



universität
wien

Diplomarbeit

Titel der Diplomarbeit

Baby Boomer, Generation X und Generation Y:

Gibt es Unterschiede in den Arbeitswerten, Arbeitseinstellungen
und Arbeitsverhaltensweisen zwischen MitarbeiterInnen
verschiedener Generationen?

Verfasserin

Jessica Rauecker

Angestrebter akademischer Grad

Magistra der Naturwissenschaften (Mag. rer. nat.)

Wien, August 2014

Studienkennzahl: 298

Studienrichtung: Psychologie

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Christian Korunka

Danksagung

Ein großes Dankeschön gilt meiner Familie, ohne deren finanzielle Unterstützung ich niemals die Möglichkeit gehabt hätte, dieses Studium abzuschließen. Außerdem möchte ich mich bei euch für die bedingungslose Liebe bedanken, die ihr mir tagtäglich entgegen bringt und mich zu dem Menschen macht, der ich heute bin. Ich bin so froh, euch zu haben!

Meinem Freund danke ich ebenfalls, weil er mich in all den gemeinsamen Jahren immer zum Lachen gebracht hat und bringt. Trotz meiner zum Teil tiefen Verzweiflung, die ich zwischendurch bei der Fertigung dieser Arbeit erlebt habe, hast du es immer wieder geschafft, mich mit den richtigen Worten („DIIIÄÄÄHHH“) und deiner Geduld aufs Neue zu motivieren.

Ein großes Dankeschön gilt weiters meinen Studienkolleginnen Chrisi, Marie, Johanna und Berni, die mir in den 5 gemeinsamen Studienjahren sehr ans Herz gewachsen und mittlerweile sehr gute Freundinnen geworden sind. Durch eure Unterstützung habe ich den Uni-Alltag mit all seinen Herausforderungen stets mit viel Spaß und Freude meistern können.

Schließlich möchte ich mich bei Herrn Univ.-Prof. Dr. Christian Korunka für seine fachliche Unterstützung bei der Fertigung dieser Arbeit bedanken.

Allen Menschen, die sich bereit erklärt haben, den Fragebogen auszufüllen danke ich ebenfalls herzlich für die Teilnahme.

Hinweis

Ich möchte darauf hinweisen, dass diese Diplomarbeit im Rahmen des Projektes „Generation Management – Zusammenarbeit von jüngeren und älteren Personen in der Arbeitswelt“, einer Kooperation der Universität Wien mit Albrecht Business Coaching, entstanden ist. Carina Denner und Sebastian Bauer führten in einem ersten Teil des Projektes im Herbst 2013 Interviews mit Personalverantwortlichen verschiedener Firmen durch. Deren Ergebnisse waren Basis für den zweiten Teil des Projektes, einer Online-Befragung unter Mitarbeitern und Führungskräften, die ich gemeinsam mit Magdalena Peckskamp durchführte. Es sind also Überschneidungen im Theorie-Teil möglich, da die Arbeiten auf derselben theoretischen Grundlage basieren. Die Verfassung aller Schriftstücke erfolgte selbstverständlich eigenständig. Der Fragebogen für die empirische Studie wurde gemeinsam mit Magdalena Peckskamp entwickelt und derselben Stichprobe vorgelegt.

Die Trennung der Arbeiten erfolgte dahingehend, dass Frau Peckskamps Schwerpunkt auf der Erforschung von Mitarbeiter-Führungskräfte-Dyaden in Bezug auf Generationen liegt und die vorliegende Arbeit von generationsbedingten Unterschieden unter den Mitarbeitern handelt.

Wien, am 04.08.2014

Jessica Rauecker

Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit auf eine doppelte Geschlechterbezeichnung verzichtet. Selbstverständlich jedoch werden Männer und Frauen als gleichwertig und gleichberechtigt erachtet.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung.....	10
2 Generationen am Arbeitsplatz.....	12
2.1 Veteranen	12
2.2 Baby Boomer	13
2.3 Generation X.....	14
2.4 Generation Y.....	16
2.5 Kritik an der Generationenforschung.....	17
3 Arbeitswerte.....	20
3.1 Abgrenzung zu Einstellungen	22
3.2 Stabilität von Arbeitswerten.....	22
3.3 Kategorien von Arbeitswerten	23
4 Commitment	24
4.1 Drei-Komponenten-Modell nach Meyer und Allen (1997).....	25
4.2 Antezedenzfaktoren von Commitment	25
4.3 Konsequenzen von Commitment	27
4.4 Korrelate von Commitment	28
4.5 Negative Seite von Commitment.....	29
4.6 Abgrenzung zu ähnlichen Konstrukten.....	31
5 Organizational Citizenship Behaviour	34
5.1 Dimensionen von OCB.....	35
5.2 Antezedenzfaktoren von OCB.....	37
5.3 Konsequenzen von OCB.....	38
5.4 Messung von OCB.....	40
6 Ziele der Studie und Ableitung der Hypothesen	41
7 Methode	52
7.1 Forschungsdesign.....	52
7.2 Untersuchungsdurchführung	52

7.3	Erhebungsinstrument.....	54
7.3.1	<i>Generation</i>	54
7.3.2	<i>Arbeitswerte</i>	55
7.3.3	<i>Commitment.....</i>	56
7.3.4	<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	56
7.3.5	<i>Kündigungsabsichten</i>	58
7.3.6	<i>Demographische Variablen</i>	58
7.4	Stichprobe	59
8	Ergebnisse.....	61
8.1	<i>Kontrolle personengebundener Störvariablen</i>	61
8.2	<i>Deskriptive Ergebnisse</i>	62
8.3	<i>Reliabilitätsanalyse</i>	67
8.4	<i>Hypothesenprüfung</i>	68
8.4.1	<i>Prüfung der Hypothesen H1a, H1b, H2, H5 und H8</i>	68
8.4.2	<i>Prüfung der Hypothesen H4, H7, H10.....</i>	70
8.4.3	<i>Prüfung der Hypothesen H3a, H3b, H6 und H9.....</i>	74
9	Diskussion	75
9.1	<i>Diskussion der Ergebnisse</i>	75
9.2	<i>Stärken und Schwächen der Studie.....</i>	82
10	Literaturverzeichnis	84
11	Tabellenverzeichnis	92
12	Abbildungsverzeichnis	93
13	Anhang	94
	<i>Zusammenfassung.....</i>	94
	<i>Abstract.....</i>	95
	<i>E-Mail-Begleitschreiben.....</i>	96
	<i>Fragebogen – Generation Management.....</i>	97
	<i>Eidesstattliche Erklärung</i>	109
	<i>Curriculum Vitae.....</i>	110

I THEORETISCHER HINTERGRUND

1 Einleitung

Die steigende Lebenserwartung und die gleichzeitig sinkende Geburtenrate lassen die Altersstruktur in unserer Gesellschaft kontinuierlich verschieben und zwar dahingehend, dass der Anteil älterer Menschen zunimmt, während die Anzahl jüngerer Menschen sinkt (Kirchler, 2011). Zu diesem, als demografischer Wandel bezeichneten Phänomen kommt eine Veränderung der Organisationsstrukturen aufgrund neuer Technologien, Globalisierung und einem eher horizontalen statt hierarchischen Organisationsaufbau hinzu (Arsenault, 2004). Dies führt dazu, dass in der heutigen Arbeitswelt erstmalig bis zu vier Generationen gleichzeitig vertreten sind (Hansen & Leuty, 2011). Organisationen müssen nun feststellen, dass sich diese Generationen möglicherweise in ihren Arbeitswerten und -einstellungen, sowie ihren Verhaltensweisen am Arbeitsplatz voneinander unterscheiden (Zemke, Raines & Filipczak, 2013). Eine der größten Herausforderungen, welcher sich Manager und Führungskräfte demnach stellen müssen, ist das Führen einer Mehrgenerationen-Belegschaft (Lester, Standifer, Schultz & Windsor, 2012). Im Sinne der Wettbewerbsfähigkeit gilt es dabei, diese Generationen am Arbeitsplatz gleichermaßen zu integrieren und Umgebungen zu schaffen, die für die Mitglieder sämtlicher Generationen ansprechend sind (Hansen & Leuty, 2011; Twenge & Campbell, 2008).

Die Beschäftigung mit Generationsunterschieden am Arbeitsplatz ist ein sehr aktuelles Thema, was anhand der großen Anzahl an Studien, die es dazu gibt, zu sehen ist (Benson & Brown, 2011; Cennamo & Gardner, 2008; Lester et al., 2012; Wey Smola & Sutton, 2002). Dabei liegt bei einem Großteil der Studien der Fokus auf Generationsunterschieden in Bezug auf Arbeitswerte oder Arbeitseinstellungen (Benson & Brown, 2011; Cennamo & Gardner, 2008; Gursoy, Maier & Chi, 2008). Andere Studien wiederum beschäftigen sich eingehend mit Generationsunterschieden unter anderem beim Lernverhalten (D'Amato & Herzfeldt, 2008), in Bezug auf Karriereorientierungen (Dries, Pepermans & De Kerpe, 2008) in der Persönlichkeit und der Motivation (Wong, Gardiner, Lang & Coulon, 2008) oder aber auch hinsichtlich Spaß am Arbeitsplatz (Lamm & Meeks, 2009).

Trotz vieler Behauptungen über die Existenz generationsbedingter Unterschiede in Arbeitswerten, Arbeitseinstellungen oder Arbeitsverhaltensweisen, mangelt es an Studien, in welchen alle drei Themenschwerpunkte gleichzeitig berücksichtigt werden.

Hauptziel der vorliegenden Arbeit ist es deshalb, Arbeitswerte, Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhaltensweisen innerhalb einer Studie zu integrieren und in Bezug auf etwaige Generationsunterschiede zu untersuchen. Dabei sollen Fragen geklärt werden wie „Welche Generation weist mehr extrinsische Arbeitswerte auf, welche Generation misst den intrinsischen Arbeitsaspekten mehr Wichtigkeit bei?“, „Gibt es eine Generation, die eine stärkere Bindung zu ihrem Unternehmen aufgebaut hat im Vergleich zu den anderen Generationen?“, „Unterscheiden sich die Generationen hinsichtlich organisationsdienlicher Verhaltensweisen, die nicht vertraglich festgelegt sind?“ oder auch „Hegt eine Generation höhere Kündigungsabsichten verglichen mit anderen Generationen?“. Außerdem soll aufgrund der in der Literatur zum Teil sehr kontroversen Ergebnisse zu Generationsunterschieden ein Beitrag zu mehr Klarheit in diesem Forschungsfeld geleistet werden.

2 Generationen am Arbeitsplatz

Als Generation bezeichnet man eine Gruppe von Personen (Kohorten), die nicht nur dieselben Geburtsjahrgänge aufweisen, sondern auch bedeutsame gesellschaftliche und wirtschaftliche Erfahrungen und Erlebnisse teilen (Kupperschmidt, 2000). Anders ausgedrückt zeichnet sich eine Generation neben denselben Geburtsjahren auch durch die gemeinsamen Gedanken, Emotionen und Erfahrungen ihrer Mitglieder aus (Zemke et al., 2013). Für die Ausbildung solch eines „kollektiven Gedächtnisses“ sind besonders jene gemeinsam geteilten Erfahrungen ausschlaggebend, die in der Jugend und im jungen Erwachsenenalter gesammelt wurden (Schuman & Scott, 1989).

Bevor nun im folgenden Abschnitt die vier Generationen (Veteranen, Baby Boomer, Generation X und Generation Y) im Einzelnen näher vorgestellt werden, sei noch auf zweierlei Dinge hingewiesen: Zum einen handelt es sich bei vielen der nachfolgenden Eigenschaften einzelner Generationen zwar um weit verbreitete Stereotype, allerdings fehlt oftmals der empirische Bezug dazu (Hansen & Leuty, 2011). Zum anderen sollte bedacht werden, dass trotz der Annahme von Generationsunterschieden (theoretischer oder empirischer Natur) immer auch individuelle Unterschiede in den Arbeitswerten, Arbeitseinstellungen und arbeitsbezogenen Verhaltensweisen innerhalb der Generationen existieren (Burke, 2004; Kupperschmidt, 2000).

2.1 Veteranen

Veteranen (Burke, 2004), häufig auch als Silent Generation (Dries et al., 2008), Matures (Jurkiewicz & Brown, 1998) oder Traditionalists (Zemke, et al., 2013) bezeichnet, sind die derzeit älteste Generation am Arbeitsmarkt, wobei ein Großteil davon bereits in Pension und daher nicht mehr erwerbstätig ist (Murray, Toulson & Legg, 2011). Sie wurden in etwa zwischen 1925 und 1945 geboren (Egri & Ralston, 2004) und wuchsen in Zeiten wirtschaftlicher, politischer und gesellschaftlicher Katastrophen auf: Ihre Kindheit und Jugend war unter anderem geprägt von den Folgen des ersten Weltkrieges, der Großen Depression, sowie vom Ausbruch und Ende des zweiten Weltkrieges (Lancaster & Stillman, 2002).

Ihnen wurde früh beigebracht, die eigenen Wünsche und Bedürfnisse zurückzustellen und gemeinsam an gemeinschaftlichen Zielen zu arbeiten, um Großes zu erreichen (Lancaster & Stillman, 2002). Sie gelten am Arbeitsplatz als sehr loyale und treue Mitarbeiter, auf die sich die Organisation in allen Situationen verlassen kann (Burke, 2004). Eine stabile und sichere Zukunft ist ihnen ebenso wichtig wie freundliche und sympathische Mitarbeiter bzw. Kollegen, sowie die Möglichkeit, als Teil des Teams arbeiten zu können (Jurkiewicz & Brown, 1998).

2.2 Baby Boomer

Baby Boomer sind die derzeit (noch) größte Generation am Arbeitsplatz (Murray et al., 2011). Ihr Name kommt von den steigenden Geburtenraten nach dem zweiten Weltkrieg, wobei nicht nur generell mehr Babies geboren wurden, sondern auch aufgrund der medizinischen Fortschritte die Säuglingssterblichkeit deutlich abnahm (Zemke et al., 2013). In der Literatur finden sich die Angaben zu ihren Geburtsjahren zumeist zwischen 1946 und 1964 (Egri & Ralston, 2004; Wey Smola & Sutton, 2002). Baby Boomer wuchsen in einer Ära des wirtschaftlichen Wachstums auf (Kupperschmidt, 2000). Ihnen stand eine weit optimistischere und positivere Zeit gegenüber als den Veteranen. Sie wurden in für die damalige Zeit typischen Kernfamilien aufgezogen, wo der Mann arbeiten ging um die Familie finanziell zu versorgen und die Frau zu Hause bei den Kindern blieb (Zemke et al., 2013). Einflussreiche Geschehnisse damals – zumindest für Baby Boomer im nordamerikanischen Raum – waren beispielsweise der Vietnamkrieg, die Bürgerrechtsbewegung oder die Ermordung von John F. Kennedy (Zemke et al., 2013).

Die Akzeptanz von Autoritäten in der Kindheit und Jugend war für Baby Boomer eine Selbstverständlichkeit, weshalb sie auch in der Arbeitswelt dafür bekannt sind, Autoritäten und Hierarchien nicht in Frage zu stellen, sondern zu akzeptieren und zu respektieren (Gursoy et al., 2008). Außerdem wird ihnen nachgesagt, dass sie leben um zu arbeiten, weswegen sie häufig als Workaholics bezeichnet werden (Zemke et al., 2013). Zusätzlich gelten sie als harte und zum Teil sehr verbissene Arbeitnehmer, die sich auch im Ruhestand beispielsweise noch als Berater für die Mitarbeit an individuellen Projekten

begeistern lassen (Burke, 2004). Ebenso wie die Generation vor ihnen, sind Baby Boomer sehr loyale Mitarbeiter, die viel leisten und im Gegensatz dazu allerdings für ihre harte Arbeit in Form von Beförderungen oder Gehaltserhöhungen entsprechend belohnt werden wollen. Das Dienstalter spielt hierbei eine große Rolle, weshalb sie – im Vergleich zu den Nachfolgegenerationen – eher bereit sind, diese Belohnungen abzuwarten. Sie tendieren dazu, alles so zu machen, wie sie es immer gemacht haben und gelten daher als widerstandsfähig gegenüber Veränderungen (Gursoy et al., 2008). Diese Veränderungsresistenz zeigt sich auch in ihren Einstellungen gegenüber neuen Technologien, deren Stand damals noch nicht so weit fortgeschritten war wie heute: Diesbezüglich eilt Baby Boomern der Ruf voraus, nicht sehr technologieaffin zu sein und nach wie vor face-to-face-Kommunikation zu bevorzugen (Lester et al., 2012). Weiters legen sie Wert auf eine stabile und sichere Zukunft und wollen ihre Beiträge zur Gesellschaft leisten (Jurkiewicz & Brown, 1998), sowie persönliche Erfüllung erreichen (Gursoy et al., 2008). Derzeit sind Baby Boomer noch zum überwiegenden Teil in Management-Positionen anzutreffen (Jorgensen, 2003).

2.3 Generation X

Mitglieder der Generation X wurden in etwa zwischen 1965 und 1981 geboren (Wong et al., 2008) und werden manchmal auch als Sandwich-Generation bezeichnet (Edge, 2013). Ihre Kindheit und Jugend war unter anderem geprägt von MTV und dem Aufkommen von Aids (Lancaster & Stillman, 2002), sowie von starkem Unternehmens- und Personalabbau (Murray et al., 2011). Sie wuchsen in Zeiten finanzieller, familiärer und gesellschaftlicher Unsicherheit auf, ebenso wie mit schnellen und großen Veränderungen und einem Mangel an stabilen Traditionen (Wey Smola & Sutton, 2002). Typische Kernfamilien wichen den immer höheren Scheidungsraten der Eltern bzw. der zunehmenden Anzahl an Haushalten mit doppeltem Einkommen. Dies ist der Grund, weshalb die Mitglieder der Generation X bereits in jungen Jahren häufig alleine und auf sich selbst gestellt waren und auch als so genannte Schlüsselkinder bezeichnet wurden. Sie haben also schon früh gelernt, selbstsicher aufzutreten und führen dies in der Arbeitswelt fort (Martin, 2005). Da sie zum Teil unmittelbare Zeugen der Entlassungen ihrer Eltern wurden, haben sie die Erfahrung gemacht, dass

Vertrauen und die Einhaltung von Regeln nicht automatisch Job-Sicherheit mit sich bringen, weshalb sie dem Unternehmen gegenüber weniger Loyalität aufbauen als ihre Vorgängergenerationen. Wo frühere Generationen an einen „Job fürs Leben“ glaubten, ist für die Generation X ein Job zeitlich begrenzt (Gursoy et al., 2008). Im Gegensatz zur Generation der Baby Boomer lautet das Credo der Generation X „Arbeiten um zu leben“. Ihre Mitglieder legen also sehr viel Wert auf eine gute und ausgeglichene Work-Life-Balance (Gursoy et al., 2008), außerdem ist Arbeit für sie kein so wichtiger Teil des Lebens wie für frühere Generationen (Wey Smola & Sutton, 2002). Des Weiteren gelten sie als ungeduldig, zumindest wenn es um Beförderungen und Gehaltserhöhungen geht: Sie wollen diesbezüglich am liebsten alles und auf der Stelle, vor allem dann, wenn sie eine Arbeit gut gemacht haben. Dementsprechend wenig Wert legen sie auch auf Beförderungen aufgrund des Dienstalters (Gursoy et al., 2008).

Ältere Generationen, wie etwa Baby Boomer, bezeichnen die Generation X oftmals auch als „slacker“-Generation (zu Deutsch: „Faupelz“-Generation), was bedeutet, dass sie sie für arrogant, zynisch, faul und illoyal halten. In Wahrheit könnte dies allerdings auch als Selbstinteresse gedeutet werden (O'Bannon, 2001). Aufgrund dieses Selbstinteresses und ihrer vorhin bereits angesprochenen Selbstsicherheit sind sie relativ anspruchsvoll was ihre Arbeit bzw. ihre Arbeitsumgebung betrifft: Sie wollen Unternehmen, die ihnen flexible Arbeitszeiten, gewisse Unabhängigkeit, Lern- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Spaß bei der Arbeit, ebenso wie „time off“ im Sinne von Freizeit neben der Arbeit bieten (Gursoy et al., 2008). Außerdem wollen sie ihre besonderen Fähigkeiten unter Beweis stellen, vielfältige Arbeitsaufgaben ausführen, Beiträge zu wichtigen Entscheidungen leisten und ohne Druck arbeiten (Jurkiewicz & Brown, 1998). Mitglieder der Generation X können an mehreren Projekten gleichzeitig arbeiten, sofern sie die Prioritäten, wann und wie etwas gemacht werden soll, selbst setzen dürfen. Sie haben keine Probleme damit, Autoritäten in Frage zu stellen und kommunizieren gerne direkt mit dem höheren Management. Gleichzeitig fordern sie eine gewisse Direktheit der Führungskräfte ihnen gegenüber (Gursoy et al., 2008).

Mitglieder der Generation X gelten als sehr offen gegenüber Veränderungen. Auftauchende Probleme wollen sie am liebsten sofort lösen. Läuft etwas nicht

nach ihren Erwartungen, scheuen sie sich nicht davor, einen neuen Job zu suchen, was wiederum zu ihrer oben bereits erwähnten Einstellung passt, dass ein Job zeitlich begrenzt sei (Gursoy et al., 2008). Ihre Bereitschaft zu Veränderungen zeigt sich auch in ihren Einstellungen gegenüber neuen Technologien wieder: Generation X ist es seit ihrem Eintritt ins Arbeitsleben gewohnt, nicht mehr nur persönlich, durchs Telefon oder durch die klassische Post zu kommunizieren, sondern immer mehr via E-Mail. Der Umgang mit Computern und dem Internet fällt ihnen wesentlich leichter als den Baby Boomern oder Veteranen (Lester et al., 2012). Aus diesem Grund scheinen Mitglieder der Generation X sehr technologieversiert zu sein und schätzen bzw. fordern in weiterer Folge auch die neuesten Technologien auf ihrem Arbeitsplatz (Gursoy et al., 2008).

2.4 Generation Y

Die jüngste und zugleich am schnellsten wachsende Generation am Arbeitsmarkt wird größtenteils als Generation Y bezeichnet (Murray et al., 2011; Twenge, Campbell, Hoffman & Lance, 2010) ist aber auch bekannt unter den Namen Millennials, Nexters, Generation www, Digital Generation (Martin, 2005) oder Net Generation bzw. Digital Natives (Zemke et al., 2013). Mitglieder dieser Generation wurden in etwa zwischen 1982 und 2000 geboren (Wong et al., 2008). Einflussreiche gesellschaftliche und wirtschaftliche Geschehnisse in ihrer Kindheit und Jugend waren beispielsweise der Fall der Berliner Mauer, der Amoklauf in Columbine oder die Terroranschläge vom 9. September 2001. Sie wuchsen im Vergleich zur Generation X sehr wohlbehütet auf und bekamen ein hohes Maß an Fürsorge, Aufmerksamkeit und Beaufsichtigung durch ihre Eltern (Zemke et al., 2013). Sie ist die erste Generation, die quasi von Geburt an mit digitalen Medien aufgewachsen ist, was zum einen eine grundlegende Veränderung der allgemeinen Familiendynamik zur Folge hatte: Erstmals gab es nun einen Bereich, in dem Kinder von Anfang an mehr wussten als ihre Eltern (Zemke et al., 2013). Zum anderen können sie auch entsprechend gut mit der immer höheren Komplexität neuester Technologien umgehen (Martin, 2005). Zusätzlich dazu sind sie es durch das Internet gewohnt, Informationen schnell und jederzeit abrufen zu können, sowie sich auf mehrere Dinge gleichzeitig zu

fokussieren, weshalb ihnen eine noch bessere Multi-Tasking-Fähigkeit nachgesagt wird als der Generation X (Gursoy et al., 2008).

