.11
Alter	.08	.09	.09		
3. Verantwortung	.29	.09	.29 **	4.67	.11
Alter	.08	.09	.09		
Verantwortung * Alter	.00	.09	.00		

Anmerkungen: N = 120; Ausschluss von Azubis/Praktikanten und Ausreißern. \*\* p < .01; \*\*\* p < .001.

**Tabelle 48 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Sozialen Austausch (Moderator Alter)***Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Sozialen Austausch (Moderator Alter).*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. Sozialer Austausch	.34	.08	.35 ***	16.56	.12
2. Sozialer Austausch	.33	.08	.34 ***	9.83	.14
Alter	.14	.08	.14 ~		
3. Sozialer Austausch	.33	.08	.34 ***	6.51	.14
Alter	.14	.09	.15 ~		
Soz. Austausch * Alter	-.01	.09	-.01		

Anmerkungen: N = 120; Ausschluss von Azubis/Praktikanten und Ausreißern. ~ .05 < p < .01; \*\*\* p < .001.

**Tabelle 49 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Generativität (Moderator Alter)***Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Generativität (Moderator Alter).*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. Generativität	.27	.09	.27 **	9.47	.07
2. Generativität	.24	.09	.24 **	5.37	.08
Alter	.10	.09	.10		
3. Generativität	.24	.09	.24 *	3.55	.08
Alter	.10	.09	.10		
Generativität * Alter	.01	.09	.01		

Anmerkungen: N = 120; Ausschluss von Azubis/Praktikanten und Ausreißern. \* p < .05; \*\* p < .01.

**Tabelle 50 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von NCO durch Anerkennung (Moderator Berufserfahrung)***Regressionsanalyse: Vorhersage von NCO durch Anerkennung (Moderator Erfahrung).*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. Anerkennung	.32	.11	.25 **	7.61	.06
2. Anerkennung	.27	.12	.21 *	5.36	.08
Erfahrung	.01	.01	.16 ~		
3. Anerkennung	.55	.18	.43 **	5.01	.11
Erfahrung	.10	.04	1.10 *		
Anerk. * Erf.	-.02	.01	-1.03 *		

Anmerkungen: N = 120; Ausschluss von Azubis/Praktikanten und Ausreißern. ~ .05 < p < .10; \* p < .05; \*\* p < .01.

**Tabelle 51 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von Job Involvement durch PPS***Regressionsanalyse: Vorhersage von Job Involvement durch PPS (Moderator Alter).*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. PPS	.19	.07	.25 **	7.88	.06
2. PPS	.18	.06	.24 **	12.52	.18
Alter	.26	.07	.34 ***		
3. PPS	.16	.06	.21 *	9.82	.20
Alter	.27	.06	.35 ***		
PPS * Alter	-.14	.07	-.16 ~		

Anmerkungen: N = 119; Ausschluss von Azubis/Praktikanten und Ausreißern. ~ .05 < p < .10; \* p < .05; \*\* p < .01; \*\*\* p < .001.

**Tabelle 52 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von JIU durch PPS (Moderator Berufserfahrung)***Regressionsanalyse: Vorhersage von JIU durch PPS (Moderator Berufserfahrung).*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. PPS	.24	.06	.35 ***	15.56	.12
2. PPS	.24	.06	.34 ***	8.31	.13
Erfahrung	.06	.06	.09		
3. PPS	.25	.06	.35 ***	6.59	.15
Erfahrung	.06	.06	.08		
PPS * Erfahrung	.12	.07	.15 ~		

Anmerkungen: N = 121; Ausschluss von Azubis/Praktikanten und Ausreißern. ~ .05 < p < .01; \*\*\* p < .001.

**Tabelle 53 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von JIU durch PPS (Moderator Betriebszugehörigkeit)***Regressionsanalyse: Vorhersage von JIU durch PPS (Moderator Betriebszugehörigkeit).*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. PPS	.24	.06	.35 ***	15.56	.12
2. PPS	.24	.06	.34 ***	8.31	.13
Betriebszug.	.06	.06	.09		
3. PPS	.25	.06	.35 ***	6.59	.15
Betriebszug.	.06	.06	.08		
PPS * Betr.	.12	.07	.15 ~		

Anmerkungen: N = 116; Ausschluss von Azubis/Praktikanten und Ausreißern. ~ .05 < p < .01; \*\*\* p < .001.

**Tabelle 54 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von JIU durch Work-Life-Balance (Moderator Berufserfahrung)***Regressionsanalyse: Vorhersage von JIU durch Work-Life-Balance (Moderator Berufserfahrung).*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. Work-Life-Balance	.03	.06	.04	.17	.00
2. Work-Life-Balance	-.02	.07	-.03	1.43	.02
Erfahrung	.11	.07	.16		
3. Work-Life-Balance	-.02	.07	-.03	1.96	.05
Erfahrung	.14	.07	.20 *		
Work-Life-Balance * Erfahrung	-.12	.07	-.16 ~		

Anmerkungen: N = 121; Ausschluss von Azubis/Praktikanten und Ausreißern. ~ .05 < p < .01; \* p < .05.

**Tabelle 55 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von JIU durch Sozialen Austausch (Moderator Alter)***Regressionsanalyse: Vorhersage von JIU durch Sozialen Austausch (Moderator Alter).*

Effekt	<i>B</i>	<i>S.E.</i>	$\beta$	<i>F</i>	$R^2$
1. Sozialer Austausch	.25	.06	.35 ***	16.78	.12
2. Sozialer Austausch	.24	.06	.34 ***	10.49	.15
Alter	.12	.06	.17 ~		
3. Sozialer Austausch	.23	.06	.33 ***	8.21	.18
Alter	.13	.06	.19 *		
Soz. Austausch * Alter	-.12	.06	-.15 ~		

Anmerkungen:  $N = 120$ ; Ausschluss von Azubis/Praktikanten und Ausreißern. ~ .05  
 $< p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ .

**Tabelle 56 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von WIU durch PPS (Moderator Alter)***Regressionsanalyse: Vorhersage von WIU durch PPS (Moderator Alter).*

Effekt	<i>B</i>	<i>S.E.</i>	$\beta$	<i>F</i>	$R^2$
1. PPS	.14	.10	.14	2.22	.02
2. PPS	.13	.09	.12	8.28	.13
Alter	.34	.09	.33 ***		
3. PPS	.10	.09	.10	6.78	.15
Alter	.35	.09	.34 ***		
PPS * Alter	-.19	.10	-.16 ~		

Anmerkungen:  $N = 118$ ; Ausschluss von Azubis/Praktikanten und Ausreißern. ~ .05  
 $< p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ .

**Tabelle 57 Varianzanalyse Prädiktoren auf Itemebene Studie 1***Varianzanalyse. Vergleich der Mittelwerte der Prädiktoren auf Itemebene.*

	Mittelwerte					
	Gesamt	Jüngere	Mittlere	Ältere	<i>F</i>	Post-hoc Scheffé
Herausf. Arbeit	5.59	5.39	5.60	5.77	1.07	
Abwechs. Arbeit	5.54	5.22	5.58	5.79	2.29	
Persönl. Erfolg	5.09	5.19	5.00	5.10	.24	
Lernmögl.	5.43	5.67	5.38	5.28	1.16	
Einflussmögl.	5.00	4.94	4.96	5.10	.17	
Helfen	5.58	5.22	5.60	5.87	3.77 *	J < A
Verantw. bekommen	5.26	5.08	5.29	5.38	.80	
Informationen	4.38	4.44	4.22	4.51	.43	
Pos. Rückmeldung	4.93	5.08	4.71	5.03	.84	
Mitsprache	4.67	4.53	4.56	4.92	.82	
Um Rat gefragt	5.29	5.03	5.22	5.62	2.43 ~	
Ideenumsetzung	4.98	5.03	4.93	4.97	.06	
Verantw. Aufgaben	5.28	5.14	5.13	5.56	2.00	
Verhältn. Kollegen	6.08	6.25	5.89	6.13	1.70	
Selbstverwirkl.	4.61	4.21	4.64	4.92	2.72 ~	
Kontakt	5.90	5.92	5.84	5.95	.10	
Verantw.	4.38	3.47	4.64	4.92	11.73 ***	J < M&A
Spaß u. Freude	5.15	5.14	4.89	5.47	2.32	
Ansehen	5.01	4.50	4.96	5.54	9.42 ***	J&M < A
Entwickl.mögl.	4.50	4.67	4.29	4.59	.85	
Gehalt	4.68	4.80	4.38	4.92	1.78	
Sicherheit	5.59	5.50	5.38	5.92	2.93 ~	
Fähigkeiten zeigen	5.14	4.97	5.02	5.45	1.90	
WLB	4.88	4.31	4.76	5.54	7.02 **	J < A
Unabh.	4.53	4.09	4.43	5.03	5.45 **	J < A
<i>N</i> <sub>max</sub>	119	36	45	39		

Anmerkungen: Jüngere = bis 30; Mittlere 31 bis 45; Ältere = über 45 Jahre alt. Antworten auf einer Skala von 1 bis 7. Ausschluss von Ausreißern und Azubis/Praktikanten. ~ .05 < *p* < .10; \* *p* < .05; \*\* *p* < .01; \*\*\* *p* < .001.

**Tabelle 58 Interkorrelationen Job Involvement und Unterfacetten Studie 1**

*Interkorrelationen Job Involvement gesamt und Unterfacetten.*

Variable	Jl ges.	JIU	WIU
1. Alter	.36	.20	.34
2. Job Involv. (Gesamt)		.67	.93
3. Job Involv. (Faktor)	.67		.35
4. Work Involv. (Faktor)	.93	.35	
5. PSS	.21	.12	.18
6. PPS	.25	.36	.14
7. Herausford. Arbeit	.26	.27	.18
8. Entwicklungsmögl.	.19	.18	.13
9. Partizipation	.16	.07	.14
10. Generativität	.26	.22	.19
11. Anerkennung	.37	.29	.31
12. Verantwortung	.37	.26	.33
13. Soz. Austausch	.31	.35	.19
14. Work-Life-Balance	.07	.04	.04

*Anmerkungen:  $N_{max} = 121$ ; Ausschluss von Ausreißern und Azubis/Praktikanten.*

**Tabelle 59 Korrelationen und Konfidenzintervalle für ACO Studie 1**

*Zusammenhang Prädiktoren mit Affektivem Organisationalem Commitment: Unkorrigierte und Korrigierte Werte.*

	Cronbachs $\alpha$	Gesamt						Jüngere					
		$r$	Konfidenzintervall für $r$		$\rho_{xy}$	Konfidenzintervall für $\rho_{xy}$		$r$	Konfidenzintervall für $r$		$\rho_{xy}$	Konfidenzintervall für $\rho_{xy}$	
			untere	obere		untere	obere		untere	obere		untere	obere
Entwi.mögl.	.74	.28	.10	.45	.36	.14	.59	.38	.07	.69	.50	.09	.90
PSS	.85	.26	.09	.43	.32	.11	.53	.32	.01	.64	.40	.01	.78
PPS	.77	.32	.15	.49	.41	.19	.63	.34	.02	.65	.43	.03	.84
Work-Life-Balance	.48	.27	.10	.44	.44	.16	.72	.36	.05	.67	.59	.08	1.09
Partizipation	.77	.23	.06	.41	.30	.07	.53	.37	.06	.68	.48	.08	.88
Herausf. Arbeit	.73	.31	.14	.48	.41	.18	.64	.19	-.13	.52	.25	-.18	.68
Anerkennung	.73	.31	.14	.48	.42	.19	.64	.42	.12	.72	.56	.16	.96
Verantwortung	.82	.32	.15	.49	.40	.19	.61	.39	.09	.70	.49	.11	.87
Soz. Austausch	.67	.35	.18	.52	.48	.25	.72	.38	.07	.68	.52	.10	.95
Generativität	.52	.27	.10	.45	.43	.16	.70	.34	.03	.65	.53	.04	1.02
$N_{max}$		120						36					

*Anmerkungen: Antworten auf einer Skala von 1 bis 7. Reliabilität der Skala ACO Cronbachs  $\alpha = .78$ . Ausschluss von Ausreißern und Azubis/Praktikanten. Korrektur für Unreliabilität im Prädiktor und im Kriterium.*

**Forts. Tabelle 59***Zusammenhang Prädiktoren mit Affektivem Organisationalem Commitment: Unkorrigierte und Korrigierte Werte.*

	Cron- bachs $\alpha$	Mittlere						Ältere					
		$r$	Konfidenz- intervall für $r$		$\rho_{xy}$	Konfidenz- intervall für $\rho_{xy}$		$r$	Konfidenz- intervall für $r$		$\rho_{xy}$	Konfidenz- intervall für $\rho_{xy}$	
			untere	obere		untere	obere		untere	obere		untere	obere
Entwi.mögl.	.74	.16	-.13	.45	.22	-.17	.60	.38	.09	.68	.50	.12	.89
PSS	.85	.07	-.22	.37	.09	-.27	.45	.53	.26	.80	.65	.31	.98
PPS	.77	.38	.11	.65	.49	.14	.84	.15	-.17	.46	.19	-.21	.60
Work-Life-Balance	.48	.28	.00	.56	.46	-.01	.92	.00	-.32	.32	.00	-.52	.52
Partizipation	.77	.08	-.21	.38	.11	-.27	.49	.32	.02	.62	.41	.02	.80
Herausf. Arbeit	.73	.34	.06	.62	.45	.08	.82	.32	.02	.62	.42	.02	.82
Anerkennung	.73	.20	-.09	.49	.27	-.12	.65	.27	-.04	.57	.35	-.05	.76
Verantwortung	.82	.17	-.12	.47	.22	-.15	.58	.39	.10	.68	.49	.12	.86
Soz. Austausch	.67	.31	.03	.59	.43	.04	.81	.35	.05	.65	.48	.07	.89
Generativität	.52	.12	-.17	.42	.19	-.27	.65	.32	.02	.62	.51	.04	.98
$N_{max}$		45						39					

Anmerkungen: Antworten auf einer Skala von 1 bis 7. Reliabilität der Skala ACO Cronbachs  $\alpha = .78$ . Ausschluss von Ausreißern und Azubis/Praktikanten. Korrektur für Unreliabilität im Prädiktor und im Kriterium.



**Tabelle 60 Korrelationen und Konfidenzintervalle für ACO auf Itemebene Studie 1***Zusammenhang Prädiktoren mit ACO: Unkorrigierte und korrigierte Werte, Konfidenzintervalle (Itemebene).*

	Gesamt						Jüngere					
	<i>r</i>	Konfidenz- intervall für <i>r</i>		$\rho_y$	Konfidenz- intervall für $\rho_y$		<i>r</i>	Konfidenz- intervall für <i>r</i>		$\rho_y$	Konfidenz- intervall für $\rho_y$	
		untere	obere		untere	obere		untere	obere		untere	obere
1. Herausf. Arbeit	.27	.10	.45	.31	.11	.50	.17	-.15	.50	.20	-.17	.57
2. Abwechs. Arbeit	.15	-.03	.33	.17	-.03	.37	.04	-.29	.37	.05	-.33	.42
3. Persönl. Erfolg	.25	.07	.42	.28	.08	.47	.28	-.04	.60	.32	-.04	.68
4. Lernmögl.	.18	.00	.35	.20	.00	.40	.07	-.26	.40	.08	-.29	.46
5. Einflussmögl.	.31	.14	.48	.35	.15	.54	.24	-.08	.56	.28	-.09	.64
6. Helfen	.16	-.02	.33	.18	-.02	.38	.08	-.25	.41	.09	-.28	.47
7. Verantw. bekommen	.29	.12	.46	.33	.13	.52	.31	.00	.63	.35	.00	.71
8. Informationen	.15	-.03	.33	.17	-.03	.37	.20	-.13	.52	.22	-.14	.59
9. Pos. Rückmeldung	.14	-.04	.32	.16	-.04	.36	.18	-.15	.51	.20	-.17	.57
10. Mitsprache	.24	.06	.41	.27	.07	.46	.33	.02	.65	.38	.03	.73
11. Um Rat gefragt	.28	.11	.45	.32	.12	.51	.42	.12	.72	.48	.14	.82
12. Ideenumsetzung	.19	.02	.37	.22	.02	.42	.29	-.03	.60	.32	-.04	.68
13. Verantw. Aufgaben	.25	.07	.42	.28	.08	.48	.31	.00	.63	.35	.00	.71
14. Verhältn. Kollegen	.18	.01	.36	.21	.01	.41	.17	-.16	.50	.19	-.18	.56
15. Selbstverwinkl.	.26	.09	.43	.29	.10	.49	.27	-.05	.59	.31	-.05	.67
16. Kontakt	.31	.14	.48	.35	.15	.54	.35	.04	.66	.39	.04	.74
17. Verantw.	.28	.11	.45	.31	.12	.51	.40	.10	.71	.46	.11	.80
18. Spaß u. Freude	.32	.15	.49	.37	.18	.56	.37	.06	.68	.42	.07	.77
19. Ansehen	.39	.22	.55	.44	.25	.63	.48	.19	.77	.54	.22	.87
20. Entwickl.mögl.	.30	.12	.47	.33	.14	.53	.55	.27	.83	.62	.31	.94
21. Gehalt	.29	.12	.47	.33	.14	.53	.54	.26	.82	.61	.30	.93
22. Sicherheit	.01	-.17	.19	.01	-.19	.22	.07	-.26	.40	.08	-.29	.45
23. Fähigkeiten zeigen	.14	-.04	.32	.16	-.05	.36	.32	.01	.64	.37	.01	.72
24. Work-Life-Balance	.15	-.03	.32	.16	-.04	.37	.27	-.05	.59	.30	-.06	.67
25. Unabh.	.32	.15	.49	.36	.17	.55	.28	-.04	.60	.32	-.04	.68
<i>N</i> <sub>max</sub>	120						36					

Anmerkungen: *N*<sub>min</sub> = 115 *N*<sub>max</sub> = 121; Antworten auf einer Skala von 1 bis 7. Reliabilität der Skala ACO Cronbachs  $\alpha$  = .78. Ausschluss von Ausreißern und Azubis/Praktikanten. Korrektur für Unreliabilität im Prädiktor und im Kriterium.

**Forts. Tabelle 60***Zusammenhang Prädiktoren mit ACO: Unkorrigierte und korrigierte Werte, Konfidenzintervalle (Itemebene).*

	Mittlere						Ältere					
	<i>r</i>	Konfidenzintervall für <i>r</i>		$\rho_y$	Konfidenzintervall für $\rho_y$		<i>r</i>	Konfidenzintervall für <i>r</i>		$\rho_y$	Konfidenzintervall für $\rho_y$	
		untere	obere		untere	obere		untere	obere		untere	obere
1. Herausf. Arbeit	.32	.04	.60	.36	.04	.68	.29	-.02	.59	.32	-.02	.67
2. Abwechs. Arbeit	.16	-.13	.45	.18	-.15	.51	.18	-.13	.50	.21	-.14	.56
3. Persönl. Erfolg	.32	.04	.60	.36	.04	.68	.17	-.15	.48	.19	-.17	.54
4. Lernmögl.	.18	-.11	.47	.20	-.13	.53	.38	.09	.68	.43	.10	.77
5. Einflussmögl.	.34	.06	.62	.39	.07	.70	.29	-.02	.59	.32	-.02	.67
6. Helfen	.15	-.14	.44	.17	-.16	.50	.15	-.17	.46	.17	-.19	.53
7. Verantw. bekommen	.26	-.02	.55	.30	-.03	.62	.29	-.02	.59	.32	-.02	.67
8. Informationen	.12	-.17	.41	.13	-.20	.47	.12	-.20	.43	.13	-.23	.49
9. Pos. Rückmeldung	.02	-.28	.31	.02	-.32	.35	.30	-.01	.60	.34	-.01	.68
10. Mitsprache	.04	-.26	.33	.04	-.29	.38	.39	.10	.68	.44	.11	.77
11. Um Rat gefragt	.06	-.24	.35	.07	-.27	.40	.36	.07	.66	.41	.08	.75
12. Ideenumsetzung	.12	-.17	.41	.13	-.20	.47	.23	-.08	.54	.26	-.09	.61
13. Verantw. Aufgaben	.14	-.15	.43	.16	-.17	.49	.26	-.05	.56	.29	-.06	.64
14. Verhältn. Kollegen	.10	-.20	.39	.11	-.22	.44	.37	.07	.66	.41	.08	.75
15. Selbstverwirkl.	.27	-.01	.56	.31	-.01	.63	.13	-.18	.45	.15	-.21	.51
16. Kontakt	.36	.08	.63	.40	.09	.72	.21	-.10	.52	.24	-.12	.59
17. Verantw.	.02	-.27	.32	.03	-.31	.36	.44	.15	.73	.50	.18	.82
18. Spaß u. Freude	.26	-.03	.55	.29	-.03	.62	.29	-.01	.60	.33	-.01	.67
19. Ansehen	.19	-.10	.48	.21	-.12	.54	.45	.17	.73	.51	.19	.83
20. Entwickl.mögl.	.10	-.19	.39	.11	-.22	.45	.33	.03	.63	.37	.03	.71
21. Gehalt	.17	-.12	.46	.20	-.13	.53	.21	-.11	.52	.23	-.12	.58
22. Sicherheit	-.25	-.54	.03	-.29	-.61	.03	.19	-.12	.50	.22	-.14	.57
23. Fähigkeiten zeigen	-.05	-.35	.24	-.06	-.39	.28	.08	-.23	.40	.10	-.26	.45
24. Work-Life-Balance	.06	-.23	.36	.07	-.26	.40	-.07	-.38	.25	-.07	-.43	.29
25. Unabh.	.41	.14	.68	.46	.16	.77	.07	-.25	.39	.08	-.28	.44
<i>N</i> <sub>max</sub>	45						39					

Anmerkungen: *N*<sub>min</sub> = 115 *N*<sub>max</sub> = 121; Antworten auf einer Skala von 1 bis 7. Reliabilität der Skala ACO Cronbachs  $\alpha = .78$ . Ausschluss von Ausreißern und Azubis/Praktikanten. Korrektur für Unreliabilität im Prädiktor und im Kriterium.

