



WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER

# **Das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ als Teil- aspekt einer allgemeinen Theorie von Fluktuation**

**Ein einstellungstheoretischer Erklärungsansatz für die Personalpraxis**

Astrid Neuhaus



WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER

Arbeits- und Organisationspsychologie

# **Das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ als Teilaspekt einer allgemeinen Theorie von Fluktuation**

Ein einstellungstheoretischer Erklärungsansatz für die  
Personalpraxis

Inaugural - Dissertation  
zur Erlangung des Doktorgrades  
der  
Philosophischen Fakultät  
der  
Westfälischen Wilhelms-Universität  
zu  
Münster (Westf.)  
vorgelegt  
von  
Astrid Neuhaus  
aus Hamburg  
August 2009

Dekan: Prof. Dr. Christian Pietsch

Referent: Prof. Dr. Wolfgang Hell

Korreferent: Prof. Dr. Jens Rowold

Tag der mündlichen Prüfung: 15.09.2009

**Astrid Neuhaus**

**Das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ als Teilaspekt einer  
allgemeinen Theorie von Fluktuation**





WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER

Wissenschaftliche Schriften der WWU Münster

## Reihe VIII

Band 1

**Astrid Neuhaus**

# **Das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ als Teilaspekt einer allgemeinen Theorie von Fluktuation**

Ein einstellungstheoretischer Erklärungsansatz für die Personalpraxis

## **Wissenschaftliche Schriften der WWU Münster**

herausgegeben von der Universitäts- und Landesbibliothek Münster

<http://www.ulb.uni-muenster.de>

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Buch steht gleichzeitig in einer elektronischen Version über den Publikations- und Archivierungsserver der WWU Münster zur Verfügung.

<http://www.ulb.uni-muenster.de/wissenschaftliche-schriften>

Astrid Neuhaus

„Das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ als Teilaspekt einer allgemeinen Theorie von Fluktuation“  
Wissenschaftliche Schriften der WWU Münster, Reihe VIII, Band 1

© 2010 der vorliegenden Ausgabe:

Die Reihe „Wissenschaftliche Schriften der WWU Münster“ erscheint im Verlagshaus Mosenstein und Vannerdat OHG Münster

[www.mv-wissenschaft.com](http://www.mv-wissenschaft.com)

ISBN 978-3-8405-0007-7

(Druckausgabe)

URN urn:nbn:de:hbz:6-08459632281

(elektronische Version)

© 2010 Astrid Neuhaus

Alle Rechte vorbehalten

Satz: Astrid Neuhaus

Umschlag: MV-Verlag

Druck und Bindung: MV-Verlag

# Zusammenfassung

Ein Hauptproblem jeglicher Planung liegt in der Unsicherheit zukünftiger Entwicklungen. Durch den Betrieb initiierte Kündigungen stellen für die Unternehmen sichere Informationen dar, nicht aber die Kündigungen, die auf der Entscheidung des Arbeitnehmers beruhen. Sie sind schwer vorhersehbar. Um dem „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ nicht völlig hilflos gegenüber zu stehen, benötigen die Personalpraktiker Informationen darüber, welche Faktoren Einfluss auf das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ nehmen und wie diese Faktoren zusammenwirken. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Phänomen „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ als Teilaspekt einer allgemeinen Theorie von Fluktuation. Anhand des „Arbeitnehmerkündigungsverhaltens“ wird ein einstellungstheoretischer Erklärungsansatz von Fluktuation konzipiert, der in der Personalpraxis anwendbar ist. Diese Arbeit gibt den Personalpraktikern sowohl Hilfestellungen bei der Identifizierung und Berechnung als auch Erklärungen zu den Prädiktoren und dem Ursache-Wirkungszusammenhang von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“. Um das Phänomen „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ ganzheitlich zu betrachten, wird neben dem Blickwinkel der Arbeitnehmer auch die Sichtweise der Arbeitgeber auf Fluktuation berücksichtigt und analysiert. Übergreifend möchte diese Arbeit die theoretische Fundierung des Phänomens „Fluktuation“ erweitern, zur systematischen Entwicklung und Überprüfung von relevanten Messinstrumenten für das Phänomen „Fluktuation“ sowie zum Transfer von wissenschaftlichen Erkenntnissen in die Personalpraxis beitragen.

Nach der Einleitung im ersten Teil dieser Arbeit definiert der zweite Teil den Begriff von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ als Teilaspekt einer allgemeinen Theorie von Fluktuation. Dazu wird der Fluktuationsbegriff, wie er in der betriebswirtschaftlichen und psychologischen Literatur besteht, unter der Zielsetzung „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ anhand bestimmter Kriterien eingegrenzt. Die Kriterien „Richtung“, „Initiative“, „Art“ und „Ersatzeinstellung“ werden dabei als die wesentlichen Definitionskriterien von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ betrachtet, die es



den Personalpraktikern ermöglichen, das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ eindeutig identifizieren zu können. Folgender Begriff wird dem „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ in dieser Arbeit zugrunde gelegt:

*Als „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ ist der vom Arbeitnehmer veranlasste Abgang zu bezeichnen, der sich zwischen einzelnen Betrieben vollzieht, die unabhängig voneinander sind. Der vom Arbeitnehmer veranlasste Abgang führt zu einer Verringerung des personellen Leistungspotenzials in dem Betrieb, der verlassen wird, und erfordert eine unmittelbare Ersatz Einstellung, damit der reibungslose Arbeitsablauf im Betrieb gewährleistet ist.*

Im dritten Teil dieser Arbeit erfolgt ein Vorschlag zur einheitlichen Berechnung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“. Aus dem Begriff von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ wird ein Kennzahlensystem abgeleitet, das den Personalpraktikern als „Frühwarnsystem“ dienen soll, damit sie rechtzeitig Kündigungsentwicklungen ihrer Arbeitnehmer wahrnehmen können. Dieses Kennzahlensystem informiert die Personalpraktiker nicht nur über die Anzahl der jährlichen Abgänge, sondern bietet ihnen zusätzlich Kennzahlen, anhand derer sie sowohl eine flexible Personal- und Arbeitsplatzplanung als auch ein optimales Kostenmanagement vornehmen können. Folgender Begriff wird dem Kennzahlensystem zur Berechnung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ in dieser Arbeit zugrunde gelegt:

*Das Kennzahlensystem zur Berechnung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ informiert die Personalpraktiker sowohl über die halb- und ganzjährlichen „Gesambewegungen“ in ihrem Personalbestand, über die Höhe des „Personal- und Arbeitsplatzbedarfs“ als auch über die „Personal- und Arbeitsplatzeinsparungen“. Die Kennzahl „Gesambewegungen“ kann von den Personalpraktikern als Vergleichsgröße zu anderen Betrieben genutzt werden. Die Kennzahl „Personal- und Arbeitsplatzbedarf“ zeigt den Personalpraktikern die Höhe des Bedarfs auf, die zur Sicherung des reibungslosen Arbeitsablaufs benötigt wird. Die Kennzahl „Personal- und Arbeitsplatzeinsparungen“ zeigt den Personalpraktikern die jährlichen Kosteneinsparungen auf.*

Aufbauend auf den wichtigen Prädiktoren von Fluktuation (Teil 4), unter Berücksichtigung von bedeutsamen Prozess- und Entscheidungsmodellen aus der Fluktuationsforschung (Teil 5), unter Zuhilfenahme des allgemeinen Erklärungsmodells für Verhalten von Ajzen und Fishbein (1980; Fishbein & Ajzen, 1975) als Rahmentheorie (Teil 6) und durch die Integration ausgewählter Variablen aus verschiedenen Konzepten unterschiedlicher Forschungstraditionen der Persönlichkeits- und Sozialpsychologie (Teil 7) wird ein einstellungstheoretisches Modell zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündungsverhalten“ konzipiert (Teil 8). Dieses Modell dient der empirischen Untersuchung als Grundlage.

In dieser Arbeit wird das „Arbeitnehmerkündungsverhalten“ ausgehend von der Ebene der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ konzipiert. Ist bei einem Arbeitnehmer bereits eine „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ vorhanden, kommt sehr wahrscheinlich jegliche betriebliche Intervention zu spät, um sein faktisches „Arbeitnehmerkündungsverhalten“ zu verhindern. Deshalb ist es wichtig, die Determinanten zu ermitteln, die vor der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ zusammenwirken. Das Wissen um diese Determinanten und deren Ursache-Wirkungszusammenhänge ermöglicht den Personalpraktikern, rechtzeitig betriebliche Interventionen einleiten zu können. Aus diesem Grund wird in dieser Arbeit das „Arbeitnehmerkündungsverhalten“ von der Ebene der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ aus entwickelt.

Der empirische Teil (Teil 9) bietet eine ausführliche Darstellung des Datensatzes und der Messinstrumente, die für die empirischen Analysen verwendet wurden. Eine Besonderheit in dieser Arbeit stellt die faktorenanalytische Überprüfung der internen Validität des jeweiligen Messmodells anhand des Chi-Quadrat-Tests dar. Normalerweise wird der Chi-Quadrat-Test auf die Faktoren eines Kausalmodells angewendet, in der vorliegenden Arbeit wird der Chi-Quadrat-Test bereits auf jedes einzelne theoretische Konstrukt (Messmodell) angewendet und als Gütemaß für die Gesamtanpassung des jeweiligen Messmodells benutzt. Diese Vorgehensweise bietet zwei Vorteile. Ein erster Vorteil besteht darin, dass der Chi-Quadrat-Test Messfehlerkorrelationen berücksichtigt. Da ein Großteil der theoretischen Konstrukte in dieser Arbeit eher wenig bis gar nicht systematisch untersucht worden ist und bei den hier präsentierten Analysen besonderer Wert

auf die interne Validität dieser neu operationalisierten theoretischen Konzepte gelegt wird, bietet die Berücksichtigung von Messfehlerkorrelationen eine systematische und optimale Modellanpassung des jeweiligen Konstrukts (Messmodells). Ein zweiter Vorteil besteht darin, wenn sowohl die Messmodelle als auch das Kausalmodell auf Basis der Kovarianzenmatrizen geschätzt werden, führt das zu einer besseren Vergleichbarkeit der Ergebnisse. In dieser Arbeit werden, den Konventionen von Hair et al. (2006) folgend, für die faktorenanalytische Überprüfung der internen Validität des jeweiligen Messmodells die Fitindizes CMIN/DF-Wert, RMSEA-Wert, SRMR-Wert, PCCLOSE-Wert und GFI-Wert sowie die Werte TLI und CFI berichtet.

Da sich in der Fluktuationsliteratur keine vergleichbaren empirischen Befunde zu der Überprüfung der internen Validität des jeweiligen Messmodells anhand des Chi-Quadrat-Tests finden lassen, sind die Ergebnisse in dieser Arbeit als neuwertig zu betrachten. Die Brauchbarkeit des Chi-Quadrat-Tests bietet sich insbesondere für Konstrukte (Messmodelle) an, die eher wenig bis gar nicht systematisch untersucht worden sind, da der Chi-Quadrat-Test aufgrund seiner Berücksichtigung von Messfehlerkorrelationen eine systematische und optimale Modellanpassung ermöglicht. Übergreifend ist mit der empirischen Überprüfung des multivariaten Modells zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ ein Beitrag zur systematischen Entwicklung und Überprüfung von relevanten Messinstrumenten geleistet worden.

Die Ergebnisse des Modelltests (Teil 10) zeigen, dass sich als direkte Prädiktoren der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ die „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“, die „Subjektive Norm“ und das „Alter“ erweisen. Die „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ stellt innerhalb der untersuchten Variablengruppe den stärksten direkten Prädiktor für die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ dar. Die Modellkomponente „Wahrgenommene Kontrolle über Kündigungsverhalten“ zeigt keinen signifikanten Effekt auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“. Als indirekte Faktoren der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ erweisen sich die unabhängigen Variablen „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“ als Dimension der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ und die „Wichtigkeit von Bezugspersonen und –gruppen“ als Dimension

der „Subjektiven Norm“. Die unabhängige Variable „Kündigungüberzeugungen“ als Dimension der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ stellt hingegen keinen indirekten Faktor der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ dar. Die modellexternen Faktoren „Spezifische Zufriedenheiten“, „Wahrnehmung und Einschätzung von Alternativen auf dem Arbeitsmarkt“ und einige Individuelle Merkmale (Geschlecht, Ausbildung, Familienstand) können in ihrer Wirkung auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ nicht repliziert werden. Das Modell erklärt die „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ zu 52, die „Subjektive Norm“ zu 20 und die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ zu 29 Prozent.

Die anschließende Diskussion (Teil 11) setzt sich kritisch mit den Befunden auseinander und kommt zu dem Schluss, dass sich die Brauchbarkeit des allgemeinen Erklärungsmodells für Verhalten von Ajzen und Fishbein (insbesondere die „Theorie des überlegten Handelns“) als Rahmentheorie zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ bestätigt. Übergreifend kann aufgezeigt werden, dass es sich bei der Absichtsbildung, zu kündigen, nicht um einen spontanen und situativen Entscheidungsprozess handelt, sondern der Absichtsbildung ein kognitiv-evaluativer Ursache-Wirkungszusammenhang zugrunde liegt, der sich an den Einstellungskomponenten des allgemeinen Erklärungsmodells für Verhalten von Ajzen und Fishbein manifestiert.

Da sich die bisherige Fluktationsforschung vorrangig mit dem Blickwinkel der Arbeitnehmer auf Fluktuation befasst hat, differenziert die vorliegende Arbeit diesen Blickwinkel weiter aus, indem sie die Sichtweise der Arbeitgeber auf Fluktuation empirisch untersucht (Teil 12). Dazu ist der aktuelle Status quo über das Wissen und über den Umgang der Arbeitgeber mit Fluktuation erfasst worden. Durch die Unterteilung des Fluktationsbegriffs in fünf Themenschwerpunkte (Berechnung, Kenntnisstand, Erfassung und Beurteilung von Fluktuation; Umsetzung von Präventionsmaßnahmen) wird der Blickwinkel der Arbeitgeber auf das Phänomen „Fluktuation“ systematisch erarbeitet. Die Ergebnisse zur Berechnung der hausinternen Fluktuation verdeutlichen, dass die Fluktationsrate in über zwei Drittel der befragten Unternehmen nicht als Instrument für Kennwerte wahrgenommen und als aktives Personalinstrument genutzt wird. Des Weiteren scheint ein Vier-

tel der befragten Arbeitgeber kein methodisch-systematisches Vorgehen sowie über die Hälfte der befragten Arbeitgeber kein zeitlich-strukturiertes Vorgehen bei der Erfassung von Kündigungsgründen zu praktizieren. Auch die Ergebnisse zu den Präventionsmaßnahmen verdeutlichen, dass das Interesse der Arbeitgeber an effektiven Personalinstrumenten als eher gering einzuschätzen ist, da sie zur Vorbeugung von Fluktuation Maßnahmen als maßgeblich einschätzen und betrieblich umsetzen, die nicht konform zu den Kündigungsgründen ihrer Mitarbeiter sind. Insgesamt liefern die Ergebnisse der Arbeitgeberbefragung aktuelle Befunde und legen die Diskrepanz zwischen den wissenschaftlichen Annahmen und der Personalpraxis offen.

Anhand der zu Anfang entworfenen zentralen Forschungsziele werden im letzten Teil der Arbeit (Teil 13) die empirischen Befunde zusammengefasst und mit den theoretischen Annahmen und Überlegungen konfrontiert. Aus den Überlegungen werden zukünftige Forschungsfragen und Konsequenzen für die Personalpraxis formuliert.

Die Befunde in dieser Arbeit zeigen, dass das Phänomen „Arbeitnehmerkündungsverhalten“ als Teilaspekt einer allgemeinen Theorie von Fluktuation komplex und vielseitig ist. Daher besteht eine wichtige Konsequenz darin, die Komplexität des Phänomens „Fluktuation“ ernst zu nehmen und in Zukunft vermehrt Anstrengungen in Richtung einer „Interdisziplinären Forschung“ zu unternehmen. Wenn die Forschung nicht dazu übergeht, Fluktuation differenzierter zu betrachten, werden sich die Erkenntnisse von Gesamtmodellen nicht mehr sehr viel weiter ergänzen lassen. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit könnte die Fragestellungen nach Ursachen, Zusammenhängen und betrieblichen Konsequenzen vorwärtsbringen.

Die Mehrheit der Untersuchungen zum Phänomen „Fluktuation“ fokussiert darauf, die bedeutsamen Prädiktoren von Fluktuationsverhalten zu replizieren. Teilweise werden diese bedeutsamen Prädiktoren weiter ausdifferenziert (z.B. Facetten von Arbeitszufriedenheit), was jedoch nicht wesentlich zur Erklärung von Fluktuation beiträgt. Daher besteht eine zweite Konsequenz darin, den Analysefokus nicht nur auf die bereits bekannten Prädiktoren von Fluktuationsverhalten zu richten, sondern weitere Einflussgrößen

systematisch zu untersuchen. Der hier vorgelegte Versuch, die Einstellungsvariablen des allgemeinen Erklärungsmodells für Verhalten von Ajzen und Fishbein (1980; Fishbein & Ajzen, 1975) auf den Kündigungssachverhalt zu modifizieren und in ihrer Wirkung auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ zu untersuchen, scheint ein vielversprechender Ansatz zu sein, der durch weitere systematische Untersuchungen abgesichert werden sollte.

Eine dritte Konsequenz besteht darin, den Entscheidungsprozess des Arbeitnehmers bis zur faktischen Kündigung systematisch zu untersuchen. Daraus könnte ein prozessorientierter Ansatz abgeleitet werden, der die zeitlichen Abwägungsprozesse des Arbeitnehmers bis zur faktischen Kündigung offenlegt.

Eine vierte Konsequenz besteht darin, dem Phänomen „Fluktuation“ verstärkt eine theoretische Fundierung zu geben. Bei der Betrachtung des Verhältnisses der Theorieebene zur operationalen Ebene muss betont werden, dass ein nicht unerheblicher Teil der empirischen Fluktuationsforschung an keinem theoretischen Modell orientiert ist. Dieses problematische Verhältnis von theoretischem Konzept und operationaler Ebene muss zukünftig in der Fluktuationsforschung gelöst werden.

*Kämpfe stets um die Bildung, die Dir zusteht.  
Erkenne die Menschen, die Dich als wichtig wertschätzen,  
und verlasse die, die Dich als selbstverständlich hinnehmen.  
Achte auf die Gesundheit, die Dich sicher durchs Leben bringt,  
und verhindere den Ärger, der nur Machtzwecken dient.  
Suche nach den Menschen, die ihre Unterstützung bedingungslos  
verschenken, und sortiere die aus, deren Unterstützung zweckentfremdet  
behaftet ist.*

# Vorwort

Am Beginn dieses Forschungsvorhabens stand mein Wunsch, persönliche Interessen mit einem wissenschaftlichen und praktischen Nutzen zu verbinden. Ich wollte einen wissenschaftlichen Beitrag leisten für eine Problemstellung, die nicht nur in der Wissenschaft, sondern auch in der betrieblichen Praxis als Problem wahrgenommen wird. Es gab drei Punkte, die letztlich dafür ausschlaggebend waren, mich für eine Untersuchung zum Thema „Fluktuation“ zu entscheiden.

Der erste Punkt fokussierte auf den Sachverhalt „Personalpraxis“. Hierbei interessierte mich, ob sich aus den verschiedenen Fluktuationsdefinitionen ein handlungsrelevanter Begriff ableiten lässt, der es den Personalpraktikern ermöglicht, gezielt die Fluktuation im Betrieb identifizieren zu können, die zu personellem und wirtschaftlichem Schaden führen könnte. Damit verbunden war die Frage, wie ein „betriebliches Frühwarnsystem“ aussehen müsste, um die Kündigungsentwicklungen der Arbeitnehmer rechtzeitig wahrnehmen zu können.

Der zweite Punkt fokussierte auf den Sachverhalt „Arbeitnehmer und Fluktuation“. Als Personalpraktikerin interessierte mich, welche Ursachen dafür maßgeblich sind, damit ein Arbeitnehmer die Absicht entwickelt, das Unternehmen verlassen zu wollen. Sind hierbei tatsächlich nur betriebliche Aspekte ausschlaggebend oder spielen in diesem Zusammenhang auch Kündigungserfahrungen, normative Einflüsse und verschiedene Einstellungen eine entscheidende Rolle. Bei dieser Fragestellung sollte eine interdisziplinäre Herangehensweise verfolgt werden. Damit verbunden war die Frage, ob sich der Ursache-Wirkungszusammenhang, der vor der Kündigungsabsicht stattfindet, anhand eines Erklärungsmodells abbilden lässt.

Der dritte Punkt fokussierte auf den Sachverhalt „Arbeitgeberbefragung“. Hierbei sollte im Vordergrund stehen, einen aktuellen Status quo über das Wissen und über den Umgang der Arbeitgeber mit Fluktuation zu schaffen. Eine Arbeitgeberbefragung sollte offenlegen, welche Kündigungsgründe in



den Unternehmen ausschlagend sind, wie die Fluktuationsrate berechnet wird und welche Präventionen tatsächlich umgesetzt werden. Übergreifend beschäftigte mich die Frage, ob eine Diskrepanz zwischen den wissenschaftlichen Annahmen und der Personalpraxis hinsichtlich Fluktuation besteht.

Folgender Gedanke, der mich stets bei meiner Personalarbeit begleitet hat, gab Anlass zu meinem Forschungsvorhaben:

*Die Berücksichtigung des Blickwinkels sowohl der Arbeitnehmer als auch der Arbeitgeber auf Fluktuation kann die Basis dafür sein, ein betriebliches Miteinander abzuleiten, das einvernehmlich für beide Seiten ist.*

## Danksagung

Zum Gelingen dieser Arbeit haben verschiedene Personen äußerst wertvolle Beiträge geleistet. Ihnen allen möchte ich meinen herzlichen Dank aussprechen.

Mein Dank gilt in erster Linie meinem Doktorvater Prof. Dr. Wolfgang Hell, langjähriger Leiter der Abteilung für Angewandte Psychologie an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, der mit seinen kritischen Fragen und präzisierenden Erörterungen für mich sehr hilfreich war, sowie dem Zweitprüfer Prof. Dr. Jens Rowold, der mich bei meiner Dissertation kompetent unterstützt hat.

Weiter gilt mein Dank meiner Familie, insbesondere meiner Mutter, die mir immer und überall liebevoll zur Seite gestanden hat. Ebenfalls bedanke ich mich herzlichst bei meiner Schwester, Birgit-Claire Neuhaus, für das Korrekturlesen, - Du bist meine Heldin der neuen Rechtschreibreform. Zudem danke ich all meinen lieben Freunden, die mich in jeder Hinsicht unterstützt haben. Des Weiteren bedanke ich mich bei dem Personalratsvorsitzenden, Dr. Siegfried Rudigkeit, der Sparkasse Münsterland Ost, der im beruflichen Rahmen die Umsetzung meines Forschungsvorhabens bewilligte und mir privat stets ein wertvoller und inspirierender Gesprächspartner war. Ebenfalls danke ich herzlichst den Krankenkassen aus dem Münsterland (die an dieser Stelle anonym bleiben möchten), dass sie sich für die Untersuchung zur Verfügung gestellt haben, - ohne sie wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen. Abschließend möchte ich meinen Dank „Deutschlands Beste(n) Arbeitgeber(n) 2006“ und den Krankenkassenmitarbeitern aussprechen, die sich die Zeit genommen haben, ihre betriebliche und berufliche Situation zu reflektieren und meinen Fragebogen sorgfältig und korrekt auszufüllen.

## **Zum Sprachgebrauch in dieser Arbeit**

Vorab wird betont, dass in dieser Arbeit Personen männlichen und weiblichen Geschlechts gemeint sind. Wenn in dieser Arbeit zur Vereinfachung und besseren Lesbarkeit ausschließlich die kürzere männliche Form benutzt wird, so sind ausdrücklich weibliche Personen eingeschlossen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung</b>	<b>3</b>
<b>Vorwort</b>	<b>11</b>
<b>Danksagung</b>	<b>13</b>
<b>Zum Sprachgebrauch in dieser Arbeit</b>	<b>14</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>15</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>23</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>24</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>27</b>
1.1 Das Problemfeld: Fluktuationsforschung	27
1.1.1 Zur psychologischen Erforschung des Phänomens Fluktuation	27
1.1.2 Zur betriebswirtschaftlichen Erforschung des Phänomens Fluktuation	28
1.2 Ziele und Gliederung der Arbeit	31
1.2.1 Ziele der Arbeit	31
1.2.2 Gliederung der Arbeit	35
<b>2 Begriffsbestimmung: „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ als Teilaspekt einer allgemeinen Theorie von Fluktuation</b>	<b>39</b>
2.1 Begriff von Fluktuation	39
2.2 Definitiorische Eingrenzung des Fluktuationsbegriffs anhand der „Richtung“	41
2.3 Definitiorische Eingrenzung des Fluktuationsbegriffs anhand der „Initiative“	42
2.4 Definitiorische Eingrenzung des Fluktuationsbegriffs anhand der „Art“	43
2.5 Definitiorische Eingrenzung des Fluktuationsbegriffs anhand der „Ersatzeinstellung“	47
2.6 Zusammenfassung	48

<b>3</b>	<b>Exkurs: Kennzahlensystem zur einheitlichen Berechnung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“</b>	<b>50</b>
3.1	Berechnung der Fluktuationsrate	50
3.2	Kennzahlensystem zur einheitlichen Berechnung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“	51
<b>4</b>	<b>Prädiktoren zur Erklärung von Fluktuation und Rückschlüsse auf die Modellentwicklung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“</b>	<b>56</b>
4.1	Fluktuationsabsicht	56
4.2	Einstellungen	57
4.2.1	Arbeitszufriedenheit	57
4.2.1.1	Bezahlung	58
4.2.1.2	Karrieremöglichkeiten	59
4.2.1.3	Vorgesetztenverhalten	59
4.2.1.4	Arbeitsgruppe	59
4.2.1.5	Arbeitsinhalt	59
4.2.2	Commitment	60
4.2.3	„Wahrnehmung und Einschätzung von Alternativen auf dem Arbeitsmarkt“	62
4.3	Individuelle Merkmale	63
4.3.1	Alter	63
4.3.2	Geschlecht	63
4.3.3	Ausbildungsniveau	64
4.3.4	Familienstand	64
4.4	Ökonomischer Faktor	65
4.4.1	Konjunkturlage	65
4.5	Explikation von Hypothesen für das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“	65
4.5.1	Einstellungen	66
4.5.2	Individuelle Merkmale	68
4.5.3	Ökonomischer Faktor	69
4.6	Zusammenfassung	70

<b>5</b>	<b>Ansätze zur Erklärung von Fluktuation und Rückschlüsse auf die Modellentwicklung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“</b>	<b>72</b>
5.1	Das Modell von March und Simon	72
5.2	Der „intermediate linkages“-Ansatz von Mobley	73
5.3	Das Phasenablaufmodell von Sabathil	75
5.4	Das Modell von Semmer, Baillod, Stadler und Gail	76
5.5	Zusammenfassung	78
<b>6</b>	<b>Das allgemeine Erklärungsmodell für Verhalten von Ajzen und Fishbein als Rahmentheorie zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“</b>	<b>82</b>
6.1	Einstellungstheoretische Grundlagen	83
6.2	„Theorie des überlegten Handelns“ von Ajzen und Fishbein	85
6.3	„Theorie des geplanten Verhaltens“ von Ajzen	91
6.3.1	Empirische Ergebnisse zu den Modellkomponenten der „Theorie des geplanten Verhaltens“	95
6.4	Zusammenfassung	96
6.5	Modifizierung des allgemeinen Erklärungsmodells für Verhalten von Ajzen und Fishbein auf das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“	98
<b>7</b>	<b>Berücksichtigung von ausgewählten Determinanten zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“</b>	<b>106</b>
7.1	„Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“ als Dimension der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“	107
7.2	„Wichtigkeit von Bezugspersonen und –gruppen“ als Dimension der „Subjektiven Norm“	109
7.3	„Spezifische Zufriedenheit“: Fortbildung	111

<b>8</b>	<b>Zusammenfassung des Modells zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“</b>	<b>114</b>
8.1	Prädiktoren	114
8.2	Ursache-Wirkungszusammenhang	115
8.3	Modellexterne Komponenten	116
<b>9</b>	<b>Stichprobe und Messinstrumente des Modells zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“</b>	<b>122</b>
9.1	Stichprobe	122
9.2	Fragebogen	123
9.3	Methodische Aspekte der Instrumentenentwicklung und –prüfung	125
9.3.1	Globale Gütemaße: Fitindizes	128
9.4	Messmodelle	131
9.4.1	Die Messung der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“	131
9.4.2	Die Messung der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“	132
9.4.2.1	Die Messung der „Kündigungsüberzeugungen“	136
9.4.2.1.1	Die Messung der „Kündigungserwartungen“	137
9.4.2.1.2	Die Messung der „Kündigungsbewertungen“	142
9.4.3	Die Messung der „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“	147
9.4.4	Die Messung der „Subjektiven Norm“	152
9.4.4.1	Die Messung der „Wichtigkeit von Bezugspersonen und –gruppen“	153
9.4.5	Die Messung der „Wahrgenommenen Kontrolle über Kündigungsverhalten“	158
9.4.6	Die Messung der „Spezifischen Zufriedenheiten“	163
9.4.7	Die Messung der Individuellen Merkmale	168
9.5	Zusammenfassung	169

<b>10</b>	<b>Empirische Prüfung des Modells zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“</b>	<b>176</b>
10.1	Modelltest	176
10.2	Kausalstrukturelle Befunde	177
10.3	Korrelative Beziehungen zwischen den unabhängigen Variablen	179
10.4	Erklärte Varianzen	180
10.5	Zentrale Ergebnisse im Überblick	180
10.5.1	Beurteilung des Modellfits	180
10.5.2	Die modelltheoretische Erklärung der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“	181
10.5.3	Die modelltheoretische Erklärung der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“	183
10.5.4	Die modelltheoretische Erklärung der „Subjektiven Norm“	185
10.5.5	Die Gewichtung des Einflusses der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ und der „Subjektiven Norm“ auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“	186
10.5.6	Korrelative Beziehungen der unabhängigen Variablen	186
10.5.7	Erklärte Varianzen	187



<b>11</b>	<b>Diskussion</b>	<b>188</b>
11.1	Zentrale Befunde zu den modifizierten Modellkomponenten des allgemeinen Erklärungsmodells für Verhalten von Ajzen und Fishbein	189
11.1.1	Modellkomponente: „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“	189
11.1.1.1	Dimension: „Kündigungsüberzeugungen“	189
11.1.2	Modellkomponente: „Subjektive Norm	191
11.1.2.1	Dimension: „Wichtigkeit von Bezugspersonen und –gruppen“	191
11.1.3	Modellkomponente: „Wahrgenommene Kontrolle über Kündigungsverhalten“	194
11.1.3.1	Einzelvariable: „Wahrnehmung und Einschätzung von Alternativen auf dem Arbeitsmarkt“	195
11.1.4	Gesamtbeurteilung des Erklärungsmodells für Verhalten von Ajzen und Fishbein als Rahmentheorie zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“	196
11.2	Zentrale Befunde zu den modellexternen Komponenten	198
11.2.1	Individuelle Merkmale	198
11.2.1.1	Alter	198
11.2.1.2	Ausbildung	199
11.2.1.3	Geschlecht	199
11.2.1.4	Familienstand	199
11.2.2	„Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrung“	200
11.2.3	"Spezifische Zufriedenheiten“	201
11.2.4	Gesamtbeurteilung der modellexternen Komponenten	203
11.3	Zentrale Befunde zum postulierten Pfaddiagramm	204
11.4	Zum Problem der Kausalität	205
11.5	Zentrale Befunde zu den erklärten Varianzen	206
11.6	Zentrale Befunde der Hypothesenprüfung	207

11.7	Zentrale Befunde zur Instrumentenentwicklung und –prüfung	207
11.7.1	Chi-Quadrat-Test als Gütemaß für die Gesamtanpassung des jeweiligen Messmodells	207
11.7.2	Faktorenladung	209
11.8	Überblick über die Befunde zu den Hypothesen	211
<b>12</b>	<b>Empirische Untersuchung: Arbeitgeberbefragung</b>	<b>214</b>
12.1	Stichprobe	214
12.2	Fragebogen	216
12.3	Messinstrumente	216
12.4	Zentrale Befunde zu den Häufigkeitsverteilungen	217
12.4.1	Berechnung der hausinternen Fluktuation	217
12.4.2	Kenntnisstand über die hausinterne Fluktuation	218
12.4.3	Erfassung der hausinternen Fluktuation	221
12.4.4	Beurteilung der hausinternen Fluktuation	222
12.4.5	Einschätzung und Umsetzung von Fluktuationsprävention	222
12.5	Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse	225
<b>13</b>	<b>Gesamtdiskussion</b>	<b>234</b>
13.1	Zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse	235
13.1.1	Der Begriff von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“	235
13.1.2	Kennzahlensystem zur einheitlichen Berechnung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“	236
13.1.3	Prädiktoren von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“	237
13.1.4	Das allgemeine Erklärungsmodell für Verhalten von Ajzen und Fishbein als Rahmentheorie zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“	238

13.1.5	Messinstrumente für das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“	239
13.1.6	Erklärte Varianzen	240
13.1.7	Hypothesenprüfung	240
13.1.8	Arbeitgeberbefragung – die Sichtweise von Arbeitgebern auf Fluktuation	241
13.2	Ausblick	242
13.2.1	Konsequenzen für zukünftige Forschung	242
13.2.1.1	Interdisziplinäre Forschung	242
13.2.1.2	Fluktuationsrelevante Prädiktoren	243
13.2.1.3	Prozessorientierter Ansatz	244
13.2.1.4	Theoretische Fundierung	244
13.2.2	Unterstützung und Konsequenzen für die Personalpraxis	245
13.2.2.1	Identifizierung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“	245
13.2.2.2	Berechnung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“	245
13.2.2.3	Prädiktoren und Ursache-Wirkungszusammenhang von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“	246
13.2.2.4	Zukünftige Personalpraxis	246
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>247</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1: Begriffsentwicklung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“	49
Abbildung 3.1: BDA-Formel	51
Abbildung 3.2: Das Kennzahlensystem zur Berechnung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“	52
Abbildung 6.1: „Theorie des überlegten Handelns“ von Ajzen und Fishbein	87
Abbildung 6.2.: „Theorie des geplanten Verhaltens“ von Ajzen	92
Abbildung 6.3: Modifiziertes Modell zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“	104
Abbildung 8.1: Einstellungstheoretisches Modell zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“	118
Abbildung 9.1: Operationalisierung des reduzierten einstellungs- theoretischen Modells zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“	174
Abbildung 10.1: Der Modelltest	178

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 9.1:	„Arbeitnehmerkündigungsabsicht“: Itemformulierung und prozentuale Häufigkeitsverteilung	132
Tabelle 9.2:	„Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“: Itemformulierung und prozentuale Häufigkeitsverteilung	133
Tabelle 9.3:	Faktorenanalytische Überprüfung der internen Validität des Messmodells „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“	134
Tabelle 9.4:	„Kündigungserwartungen“: Itemformulierung und prozentuale Häufigkeitsverteilung	138
Tabelle 9.5:	Faktorenanalytische Überprüfung der internen Validität des Messmodells „Kündigungserwartungen“	140
Tabelle 9.6:	„Kündigungsbewertungen“: Itemformulierung und prozentuale Häufigkeitsverteilung	143
Tabelle 9.7:	Faktorenanalytische Überprüfung der internen Validität des Messmodells „Kündigungsbewertungen“	145
Tabelle 9.8:	„Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“: Itemformulierung und prozentuale Häufigkeitsverteilung	148
Tabelle 9.9:	Faktorenanalytische Überprüfung der internen Validität des Messmodells „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“	150
Tabelle 9.10:	„Subjektive Norm“: Itemformulierung und prozentuale Häufigkeitsverteilung	153
Tabelle 9.11:	„Wichtigkeit von Bezugspersonen und –gruppen“: Itemformulierung und prozentuale Häufigkeitsverteilung	155

Tabelle 9.12:	Faktorenanalytische Überprüfung der internen Validität des Messmodells „Wichtigkeit von Bezugspersonen und –gruppen“	156
Tabelle 9.13:	„Wahrgenommene Kontrolle über Kündigungsverhalten“: Itemformulierung und prozentuale Häufigkeitsverteilung	159
Tabelle 9.14:	Faktorenanalytische Überprüfung der internen Validität des Messmodells „Wahrgenommene Kontrolle über Kündigungsverhalten“	161
Tabelle 9.15:	„Spezifische Zufriedenheiten“: Itemformulierung und prozentuale Häufigkeitsverteilung	164
Tabelle 9.16:	Faktorenanalytische Überprüfung der internen Validität des Messmodells „Spezifische Zufriedenheiten“	166
Tabelle 9.17:	Zusammenfassung der Individuellen Merkmale	169
Tabelle 9.18:	Modellgüte des Modells zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“	170
Tabelle 9.19:	Validität und Reliabilität des Modells zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“	171
Tabelle 10.1:	Korrelationen und Varianzen der unabhängigen Variablen	179
Tabelle 10.2:	Die Erklärung der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“: Zusammenfassung der Effekte	181
Tabelle 10.3:	Die Erklärung der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“: Zusammenfassung der Effekte	184
Tabelle 10.4:	Die Erklärung der „Subjektiven Norm“: Zusammenfassung der Effekte	185
Tabelle 12.1:	Demographische Merkmale der Stichprobe	215
Tabelle 12.2:	Ergebnisse zu den Abgangsarten	217
Tabelle 12.3:	Ergebnisse zur Berechnung der Fluktuationsrate	218
Tabelle 12.4:	Ergebnisse zum Kenntnisstand der Arbeitgeber über ihr internes Fluktuationsausmaß	219
Tabelle 12.5:	Ergebnisse zum Kenntnisstand der Arbeitgeber über die prozentuale Verteilung der Kündigungsgründe in ihrem Unternehmen	220

Tabelle 12.6:	Ergebnisse zur formalen Vorgehensweise der Arbeitgeber bei der Erfassung von Kündigungsgründen	221
Tabelle 12.7:	Ergebnisse zur Fluktuationseinstellung der Arbeitgeber	222
Tabelle 12.8:	Ergebnisse zu der Einschätzung der Arbeitgeber zu Präventionsmaßnahmen	223
Tabelle 12.9:	Ergebnisse zu den Präventionsmaßnahmen, die die Arbeitgeber hausintern umgesetzt haben	224

# 1 Einleitung

## 1.1 Das Problemfeld: Fluktuationsforschung

### 1.1.1 Zur psychologischen Erforschung des Phänomens Fluktuation

Die Psychologie fokussiert bei der Erforschung des Phänomens Fluktuation vorrangig auf die Einstellungsvariablen Arbeitszufriedenheit, Commitment (deutsch: Bindung) und Fluktuationsabsicht. Die Fluktuationsabsicht erweist sich dabei als der prägnante Prädiktor für das Fluktuationsverhalten (vgl. Mobley & Locke, 1970; Mowday, Porter & Steers 1982; Semmer, Baillod, Stadler & Gail, 1996). Es lassen sich im deutschsprachigen Raum im Gegensatz zur angelsächsischen Forschung nur vereinzelt Studien finden (vgl. Baillod, 1992; Semmer, et al., 1996), die sich neben den bereits bekannten Einflussgrößen von Fluktuation aus methodologischen und theoretischen Gründen mit dem Einfluss von weiteren Einstellungsvariablen auf das Fluktuationsverhalten auseinandersetzen. Baillod (1992, S. 6) bezeichnet aus diesem Grund die Fluktuationsforschung in Deutschland als „Stiefkind der Arbeits- und Organisationspsychologie“ und fordert eine intensivere Auseinandersetzung mit der Thematik, da Ergebnisse der angelsächsischen Forschung aufgrund der Verschiedenheit wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und politischer Rahmenbedingungen nur bedingt mit den Arbeiten aus anderen Regionen vergleichbar sind.

Zudem zeichnen sich in der Literatur vermehrt Fluktuationsmodelle ab, die einer strukturlosen Variablenliste gleichen, die vorrangig die Effekte der Einstellungsvariablen auf das Fluktuationsverhalten untersuchen (vgl. Tett & Meyer, 1993). Ist bei einem Arbeitnehmer bereits eine Fluktuationsabsicht vorhanden, kommt sehr wahrscheinlich jegliche betriebliche Intervention zu spät, um sein faktisches Kündigungsverhalten zu verhindern. Deshalb ist es wichtig, die Determinanten und deren Kausalzusammenhänge zu ermitteln, die vor der Fluktuationsabsicht zusammenwirken. Das Wissen um diese Determinanten und deren Zusammenhänge ermöglicht der Personalpraxis, rechtzeitig betriebliche Interventionen einleiten zu können. Der



„intermediate linkages“-Ansatz von Mobley (1977) stellt einen ersten Ansatz in der Fluktuationsforschung dar, der aufzeigt, wie eine generelle Unzufriedenheit über verschiedene Kognitionen und Intentionen zum Fluktuationsverhalten führt. Damit liefert das Modell einen entscheidenden Schritt zur prozessualen Betrachtung. In der Literatur existieren wenige Fluktuationsmodelle, die den Versuch unternehmen, den Fluktuationsentscheidungsprozess in einem multivariaten Erklärungsmodell abzubilden und die verwendeten Determinanten in ihrem kausalen Gesamtzusammenhang theoretisch zu begründen (vgl. Baillood, 1992). Diese Konzeptionen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie teilweise mehr als zehn Jahren alt sind. Daraus ergibt sich die Forderung an die Forschung, den Ursache-Wirkungszusammenhang, der vor der Fluktuationsabsicht stattfindet, offenzulegen, ihn insgesamt differenzierter abzubilden und theoretisch zu begründen.

### **1.1.2 Zur betriebswirtschaftlichen Erforschung des Phänomens Fluktuation**

Die Mehrheit der zum Thema Fluktuation verfassten wissenschaftlichen Arbeiten stammt aus der betriebswirtschaftlichen Forschung. Ein Großteil dieser wissenschaftlichen Untersuchungen geschieht im Auftrag von Wirtschaftsunternehmen, die sich von der Forschung Hilfestellungen für die Personalpraxis erhoffen. Hierzu schlägt die betriebswirtschaftliche Forschung der Personalpraxis verschiedene Formeln zur Berechnung der Fluktuationsrate vor, zeigt Kündigungsgründe von Arbeitnehmern auf und gibt betriebliche Handlungsanweisungen, damit die Personalpraxis betriebliche Defizite optimieren kann.

Die betriebswirtschaftliche Auseinandersetzung mit dem Begriff von Fluktuation bildet sich eher uneinheitlich ab. Hier existieren die unterschiedlichsten Begriffsfindungen nebeneinander und ein homogenes Begriffsverständnis von Fluktuation gibt es nicht (vgl. Sabathil, 1977). Dies hat zur Folge, dass aus den unterschiedlichen Begriffsbestimmungen von Fluktuation die unterschiedlichsten Formeln zur Berechnung der Fluktuationsrate abgeleitet werden. In der Personalpraxis führt das dazu, dass die im eigenen Betrieb gemessene Fluktuationsrate nicht zwangsläufig mit der Fluktuationsrate anderer Betriebe der gleichen Branche vergleichbar ist, da der Be-

rechnung möglicherweise ein anderer Begriff von Fluktuation zugrunde gelegt worden ist. Hier fehlt ein einheitlicher und handlungsrelevanter Begriff von Fluktuation, aus dem eine einheitliche Berechnung von Fluktuation abgeleitet werden kann, sodass ein Unternehmensvergleich tatsächlich Sinn macht.

Des Weiteren bildet sich die Auseinandersetzung mit den Kündigungsgründen in der betriebswirtschaftlichen Forschung sehr einseitig ab, da sie hauptsächlich Merkmale diskutiert, die den betrieblichen Rahmen betreffen. Sie fokussiert dabei auf das Commitment und die Arbeitszufriedenheit (Carsten & Spector, 1987; Six & Kleinbeck, 1989; Steel & Ovalle, 1984; Williams & Hazer, 1986). Ein Grund für die Popularität dieser Prädiktoren gründet in den weit verbreiteten Annahmen, eine starke emotionale Bindung an die Organisation oder auch eine positive Beurteilung der Arbeit würden Absentismusraten wie auch Fluktuationstendenzen reduzieren. Zudem ließen sich diese Variablen durch gestalterische Maßnahmen am Arbeitsplatz beeinflussen. Nach Durchsicht empirischer Studien müssen diese Annahmen jedoch relativiert werden, denn es fallen dabei zwei Sachverhalte auf. Erstens lassen sich zwar Zusammenhänge zwischen Beurteilungen der Arbeitszufriedenheit/des Commitments und Fluktuation finden, diese sind aber meist weniger stark ausgeprägt als gemeinhin angenommen (vgl. Netemeyer, Johnston & Burton, 1990). Zweitens variieren Arbeitszufriedenheitsaussagen selbst in Arbeitsgruppen, in denen die gleichen Tätigkeiten unter dem gleichen Vorgesetzten ausgeführt werden, zum Teil erheblich (ebd.). Zudem scheinen sich arbeitsgestalterische Maßnahmen oder auch die Veränderung struktureller Aspekte wie beispielsweise die Einführung flexibler Arbeitszeitenregelungen, die zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit führen sollen, nicht immer im erwünschten Sinne auszuwirken (Ulich, 2001). Zur Erklärung von Unterschieden in den Aussagen zum Commitment oder auch zur Arbeitszufriedenheit einzig die Berücksichtigung differenter Arbeitssituationen verantwortlich zu machen, dürfte folglich zu kurz gefasst sein. Um zu verstehen, welche Gründe einen Mitarbeiter zur Kündigung veranlassen, fehlt in der betriebswirtschaftlichen Forschung der sogenannte Blick über den „betrieblichen Tellerrand“.

Insgesamt mangelt es der Fluktuationsforschung an einer Arbeitgeberbefragung, die den aktuellen Status quo über das Wissen und über den Umgang der Arbeitgeber mit Fluktuation wiedergibt, um eine mögliche Diskrepanz zwischen den wissenschaftlichen Annahmen und der Personalpraxis offenzulegen, aus der Konsequenzen im Hinblick auf Forschung und Personalpraxis abgeleitet werden können. In der Literatur lassen sich hierzu keine empirischen Belege finden.

Es lassen sich folgende Schwachpunkte in der psychologischen und betriebswirtschaftlichen Fluktuationsforschung zusammenfassen:

- Der psychologischen Forschung mangelt es an Studien, die neben den bereits bekannten Prädiktoren von Fluktuation auch die Relevanz von weiteren Einstellungsvariablen und Konzepten untersucht, um so zu einer besseren Aufklärung des Fluktuationsverhaltens beizutragen.
- Der psychologischen Forschung mangelt es vorrangig an Kausalmodellen, die den Ursache-Wirkungszusammenhang vor der Kündigungsabsicht offenlegt und die verwendeten Determinanten in ihrem kausalen Gesamtzusammenhang theoretisch begründet.
- Die wissenschaftliche Auseinandersetzung der betriebswirtschaftlichen Forschung mit den Prädiktoren von Fluktuationsverhalten bildet sich ebenfalls sehr einseitig ab, da diese hauptsächlich Merkmale diskutiert, die den betrieblichen Rahmen betreffen.
- Es fehlt der betriebswirtschaftlichen Forschung ein einheitlicher und handlungsrelevanter Begriff von Fluktuation, der es den Personalpraktikern ermöglicht, die Fluktuation in ihrem Betrieb eindeutig identifizieren zu können. Dieser Begriff könnte weiterführend als Grundlage für eine einheitliche Berechnung von Fluktuation dienen.

- Es fehlt der Fluktuationsforschung eine Arbeitgeberbefragung, die den aktuellen Status quo über das Wissen und über den Umgang der Arbeitgeber mit Fluktuation wiedergibt und eine mögliche Diskrepanz zwischen den wissenschaftlichen Annahmen und der Personalpraxis offenlegt. Aus dieser Diskrepanz können Konsequenzen im Hinblick auf Forschung und Personalpraxis abgeleitet werden.