In der Arbeitswelt gelten sie als sehr harte, ambitionierte, optimistische und willensstarke Mitarbeiter, welche die ihnen übertragenen Aufgaben mit viel Mut und Temperament zu lösen versuchen, allerdings keine Workaholics sind (Gursoy et al., 2008). Ihr stark ausgeprägtes Selbstbewusstsein lässt sie nicht davor zurück schrecken, Arbeitsplatznormen und Regeln, sowie Mitarbeiter-Führungskräfte-Beziehungen herauszufordern (Gursoy et al., 2008). Auch ihnen mangelt es an Loyalität dem Unternehmen gegenüber: Sie halten sich gerne sämtliche Karriereoptionen offen und neigen bei Unzufriedenheit dazu, nicht nur den Job zu wechseln (wie die Generation X), sondern eventuell gleich völlig neue berufliche Pfade einzuschlagen (Gursoy et al., 2008). Sie haben außerdem ein großes Bedürfnis nach Unmittelbarkeit und wollen sofort wissen, welchen Wert sie beisteuern können, was sie lernen können, was ihnen angeboten wird und wie bzw. womit sie belohnt werden (Martin, 2005). Ihre unabhängige Grundeinstellung mag von Managern und Führungskräften eventuell missverstanden werden und den Eindruck erwecken, sie würden nie zuhören oder das tun, was man ihnen sagt. Dabei ist es den Mitgliedern der Generation Y wichtig, klare Richtlinien und Unterstützung durch ihre Führungskräfte zu erhalten, während sie aber gleichzeitig die Freiheit und Flexibilität haben wollen, die Aufgaben auf ihre Art und Weise und in ihrem Tempo zu lösen (Martin, 2005). Schließlich sehen Mitglieder der Generation Y die Übernahme von Verantwortung nicht als Last, die es zu vermeiden gilt, sondern als eine Chance, ihre Fähigkeiten und Talente unter Beweis zu stellen, weshalb sie zum Teil explizit nach mehr Verantwortung am Arbeitsplatz verlangen (Martin, 2005).

2.5 Kritik an der Generationenforschung

Trotz der Aktualität des Themas gibt es bei der Beschäftigung mit Generationsunterschieden einige kritische Punkte zu bedenken, auf die im folgenden Abschnitt näher eingegangen wird:

In der Literatur findet man häufig die synonyme Verwendung der Begriffe „Generation“ und „Kohorte“, wobei Parry und Urwin (2011) diese ganz klar

voneinander unterscheiden: Während es sich bei einer Kohorte um eine Gruppe von Individuen handelt, die zur selben Zeit geboren wurden und Gemeinsamkeiten innerhalb einer Kohorte nur durch die zeitliche Nähe zu bestimmten Ereignissen entstehen, spricht man von einer Generation, wenn sie eine Reihe von historischen und kulturellen Geschehnissen teilt und somit eine Form von sozialer Nähe zu gewissen Ereignissen aufweist (Parry & Urwin, 2011).

Weiters herrscht in den meisten Studien keine Einigkeit über den genauen Beginn und das genaue Ende einer Generation: Wurden Baby Boomer bei Cennamo und Gardner (2008) zum Beispiel zwischen 1946 und 1961 geboren, sind dies bei Lamm und Meeks (2009) jene Personen, die zwischen 1941 und 1960 geboren wurden. Ebenso verhält es sich mit der Bezeichnung einer Generation: Während bei Wong und ihren Kollegen (2008) beispielsweise die jüngste Generation als Generation Y bezeichnet wird, nennen diese Gursoy et al. (2008) Millennials. Martin (2005) wiederum verwendet auch den Begriff Nexters, Zemke et al. (2013) sprechen unter anderem von Digital Natives. Die Definition von Generationen ist zwar keine Wissenschaft an sich, aber die Tatsache, dass unterschiedliche Autoren die Generationen unterschiedlich definieren und benennen, könnte eine mögliche Erklärung dafür sein, dass sich keine eindeutigen Beweise für die Existenz und die Ursachen von Generationsunterschieden finden lassen (Parry & Urwin, 2011).

Murray et al. (2011) weisen in ihrem Artikel darauf hin, dass es relativ wenige Studien gibt, die wirklich alle 4 Generationen (Veteranen, Baby Boomer, Generation X und Generation Y) gleichzeitig untersuchen (Murray et al., 2011). Weiters zeigt sich, dass manche Autoren eine Generation sehr weit fassen, indem sie beispielsweise die Generation X und die Generation Y als eine einzige Generation zusammenfassen (Westerman & Yamamura, 2007), während andere wiederum den Generationsbegriff sehr spezifisch fassen, wie etwa D'Amato und Herzfeldt (2008), die zwischen frühen und späten Baby Boomern und zwischen frühen und späten Mitgliedern der Generation X unterscheiden (D'Amato & Herzfeldt, 2008).

Des Weiteren sollte bedacht werden, dass bei der Mehrheit der Studien zu Generationsunterschieden die Autoren ihre Schlussfolgerungen aus querschnittlichen Daten ziehen, diese wurden also nur zu einem einzigen

Zeitpunkt erhoben. Allerdings ist anhand solcher Daten schwer festzustellen, ob Unterschiede tatsächlich auf die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Generation zurückzuführen sind oder aufgrund von Alters- und Reifungseffekten zustande kommen (Parry & Urwin, 2011). Nichtsdestotrotz finden sich in der Literatur aber auch längsschnittliche Studiendesigns mit signifikanten Ergebnissen, bei denen der Schluss von Generationsunterschieden eher zulässig ist (Twenge et al., 2010; Wey Smola & Sutton, 2002).

Schließlich sei darauf hingewiesen, dass die meisten dieser Studien in Nordamerika durchgeführt wurden, was an der Generalisierbarkeit auf andere Länder und Kontinente zweifeln lässt. Beispielsweise wird oftmals behauptet, dass sich Generationen aufgrund von bestimmten Ereignissen, wie etwa der Ermordung von John F. Kennedy formen. Es stellt sich allerdings die Frage, ob dies auch außerhalb der USA tatsächlich ausschlaggebend war für die Herausbildung einer Generation (Parry & Urwin, 2011). Solch eine Behauptung erscheint in Zeiten der Globalisierung und Vernetzung durch das Internet im Sinne einer „globalen Generation“ schon eher zulässig zu sein als damals (D'Amato & Herzfeldt, 2008).

3 Arbeitswerte

Bei Werten im Allgemeinen handelt es sich um bestimmte Endzustände oder bestimmte Verhaltensweisen, die entgegengesetzten Endzuständen oder entgegengesetzten Verhaltensweisen aus persönlichen bzw. gesellschaftlichen Gründen vorgezogen werden (Rokeach, 1973). Auch Arbeitswerte beziehen sich auf bestimmte Überzeugungen über erstrebenswerte Endzustände (z.B. ein hohes Gehalt) oder Verhaltensweisen (z.B. mit anderen Menschen zusammen zu arbeiten). Diese sind nach ihrer Wichtigkeit miteinander verknüpft und dienen als Leitsätze, um Arbeitsergebnisse und Arbeitssettings zu bewerten und um zwischen verschiedenen Arbeitsalternativen zu wählen (Ros, Schwartz & Surkiss, 1999). Arbeitswerte können demnach definiert werden als die Wichtigkeit, die Individuen einem bestimmten Merkmal im arbeitsbezogenen Kontext zuschreiben (Lester et al., 2012; Lowry et al., 2012; Ros et al., 1999). Die Arbeitswerte einer Person drücken weiters aus, was ihrer Meinung nach richtig oder falsch ist (Wey Smola & Sutton, 2002).

Schwartz und Bilsky (1987) definieren Werte als (a) bestimmte Konzepte oder Überzeugungen, (b) die sich auf erstrebenswerte Endzustände oder Verhaltensweisen beziehen, (c) spezifische Situationen transzendieren, (d) bei der Auswahl und Bewertung von Verhaltensweisen und Ereignissen als Maßstab dienen und (e) untereinander durch ihre Wichtigkeit verknüpft sind (Schwartz & Bilsky, 1987).

Elizur und Sagie (1999) gehen bei dem Versuch, (Arbeits-)Werte zu definieren, von drei verschiedenen Facetten aus:

Facette A: Die Werte-Modalität

Dabei unterscheiden sie zwischen materiellen bzw. instrumentellen, affektiven und kognitiven Werten: Erste beziehen sich auf solche Werte, die direkte, konkrete oder praktische Folgen haben, wie beispielsweise Gesundheit, physische und wirtschaftliche Sicherheit, das Gehalt oder die Arbeitsbedingungen (Elizur & Sagie, 1999).

Affektive Werte drücken Gefühle aus, die vorwiegend im Kontext von interpersonalen Beziehungen auftreten, wie zum Beispiel Wertschätzung (durch Kollegen) oder faire Führungskräfte (Elizur & Sagie, 1999).

Die dritte Gruppe, kognitive Werte, bezieht sich auf Meinungen, Überzeugungen und Betrachtungsweisen wie beispielsweise eine interessante Arbeit, Leistung, Erfolg, Verantwortung oder Unabhängigkeit (Elizur & Sagie, 1999).

Facette B: Der Fokus

Die Bedeutung mancher Werte gilt als fokussiert, wenn es relativ klar und eindeutig ist, für welche Arten von Verhaltensweisen oder Situationen diese Werte von Bedeutung sind. Hierunter fallen Werte wie Geld, gute Freunde und Anerkennung der eigenen Arbeitsleistung. Andere Werte wiederum gelten als eher diffus, d.h. es ist schwerer zu bestimmen, ob diese für eine gegebene Situation oder Verhaltensweise relevant sind. Es stellt sich beispielsweise die Frage, in welchem Ausmaß die Wichtigkeit, ein sinnvolles Leben zu führen oder einen Beitrag zur Gesellschaft zu leisten tatsächlich für die Durchführung einer bestimmten Arbeitsaufgabe von Bedeutung ist (Elizur & Sagie, 1999).

In weiterer Folge gehen Elizur und Sagie (1999) davon aus, dass fokussierte Werte häufiger mit tatsächlichen Verhaltensweisen in Verbindung stehen als diffuse Werte (Elizur & Sagie, 1999).

Facette C: Der Lebensbereich

Hier wird grob zwischen zwei Bereichen von persönlichen Werten unterschieden und zwar dem spezifischen Arbeitsbereich auf der einen Seite und dem Privat- und Familienbereich auf der anderen Seite.

Für Elizur und Sagie (1999) sind solche arbeitsbezogenen und nicht-arbeitsbezogenen Werte also Subdimensionen von allgemeinen Werten, die sich gegenseitig beeinflussen können und somit in Beziehung zueinander stehen (Elizur & Sagie, 1999).

3.1 Abgrenzung zu Einstellungen

Weil der Begriff der Einstellungen im späteren Verlauf der Diplomarbeit noch an Relevanz gewinnt (siehe Kapitel 4), werden Arbeitswerte nun vom zweifelsohne ähnlichen Konstrukt der Einstellungen abgegrenzt und zwar folgendermaßen:

Ein Wert bezieht sich auf eine einzige Überzeugung und transzendiert Objekte und Situationen, während sich eine Einstellung auf mehrere Überzeugungen hinsichtlich spezifischer Objekte oder Situationen bezieht. Außerdem verfügt der Mensch grundsätzlich nur über eine Hand voll Werte, wobei die Anzahl an Einstellungen nach oben hin beinahe keine Grenzen kennt. Dennoch besteht ein Zusammenhang zwischen den beiden Konzepten insofern, als sich aus Werten Einstellungen und Verhaltensweisen ableiten lassen (Rokeach, 1973).

3.2 Stabilität von Arbeitswerten

Bei der Messung der Stabilität von Arbeitswerten gibt es prinzipiell zwei Herangehensweisen (Leuty, 2013):

- 1) Man kann die Stabilität von Arbeitswerten untersuchen, indem man deren Mittelwerte über die Zeit in einer bestimmten Stichprobe oder Population vergleicht (Mittelwertsstabilität). Daraus kann man Informationen bezüglich der absoluten Veränderung in der Wichtigkeit von verschiedenen Werten ableiten (Leuty, 2013).
- 2) Oder aber man untersucht nach dem Prinzip der Rangordnungsstabilität, bei der die relative Wichtigkeit von verschiedenen Werten miteinander verglichen wird. Dieser Ansatz erfasst die Stabilität von Wertehierarchien über die Zeit und kann Veränderungen in den Präferenzen für verschiedene Werte anzeigen und zwar unabhängig von Mittelwertsänderungen (Leuty, 2013).

Je nachdem, welche der beiden Herangehensweisen verfolgt wird, scheinen Werte entweder relativ stabil und veränderungsresistent zu sein (Rangordnungsstabilität) (Jin & Rounds, 2012; Roe & Ester, 1999), oder eben doch anfällig für Veränderungen, beispielsweise aufgrund von Erfahrungen, die man mit dem Alter macht (Mittelwertsstabilität) (Jin & Rounds, 2012).

3.3 Kategorien von Arbeitswerten

Weil eine große Bandbreite an Merkmalen unter den Begriff Arbeitswerte fällt, haben einige Forscher Kategorien gebildet, um deren Struktur besser zu verstehen (Lowry et al., 2012; Sinisalo, 2004). Eine der gängigsten Unterscheidungen erfolgt dabei in extrinsische und intrinsische Arbeitswerte (Elizur & Sagie, 1999; Sinisalo, 2004).

Bei extrinsischen Arbeitswerten handelt es sich um die Konsequenzen bzw. materiellen Aspekte der Arbeit. Hierzu zählen beispielsweise das Gehalt, die Job-Sicherheit oder sonstige (materielle) Vorteile. Intrinsische Arbeitswerte beziehen sich eher auf den Arbeitsprozess wie etwa die Möglichkeit, kreativ zu sein, Herausforderungen und Autonomie zu haben, seine Kompetenzen zeigen zu können oder das Interesse an der Arbeit an sich (Elizur, 1984; Ryan & Deci, 2000).

Die Unterscheidung zwischen extrinsischen und intrinsischen Arbeitswerten deckt sich mit der Facette A des Wertemodells von Elizur und Sagie (1999) und zwar dahingehend, dass intrinsische Werte gleichzusetzen sind mit den von den Autoren genannten kognitiven Werten und extrinsische Arbeitswerte den instrumentellen Werten entsprechen (Elizur, Borg, Hunt & Beck, 1991).

Einige Autoren fügen zu der rein dichotomen Unterscheidung von extrinsischen und intrinsischen Arbeitswerten noch soziale bzw. altruistische Werte hinzu (z.B. Twenge et al., 2010). Hierunter fallen Dinge wie beispielsweise mit anderen Menschen zusammen zu arbeiten oder Kollegen bei der Arbeit helfen zu können. Dies deckt sich mit den im Wertemodell von Elizur und Sagie (1999) vorkommenden affektiven Werten (Ros et al., 1999). Ebenso stellen für manche Autoren statusbezogene Aspekte, wie beispielsweise hohes Ansehen oder Prestige zu erlangen (Jin & Rounds, 2012) bzw. auch Aspekte bezogen auf Freizeit neben der Arbeit (Twenge et al., 2010) eigenständige Werte dar. In anderen Forschungen wird wiederum behauptet, dass soziale und altruistische Aspekte den intrinsischen Werten unterzuordnen und Werte wie Status oder Prestige, aber auch Freizeit neben der Arbeit extrinsischer Natur sind (Hirschi, 2010; Pollmann-Schult, 2009).

4 Commitment

Commitment gilt als eine Arbeitseinstellung und bedeutet, inwiefern sich Mitarbeiter ihrem Unternehmen gegenüber verbunden und verpflichtet fühlen (Six & Felfe, 2004). Solch ein Gefühl der Verbundenheit wird dabei als wichtige Voraussetzung für vielerlei Dinge, wie etwa der individuellen Leistungsbereitschaft, aber vor allem auch der Bereitschaft, dem Unternehmen „treu“ zu bleiben, gesehen (Six & Felfe, 2004). Meyer und Herscovitch (2001) gehen davon aus, dass es sich bei Commitment um eine Art Kraft handelt, die Individuen an jene Verhaltensweisen bindet, welche für die Erreichung eines bestimmten Ziels von Bedeutung sind (Meyer & Herscovitch, 2001). Für Moser (1996) setzt sich Commitment aus drei Facetten zusammen und zwar aus (a) dem zeitlichen Andauern eines bestimmten Verhaltens, (b) der Verfolgung eines gleichbleibenden Ziels und (c) der Zurückweisung von Alternativen. Individuen weisen also Commitment gegenüber einem Ziel auf und zwar über längere Zeit, sowie durch konsistentes Verhalten, welches auf eben dieses Ziel hin ausgerichtet ist (Moser, 1996).

Commitment muss sich nicht zwangsläufig nur auf die Organisation beziehen, sondern kann auch auf andere Objekte ausgeweitet werden, wie beispielsweise den Beruf, die konkrete Arbeitsgruppe oder andere Personen, wie den unmittelbaren Vorgesetzten (van Dick, 2004). Meyer und Allen (1997) sprechen hierbei von so genannten Foki, welche sich auf alle Menschen, (Produktions-)Gemeinschaften oder Aktivitäten beziehen, an die sich ein Individuum psychologisch binden kann (Meyer & Allen, 1997).

Seit nunmehr über 20 Jahren untersucht man bereits intensiv die Bindung an oder Verbundenheit mit einer Organisation (Six & Felfe, 2004), wobei das praktische Interesse diesbezüglich durch die Annahme entstand, dass sich aus Commitment die Fluktuation von Mitarbeitern voraussagen ließe (Meyer & Allen, 1997; Moser, 1996). Abgesehen von einer möglichen sinkenden Fluktuation scheint es, als würden von gebundenen Mitarbeitern sowohl das Unternehmen, als auch die Mitarbeiter selbst profitieren: Man geht nämlich davon aus, dass Commitment nicht nur die Produktivität und Arbeitsqualität steigert (Mathieu & Zajac, 1990), sondern Individuen mit hohem Commitment auch über höhere

Arbeitszufriedenheit und ein geringeres Stresserleben berichten (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002).

4.1 Drei-Komponenten-Modell nach Meyer und Allen (1997)

Eines der mitunter bekanntesten Modelle zu Commitment ist jenes von Meyer und Allen (1997): Sie gehen in ihrem Konzept von drei unterschiedlichen Komponenten aus: affektives, normatives und kalkulatorisches Commitment (Meyer & Allen, 1997).

Unter affektivem Commitment versteht man dabei vor allem die emotionale Bindung an die Organisation. Personen mit hohem affektivem Commitment fühlen sich ihrer Organisation persönlich verbunden und wollen ihr auch weiterhin angehören („want to stay“) (Meyer & Allen, 1997; van Dick, 2004).

Beim normativen Commitment fühlen sich Individuen aus moralisch-ethischen Gründen heraus der Organisation verbunden. Die Beziehung zu ihr wird aus Gefühlen der Verpflichtung aufrecht erhalten („ought to stay“) (Meyer & Allen, 1997; van Dick, 2004).

Kalkulatorisches bzw. fortsetzungsbezogenes Commitment bezieht sich schließlich auf die Bindung an die Organisation aufgrund der Kosten, die durch das Verlassen dieser entstehen würden („have to stay“) (Meyer & Allen, 1997; van Dick, 2004).

In den nachfolgenden Kapiteln soll nun näher auf die Entstehungsbedingungen und (Verhaltens-)Konsequenzen von Commitment eingegangen werden.

4.2 Antezedenzfaktoren von Commitment

Meyer und Allen (1997) gehen davon aus, dass die unterschiedlichen Commitment-Formen (affektiv, normativ, kalkulatorisch) sowohl unterschiedliche Entstehungsbedingungen haben, als auch auf unterschiedliche Weise mit Verhalten in Beziehung stehen (Meyer & Allen, 1997).

Als Antezedenzfaktoren von affektivem Commitment gelten organisationale und arbeitsbezogene, wie auch persönliche Merkmale:

Im Hinblick auf die Organisation kann dies sowohl Merkmale der Organisationsstruktur betreffen, sowie mit dem Aufbau von organisationalen Strategien und Taktiken zusammenhängen. Außerdem wird angenommen, dass affektives Commitment durch die Erfahrungen, die ein Individuum tagtäglich in seiner Arbeit macht, entstehen kann (Meyer & Allen, 1997). Nimmt der Mitarbeiter beispielsweise wahr, dass er von der Organisation unterstützt wird und diese sich um sein Wohlbefinden und seine Entwicklung kümmert, kann das die Ausformung von affektivem Commitment positiv beeinflussen (van Dick, 2004). Mathieu und Zajac (1990) fanden heraus, dass Mitarbeiter, die ein starkes Vertrauen in ihre eigenen Fähigkeiten und Leistungen haben, ein höheres affektives Commitment aufweisen als jene, die diesbezüglich weniger Vertrauen haben (Mathieu & Zajac, 1990). Zu den persönlichen Merkmalen zählen einerseits demographische Variablen, wie das Alter, das Geschlecht oder die Beschäftigungsdauer, die allesamt in positivem, allerdings schwachem Zusammenhang mit affektivem Commitment zu stehen scheinen. Andererseits sollen auch die allgemeinen Werte einer Person (Meyer & Allen, 1997), ebenso wie Arbeitswerte im Speziellen (Meyer, Irving & Allen, 1998) ihr affektives Commitment beeinflussen.

Normatives Commitment soll sich aus den allgemeinen Moralvorstellungen eines Individuums und den von der Organisation getätigten Investitionen für den Mitarbeiter, wie etwa seine Aus- und Fortbildung, entwickeln (van Dick, 2004). Außerdem spielen beim normativen Commitment die gemachten Sozialisationserfahrungen eine große Rolle (Meyer & Allen, 1997).

Als Grundlage für die Entstehung von kalkulatorischem Commitment gilt schließlich das tatsächliche oder subjektiv erlebte Fehlen von Alternativen: Wenn eine Person beispielsweise glaubt, aufgrund ihrer Qualifikation oder der generellen Arbeitsmarktsituation keine oder nur geringe Aussichten auf eine gleichwertige, wenn nicht sogar bessere Position in einer anderen Organisation zu haben, wird sie dieser Organisation eher treu bleiben als eine Person mit vielen Alternativen, welche sie gegeneinander abwägen kann (van Dick, 2004). Eine weitere Ursache für die Entstehung von kalkulatorischem Commitment geht auf die Theorie der Seitenwetten („side-bets“) von Becker (1960) zurück: Menschen, die einer Organisation für lange Zeit angehören, haben in der Regel

bereits gewisse Vergünstigungen und Annehmlichkeiten angesammelt, die sie bei einem Organisationswechsel logischerweise verlieren würden. Dazu zählt zum einen die Tatsache, dass man sich bei länger andauernder Organisationszugehörigkeit bereits eingelebt hat, man kennt die Gegebenheiten und Abläufe und muss sich auf nichts Neues mehr einstellen. Dies kann wiederum ein Gefühl der Sicherheit erzeugen. Zum anderen würden aber auch materielle Vergünstigungen beim Verlassen der Organisation wegfallen, wie beispielsweise betriebliche Altersversorgungen (Becker, 1960; van Dick, 2004).

4.3 Konsequenzen von Commitment

Prinzipiell lassen sich die untersuchten Konsequenzen von Commitment in zwei Bereiche unterteilen: das Ausmaß erwünschter positiver Auswirkungen wie Leistung oder Organizational Citizenship Behaviour und das Ausbleiben negativer Verhaltensweisen, wie Fluktuation und Absentismus (Six & Felfe, 2004).

In Bezug auf Arbeitsleistung konnten beispielsweise negative Korrelationen mit kalkulatorischem Commitment gefunden werden (Meyer et al., 2002). Positiv hingegen sind die Zusammenhänge mit normativem, vor allem jedoch mit affektivem Commitment (Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer et al., 2002). Auch der Zusammenhang zwischen Commitment und Organizational Citizenship Behaviour ist positiv und am stärksten bei affektivem, gefolgt von normativem Commitment. Der Zusammenhang diesbezüglich mit kalkulatorischem Commitment liegt beinahe bei null (Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2002).

Bei der Untersuchung eines Zusammenhangs von Commitment mit Absentismus zeigte sich, dass nur die Korrelation mit affektivem Commitment negativ ist. Der Zusammenhang von Absentismus und normativem, sowie kalkulatorischem Commitment ist positiv, wenn auch sehr schwach ausgeprägt (Meyer et al., 2002).