**Tabelle 61 Korrelationsvergleich auf Itemebene Studie 1**

*Zusammenhang Prädiktoren und Affektives Organisationales Commitment nach Altersgruppen (korrigierte Werte).*

	Gesamt	Jüngere	Mittlere	Ältere
Herausf. Arbeit	.31	.20	<b>.36</b>	.32
Abwechs. Arbeit	.17	.05	.18	.21
Persönl. Erfolg	.28	.32	<b>.36</b>	.19
Lernmögl.	.20	.08	.20	<b>.43</b>
Einflussmögl.	<b>.35</b>	.28	<b>.39</b>	.32
Helfen	.18	.09	.17	.17
Verantw. bekommen	<b>.33</b>	.35	.30	.32
Informationen	.17	.22	.13	.13
Pos. Rückmeldung	.16	.20	.02	.34
Mitsprache	.27	.38	.04	<b>.44</b>
Um Rat gefragt	.32	<b>.48</b>	.07	.41
Ideenumsetzung	.22	.32	.13	.26
Verantw. Aufgaben	.28	.35	.16	.29
Verhältn. Kollegen	.21	.19	.11	<b>.41</b>
Selbstverwirkl.	.29	.31	<b>.31</b>	.15
Kontakt	<b>.35</b>	.39	<b>.40</b>	.24
Verantw.	.31	<b>.46</b>	.03	<b>.50</b>
Spaß u. Freude	<b>.37</b>	<b>.42</b>	.29	.33
Ansehen	<b>.44</b>	<b>.54</b>	.21	<b>.51</b>
Entwickl.mögl.	<b>.33</b>	<b>.62</b>	.11	<b>.37</b>
Gehalt	<b>.33</b>	<b>.61</b>	.20	.23
Sicherheit	.01	.08	- .29	.22
Fähigkeiten zeigen	.16	.37	- .06	.10
Work-Life-Balance	.16	.30	.07	- .07
Unabh.	<b>.36</b>	.32	<b>.46</b>	.08
<i>N<sub>max</sub></i>	120	36	45	39

*Anmerkungen: Ausschluss von Ausreißern und Praktikanten/Azubis.*

*Jüngere bis 30; Mittlere 31 bis 45; Ältere über 45 Jahre. Fettdruck = die sechs höchsten Korrelationen der Gruppe.*

**Tabelle 62 Signifikanztestung der Korrelationsunterschiede auf Itemebene Studie 1***Zusammenhang Prädiktoren und ACO: Signifikanzprüfung der Gruppenunterschiede (Itemebene).*

	J vs. M	J vs. A	M vs. A
Herausf. AT			
Abwechs. AT			
Persönl. Erfolg			
Lernmögl.			
Einflussmögl.			
Helfen			
Verantw. bekommen			
Informationen			
Pos. Rückmeldung			
Mitsprache			*Z=1.90; M<A
Um Rat gefragt	*Z=1.95; J>M		
Ideenumsetzung			
Verantw. Aufgaben			
Verhältn. Kollegen			
Selbstverwirkl.			
Kontakt			
Verantw.	*Z=2.01; J>M		*Z=2.29; M<A
Spaß u. Freude			
Ansehen	*Z=1.86; J>M		
Entwickl.mögl.	**Z=2.64; J>M		
Gehalt	*Z=2.18; J>M	*Z=1.97 ; J>A	
Sicherheit			*Z=2.30; M<A
Fähigkeiten zeigen	*Z=1.93; J>M		
Work-Life-Balance			
Unabh.			*Z=1.84; M>A

\* p(einseitig) > .05  
\*\* p(einseitig) > .01

**Tabelle 63 Prädiktoren und Job Involvement: Signifikanztestung der Gruppenunterschiede***Zusammenhang der Prädiktoren und Job Involvement: Signifikanzprüfung der Gruppenunterschiede*

	J vs. M	J vs. A	M vs. A
Entwi.mögl.	Z=1.44~; J>M		Z=1.48~; M<A
PSS	Z=4.06***; J>M		Z=4.16***; M<A
PPS	Z=3.28***; J>M	Z=3.97***; J>A	
Work-Life-Balance			
Partizipation			Z=1.69*; M<A
Herausf. Arbeit	Z=1.37~; J>M		
Anerkennung	Z=1.81*; J>M	Z=1.46~; J>A	
Verantwortung			
Soz. Austausch	Z=2.71**; J>M	Z=2.99**; J>A	
Generativität	Z=1.34~; J>M		Z=1.98*; M<A

~ einseitig signifikant .05 < p < .10  
\* einseitig signifikant p < .05  
\*\* einseitig signifikant p < .01  
\*\*\* einseitig signifikant p < .001

**Tabelle 64 Korrelationsvergleich Work Involvement (Unterfacette) Studie 1**

Zusammenhang Prädiktoren und Work Involvement (Faktor) nach Altersgruppen (korrigierte Werte).

	Gesamt	Jüngere	Mittlere	Ältere
Entwi.mögl.	.20	.33	.20	.20
PSS	.25	<b>.68</b>	-.14	<b>.52</b>
PPS	.20	<b>.67</b>	.07	-.21
Work-Life-Balance	.08	-.41	-.10	.06
Partizipation	.20	.18	.16	.22
Herausf. Arbeit	.27	.35	.17	.15
Anerkennung	<b>.46</b>	.47	<b>.42</b>	.28
Verantwortung	<b>.47</b>	.44	<b>.42</b>	<b>.35</b>
Soz. Austausch	.31	<b>.59</b>	<b>.28</b>	-.06
Generativität	<b>.35</b>	.25	.05	<b>.42</b>
<i>N<sub>max</sub></i>	120	36	45	39

Anmerkungen: Jüngere bis 30, Mittlere 31 bis 45, Ältere über 45 Jahre. Ausschluss von Ausreißern und Praktikanten/Azubis.

Fettdruck: die drei stärksten Korrelationen der Gruppe.

**Tabelle 65 Prädiktoren und Work Involvement (Unterfacette): Signifikanztest**

Zusammenhang der Prädiktoren und Work Involvement: Signifikanzprüfung der Gruppenunterschiede.

	J vs. M	J vs. Ä	M vs. Ä
Entwi.mögl.			
PSS	Z=4.17***; J>M		Z=3.16***; M<A
PPS	Z=3.18***; J>M	Z=4.25***; J>A	
Work-Life-Balance	Z=1.44~; J>M	Z=2.06*; J>A	
Partizipation			
Herausf. Arbeit			
Anerkennung			
Verantwortung			
Soz. Austausch	Z=1.68*; J>M	Z=3.06**; J>A	Z=1.53~; M>A
Generativität			Z=1.75*; M<A

~ einseitig signifikant  $.05 < p < .10$

\* einseitig signifikant  $p < .05$

\*\* einseitig signifikant  $p < .01$

\*\*\* einseitig signifikant  $p < .001$

**Tabelle 66 Korrelationsvergleich Job Involvement (Unterfacette) Studie 1**

Zusammenhang Prädiktoren und Job Involvement (Faktor) nach Altersgruppen (korrigierte Werte).

	Gesamt	Jüngere	Mittlere	Ältere
Entwi.mögl.	.26	.50	-.12	<b>.52</b>
PSS	.17	.45	<b>-.23</b>	.44
PPS	<b>.51</b>	<b>.81</b>	<b>.40</b>	.44
Work-Life-Balance	.07	.12	.12	-.24
Partizipation	.10	.14	-.19	.39
Herausf. Arbeit	.40	.62	.15	.46
Anerkennung	<b>.43</b>	<b>.88</b>	.03	.34
Verantwortung	.36	.51	.01	<b>.55</b>
Soz. Austausch	<b>.54</b>	<b>.95</b>	<b>.30</b>	<b>.49</b>
Generativität	.38	.61	.11	.37
N <sub>max</sub>	120	36	45	39

Anmerkungen: Jüngere bis 30, Mittlere 31 bis 45, Ältere über 45 Jahre. Ausschluss von Ausreißern und Praktikanten/Azubis.

Fettdruck: die drei stärksten Korrelationen der Gruppe.

**Tabelle 67 Prädiktoren und Job Involvement (Unterfacette): Signifikanztest**

Zusammenhang der Prädiktoren und Job Involvement (Unterfacette):

Signifikanzprüfung der Gruppenunterschiede.

	J vs. M	J vs. Ä	M vs. Ä
Entwi.mögl.	Z=2.88**; J>M		Z=3.07**; M<A
PSS	Z=3.09***; J>M		Z=3.11***; M<A
PPS	Z=3.02**; J>M	Z=2.72**; J>A	
Work-Life-Balance		Z=1.52~; J<A	Z=1.61~; M<A
Partizipation	Z=1.43~; J<M		Z=2.66**; M<A
Herausf. Arbeit	Z=2.47**; J>M		Z=1.52~; M<A
Anerkennung	Z=5.79***; J>M	Z=4.24***; J>A	Z=1.43~; M<A
Verantwortung	Z=2.38**; J>M		Z=2.68**; M<A
Soz. Austausch	Z=6.54***; J>M	Z=5.38***; J>A	
Generativität	Z=2.57**; J>M	Z=1.33~; J>A	

~ einseitig signifikant  $.05 < p < .10$

\* einseitig signifikant  $p < .05$

\*\*einseitig signifikant  $p < .01$

\*\*\* einseitig signifikant  $p < .001$

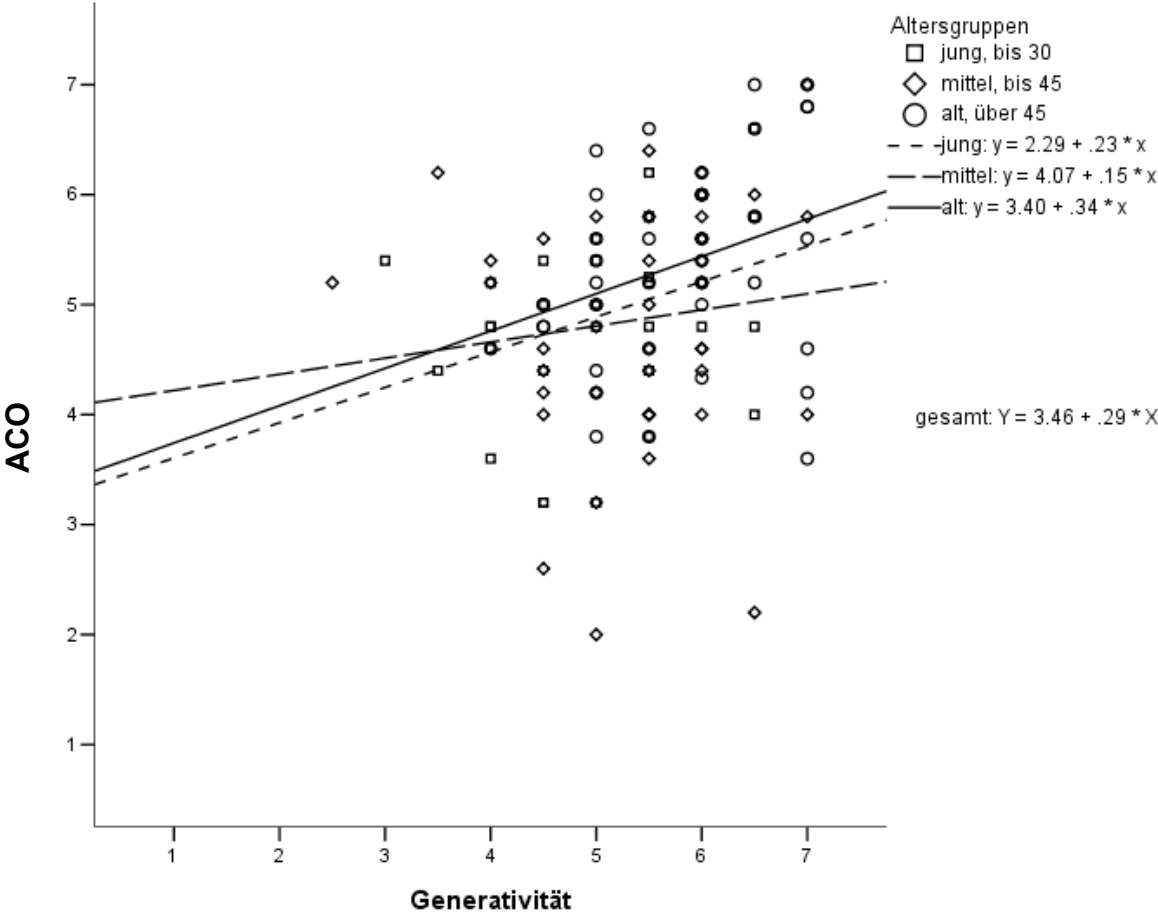


Abbildung 10 Regressionsgeraden der drei Altersgruppen: Generativität - ACO

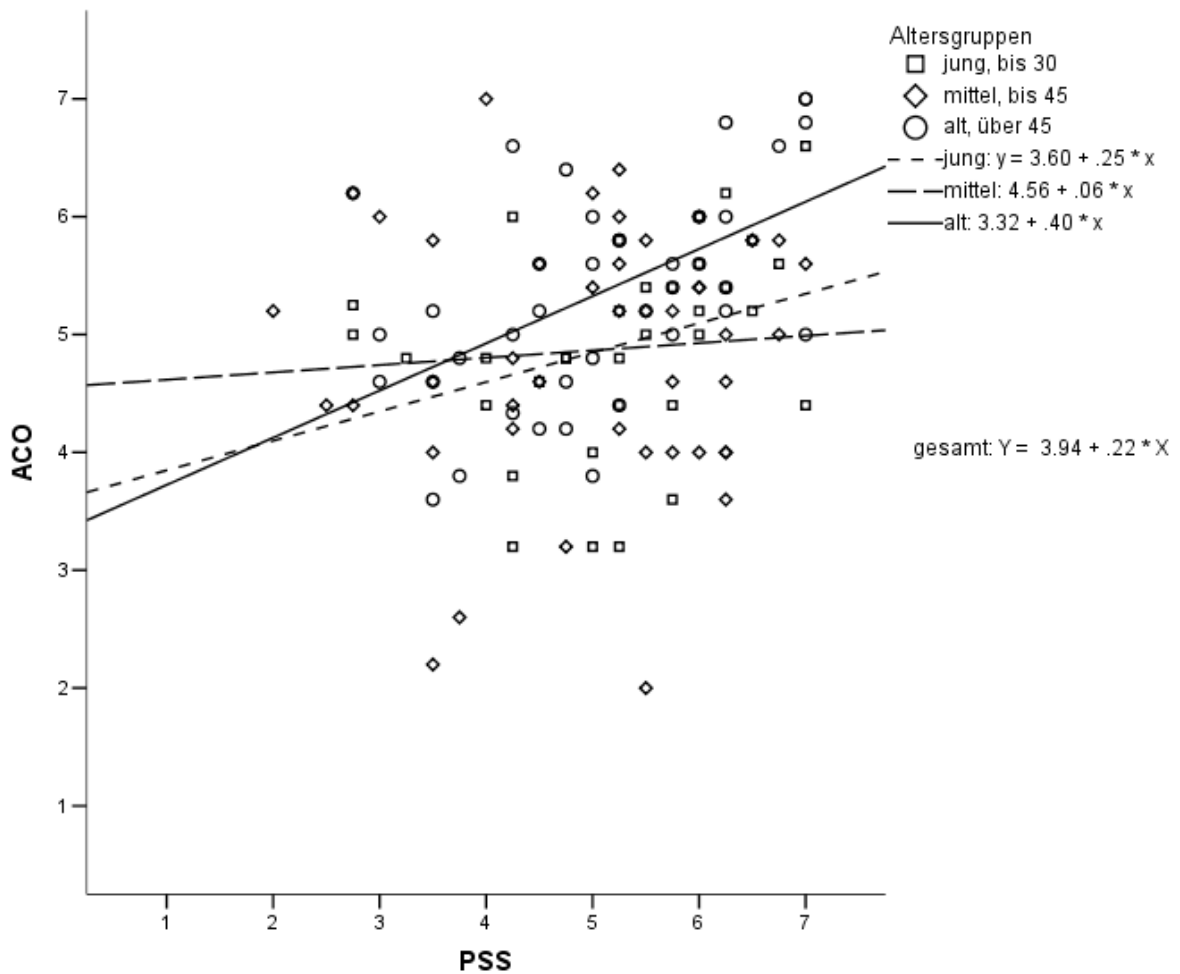


Abbildung 11 Regressionsgeraden der drei Altersgruppen: PSS - ACO

Tabelle 68 Verteilungsanalyse der Skalen Studie 2

*Schiefe und Kurtosis der verwendeten Skalen.*

	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Schiefe	Kurtosis
ACO	417	3.48	.93	-.49	-.39
CCO	414	2.77	.87	.06	-.46
NCO	416	2.40	.94	.46	-.44
Job Involvement	417	3.93	.72	-.97	1.48
Entw.mögl.	417	3.55	.87	-.77	.32
PSS	415	3.56	.96	-.67	-.03
Work-Life-Balance	416	2.96	1.09	.04	-.54
Partizipation	417	3.01	.89	.11	-.43
Vielfalt	417	4.24	.74	-1.14	1.36
Bedeutsamkeit	418	3.99	.71	-.40	-.40
Autonomie	417	4.18	.78	-1.32	2.23
Anerkennung	416	3.47	.71	-.31	.04
Verantwortung	417	4.20	.69	-.89	.79
Spaß/Freude	416	3.63	.97	-.63	-.03
Kontakt	417	3.79	.83	-.45	-.36
Teamarbeit	416	4.29	.73	-1.15	1.33
Generativ.	417	3.47	.89	-.27	-.65

*Anmerkungen: Antworten auf einer 5-stufigen Skala.*

*Ausschluss von Ausreißern, Praktikanten und Beamten.*



**Tabelle 69 Tests auf Normalverteilung Studie 2**

*Tests auf Normalverteilung.*

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ACO	.10	409	.000	.97	409	.000
CCO	.06	409	.001	.99	409	.000
NCO	.09	409	.000	.96	409	.000
Job Involvement	.17	409	.000	.93	409	.000
Entwicklung	.11	409	.000	.95	409	.000
PSS	.12	409	.000	.95	409	.000
Work-Life-Balance	.19	409	.000	.92	409	.000
Partizipation	.07	409	.000	.99	409	.001
Vielfält	.18	409	.000	.86	409	.000
Bedeutsamkeit	.16	409	.000	.93	409	.000
Autonomie	.22	409	.000	.86	409	.000
Anerkennung	.12	409	.000	.97	409	.000
Verantwortung	.19	409	.000	.89	409	.000
Spaß/Freude	.17	409	.000	.94	409	.000
Kontakt	.20	409	.000	.93	409	.000
Teamarbeit	.21	409	.000	.85	409	.000
Generativität	.12	409	.000	.97	409	.000