## **1.2 Ziele und Gliederung der Arbeit**

### **1.2.1 Ziele der Arbeit**

Die Fluktuationsforschung beschäftigt sich unter anderem mit den Einflussgrößen, dem Ursache-Wirkungszusammenhang, der Prävention und den rechtlichen Rahmenbedingungen von Fluktuation. Die vorliegende Arbeit beschränkt sich bei der Untersuchung des Phänomens „Fluktuation“ auf den Teilaspekt „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“, weil dies der Aspekt ist, zu dem sich die meisten Personalpraktiker Hilfestellungen in der Fachliteratur erhoffen.

Ein Hauptproblem jeglicher Planung liegt in der Unsicherheit zukünftiger Entwicklungen. Durch den Betrieb initiierte Kündigungen stellen für die Unternehmen sichere Informationen dar, nicht aber die Kündigungen, die auf der Entscheidung des Arbeitnehmers beruhen. Sie sind schwer vorhersehbar. Um dem „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ nicht völlig hilflos gegenüber zu stehen, benötigen die Personalpraktiker Informationen darüber, welche Faktoren Einfluss auf das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ nehmen und wie diese Faktoren zusammenwirken. Diesen Fragestellungen widmet sich die vorliegende Arbeit, indem sie den Personalpraktikern zunächst einen Begriff von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ anbietet, der klärt, welche Abgänge als „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ zu bezeichnen sind. Dieser Begriff dient im weiteren Verlauf als Grundlage zur Berechnung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“. Des Weiteren klärt diese Arbeit, welche Einstellungsvariablen dafür maßgeblich sind, dass ein Arbeitnehmer eine Kündigungsabsicht entwickelt, und in welchem Ursach-

che-Wirkungszusammenhang diese Variablen stehen. Um das Phänomen „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ umfassend zu betrachten, wird neben dem Blickwinkel der Arbeitnehmer auch die Sichtweise der Arbeitgeber auf Fluktuation berücksichtigt und analysiert. Übergreifend möchte diese Arbeit die theoretische Fundierung des Phänomens „Fluktuation“ erweitern, zur systematischen Entwicklung und Überprüfung von relevanten Messinstrumenten für das Phänomen „Fluktuation“ sowie zum Transfer von wissenschaftlichen Erkenntnissen in die Personalpraxis beitragen.

Aufgrund des aktuellen Forschungsstands, der aufgezeigten Defizite der psychologischen und betriebswirtschaftlichen Fluktuationsforschung und vor dem Hintergrund der persönlichen Motive lassen sich folgende Ziele für diese Arbeit ableiten:

### **1. Begriffsbestimmung: „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ als Teilaspekt einer allgemeinen Theorie von Fluktuation**

Ein erstes zentrales Ziel dieser Arbeit besteht darin, den Begriff von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ als Teilaspekt einer allgemeinen Theorie von Fluktuation zu definieren. Dazu wird der Fluktuationsbegriff, wie er in der betriebswirtschaftlichen und psychologischen Literatur besteht, unter der Zielsetzung „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ anhand bestimmter Kriterien eingegrenzt. Die Kriterien „Richtung“, „Initiative“, „Art“ und „Ersatzeinstellung“ werden dabei als die wesentlichen Definitionskriterien von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ betrachtet, die es den Personalpraktikern ermöglichen, das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ eindeutig identifizieren zu können.

### **2. Einheitliche Berechnung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“**

Ein zweites Ziel dieser Arbeit besteht darin, einen Vorschlag zur einheitlichen Berechnung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ zu erarbeiten. Dazu dient der Begriff von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ als Grundlage. Die einheitliche Berechnung von

„Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ wird anhand eines Kennzahlensystems abgebildet, das sich in die Kennzahlen „Gesamtbewegungen“, „Personal- und Arbeitsplatzbedarf“ und „Personal- und Arbeitsplatzeinsparungen“ untergliedert. Das Kennzahlensystem soll den Personalpraktikern als „Frühwarnsystem“ dienen, damit sie die Kündigungsentwicklungen ihrer Arbeitnehmer rechtzeitig wahrnehmen können.

### **3. Prädiktoren von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“**

Das dritte Ziel dieser Arbeit besteht darin, die Variablen zu identifizieren, die Einfluss auf das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ nehmen, um den Personalpraktikern mögliche Einflussgrößen aufzuzeigen. Dazu dienen die wichtigen Fluktuationsprädiktoren aus der Literatur als Diskussionsgrundlage. Da es der psychologischen Forschung an Studien mangelt, die neben den bereits bekannten Prädiktoren von Fluktuation auch die Relevanz von weiteren Einstellungsvariablen untersucht, werden in dieser Arbeit ausgewählte Variablen aus verschiedenen Konzepten unterschiedlicher Forschungstraditionen der Persönlichkeits- und Sozialpsychologie untersucht, um so zu einer besseren Aufklärung des „Arbeitnehmerkündigungsverhaltens“ beizutragen. Hierzu zählen unter anderem die Konzepte „Kündigungsüberzeugungen“, „Generelle Verhaltenskontrolle“, „Normative Überzeugungen und Normative Einstellung“ von Ajzen und Fishbein (1980), „Einstellungen auf Basis eigener Erfahrungen“ von Fazio und Zanna (1981) und „Wahrnehmung der eigenen Chancen auf dem Arbeitsmarkt“ (Carsten & Spector, 1987; March & Simon, 1976; Muchinsky & Morrow, 1980).

### **4. Multivariates Modell zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“**

Ein viertes zentrales Ziel dieser Arbeit besteht darin, ein einstellungstheoretisches Erklärungsmodell von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ zu konzipieren. Dazu dienen die amerikanischen

Prozessmodelle (u.a. March & Simon, 1976; Mobley, 1977) und die deutschen Entscheidungsmodelle (Sabathil, 1977; Semmer et al., 1996) zunächst als Diskussionsgrundlage. Des Weiteren wird das allgemeine Erklärungsmodell für Verhalten von Ajzen und Fishbein (1980; Fishbein & Ajzen, 1975) als Rahmentheorie zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ diskutiert und dessen Modellkomponenten und Kausalzusammenhänge auf das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ übertragen.

Aufbauend auf den wichtigen Prädiktoren von Fluktuation, unter Berücksichtigung von bedeutsamen Prozess- und Entscheidungsmodellen aus der Fluktuationsforschung, unter Zuhilfenahme des allgemeinen Erklärungsmodells für Verhalten von Ajzen und Fishbein (1980; Fishbein & Ajzen, 1975) als Rahmentheorie und durch die Integration ausgewählter Variablen aus verschiedenen Konzepten unterschiedlicher Forschungstraditionen der Persönlichkeits- und Sozialpsychologie wird ein einstellungstheoretisches Erklärungsmodell von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ konzipiert, das der empirischen Untersuchung als Grundlage dient.

In dieser Arbeit wird das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ ausgehend von der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ konzipiert. Ist bei einem Arbeitnehmer bereits eine „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ vorhanden, kommt sehr wahrscheinlich jegliche betriebliche Intervention zu spät, um sein faktisches „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ zu verhindern. Deshalb ist es wichtig, die Determinanten zu ermitteln, die vor der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ zusammenwirken. Das Wissen um diese Determinanten und deren Ursache-Wirkungszusammenhänge ermöglicht den Personalpraktikern, rechtzeitig betriebliche Interventionen einleiten zu können. Aus diesem Grund wird in dieser Arbeit das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ von der Ebene der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ aus entwickelt.

## **5. Messinstrumente für das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“**

Mit der empirischen Überprüfung des Modells zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ soll in dieser Arbeit ein Beitrag zur systematischen Entwicklung und Überprüfung von relevanten Messinstrumenten geleistet werden.

## **6. Arbeitgeberbefragung - die Sichtweise der Arbeitgeber auf Fluktuation**

Die bisherige Fluktuationsforschung befasste sich vorrangig mit dem Blickwinkel der Arbeitnehmer auf Fluktuation. Die vorliegende Arbeit differenziert diesen Blickwinkel weiter aus, indem sie die Sichtweise der Arbeitgeber auf Fluktuation empirisch untersucht. Dazu wird der aktuelle Status quo über das Wissen und über den Umgang der Arbeitgeber mit Fluktuation erfasst, um eine mögliche Diskrepanz zwischen wissenschaftlichen Annahmen und Personalpraxis offenzulegen.

### **1.2.2 Gliederung der Arbeit**

Die vorliegende Arbeit ist insgesamt in dreizehn Kapiteln aufgeteilt. Nach der Einleitung in diesem Kapitel (Kapitel 1) erarbeitet das zweite Kapitel den Begriff von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“, wie er der Arbeit zugrunde gelegt wird. Dazu erklärt der erste Abschnitt den Begriff „Fluktuation“ zunächst etymologisch und zeigt artverwandte Wortverwendungen auf. Der zweite bis fünfte Abschnitt grenzt den Fluktuationsbegriff, wie er in der betriebswirtschaftlichen und psychologischen Literatur besteht, anhand der Kriterien „Richtung“, „Initiative“, „Art“ und „Ersatzeinstellung“ unter der Zielsetzung „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ ein. Der letzte Abschnitt fasst dieses Kapitel zusammen und präsentiert abschließend den Begriff von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“.

Das dritte Kapitel erarbeitet einen Vorschlag zur einheitlichen Berechnung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“. Dazu dient der Begriff von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ als Grundlage. Die einheitliche Berech-



nung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ wird anhand eines Kennzahlensystems abgebildet, das sich in die Kennzahlen „Gesamtbewegungen“, „Personal- und Arbeitsplatzbedarf“ und „Personal- und Arbeitplatzeinsparungen“ untergliedert. Das Kennzahlensystem soll den Personalpraktikern als „Frühwarnsystem“ dienen, damit sie die Kündigungsentwicklungen ihrer Arbeitnehmer rechtzeitig wahrnehmen können.

Das vierte Kapitel dieser Arbeit erarbeitet die Prädiktoren von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“. Dazu werden im ersten Abschnitt die Befunde der wichtigen Fluktuationsprädiktoren aus der Literatur diskutiert. Zur besseren Übersicht werden diese Prädiktoren in drei Gruppen (Einstellungen, Individuelle Merkmale, Ökonomischer Faktor) unterteilt. Aus jeder Variablenengruppe werden im zweiten Abschnitt Hypothesen für das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ expliziert. Der letzte Abschnitt fasst die wesentlichen Kernaussagen zusammen und gibt eine Übersicht über die Hypothesen.

Das fünfte Kapitel unternimmt Überlegungen zur einstellungstheoretischen Modellentwicklung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“. Dazu werden die wichtigsten Fluktuationsansätze aus der Literatur skizziert, die versuchen, den Fluktuationsentscheidungsprozess in einem multivariaten Erklärungsmodell abzubilden. Dazu stellen die ersten beiden Abschnitte die amerikanischen Prozessmodelle anhand ihrer Variablen, ihrer theoretischen Hintergründe und ihrer empirischen Belege vor. Der dritte und vierte Abschnitt präsentiert die deutschen Kausalmodelle. Der letzte Abschnitt zieht aus den vorgestellten Modellen Rückschlüsse auf die Modellentwicklung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“.

Das sechste Kapitel diskutiert das allgemeine Erklärungsmodell für Verhalten von Ajzen und Fishbein (1980; Fishbein & Ajzen, 1975) als Rahmentheorie zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“. Dazu stellt der erste Abschnitt zunächst die wichtigen einstellungstheoretischen Grundlagen zum Einstellungsbegriff vor. Der zweite Abschnitt präsentiert die „Theorie des überlegten Handelns“ („theory of reasoned action“) von Ajzen und Fishbein (1980) und der dritte Abschnitt erklärt die „Theorie des geplanten Verhaltens“ („theory of planned behavior“) von Ajzen (1985) als

Erweiterung der „Theorie des überlegten Handelns“. Der vierte Abschnitt fasst die Grundannahmen des allgemeinen Erklärungsmodells für Verhalten von Ajzen und Fishbein zusammen und leitet aus ihnen die theoretische Basis für das Modell zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündungsverhalten“ ab. Dazu werden die allgemeinen Modellkomponenten und angenommenen Ursache-Wirkungszusammenhänge des allgemeinen Erklärungsmodells für Verhalten von Ajzen und Fishbein auf das „Arbeitnehmerkündungsverhalten“ übertragen. Die Modellentwicklung zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündungsverhalten“ führt zur Explikation von Hypothesen, die am Ende des Kapitels in einer Übersicht dargestellt wird.

Das siebte Kapitel diskutiert die Relevanz von ausgewählten Determinanten aus verschiedenen Konzepten unterschiedlicher Forschungstraditionen der Persönlichkeits- und Sozialpsychologie, die im Modell zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündungsverhalten“ Berücksichtigung finden. Dazu wird im ersten Abschnitt die Determinante „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“ (Fazio & Zanna, 1981) als Subdimension der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündungsverhalten“ diskutiert. Der zweite Abschnitt präsentiert anhand der Variablen „Wichtigkeit von Bezugspersonen und -gruppen“ eine abweichende Konzeption zum Überzeugungskonzept der allgemeinen Modellkomponente „Subjektive Norm“ von Ajzen und Fishbein (1980). Der dritte Abschnitt stellt die „Spezifische Zufriedenheit“ Fortbildung vor. Die Konzeptionen führen zur Explikation von Hypothesen, die am Ende des Kapitels in einer Übersicht darstellt wird.

Das achte Kapitel präsentiert aufbauend auf den wichtigen Prädiktoren von Fluktuation, unter Berücksichtigung von bedeutsamen Prozess- und Entscheidungsmodellen aus der Fluktuationsforschung, unter Zuhilfenahme des allgemeinen Erklärungsmodells für Verhalten von Ajzen und Fishbein (1980; Fishbein & Ajzen, 1975) als Rahmentheorie und durch die Integration ausgewählter Variablen aus verschiedenen Konzepten unterschiedlicher Forschungstraditionen der Persönlichkeits- und Sozialpsychologie ein einstellungstheoretisches Erklärungsmodell von „Arbeitnehmerkündungsverhalten“, das von der Ebene der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ aus entwickelt wird. Dieses Modell dient der empirischen Untersuchung als Grundlage.

Das neunte Kapitel bildet den empirischen Teil zum „Arbeitnehmerkündungsverhalten“ und bietet eine ausführliche Darstellung des Datensatzes und der Messinstrumente, die für die empirischen Analysen verwendet wurden. Dazu werden im ersten Abschnitt die Stichprobe und im zweiten Abschnitt der Fragebogen vorgestellt. Im dritten Abschnitt folgt die Darstellung einiger methodischer Aspekte der Instrumentenentwicklung und -prüfung. Der vierte Abschnitt umfasst die Messmodelle. Hier werden die Operationalisierungen der theoretischen Konzepte, ihre Häufigkeitsverteilungen, die Analysen zu ihrer internen Validität und Reliabilität präsentiert. Der fünfte Abschnitt fasst die wichtigen Befunde zusammen und stellt abschließend das akzeptierte Messmodell zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündungsverhalten“ vor.

Die Ergebnisse des Modelltests werden im zehnten Kapitel und die Diskussion über die Ergebnisse der Modelltests im elften Kapitel dargestellt.

Das zwölfte Kapitel umfasst den empirischen Beitrag zur Arbeitgeberperspektive auf das Phänomen „Fluktuation“. Dazu werden die Ergebnisse einer Arbeitgeberbefragung präsentiert. Der erste Abschnitt stellt die Stichprobe und der zweite Abschnitt den Fragebogen vor. Der dritte Abschnitt präsentiert die Häufigkeitsverteilungen. Auf messtheoretische Analysen wird hierbei verzichtet, da der Informationsgewinn im Vordergrund steht. Der letzte Abschnitt fasst die wesentlichen Ergebnisse dieses Kapitels kritisch zusammen und diskutiert die Diskrepanz zwischen den wissenschaftlichen Annahmen und der Personalpraxis.

Im dreizehnten Kapitel dieser Arbeit werden die empirischen Befunde zusammengefasst und mit den theoretischen Annahmen und Überlegungen konfrontiert. Des Weiteren werden nach wie vor bestehende konzeptionelle Unklarheiten und daraus resultierende unklare Begründungszusammenhänge diskutiert. Aus den Überlegungen werden zukünftige Forschungsfragen und Konsequenzen für die Personalpraxis formuliert.

## **2      Begriffsbestimmung: „Arbeitnehmerkündigungsverhalten als Teilaspekt einer allgemeinen Theorie von Fluktuation**

Das zweite Kapitel erarbeitet den Begriff von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“, wie er der Arbeit zugrunde gelegt wird. Dazu erklärt der erste Abschnitt den Begriff „Fluktuation“ zunächst etymologisch und zeigt artverwandte Wortverwendungen auf. Der zweite bis fünfte Abschnitt grenzt den Fluktuationsbegriff, wie er in der betriebswirtschaftlichen und psychologischen Literatur besteht, anhand der Kriterien „Richtung“, „Initiative“, „Art“ und „Ersatzeinstellung“ unter der Zielsetzung „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ ein. Der letzte Abschnitt fasst dieses Kapitel zusammen und präsentiert abschließend den Begriff von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“.

### **2.1     Begriff von Fluktuation**

Unter dem Begriff „Fluktuation“ (von lat. *fluctuare*, hin und her schwanke) wird allgemein eine wiederkehrende Veränderung von Gegebenheiten und Zuständen verstanden. Die betriebswirtschaftliche Forschung versteht unter Fluktuation die Austauschrate des Personals in einem Unternehmen sowie die Eintritts- bzw. Austrittsrate von Personen in eine und aus einer Organisation (Baillod, 1992, S.11).

Im angelsächsischen Raum werden für Fluktuation häufig die Begriffe „Labor Turnover“, „Labor Movement“ oder „Worker Fluctuation“ und „Job Mobility“ verwendet (Dedering, 1972, S. 46). Der Begriff „Labor Turnover“ hat sich in der Literatur durchgesetzt und beinhaltet die (zahlenmäßigen) Zu- und Abgänge in eine bzw. aus einer Belegschaft (Stegemann, 1965, S. 9).

Der Begriff von Fluktuation wird in der Literatur sehr unterschiedlich formuliert. Neben weitgefassten Begriffsbestimmungen existieren teilweise

sehr enge Fluktuationsbegriffe. Redlin (1987) ordnet dem Fluktuationsbegriff zum Beispiel einen eher weitgefassten Begriffsinhalt zu. „Personalfluktuationsbegriff ist das durch eigene Kündigung initiierte Ausscheiden von in einem Betrieb mit unbefristetem Arbeitsvertrag beschäftigten Arbeitnehmern, die in einer anderen Firma wieder ein Arbeitsverhältnis eingehen wollen“ (Redlin, 1987, S. 18). Nanz hingegen engt den Begriff der Fluktuation durch die Bedingung der „Ersatzeinstellung“ ein. „Personalfluktuationsbegriff ist das freiwillige Ausscheiden von im Betrieb mit unbefristetem Arbeitsvertrag beschäftigten Arbeitern und Angestellten, die in einer anderen Firma wieder ein Arbeitsverhältnis eingehen wollen, sofern deren Abgang eine unmittelbare Ersatzeinstellung erfordert“ (Nanz, 1965, S. 25). Benz (1983) wiederum legt bei der Begriffsbestimmung den Fokus auf die beeinflussbare Fluktuation. „Fluktuation (im Sinne von beeinflussbarer Fluktuation) sind alle freiwilligen Personalabgänge sowie personenbedingte Arbeitgeberkündigungen (von gewerblichen Mitarbeitern), die eine Ersatzeinstellung erfordern“ (Benz, 1983, S. 11).

Im deutschen Sprachraum wird der Begriff „Fluktuation“ teilweise mit den Begriffen „Personalwechsel“ oder „Arbeitsplatzwechsel“ (Goossens, 1957) gleichgesetzt. Sabathil widerspricht jedoch der Übereinstimmung der Begriffsinhalte von Arbeitsplatz- und Personalwechsel. „Einerseits muss ein Personalwechsel aus der Sicht der Organisation nicht notwendig einen Arbeitsplatzwechsel beim fluktuierenden Individuum zur Folge haben, etwa wenn ein gekündigter Arbeitnehmer keine neue Stelle findet; andererseits muss ein Arbeitsplatzwechsel nicht notwendig zu einem Personalwechsel führen, so zum Beispiel wenn die Stelle eines Mitarbeiters, der freiwillig gekündigt hat, auf Grund von Einsparungsmaßnahmen bzw. rückläufiger Konjunktorentwicklung unbesetzt bleibt. Aus diesen Gründen erscheint eine Gleichsetzung der Begriffe Arbeitsplatzwechsel bzw. Personalwechsel mit dem Begriff der Fluktuation als zu eng, da dann der Tatbestand der Fluktuation an die Bedingung eines vollzogenen Wechsels geknüpft wäre“ (Sabathil, 1977, S. 8).

Wie sich zeigt, werden die unterschiedlichsten Begriffsinhalte unter den Begriff „Fluktuation“ subsumiert. Neben sehr weitgefassten Definitionsbereichen existieren auch sehr eng gefasste Begriffe. Ein homogenes Begriffsverständnis von Fluktuation existiert in der Fluktuationsforschung

nicht. Um in dieser Arbeit ein homogenes Begriffsverständnis von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ zu schaffen, werden im Folgenden die wesentlichen Kriterien erarbeitet, die das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ bestimmen und es ermöglichen, das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ eindeutig zu identifizieren. Dazu wird in den nächsten Abschnitten das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ anhand der Kriterien „Richtung“, „Initiative“, „Art“ und „Ersatzeinstellung“ definitorisch eingegrenzt.

## **2.2 Definitorische Eingrenzung des Fluktuationsbegriffs anhand der „Richtung“**

Die erste definitorische Eingrenzung des Fluktuationsbegriffs zur Definition des „Arbeitnehmerkündigungsverhaltens“ geschieht anhand des Kriteriums „Richtung“ (Zugänge und Abgänge).

Bezieht man Fluktuation auf den Personalbestand eines Unternehmens, so wie es in der Betriebswirtschaftslehre üblich ist, so kann Fluktuation, je nach Richtung der Schwankung, sowohl zu einer Zunahme als auch zu einer Abnahme des Personalbestands führen. Es wird in der Fluktuationsliteratur zwischen zwei prägnanten Fluktuationsrichtungen unterschieden. Erstens bezeichnet Sabathil (1977, S. 6) die Gesamtzahl aller Zu- und Abgänge in einer Organisation als „Fluktuation im weiteren Sinne“. Als „Fluktuation im engeren Sinne“ bezeichnet Sabathil (1977, S. 10) zweitens die Gesamtzahl aller Abgänge in einer Organisation. Diese zweite Definition von Fluktuation wird im deutschsprachigen Raum am häufigsten in der Begriffsfindung von Fluktuation gewählt (vgl. Benz, 1983).

Unter „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ wird in dieser Arbeit ganz allgemein das Ausscheiden eines Arbeitnehmers aus einem Betrieb verstanden, sodass die Richtung des „Arbeitnehmerkündigungsverhaltens“ der „Abgang“ ist. Demnach wird die „Fluktuation im engeren Sinne“ (Sabathil, 1977) dem Begriff von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ zugrunde gelegt.

Die Richtung des „Arbeitnehmerkündigungsverhaltens“ wird wie folgt definiert:

*Als „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ wird die Gesamtheit aller Abgänge in einem Betrieb bezeichnet.*

Diese sehr allgemein gehaltene Formulierung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ gilt zunächst als Ausgangspunkt für weitere Differenzierungen. Die Aufgliederung der Gesamtheit der Abgänge nach weiteren Kriterien unter der Zielsetzung „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ findet in den nächsten Abschnitten statt.

### **2.3 Definitiorische Eingrenzung des Fluktuationsbegriffs anhand der „Initiative“**

Die zweite definitiorische Einschränkung des Fluktuationsbegriffs zur Definition des „Arbeitnehmerkündigungsverhaltens“ geschieht anhand des Kriteriums „Initiative“.

In der Fluktuationsliteratur dient die Unterteilung der Abgänge in „freiwillige“ und „unfreiwillige“ Fluktuation dazu, die Abgänge zu bestimmen, die zur Berechnung der Fluktuation verwendet werden sollen (vgl. Benz, 1983, Redlin, 1987; Sabathil, 1977). Diese Einteilung wirft jedoch die kritische Frage auf, wann ein Ausscheiden aus einem Unternehmen als „freiwillig“ angesehen werden soll. So ist zum Beispiel fraglich, ob die Kündigungen von Arbeitnehmern, die unter Gewährung von Abfindungen durch das jeweilige Unternehmen stattfinden, als freiwillig einzustufen sind, erfolgen diese doch zumeist vor dem Hintergrund eines betrieblichen Zwangs zur Betriebsverkleinerung. Hier kann mitunter der Übergang von freiwilliger zu geförderter und erzwungener Fluktuation fließend sein. Nicht eindeutig erscheinen auch solche Kündigungen von Mitarbeitern, die im Hinblick darauf erfolgen, einer Kündigung durch den Betrieb vorzubeugen. Somit gestaltet sich die eindeutige Ermittlung der „freiwilligen Fluktuation“ in einem Unternehmen zur Berechnung der Fluktuation als nicht unproblematisch.

Sabathil (1977) schlägt vor, die Frage nach der Freiwilligkeit oder „Fremdbestimmtheit“ der Fluktuationsentscheidung durch die Unterteilung in „individuumsiniierte“ und „organisationsiniierte“ Fluktuation zu umgehen. „Es wird lediglich darauf abgestellt, von wem die Initiative zur Fluktuation ausgeht; als Initiator der Fluktuationsentscheidung soll gelten, wer zuerst die Kündigung ausspricht“ (Sabathil, 1977, S. 17). „Wenngleich auch diese Unterteilung Ursache-Wirkungszusammenhänge hinsichtlich dem Zustandekommen von Fluktuationsentscheidungen vernachlässigt, ermöglicht sie doch eine eindeutigere Klassifizierung von Fluktuationsfällen“ (Redlin, 1987, S. 17).

Da die vorliegende Arbeit auf die Untersuchung der durch die Arbeitnehmer veranlassten Kündigungen ausgerichtet ist, wird die „individuumsiniierte Fluktuation“ (Sabathil, 1977) dem Begriff von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ zugrunde gelegt.

Die Initiative des „Arbeitnehmerkündigungsverhaltens“ wird wie folgt definiert:

*Als „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ ist der vom Arbeitnehmer veranlasste Abgang (aus einem Betrieb) zu bezeichnen.*

## **2.4 Definitiorische Eingrenzung des Fluktuationsbegriffs anhand der „Art“**

Die dritte definitiorische Einschränkung des Fluktuationsbegriffs zur Definition des „Arbeitnehmerkündigungsverhaltens“ geschieht anhand der „Art“. In der Fluktuationsliteratur dient die Einteilung der Abgänge nach Arten dazu, die Abgänge heraus zu kristallisieren, die zur Berechnung der Fluktuationsrate verwendet werden sollen. Großen Einfluss auf die Einteilung der Abgänge übte Goossens (1957) mit seiner Definition des Personalwechsels aus.



Goossens unterscheidet zwischen den folgenden Arten des Personalwechsels:

- dem „Innerbetrieblichen Wechsel“,
- dem „Außerbetrieblichen Wechsel“,
- dem „Zwischenbetrieblichen Wechsel“.

Laut Goossens ist der „Personalwechsel jeder Vorgang im Betrieb, der eine dauernde Veränderung (Wechsel) in der Ausfüllung der Arbeitsplätze durch Arbeitskräfte (Personal) zur Folge hat“ (1957, S. 12). Der „Innerbetriebliche Wechsel“ vollzieht sich nach Goossens durch die Umbesetzung von Arbeitsplätzen durch Arbeitnehmer, die bereits im Betrieb tätig sind, das heißt durch Versetzungen. Unter dem „Außerbetrieblichen Wechsel“ ist jener Wechsel zu verstehen, „der infolge des Eintritts einer Arbeitskraft in den Betrieb entsteht, die nicht von einem anderen Betrieb herkommt, und andererseits den Wechsel durch Ausscheiden einer Arbeitskraft aus einem Betrieb, ohne daß diese zu einem anderen Betrieb herüberwechselt“ (Goossens, 1957, S. 47). Bei Arbeitskräften, die außerbetrieblich eintreten, handelt es sich zum Beispiel um Schulabgänger, ehemalige Hausfrauen und ehemalige Soldaten ohne vorherige praktische Berufstätigkeit. Zum Personalwechsel in Form des Ausscheidens nach außen rechnet Goossens: Tod, Arbeitsunfähigkeit, Tätigkeit im Haushalt, Eintritt in den Ruhestand und Tätigkeit in außerwirtschaftlichen Bereichen. Unter dem „Zwischenbetrieblichen Wechsel“ versteht Goossens den Wechsel, der zwischen verschiedenen Betrieben stattfindet. Goossens untergliedert den „Zwischenbetrieblichen Wechsel“ in drei Erscheinungsformen:

1. Wechsel in einen anderen Betrieb mit gleichartiger Tätigkeit,
2. Wechsel zu nicht gleichartigen Tätigkeiten innerhalb der gleichen Volkswirtschaft,
3. Wechsel über die Grenzen der Volkswirtschaft hinaus.

In der Literatur lassen sich weitere Einteilungen der Abgänge finden, die mitunter nur wenige Unterschiede zur Definition von Goossens aufweisen. Einziges Unterscheidungskriterium ist hierbei eine andere Begriffsverwendung. Der „Außerbetriebliche Arbeitsplatzwechsel“ von Goossens wird bei

Benz (1983) als „Natürliche Abgänge“ und bei Redlin (1987) als „Unvermeidbare Abgänge“ bezeichnet.

Ebenfalls großen Einfluss auf die Einteilung der Abgänge übte Sabathil aus (1977). Er lehnt sich bei seiner Einteilung an die von Goossens an, legt jedoch das Hauptaugenmerk auf den Organisationsbezug. „Das Kriterium der Organisationsbezogenheit der Fluktuation stellt darauf ab, ob ein Fluktuationsvorgang innerhalb einer Organisation oder zwischen zwei Organisationen stattfindet oder ob bei der Fluktuation der organisationale Bereich auf Dauer verlassen wird“ (Sabathil, 1977, S. 12). Sabathil untergliedert die Gesamtheit der Abgänge in:

- die „Intraorganisationale Fluktuation“,
- die „Interorganisationale Fluktuation“,
- die „Extraorganisationale Fluktuation“.

Seine erste Kategorie (Intraorganisationale Fluktuation) umschreibt die Versetzung von Mitarbeitern zwischen verschiedenen Abteilungen derselben Organisation. Unter die zweite Kategorie (Interorganisationale Fluktuation) werden Stellenwechsel gefasst, die sich zwischen einzelnen Betrieben vollziehen, die unabhängig voneinander sind. Die letzte Kategorie (Extraorganisationale Fluktuation) meint das Ausscheiden eines Erwerbstätigen aus dem Arbeitsleben durch Verrentung oder Krankheit (Sabathil, 1977, S. 12).

An den in der Literatur vorgeschlagenen Einteilungen der Abgänge wird Kritik geübt, wenn sie im Hinblick auf die Fluktuationsberechnung betrachtet werden. So stellt Nanz kritisch in Frage, ob die Berücksichtigung des „Innerbetrieblichen Wechsels“ von Goossens bei der Fluktuationsberechnung tatsächlich Sinn macht. „So ist nicht ganz einzusehen, warum der innerbetriebliche Wechsel vom Betrieb mit berücksichtigt werden soll, zumal er den Belegschaftsstand weder vermindert noch erhöht und zudem vollständig von der Betriebsleitung gesteuert wird. Spezifische Fluktuationsprobleme können im Zusammenhang mit dem innerbetrieblichen Wechsel also gar nicht auftreten“ (Nanz, 1965, S. 20). Die von Nanz geäußerte Kritik gilt auch für die Abgangsart „Intraorganisationale Fluktuation“

von Sabathil, da diese Abgangsart die innerbetrieblichen Versetzungen von Mitarbeitern umfasst.

Des Weiteren können sich bei der Abgangsart „Zwischenbetrieblicher Wechsel“ von Goossens im Hinblick auf die Fluktuationsberechnung Zuordnungsprobleme in der Personalpraxis ergeben. Da dem Arbeitgeber oftmals nicht mehr die ehemaligen Arbeitnehmer für Nachfragen zur Verfügung stehen, könnte es sich als schwierig erweisen, den vollzogenen Abgang zutreffend einer der drei Erscheinungsformen des „Zwischenbetrieblichen Wechsels“ zu zuordnen. Zudem ist es für den Arbeitgeber in diesem Zusammenhang schwer nachprüfbar, ob die seitens des Arbeitnehmers geäußerten Informationen zur neu aufgenommenen Tätigkeit auch tatsächlich dem neu eingenommenen Arbeitsplatz entsprechen. „Diese sehr weite Begriffsfassung genügt allerdings nicht den Anforderungen der Unternehmen, die eine Kennziffer benötigen, um die betrieblich beeinflussbare Fluktuation herauszuarbeiten“ (Benz, 1983, S. 7). Sabathil hingegen findet mit seiner Abgangsart „Interorganisationale Fluktuation“ eine eindeutigeren Begriffsfassung, um die betrieblich beeinflussbare Fluktuation herauszuarbeiten, da die „Interorganisationale Fluktuation“ ausschließlich Stellenwechsel umfasst, die sich zwischen einzelnen Betrieben vollziehen, die unabhängig voneinander sind.

Unter „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ wird in dieser Arbeit das endgültige Ausscheiden eines Arbeitnehmers aus einem Betrieb verstanden, sodass von den vorgestellten Abgangsarten die „Interorganisationale Fluktuation“ von Sabathil und der „Zwischenbetriebliche Wechsel“ von Goossens als Abgangsarten für das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ in Betracht kommen. Aufgrund der Erläuterungen zu diesen Abgangsarten wird der Schluss gezogen, dass die Abgangsart „Interorganisationale Fluktuation“ von Sabathil für den Begriff von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ geeigneter erscheint als die Abgangsart „Zwischenbetrieblicher Wechsel“ von Goossens, da die Abgänge nach dem Begriffsinhalt von Sabathil klar identifiziert und der Abgangsart eindeutig zugeordnet werden können. Durch den Begriffsinhalt „Zwischenbetrieblicher Wechsel“ von Goossens hingegen können sich Zuordnungsprobleme in der Personalpraxis ergeben, da dem Arbeitgeber oftmals nicht mehr die ehemaligen Arbeitnehmer für

Nachfragen zur Verfügung stehen, sodass es sich als schwierig erweisen könnte, den vollzogenen Abgang zutreffend einer der drei Erscheinungsformen des „Zwischenbetrieblichen Wechsels“ zuzuordnen. Somit wird die „Interorganisationale Fluktuation“ (Sabathil, 1977) dem Begriff von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ zugrunde gelegt.

Die Art des „Arbeitnehmerkündigungsverhaltens“ wird wie folgt definiert:

*Als „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ ist der vom Arbeitnehmer veranlasste Abgang zu bezeichnen, der sich zwischen einzelnen Betrieben vollzieht, die unabhängig voneinander sind.*

## **2.5 Definitiorische Eingrenzung des Fluktuationsbegriffs anhand der „Ersatzeinstellung“**

Die vierte definitiorische Eingrenzung des Fluktuationsbegriffs zur Definition des „Arbeitnehmerkündigungsverhaltens“ geschieht anhand der „Ersatzeinstellung“.

Nanz (1965) verknüpft den Fluktuationsbegriff erstmalig mit der „Ersatzeinstellung“. Er versteht Personalfluktuatation „als das freiwillige Ausscheiden von im Betrieb mit unbefristeten Arbeitsvertrag beschäftigten Arbeitern und Angestellten, die in einer anderen Firma wieder ein Arbeitsverhältnis eingehen wollen, sofern deren Abgang eine unmittelbare Ersatzeinstellung erfordert“ (Nanz, 1965, S. 25). Nanz weist durch den Zusatz „Ersatzeinstellung“ in seinem Fluktuationsbegriff indirekt darauf hin, dass „Arbeitnehmerkündigungen“ in einem Betrieb zu einer Verringerung des personellen Leistungspotentials führen können.

Die „Ersatzeinstellung“ von Nanz wird dem Begriff von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ zugrunde gelegt, da die „Ersatzeinstellung“ eine Lösung darstellt, wie dem personellen und wirtschaftlichen Schaden, der durch „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ in einem Betrieb entstehen könnte, entgegengewirkt werden kann.

Die „Ersatzeinstellung“ wird dem Begriff von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ wie folgt zugrunde gelegt:

*Als „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ ist der vom Arbeitnehmer veranlasste Abgang zu bezeichnen, der zu einer Verringerung des personellen Leistungspotenzials in dem Betrieb führt, der verlassen wird, und erfordert eine unmittelbare Ersatzeinstellung, damit der reibungslose Arbeitsablauf im Betrieb gewährleistet ist.*

## **2.6 Zusammenfassung**

Das zweite Kapitel dieser Arbeit definiert den Begriff von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ als Teilaspekt einer allgemeinen Theorie von Fluktuation. Dazu ist der Fluktuationsbegriff, wie er in der betriebswirtschaftlichen und psychologischen Literatur besteht, unter der Zielsetzung „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ anhand bestimmter Kriterien eingegrenzt worden. Die Kriterien „Richtung“, „Initiative“, „Art“ und „Ersatzeinstellung“ werden dabei als die wesentlichen Definitionskriterien von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ betrachtet, die es den Personalpraktikern ermöglichen, das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ eindeutig identifizieren zu können. Die Begriffsentwicklung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ ist in Abbildung 2.1 dargestellt. Folgender Begriff wird dem „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ in dieser Arbeit zugrunde gelegt:

*Als „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ ist der vom Arbeitnehmer veranlasste Abgang zu bezeichnen, der sich zwischen einzelnen Betrieben vollzieht, die unabhängig voneinander sind. Der vom Arbeitnehmer veranlasste Abgang führt zu einer Verringerung des personellen Leistungspotenzials in dem Betrieb, der verlassen wird, und erfordert eine unmittelbare Ersatzeinstellung, damit der reibungslose Arbeitsablauf im Betrieb gewährleistet ist.*

---

Fluktuationsbegriff aus der betriebswirtschaftlichen und psychologischen

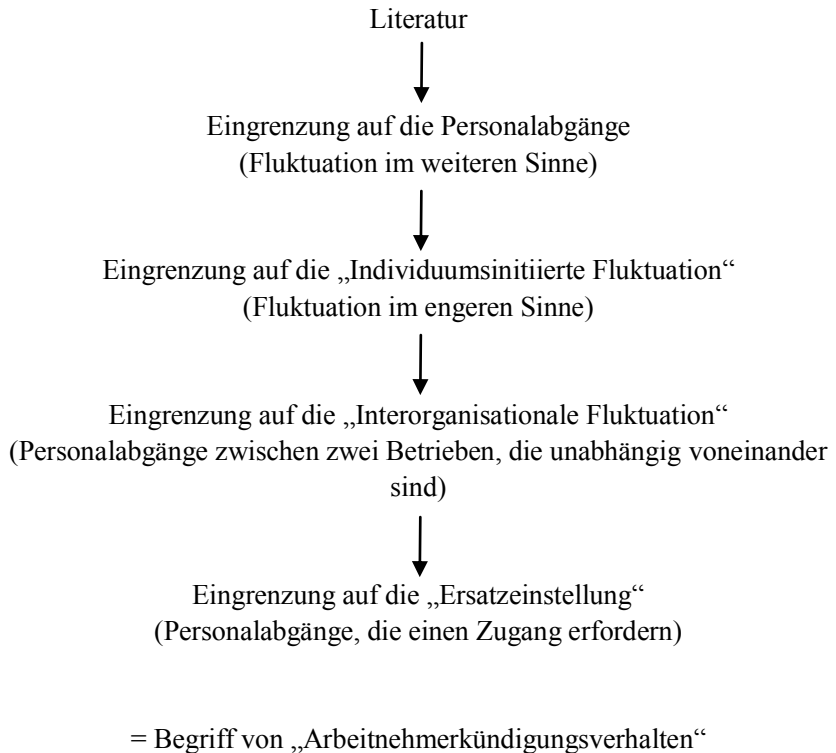


Abbildung 2.1: Begriffsentwicklung von „Arbeitnehmerkündungsverhalten“, Quelle: Eigene Darstellung.

---

### **3 Exkurs: Kennzahlensystem zur einheitlichen Berechnung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“**

Wie das vorangegangene Kapitel aufgezeigt hat, stellen die Kriterien „Richtung“, „Initiative“, „Art“ und „Ersatzeinstellung“ die wesentlichen Definitionskriterien von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ dar, die es den Personalpraktikern ermöglichen, das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ eindeutig identifizieren zu können. Auf dieser Grundlage wird im Folgenden ein Vorschlag zur einheitlichen Berechnung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ erarbeitet. Die einheitliche Berechnung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ wird anhand eines Kennzahlensystems abgebildet, das sich in die Kennzahlen „Gesamtbewegungen“, „Personal- und Arbeitsplatzbedarf“ und „Personal- und Arbeitsplatzeinsparungen“ untergliedert. Das Kennzahlensystem soll den Personalpraktikern als „Frühwarnsystem“ dienen, damit sie die Kündigungsentwicklungen ihrer Arbeitnehmer rechtzeitig wahrnehmen können.

#### **3.1 Berechnung der Fluktuationsrate**

In der betriebswirtschaftlichen Literatur existieren die unterschiedlichsten Formeln zur Berechnung der Fluktuationsrate (Jung, 2008). Dieses lässt sich nach Steinmann (1962) darauf zurückführen, dass die Formeln zur Berechnung eine starke Ähnlichkeit zu ihrer theoretischen Begriffsfindung aufweisen, was zur Folge hat, dass durch die Vielfalt der Definitionen dementsprechend auch die unterschiedlichsten Formeln zu ihrer Berechnung angeboten werden. „Typisch für Autoren, die nur vage Begriffsformulierungen versuchen, ist das völlige Fehlen einer Fluktuationsmessung, während andere, die sich eingehend mit der Messung auseinandersetzen, in der Regel auch ausgeprägte Begriffe aufweisen“ (Steinmann, 1962, S. 62).

Aus der Vielzahl der existierenden Fluktuationsformeln ist die BDA-Formel (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände) die in der deutschen Personalpraxis am häufigsten verwendete. Die Abgänge werden dabei ins Verhältnis zum durchschnittlichen Personalbestand gesetzt. Die Formel ist in Abbildung 3.1 veranschaulicht.

---

$$\text{Fluktuationsquote} = \frac{\text{Abgänge}}{\text{Durchschnittlicher Personalbestand}} \times 100 \%$$

*Abbildung 3.1:* BDA-Formel, Quelle: Eigene Darstellung.

---

### **3.2 Kennzahlensystem zur einheitlichen Berechnung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“**

Die Fluktuationsformeln, die in der Literatur existieren, gründen auf unterschiedliche Begriffe und unterscheiden sich demzufolge hinsichtlich ihrer Bestimmungsgrößen. Hierzu zählen die Anzahl der Ereignisse (im Zähler der Fluktuationsformel) und die Bezugsgröße (im Nenner der Fluktuationsformel). Da die Fluktuationsrate in den Unternehmen mit unterschiedlichen Bestimmungsgrößen errechnet wird, erweist sich ein Vergleich der eigenen Fluktuationsrate mit der eines branchenähnlichen Unternehmens als nicht sinnvoll und kann zu betrieblichen Fehlinterpretationen führen. Eine einheitliche Berechnung der Fluktuationsrate, deren wesentliche Voraussetzung ein einheitlicher Begriff und eine einheitliche Datenermittlung der gleichartigen Bestimmungsgrößen sein sollte, wäre für die Personalpraxis notwendig, um einen sinnvollen Unternehmensvergleich vornehmen zu können. Da die Konzipierung einer „allumfassenden“ Fluktuationsformel, die die Vielfalt der unterschiedlichen Begriffe von Fluktuation und deren Bestimmungsgrößen angemessen berücksichtigt und in einer einzigen Formel abbildet, nahezu unmöglich erscheint, wird im Folgenden ein Kennzahlensystem vorgestellt, das ausschließlich zur Berechnung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ dient und den Personalpraktikern als „Frühwarnsystem“ dienen soll, damit sie rechtzeitig die Kündigungsentwicklungen



ihrer Arbeitnehmer wahrnehmen können. Der Begriff von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ dient als Grundlage für die einheitliche Berechnung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“.

Dieses Kennzahlensystem informiert die Personalpraktiker nicht nur über die Anzahl der jährlichen Abgänge, sondern bietet ihnen zusätzlich Kennzahlen, anhand derer sie sowohl eine flexible Personal- und Arbeitsplatzplanung als auch ein optimales Kostenmanagement vornehmen können. Das Kennzahlensystem ist in Abbildung 3.2 veranschaulicht.

Das Kennzahlensystem informiert die Personalpraktiker über:

- die halb- und ganzjährlichen Gesamtbewegungen in ihrem Personalbestand,
- den Personal- und Arbeitsplatzbedarf, der zur Sicherung des reibungslosen Arbeitsablaufs benötigt wird,
- die Personal- und Arbeitplatzeinsparungen, die die Kosteneinsparungen aufzeigen.

---

**1. „Gesamtbewegungen“:**

$\frac{\text{Personalabgänge insgesamt}}{\text{Durchschnittlicher Personalbestand}} \times 100 \%$

**2. „Personal- und Arbeitsplatzbedarf“:**

$\frac{\text{Personalabgänge, die eine unmittelbare ErsatzEinstellung erfordern}}{\text{Durchschnittlicher Personalbestand}} \times 100\%$

**3. „Personal- und Arbeitplatzeinsparungen“:**

(Rate Gesamtbewegungen) – (Rate Personal- und Arbeitsplatzbedarf)

Abbildung 3.2: Das Kennzahlensystem zur Berechnung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“, Quelle: Eigene Darstellung.

---

## **„Gesamtbewegungen“**

Die Formel zur Berechnung der „Gesamtbewegungen“ lehnt sich an die Berechnungsvorschriften der BDA-Formel an, schließt jedoch die Abgänge von der Berechnung aus, die aus Betriebsverkleinerungen stammen, da diese Abgänge nicht auf Wunsch des Arbeitnehmers stattfinden, sondern vom Arbeitgeber veranlasst sind. Würden die Abgänge aus Betriebsverkleinerungen bei der Berechnung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ berücksichtigt, würde dies das Ergebnis der tatsächlich vom Arbeitnehmer veranlassten Abgänge verzerren.

Die Rate „Gesamtbewegungen“ dient dem Zweck, dass die Personalpraktiker einen halb- bzw. jährlichen Überblick über das Verhältnis der Gesamtabgänge zum durchschnittlichen Personalbestand erhalten. Die Rate „Gesamtbewegungen“ bietet den Personalpraktikern die Möglichkeit, die eigene Rate mit der eines branchenverwandten Unternehmens zu vergleichen, um so die Höhe ihrer Gesamtbewegungen einschätzen zu können. Zudem ist es notwendig, dass die Personalpraktiker die Abgänge von den Arbeitnehmern kontinuierlich in einer „Personal- und Arbeitsplatzübersicht“ festhalten, damit sie nicht nur über das prozentuale Verhältnis informiert sind, sondern auch Kenntnis darüber besitzen, welches Personal konkret an welchem Arbeitsplatz in ihrem Unternehmen gegangen ist.

## **„Personal- und Arbeitsplatzbedarf“**

Die Formel zur Berechnung des „Personal- und Arbeitsplatzbedarfs“ rückt die „Ersatzeinstellung“ (vgl. Kapitel 2.5) in den Vordergrund. Bei dieser Formel werden nur die Personalabgänge erfasst, die eine unmittelbare Ersatzeinstellung erforderlich machen. Welche Abgänge ersetzt werden müssen, ergibt sich aus der jährlichen Personal- und Arbeitsplatzbedarfsrechnung. Die Rate „Personal- und Arbeitsplatzbedarf“ dient dem Zweck, dass die Personalpraktiker einen halb- bzw. jährlichen Überblick über das Verhältnis der zu ersetzenden Abgänge zum durchschnittlichen Personalbestand erhalten. Diese Rate verdeutlicht den Personalpraktikern, wie viel Prozent ihrer Leistungsträger, die für einen reibungslosen Arbeitsablauf gesorgt haben, gegangen sind und zwingend ersetzt werden müssen. Es ist notwendig, dass die Personalpraktiker die „zu ersetzenden Abgänge“ in

einer „Personal- und Arbeitsplatzübersicht“ festhalten. Anhand der Übersicht sind die Personalpraktiker nicht nur über das prozentuale Verhältnis informiert, sondern besitzen auch Kenntnis darüber, wie viel Personal konkret an welchem Arbeitsplatz in ihrem Unternehmen benötigt wird.