Bezugnehmend auf die Tatsache, dass die Commitment-Erforschung durch die Annahme entstand, höheres Commitment ginge mit geringerer Fluktuation einher (z.B. Meyer & Allen, 1997), zeigt sich auch hier, dass es vor allem das affektive, gefolgt von normativem und schließlich kalkulatorischem Commitment ist,

welches die höchsten (negativen) Korrelationen mit tatsächlichem Kündigungsverhalten aufweist. Noch stärker sind diese Zusammenhänge allerdings für Kündigungsabsichten (Meyer et al., 2002). Kündigungsabsichten reflektieren eine dauerhafte kognitive Orientierung darauf, die Organisation zu verlassen. Hierunter fallen allerdings nicht nur etwaige Gedanken und deren weitere Ausformung über eine mögliche Kündigung, sondern auch, ob ein Mitarbeiter bereits aktiv nach einer anderen Beschäftigungsstelle sucht (Jaros, 1997). Dass Kündigungsabsichten eine unmittelbare Konsequenz von Commitment sind, scheint in der Literatur relativ gesichert zu sein, zumindest konnten diesbezüglich durchgehend negative Korrelationen gefunden werden (z.B. Culpepper, 2011; Jaros, 1997; Meyer et al., 2002).

Insgesamt lässt sich sagen, dass die affektive Komponente des Commitments die stärksten Zusammenhänge zu Antezedenzfaktoren und (Verhaltens-) Konsequenzen aufweist. Zwar werden für normatives Commitment ähnliche Korrelationsmuster berichtet, allerdings auf deutlich niedrigerem Niveau. Die Abgrenzung von kalkulatorischem Commitment, welches eher auf rationalem Kalkül beruht, scheint konzeptionell am bedeutsamsten zu sein (Six & Felfe, 2004).

4.4 Korrelate von Commitment

Ist die kausale Richtung der Zusammenhänge zwischen Commitment und diversen Variablen eher schwer zu spezifizieren, werden jene Variablen als Korrelate von Commitment bezeichnet (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002). Hierzu zählen Motivation, Arbeitszufriedenheit, Job-Involvement und Stress (Mathieu & Zajac, 1990).

Zwischen Commitment und der Motivation von Mitarbeitern konnten positive Zusammenhänge gefunden werden, ebenso wie zwischen Commitment und der Arbeitszufriedenheit (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002).

In Bezug auf Stress zeigt sich ein negativer Zusammenhang mit affektivem Commitment, während kalkulatorisches Commitment positiv damit korreliert. Obwohl diesbezüglich keine kausalen Zusammenhänge versichert werden können, ist dieses Ergebnis möglicherweise dadurch zu erklären, dass ein Gefühl

von „gefangen“ zu sein in der Organisation, das Stresserleben des Mitarbeiters ansteigen lässt und dieses sich in weiterer Folge eventuell sogar auf sein Privatleben überträgt (Meyer et al., 2002).

Dass Commitment eben doch nicht nur positiv ist, sondern durchaus auch negative Seiten haben kann, ist Schwerpunkt des nachfolgenden Kapitels.

4.5 Negative Seite von Commitment

Auch wenn davon ausgegangen wird, dass Commitment mit einer höheren Arbeitsleistung, Produktivität und mehr Wohlbefinden beim Mitarbeiter einhergeht, stellt sich die Frage, ob es nicht auch eine Kehrseite der Medaille gibt (Moser, 1996).

Als relativ gesichert gilt die Annahme, dass Commitment ein guter Prädiktor von Fluktuation ist und der naheliegendste negative Effekt von Fluktuation für die Organisation ergibt sich zweifelsohne aus den entstehenden Kosten: Einerseits natürlich die monetären Kosten durch den Aufwand für Neurekrutierungen oder Abfindungen. Daneben entstehen allerdings auch sozialpsychologische Kosten, etwa wenn die Aufgaben eines ausgeschiedenen Mitarbeiters von anderen Kollegen übernommen werden müssen und dadurch deren Leistungsfähigkeit beeinträchtigt werden kann. Schließlich können strategische Opportunitätskosten entstehen, indem Fluktuation häufig auch Neuerungen verhindert, weil verschiedene organisatorische Maßnahmen aufgrund von fehlendem Personal nicht in Angriff genommen werden (Moser, 1996).

Den oben geschilderten negativen Seiten von Fluktuation muss entgegen gehalten werden, dass diese zum Teil auch im Sinne der Organisation, des Individuums oder der gesamten Gesellschaft sein kann. In vielen Bereichen wird Fluktuation geradezu geplant. Beispiele hierfür sind Universitäten und Forschungsinstitute, die Mitarbeiterstellen befristen oder manche Staaten, in denen es eine Wehrpflicht anstelle einer Berufsarmee gibt. Eine weitere positive Konsequenz von Fluktuation besteht in der Verbesserung von Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Innovationsbereitschaft, die sich aus der Neubesetzung einer Stelle ergeben können. Weiters gestattet Fluktuation auch interne Mobilität und kann Karrierechancen eröffnen (Moser, 1996).

Die Organisation profitiert also dann nicht vom hohen Commitment ihrer Mitarbeiter, wenn diese im Grunde nicht geeignet sind für eine Aufgabe und sich an das Unternehmen binden, obwohl ihnen die Arbeit eigentlich keinen Spaß macht. Individuen mit hohem Commitment können außerdem, auch wenn sie sehr produktiv sind, als überangepasst wahrgenommen werden und Schwierigkeiten mit der Anerkennung durch Kollegen haben (Moser, 1996).

Doch nicht nur für die Organisation ergeben sich aus der Fluktuation Vorteile, sondern auch für das Individuum. Für manche Mitarbeiter geht beispielsweise ein Stellenwechsel einher mit mehr Einkommen, einer herausfordernderen Tätigkeit oder einem besseren Organisationsklima. Der Einzelne erhofft sich möglicherweise weniger Stress oder eine bessere Passung von Person und Organisation, außerdem eröffnen sich neue Perspektiven für die Karriereentwicklung. Schließlich sind auch die Anpassung an den Partner, oder die Möglichkeit, sich an einem anderen Ort zu verändern, denkbar (Moser, 1996). Ist nun ein Individuum stark an seine Organisation gebunden, kann dies bedeuten, dass es lange für diese gearbeitet und daher nicht sehr viele verschiedene Fähigkeiten erworben hat, die es ihm erlauben würden, in einer anderen Organisation einen besseren Arbeitsplatz zu finden. Hinzu kommt eine eventuelle Vernachlässigung der Familie oder die Verteidigung der Organisation vor anderen, obwohl diese das hohe Commitment aufgrund von unverantwortlichem Verhalten vielleicht gar nicht verdient hätte (Moser, 1996).

Schließlich sei noch auf die Vorteile von Fluktuation für die gesamte Gesellschaft hingewiesen: Auch wenn angenommen wird, dass Fluktuation mit einer geringeren Produktivität einhergeht und einer geordneten Entwicklung von Organisationen eher im Wege steht, ist sie dennoch auch Ausdruck von Mobilität und Migration in neue wirtschaftliche Bereiche (Moser, 1996).

Ein weiterer negativer Aspekt einer zu starken Bindung ist, dass unterschiedliche Foki von Commitment (z.B. Commitment gegenüber der Organisation und Commitment gegenüber der Familie) miteinander in Konflikt stehen können (Moser, 1996). Um solche Konflikte zu lösen, gibt es mehrere Möglichkeiten: Entweder ändert das Individuum die Intensität der Bindung gegenüber einem Fokus. Diese Möglichkeit beruht auf einem „eine Seite einnehmen“. Eine weitere Möglichkeit ist die Reduktion von Commitment gegenüber jenem Fokus, der

hauptverantwortlich für den Konflikt ist. Oder aber das Individuum reduziert sein Commitment gegenüber beiden in Konflikt zueinander stehenden Foki (Meyer & Allen, 1997).

Schließlich kann zu hohes Commitment durch Übereifrigkeit, Skrupellosigkeit und blindem Gehorsam auch zu einem erhöhten Stresserleben führen (Six & Felfe, 2004). In weiterer Folge kann sich dies zu eskalierendem Commitment weiterentwickeln und in Fanatismus ausarten (Moser, 1996).

4.6 Abgrenzung zu ähnlichen Konstrukten

In diesem Kapitel soll das Commitment-Konzept von anderen, ähnlichen Konstrukten abgegrenzt werden, zu welchen Identifikation, Involvement und Arbeitszufriedenheit zählen.

Organisationale Identifikation kann definiert werden als die ganzheitliche Bindung an die Organisation. Mitarbeiter wissen demnach, dass sie Mitglieder einer bestimmten Organisation sind und können mit diesem Wissen Gefühle wie Freude oder Stolz verbinden bzw. sich dementsprechend verhalten (z.B. die Organisation nach außen hin verteidigen). Wie Commitment, kann sich auch die Identifikation auf verschiedene Ziele bzw. Foki beziehen (z.B. die Karriere, die Arbeitsgruppe oder das Unternehmen) (van Dick, 2004). Nach dieser Definition lässt sich Identifikation scheinbar nur schwer von Commitment abgrenzen. Dennoch sprechen im Wesentlichen drei theoretisch-konzeptuelle Gründe dafür, dass Commitment und Identifikation zwar zweifelsohne als miteinander verbundene, dennoch unterschiedliche Einstellungen in der Arbeitswelt zu verstehen sind (van Dick, 2004).

1) Bei der Identifikation geht es primär um die Beantwortung der Frage „Wer bin ich?“. Sie stellt demnach das Ausmaß dar, inwieweit sich die Tatsache, Mitglied einer bestimmten Organisation zu sein, im Selbstkonzept bzw. der Persönlichkeit eines Individuums wiederspiegelt. Hinzu kommen neben diesen kognitiven auch noch evaluative, affektive und konative Dimensionen. Die deutlichste Überschneidung besteht zwischen der affektiven Identifikation und dem affektiven Commitment. Ganz klar lässt sich die Identifikation also dort vom Commitment trennen, wo die normativen und kalkulatorischen Commitment-

Komponenten hinzugefügt werden und das organisationale Commitment somit um Facetten ergänzen, die im Konzept der Identifikation nicht enthalten sind (van Dick, 2004).

2) Auf die Entstehungsbedingungen von Commitment wurde weiter oben bereits näher eingegangen. Identifikation hingegen beruht vor allem auf geteilten Überzeugungen zwischen Mitgliedern einer Gruppe und der wahrgenommenen Ähnlichkeit (van Dick, 2004).

3) Schließlich wird angenommen, dass Commitment, wenn es sich erst einmal entwickelt hat, relativ überdauernd ist und auch durch Fusionsprozesse oder Downsizing nicht von einem Tag auf den anderen sinkt, sondern solch ein Rückgang eher graduell verläuft. Ebenso verhält es sich in die andere Richtung: Einmal gesunkenes Commitment ist nur sehr langsam wieder in steigendes Commitment umzuwandeln. Ganz anders dazu ist die Identifikation je nach Situation und Wandel des Kontextes unmittelbar veränderbar (van Dick, 2004).

Weiters ist Commitment abzugrenzen von Involvement. Unter Involvement versteht man das Ausmaß, in dem sich Individuen mit ihrer Arbeit identifizieren (Moser, 1996). Es gilt als Bindeglied zwischen den Produktivitätsansprüchen des Unternehmens auf der einen Seite und den Bedürfnissen des Einzelnen auf der anderen Seite (Moser, 1996). Involvement kann sich dabei entweder auf den Stellenwert der Arbeit im Leben beziehen (work involvement) oder auf den Arbeitsplatz an sich (job involvement) (Moser, 1996). In jedem Fall bezieht sich Involvement jedoch auf die Arbeit und hier kann man den Begriff nun vom Commitment abgrenzen, welches sich eher auf die Organisation bezieht. Es lässt sich zwar annehmen, dass Commitment und Involvement (in beiden Facetten) korrelieren, allerdings ergeben sich Zusammenhangsunterschiede zu Drittvariablen, denn während Commitment als eine „fluktuationsnahe“ Variable gilt, handelt es sich bei Involvement um ein „tätigkeitsnahes“ bzw. „anstrengungsbezogenes“ Konstrukt (Moser, 1996).

Schließlich lässt sich Commitment auch vom relativ verwandten Konzept der Arbeitszufriedenheit insofern abgrenzen, als Commitment die affektive Bindung an die Organisation darstellt, während bei Arbeitszufriedenheit eine kognitive Bewertung bzw. die affektive Reaktion auf die Erfahrung bestimmter

Arbeitsplatzkomponenten eine Rolle spielt (Moser, 1996; Six & Felfe, 2004). Zwar wird bei beiden Konstrukten angenommen, dass sie negativ mit Kündigung, insbesondere mit Kündigungsabsichten korrelieren, allerdings erweist sich dieser Zusammenhang stärker mit organisationalem Commitment (Moser, 1996).

Ebenso scheint die Tatsache, dass Mitarbeiter, die zufrieden sind, sich dennoch nicht mit dem Unternehmen verbunden fühlen oder umgekehrt sich auch unzufriedene Mitarbeiter manchmal an ihr Unternehmen gebunden fühlen, ein Indiz dafür zu sein, dass Commitment und Arbeitszufriedenheit, trotz ihrer Ähnlichkeit zwei unterschiedliche Konstrukte darstellen (Six & Felfe, 2004).

5 Organizational Citizenship Behaviour

Der momentan stattfindende organisationale Wandel ist vor allem von flacheren Hierarchien, sich ständig verändernden Anforderungen und Aufgaben, flexibleren Organisations- und Beschäftigungsformen und einem steigenden Kooperationsbedarf geprägt. Dabei sind die Organisationsmitglieder mehr denn je gefragt und zwar durch die Notwendigkeit, nicht nur die Veränderungen an sich zu bewältigen, sondern auch, in den veränderten Strukturen reibungslos und effizient zu arbeiten. Dies erfordert von ihnen mehr als nur die Erfüllung der explizit vorgegebenen Aufgaben bzw. die Einhaltung von Vorschriften und Regeln. Auf solch ein zusätzliches Engagement der Mitarbeiter sind vor allem die Organisationen zunehmend angewiesen (Six & Felfe, 2004).

Verhalten, das über das „offiziell Geforderte“ oder den „Dienst nach Vorschrift“ hinausgeht und weder durch formale Strukturen, noch durch Anreizsysteme erfasst wird, wird als Organizational Citizenship Behaviour (kurz: OCB) bezeichnet (Six & Felfe, 2004; Staufenbiel & Hartz, 2000). Diese Definition impliziert jene Verhaltensweisen, die als besonders organisationsdienlich gelten und worunter beispielsweise die Unterstützung anderer Organisationsmitglieder, die eigene Weiterbildung, das Einbringen von Verbesserungsvorschlägen oder auch loyales Auftreten gegenüber Außenstehenden fallen (Six & Felfe, 2004).

Der Begriff OCB wurde erstmals geprägt von Organ und seinen Kollegen (Smith, Organ & Near, 1983) wobei es in der Literatur sehr viele unterschiedliche Ansätze gibt, die große Überschneidungen zu OCB aufweisen und zumeist synonym verwendet werden. Hierzu zählen etwa freiwilliges Arbeitsengagement (Bierhoff, Müller & Küpper, 2000), Extrarollenverhalten (Nerdinger, 2004), Organizational Spontaneity (George & Jones, 1997), Prosocial Organizational Behavior (Brief & Motowidlo, 1986) oder auch Contextual Performance (Borman & Motowidlo, 1997). Gemeinsam ist all diesen Konzepten vor allem, dass das Verhalten (a) von der jeweiligen Person freiwillig erbracht wird und (b) wesentlich zum Erfolg der Organisation oder der Arbeitsgruppe beiträgt (Hertel, Bretz & Moser, 2000).

Im weiteren Verlauf der Diplomarbeit wird trotz der großen Überlappung sämtlicher Konzepte immer speziell vom OCB-Ansatz nach Organ (1997)

ausgegangen, da es das am besten und häufigsten untersuchte Konzept ist (Staufenbiel, 2000). Aus diesem lassen sich vor allem folgende Merkmale als definitorische Bestimmungsstücke feststellen (Six & Felfe, 2004):

- (1) Freiwilligkeit
- (2) Spontanität (keine Planbarkeit bzw. Vorhersagbarkeit)
- (3) Organisationsdienlichkeit
- (4) Kooperativität

5.1 Dimensionen von OCB

Ebenso wie mit der Bezeichnung von OCB verhält es sich mit den zugrunde liegenden Dimensionen, was bedeutet, dass es einen eklatanten Mangel an Einigkeit über die Dimensionen von OCB und deren Anzahl gibt. Bei der Literaturrecherche für ihren Review-Artikel fanden Podsakoff und seine Kollegen (2000) beinahe 30 unterschiedliche OCB-Dimensionen, die sie aufgrund der konzeptuellen Überschneidungen auf sieben reduziert haben: (1) Helfendes Verhalten, (2) Unkompliziertheit, (3) Organisationale Loyalität, (4) Organisationale Compliance, (5) Eigeninitiative, (6) Bürgertugend und (7) Selbstentwicklung (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000).

Das ursprüngliche Modell von Organ und seinen Kollegen (1983) umfasst insgesamt 2 Dimensionen (*altruism, generalized compliance*), wobei Organ (1988, zitiert nach Organ, 1997) später noch 3 weitere (*civic virtue, sportsmanship, courtesy*) hinzugefügt hat. Diese Dimensionen des bis heute gültigen Fünffaktorenmodells werden im Folgenden näher erläutert:

Unter *Hilfsbereitschaft (altruism)* wird vor allem jenes Verhalten verstanden, bei dem anderen beim Auftreten arbeitsbezogener Probleme geholfen wird. Hierzu zählen das Hilfsangebot gegenüber einem überlasteten Kollegen, die freiwillige Unterstützung eines neuen Mitarbeiters oder auch das ausgleichende Einwirken auf Kollegen im Falle von Meinungsverschiedenheiten (Staufenbiel & Hartz, 2000).

Gewissenhaftigkeit (conscientiousness oder generalized compliance) impliziert jene pflichtbewussten und gewissenhaften Verhaltensweisen, die über die

normalen Anforderungen hinausgehen. Ein besonders sorgfältiger Umgang mit den organisationalen Ressourcen (z.B. Zeit und Materialien), besondere Pünktlichkeit bzw. sehr geringe Fehlzeiten fallen als Beispiele unter solche Verhaltensweisen. Vor allem diese Dimension ist vom normal geforderten Dienst nach Vorschrift nur schwer abzugrenzen. Im Grunde ist sie das nur durch seine besonders starke Ausprägung (Staufenbiel & Hartz, 2000).

Ist von *Eigeninitiative* (*civic virtue*) die Rede, meint man solch ein Verhalten, bei dem man sich über die Organisation informiert, sich ständig weiter qualifiziert oder freiwillig Zusatzaufgaben und -verpflichtungen übernimmt. Konstruktive Verbesserungsvorschläge zu bringen, seine Überzeugungen auch dann zu äußern, wenn andere nicht derselben Meinung sind und das aktive Bemühen um ein positives Image der Organisation zählen ebenfalls zu dieser Dimension (Staufenbiel & Hartz, 2000).

Unkompliziertheit (*sportsmanship*) bezeichnet den gelassenen Umgang mit den täglichen und zum Teil unvermeidlichen Ärgernissen, sowie die Bereitschaft, vorübergehende Frustrationen und Unannehmlichkeiten zu ertragen, ohne sich dabei zu beklagen. Auch eine aufgeschlossene Haltung gegenüber Veränderungen in der Organisation zu bewahren zählt zu dieser Dimension. Ausgeschlossen sind hingegen solche Verhaltensweisen, bei denen häufig an Kollegen herumkritisiert wird oder man sich über Kleinigkeiten beschwert und sich vehement gegen jegliche Veränderungen im Unternehmen sträubt (Staufenbiel & Hartz, 2000).

Die letzte Dimension wird schließlich als *Rücksichtnahme* (*courtesy*) bezeichnet. Hierunter fallen beispielsweise die rechtzeitige Benachrichtigung, falls man nicht zur Arbeit kommen kann, aktive Bemühungen der Konfliktvermeidung mit Kollegen oder auch die frühzeitige Absprache mit diesen, wenn deren Arbeit vom Handeln des Betreffenden beeinflusst werden könnte. Kurz gesagt geht es also um das Entgegenwirken des Entstehens von Problemen mit anderen (Staufenbiel & Hartz, 2000).

Diese fünf Dimensionen korrelieren allesamt hoch miteinander und unterscheiden sich nicht hinsichtlich ihrer Antezedenzfaktoren, auf die nun im nächsten Abschnitt eingegangen wird (LePine, Erez & Johnson, 2002).

5.2 Antezedenzfaktoren von OCB

Zu den in der Literatur anzutreffenden Antezedenzfaktoren von OCB zählen Arbeitszufriedenheit, Fairness, Führungsverhalten, Commitment und Persönlichkeitsmerkmale (Organ & Ryan, 1995; Staufenbiel, 2000).

Arbeitszufriedenheit

In einer Vielzahl an Studien konnte ein positiver Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und OCB nachgewiesen werden (Staufenbiel, 2000). Organ und Ryan (1995) beispielsweise fanden in ihrer Metaanalyse eine mittlere Höhe zwischen Arbeitszufriedenheit und der Dimension Hilfsbereitschaft (.24) bzw. der Dimension Gewissenhaftigkeit (.22). Auch die übrigen Dimensionen von OCB scheinen mit Arbeitszufriedenheit zusammenzuhängen, wobei die geringste Korrelation zwischen Arbeitszufriedenheit und Eigeninitiative gefunden wurde (Organ & Ryan, 1995).

Fairness

Zwar wurde angenommen, dass Fairness bzw. wahrgenommene Gerechtigkeit OCB noch besser vorherzusagen vermag als Arbeitszufriedenheit, allerdings konnte diesbezüglich keine größere Korrelation gefunden werden als zwischen Arbeitszufriedenheit und OCB (Organ & Ryan, 1995).

Führungsverhalten

Führungsverhalten, bei welchem klassischerweise unterschieden wird zwischen einem mitarbeiterorientierten und einem aufgabenorientierten Führungsstil, steht ebenfalls in positivem Zusammenhang mit OCB. Zu erklären wäre dies dahingehend, weil einerseits Führungskräfte mit einem mitarbeiterorientierten Stil (welcher seinerseits zum Teil OCB darstellt) im Sinne der Modellwirkung selbst die Häufigkeit des Auftretens von OCB bei ihren Mitarbeitern erhöhen können. Andererseits können aber auch gewisse Aspekte eines aufgabenorientierten Führungsstils, wie beispielsweise die Strukturierung von Zielen und die aufgezeigten Wege zu deren Erreichung zu einem erhöhten OCB beim

Mitarbeiter führen, weil dieser die daraus für ihn entstehenden positiven Konsequenzen zu kompensieren versucht (Staufenbiel, 2000).

Commitment

Wie im Kapitel zum Thema Commitment (siehe Kapitel 4) bereits erläutert, gibt es eine Reihe von Studien, die darauf hindeuten, dass OCB eine Verhaltenskonsequenz von Commitment bzw. umgekehrt Commitment ein Antezedenzfaktor von OCB ist (z.B. Meyer et al., 2002). Der stärkste Zusammenhang erweist sich hier zwischen OCB und dem organisationalen affektiven Commitment (Organ & Ryan, 1995).

Persönlichkeitsmerkmale

Organ und Ryan (1995) untersuchten in ihrer Metaanalyse die Zusammenhänge zwischen OCB und den Persönlichkeitsmerkmalen Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit, positive und negative Affektivität. Hier ergaben sich signifikante Zusammenhänge nur zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal der Gewissenhaftigkeit und der gleichnamigen OCB-Dimension (Organ & Ryan, 1995).

5.3 Konsequenzen von OCB

Obwohl ein zentraler Anspruch des OCB-Konzeptes jener ist, dass die erfassten Verhaltensweisen einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten, ist im Vergleich zu der Zahl der Arbeiten, die Antezedenzfaktoren von OCB untersuchen, die Zahl derer, die die Konsequenzen davon erforschen relativ gering (Podsakoff et al., 2000; Six & Felfe, 2004).

Folgen von OCB lassen sich grob unterteilen in Konsequenzen für das Individuum und Konsequenzen für die Organisation (Staufenbiel, 2000).

Konsequenzen für das Individuum

Hier besteht die Annahme, dass Arbeit, die über das Geforderte hinaus geht, Raum für Selbstbestimmung und Selbstgestaltung des Individuums schafft (Rohmann, Bierhoff & Müller, 2000).