*Anmerkungen:  $N_{max} = 418$ ; Ausschluss von Ausreißern, Azubis/Praktikanten und Beamten. Je kleiner der Signifikanzwert, umso unwahrscheinlicher ist eine Normalverteilung.*

**Tabelle 70 Kollinearitätsstatistik ACO Studie 2**

*Kollinearitätsstatistik für Affektives Organisationales Commitment.*

Variablen	Toleranz	VIF
Entwicklungsmögl.	0.49	2.05
PSS	0.58	1.72
Partizipation	0.57	1.76
Vielfält	0.54	1.84
Bedeutsamkeit	0.73	1.37
Autonomie	0.50	2.00
Anerkennung	0.51	1.96
Verantwortung	0.50	1.99
Spaß/Freude	0.58	1.72
Kontakt	0.66	1.52
Zusammenarbeit im Team	0.80	1.24
Generativität	0.70	1.43

*Anmerkungen.  $N = 414$ ; Vorhersage von ACO. Toleranz  $> .10$  sowie  $VIF < 10$  bedeuten kein Multikollinearitätsproblem. Ausschluss von Ausreißern, Azubis und Beamten.*

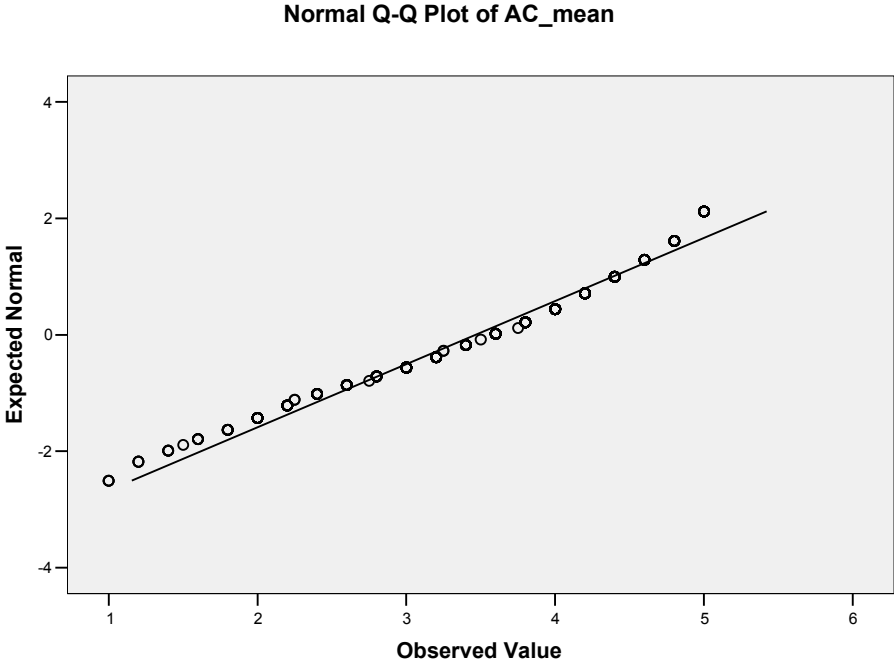


Abbildung 12 Q-Q-Diagramm für ACO Studie 2

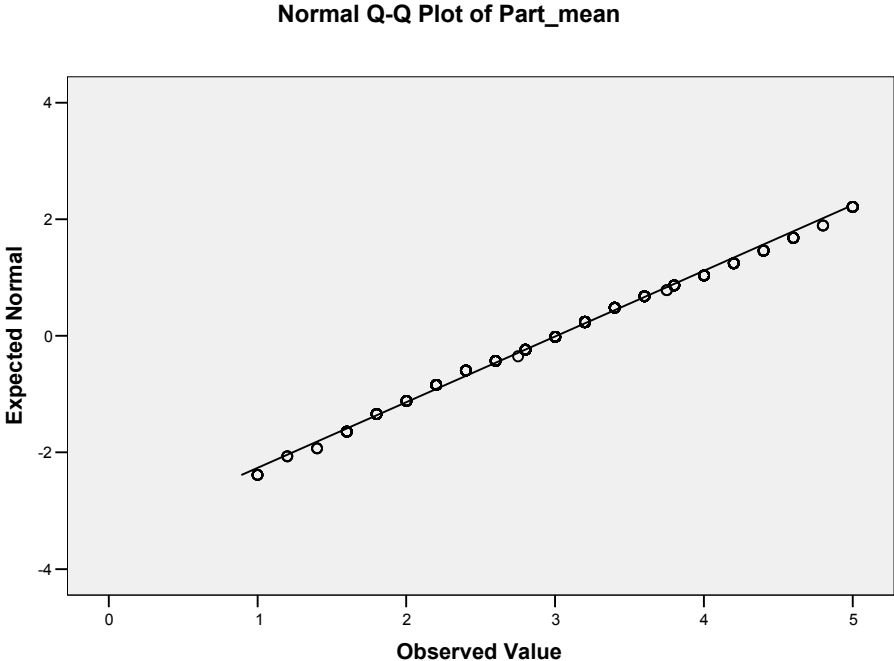


Abbildung 13 Q-Q-Diagramm für Partizipation Studie 2

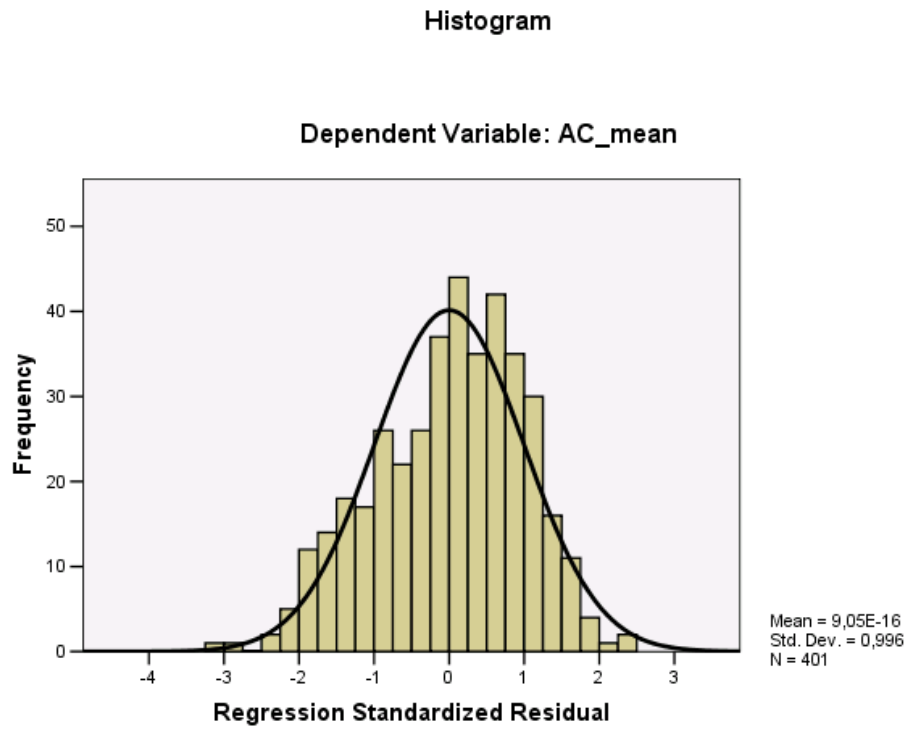


Abbildung 14 Normalverteilung der Residuen: Mod. Regression (Alter) Partizipation – ACO

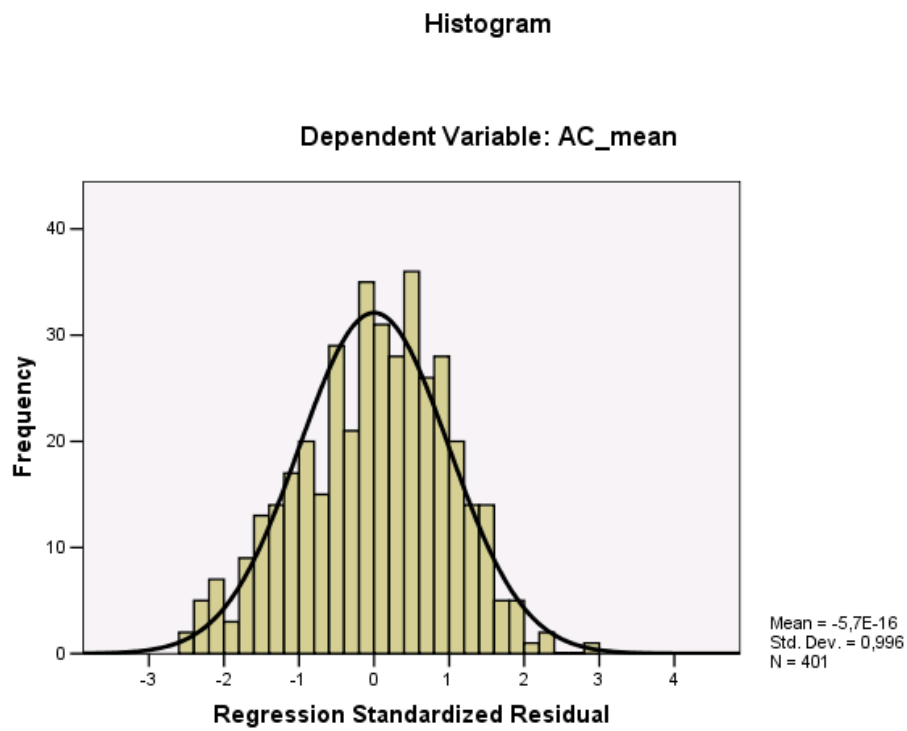


Abbildung 15 Normalverteilung der stand. Residuen: Mod. Regression (Alter) Entwicklung - ACO

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

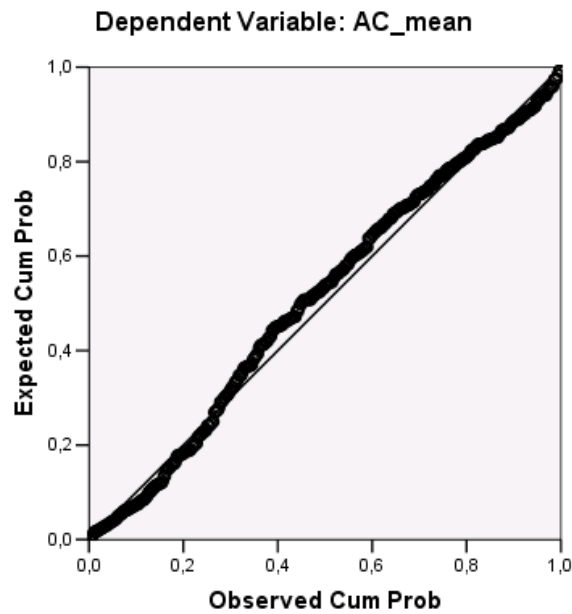


Abbildung 16 Normal P-P-Plot der stand. Residuen: Mod. Regression (Alter) Partizipation – ACO

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

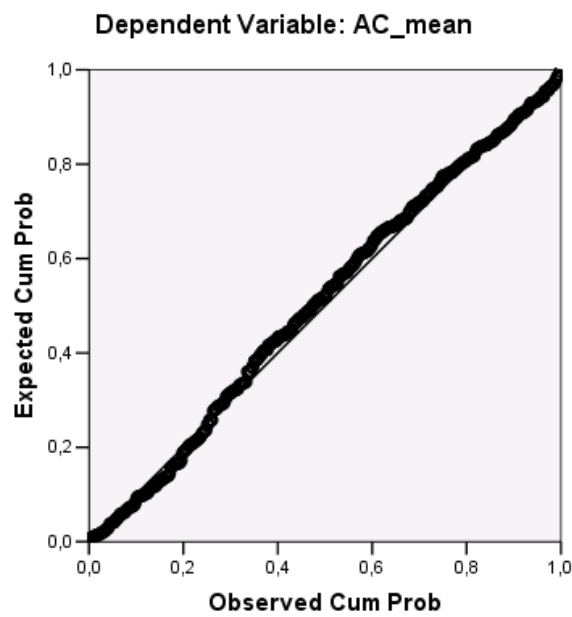


Abbildung 17 Normal P-P-Plot der standardisierten Residuen: Mod. Regression (Alter) Entwicklung - ACO

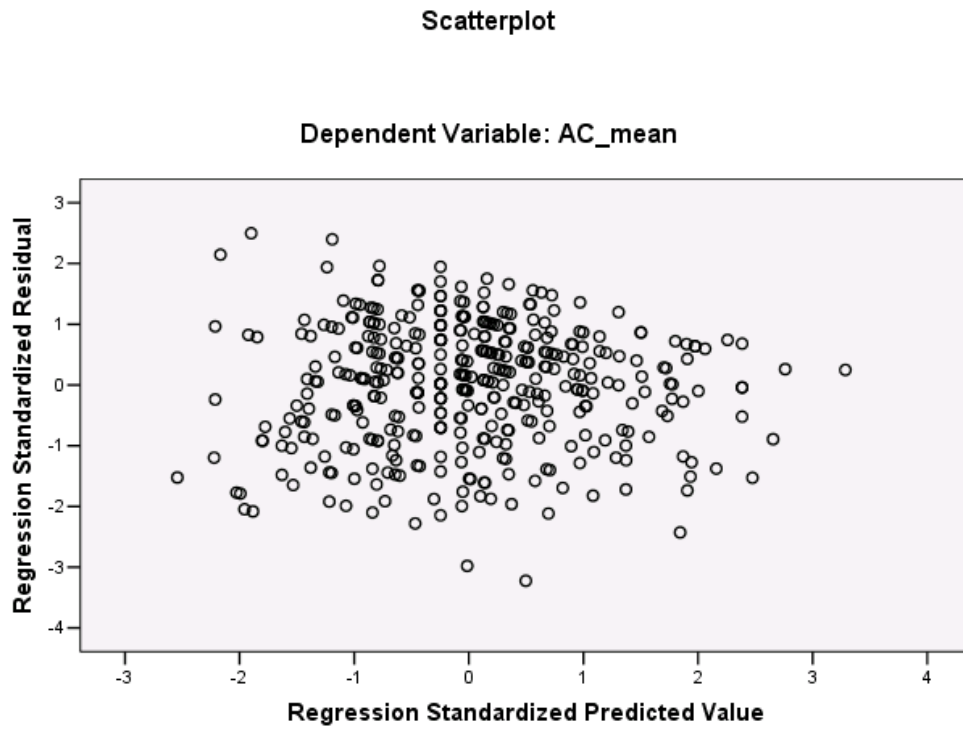


Abbildung 18 Scatterplot der AV mit den stand. Residuen: mod. Regression (Alter) Partizipation - ACO

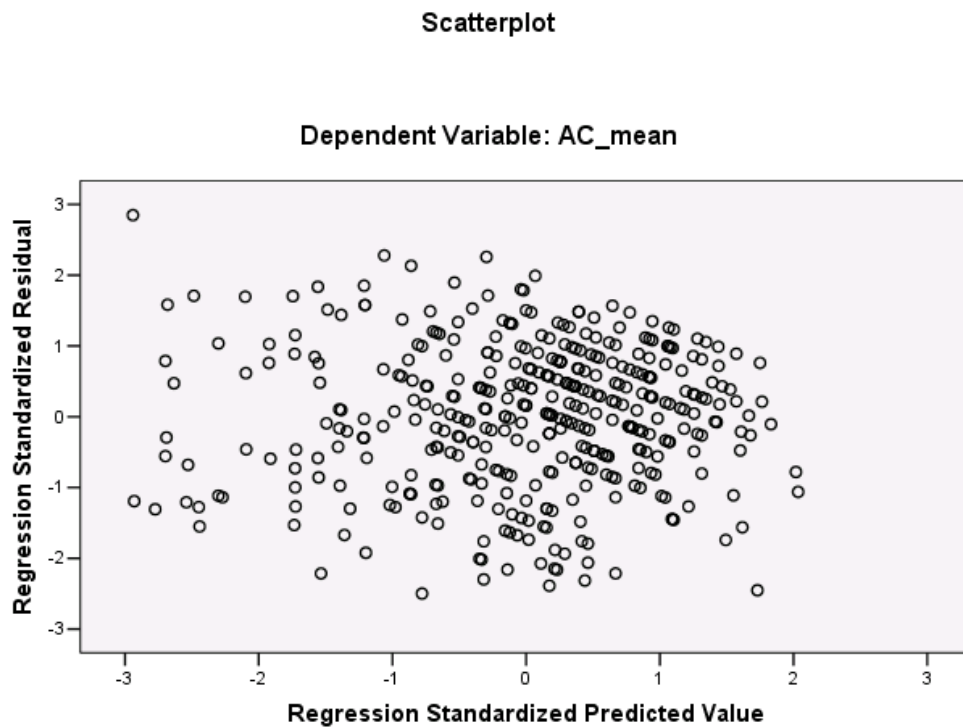


Abbildung 19 Scatterplot der AV mit den stand. Residuen: Mod. Regression (Alter) Entwicklungsmögl. – ACO

**Tabelle 71 Itemstatistik für ACO Studie 2**

*Itemkennwerte der Skala Affektives Organisationales Commitment.*

Item	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r<sub>it</sub></i>	<i>r<sub>del</sub></i>
1. Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben bei meinem Unternehmen verbringen zu können.	3.56	1.16	.65	.87
2. Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit meinem Unternehmen verbunden.*	3.61	1.17	.71	.86
3. Ich bin stolz darauf, diesem Unternehmen anzugehören.	3.50	1.09	.73	.85
4. Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Organisation.	3.27	1.15	.81	.83
5. Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen der Organisation passen.	3.42	1.05	.67	.86

*Anmerkungen: \* negativ gepolte Items. r<sub>it</sub> = Itemtrennschärfe; r<sub>del</sub> =  $\alpha$  if Item deleted. N = 476; Cronbachs Alpha  $\alpha = .88$ . Antworten auf einer Skala von 1 bis 5. Ausschluss von Ausreißern.*

**Tabelle 72 Itemstatistik für CCO Studie 2**

*Itemkennwerte der Skala Kalkulatorisches Organisationales Commitment.*

Item	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r<sub>it</sub></i>	<i>r<sub>del</sub></i>
1. Es wäre mit zu vielen Nachteilen für mich verbunden, wenn ich momentan dieses Unternehmen verlassen würde.	3.43	1.25	.60	.63
2. Zu vieles in meinem Leben würde sich verändern, wenn ich dieses Unternehmen jetzt verlassen würde.	3.11	1.19	.60	.64
3. Ich glaube, dass ich momentan zu wenige Chancen habe, um einen Wechsel des Unternehmens ernsthaft in Erwägung zu ziehen.	2.48	1.26	.47	.71
4. Ich habe schon zu viel Kraft und Energie in dieses Unternehmen gesteckt, um jetzt noch an einen Wechsel zu denken.	2.25	1.12	.44	.72

*Anmerkungen: r<sub>it</sub> = Itemtrennschärfe; r<sub>del</sub> =  $\alpha$  if Item deleted. N = 489; Cronbachs Alpha  $\alpha = .74$ . Antworten auf einer Skala von 1 bis 5. Ausschluss von Ausreißern.*

**Tabelle 73 Itemstatistik für NCO Studie 2**

*Itemkennwerte der Skala Normatives Organisationales Commitment.*

Item	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r<sub>it</sub></i>	<i>r<sub>del</sub></i>
1. Viele Leute, die mir wichtig sind, würden es nicht verstehen oder wären enttäuscht, wenn ich diese Organisation jetzt verlassen würde.	2.77	1.26	.46	.72
2. Selbst wenn es für mich vorteilhaft wäre, fände ich es nicht richtig, diese Organisation zu verlassen.	2.14	1.14	.63	.66
3. Ich würde mich irgendwie schuldig fühlen, wenn ich diese Organisation jetzt verlassen würde.	2.18	1.17	.67	.64
4. Es macht keinen guten Eindruck, häufiger die Organisation zu wechseln.	3.00	1.18	.23	.79
5. Ich würde die Organisation jetzt nicht verlassen, weil ich mich einigen Leuten darin verpflichtet fühle.	2.51	1.19	.59	.67