### **„Personal- und Arbeitsplatzeinsparungen“**

Die Formeln „Gesamtbewegungen“ und „Personal- und Arbeitsplatzbedarf“ bilden die Grundlage für die Berechnung der Rate „Personal- und Arbeitsplatzeinsparungen“. Diese Rate errechnet sich, indem von dem erfassten prozentualen Anteil der „Gesamtbewegungen“ der prozentuale Anteil des „Personal- und Arbeitsplatzbedarfs“ subtrahiert wird. Die Rate „Personal- und Arbeitsplatzeinsparungen“ dient dem Zweck, dass die Personalpraktiker einen halb- bzw. jährlichen Überblick über den prozentual eingesparten Personalbestand erhalten. Zusätzlich bietet sich den Personalpraktikern die Möglichkeit, die konkreten Entlohnungskosten, die geplanten Fort- und Weiterbildungskosten sowie die geplanten Krankenstandaufwendungen des eingesparten Personalbestands zu errechnen, da sie Kenntnis darüber besitzen, welches Personal konkret an welchem Arbeitsplatz in ihrem Unternehmen gegangen ist, und wie viel Personal konkret an welchem Arbeitsplatz in ihrem Unternehmen benötigt wird. Somit sind die Personalpraktiker präzise darüber informiert, welchen Personalbestand sie prozentual und welche konkreten Personalkosten sie an welchem Arbeitsplatz im Geschäftsjahr eingespart haben.

Das neu konzipierte Kennzahlensystem zur einheitlichen Berechnung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ wird wie folgt definiert:

*Das Kennzahlensystem zur Berechnung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ informiert die Personalpraktiker sowohl über die halb- und ganz-jährlichen „Gesambewegungen“ in ihrem Personalbestand, über die Höhe des „Personal- und Arbeitsplatzbedarfs“ als auch über die „Personal- und Arbeitsplatzeinsparungen“. Die Kennzahl „Gesambewegungen“ kann von den Personalpraktikern als Vergleichsgröße zu anderen Betrieben genutzt werden. Die Kennzahl „Personal- und Arbeitsplatzbedarf“ zeigt den Personalpraktikern die Höhe des Bedarfs auf, die zur Sicherung des reibungslosen Arbeitsablaufs benötigt wird. Die Kennzahl „Personal- und Arbeitsplatzeinsparungen“ zeigt den Personalpraktikern die jährlichen Kosteneinsparungen auf.*

## **4 Prädiktoren zur Erklärung von Fluktuation und Rückschlüsse auf die Modellentwicklung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“**

Das vierte Kapitel dieser Arbeit erarbeitet die Prädiktoren von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“. Dazu werden im ersten Abschnitt die Befunde der wichtigen Fluktuationsprädiktoren aus der Literatur diskutiert. Zur besseren Übersicht werden diese Prädiktoren in drei Gruppen (Einstellungen, Individuelle Merkmale, Ökonomischer Faktor) unterteilt. Aus jeder Variablen­gruppe werden im zweiten Abschnitt Hypothesen für das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ expliziert. Der letzte Abschnitt fasst die wesentlichen Kernaussagen zusammen und gibt eine Übersicht über die Hypothesen.

### **4.1 Fluktuationsabsicht**

Im Einklang mit der Einstellungs-Verhaltensforschung (Ajzen & Fishbein, 1980) wird die Fluktuationsabsicht als der prägnante Prädiktor für das Fluktuationsverhalten erachtet (vgl. Mobley, 1977; Semmer et al., 1996; Six & Kleinbeck, 1989). Zahlreiche Studien konnten den äußerst stabilen positiven Zusammenhang zwischen der Fluktuationsabsicht und dem Fluktuationsverhalten bestätigen.

Im Gegensatz zu amerikanischen Studien (vgl. Mobley, 1977; Whitener & Walz, 1993; Williams & Hazer, 1986) lassen sich im deutschsprachigen Raum eher wenige empirische Arbeiten finden, die die Fluktuationsabsicht berücksichtigen (vgl. Baillod, 1992; Semmer et al., 1996). In diesem Zusammenhang ist jedoch anzumerken, dass der Faktor „Fluktuationsabsicht“ in den amerikanischen Studien häufig in kein systematisches theoretisches Modell eingebunden ist, sondern der Zugang rein empirischer Art stattfindet. Hingegen liegt den wenigen deutschen Untersuchungen mehrheitlich eine theoretische Fundierung zugrunde (vgl. Semmer et al., 1996).

Für die Variable „Fluktuationsabsicht“ wird folgende allgemeine Hypothese abgeleitet:

- *Mit zunehmender Kündigungsabsicht nimmt die Kündigungswahrscheinlichkeit zu.*

## **4.2 Einstellungen**

### **4.2.1 Arbeitszufriedenheit**

In fast allen Studien zur Fluktuation spielt der Zusammenhang zwischen der „Allgemeinen Arbeitszufriedenheit“ und dem Fluktuationsverhalten eine bedeutsame Rolle. Dabei wird jedoch die Arbeitszufriedenheit sowohl theoretisch (z.B. als erfüllte Erwartung, affektive Reaktion) als auch methodisch sehr unterschiedlich konzipiert (vgl. Baillod, 1992). Als unabhängige Variable dient die Arbeitszufriedenheit vor allem als Prädiktor für Leistungsverhalten, im negativen Sinne dient die Arbeitsunzufriedenheit als Prädiktor für Fluktuationsverhalten (vgl. Wright & Staw, 1999). Der Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und dem Fluktuationsverhalten wird überwiegend in der betriebswirtschaftlichen Forschung analysiert und dient dazu, die betrieblichen Kündigungsursachen zu identifizieren. Bei diesen Untersuchungen handelt es sich vorwiegend um einfache Auswertungsstrategien, in denen der einzelne Prädiktor „Arbeitszufriedenheit“ entweder als generalisierte Einstellung oder anhand verschiedener Teilaspekte der Arbeit mit den tatsächlichen Fluktuationsdaten in Beziehung gesetzt wird (vgl. March & Simon, 1976; Muchinsky & Morrow, 1980).

In anderen Auswertungsstrategien wird die Arbeitszufriedenheit entweder in direkte Verbindung zum Fluktuationsverhalten gesetzt oder ihrer moderierenden Wirkung über die Fluktuationsabsicht auf das Fluktuationsverhalten analysiert. In vielen Studien konnte die Schlüsselposition der „Allgemeinen Arbeitszufriedenheit“ als Ursache für das Fluktuationsverhalten bereits bestätigt werden (vgl. Gebert & Rosenstiel, 2002, S. 91). So berichten Harter, Schmidt und Hayes (2002) in ihrer Metaanalyse eine durchschnittliche Korrelation von  $r = -.16$  für die „Allgemeine Zufriedenheit“

und Fluktuation, während Steel und Ovale (1984) eine deutlich höhere Korrelation von  $r = -.31$  nachweisen können. Semmer et al. (1996) berichten eine durchschnittliche Korrelation zwischen  $r = -.20$  und  $r = -.40$  für die Arbeitszufriedenheit und Fluktuation. Neuberger merkt in diesem Zusammenhang kritisch an, dass die Korrelationskoeffizienten der berichteten Studien im Durchschnitt zwischen  $r = -.25$  und  $r = -.30$  liegen, sodass die Arbeitszufriedenheit in diesem Zusammenhang zwar ein wichtiges Merkmal bei der Fluktuationsentscheidung darstellt, allerdings kein hinreichendes Merkmal (Neuberger, 1974b, S. 144). Nach Gebert und Rosenstiel (2002) kommt der Arbeits(un)zufriedenheit im Hinblick auf das Fluktuationsverhalten "bestenfalls eine Indikatorfunktion zu" (S. 91).

Für die Variable „Allgemeine Arbeitszufriedenheit“ wird folgende allgemeine Hypothese abgeleitet:

- *Mit zunehmender „Allgemeiner Arbeitsunzufriedenheit“ nimmt die Kündigungswahrscheinlichkeit zu.*

Im Folgenden wird die „Allgemeine Arbeitszufriedenheit“ in „Spezifische Zufriedenheiten“ konkretisiert und die Zusammenhänge zwischen „Spezifischen Zufriedenheiten“ und Fluktuationsverhalten betrachtet.

#### **4.2.1.1 Bezahlung**

Die Studien zum Zusammenhang zwischen der „Zufriedenheit mit der Bezahlung“ und dem Fluktuationsverhalten ergeben widersprüchliche Ergebnisse. Während einige Untersuchungen einen negativen Zusammenhang zwischen der „Zufriedenheit mit der Bezahlung“ und dem Fluktuationsverhalten feststellen, zeigen andere Studien keine signifikante Beziehung (vgl. Lucas, Parasuraman, Davis & Enis, 1987). Porter und Steers (1973) vertreten die Ansicht, dass die subjektive Einschätzung der Gerechtigkeit der Entlohnung und die Erfüllung von Erwartungen eine größere Rolle spielen als die absolute Höhe.

#### **4.2.1.2 Karrieremöglichkeiten**

Porter und Steers (1973) konnten keine engen Zusammenhänge zwischen Karrieremöglichkeiten und Fluktuationsverhalten feststellen.

#### **4.2.1.3 Vorgesetztenverhalten**

Die Ergebnisse zum Zusammenhang zwischen der „Zufriedenheit mit dem Vorgesetztenverhalten“ und dem Fluktuationsverhalten bilden sich ebenfalls uneinheitlich ab. Während in einzelnen Studien ein deutlicher Effekt zu verzeichnen ist, bleibt das Vorgesetztenverhalten in anderen Studien ohne Einfluss (vgl. Lucas et al., 1987).

#### **4.2.1.4 Arbeitsgruppe**

Der Einfluss der Arbeitsgruppe auf das Fluktuationsverhalten scheint vorhanden zu sein, auch wenn sich dieser Zusammenhang als eher schwach darstellt (vgl. Koch & Steers, 1978, Anteil erklärter Varianz: 4 %). „Je besser die Möglichkeit ist, zu kommunizieren, soziale Unterstützung zu erhalten und zu geben, je höher auch das subjektiv empfundene Eingebundensein in die Arbeitsgruppe ist, desto geringer ist die Fluktuationswahrscheinlichkeit“ (Baillod, 1992, S. 34).

#### **4.2.1.5 Arbeitsinhalt**

Die „Zufriedenheit mit dem Arbeitsinhalt“ wird insgesamt als eine der zentralen Zufriedenheitskorrelate der Fluktuation betrachtet (vgl. Lucas et al., 1987; Porter & Steers, 1973). Der Anteil erklärter Varianz des Fluktuationsverhaltens durch arbeitsinhaltliche Faktoren beträgt bis zu 16 % (Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979, S. 504).



Für die „Spezifischen Zufriedenheiten“ werden folgende allgemeine Hypothesen abgeleitet:

- *Mit zunehmender Arbeitsunzufriedenheit mit der Bezahlung nimmt die Kündigungswahrscheinlichkeit zu.*
- *Mit zunehmender Arbeitsunzufriedenheit mit den Karrieremöglichkeiten nimmt die Kündigungswahrscheinlichkeit zu.*
- *Mit zunehmender Arbeitsunzufriedenheit mit dem Vorgesetztenverhalten nimmt die Kündigungswahrscheinlichkeit zu.*
- *Mit zunehmender Arbeitsunzufriedenheit mit der Arbeitsgruppe nimmt die Kündigungswahrscheinlichkeit zu*
- *Mit zunehmender Arbeitsunzufriedenheit mit dem Arbeitsinhalt nimmt die Kündigungswahrscheinlichkeit zu.*

#### **4.2.2 Commitment**

Eine weitere für die Fluktuationsforschung wesentliche Einstellungsvariable ist das Commitment (deutsch: Bindung). Commitment wird ganz allgemein als psychologische Verbundenheit eines Mitarbeiters mit seinem Unternehmen definiert. Die Commitmentforschung als Forschungsweig der Organisationspsychologie gewinnt zunehmend an Bedeutung. Dies zeigt sich in einer stetig steigenden Anzahl an Publikationen seit den 80er Jahren, insbesondere im US-amerikanischen Raum. Doch nicht nur in der Forschung, sondern auch von Seiten der Unternehmen wird dem Konzept immer größere Aufmerksamkeit zuteil. Der Hauptgrund für die Relevanz des Konstrukts in Forschung und Praxis liegt vor allem in den vermuteten positiven Zusammenhängen von Commitment mit einigen bedeutsamen Outputvariablen. So werden beispielsweise eine positive Korrelation von Commitment mit der Zufriedenheit, der Motivation und der Leistung der Mitarbeiter sowie eine negative Korrelation mit Absentismus und Fluktuation angenommen (vgl. Mathieu & Zajac, 1990).

Das vielfältige Interesse an diesem Themengebiet geht einher mit vielen unterschiedlichen konzeptionellen Differenzierungen des Commitment-Konstrukts. Dies resultiert in verschiedenen Definitionen, Erklärungsansätzen und Messmethoden sowie in uneinheitlichen, zum Teil widersprüchlichen Forschungsergebnissen zu möglichen Zusammenhängen und Auswirkungen von Commitment auf andere Variablen. Um der Komplexität des Phänomens gerecht zu werden, wird zwischen „affektiven“, „normativen“ und „fortsetzungsbezogenen“ Commitment unterschieden (vgl. Moser, 1996). Das „affektive Commitment“ meint in erster Linie die emotionale Verbundenheit mit der Organisation. Für Personen mit einem ausgeprägten affektiven Commitment hat die Unternehmung große persönliche Bedeutung und sie streben danach, möglichst lange in dieser zu verbleiben. Das „normative Commitment“ setzt sich eher aus moralisch-ethischen Aspekten zusammen. Diese Art von Bindung entsteht aus einem Verpflichtungsgefühl der Organisation gegenüber. Das „fortsetzungsbezogene Commitment“ basiert auf Kosten-Nutzen-Überlegungen. Hierbei werden die Kosten aufgerechnet, die entstehen würden, wenn man die Stelle wechseln würde (vgl. Mathieu & Zajak, 1990).

Es konnte in diesem Zusammenhang nachgewiesen werden, dass das Konstrukt „Commitment“ stärker mit der Fluktuationsabsicht und weniger mit dem Fluktuationsverhalten korreliert. Judge, Thoresen, Bono und Patton (2001) können für den Zusammenhang von Commitment und der Absicht, das Unternehmen verlassen zu wollen, eine Korrelation von  $r = -.46$  und für den Zusammenhang von Commitment und Fluktuation eine Korrelation von  $r = -.28$  nachweisen. Steel und Ovalle (1984) berichten eine Korrelation von  $r = .50$  zwischen der Absicht, das Unternehmen verlassen zu wollen, und dem tatsächlichen Verlassen. Der Befund von Steel und Ovalle kann als Erklärung für die uneinheitlichen und widersprüchlichen Forschungsergebnisse herangezogen werden.

Innerhalb der Fluktuationsforschung konnte bis heute nicht geklärt werden, ob es sich beim Commitment und der Arbeitszufriedenheit um theoretisch voneinander abgrenzbare Konstrukte handelt. Dieser Umstand sollte berücksichtigt werden, wenn sowohl die Arbeitszufriedenheit als auch das Commitment in ihrer Wirkung auf das Fluktuationsverhalten untersucht

werden, da beide Variablen möglicherweise gemeinsame Varianzanteile aufweisen, die sich gegenseitig in ihren Effekten beeinflussen. Six und Kleinbeck (1989) mahnen, dass Studien, die beide Faktoren berücksichtigen, mit Vorsicht zu genießen sind, da es sich einerseits um Korrelationsstudien handelt, sodass von einer Kausalwirkung nicht ausgegangen werden kann, und andererseits die Konstrukte unterschiedlich operationalisiert sind und oft nur eine geringe Reliabilität aufweisen. In der Meta-Analyse von Tett und Meyer (1993) konnte festgestellt werden, dass die Arbeitszufriedenheit ( $r = -.74$ ) deutlich höher mit Kognitionen korreliert, beispielsweise der Absicht, das Unternehmen zu verlassen, als das Commitment ( $r = -.57$ ). Dies führt zu der Vermutung, dass die Arbeitszufriedenheit eher mit kognitiven Aspekten und das Commitment eher im Zusammenhang mit verhaltensbezogenen Aspekten stehen. Dieser ungeklärte Kausalzusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und dem Commitment sollte jedoch genau bedacht werden, wenn beide Variablen im Zusammenhang mit dem Fluktuationsverhalten untersucht werden.

Für die Variable „Commitment“ werden folgende allgemeine Hypothesen abgeleitet:

- *Mit einer niedrigen Ausprägung an Commitment nimmt die Kündigungsabsicht zu.*
- *Mit einer niedrigen Ausprägung an Commitment nimmt die Kündigungswahrscheinlichkeit zu.*

#### **4.2.3 „Wahrnehmung und Einschätzung von Alternativen auf dem Arbeitsmarkt“**

Ein weiteres Konstrukt, das bei Fluktuationsuntersuchungen zunehmend berücksichtigt wird, ist die „Wahrnehmung und Einschätzung von Alternativen auf dem Arbeitsmarkt“. Diese Determinante setzt sich aus zwei Komponenten zusammen; zum einen aus der wahrgenommenen Attraktivität einer alternativen Stelle und der wahrgenommenen Wahrscheinlichkeit, diese Stelle zu erhalten (March & Simon, 1976). Das berichtete Phänomen ist in verschiedenen theoretischen Ansätzen zur Erklärung von Fluktuation

berücksichtigt worden und stellt ein zentrales Konstrukt in sämtlichen „neueren“ Fluktuationsmodellen dar, die sich in der Literatur finden lassen (Baillod, 1992; Muchinsky & Morrow, 1980). In der Tendenz sprechen jedoch viele Untersuchungen für eine relativ geringe Korrelation zwischen der „Wahrnehmung und Einschätzung von Alternativen auf dem Arbeitsmarkt“ und Fluktuation (vgl. Whitener & Walz, 1993). Die Forscher Steel und Griffeth (1989) errechneten in ihrer Meta-Analyse eine durchschnittliche Korrelation von  $r = .13$  zwischen den wahrgenommenen Alternativen auf dem Arbeitsmarkt und der Fluktuation.

Für die Variable „Wahrnehmung und Einschätzung von Alternativen auf dem Arbeitsmarkt“ wird folgende allgemeine Hypothese abgeleitet:

- *Je besser die beruflichen Chancen auf dem Arbeitsmarkt eingeschätzt werden, desto höher ist die Kündigungswahrscheinlichkeit.*

### **4.3. Individuelle Merkmale**

#### **4.3.1 Alter**

Eine der meist erhobenen Determinanten im Zusammenhang mit dem Fluktuationsverhalten ist das Merkmal „Alter“. Dabei ergab sich durchgehend eine starke negative Beziehung zwischen dem Alter und dem Fluktuationsverhalten (vgl. Sabathil, 1977). Der Anteil erklärter Varianz beträgt dabei bis zu 7 % (Mobley et al., 1979). Nach Mobley (1982) lässt sich die erhöhte Wechseltätigkeit jüngerer Menschen mit dem besseren Stellenangebot und weniger familiären Verpflichtungen erklären.

#### **4.3.2 Geschlecht**

Der Zusammenhang des Geschlechts einer Person und dem Fluktuationsverhalten ist als sehr gering einzuschätzen. Frauen scheinen jedoch tendenziell häufiger zu fluktuieren als Männer (vgl. Sabathil, 1977). Die meisten Studien zeigen jedoch keine signifikanten Unterschiede.

### 4.3.3 Ausbildungsniveau

Hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen der Ausbildung und dem Fluktuationsverhalten lassen sich widersprüchliche Ergebnisse feststellen. Während Mobley et al. (1979) und Lucas et al. (1987) keinen Zusammenhang feststellen können, ergibt sich aufgrund der Meta-Analyse von Cotton und Tuttle (1986) ein starker Zusammenhang.

### 4.3.4 Familienstand

Mit dem Heiraten und dem Gründen einer Familie, nimmt die Wahrscheinlichkeit für einen Stellenwechsel ab (vgl. Sabathil, 1977). Dies ist durch ein gesteigertes Sicherheitsbedürfnis zu begründen. „Größere Stabilität im Leben bewirkt eine Verminderung der Fluktuationsneigung. Eine Familie kann dann der Grund für eine „Arbeitnehmerkündigung“ werden, wenn die Arbeit zu wenig Freiraum für das Privatleben übrig lässt“ (Fluck, 1992, S. 94).

Für die Gruppe der „Individuellen Merkmale“ werden folgende allgemeine Hypothesen abgeleitet:

- *Je niedriger das Alter, desto höher ist die Kündigungswahrscheinlichkeit.*
- *Je niedriger das Ausbildungsniveau, desto höher ist die Kündigungswahrscheinlichkeit.*
- *Bei Frauen ist die Kündigungswahrscheinlichkeit höher als bei Männern.*
- *Bei ledigen Personen ist die Kündigungswahrscheinlichkeit höher als bei verheirateten Personen.*

## 4.4 Ökonomischer Faktor

### 4.4.1 Konjunkturlage

Der Zustand der Wirtschaft (Anzahl offener Stellen) ist der beste Prädiktor für die generelle Fluktuationsrate (Muchinsky & Morrow, 1980). In Zeiten guter Beschäftigungsaussichten und vieler offener Stellen können höhere Fluktuationszahlen beobachtet werden als in Zeiten der Arbeitsknappheit (Hom, Katerberg & Hulin, 1979). So nennen Hom et al. (1979) für die USA eine Korrelation von  $r = -.84$  zwischen der Arbeitslosenrate und der generellen Fluktuationsrate für einen Zeitraum von 31 Jahren.

Für die Variable „Konjunkturlage“ wird folgende allgemeine Hypothese abgeleitet:

- *Je besser die Beschäftigungsaussichten, desto höher ist die Kündigungswahrscheinlichkeit.*

## 4.5 Explikation von Hypothesen für das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“

Nachdem im ersten Abschnitt dieses Kapitels zu jeder vorgestellten Variablen-Gruppe allgemeine Hypothesen im Hinblick auf die Kündigungswahrscheinlichkeit abgeleitet worden sind, werden im folgenden Abschnitt diese allgemeinen Hypothesen auf das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ modifiziert.

In dieser Arbeit wird das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ ausgehend von der Ebene der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ konzipiert. Ist bei einem Arbeitnehmer bereits eine „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ vorhanden, kommt sehr wahrscheinlich jegliche betriebliche Intervention zu spät, um sein faktisches „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ zu verhindern. Deshalb ist es wichtig, die Determinanten zu ermitteln, die vor der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ zusammenwirken. Das Wissen um diese Determinanten und deren Ursache-Wirkungszusammenhänge ermöglicht

den Personalpraktikern, rechtzeitig betriebliche Interventionen einleiten zu können. Aus diesem Grund wird in dieser Arbeit das „Arbeitnehmerkündungsverhalten“ von der Ebene der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ aus entwickelt.

#### **4.5.1 Einstellungen**

Die „Allgemeine Arbeitszufriedenheit“ stellt im Fluktuationssachverhalt eine wichtige Determinante dar. Die Korrelationskoeffizienten der berichteten Studien zum Zusammenhang zwischen „Allgemeiner Arbeitszufriedenheit“ und Fluktuationsverhalten liegen im Durchschnitt zwischen  $r = -.25$  und  $r = -.30$ . Neuberger (1974b) merkt hierzu an, dass die „Allgemeine Arbeitszufriedenheit“ in diesem Zusammenhang zwar ein wichtiges Merkmal bei der Fluktuationsentscheidung darstellt, allerdings kein hinreichendes Merkmal. Die „Allgemeine Arbeitszufriedenheit“ wird in der Fluktuationsliteratur in „Spezifische Zufriedenheiten“ unterteilt. Die Studien zum Zusammenhang zwischen der „Zufriedenheit mit der Bezahlung“ und dem Fluktuationsverhalten ergeben dabei widersprüchliche Ergebnisse. Während einige Untersuchungen einen negativen Zusammenhang zwischen der „Zufriedenheit mit der Bezahlung“ und dem Fluktuationsverhalten feststellen, zeigen andere Studien keine signifikante Beziehung (vgl. Lucas et al., 1987). Porter und Steers (1973) können für den Zusammenhang zwischen der „Zufriedenheit mit den Karriereöglichkeiten“ und dem Fluktuationsverhalten keinen engen Zusammenhang feststellen. Auch die Ergebnisse zum Zusammenhang zwischen der „Zufriedenheit mit dem Vorgesetztenverhalten“ und dem Fluktuationsverhalten bilden sich uneinheitlich ab. Während in einzelnen Studien ein deutlicher Effekt zu verzeichnen ist (vgl. Cotton & Tuttle, 1986), bleibt das Vorgesetztenverhalten in anderen Studien ohne Einfluss (vgl. Lucas et al., 1987). Die Wirkung der „Zufriedenheit mit der Arbeitsgruppe“ auf das Fluktuationsverhalten scheint vorhanden zu sein, auch wenn sich dieser Zusammenhang eher schwach abbildet (vgl. Porter & Steers, 1973). Die „Zufriedenheit mit dem Arbeitsinhalt“ wird insgesamt als eine der zentralen Variablen von Fluktuation betrachtet (vgl. Lucas et al., 1987; Mobley et al., 1979; Porter & Steers, 1973). Der Anteil erklärter Varianz des Fluktuationsverhaltens durch arbeitsinhaltliche Faktoren beträgt bis zu 16 % (Mobley et al., 1979).

Auch wenn sich die Zusammenhänge zwischen den „Spezifischen Zufriedenheiten“ und dem Fluktuationsverhalten eher uneinheitlich abbilden, werden die verschiedenen Zufriedenheiten in ihrem Einfluss auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ untersucht. Für die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ werden unter Berücksichtigung der „Spezifischen Zufriedenheiten“ folgende Hypothesen expliziert:

- H1. Mit zunehmender Arbeitsunzufriedenheit des Arbeitnehmers mit der Bezahlung nimmt die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ zu.*
- H2. Mit zunehmender Arbeitsunzufriedenheit des Arbeitnehmers mit den Karrieremöglichkeiten nimmt die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ zu.*
- H3. Mit zunehmender Arbeitsunzufriedenheit des Arbeitnehmers mit dem Vorgesetztenverhalten nimmt die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ zu.*
- H4. Mit zunehmender Arbeitsunzufriedenheit des Arbeitnehmers mit der Arbeitsgruppe nimmt die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ zu.*
- H5. Mit zunehmender Arbeitsunzufriedenheit des Arbeitnehmers mit dem Arbeitsinhalt nimmt die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ zu.*

Innerhalb der Fluktuationsforschung konnte bis heute nicht geklärt werden, ob es sich beim Commitment und der Arbeitszufriedenheit um theoretisch voneinander abgrenzbare Konstrukte handelt. Dieser Umstand sollte berücksichtigt werden, wenn sowohl die Arbeitszufriedenheit als auch das Commitment in ihrer Wirkung auf das Fluktuationsverhalten oder die Fluktuationsabsicht untersucht werden, da beide Variablen möglicherweise gemeinsame Varianzanteile aufweisen, die sich gegenseitig in ihren Effekten beeinflussen (Six & Kleinbeck, 1989). Um diesen Umstand zu vermeiden, werden in dieser Arbeit nur die Effekte der „Spezifischen Zufriedenheiten“ auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ untersucht und das Kon-



strukt „Commitment“ vernachlässigt. Da Tett und Meyer (1993) in ihrer Meta-Analyse bestätigen, dass die Arbeitszufriedenheit einen größeren Effekt auf die Fluktuationsabsicht ( $r = -.74$ ) besitzt als das Konstrukt „Commitment“ ( $r = -.57$ ), wird die Arbeitszufriedenheit dem Konstrukt „Commitment“ vorgezogen.

Die Variable „Wahrnehmung und Einschätzung von Alternativen auf dem Arbeitsmarkt“ wird zunehmend in Fluktuationsmodellen berücksichtigt (vgl. Baillod, 1992; Muchinsky & Morrow, 1980). In der Tendenz lässt sich jedoch nur eine geringe Korrelation zwischen der „Wahrnehmung von Alternativen auf dem Arbeitsmarkt“ und dem Fluktuationsverhalten feststellen (vgl. Whitener & Walz, 1993). Der Zusammenhang zwischen der „Wahrnehmung und Einschätzung von Alternativen auf dem Arbeitsmarkt“ und der Kündigungsabsicht ist bisher noch nicht systematisch untersucht worden ist, deshalb wird diese Variable in ihrem Einfluss auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ berücksichtigt. Für die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ wird unter Berücksichtigung der Variablen „Wahrnehmung und Einschätzung von Alternativen auf dem Arbeitsmarkt“ folgende Hypothese expliziert:

*H6. Je besser der Arbeitnehmer seine beruflichen Chancen auf dem Arbeitsmarkt einschätzt, desto höher ist seine „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“.*

#### **4.5.2 Individuelle Merkmale**

Die zweite vorgestellte Variablen­gruppe beinhaltet die Individuellen Merkmalen und deren Einfluss auf das Fluktuationsverhalten. Bei den Merkmalen „Alter“ und „Familienstand“ lassen sich eindeutige Zusammenhänge zum Fluktuationsverhalten finden.

Hingegen existieren in der Literatur zum Zusammenhang zwischen Ausbildung und Fluktuationsverhalten eher widersprüchliche empirische Ergebnisse (vgl. Cotton & Tuttle, 1986; Lucas et al., 1987; Mobley et al., 1979). Auch wenn sich zum Zusammenhang zwischen der „Ausbildung“ und dem Fluktuationsverhalten eher gegensätzliche Ergebnisse finden lassen, wird dieses Merkmal in seinem Einfluss auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ berücksichtigt, da der Zusammenhang noch nicht systematisch unter-

sucht worden ist. Der Zusammenhang zwischen dem Geschlecht einer Person und dem Fluktuationsverhalten wird in der Fluktuationsliteratur als sehr gering eingeschätzt (vgl. Sabathil, 1977), dennoch wird der Einfluss des Merkmals „Geschlecht“ auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ berücksichtigt, da der Zusammenhang ebenfalls noch nicht systematisch untersucht worden ist. Für die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ werden unter Berücksichtigung der Individuellen Merkmale folgende Hypothesen expliziert:

- H7. Je niedriger das Alter des Arbeitnehmers, desto höher ist seine „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“.*
- H8. Je niedriger das Ausbildungsniveau des Arbeitnehmers, desto höher ist seine „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“.*
- H9. Bei Frauen ist die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ höher als bei Männern.*
- H10. Bei ledigen Personen ist die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ höher als bei verheirateten Personen.*

### **4.5.3 Ökonomischer Faktor**

Die dritte Gruppe umfasst den ökonomischen Faktor „Konjunkturlage“. In diesem Zusammenhang ist zu beachten, dass die Analyse der Arbeitslosenrate zwar für die Vorhersage aggregierter Daten, jedoch nicht für die Vorhersage individueller Daten geeignet ist (Cotton & Tuttle, 1986). Da in dieser Arbeit der Fokus auf dem Arbeitnehmer liegt, wird zu der Variablen „Konjunkturlage“ keine Forschungshypothese abgeleitet.

## 4.6 Zusammenfassung

In diesem Kapitel werden zunächst die Befunde der wichtigen Fluktuationsprädiktoren aus der Literatur diskutiert. Zur besseren Übersicht werden diese Prädiktoren in drei Gruppen (Einstellungen, Individuelle Merkmale, Ökonomischer Faktor) unterteilt. Aus jeder Variablengruppe werden im zweiten Abschnitt dieses Kapitels Hypothesen für das „Arbeitnehmerkündungsverhalten“ expliziert.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die empirischen Ergebnisse zu den Variablengruppen teilweise veraltet sind. Hierbei ist kritisch in Frage zu stellen, ob das heutige Fluktuationsverhalten weiterhin durch die Einflussgrößen bestimmt wird, die in den 80er und 90er Jahren empirisch festgestellt worden sind. Da die empirischen Untersuchungen zur Fluktuation ab den 90er Jahren rapide abgenommen haben, erscheint es notwendig, hier einen aktuellen Status quo zu schaffen.

Des Weiteren fallen die uneinheitlichen, teilweise gegensätzlichen empirischen Fluktuationsergebnisse auf. Es ist zu vermuten, dass diese uneinheitlichen Ergebnisse mit den gewählten Stichproben zusammenhängen. Fluktuationsverhalten kann sich in unterschiedlichen Unternehmen mit unterschiedlichen Beschäftigten recht verschieden abbilden. Auch unterschiedliche Operationalisierungen können zu uneinheitlichen Fluktuationsergebnissen führen. Eine einheitliche Operationalisierung der Merkmale könnte hierbei zu einer Verfestigung der gefunden Effekte auf das Fluktuationsverhalten beitragen.

## Übersicht der in diesem Kapitel entwickelten Hypothesen

---

- H1. Mit zunehmender Arbeitsunzufriedenheit des Arbeitnehmers mit der Bezahlung nimmt die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ zu.
- H2. Mit zunehmender Arbeitsunzufriedenheit des Arbeitnehmers mit den Karrieremöglichkeiten nimmt die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ zu.
- H3. Mit zunehmender Arbeitsunzufriedenheit des Arbeitnehmers mit dem Vorgesetztenverhalten nimmt die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ zu.
- H4. Mit zunehmender Arbeitsunzufriedenheit des Arbeitnehmers mit der Arbeitsgruppe nimmt die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ zu.
- H5. Mit zunehmender Arbeitsunzufriedenheit des Arbeitnehmers mit dem Arbeitsinhalt nimmt die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ zu.
- H6. Je besser der Arbeitnehmer seine beruflichen Chancen auf dem Arbeitsmarkt einschätzt, desto höher ist seine „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“.
- H7. Je niedriger das Alter des Arbeitnehmers, desto höher ist seine „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“.
- H8. Je niedriger das Ausbildungsniveau des Arbeitnehmers, desto höher ist seine „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“.
- H9. Bei Frauen ist die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ höher als bei Männern.
- H10. Bei ledigen Personen ist die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ höher als bei verheirateten Personen.

## **5 Ansätze zur Erklärung von Fluktuation und Rückschlüsse auf die Modellentwicklung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“**

Im vorangegangenen Kapitel ist eine Übersicht über den Forschungsstand zum Einfluss einzelner Variablen auf das Fluktuationsverhalten gegeben worden. Viele der erwähnten Untersuchungen beschäftigen sich dabei mit bivariaten Zusammenhängen, die nicht im Rahmen eines Gesamtmodells stehen, sodass die Kausalzusammenhänge der Variablen ungeklärt bleiben. Um diesem Mangel Abhilfe zu leisten, sind in der Fluktuationsforschung Erklärungs- und Prozessmodelle entwickelt worden, die multivariat ausgerichtet sind. Das fünfte Kapitel unternimmt Überlegungen zur Modellentwicklung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“. Dazu werden die wichtigsten Fluktuationsansätze aus der Literatur skizziert, die versuchen, den Fluktuationsentscheidungsprozess in einem multivariaten Erklärungsmodell abzubilden. Die ersten beiden Abschnitte stellen die amerikanischen Prozessmodelle anhand ihrer Variablen, ihrer theoretischen Hintergründe und ihrer empirischen Belege vor. Der dritte und vierte Abschnitt präsentiert die deutschen Kausalmodelle. Der letzte Abschnitt zieht aus den vorgestellten Modellen Rückschlüsse auf die Modellentwicklung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“.

### **5.1. Das Modell von March und Simon**

Das Modell von March und Simon stellt einen der ersten Versuche einer systematischen Integration arbeitsmarktspezifischer und organisationaler Merkmale mit individuellem Verhalten dar. Dieses Modell bildet die Grundlage für viele Weiterentwicklungen (vgl. Mobley, 1982), jedoch wird an dieser Stelle nur auf ihre Leitlinien eingegangen. Der theoretische Ansatz hinter dem Modell von March und Simon ist die „Anreiz-Beitrags-Theorie“, eine Gleichgewichtstheorie, die davon ausgeht, dass Organisationsmitglieder solange in einer Organisation tätig sind, wie in ihrer subjektivi-

ven Sicht die organisationalen Anreize mindestens die Höhe ihrer Beiträge (Leistung) an die Organisation erreichen (March & Simon, 1976, S. 84). Die Grundidee ihres Ansatzes besteht darin, dass zwei Komponenten für das Fluktuationsverhalten verantwortlich sind. Dies sind die „Subjektive Erwünschtheit eines Wechsels“ („perceived desirability of movement“) und die „Wahrgenommene Leichtigkeit eines Wechsels“ („perceived ease of movement“). Je stärker der Wunsch nach einem Wechsel ist und je leichter dieser Wechsel dem Arbeitnehmer erscheint, desto größer ist seine Kündigungswahrscheinlichkeit. Obwohl der Einfluss dieses Ansatzes von March und Simon in vielen Modellen sichtbar wird (vgl. Bluedorn, 1982; Sabathil, 1977), gibt es kaum empirische Untersuchungen zur Überprüfung ihrer Annahmen als Ganzes (Mobley, 1982).

## **5.2 Der „intermediate linkages“ – Ansatz von Mobley**

Ausgehend davon, dass der negative Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsverhalten sich zwar konsistent, aber eher schwach in den Untersuchungen abbildet, widmet sich Mobley in seinem Modell dem „Prozess der Fluktuationsentscheidung“, um den Zusammenhang zwischen Fluktuationsverhalten und Arbeitszufriedenheit besser aufzuklären. Er postuliert im Fluktuationsentscheidungsprozess verschiedene Verbindungsglieder (intermediate linkages) zwischen der Arbeitszufriedenheit und dem Fluktuationsverhalten (Mobley, 1977, S. 238). Nach Beurteilung der momentanen Arbeitsstelle resultiert ein emotionaler Zustand auf der Achse Unzufriedenheit-Zufriedenheit. Die Unzufriedenheit wirkt nun nach Mobley nicht direkt auf das Fluktuationsverhalten, sondern wird von verschiedenen Aspekten moderiert. Zunächst löst die Unzufriedenheit Gedanken aus, die Stelle zu wechseln bzw. andere Rückzugsformen zu wählen. Der nächste Schritt besteht darin, den Nutzen einer Stellensuche und die Kosten eines Stellenwechsels zu evaluieren. Darin eingeschlossen sind eine Einschätzung der Chancen, eine alternative Stelle zu finden, eine Beurteilung der Attraktivität einer solchen Stelle sowie die Kosten einer Stellensuche. Falls die Einschätzung optimistisch ausfällt, entsteht die Absicht, nach Alternativen zu suchen. Dann beginnt die aktive Suche nach Alternativen.

tiven, gefolgt von einer Beurteilung. Anschließend werden die aktuelle Stelle und die offenen Stellen miteinander verglichen. Fällt der Vergleich zugunsten der offenen Stelle aus, entsteht die Absicht, die Stelle zu kündigen, gefolgt von der tatsächlichen Kündigung. Fällt der Vergleich zugunsten der aktuellen Stelle aus, kann der Suchprozess weitergeführt, der Nutzen einer weiteren Suche neu beurteilt, der gegenwärtige Zustand akzeptiert werden, die Kündigungsgedanken können zurückgehen oder andere Formen des Rückzugs gewählt werden. Nach Mobley ist es auch möglich, dass die Entscheidung, eine Stelle zu kündigen, spontan und ohne Ablauf der zuvor aufgezeigten Schritte stattfindet. Zudem weist er auf die Möglichkeit individueller Unterschiede in der Anzahl als auch in der Reihenfolge der einzelnen Zwischenschritte hin (Mobley, 1977, S. 238).

Der Ansatz von Mobley (1977) ist in vielen Studien untersucht worden, die teilweise auf leicht modifizierten Modellen beruhen, aber immer seine Grundgedanken als Leitlinien verwenden (vgl. Michaels & Spector, 1982). Dalessio, Silverman und Schuck (1986) unternahmen den Versuch einer Reanalyse der vielen durchgeführten Studien, die sich an das Modell von Mobley anlehnen. Sie konnten bestätigen, dass sich die von Mobley (1977) angenommene Kette „Alter–Arbeitszufriedenheit–Kündigungsgedanken–Kündigungsabsicht– Kündigung“ als robust gegenüber verschiedenen Stichproben, Messmethoden und Zeitspannen zwischen Messung und Kündigung zeigt.

Michaels und Spector (1982) nahmen das von Mobley et al. (1979) überarbeitete Rahmenmodell und unterzogen es erneut einer empirischen Überprüfung. Sie fügten die Variable „Organisationale Verbundenheit“ („Organizational Commitment“) hinzu. Nach der Annahme von Michaels und Spector führen die individuellen Faktoren (Einkommen, berufliche Stellung, Alter, Dauer der Betriebszugehörigkeit, bestätigte Erwartungen an die Arbeitsstelle) und organisationale Faktoren (wahrgenommene Aufgabencharakteristika, wahrgenommenes Verhalten des Vorgesetzten) zur Zufriedenheit und zu organisationaler Verbundenheit. Zufriedenheit und organisationaler Verbundenheit wiederum führen zusammen mit den „Wahrgenommenen alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten“ zur Absicht, die Stelle zu wechseln, welche ihrerseits zum tatsächlichen Fluktuationsverhalten führt. Die Resultate entsprachen dem Rahmenmodell von

Mobley et al. (1979). Bei der Korrelationsstudie wurden alle angenommenen Beziehungen gefunden, mit Ausnahme von Einkommen, beruflicher Stellung und Betriebszugehörigkeit, welche mit keiner anderen Variablen eine Beziehung aufwiesen. Insgesamt ergab sich mit den untersuchten Variablen eine Varianzaufklärung von 19 %. Da der Pfad der „Wahrgenommenen alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten“ nicht signifikant war, untersuchten Michaels und Spector weiter, welche Rolle die Variable „Wahrgenommene alternative Beschäftigungsmöglichkeiten“ im Fluktuationsprozess einnimmt. Sie stellten fest, dass diese Variable weder eine Moderatorfunktion zwischen der Zufriedenheit und Kündigungsabsicht (nach Mobley: Wechselabsicht) noch zwischen der Kündigungsabsicht und dem tatsächlichen Fluktuationsverhalten besitzt. Michaels und Spector folgerten daraus, dass die „Wahrgenommenen alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten“ direkt auf das Fluktuationsverhalten einwirken müssen. Wenn eine Person eine Kündigungsabsicht hat, tritt das Fluktuationsverhalten sehr wahrscheinlich in dem Moment ein, wenn eine tatsächliche alternative Stelle für die Person frei ist. Somit ist anzunehmen, dass die „Wahrgenommenen alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten“ sowohl die Kündigungsabsicht als auch das Fluktuationsverhalten zusammen kontrollieren und keine Moderatorfunktion zwischen diesen beiden Variablen einnehmen. Durch diese Erkenntnis von Michaels und Spector ist das von Mobley et al. (1979) angenommene Pfadmodell nochmal in seinem Ablauf präzisiert worden.

### **5.3 Das Phasenablaufmodell von Sabathil**

Sabathil bemängelt an den vorhandenen Studien, dass sie den Fluktuationsentscheidungsprozess entweder ausschließlich „horizontal“ (Einflussfaktoren der Fluktuationsentscheidung) oder ausschließlich „vertikal“ (Phasen der Fluktuationsentscheidung) darstellen. Mit seinem Phasenablaufmodell versucht er beide Betrachtungsweisen zu integrieren. Ziel von Sabathil ist es, die Grundsätze des Modells von March und Simon (1976) in ein phasenorientiertes Ablaufmodell des Entscheidungsprozesses überzuführen und dabei, soweit erforderlich, eine Ergänzung der Modellvariablen und ihrer Beziehungen vorzunehmen (Sabathil, 1977, S. 114). Sabathil versteht die



Darstellung des Prozesses in einzelne Phasen als idealtypische Differenzierung, deren Unterscheidung in der Praxis in der Regel nicht möglich ist. Er unterscheidet fünf Phasen des Fluktuationsentscheidungsprozesses:

- Anregungsphase,
- Suchphase,
- Auswahlphase,
- Durchsetzungsphase,
- Kontrollphase.

Auf eine detaillierte Beschreibung der Phasen von Sabathil wird an dieser Stelle verzichtet (Sabathil, 1977, S. 124ff). Die Neuerungen gegenüber dem Modell von March und Simon bestehen darin, dass Sabathil zum ersten Mal eine Trennung zwischen organisationalen und privaten Aspekten als Variablen der Fluktuationsentscheidung einführt. Des Weiteren wird die „Wahrgenommene Einfachheit des Ausscheidens“ nach March und Simon bei Sabathil durch den Begriff „Einfachheit einer Änderung der Arbeitssituation“ ersetzt. Damit erweitert Sabathil den Begriff von March und Simon, indem er zum tatsächlichen Fluktuationsverhalten andere alternative Handlungsmöglichkeiten aufzeigt, die er in seiner „Suchphase“ beschreibt. Trotz der Neuerungen im Ansatz von Sabathil lassen sich keine empirischen Überprüfungen zu diesem Phasenablaufmodell in der Literatur finden.

#### **5.4 Modell von Semmer, Baillo, Stadler und Gail**

Bei der Studie von Semmer, Baillo, Stadler und Gail (1996) handelt es sich um eine postalische Befragung von Computerfachleuten zu drei Zeitpunkten mit je einem Jahr Abstand, sodass für die meisten Variablen Mehrfachmessungen vorliegen. Die grundlegenden Merkmale der Stichprobe, die eingesetzten Instrumente und das Untersuchungsdesign sind bei Baillo (1992) beschrieben. Von den 592 Personen, die an den Wellen 1 und 2 (1994, 1995) teilgenommen haben, beteiligten sich 442 auch an der dritten

Welle (1996). Die 442 Personen der Gesamtlängsschnittstichprobe unterscheiden sich zum ersten Messzeitpunkt nicht signifikant von den übrigen.

Die einzelnen Prädiktoren werden in einer Pfadanalyse nach einem theoretisch postulierten Modell angeordnet, wonach sich die „Generalisierten Einstellungen“ aus den „Spezifischen Einstellungen“ ergeben, das „Suchverhalten“ wiederum aus den „Generalisierten Einstellungen“ folgt. „Suchverhalten“ und „Generalisierte Einstellungen“ wirken direkt auf die Kündigungsabsicht, welche als einzige Variable das Fluktuationsverhalten direkt vorhersagt. Zu den drei „Generalisierten Einstellungen“ gehören die „Allgemeine Arbeitszufriedenheit“, Commitment und „Normative Überzeugungen“ (im Sinne von Ajzen und Fishbein, 1980). Zu den „Spezifischen Einstellungen“ zählen „Zufriedenheit mit dem Arbeitsinhalt“, „Zufriedenheit mit dem Verhältnis von Arbeit und Privatleben“ und „Zufriedenheit mit dem Führungsklima“. Die „Zufriedenheit mit dem Führungsklima“ weist als einzige der spezifischen Einstellungen einen direkten Pfad zur Fluktuationsabsicht auf (Baillod, 1992). Insgesamt zeigen die Daten der Erhebung von Semmer et al. (1996) eine Übereinstimmung mit den berichteten Ergebnissen aus ihrer Studie von 1994. Mit Ausnahme der „Zufriedenheit mit dem Verhältnis von Arbeit und Privatleben“ und „Wahrnehmung der Chancen auf dem Arbeitsmarkt“ sind in der Erhebung 1996 alle enthaltenen Einstellungsvariablen wieder signifikante Prädiktoren. Somit kann die Bedeutung ihrer Kernvariablen „Allgemeine Arbeitszufriedenheit“, Commitment und „Normative Überzeugungen“ unterstrichen werden. Vor allem die Bestätigung der „Normativen Überzeugungen“ ist insofern bedeutsam, als sie im Gegensatz zu Arbeitszufriedenheit und Commitment in Fluktuationsuntersuchungen typischerweise nicht berücksichtigt wird. Semmer et al. (1996) halten zusammenfassend fest, dass sich der „Kern des Modells“ gut bestätigt hat. Das gilt insbesondere für die wichtige Rolle der „Allgemeinen Arbeitszufriedenheit“ und des Commitments sowie der herausragenden Rolle der „Zufriedenheit mit dem Führungsklima“ unter den „Spezifischen Einstellungen“ (Semmer et al. 1996, S. 198).