Individuelle Erfolgsmaße als Konsequenz von OCB heranzuziehen erscheint fraglich, weil bei der Ausführung von Verhaltensweisen, die unter OCB fallen, nicht selten der individuelle Erfolg zugunsten des Gruppennutzens zurückgestellt wird. Hilft etwa ein Mitarbeiter seinem Kollegen bei einem dringenden Problem, so muss er seine eigene Arbeit für eine gewisse Zeit unterbrechen, weshalb seine persönliche Arbeitsleistung unter Umständen kurzzeitig reduziert wird. Angemessener scheint es daher, Konsequenzen von OCB auf Gruppenebene zu untersuchen (Hertel et al., 2000). Diesem Schwerpunkt widmeten sich Podsakoff, Ahearne und MacKenzie (1997) in ihrer Studie, bei der sie den Zusammenhang zwischen OCB und der Effektivität von 40 Arbeitsgruppen untersuchten. Es zeigte sich, dass über ein Viertel der Leistungsquantität (25.7%) und immerhin ein Fünftel der Leistungsqualität (16.7%) durch OCB erklärt werden können (Podsakoff, Ahearne & MacKenzie, 1997).

Generell lässt sich nicht ausschließen, dass OCB, auch wenn es nicht formal festgeschrieben ist, trotzdem von Vorgesetzten berücksichtigt wird, selbst wenn diese das nicht beabsichtigen. Sollte das der Fall sein, stellt sich allerdings die Frage, ob es sich dann tatsächlich noch um OCB im engeren Sinn handelt (Hertel et al., 2000).

Zu bedenken ist, dass OCB, ähnlich wie Commitment, sich so weit verselbstständigen kann, dass es die übrigen Sozialbeziehungen eines Individuums überschattet. Unter Umständen können also auch Extremformen von OCB entstehen (Rohmann et al., 2000).

Konsequenzen für die Organisation

Von OCB können Organisationen vor allem dann profitieren, wenn infolgedessen die organisationale Effektivität und Wirtschaftlichkeit gesteigert wird (Koys, 2001; Podsakoff & MacKenzie, 1997). Die Organisationsförderlichkeit gilt ebenfalls als

eine Konsequenz von OCB und meint vor allem die Unterstützung der legitimen Interessen der Organisation (Wesche & Muck, 2010).

Generell sei noch angemerkt, dass es sich bei der hier dargestellten Gliederung in Antezedenzfaktoren und Konsequenzen um die Ergebnisse von korrelativen Querschnittsstudien handelt und weniger die gesicherte Kenntnis über kausale Wirkzusammenhänge, sondern vielmehr die in der Forschung zumeist vorzufindende Klassifizierung wiederspiegelt. Zieht man als Beispiel die Arbeitszufriedenheit heran, die weiter oben als Antezedenzfaktor von OCB bezeichnet wird, wäre also durchaus auch denkbar, dass es sich hierbei um die Konsequenz der positiven Reaktionen von Kollegen auf vom Individuum gezeigtes OCB handelt (Staufenbiel, 2000).

5.4 Messung von OCB

Weil es sich bei OCB nicht um vorgegebenes, sondern selbstbestimmtes Verhalten handelt, fehlen für dessen Erfassung objektive Leistungsdaten und offizielle Vergleichsmaßstäbe, wie dies etwa bei aufgabenbezogener Leistung der Fall ist (Wesche & Muck, 2010). Deshalb greift man bei der Messung von OCB in der Regel auf Fragebogenratings zurück. Hier stellt sich allerdings die Frage, ob OCB eher von Vorgesetzten (Fremdbeurteilung) oder anhand von Selbsteinschätzungen erfolgen sollte, wobei beide Arten der Erfassung Vor- und Nachteile mit sich bringen:

Kritik an der Messung von OCB anhand von Vorgesetztenurteilen kommt daher, weil sich OCB nicht selten im Hilfeverhalten zwischen Kollegen äußert, kaum steuer- und kontrollierbar ist und sich somit zum Teil der Wahrnehmung von Vorgesetzten entzieht (Six & Felfe, 2004).

Das Problem der Messung von OCB anhand von Selbstbeurteilungen wiederum ist, dass die Einschätzungen diesbezüglich sehr subjektiv sind und ein unabhängiges Urteil daher beinahe unmöglich ist (Organ & Ryan, 1995).

6 Ziele der Studie und Ableitung der Hypothesen

Im letzten Abschnitt werden nun die einzelnen Kapitel jeweils miteinander in Beziehung gebracht und aufbauend auf Ergebnissen aus der Literatur, die zu überprüfenden Hypothesen abgeleitet.

Der Schwerpunkt der Arbeit liegt dabei vor allem auf Unterschieden zwischen den drei Generationen Baby Boomer, Generation X und Generation Y. Weil Veteranen zu einem Großteil nicht mehr am Arbeitsmarkt vertreten, sondern bereits in Pension sind (Murray et al., 2011), wird auf diese Generation im weiteren Verlauf der Diplomarbeit nicht mehr näher eingegangen.

Zwar findet man in Bezug auf Generationsunterschiede eine Vielzahl an Studien in der Literatur, allerdings werden diese häufig entweder mit Arbeitswerten, mit Arbeitseinstellungen oder mit Arbeitsverhaltensweisen in Verbindung gebracht. Daneben gibt es viele Studien, die sich zwar dem Zusammenhang zwischen Arbeitswerten und Arbeitseinstellungen bzw. -verhaltensweisen widmen, dabei wird jedoch kaum auf generationsbedingte Unterschiede eingegangen. Deshalb ist ein Ziel der vorliegenden Arbeit, eine Verknüpfung zwischen Arbeitswerten, Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhaltensweisen zu schaffen und zwar mit der zusätzlichen Betrachtung von Generationsunterschieden in diesen Themenfeldern. Ein weiteres Ziel ist es, aufgrund der zum Teil sehr kontroversen Ergebnisse aus der Literatur, einen Beitrag zu mehr Klarheit zu leisten, und somit „Licht ins Dunkel“ zu bringen.

Trotz der vielen unterschiedlichen Kategorien von Arbeitswerten (siehe Kapitel 3.3) wird in der vorliegenden Arbeit in Anlehnung an Hirschi (2010) und Pollmann-Schult (2009) lediglich zwischen extrinsischen und intrinsischen Arbeitswerten unterschieden, wobei Aspekte wie „anderen bei der Arbeit helfen zu können“ und weitere soziale Werte den intrinsischen Arbeitswerten untergeordnet sind und Aspekte wie „Status“, „angesehene Arbeit“ „hohes Prestige“ oder Werte bezogen auf Freizeit zu den extrinsischen Arbeitswerten gezählt werden.

Es wird vermutet, dass jede Person sowohl über extrinsische als auch über intrinsische Werte verfügt, allerdings in unterschiedlichem Ausmaß

(Vansteenkiste et al., 2007). Bezugnehmend darauf, bei welcher Generation welche Art von Werten (intrinsisch oder extrinsisch) vorherrschend ist, finden sich in der Literatur sehr gemischte Ergebnisse (Twenge, 2010).

Hinsichtlich extrinsischer Arbeitswerte zeigt sich in einigen Studien eine umgekehrte U-förmige Entwicklung, das heißt, dass diese zwischen Baby Boomern und Generation X zwar ansteigen, zwischen Generation X und Generation Y allerdings auch wieder abfallen. Beim Vergleich der Baby Boomer mit der Generation Y zeigt sich, dass Generation Y den extrinsischen Aspekten der Arbeit mehr Wichtigkeit beimisst als Baby Boomer (Twenge et al., 2010). In manchen Studien fand sich, dass jüngere Generationen mehr Wert legen auf Status und ein hohes Einkommen als ältere Generationen (Cennamo & Gardner, 2008; Wong et al., 2008). Auch Twenge, Campbell und Freeman (2012) konnten zeigen, dass im Vergleich zu den 1970er Jahren die Wichtigkeit, finanziell gut da zu stehen, zunahm (Twenge, Campbell & Freeman, 2012).

Die Befunde der Längsschnittstudie von Twenge et al. (2010) weisen darauf hin, dass jüngere Generationen mehr Wert auf Freizeit neben der Arbeit legen als ältere Generationen (Twenge et al., 2010). Hinzu kommt, dass jüngere Generationen nicht mehr der Meinung sind, dass Arbeit ein wichtiger Teil des Lebens sein sollte (Wey Smola & Sutton, 2002). Weil Generation Y als sehr ungeduldig gilt, scheint sie einen schnellen Berufsein und -aufstieg für wichtiger zu halten als ältere Generationen (Ng, Schweitzer & Lyons, 2010). Ebenso wird der Generation X nachgesagt, schnell befördert werden zu wollen (Wey Smola & Sutton, 2002). Generell gelten Generation X und Generation Y im Vergleich zu Baby Boomern als viel karriereorientierter (Wong et al., 2008). Weiters gibt es in der Literatur Hinweise darauf, dass Generation Y ein sehr starkes Bedürfnis nach Sicherheit hat im Vergleich zu Baby Boomern und zur Generation X (Dries et al., 2008).

Bei den intrinsischen Werten zeigten sich keine signifikanten Unterschiede zwischen Baby Boomern und Generation X, Generation Y scheint allerdings den geringsten Wert auf intrinsische Arbeitsaspekte zu legen (Twenge et al., 2010). Auch soziale Interaktionen bei der Arbeit sind der Generation Y in manchen Studien weniger wichtig als ihren Vorgängergenerationen (Twenge et al., 2012).

Dies stimmt überein mit dem Ergebnis von Jin und Rounds (2012), wonach sie einen Abfall sozialer Werte zwischen Baby Boomern und Generation X verzeichnen konnten (Jin & Rounds, 2012). Demgegenüber stehen wiederum die Ergebnisse einer Studie von Real, Mitnick und Maloney (2010), bei denen Generation Y höhere intrinsische Werte aufweist als Baby Boomer, während sich keine signifikanten Unterschiede finden ließen zwischen Generation Y und Generation X. Auch auf soziale Aspekte der Arbeit legten in ihrer Stichprobe Mitglieder der Generation Y mehr Wert und zwar sowohl im Vergleich zu Baby Boomern, als auch im Vergleich zur Generation X (Real, Mitnick & Maloney, 2010).

Ein Großteil der oben geschilderten und zum Teil sehr kontroversen Ergebnisse kommt aus Querschnittsstudien, die es – wie in Kapitel 2.5 bereits erläutert – erschweren, Unterschiede in den Arbeitswerten tatsächlich auf die Generation und nicht auf Alterseffekte zurückzuführen. Twenge und seine Kollegen (2010) hingegen verwendeten für ihre Studie ein längsschnittliches Design, bei denen der Schluss von Unterschieden aufgrund der Generationszugehörigkeit schon eher zulässig ist, weshalb aufbauend auf ihren Ergebnissen folgende Hypothesen aufgestellt werden:

H1a: Generation X und Generation Y weisen mehr extrinsische Arbeitswerte auf als Baby Boomer.

H1b: Baby Boomer und Generation X weisen mehr intrinsische Arbeitswerte auf als Generation Y.

Im Hinblick auf das organisationale affektive Commitment wird in der Literatur größtenteils davon ausgegangen, dass ältere Generationen hier höhere Werte aufweisen als jüngere Generationen (Cennamo & Gardner, 2008; D'Amato & Herzfeldt, 2008). Die Tatsache, dass Baby Boomer sich vorstellen können, einen Job für längere Zeit zu haben führt eventuell eher zur Ausbildung von organisationalem affektivem Commitment im Vergleich zu ihren jüngeren Kollegen, die schneller dazu bereit sind, das Unternehmen zu verlassen, wenn ihnen etwas nicht passt und daher Commitment eher gegenüber ihrer eigenen Karriere, als

gegenüber der Organisation an sich aufbauen (Gursoy et al., 2008; Jorgensen, 2003; Miller & Yu, 2003). Aus diesem Grund lässt sich folgende Hypothese ableiten:

H2: Baby Boomer weisen höheres organisationales affektives Commitment auf als Generation X und Generation Y.

Nun gibt es die Annahme, dass Arbeitswerte die Ausbildung von Commitment beeinflussen (Rokeach, 1973). Dieser Annahme widmeten sich Andolsěk und Stěbe (2004) in ihrer Studie, indem sie den Zusammenhang zwischen Arbeitswerten und organisationalem Commitment in sechs verschiedenen Ländern (Deutschland, Ungarn, Japan, Slowenien, Großbritannien und USA) genauer betrachteten. Dabei fanden sie, dass in allen sechs Ländern Arbeitswerte mit einem höheren organisationalen Commitment einhergehen (Andolsěk & Stěbe, 2004). Auch Putti, Aryee und Liang (1989) fanden Jahre zuvor schon, dass sowohl extrinsische als auch intrinsische Arbeitswerte mit Commitment verbunden sind (Putti, Aryee & Liang, 1989).

Bezugnehmend auf diese Ergebnisse ergibt sich dabei die Ableitung der Hypothesen 3a bzw. 3b und 4:

H3a: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen extrinsischen Arbeitswerten und organisationalem affektivem Commitment.

H3b: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen intrinsischen Arbeitswerten und organisationalem affektivem Commitment.

H4: Arbeitswerte mediieren (teilweise) den Effekt zwischen der Generation und dem organisationalen affektiven Commitment.

Obwohl die Erforschung von Generationsunterschieden speziell im OCB eine Seltenheit ist, gibt es die Vermutung, dass ältere Generationen diesbezüglich höhere Werte aufweisen als jüngere. Diesen Zusammenhang untersuchten Raineri und seine Kollegen (2012) in ihrer Studie. Dabei fanden sie, dass Baby Boomer höheres OCB aufweisen als Generation X (Raineri, Paillé & Morin, 2012). Aufbauend auf diesem Ergebnis wird daher folgende Hypothese abgeleitet:

H5: Baby Boomer weisen höheres OCB auf als Generation X und Generation Y.

Wie in den Kapiteln zu Commitment (Kapitel 4) und OCB (Kapitel 5) näher erläutert, konnten in vielen Studien positive Zusammenhänge zwischen affektivem Commitment und OCB nachgewiesen werden, wobei Commitment als Prädiktor von OCB gilt (z.B. Meyer et al., 2002). Das bedeutet, je höher das affektive Commitment eines Individuums ist, umso höher sollte auch die Ausprägung von OCB sein (Raineri et al., 2012). Hypothese 6 lautet deshalb:

H6: Je höher das organisationale affektive Commitment, desto höher das OCB.

Aufgrund der Annahme also, dass ältere Generationen höheres affektives Commitment (z.B. D'Amato & Herzfeldt, 2008) und gleichzeitig auch höheres OCB (Raineri et al., 2012) aufweisen, Commitment aber OCB vorausgeht (z.B. Meyer et al., 2002), wird folgende Hypothese aufgestellt:

H7: Organisationales affektives Commitment mediiert (teilweise) den Effekt zwischen der Generation und OCB.

Generation X und Generation Y neigen eher als Baby Boomer dazu, das Unternehmen zu verlassen, wenn etwas nicht ihren Erwartungen entspricht oder sie unzufrieden sind (Gursoy et al., 2008). Auch Benson und Brown (2011) konnten in ihrer Studie empirisch nachweisen, dass Baby Boomer geringere Kündigungsabsichten aufweisen als Mitglieder der Generation X (Benson & Brown, 2011). Daher lautet die achte Hypothese folgendermaßen:

H8: Baby Boomer weisen geringere Kündigungsabsichten auf als Generation X und Generation Y.

Weil affektives Commitment scheinbar nicht nur negativ mit Kündigungsabsichten korreliert, sondern auch ein starker Prädiktor davon ist (Jaros, 1997; Meyer et al., 2002), lauten die letzten beiden Hypothesen schließlich:

H9: Je höher das organisationale affektive Commitment, desto geringer die Kündigungsabsichten.

H10: Organisationales affektives Commitment mediert (teilweise) den Effekt zwischen der Generation und den Kündigungsabsichten.

Zusammengefasst geht es in der vorliegenden Arbeit also um die Untersuchung von Generationsunterschieden einerseits in den Arbeitswerten, andererseits in den Arbeitseinstellungen bzw. -verhaltensweisen, wobei hier im Speziellen das organisationale affektive Commitment, OCB und Kündigungsabsichten von Interesse sind. Dabei wird zum einen angenommen, dass es zu Generationsunterschieden in den Arbeitswerten, wie auch im organisationalen affektiven Commitment kommt, Arbeitswerte allerdings den Zusammenhang zwischen der Generation und dem organisationalen affektiven Commitment zumindest teilweise mediieren. Zum anderen wird auch davon ausgegangen, dass es Generationsunterschiede im OCB und den Kündigungsabsichten gibt, wobei hier wiederum das organisationale affektive Commitment als Mediatorvariable vermutet wird. Für eine bessere Übersicht werden alle Hypothesen nochmals in Tabelle 1 aufgelistet, sowie das sich daraus ergebende Forschungsmodell in Abbildung 1 gezeigt. Die postulierten Mediationshypotesen werden schließlich in Abbildung 2 und Abbildung 3 dargestellt.

Tabelle 1: Zu überprüfende Hypothesen

H1a	Generation X und Generation Y weisen mehr extrinsische Arbeitswerte auf als Baby Boomer.
H1b	Baby Boomer und Generation X weisen mehr intrinsische Arbeitswerte auf als Generation Y.
H2	Baby Boomer weisen höheres organisationales affektives Commitment auf als Generation X und Generation Y.
H3a	Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen extrinsischen Arbeitswerten und organisationalem affektivem Commitment.
H3b	Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen intrinsischen Arbeitswerten und organisationalem affektivem Commitment.
H4	Arbeitswerte mediiieren (teilweise) den Effekt zwischen der Generation und dem organisationalen affektiven Commitment.
H5	Baby Boomer weisen höheres OCB auf als Generation X und Generation Y.
H6	Je höher das organisationale affektive Commitment, desto höher das OCB.
H7	Organisationales affektives Commitment mediert (teilweise) den Effekt zwischen der Generation und OCB.
H8	Baby Boomer weisen geringere Kündigungsabsichten auf als Generation X und Generation Y.
H9	Je höher das organisationale affektive Commitment, desto geringer die Kündigungsabsichten.
H10	Organisationales affektives Commitment mediert (teilweise) den Effekt zwischen der Generation und den Kündigungsabsichten.

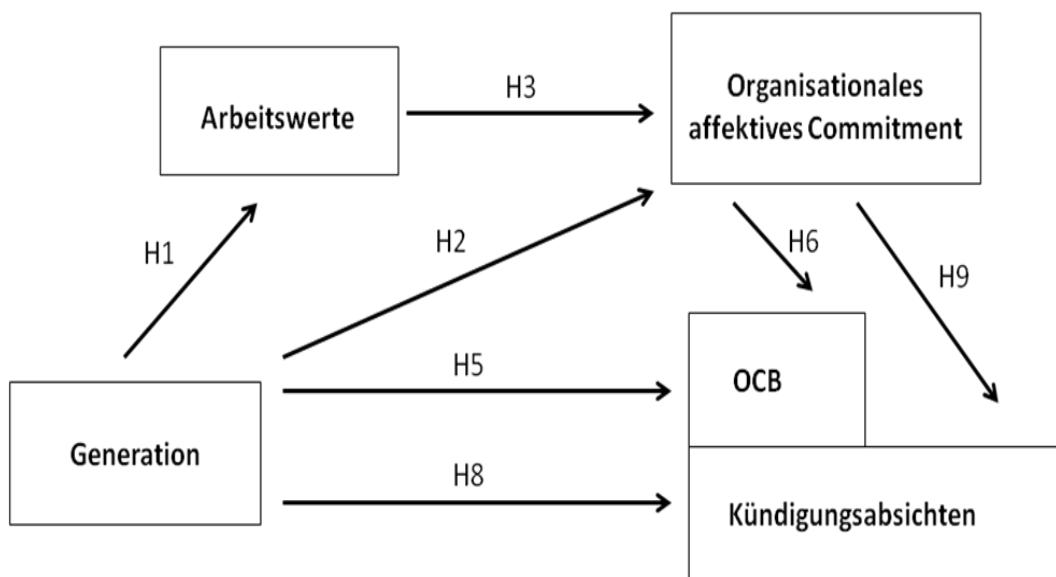


Abbildung 1: Das Forschungsmodell

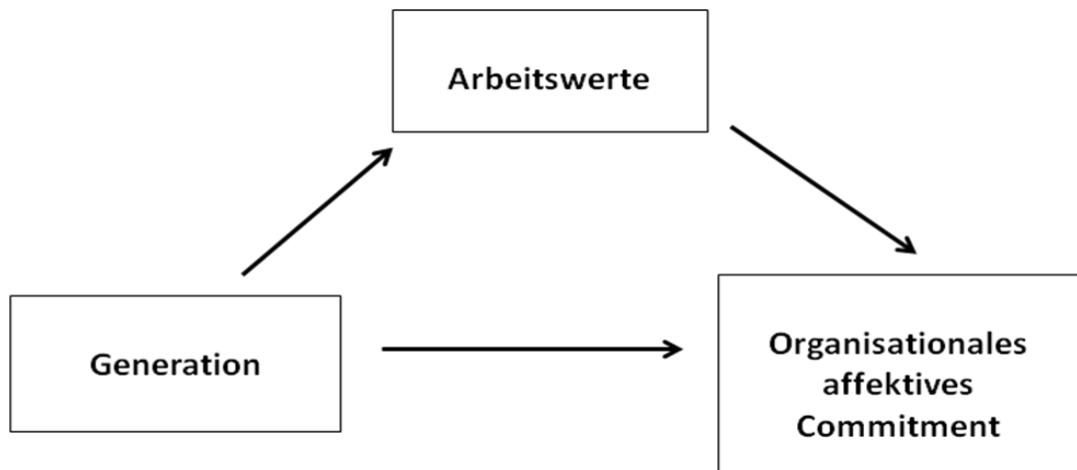


Abbildung 2: Angenommener mediierender Effekt von Arbeitswerten auf die Beziehung zwischen der Generation und dem organisationalen affektiven Commitment (H4).

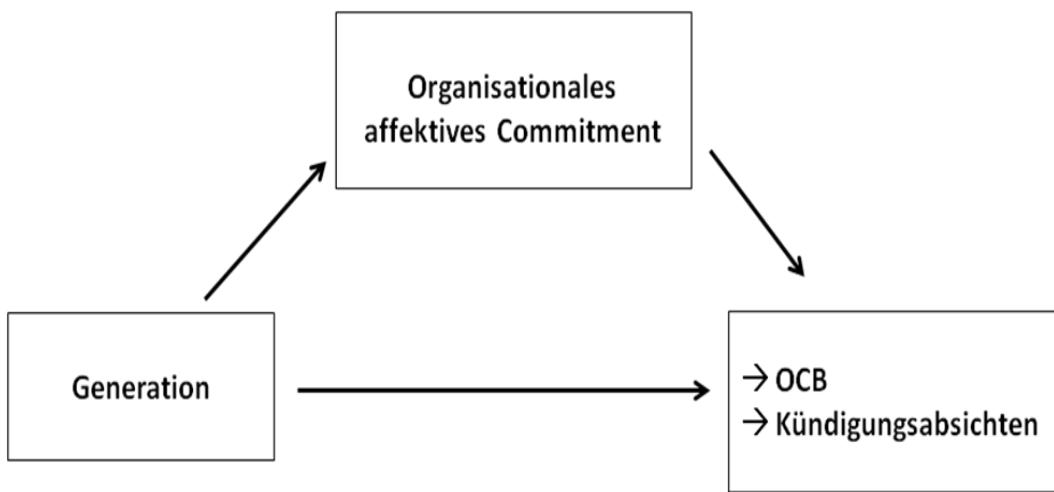


Abbildung 3: Angenommener mediierender Effekt von organisationalem affektiven Commitment auf die Beziehung zwischen der Generation und OCB (H7) bzw. Kündigungsabsichten (H10).

II EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

7 Methode

Im folgenden Kapitel wird näher auf die Methodik der aktuellen Studie eingegangen, indem nach der Charakterisierung des Forschungsdesigns die Untersuchungsdurchführung erläutert bzw. das Erhebungsinstrument vorgestellt und schließlich die verwendete Stichprobe näher beschrieben wird.

7.1 Forschungsdesign

Da die Daten nur zu einem einzigen Zeitpunkt erhoben wurden, handelt es sich bei dieser Untersuchung um eine Querschnittsstudie. Weiters ist die Zuordnung der Untersuchungsteilnehmer zu den Stufen der unabhängigen Variable (=Generation) vorgegeben. Daraus ergibt sich eine nicht durch Randomisierung erfolgte Gruppeneinteilung, weshalb es sich um ein quasiexperimentelles Forschungsdesign handelt.