*Anmerkungen: r<sub>it</sub> = Itemtrennschärfe; r<sub>del</sub> =  $\alpha$  if Item deleted. N = 483, Cronbachs Alpha  $\alpha = .75$ . Antworten auf einer Skala von 1 bis 5. Ausschluss von Ausreißern. Item 4 wurde aus den folgenden Analysen ausgeschlossen.*

**Tabelle 74 Itemstatistik für Job Involvement Studie 2***Itemkennwerte der Skala Job Involvement.*

Item	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r<sub>it</sub></i>	<i>r<sub>del</sub></i>
1. Ich sehe meine Firma als Platz zum Arbeiten an, der völlig von meinem Privatleben getrennt ist.*	2.98	1.12	.42	.74
2. Die Arbeit bedeutet für mich sehr viel mehr als bloß Geld.	3.90	.92	.55	.71
3. Die Firma ist die zweite Familie in meinem Leben.	2.31	1.06	.49	.72
4. Ich bin an meiner Arbeit wirklich interessiert.	4.18	.79	.54	.72
5. Für mich vergehen die ersten Arbeitsstunden wie im Flug.	3.69	.99	.46	.73
6. Die meisten Dinge im Leben sind wichtiger als Arbeit.*	2.62	.99	.42	.74
7. Die bedeutendsten Dinge, die ich erlebe, haben mit meiner Arbeit zu tun.	2.39	.86	.48	.73

*Anmerkungen: \*negativ gepolte Items. Items 1, 3, 6 und 7 = Work Involvement ("work as a central aspect of life"), Items 2, 4 und 5 = Job Involvement.  $r_{it}$  = Itemtrennschärfe;  $r_{del}$  =  $\alpha$  if Item deleted.  $N = 454$ ; Cronbachs Alpha  $\alpha = .77$ . Antworten auf einer Skala von 1 bis 5. Ausschluss von Ausreißern.*

**Tabelle 75 Itemstatistik für PSS Studie 2***Itemkennwerte der Skala Wahrgenommene Unterstützung durch die Führungskraft.*

Item	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r<sub>it</sub></i>	<i>r<sub>del</sub></i>
1. Mein Vorgesetzter kümmert sich wirklich um mein Wohlergehen.	3.27	1.12	.77	.85
2. Mein Vorgesetzter legt Wert auf meine Meinung.	3.60	1.11	.79	.85
3. Mein Vorgesetzter zeigt sehr wenig Interesse für mich.*	3.80	1.14	.74	.87
4. Mein Vorgesetzter nimmt meine Ziele und Werte sehr ernst.	3.42	1.08	.74	.87

*Anmerkungen: \* negativ gepolte Items.  $r_{it}$  = Itemtrennschärfe;  $r_{del}$  =  $\alpha$  if Item deleted.  $N = 462$ ; Cronbachs Alpha  $\alpha = .89$ . Antworten auf einer Skala von 1 bis 5. Ausschluss von Ausreißern.*

**Tabelle 76 Itemstatistik für Partizipation Studie 2***Itemkennwerte der Skala Partizipationsmöglichkeiten.*

Item	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r<sub>it</sub></i>	<i>r<sub>del</sub></i>
1. Ich werde beteiligt bei Entscheidungen,... ... welche Aufgaben ich zu erledigen habe.	3.66	1.00	.69	.81
2. ... wie schwierig sich meine Arbeitsaufgaben gestalten.	3.24	1.06	.67	.82
3. ... wie abwechslungsreich sich meine Arbeitsaufgaben gestalten.	3.30	1.07	.69	.81
4. ... hinsichtlich organisatorischer Änderungen im Unternehmen.	2.49	1.26	.66	.82
5. ... über die zukünftige Unternehmensentwicklung (strategische Ziele, Leitbild, etc.).	2.36	1.31	.61	.83

*Anmerkungen:  $r_{it}$  = Itemtrennschärfe;  $r_{del}$  =  $\alpha$  if Item deleted.  $N = 452$ ; Cronbachs Alpha  $\alpha = .86$ . Antworten auf einer Skala von 1 bis 5. Ausschluss von Ausreißern.*

**Tabelle 77 Itemstatistik für Spaß/Freude Studie 2***Itemkennwerte der Skala Spaß/Freude im Beruf.*

Item	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r<sub>it</sub></i>	<i>r<sub>del</sub></i>
1. Meistens gehe ich gerne zur Arbeit.	3.94	.93	.75	.84
2. Ich glaube, ich habe mehr Spaß am Beruf als andere Leute.	3.60	1.05	.76	.83
3. Ich habe richtige Freude an der Arbeit.	3.65	1.02	.79	.81

Anmerkungen:  $r_{it}$  = Itemtrennschärfe;  $r_{del}$  =  $\alpha$  if Item deleted.  $N = 460$ ; Cronbachs Alpha  $\alpha = .88$ .  
 Antworten auf einer Skala von 1 bis 5. Ausschluss von Ausreißern.

**Tabelle 78 Itemstatistik für Kontakt zu anderen Studie 2***Itemkennwerte der Skala Kontakt.*

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r<sub>it</sub></i>	<i>r<sub>del</sub></i>
In meinem Unternehmen...				
1. ... gibt es gute Möglichkeiten, während der Arbeit andere Leute kennen zu lernen.	3.83	1.02	.53	(--)
2. ... gibt es gute Möglichkeiten, während der Arbeit anderen Leuten zu helfen.	3.79	.88	.53	(--)

Anmerkungen:  $r_{it}$  = Itemtrennschärfe;  $r_{del}$  =  $\alpha$  if Item deleted.  $N = 456$ ; Cronbachs Alpha  $\alpha = .69$ .  
 Antworten auf einer Skala von 1 bis 5. Ausschluss von Ausreißern.

**Tabelle 79 Itemstatistik für Generativität Studie 2***Itemkennwerte der Skala Generativität.*

Item	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r<sub>it</sub></i>	<i>r<sub>del</sub></i>
In meinem Unternehmen...				
1. ... gibt es gute Möglichkeiten, Wissen an Jüngere weiterzugeben, das ich mir durch Erfahrungen angeeignet	3.44	1.19	.72	(--)
2. ... werde ich von jüngeren Leuten oft um Rat gefragt.	3.22	1.19	.72	(--)

Anmerkungen:  $r_{it}$  = Itemtrennschärfe;  $r_{del}$  =  $\alpha$  if Item deleted.  $N = 459$ ; Cronbachs Alpha  $\alpha = .84$ .  
 Antworten auf einer Skala von 1 bis 5. Ausschluss von Ausreißern.

**Tabelle 80 Itemstatistik für Entwicklungsmöglichkeiten Studie 2***Itemkennwerte der Skala Entwicklungsmöglichkeiten.*

Item	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r<sub>it</sub></i>	<i>r<sub>del</sub></i>
In meinem Unternehmen...				
1. ... wird Weiterbildung gefördert.	3.59	1.13	.67	.88
2. ... gibt es gute Aufstiegschancen.	2.90	1.15	.60	.89
3. ... gibt es gute Möglichkeiten, Neues zu Lernen.	3.71	1.07	.82	.85
4. ... gibt es gute Möglichkeiten, die Fähigkeiten zu erhalten, die auch über das eigene Unternehmen hinaus gefordert sind.	3.38	1.09	.74	.87
5. ... gibt es gute Möglichkeiten, sich durch seine Arbeit persönlich weiter zu entwickeln.	3.69	1.05	.80	.86
6. ... habe ich eine Arbeit, die mich persönlich herausfordert.	3.95	1.01	.63	.88

Anmerkungen:  $r_{it}$  = Itemtrennschärfe;  $r_{del}$  =  $\alpha$  if Item deleted.  $N = 457$ ; Cronbachs Alpha  $\alpha = .89$ .  
 Antworten auf einer Skala von 1 bis 5. Ausschluss von Ausreißern.



**Tabelle 81 Itemstatistik für Verantwortung (JDS) Studie 2***Itemkennwerte der Skala Verantwortung (JDS).*

Item	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r<sub>it</sub></i>	<i>r<sub>del</sub></i>
1. Ich empfinde ein hohes Maß an persönlicher Verantwortung für meine Arbeit.	4.33	.80	.55	(--)
2. Ich werde von anderen Leuten um Rat gefragt.	4.04	.90	.55	(--)

Anmerkungen:  $r_{it}$  = Itemtrennschärfe;  $r_{del}$  =  $\alpha$  if Item deleted, (--) Skala bestehend aus 2 Items.  $N = 469$ ; Cronbachs Alpha  $\alpha = .71$ . Antworten auf einer Skala von 1 bis 5. Ausschluss von Ausreißern.

**Tabelle 82 Itemstatistik für Anerkennung Studie 2***Itemkennwerte der Skala Anerkennung.*

Item	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r<sub>it</sub></i>	<i>r<sub>del</sub></i>
1. Ich genieße hohes Ansehen in meinem Beruf.	3.48	.90	.57	.62
2. Meine Ideen werden berücksichtigt und umgesetzt.	3.58	.86	.55	.64
3. Ich übe Einfluss auf andere Menschen aus, um das zu erreichen, was ich möchte.	3.26	1.02	.54	.66

Anmerkungen:  $r_{it}$  = Itemtrennschärfe;  $r_{del}$  =  $\alpha$  if Item deleted.  $N = 460$ ; Cronbachs Alpha  $\alpha = .73$ . Antworten auf einer Skala von 1 bis 5. Ausschluss von Ausreißern.

**Tabelle 83 Itemstatistik für Zusammenarbeit im Team (JDS) Studie 2***Itemkennwerte der Skala Zusammenarbeit mit anderen im Team (JDS).*

Item	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r<sub>it</sub></i>	<i>r<sub>del</sub></i>
1. Meine Arbeit verlangt ein großes Maß an Zusammenarbeit mit anderen Leuten.	4.23	.80	.51	(--)
2. Meine Arbeit kann von einem ganz allein gemacht werden ohne Zusammenarbeit mit anderen Leuten.*	4.28	.92	.51	(--)

Anmerkungen: \* negativ gepoltes Item.  $r_{it}$  = Itemtrennschärfe;  $r_{del}$  =  $\alpha$  if Item deleted, (--) Skala bestehend aus 2 Items.  $N = 459$ ; Cronbachs Alpha  $\alpha = .67$ . Antworten auf einer Skala von 1 bis 5. Ausschluss von Ausreißern.

**Tabelle 84 Itemstatistik Autonomie (JDS) Studie 2***Itemkennwerte der Skala Autonomie (JDS).*

Item	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r<sub>it</sub></i>	<i>r<sub>del</sub></i>
1. Meine Arbeit gibt mir beträchtliche Gelegenheit, selbst zu entscheiden, wie ich dabei vorgehe.	3.91	.92	.61	(--)
2. Ich habe überhaupt keine Möglichkeit, persönliche Initiative und Eigenständigkeit bei meiner Arbeit einzubringen.*	4.39	.85	.61	(--)

Anmerkungen: \* negativ gepoltes Item.  $r_{it}$  = Itemtrennschärfe;  $r_{del}$  =  $\alpha$  if Item deleted, (--) Skala bestehend aus 2 Items.  $N = 467$ ; Cronbachs Alpha  $\alpha = .76$ . Antworten auf einer Skala von 1 bis 5. Ausschluss von Ausreißern.

**Tabelle 85 Itemstatistik Vielfalt (JDS) Studie 2**

*Itemkennwerte der Skala Vielfältigkeit (JDS).*

Item	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r<sub>it</sub></i>	<i>r<sub>del</sub></i>
1. Meine Tätigkeit verlangt von mir den Einsatz einer Vielzahl von verschiedenen, komplexen Fähigkeiten mit hohen Anforderungen.	4.22	.89	.57	(--)
2. Meine Arbeitstätigkeiten sind ganz einfach und sie wiederholen sich kurzfristig.*	4.18	.89	.57	(--)

*Anmerkungen: \* negativ gepoltes Item.  $r_{it}$  = Itemtrennschärfe;  $r_{del}$  =  $\alpha$  if Item deleted, (--) Skala bestehend aus 2 Items.  $N = 465$ ; Cronbachs Alpha  $\alpha = .72$ . Antworten auf einer Skala von 1 bis 5. Ausschluss von Ausreißern.*

**Tabelle 86 Itemstatistik Bedeutsamkeit (JDS) Studie 2**

*Itemkennwerte der Skala Bedeutsamkeit (JDS).*

Item	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r<sub>it</sub></i>	<i>r<sub>del</sub></i>
1. Die Art und Weise, wie gut ich meine Arbeit mache, beeinflusst viele Leute.	3.93	.84	.24	(--)
2. Insgesamt betrachtet ist meine Arbeit nicht sehr wichtig und bedeutend.*	4.01	1.03	.24	(--)

*Anmerkungen: \* negativ gepoltes Item.  $r_{it}$  = Itemtrennschärfe;  $r_{del}$  =  $\alpha$  if Item deleted, (--) Skala bestehend aus 2 Items.  $N = 468$ ; Cronbachs Alpha  $\alpha = .39$ . Antworten auf einer Skala von 1 bis 5. Ausschluss von Ausreißern.*

**Tabelle 87 Explorative Hauptkomponentenanalyse für Organisationales Commitment***Skala Organisationales Commitment: Rotierte Komponentenmatrix.*

Item	Komponente		
	1	2	3
1. Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben bei meinem Unternehmen verbringen zu können.	.75		
2. Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit meinem Unternehmen verbunden.*	.83		
3. Ich bin stolz darauf, diesem Unternehmen anzugehören.	.82		
4. Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Organisation.	.86		
5. Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen der Organisation passen.	.77		
6. Es wäre mit zu vielen Nachteilen für mich verbunden, wenn ich momentan dieses Unternehmen verlassen würde.			.81
7. Zu vieles in meinem Leben würde sich verändern, wenn ich dieses Unternehmen jetzt verlassen würde.			.78
8. Ich glaube, dass ich momentan zu wenige Chancen habe, um einen Wechsel des Unternehmens ernsthaft in Erwägung zu ziehen.			.71
9. Ich habe schon zu viel Kraft und Energie in dieses Unternehmen gesteckt, um jetzt noch an einen Wechsel zu denken.			.54
10. Viele Leute, die mir wichtig sind, würden es nicht verstehen oder wären enttäuscht, wenn ich diese Organisation jetzt verlassen würde.		.62	
11. Selbst wenn es für mich vorteilhaft wäre, fände ich es nicht richtig, diese Organisation zu verlassen.		.75	
12. Ich würde mich irgendwie schuldig fühlen, wenn ich diese Organisation jetzt verlassen würde.		.83	
13. Es macht keinen guten Eindruck, häufiger die Organisation zu wechseln.**		.37	
14. Ich würde die Organisation jetzt nicht verlassen, weil ich mich einigen Leuten darin verpflichtet fühle.		.74	

*Anmerkungen: Extraktion: Hauptkomponentenanalyse. Rotation Varimax mit Kaiser Normalisierung. \* negativ gepoltes Item. \*\* Item wurde aus den folgenden Analysen ausgeschlossen. Erklärte Varianz: 60 %. Rotation in 5 Iterationen.*

**Tabelle 88 Explorative Hauptkomponentenanalyse für Job Involvement**

*Skala Job Involvement: Rotierte Komponentenmatrix.*

Item	Komponente	
	1	2
1. Ich sehe meine Firma als Platz zum Arbeiten an, der völlig von meinem Privatleben getrennt ist.*	.70	
2. Die bedeutendsten Dinge, die ich erlebe, haben mit meiner Arbeit zu tun.	.68	
3. Die Firma ist die zweite Familie in meinem Leben.	.65	
4. Die meisten Dinge im Leben sind wichtiger als Arbeit.*	.64	
5. Die Arbeit bedeutet für mich sehr viel mehr als bloß Geld.		.68
6. Ich bin an meiner Arbeit wirklich interessiert.		.83
7. Für mich vergehen die ersten Arbeitsstunden wie im Flug.		.82

*Anmerkungen: Extraktion: Hauptkomponentenanalyse. Rotation Varimax mit Kaiser Normalisierung. \* negativ gepoltes Item. Erklärte Varianz 56 %. Rotation in 3 Iterationen.*

**Tabelle 89 Explorative Hauptkomponentenanalyse für Prädiktoren Studie 2**

*Rotierte Komponentenmatrix.*

	Komponente								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Entw ... gibt es gute Möglichkeiten, Neues zu Lernen.	.82								
2. Entw ... gibt es gute Möglichkeiten, die Fähigkeiten zu erhalten, die auch über das eigene Unternehmen hinaus gefordert sind.	.77								
3. Entw ... gibt es gute Möglichkeiten, sich durch seine Arbeit persönlich weiter zu entwickeln.	.76								
4. Entw ... wird Weiterbildung gefördert.	.75								
5. Entw ... gibt es gute Aufstiegschancen.	.69								
6. Entw ... habe ich eine Arbeit, die mich persönlich herausfordert.	.52								
7. PSS Mein Vorgesetzter kümmert sich wirklich um mein Wohlergehen.		.82							
8. PSS Mein Vorgesetzter legt Wert auf meine Meinung.		.81							
9. PSS Mein Vorgesetzter zeigt sehr wenig Interesse für mich.*		.80							
10. PSS Mein Vorgesetzter nimmt meine Ziele und Werte sehr ernst.		.76							

*Anmerkungen: \*negativ gepolte Items. Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse, Varimax rotiert mit Kaiser Normalisierung. Rotation in 11 Iterationen. Ausschluss von Ausreißern, Azubis/Praktikanten und Beamten. Ladungen über .30 angezeigt. 9 Komponenten erklären kumulativ 69 % der Varianz.*

**Forts. Tabelle 92**

*Rotierte Komponentenmatrix.*

	Komponente								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
11. Anerk Ich genieße hohes Ansehen in meinem Beruf.			.70						
12. Macht Ich übe Einfluss auf andere Menschen aus, um das zu erreichen, was ich möchte.			.69						
13. JDSVera Ich werde von anderen Leuten um Rat gefragt.			.65						
14. Anerk Meine Ideen werden berücksichtigt und umgesetzt.		.38	.54						
15. Helfen... gibt es gute Möglichkeiten, während der Arbeit anderen Leuten zu helfen.			.50						
16. JDSB Die Art und Weise, wie gut ich meine Arbeit mache, beeinflusst viele Leute.			.49			.34			
17. JDSA Meine Arbeit gibt mir beträchtliche Gelegenheit, selbst zu entscheiden, wie ich dabei vorgehe.			.38	.39	.33				
18. JDSVera Ich empfinde ein hohes Maß an persönlicher Verantwortung für meine Arbeit.			.36	.35		.52			
19. Kontakt ... gibt es gute Möglichkeiten, während der Arbeit andere Leute kennen zu lernen.	.34		.35					.48	
20. Spaß Ich habe richtige Freude an der Arbeit.				.76					
21. Spaß Ich glaube, ich habe mehr Spaß am Beruf als andere Leute.				.75					
22. Spaß Meistens gehe ich gerne zur Arbeit.		.30		.72					
23. JDSB Insgesamt betrachtet ist meine Arbeit nicht sehr wichtig und bedeutend.*				.48					

*Anmerkungen: \*negativ gepolte Items. Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse, Varimax rotiert mit Kaiser Normalisierung. Rotation in 11 Iterationen. Ausschluss von Ausreißern, Azubis/Praktikanten und Beamten. Ladungen über .30 angezeigt. 9 Komponenten erklären kumulativ 69 % der Varianz.*