## 5.5 Zusammenfassung

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Fluktuationsansätze skizziert, die versuchen, den Fluktuationsentscheidungsprozess nicht nur in Abhängigkeit von einzelnen Variablen zu betrachten, sondern in einem multivariaten Erklärungsmodell abzubilden. Die vorgestellten Ansätze sind dabei vielfältig und unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Annahmen, Variablen, Art der Einwirkung (linear oder interaktiv), des Ausgangspunkts der Einwirkung (in einem Ansatz wird eine Variable sehr früh im Prozess, in einem anderen Modell wird sie später als wichtig angenommen) und der Pfadabfolge. Im Folgenden werden zunächst die wichtigsten Aspekte der vorgestellten Modelle zusammengefasst und auf die Schwachstellen in den Modellen hingewiesen, um daraus Rückschlüsse auf die Modellentwicklung zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündungsverhalten“ zu ziehen.

Das Modell von March und Simon (1976) stellt sozusagen das „Ur-Modell“ dar, das sich erstmalig mit den Einflussgrößen auseinander gesetzt hat, die den Fluktuationsentscheidungsprozess bestimmen. Die vielfältigen und systematisierten Hypothesen dieses Modells stellen heute noch die Basis für Forschungsvorhaben dar. Obwohl der Einfluss dieses Modells bei vielen Modellen sichtbar wird, gibt es kaum empirische Forschung zur Überprüfung der Annahmen als Ganzes (Mobley, 1982).

Der „intermediate linkages“-Ansatz von Mobley (1977) stellt den wichtigsten Ansatz in der Fluktuationsforschung dar, da es ihm gelingt, aufzuzeigen, wie eine generelle Unzufriedenheit über verschiedene Kognitionen und Intentionen zum Fluktuationsverhalten führt. Das Modell liefert einen entscheidenden Schritt zur prozessualen Betrachtung. Der Ansatz von Mobley ist in verschiedenen Studien in seinen Grundzügen bestätigt worden. Es bleibt aufgrund gegensätzlicher Forschungsergebnisse jedoch unklar, wie die „Suchabsicht“ und die „Wechselabsicht“ auf die Fluktuationsabsicht und das Fluktuationsverhalten wirken. Auch die Rolle der „Wahrgenommenen alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten“ konnte durch die verschiedenen Untersuchungen nicht geklärt werden. Es bleibt offen, ob die „Wahrgenommenen alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten“ eine Moderatorfunktion zwischen der Zufriedenheit und der „Wechselabsicht“ oder

zwischen der „Wechselabsicht“ und dem tatsächlichen Fluktuationsverhalten einnehmen (Michaels & Spector, 1982). In der Reanalyse von fünf Studien durch Dalessio et al. (1986) werden sie aus dem endgültigen Modell gestrichen, da sie mindestens in drei der fünf Stichproben ohne Bedeutung sind.

Des Weiteren besteht in den Modellen von Mobley (1977) und Mobley et al. (1979) die Schwäche, dass sie zwar die Schritte von der Arbeitszufriedenheit bis zur endgültigen Fluktuationsentscheidung differenziert abbilden, aber den Prozess der Entstehung der „Allgemeinen Arbeitsunzufriedenheit“ theoretisch ungeklärt lassen. Da organisationale Maßnahmen vor der Entstehung von Arbeitsunzufriedenheit und der Kündigungsabsicht einsetzen sollten, ist es notwendig die Kausalzusammenhänge, die vor der „Allgemeinen Arbeitsunzufriedenheit“ stattfinden, aufzuklären, um aus diesem Wissen betriebliche Interventionen abzuleiten zu können.

Der Ansatz von Sabathil (1977) stellt im deutschen Raum die wichtigste theoretische Arbeit dar, da er es schafft, die Einflussfaktoren und die Phasen des Fluktuationsentscheidungsprozesses in einem zeitlichen Ablaufmodell darzustellen. Eine empirische Überprüfung dieses detaillierten Ansatzes ist in der Literatur jedoch nicht zu finden.

Die Längsschnittuntersuchung von Semmer et al. (1996) stellt im deutschen Raum die wichtigste empirische Studie dar, da sie im Längsschnitt den signifikanten Einfluss der Variablen „Allgemeine Arbeitszufriedenheit“, „Commitment“ und "Normative Überzeugungen" auf das Fluktuationsverhalten bestätigen kann. Vor allem die Bestätigung der "Normativen Überzeugungen" ist insofern bedeutsam, als sie im Gegensatz zu Arbeitszufriedenheit und Commitment in Fluktuationsuntersuchungen typischerweise nicht berücksichtigt wird.

Der gemeinsame Kern, der in diesem Kapitel dargestellten Ansätze, liegt in dem Versuch, das Fluktuationsverhalten anhand eines Ursache-Wirkungszusammenhangs abzubilden. Dabei werden vorrangig die Schritte von der Arbeitsunzufriedenheit bis zur endgültigen Fluktuationsentscheidung differenziert erklärt. Die Kausalzusammenhänge, die nicht moderiert über die

„Arbeitsunzufriedenheit“ auf das Fluktuationsverhalten einwirken, werden dabei eher vernachlässigt. Deshalb ist es wichtig, die Determinanten und deren Ursache-Wirkungszusammenhänge zu ermitteln, die neben der Arbeitszufriedenheit auf die Fluktuationsentscheidung einwirken. Das Wissen um diese Determinanten und deren Zusammenhänge ermöglicht der Personalpraxis, rechtzeitig betriebliche Intervention einleiten zu können.

Die meisten in diesem Kapitel dargestellten Ansätzen wählen die Unterschiede in den Aussagen zur Arbeitszufriedenheit (und zum Commitment) als Hauptklärungsansatz für Fluktuationsverhalten, obwohl die gefundenen Zusammenhänge meist weniger stark ausgeprägt sind als gemeinhin angenommen. Damit wird auf die „Einstellung zum Objekt“ (z.B. Unzufriedenheit mit Arbeitsaspekten) fokussiert. Ajzen und Fishbein (1980) konnten in verschiedenen Studien jedoch empirisch belegen, dass die Messung der „Einstellung zum Verhalten“ das tatsächliche Verhalten besser vorhersagt als die Messung der „Einstellung zum Objekt“.

Zudem ist an den in diesem Kapitel dargestellten Ansätzen zu bemängeln, dass sie größtenteils die Dimensionen der Determinanten vernachlässigen, wie zum Beispiel verschiedene Facetten der Arbeitszufriedenheit (häufig wird nur die „Allgemeine Arbeitszufriedenheit“ untersucht).

## Übersicht der in diesem Kapitel erarbeiteten Rückschlüsse für die Modellentwicklung zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“

- Für die Modellentwicklung zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ wird der Schluss gezogen, den Ursache-Wirkungszusammenhang theoretisch und empirisch zu klären, der neben der Arbeitsunzufriedenheit auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ einwirkt.
- Für die Modellentwicklung zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ wird der Schluss gezogen, dass nicht nur der Einfluss der „Einstellung zum Objekt“ (z.B. Unzufriedenheit mit Arbeitsaspekten), sondern auch der Einfluss der „Einstellung zum Verhalten“ nach den Annahmen von Ajzen und Fishbein (z.B. „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“) untersucht wird.
- Für die Modellentwicklung zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ wird der Schluss gezogen, die Dimensionen der verwendeten Variablen theoretisch zu klären und empirisch zu untersuchen.

## **6 Das allgemeine Erklärungsmodell für Verhalten von Ajzen und Fishbein als Rahmentheorie zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“**

Das sechste Kapitel diskutiert das allgemeine Erklärungsmodell für Verhalten von Ajzen und Fishbein (1980; Fishbein & Ajzen, 1975) als Rahmentheorie zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“. Dazu stellt der erste Abschnitt zunächst die wichtigen einstellungstheoretischen Grundlagen zum Einstellungsbegriff vor. Der zweite Abschnitt präsentiert die „Theorie des überlegten Handelns“ („theory of reasoned action“) von Ajzen und Fishbein (1980; Fishbein & Ajzen, 1975) und der dritte Abschnitt erklärt die „Theorie des geplanten Verhaltens“ („theory of planned behavior“) von Ajzen (1985) als Erweiterung der „Theorie des überlegten Handelns“. Der vierte Abschnitt fasst die Grundannahmen des allgemeinen Erklärungsmodells für Verhalten von Ajzen und Fishbein zusammen und leitet aus ihnen die theoretische Basis für das Modell zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ ab. Dazu werden die allgemeinen Modellkomponenten und angenommenen Kausalzusammenhänge des allgemeinen Erklärungsmodells für Verhalten von Ajzen und Fishbein auf das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ modifiziert, das in dieser Arbeit ausgehend von der Ebene der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ konzipiert wird. Die Modellentwicklung zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ führt zur Explikation einiger Hypothesen, die am Ende des Kapitels in einer Übersicht dargestellt wird.

## 6.1 Einstellungstheoretische Grundlagen

Auch wenn Einstellungen in verschiedenen Disziplinen der Sozialwissenschaften behandelt und erforscht werden, ist das Einstellungskonstrukt vor allem dem Bereich der Sozialpsychologie zu zuordnen (vgl. Eagly & Chaiken, 1993). Das zeigt sich am Umfang der zu Einstellungsfragen publizierten psychologischen Literatur.

Bei einer Einstellung handelt es sich um eine Disposition, d.h. um ein in der Person liegendes, relativ stabiles Merkmal. „Die Einstellung einer Person zu einem Objekt ist ihre (subjektive) Bewertung des Objekts“ (Herkner, 1991, S. 181). Sie ist nicht direkt beobachtbar und stellt somit ein psychologisches Konstrukt dar. Zentraler Bestandteil der Einstellungsdefinition ist das Element der Bewertung. Eine Einstellung führt dazu, dass ein Individuum positiv oder negativ auf das Einstellungsobjekt reagiert. Als Objekte kommen dabei vor allem Reize, Verhaltensweisen oder Begriffe bzw. Begriffssysteme in Frage (vgl. Eagly & Chaiken, 1993).

Die meisten Einstellungsdefinitionen unterscheiden zwischen affektiven, kognitiven und konativen Komponenten von Einstellungen. Bei der affektiven Bewertung handelt es sich um Gefühle und Emotionen gegenüber dem Einstellungsobjekt, bei kognitiven Reaktionen um Gedanken und Meinungen zum Objekt und bei Verhaltensreaktionen um Handlungen gegenüber dem Einstellungsobjekt. Über die Beziehung zwischen diesen drei Komponenten herrscht bis heute keine vollständige Klarheit. Häufig wird von einer Konsistenz zwischen den Komponenten ausgegangen (Dreikomponentenansatz). Die Ausprägungen der verschiedenen Komponenten können sich jedoch je nach betrachtetem Einstellungsobjekt teilweise deutlich voneinander unterscheiden (Eagly & Chaiken, 1993, S. 10-13).

Das Interesse an dem psychologischen Konstrukt „Einstellung“ beruht zu einem wesentlichen Teil auf der Annahme, dass Einstellungen das individuelle Verhalten beeinflussen bzw. steuern. Lange Zeit wurde diese Beziehung als selbstverständlich vorausgesetzt. Erste Studien zur Einstellungs-Verhaltens-Beziehung in den dreißiger Jahren stellten jedoch überraschend nur niedrigere Korrelationen fest. Trotzdem blieb das Einstellungskonstrukt zunächst weitgehend unumstritten. In der Folgezeit bestätigten jedoch wei-



tere Studien den lediglich schwachen Zusammenhang. Gegen Ende der sechziger Jahre kam Wicker (1969, S. 65) in einem vielbeachteten Sammelreferat zu dem Schluss: „It is considerable more likely that attitudes will be unrelated or only slightly related to overt behaviors than that attitudes will be closely related to actions.“

Aus heutiger Sicht sind vor allem methodische Schwächen dieser älteren Untersuchungen für die geringe Einstellungs-Verhaltens-Beziehung verantwortlich zu machen. Insbesondere wiesen Ajzen und Fishbein (1977, S. 890) darauf hin, dass Einstellungen und Verhaltensweisen den gleichen Spezifitätsgrad ausweisen müssen, um starke Korrelationen hervorzubringen. Neuere Theorien zur Einstellungs-Verhaltens-Beziehung versuchen in der Regel, diese Erkenntnisse zu berücksichtigen. Wenn heute dennoch keine vollständigen Korrelationen erreicht werden, so liegt das daran, dass Verhalten von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst wird, von denen Einstellungen nur eine Klasse darstellen. Diese Erkenntnis hat dazu geführt, dass in den meisten gegenwärtig diskutierten Theorien zur Einstellungs-Verhaltens-Beziehung weitere Determinanten individuellen Verhaltens einbezogen werden (vgl. Eagly & Chaiken, 1993). Hierbei ist jedoch zu beachten, dass nicht eine allzu große Zahl von Variablen berücksichtigt wird, sodass eine komplexe Theorie für die praktische Anwendung noch zu handhaben ist. Das Ziel muss die Konstruktion einer Theorie sein, in der eine überschaubare Zahl von Komponenten ausreicht, um ein möglichst breites Spektrum individuellen Verhaltens erklären zu können (vgl. Ajzen, 1988). Ein solcher theoretischer Rahmen liegt in Gestalt der „Theorie der überlegten Handelns“ („theory of reasoned action“) von Ajzen und Fishbein (1980) vor, die bis heute als die dominante Theorie der Einstellungs-Verhaltens-Beziehung angesehen wird. Diese Theorie wurde später von Ajzen (1985) durch die „Theorie des geplanten Verhaltens“ („theory of planned behavior“) erweitert.

Das Einstellungs-Verhaltensmodell von Ajzen und Fishbein, das die „Theorie des überlegten Handelns“ und die „Theorie des geplanten Verhaltens“ beinhaltet, ist aus der Kritik gegenüber dem „Dreikomponentenansatz“ der Einstellung entstanden. Ajzen und Fishbein verzichten auf die Annahme einer prinzipiellen Konsistenz zwischen affektiver, kognitiver und konativer Reaktion auf ein Objekt. Sie sehen diese Komponenten als prinzipiell un-

abhängige Phänomene an, deren Beziehung untereinander empirisch zu klären ist. Ebenfalls weisen Ajzen und Fishbein (1977, S. 59) die Unterstellung einer konsistenten Relation zwischen der „Einstellung zu einem Objekt“ und dem Verhalten zurück. Die Ablehnung des Konsistenztheorems bezieht sich damit auf die Relation zwischen abstrakter Einstellung und spezifischer Verhaltensweise. Ajzen und Fishbein kritisieren, dass zum einen Einstellungen gegenüber einem Einstellungsobjekt verwendet werden, um eine einzige relativ spezifische Verhaltensweise vorherzusagen, und zum anderen, dass das vorherzusagende Verhalten unter Umständen nur zum Teil mit den Einstellungen in Beziehung steht. Aus diesem Grund haben sie ein eigenes Modell zur Vorhersage spezifischer Verhaltensweisen aufgestellt, das kontextunabhängig formuliert ist und zur Vorhersage menschlichen Verhaltens dienen soll. Ihr allgemeines Einstellungsmodell zur Erklärung von Verhalten untergliedert sich in die „Theorie des überlegten Handelns“ und die „Theorie des geplanten Verhaltens“. Die Grundannahmen dieses Einstellungs-Verhaltensmodells werden im Folgenden näher erläutert.

## **6.2 „Theorie des überlegten Handelns“ von Ajzen und Fishbein**

Der handlungstheoretische Ansatz „Theorie des überlegten Handelns“ wurde in den 70er Jahren von den Sozialpsychologen Icek Ajzen und Martin Fishbein formuliert und ist aus der Diskussion über die Bedeutung von Einstellungen für Erklärungen individuellen Handelns hervorgegangen (vgl. Wicker, 1969). Die „Theorie des überlegten Handelns“ repräsentiert die Erweiterung des Fishbein-Modells zu einem Einstellungs-Verhaltensmodell und konkretisiert den zwischen Überzeugungen, Einstellungen und Verhalten bestehenden Wirkungszusammenhang.

In Anlehnung an die Arbeiten von Dulany (1968) fordert Fishbein, die „Verhaltensabsicht“ als „unabhängige Variable“ zu interpretieren. Dieses Anliegen basiert wiederum auf der Feststellung, dass die gleiche Einstellung bei zwei Individuen durchaus zu unterschiedlichen Intentionen führen kann. Umgekehrt ist denkbar, dass Personen, die beabsichtigen, ein und

dasselbe Verhalten auszuführen, differierende Einstellungen besitzen (Fishbein, 1967, S. 482). Diese Aussagen decken sich mit den Ergebnissen einer Vielzahl empirischer Studien, die in der Regel eher schwache Korrelationen zwischen den interessierenden Konstrukten zum Vorschein brachten. Vor diesem Hintergrund erscheint die Annahme, die „Verhaltensabsicht“ stelle eine Komponente des Einstellungskonstrukts dar, nicht länger vertretbar (Fishbein & Ajzen, 1975, S. 289). Die Dreikomponenten-Theorie der Einstellung und die daraus abgeleitete E-V-Hypothese (E-V=Einstellung-Verhalten) gelten daher heute als überholt. Als Konsequenz ergibt sich daraus, dass nicht die Einstellung, sondern vielmehr die „Verhaltensintention“ eines Menschen die direkte Prädiktorvariable des realen Verhaltens darstellt (Ajzen & Fishbein, 1980, S. 5).

Die „Theorie des überlegten Handelns“ ist von Ajzen und Fishbein in zahlreichen Veröffentlichungen entwickelt und auf verschiedenen Gebieten erfolgreich empirisch angewendet worden. Allen Analysen liegt die klassische Vorstellung des Handelns als ein motivierter Prozess zugrunde. Grundlage des theoretischen Konzepts ist das Bild des rationalen, überlegt handelnden Menschen, der sein Verhalten an den möglichen Folgen dieses Verhaltens ausrichtet (Ajzen & Fishbein, 1980, S. 5). Damit wird vorausgesetzt, dass sich das Handeln der Akteure in den verschiedenen Lebensbereichen an dem subjektiv erwarteten Nutzen orientiert und damit einem psychischen Ökonomieprinzip folgt. Dies impliziert allerdings weder eine explizite Nutzen-Kosten-Bilanzierung für jede Handlung (Ajzen & Fishbein, 1980, S. 5), noch ist diese Annahme als eindimensionale Nutzenmaximierung nach rein materialistisch-egoistischen Erwägungen zu verstehen. Die Nutzenorientierung des Handelns beruht auf allgemeinen Werthaltungen, Normen und Zielen, die wiederum mit bestimmten Persönlichkeitseigenschaften korrelieren können. Die „Theorie des überlegten Handelns“ ist in Abbildung 6.1 veranschaulicht.

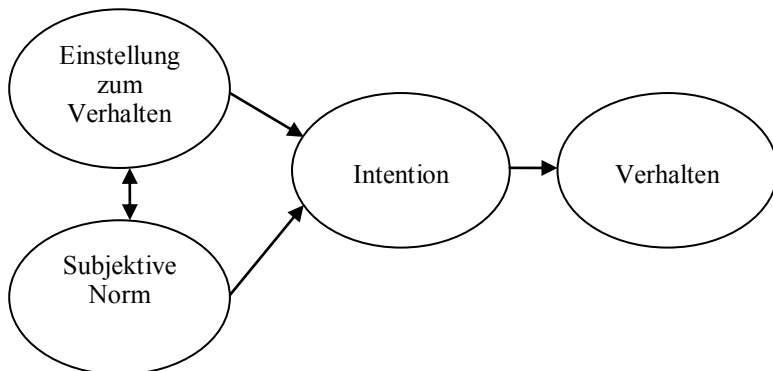


Abbildung 6.1: „Theorie des überlegten Handelns“ von Ajzen und Fishbein, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ajzen und Fishbein (1980; Fishbein & Ajzen, 1975).

---

Unmittelbaren Einfluss auf das Verhalten übt nach der „Theorie des überlegten Handelns“ nur die Intention, das Verhalten auszuführen (oder nicht auszuführen) aus (Ajzen & Fishbein, 1980, S. 41; Fishbein & Ajzen, 1975, S. 369). Sie spiegelt den Grad der bewussten Entschlossenheit einer Person zu einem bestimmten Verhalten wieder. Insofern lässt sich die Intention als Motivation zur Ausführung eines konkreten Verhaltens interpretieren. Die Intention wird als die subjektive Wahrscheinlichkeit konzeptualisiert, mit der eine Person ein entsprechendes Verhalten ausführt (Fishbein & Ajzen, 1975, S. 288). Ajzen und Fishbein betonen in diesem Zusammenhang, um das Verhalten aus der Intention vorhersagen zu können, müssen beide hinsichtlich der Art des Verhaltens (action), des Objekts (target), der Rahmenbedingungen (context) und des Zeitpunkts (time element) übereinstimmen (Ajzen & Fishbein, 1980, S. 42). Generell gilt das Korrespondenzprinzip („principle of compatibility“, Ajzen, 1996, S. 92-111). Hohe Korrelationen sind demnach nur dann zu erwarten, wenn sich die Intention und das Verhalten im Hinblick auf ihren Spezifikationsgrad decken. Ferner muss die Intention möglichst unmittelbar vor der Handlung erfasst werden, da sich

Intentionen über die Zeit ändern können (Ajzen & Fishbein, 1980, S. 47). Je länger das Zeitintervall zwischen beiden Variablen ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass weitere Ereignisse auftreten, die zu einer Änderung der „Verhaltensintention“ führen können (Ajzen & Fishbein, 1980, S. 104). Zum Zweck einer empirischen Anwendung ist zu erheben, für wie wahrscheinlich es eine Person hält, dass sie das entsprechende Verhalten ausführt.

Die „Verhaltensintention“ wird ihrerseits durch die „Einstellung zum betreffenden Verhalten“ beeinflusst (Ajzen & Fishbein, 1980, S. 54). Diese Größe repräsentiert nach Ansicht von Ajzen und Fishbein ein generelles Gefühl der Zustimmung oder Ablehnung gegenüber dem Verhalten. Hier wird deutlich, dass die Forscher in ihrer Definition einem eindimensionalen, affektiv dominierten Einstellungskonzept folgen. Zwischen der „Einstellung zum Verhalten“ und der „Verhaltensintention“ postulieren Ajzen und Fishbein eine positive Beziehung. Je positiver die Einstellung eines Individuums zur Durchführung eines bestimmten Verhaltens ist, desto eher wird es beabsichtigen, besagtes Verhalten auch auszuführen. Wie im Fall der Verhaltensintention-Verhalten-Relation verweisen Ajzen und Fishbein auch hier auf die Einhaltung des Korrespondenzprinzips.

Die „Einstellung zum Verhalten“ ergibt sich im Sinne eines Erwartungswert-Modells als Summe der Produkte aus den subjektiven Wahrscheinlichkeiten, die man dem Eintreten der verschiedenen (wahrgenommenen) Handlungskonsequenzen zuschreibt, und den entsprechenden subjektiven Bewertungen der Konsequenzen (als „behavioral beliefs“ bezeichnet, Ajzen & Fishbein, 1980, S. 63). Eine Person, die glaubt, dass die Ausführung eines bestimmten Verhaltens mit hoher Wahrscheinlichkeit zu positiven und mit geringer Wahrscheinlichkeit zu negativen Konsequenzen führt, wird demnach eine positive Einstellung zur Ausführung eines bestimmten Verhaltens besitzen, als es dies im umgekehrten Falle wäre.

Die „Verhaltensintention“ wird neben der „Einstellung zum Verhalten“ durch die „Subjektive Norm“ beeinflusst. Unter der „Subjektiven Norm“ ist der vom Individuum wahrgenommene soziale Druck, das zur Debatte stehende Verhalten auszuführen oder nicht auszuführen, zu verstehen (Ajzen

& Fishbein, 1980, S. 6). Analog zum Einstellungsmodell ergibt sich die „Subjektive Norm“ als Summe der Produkte aus der Überzeugung, dass bestimmte Individuen oder Gruppen das zur Debatte stehende Verhalten vom Akteur würden erwarten, und der Motivation, diesen Erwartungen jeweils zu entsprechen (als „normative beliefs“ bezeichnet, Ajzen & Fishbein, 1980, S. 7, 76). Ajzen und Fishbein gehen auch hier von einer positiven Wirkungsbeziehung zwischen der „Subjektiven Norm“ und der „Verhaltensabsicht“ aus. Je eher ein Individuum der Meinung ist, dass relevante Personen denken, es solle sich in bestimmter Weise verhalten, desto größer wird demzufolge seine Intention sein, das besagte Verhalten auszuführen (Fishbein & Ajzen, 1975, S. 30). Wiederum gilt, dass eine hohe Korrelation zwischen den interessierenden Konstrukten nur dann zu erwarten ist, sofern beide Faktoren gemäß der Korrespondenzhypothese den gleichen Spezifikationsgrad ausweisen.

Schließlich beeinflusst noch die Wichtigkeit der „Einstellung zum Verhalten“ und die Wichtigkeit der „Subjektiven Norm“, wie groß deren Einfluss auf die „Verhaltensintention“ ist (Fishbein & Ajzen, 1975, S. 76). Die „Verhaltensintention“ kann somit als gewichtete Summe der attitudinalen und der normativen Komponenten bestimmt werden. Die Bestimmung dieser Gewichte bereitet allerdings in vielen Untersuchungen Schwierigkeiten (vgl. Kunz, 1994). Ein Verhalten wird demnach ausgeführt, wenn es von der handelnden Person als positiv bewertet wird und sie glaubt, dass die für sie bedeutsamen Personen es ebenfalls als positiv bewerten werden. Die Gewichtung der Komponenten kann je nach spezifischer Situation variieren. Bei geringer Bindung an relevante Personen wird die Einstellungskomponente an Gewicht gewinnen, andererseits mag eine starke Verankerung an Bezugspersonen die individuelle Einstellung in den Hintergrund treten lassen.

Zudem gehen Ajzen und Fishbein davon aus, dass andere als die im Modell berücksichtigten Faktoren lediglich „modellexterne Komponenten“ darstellen, die für die Erklärung und Prognose der „Verhaltensabsicht“ bzw. des Verhaltens keine direkte Bedeutung besitzen. Zu den externen Komponenten zählen Ajzen und Fishbein demographische Aspekte, Persönlichkeitsmerkmale und die Einstellung gegenüber Personen, Objekten und Instituti-

on. Eine Beeinflussung der Zielgrößen durch die externen Komponenten vollzieht sich nach Ansicht von Ajzen und Fishbein lediglich indirekt, z.B. über den Einfluss auf die „Einstellung zum Verhalten“. Die Ausführungen von Ajzen und Fishbein lassen jedoch eine genauere Spezifizierung der Effekte, die die externen Größen auf die Modellkomponenten ausüben, vermissen. Insofern bleibt auch die Rolle, die die „Einstellung zum Objekt“ im Rahmen der „Theorie des überlegten Handelns“ spielt, weitgehend unklar. Empirische Studien kommen jedoch zu dem Ergebnis, dass die Berücksichtigung der „Einstellung zum Objekt“ als modellimmanenter Faktor zu einer verbesserten Verhaltensvorhersage beiträgt (vgl. Jaccard, Weber & Lundmark, 1975). Wertvolle Hinweise zur Integration der „Einstellung zum Objekt“ in die „Theorie des überlegten Handelns“ liefern Eagly und Chaiken (1993) und Fazio (1990).

Obwohl die „theory of reasoned action“ (Ajzen & Fishbein, 1980) in der Psychologie viel Anerkennung erlangte, erkannte Ajzen bald, dass diese Theorie zahlreichen Verhaltensweisen nicht gerecht wird und viele Einschränkungen mit sich bringt. Die Wesentlichste ist der Umstand, dass das Verhalten eines Individuums zusätzlich davon abhängig zu sein scheint, wie viel Kontrolle es über sein Verhalten wahrnimmt. Die Kontrolle über ein Verhalten wird dabei nicht lediglich von inneren Faktoren, wie z.B. Fähigkeiten, Wissen und adäquates Planen, sondern auch von äußeren nicht kontrollierbaren Faktoren wie z.B. Zeit, Gelegenheit und Kooperation bestimmt. Eine genaue Voraussage zu einem vom Individuum nicht gänzlich kontrollierbaren Verhalten kann folglich nicht ausschließlich anhand der „Theorie des überlegten Handelns“ gemacht werden. Es gilt das Ausmaß an Kontrolle über ein bestimmtes Verhalten zu beachten. Diese Aspekte führten bei Ajzen zu der Schlussfolgerung, dass „Verhalten“ und „Einstellungen“ auf einem Kontinuum von geringer bis hoher „wahrgenommener Verhaltenskontrolle“ beschrieben werden müssen. Daraus folgerte Ajzen, dass die „theory of reasoned action“ (Ajzen & Fishbein, 1977) um diesen Faktor erweitert werden müsse. Die resultierende Erweiterung des ursprünglichen Modells ist als „theory of planned behavior“ (Ajzen, 1985) bekannt.

### **6.3 „Theorie des geplanten Verhaltens“ von Ajzen**

Diese Erweiterung von Ajzen hielten Frey, Stahlberg und Gollwitzer (1993) für notwendig, da das ursprüngliche Modell von Ajzen und Fishbein nur in solchen Fällen zu einer guten Vorhersage des Verhaltens führte, in denen dieses Verhalten unter einem hohen Grad der willentlichen Kontrolle stand. Ajzen geht davon aus, dass die „Verhaltensintention“ alleine unzureichend ist, wenn es um die willentliche Kontrolle über das eigene Verhalten geht oder um die Vorhersage über komplexere Verhaltensweisen mit umfangreicherer Planung. Demnach sagen Intentionen nur den Versuch der Verhaltensausführung vorher, nicht notwendigerweise dessen Ausführung. Tritt ein Verhalten nicht auf, kann sich entweder die „Verhaltensintention“ geändert haben oder aber die Verhaltensrealisierung ist der Kontrolle der Person entzogen.

Um ein Verhalten vorhersagen zu können, muss bekannt sein, inwieweit eine Verhaltenskontrolle von einer Person wahrgenommen wird oder möglich ist. Die „Wahrgenommene Verhaltenskontrolle“ ist nach Ajzen konzipiert als “such partly nonmotivational factors as availability of requisite opportunities and resources. To the extent that people have the required opportunities and resources, and intend to perform the behavior, they should succeed in doing so” (1988, S. 127). Die „Theorie des geplanten Verhaltens“ ist in Abbildung 6.2 veranschaulicht.



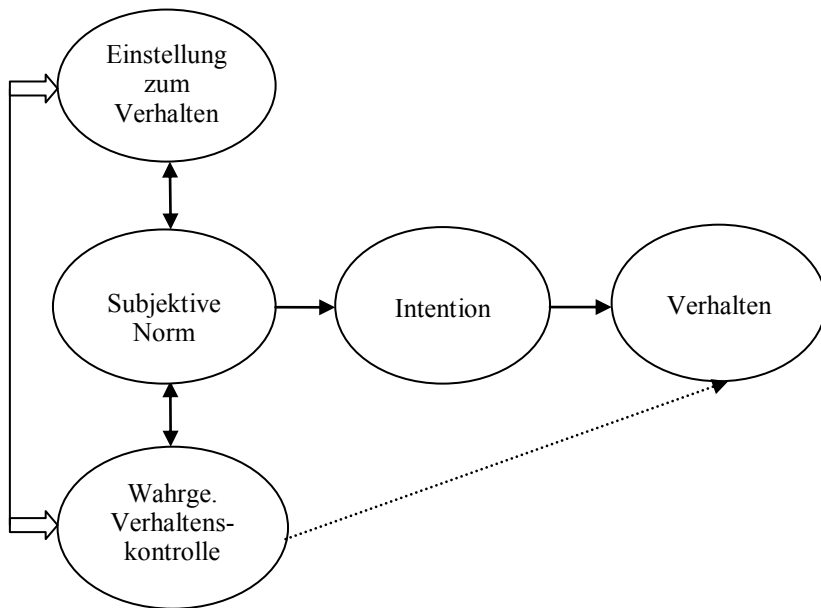


Abbildung 6.2: „Theorie des geplanten Verhaltens“ von Ajzen, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ajzen (1985).

---

Bei der „Theorie des geplanten Verhaltens“ kommt als dritte Determinante der „Verhaltensintention“, neben der „Einstellung zum Verhalten“ und der „Subjektiven Norm“, die „Wahrgenommene Verhaltenskontrolle“ hinzu (Ajzen 1988, S. 991). Da es sich als schwierig gestaltet, die „tatsächliche Verhaltenskontrolle“ in einer Situation zu bestimmen, wird in dem Modell die „Wahrgenommene Verhaltenskontrolle“ berücksichtigt. Die „Wahrgenommene Verhaltenskontrolle“ erfasst die empfundene Einfachheit bzw. Schwierigkeit, ein Verhalten auszuführen, und reflektiert gleichzeitig Erfahrungen und erwartete Hindernisse.

Die „Wahrgenommene Verhaltenskontrolle“ setzt sich aus zwei multiplikativ verknüpften Komponenten zusammen:

- den Kontrollüberzeugungen (das heißt, welche Hemmnisse ein Verhalten verhindern oder erschweren bzw. welche Ressourcen und Fähigkeiten es befördern) und
- der wahrgenommenen Stärke dieser Kontrollüberzeugungen (das heißt, ob diese Hemmnisse, Fähigkeiten und Ressourcen die individuelle Wahrscheinlichkeit einer Verhaltensweise erhöhen oder verringern).

Je mehr Fähigkeiten, Ressourcen und Verhaltensmöglichkeiten eine Person zu besitzen glaubt und je weniger Hindernisse und Hürden sie wahrnimmt, desto größer sollte das Ausmaß an „Wahrgenommener Verhaltenskontrolle“ sein. Generell besagt die „Theorie des geplanten Verhaltens“: Je positiver die „Einstellung zum Verhalten“ und die „Subjektive Norm“ sind und je größer die „Wahrgenommene Verhaltenskontrolle“, umso stärker sollte die „Verhaltensintention“ eines Individuums hinsichtlich dieses Verhaltens ausfallen. Man geht zusätzlich davon aus, dass die relative Relevanz der drei Faktoren auf die Vorhersage der „Verhaltensintention“ über Situationen und das Verhalten hinweg variieren (Ajzen, 1991).

Es gibt zwei verschiedene Versionen der „Theorie des geplanten Verhaltens“. Im ersten Modell, in dem die „Wahrgenommene Verhaltenskontrolle“ nicht direkt auf das Verhalten wirkt, wird davon ausgegangen, dass die „Wahrgenommene Verhaltenskontrolle“ die „Verhaltensintention“ auf motivationaler Ebene beeinflusst. Diese Version der „Theorie des geplanten Verhaltens“ geht davon aus, dass Effekte der „Wahrgenommenen Verhaltenskontrolle“ nur indirekt durch die „Verhaltensintention“ einen Einfluss auf tatsächliches Verhalten haben. Im Gegensatz dazu postuliert die zweite Version die Möglichkeit eines direkten Einflusses der „Wahrgenommenen Verhaltenskontrolle“ auf das tatsächliche Verhalten. Häufig hängt die Ausübung eines Verhaltens nicht lediglich von der Motivation, sondern auch von der tatsächlichen Kontrolle über das Verhalten ab. Deshalb kann man davon ausgehen, dass die „Wahrgenommene Verhaltenskontrolle“, solange

sie die tatsächliche Kontrolle über die Ausübung eines Verhaltens einigermaßen adäquat widerspiegelt, tatsächliches Verhalten vorhersagen können sollte. Somit kann der Einfluss der „Wahrgenommenen Verhaltenskontrolle“ auf das Verhalten zum einen indirekt über motivationale Auswirkungen über die „Verhaltensabsicht“ und zum anderen direkt als Ersatz für ein objektives Kontrollmaß erfolgen. Voraussetzung dafür ist eine realistische Einschätzung der Situation.

Die „Wahrgenommene Verhaltenskontrolle“ ist als solche nicht neuartig. Auch bei Rotter (1966) wird ein ähnliches Konstrukt, „Konzept der Kontrollüberzeugungen“, beschrieben mit seiner lerntheoretisch begründeten Unterscheidung zwischen „internalem/externalem locus of control“. Rotter geht davon aus, dass das Belohnungsstreben eine wesentliche Verhaltensmotivation darstellt. Das Erleben von Belohnung wiederum führt zur Ausbildung von generalisierten Erwartungen über den Belohnungscharakter zukünftigen Verhaltens. Dabei ist die subjektiv wahrgenommene Ursachenzuschreibung von Handlungsergebnissen relevant. Der „belief in external control“ bezeichnet dabei die subjektive Erwartung, das eigene Verhalten bestimme kaum oder gar nicht die Handlungsergebnisse und das Individuum nehme sich als machtlos wahr. Der „belief in internal control“ hingegen umschreibt die subjektive Erwartung, die Ereignisse seien Konsequenzen des individuellen Handelns. Im Gegensatz zu seinem Konzept des „locus of control“, welches über Situationen hinweg stabil bleibt, kann die „Wahrgenommene Verhaltenskontrolle“ eines Individuums nach Ajzen (1996) jedoch über Situationen und Handlungen hinweg variieren.

Am nächsten kommt die „Theorie des geplanten Verhaltens“ dem Konzept der „Selbstwirksamkeit“ in Bandura’s Lerntheorie (1982). Das Konzept der „Wahrgenommenen Selbstwirksamkeit“ von Bandura (1982, S. 122) „concerned with judgements of how well one can execute courses of action required to deal with prospective situations.“ Der Glaube an „Selbstwirksamkeit“ hinsichtlich eines Verhaltens kann dann die Wahl, Vorbereitung und Anstrengung während einer Aktivität sowie gedankliche Schemata und emotionale Reaktionen beeinflussen. Die „Theorie des geplanten Verhaltens“ erweitert das Konzept der „Selbstwirksamkeit“ von Bandura (1982),

indem sie „Überzeugungen“, „Einstellungen“ und die „Intention“ berücksichtigt.

### **6.3.1 Empirische Ergebnisse zu den Modellkomponenten der „Theorie des geplanten Verhaltens“**

#### **Der Zusammenhang zwischen Verhalten und „Verhaltensintention“**

Der Zusammenhang zwischen „Verhaltensintention“ und Verhalten wurde in unzähligen Studien und für unterschiedliche Verhaltensweisen untersucht und belegt (z.B. Ajzen, Brown & Carvajal, 2004). Generell konnte bestätigt werden, dass, wenn bei einem bestimmten Verhalten keine grundlegenden Probleme hinsichtlich dessen Kontrollierbarkeit bestehen, dieses gut vorhergesagt werden kann. Ein viel untersuchtes Beispiel stellt die „Wahlintention“ von Personen dar, welche meist kurz vor einer Wahl erhoben wird. Ajzen und Fishbein (1980) konnten einen korrelativen Zusammenhang zwischen der „Wahlintention“ und dem tatsächlichen Wahlverhalten von  $r = .75$  bis  $r = .80$  nachweisen.

#### **Der Zusammenhang zwischen Verhalten und „Wahrgenommener Verhaltenskontrolle“**

Auch der Zusammenhang zwischen der „Wahrgenommenen Verhaltenskontrolle“ und dem tatsächlichen Verhalten ist systematisch untersucht. Im Allgemeinen wird in den meisten Studien (vgl. Ajzen, 1985) über eine niedrige Korrelation zwischen der „Wahrgenommenen Verhaltenskontrolle“ und dem tatsächlichen Verhalten berichtet. Ajzen (1985) verweist darauf, dass die Validität von „Wahrgenommener Verhaltenskontrolle“ in dem Maße zunimmt, in dem die Erreichung eines bestimmten Zieles für ein Individuum realistischer wird.

## **Der Zusammenhang zwischen der „Einstellung zum Verhalten“, „Subjektiven Norm“, „Wahrgenommenen Verhaltenskontrolle“ und der „Verhaltensintention“**

Die bis dahin aufgeführten Studien stellen lediglich den Zusammenhang von „Verhaltensintention“, „Verhaltenskontrolle“ und tatsächlichem Verhalten dar. Die „Theorie des geplanten Verhaltens“ geht jedoch davon aus, dass auch die „Subjektive Norm“ und „Einstellung zum Verhalten“ die „Verhaltensintention“ eines Individuums beeinflussen. Ajzen (1991) analysierte 16 unterschiedliche Studien, die alle Variablen der „Theorie des geplanten Verhaltens“ berücksichtigten, tatsächliches Verhalten jedoch nicht miterfassten. Die Ergebnisse fielen sehr unterschiedlich aus. Einerseits wurde ersichtlich, dass „Einstellung zum Verhalten“, „Subjektive Norm“ und „Wahrgenommene Verhaltenskontrolle“ einen beträchtlichen Teil der Varianz von „Verhaltensintention“ erklären können. Die multiplen Korrelationen variieren jedoch von mittleren  $r = .43$  bis zu beachtlichen  $r = .94$  (Cohen, 1992), mit einer durchschnittlichen Korrelation von  $r = .71$ . Zudem führte die Miteinbeziehung der „Wahrgenommenen Verhaltenskontrolle“ zu einer ersichtlichen Verbesserung der Vorhersage der „Verhaltensintention“ (Ajzen, 1991). Interessanterweise trägt die „Einstellung zum Verhalten“ in allen von Ajzen genannten Studien, außer einer, signifikant zur Erklärung von „Verhaltensintention“ bei. Der Beitrag von „Subjektiver Norm“ zur Erklärung von „Verhaltensintention“ variiert hingegen über die Studien hinweg stark. Dies kann nach Ajzen (1991) dadurch erklärt werden, dass in den vorliegenden Studien persönliche Vorstellungen den Einfluss von dem wahrgenommenen sozialen Druck auf die „Verhaltensintention“ überschatten.

## **6.4 Zusammenfassung**

In diesem Kapitel ist das allgemeine Erklärungsmodell für Verhalten von Ajzen und Fishbein (1980; Fishbein & Ajzen, 1975) anhand der „Theorie des überlegten Handelns“ und der „Theorie des geplanten Verhalten“ (Ajzen, 1985) in seinen Grundannahmen vorgestellt worden, um daraus im

Folgenden eine theoretische Basis für das Modell zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündungsverhalten“ abzuleiten.

Insgesamt beinhaltet das allgemeine Erklärungsmodell für Verhalten von Ajzen und Fishbein (und dessen Erweiterung durch Ajzen, 1985) drei Prädiktoren der „Verhaltensintention“. Demnach wird die Intention durch die „Einstellung zum Verhalten“, durch die „Subjektive Norm“ und durch die „Wahrgenommene Verhaltenskontrolle“ determiniert. Die „Einstellung zum Verhalten“ und die „Subjektive Norm“ werden durch ein Erwartungsmalwert-Modell bestimmt. Innerhalb des Verhaltensmodells von Ajzen und Fishbein übernimmt die „Verhaltensintention“ eine Mediatorenrolle für diese drei Prädiktoren in deren Bezug zum Verhalten. Das Erklärungsmodell von Ajzen und Fishbein postuliert, dass Individuen dann die Absicht für ein bestimmtes Verhalten bilden, wenn sie es positiv bewerten, wenn sie glauben, dass für sie wichtige andere Personen denken, sie sollten dieses Verhalten ausführen und sie der Überzeugung sind, dass das Verhalten leicht auszuüben ist. Ajzen fügt hinzu, dass Personen, die aufgrund geringer Fähigkeiten oder externer Hindernisse nicht in der Lage sind, ein bestimmtes Verhalten auszuführen, vermutlich auch keine „Verhaltensintention“ entwickeln werden, auch wenn sie aufgrund ihrer Verhaltenseinstellungen und ihrer „Subjektiven Norm“ positiv dem Verhalten gegenüberstehen (Ajzen, 1988, S. 128).

Das allgemeine Erklärungsmodell für Verhalten von Ajzen und Fishbein weist einige Vorzüge gegenüber anderen sozialstrukturell orientierten Ansätzen auf. So ermöglicht es eine systematische Analyse der Prozesse, die das Verhalten beeinflussen. Das Erklärungsmodell von Ajzen und Fishbein ist bereits in den unterschiedlichsten Bereichen erfolgreich zur Verhaltensvorhersage angewendet worden, sodass die generelle Gültigkeit des Modells ausreichend bestätigt ist (Sheppard, Hartwick & Warshaw, 1988). Nach Befundzusammenstellung von Ajzen und Fishbein (1980) ist ihr Modell auf Einstellungen in den Bereichen Konsum, Gesundheit, Wahlen, Freizeit und Verhalten in Organisationen mit Erfolg angewandt worden. Die Zusammenhänge liegen häufig in der Größenordnung von  $r = .60$ . Sie fallen schwächer aus, wenn nicht die „Verhaltensintention“, sondern das faktische Verhalten erfasst wird, was auf weitere Einflussfaktoren des Ver-

haltens schließen lässt. Darüber hinaus gibt es unzählige Studien in der Fluktuationsforschung, die die einzelne Variable „Verhaltensintention“ von Ajzen und Fishbein (1980) als „Fluktuationsabsicht“ zur Erklärung des Fluktuationsverhaltens untersucht haben. Die anderen Variablen des allgemeinen Erklärungsmodells für Verhalten von Ajzen und Fishbein (1980; Fishbein & Ajzen, 1975) bleiben in der Fluktuationsforschung dagegen weitgehend unbeachtet und unerforscht (vgl. Semmer et al., 1996).

## **6.5 Modifizierung des allgemeinen Erklärungsmodells für Verhalten von Ajzen und Fishbein auf das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“**

Da das allgemeine Erklärungsmodell für Verhalten von Ajzen und Fishbein (1980; Fishbein & Ajzen, 1975) bereits in den unterschiedlichsten Bereichen mit Erfolg angewandt worden ist, jedoch in der Fluktuationsforschung zur Erklärung des Fluktuationsverhaltens weitgehend unbeachtet blieb, wird die Gültigkeit dieses Erklärungsmodells für das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ in dieser Arbeit untersucht. Dazu wird das allgemeine Erklärungsmodell für Verhalten von Ajzen und Fishbein auf das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ angewandt, indem die Modellkomponenten der „Theorie des überlegten Handelns“ und der „Theorie des geplanten Verhaltens“ sowie deren Ursache-Wirkungszusammenhänge auf das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ übertragen werden.

In dieser Arbeit wird das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ ausgehend von der Ebene der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ konzipiert. Ist bei einem Arbeitnehmer bereits eine Kündigungsabsicht vorhanden, kommt sehr wahrscheinlich jegliche betriebliche Intervention zu spät, um sein faktisches Kündigungsverhalten zu verhindern. Deshalb ist es wichtig, die Determinanten und Ursache-Wirkungszusammenhänge zu ermitteln, die vor der Kündigungsabsicht stattfinden. Das Wissen um diese Determinanten und Zusammenhänge ermöglicht den Personalpraktikern, rechtzeitig betriebliche Interventionen einleiten zu können. Aus diesem Grund wird in dieser Arbeit das einstellungstheoretische Erklärungsmodell von „Arbeit-

nehmerkündigungsverhalten“ ausgehend von der Ebene der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ entwickelt.

Aufgrund der Tatsache, dass das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ ausgehend von der Ebene der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ entwickelt wird, kann von der „Theorie des geplanten Verhaltens“ (Ajzen, 1985) entsprechend nur die erste Version berücksichtigt werden, nach der die „Wahrgenommene Verhaltenskontrolle“ nicht direkt auf das Verhalten wirkt, sondern die „Verhaltensabsicht“ auf motivationaler Ebene beeinflusst. Der Zusammenhang zwischen der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ und dem tatsächlichen „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ wird in dieser Arbeit nicht systematisch untersucht, da diese Arbeit ausschließlich auf den Ursache-Wirkungszusammenhang fokussiert, der vor der Kündigungsabsicht stattfindet.