7.2 Untersuchungsdurchführung

Die vorliegende Arbeit entstand im Rahmen des Forschungsprojekts „Generation Management – Zusammenarbeit von jüngeren und älteren Personen in der Arbeitswelt“, einer Kooperation der Universität Wien unter der Leitung von Univ.-Prof. Dr. Korunka mit dem Unternehmen Albrecht Business Coaching. In einem ersten Schritt des Projektes wurden von zwei anderen Diplomanden (Carina Denner und Sebastian Bauer) im Herbst 2013 Interviews mit Personalverantwortlichen unterschiedlicher Firmen geführt. Deren Ergebnisse waren schließlich Basis für den zweiten Teil des Projektes, einer Online-Befragung unter Mitarbeitern und Führungskräften, welcher sich diese Diplomarbeit widmet, ebenso wie jene von Frau Magdalena Peckskamp.

Einige Unternehmen, die am ersten Teil des Projektes mitwirkten, waren für die Online-Befragung nicht mehr verfügbar, ein weiteres Unternehmen kam erst im Zuge des zweiten Projektteils neu hinzu. Insgesamt haben sich drei Unternehmen aus Wien und Oberösterreich bereit erklärt, bei der Online-Befragung mitzumachen, welche im Zeitraum von März 2014 bis Juli 2014 stattfand.

Da der Schwerpunkt dieser Diplomarbeit auf generationsbedingten Unterschieden zwischen Mitarbeitern liegt und Frau Peckskamp sich eingehend mit Mitarbeiter-Führungskräfte-Dyaden in Bezug auf die Generation beschäftigt hat, gab es je eine Mitarbeiter- und eine Führungskräfteversion des Fragebogens. Ebenso hatten die Teilnehmer die Wahl, den Fragebogen entweder auf Deutsch oder auf Englisch auszufüllen (da es sich bei einem der teilnehmenden Unternehmen um einen internationalen Konzern mit zum Teil englischsprachigen Mitarbeitern handelt).

Zur Generierung des Online-Fragebogens wurde die kostenlose webbasierte Umfrage-Software *EFS Survey* von „Unipark“ genutzt (siehe Anhang für den vollständigen Fragebogen der Mitarbeiterversion).

Nach Fertigstellung des Fragebogens wurde per E-Mail ein Begleitschreiben mit dem externen Link zur Befragung an die Mitarbeiter verschickt. In diesem Schreiben enthalten waren unter anderem das Ziel der Befragung, die Bearbeitungsdauer, welche sich auf ca. zehn Minuten belief, sowie der Hinweis darauf, dass am Ende des Fragebogens ein Link vorzufinden sei, der an den direkten Vorgesetzten geschickt werden soll. Dieses Vorgehen war erforderlich, um die für Frau Peckskamps Arbeit relevanten Mitarbeiter-Führungskräfte-Dyaden herzustellen. Dabei wurde explizit auf die Anonymität und die vertrauliche Behandlung der Daten aufmerksam gemacht und versichert, dass die Vorgesetzten unter keinen Umständen Zugriff auf die getätigten Antworten der Mitarbeiter erhalten würden. Des Weiteren wurde darauf hingewiesen, dass die Studie im Namen der Universität Wien durchgeführt wird, was die Antwortbereitschaft erhöhen sollte (Bortz & Döring, 2006). Am Ende des Schreibens war eine eigens für das Projekt „Generation Management“ eingerichtete E-Mail-Adresse vorzufinden, um den Teilnehmern die Möglichkeit zu bieten, bei Bedarf Fragen zu stellen.

Den Unternehmen wurden zudem Unterlagen zur Erinnerung an die Studie bereit gestellt, wobei diese von den jeweiligen Verantwortlichen in Eigenregie an die Mitarbeiter verschickt werden konnten.

Personen, die sich zur Teilnahme am Online-Fragebogen bereit erklärt haben, konnten über den Link in der E-Mail direkt auf die erste Seite des Fragebogens

zugreifen. Hier wurden abermals das Thema der Studie und die vertrauliche Behandlung der Daten erwähnt.

7.3 Erhebungsinstrument

Der verwendete Online-Fragebogen setzte sich aus mehreren, bereits bestehenden Einzelfragebögen zusammen. Es bestand zu jeder Zeit die Möglichkeit, die Bearbeitung des Fragebogens abzubrechen. Auf der ersten Seite (Aufklärung über die Studie etc.) konnten die Teilnehmer durch Anklicken auf den „Weiter-Button“ die Hauptuntersuchung beginnen. Um vermeintliche Änderungen in bereits getätigten Antworten zu vermeiden, wurde auf einen „Zurück-Button“ verzichtet. Somit war es den Teilnehmern nicht möglich, auf schon bearbeitete Seiten zu gelangen.

Das Erhebungsinstrument wurde im Rahmen des Projektes „Generation Management“ gemeinsam mit Frau Magdalena Peckskamp entwickelt, weswegen es Skalen für die Beantwortung bzw. Überprüfung zweier unterschiedlicher Themenschwerpunkte enthält. Im folgenden Abschnitt werden nur jene Skalen vorgestellt, welche für die in dieser Arbeit postulierten Hypothesen von Bedeutung waren.

7.3.1 Generation

Um bei den Teilnehmern nicht die Gedanken aufkommen zu lassen, man könne Rückschlüsse auf ihre Person ziehen, wurde darauf verzichtet, das exakte Alter angeben zu lassen. Stattdessen wurden insgesamt neun Alterskategorien vorgegeben:

- (1) „18-23 Jahre“; (2) „24-29 Jahre“; (3) „30-35 Jahre“; (4) „36-41 Jahre“; (5) „42-47 Jahre“; (6) „48-53 Jahre“; (7) „54-59 Jahre“; (8) „60-65 Jahre“; (9) „66-71 Jahre“.

Um schließlich die Variable *Generation* zu erhalten, wurden jene neun Kategorien folgendermaßen in drei zusammengefasst und umkodiert:

- Kategorien Eins bis Drei = Generation Y (18-35 Jahre)
- Kategorien Vier bis Sechs = Generation X (36-53 Jahre)
- Kategorien Sieben bis Neun = Baby Boomer (54-71 Jahre)

7.3.2 *Arbeitswerte*

Um Arbeitswerte zu erfassen, wurde eine Liste mit je fünf intrinsischen und fünf extrinsischen Werten nach Hirschi (2010) verwendet.

Diese zehn Items bzw. Arbeitswerte waren hinsichtlich ihrer Wichtigkeit anhand einer 4-stufigen Skala von „1 = Weniger wichtig“ bis „4 = Extrem wichtig“ zu beurteilen.

Zu den intrinsischen Arbeitswerten gehörten folgende fünf Items:

- *Vielfalt bei der Arbeit*
- *Anderen helfen zu können*
- *Unabhängigkeit*
- *Verantwortung und Führung*
- *Interessante Arbeit*

Extrinsische Arbeitswerte wurden mit jenen fünf Items erfasst:

- *Hohes Einkommen*
- *Job-Sicherheit*
- *Ein schneller und einfacher Einstieg in den Beruf*
- *Freizeit neben der Arbeit*
- *Angesehene Arbeit*

Durch Mittelung der jeweiligen Items ergaben sich die Skalen *Intrinsische Arbeitswerte* und *Extrinsische Arbeitswerte*. Weiters wurden alle zehn Items gemittelt, um die Gesamtskala *Arbeitswerte* zu erhalten. Hohe Werte implizieren hierbei eine hohe Wichtigkeit der intrinsischen bzw. extrinsischen Arbeitswerte, sowie der Arbeitswerte gesamt.

7.3.3 Commitment

Um organisationales affektives Commitment zu erfassen, wurde ein Teil des Fragebogens zur Erfassung von affektivem, kalkulatorischem und normativem Commitment gegenüber der Organisation, dem Beruf/der Tätigkeit und der Beschäftigungsform (kurz: COBB) von Felfe, Six, Schmook und Knorz (2012) verwendet.

In der vorliegenden Arbeit findet nur die für die Hypothesen relevante Subskala des organisationalen affektiven Commitments Anwendung. Zu beantworten waren alle fünf Items anhand einer 5-stufigen Skala von „1 = Trifft gar nicht zu“ bis „5 = Trifft völlig zu“.

Beispiel-Item für organisationales affektives Commitment:

„Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meinem Unternehmen.“

Die Bildung der Gesamtskala *Organisationales affektives Commitment* erfolgte, indem die fünf Items gemittelt wurden. Hohe Werte implizieren hierbei ein hohes Maß an affektivem Commitment. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit künftig nur noch der Begriff Commitment verwendet, wobei immer das organisationale affektive Commitment gemeint ist.

7.3.4 Organizational Citizenship Behaviour

Staufenbiel und Hartz (2000) führten die Items aller publizierten OCB-Instrumente zusammen, welche in einem ersten Schritt übersetzt und redundante Items eliminiert wurden. Im zweiten Schritt wurden aus diesem Pool dann solche Items ausgewählt, die (a) die Inhaltsbereiche der fünf OCB-Subskalen möglichst breit abdecken, (b) nicht zu spezifisch für bestimmte Tätigkeiten formuliert sind und (c) möglichst eindeutig Organ's (1997) Definition erfüllen. Zusätzlich wurde eine Skala zur Messung des geforderten Arbeitsverhaltens hinzugefügt, um eine vollständigere Abdeckung des Konstruktbereichs der Arbeitsleistungen zu gewährleisten (Staufenbiel & Hartz, 2000). Die Separierbarkeit der OCB-Dimensionen *Hilfsbereitschaft*, *Gewissenhaftigkeit*, *Unkompliziertheit* und *Eigeninitiative* konnte von Staufenbiel und Hartz (2000) anhand einer konfirmatorischen Faktorenanalyse belegt werden, nicht aber die der fünften

Dimension *Rücksichtnahme*, weshalb diese in ihrem Fragebogen nicht vorkommt (Staufenbiel & Hartz, 2000).

In der vorliegenden Arbeit wird die Version der Selbsteinschätzung des von Staufenbiel und Hartz (2000) entwickelten Fragebogens zur Erfassung des leistungsbezogenen Arbeitsverhaltens (kurz: FELA-S) verwendet. Um allerdings die Bearbeitungszeit des gesamten Fragebogens kurz zu halten und somit die Ökonomie des Fragebogens und die Zumutbarkeit gegenüber den Teilnehmern zu gewährleisten, wurde auf die Subskalen *Unkompliziertheit* und *Gefordertes Arbeitsverhalten* verzichtet. Des Weiteren schienen die übrigen drei Skalen (*Hilfsbereitschaft*, *Gewissenhaftigkeit* und *Eigeninitiative*) jene Verhaltensweisen, die typischerweise unter OCB fallen, ohnehin am besten abzudecken.

Diesen drei verwendeten Skalen sind im Fragebogen jeweils 5 Items zugeordnet, welche allesamt auf einer 7-stufigen Skala von „1 = Trifft überhaupt nicht zu“ bis „7 = Trifft voll und ganz zu“ zu beantworten waren.

Beispiel-Item für Hilfsbereitschaft:

„*Ich helfe anderen, wenn diese mit der Arbeit überlastet sind.*“

Beispiel-Item für Gewissenhaftigkeit:

„*Ich komme immer pünktlich zur Arbeit.*“

Beispiel-Item für Eigeninitiative:

„*Ich beteilige mich regelmäßig und aktiv an Besprechungen und Versammlungen im Unternehmen.*“

Um einen Wert für jede der drei Subskalen zu erhalten wurden die jeweiligen Items gemittelt. Die Bildung der Gesamtskala OCB erfolgte durch Mittelung aller 15 Items. Hohe Werte bedeuten ein hohes Maß an Hilfsbereitschaft, Gewissenhaftigkeit, Eigeninitiative und OCB gesamt.

7.3.5 Kündigungsabsichten

Für die Erhebung der Kündigungsabsichten wurden in Anlehnung an Jaros (1997) folgende drei Items herangezogen:

- „*Denken Sie daran, dieses Unternehmen zu verlassen?*“ („1 = Nie“ bis „5 = [Fast] Immer“)
- „*Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie sich für einen neuen Arbeitgeber entscheiden?*“ („1 = Sehr unwahrscheinlich“ bis „5 = Sehr wahrscheinlich“)
- „*Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Ihr Unternehmen in den nächsten 12 Monaten verlassen werden?*“ („1 = Sehr unwahrscheinlich“ bis „5 = Sehr wahrscheinlich“)

Auch diese Items wurden gemittelt, um eine Gesamtskala *Kündigungsabsichten* zu erhalten.

7.3.6 Demographische Variablen

Folgende demographische Variablen wurden erhoben:

- *Alter* (18-23 Jahre; 24-29 Jahre; 30-35 Jahre; 36-41 Jahre; 42-47 Jahre; 48-53 Jahre; 54-59 Jahre; 60-65 Jahre; 66-71 Jahre)
- *Geschlecht* (weiblich, männlich)
- *Bildungsgrad* (Pflichtschule, Lehre, Matura/Abitur, Studium, Sonstiges)
- *Beschäftigungsdauer im Unternehmen* (auszuwählen von 1985-2014)
- *Beschäftigungsdauer in der aktuellen Organisationseinheit* (auszuwählen von 1985-2014).

7.4 Stichprobe

In die Analyse wurden nur jene Fragebögen mit eingeschlossen, die vollständig ausgefüllt wurden, weshalb sich die zunächst aus 186 Personen bestehende Stichprobe auf insgesamt 139 Personen aus drei unterschiedlichen Unternehmen reduzierte. Die Verteilung der soziodemographischen Variablen in der Gesamtstichprobe ist in Tabelle 2 dargestellt.

Tabelle 2: Übersicht über die Häufigkeiten soziodemographischer Merkmale in der Gesamtstichprobe

	N	%
Geschlecht		
Männlich	74	53.2
Weiblich	64	46.0
Fehlend	1	0.7
Gesamt	139	100
Höchste abgeschlossene Ausbildung		
Pflichtschule	10	7.2
Lehre	52	37.4
Matura/Abitur	21	15.1
Studium	36	25.9
Sonstiges	20	14.4
Gesamt	139	100
Beschäftigungsdauer im Unternehmen		
0-5 Jahre	37	26.6
6-11 Jahre	33	23.7
12-17 Jahre	22	15.8
18-23 Jahre	14	10.1
24-29 Jahre	32	23.0
Fehlend	1	0.7
Gesamt	139	100
Beschäftigungsdauer in der Organisationseinheit		
0-5 Jahre	68	48.9
6-11 Jahre	39	28.1
12-17 Jahre	9	6.5
18-23 Jahre	11	7.9
24-29 Jahre	12	8.6
Gesamt	139	100

Von den insgesamt 139 Personen fielen 13.7% (N = 19) in die Kategorie der Baby Boomer, 55.4% (N = 77) zählten zur Generation X und 30.9% (N = 43) gehörten der Generation Y an. Die genaue Verteilung der soziodemographischen Variablen in den drei Teilstichproben ist der Tabelle 3 zu entnehmen.

Tabelle 3: Übersicht über die Häufigkeiten soziodemographischer Merkmale in den drei Teilstichproben

	Baby Boomer		Generation X		Generation Y	
	N	%	N	%	N	%
Geschlecht						
Männlich	7	36.8	45	58.4	22	51.2
Weiblich	11	57.9	32	41.6	21	48.8
Fehlend	1	5.3	--	--	--	--
Gesamt	18	100	77	100	43	100
Höchste abgeschlossene Ausbildung						
Pflichtschule	2	10.5	5	6.5	3	7.0
Lehre	6	31.6	30	39.0	16	37.2
Matura/Abitur	3	15.8	15	19.5	3	7.0
Studium	5	26.3	15	19.5	16	37.2
Sonstiges	3	15.8	12	15.6	5	11.6
Gesamt	19	100	77	100	43	100
Beschäftigungsduer im Unternehmen						
0-5 Jahre	0	0.0	14	18.2	23	53.5
6-11 Jahre	1	5.3	16	20.8	16	37.2
12-17 Jahre	3	15.8	15	19.5	4	9.3
18-23 Jahre	1	5.3	13	16.9	0	0.0
24-29 Jahre	14	73.7	18	23.4	0	0.0
Fehlend	--	--	1	1.3	--	--
Gesamt	19	100	77	100	43	100
Beschäftigungsduer in der Organisationseinheit						
0-5 Jahre	4	21.1	33	42.9	31	72.1
6-11 Jahre	3	15.8	25	32.5	11	25.6
12-17 Jahre	4	21.1	4	5.2	1	2.3
18-23 Jahre	3	15.8	8	10.4	0	0.0
24-29 Jahre	5	26.3	7	9.1	0	0.0
Gesamt	19	100	77	100	43	100

8 Ergebnisse

In diesem Kapitel wird die statistische Auswertung behandelt. Zunächst wird die Analyse zur Kontrolle personengebundener Störvariablen dargelegt, danach folgen die Ergebnisse der Deskriptivstatistiken und die Reliabilitätsanalyse zur Überprüfung der Skalen. Im letzten Abschnitt werden schließlich die postulierten Hypothesen auf Signifikanzen überprüft.

Die Daten wurden mittels SPSS®, Version 22 ausgewertet. Als Signifikanzniveau wurde in Anlehnung an Bortz und Döring (2006) durchgehend ein α von 5% festgelegt.

8.1 Kontrolle personengebundener Störvariablen

Aufgrund des quasiexperimentellen Forschungsdesigns muss damit gerechnet werden, dass die unabhängige Variable *Generation* mit weiteren Variablen, die ebenfalls die abhängigen Variablen beeinflussen können, überlagert ist, so dass letztlich nicht gesagt werden kann, welche Variable tatsächlich für etwaige signifikante Unterschiede in den abhängigen Variablen verantwortlich ist. Dieser mögliche Einfluss von so genannten personengebundenen Störvariablen wird jedoch irrelevant, wenn diese in allen Teilstichproben ähnlich ausgeprägt sind, also annähernd gleiche statistische Kennwerte wie beispielsweise Mittelwert, Median, Standardabweichung oder Häufigkeitsverteilung bestehen (Bortz & Döring, 2006). Folgende potenzielle personengebundene Störvariablen wurden analysiert: *Geschlecht*, *Ausbildung*, *Beschäftigungsduauer im Unternehmen* und *Beschäftigungsduauer in der aktuellen Organisationseinheit*.

Die Ergebnisse dieser Analyse zeigen, dass die prozentualen Häufigkeiten der Geschlechter- und Ausbildungsformen in den drei Generationen annähernd gleich ausgeprägt sind (Tabelle 3).

Um Aussagen über die Verteilung bezüglich der Beschäftigungsduauer im Unternehmen und in der aktuellen Organisationseinheit in den drei Teilstichproben zu treffen, wurden Mediane berechnet. Wie der Tabelle 4 zu entnehmen ist, sind Baby Boomer im Durchschnitt seit 1985 im Unternehmen und seit 1998 in ihrer aktuellen Organisationseinheit. Mitglieder der Generation X sind durchschnittlich seit dem Jahr 1999 im Unternehmen und seit 2007 in der

aktuellen Organisationseinheit. Mitglieder der Generation Y sind im Durchschnitt seit 2009 im Unternehmen und seit 2012 in ihrer aktuellen Organisationseinheit. In diesen beiden Variablen zeigen sich also unterschiedliche Ausprägungen, was angesichts der Tatsache des unterschiedlichen Alters aufgrund der Generationszugehörigkeit nicht verwunderlich erscheinen mag.

Tabelle 4: Mediane der Variablen „Beschäftigungsdauer im Unternehmen“ und „Beschäftigungsdauer in der aktuellen Organisationseinheit in den drei Teilstichproben

	Baby Boomer	Generation X	Generation Y
Beschäftigungsdauer im Unternehmen	1985	1999	2009
Beschäftigungsdauer in der aktuellen Organisationseinheit	1998	2007	2012

8.2 Deskriptive Ergebnisse

Um einen besseren Überblick über die erhobenen Daten zu erlangen, folgen nun die Ergebnisse der Deskriptivstatistiken. Anhand relevanter Kennwerte wie Mittelwert (MW), Standardabweichung (SD) und die minimal bzw. maximal möglichen Ausprägungen (Min-Max) der einzelnen Skalen werden zuerst die Gesamtstichprobe und danach die Teilstichproben dargestellt.

In der Gesamtstichprobe (Tabelle 5) zeigt sich, dass intrinsische Arbeitswerte etwas wichtiger sind als extrinsische ($MW_{in} = 2.94$, $MW_{ex} = 2.78$). Arbeitswerte generell liegen mit einem Mittelwert von 2.86 über der Skalenmitte von 2, was bedeutet, dass allen abgefragten Aspekten der Arbeit prinzipiell hohe Wichtigkeit beigemessen wird. Weiters weisen die Mittelwerte hohe Ausprägungen sowohl im Commitment ($MW = 4.07$) als auch in der OCB-Gesamtskala ($MW = 5.73$) und den Subskalen *Hilfsbereitschaft* ($MW=5.58$), *Gewissenhaftigkeit* ($MW = 6.10$) und *Eigeninitiative* ($MW = 5.52$) auf. Bei den Kündigungsabsichten liegt die Gesamtstichprobe mit einem Mittelwert von 1.63 unter der Skalenmitte von 2.5, die Absicht zu kündigen ist demnach nicht sehr stark ausgeprägt.

Tabelle 5: Deskriptivstatistik der einzelnen Skalen und Subskalen für die Gesamtstichprobe (N=139)

Skala	MW	SD	Min-Max
Arbeitswerte gesamt	2.86	0.43	1-4
<i>Extrinsische Arbeitswerte</i>	2.78	0.57	1-4
<i>Intrinsische Arbeitswerte</i>	2.94	0.49	1-4
Commitment	4.07	0.78	1-5
OCB gesamt	5.73	0.71	1-7
<i>Hilfsbereitschaft</i>	5.58	0.87	1-7
<i>Gewissenhaftigkeit</i>	6.10	0.66	1-7
<i>Eigeninitiative</i>	5.52	1.00	1-7
Kündigungsabsichten	1.63	0.76	1-5

In den Teilstichproben (Tabelle 6) zeigt sich bei den Arbeitswerten eine leichte Tendenz dahingehend, dass Baby Boomern die jeweiligen Arbeitsaspekte im Vergleich zu den beiden Nachfolgegenerationen am wenigsten wichtig sind, dennoch über der Skalenmitte von 2 liegen, was eine hohe Wichtigkeit impliziert ($MW_{BB} = 2.67$, $MW_X = 2.87$, $MW_Y = 2.91$). Das gleiche Bild zeichnet sich ab, wenn man die extrinsischen und intrinsischen Arbeitswerte gesondert voneinander betrachtet: Baby Boomer messen sowohl extrinsischen als auch intrinsischen Werten am wenigsten Wichtigkeit bei, gefolgt von der Generation X und der Generation Y. Doch auch hier befinden sich alle Mittelwerte wieder über dem Skalenmittelwert von 2, was bedeutet, dass sowohl extrinsische als auch intrinsische Arbeitswerte prinzipiell als sehr wichtig betrachtet werden (extrinsisch: $MW_{BB} = 2.56$, $MW_X = 2.81$, $MW_Y = 2.83$; intrinsisch: $MW_{BB} = 2.79$, $MW_X = 2.94$, $MW_Y = 3.00$). Beim Commitment erreichen Baby Boomer den größten Mittelwert, scheinen also am stärksten an die Organisation gebunden zu sein ($MW = 4.17$), die Generation X weist diesbezüglich die geringste Ausprägung auf ($MW = 4.03$), Generation Y liegt dazwischen ($MW = 4.08$). Umgekehrt verhält es sich bei der Gesamtskala OCB: Hier weist die Generation X die höchste Ausprägung auf, zeigt also am ehesten organisationsdienliche und freiwillig erbrachte Zusatzleistungen ($MW = 5.75$). Baby Boomer weisen die geringste Ausprägung auf ($MW = 5.68$), Generation Y liegt auch hier wieder

zwischen den übrigen beiden Generationen ($MW = 5.72$). In Bezug auf die OCB-Subskalen finden sich in allen drei Generationen bei der Subskala *Gewissenhaftigkeit* die größten Mittelwerte, welche allesamt über 6 liegen, was bedeutet, dass die Items dieser Subskala im Schnitt mit „Trifft zu“ beantwortet wurden ($MW_{BB} = 6.12$, $MW_X = 6.13$, $MW_Y = 6.04$). Schließlich zeigt sich bei der Skala *Kündigungsabsichten* tendenziell, dass ältere Generationen weniger eine eventuelle Kündigung in Betracht ziehen als jüngere ($MW_{BB} = 1.40$, $MW_X = 1.62$, $MW_Y = 1.75$).