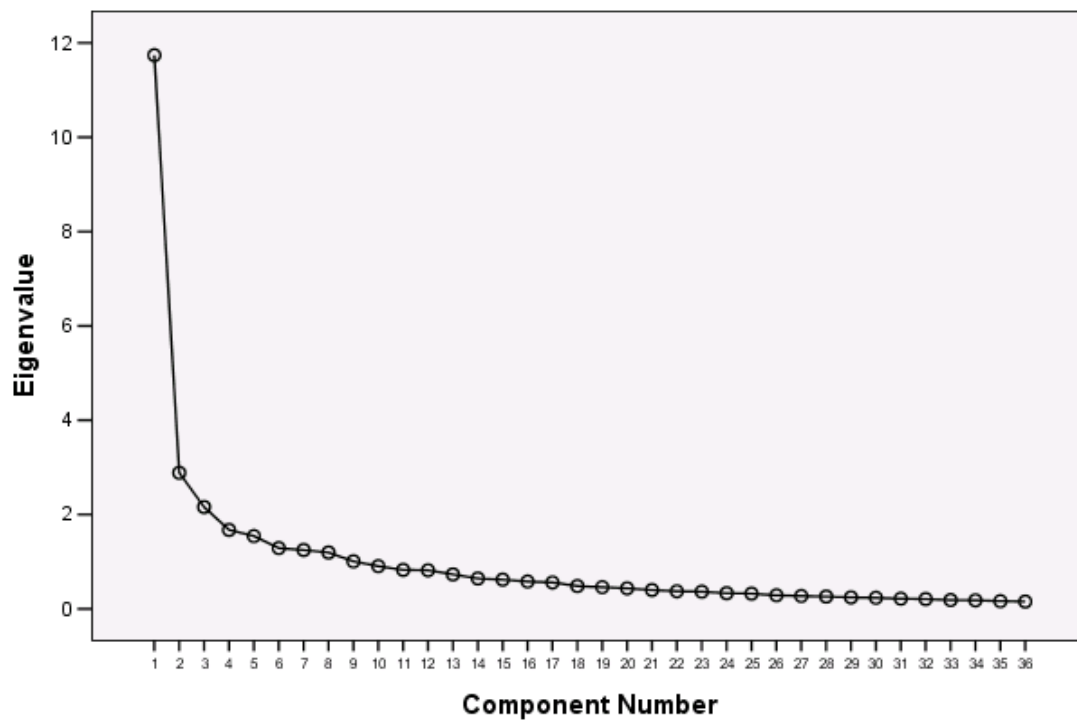
**Forts. Tabelle 92**

*Rotierte Komponentenmatrix.*

	Komponente								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
24. Partiz ... wie schwierig sich meine Arbeitsaufgaben gestalten.					.83				
25. Partiz ... welche Aufgaben ich zu erledigen habe.					.79				
26. Partiz ... wie abwechslungsreich sich meine Arbeitsaufgaben gestalten.					.79				
27. JDSA Ich habe überhaupt keine Möglichkeit, persönliche Initiative und Eigenständigkeit bei meiner Arbeit einzubringen.*	.31			.34	.37	.30			
28. JDSV Meine Tätigkeit verlangt von mir den Einsatz einer Vielzahl von verschiedenen, komplexen Fähigkeiten mit hohen Anforderungen.			.34			.67			
29. JDSV Meine Tätigkeiten sind ganz einfach und sie wiederholen sich kurzfristig.*						.63			
30. Partiz ... über die zukünftige Unternehmensentwicklung (strategische Ziele, Leitbild, etc.).							.86		
31. Partiz ... hinsichtlich organisatorischer Änderungen im Unternehmen.							.84		
32. JDST Meine Arbeit verlangt ein großes Maß an Zusammenarbeit mit anderen Leuten.								.81	
33. JDST Meine Arbeit kann von einem ganz allein gemacht werden ohne Zusammenarbeit mit anderen Leuten.*								.77	
34. Gener ... werde ich von jüngeren Leuten oft um Rat gefragt.			.34						.83
35. Gener ... gibt es gute Möglichkeiten, Wissen an Jüngere weiterzugeben, das ich mir durch Erfahrungen angeeignet habe.									.83
36. WLB Meine Arbeit ist gekennzeichnet durch eine gute Balance zwischen Arbeit und Freizeit.				.32		-.59			

*Anmerkungen: \*negativ gepolte Items. Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse, Varimax rotiert mit Kaiser Normalisierung. Rotation in 11 Iterationen. Ausschluss von Ausreißern, Azubis/Praktikanten und Beamten. Ladungen über .30 angezeigt. 9 Komponenten erklären kumulativ 69 % der Varianz.*

**Scree Plot**



**Tabelle 90 Größe des Unternehmens Studie 2**

*Stichprobe: Größe der Organisation.*

Anzahl Mitarbeiter	Häufigk.	Valid %	Cum. %
bis 49	100	22.27	22.27
50 bis 99	28	6.24	28.51
100 bis 499	99	22.05	50.56
500 bis 999	36	8.02	58.57
1000 bis 4999	75	16.70	75.28
5000 bis 9999	23	5.12	80.40
10000 bis 49999	44	9.80	90.20
50000 bis 300000	44	9.80	100.00

*N* 449

*Anmerkungen: Die Gruppen wurden eingeteilt aus den Angaben, die die Teilnehmer in einem offenen Feld machten. Ausschluss von Ausreißern.*



**Tabelle 91 Funktionsbereiche im Unternehmen Studie 2***Stichprobe: Funktionsbereich im Unternehmen nach Häufigkeiten.*

Bereich	Häufigk.	Valid %	Cum. %
1. Personal, Personalentwicklung	95	22.04	22.04
2. Forschung, Entwicklung	57	13.23	35.27
3. Vertrieb, Verkauf, Einkauf	55	12.76	48.03
4. IT, Services, Support	42	9.74	57.77
5. Projektmanagement	34	7.89	65.66
6. Marketing	28	6.50	72.16
7. Beratung	25	5.80	77.96
8. Controlling	22	5.10	83.06
9. Planung, Logistik, Qualitätssicherung	18	4.18	87.24
10. Geschäftsführung, Leitung	13	3.02	90.26
11. OE, Konzept, Strategie	12	2.78	93.04
12. Produktion	6	1.39	94.43
13. Produktmanagement	5	1.16	95.59
14. PR, Öffentlichkeitsarbeit	2	.46	96.06
15. Sonstiges	17	3.94	100.00

*N* 431

*Anmerkungen: Die Bereiche wurden aus den freien Antworten kategorisiert; Sonstiges: nicht kategorisierbar bzw. keine Angaben.*

**Tabelle 92 Bildungsstand Studie 2***Stichprobe: Bildungsstand nach Häufigkeit.*

Abschluss	Häufigk.	Valid %	Cum. %
1. Fach-/Hochschulabschluss	326	71.02	71.02
2. Ausbildung	38	8.28	79.30
3. Promotion	38	8.28	87.58
4. Abitur/Fachhochschulreife	37	8.06	95.64
5. Realschule o.ä.	14	3.05	98.69
6. Hauptschule o.ä.	2	.44	99.13
7. Sonstiges	4	.87	100.00

*N* 459

*Anmerkungen: Ausschluss von Ausreißern.*

**Tabelle 93 Art der Stelle Studie 2***Stichprobe: Art der Stelle*

Stelle	Häufigk.	Valid %	Cum.%
1. Vollzeit, unbefr.	324	71.05	71.05
2. Vollzeit, befr.	63	13.82	84.87
3. Teilzeit, unbefr.	37	8.11	92.98
4. Teilzeit, befr.	32	7.02	100.00

*N* 456

*Anmerkung: unbefr.=unbefristet, befr.=befristet.*

**Tabelle 94 Art der Anstellung Studie 2**

*Stichprobe: Art der Anstellung.*

Anstellung	Häufigk.	Valid %	Cum. %
1. angestellt	432	94.53	94.53
2. verbeamtet	22	4.81	99.34
3. selbst./freiberuflich	3	.66	100.00

*N* 457

*Anmerkungen: Beamte wurden aus der folgenden Analyse ausgeschlossen.*

**Tabelle 95 T-Test Unterschiede Mittelwerte Männer und Frauen Studie 2**

*Vergleich der Mittelwerte der Prädiktoren bei Männern und Frauen.*

	Mittelwerte			t
	Gesamt	Männer	Frauen	
Entwicklungsmögl.	3.55	3.57	3.55	.23
PSS	3.56	3.58	3.54	.40
Work-Life-Balance	2.96	2.88	3.04	1.51
Partizipation	3.00	3.14	2.90	2.72 **
Vielfält	4.24	4.35	4.14	3.02 **
Bedeutsamkeit	3.99	4.00	3.99	.12
Autonomie	4.17	4.25	4.11	1.80
Anerkennung	3.46	3.61	3.34	3.87 ***
Verantwortung	4.20	4.30	4.13	2.54 *
Spaß/Freude	3.62	3.75	3.52	2.42 *
Kontakt	3.78	3.82	3.77	.65
Zusammenarbeit	4.29	4.26	4.31	.66
Generativität	3.44	3.42	3.23	1.81
<i>N<sub>max</sub></i>	417	193	224	

*Anmerkung: \*  $p > .05$ ; \*\*  $p > .01$ ; \*\*\*  $p > .001$ .*

**Tabelle 96 T-Test Unterschiede Mittelwerte Führungskräfte und Nicht-Führungskräfte Studie 2**

*Vergleich der Mittelwerte der Prädiktoren bei Führungskräften und Nicht-Führungskräften.*

	Mittelwerte			t
	Gesamt	Führungskraft	Nicht-Führungskraft	
Entwicklungsmögl.	3.55	3.70	3.48	.23
PSS	3.56	3.64	3.51	.40
Work-Life-Balance	2.96	2.74	3.07	1.51
Partizipation	3.00	3.36	2.83	2.72 **
Vielfalt	4.24	4.50	4.10	3.02 **
Bedeutsamkeit	3.99	4.20	3.88	.12
Autonomie	4.17	4.43	4.03	1.80
Anerkennung	3.46	3.80	3.29	3.87 ***
Verantwortung	4.20	4.44	4.07	2.54 *
Spaß/Freude	3.62	3.84	3.50	2.42 *
Kontakt	3.78	3.98	3.68	.65
Zusammenarbeit	4.29	4.40	4.22	.66
Generativität	3.44	3.71	3.10	1.81
<i>N<sub>max</sub></i>	414	146	268	

Anmerkung: \*  $p > .05$ ; \*\*  $p > .01$ ; \*\*\*  $p > .001$ .

**Tabelle 97 Kontrollvariable: Geschlecht**

*Regressionsanalyse: Vorhersage von Affektivem Organisationalem Commitment durch Geschlecht.*

Prädiktor	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
Geschlecht	-.02	.09	-.01	.04	.00

Anmerkungen: N = 417; Ausschluss von Azubis/Praktikanten, Beamten und Ausreißern. männlich = 1; weiblich = 2.

**Tabelle 98 Kontrollvariable: Führungsverantwortung**

*Regressionsanalyse: Vorhersage von Affektivem Organisationalem Commitment durch Führungsverantwortung.*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
Führungsverantwortung	-.15	.09	-.08	2.62	.01

Anmerkungen: N = 413; Ausschluss von Azubis/Praktikanten, Beamten und Ausreißern. 1 = Führungsverantwortung; 2 = keine Führungsverantwortung.

**Tabelle 99 Korrelationstabelle Studie 2**

*Mittelwerte, Standardabweichungen, Korrelationen und Reliabilitäten.*

Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Alter	34.97	8.96	(--)	-.25	.92	.69	.10	.27	.00	.16	.01
2. Geschlecht				(--)	-.22	-.18	-.01	.04	.06	-.05	-.02
3. Erfahrung	11.06	10.11			(--)	.74	.14	.30	.02	.14	.04
4. Betriebsz.	5.93	7.33				(--)	.19	.35	.07	.13	.07
5. ACO	3.47	.93					(.88)	.25	.41	.47	.54
6. CCO	2.78	.87						(.74)	.27	.12	.10
7. NCO	2.40	.94							(.80)	.31	.30
8. Job Involvement	3.15	.61								(.77)	.33
9. PSS	3.56	.96									(.89)
10. Vielfalt (JDS)	4.24	.74									
11. Autonomie (JDS)	4.18	.78									
12. Bedeutsamkeit (JDS)	3.99	.71									
13. Team (JDS)	4.29	.73									
14. Verantwortung (JDS)	4.20	.69									
15. Anerkennung	3.47	.71									
16. Partizipation	3.01	.88									
17. Freude	3.63	.97									
18. Generativität	3.32	1.09									
19. Entwicklungsmögl.	3.56	.88									
20. Kontakt	3.79	.83									
21. Work-Life-Balance	2.96	1.09									

*Anmerkungen: Korrelationen ab +/- .10 Entsprechen \*  $p < .05$ ; Korrelationen ab +/- .13 entsprechen \*\*  $p < .01$ . Cronbachs  $\alpha$  in der Diagonalen.  $N_{min} = 399$ ;  $N_{max} = 420$ ; Antworten auf einer Skala von 1 bis 5. Für die Berechnung der Reliabilitäten nur*

**Forts. Tabelle 101***Mittelwerte, Standardabweichungen, Korrelationen und Reliabilitäten.*

Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1. Alter	34.97	8.96	.18	.15	.17	.09	.26	.26	.16	.09	.22	-.01	.12	.02
2. Geschlecht			-.15	-.09	-.01	.03	-.12	-.19	-.13	-.12	-.09	-.01	-.03	.07
3. Erfahrung	11.06	10.11	.15	.14	.20	.07	.28	.24	.16	.11	.25	-.01	.14	.02
4. Betriebsz.	5.93	7.33	.14	.12	.11	.13	.20	.16	.11	.04	.21	.05	.08	.03
6. ACO	3.47	.93	.23	.42	.29	.24	.28	.32	.42	.50	.29	.58	.35	.09
7. CCO	2.78	.87	-.05	.02	.07	.03	.00	-.02	.05	.06	.15	.11	.01	-.01
8. NCO	2.40	.94	.09	.15	.16	.04	.14	.09	.19	.19	.10	.30	.08	-.02
12. Job Involvement	3.15	.61	.33	.45	.30	.17	.38	.40	.41	.60	.32	.46	.32	.00
14. PSS	3.56	.96	.25	.42	.20	.10	.24	.38	.47	.41	.19	.55	.17	.10
15. Vielfalt (JDS)	4.24	.74	(.72)	.48	.40	.32	.55	.45	.31	.36	.29	.43	.30	-.20
16. Autonomie (JDS)	4.18	.78		(.76)	.36	.22	.52	.52	.51	.51	.35	.52	.35	.06
17. Bedeutsamkeit (JDS)	3.99	.71			(.39)	.22	.43	.39	.31	.37	.28	.27	.26	-.04
18. Team (JDS)	4.29	.73				(.67)	.25	.23	.18	.13	.24	.31	.33	-.03
19. Verantwortung (JDS)	4.20	.69					(.71)	.55	.38	.43	.42	.36	.38	-.05
20. Anerkennung	3.47	.71						(.73)	.52	.49	.41	.43	.40	.01
21. Partizipation	3.01	.88							(.86)	.44	.36	.46	.37	-.01
22. Freude	3.63	.97								(.88)	.34	.44	.35	.14
23. Generativität	3.32	1.09									(.84)	.43	.59	.00
24. Entwicklungsmögl.	3.56	.88										(.89)	.43	.02
25. Kontakt	3.79	.83											(.69)	.06
26. Work-Life-Balance	2.96	1.09												(--)

Anmerkungen: Korrelationen ab +/- .10 Entsprechen \*  $p < .05$ ; Korrelationen ab +/- .13 entsprechen \*\*  $p < .01$ . Cronbachs  $\alpha$  in der Diagonalen.  $N_{min} = 399$ ;  $N_{max} = 420$ ; Antworten auf einer Skala von 1 bis 5. Für die Berechnung der Reliabilitäten nur Ausreißer ausgeschlossen, sonst Ausreißer, Beamte und Azubis/Praktikanten.

**Tabelle 100 Interkorrelationen ACO und andere Commitmentarten**

*Interkorrelationen von ACO mit anderen Commitmentarten: Konfidenzintervalle.*

	gesamt			jung			mittel			alt		
	<i>r</i>	Konfidenz-intervall		<i>r</i>	Konfidenz-intervall		<i>r</i>	Konfidenz-intervall		<i>r</i>	Konfidenz-intervall	
		untere	obere		untere	obere		untere	obere		untere	obere
CCO	.25	.15	.34	.34	.20	.48	.17	.03	.31	.11	-.16	.39
NCO	.41	.32	.50	.33	.19	.47	.46	.33	.59	.47	.22	.71
Job Involvement	.47	.39	.56	.49	.36	.62	.43	.29	.56	.53	.29	.76
<i>N</i>	401			168			182			51		

*Anmerkungen: Antworten auf einer Skala von 1 bis 5. Reliabilität der Skala ACO Cronbachs  $\alpha = .78$ . *r* = Korrelation mit ACO. Ausschluss von Ausreißern, Azubis/Praktikanten und Beamten.*

**Tabelle 101 Partialkorrelationen: Auspartialisierung von Alter**

*Partialkorrelationen: Auspartialisierung von Alter.*

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. Betriebszug.																		
2. Berufserfahrung	<b>.36</b>																	
3. ACO	<b>.21</b>	<b>.16</b>																
4. CCO	<b>.26</b>	<b>.19</b>	.25															
5. NCO	<b>.11</b>	<b>.10</b>	.42	.27														
6. Job Involvement	<b>.07</b>	<b>.05</b>	.47	.08	.30													
7. PSS	<b>.07</b>	<b>.06</b>	.53	.13	.31	.35												
8. Vielfalt	<b>.02</b>	<b>-.06</b>	.22	-.10	.10	.31	.25											
9. Autonomie	<b>.03</b>	<b>-.02</b>	.41	-.02	.15	.43	.44	.47										
10. Bedeutsamkeit	<b>.01</b>	<b>.13</b>	.26	.03	.16	.26	.20	.40	.34									
11. Zusammenarbeit	<b>.10</b>	<b>-.06</b>	.24	.01	.03	.18	.09	.33	.22	.22								
12. Verantwortung	<b>.02</b>	<b>.09</b>	.26	-.07	.16	.36	.24	.55	.50	.41	.24							
13. Anerkennung	<b>-.02</b>	<b>.00</b>	.30	-.08	.09	.37	.39	.43	.50	.37	.23	.52						
14. Partizipation	<b>-.01</b>	<b>.03</b>	.42	.02	.20	.41	.48	.32	.50	.29	.17	.35	.49					
15. Spaß/Freude	<b>-.02</b>	<b>.08</b>	.48	.03	.18	.59	.41	.35	.51	.35	.13	.43	.48	.44				
16. Generativität	<b>.08</b>	<b>.15</b>	.29	.10	.10	.29	.20	.27	.34	.25	.24	.39	.37	.33	.33			
17. Entwicklungsmögl.	<b>.09</b>	<b>-.01</b>	.58	.14	.31	.45	.55	.43	.52	.27	.33	.38	.44	.48	.44	.40		
18. Kontakt	<b>-.02</b>	<b>.08</b>	.36	-.02	.09	.34	.17	.31	.35	.24	.33	.36	.39	.35	.35	.37	.45	
19. Work-Life-Balance	<b>.02</b>	<b>-.01</b>	.09	-.02	.00	.01	.11	-.21	.06	-.05	-.03	-.07	-.01	-.03	.14	-.03	.02	.03

*Anmerkungen: N = 392. Ausschluss von Ausreißern, Beamten und Azubis/Praktikanten. Fett = Korrelation mit Betriebszugehörigkeit und Berufserfahrung.*

**Tabelle 102 Partialkorrelationen: Auspartialisierung von Berufserfahrung**

*Partialkorrelationen: Auspartialisierung von Berufserfahrung*

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1. Alter																			
2. Betriebszug.	<b>.05</b>																		
3. ACO	<b>-.11</b>	<b>.16</b>																	
4. CCO	<b>-.06</b>	<b>.20</b>	.23																
5. NCO	<b>-.10</b>	<b>.07</b>	.42	.27															
6. Job Involvement	<b>.02</b>	<b>.06</b>	.46	.07	.29														
7. PSS	<b>-.06</b>	<b>.05</b>	.53	.13	.31	.35													
8. Vielfalt	<b>.12</b>	<b>.05</b>	.21	-.10	.09	.32	.25												
9. Autonomie	<b>.08</b>	<b>.04</b>	.40	-.02	.15	.44	.44	.47											
10. Bedeutsamkeit	<b>-.05</b>	<b>-.05</b>	.25	.01	.15	.26	.20	.40	.34										
11. Zusammenarbeit	<b>.09</b>	<b>.13</b>	.24	.01	.03	.18	.09	.33	.22	.22									
12. Verantwortung	<b>.03</b>	<b>-.02</b>	.24	-.09	.15	.36	.23	.55	.50	.40	.25								
13. Anerkennung	<b>.10</b>	<b>-.02</b>	.29	-.09	.08	.37	.39	.44	.51	.36	.23	.52							
14. Partizipation	<b>.03</b>	<b>-.02</b>	.41	.01	.19	.41	.48	.32	.50	.28	.17	.35	.50						
15. Spaß/Freude	<b>-.04</b>	<b>-.06</b>	.48	.01	.18	.58	.41	.35	.51	.35	.13	.42	.48	.43					
16. Generativität	<b>-.05</b>	<b>.03</b>	.28	.07	.09	.29	.20	.28	.34	.24	.25	.38	.37	.33	.33				
17. Entwicklungsmögl.	<b>-.01</b>	<b>.10</b>	.59	.14	.32	.45	.55	.43	.52	.27	.33	.38	.44	.48	.44	.41			
18. Kontakt	<b>-.02</b>	<b>-.06</b>	.35	-.03	.09	.34	.17	.31	.35	.24	.34	.36	.39	.35	.35	.36	.45		
19. Work-Life-Balance	<b>.02</b>	<b>.03</b>	.09	-.02	.00	.01	.11	-.21	.06	-.05	-.02	-.07	-.01	-.03	.14	-.03	.02	.03	

Anmerkungen: N = 392. Ausschluss von Ausreißern, Beamten und Praktikanten(Azubis. Fett = Korrelation mit Alter und Betriebszugehörigkeit.