Die Modellkomponenten „Verhaltensintention“, „Einstellung zum Verhalten“, Überzeugungskonzept der „Einstellung zum Verhalten“ und „Subjektive Norm“ der „Theorie des überlegten Handelns“ (Ajzen & Fishbein, 1980; Fishbein & Ajzen, 1975) sowie die „Wahrgenommene Verhaltenskontrolle“ der „Theorie des geplanten Verhaltens“ (Ajzen, 1985, 1991) werden für das Modell zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ wie folgt umbenannt:

- „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“,
- „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“,
- „Kündigungsüberzeugungen“,
- „Subjektive Norm“,
- „Wahrgenommene Kontrolle über Kündigungsverhalten“.

Abweichende Konzeptionen zu den Modellkomponenten von Ajzen und Fishbein sowie neu aufgenommene Variablen in das Modell zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ werden gesondert im siebten Kapitel dieser Arbeit dargestellt.



Die postulierten Zusammenhänge der „Theorie des überlegten Handelns“ und der „Theorie des geplanten Verhaltens“ von Ajzen und Fishbein werden wie folgt auf das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“, das in dieser Arbeit ausgehend von der Ebene der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ entwickelt wird, übertragen:

- Die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ wird durch die „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“, die „Subjektive Norm“ und die „Wahrgenommene Kontrolle über Kündigungsverhalten“ bestimmt.
- Die „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ wird durch die „Kündigungsüberzeugungen“ determiniert. Die „Kündigungsüberzeugungen“ wiederum werden durch die Dimensionen „Kündigungserwartungen“ und „Kündigungsbewertungen“ bestimmt.
- Es wird eine Gewichtung des Einflusses der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ und der „Subjektiven Norm“ auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ vorgenommen.

Es werden folgende Hypothesen für das Modell zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ abgeleitet.

*H11. Je wahrscheinlicher das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ vom Arbeitnehmer eingeschätzt wird, desto höher ist seine „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“.*

Zwischen der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ und „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ wird Folgendes postuliert:

*H12. Je positiver die „Einstellung des Arbeitnehmers zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ ist, desto höher ist seine Absicht, zu kündigen.*

Zwischen der „Subjektiven Norm“ und „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ wird Folgendes postuliert:

*H13. Je höher der wahrgenommene soziale Druck des Arbeitnehmers ist, zu kündigen, desto höher ist seine Absicht, zu kündigen.*

Zur Gewichtung des Einflusses der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ und der „Subjektiven Norm“ auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ und wird Folgendes postuliert:

*H14. Bei geringer Bindung an relevante Personen ist der Einfluss der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ größer als der Einfluss der „Subjektiven Norm“ auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“.*

*H15. Bei starker Verankerung an Bezugspersonen ist der Einfluss der „Subjektiven Norm“ auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ größer als der Einfluss der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“.*

Zwischen der „Wahrgenommenen Kontrolle über Kündigungsverhalten“ und „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ wird Folgendes postuliert:

*H16. Je höher die „wahrgenommene Kontrolle des Arbeitnehmers über sein Kündigungsverhalten“ ist, desto höher ist seine Absicht, zu kündigen.*

Zwischen den „Kündigungsüberzeugungen“ und der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ wird Folgendes postuliert:

*H17. Je höher die „Kündigungsüberzeugungen“ des Arbeitnehmers sind, desto positiver ist seine „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“.*

Die „Kündigungserwartungen“ sind ausdifferenziert in die zwei Dimensionen „Kündigungserwartungen“ und „Kündigungsbewertungen“. Für diese beiden Dimensionen wird Folgendes postuliert:

*H18. Je mehr der Arbeitnehmer die „Kündigungserwartungen“ als persönlich zutreffend einschätzt, desto höher sind seine „Kündigungserwartungen“.*

*H19. Je wichtiger die „Kündigungserwartungen“ vom Arbeitnehmer bewertet werden, desto höher sind seine „Kündigungsbewertungen“.*

Weiter postulieren Ajzen und Fishbein (1980, S. 82), dass außer den angenommenen Modellkomponenten keine anderen Variablen, von Ajzen und Fishbein als „modellexterne Komponenten“ bezeichnet (z.B. demographische Aspekte, Persönlichkeitsmerkmale, Einstellung zum Objekt), auf die Durchführung eines bestimmten Verhaltens und die "Verhaltensintention" wirken. Sie schließen jedoch nicht aus, dass solche Komponenten als Bestimmungsfaktoren wirken. Ihre Wirkung wird aber als ein indirekter Einfluss angenommen. Sie können vermittelt über die „Einstellung zum Verhalten“ und der „Subjektiven Norm“ die „Verhaltensintention“ beeinflussen. Sie können als Hintergrundvariablen wirken, das heißt, sie beeinflussen die Herausbildung bedeutsamer Vorstellungen und wirken damit indirekt auf die Verhaltensausführung bzw. „Verhaltensintention“. „From our point of view, these variables, external to our theory, influence voting only indirectly by influencing one or more of the underlying determinants of this behavior“ (Ajzen & Fishbein, 1980, S. 184).

Einige Forscher (vgl. Eagly & Chaiken, 1993) äußern sich kritisch gegenüber der Annahme von Ajzen und Fishbein bezüglich der modellexternen Komponenten. In bestimmten Sinnzusammenhängen können gerade diese modellexternen Komponenten einen nicht zu unterschätzenden Stellenwert einnehmen, den es zu beachten gilt, da modellexterne Komponenten“ zur Klärung sozialen Verhaltens beitragen können (zum Beispiel soziale Herkunft bei Kriminalität, Alkohol). Die Fluktuationsforschung konnte den unmittelbaren Einfluss von modellexternen Komponenten auf das Fluktuationsverhalten und die Fluktuationsabsicht bereits vielfach bestätigen (z.B.

bei den Demographischen Variablen: Alter, Betriebszugehörigkeit, Familienstand; bei den Einstellungsvariablen: Arbeitszufriedenheit), sodass die von Ajzen und Fishbein allgemein angenommene Wirkungsweise der modellexternen Komponenten für den Fluktuationssachverhalt als überholt und hinfällig einzuschätzen ist. Daher werden die Hypothesen, die in dieser Arbeit (siehe Kapitel 4) zu den „Spezifischen Zufriedenheiten“, Individuellen Merkmalen und der Einzelvariable „Wahrnehmung und Einschätzung von Alternativen auf dem Arbeitsmarkt“ erarbeitet worden sind, weiterhin bei der Modellentwicklung zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ berücksichtigt.

Übergreifend soll mit dem Modell zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ überprüft werden, ob es sich bei der Absichtsbildung, zu kündigen, um einen spontanen und situativen oder um einen rationalen Entscheidungsprozess handelt, der sich an den Einstellungskomponenten des allgemeinen Erklärungsmodell für Verhalten von Ajzen und Fishbein manifestiert. Das Modell zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ ist in Abbildung 6.3 veranschaulicht.

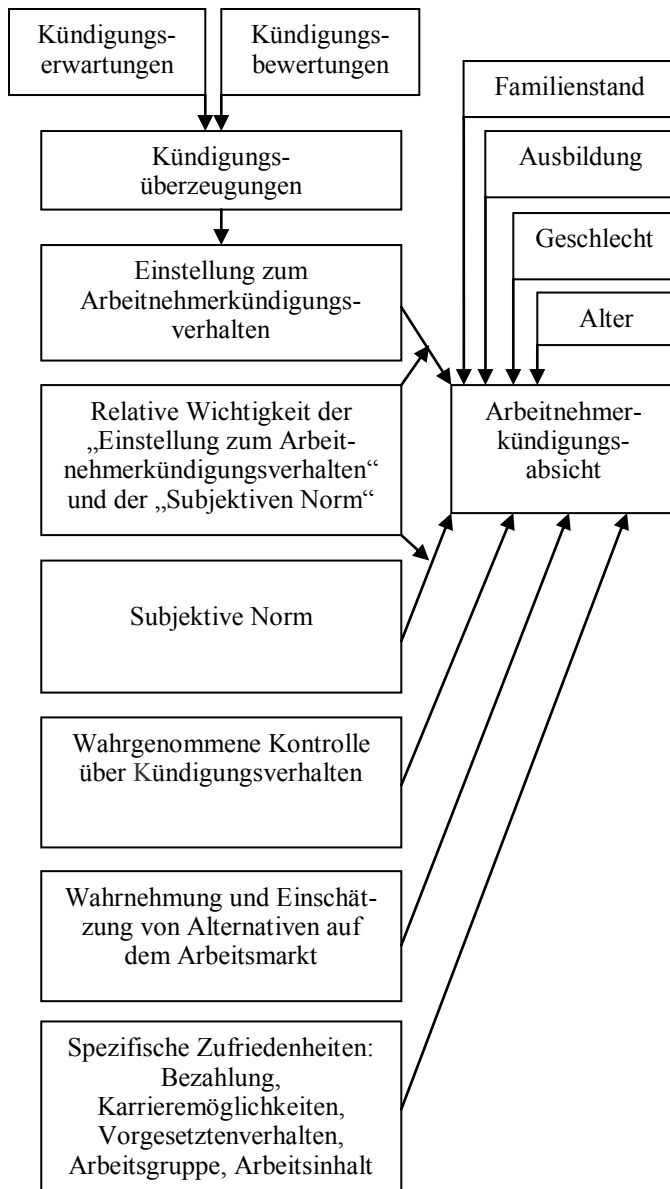


Abbildung 6.3: Modifiziertes Modell zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“, Quelle: Eigene Darstellung.

Übersicht der in diesem Kapitel entwickelten Hypothesen für das Modell zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“

---

- H11. Je wahrscheinlicher das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ vom Arbeitnehmer eingeschätzt wird, desto höher ist seine „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“.
- H12. Je positiver die „Einstellung des Arbeitnehmers zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ ist, desto höher ist seine Absicht, zu kündigen.
- H13. Je höher der wahrgenommene soziale Druck des Arbeitnehmers ist, zu kündigen, desto höher ist seine Absicht, zu kündigen.
- H14. Bei geringer Bindung an relevante Personen ist der Einfluss der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ größer als der Einfluss der „Subjektiven Norm“ auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“.
- H15. Bei starker Verankerung an Bezugspersonen ist der Einfluss der „Subjektiven Norm“ auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ größer als der Einfluss der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“.
- H16. Je höher die „wahrgenommene Kontrolle des Arbeitnehmers über sein Kündigungsverhalten“ ist, desto höher ist seine Absicht, zu kündigen.
- H17. Je höher die „Kündigungüberzeugungen“ des Arbeitnehmers sind, desto positiver ist seine „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“.
- H18. Je mehr der Arbeitnehmer die „Kündigungserwartungen“ als persönlich zutreffend einschätzt, desto höher sind seine „Kündigungsüberzeugungen“.
- H19. Je wichtiger die „Kündigungserwartungen“ vom Arbeitnehmer bewertet werden, desto höher sind seine „Kündigungsüberzeugungen“.

## **7 Berücksichtigung von ausgewählten Determinanten zur Erklärung von Arbeitnehmerkündigungsverhalten“**

Trotz der zahlreichen empirischen Studien, in denen die Hypothesen der „Theorie des überlegten Handelns“ und „Theorie des geplanten Verhaltens“ bestätigt werden konnten, bezweifeln Ajzen und Fishbein (1980) die Vollständigkeit ihres Ansatzes und vermuten eine bessere Erklärungskraft ihres Modells durch die Berücksichtigung weiterer Variablen, wie z.B. der „Einstellung zum Objekt“, obwohl sie anfänglich davon ausgegangen sind, dass außer den angenommenen Modellkomponenten keine anderen Variablen auf die Durchführung eines bestimmten Verhaltens und die „Verhaltensintention“ wirken. So zeigen Ajzen und Fishbein in ihrer Arbeit auf, dass die Integration objektbezogener Einstellungen neben verhaltensbezogenen Einstellungen zu einer verbesserten Erklärung der „Verhaltensabsicht“ beiträgt (Ajzen & Fishbein, 1980, S. 82-91). Taylor und Todd (1995, S. 137-156) stellen weiter fest, dass weder die „Wahrgenommene Verhaltenskontrolle“ noch die „Subjektive Norm“ die Fähigkeit des Modells von Ajzen und Fishbein zur Verhaltensvorhersage signifikant erhöhen. Daher erscheint es plausibel, für das Modell zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ weitere ergänzende Determinanten neben den bereits bekannten Modellkomponenten von Ajzen und Fishbein zu diskutieren, um die Erklärungskraft des Modells zu erhöhen.

Das siebte Kapitel diskutiert die Relevanz von ausgewählten Determinanten aus verschiedenen Konzepten unterschiedlicher Forschungstraditionen der Persönlichkeits- und Sozialpsychologie, die im Modell zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ Berücksichtigung finden sollen. Dazu wird im ersten Abschnitt die Determinante „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“ als Subdimension der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ diskutiert. Der zweite Abschnitt präsentiert eine abweichende Konzeption zu dem Überzeugungskonzept der allgemeinen Modellkomponente „Subjektive Norm“ von Ajzen und Fishbein anhand der Variablen „Wichtigkeit von Bezugspersonen und –gruppen“. Der dritte

Abschnitt stellt die „Spezifische Zufriedenheit“: Fortbildung vor. Die Konzeptionen führen zur Explikation einiger Hypothesen, die am Schluss des Kapitels in einer Übersicht darstellt wird.

## **7.1 „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“ als Dimension der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“**

Der Zusammenhang zwischen Einstellungen und dem tatsächlichen Verhalten konnte neben den Untersuchungen von Ajzen und Fishbein durch andere Studien weiter präzisiert werden. So zeigen Fazio und Zanna (1981) auf, dass die Vorhersagekraft des Verhaltens durch Einstellungen, die sich auf Basis eigener Erfahrungen gebildet haben, größer ist als auf Basis indirekter Erfahrungen. Demnach sind geäußerte „Verhaltensabsichten“ als geeigneter Prädiktor für das Verhalten anzusehen, insbesondere wenn sich die vorgelegerten Einstellungen auf Basis eigener Erfahrungen gebildet haben. Einstellungen aus direkten Erfahrungen zeichnen sich nach Fazio und Zanna aus durch:

- bessere Klarheit,
- bessere Unterscheidbarkeit von anderen Einstellungspositionen,
- bessere Verfügbarkeit (leichter abrufbar),
- größere zeitliche Stabilität.

Unter „Verfügbarkeit von Einstellungen“ versteht Fazio (1990), je häufiger die Bewertung mit einem Einstellungsobjekt verbunden wird, desto zugänglicher sollte die Einstellung sein und desto schneller sollte sie abrufbar sein. Fazio sieht die Einstellungen zunächst als Assoziationen zwischen einem gegebenen Einstellungsobjekt und seiner Bewertung. Objekte können Situationen, Personen oder Gegenstände sein. Bewertungen können bedingte emotionale Reaktionen, positiv oder negativ bewertete Meinungen über den Nutzen eines Objektes oder positive/negative Erfahrungen aus früheren Begegnungen mit dem Einstellungsobjekt sein. Damit eine Einstellung bei der Bewertung eines Einstellungsobjektes benutzt wird, muss sie aus dem



Gedächtnis abgerufen werden. Das ist umso eher der Fall, je zugänglicher die Einstellung ist. Bei chronischer Zugänglichkeit übt die Einstellung einen größeren Einfluss auf das Individuum aus als bei geringer Zugänglichkeit. Die Zugänglichkeit der Einstellung hat unmittelbar Konsequenzen für die Einstellungs-Verhaltens-Konsistenz. Hohe Konsistenz kann nur bei hoher Zugänglichkeit erwartet werden. Bei niedriger Zugänglichkeit ist nur geringe oder fehlende Konsistenz zu erwarten (Fazio, 1986). Je häufiger die Bewertung mit dem Einstellungsobjekt verbunden wird, desto zugänglicher sollte die Einstellung sein und desto schneller sollte sie abrufbar sein. Fazio bezeichnet die Stärke der Assoziation zwischen dem Einstellungsobjekt und dessen Bewertung im Gedächtnis als „Verfügbarkeit“ (Fazio, 1989).

In dieser Arbeit wird empirisch untersucht, ob die „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“ die „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ beeinflusst. Damit wird für die Variable „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“ ein indirekter Einfluss über die „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ angenommen. Somit wird für die Modellkomponente „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ in dieser Arbeit angenommen, dass sie nicht nur „im Sinne von Ajzen und Fishbein“ (1980) durch die „Kündigungsüberzeugungen“, sondern auch durch die „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“ bestimmt wird. Nach Recherche in der Fluktuationsliteratur konnte die Untersuchung dieses theoretischen Zusammenhangs nicht gefunden werden.

Die „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“ wird mittels der persönlichen Kündigungserfahrungen der befragten Arbeitnehmer erhoben, die sie im Gedächtnis abgespeichert haben. Diese Erfahrungsabfrage bezieht sich sowohl auf die Anzahl der Arbeitgeber, die Stellenwechsel als auch auf die Bewerbungserfahrungen intern und extern.

Für das Konstrukt „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“ werden folgende Hypothesen postuliert:

*H20. Die „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“ stellt eine Ursache der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ dar.*

*H21. Je mehr Kündigungserfahrungen der Arbeitnehmer besitzt, desto verfügbarer ist ihm eine aus dem Gedächtnis abrufbare „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“.*

## **7.2 „Wichtigkeit von Bezugspersonen und –gruppen“ als Dimension der „Subjektiven Norm“**

Ajzen und Fishbein verstehen (1980; Fishbein & Ajzen, 1975) unter „Subjektiver Norm“ zunächst die Wahrnehmung des sozialen Drucks von wichtigen Bezugspersonen. Die „Subjektive Norm“ stellt bei ihnen eine Gewichtung von den „Normativen Überzeugungen“, dass wichtige Bezugspersonen die Durchführung des Verhaltens erwarten, und der „Motivation“ zur Übereinstimmung mit den Verhaltenserwartungen von wichtigen Personen dar. Ajzen und Fishbein versäumen in diesem Zusammenhang, die Variable „Motivation“ theoretisch eindeutig zu klären und geben kaum Hinweise darauf, wie diese in Bezug auf die „Subjektive Norm“ operationalisiert werden soll. Das führt dazu, dass in den meisten Studien nur die „Normativen Überzeugungen“ in ihrer Wirkung auf die „Verhaltensabsicht“ untersucht werden, hingegen die „Motivation“ eher wenig bis gar nicht erfasst wird (vgl. Semmer et al., 1996). Bei den Studien, die dennoch versuchten, die „Normativen Überzeugungen“ und die „Motivation“ als Funktion bzw. Überzeugungskonzept der „Subjektiven Norm“ zu erfassen, ergaben sich Schwierigkeiten bei der Bestimmung der Gewichte (vgl. Kunz, 1994). Zudem gesteht Ajzen (1996, S. 297-325) ein, dass die Variable „Motivation“ in einigen Untersuchungen nicht wesentlich zur Erklärung der „Subjektiven Norm“ beigetragen hat. Da die Modellierung des Überzeugungskonzepts

der „Subjektiven Norm“ von Ajzen und Fishbein kritisch in Frage zu stellen ist, wird im Folgenden eine alternative Konzipierung für das Überzeugungskonzept der „Subjektiven Norm“ vorgestellt.

Das Ausführen eines Verhaltens kann, je nach Situation, unter mehr oder weniger starkem sozialen Druck stehen, der von den relevanten Bezugspersonen und -gruppen auf eine Person ausgeht. Ein sozialer Druck entsteht bei einer Person aufgrund der Wahrnehmung von Meinungen seitens wichtiger Bezugspersonen bezüglich des in Frage stehenden Verhaltens. Die Ausprägung des sozialen Drucks auf eine Person ist wiederum abhängig von der Wichtigkeit dieser relevanten Bezugspersonen und -gruppen für die Person. Je wichtiger die Bezugspersonen und -gruppen von einer Person in Bezug auf das auszuführende Verhalten eingeschätzt werden, desto höher ist ihr wahrgenommener sozialer Druck bezüglich des in Frage stehenden Verhaltens. Hält eine Person die Meinung der Bezugspersonen für unwichtig, wird sie sich nur an ihre eigenen Einstellungen und der wahrgenommenen Kontrolle orientieren.

In der vorliegenden Arbeit findet die „Subjektive Norm“ ihre theoretische Fundierung auch in einer Erwartung-mal-Wert-Theorie „im Sinne von Ajzen und Fishbein“ (1980), jedoch wird sie nicht anhand der Variablen „Erwartung“ und „Bewertung“ (Motivation) entwickelt, sondern mittels der einzelnen Variablen „Wichtigkeit von Bezugspersonen und -gruppen“ konzipiert. Die Einschätzung der „Wichtigkeit von Bezugspersonen“ beinhaltet sowohl die „Wahrnehmung der Erwartungen von wichtigen Bezugspersonen“ als auch die „Motivation“, sich entsprechend den wahrgenommenen Erwartungen zu verhalten. Demnach stellt die Variable „Wichtigkeit von Bezugspersonen und -gruppen“ eine Komprimierung des Überzeugungskonzepts der „Subjektiven Norm“ von Ajzen und Fishbein dar. Nach Recherche in der Fluktuationsliteratur konnte zu dem Überzeugungskonzept der „Subjektiven Norm“ von Ajzen und Fishbein keine alternative Modellierung gefunden werden, sodass die Konzipierung der Variablen „Wichtigkeit von Bezugspersonen und -gruppen“ als neuwertig zu betrachten ist.

Für die Variable „Wichtigkeit von Bezugspersonen und –gruppen“ werden folgende Forschungshypothesen postuliert:

*H22. Die „Wichtigkeit von Bezugspersonen und –gruppen“ stellt eine Ursache der „Subjektiven Norm“ dar.*

*H23. Je wichtiger die Bezugspersonen und –gruppen vom Arbeitnehmer in Bezug auf das auszuführende Verhalten eingeschätzt werden, desto höher ist sein wahrgenommener sozialer Druck bezüglich des in Frage stehenden Verhaltens.*

### **7.3 „Spezifische Zufriedenheit“: Fortbildung**

Sowohl die Fluktuations- als auch die Arbeitszufriedenheitsforschung konnten bereits empirisch belegen, dass beim Fluktuationsverhalten Arbeitszufriedenheitsaspekte eine entscheidende Rolle spielen können. Aus diesem Grund sind bereits im vierten Kapitel dieser Arbeit die fünf prägnantesten spezifischen Einzelzufriedenheiten herausgearbeitet worden, die in einem signifikanten Zusammenhang mit dem Fluktuationsverhalten bzw. der Fluktuationsabsicht stehen. Diese Einzelzufriedenheiten werden im Folgenden um die „Arbeitszufriedenheit mit der Fortbildung“ ergänzt.

Unter der Bezeichnung „Fortbildung“ subsumieren sich auch die Begriffe Ausbildung, Weiterbildung, Mitarbeiterförderung und Training. Fortbildung ist in den Organisationen ein systematisch gesteuerter Prozess, der in regelmäßigen Abständen in den Organisationen stattfindet bzw. stattfinden sollte. Durch die Fortbildungen erhalten die Mitarbeiter Wissen, Methoden und die geforderten Qualifikationen, um in der Unternehmenshierarchie aufsteigen zu können. Somit stellt die Fortbildung einen wichtigen Baustein in der Laufbahn eines jeden Arbeitnehmers dar. In der vorliegenden Arbeit soll überprüft werden, welchen Einfluss die „Arbeitsunzufriedenheit mit der Fortbildung“ auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ ausübt.

Die Arbeitszufriedenheitsforschung konnte bereits vielfach einen signifikanten Einfluss des Aspekts „Fortbildung“ auf die Arbeitsunzufriedenheit der Arbeitnehmer feststellen (vgl. Wecking & Wegge, 2005). Der Zusammenhang zwischen „Arbeitsunzufriedenheit mit der Fortbildung“ und Fluktuationsabsicht findet jedoch in der Fluktuationsforschung kaum Berücksichtigung. Folgende Forschungshypothese wird für den Zusammenhang zwischen der „Spezifischen Zufriedenheit“: Fortbildung“ und der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ postuliert (als Ergänzung zu den in Kapitel 4.6 erarbeiteten Hypothesen zu den „Spezifischen Zufriedenheiten“):

*H24. Mit zunehmender Arbeitsunzufriedenheit des Arbeitnehmers mit der Fortbildung nimmt die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ zu.*

Übersicht der in diesem Kapitel erarbeiteten Hypothesen für das Modell zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“

---

- H20. Die „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“ stellt eine Ursache der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ dar.
- H21. Je mehr Kündigungserfahrungen der Arbeitnehmer besitzt, desto verfügbarer ist ihm eine aus dem Gedächtnis abrufbare „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“.
- H22. Die „Wichtigkeit von Bezugspersonen und –gruppen“ stellt eine Ursache der „Subjektiven Norm“ dar.
- H23. Je wichtiger die Bezugspersonen und –gruppen vom Arbeitnehmer in Bezug auf das auszuführende Verhalten eingeschätzt werden, desto höher ist sein wahrgenommener sozialer Druck bezüglich des in Frage stehenden Verhaltens.
- H24. Mit zunehmender Arbeitsunzufriedenheit des Arbeitnehmers mit der Fortbildung nimmt die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ zu.

## **8 Zusammenfassung des Modells zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“**

Dem Modell zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ wird das allgemeine Erklärungsmodell für Verhalten von Ajzen und Fishbein zugrunde gelegt. Die „Theorie des überlegten Handelns“ (Ajzen & Fishbein, 1980; Fishbein & Ajzen, 1975) und die „Theorie des geplanten Verhaltens“ (Ajzen, 1985) dienen dabei als Rahmentheorien. Zusätzlich werden für das Modell zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ modellexterne Komponenten berücksichtigt.

In dieser Arbeit wird das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ ausgehend von der Ebene der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ konzipiert. Ist bei einem Arbeitnehmer bereits eine „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ vorhanden, kommt sehr wahrscheinlich jegliche betriebliche Intervention zu spät, um sein faktisches „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ zu verhindern. Deshalb ist es wichtig, die Determinanten zu ermitteln, die vor der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ zusammenwirken. Das Wissen um diese Determinanten und deren Ursache-Wirkungszusammenhänge ermöglicht den Personalpraktikern, rechtzeitig betriebliche Interventionen einleiten zu können. Aus diesem Grund wird in dieser Arbeit das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ von der Ebene der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ aus entwickelt.

### **8.1 Prädiktoren**

Gemäß den Annahmen von Ajzen und Fishbein, wird als direkter Prädiktor des „Arbeitnehmerkündigungsverhaltens“ die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ angenommen. Der Zusammenhang zwischen der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ und dem tatsächlichen „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ wird in dieser Arbeit jedoch nicht systematisch untersucht, da diese Arbeit ausschließlich auf den Ursache-Wirkungszusammenhang fokussiert, der vor der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ stattfindet.

Als direkte Prädiktoren der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ werden folgende Modellkomponenten angenommen:

- „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“,
- „Subjektive Norm“,
- „Wahrgenommene Kontrolle über Kündigungsverhalten“,
- „Spezifische Zufriedenheiten“ (Bezahlung, Karrieremöglichkeiten, Vorgesetztenverhalten, Arbeitsgruppe, Arbeitsinhalt und Fortbildung),
- Individuelle Merkmale (Alter, Betriebszugehörigkeit, Ausbildungsniveau und Familienstand).

Aufgrund der Tatsache, dass das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ ausgehend von der Ebene der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ entwickelt wird, kann von der „Theorie des geplanten Verhaltens“ (Ajzen, 1985, 1991) entsprechend nur die erste Version berücksichtigt werden, nach der die „Wahrgenommene Verhaltenskontrolle“ nicht direkt auf das Verhalten wirkt, sondern die „Verhaltensabsicht“ auf motivationaler Ebene beeinflusst.

## **8.2 Ursache-Wirkungszusammenhang**

Für die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ wird nach Ajzen und Fishbein (1980) angenommen, dass sie sich aus der relativen Wichtigkeit von der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ und der „Subjektiven Norm“ ergibt.

Es wird für die „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ angenommen, dass sie durch die Dimension „Kündigungsüberzeugungen“ (und durch die Dimension: „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“ als modellexterne Komponente) determiniert wird. Die „Kündigungsüberzeugungen“ wiederum werden durch die Dimensionen „Kündigungserwartungen“ und „Kündigungsbewertungen“ bestimmt.



Da ein Großteil der Forscher Schwierigkeiten hatte, das Überzeugungskonzept der Modellkomponente „Einstellung zum Verhalten“ nach der Vorgabe von Ajzen und Fishbein als Funktionsgleichung zu erfassen (vgl. Kunz, 1994), werden in dieser Arbeit die „Kündigungserwartungen“ nicht als Funktion operationalisiert, sondern ihre Dimensionen „Kündigungserwartungen“ und „Kündigungsbewertungen“ getrennt voneinander analysiert.

Da die Modellierung des Überzeugungskonzepts der „Subjektiven Norm“ von Ajzen und Fishbein kritisch in Frage zu stellen ist, wird in der vorliegenden Arbeit eine alternative Konzipierung für das Überzeugungskonzept der „Subjektiven Norm“ anhand der Variablen „Wichtigkeit von Bezugspersonen und -gruppen“ gewählt (siehe Kapitel 7.2), um die Erklärungskraft der „Subjektiven Norm“ zu erhöhen. Die Einschätzung der „Wichtigkeit von Bezugspersonen und -gruppen“ beinhaltet sowohl die „Wahrnehmung der Erwartungen von wichtigen Bezugspersonen und -gruppen“ als auch die „Motivation“, sich entsprechend den wahrgenommenen Erwartungen zu verhalten. Demnach stellt die Variable „Wichtigkeit von Bezugspersonen und -gruppen“ eine Komprimierung des Überzeugungskonzepts der „Subjektiven Norm“ von Ajzen und Fishbein dar und wird als einzige Dimension der „Subjektiven Norm“ untersucht.

### **8.3 Modellexterne Komponenten**

Die Variable „Wahrnehmung und Einschätzung von Alternativen auf dem Arbeitsmarkt“, die in Kapitel 4.2.3 dieser Arbeit erarbeitet worden ist, wird als Einzelvariable in ihrer Wirkung auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ untersucht. Inhaltlich ist diese Variable der Modellkomponente „Wahrgenommene Kontrolle über Kündigungsverhalten“ zu zuordnen. Sie wird jedoch einzeln untersucht, um bereits bestehende Forschungsergebnisse zu replizieren.

Da Ajzen und Fishbein vermuten, dass die Integration von objektbezogenen Einstellungen neben den verhaltensbezogenen Einstellungen zu einer verbesserten Erklärung der „Verhaltensabsicht“ beitragen kann (Ajzen & Fish-

bein, 1980, S. 82), werden zusätzlich die modellexternen Variablen „Spezifische Zufriedenheiten“ (Arbeitsaspekte: Bezahlung, Karrieremöglichkeiten, Vorgesetztenverhalten, Arbeitsgruppe, Arbeitsinhalt, Fortbildung), Individuelle Merkmale (Alter, Geschlecht, Ausbildungsniveau, Familienstand) und die Variable „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“ als zweite Dimension der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ in ihrer Wirkung auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ untersucht, um ihre Vermutung zu überprüfen.

Übergreifend soll mit dem Modell zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ überprüft werden, ob es sich bei der Absichtsbildung, zu kündigen, um einen spontanen und situativen oder um einen rationalen Entscheidungsprozess (Ajzen & Fishbein, 1980, S. 5) handelt, der sich an den Einstellungskomponenten des allgemeinen Erklärungsmodell für Verhalten von Ajzen und Fishbein manifestiert. Das Modell zur Erklärung der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ ist in Abbildung 8.1 veranschaulicht.

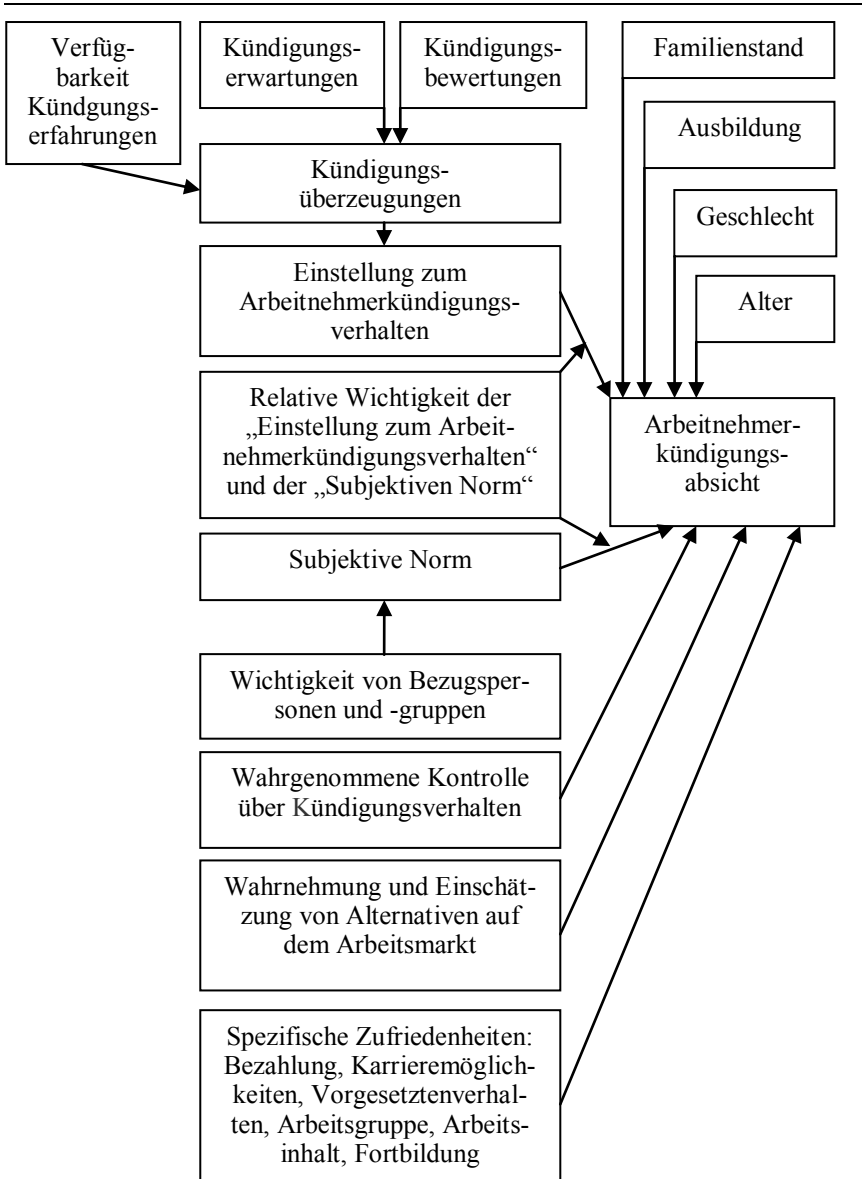


Abbildung 8.1: Einstellungstheoretisches Modell zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündungsverhalten“, Quelle: Eigene Darstellung.

Übersicht der in Kapitel vier bis sieben entwickelten Hypothesen zur Überprüfung des Modells zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“

---

- H1. Mit zunehmender Arbeitsunzufriedenheit des Arbeitnehmers mit der Bezahlung nimmt die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ zu.
- H2. Mit zunehmender Arbeitsunzufriedenheit des Arbeitnehmers mit den Karrieremöglichkeiten nimmt die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ zu.
- H3. Mit zunehmender Arbeitsunzufriedenheit des Arbeitnehmers mit dem Vorgesetztenverhalten nimmt die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ zu.
- H4. Mit zunehmender Arbeitsunzufriedenheit des Arbeitnehmers mit der Arbeitsgruppe nimmt die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ zu.
- H5. Mit zunehmender Arbeitsunzufriedenheit des Arbeitnehmers mit dem Arbeitsinhalt nimmt die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ zu.
- H6. Je besser der Arbeitnehmer seine beruflichen Chancen auf dem Arbeitsmarkt einschätzt, desto höher ist seine „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“.
- H7. Je niedriger das Alter des Arbeitnehmers, desto höher ist seine „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“.
- H8. Je niedriger das Ausbildungsniveau des Arbeitnehmers, desto höher ist seine „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“.
- H9. Bei Frauen ist die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ höher als bei Männern.

- H10. Bei ledigen Personen ist die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ höher als bei verheirateten Personen.
- H11. Je wahrscheinlicher das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ vom Arbeitnehmer eingeschätzt wird, desto höher ist seine „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“.
- H12. Je positiver die „Einstellung des Arbeitnehmers zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ ist, desto höher ist seine Absicht, zu kündigen.
- H13. Je höher der wahrgenommene soziale Druck des Arbeitnehmers ist, zu kündigen, desto höher ist seine Absicht, zu kündigen.
- H14. Bei geringer Bindung an relevante Personen ist der Einfluss der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ größer als der Einfluss der „Subjektiven Norm“ auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“.
- H15. Bei starker Verankerung an Bezugspersonen ist der Einfluss der „Subjektiven Norm“ auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ größer als der Einfluss der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“.
- H16. Je höher die „wahrgenommene Kontrolle des Arbeitnehmers über sein Kündigungsverhalten“ ist, desto höher ist seine Absicht, zu kündigen.
- H17. Je höher die „Kündigungsüberzeugungen“ des Arbeitnehmers sind, desto positiver ist seine „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“.
- H18. Je mehr der Arbeitnehmer die „Kündigungserwartungen“ als persönlich zutreffend einschätzt, desto höher sind seine „Kündigungsüberzeugungen“.

- H19. Je wichtiger die „Kündigungserwartungen“ vom Arbeitnehmer bewertet werden, desto höher sind seine „Kündigungsüberzeugungen“.
- H20. Die „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“ stellt eine Ursache der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ dar.
- H21. Je mehr Kündigungserfahrungen der Arbeitnehmer besitzt, desto verfügbarer ist ihm eine aus dem Gedächtnis abrufbare „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“.
- H22. Die „Wichtigkeit von Bezugspersonen und –gruppen“ stellt eine Ursache der „Subjektiven Norm“ dar.
- H23. Je wichtiger die Bezugspersonen und –gruppen vom Arbeitnehmer in Bezug auf das auszuführende Verhalten eingeschätzt werden, desto höher ist sein wahrgenommener sozialer Druck bezüglich des in Frage stehenden Verhaltens.
- H24. Mit zunehmender Arbeitsunzufriedenheit des Arbeitnehmers mit der Fortbildung nimmt die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ zu.

## **9 Stichprobe und Messinstrumente des Modells zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“**

In diesem Kapitel wird nun die Untersuchungsanlage der Studie dargestellt, auf deren Grundlage die empirischen Überprüfungen des Modells beruhen. Dazu werden im ersten Abschnitt die Stichprobe und im zweiten Abschnitt der Fragebogen vorgestellt. Im dritten Abschnitt folgt die Darstellung einiger methodischer Aspekte der Instrumentenentwicklung und -prüfung. Der vierte Abschnitt umfasst die Messmodelle. Hier werden die Operationalisierungen der theoretischen Konzepte, ihre Häufigkeitsverteilungen, die Analysen zu ihrer internen Validität und Reliabilität präsentiert. Der fünfte Abschnitt fasst die wichtigen Befunde zusammen und stellt abschließend das akzeptierte Messmodell zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ vor.

### **9.1 Stichprobe**

Die Arbeitnehmerbefragung fand im Zeitraum Mai 2006 bis Oktober 2006 statt. Die Stichprobe in dieser Arbeit umfasst die Sachbearbeiter von zwei öffentlichen Krankenkassen aus Münster. Bei der ersten Krankenkasse konnten 23 Befragungen realisiert werden, sodass eine Rücklaufquote von 48 % ( $100 \% = 47$ ) erreicht wurde. Bei der zweiten Krankenkasse haben 70 Mitarbeiter aus der Erhebungsgrundgesamtheit an der Befragung teilgenommen. Die Rücklaufquote beträgt damit 100 % ( $100 \% = 70$ ). Die Befragungsergebnisse von beiden Krankenkassen wurden zu einem Datensatz zusammengeführt. Die Gesamtstichprobengröße des hier verwendeten Datensatzes beträgt damit  $N = 93$ .

Da das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ von Arbeitnehmern in der vorliegenden Arbeit als rationales und begründetes Verhalten definiert wird, sollte ein typisches Merkmal der Erhebungsgrundgesamtheit sein,

dass dieser Personenkreis Arbeitsplätze innehält, die nicht betriebsbedingt, konjunkturell oder saisonal bedroht sind, sondern eine gewisse Arbeitsplatzsicherheit aufweisen. Nur so kann es im Fall einer „Arbeitnehmerkündigung“ zu einem komplexen Entscheidungsverhalten kommen, das willentlich selbst getätigt wird. Aufgrund dessen ist die Stichprobenauswahl auf die Mitarbeiter der Krankenkassen gefallen, da bei diesem Personenkreis die Arbeitsplatzsicherheit größtenteils tarifrechtlich verankert ist. Insgesamt lassen sich zu dem Personenkreis „Krankenkassensachbearbeiter“ in der Fluktuationsforschung keine empirischen Studien finden, sodass die Fragebogenerhebung zu neuen Ergebnissen beitragen kann, die diesen Personenkreis betreffen.

Als Erhebungsort ist Münster festgelegt worden, um bei der Fragebogendurchführung einen zeitlich begrenzten organisatorischen Aufwand zu haben. Bei der Akquise erwies es sich jedoch als äußerst schwierig, die Krankenkassen in Münster für das Thema „Kündigungsverhalten von Arbeitnehmern“ zu gewinnen. Das lag daran, dass ein Großteil der Personalverantwortlichen die Befürchtung hatte, dass ihre Mitarbeiter eine Betriebsumstrukturierung oder einen Mitarbeiterabbau hinter der Befragung als Konsequenz vermuten könnten. Des Weiteren scheiterte die Gewinnung von Krankenkassen für die Befragung an den jeweiligen Personalräten der Krankenkassen, die in ihren Personalratssitzungen den Antrag auf Mitarbeiterbefragung nicht genehmigten. Insgesamt sind 28 Krankenkassen in Münster angeschrieben worden, mit dem Ergebnis, dass nur zwei Krankenkassen sich bereit erklärten, an der Untersuchung teilzunehmen und deren Personalräte dem Antrag auf Befragung zustimmten.

## **9.2 Fragebogen**

Der Fragebogen umfasst insgesamt 90 Fragen, die sowohl die „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“, die „Einstellung zur Arbeitszufriedenheit“, die „Kündigungsüberzeugungen“, die „Kündigungserwartungen und –bewertungen“, die „Subjektive Norm“ als auch die „wahrgenommene Kontrolle über Kündigungsverhalten“ thematisieren. Beide Krankenkassen erhielten den identischen Fragebogen.



Der Fragebogen ist als schriftlicher Selbstausfüller konzipiert. Beim Fragebogen kreuzt der Befragte zu verschiedenen Aussagen zu einem bestimmten Thema je nach Grad seiner Zustimmung einen bestimmten Skalenwert an oder sucht sich zu einer Frage die auf ihn zutreffende Antwortalternative aus einer Sammlung von vorgegebenen Antworten aus.

Die Personalverantwortlichen der ersten Krankenkasse stellten den Mitarbeitern der Sachbearbeitungsabteilungen den Fragebogen über ihr Intranet zur Verfügung. Wer an der Befragung teilnehmen wollte, konnte sich diesen Fragebogen dann ausdrucken und ausgefüllt im verschlossenen Briefumschlag an die Personalabteilung weiterleiten. Bei der Erhebung in der zweiten Kasse überreichten die Teamleiter ihren Mitarbeitern den Fragebogen in einem versiegelten Briefumschlag. Die Rücksendung erfolgte ebenfalls anonym im verschlossenen Briefumschlag an ihre Personalabteilung.

Der Großteil der Skalen ist neu entwickelt worden, einzig die Skalen zu der Kündigungsabsicht, zur Arbeitszufriedenheit und zu den Individuellen Merkmalen sind modifiziert aus der Literatur übernommen worden. Bei den Antwortkategorien der zu bewertenden Aussagen zu den einzelnen Bereichen des Fragebogens werden sechsstufige Skalen (mit den verbalen Verankerungen 1=„stimmt voll und ganz zu“ und 6=„trifft gar nicht zu“; 1=„absolut wahrscheinlich“ und 6=„überhaupt nicht wahrscheinlich“; 1=„sehr wichtig“ und 6=„gar nicht wichtig“) gewählt. Die Skalen konnten im Pretest nicht validiert werden, da die Personalverantwortlichen und Personalräte beider Krankenkassen aufgrund der Brisanz des Kündigungsthemas eine Voruntersuchung ablehnten. Somit ist bei der Untersuchung das Risiko eingegangen worden, aufgrund der überwiegenden neu operationalisierten Skalen zu unerwarteten Ergebnissen zu gelangen. Der Fragebogen enthielt auch ein Item zur Kritik und Anmerkung zu dieser Fragebogenerhebung. Die Mehrheit der Befragten wünschte sich die interne Veröffentlichung der Ergebnisse der Fragebogenerhebung.

### **9.3 Methodische Aspekte der Instrumentenentwicklung und -prüfung**

Die Operationalisierungen und Überprüfung der einzelnen theoretischen Konstrukte werden im Folgenden nach einem einheitlichen Muster diskutiert. Zunächst werden die Itemformulierungen (Indikatoren) und die dazugehörigen Korrespondenzregeln vorgestellt. Aus messtheoretischer Sicht wird davon ausgegangen, dass die theoretischen Konstrukte latente, nicht direkt beobachtbare Dispositionen von Individuen darstellen (Ajzen, 1988). Solche latente Dispositionen werden als situationsübergreifende Handlungstendenzen aufgefasst. Der Nachweis solcher Dispositionen wird über die beobachtbare Reaktion auf bestimmte Stimuli geführt, wobei diese nur teilweise den vollständigen Bedeutungsgehalt des Konzepts erfassen. Die impliziten messtheoretischen Annahmen werden deshalb in expliziten Korrespondenzregeln zusammengefasst.

Da sich das Antwortverhalten auf jeden einzelnen Stimulus aus wahrem Wert und Messfehler zusammensetzt, wird zu deren systematischer Unterscheidung jedes theoretische Konzept mit mindestens drei Items operationalisiert (vgl. Jöreskog & Sörbom, 1989). Es werden jedoch nicht mehr Items als nötig benutzt, da sich mit zunehmender Indikatoranzahl die Gefahr erhöht, Artefakte und somit einen Unterfaktor zu produzieren, wodurch das Konstrukt bzw. die latente Variable in eine bestimmte Richtung gelenkt wird (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006, S. 783). Es wird in dieser Arbeit daher eine Indikatoranzahl von drei bis vier manifesten Variablen pro Konstrukt angestrebt, die eindimensional sind.

Auf die Itemformulierungen folgt die Beschreibung der prozentualen Häufigkeitsverteilungen, wobei hier nur kurz auf die deskriptiven Verteilungsparameter (Mittelwert, Standardabweichung) eingegangen wird. Die Häufigkeitsverteilungen werden mit dem Programm SPSS Statistics 17.0 ermittelt, fehlende Werte werden hierbei durch die Methode „Lineare Interpolation“ ersetzt.

Nach der Darstellung der Häufigkeitsverteilungen wird die interne Validität der theoretischen Konstrukte mit Hilfe der Faktorenanalyse untersucht. Die

Faktorenanalyse besitzt in dieser Arbeit einen konfirmatorischen Charakter, da ein theoretisches Faktorenmodell aus theoretischen Überlegungen heraus a priori spezifiziert worden ist (siehe Kapitel 8). Zur Überprüfung der internen Validität der theoretischen Konstrukte wird der Chi-Quadrat-Test verwendet. Der Chi-Quadrat-Test testet bei der konfirmatorischen Faktorenanalyse die Nullhypothese, dass eine vorgegebene Anzahl von Faktoren die Daten vollständig erklärt. Das Maß entspricht einer Likelihood-Ratio-Teststatistik, die in der Nullhypothese testet, dass die modelltheoretische Kovarianz-Matrix der empirischen Kovarianz-Matrix entspricht (vgl. Jöreskog & Sörbom, 1989). Normalerweise wird der Chi-Quadrat-Test auf die Faktoren eines Kausalmodells angewendet, in der vorliegenden Arbeit wird der Chi-Quadrat-Test bereits auf jedes einzelne theoretische Konstrukt (Messmodell) angewendet und als Gütemaß für die Gesamtanpassung des jeweiligen Messmodells verwendet. Diese Vorgehensweise bietet zwei Vorteile. Ein erster Vorteil besteht darin, dass der Chi-Quadrat-Test Messfehlerkorrelationen berücksichtigt. Da ein Großteil der theoretischen Konstrukte in dieser Arbeit eher wenig bis gar nicht systematisch untersucht worden ist und bei den hier präsentierten Analysen besonderer Wert auf die interne Validität dieser neu operationalisierten theoretischen Konzepte gelegt wird, bietet die Berücksichtigung von Messfehlerkorrelationen eine systematische und optimale Modellanpassung des jeweiligen Konstrukts (Messmodells). Ein zweiter Vorteil besteht darin, wenn sowohl die Messmodelle als auch das Kausalmodell auf Basis der Kovarianzmatrizen geschätzt werden, führt das zu einer besseren Vergleichbarkeit der Ergebnisse. Aus den genannten Gründen erscheint es daher gerechtfertigt, bereits für die Analyse der Messmodelle auf den Chi-Quadrat-Test zurückzugreifen. Die konfirmatorische Faktorenanalyse wird mit AMOS 17.0 durchgeführt.