Zwar weisen die Mittelwerte eine leichte Tendenz in Richtung einiger der postulierten Hypothesen auf, allerdings sind die Werte jeder Skala in allen drei Teilstichproben immer annähernd gleich ausgeprägt, sodass man von keinen bedeutsamen Unterschieden ausgehen kann.

Die berechneten Interkorrelationen der einzelnen Skalen nach Pearson sind der Tabelle 7 zu entnehmen und zeigen, dass fast alle Studienvariablen miteinander auf einem Niveau von $p < .05$ oder gar $p < .01$ korrelieren. Die Korrelationshöhe liegt dabei in einem Bereich zwischen -0.143 und 0.872. Lediglich zwischen den Kündigungsabsichten und den intrinsischen Arbeitswerten ergibt sich kein signifikanter Zusammenhang.

Tabelle 6: Deskriptivstatistik der einzelnen Skalen und Subskalen für die Teilstichproben (Baby Boomer, Generation X, Generation Y)

Skala	Generation	N	MW	SD	Min-Max
Arbeitswerte gesamt	Baby Boomer	19	2.67	0.35	1-4
	Generation X	77	2.87	0.45	1-4
	Generation Y	43	2.91	0.44	1-4
Extrinsische Arbeitswerte	<i>Baby Boomer</i>	19	2.56	0.44	1-4
	<i>Generation X</i>	77	2.81	0.59	1-4
	<i>Generation Y</i>	43	2.83	0.55	1-4
Intrinsische Arbeitswerte	<i>Baby Boomer</i>	19	2.79	0.45	1-4
	<i>Generation X</i>	77	2.94	0.48	1-4
	<i>Generation Y</i>	43	3.00	0.51	1-4
Commitment	Baby Boomer	19	4.17	0.77	1-5
	Generation X	77	4.03	0.76	1-5
	Generation Y	43	4.08	0.85	1-5
OCB gesamt	Baby Boomer	19	5.68	0.82	1-7
	Generation X	77	5.75	0.72	1-7
	Generation Y	43	5.72	0.67	1-7
Hilfsbereitschaft	<i>Baby Boomer</i>	19	5.61	0.92	1-7
	<i>Generation X</i>	77	5.55	0.90	1-7
	<i>Generation Y</i>	43	5.63	0.81	1-7
Gewissenhaftigkeit	<i>Baby Boomer</i>	19	6.12	0.75	1-7
	<i>Generation X</i>	77	6.13	0.62	1-7
	<i>Generation Y</i>	43	6.04	0.69	1-7
Eigeninitiative	<i>Baby Boomer</i>	19	5.31	1.24	1-7
	<i>Generation X</i>	77	5.58	0.98	1-7
	<i>Generation Y</i>	43	5.49	0.92	1-7
Kündigungsabsichten	Baby Boomer	19	1.40	0.53	1-5
	Generation X	77	1.62	0.76	1-5
	Generation Y	43	1.75	0.84	1-5

Tabelle 7: Korrelationen der verwendeten Skalen und Subskalen nach Pearson mit Signifikanztests auf Unterschiede zu Null

Skala	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Arbeitswerte gesamt								
2 <i>Extrinsische Arbeitswerte</i>	0.853**							
3 <i>Intrinsische Arbeitswerte</i>	0.794**	0.360**						
4 Commitment	0.220**	0.173*	0.192*					
5 OCB gesamt	0.499**	0.304**	0.538**	0.374**				
6 <i>Hilfsbereitschaft</i>	0.464**	0.326**	0.449**	0.306**	0.872**			
7 <i>Gewissenhaftigkeit</i>	0.319**	0.227**	0.306**	0.311**	0.762**	0.556**		
8 <i>Eigeninitiative</i>	0.449**	0.213*	0.554**	0.325**	0.870**	0.620**	0.480**	
9 Kündigungsabsichten	-0.150*	-0.180*	-0.058	-0.574**	-0.210*	-0.164*	-0.246**	-0.143*

Anmerkungen: N = 139; ** p < .01 (1-seitig); * p < .05 (1-seitig)

8.3 Reliabilitätsanalyse

Die Reliabilität ist allgemein ein Maß für die Genauigkeit, mit der das geprüfte Merkmal gemessen wird. Für die Bestimmung der Reliabilität wird in vorliegender Arbeit der Alpha-Koeffizient von Cronbach eingesetzt, der als Maßstab für die interne Konsistenz einer Skala gilt (Bortz & Döring, 2006).

Die genauen Reliabilitätswerte der einzelnen Skalen sind der Tabelle 8 zu entnehmen.

Tabelle 8: Reliabilitäten der verwendeten Skalen (N=139)

Skala	Cronbach's Alpha	Anzahl der Items
Arbeitswerte gesamt	.72	10
<i>Extrinsische Arbeitswerte</i>	.67	5
<i>Intrinsische Arbeitswerte</i>	.62	5
Commitment	.85	5
OCB gesamt	.86	15
<i>Hilfsbereitschaft</i>	.74	5
<i>Gewissenhaftigkeit</i>	.62	5
<i>Eigeninitiative</i>	.78	5
Kündigungsabsichten	.87	3

Anzumerken ist, dass die Reliabilitäten der Skalen *Intrinsische* und *Extrinsische Arbeitswerte* sowie der OCB-Subskala *Gewissenhaftigkeit* ein Cronbach's Alpha aufweisen, welches unter dem noch akzeptablen Wert von 0.7 liegt (Field, 2009). Weitere Analysen zeigen jedoch, dass durch das Löschen eines Items die interne Konsistenz nicht gesteigert werden würde. Diese geringen Werte lassen sich demnach durch die geringe Anzahl an Items erklären, denn Cronbach's Alpha ist umso höher, je mehr Items eine Skala enthält (Bortz & Döring, 2006).

8.4 Hypothesenprüfung

Im Folgenden werden die postulierten Hypothesen auf ihre Signifikanzen hin überprüft, wobei die Darstellung dieser in drei Blöcken erfolgt. Zu Beginn werden jene Hypothesen überprüft, bei denen von Generationsunterschieden in den abhängigen Variablen ausgegangen wird. Im zweiten Schritt erfolgt die Darstellung der Mediationsanalysen nach Andrew Hayes (2013). Im dritten Block werden schließlich die formulierten Zusammenhangshypothesen auf ihre Korrelationen hin untersucht.

8.4.1 Prüfung der Hypothesen H1a, H1b, H2, H5 und H8

H1a: Generation X und Generation Y weisen mehr extrinsische Arbeitswerte auf als Baby Boomer.

H1b: Baby Boomer und Generation X weisen mehr intrinsische Arbeitswerte auf als Generation Y.

H2: Baby Boomer weisen höheres organisationales affektives Commitment auf als Generation X und Generation Y.

H5: Baby Boomer weisen höheres OCB auf als Generation X und Generation Y.

H8: Baby Boomer weisen geringere Kündigungsabsichten auf als Generation X und Generation Y.

Um Baby Boomer, Generation X und Generation Y hinsichtlich der abhängigen Variablen (Arbeitswerte, Commitment, OCB und Kündigungsabsichten) auf Unterschiede hin zu untersuchen, wurde eine multivariate Varianzanalyse (MANOVA) berechnet. Sie ist deshalb Mittel der Wahl, um eine so genannte Alpha-Fehler-Kumulierung – wie sie bei der Durchführung mehrerer univariater Varianzanalysen (ANOVAs) auftreten kann – zu vermeiden (Field, 2009). Außerdem werden bei Verwendung des multivariaten Ansatzes im Vergleich zum univariaten Ansatz die wechselseitigen Beziehungen der abhängigen Variablen untereinander berücksichtigt und aufgedeckt (Bortz & Döring, 2006).

Der Box-Test auf Gleichheit der Kovarianzmatrizen (Tabelle 9), sowie der Levene-Test auf Gleichheit der Fehlervarianz (Tabelle 10) fielen nicht signifikant aus. Aufgrund der ungleichen Gruppengröße (Baby Boomer: 19, Generation X: 77, Generation Y: 43) und des nicht-signifikanten Box-Test wird die von Field (2009) empfohlene Teststatistik Pillai's Spur verwendet, wobei kein signifikanter Effekt von der Generation auf die abhängigen Variablen gefunden wurde: $W = 0.07$, $F(10,266) = 0.99$, $p > .05$. Die Generationen unterscheiden sich also weder in ihren Arbeitswerten, noch im Commitment, im OCB oder hinsichtlich ihrer Kündigungsabsichten voneinander, weshalb die Hypothesen H1a, H1b, H2, H5 und H8 nicht angenommen werden können.

Tabelle 9: Box-Test auf Gleichheit der Kovarianzmatrizen

Box' M	27.049
F	.831
df1	30
df2	10421.040
Sig.	.729

Tabelle 10: Levene-Test auf Gleichheit der Fehlervarianz

	F	df1	df2	Sig.
Extrinsische Arbeitswerte	.627	2	136	.536
Intrinsische Arbeitswerte	.188	2	136	.829
Commitment	.606	2	136	.547
OCB	.376	2	136	.687
Kündigungsabsichten	1.994	2	136	.140

8.4.2 Prüfung der Hypothesen H4, H7, H10

H4: Arbeitswerte mediierten (teilweise) den Effekt zwischen der Generation und dem organisationalen affektiven Commitment.

H7: Organisationales affektives Commitment mediert (teilweise) den Effekt zwischen der Generation und OCB.

H10: Organisationales affektives Commitment mediert (teilweise) den Effekt zwischen der Generation und den Kündigungsabsichten.

Bei einer Mediation wird – wie in Abbildung 4 ersichtlich – davon ausgegangen, dass der direkte Effekt (c') einer unabhängigen Variable (UV) auf eine abhängige Variable (AV) teilweise oder vollständig durch eine Drittvariable (M) indirekt beeinflusst wird (ab) (Hayes, 2013).

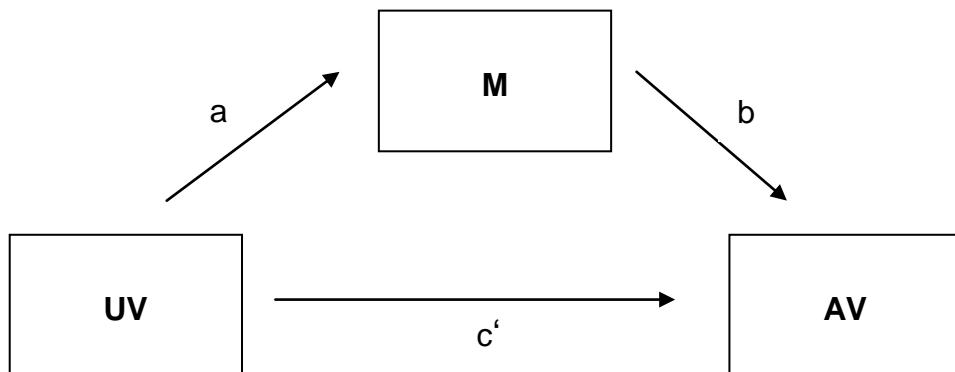


Abbildung 4: Graphische Darstellung einer Mediation (Hayes, 2013)

Obwohl bei der durchgeführten MANOVA keine generationsbedingten Unterschiede hinsichtlich der abhängigen Variablen gefunden wurden und somit nichts auf einen Zusammenhang zwischen der Generation und Arbeitswerten, Commitment, OCB bzw. Kündigungsabsichten hindeutet, empfiehlt Hayes (2013) dennoch die Durchführung einer Mediationsanalyse, da laut ihm eine Mediation auch dann auftreten kann, wenn kein direkter Einfluss einer UV auf eine AV nachweisbar ist.

Zur Überprüfung der Mediationshypotesen wurden deshalb Regressionsanalysen anhand der Methode der kleinsten Quadrate berechnet (OLS-Regression) und zwar mit Hilfe von PROCESS, einem von Hayes entwickelten SPSS®-Plugin (vgl. Hayes, 2013).

Dabei ergab sich in Bezug auf die H4 ein signifikanter indirekter Effekt von der Generation auf das Commitment durch deren Einfluss auf Arbeitswerte. Wie in Tabelle 11 ersichtlich, messen ältere Generationen den in der Studie abgefragten Arbeitswerten weniger Wichtigkeit bei als jüngere Generationen ($a = -0.101$) und jene Personen, die den Arbeitswerten höhere Wichtigkeit beimesse, weisen höhere Werte im Commitment auf ($b = 0.412$). Ein fehlerkorrigiertes Bootstrap Konfidenzintervall (95%) für den indirekten Effekt ($ab = -0.041$) basierend auf 10.000 Bootstrap Stichproben liegt vollständig unter null und ist somit signifikant [-0.119; -0.002]. Dass die Generation das Commitment unabhängig von den Arbeitswerten direkt beeinflusst, konnte anhand der OLS-Regression nicht nachgewiesen werden ($c' = 0.063$, $p > .05$). Addiert man den direkten und indirekten Effekt, erhält man schließlich den totalen Effekt, der sich als nicht signifikant herausstellt ($c = 0.021$, $p = .839$).

Um nun von einer Mediation sprechen zu können, ist laut Hayes (2013) nur ein signifikanter indirekter Effekt festzustellen. Weil dies in der vorliegenden Stichprobe der Fall ist, kann die H4 angenommen werden.

Tabelle 11: Modell-Koeffizienten für den angenommenen mediierenden Effekt von Arbeitswerten auf die Beziehung zwischen der Generation und dem Commitment (H4)

		Abhängige Variable						
Unabhängige Variable		M (Arbeitswerte)			Y (Commitment)			
		Koeff.	SE	p	Koeff.	SE	p	
X (Generation)	a	-0.101	0.057	.078	c'	0.063	0.102	.541
M (Arbeitswerte)		---	---	---	b	0.412	0.153	.008
Konstante	i ₁	3.041	0.110	<.001	i ₂	2.775	0.504	<.001
				R ² = 0.023				
				F (1, 137) = 3.155, p = .078				
				R ² = 0.051				
				F (2, 136) = 3.670, p = .028				

Die Ergebnisse der Mediationsanalyse für die H7 sind in Tabelle 12 ersichtlich: Ältere Generationen weisen höhere Werte im Commitment auf ($a = 0.021$) und Personen, die höhere Werte im Commitment aufweisen und somit stärker ans Unternehmen gebunden sind, zeigen auch mehr jener Verhaltensweisen, die als OCB bezeichnet werden ($b = 0.339$). Das fehlerkorrigierte Bootstrap Konfidenzintervall (95%) für den indirekten Effekt ($ab = -0.041$) basierend auf 10.000 Bootstrap Stichproben zeigt kein signifikantes Ergebnis [-0.063; 0.085]. Auch unabhängig vom Commitment ergibt sich kein signifikanter direkter Effekt der Generation auf OCB ($c' = -0.017$, $p > .05$). Der totale Effekt erreicht einen Wert von $c = -0.010$, der sich als nicht signifikant erweist ($p = .912$).

Aufgrund des nicht nachweisbaren signifikanten indirekten Effekts kann die H7 nicht angenommen werden, Commitment scheint als Mediator in der Beziehung zwischen der Generation und OCB demnach keine Rolle zu spielen.

Tabelle 12: Modell-Koeffizienten für den angenommenen mediierenden Effekt von Commitment auf die Beziehung zwischen der Generation und OCB (H7)

Unabhängige Variable	Abhängige Variable							
		M (Commitment)			Y (OCB)			p
		Koeff.	SE	p	Koeff.	SE		
X (Generation)	a	0.021	0.104	.839	c'	-0.017	0.087	.843
M (Commitment)		---	---	---	b	0.339	0.072	<.001
Konstante	i ₁	4.029	0.201	<.001	i ₂	4.387	0.336	<.001
$R^2 = 0.0003$				$R^2 = 0.140$				
$F (1, 137) = 0.042, p = .839$				$F (2, 136) = 11.053, p = <.001$				

Für die Überprüfung, ob Commitment in der Beziehung zwischen der Generation und den Kündigungsabsichten eine Rolle spielt (H10) ergeben sich folgende Ergebnisse (Tabelle 13): Ältere Generationen scheinen stärker ans Unternehmen gebunden zu sein, haben also höhere Werte im Commitment als jüngere Generationen ($a = 0.021$) und Personen, die höhere Commitment-Werte aufweisen, zeigen auch tendenziell weniger Kündigungsabsichten ($b = -0.554$). Das für den indirekten Effekt ($ab = -0.012$) fehlerkorrigierte Bootstrap Konfidenzintervall (95%) basierend auf 10.000 Bootstrap Stichproben liegt um einen Bereich von null [-0.129; 0.103] und erweist sich somit als nicht signifikant. Ein direkter Effekt von der Generation auf die Kündigungsabsichten, unter Ausschluss der Commitment-Werte konnte nicht nachgewiesen werden ($c' = -0.153$, $p > .05$). Für den totalen Effekt ergibt sich ein nicht signifikanter Wert von $c = -0.165$ ($p = .10$).

Weil auch hier kein signifikanter indirekter Effekt nachgewiesen wurde, kann die H10 nicht angenommen werden. Demnach fungiert Commitment nicht als Mediator zwischen der Generation und den Kündigungsabsichten.

Tabelle 13: Modell-Koeffizienten für den angenommenen medienenden Effekt von Commitment auf die Beziehung zwischen der Generation und Kündigungsabsichten (H10)

		Abhängige Variable						
Unabhängige Variable		M (Commitment)			Y (Kündigungsabsichten)			
		Koeff.	SE	p	Koeff.	SE	p	
X (Generation)	a	0.021	0.104	.839	c'	-0.153	0.082	.063
M (Commitment)		---	---	---	b	-0.554	0.067	<.001
Konstante	i ₁	4.029	0.201	<.001	i ₂	4.165	0.314	<.001
$R^2 = 0.0003$				$R^2 = 0.346$				
$F (1, 137) = 0.042, p = .839$				$F (2, 136) = 35.975, p = <.001$				

8.4.3 Prüfung der Hypothesen H3a, H3b, H6 und H9

H3a: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen extrinsischen Arbeitswerten und organisationalem affektiven Commitment

H3b: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen intrinsischen Arbeitswerten und organisationalem affektiven Commitment.

H6: Je höher das organisationale affektive Commitment, desto höher das OCB.

H9: Je höher das organisationale affektive Commitment, desto geringer die Kündigungsabsichten.

Für die Überprüfung dieser Hypothesen wurden Produkt-Moment-Korrelationen nach Pearson berechnet (siehe auch Tabelle 7).

Dabei zeigt sich sowohl für extrinsische ($r = 0.17$) als auch für intrinsische ($r = 0.19$) Arbeitswerte ein signifikantes Ergebnis von $p < .05$. Es besteht somit ein signifikant positiver, wenn auch schwach ausgeprägter Zusammenhang zwischen extrinsischen Arbeitswerten und Commitment bzw. zwischen intrinsischen Arbeitswerten und Commitment. Die Hypothesen H3a und H3b können also angenommen werden.

Der postulierte positive Zusammenhang zwischen Commitment und OCB erweist sich als signifikant ($r = 0.37$, $p < .01$), ebenso wie die Vermutung eines negativen Zusammenhangs zwischen Commitment und Kündigungsabsichten ($r = -0.57$, $p < .01$). Folglich kann angenommen werden, dass eine höhere Ausprägung im Commitment mit einer höheren Ausprägung im OCB (H6) und einer geringeren Ausprägung in den Kündigungsabsichten (H9) einhergeht.

9 Diskussion

In den folgenden Abschnitten werden zunächst die Ergebnisse diskutiert, interpretiert und Anstöße für zukünftige Forschungen gegeben. Danach wird auf die Stärken und Schwächen der empirischen Studie eingegangen.

9.1 Diskussion der Ergebnisse

Wie bereits erwähnt, entstand die vorliegende Arbeit im Rahmen des Forschungsprojekts „Generation Management – Zusammenarbeit von jüngeren und älteren Personen in der Arbeitswelt“. Das Ziel der empirischen Studie war dabei, generationsbedingte Unterschiede in Arbeitswerten, im organisationalen affektiven Commitment, im Organizational Citizenship Behaviour sowie in den Kündigungsabsichten bei Mitarbeitern unterschiedlicher Unternehmen zu untersuchen. Da die genannten abhängigen Variablen in keiner der bisherigen Studien in Bezug auf die Generation miteinander in Beziehung gesetzt wurden, sollten diese Arbeit und deren empirische Untersuchung einen entsprechenden Beitrag zur Erweiterung dieses Forschungsfeldes liefern. Dabei wurden Unterschiede zwischen insgesamt drei verschiedenen Generationen angenommen: Baby Boomer (54-71 Jahre), Generation X (36-53 Jahre) und Generation Y (18-35 Jahre).

Im Hinblick auf die Arbeitswerte wurde zwischen intrinsischen und extrinsischen Arbeitswerten unterschieden. Hierbei wird in der Literatur beschrieben, dass jede Person sowohl über intrinsische als auch über extrinsische Arbeitswerte verfügt, allerdings in unterschiedlichem Ausmaß (Vansteenkiste et al., 2007). In der vorliegenden Arbeit wurde postuliert, dass Generation X und Generation Y mehr extrinsische Arbeitswerte aufweisen im Vergleich zu Baby Boomern (H1a) und Baby Boomer und die Generation X den intrinsischen Arbeitswerten mehr Wichtigkeit beimessen im Vergleich zur Generation Y (H1b).

Anhand der Mittelwerte zeigte sich dabei eine Tendenz in Richtung der postulierten Hypothesen, die berechnete MANOVA fiel allerdings nicht signifikant aus. Es gibt also in dieser Stichprobe keinen Hinweis darauf, dass sich die drei Generationen diesbezüglich voneinander unterscheiden.

In der Literatur finden sich in Bezug auf Generationsunterschiede in intrinsischen und extrinsischen Arbeitswerten sehr kontroverse Ergebnisse, auf die in Kapitel 6 bereits näher eingegangen wurde. So fanden zum Beispiel manche Autoren, dass jüngere Generationen mehr Wert legen auf intrinsische Arbeitswerte als ältere Generationen (z.B. Real et al., 2010), andere Forscher wiederum konnten anhand ihrer Daten belegen, dass jüngere Generationen mehr extrinsische Arbeitswerte aufweisen im Vergleich zu älteren Generationen (z.B. Ng et al., 2010). Cennamo und Gardner (2008) wiederum fanden keine Generationsunterschiede, weder in extrinsischen noch in intrinsischen Arbeitswerten (Cennamo & Gardner, 2008). Auch in dieser empirischen Untersuchung konnte nicht festgestellt werden, dass sich die Generationen in ihren extrinsischen oder intrinsischen Arbeitswerten voneinander unterscheiden. Diesbezüglich bedarf es deshalb noch weiterer Forschung, was ein Thema zukünftiger Studien sein kann.

Eine weitere Hypothese, die anhand der berechneten MANOVA überprüft wurde, betraf die Annahme, dass Baby Boomer höheres organisationales affektives Commitment aufweisen als die Generation X und die Generation Y (H2). Argumentiert wurde in der Literatur damit, dass jüngere Generationen schneller dazu bereit sind, das Unternehmen zu verlassen, wenn etwas nicht ihren Erwartungen entspricht. Im Vergleich dazu können sich ältere Generationen vorstellen, einen Job für längere Zeit oder gar ihr ganzes Leben zu haben, was mit einer höheren Bereitschaft, Commitment aufzubauen, einhergeht (Gursoy et al., 2008; Jorgensen, 2003; Miller & Yu, 2003).

Auch diese Hypothese kann nicht angenommen werden, was bedeutet, dass sich Baby Boomer, Generation X und Generation Y in ihrer Bindung an das Unternehmen in dieser Studie nicht signifikant voneinander unterscheiden.