**Tabelle 103 Partialkorrelationen: Auspartialisierung von Betriebszugehörigkeit**

*Partialkorrelationen: Auspartialisierung von Betriebszugehörigkeit.*

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1. Alter																			
2. Berufserfahrung	<b>.83</b>																		
3. ACO	<b>-.08</b>	<b>-.02</b>																	
4. CCO	<b>.03</b>	<b>.08</b>	.20																
5. NCO	<b>-.09</b>	<b>-.04</b>	.41	.25															
6. Job Involvement	<b>.06</b>	<b>.06</b>	.46	.07	.29														
7. PSS	<b>-.05</b>	<b>-.02</b>	.53	.12	.31	.34													
8. Vielfalt	<b>.11</b>	<b>.06</b>	.21	-.11	.09	.32	.24												
9. Autonomie	<b>.09</b>	<b>.05</b>	.40	-.02	.14	.44	.43	.47											
10. Bedeutsamkeit	<b>.12</b>	<b>.18</b>	.25	.03	.15	.27	.19	.41	.35										
11. Zusammenarbeit	<b>.00</b>	<b>-.06</b>	.22	-.02	.02	.17	.08	.33	.21	.22									
12. Verantwortung	<b>.19</b>	<b>.21</b>	.24	-.07	.14	.36	.22	.56	.50	.42	.24								
13. Anerkennung	<b>.19</b>	<b>.17</b>	.29	-.07	.08	.38	.38	.44	.51	.38	.22	.53							
14. Partizipation	<b>.12</b>	<b>.12</b>	.41	.03	.19	.42	.47	.33	.51	.30	.17	.36	.51						
15. Spaß/Freude	<b>.09</b>	<b>.12</b>	.49	.04	.18	.59	.41	.36	.51	.36	.13	.44	.49	.44					
16. Generativität	<b>.10</b>	<b>.15</b>	.27	.08	.08	.29	.19	.28	.34	.26	.23	.40	.39	.34	.34				
17. Entwicklungsmögl.	<b>-.09</b>	<b>-.10</b>	.58	.11	.31	.44	.55	.42	.51	.26	.32	.36	.42	.47	.43	.39			
18. Kontakt	<b>.11</b>	<b>.14</b>	.36	-.01	.09	.34	.17	.31	.35	.25	.34	.38	.40	.36	.36	.38	.44		
19. Work-Life-Balance	<b>.00</b>	<b>-.01</b>	.08	-.03	.00	.00	.11	-.21	.05	-.05	-.03	-.07	-.01	-.03	.14	-.03	.02	.03	

*Anmerkungen: N = 392. Ausschluss von Ausreißern, Beamten und Azubis/Praktikanten. Fett = Korrelation mit Alter und Berufserfahrung.*

**Tabelle 104 Multiple moderierte Regression (Moderator Altersgruppen)**

*Multiple moderierte Regression für Affektives Organisationales Commitment (Moderator Altersgruppe).*

Prädiktor	1. Schritt	2. Schritt
Entwicklungsmögl.	.30 ***	.15
PSS	.27 ***	.28 ~
Spaß/Freude	.24 ***	.35 **
Autonomie	.03	-.02
Partizipation	.06	.05
Kontakt	.10 *	.30 *
Anerkennung	-.14 **	-.17
Generativität	.02	.09
Bedeutsamkeit	.08 ~	.16
Verantwortung	-.02	-.31 *
Zusammenarbeit	.08 ~	.08
Vielfält	-.12 *	-.25 ~
Work-Life-Balance	-.01	-.13
Altersgruppe	.06	.03
Entwicklungsmögl. * Altersgruppe		.15
PSS * Altersgruppe		.00
Spaß/Freude * Altersgruppe		-.13
Autonomie * Altersgruppe		-.10
Partizipation * Altersgruppe		.00
Kontakt * Altersgruppe		-.21
Anerkennung * Altersgruppe		.05
Generativität * Altersgruppe		-.09
Bedeutsamkeit * Altersgruppe		.06
Verantwortung * Altersgruppe		.34 *
Zusammenarbeit * Altersgruppe		-.02
Vielfält * Altersgruppe		.13
Work-Life-Balance * Altersgruppe		.12
F	25.73 ***	13.90 ***
$\Delta R^2$	.48	.02
$R^2$	.48	.50

*Anmerkungen: N = 399. Ausschluss von Ausreißern, Azubis/Praktikanten und Beamten. ~  $p < .10$ ; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ .*

**Tabelle 105 Multiple moderierte Regression (Moderator Betriebszugehörigkeit)**

*Multiple moderierte Regression für Affektives Organisationales Commitment (Moderator Betriebszugehörigkeit).*

Prädiktor	1. Schritt	2. Schritt
Entwicklungsmögl.	.30 ***	.34 ***
PSS	.27 ***	.24 ***
Spaß/Freude	.26 ***	.26 ***
Autonomie	.03	.02
Partizipation	.05	.06
Kontakt	.10 *	.06
Anerkennung	-.13 **	-.12 *
Generativität	-.01	-.02
Bedeutsamkeit	.08 *	.08 ~
Verantwortung	-.02	.00
Zusammenarbeit	.08 ~	.06
Vielfält	-.13 **	-.13 **
Work-Life-Balance	-.01	-.02
Betriebszug.	.16 ***	.16 ***
Entwicklungsmögl. * Betriebszug.		.08
PSS * Betriebszug.		-.10 ~
Spaß/Freude * Betriebszug.		-.01
Autonomie * Betriebszug.		-.01
Partizipation * Betriebszug.		-.01
Kontakt * Betriebszug.		-.13 *
Anerkennung * Betriebszug.		-.03
Generativität * Betriebszug.		-.02
Bedeutsamkeit * Betriebszug.		.00
Verantwortung * Betriebszug.		.12 ~
Zusammenarbeit * Betriebszug.		-.04
Vielfält * Betriebszug.		.05
Work-Life-Balance * Betriebszug.		-.01
<i>F</i>	29.61 ***	16.30 ***
$\Delta R^2$		.02
$R^2$	.51	.53

Anmerkungen:  $N = 414$ . Ausschluss von Ausreißern, Azubis/Praktikanten und Beamten. ~  $p < .10$ ; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ .

**Tabelle 106 Multiple moderierte Regression (Moderator Betriebszugehörigkeit in Gruppen)**

*Multiple moderierte Regression für Affektives Organisationales Commitment  
(Moderator Betriebszugehörigkeit in Gruppen).*

Prädiktor	1. Schritt	2. Schritt
Entwicklungsmögl.	.31 ***	.14
PSS	.27 ***	.49 **
Spaß/Freude	.25 ***	.35 *
Autonomie	.03	.05
Partizipation	.05	.00
Kontakt	.10 *	.25 ~
Anerkennung	-.13 **	-.10
Generativität	-.01	.04
Bedeutsamkeit	.08 *	.14
Verantwortung	-.02	-.21
Zusammenarbeit	.07 ~	.11
Vielfält	-.13 **	-.32 *
Work-Life-Balance	.00	-.06
Betriebszug. G	.15 ***	.14 ***
Entwicklungsmögl. * Betriebszug. G		.19
PSS * Betriebszug. G		-.22
Spaß/Freude * Betriebszug. G		-.10
Autonomie * Betriebszug. G		-.06
Partizipation * Betriebszug. G		.05
Kontakt * Betriebszug. G		-.16
Anerkennung * Betriebszug. G		-.03
Generativität * Betriebszug. G		-.04
Bedeutsamkeit * Betriebszug. G		-.01
Verantwortung * Betriebszug. G		.20
Zusammenarbeit * Betriebszug. G		-.05
Vielfält * Betriebszug. G		.19
Work-Life-Balance * Betriebszug. G		.04
<i>F</i>	29.43 ***	15.43 ***
$\Delta R^2$		.01
$R^2$	.51	.52

Anmerkungen:  $N = 413$ . Ausschluss von Ausreißern, Azubis/Praktikanten und Beamten. ~  $p < .10$ ; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ .

**Tabelle 107 Multiple moderierte Regression (Moderator Berufserfahrung)**

*Multiple moderierte Regression für Affektives Organisationales Commitment (Moderator Berufserfahrung).*

Prädiktor	1. Schritt	2. Schritt
PSS	.27 ***	.27 ***
Vielfält	-.12 *	-.12 *
Autonomie	.03	.04
Bedeutsamkeit	.07 ~	.08 ~
Zusammenarbeit	.09 *	.07 ~
Verantwortung	-.02	.02
Partizipation	.05	.04
Entwicklungsmögl.	.32 ***	.34 ***
Generativität	-.01	-.03
Anerkennung	-.13 **	-.12 *
Spaß/Freude	.25 ***	.23 ***
Kontakt	.09 *	.06
Work-Life-Balance	-.01	-.01
Erfahrung	.11 **	.09 *
PSS * Erfahrung		.02
Vielfält * Erfahrung		.03
Autonomie * Erfahrung		.03
Bedeutsamkeit * Erfahrung		.04
Zusammenarbeit * Erfahrung		-.04
Verantwortung * Erfahrung		.10
Partizipation * Erfahrung		.00
Entwicklungsmögl. * Erfahrung		.05
Generativität * Erfahrung		-.06
Anerkennung * Erfahrung		.00
Spaß/Freude * Erfahrung		-.07
Kontakt * Erfahrung		-.07
Work-Life-Balance * Erfahrung		.01
<i>F</i>	28.30 ***	15.03 ***
$\Delta R^2$		.01
$R^2$	.50	.51

Anmerkungen:  $N = 399$ . Ausschluss von Ausreißern,

Azubis/Praktikanten und Beamten. ~  $p < .10$ ; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ .

**Tabelle 108 Multiple moderierte Regression für ACO nach Aiken & West (1991)**

*Moderierte Regression nach Aiken & West (1991) für Affektives Organisationales Commitment: Ältere im Vergleich zu Jüngeren und Mittleren .*

Prädiktor	1. Schritt	2. Schritt
PSS	.27 ***	.05
Vielfält	-.12 *	.26
Autonomie	.03	-.13
Bedeutsamkeit	.08 ~	-.07
Zusammenarbeit	.08 *	-.05
Verantwortung	-.02	.34
Partizipation	.06	.05
Entwicklungsmögl.	.29 ***	.62 **
Generativität	.02	-.04
Anerkennung	-.14 **	-.18
Spaß/Freude	.24 ***	.15
Kontakt	.11 *	-.10
Work-Life-Balance	-.01	.08
AG1	-.12 ~	.76
AG2	-.13 *	.18
PSS * AG1		.35
PSS * AG2		.53
Vielfält * AG1		-1.14 ~
Vielfält * AG2		-1.24 ~
Bedeutsamkeit * AG1		.47
Bedeutsamkeit * AG2		.44
Autonomie * AG1		.41
Autonomie * AG2		.51
Verantwortung * AG1		-1.36 ~
Verantwortung * AG2		-.94
Zusammenarbeit * AG1		.28
Zusammenarbeit * AG2		.44
Partizipation * AG1		-.04
Partizipation * AG2		.08
Entwicklungsmögl. * AG1		-.78
Entwicklungsmögl. * AG2		-.70
Generativität * AG1		.15
Generativität * AG2		.06
Anerkennung * AG1		.14
Anerkennung * AG2		.11
Spaß/Freude * AG1		.25
Spaß/Freude * AG2		.13
Kontakt * AG1		.63
Kontakt * AG2		.40
Work-Life-Balance * AG1		-.21
Work-Life-Balance * AG2		-.10
<i>F</i>	24.32 ***	9.27 ***
$\Delta R^2$		.03
$R^2$	.49	.52

Anmerkung:  $N = 399$ . Ausschluss von Ausreißern, Azubis/Praktikanten und Beamten. ~  $p < .10$ ; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ .

**Tabelle 109 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Entwicklungsmöglichkeiten (Moderator Alter)**

*Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Entwicklungsmöglichkeiten (Moderator Alter).*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. Entwicklungsmögl.	.53	.04	.58 ***	203.21	.34
2. Entwicklungsmögl.	.53	.04	.58 ***	106.45	.35
Alter	.10	.04	.11 **		
3. Entwicklungsmögl.	.53	.04	.58 ***	71.39	.35
Alter	.09	.04	.09 *		
Entw.mögl. * Alter	.05	.04	.05		

*Anmerkungen: N = 401. Ausschluss von Ausreißern, Beamten und Azubis/Praktikanten. \* p < .05; \*\* p < .01; \*\*\* p < .001.*

**Tabelle 110 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch PSS (Moderator Alter)**

*Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch PSS (Moderator Alter).*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. PSS	.49	.04	.53 ***	156.04	.28
2. PSS	.49	.04	.53 ***	80.61	.29
Alter	.08	.04	.08 *		
3. PSS	.49	.04	.53 ***	54.45	.29
Alter	.07	.04	.08 ~		
PSS * Alter	.06	.04	.06		

*Anmerkungen: N = 399. Ausschluss von Ausreißern, Beamten und Azubis/Praktikanten. ~ .05 < p < .10; \* p < .05; \*\*\* p < .001.*

**Tabelle 111 Moderierte Regression: Vorhersage von ACO durch Work-Life-Balance (Moderator Alter)**

*Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Work-Life-Balance (Moderator Alter).*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. Work-Life-Balance	.07	.05	.08	2.65	.01
2. Work-Life-Balance	.07	.05	.08	3.24	.02
Alter	.09	.05	.10 ~		
3. Work-Life-Balance	.07	.05	.08	2.17	.02
Alter	.09	.05	.10 ~		
Work-Life-Balance * Alter	.01	.05	.01		

*Anmerkungen: N = 400. Ausschluss von Ausreißern, Beamten und Azubis/Praktikanten. ~ .05 < p < .10.*

**Tabelle 112 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Partizipation (Moderator Alter)**

*Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Partizipation (Moderator Alter).*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. Partizipation	.40	.04	.43 ***	89.09	.18
2. Partizipation	.39	.04	.42 ***	44.67	.18
Alter	.03	.04	.03		
3. Partizipation	.39	.04	.42 ***	30.75	.19
Alter	.02	.04	.02		
Partizipation * Alter	.07	.04	.07		

*Anmerkungen: N = 401. Ausschluss von Ausreißern, Beamten und Azubis/Praktikanten. \*\*\* p < .001.*

**Tabelle 113 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Autonomie (Moderator Alter)***Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Autonomie.*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. Autonomie	.39	.04	.41 ***	82.92	.17
2. Autonomie	.39	.04	.41 ***	41.71	.17
Alter	.03	.04	.04		
3. Autonomie	.40	.04	.43 ***	29.17	.18
Alter	.01	.04	.01		
Autonomie * Alter	.10	.05	.09 ~		

Anmerkungen: N = 401. Ausschluss von Ausreißern, Beamten und Azubis/Praktikanten. ~ .05 < p < .10; \*\*\* p < .001.

**Tabelle 114 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Bedeutsamkeit (Moderator Alter)***Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Bedeutsamkeit (Moderator Alter).*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. Bedeutsamkeit	.26	.05	.28 ***	33.42	.08
2. Bedeutsamkeit	.26	.05	.27 ***	17.24	.08
Alter	.05	.05	.05		
3. Bedeutsamkeit	.26	.05	.28 ***	11.80	.08
Alter	.04	.05	.04		
Bedeutsamkeit * Alter	.05	.05	.05		

Anmerkungen: N = 401. Ausschluss von Ausreißern, Beamten und Azubis/Praktikanten. \*\*\* p < .001.

**Tabelle 115 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Spaß/Freude (Moderator Alter)***Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Spaß/Freude (Moderator Alter).*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. Spaß/Freude	.45	.04	.49 ***	125.39	.24
2. Spaß/Freude	.45	.04	.48 ***	63.51	.24
Alter	.05	.04	.05		
3. Spaß/Freude	.45	.04	.49 ***	42.50	.24
Alter	.04	.04	.05		
Spaß/Freude * Alter	.04	.05	.04		

Anmerkungen: N = 400. Ausschluss von Ausreißern, Beamten und Azubis/Praktikanten. \*\*\* p < .001.

**Tabelle 116 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Kontakt (Moderator Alter)***Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Kontakt (Moderator Alter).*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. Kontakt	.33	.04	.36 ***	60.45	.13
2. Kontakt	.33	.04	.36 ***	30.85	.13
Alter	.05	.05	.05		
3. Kontakt	.33	.04	.36 ***	20.81	.14
Alter	.04	.05	.04		
Kontakt * Alter	.04	.05	.04		

Anmerkungen: N = 401. Ausschluss von Ausreißern, Beamten und Azubis/Praktikanten. \*\*\* p < .001.



**Tabelle 117 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Teamarbeit (Moderator Alter)***Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Teamarbeit (Moderator Alter).*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. Teamarbeit	.23	.05	.24 ***	23.95	.06
2. Teamarbeit	.22	.05	.23 ***	13.27	.06
Alter	.07	.05	.08		
3. Teamarbeit	.22	.05	.23 ***	9.36	.07
Alter	.07	.05	.07		
Teamarbeit * Alter	.06	.05	.06		

Anmerkungen: N = 400. Ausschluss von Ausreißern, Beamten und Azubis/Praktikanten. \*\*\*  $p < .001$ .

**Tabelle 118 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Generativität (Moderator Alter)***Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Generativität (Moderator Alter).*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. Generativität	.29	.04	.31 ***	41.05	.09
2. Generativität	.28	.05	.30 ***	20.70	.09
Alter	.03	.05	.03		
3. Generativität	.29	.05	.30 ***	14.05	.10
Alter	.02	.05	.02		
Generativität * Alter	.04	.05	.04		

Anmerkungen: N = 401. Ausschluss von Ausreißern, Beamten und Azubis/Praktikanten. \*\*\*  $p < .001$ .

**Tabelle 119 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Vielfalt (Moderator Berufserfahrung)***Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Vielfalt.*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. Vielfalt	.23	.05	.23 ***	23.80	.05
2. Vielfalt	.21	.05	.22 ***	14.70	.07
Erfahrung	.11	.05	.11 *		
3. Vielfalt	.23	.05	.24 ***	11.13	.07
Erfahrung	.09	.05	.09 ~		
Vielfalt * Erfahrung	.11	.05	.10 ~		

Anmerkungen: N = 416. Ausschluss von Ausreißern, Beamten und Azubis/Praktikanten. ~  $.05 < p < .10$ ; \*  $p < .05$ ; \*\*\*  $p < .001$ .

**Tabelle 120 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Verantwortung (Moderator Berufserfahrung)***Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Verantwortung.*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. Verantwortung	.28	.05	.28 ***	35.30	.08
2. Verantwortung	.26	.05	.26 ***	18.71	.08
Erfahrung	.07	.05	.07		
3. Verantwortung	.28	.05	.28 ***	14.10	.09
Erfahrung	.02	.05	.02		
Verantwortung * Erf.	.12	.06	.11 *		

Anmerkungen: N = 416. Ausschluss von Ausreißern, Beamten und Azubis/Praktikanten. \*  $p < .05$ ; \*\*\*  $p < .001$ .