Zur Parameterschätzung innerhalb der Kovarianzanalyse wird die Algorithmus Maximum Likelihood-Methode (ML) gewählt. Der ML-Ansatz geht von der Annahme multivariat normalverteilter Indikatorenvariablen aus. Bentler und Chou (1987, S. 89) haben gezeigt, dass der ML-Ansatz auch bei Verstößen gegen die Normalverteilungsannahme der Indikatorvariablen valide Parameterschätzungen erzeugt. Im Vergleich zu der bei fehlender Normalverteilung einsetzbaren Unweighted Least Squares (ULS)

Schätzmethode zeichnet sich der ML-Ansatz durch eine höhere Sensibilität gegenüber schlecht spezifizierten Kausalmodellen aus. Zudem liefert der ML-Ansatz umfangreiche und gute Gütemaße, die bei der Unweighted Least Squares (ULS) Schätzmethode eingeschränkt sind (Nevitt & Hancock, 2001, S. 353-377). Aus diesem Grund erscheint es gerechtfertigt, in den folgenden Analysen auf den ML-Ansatz zur Parameterschätzung zurückzugreifen.

Ausgangspunkt der faktorenanalytischen Überprüfung der internen Validität ist jeweils die Spezifikation des in den Korrespondenzregeln formulierten Faktorenmodells. Bei unbefriedigender Modellanpassung des Ausgangsmodells wird auf Grundlage der Modifikationsindizes und theoretischer Überlegungen das Messmodell schrittweise jeweils durch zusätzliche Schätzungen eines weiteren Parameters signifikant verbessert bis eine akzeptable Modellanpassung erreicht wird. Die Modifikationsindizes geben dabei an, um wie viel sich der Chi-Quadrat-Wert verbessert, wenn ein bisher auf null fixierter Parameter frei gesetzt und die entsprechende Korrelation spezifiziert wird. Die Entscheidung über eine akzeptable Modellanpassung erfolgt anhand der Fitindizes als globale Gütemaße.

Um die Zahl von Indikatoren im zu prüfenden Kausalmodell möglichst gering zu halten, werden auf der Basis der Faktorenanalyse jeweils die drei Indikatoren ausgewählt, die die höchsten Faktorenladungen aufweisen und signifikant sind. Laut Homburg und Baumgartner (1995, S.162-176) sollten die Indikatoren auf den ihnen zugewiesenen Faktoren eine Mindestladung von  $> .60$  aufweisen. Da es sich bei den theoretischen Konstrukten in dieser Arbeit um Konzepte handelt, bei denen nicht auf bereits getestete Operationalisierungen zurückgegriffen werden kann, ist auch eine Mindestfaktorenladung von mindestens  $\geq .40$  als akzeptabel zu erachten (ebd.).

Nach der faktorenanalytischen Überprüfung der internen Validität wird die Reliabilität der Messmodelle unter Berücksichtigung des Alpha-Koeffizienten skizziert. Je höher die Kovarianzen bzw. Korrelationen zwischen den Indikatorvariablen sind, desto mehr nähert sich Cronbachs Alpha, dessen Wertebereich sich von 0 bis 1 erstreckt, dem Wert 1 an. Der Grenzwert für eine akzeptable Reliabilität ist umstritten. Da in dieser Arbeit eine Indi-

katoranzahl von drei bis vier manifesten Variablen pro Konstrukt angestrebt wird, ist auch schon ein Wert von mindestens  $\geq .40$  als akzeptabel zu erachten (ebd.).

### 9.3.1 Globale Gütemaße: Fitindizes

Zur Evaluierung eines Messmodells werden mehrere Fitindizes zur Gütebeurteilung (Bollen & Long 1993, S. 8) herangezogen, auf die im Folgenden kurz eingegangen wird. Bei den globalen Gütemaßen, die den Modellfit eines Modells bestimmen, wird zwischen einem „absoluten Fit“, „relativem Fit“, „deskriptiven Fit“ und „inkrementellen Fit“ unterschieden.

Der  $\chi^2$ -Test bewertet nur den „absoluten Fit“, das heißt, er überprüft, ob ein Modell absolut passt oder nicht bzw. wie gut ein a-priori-Modell die Daten der Stichprobe reproduziert. Allerdings besteht das Problem, dass ein Modell immer nur eine Annäherung an die Realität und kein Abbild ihrer sein kann. Ein niedriger  $\chi^2$ -Wert mit einem nicht-signifikanten P-Wert deutet auf einen guten Modellfit hin. Ein P-Wert, der über dem 5 % - Niveau liegt, bedeutet, dass die Nullhypothese akzeptiert wird und das spezifizierte Modell nicht signifikant von der Realität abweicht. Es ist daher angebrachter,  $\chi^2$  weniger als harte Teststatistik, sondern vielmehr als Gütemaß zu interpretieren (vgl. Jöreskog & Sörbom, 1989). Eine Möglichkeit besteht darin,  $\chi^2$  durch die Anzahl der Freiheitsgrade zu dividieren. In AMOS wird das Maß direkt als „CMIN/DF“ ausgegeben. Das Modell ist umso besser, je kleiner  $\chi^2/df$  ist. Ein CMIN/DF-Wert zwischen 2 und 3 deutet auf einen guten Modellfit hin (Bollen 1989, S. 278). Das Modell sollte nicht signifikant werden, vor allem nicht bei  $N < 300$ .

Der „relative Fit“-Wert eines Messmodells, kann durch den RMSEA-Wert („Root Mean Square Error of Approximation“) und den SRMR-Wert ausgedrückt werden. Der RMSEA-Wert gibt an, wie gut sich das spezifizierte Modell der Realität annähert bzw. wie groß der Fehler in der implizierten Matrix im Vergleich zur beobachteten Matrix ist (vgl. Kaplan, 2000). Je kleiner der Wert, desto geringer ist der Fehler, wobei Werte  $< .05$  einen sehr guten Fit bedeuten, Werte zwischen  $.05$  und  $.08$  einen adäquaten Fit andeuten und Werte  $> 1$  als inakzeptabel zu interpretieren sind (vgl. Brow-

ne & Cudeck, 1993). Inhaltlich lässt sich der RMSEA so interpretieren, dass sich das spezifizierte Modell bis auf einen bestimmten Anteil unerklärter Varianz der Realität annähert (approximativer Fit). Das ausgegebene Konfidenzintervall zeigt, dass mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit der wahre Wert des RMSEA in der Population zwischen der unteren Grenze (LO90) und in einem oberen Maximalwert (HI90) liegt. Liegt der Wahrscheinlichkeitswert PCCLOSE dabei über der Mindestgrenze von .50 (Jöreskog & Sörbom, 1989), deutet die RMSEA-Statistik insgesamt auf einen guten Modellfit hin.

Als Maß für die im Modell durchschnittlich nicht erklärten Kovarianzen kann der SRMR-Wert („Standardized Root Mean Square Residual“) herangezogen werden, der in standardisierter Variante dem Standardfehler im Rahmen der Regressionsanalyse entspricht. Der SRMR-Wert sollte den zulässigen Wert von .11 nicht überschreiten. Ein kleiner SRMR-Wert, nahe 0, signalisiert einen guten approximativen Modellfit (ebd.).

Der „deskriptive Fit“-Wert GFI („Goodness of Fit-Index“) kann analog zum  $R^2$  einer linearen Regression interpretiert werden, indem er angibt, wie viel Anteil der beobachteten Varianz durch die im Modell spezifizierten Kovarianz aufgeklärt werden (ebd.). Im Gegensatz zum Chi-Quadrat zeigen Werte nahe 1 ein gutes Modell an. Der Fit-Wert GFI sollte größer .90 sein (vgl. Hair et al., 2006).

Schließlich werden zur Beurteilung des globalen Modellfits auch noch „inkrementelle Fit“-Werte herangezogen, wobei hier insbesondere der TLI und der CFI („Baseline Comparison“) interpretiert werden, da diese am wenigstens sensitiv gegenüber der Stichprobengröße reagieren und die Komplexität des Modells berücksichtigen. Sowohl der TLI als auch der CFI sollten den Grenzwert von .90 überschreiten, was auf einen guten Modellfit hinweist (vgl. Bentler & Chou, 1987). Ein CFI < .90 zeigt eine ungenügende Übereinstimmung von Modell und Daten. Da bei den inkrementellen Fitindizes das Vergleichsmodell ein Nullmodell ist, sind die Werte von TLI und CFI als Verbesserung dem Nullmodell gegenüber zu sehen. Das heißt, dass das vorliegende Messmodell zu einem bestimmten Prozentsatz laut TLI bzw. CFI mehr zu erklären vermag, als das Nullmodell, welches keine Information enthält. Im Gegensatz zu dem absoluten  $\chi^2$ -Wert des zu evaluie-

renden Modells bewertet der CFI nicht den absoluten Fit, sondern zeigt, wie gut ein Modell relativ zu dem hypothetischen Nullmodell, zu den Daten passt (ebd.).

In der Literatur werden für die zuvor beschriebenen Indizes Cut-off-Werte angegeben: CFI  $\approx 0.95$ , RMSEA  $\leq 0.06$  ( $N > 250$ ) bzw.  $\leq 0.08$  ( $N < 250$ ) und SRMR  $< 0.11$ . Allerdings ist zu beachten, dass über diese Cut-off-Werte eine rege Diskussion entbrannt ist und diese stark umstritten sind. Da solche Cut-off-Werte nicht beliebig generalisierbar, sondern extrem situationsabhängig sind, darf nicht vergessen werden, dass sie ausschließlich als Daumenregeln zu verwenden sind. Als Mindestzahl der berichteten globalen Gütemaße empfehlen Hair et al. (2006, S. 752) drei Indizes:

1.  $\chi^2$ -Wert mit Freiheitsgraden df und P-Wert. Bei Verletzung der Normalverteilungsannahme sollte zusätzlich der Fit-Wert CMIN/DF angegeben werden,
2. GFI-Wert als Gütemaß für die „insgesamt aufgeklärte Varianz“ und
3. TLI oder CFI als inkrementellen Fit-Wert.

In dieser Arbeit werden, den Konventionen von Hair et al. (2006) folgend, für die faktorenanalytische Überprüfung der internen Validität des jeweiligen Messmodells die Werte: CMIN/DF-Wert, RMSEA, PCCLOSE, SRMR, GFI, TLI und CFI berichtet.

Es ist von einer akzeptablen Modellanpassung zu sprechen, wenn der  $\chi^2$ -Wert nicht signifikant, der CMIN/DF-Wert  $< 2$ , der RMSEA-Wert  $< .08$ , der PCCLOSE-Wert  $> .50$ , der SRMR-Wert  $< .11$  und der GFI-Wert  $> .90$  ist sowie die Werte TLI und CFI  $> .90$  sind. Zusätzlich soll das jeweilige Messmodell keine nicht-signifikanten Pfade (Abkürzung: n.s.) enthalten (vgl. Hair et al., 2006).

## 9.4 Messmodelle

Das postulierte Modell zur Erklärung der „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ berücksichtigt als direkte Prädiktoren der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ folgende theoretische Konzepte:

- „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“
- „Subjektive Norm“
- „Wahrgenommene Kontrolle über Kündigungsverhalten“
- „Spezifische Zufriedenheiten“: Bezahlung, Karrieremöglichkeiten, Vorgesetztenverhalten, Arbeitsgruppe, Arbeitsinhalt und Fortbildung
- Individuelle Merkmale: Alter, Ausbildung, Geschlecht und Familienstand

Der Faktor „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ besitzt die Dimensionen „Kündigungsüberzeugungen“ und „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“. Die „Kündigungsüberzeugungen“ werden durch die Dimensionen „Kündigungserwartungen“ und „Kündigungsbewertungen“ bestimmt. Der Faktor „Kündigungsüberzeugungen“ ist ein Faktor 2. Ordnung. Die „Kündigungserwartungen“ und die „Kündigungsbewertungen“ stellen hierbei Faktoren 1. Ordnung dar. Die „Subjektive Norm“ besitzt in dieser Arbeit die Dimension „Wichtigkeit von Bezugspersonen und -gruppen“. Die Individuellen Merkmale sowie die Variable „Wahrnehmung und Einschätzung von Alternativen auf dem Arbeitsmarkt“ werden in dieser Arbeit nicht anhand eines Faktors, sondern als Einzelvariablen operationalisiert.

### 9.4.1 Die Messung der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“

Die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ ist mit einem Einzelitem operationalisiert (vgl. Tabelle 9.1). Die entsprechende Korrespondenzregel zur Verknüpfung von theoretischem Konzept und Operationalisierung lautet:



Korrespondenzregel 9.1:

*Je wahrscheinlicher das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ vom Arbeitnehmer eingeschätzt wird, desto höher ist seine „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“.*

Tabelle 9.1: „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“: Itemformulierung und prozentuale Häufigkeitsverteilung

	Absolut wahr-scheinlich				Überhaupt nicht wahrscheinlich		n	$\bar{x}$	SD
	1	2	3	4	5	6			
<b>Wie wahrschein-lich ist es für Sie, dass Sie in den nächsten zwei Jahren kündigen werden?</b>									
Prozentwert	3.2	1.1	4.3	4.3	9.7	77.4	93	5.48	1.18

Das Ergebnis zeigt, dass die untersuchte Gruppe von Arbeitnehmern tendenziell eine eher geringe „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ (Skalierung 5-6) besitzt. Aus diesem Ergebnis wird der Schluss gezogen, dass es sich bei der untersuchten Gruppe von Arbeitnehmern um eine homogene Gruppe handelt. Die Standardabweichung zu dem Indikator unterstützt diese Annahme, da die untersuchten Arbeitnehmer bezüglich der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ keine große Variation in ihrem Antwortverhalten aufweisen.

#### 9.4.2 Die Messung der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“

Die „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ ist in dieser Arbeit sowohl direkt als auch durch die Dimensionen „Kündigungüberzeugungen“ und „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“ operationalisiert. Alle Dimensionen sind separat operationalisiert und werden in ihrer Auswertung getrennt voneinander dargestellt. Die „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ ist mit drei Items operationalisiert, die die emotional-evaluativen Komponente einer „Einstellung zum Arbeitneh-

merkündigungsverhalten“ betonen (vgl. Tabelle 9.2). Die entsprechende Korrespondenzregel zur Verknüpfung von theoretischem Konzept und Operationalisierung lautet:

Korrespondenzregel 9.2:

*Je mehr die Vorstellung zu kündigen als „angenehm“, „sehr gut“ und „gar nicht bedrohlich“ empfunden wird, desto höher ist die Absicht des Arbeitnehmers, zu kündigen.*

Tabelle 9.2: „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“:  
Itemformulierung und prozentuale Häufigkeitsverteilung

<b>Die Vorstellung zu kündigen, empfinde ich persönlich als</b>	<b>Sehr unangenehm</b>				<b>Überhaupt nicht unangenehm</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>n</b>	$\bar{x}$	<b>SD</b>
Prozentwert	33.3	22.6	13	10.8	6.5	14	93	2.74	1.78
<b>Die Vorstellung zu kündigen, empfinde ich persönlich als (invers recodiert)</b>	<b>Gar nicht gut</b>				<b>Sehr gut</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>n</b>	$\bar{x}$	<b>SD</b>
Prozentwert	44.1	24.7	11.8	6.5	7.6	5.4	93	2.23	1.53
<b>Die Vorstellung zu kündigen, empfinde ich persönlich als</b>	<b>Sehr bedrohlich</b>				<b>Gar nicht bedrohlich</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>n</b>	$\bar{x}$	<b>SD</b>
Prozentwert	31.2	16.2	16.1	15	7.5	14	93	2.89	1.76

*Anmerkung:* Indikator „Die Vorstellung zu kündigen, empfinde ich persönlich als „sehr gut“ bis „gar nicht gut“ ist invers recodiert worden, damit bei allen drei Items ein hoher Messwert (6) eine positive „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ repräsentiert.

Das Ergebnis zeigt, dass die untersuchte Gruppe von Arbeitnehmern tendenziell die Vorstellung, zu kündigen, eher unangenehm, gar nicht gut und eher bedrohlich (Skalierung 1-2) einschätzt. Die Standardabweichungen zu den Indikatoren unterstützen diese Annahme. Insgesamt besitzen die Befragten eine eher weniger positive Kündigungseinstellung. Die Arbeitnehmer zeigen bei der zweiten emotional-evaluativen Komponente („gar nicht gut“/„sehr gut“) tendenziell eine niedrigere Kündigungseinstellung als bei

den anderen beiden Komponenten. Absolut sind die Unterschiede jedoch nicht besonders groß.

### Interne Validität

Die faktorenanalytische Überprüfung der internen Validität durch ein einfaktorielles Messmodell ergibt für die Gesamtstichprobe bereits im Ausgangsmodell ohne Residualkorrelationen eine gute Modellanpassung. Für die Gesamtstichprobe ergibt sich somit ein akzeptiertes Modell mit  $\chi^2$  (df=1; p=.53)=.40; RMSEA=.00; p-value of close fit=.57; GFI=.99; SRMR=.02; TLI=1.03; CFI=1.00). Das Ausgangsmodell, das gleichzeitig das akzeptierte Messmodell darstellt, ist in Tabelle 9.3 dargestellt.

Tabelle 9.3: *Faktorenanalytische Überprüfung der internen Validität des Messmodells „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“*

<b>Kennzahlen zur Güte des Messmodells</b>	<b>Ergebnis Faktorenanalyse: Ausgangsmodell = akzeptiertes Messmodell</b>
$\chi^2$	.40
df	1
p	.53
RMSEA	.00
p-value of close fit	.57
GFI	.99
SRMR	.02
TLI	1.03
CFI	1.00
<b>Indikatoren</b>	<b>Vollstand. Faktorenloadungen beim Ausgangsmodell = Vollstand. Faktorenloadungen beim akzeptierten Messmodell</b>
sehr unangenehm - überhaupt nicht unangenehm	.58
gar nicht gut - sehr gut	.69***
sehr bedrohlich - gar nicht bedrohlich	.81***

Anmerkung: Es sind nur die bei  $p \leq .05$  signifikanten Faktorenloadungen dargestellt,  $p < .001 = ***$ .

Die Tabelle 9.3 zeigt, dass aufgrund der vollstandardisierten Faktorenladungen  $> .50$  die emotional-evaluativen Indikatoren „sehr unangenehm/gar nicht unangenehm“, „gar nicht gut/ sehr gut“ und „sehr bedrohlich/gar nicht bedrohlich“ den Faktor „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ gut operationalisieren.

Betrachtet man das Verhältnis des  $\chi^2$ -Wertes zu Freiheitsgraden (CMIN/DF), so ergibt sich mit  $.40$  ein Wert deutlich unter dem Maximalsollwert von  $2-3$ , was auf eine gute Modellgüte des Messmodells „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ hinweist. Der P-Wert ( $.53$ ) in dem Messmodell liegt über dem  $5\%$  - Niveau, was bedeutet, dass die Nullhypothese akzeptiert wird und das spezifizierte Modell nicht signifikant von der Realität abweicht.

Der ausgegebene „relative Fit“-Wert RMSEA mit  $.00$  unterschreitet den zulässigen Höchstwert von  $.08$  eindeutig, wodurch ein guter Modellfit attestiert wird. Inhaltlich lässt sich der RMSEA-Wert so interpretieren, dass sich das akzeptierte Modell gut der Realität annähert (approximativer Fit). Der Wahrscheinlichkeitswert von  $.57$  (PCCLOSE) liegt dabei über der Mindestgrenze von  $.50$ , sodass die RMSEA-Statistik insgesamt auf einen guten Modellfit hindeutet.

Als Maß für die im Modell durchschnittlich nicht erklärten Kovarianzen wird der SRMR-Wert herangezogen, der in standardisierter Variante dem Standardfehler im Rahmen der Regressionsanalyse entspricht. Der SRMR-Wert beträgt  $.02$ , was auf einen guten Modellfit hindeutet, da er den zulässigen Wert von  $.11$  unterschreitet.

Der „deskriptive Fit“-Wert GFI weist mit  $.99$  einen Wert auf, der auf einen guten Modellfit hindeutet. Interpretiert man dieses Maß analog zum  $R^2$  der Regressionsanalyse, so bedeutet dies im vorliegenden Fall, dass mit dem akzeptierten Modell  $99\%$  der Varianz im Datensatz erklärt werden kann bzw.  $99\%$  der beobachteten Varianz durch die im Modell spezifizierte Kovarianz aufgeklärt wird.

Die "inkrementellen Fit"-Indizes TLI mit einem Wert von 1.03 und CFI mit einem Wert von 1.00 weisen auf einen guten Modellfit hin. Da bei den inkrementellen Fitindizes das Vergleichsmodell ein Nullmodell ist, sind die Werte von TLI und CFI als Verbesserung dem Nullmodell gegenüber zu sehen. Das heißt, dass das vorliegende Modell laut TLI-Wert und CFI-Wert 100 % mehr zu erklären vermag, als das Nullmodell, welches keine Information enthält.

## **Reliabilität**

Die Reliabilitätsprüfung des akzeptierten Messmodells „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ ergibt ein Cronbachs Alpha mit .75. Die Reliabilität dieser Skala ist gut.

Insgesamt weist die Operationalisierung der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ eine gute interne Validität auf, da die vollstandardisierten Faktorenladungen ausreichend hoch sind ( $\geq .40$ ), die Fitindizes auf einen guten Modellfit hindeuten und ein Cronbachs Alpha von .75 bestätigt, dass die Indikatoren das Messmodell reliabel messen.

### **9.4.2.1 Die Messung der „Kündigungsüberzeugungen“**

Die „Kündigungsüberzeugungen“ sind nicht direkt operationalisiert, sondern werden durch die Dimensionen „Kündigungserwartungen“ und „Kündigungsbewertungen“ determiniert. Der Faktor „Kündigungsüberzeugungen“ ist ein Faktor 2. Ordnung; die „Kündigungserwartungen“ und die „Kündigungsbewertungen“ stellen hierbei Faktoren 1. Ordnung dar. Die Darstellung der Operationalisierung der „Kündigungserwartungen“ und den „Kündigungsbewertungen“ erfolgt getrennt voneinander. Die entsprechende Korrespondenzregel zur Verknüpfung von theoretischem Konzept und Operationalisierung lautet:

Korrespondenzregel 9.3 :

*Je höher die „Kündigungserwartungen“ des Arbeitnehmers, desto positiver ist die „Einstellung des Arbeitnehmers zum Arbeitgeberkündigungsverhalten“.*

Die „Kündigungserwartungen“ und die „Kündigungsbewertungen“, die aus dem allgemeinen Erklärungsmodell für Verhalten von Ajzen und Fishbein (1980; Fishbein & Ajzen, 1975) abgeleitet worden sind (siehe Kapitel 8), werden nicht wie von Ajzen und Fishbein vorgeschlagen, als Produktvariablen miteinander verrechnet oder zu einem multiplikativen Index verrechnet, sondern rechnerisch einzeln erfasst. Ratingdaten sind mit Antworttendenzen (Extremtendenz, Zentraltendenz) behaftet. Werden Daten mit korrelierten Fehlern multipliziert, wird die Fehlervarianz der Einstellungsvariablen überhöht und die Validität der komplexen Variablen vermindert (vgl. Homburg & Baumgartner, 1995). Aus diesem Grund wird die separate Erfassung der Konstrukte „Kündigungserwartungen“ und „Kündigungsbewertungen“ gewählt.

#### **9.4.2.1.1 Die Messung der „Kündigungserwartungen“**

Zur Operationalisierung der Dimension „Kündigungserwartungen“ werden fünf Items, angelehnt an die Arbeitsaspekte des Arbeitsbeschreibungsboogens (ABB) von Neuberger und Allerbeck (1978, S. 37) verwendet. Dabei handelt es sich um die Arbeitsaspekte: Bezahlung, Karriere, Vorgesetzter, Arbeitsgruppe und Arbeitsinhalt (vgl. Tabelle 9.4). Die entsprechende Korrespondenzregel zur Verknüpfung von theoretischem Konzept und Operationalisierung lautet:

Korrespondenzregel 9.4:

*Je mehr die jeweilige „Kündigungserwartung“ als persönlich zutreffend eingeschätzt wird, desto höher sind die „Kündigungserwartungen“ bezogen auf diesen Arbeitsaspekt.*

Tabelle 9.4: „Kündigungserwartungen“: Itemformulierung und prozentuale Häufigkeitsverteilung

	Trifft voll und ganz zu				Trifft gar nicht zu					
	1	2	3	4	5	6	n	$\bar{x}$	SD	
Falls ich kündige, dann erwarte ich, dass sich meine <b>Bezahlung auf Dauer erhöht.</b>										
Prozentwerte	47.3	26.9	12.9	5.4	2.2	5.4	93	2.02	1.36	
Falls ich kündige, dann erwarte ich, dass sich meine <b>beruflichen Karrierechancen auf Dauer verbessern.</b>										
Prozentwerte	40.9	29	14	4.3	3.3	8.6	93	2.25	1.52	
Falls ich kündige, dann erwarte ich, dass sich das <b>Verhältnis zum Vorgesetzten auf Dauer verbessert.</b>										
Prozentwerte	19.4	20.4	14	15.1	11.9	19.4	93	3.37	1.80	
Falls ich kündige, dann erwarte ich, dass sich das <b>Teamklima auf Dauer verbessert.</b>										
Prozentwerte	19.4	17.2	11.8	19.4	7.5	24.7	93	3.52	1.85	
Falls ich kündige, dann erwarte ich, dass sich das <b>Anspruchsniveau meiner Tätigkeit auf Dauer erhöht.</b>										
Prozentwerte	20.4	24.8	27.9	10.8	4.3	11.8	93	2.86	1.56	

Das Ergebnis zeigt, dass die untersuchte Gruppe von Arbeitnehmern tendenziell hohe „Kündigungserwartungen“ (Skalierung 1-2) bezüglich der „Karrierechancen“ und der „Bezahlung“ hat. Die Standardabweichungen zu den Indikatoren unterstützen diese Annahme. Das Verhältnis zum Vorgesetzten, der Arbeitsinhalt und die Arbeitsgruppe rufen eine eher durchschnittliche „Kündigungserwartung“ (Skalierung 3-4) bei den Befragten hervor.

## Interne Validität

Die faktorenanalytische Überprüfung der internen Validität durch ein einfaktorielles Messmodell ergibt für die Gesamtstichprobe im Ausgangsmodell keine befriedigende Anpassung ( $\chi^2$  (df=5; p=.00)=61.29; RMSEA=.35; p-value of close fit=.00; GFI=.80; SRMR=.38; TLI=.38; CFI=.69). Durch die Zulassung von zwei Residualkorrelationen verbessert sich die Modellanpassung für die Gesamtstichprobe signifikant. Die Residualkorrelationen sind vollstandardisiert kleiner als /.6/. Die Anpassungsparameter für dieses spezifizierte Messmodell zeigen jedoch weiterhin keinen befriedigenden Modellfit ( $\chi^2$  (df=3; p=.00)=13.21; RMSEA=.19; p-value of close fit=.01; GFI=.95; SRMR=.06; TLI=.81, CFI=.94).

Um die Zahl von Indikatoren im noch zu prüfenden Kausalmodell möglichst gering zu halten, sind auf der Basis der Faktorenanalyse des spezifizierten Messmodells jeweils die drei Indikatoren ausgewählt worden, die die höchsten Faktorenladungen aufweisen und signifikant sind. Für diese drei Indikatoren ist erneut eine Faktorenanalyse berechnet worden. Diese faktorenanalytische Überprüfung ergibt für die Gesamtstichprobe ohne Residualkorrelationen ein akzeptiertes Messmodell mit  $\chi^2$  (df=1; p=.73)=.12; RMSEA=.00; p-value of close fit=.76; GFI=.99; SRMR=.01; TLI=1.03, CFI=1.00). Die Anpassungsparameter des Ausgangsmodells, des spezifizierten und des akzeptierten Modells sind in Tabelle 9.5 dargestellt.



Tabelle 9.5: *Faktorenanalytische Überprüfung der internen Validität des Messmodells „Kündigungserwartungen“*

<b>Kennzahlen zur Güte des Messmodells</b>	<b>Ergebnis Faktorenanalyse: Ausgangsmodell</b>	<b>Ergebnis Faktorenanalyse: Spezifiziertes Messmodell</b>	<b>Ergebnis Faktorenanalyse: Akzeptiertes Messmodell</b>
$\chi^2$	61.29	13.21	.12
df	5	3	1
p	.00	.00	.73
RMSEA	.35	.19	.00
p-value of close fit	.00	.01	.76
GFI	.80	.95	.99
SRMR	.38	.06	.01
TLI	.38	.81	1.03
CFI	.69	.94	1.00
<b>Indikatoren</b>	<b>Vollstand. Faktorenladungen beim Ausgangsmodell</b>	<b>Vollstand. Faktorenladungen beim spezifizierten Messmodell</b>	<b>Vollstand. Faktorenladungen beim akzeptierten Messmodell</b>
Bezahlung	.84***	.82***	.75***
Karrieremöglichkeiten	.85	.91***	1.00***
Arbeitsgruppe	.35	.26	
Vorgesetztenverhalten	.51***	.43***	
Arbeitsinhalt	.60***	.56***	.53***

Anmerkung: Es sind nur die bei  $p \leq .05$  signifikanten Faktorenladungen dargestellt,  $p < .001 = ***$ .

Die Tabelle 9.5 zeigt, dass aufgrund der vollstandardisierten Faktorenladungen  $> .50$  die Indikatoren „Bezahlung“, „Karriere“, „Arbeitsinhalt“ den Faktor „Kündigungserwartungen“ am stärksten operationalisieren.

Betrachtet man das Verhältnis des  $\chi^2$ -Wertes zu Freiheitsgraden (CMIN/DF), so ergibt sich mit .12 ein Wert deutlich unter dem Maximalsollwert von 2-3, was auf eine gute Modellgüte des Messmodells „Kündigungserwartungen“ hinweist. Der P-Wert (.73) in dem Messmodell liegt über dem 5 % - Niveau, was bedeutet, dass die Nullhypothese akzeptiert

wird und das spezifiziertere Modell nicht signifikant von der Realität abweicht.

Der ausgegebene „relative Fit“-Wert RMSEA mit .00 unterschreitet den zulässigen Höchstwert von .08 eindeutig, wodurch ein guter Modellfit attestiert wird. Inhaltlich lässt sich der RMSEA-Wert so interpretieren, dass sich das akzeptierte Modell gut der Realität annähert (approximativer Fit). Der Wahrscheinlichkeitswert von .76 (PCCLOSE) liegt dabei über der Mindestgrenze von .50, sodass die RMSEA-Statistik insgesamt auf einen guten Modellfit hindeutet.

Als Maß für die im Modell durchschnittlich nicht erklärten Kovarianzen wird der SRMR-Wert herangezogen, der in standardisierter Variante dem Standardfehler im Rahmen der Regressionsanalyse entspricht. Der SRMR-Wert beträgt .01, was auf einen guten Modellfit hindeutet, da er den zulässigen Wert von .11 unterschreitet.

Der „deskriptive Fit“-Wert GFI weist mit .99 einen Wert auf, der auf einen guten Modellfit hindeutet. Interpretiert man dieses Maß analog zum  $R^2$  der Regressionsanalyse, so bedeutet dies im vorliegenden Fall, dass mit dem akzeptierten Modell 99 % der Varianz im Datensatz erklärt werden kann bzw. 99 % der beobachteten Varianz durch die im Modell spezifiziertere Kovarianz aufgeklärt wird.

Die „inkrementellen Fit“-Indizes TLI mit einem Wert von 1.03 und CFI mit einem Wert von 1.00 weisen auf einen guten Modellfit hin. Da bei den inkrementellen Fitindizes das Vergleichsmodell ein Nullmodell ist, sind die Werte von TLI und CFI als Verbesserung dem Nullmodell gegenüber zu sehen. Das heißt, dass das vorliegende Modell laut TLI und CFI 100 % mehr zu erklären vermag, als das Nullmodell, welches keine Information enthält.

## **Reliabilität**

Die Reliabilitätsprüfung des akzeptierten Messmodells „Kündigungserwartungen“ (Bezahlung, Karriere, Vorgesetzter) ergibt ein Cronbachs Alpha mit .79 Die Reliabilität dieser Skala ist gut.

Insgesamt weist die Operationalisierung der „Kündigungserwartungen“ eine gute interne Validität auf, da die vollstandardisierten Faktorenladungen ausreichend hoch sind ( $\geq .40$ ), die Fitindizes auf einen guten Modellfit hindeuten und ein Cronbachs Alpha von .79 bestätigt, dass die Indikatoren das Messmodell reliabel messen.

### **9.4.2.1.2 Die Messung der „Kündigungsbewertungen“**

Zur Operationalisierung der Dimension „Kündigungsbewertungen“ werden fünf Items, angelehnt an die Arbeitsaspekte des Arbeitsbeschreibungsbogens (ABB) von Neuberger und Allerbeck (1978, S. 37) verwendet. Dabei handelt es sich um die Arbeitsaspekte: Bezahlung, Karriere, Vorgesetzter, Arbeitsgruppe und Arbeitsinhalt (vgl. Tabelle 9.6). Die entsprechende Korrespondenzregel zur Verknüpfung von theoretischem Konzept und Operationalisierung lautet:

Korrespondenzregel 9.5:

*Je wichtiger die jeweilige „Kündigungserwartung“ bewertet wird, desto höher sind die „Kündigungsüberzeugungen“ bezogen auf diesen Arbeitsaspekt.*

Tabelle 9.6: „Kündigungsbewertungen“: Itemformulierung und prozentuale Häufigkeitsverteilung

	Sehr wichtig				Gar nicht wichtig				
	1	2	3	4	5	6	n	$\bar{x}$	SD
<b>Dass sich meine Bezahlung auf Dauer erhöht, ist mir ...</b>									
Prozentwerte	43	25.9	18.3	7.6	1.1	4.3	93	2.09	1.30
<b>Dass meine beruflichen Karrierechancen auf Dauer verbessern, ist mir ...</b>									
Prozentwerte	31.2	41.9	15.1	5.4	3.2	3.2	93	2.15	1.22
<b>Dass sich das Verhältnis zum Vorgesetzten auf Dauer verbessert, ist mir ...</b>									
Prozentwerte	21.5	18.3	16.1	16.1	10.8	17.2	93	3.27	1.77
<b>Dass sich das Teamklima auf Dauer verbessert, ist mir ...</b>									
Prozentwerte	23.7	15.1	17.2	18.3	10.8	15.1	93	3.20	1.75
<b>Dass sich das Anspruchsniveau meiner Tätigkeit auf Dauer erhöht, ist mir ...</b>									
Prozentwerte	18.3	24.8	31.2	10.8	4.3	10.8	93	2.87	1.50

Das Ergebnis zeigt, dass die untersuchte Gruppe von Arbeitnehmern die „Kündigungserwartungen“ bezüglich der Karrierechancen und der Bezahlung tendenziell als sehr wichtig (Skalierung 1-2) einschätzen. Die Standardabweichungen zu den Indikatoren unterstützen diese Annahme. Die „Kündigungserwartungen“ hinsichtlich „Arbeitsgruppe“, „Vorgesetztenverhalten“ und „Arbeitsinhalt“ werden von den befragten Arbeitnehmern hingegen eher durchschnittlich wichtig (Skalierung 3-4) bewertet.

## Interne Validität

Die faktorenanalytische Überprüfung der internen Validität durch ein einfaktorielles Messmodell ergibt für die Gesamtstichprobe im Ausgangsmodell keine befriedigende Anpassung ( $\chi^2$  (df=5; p=.00)=61.98; RMSEA=.35; p-value of close fit=.00; GFI=.79; SRMR=.17; TLI=.36; CFI=.68).

Durch die Zulassung von zwei Residualkorrelationen verbessert sich die Modellanpassung für die Gesamtstichprobe signifikant. Die Residualkorrelationen sind vollstandardisiert kleiner als  $1/6$ . Die Anpassungsparameter für dieses spezifizierten Messmodell zeigen jedoch weiterhin keinen befriedigenden Modellfit ( $\chi^2$  (df=4; p=.02)=11.48; RMSEA=.14; p-value of close fit=.05; GFI=.96; SRMR=.07; TLI=.90; CFI=.96).

Um die Zahl von Indikatoren im noch zu prüfenden Kausalmodell möglichst gering zu halten, sind auf der Basis der Faktorenanalyse des spezifizierten Messmodells jeweils die drei Indikatoren ausgewählt worden, die die höchsten Faktorenladungen aufweisen und signifikant sind. Für diese drei Indikatoren ist erneut eine Faktorenanalyse berechnet worden. Diese faktorenanalytische Überprüfung ergibt für die Gesamtstichprobe ohne Residualkorrelationen ein akzeptiertes Messmodell mit  $\chi^2$  (df=1; p=.09)=2.72; RMSEA=.13; p-value of close fit=.13; GFI=.98; SRMR=.03; TLI=.95; CFI=.98). Die Anpassungsparameter des Ausgangsmodells, des spezifizierten und des akzeptierten Modells sind in Tabelle 9.7 dargestellt.

Tabelle 9.7: *Faktorenanalytische Überprüfung der internen Validität des Messmodells „Kündigungsbewertungen“*

<b>Kennzahlen zur Güte des Messmodells</b>	<b>Ergebnis Faktorenanalyse: Ausgangsmodell</b>	<b>Ergebnis Faktorenanalyse: Spezifiziertes Messmodell</b>	<b>Ergebnis Faktorenanalyse: Akzeptiertes Messmodell</b>
$\chi^2$	61.98	11.48	2.72
df	5	4	1
p	.00	.02	.09
RMSEA	.35	.14	.13
p-value of close fit	.00	.05	.13
GFI	.79	.96	.98
SRMR	.17	.07	.03
TLI	.36	.90	.95
CFI	.68	.96	.98
<b>Indikatoren</b>	<b>Vollstand. Faktorenladungen beim Ausgangsmodell</b>	<b>Vollstand. Faktorenladungen beim spezifizierten Messmodell</b>	<b>Vollstand. Faktorenladungen beim akzeptierten Messmodell</b>
Bezahlung	.31	.28	
Karrieremöglichkeiten	.31	.29	
Arbeitsgruppe	.77***	.76***	.76***
Vorgesetztenverhalten	.98***	1.00***	1.00***

Anmerkung: Es sind nur die bei  $p \leq .05$  signifikanten Faktorenladungen dargestellt,  $p < .001 = ***$ .

Die Tabelle 9.7 zeigt, dass aufgrund der vollstandardisierten Faktorenladungen  $> .50$  die Indikatoren „Arbeitsgruppe“, „Vorgesetzter“, „Arbeitsinhalt“ den Faktor „Kündigungsbewertungen“ am stärksten operationalisieren.

Betrachtet man das Verhältnis des  $\chi^2$ -Wertes zu Freiheitsgraden (CMIN/DF), so ergibt sich mit 2.7 ein Wert in dem Maximalsollwert von 2-3, was auf eine befriedigende Modellgüte des Messmodells „Kündigungsbewertungen“ hinweist. Der P-Wert (.09) in dem Messmodell liegt über

dem 5 % - Niveau, was bedeutet, dass die Nullhypothese akzeptiert wird und das spezifizierte Modell nicht signifikant von der Realität abweicht.

Der ausgegebene „relative Fit“ RMSEA mit .13 überschreitet den zulässigen Höchstwert von .08, wodurch ein unbefriedigender Modellfit attestiert wird. Inhaltlich lässt sich der RMSEA-Wert so interpretieren, dass sich das akzeptierte Modell unbefriedigend der Realität annähert (approximativer Fit). Der Wahrscheinlichkeitswert von .13 (PCCLOSE) liegt dabei unter der Mindestgrenze von .50, sodass die RMSEA-Statistik insgesamt auf einen unbefriedigenden Modellfit hindeutet.

Als Maß für die im Modell durchschnittlich nicht erklärten Kovarianzen wird der SRMR-Wert herangezogen, der in standardisierter Variante dem Standardfehler im Rahmen der Regressionsanalyse entspricht. Der SRMR-Wert beträgt .03, was auf einen guten Modellfit hindeutet, da er den zulässigen Wert von .11 unterschreitet.

Der „deskriptive Fit“-Wert GFI weist mit .98 einen Wert auf, der auf einen befriedigenden Modellfit hindeutet. Interpretiert man dieses Maß analog zum  $R^2$  der Regressionsanalyse, so bedeutet dies im vorliegenden Fall, dass mit dem akzeptierten Modell 98 % der Varianz im Datensatz erklärt werden kann bzw. 98 % der beobachteten Varianz durch die im Modell spezifizierte Kovarianz aufgeklärt wird.

Die „inkrementellen Fit“-Indizes TLI mit einem Wert von .95 und CFI mit einem Wert von .98 weisen auf einen befriedigenden Modellfit hin. Da bei den inkrementellen Fitindizes das Vergleichsmodell ein Nullmodell ist, sind die Werte von TLI und CFI als Verbesserung dem Nullmodell gegenüber zu sehen. Das heißt, dass das vorliegende Modell laut TLI 95 % und CFI 98 % mehr zu erklären vermag, als das Nullmodell, welches keine Information enthält.

## **Reliabilität**

Die Reliabilitätsprüfung des akzeptierten Messmodells „Kündigungsbewertungen“ (Arbeitsgruppe, Vorgesetztenverhalten, Arbeitsinhalt) ergibt ein Cronbachs Alpha mit .79. Die Reliabilität dieser Skala ist gut.

Insgesamt weist die Operationalisierung der „Kündigungsbewertungen“ eine befriedigende interne Validität auf, da die vollstandardisierten Faktorladungen ausreichend hoch sind ( $\geq .40$ ), die Fitindizes auf einen ausreichenden Modellfit hindeuten und ein Cronbachs Alpha von .79 bestätigt, dass die Indikatoren das Messmodell reliabel messen.

### **9.4.3 Die Messung der „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“**

Die Dimension „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“ der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ ist mit fünf Items operationalisiert und bezieht sich auf die persönlichen Kündigungs- und Bewerbungserfahrungen der befragten Arbeitnehmer, die sie im Gedächtnis abgespeichert haben.

Diese Erfahrungsabfrage bezieht sich sowohl auf die Anzahl der Arbeitgeber, der Stellenwechsel als auch auf die Bewerbungserfahrungen intern und extern (vgl. Tabelle 9.8).

Die entsprechende Korrespondenzregel zur Verknüpfung von theoretischem Konzept und Operationalisierung lautet:

Korrespondenzregel 9.6:

*Je größer die Anzahl an Kündigungs- und Bewerbungserfahrungen, desto verfügbarer ist eine aus dem Gedächtnis abrufbare Kündigungseinstellung.*



Tabelle 9.8: „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“:  
Itemformulierung und prozentuale Häufigkeitsverteilung

<b>Wie oft haben Sie sich bis jetzt insgesamt aus einem Angestelltenverhältnis heraus beworben?</b>	<b>0 bis einschließlich 2</b>	<b>bis einschließlich 5</b>	<b>bis einschließlich 10</b>	<b>mehr als 10</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>SD</b>
Prozentwerte	89.3	5.4	2.2	3.3	93	1.60	3.59
<b>Wie oft haben Sie sich bereits innerhalb Ihres jetzigen Unternehmens auf eine andere Stelle(n) beworben?</b>	<b>0 bis einschließlich 2</b>	<b>bis einschließlich 5</b>	<b>bis einschließlich 10</b>	<b>mehr als 10</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>SD</b>
Prozentwerte	75.3	12.9	9.7	2.1	93	2.22	2.87
<b>Wie oft haben Sie sich bis jetzt auf Stelle(n) außerhalb Ihres jetzigen Unternehmens beworben?</b>	<b>0 bis einschließlich 2</b>	<b>bis einschließlich 5</b>	<b>bis einschließlich 10</b>	<b>mehr als 10</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>SD</b>
Prozentwerte	96.8	2.2	1.1	0	93	0.28	1.22
<b>Bei wie vielen Arbeitgebern waren Sie bis jetzt angestellt?</b>	<b>0 bis einschließlich 2</b>	<b>bis einschließlich 5</b>	<b>bis einschließlich 10</b>	<b>mehr als 10</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>SD</b>
Prozentwerte	70.9	28.1	1.1	0	93	2.06	1.14
<b>Wie oft ist es aufgrund Ihrer Bewerbung(en) für Sie zu einem internen Stellenwechsel innerhalb Ihres jetzigen Unternehmens gekommen?</b>	<b>0 bis einschließlich 2</b>	<b>bis einschließlich 5</b>	<b>bis einschließlich 10</b>	<b>mehr als 10</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>SD</b>
Prozentwerte	76.4	22.6	1.1	0	93	1.62	1.84

Das Ergebnis zeigt, dass die untersuchte Gruppe von Arbeitnehmern sich im Durchschnitt aus einem Angestelltenverhältnis heraus zweimal, inner-

halb des jetzigen Unternehmens zweimal und aus dem jetzigen Angestelltenverhältnis heraus extern fast gar nicht beworben hat. Zudem waren die Arbeitnehmer durchschnittlich bei zwei Arbeitgebern angestellt, und es ist zu einem internen Stellenwechsel innerhalb ihres jetzigen Unternehmens durchschnittlich zweimal gekommen. Offensichtlich besitzen die Befragten tendenziell eher wenige Kündigungs- und Bewerbungserfahrungen, sodass ihnen nur eine geringe aus dem Gedächtnis abrufbare Kündigungseinstellung zur Verfügung steht. Die Standardabweichungen zu den Indikatoren unterstützen diese Annahme.

### **Interne Validität**

Die faktorenanalytische Überprüfung der internen Validität durch ein einfaktorielles Messmodell ergibt für die Gesamtstichprobe im Ausgangsmodell keine befriedigende Anpassung ( $\chi^2$  (df=6; p=.00)=84.94; RMSEA=.37; p-value of close fit=.00; GFI=.79; SRMR=.20; TLI=-.41; CFI=.15). Durch die Zulassung von einer Residualkorrelation verbessert sich die Modellanpassung für die Gesamtstichprobe signifikant. Die Residualkorrelation ist vollstandardisiert kleiner als /8/. Die Anpassungsparameter für dieses spezifizierte Messmodell zeigen jedoch weiterhin keinen befriedigenden Modellfit ( $\chi^2$  (df=5; p=.32)=5.84; RMSEA=.04; p-value of close fit=.45; GFI=.98; SRMR=.06; TLI=.98; CFI=.99).

Die Indikatoren „Anzahl Bewerbungen intern“ und „Anzahl interner Stellenwechsel aufgrund Bewerbungen“ zeigen nach der Faktorenanalyse keine signifikanten Faktorenladungen, deshalb sind sie aus dem spezifizierten Messmodell entfernt worden. Für die drei verbleibenden Indikatoren ist erneut eine Faktorenanalyse berechnet worden. Diese faktorenanalytische Überprüfung ergibt für die Stichprobe ohne Residualkorrelationen ein akzeptiertes Messmodell mit  $\chi^2$  (df=1; p=.06)=3.68; RMSEA=.17; p-value of close fit=.08; GFI=.98; SRMR=.07; TLI=.57; CFI=.86). Die folgende Tabelle 9.9 veranschaulicht die Ergebnisse.