Dieses Ergebnis ist möglicherweise eine Folge der derzeitigen Arbeitsmarktsituation in Österreich: Wie der Homepage der Statistik Austria zu entnehmen ist, ist die Arbeitslosenquote österreichweit in allen Altersstufen und verglichen zum Vorjahr angestiegen. Genau genommen konnte eine Zunahme von 26.100 zu ohnehin schon 215.200 Arbeitslosen verzeichnet werden (Statistik Austria, 2014). In solch einer Situation ist es denkbar, dass man froh sein kann, einen Job zu haben, egal welcher Generation man angehört und folglich ist

möglicherweise jede Person bereit, (affektives) Commitment zum Unternehmen aufzubauen.

Für die letzten beiden Hypothesen, welche anhand der MANOVA überprüft wurden, ergab sich, dass Baby Boomer nicht – wie angenommen – höheres OCB (H5) oder geringere Kündigungsabsichten (H8) aufweisen als Generation X und Generation Y. Demnach konnten auch hier anhand der vorliegenden Daten keine signifikanten Generationsunterschiede nachgewiesen werden.

Der Frage, ob Generationen sich in ihren OCB-Verhaltensweisen unterscheiden wurde in bisherigen Forschungen wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Raineri und seine Kollegen (2012) widmeten sich deshalb dieser Thematik und fanden heraus, dass Baby Boomer höheres OCB aufweisen als die Generation X (Raineri et al., 2012).

Generationsunterschiede in den Kündigungsabsichten wurde schon mehrmals empirisch untersucht, zumeist mit dem Ergebnis, dass ältere Generationen eine geringere Absicht zu kündigen zeigen als jüngere Generationen. Begründet wurde dies, ähnlich wie beim Commitment, damit, dass jüngere Generationen als ungeduldige und anspruchsvolle Mitarbeiter gelten im Vergleich zu Vorgängergenerationen und deshalb auch schneller und eher dazu bereit sind, ihr Unternehmen zu verlassen, wenn der Job nicht ihren Erwartungen entspricht (Benson & Brown, 2011; Gursoy et al., 2008).

Dass die Hypothesen H5 und H8 in dieser Studie ebenfalls nicht signifikant ausfielen, kann wiederum auf die vorhin bereits angesprochene derzeit bestehende Arbeitslosenproblematik in Österreich zurückgeführt werden: Wenn man generell dankbar sein kann, einen Job zu haben, ob man nun einer älteren oder jüngeren Generation angehört, dann bindet man sich nicht nur eher ans Unternehmen, sondern zeigt womöglich auch gerade in krisenhaften Zeiten OCB. Auch wenn solche Verhaltensweisen nicht vertraglich festgelegt sind und somit nicht vom Mitarbeiter erbracht werden müssen, führt die Angst vor einem möglichen Arbeitsplatzverlust vielleicht dazu, Verhaltensweisen zu zeigen, die eben über das offiziell Geforderte hinausgehen, um als besonders engagiert wahrgenommen zu werden. Umgekehrt sinken eventuell Kündigungsabsichten, wenn die Arbeitsplatzalternativen ohnehin eher rar sind.

Angesichts der in geringer Zahl vorhandenen empirischen Studien zu Generationsunterschieden im OCB bedarf es diesbezüglich noch weiterer Forschung, um die Frage nach tatsächlichen Unterschieden zu klären.

Ein weiterer möglicher Grund dafür, dass keine Hypothese, die sich auf Generationsunterschiede in den abhängigen Variablen bezieht, angenommen werden kann, wurde bereits in dem Kapitel zur Untersuchungsdurchführung angesprochen: Die Mitarbeiter wurden in dem E-Mail-Begleitschreiben, in welchem der Link zum Fragebogen vorzufinden war, gebeten, den am Ende des Fragebogens befindlichen Link zu kopieren und an ihren direkten Vorgesetzten zu schicken. Dieses Vorgehen war notwendig, um die für Frau Peckskamps Arbeit relevanten Mitarbeiter-Führungskräfte-Dyaden herzustellen. Zwar wurden die Mitarbeiter in dem Schreiben explizit darauf aufmerksam gemacht, dass die Führungskraft unter keinen Umständen Zugriff auf die vom Mitarbeiter getätigten Antworten habe, dennoch ist davon auszugehen, dass dies eventuelle Unsicherheiten oder gar Ängste bei den Teilnehmern hervorgerufen hat und sie deshalb im Sinne von sozial erwünschtem Verhalten geantwortet haben. Um diesem Problem entgegen zu steuern, könnte man zukünftig in den Unternehmen Mitarbeiterversammlungen veranstalten, in denen die Versuchsleiter persönlich anwesend sind. Auch wenn dies mit einem hohen Zeitaufwand verbunden ist, könnte man so die Mitarbeiter direkt und vor Ort auf die Fragebogenstudie aufmerksam machen und etwaige Unsicherheiten beseitigen.

Nicht zu vergessen ist die in Kapitel 2.5 angesprochene Tatsache, dass die meisten Studien, die sich mit Generationsunterschieden auseinandersetzen, im nordamerikanischen Raum durchgeführt wurden. Oftmals wird behauptet, dass sich Generationen aufgrund von bestimmten Ereignissen, wie beispielsweise der Ermordung von John F. Kennedy bilden, wobei sich hier die Frage stellt, ob solche Ereignisse auch außerhalb der USA Generationen, wie sie in der Literatur beschrieben werden, formen (Parry & Urwin, 2011). Wenngleich also in vielen Studien aus dem nordamerikanischen Raum signifikante Generationsunterschiede festgestellt werden konnten, ist durchaus denkbar, dass diese Ergebnisse für den europäischen bzw. im Speziellen auch für den österreichischen Raum in der Form nicht zulässig sind.

Weil die Anzahl an Studien zu Generationsunterschieden außerhalb des nordamerikanischen Raumes noch sehr gering ist, sollte sich dieser Thematik in zukünftigen Studien, speziell im europäischen Raum, noch öfter und eingehender gewidmet werden.

In der Hypothese H4 wurde postuliert, dass Arbeitswerte den Effekt zwischen der Generation und dem organisationalen affektiven Commitment zumindest teilweise mediierten. Zur Überprüfung dieser Hypothese wurde ein neuer Ansatz zur Mediationsanalyse von Hayes (2013) verwendet. Dabei ergab sich ein äußerst interessantes Ergebnis: Es konnte weder ein direkter Einfluss von der Generation auf das Commitment festgestellt werden (c'), noch wurden der Einfluss von der Generation auf die Arbeitswerte (a) und der totale Effekt signifikant. Lediglich der Effekt der Arbeitswerte auf das Commitment fiel signifikant aus (b), ein Ergebnis, welches sich auch durch die Berechnung einer Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson zeigte. Um nun von einer Mediation sprechen zu können, ist laut Hayes (2013) nur ein signifikanter indirekter Effekt notwendig, den man erhält, indem man den Pfad a und den Pfad b multipliziert. Hierbei ergab sich tatsächlich ein signifikantes Ergebnis, weshalb angenommen werden kann, dass Arbeitswerte den Effekt zwischen der Generation und dem Commitment mediierten. Wie genau dieser Befund zustande kommt, gilt es in weiteren Studien abzuklären. Eventuell gibt es in dieser Konstellation noch einen weiteren (nicht erfassten) Wirkmechanismus durch eine so genannte Suppressorvariable, die den Zusammenhang zwischen der Generation und dem Commitment unterdrückt.

Zwei weitere Mediationshypthesen wurden in der vorliegenden Arbeit empirisch untersucht und zwar wurde postuliert, dass Commitment den Effekt zwischen der Generation und OCB (H7) bzw. zwischen der Generation und Kündigungsabsichten (H10) mediert. Auch hierfür wurden Mediationsanalysen nach Hayes (2013) berechnet, wobei keine signifikanten indirekten Effekte gefunden werden konnten. Die Hypothesen H7 und H10 konnten also nicht angenommen werden. Auch die direkten und totalen Effekte fielen nicht signifikant aus.

Zwar konnte sowohl anhand der Mediationsanalysen, als auch anhand der Produkt-Moment-Korrelationen nach Pearson festgestellt werden, dass höheres

Commitment mit höherem OCB und mit geringeren Kündigungsabsichten einhergeht, generationsbedingte Unterschiede diesbezüglich konnten jedoch weder in der MANOVA, noch in den Mediationsanalysen festgestellt werden. Diese Befunde stehen im Gegensatz zu früheren Forschungsergebnissen, in denen – wie bereits erwähnt – Generationsunterschiede im Commitment (z.B. D'Amato & Herzfeldt, 2008), im OCB (Raineri et al., 2012) und in den Kündigungsabsichten (z.B. Benson & Brown, 2008) gefunden wurden. Ebenso wurde in der Literatur mehrmals behauptet, dass Commitment sowohl OCB, als auch Kündigungsabsichten vorausgeht (Jaros, 1997; Meyer et al., 2002), weshalb in der vorliegenden Studie angenommen wurde, dass die Zugehörigkeit zu einer Generation Unterschiede im Commitment verursacht und dies wiederum zu Unterschieden im OCB und in den Kündigungsabsichten führt. Der Grund für die nicht signifikanten Unterschiede in den Generationen wurde weiter oben schon eingehend diskutiert. Aus den bereits bestehenden und den in dieser Untersuchung gefundenen Ergebnissen lässt sich ableiten, dass es noch viel Forschungsbedarf zu diesem Thema gibt und somit nicht mit eindeutiger Sicherheit gesagt werden kann, dass es tatsächlich bedeutsame Unterschiede in den verschiedenen Generationen gibt, zumindest oder vor allem was den europäischen Raum anbelangt.

Weiters wurde vermutet, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen extrinsischen Arbeitswerten und Commitment (H3a) und zwischen intrinsischen Arbeitswerten und Commitment (H3b) gibt. Diese Hypothesen wurden anhand von Produkt-Moment-Korrelationen nach Pearson berechnet, wobei heraus kam, dass beide Vermutungen angenommen werden können. Sowohl extrinsische als auch intrinsische Arbeitswerte korrelieren demnach signifikant positiv mit organisationalem affektivem Commitment. Dieser Befund stimmt überein mit früheren Forschungserkenntnissen (Andolsék & Stěbe, 2004; Putti et al., 1989).

Die Annahme, Commitment korreliere mit OCB (H6) wurde ebenfalls mit Hilfe einer Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson berechnet und kann angenommen werden. Es zeigte sich anhand der vorliegenden Daten, dass Teilnehmer, die höhere Werte im Commitment aufweisen auch signifikant höhere Werte im OCB aufweisen, was bedeutet, dass Personen, die sich stärker an ihr

Unternehmen gebunden fühlen, auch eher dazu bereit sind, Verhaltensweisen im Arbeitsalltag zu zeigen, die nicht vertraglich festgelegt sind und somit über das offiziell Geforderte hinausgehen. Dieses Ergebnis stimmt überein mit den Erkenntnissen aus früheren Forschungen, in denen ebenfalls positive Zusammenhänge zwischen Commitment und OCB gefunden wurden (Meyer et al., 2002; Raineri et al., 2012).

Hinsichtlich des angenommenen negativen Zusammenhangs zwischen Commitment und Kündigungsabsichten (H9) zeigt sich ein Ergebnis in die angenommene Richtung: Personen, die ein höheres Commitment zu ihrem Unternehmen aufgebaut haben, zeigen demnach auch signifikant geringere Kündigungsabsichten. Dieser Befund stimmt ebenfalls mit früheren Forschungserkenntnissen überein (Jaros, 1997; Meyer et al., 2002).

Es sei noch darauf hingewiesen, dass anhand der durchgeföhrten Korrelationen keine kausalen Schlüsse aus den signifikanten Hypothesen gezogen werden können. Man kann also beispielsweise nicht sagen, dass aufgrund einer stärkeren Bindung zum Unternehmen Personen eher bereit sind, organisationsdienliche Verhaltensweisen zu zeigen, sondern es wäre umgekehrt auch denkbar, dass Personen, die sich am Arbeitsplatz besonders engagieren und Verhaltensweisen zeigen, die über das offiziell Geforderte hinausgehen, sich aufgrund dieser zusätzlichen „Investitionen“ auch stärker ans Unternehmen binden.

9.2 Stärken und Schwächen der Studie

Eine Limitation der Studie ist zweifellos das querschnittliche Studiendesign. Die Datenerhebung zu nur einem einzigen Zeitpunkt macht es selbst im Falle von signifikanten Gruppenunterschieden schwierig zu sagen, ob diese Unterschiede tatsächlich aufgrund der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Generation zustande kommen, oder nicht eventuell doch aufgrund von Alters- und Reifeeffekten (vgl. Parry & Urwin, 2011). Forscher könnten sich dieser Problematik durch die Konzeption eines längsschnittlichen Studiendesigns in zukünftigen Untersuchungen widmen, um herauszufinden, ob etwaige Unterschiede tatsächlich aufgrund der Generationszugehörigkeit entstanden sind.

Die Durchführung eines Quasiexperiments war im Falle der vorliegenden Studie unvermeidbar, da die Zugehörigkeit zu einer Generation aufgrund des Alters einer Person eine bereits bestehende Eigenschaft ist und nicht randomisiert werden kann. Das Quasiexperiment birgt jedoch den Nachteil, dass personengebundene Störvariablen kaum eliminiert werden können, was mit einer geringeren internen Validität einhergeht (Bortz & Döring, 2006).

Die Gesamtstichprobe, bestehend aus 139 Teilnehmern, erscheint auf den ersten Blick durchaus als akzeptable Gruppengröße. Die Anzahl der Teilnehmer pro Teilstichprobe variierte jedoch um einiges zwischen den Gruppen. So zählten von den 139 teilnehmenden Personen 43 zur Generation Y, 77 zählten zur Generation X aber nur 19 fielen unter die Baby Boomer. Ursprünglich wäre geplant gewesen, dass alle oder zumindest die meisten der Unternehmen, die bereits im ersten Teil des Projekts (den Interviews) mitgemacht haben, auch im zweiten Teil (der Online-Befragung) zur Verfügung stehen. Leider sind nach den Interviews jedoch viele Unternehmen abgesprungen mit der Begründung, dass in ihrem Unternehmen schon zu viele schriftliche Befragungen stattfinden und man die Mitarbeiter nicht belasten wolle. Zwar erscheint der Online-Fragebogen als äußerst praktisch und ökonomisch, da in kurzer Zeit, ohne wenig Aufwand und Kosten eine große Anzahl an Menschen erreicht werden kann. Dennoch wäre aufgrund des Feedbacks der Unternehmen für weitere Studien anzuraten, auf die quantitative Erhebung gänzlich zu verzichten und zukünftig nur eine qualitative Vorgehensweise in Betracht zu ziehen.

Hinsichtlich der Repräsentativität der Stichprobe ist zu sagen, dass die Erhebung in Wien und Oberösterreich durchgeführt wurde. Die Ergebnisse der Studie können also nicht generalisiert werden.

Für die Erhebung der Arbeitswerte wurde eine noch nicht weit verbreitete Skala von Hirschi (2010) verwendet. Die Items decken zwar viele Arbeitsaspekte, die extrinsischer oder intrinsischer Natur sind, ab, die Reliabilitäten der beiden Subskalen liegen allerdings unter dem noch akzeptablen Wert von 0.7 (Field, 2009). Obwohl die Reliabilitätswerte wahrscheinlich auf die geringe Itemanzahl pro Subskala zurückzuführen sind, empfiehlt es sich dennoch, in zukünftigen Studien diese Skalen zu überarbeiten, beispielsweise anhand von Fokusgruppen.

Eine Stärke der vorliegenden empirischen Untersuchung ist zweifelsohne die Tatsache, dass diese Studie eine der ersten ist, die auf Arbeitswerte, Arbeitseinstellungen (wie z.B. Commitment) und Arbeitsverhaltensweisen (wie z.B. OCB) gleichzeitig eingeht. Außerdem wurde diese Studie im europäischen Raum durchgeführt, was einen weiteren Beitrag zur bisherigen Forschung leistet, die vorwiegend im nordamerikanischen Raum durchgeführt wurde.

Des Weiteren erwies sich – dem obigen Feedback einiger Unternehmen zum Trotz – das Erhebungsinstrument als relativ ökonomisch in der Durchführung. Der Fragebogen wurde per E-Mail versandt und die Untersuchungspersonen benötigten nicht lange für die Beantwortung der Fragen.

10 Literaturverzeichnis

- Andolsěk, D. M. & Štěbe, J. (2004). Multinational Perspectives on Work Values and Commitment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 4(2), 181–209.
- Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 124–141.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Benson, J. & Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843–1865.
- Bierhoff, H. W., Müller, G. F. & Küpper, B. (2000). Prosoziales Arbeitsverhalten: Entwicklung und Überprüfung eines Messinstruments zur Erfassung des freiwilligen Arbeitsengagements. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 31(2), 141–153.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99–109.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Brief, A. P. & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Burke, M. E. (2004). *Generational Differences: A study by the Society for Human Resource Management*. Alexandria: Society for Human Resource Management.
- Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891–906.
- Culpepper, R. A. (2011). Three-component commitment and turnover: An examination of temporal aspects. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 517–527.

- D'Amato, A. & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 929–953.
- Dries, N., Pepermans, R. & De Kerpel, E. D. (2008). Exploring four generations' beliefs about career: Is "satisfied" the new "successful"? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 907–928.
- Edge, K. (2013). A review of the empirical generations at work research: implications for school leaders and future research. *School Leadership & Management*, 1–20.
- Egri, C. P. & Ralston, D. A. (2004). Generation Cohorts and Personal Values: A Comparison of China and the United States. *Organization Science*, 15(2), 210–220.
- Elizur, D. (1984). Facets of work values: A structural analysis of work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 69, 379–389.
- Elizur, D., Borg, I., Hunt, R. & Beck, I. M. (1991). The structure of work values: A cross cultural comparison. *Journal of Organizational Behavior*, 12(1), 21–38.
- Elizur, D. & Sagie, A. (1999). Facets of personal values: A structural analysis of life and work values. *Applied Psychology*, 48(1), 73–87.
- Felfe, J., Six, B., Schmook, R. & Knorz, C. (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*. ZIS Version 15.00. Leibniz: Institut für Sozialwissenschaften.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (3rd ed.). London: Sage.
- George, J. M. & Jones, G. R. (1997). Organizational Spontaneity in Context. *Human Performance*, 10(2), 153–170.
- Gursoy, D., Maier, T. A. & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448–458.
- Hansen, J. C. & Leuty, M. E. (2011). Work Values Across Generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34–52.

- Hayes, A. F. (2013) *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: The Guilford Press.
- Hertel, G., Bretz, E. & Moser, K. (2000). Freiwilliges Arbeitsengagement: Begriffsklärung und Forschungsstand. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 31(2), 121–140.
- Hirschi, A. (2010). Positive adolescent career development: The role of intrinsic and extrinsic work values. *The Career Development Quarterly*, 58(3), 276–287.
- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51(3), 319–337.
- Jin, J. & Rounds, J. (2012). Stability and change in work values: A meta-analysis of longitudinal studies. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 326–339.
- Jorgensen, B. (2003). Baby Boomers, Generation X and Generation Y?: Policy implications for defence forces in the modern era. *Foresight*, 5(4), 41–49.
- Jurkiewicz, C. L. & Brown, R. G. (1998). Generational Comparisons of Public Employee Motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 18(4), 18–37.
- Kirchler, E. (Hrsg.) (2011). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3. Aufl.). Wien: UTB
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101–114.
- Kupperschmidt, B. (2000). Multigenerational Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76.
- Lamm, E. & Meeks, M. D. (2009). Workplace fun: the moderating effects of generational differences. *Employee Relations*, 31(6), 613–631.
- Lancaster, L. C. & Stillman, D. (2002). *When Generations Collide: Who They Are, Why They Clash, How to Solve the Generational Puzzle at Work*. New York: Collins Business.
- LePine, J. A., Erez, A. & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52–65.

- Lester, S. W., Standifer, R. L., Schultz, N. J. & Windsor, J. M. (2012). Actual Versus Perceived Generational Differences at Work: An Empirical Examination. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(3), 341–354.
- Leuty, M. E. (2013). Stability of Scores on Super's Work Values Inventory-Revised. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 46(3), 202–217.
- Lowry, M., Campagnolo, D., Morris, D., Preston, H., Xue, L. & Cheng, K. (2012). Personality as a Predictor of Work Values in Generation Y Students. Zugriff am 10.03.2014. Verfügbar unter <http://seanlyons.ca/wp-content/uploads/2012/01/Lowry-et-al-2012.pdf>.
- Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 39–44.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
- Meyer, J. P., Irving, P. G. & Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 29-52.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- Miller, P. & Yu, H. (2003). Organisational values and generational values: a cross cultural study. *Australasian Journal of Business and Social Enquiry*, 1(3), 138.
- Moser, K. (1996). *Commitment in Organisationen*. Bern: Hans Huber.

- Murray, K., Toulson, P. & Legg, S. (2011). Generational cohorts' expectations in the workplace: A study of New Zealanders. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(4), 476–493.
- Nerdinger, F. W. (2004). Organizational Citizenship Behavior und Extra-Rollenverhalten. In N. Bierbaumer, D. Frey, J. Kuhl, W. Schneider, & R. Schwarzer (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie* (Bd. 4) (S. 293-333). Göttingen: Hogrefe.
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L. & Lyons, S. T. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292.
- O'Bannon, G. (2001). Managing our future: The generation X factor. *Public Personnel Management*, 30(1), 95-109.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behaviour: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775–802.
- Parry, E. & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence: Generational Differences in Work Values. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M. & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262.
- Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research. *Human Performance*, 10(2), 133–151.
- 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(3), 513–563.
- Pollmann-Schult, M. (2009). Geschlechterunterschiede in den Arbeitswerten: eine Analyse für die alten Bundesländer 1980–2000. *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung*, 42(2), 140–154.

- Putti, J. M., Aryee, S. & Liang, T. K. (1989). Work values and Organisational Commitment: A Study in the Asian Context. *Human Relations*, 42(3), 275-288.
- Raineri, N., Paillé, P. & Morin, D. (2012). Organizational citizenship behavior: An intergenerational study. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 25(3), 147–177.
- Real, K., Mitnick, A. D. & Maloney, W. F. (2010). More Similar than Different: Millennials in the U. S. Building Trades. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 303–313.
- Roe, R. A. & Ester, P. (1999). Values and work: Empirical findings and theoretical perspective. *Applied Psychology*, 48(1), 1–21.
- Rohmann, E., Bierhoff, H. W. & Müller, G. F. (2000). Förderung freiwilligen Arbeitsengagements in Organisationen. *Gruppendynamik Und Organisationsberatung*, 31(2), 213–224.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Ros, M., Schwartz, S. H. & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology*, 48(1), 49–71.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68.
- Schuman, H. & Scott, J. (1989). Generations and collective memories. *American Sociological Review*, 54(3), 359–381.
- Schwartz, S. H. & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550-562.
- Sinisalo, P. (2004). Changing work values and expressed educational plans of adolescents: A cross-sectional follow-up of three cohorts in Finland. *European Journal of Psychology of Education*, 19(3), 227–236.
- Six, B. & Felfe, J. (2004). Commitment und OCB. In N. Bierbaumer, D. Frey, J. Kuhl, W. Schneider, & R. Schwarzer (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie* (Bd. 3) (S. 620-635). Göttingen: Hogrefe.
- Smith, C. H., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behaviour: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.

- Statistik, Austria (2014). Arbeitslose (internationale und nationale Definition), Nicht-Erwerbspersonen mit Arbeitswunsch. Zugriff am 10.08.2014. Verfügbar unter: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/arbeitsmarkt/arbeitslose_arbeitssuchende/index.html.
- Staufenbiel, T. (2000). Antezedentien und Konsequenzen freiwilligen Arbeitsengagements. *Gruppendynamik Und Organisationsberatung*, 31(2), 169–183.
- Staufenbiel, T. & Hartz, C. (2000). Organizational Citizenship Behavior: Entwicklung und erste Validierung eines Messinstruments. *Diagnostica*, 46, 73-83.
- Twenge, J. M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201–210.
- Twenge, J. M. & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862–877.
- Twenge, J. M., Campbell, W. K. & Freeman, E. C. (2012). Generational differences in young adults' life goals, concern for others, and civic orientation, 1966–2009. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(5), 1045–1062.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J. & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142.
- Van Dick, R. (2004). *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Göttingen: Hogrefe.
- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., Witte, H. & Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 251–277.
- Wesche, J. S. & Muck, P. M. (2010). Freiwilliges Arbeitsengagement: Bestandsaufnahme und Perspektiven für eine theoretische Integration. *Psychologische Rundschau*, 61(2), 81–100.