**Tabelle 121 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Anerkennung (Moderator Berufserfahrung)***Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von ACO durch Anerkennung.*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. Anerkennung	.31	.04	.32 ***	46.13	.10
2. Anerkennung	.29	.05	.30 ***	24.29	.11
Erfahrung	.07	.05	.07		
3. Anerkennung	.28	.05	.29 ***	18.35	.12
Erfahrung	.03	.05	.03		
Anerkennung * Erfahrung	.12	.05	.12 *		

*Anmerkungen: N = 415. Ausschluss von Ausreißern, Beamten und Azubis/Praktikanten.*\*  $p < .05$ ; \*\*\*  $p < .001$ .**Tabelle 122 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von CCO durch PSS (Moderator Betriebszugehörigkeit)***Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von CCO durch PSS.*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. PSS	.09	.04	.10 *	4.42	.01
2. PSS	.07	.04	.09 ~	29.13	.12
Betriebszugehörigkeit	.32	.04	.34 ***		
3. PSS	.05	.04	.05	22.43	.14
Betriebszugehörigkeit	.36	.05	.38 ***		
PSS * Betriebszug.	-.17	.06	-.14 **		

*Anmerkungen: N = 412. Ausschluss von Ausreißern, Beamten und**Azubis/Praktikanten. ~ .05 < p < .10; \* p < .05; \*\* p < .01; \*\*\* p < .001.***Tabelle 123 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von NCO durch Entwicklungsmöglichkeiten (Moderator Alter)***Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von NCO durch Entwicklungsmöglichkeiten.*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. Entwicklungsmögl.	.30	.04	.32 ***	45.27	.10
2. Entwicklungsmögl.	.30	.04	.32 ***	22.59	.10
Alter	.00	.05	.00		
3. Entwicklungsmögl.	.30	.04	.32 ***	16.22	.11
Alter	-.01	.05	-.02		
Entwicklungsmögl * Alter	.10	.05	.09 ~		

*Anmerkungen: N = 401. Ausschluss von Ausreißern, Beamten und Azubis/Praktikanten.*

~ .05 &lt; p &lt; .10; \*\*\* p &lt; .001.

**Tabelle 124 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von NCO durch Partizipation (Moderator Alter)***Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von NCO durch Partizipation.*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. Partizipation	.19	.05	.20 ***	17.34	.04
2. Partizipation	.20	.05	.21 ***	8.89	.04
Alter	-.03	.05	-.03		
3. Partizipation	.19	.05	.20 ***	6.98	.05
Alter	-.05	.05	-.05		
Partizipation * Alter	.08	.05	.09 ~		

*Anmerkungen: N = 401. Ausschluss von Ausreißern, Beamten und**Azubis/Praktikanten. ~ .05 < p < .10; \*\*\* p < .001.*

**Tabelle 125 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von NCO durch Vielfalt (Moderator Alter)***Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von NCO durch Vielfalt.*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. Vielfalt	.10	.05	.10 ~	3.85	.01
2. Vielfalt	.10	.05	.10 *	1.98	.01
Alter	-.02	.05	-.02		
3. Vielfalt	.12	.05	.12 *	2.67	.02
Alter	-.03	.05	-.03		
Vielfalt * Alter	.11	.06	.10 *		

Anmerkungen: N = 401. Ausschluss von Ausreißern, Beamten und Azubis/Praktikanten. ~ .05 < p < .10; \* p < .05.

**Tabelle 126 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von NCO durch Bedeutsamkeit (Moderator Alter)***Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von NCO durch Bedeutsamkeit.*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. Bedeutsamkeit	.16	.05	.16 ***	11.09	.03
2. Bedeutsamkeit	.16	.05	.17 ***	5.70	.03
Alter	-.03	.05	-.03		
3. Bedeutsamkeit	.18	.05	.18 ***	4.79	.03
Alter	-.05	.05	-.05		
Bedeutsamkeit * Alter	.09	.05	.09 ~		

Anmerkungen: N = 401. Ausschluss von Ausreißern, Beamten und Azubis/Praktikanten.

**Tabelle 127 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von NCO durch Anerkennung (Moderator Alter)***Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von NCO durch Anerkennung.*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. Anerkennung	.09	.05	.10 ~	3.65	.01
2. Anerkennung	.10	.05	.10 *	1.94	.01
Alter	-.02	.05	-.03		
3. Anerkennung	.09	.05	.10 ~	4.11	.03
Alter	-.07	.05	-.07		
Anerkennung * Alter	.15	.05	.15 **		

Anmerkungen: N = 400. Ausschluss von Ausreißern, Beamten und Azubis/Praktikanten. ~ .05 < p < .10; \* p < .05; \*\* p < .01.

**Tabelle 128 Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von NCO durch Anerkennung (Moderator Berufserfahrung)***Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von NCO durch Anerkennung.*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. Anerkennung	.08	.05	.09 ~	3.08	.01
2. Anerkennung	.08	.05	.09 ~	1.54	.01
Erfahrung	.00	.05	.00		
3. Anerkennung	.08	.05	.08	2.01	.01
Erfahrung	-.03	.05	-.03		
Anerkennung * Erfahrung	.09	.05	.09 ~		

Anmerkungen: N = 415. Ausschluss von Ausreißern, Beamten und Azubis/Praktikanten.  
~ .05 < p < .10

**Tabelle 129 Moderierte Regression: Vorhersage von Job Involvement durch Verantwortung (Moderator Alter)**

*Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von Job Involvement durch Verantwortung.*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. Verantwortung	.24	.03	.38 ***	67.31	.14
2. Verantwortung	.23	.03	.36 ***	34.75	.15
Alter	.04	.03	.07		
3. Verantwortung	.25	.03	.38 ***	24.21	.15
Alter	.02	.03	.04		
Verantwortung * Alter	.06	.04	.08 ~		

*Anmerkungen: N = 402. Ausschluss von Ausreißern, Beamten und Azubis/Praktikanten. ~ .05 < p < .10; \*\*\* p < .001.*

**Tabelle 130 Moderierte Regression: Vorhersage von Job Involvement durch Work-Life-Balance (Moderator Berufserfahrung)**

*Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von Job Involvement durch Work-Life-Balance.*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. Work-Life-Balance	.00	.03	.00	.00	.00
2. Work-Life-Balance	.00	.03	.00	4.28	.02
Erfahrung	.09	.03	.14 **		
3. Work-Life-Balance	.01	.03	.01	3.90	.03
Erfahrung	.08	.03	.13 **		
Work-Life-Balance * Erfa	.06	.03	.09 ~		

*Anmerkungen: N = 416. Ausschluss von Ausreißern, Beamten und Azubis/Praktikanten. ~ .05 < p < .10; \*\* p < .01.*

**Tabelle 131 Moderierte Regression: Vorhersage von Job Involvement durch Kontakt zu anderen (Moderator Berufserfahrung)**

*Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von Job Involvement durch Kontakt zu anderen.*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. Kontakt	.20	.03	.32 ***	46.64	.10
2. Kontakt	.19	.03	.30 ***	25.72	.11
Erfahrung	.06	.03	.10 *		
3. Kontakt	.19	.03	.32 ***	19.00	.12
Erfahrung	.05	.03	.07		
Kontakt * Erfahrung	.07	.03	.11 *		

*Anmerkungen: N = 417. Ausschluss von Ausreißern, Beamten und Azubis/Praktikanten. \* p < .05; \*\*\* p < .001.*

**Tabelle 132 Moderierte Regression: Vorhersage von Job Involvement durch Autonomie (Moderator Berufserfahrung)**

*Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von Job Involvement durch Autonomie.*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. Autonomie	.28	.03	.45 ***	104.61	.20
2. Autonomie	.28	.03	.44 ***	54.38	.21
Erfahrung	.05	.03	.08 ~		
3. Autonomie	.28	.03	.45 ***	37.63	.21
Erfahrung	.04	.03	.06		
Autonomie * Erfahrung	.06	.03	.09 ~		

*Anmerkungen: N = 416. Ausschluss von Ausreißern, Beamten und Azubis/Praktikanten. ~ .05 < p < .10; \*\*\* p < .001.*

**Tabelle 133 Moderierte Regression: Vorhersage von Job Involvement durch Verantwortung (Moderator Berufserfahrung)**

*Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von Job Involvement durch Verantwortung.*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. Verantwortung	.25	.03	.38 ***	70.85	.15
2. Verantwortung	.25	.03	.37 ***	35.72	.15
Erfahrung	.02	.03	.04		
3. Verantwortung	.26	.03	.39 ***	25.50	.16
Erfahrung	.00	.03	-.01		
Verantwortung * Erf.	.08	.04	.11 *		

*Anmerkungen: N = 417. Ausschluss von Ausreißern, Beamten und Azubis/Praktikanten. \* p < .05; \*\*\* p < .001.*

**Tabelle 134 Moderierte Regression: Vorhersage von JIU durch Kontakt (Moderator Berufserfahrung)**

*Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von JIU durch Kontakt (Moderator Berufserfahrung).*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. Kontakt	.25	.03	.34 ***	55.05	.12
2. Kontakt	.24	.03	.33 ***	30.05	.13
Erfahrung	.07	.03	.10 *		
3. Kontakt	.25	.03	.34 ***	23.08	.14
Erfahrung	.05	.04	.07		
Kontakt * Erf.	.10	.04	.13 **		

*Anmerkungen: N = 417. Ausschluss von Ausreißern, Beamten und Azubis/Praktikanten. \* p < .05; \*\* p < .01; \*\*\* p < .001.*

**Tabelle 135 Moderierte Regression: Vorhersage von JIU durch Generativität (Moderator Berufserfahrung)**

*Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von JIU durch Generativität (Moderator Berufserfahrung).*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. Generativität	.26	.03	.35 ***	57.96	.12
2. Generativität	.25	.03	.33 ***	29.96	.13
Erfahrung	.05	.04	.06		
3. Generativität	.25	.04	.35 ***	21.16	.13
Erfahrung	.03	.04	.03		
Generativität * Erf.	.07	.04	.09 ~		

*Anmerkungen: N = 417. Ausschluss von Ausreißern, Beamten und Azubis/Praktikanten. ~ .05 < p < .10; \*\*\* p < .001.*

**Tabelle 136 Moderierte Regression: Vorhersage von JIU durch Autonomie (Moderator Betriebszugehörigkeit)**

*Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von JIU durch Autonomie (Moderator Dauer der Betriebszugehörigkeit).*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. Autonomie	.38	.03	.51 ***	146.65	.26
2. Autonomie	.38	.03	.51 ***	73.90	.26
Betriebszugehörigkeit	.03	.03	.04		
3. Autonomie	.39	.03	.52 ***	50.42	.27
Betriebszugehörigkeit	.01	.04	.01		
Autonomie * Betriebsz.	.08	.05	.08 ~		

*Anmerkungen: N = 417. Ausschluss von Ausreißern, Beamten und Azubis/Praktikanten. ~ .05 < p < .10; \*\*\* p < .001.*

**Tabelle 137 Moderierte Regression: Vorhersage von WIU durch Verantwortung (Moderator Alter)**

*Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von WIU durch Verantwortung (Moderator Alter).*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. Verantwortung	.17	.04	.23 ***	23.09	.05
2. Verantwortung	.16	.04	.22 ***	12.39	.06
Alter	.05	.04	.06		
3. Verantwortung	.18	.04	.24 ***	9.39	.07
Alter	.02	.04	.03		
Verantwortung * Alter	.08	.04	.10 ~		

*Anmerkungen: N = 402. Ausschluss von Ausreißern, Beamten und Azubis/Praktikanten. ~ .05 < p < .10; \*\*\* p < .001.*

**Tabelle 138 Moderierte Regression: Vorhersage von WIU durch Autonomie (Moderator Berufserfahrung)**

*Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von WIU durch Autonomie (Moderator Berufserfahrung).*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. Autonomie	.21	.03	.29 ***	37.42	.08
2. Autonomie	.20	.03	.28 ***	19.74	.09
Erfahrung	.05	.03	.07		
3. Autonomie	.21	.03	.29 ***	14.18	.09
Erfahrung	.03	.04	.04		
Autonomie * Erf.	.07	.04	.08 ~		

*Anmerkungen: N = 417. Ausschluss von Ausreißern, Beamten und Azubis/Praktikanten. ~ .05 < p < .10; \*\*\* p < .001.*

**Tabelle 139 Moderierte Regression: Vorhersage von WIU durch Verantwortung (Moderator Berufserfahrung)**

*Moderierte Regressionsanalyse: Vorhersage von WIU durch Verantwortung (Moderator Berufserfahrung).*

Effekt	B	S.E.	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
1. Verantwortung	.18	.04	.24 ***	24.29	.06
2. Verantwortung	.17	.04	.22 ***	12.49	.06
Erfahrung	.03	.04	.04		
3. Verantwortung	.18	.04	.25 ***	9.79	.07
Erfahrung	.00	.04	.00		
Verantwortung * Erf.	.09	.04	.11 *		

*Anmerkungen: N = 417. Ausschluss von Ausreißern, Beamten und Azubis/Praktikanten. \* p < .05; \*\*\* p < .001.*

**Tabelle 140 Interkorrelationen Job Involvement und Unterfacetten Studie 2**

*Interkorrelationen Job Involvement und Unterfacetten.*

Variable	JI ges.	JI Fak.	WI Fak.
1. Alter	.16	.16	.12
2. Job Involvement (Gesamt)		.82	.90
3. Job Involvement (Faktor)	.82		.49
4. Work Involvement (Faktor)	.90	.49	
5. PSS	.33	.33	.25
6. Vielfalt (JDS)	.33	.42	.18
7. Autonomie (JDS)	.45	.51	.29
8. Bedeutsamkeit (JDS)	.30	.35	.18
9. Team (JDS)	.17	.26	.06
10. Verantwortung (JDS)	.38	.45	.24
11. Anerkennung	.40	.45	.27
12. Partizipation	.41	.41	.30
13. Freude	.60	.67	.40
14. Generativität	.32	.35	.22
15. Entwicklungsmögl.	.46	.51	.30
16. Kontakt	.32	.34	.22
17. Work-Life-Balance	.00	.01	.00

*Anmerkungen:  $N_{max} = 417$ ; Ausschluss von Ausreißern, Azubis/Praktikanten und Beamten.*

**Tabelle 141 Korrelationen und Konfidenzintervalle für ACO Studie 2**

*Zusammenhang Prädiktoren mit Affektivem Organisationalem Commitment: Unkorrigierte und Korrigierte Werte.*

	Cronbachs $\alpha$	Gesamt						Jüngere					
		$r$	Konfidenzintervall für $r$		$\rho_{xy}$	Konfidenzintervall für $\rho_{xy}$		$r$	Konfidenzintervall für $r$		$\rho_{xy}$	Konfidenzintervall für $\rho_{xy}$	
			untere	obere		untere	obere		untere	obere		untere	obere
Entwicklungsmögl.	.89	.58	.50	.66	.65	.56	.74	.54	.41	.67	.61	.58	1.01
PSS	.89	.54	.45	.62	.61	.51	.70	.48	.34	.61	.54	.50	.97
Work-Life-Balance	(--)	.09	-.01	.19	(--)	(--)	(--)	.01	-.15	.16	(--)	(--)	(--)
Partizipation	.86	.42	.33	.51	.48	.38	.59	.34	.20	.48	.39	.33	.89
Vielfalt	.72	.23	.14	.33	.29	.17	.41	.14	-.01	.29	.17	-.03	.83
Bedeutsamkeit	.39	.29	.19	.38	.49	.33	.65	.31	.17	.45	.53	.33	1.10
Autonomie	.76	.42	.33	.50	.51	.40	.62	.36	.22	.50	.44	.36	.94
Anerkennung	.71	.32	.22	.41	.40	.28	.52	.19	.05	.34	.25	.09	.77
Verantwortung	.71	.28	.19	.37	.35	.24	.47	.17	.02	.32	.22	.05	.80
Spaß/Freude	.88	.50	.41	.58	.57	.47	.66	.51	.38	.64	.58	.58	1.07
Kontakt	.69	.35	.26	.45	.46	.34	.57	.38	.24	.52	.49	.43	1.08
Zusammenarbeit	.67	.24	.15	.34	.32	.19	.44	.16	.01	.31	.20	.02	.85
Generativität	.84	.29	.20	.39	.34	.23	.45	.34	.20	.48	.40	.39	1.15
$N_{max}$		401						168					

*Anmerkungen: Antworten auf einer Skala von 1 bis 5. Reliabilität der Skala ACO Cronbachs  $\alpha = .88$ . Ausschluss von Ausreißern, Azubis/Praktikanten und Beamten. Korrektur für Unreliabilität im Prädiktor und im Kriterium.*



**Forts. Tabelle 141**

*Zusammenhang Prädiktoren mit Affektivem Organisationalem Commitment: Unkorrigierte und Korrigierte Werte.*

	Cronbachs $\alpha$	Mittlere						Ältere					
		$r$	Konfidenzintervall für $r$		$\rho_{xy}$	Konfidenzintervall für $\rho_{xy}$		$r$	Konfidenzintervall für $r$		$\rho_{xy}$	Konfidenzintervall für $\rho_{xy}$	
			untere	obere		untere	obere		untere	obere		untere	obere
Entwicklungsmögl.	.89	.59	.47	.71	.67	.54	.80	.62	.40	.84	.70	.46	.95
PSS	.89	.59	.47	.71	.67	.53	.80	.39	.14	.65	.44	.16	.73
Work-Life-Balance	(--)	.15	.01	.30	(--)	(--)	(--)	.05	-.22	.33	(--)	(--)	(--)
Partizipation	.86	.48	.35	.61	.55	.40	.70	.48	.24	.72	.55	.27	.83
Vielfalt	.72	.28	.14	.42	.35	.18	.53	.35	.09	.61	.44	.12	.77
Bedeutsamkeit	.39	.22	.08	.36	.38	.13	.62	.33	.07	.60	.57	.12	1.02
Autonomie	.76	.47	.34	.60	.58	.42	.73	.29	.02	.55	.35	.03	.68
Anerkennung	.71	.35	.21	.49	.44	.27	.61	.44	.20	.69	.56	.25	.88
Verantwortung	.71	.30	.16	.44	.38	.20	.55	.46	.21	.70	.58	.27	.89
Spaß/Freude	.88	.48	.35	.61	.55	.40	.69	.35	.09	.61	.40	.10	.69
Kontakt	.69	.34	.20	.48	.44	.26	.61	.33	.07	.59	.43	.09	.76
Zusammenarbeit	.67	.27	.13	.41	.36	.17	.54	.34	.08	.60	.44	.10	.78
Generativität	.84	.25	.11	.39	.29	.12	.45	.29	.03	.56	.34	.03	.65
$N_{max}$		182						51					

*Anmerkungen: Antworten auf einer Skala von 1 bis 5. Reliabilität der Skala ACO Cronbachs  $\alpha = .88$ . Ausschluss von Ausreißern, Azubis/Praktikanten und Beamten. Korrektur für Unreliabilität im Prädiktor und im Kriterium.*

**Tabelle 142 Signifikanztestung der Korrelationsunterschiede Job Involvement (Gesamt) Studie 2**

Zusammenhang Prädiktoren und Job Involvement: Signifikanzprüfung der Gruppenunterschiede.

	J vs. M	J vs. A	M vs. A
Entwicklungsmögl.		Z=2.10*; J<A	Z=1.44~; M<A
PSS	Z=1.69*; J>M		
Work-Life-Balance			
Partizipation	Z=1.47~; J<M	Z=2.14*; J<A	
Vielfält	Z=2.53**; J<M		
Bedeutsamkeit			
Autonomie	Z=2.42**; J<M		Z=2.60**; M>A
Anerkennung	Z=1.58~; J<M	Z=3.35***; J<A	Z=2.33*; M<A
Verantwortung	Z=3.10***; J<M	Z=4.44***; J<A	Z=2.42**; M<A
Spaß/Freude	Z=1.89*; J>M		
Zusammenarbeit			
Kontakt			
Generativität			

~ einseitig signifikant  $.05 < p < .10$

\* einseitig signifikant  $p < .05$

\*\*einseitig signifikant  $p < .01$

\*\*\* einseitig signifikant  $p < .001$

**Tabelle 143 Korrelationsvergleich Job Involvement (Unterfacette)**

Zusammenhang Prädiktoren und Job Involvement (Unterfacette) nach Altersgruppen (korrigierte Werte).

	gesamt	Jüngere	Mittlere	Ältere
Entwicklungsmögl.	.63	<b>.62</b>	.61	<b>.82</b>
PSS	.40	.49	.33	.56
Work-Life-Balance	(--)	(--)	(--)	(--)
Partizipation	.52	.49	.49	<b>.79</b>
Vielfält	.58	.42	<b>.70</b>	.46
Bedeutsamkeit	<b>.66</b>	<b>.64</b>	.60	.57
Autonomie	<b>.69</b>	.60	<b>.74</b>	.49
Anerkennung	.63	.47	.65	<b>.80</b>
Verantwortung	.62	.46	.67	.78
Spaß/Freude	<b>.84</b>	<b>.87</b>	<b>.76</b>	<b>.79</b>
Zusammenarbeit	.37	.33	.39	.59
Kontakt	.48	.33	.59	.64
Generativität	.45	.42	.37	.53
N	401	168	182	51

Anmerkungen: Ausschluss von Ausreißern, Beamten und Azubis/Praktikanten. Jüngere bis 30; Mittlere 31 bis 45; Ältere über 45 Jahre. Fettdruck = die drei höchsten Korrelationen der Gruppe.