Tabelle 9.9: *Faktorenanalytische Überprüfung der internen Validität des Messmodells „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“*

<b>Kennzahlen zur Güte des Messmodells</b>	<b>Ergebnis Faktorenanalyse: Ausgangsmodell</b>	<b>Ergebnis Faktorenanalyse: Spezifiziertes Messmodell</b>	<b>Ergebnis Faktorenanalyse: Akzeptiertes Messmodell</b>
$\chi^2$	84.94	5.84	3.68
df	6	5	1
p	.00	.32	.06
RMSEA	.37	.04	.17
p-value of close fit	.00	.45	.08
GFI	.79	.98	.98
SRMR	.20	.06	.07
TLI	-.41	.98	.57
CFI	.15	.99	.86
<b>Indikatoren</b>	<b>Vollstand. Faktorenladungen beim Ausgangsmodell</b>	<b>Vollstand. Faktorenladungen beim spezifizierten Messmodell</b>	<b>Vollstand. Faktorenladungen beim akzeptierten Messmodell</b>
Anzahl Arbeitgeber	.26	.26	.26
Anzahl Bewerbungen insgesamt	1.00***	1.00***	1.00***
Anzahl Bewerbungen extern	.34***	.34***	.34***
Anzahl Bewerbungen intern	n.s.	n.s.	
Anzahl interner Stellenwechsel aufgrund Bewerbungen	n.s.	n.s.	

Anmerkung: Es sind nur die bei  $p \leq .05$  signifikanten Faktorenladungen dargestellt,  $p < .001 = ***$ , n.s. = nicht signifikant.

Die Tabelle 9.9 zeigt, dass aufgrund der vollstandardisierten Faktorenladungen  $> .20$  die Indikatoren „Anzahl Arbeitgeber“, „Anzahl Bewerbungen insgesamt“, „Anzahl Bewerbungen extern“ den Faktor „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“ am stärksten operationalisieren.

Betrachtet man das Verhältnis des  $\chi^2$ -Wertes zu Freiheitsgraden (CMIN/DF), so ergibt sich mit 3.68 ein Wert über dem Maximalsollwert von 2-3, was auf eine unbefriedigende Modellgüte des Messmodells „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“ hinweist. Der P-Wert (.06) in dem Messmodell liegt über dem 5 % - Niveau, was bedeutet, dass die Nullhypothese akzeptiert wird und das spezifizizierte Modell nicht signifikant von der Realität abweicht.

Der ausgegebene „relative Fit“ RMSEA mit .17 überschreitet den zulässigen Höchstwert von .08, wodurch ein unbefriedigender Modellfit attestiert wird. Inhaltlich lässt sich der RMSEA-Wert so interpretieren, dass sich das akzeptierte Modell schlecht der Realität annähert (approximativer Fit). Der Wahrscheinlichkeitswert von .08 (PCCLOSE) liegt dabei unter der Mindestgrenze von .50, sodass die RMSEA-Statistik insgesamt auf einen unbefriedigenden Modellfit hindeutet.

Als Maß für die im Modell durchschnittlich nicht erklärten Kovarianzen wird der SRMR-Wert herangezogen, der in standardisierter Variante dem Standardfehler im Rahmen der Regressionsanalyse entspricht. Der SRMR-Wert beträgt .07, was auf einen guten Modellfit hindeutet, da er den zulässigen Wert von .11 unterschreitet.

Der „deskriptive Fit“-Wert GFI weist mit .98 einen Wert auf, der auf einen befriedigenden Modellfit hindeutet. Interpretiert man dieses Maß analog zum  $R^2$  der Regressionsanalyse, so bedeutet dies im vorliegenden Fall, dass mit dem akzeptierten Modell 98 % der Varianz im Datensatz erklärt werden kann bzw. 98 % der beobachteten Varianz durch die im Modell spezifizizierte Kovarianz aufgeklärt wird.

Die „inkrementellen Fit“-Indizes TLI mit einem Wert von .57 und CFI mit einem Wert von .86 weisen auf einen unbefriedigenden Modellfit hin. Da

bei den inkrementellen Fitindizes das Vergleichsmodell ein Nullmodell ist, sind die Werte von TLI und CFI als Verbesserung dem Nullmodell gegenüber zu sehen. Das heißt, dass das vorliegende Modell laut TLI 57 % und CFI 86 % mehr zu erklären vermag, als das Nullmodell, welches keine Information enthält.

## **Reliabilität**

Die Reliabilitätsprüfung des akzeptierten Messmodells „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“ (Anzahl Arbeitgeber, Anzahl Bewerbungen insgesamt, Anzahl Bewerbungen extern) ergibt ein Cronbachs Alpha mit .40. Die Reliabilität dieser Skala ist unbefriedigend.

Aus der Tabelle 9.9 wird deutlich, dass die Operationalisierung „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“ mit messtheoretischen Problemen behaftet ist. Die vorgestellte Analyse zeigt, dass die Indikatoren „Anzahl Bewerbungen intern“ und „Anzahl interner Stellenwechsel aufgrund Bewerbungen“ nach der Faktorenanalyse keine signifikanten Faktorenladungen aufweisen. Es wird für diese Arbeit entschieden, dass die Indikatoren „Anzahl Bewerbungen insgesamt“, „Anzahl Arbeitgeber“ und „Anzahl Bewerbungen extern“ aufgrund ihrer signifikanten Faktorenladung das Konstrukt „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“ operationalisieren und im zu prüfenden Kausalmodell berücksichtigt werden.

### **9.4.4 Die Messung der „Subjektiven Norm“**

Die „Subjektive Norm“ ist mit einem Einzelitem operationalisiert (vgl. Tabelle 9.10). Die entsprechende Korrespondenzregel zur Verknüpfung von theoretischem Konzept und Operationalisierung lautet:

Korrespondenzregel 9.7:

*Je höher der wahrgenommene soziale Druck des Arbeitnehmers, zu kündigen, desto höher ist seine Absicht, zu kündigen.*

Die Variable „Subjektive Norm“ wird in dieser Arbeit mittels des vergangenen Bewerbungsverhaltens des Arbeitnehmers erhoben, da direkte Fragen nach dem Kündigungsverhalten bei den befragten Arbeitnehmern zur Nichtbeantwortung oder Ablehnung des Fragebogens führen könnten. Das Bewerbungsverhalten wird in dieser Arbeit als ein Bestandteil des „Arbeitnehmerkündigungsentscheidungsprozesses“ angenommen. Indem wichtige Bezugspersonen und –gruppen das Bewerbungsverhalten des Arbeitnehmers befürworten bzw. ablehnen, vermitteln sie ihm indirekt ihre Meinung bezüglich des in Frage stehenden „Arbeitnehmerkündigungsverhaltens“.

Tabelle 9.10: „Subjektive Norm“: Itemformulierung und prozentuale Häufigkeitsverteilung

	Trifft voll und ganz zu		3	4	Trifft gar nicht zu		n	$\bar{x}$	SD
	1	2			5	6			
<b>Rückblickend betrachtet, habe ich das getan, was die mir persönlich wichtigen Personen zu meinem Bewerbungsvorhaben geraten haben.</b>									
Prozentwerte	20.5	32.3	22.7	4.3	8.6	11.8	93	2.82	1.62

Das Ergebnis zeigt, dass sich die überwiegende Mehrheit der befragten Arbeitnehmer in ihrem vergangenen Bewerbungsverhalten normkonform verhalten hat (Skalierung 1-2). Die Standardabweichungen zu den Indikatoren unterstützen diese Annahme. Nur tendenziell wenige Arbeitnehmer (Skalierung 5-6) verhielten sich in ihrem vergangenen Bewerbungsverhalten nicht normkonform.

#### 9.4.4.1 Die Messung der „Wichtigkeit von Bezugspersonen und –gruppen“

Da die Modellierung des Überzeugungskonzepts der „Subjektiven Norm“ von Ajzen und Fishbein kritisch in Frage zu stellen ist, wird in dieser Arbeit eine alternative Konzipierung für das Überzeugungskonzept der „Subjektiven Norm“ gewählt. In der vorliegenden Arbeit findet die Funktion der „Subjektive Norm“ ihre theoretische Fundierung auch in einer Erwartung-

mal-Wert-Theorie „im Sinne von Ajzen und Fishbein“ (1980), jedoch wird sie nicht anhand der Variablen „Erwartung“ und „Bewertung“ (Motivation) entwickelt, sondern mittels der einzelnen Variablen „Wichtigkeit von Bezugspersonen und –gruppen“ konzipiert. Die Einschätzung der „Wichtigkeit von Bezugspersonen und –gruppen“ beinhaltet sowohl die „Wahrnehmung der Erwartungen von wichtigen Bezugspersonen und –gruppen“ als auch die „Motivation“, sich entsprechend den wahrgenommenen Erwartungen zu verhalten. Demnach stellt die Variable „Wichtigkeit von Bezugspersonen und –gruppen“ eine Komprimierung des Überzeugungskonzepts der „Subjektiven Norm“ von Ajzen und Fishbein dar. Die Variable „Wichtigkeit von Bezugspersonen und –gruppen“ definiert sich wie folgt: Das Ausführen eines Verhaltens kann, je nach Situation, unter mehr oder weniger starkem sozialen Druck stehen, der von den relevanten Bezugspersonen auf eine Person ausgeht. Ein sozialer Druck entsteht bei einer Person aufgrund der Wahrnehmung von Meinungen seitens wichtiger Bezugspersonen bezüglich des in Frage stehenden Verhaltens. Die Ausprägung des sozialen Drucks auf eine Person ist wiederum abhängig von der Wichtigkeit dieser relevanten Bezugspersonen und- gruppe für die Person. Je wichtiger die Bezugspersonen und –gruppen von einer Person in Bezug auf das auszuführende Verhalten eingeschätzt werden, desto höher ist ihr wahrgenommener sozialer Druck bezüglich des in Frage stehenden Verhaltens. Hält eine Person die Meinung der Bezugspersonen für unwichtig, wird sie sich nur an ihre eigenen Einstellungen und der wahrgenommenen Kontrolle orientieren.

Die Variable „Wichtigkeit von Bezugspersonen und –gruppen“ wird in dieser Arbeit mittels des vergangenen Bewerbungsverhaltens des Arbeitnehmers erhoben, da direkte Fragen nach dem Kündigungsverhalten bei den befragten Arbeitnehmern zur Nichtbeantwortung oder Ablehnung des Fragebogens führen könnten. Das Bewerbungsverhalten wird in dieser Arbeit als ein Bestandteil des „Arbeitnehmerkündigungsentscheidungsprozesses“ angenommen. Indem wichtige Bezugspersonen und –gruppen das Bewerbungsverhalten des Arbeitnehmers befürworten bzw. ablehnen, vermitteln sie ihm indirekt ihre Meinung bezüglich des in Frage stehenden „Arbeitnehmerkündigungsverhaltens“. Die „Wichtigkeit von Bezugspersonen und –gruppen“ als Dimension der „Subjektiven Norm“ ist mit drei Items opera-

tionalisiert (vgl. Tabelle 9.11). Die entsprechende Korrespondenzregel zur Verknüpfung von theoretischem Konzept und Operationalisierung lautet:

Korrespondenzregel 9.8:

*Je wichtiger die Bezugspersonen und –gruppen von dem Arbeitnehmer in Bezug auf das auszuführende Verhalten eingeschätzt werden, desto höher ist sein wahrgenommener sozialer Druck bezüglich des in Frage stehenden Verhaltens.*

Tabelle 9.11: „Wichtigkeit von Bezugspersonen und –gruppen“:  
Itemformulierung und prozentuale Häufigkeitsverteilung

	Sehr wichtig				Gar nicht wichtig					
	1	2	3	4	5	6	n	$\bar{x}$	SD	
<b>Wie wichtig war Ihnen die Meinung von Ihrem Partner zu Ihrem Bewerbungsvorhaben?</b>										
Prozentwerte	38.8	36.6	11.9	7.6	3.2	2.2	93	2.03	1.19	
<b>Wie wichtig war Ihnen die Meinung von Ihrer Familie, Eltern, Geschwistern zu Ihrem Bewerbungsvorhaben?</b>										
Prozentwerte	11.9	23.7	11.9	19.4	13	20.5	93	3.55	1.70	
<b>Wie wichtig war Ihnen die Meinung von Ihren Freunden zu Ihrem Bewerbungsvorhaben?</b>										
Prozentwerte	3.2	15.1	29	23.8	9.7	19.4	93	3.76	1.44	

Insgesamt übt der Partner offensichtlich einen starken Druck auf die befragten Arbeitnehmer aus (Skalierung 1-2); von den Freunden nehmen die Befragten einen eher schwachen Umgebungsdruck wahr (Skalierung 5-6) und die Familie übt offensichtlich je nach Person einen unterschiedlich starken Druck auf die befragten Arbeitnehmer aus.



## Interne Validität

Die faktorenanalytische Überprüfung der internen Validität durch ein einfaktorielles Messmodell ergibt für die Gesamtstichprobe bereits im Ausgangsmodell ohne Residualkorrelationen eine gute Modellanpassung. Für die Gesamtstichprobe ergibt sich somit ein akzeptiertes Modell mit  $\chi^2$  (df=1; p=.93)=.01; RMSEA=.00; p-value of close fit=.94; GFI=1.00; SRMR=.00; TLI=1.08; CFI=1.00). Das Ausgangsmodell, das gleichzeitig das akzeptierte Messmodell darstellt, ist in Tabelle 9.12 dargestellt.

Tabelle 9.12: *Faktorenanalytische Überprüfung der internen Validität des Messmodells „Wichtigkeit von Bezugspersonen und -gruppen“*

<b>Kennzahlen zur Güte des Messmodells</b>	<b>Ergebnis Faktorenanalyse: Ausgangsmodell = akzeptiertes Messmodell</b>
$\chi^2$	.01
df	1
p	.93
RMSEA	.00
p-value of close fit	.94
GFI	1.00
SRMR	.00
TLI	1.08
CFI	1.00
<b>Indikatoren</b>	<b>Vollstand. Faktorenladungen beim Ausgangsmodell = Vollstand. Faktorenladungen beim akzeptierten Messmodell</b>
Partner	.25
Familie	.57***
Freunde	1.00***

*Anmerkung:* Es sind nur die bei  $p \leq .05$  signifikanten Faktorenladungen dargestellt,  $p < .001 = ***$ .

Die Tabelle 9.12 zeigt, dass aufgrund der vollstandardisierten Faktorenladungen  $> .20$  die Indikatoren „Partner“, „Familie“ und „Freunde“ den Faktor „Wichtigkeit von Bezugspersonen und -gruppen“ ausreichend operationalisieren.

Betrachtet man das Verhältnis des  $\chi^2$ -Wertes zu Freiheitsgraden (CMIN/DF), so ergibt sich mit .01 ein Wert deutlich unter dem Maximalsollwert von 2-3, was auf eine gute Modellgüte des Messmodells „Wichtigkeit von Bezugspersonen und -gruppen“ hinweist. Der P-Wert (.93) in dem Messmodell liegt über dem 5 % - Niveau, was bedeutet, dass die Nullhypothese akzeptiert wird und das spezifizierte Modell nicht signifikant von der Realität abweicht.

Der ausgegebene „relative Fit“ RMSEA mit .00 unterschreitet den zulässigen Höchstwert von .08, wodurch ein guter Modellfit attestiert wird. Inhaltlich lässt sich der RMSEA-Wert so interpretieren, dass sich das akzeptierte Modell gut der Realität annähert (approximativer Fit). Der Wahrscheinlichkeitswert von .94 (PCCLOSE) liegt dabei über der Mindestgrenze von .50, sodass die RMSEA-Statistik insgesamt auf einen guten Modellfit hindeutet.

Als Maß für die im Modell durchschnittlich nicht erklärten Kovarianzen wird der SRMR-Wert herangezogen, der in standardisierter Variante dem Standardfehler im Rahmen der Regressionsanalyse entspricht. Der SRMR-Wert beträgt .00, was auf einen guten Modellfit hindeutet, da er den zulässigen Wert von .11 unterschreitet.

Der „deskriptive Fit“-Wert GFI weist mit 1.00 einen Wert auf, der auf einen guten Modellfit hindeutet. Interpretiert man dieses Maß analog zum  $R^2$  der Regressionsanalyse, so bedeutet dies im vorliegenden Fall, dass mit dem akzeptierten Modell 100 % der Varianz im Datensatz erklärt werden kann bzw. 100 % der beobachteten Varianz durch die im Modell spezifizierte Kovarianz aufgeklärt wird.

Die „inkrementellen Fit“-Indizes TLI mit einem Wert von 1.08 und CFI mit einem Wert von 1.00 weisen auf einen guten Modellfit hin. Da bei den inkrementellen Fitindizes das Vergleichsmodell ein Nullmodell ist, sind die Werte von TLI und CFI als Verbesserung dem Nullmodell gegenüber zu sehen. Das heißt, dass das vorliegende Modell laut TLI und CFI 100 % mehr zu erklären vermag, als das Nullmodell, welches keine Information enthält.

## **Reliabilität**

Die Reliabilitätsprüfung des akzeptierten Messmodells „Wichtigkeit von Bezugspersonen und -gruppen“ (Partner, Familie, Freunde) ergibt ein Cronbachs Alpha mit .60. Die Reliabilität dieser Skala ist befriedigend.

Insgesamt weist die Operationalisierung der „Wichtigkeit von Bezugspersonen und -gruppen“ eine gute interne Validität auf, da die Faktorenladungen ausreichend hoch sind, die Fitindizes auf einen guten Modellfit hindeuten und ein Cronbachs Alpha von .60 bestätigt, dass die Indikatoren das Messmodell reliabel messen.

### **9.4.5 Die Messungen der „Wahrgenommenen Kontrolle über Kündigungsverhalten“**

Die „Wahrgenommene Kontrolle über Kündigungsverhalten“ ist mit vier Items operationalisiert, bei denen der befragte Arbeitnehmer angibt, inwieweit die genannten Erfahrungsaspekte auf ihn zutreffen (vgl. Tabelle 9.13). Der Indikator „Wahrnehmung und Einschätzung von Alternativen auf dem Arbeitsmarkt“ wird einzeln in der Kausalanalyse untersucht. Die entsprechenden Korrespondenzregeln zur Verknüpfung von theoretischem Konzept und Operationalisierung lauten:

Korrespondenzregel 9.9:

*Je weniger die in den folgenden vier Items thematisierten Erfahrungsaspekte auf den Arbeitnehmer zutreffen, umso höher ist seine „Wahrgenommene Kontrolle über sein Kündigungsverhalten“.*

Korrespondenzregel 9.10:

*Je besser der Arbeitnehmer seine beruflichen Chancen auf dem Arbeitsmarkt einschätzt, desto höher ist seine „Wahrgenommene Kontrolle über sein Kündigungsverhalten“.*

Tabelle 9.13: „Wahrgenommene Kontrolle über Kündigungsverhalten“:  
Itemformulierung und prozentuale Häufigkeitsverteilung

Indikator: Wahrgenommene Kontrolle über Kündigungsverhalten	Trifft voll und ganz zu		Trifft gar nicht zu				n	$\bar{x}$	SD
	1	2	3	4	5	6			
Für mich gab es bisher nur selten interessante Stellenangebote.	1	2	3	4	5	6	93	2.38	1.57
Prozentwerte	38.7	24.8	15.1	9.7	3.2	8.6	93	2.38	1.57
Stellen, die mich interessiert haben, konnte ich nicht mit meiner privaten Situation vereinbaren.	1	2	3	4	5	6	n	$\bar{x}$	SD
Prozentwerte	8.6	16.1	8.6	6.5	10.8	49.5	93	4.42	1.86
Für die Stellen, die mich interessiert haben, fehlte mir die geforderte Qualifikation.	1	2	3	4	5	6	n	$\bar{x}$	SD
Prozentwerte	3.2	8.6	12.9	11.8	17.2	46.2	93	4.68	1.51
Es ist schon ein oder mehrmals vorgekommen, dass ich nicht genügend Selbstvertrauen hatte, um mich zu bewerben.	1	2	3	4	5	6	n	$\bar{x}$	SD
Prozentwerte	0	6.5	4.3	8.6	16.2	64.6	93	5.26	1.20
Indikator: Wahrnehmung und Einschätzung von Alternativen auf dem Arbeitsmarkt	Sehr gut		Gar nicht gut						
Wie schätzen Sie alles in allem Ihre beruflichen Chancen auf dem derzeitigen Arbeitsmarkt ein?	1	2	3	4	5	6	n	$\bar{x}$	SD
Prozentwerte	3.2	20.4	33.3	23.7	11.9	7.5	93	3.42	1.24

Das Ergebnis zeigt, dass die untersuchte Gruppe von Arbeitnehmern offensichtlich bei ihren vergangenen Bewerbungsvorhaben eine hohe Verhaltenskontrolle (Skalierung 1-2) in Bezug auf ihre private Situation, ihre Qualifikation und ihr Selbstvertrauen wahrgenommen hat. Hinsichtlich der gegenwärtigen Arbeitsmarktchancen nehmen die Befragten eine durchschnittliche Verhaltenskontrolle wahr (Skalierung 3-4).

### **Interne Validität**

Die faktorenanalytische Überprüfung der internen Validität durch ein einfaktorielles Messmodell ergibt für die Gesamtstichprobe im Ausgangsmodell keine befriedigende Anpassung ( $\chi^2$  (df=6; p=.50)=5.37; RMSEA=.00; p-value of close fit=.63; GFI=.98; SRMR=.05; TLI=1.12; CFI=1.00). Der Indikator „Stellenangebote“ zeigt nach der Faktorenanalyse keine signifikante Faktorenladung, deshalb ist er aus dem Ausgangsmodell entfernt worden.

Für die drei verbleibenden Indikatoren ist erneut eine Faktorenanalyse berechnet worden. Diese faktorenanalytische Überprüfung ergibt für die Stichprobe ohne Residualkorrelationen ein akzeptiertes Messmodell mit  $\chi^2$  (df=1; p=.18)=1.79; RMSEA=.09; p-value of close fit=.23; GFI=.99; SRMR=.05; TLI=.78; CFI=.93). Die Anpassungsparameter des Ausgangsmodells und des akzeptierten Modells sind in Tabelle 9.14 dargestellt.

Tabelle 9.14: *Faktorenanalytische Überprüfung der internen Validität des Messmodells „Wahrgenommene Kontrolle über Kündigungsverhalten“*

<b>Kennzahlen zur Güte des Messmodells</b>	<b>Ergebnis Faktorenanalyse: Ausgangsmodell</b>	<b>Ergebnis Faktorenanalyse: Akzeptiertes Messmodell</b>
$\chi^2$	5.37	1.79
df	6	1
p	.50	.18
RMSEA	.00	.09
p-value of close fit	.63	.23
GFI	.98	.99
SRMR	.05	.05
TLI	1.12	.78
CFI	1.00	.93
<b>Indikatoren</b>	<b>Vollstand. Faktorenladungen beim Ausgangsmodell</b>	<b>Vollstand. Faktorenladungen beim akzeptierten Messmodell</b>
Stellenangebote	n.s.	
Fehlende Vereinbarung mit privater Situation	.24	.24
Fehlende Qualifikation	1.00***	1.00***
Fehlendes Selbstvertrauen	.26	.26

Anmerkung: Es sind nur die bei  $p \leq .05$  signifikanten Faktorenladungen dargestellt,  $p < .001 = ***$ , n.s. = nicht signifikant.

Die Tabelle 9.14 zeigt, dass aufgrund der vollstandardisierten Faktorenladungen  $> .20$  die Indikatoren „Fehlende Vereinbarung mit privater Situation“, „Fehlende Qualifikation“ und „Fehlendes Selbstvertrauen“ den Faktor „Wahrgenommene Kontrolle über Kündigungsverhalten“ ausreichend operationalisieren.

Betrachtet man das Verhältnis des  $\chi^2$ -Wertes zu Freiheitsgraden (CMIN/DF), so ergibt sich mit 1.79 ein Wert unter dem Maximalsollwert von 2-3, was auf eine gute Modellgüte des Messmodells „Wahrgenommene

Kontrolle über Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ hinweist. Der P-Wert (.18) in dem Messmodell liegt über dem 5 % - Niveau, was bedeutet, dass die Nullhypothese akzeptiert wird und das spezifizierte Modell nicht signifikant von der Realität abweicht.

Der ausgegebene „relative Fit“ RMSEA mit .09 überschreitet knapp den zulässigen Höchstwert von .08, wodurch ein unbefriedigender Modellfit attestiert wird. Inhaltlich lässt sich der RMSEA-Wert so interpretieren, dass sich das akzeptierte Modell unbefriedigend der Realität annähert (approximativer Fit). Der Wahrscheinlichkeitswert von .23 (PCCLOSE) liegt dabei unter der Mindestgrenze von .50, sodass die RMSEA-Statistik insgesamt einen unbefriedigenden Modellfit hindeutet.

Als Maß für die im Modell durchschnittlich nicht erklärten Kovarianzen wird der SRMR-Wert herangezogen, der in standardisierter Variante dem Standardfehler im Rahmen der Regressionsanalyse entspricht. Der SRMR-Wert beträgt .05, was auf einen guten Modellfit hindeutet, da er den zulässigen Wert von .11 nicht überschreitet.

Der „deskriptive Fit“-Wert GFI weist mit .99 einen Wert auf, der auf einen guten Modellfit hindeutet. Interpretiert man dieses Maß analog zum  $R^2$  der Regressionsanalyse, so bedeutet dies im vorliegenden Fall, dass mit dem akzeptierten Modell 99 % der Varianz im Datensatz erklärt werden kann bzw. 99 % der beobachteten Varianz durch die im Modell spezifizierte Kovarianz aufgeklärt wird.

Die „inkrementellen Fit“-Indizes TLI mit einem Wert von .78 und CFI mit einem Wert .93 weisen auf einen unbefriedigenden Modellfit hin. Da bei den inkrementellen Fitindizes das Vergleichsmodell ein Nullmodell ist, sind die Werte von TLI und CFI als Verbesserung dem Nullmodell gegenüber zu sehen. Das heißt, dass das vorliegende Modell laut TLI 78 % und laut CFI 93 % mehr zu erklären vermag, als das Nullmodell, welches keine Information enthält.

## **Reliabilität**

Die Reliabilitätsprüfung des akzeptierten Messmodells „Wahrgenommene Kontrolle über Kündigungsverhalten“ ergibt ein Cronbachs Alpha mit .46. Die Reliabilität dieser Skala ist unbefriedigend.

Aus der Tabelle 9.14 wird deutlich, dass die Operationalisierung „Wahrgenommene Kontrolle über Kündigungsverhalten“ mit messtheoretischen Problemen behaftet ist. Die vorgestellte Analyse zeigt, dass der Indikator „Stellenangebote“ nach der Faktorenanalyse keine signifikante Faktorenladung aufweist. Es wird für diese Arbeit entschieden, dass die Indikatoren „Fehlende Vereinbarung mit privater Situation“, „Fehlende Qualifikation“ und „Fehlendes Selbstvertrauen“ aufgrund ihrer signifikanten Faktorenladung das Konstrukt „Wahrgenommene Kontrolle über Kündigungsverhalten“ operationalisieren und im zu prüfenden Kausalmodell berücksichtigt werden.

### **9.4.6 Die Messung der „Spezifischen Zufriedenheiten“**

Zur Operationalisierung der „Spezifischen Zufriedenheiten“ werden sechs Items, angelehnt an die Arbeitsaspekte des Arbeitsbeschreibungsbogens (ABB) von Neuberger und Allerbeck (1978, S. 37) verwendet. Dabei handelt es sich um die Arbeitsaspekte: Bezahlung, Karriere, Vorgesetzter, Arbeitsgruppe, Arbeitsinhalt und Fortbildung (vgl. Tabelle 9.15). Die entsprechende Korrespondenzregel zur Verknüpfung von theoretischem Konzept und Operationalisierung lautet:

Korrespondenzregel 9.11:

*Je höher die Zufriedenheit mit einem der sechs Einzelaspekte, umso mehr ist von einer positiven Einstellung zu diesem Einzelaspekt auszugehen.*



Tabelle 9.15: „Spezifische Zufriedenheiten“: Itemformulierung und prozentuale Häufigkeitsverteilung

	Trifft voll und ganz zu			Trifft gar nicht zu			n	$\bar{x}$	SD
	1	2	3	4	5	6			
Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer <b>Bezahlung</b> ?	1	2	3	4	5	6	n	$\bar{x}$	SD
Prozentwerte	33.3	40.9	15.1	7.5	2.2	1.1	93	2.08	1.08
Wie zufrieden sind Sie mit Ihren <b>beruflichen Karrieremöglichkeiten</b> ?	1	2	3	4	5	6	n	$\bar{x}$	SD
Prozentwerte	16.1	25.8	31.2	17.2	6.5	3.2	93	2.81	1.27
Wie zufrieden sind Sie mit <b>mit der Anerkennung durch Ihren Vorgesetzten</b> ?	1	2	3	4	5	6	n	$\bar{x}$	SD
Prozentwerte	23.7	38.7	18.3	6.5	6.5	6.5	93	2.53	1.43
Wie zufrieden sind Sie mit dem <b>Verhältnis zu Ihren Kolleginnen und Kollegen</b> ?	1	2	3	4	5	6	n	$\bar{x}$	SD
Prozentwerte	38.7	46.2	7.5	3.2	2.2	2.2	93	1.90	1.06
Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem <b>Arbeitsinhalt</b> ?	1	2	3	4	5	6	n	$\bar{x}$	SD
Prozentwerte	21.5	38.7	33.3	5.4	0	1.1	93	2.27	0.93
Wie zufrieden sind Sie mit Ihren <b>beruflichen Fortbildungen</b> ?	1	2	3	4	5	6	n	$\bar{x}$	SD
Prozentwerte	17.2	28	21.5	18.3	9.7	5.4	93	2.91	1.43

Das Ergebnis zeigt, dass die untersuchte Gruppe von Arbeitnehmern insgesamt zufrieden bis sehr zufrieden (Skalierung 1-2) mit ihrer Arbeitssituation ist. Nur sehr wenige Arbeitnehmer (Skalierung 4-5) äußern sich tendenziell

unzufrieden mit Aspekten der Arbeitssituation. Aus diesem Ergebnis wird der Schluss gezogen, dass es sich bei der untersuchten Gruppe von Arbeitnehmern um eine homogene Gruppe handelt. Die Standardabweichungen zu den Indikatoren unterstützen diese Annahme, da die untersuchten Arbeitnehmer bezüglich der „Spezifischen Zufriedenheiten“ keine große Variation in ihrem Antwortverhalten aufweisen.

### **Interne Validität**

Die faktorenanalytische Überprüfung der internen Validität durch ein einfaktorielles Messmodell ergibt für die Gesamtstichprobe im Ausgangsmodell keine befriedigende Anpassung ( $\chi^2$  (df=9; p=.00)=28.83; RMSEA=.15; p-value of close fit=.01; GFI=.91; SRMR=.08; TLI=.81; CFI=.89). Durch die Zulassung einer Residualkorrelation verbessert sich die Modellanpassung für die Gesamtstichprobe signifikant. Die Residualkorrelation ist vollstandardisiert kleiner als  $.4$  /. Die Anpassungsparameter für dieses spezifiziertere Messmodell zeigen jedoch weiterhin keinen befriedigenden Modellfit ( $\chi^2$  (df=8; p=.04)= 16.48; RMSEA=.10; p-value of close fit=.09; GFI=.94; SRMR=.05; TLI=.91; CFI=.95).

Um die Zahl von Indikatoren im noch zu prüfenden Kausalmodell möglichst gering zu halten, sind auf der Basis der Faktorenanalyse des spezifizierten Messmodells jeweils die drei Indikatoren ausgewählt worden, die die höchsten Faktorenladungen aufweisen und signifikant sind. Für diese drei Indikatoren ist erneut eine Faktorenanalyse berechnet worden. Diese faktorenanalytische Überprüfung ergibt für die Gesamtstichprobe ohne Residualkorrelationen ein akzeptiertes Messmodell mit  $\chi^2$  (df=1; p=.16)=1.97; RMSEA=.10; p-value of close fit=.21; GFI=.99; SRMR=.03; TLI=.97; CFI=.99). Die Anpassungsparameter des Ausgangsmodells, des spezifizierten und des akzeptierten Modells sind in Tabelle 9.16 dargestellt.

Tabelle 9.16: *Faktorenanalytische Überprüfung der internen Validität des Messmodells „Spezifische Zufriedenheiten“*

<b>Kennzahlen zur Güte des Messmodells</b>	<b>Ergebnis Faktorenanalyse: Ausgangsmodell</b>	<b>Ergebnis Faktorenanalyse: Spezifiziertes Messmodell</b>	<b>Ergebnis Faktorenanalyse: Akzeptiertes Messmodell</b>
$\chi^2$	28.83	16.48	1.97
df	9	8	1
p	.00	.04	.16
RMSEA	.15	.10	.10
p-value of close fit	.01	.09	.21
GFI	.91	.94	.99
SRMR	.08	.05	.03
TLI	.81	.91	.97
CFI	.89	.95	.99
<b>Indikatoren</b>	<b>Vollstand. Faktorenloadungen beim Ausgangsmodell</b>	<b>Vollstand. Faktorenloadungen beim spezifizierten Messmodell</b>	<b>Vollstand. Faktorenloadungen beim akzeptierten Messmodell</b>
Bezahlung	.66***	.65***	.60***
Karriere	.84***	.85***	1.00***
Fortbildung	.85***	.86***	.73***
Arbeitsgruppe	.38***	.34	
Vorgesetztenverhalten	.54***	.51***	
Arbeitsinhalt	.38***	.38***	

Anmerkung: Es sind nur die bei  $p \leq .05$  signifikanten Faktorenloadungen dargestellt,  $p < .001 = ***$ .

Die Tabelle 9.16 zeigt, dass aufgrund der vollstandardisierten Faktorenloadungen  $> .60$  die Indikatoren „Bezahlung“, „Karriere“ und „Fortbildung“ den Faktor „Spezifische Zufriedenheiten“ am stärksten operationalisieren.

Betrachtet man das Verhältnis des  $\chi^2$ -Wertes zu Freiheitsgraden (CMIN/DF), so ergibt sich mit 1.97 ein Wert im Maximalsollwert von 2-3,

was auf eine befriedigende Modellgüte des Messmodells „Spezifische Zufriedenheiten“ hinweist. Der P-Wert (.16) in dem Messmodell liegt über dem 5 % - Niveau, was bedeutet, dass die Nullhypothese akzeptiert wird und das spezifizierte Modell nicht signifikant von der Realität abweicht.

Der ausgegebene „relative Fit“ RMSEA mit .10 überschreitet den zulässigen Höchstwert von .08, wodurch ein unbefriedigender Modellfit attestiert wird. Inhaltlich lässt sich der RMSEA-Wert so interpretieren, dass sich das akzeptierte Modell unbefriedigend der Realität annähert (approximativer Fit). Der Wahrscheinlichkeitswert von .21 (PCCLOSE) liegt dabei unter der Mindestgrenze von .50, sodass die RMSEA-Statistik insgesamt auf einen unbefriedigenden Modellfit hindeutet.

Als Maß für die im Modell durchschnittlich nicht erklärten Kovarianzen wird der SRMR-Wert herangezogen, der in standardisierter Variante dem Standardfehler im Rahmen der Regressionsanalyse entspricht. Der SRMR-Wert beträgt .03, was auf einen guten Modellfit hindeutet, da er den zulässigen Wert von .11 unterschreitet.

Der „deskriptive Fit“-Wert GFI weist mit .99 einen Wert auf, der auf einen guten Modellfit hindeutet. Interpretiert man dieses Maß analog zum  $R^2$  der Regressionsanalyse, so bedeutet dies im vorliegenden Fall, dass mit dem akzeptierten Modell 99 % der Varianz im Datensatz erklärt werden kann bzw. 99 % der beobachteten Varianz durch die im Modell spezifizierte Kovarianz aufgeklärt wird.

Die „inkrementellen Fit“-Indizes TLI mit einem Wert von .97 und CFI mit einem Wert von .99 weisen auf einen guten Modellfit hin. Da bei den inkrementellen Fitindizes das Vergleichsmodell ein Nullmodell ist, sind die Werte von TLI und CFI als Verbesserung dem Nullmodell gegenüber zu sehen. Das heißt, dass das vorliegende Modell laut TLI 97 % und CFI 99% mehr zu erklären vermag, als das Nullmodell, welches keine Information enthält.

## **Reliabilität**

Die Reliabilitätsprüfung des akzeptierten Messmodells „Spezifische Zufriedenheiten“ (Bezahlung, Karriere, Fortbildung) ergibt ein Cronbachs Alpha mit .83. Die Reliabilität dieser Skala ist gut.

Insgesamt weist die Operationalisierung der „Spezifische Zufriedenheiten“ eine befriedigende interne Validität auf, da die Faktorenladungen ausreichend hoch sind ( $\geq .40$ ), die Fitindizes auf einen ausreichenden Modellfit hindeuten und ein Cronbachs Alpha von .83 bestätigt, dass die Indikatoren das Messmodell reliabel messen.

### **9.4.7 Die Messung der Individuellen Merkmale**

Die Merkmale sind mit folgenden vier Einzelindikatoren operationalisiert:

- Alter,
- Ausbildungsniveau,
- Geschlecht,
- Familienstand.

Die entsprechenden Korrespondenzregeln zur Verknüpfung von theoretischem Konzept und Operationalisierung lauten:

Korrespondenzregel 9.12:

*Je niedriger das Alter des Arbeitnehmers, desto höher ist seine „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“.*

Korrespondenzregel 9.13:

*Je niedriger das Ausbildungsniveau des Arbeitnehmers, desto höher ist seine „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“.*

Korrespondenzregel 9.14:

*Bei Frauen ist die die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ höher als bei Männern.*

Korrespondenzregel 9.15:

*Die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ ist bei ledigen Personen höher als bei verheirateten Personen.*

Die nachfolgende Tabelle 9.17 veranschaulicht eine Zusammenfassung der Individuellen Merkmale der Stichprobe.

Tabelle 9.17: *Zusammenfassung der Individuellen Merkmale*

<b>Individuellen Merkmale</b>	
<b>Durchschnittsalter</b>	35 Jahre
<b>Geschlecht</b>	%
Fragebogenteilnahme Frauen	61.3
Fragebogenteilnahme Männer	38.7
<b>Höchster Schulabschluss</b>	%
Volks-/Hauptschule	5.4
Realschule	27.2
Fachhochschulreife	28.3
Hochschulreife	39.1
<b>Familienstand</b>	%
ledig	40.9
verheiratet	47.3
verwitwet	1.1
geschieden	3.2
eheähnlich	7.5

## 9.5 Zusammenfassung

Zentraler Gegenstand dieses Kapitels ist die Darstellung der Operationalisierungen der Konzepte sowie die Analyse ihrer messtheoretischen Qualitäten. Die nachfolgenden Tabellen 9.18 und 9.19 fassen die Ergebnisse zur Modellgüte, Validität, Reliabilität und Indikatorreduzierung zusammen.

Tabelle 9.18: *Modellgüte des Modells zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“*

Messmodelle	CMIN/ DF	RSMEA	SRMR	PC CLOSE	GFI	TLI
1. Arbeitneh- merkündi- gungsabsicht						
2. Einstellung zum Arbeit- nehmerkün- digungsver- halten	.40	.00	.02	.57	.99	1.03
3. Kündigungs- überzeu- gungen						
3a. Kündigungs- erwartungen	.12	.00	.01	.76	.99	1.03
3b. Kündigungs- bewertungen	2.72	.13	.03	.13	.98	.95
4. Verfügbar- keit vergan- gener Kündi- gungserfahr- ungen	3.68	.17	.07	.08	.98	.57
5. Subjektive Norm						
6. Wichtigkeit von Bezugs- personen und -gruppen	.01	.00	.00	.94	1.00	1.08
7. Wahrgenom- mene Kon- trolle über Kündigungs- verhalten	1.79	.09	.05	.23	.99	.78
8. Spezifische Zufrieden- heiten	1.97	.10	.03	.21	.99	.97
9. Individuelle Merkmale						

Tabelle 9.19: *Validität und Reliabilität des Modells zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“*

<b>Indikatoren</b>	<b>Vollstand. Faktorenloadungen</b>	<b>Cronbachs Alpha</b>
1. Einschätzung Kündigungswahrscheinlichkeit (Einzelitem)		
2. unangenehm/angenehm gar nicht gut/sehr gut bedrohlich/unbedrohlich	.58*** .69*** .81***	.75
3a. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezahlung</li> <li>• Karrieremöglichkeiten</li> <li>• Arbeitsinhalt</li> </ul>	.75*** 1.00*** .53***	.79
3b. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsgruppe</li> <li>• Vorgesetztenverhalten</li> <li>• Arbeitsinhalt</li> </ul>	.76*** 1.00*** .55***	.79
4. Anzahl Arbeitgeber Anzahl Bewerbungen insgesamt Bewerbungen extern	.26 1.00*** .34***	.40
5. Einschätzung normkonformes Verhalten (Einzelitem)		
6. Partner Familie Freunde	.25 .57*** 1.00***	.60
7. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende Vereinbarung mit privater Situation</li> <li>• Fehlende Qualifikation</li> <li>• Fehlendes Selbstvertrauen</li> <li>• Wahrnehmung und Einschätzung von Alternativen auf dem Arbeitsmarkt (Einzelitem)</li> </ul>	.24 1.00*** .26	.46
8. Bezahlung Karrieremöglichkeiten Fortbildung	.60*** 1.00*** .73***	.83
9. Alter, Geschlecht, Ausbildung, Familienstand (Einzelitems)		

*Anmerkung:* Die Nummerierung der Indikatoren bezieht sich auf die Nummerierung der Messmodelle. Es sind nur die bei  $p \leq .05$  signifikanten Faktorenloadungen dargestellt,  $p < .001 = ***$ .



Die Operationalisierung der latenten Variablen „Spezifische Zufriedenheiten“ und „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ weisen beide eine hohe interne Validität auf.

Die Analyse der ersten Dimension „Kündigungserwartungen“ des Konstrukts „Kündigungsüberzeugungen“ zeigt ebenfalls eine hohe interne Validität. Die Validität der zweiten Dimension „Kündigungsbewertungen“ des Konstrukts „Kündigungsüberzeugungen“ bildet sich dagegen eher befriedigend ab. Insgesamt unterstreichen beide Dimensionen die valide Operationalisierung des Konzepts „Kündigungsüberzeugungen“.

Die Analyse der Dimension „Wichtigkeit von Bezugspersonen und –gruppen“ des Konstrukts „Subjektive Norm“ zeigt eine gute interne Validität und gute Fitindizes auf. Insgesamt unterstreicht die Dimension die valide Operationalisierung des Konzepts „Subjektive Norm“.

Die Operationalisierung der latenten Variablen „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“ ist dagegen mit messtheoretischen Problemen behaftet. Die vorgestellte Analyse zeigt, dass von den fünf untersuchten Indikatoren die Variablen „Bewerbungen intern“ und „Stellenwechsel“ keine signifikante Faktorenladung von  $p \geq .40$  aufweisen. Der angenommene Faktor erklärt vor allem die Variable „Anzahl Bewerbungen insgesamt“ (Ladung = 1.00). Für die weiteren Indikatoren fällt die Varianzaufklärung jedoch geringer aus. Es wird für diese Arbeit entschieden, dass die Indikatoren „Anzahl Arbeitgeber“, „Anzahl Bewerbungen insgesamt“ und „Bewerbungen extern“ aufgrund ihrer signifikanten Faktorenladung das Konstrukt „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“ operationalisieren und im zu prüfenden Kausalmodell berücksichtigt werden.

Die Operationalisierungen der latenten Variablen „Wahrgenommene Kontrolle über Kündigungsverhalten“ ist ebenfalls mit messtheoretischen Problemen behaftet. Die vorgestellte Analyse zeigt, dass der Indikator „Stellenangebote“ nach der Faktorenanalyse keine signifikante Faktorenladung von  $p \geq .40$  aufweist. Es wird für diese Arbeit entschieden, dass die Indikatoren „Fehlende Vereinbarung mit privater Situation“, „Fehlende Qualifikation“ und „Fehlendes Selbstvertrauen“ aufgrund ihrer signifikanten Faktorenla-

dung das Konstrukt „Wahrgenommene Kontrolle über Kündigungsverhalten“ operationalisieren und im zu prüfenden Kausalmodell berücksichtigt werden. Zusätzlich wird unter dem Konstrukt „Wahrgenommene Kontrolle über Kündigungsverhalten“ das Einzelitem „Wahrnehmung und Einschätzung von Alternativen auf dem Arbeitsmarkt“ untersucht.

In diesem Zusammenhang dürfen zwei wichtige Beschränkungen der Aussagekraft von Fitindizes nicht verkannt werden. Die erste ist eine mathematische, die zweite eine wissenschafts- oder erkenntnistheoretische Begründung. Omnibus-Indizes können lediglich eine „durchschnittliche“ Anpassung anzeigen, sodass auch bei guten Kennzahlen lokale Fehlanpassungen verschleiert werden können. Noch schwerer wiegt jedoch, dass ein guter Fit nichts über die theoretische Plausibilität der inhaltlichen Implikationen des Modells auszusagen vermag. Zwar kann ein Modell „passen“, aber die Vorhersagekraft dennoch gering sein, „Vorhersagekraft“ im Sinne von Varianzaufklärung (vgl. Hoyle & Panter, 1995).

Des Weiteren wird aus der Tabelle 9.19 ersichtlich, dass eine Indikatorreduktion stattgefunden hat. Diese Indikatorreduktion beruht auf den Ausführungen in Kapitel 9.3, dass nicht mehr Items als nötig benutzt werden sollen, da sich mit zunehmender Indikatoranzahl die Gefahr erhöht, Artefakte und somit einen Unterfaktor zu produzieren, wodurch das Konstrukt bzw. die latente Variable in eine bestimmte Richtung gelenkt wird (Hair et al, 2006, S. 783). Die in dieser Arbeit angestrebte Indikatoranzahl von drei bis vier manifesten Variablen pro Konstrukt ist erfolgreich umgesetzt worden, verbunden mit der Bedingung, dass eine Reliabilität (Cronbach's Alpha) von mindestens  $\geq .40$  erreicht wird.

Abbildung 9.1 zeigt die Operationalisierung des reduzierten Modells zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“, ausgehend von der Ebene der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“.

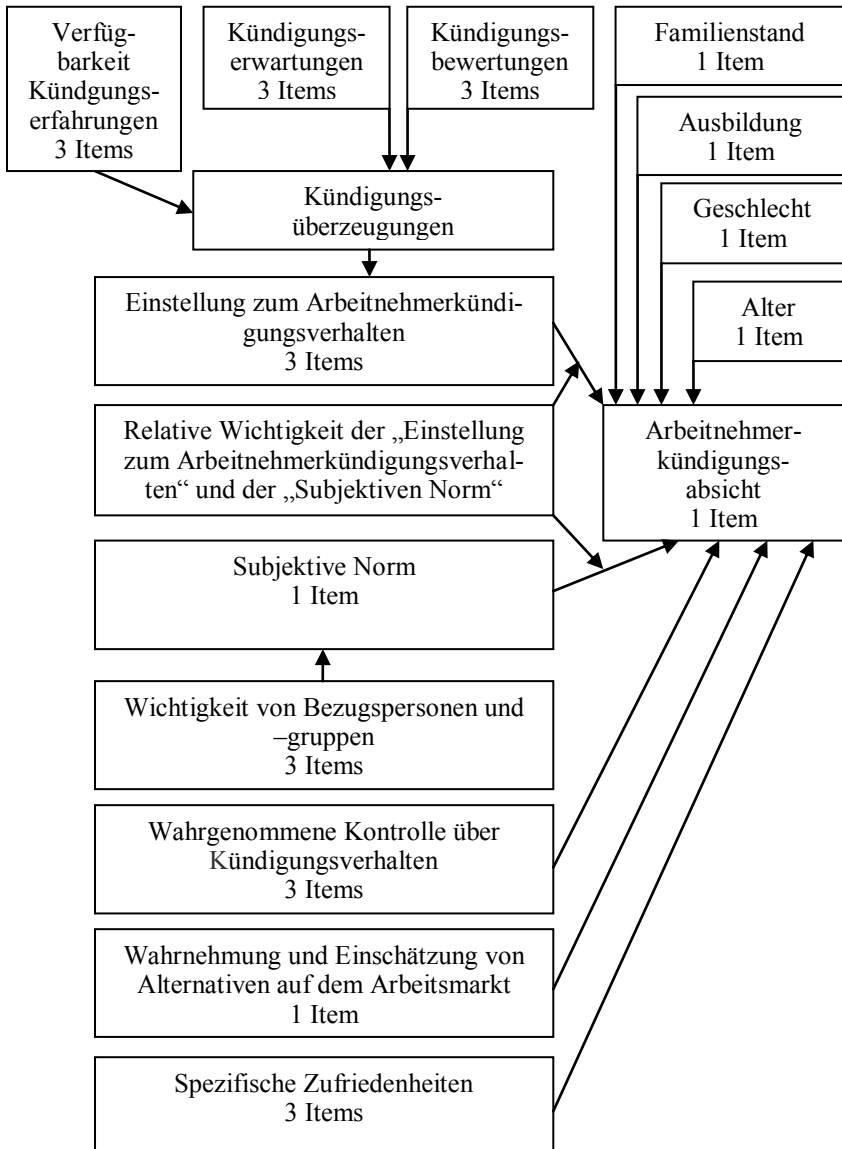


Abbildung 9.1: Operationalisierung des reduzierten einstellungstheoretischen Modells zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“, Quelle: Eigene Darstellung.