- Westerman, J. W. & Yamamura, J. H. (2007). Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes. *Career Development International*, 12(2), 150–161.
- Wey Smola, K. & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382.
- 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(8), 878–890.
- Zemke, S., Raines, C. & Filipczak, B. (2013). *Generations at work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace* (2nd ed.). New York: Amacom.

11 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zu überprüfende Hypothesen	47
Tabelle 2: Übersicht über die Häufigkeiten soziodemographischer Merkmale in der Gesamtstichprobe	59
Tabelle 3: Übersicht über die Häufigkeiten soziodemographischer Merkmale in den drei Teilstichproben	60
Tabelle 4: Mediane der Variablen „Beschäftigungsdauer im Unternehmen“ und „Beschäftigungsdauer in der aktuellen Organisationseinheit in den drei Teilstichproben	62
Tabelle 5: Deskriptivstatistik der einzelnen Skalen und Subskalen für die Gesamtstichprobe (N=139)	63
Tabelle 6: Deskriptivstatistik der einzelnen Skalen und Subskalen für die Teilstichproben (Baby Boomer, Generation X, Generation Y)	65
Tabelle 7: Korrelationen der verwendeten Skalen und Subskalen nach Pearson mit Signifikanztests auf Unterschiede zu Null	66
Tabelle 8: Reliabilitäten der verwendeten Skalen (N=139)	67
Tabelle 9: Box-Test auf Gleichheit der Kovarianzmatrizen	69
Tabelle 10: Levene-Test auf Gleichheit der Fehlervarianz	69
Tabelle 11: Modell-Koeffizienten für den angenommenen mediierenden Effekt von Arbeitswerten auf die Beziehung zwischen der Generation und dem Commitment (H4)	71
Tabelle 12: Modell-Koeffizienten für den angenommenen mediierenden Effekt von Commitment auf die Beziehung zwischen der Generation und OCB (H7)	72
Tabelle 13: Modell-Koeffizienten für den angenommenen mediierenden Effekt von Commitment auf die Beziehung zwischen der Generation und Kündigungsabsichten (H10)	73

12 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Forschungsmodell	48
Abbildung 2: Angenommener mediierender Effekt von Arbeitswerten auf die Beziehung zwischen der Generation und dem organisationalen affektiven Commitment (H4).....	48
Abbildung 3: Angenommener mediierender Effekt von organisationalem affektiven Commitment auf die Beziehung zwischen der Generation und OCB (H7) bzw. Kündigungsabsichten (H10).	49
Abbildung 4: Graphische Darstellung einer Mediation (Hayes, 2013)	70

13 Anhang

Zusammenfassung

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, Unterschiede zwischen drei Generationen, die derzeit in der Erwerbsbevölkerung vorzufinden sind (Baby Boomer, Generation X und Generation Y) in Arbeitswerten, organisationalem affektivem Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) und Kündigungsabsichten zu untersuchen.

Die Daten wurden mittels Online-Fragebogen erhoben. Die Stichprobe bestand aus 139 österreichischen Arbeitnehmern von drei unterschiedlichen Unternehmen in Wien und Oberösterreich. Abhängig von ihrem Geburtsjahr, wurden die Teilnehmer in drei Generationsgruppen aufgeteilt. Die Datenanalyse erfolgte, je nach Hypothese, mittels multivariater Varianzanalyse (MANOVA), OLS-Regressionen oder Pearson-Korrelationen.

Wider Erwarten konnten keine signifikanten Unterschiede zwischen den Generationen in ihren Arbeitswerten, im organisationalen affektiven Commitment, im OCB oder in ihren Kündigungsabsichten gefunden werden. Überraschenderweise jedoch entpuppten sich Arbeitswerte als Mediator in der Beziehung zwischen der Generation und dem organisationalen affektiven Commitment.

Abstract

The purpose of this thesis is to examine differences between three generational groups currently in the workforce (Baby Boomer, Generation X and Generation Y) in work values, organizational affective commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and intentions to leave.

The data assessment was achieved via an online questionnaire. The sample consisted of 139 Austrian workers from three different companies in Vienna and Upper Austria. Depending on their year of birth, they were categorized into three generational groups. According to the type of hypothesis, data were analyzed with multivariate analysis of variance (MANOVA), OLS-regressions or pearson correlations.

Against expectations no significant differences were found between generations in their work values, organizational affective commitment, OCB or in their intentions to leave. Surprisingly, work values were identified as a mediator in the relationship between generation and organisational affective commitment.

E-Mail-Begleitschreiben



Sehr geehrte Damen und Herren,

Zunächst möchten wir uns im Namen der Universität Wien und Albrecht Business Coaching ganz herzlich für Ihre Teilnahme an vorliegenden Studie bedanken. Durch die demographischen Entwicklungen und die Veränderungen der Arbeitswelt arbeiten immer mehr Menschen unterschiedlichen Alters zusammen. Das Thema der Studie ist die Zusammenarbeit von Führungskräften und MitarbeiterInnen unterschiedlicher Generationen.

Über den angefügten Link gelangen Sie zu einem online Fragebogen, dessen Beantwortungszeit ca. zehn Minuten dauern wird. Die gestellten Fragen beziehen sich auf Ihre Tätigkeit, Ihr Team und Ihren direkten Vorgesetzten. Bitte lesen Sie sich die Anleitungen zur Beantwortung der Fragen genau durch.

Nach der Beantwortung des Fragebogens kreiert sich automatisch ein Link zu einem weiteren Fragebogen. Bitte senden Sie diesen an Ihren direkten Vorgesetzten.

Bei diesem Vorgehen geht es ausschließlich darum zu ermitteln, ob und wie stark sich die Einschätzungen von Führungskräften und MitarbeiterInnen unterscheiden. Ihr Vorgesetzter hat unter keinen Umständen Zugriff auf Ihre Daten bzw. auf die von Ihnen gegebenen Antworten!

Die Auswertung der erhobenen Daten erfolgt selbstverständlich streng vertraulich und ausschließlich durch ProjektmitarbeiterInnen der Universität Wien. Die verwendete Software gibt keine IP-Adressen weiter, auch nicht an die Administratoren. Die Auswertung von Individualdaten bzw. der Rückschluss auf Ihre Person wäre auch vom Studiendesign nicht erwünscht. Dafür birgt die Universität Wien mit ihrem Namen!

Link zur Online-Befragung: ...

Für Fragen stehen wir Ihnen jeder Zeit gerne zur Verfügung!
Kontakt: <mailto:generationmanagement.psychologie@univie.ac.at>

Mit besten Grüßen!

Univ.-Prof. Dr. Christian Korunka und Team

Fragebogen – Generation Management



Vielen Dank für die Teilnahme an der aktuellen Studie!

Auf den folgenden Seiten finden Sie **Fragen** und **Aussagen zu Ihrer Arbeit**. Wir fragen Sie nach Einschätzungen Ihrer **arbeitsbezogenen Tätigkeiten** und Ihres **Teams**. Kreuzen Sie dazu bitte für jede Frage die Antwort an, die am ehesten auf Sie oder Ihre Arbeit zutrifft. Ihre Angaben werden nach **strengsten Kriterien der Vertraulichkeit und Anonymität** behandelt. Es haben ausschließlich die ProjektmitarbeiterInnen der Universität Wien Einblick in die erhobenen Daten.

Bitte beachten Sie, dass wir Ihren Fragebogen nur dann verwerten können, wenn Sie alle Fragen beantworten.

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an:
generationmanagement.psychologie@univie.ac.at

Wie wichtig ist Ihnen...	Weniger wichtig	Wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig
... Vielfalt bei der Arbeit?				
... anderen helfen zu können?				
... Unabhängigkeit?				
... Verantwortung und Führung?				
... interessante Arbeit?				
... hohes Einkommen?				
... Job-Sicherheit?				
... ein schneller und einfacher Einstieg in den Beruf?				
... Freizeit neben der Arbeit?				
... angesehene Arbeit?				

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen bezüglich Ihrer Arbeitstätigkeit.

	Trifft gar nicht zu	Trifft wenig zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft völlig zu
Ich denke, ich verdiene eine sehr gute Beurteilung von meinem/ meiner Vorgesetzten.					
Im Vergleich zum Durchschnitt erzielle ich gewöhnlich gute Ergebnisse bei meiner Arbeit.					
Es gibt keine oder wenig Beschwerden über die Qualität meiner Arbeit.					
Die Ergebnisse meiner Arbeit könnten besser sein als sie gegenwärtig sind.					
Manchmal ist meine Leistung sehr gut, manchmal überhaupt nicht.					

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen bezüglich der Qualität der Zusammenarbeit mit Ihren KollegInnen.

	Sehr selten	Selten	Manch-mal	Oft	Sehr oft
Wie oft geben Sie Ihren KollegInnen Anregungen zu besseren Arbeitsweisen?					
Wie oft geben Ihnen Ihre KollegInnen Rückmeldung, wenn Sie etwas gemacht haben, was deren Arbeit erleichtert hat?					
Wie oft geben Ihnen Ihre KollegInnen Rückmeldung, wenn Sie etwas gemacht haben, was deren Arbeit erschwert hat?					
Wie oft geben Sie den anderen KollegInnen Rückmeldung, wenn diese etwas gemacht haben, was Ihre Arbeit erleichtert hat?					
Wie oft geben Sie den anderen KollegInnen Rückmeldung, wenn diese etwas gemacht haben, was Ihre Arbeit erschwert hat?					
Wie oft fragen Sie die anderen KollegInnen um Hilfe, wenn viel zu tun ist?					
Wie oft versuchen Sie, spontan den anderen KollegInnen zu helfen, wenn viel zu tun ist?					

	Gar nicht leicht	Eher nicht leicht	Mittel-mäßig	Eher	Sehr leicht
Wie leicht fällt es den anderen KollegInnen, Ihre Einsatz- und Entwicklungsmöglichkeiten im Rahmen der Zusammenarbeit einzuschätzen?					
Wie leicht fällt es den anderen KollegInnen, Ihre beruflichen Probleme und Bedürfnisse zu verstehen?					
Wie leicht fällt es Ihnen, flexibel Aufgaben zu tauschen, damit es für andere KollegInnen einfacher wird?					
Wie leicht fällt es Ihnen, anderen dabei zu helfen, eine Arbeit fertig zu stellen, obwohl andere KollegInnen damit beauftragt waren?					
Wie leicht fällt es anderen KollegInnen, Ihnen zu helfen eine Arbeit fertig zu stellen, mit der Sie beauftragt waren?					

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen bezogen auf Ihre direkte Vorgesetzte bzw. Ihren direkten Vorgesetzten.

Fragen 1 bezüglich Ihrer direkten Vorgesetzten bzw. Ihres direkten Vorgesetzten.

	Nie	Selten	Gelegen-tlich	Oft	Immer
Wissen Sie im Allgemeinen, wie Ihr/e Vorgesetzte/r Sie einschätzt?					

Fragen 2 und 3 bezüglich Ihrer direkten Vorgesetzten bzw. Ihres direkten Vorgesetzten.

	Gar nicht	Wenig	Mittel-mäßig	Gut	Sehr gut
Wie gut versteht Ihr/e Vorgesetzte/r Ihre beruflichen Probleme und Bedürfnisse?					
Wie gut kennt Ihr/e Vorgesetzte/r Ihre Entwicklungsmöglichkeiten?					

Fragen 4 und 5 bezüglich Ihrer direkten Vorgesetzten bzw. Ihres direkten Vorgesetzten.

	Gering	Eher gering	Mittel	Eher hoch	Hoch
Wie hoch ist die Chance, dass Ihr/e Vorgesetzte/r seinen/ihren Einfluss nutzt, um Ihnen bei Arbeitsproblemen zu helfen?					
Wie groß ist die Wahrscheinlichkeit, dass Ihr/e Vorgesetzte/r Ihnen auf seine/Ihre Kosten aus der Patsche hilft?					

Fragen 6 bezüglich Ihrer direkten Vorgesetzten bzw. Ihres direkten Vorgesetzten.

	Trifft gar nicht zu	Trifft wenig zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft völlig zu
Ich habe genug Vertrauen in meine/n Vorgesetzte/n, um seine/ihre Entscheidungen zu verteidigen.					

Fragen 7 bezüglich Ihrer direkten Vorgesetzten bzw. Ihres direkten Vorgesetzten.

	Sehr ineffektiv	Schlechter als der Durchschnitt	Durchschnittlich	Besser als der Durchschnitt	Sehr effektiv
Wie würden Sie das Arbeitsverhältnis mit Ihrem/Ihrer Vorgesetzten beschreiben?					

Ihre Vorgesetzte bzw. Ihr Vorgesetzter ist...?

männlich weiblich

Wie alt ist Ihre Vorgesetzte bzw. Ihr Vorgesetzter schätzungsweise?

18-23 Jahre 36-41 Jahre 54-59 Jahre

24-29 Jahre 42-47 Jahre 60-65 Jahre

30-35 Jahre 48-53 Jahre 66-71 Jahre

Wie lange ist Ihre Vorgesetzte bzw. Ihr Vorgesetzter schon ungefähr Ihre Vorgesetzte bzw. Ihr Vorgesetzter?

- 1985
- 1991
- 1997
- 2003
- 2009
- 1986
- 1992
- 1998
- 2004
- 2010
- 1987
- 1993
- 1999
- 2005
- 2011
- 1988
- 1994
- 2000
- 2006
- 2012
- 1989
- 1995
- 2001
- 2007
- 2013
- 1990
- 1996
- 2002
- 2008
- 2014

Wie lange ist Ihre Vorgesetzte bzw. Ihr Vorgesetzter schon ungefähr im Unternehmen tätig?

- 1985
- 1991
- 1997
- 2003
- 2009
- 1986
- 1992
- 1998
- 2004
- 2010
- 1987
- 1993
- 1999
- 2005
- 2011
- 1988
- 1994
- 2000
- 2006
- 2012
- 1989
- 1995
- 2001
- 2007
- 2013
- 1990
- 1996
- 2002
- 2008
- 2014

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen bezüglich der Zusammenarbeit mit Ihren Kolleginnen und Kollegen.

Wenn Sie in mehreren Arbeitsgruppen tätig sind, denken Sie an die, in welcher Sie derzeit am häufigsten arbeiten.

	Trifft nie zu	Trifft selten zu	Trifft manchmal zu	Trifft oft zu	Trifft immer zu
Wir kennen unsere Ziele.					
Jeder von uns weiß, wer wofür zuständig ist.					
Bei uns werden Vereinbarungen und Spielregeln eingehalten.					
Wir bekommen die Informationen, die wir brauchen.					
In Diskussionen kommen bei uns alle zu Wort.					
Entscheidungen werden bei uns eher gemeinsam getroffen.					
Wir liefern im Vergleich zum Mitteleinsatz einen hohen Output.					
Wir haben noch Leistungsreserven.					
Wir berücksichtigen die Auswirkungen der Zusammenarbeit auf andere aktiv.					
Wir werden gut geführt, der Führungskraft wird persönliche Autorität zugesprochen.					
Wir übernehmen aktiv Verantwortung.					
Konflikte werden bei uns aktiv und konstruktiv bearbeitet.					
Bei uns ist ein Abweichen von der Gruppenmeinung, Andersdenken und Anderssein möglich.					
Wir unterstützen uns gegenseitig, es herrscht ein ausgeprägtes WIR-Gefühl.					
Wir fühlen uns sicher in der Gruppe, das Vertrauen überwiegt.					

	Trifft nie zu	Trifft selten zu	Trifft manch-mal zu	Trifft oft zu	Trifft immer zu
Lob und Anerkennung werden bei uns aktiv ausgesprochen, es gibt keine Angst davor, Fehler zu machen.					
Das Zusammenarbeiten in der Gruppe macht Spaß.					
Wir investieren Zeit für die gemeinsame Reflexion unserer Zusammenarbeit.					
Unser Umfeld verändert sich sehr schnell.					
Die zu bearbeitenden Aufgaben haben eine hohe Komplexität.					

Wie viele KollegInnen sind in Ihrer Arbeitsgruppe?

Wenn Sie in mehreren Arbeitsgruppen tätig sind, denken Sie an die, in welcher Sie derzeit am häufigsten arbeiten.

Wie alt sind die KollegInnen Ihrer Arbeitsgruppe im Durchschnitt?

- Größtenteils unter 36 Jahre
- Größtenteils zwischen 35 und 50 Jahre
- Größtenteils über 49 Jahre
- Gemischt

Bitte füllen Sie die folgenden Fragen bezüglich Ihres Arbeitsverhaltens aus.

	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils-teils	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft völlig zu
Ich helfe anderen, wenn diese mit der Arbeit überlastet sind							
Ich komme immer pünktlich zur Arbeit							
Ich beteilige mich regelmäßig und aktiv an Besprechungen und Versammlungen im Unternehmen							
Ich wirke bei auftretenden Meinungsverschiedenheiten ausgleichend auf meine KollegInnen ein							
Ich informiere frühzeitig, wenn ich nicht zur Arbeit kommen kann							
Ich informiere mich über neue Entwicklungen im Unternehmen.							
Ich zeichne mich durch besonders wenige Fehlzeiten aus							
Ich ergreife freiwillig die Initiative, neuen KollegInnen bei der Einarbeitung zu helfen							
Ich mache innovative Vorschläge zur Verbesserung der Qualität in der Arbeit							
Ich bemühe mich aktiv darum, Schwierigkeiten mit KollegInnen vorzubeugen							

	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils-teils	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft völlig zu
Ich beachte Vorschriften und Arbeitsanweisungen mit größter Sorgfalt.							
Ich bilde mich laufend, um meine Arbeit besser machen zu können.							
Ich ermuntere KollegInnen, wenn diese niedergeschlagen sind.							
Ich nehme mir nur in äußerst dringenden Fällen frei.							
Ich ergreife die Initiative, um das Unternehmen vor möglichen Problemen zu bewahren.							

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen bezüglich Ihres Unternehmens.

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

	Nie	Selten	Manch-mal	Oft	Immer
Denken Sie daran, dieses Unternehmen zu verlassen?					

	Sehr un-wahr-scheinlich	Un-wahr-scheinlich	Neu-tral	Wahr-scheinlich	Sehr wahr-scheinlich
Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie sich für einen neuen Arbeitgeber entscheiden?					
Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Ihr Unternehmen in den nächsten 12 Monaten verlassen werden?					

Bitte geben Sie im Folgenden Daten zu Ihrer Person an.

Wie alt sind Sie?

- | | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="radio"/> 18-23 Jahre | <input type="radio"/> 36-41 Jahre | <input type="radio"/> 54-59 Jahre |
| <input type="radio"/> 24-29 Jahre | <input type="radio"/> 42-47 Jahre | <input type="radio"/> 60-65 Jahre |
| <input type="radio"/> 30-35 Jahre | <input type="radio"/> 48-53 Jahre | <input type="radio"/> 66-71 Jahre |

Sind Sie...?

- | | |
|--------------------------------|--------------------------------|
| <input type="radio"/> männlich | <input type="radio"/> weiblich |
|--------------------------------|--------------------------------|

Wie lange sind Sie bereits im Unternehmen tätig?

- | | | | | |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="radio"/> 1985 | <input type="radio"/> 1991 | <input type="radio"/> 1997 | <input type="radio"/> 2003 | <input type="radio"/> 2009 |
| <input type="radio"/> 1986 | <input type="radio"/> 1992 | <input type="radio"/> 1998 | <input type="radio"/> 2004 | <input type="radio"/> 2010 |
| <input type="radio"/> 1987 | <input type="radio"/> 1993 | <input type="radio"/> 1999 | <input type="radio"/> 2005 | <input type="radio"/> 2011 |
| <input type="radio"/> 1988 | <input type="radio"/> 1994 | <input type="radio"/> 2000 | <input type="radio"/> 2006 | <input type="radio"/> 2012 |
| <input type="radio"/> 1989 | <input type="radio"/> 1995 | <input type="radio"/> 2001 | <input type="radio"/> 2007 | <input type="radio"/> 2013 |
| <input type="radio"/> 1990 | <input type="radio"/> 1996 | <input type="radio"/> 2002 | <input type="radio"/> 2008 | <input type="radio"/> 2014 |

Wie lange sind Sie bereits in Ihrer aktuellen Organisationseinheit tätig?

- | | | | | |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="radio"/> 1985 | <input type="radio"/> 1991 | <input type="radio"/> 1997 | <input type="radio"/> 2003 | <input type="radio"/> 2009 |
| <input type="radio"/> 1986 | <input type="radio"/> 1992 | <input type="radio"/> 1998 | <input type="radio"/> 2004 | <input type="radio"/> 2010 |
| <input type="radio"/> 1987 | <input type="radio"/> 1993 | <input type="radio"/> 1999 | <input type="radio"/> 2005 | <input type="radio"/> 2011 |
| <input type="radio"/> 1988 | <input type="radio"/> 1994 | <input type="radio"/> 2000 | <input type="radio"/> 2006 | <input type="radio"/> 2012 |
| <input type="radio"/> 1989 | <input type="radio"/> 1995 | <input type="radio"/> 2001 | <input type="radio"/> 2007 | <input type="radio"/> 2013 |
| <input type="radio"/> 1990 | <input type="radio"/> 1996 | <input type="radio"/> 2002 | <input type="radio"/> 2008 | <input type="radio"/> 2014 |

Was ist Ihre höchste abgeschlossene Ausbildung?

- | | | | | |
|-------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| <input type="radio"/> Pflichtschule | <input type="radio"/> Lehre | <input type="radio"/> Matura/Abitur | <input type="radio"/> Studium | <input type="radio"/> Sonstiges |
|-------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die Diplomarbeit ohne fremde Hilfe und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen angefertigt habe und dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt wurde. Alle Ausführungen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, sind als solche gekennzeichnet.

Wien, am 04.08.2014

Jessica Rauecker

Curriculum Vitae

Persönliche Daten

Name: Jessica Rauecker
Geburtstag: 27. April 1989
Geburtsort: Linz, Oberösterreich
Staatsangehörigkeit: Österreich

Berufserfahrung

05.05.2014 - Laufend	ameco HEALTH PROFESSIONALS GmbH, Bregenz Praktikum im Bereich Arbeits- und Organisationspsychologie
14.09.2013 – Laufend	Berufsverband Österreichischer PsychologInnen/ Österreichische Akademie für Psychologie, Wien Seminarbetreuung; Backoffice-Unterstützung
04.02.2013 – 01.03.2013	ameco HEALTH PROFESSIONALS GmbH, Bregenz Praktikum im Bereich Arbeits- und Organisationspsychologie (160 Stunden)
18.09.2012 – 31.03.2014	Telemark Marketing, Wien Supervisorin für TelefoninterviewerInnen
17.09.2012 – 13.11.2013	Wellcon, Wien Praktikum im Bereich Arbeits- und Organisationspsychologie
06.08.2012 – 30.08.2012	ameco HEALTH PROFESSIONALS GmbH, Bregenz Praktikum im Bereich Arbeits- und Organisationspsychologie (160 Stunden)
01.05.2012 – 31.07.2012	Telemark Marketing, Wien Praktikum im Bereich Wirtschaftspsychologie (240 Stunden)
25.07.2011 – 02.09.2011	Landeskrankenhaus Rankweil 6-Wochen-Pflichtpraktikum im klinisch-psychologischen Bereich (240 Stunden)

Studium/Berufsbildung

Oktober 2008 – Laufend

Studium der Psychologie
Universität Wien

Oktober 2007 – März 2008

**Studium der Sozialwirtschaft und
Wirtschaftswissenschaften**
Johannes Kepler Universität Linz

Schulbildung

15. Juni 2007

Allgemeine Hochschulreife, ausgezeichneter Erfolg

1999 - 2007

**Bundesgymnasium und
Bundesrealgymnasium**, Enns

1995 - 1999

Volksschule, Niederneukirchen

Kenntnisse

Fremdsprachen

Spanisch, Grundkenntnisse
Latein, Grundkenntnisse
Französisch, Grundkenntnisse
Englisch, in Wort und Schrift

PC-Kenntnisse

Statistiksoftware SPSS
MS-Office (Word, Excel, Powerpoint)

Sonstiges

Autogenes Training, Grundkurs absolviert
Führerschein, Klasse B

Hobbies/Interessen

Psychologie, Sprachen, Sport, Tanzen, Reisen