**Tabelle 144 Job Involvement (Unterfacette): Signifikanztest***Zusammenhang Prädiktoren und Job Inv.: Signifikanzprüfung der Gruppenunterschiede.*

	J vs. M	J vs. A	M vs. A
Entwicklungsmögl.		Z=2.63**; J<A	Z=2.76**; M<A
PSS	Z=1.79*; J>M		Z=1.78*; M<A
Work-Life-Balance			
Partizipation		Z=3.27***; J<A	Z=3.29***; M<A
Vielfält	Z=2.89***; J<M		Z=2.28*; M>A
Bedeutsamkeit			
Autonomie	Z=2.38**; J<M		Z=2.55**; M>A
Anerkennung	Z=2.46**; J<M	Z=3.59***; J<A	Z=1.99*; M<A
Verantwortung	Z=2.90**; J<M	Z=3.34***; J<A	Z=1.44~; M<A
Spaß/Freude	Z=3.12***; J>M	Z=1.60~; J>A	
Zusammenarbeit		Z=2.04*; J<A	Z=1.64~; M<A
Kontakt	Z=3.10***; J<M	Z=2.53**; J<A	
Generativität	Z=3.12***; J>M		

~ einseitig signifikant  $.10 < p < .05$ \* einseitig signifikant  $p < .05$ \*\*einseitig signifikant  $p < .01$ \*\*\* einseitig signifikant  $p < .001$ **Tabelle 145 Korrelationsvergleich Work Involvement Studie 2***Zusammenhang Prädiktoren und Work Involvement (Unterfacette) nach Altersgruppen (korrigierte Werte).*

	gesamt	Jüngere	Mittlere	Ältere
Entwicklungsmögl.	<b>.40</b>	.27	.44	.45
PSS	.33	<b>.40</b>	.30	.34
Work-Life-Balance	(--)	(--)	(--)	(--)
Partizipation	<b>.40</b>	.29	<b>.53</b>	.43
Vielfält	.27	.16	.32	.23
Bedeutsamkeit	.36	.29	.31	.31
Autonomie	<b>.41</b>	.31	<b>.51</b>	.19
Anerkennung	.39	.30	.37	<b>.56</b>
Verantwortung	.35	.15	.44	<b>.62</b>
Spaß/Freude	<b>.53</b>	<b>.53</b>	<b>.47</b>	<b>.48</b>
Zusammenarbeit	.08	.04	.21	-.01
Kontakt	.32	<b>.34</b>	.33	.35
Generativität	.30	.27	.23	.36
N	401	168	182	51

Anmerkungen: Ausschluss von Ausreißern, Beamten und Azubis/Praktikanten. Jüngere bis 30; Mittlere 31 bis 45; Ältere über 45 Jahre. Fettdruck = die drei höchsten Korrelationen der Gruppe.

**Tabelle 146 Work Involvement: Signifianztests**

*Zusammenhang Prädiktoren und Work Inv.: Signifikanzprüfung der Gruppenunterschiede.*

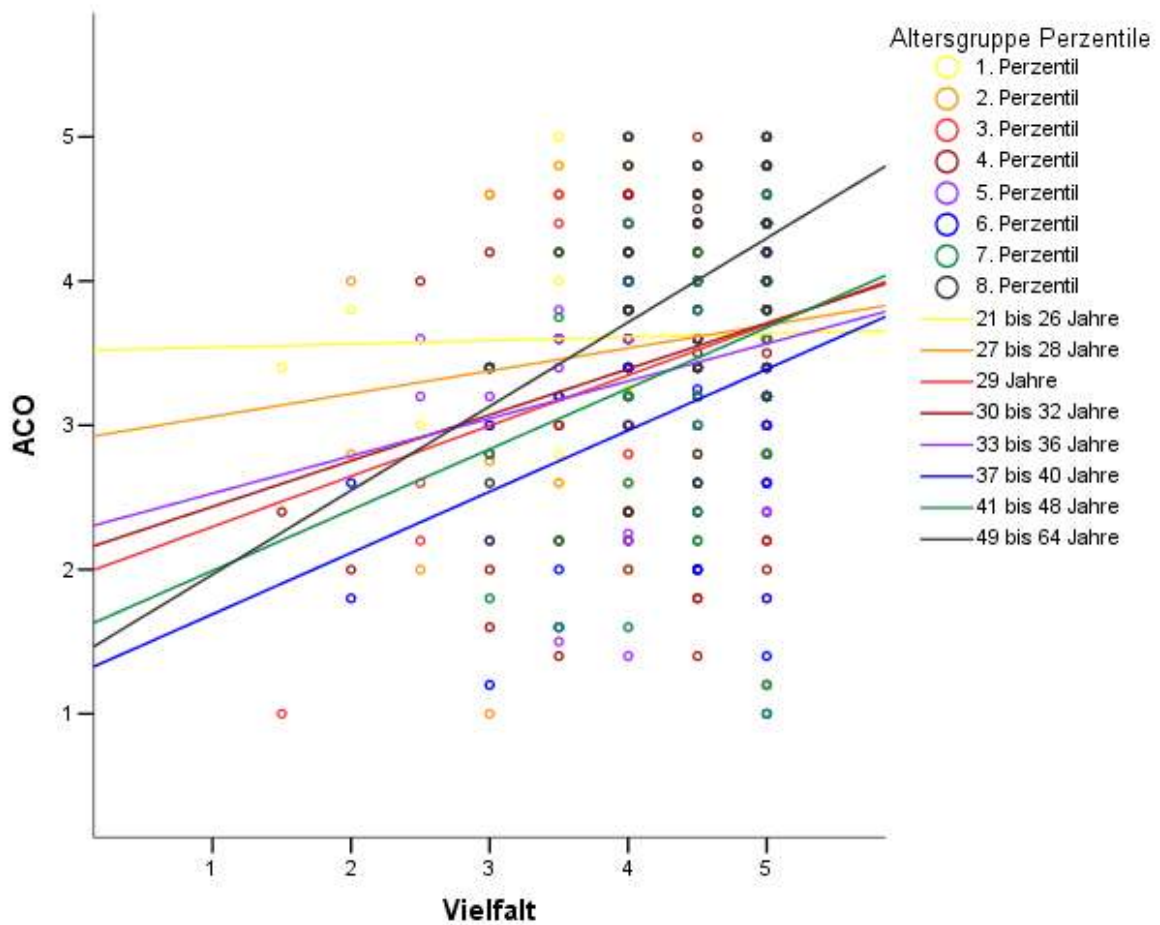
	J vs. M	J vs. A	M vs. A
Entwicklungsmögl.			
PSS			
Work-Life-Balance			
Partizipation	Z=2.70**; J<M		
Vielfält	Z=1.58 <sup>~</sup> ; J<M		
Bedeutsamkeit			
Autonomie	Z=2.24*; J<M		Z=2.28*; M>A
Anerkennung		Z=1.97*; J<A	Z=1.50 <sup>~</sup> ; M<A
Verantwortung	Z=2.98**; J<M	Z=3.50***; J<A	Z=1.56 <sup>~</sup> ; M<A
Spaß/Freude			
Zusammenarbeit	Z=1.60 <sup>~</sup> ; J<M		Z=1.37 <sup>~</sup> ; M>A
Kontakt			
Generativität	Z=1.81*; J<M		

<sup>~</sup> einseitig signifikant .05 < p < .10

\* einseitig signifikant p < .05

\*\*einseitig signifikant p < .01

\*\*\* einseitig signifikant p < .001



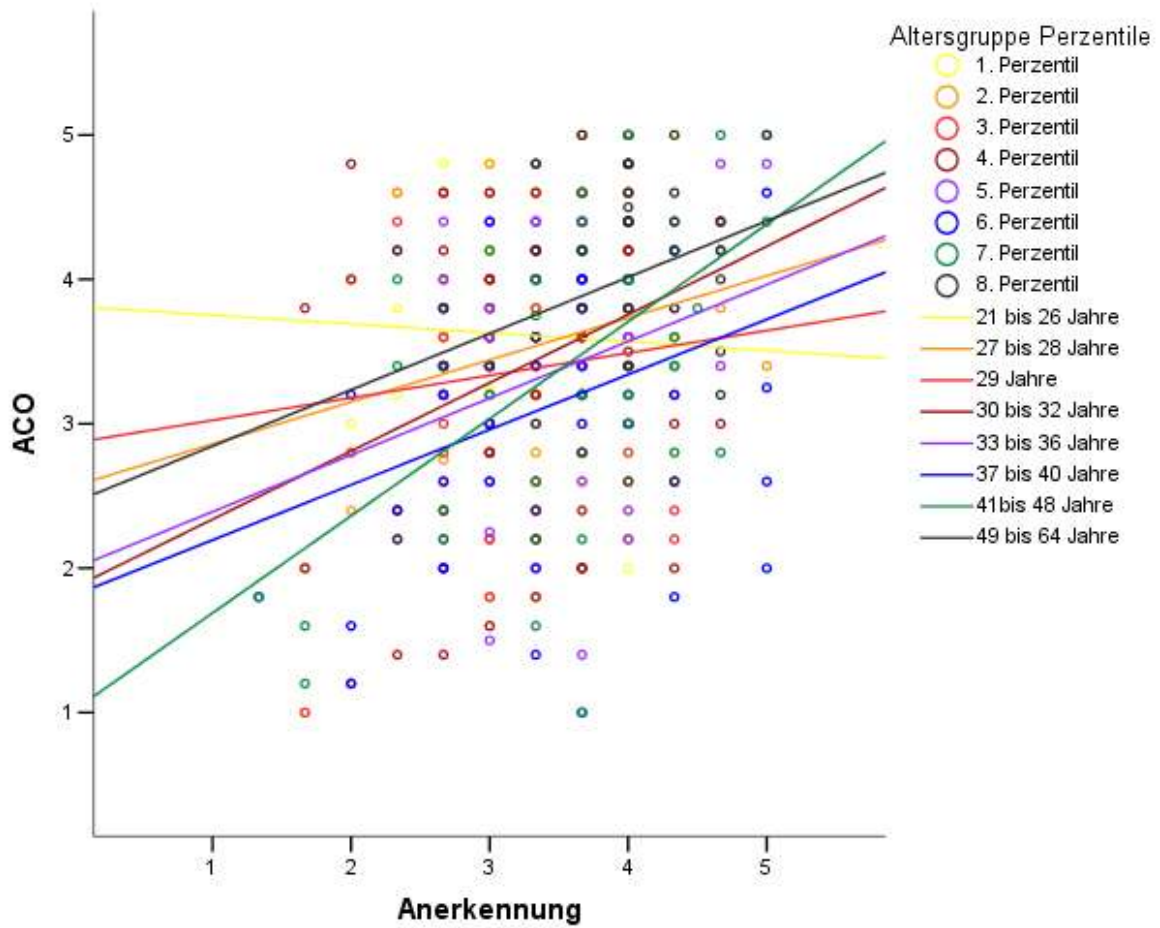


Abbildung 20 Regressionsgeraden in Perzentilen: Anerkennung - ACO

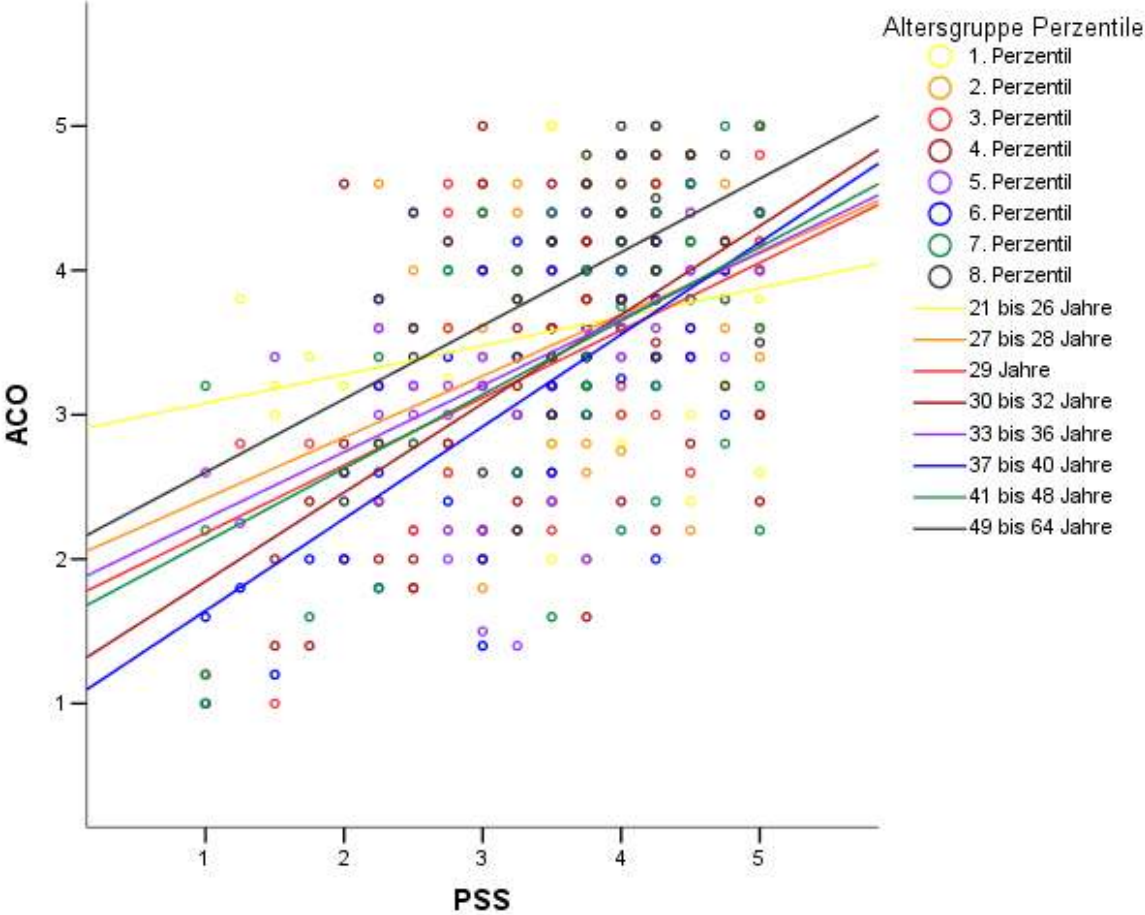


Abbildung 21 Regressionsgeraden in Perzentilen: PSS – ACO

## E Items und Fragebögen aus den beiden Studien

*Items Studie 1. Einzelitems und Zusammenfassung nach Hauptkomponentenanalyse und Interpretation im Überblick*

Variable	Item	Nr.	Theoretisch/faktorenanalytische Zusammenfassung
Lernmöglichkeiten	Möglichkeiten etwas zu lernen	073	Entwicklungsmöglichkeiten
Entwicklungsmöglichkeiten	Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten	105	
Work Life Balance, theoriegeleitet altersspezifisch	Balance zwischen Arbeit und Privatleben	113	WLB
Unabhängigkeit, theoriegeleitet altersspezifisch	Unabhängigkeit	115	
Partizipation, Unternehmensbezogen	Mitspracherecht im Unternehmen bei Entscheidungen	085	Partizipation
Partizipation, Unternehmensbezogen	Informationen über geplante Veränderungen erhalten	081	
Partizipation, Anerkennung	Beachtung und Umsetzung meiner Ideen	089	
Feedback (auch: Wertschätzung; orientiert am JDS)	Positive Rückmeldung	083	
Herausforderung (orientiert am JDS)	Eine herausfordernde Arbeitstätigkeit	067	Herausforderung in der Tätigkeit
Vielseitigkeit (orientiert am JDS)	Eine abwechslungsreiche Arbeitstätigkeit	069	
Autonomie (orientiert am JDS)	Einflussmöglichkeiten auf die Gestaltung der Arbeit	075	
Verantwortung, Anerkennungsaspekt	Verantwortung übertragen bekommen	079	Verantwortung
Verantwortung, generativer Aspekt	Verantwortung für Andere übernehmen	099	
Verantwortung, aufgabenbezogen	Verantwortungsvolle Aufgaben übernehmen	091	
Status, Anerkennung	Ansehen im Beruf	103	Status/Anerkennung
Status	Persönlicher Erfolg im Beruf	071	
Anerkennung	Meine Fähigkeiten zeigen	111	
Sozialer Kontakt, allgemein	Gutes Verhältnis zu meinen Kollegen	093	Sozialer Austausch
Sozialer Kontakt, generativer Aspekt	Kontakt zu anderen Personen	097	
Spaß, theoriegeleitet altersbezogen	Spaß und Freude	101	
Generativität, helfen	Anderen helfen	077	Generativität
Generativität, gefragt werden	Um Rat gefragt werden	087	

**Abbildung 22 Überblick Einzelitems und Zusammenfassung Studie 1**

## Anhang E Items und Fragebögen aus den beiden Studien

### *Items Studie 2. Instrumente Studie 2 im Überblick (Prädiktoren)*

Variable	Verwendete Skala	Beispielitem
Entwicklungsmöglichkeiten	6 Items orientiert an Finegold et al., 2002; v. Rosenstiel, 1992	In meinem Unternehmen gibt es gute Möglichkeiten, sich durch seine Arbeit persönlich weiter zu entwickeln.
Unterstützung durch Führungskraft/Kollegen (PSS/PPS)	je 4 Items Perceived Support, Eisenberger et al., 2002	Mein Vorgesetzter kümmert sich wirklich um mein Wohlergehen.
Work Life Balance	1 Item, selbst entwickelt	Meine Arbeit ist gekennzeichnet durch eine gute Balance zwischen Arbeit und Freizeit.
Partizipation	5 Items Lohmann & Prümper, 2006	Ich werde beteiligt bei Entscheidungen, welche Aufgaben ich zu erledigen habe.
Job Characteristics: Vielfalt, Autonomie, Bedeutsamkeit	Je 2 Items aus dem Job Diagnostic Survey; Hackman & Oldham, 1975	Meine Tätigkeit verlangt von mir den Einsatz einer Vielzahl von verschiedenen, komplexen Fähigkeiten mit hohen Anforderungen.
Verantwortung	Je 2 Items aus dem Job Diagnostic Survey	Ich empfinde ein hohes Maß an persönlicher Verantwortung für meine Arbeit.
Spaß/Freude	3 Items Fischer & Lück, 2006; Weyer et al., 2006	Meistens gehe ich gerne zur Arbeit.
Anerkennung/Status	1 Item Machtbedürfnis McClelland; plus 2 Items selbst entwickelt	Ich genieße hohes Ansehen in meinem Beruf.
Sozialer Kontakt	2 Items Betriebsklima Rosenstiel helfen, kennenlernen	In meinem Unternehmen gibt es gute Möglichkeiten, während der Arbeit andere Leute kennen zu lernen.
Zusammenarbeit im Team	2 Items Job Diagnostic Survey	Meine Arbeit verlangt ein großes Maß an Zusammenarbeit mit anderen Leuten.
Generativität	2 Items Loyola Generativity Scale, Foley Center, 2008	In meinem Unternehmen werde ich von jüngeren Leuten oft um Rat gefragt.

**Abbildung 23 Überblick Skalen Studie 2**



## **Fragebögen Studie 1 und Studie 2**

- ▶ Workshop-Unterlagen verwendet in der unternehmensinternen Studie.
- ▶ Printvariante des Online-Fragebogens über die Plattform SurveyMonkey.

Beide Fragebögen sind auf Anfrage bei der Autorin erhältlich.