Im folgenden Kapitel werden nun auf Grundlage dieser messtheoretischen Befunde die Ergebnisse der Überprüfung des Modells zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündungsverhalten“ präsentiert.

Im Hinblick auf die Qualität der verwendeten Operationalisierungen ist das Ergebnis dieser Überprüfung, neben der Bedeutung für die theoretischen-inhaltlichen Fragestellungen, auch als ein weiteres Kriterium der Validitätsprüfung zu betrachten.

## 10 Empirische Prüfung des Modells zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“

In diesem Kapitel werden die empirischen Befunde der Überprüfung des einstellungstheoretischen Modells zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ vorgestellt. Ausgangspunkt der Kausalanalyse ist die Spezifikation des in Abbildung 9.1 dargestellten Modells.

Die Darstellung der Ergebnisse folgt einem einheitlichen Prinzip. Nach der Darstellung des Modelltests folgt die Darstellung der kausalstrukturellen Befunde. Die Darstellung der korrelativen Beziehungen zwischen den unabhängigen Variablen schließt sich an. Darauf werden die durch das Modell erklärten Varianzen vorgestellt. Der letzte Abschnitt präsentiert die zentralen Ergebnisse im Überblick.

Im Hinblick auf die inhaltliche Interpretation beschränkt sich dieses Kapitel auf die Darstellung der statistischen Ergebnisse. Die eigentlichen Beziehungen zwischen theoretischen Annahmen, empirischen Befunden und die sich daraus ergebenden theoretischen Implikationen, Erweiterungen und neuen Fragestellungen werden im elften Kapitel diskutiert. Die Modellüberprüfung und die Modellanpassungen erfolgen nach den in Kapitel 9.3 dargestellten Kriterien.

### 10.1 Modelltest

Das Modell zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ entsprechend den postulierten theoretischen Kausalbeziehungen ergibt keinen befriedigenden Modellfit.

Das nach einer Reihe signifikanter Modellverbesserungen abschließend akzeptierte Modell weist mit einem ( $\chi^2$  (df=47; p=.52)=45.85; RMSEA=.00; p-value of close fit=.85; GFI=.92; SRMR=.08; TLI=1.01; CFI=1.00) eine befriedigende Anpassung auf. Die Effekte sind in Abbildung 10.1 dargestellt.

## 10.2 Kausalstrukturelle Befunde

Die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ ist das Ergebnis einer hohen „Subjektiven Norm“, einer positiven „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ sowie eines niedrigen „Alters“.

Das Konstrukt „Wahrgenommene Kontrolle über Kündigungsverhalten“, das Einzelitem „Wahrnehmung und Einschätzung von Alternativen auf dem Arbeitsmarkt“, die „Spezifischen Zufriedenheiten“ (Bezahlung, Karriere-möglichkeiten, Fortbildung) und die Individuellen Merkmale (Geschlecht, Familienstand, Ausbildung) stellen hingegen keine Ursachen der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ dar.

Die „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ ist das Ergebnis einer hohen „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“, hingegen stellt das Konstrukt „Kündigungsüberzeugungen“ mit keiner seiner beiden Subdimensionen „Kündigungserwartungen“ und „Kündigungsbewertungen“ eine Ursache der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ dar.

Die „Subjektive Norm“ ist das Ergebnis einer hohen „Wichtigkeit von Bezugspersonen und -gruppen“.

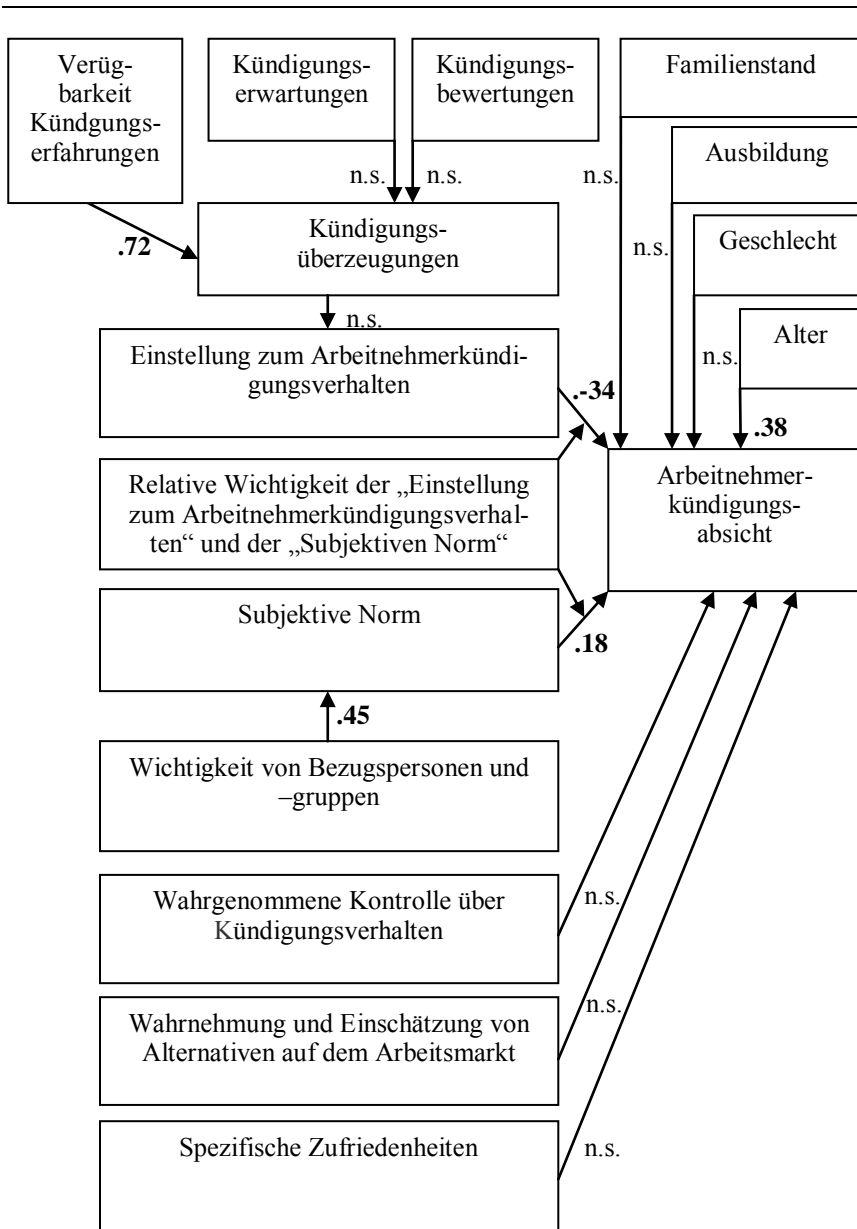


Abbildung 10.1: Der Modelltest, Quelle: Eigene Darstellung.

### 10.3 Korrelative Beziehungen zwischen den unabhängigen Variablen

Zwischen den unabhängigen Variablen bestehen fünf signifikante Korrelationen. Die entsprechenden Koeffizienten sind in Tabelle 10.1 dargestellt. Die beiden Subdimensionen „Kündigungserwartungen“ und „Kündigungsbewertungen“ des Konzepts „Kündigungserwartungen“ korrelieren untereinander schwach positiv. Mit zunehmenden „Kündigungserwartungen“ nimmt die „Kontrolle über das Kündigungsverhalten“ ab. Ferner steigt die „Wichtigkeit von Bezugspersonen und –gruppen“ mit zunehmenden „Kündigungserwartungen“. Die „Spezifischen Zufriedenheiten“ sind nicht signifikant korreliert.

Tabelle 10.1: *Korrelationen und Varianzen der unabhängigen Variablen: Vollstandstandardisierte Effekte (n=93)*

		Kündigungserwartungen	Kündigungsbewertungen	Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen	Spezifische Zufriedenheiten	Wahrgenommene Kontrolle über Kündigungsverhalten	Wichtigkeit von Bezugspersonen
Kündigungserwartungen	Kündigungserwartungen	1.00					
	Kündigungsbewertungen	.35	1.00				
Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen		n.s.	n.s.	1.00			
Spezifische Zufriedenheiten		n.s.	n.s.	n.s.	1.00		
Kontrolle über Kündigungsverhalten		.34	.48	n.s.	n.s.	1.00	
Wichtigkeit von Bezugspersonen und –gruppen		.23	.38	n.s.	n.s.	n.s.	1.00



## 10.4 Erklärte Varianzen

Das Modell erklärt die „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ zu 52, die „Subjektive Norm“ zu 20 und die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ zu 29 Prozent.

## 10.5 Zentrale Ergebnisse im Überblick

In diesem Abschnitt werden die zentralen Befunde für eine Gesamtbeurteilung des einstellungstheoretischen Modells zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ zusammenfassend dargestellt.

### 10.5.1 Beurteilung des Modellfits

In dieser Arbeit ist die Kovarianzanalyse als Verfahren gewählt worden, mit dem das Kausalmodell geschätzt und überprüft worden ist. Mit Hilfe der Kovarianzanalyse konnte die Struktur beobachtbarer Variablen, die sich aus ihrer Streuungs-(Varianz-Kovarianz)-Matrix ergibt, untersucht werden (vgl. Bentler & Chou, 1987). Der  $\text{CHI}^2/\text{df}$  Quotient bleibt wie gefordert mit .97 unter 3.0 ( $\text{CHI}^2 = 45.85$ ,  $\text{df} = 47$ ). Die hier durchgeführte Kausalanalyse ergibt mit .00 einen RMSEA-Wert, der optimal ist ( $\text{optimal} < .08$ ). Der Wahrscheinlichkeitswert von .85 (PCCLOSE) liegt dabei über der Mindestgrenze von .50, sodass die RMSEA-Statistik insgesamt auf einen guten Modellfit hindeutet. Als Maß für die im Modell durchschnittlich nicht erklärten Kovarianzen wird der SRMR-Wert herangezogen, der in standardisierter Variante dem Standardfehler im Rahmen der Regressionsanalyse entspricht. Der SRMR-Wert beträgt .08, was auf einen guten Modellfit hindeutet, da er den zulässigen Wert von .11 unterschreitet. Der deskriptive Fit-Wert GFI mit .92 und die inkrementellen Fit-Werte TLI mit 1.01 und CFI mit 1.00 weisen auf einen guten Fit des Modells hin. In diesem Zusammenhang ist zu beachten, dass die Fitindizes als Empfehlung zu sehen sind und in ihrer Gesamtheit betrachtet werden sollten, um die Güte eines Modells bewerten zu können.

Insgesamt werden mit dem in dieser Arbeit akzeptierten Modell 92 % der Varianz im Datensatz erklärt (GFI-Wert) und das Modell vermag laut TLI und CFI 100 % mehr zu erklären als das Nullmodell, welches keine Information enthält. Aus dem Vergleich der postulierten und erhobenen Zusammenhänge kann somit der Rückschluss auf eine gute Güte des Modells zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündungsverhalten“ gezogen werden.

### 10.5.2 Die modelltheoretische Erklärung der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“

Als unabhängige Variablen berücksichtigt das postulierte Modell zur Erklärung der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ acht theoretische Konzepte. Die „Einstellung zum Arbeitnehmerkündungsverhalten“, die „Subjektive Norm“, die Individuellen Merkmale: Alter, Geschlecht, Ausbildung, Familienstand und die „Spezifischen Zufriedenheiten“ sind jeweils mit einer Skala und die „Wahrgenommene Kontrolle über Kündigungsverhalten“ mit zwei Skalen operationalisiert. Für diese insgesamt neun Skalen sind sämtliche Befunde zur Erklärung der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ in Tabelle 10.2 zusammengestellt.

Tabelle 10.2: *Die Erklärung der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“: Zusammenfassung der Effekte*

		Ursache							
		EKV	Subjektive Norm	Kontrolle über Kündigungsverhalten	Wahnehm./Einschätzung von Alternativen auf Arbeitsmarkt	Alter	Geschlecht	Ausbildung	Familienstand
Folge	Arbeitnehmerkündigungsabsicht	-.34	.18	n.s.	n.s.	.38	n.s.	n.s.	n.s.

Für die „Einstellung des Arbeitnehmers zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ wurde angenommen, dass mit zunehmend positiver „Einstellung des Arbeitnehmers zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ zunehme (H12). Die Befundlage dazu ist homogen.

Die These für das Konzept „Subjektive Norm“, je höher der wahrgenommene soziale Druck des Arbeitnehmers, zu kündigen, desto größer wäre seine Absicht sein, zu kündigen (H13), wird uneingeschränkt bestätigt.

Für das Individuelle Merkmal „Alter“ wurde vermutet, je niedriger das Alter, desto höher die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ (H7). Diese These bestätigte sich. Die Befundlage zu den individuellen Einzelmerkmalen: Ausbildung (H8), Geschlecht (H9) und Familienstand (H10) zeigt sich jedoch heterogen.

Für das Konzept „Spezifische Zufriedenheiten“ wurden die sechs Einzelthesen angenommen, dass mit zunehmender Arbeitsunzufriedenheit mit der Bezahlung (H1), mit den Karrieremöglichkeiten (H2), mit dem Vorgesetztenverhalten (H3), mit der Arbeitsgruppe (H4), dem Arbeitsinhalt (H5) und der Fortbildung (H24) die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ zunehme. Die Befundlage zu den sechs Thesen ist heterogen, sodass das Konzept „Spezifische Zufriedenheiten“ nicht bestätigt werden konnte.

Für das Konzept „Wahrgenommene Kontrolle über Kündigungsverhalten“ wurde zum einen angenommen, je höher die wahrgenommene Kontrolle des Arbeitnehmers über sein Kündigungsverhalten, desto höher wäre seine „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ (H16). Zum anderen wurde vermutet, je besser der Arbeitnehmer seine beruflichen Chancen auf dem Arbeitsmarkt einschätze, desto höher wäre seine „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ (H6). Die Befundlage zu beiden Thesen ist heterogen, sodass das Konzept „Wahrgenommene Kontrolle über Kündigungsverhalten“ nicht bestätigt werden konnte.

Zusammenfassend zeigt sich, dass entsprechend den theoretischen Annahmen die „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“, die „Subjektive Norm“ und das Individuelle Merkmal „Alter“ empirische Vorhersagekraft für die Erklärung der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ besitzen. Hingegen bestehen für die latenten Variablen „Spezifische Zufriedenheiten“, „Wahrgenommene Kontrolle über Kündigungsverhalten“, „Wahrnehmung und Einschätzung von Alternativen auf dem Arbeitsmarkt“ sowie für die Individuellen Merkmale: Geschlecht, Ausbildung und Familienstand keine signifikanten Regressionseffekte auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“.

### **10.5.3 Die modelltheoretische Erklärung der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“**

Die „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ ist konzeptionell in die Subdimensionen „Kündigungsüberzeugungen“ und „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“ ausdifferenziert. Die „Kündigungsüberzeugungen“ sind nicht direkt operationalisiert, sondern werden durch die Dimensionen „Kündigungserwartungen“ und „Kündigungsbewertungen“ determiniert. Der Faktor „Kündigungsüberzeugungen“ ist ein Faktor 2. Ordnung, die „Kündigungserwartungen“ und die „Kündigungsbewertungen“ stellen hierbei Faktoren 1. Ordnung dar. Sowohl die „Kündigungserwartungen“, „Kündigungsbewertungen“ als auch die „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“ sind jeweils mit einer Skala operationalisiert. Die Befunde zur Erklärung der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ sind in Tabelle 10.3 zusammengestellt.

Tabelle 10.3: *Die Erklärung der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“: Zusammenfassung der Effekte*

		Ursache	
		Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrung	Kündigungsüberzeugungen
Folge	Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten	.72	n.s.

Die These, hohe „Kündigungsüberzeugungen“ begünstigen eine positive „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ (H17), konnte nicht bestätigt werden.

Für die „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“ als neu entwickeltes Konzept wurde zunächst angenommen, dass es eine Ursache der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ darstelle (H20). Diese Annahme wurde bestätigt. Die These, mit zunehmenden Kündigungserfahrungen wäre eine aus dem Gedächtnis abrufbare „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ verfügbarer (H21), wurde uneingeschränkt bestätigt.

Für die „Kündigungserwartungen“ als erste Dimension der „Kündigungsüberzeugungen“ wurde zunächst angenommen, je mehr der Arbeitnehmer die „Kündigungserwartungen“ als persönlich zutreffend einschätzen würde, desto höher wären seine „Kündigungsüberzeugungen“ (H18). Für die „Kündigungsbewertungen“ als zweite Dimension der „Kündigungsüberzeugungen“ wurde vermutet, je wichtiger die „Kündigungserwartungen“ vom Arbeitnehmer bewertet würden, desto höher wären seinen „Kündigungsüberzeugungen“ (H19). Die Befundlage zu beiden Annahmen ist heterogen, sodass das Konzept „Kündigungsüberzeugungen“ nicht bestätigt werden konnte.

Zusammenfassend zeigt sich, dass entsprechend der theoretischen Annahme die Dimension „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“ empirische Vorhersagekraft für die Erklärung der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ besitzt. Hingegen besteht für die zweite Dimension „Kündigungüberzeugungen“ kein signifikanter Regressionseffekt auf die „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“.

#### 10.5.4 Die modelltheoretische Erklärung der „Subjektiven Norm“

Die „Subjektive Norm“ ist konzeptionell in die Subdimension „Wichtigkeit von Bezugspersonen und –gruppen“ ausdifferenziert. Das Konzept „Wichtigkeit von Bezugspersonen und –gruppen“ ist mit einer Skala operationalisiert. Der Befund zur Erklärung der „Subjektiven Norm“ ist in Tabelle 10.4 zusammengestellt.

Tabelle 10.4: *Die Erklärung der „Subjektiven Norm“:  
Zusammenfassung der Effekte*

		Ursache
		Wichtigkeit von Bezugspersonen und –gruppen
Folge	Subjektive Norm	.45

Für die „Wichtigkeit von Bezugspersonen und –gruppen“ als neu entwickeltes Konzept wurde zunächst angenommen, dass es eine Ursache der „Subjektiven Norm“ darstelle (H22). Diese Annahme wurde bestätigt. Die These, mit zunehmender „Wichtigkeit der Bezugspersonen und –gruppen“ in Bezug auf das auszuführende Verhalten steige der wahrgenommene soziale Druck des Arbeitnehmers bezüglich des in Frage stehenden Verhaltens (H23), wurde bestätigt. Zusammenfassend zeigt sich, dass entsprechend der theoretischen Annahme die Dimension „Wichtigkeit von Bezugspersonen und –gruppen“ empirische Vorhersagekraft für die Erklärung der „Subjektiven Norm“ besitzt.

### **10.5.5 Die Gewichtung des Einflusses der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ und der „Subjektiven Norm“ auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“**

Für die „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ und die „Subjektive Norm“ wurde eine Gewichtung im Hinblick auf die abhängige Variable „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ angenommen. Für die „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ wurde einerseits vermutet, dass mit geringer Bindung an relevante Personen der Einfluss der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ größer sei als der Einfluss der „Subjektiven Norm“ (H14). Zum anderen wurde für die „Subjektive Norm“ angenommen, dass bei starker Verankerung an Bezugspersonen der Einfluss der „Subjektiven Norm“ auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ größer sei als der Einfluss der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ (H15). Empirisch zeigt sich, dass die „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ einen höheren Regressionseffekt auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ aufweist als die „Subjektive Norm“.

### **10.5.6 Korrelative Beziehungen der unabhängigen Variablen**

Die korrelativen Beziehungen zwischen den unabhängigen Variablen fasst Tabelle 10.1 zusammen. Insgesamt ergeben die Beziehungen zwischen den unabhängigen Variablen ein konstantes Muster hinsichtlich der Vorzeichenstruktur. Numerisch sind sie jedoch eher gering. Die beiden Subdimensionen „Kündigungserwartungen“ und „Kündigungsbewertungen“ des Konzepts „Kündigungserwartungen“ korrelieren untereinander schwach positiv. Die „Wichtigkeit von Bezugspersonen und -gruppen“ steigt mit zunehmenden Kündigungserwartungen. In Widerspruch stehen die Korrelationen zwischen den „Kündigungserwartungen“, „Kündigungsbewertungen“ und der Variablen „Wahrgenommene Kontrolle über Kündigungserwartungen“. Demnach würden die vom Arbeitnehmer als persönlich zutreffend und als wichtig bewerteten Kündigungserwartungen zur Kontrollabnahme über sein Kündigungserwartungen führen. Im Sinne des Konzepts zur Verhaltenskontrolle wäre unter Berücksichtigung der Skalierung der „Wahrgenommenen Kontrolle über Kündigungserwartungen“ eine negative

Korrelation zu erwarten gewesen (vgl. Kap. 9.4.6). Nach den empirischen Ergebnissen beeinflusst die Variable „Spezifische Zufriedenheiten“ die Korrelationsstruktur in keinem relevanten Maße.

### **10.5.7 Erklärte Varianzen**

Das Modell erklärt die „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ zu 52, die „Subjektive Norm“ zu 20 und die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ zu 29 Prozent. Deskriptiv am besten wird die „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ durch das Modell erklärt. Die „Subjektive Norm“ und die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ werden deskriptiv deutlich schlechter erklärt. Berücksichtigt man die konzeptionelle Komplexität der im Modell berücksichtigten theoretischen Konzepte und ihre sparsame Operationalisierung über Kurzskalen (siehe Kapitel 9.3), die dieser theoretischen Komplexität nur begrenzt Rechnung tragen, sind die erklärten Varianzanteile durchaus als gut zu betrachten. Dies spricht für eine gute Allgemeingültigkeit des postulierten Modells.

Im empirischen Test erklärt das Modell etwa ein Fünftel der Varianz der „Subjektiven Norm“, über 50 Prozent der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ und über ein Viertel der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“.



## 11 Diskussion

In diesem Kapitel werden die zentralen Befunde zusammenfassend diskutiert. Zugleich werden die sich daraus ergebenden theoretischen und empirischen Implikationen für eine Weiterentwicklung des Modells zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündungsverhalten“ skizziert.

Da das allgemeine Erklärungsmodell für Verhalten von Ajzen und Fishbein (1980; Fishbein & Ajzen, 1975) als Rahmentheorie zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündungsverhalten“ gewählt wurde und die von Ajzen und Fishbein angenommenen Modellkomponenten und Kausalzusammenhänge auf das „Arbeitnehmerkündungsverhalten“ übertragen worden sind, beschäftigt sich der erste Abschnitt zunächst mit den zentralen Befunden zu diesen modifizierten Modellkomponenten. Der zweite Abschnitt diskutiert die zentralen Befunde zu den modellexternen Komponenten des Modells zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündungsverhalten“. Der dritte Abschnitt setzt sich kritisch mit dem postulierten Pfaddiagramm auseinander. Der vierte Abschnitt greift die grundsätzliche Problematik der Untersuchung von Kausalitäten in Querschnittsuntersuchungen auf. Der fünfte Abschnitt geht auf die zentralen Befunde zu den erklärten Varianzen und der sechste Abschnitt auf die zentralen Befunde der Hypothesenprüfung ein. Der siebte Abschnitt beschäftigt sich mit den zentralen Befunden der Instrumentenentwicklung und -prüfung. Abschließend wird in tabellarischer Form ein Überblick über die Befunde zu sämtlichen Hypothesen geboten.

## **11.1. Zentrale Befunde zu den modifizierten Modellkomponenten des allgemeinen Erklärungsmodells für Verhalten von Ajzen und Fishbein**

### **11.1.1 Modellkomponente: „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“**

Bei der Modellkomponente „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ konnte ein signifikanter Effekt auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ festgestellt werden. Die Annahme (H12), die „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ begünstige die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ findet somit empirische Unterstützung. Damit kann bestätigt werden, dass die Absicht, zu kündigen, in entscheidendem Maße von der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ abhängt. Die „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ stellte innerhalb der untersuchten Variablengruppen den stärksten direkten Prädiktor für die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ dar. Da sich in der Literatur keine empirischen Untersuchungen finden lassen, die ebenfalls die Modellkomponente „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ im Zusammenhang mit der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ untersucht haben, ist ein Vergleich mit anderen empirischen Ergebnissen nicht möglich, sodass der Befund zur „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ als neuwertig zu betrachten ist.

#### **11.1.1.1 Dimension: „Kündigungsüberzeugungen“**

Die „Kündigungsüberzeugungen“ als Dimension (Überzeugungskonzept) der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ zeigten keinen signifikanten Effekt auf die „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“. Somit findet die Annahme (H17), hohe „Kündigungsüberzeugungen“ begünstigen eine positive „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“, keine empirische Unterstützung. Daraus kann der Schluss gezogen werden, dass die „Kündigungsüberzeugungen“ zu den Arbeitsaspekten Bezahlung, Karriere, Arbeitsgruppe, Vorgesetztenverhalten und Arbeitsinhalt keine Relevanz für die Einstellungsbildung zum „Arbeitneh-

merkündigungsverhalten“ besitzen. Es ist zu vermuten, dass andere Erwartungen und Bewertungsmaßstäbe im Rahmen der Kündigungseinstellung eine Rolle spielen als die in dieser Arbeit gewählten. Da sich in der Literatur keine empirischen Untersuchungen finden lassen, die ebenfalls die Modellkomponente „Kündigungsüberzeugungen“ im Zusammenhang mit der Kündigungseinstellung untersucht haben, ist ein Vergleich mit anderen empirischen Ergebnissen nicht möglich, sodass die Ursachen des nicht signifikanten Befunds nur vermutet werden können.

Bei der Interpretation dieses Befundes sind methodische und theoretische Argumente zu berücksichtigen. In der vorliegenden Arbeit ist die Variable „Kündigungsüberzeugungen“ an einer eher kleinen Stichprobe (N = 93) untersucht worden, sodass methodisch vermutet werden kann, dass dies zu einer statistischen Verzerrung geführt haben könnte. Ein größerer Stichprobenumfang führt möglicherweise zu genaueren Aussagen.

Aus theoretischer Sicht ist bei diesem Befund zu beachten, dass Ajzen und Fishbein für das Überzeugungskonzept ihrer allgemeinen Modellkomponente „Einstellung zum Verhalten“ ein Erwartung-mal-Wert Modell annehmen. Die Modellkomponente „Kündigungsüberzeugungen“ wurde in dieser Arbeit nach der theoretischen Vorgabe von Ajzen und Fishbein anhand eines Erwartung-mal-Wert Modells konzipiert. Studien aus anderen Sachkontexten, die ebenfalls das Überzeugungskonzept der Modellkomponente „Einstellung zum Verhalten“ nach dieser theoretischen Vorgabe von Ajzen und Fishbein konzipierten, äußerten Schwierigkeiten bei der Operationalisierung und Bestimmung der Gewichte (vgl. Kunz, 1994), sodass der empirische Befund in dieser Arbeit Anlass gibt, die theoretische Fundierung und Operationalisierung des Überzeugungskonzepts der Modellkomponente „Einstellung zum Verhalten“ von Ajzen und Fishbein kritisch in Frage zu stellen. Hier sollte zukünftige Forschung zunächst klären, welche Erwartungen und Bewertungsmaßstäbe im Rahmen der Kündigungseinstellung eine Rolle spielen. Da der Befund in dieser Arbeit die geringe Erklärungsleistung des Erwartung-mal-Wert Modells von Ajzen und Fishbein für die Einstellungsbildung belegt, ist in einem zweiten Schritt darüber nachzudenken, welche alternativen theoretischen Fundierungen und Operationalisierungen das Überzeugungskonzept der „Einstellung zum Verhalten“ von Ajzen und Fishbein im Kündigungssachverhalt abbilden könnten. Die Vari-

able „Wichtigkeit von Bezugspersonen und –gruppen“ (siehe Kapitel 9.4.4.1) veranschaulicht hierzu eine alternative Operationalisierung des Überzeugungskonzepts von Ajzen und Fishbein.

### **11.1.2 Modellkomponente: „Subjektive Norm“**

Bei der Modellkomponente „Subjektive Norm“ konnte ein signifikanter Effekt auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ festgestellt werden. Die Annahme (H13), die „Subjektive Norm“ begünstige die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ findet somit empirische Unterstützung. Daraus kann der Schluss gezogen werden, dass das soziale Umfeld bei der Absichtsbildung keine unerhebliche Rolle spielt. Zudem stellt die „Subjektive Norm“ innerhalb der untersuchten Variablengruppen den zweitstärksten direkten Prädiktor für die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ dar.

Der Einbezug von normativen Aspekten in ein Fluktuationsmodell ist im Rahmen der Fluktuationsforschung kaum vorzufinden und beschränkte sich bislang auf die Untersuchung der Wirkung der „Normativen Überzeugungen“ auf das Fluktuationsverhalten (vgl. Semmer et al., 1996). Aus diesem Grund sollte der Befund aus der vorliegenden Arbeit durch weitere systematische Untersuchungen abgesichert werden.

Des Weiteren ist kritisch zu hinterfragen, ob die Wahrnehmung sozialer Normen eine notwendige oder nur eine additiv begünstigende Bedingung für die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ darstellt. Hierzu sollte zukünftige Forschung klären, welche Formen sozialen Drucks darüber entscheiden, welchen Stellenwert normative Aspekte bei der Kündigungsabsicht eines Arbeitnehmers einnehmen.

#### **11.1.2.1 Dimension: „Wichtigkeit von Bezugspersonen und –gruppen“**

Das Überzeugungskonzept der „Subjektiven Norm“ wurde in dieser Arbeit anhand der Dimension „Wichtigkeit von Bezugspersonen und –gruppen“ abgebildet. Die empirischen Ergebnisse zeigten einen hoch signifikanten Effekt der Variablen „Wichtigkeit von Bezugspersonen und –gruppen“ auf die „Subjektive Norm“. Somit findet die Annahme (H22), die „Wichtigkeit von Bezugspersonen und –gruppen“ stellt eine Ursache der „Subjektiven Norm“ dar, empirische Unterstützung. Weiter bestätigte sich die Annahme

(H23), mit zunehmender Wichtigkeit der Bezugspersonen und –gruppen in Bezug auf das auszuführende Verhalten, steige der wahrgenommene soziale Druck des Arbeitnehmers bezüglich des in Frage stehenden Verhaltens. Daraus kann der Schluss gezogen werden, dass der Partner, die Familie und Freunde die wichtigen Bezugspersonen darstellen, die den entscheidenden normativen Druck bezüglich des in Frage stehenden Kündigungsverhaltens ausüben.

Da sich in der Literatur nur schwache Zusammenhänge zwischen den „Normativen Überzeugungen“ und dem Fluktuationsverhalten finden lassen (vgl. Baillod, 1992; Semmer et al., 1996) und die Schwierigkeiten bei der Operationalisierung des Überzeugungskonzepts der „Subjektiven Norm“ nach der theoretischen Vorgabe von Ajzen und Fishbein bekannt waren (vgl. Kunz, 1994), wurde in dieser Arbeit anhand der Variablen „Wichtigkeit von Bezugspersonen und –gruppen“ eine alternative Konzipierung des Überzeugungskonzepts der „Subjektiven Norm“ gewählt und untersucht. Der Variablen „Wichtigkeit von Bezugspersonen und –gruppen“ wurde folgende theoretische Fundierung zugrunde gelegt: Das Ausführen eines Verhaltens kann, je nach Situation, unter mehr oder weniger starkem sozialen Druck stehen, der von den relevanten Bezugspersonen und -gruppen auf eine Person ausgeht. Ein sozialer Druck entsteht bei einer Person aufgrund der Wahrnehmung von Meinungen seitens wichtiger Bezugspersonen bezüglich des in Frage stehenden Verhaltens. Die Ausprägung des sozialen Drucks auf eine Person ist wiederum abhängig von der Wichtigkeit dieser relevanten Bezugspersonen und- gruppen für die Person. Je wichtiger die Bezugspersonen und –gruppen von einer Person in Bezug auf das auszuführende Verhalten eingeschätzt werden, desto höher ist ihr wahrgenommener sozialer Druck bezüglich des in Frage stehenden Verhaltens. Hält eine Person die Meinung der Bezugspersonen für unwichtig, wird sie sich nur an ihre eigenen Einstellungen und der wahrgenommenen Kontrolle orientieren.

In der vorliegenden Arbeit findet die „Subjektive Norm“ ihre theoretische Fundierung auch in einer Erwartung-mal-Wert-Theorie „im Sinne von Ajzen und Fishbein“ (1980), jedoch wird sie nicht anhand der Variablen „Erwartung“ und „Bewertung“ (Motivation) entwickelt, sondern mittels der einzelnen Variablen „Wichtigkeit von Bezugspersonen und –gruppen“ kon-

zipiert. Die Einschätzung der „Wichtigkeit von Bezugspersonen und -gruppen“ beinhaltet sowohl die „Wahrnehmung der Erwartungen von wichtigen Bezugspersonen und -gruppen“ als auch die „Motivation“, sich entsprechend den wahrgenommenen Erwartungen zu verhalten. Demnach stellt die Variable „Wichtigkeit von Bezugspersonen und -gruppen“ eine Komprimierung des Überzeugungskonzepts von Ajzen und Fishbein dar. Nach Recherche in der Fluktuationsliteratur konnte zu dem Überzeugungskonzept der „Subjektiven Norm“ von Ajzen und Fishbein keine alternative Modellierung gefunden werden, sodass die Konzipierung der Variablen „Wichtigkeit von Bezugspersonen und -gruppen“ als neuwertig zu betrachten ist und durch weitere systematische Untersuchungen abgesichert werden sollte.

Ebenfalls denkbar wäre, die Variable „Kündigungsüberzeugungen“ (Kapitel 11.1.2) als Überzeugungskonzept für die „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ anhand der Konzipierung „Einschätzung des Wichtigkeitsgrads“ zu überprüfen.

Da der Einbezug eines normativen Überzeugungskonzepts nach Ajzen und Fishbein (1980) in ein Fluktuationsmodell im deutschsprachigen Raum noch relativ wenig stattfindet, sollte weiterführend untersucht werden, bei welchen Gruppen von Arbeitnehmern Bezugspersonen die Wahrnehmung sozialer Normen begünstigen. Die Untersuchung dieser Fragestellung wäre durch Subgruppenanalysen zu klären.

Im Vergleich zu anderen deutschsprachigen Studien, die versucht haben, das normative Überzeugungskonzept von Ajzen und Fishbein im Kündigungssachverhalt zu modellieren und zu untersuchen, lassen sich nur Semmer et al. (1996) finden, die die „Normativen Überzeugungen“ von Computerfachleuten in ihrer Wirkung auf das Fluktuationsverhalten erhoben haben. Semmer et al. (1996) verweisen als theoretische Grundlage in ihrer Untersuchung auf die Konzeption der „Subjektiven Norm“ von Fishbein und Ajzen (1980). Anhand der Operationalisierung „Wahrgenommene Einstellung relevanter Bezugspersonen“ haben Semmer et al. (1996) jedoch, streng genommen, nur einen Bestandteil des Konzepts „Subjektive Norm“ von Ajzen und Fishbein untersucht, da sie die „Motivation“ (d.h. den Überzeugungen wichtiger Bezugspersonen zu entsprechen), das Kon-

strukt „Subjektive Norm“ (norm-konformes/nicht-normkonformes Verhalten, das der Betroffene aus dem sozialen Druck ableitet) sowie das Erwartung-mal-Wert Modell, das Ajzen und Fishbein der „Subjektiven Norm“ zugrunde legen, nicht erfassten. Ob laut Semmer et al. (1996) somit von einer theoretischen Bestätigung der Modellkomponente „Subjektive Norm“ von Ajzen und Fishbein gesprochen werden kann, bleibt fraglich. Insgesamt lässt sich jedoch aus den von Semmer et al. (1996) und denen in dieser Arbeit gefundenen Ergebnissen der Schluss ziehen, dass trotz unterschiedlicher Operationalisierungen der „normative Einfluss“ auf die Kündigungsabsicht bestätigt werden kann und dieser eine entscheidende Rolle bei der Absichtsbildung spielt.

### **11.1.3 Modellkomponente: „Wahrgenommene Kontrolle über Kündigungsverhalten“**

Das Konstrukt „Wahrgenommene Kontrolle über Kündigungsverhalten“ wies keinen signifikanten Effekt auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ auf, sodass aus empirischer Sicht die Annahme (H16), die „Wahrgenommene Kontrolle über Kündigungsverhalten“ begünstige die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“, keine Unterstützung findet. Daraus lässt sich der Schluss ziehen, dass die Aspekte „Vereinbarung von Privatleben und Beruf“, „Qualifikation“ und „Selbstvertrauen“ keine Schlüsselposition bei der Absicht, zu kündigen, spielen, sondern die „Wahrgenommene Verhaltenskontrolle“ auf andere Aspekte gründet.

Da nach Ajzen (1985) bei der allgemeinen Komponente „Wahrgenommene Verhaltenskontrolle“ ein Abwägen zwischen den eigenen Ressourcen und Fähigkeiten stattfindet, sollte geklärt werden, welche Ressourcen und Fähigkeiten ausschlaggebend für die Kündigungsabsicht sind.

Da sich in der Literatur keine empirischen Untersuchungen finden lassen, die ebenfalls die Modellkomponente „Wahrgenommene Verhaltenskontrolle“ im Zusammenhang mit der Fluktuationsabsicht untersucht haben, ist ein Vergleich mit anderen empirischen Ergebnissen nicht möglich. Weitere systematische Untersuchungen wären notwendig, um sicherzustellen, dass die Modellkomponente „Wahrgenommene Verhaltenskontrolle“ von Ajzen bei der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ keine bedeutsame Rolle spielt.

Zunächst lässt sich aus dem empirischen Befund der Schluss ziehen, dass die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ keine besonderen Anforderungen an die individuellen Kompetenzen und Fähigkeiten stellt.

Bei der Interpretation dieses Befundes sind methodische und theoretische Argumente zu berücksichtigen. In der vorliegenden Arbeit ist die Variable „Wahrgenommene Kontrolle über Kündigungsverhalten“ an einer eher kleinen Stichprobe (N = 93) untersucht worden, sodass methodisch vermutet werden kann, dass dies zu einer statistischen Verzerrung geführt haben könnte. Die Untersuchung der Variablen „Wahrgenommene Kontrolle über Kündigungsverhalten“ an einer größeren Stichprobe könnte die in dieser Arbeit gefundenen Ergebnisse konkretisieren.

Aus theoretischer Sicht ist bei diesem Befund zu beachten, dass Ajzen für die Modellkomponente „Wahrgenommene Verhaltenskontrolle“ zwei Wirkrichtungen annimmt. Zum einen unterstellt er, dass die Verhaltenskontrolle die „Verhaltensabsicht“ auf motivationaler Ebene beeinflusst und zweitens postuliert er, dass die „Wahrgenommene Verhaltenskontrolle“ direkt auf das Verhalten wirkt. Die zweite angenommene Wirkrichtung von Ajzen konnte bereits in Studien aus anderen Sachkontexten bestätigt werden (vgl. Braunstein, Huber & Hermann, 2005). Hingegen lassen sich zu der ersten Wirkrichtung keine empirischen Belege finden. Aufgrund des empirischen Befunds in dieser Arbeit ist zu vermuten, dass im Kündigungssachverhalt die „Wahrgenommene Kontrolle über Kündigungsverhalten“ eher handlungsrelevant und weniger motivational wirkt. Diese Annahme sollte empirisch geklärt werden, um eine endgültige Aussage über die allgemeine Modellkomponente „Wahrgenommene Verhaltenskontrolle“ von Ajzen im Kündigungssachverhalt treffen zu können.

#### **11.1.3.1 Einzelvariable: „Wahrnehmung und Einschätzung von Alternativen auf dem Arbeitsmarkt“**

Die allgemeine Modellkomponente „Wahrgenommene Verhaltenskontrolle“ von Ajzen wurde in dieser Arbeit sowohl anhand des Konstrukts „Wahrgenommene Kontrolle über Kündigungsverhalten“ als auch anhand der Einzelvariablen „Wahrnehmung und Einschätzung von Alternativen auf



dem Arbeitsmarkt“ modifiziert, da die Einzelvariable „Wahrnehmung und Einschätzung von Alternativen auf dem Arbeitsmarkt“ zunehmend bei Fluktuationsuntersuchungen berücksichtigt wird (vgl. Baillod, 1992) und die empirischen Befunde in dieser Arbeit repliziert werden sollten.

Die Variable „Wahrnehmung und Einschätzung von Alternativen auf dem Arbeitsmarkt“ wies in dieser Arbeit keinen signifikanten Effekt auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ auf, sodass aus empirischer Sicht die Annahme (H6), je besser der Arbeitnehmer seine beruflichen Chancen auf dem Arbeitsmarkt einschätze, desto höher wäre seine „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“, keine Unterstützung findet.

Obwohl die Variable „Wahrnehmung und Einschätzung von Alternativen auf dem Arbeitsmarkt“ in Fluktuationsuntersuchungen zunehmend berücksichtigt wird, sprechen viele Untersuchungen in der Tendenz für eine relativ geringe bis gar keine Korrelation zwischen der „Wahrnehmung von Alternativen auf dem Arbeitsmarkt“ und freiwilliger „Arbeitnehmerkündigung“ (vgl. Whitener & Walz, 1993). Auch die Studie von Baillod (1992, S. 159, 221) bestätigt keinen signifikanten eigenständigen Beitrag der Variablen „Wahrgenommene Chancen auf dem Arbeitsmarkt“ zur Erklärung der Fluktuation. Die Ergebnisse in dieser Arbeit bestätigen die bereits bekannten Effekte.

#### **11.1.4 Gesamtbeurteilung des Erklärungsmodells für Verhalten von Ajzen und Fishbein als Rahmentheorie zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“**

Insgesamt hat sich die Brauchbarkeit des allgemeinen Erklärungsmodells für Verhalten von Ajzen und Fishbein (1980; Fishbein & Ajzen, 1975), insbesondere die „Theorie des überlegten Handelns“ als Rahmentheorie zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ bestätigt. Die Modellkomponenten („Einstellung zum Verhalten“, „Subjektive Norm“, „Normative Überzeugungen“) von Ajzen und Fishbein, die bereits in anderen Sachverhalten zu signifikanten Effekten geführt haben, konnten auch für das Modell zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ bestätigt werden; die Modellkomponenten (Überzeugungskonzept der „Einstellung zum Verhalten“, „Wahrgenommene Verhaltenskontrolle“), die bereits in anderen Sachverhalten Schwierigkeiten bei der Operationalisierung bereite-

ten, verursachten auch in dieser Arbeit Schwierigkeiten bei der Operationalisierung und führten zu keinen signifikanten Ergebnissen.

Wie Ajzen und Fishbein schon mit ihrer „Theorie des überlegten Handelns“ aufgezeigt haben, werden jeder Determinante der „Verhaltensintention“ empirisch Gewichte zugeordnet, die die jeweilige Bedeutung für das betrachtete Verhalten widerspiegeln. Der Erklärungsbeitrag der einzelnen Komponenten kann je nach untersuchter Verhaltensweise unterschiedlich groß ausfallen. Daraus kann der Schluss gezogen werden, dass zwar mit Hilfe der von der Theorie berücksichtigten Komponenten Verhalten einigermaßen umfassend erklärt werden kann, dass aber nicht bei jeder Verhaltensklärung zwangsläufig alle Komponenten eine Rolle spielen müssen. Die Untersuchung in der vorliegenden Arbeit zeigte, dass die „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ innerhalb der untersuchten Variablen­gruppe den stärksten direkten Prädiktor für die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ darstellt. Eine weitere bedeutende Einflussgröße stellt die „Subjektive Norm“ dar. Einen indirekten Effekt auf die Zielvariable „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ übt die „Wichtigkeit von Bezugspersonen und –gruppen“, moderiert über die „Subjektive Norm“, aus. Die empirischen Ergebnisse zeigen aber auch, dass die Modellkomponente „Wahrgenommene Kontrolle über Kündigungsverhalten“ bei der Absicht, zu kündigen, keine entscheidende Rolle spielt und die „Kündigungsüberzeugungen“ anscheinend keine Relevanz für die Einstellungsbildung zum Kündigungsverhalten besitzen.

Übergreifend konnte mit dem Kausalmodell zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ verdeutlicht werden, dass es sich bei der Absichtsbildung, zu kündigen, nicht um einen spontanen und situativen Entscheidungsprozess handelt, sondern der Absichtsbildung ein kognitiv-evaluativer Ursache-Wirkungszusammenhang zugrunde liegt, der sich an den untersuchten Einstellungsvariablen manifestiert.

## **11.2 Zentrale Befunde zu den modellexternen Komponenten**

Trotz der zahlreichen empirischen Studien, in denen die Hypothesen der „Theorie des überlegten Handelns“ und „Theorie des geplanten Verhaltens“ bestätigt werden konnten (Braunstein, Huber & Hermann, 2005, S. 190), bezweifelten Ajzen und Fishbein die Vollständigkeit ihres Ansatzes und vermuteten, dass die Integration objektbezogener Einstellungen und Individueller Merkmale neben verhaltensbezogenen Einstellungen zu einer verbesserten Erklärung der „Verhaltensabsicht“ beitragen könnten (Ajzen & Fishbein, 1980, S. 82-91), obwohl sie anfänglich davon ausgegangen waren, dass außer den von ihnen angenommenen Modellkomponenten keine anderen Variablen auf die Durchführung eines bestimmten Verhaltens und die „Verhaltensintention“ wirken könnten. Dieser Vermutung von Ajzen und Fishbein wurde in dieser Arbeit nachgegangen, indem untersucht worden ist, ob die modellexternen Variablen: Individuelle Merkmale, „Spezifische Zufriedenheiten“ und „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“ zu einer besseren Aufklärung der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ beitragen.

### **11.2.1 Individuelle Merkmale**

#### **11.2.1.1 Alter**

Eine der meist erhobenen Determinanten im Zusammenhang mit dem Fluktuationsverhalten ist das Merkmal „Alter“. In der Literatur ergibt sich durchgehend eine starke negative Beziehung zwischen dem Alter und dem Fluktuationsverhalten (Sabathil, 1977). Der Anteil erklärter Varianz beträgt dabei bis zu 7 % (Mobley et al., 1979). Nach Mobley (1982) lässt sich die erhöhte Wechseltätigkeit jüngerer Menschen mit der Aussicht auf ein besseres Stellenangebot und mit den weniger familiären Verpflichtungen erklären. Die Variable „Alter“ wies in der vorliegenden Arbeit ebenfalls einen signifikanten Effekt auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ auf, sodass die Annahme (H7), je niedriger das Alter, desto höher die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“, empirische Unterstützung findet. Somit konnten die bereits bekannten Effekte aus der Literatur repliziert werden.

### **11.2.1.2 Ausbildung**

Hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen der Ausbildung und dem Fluktuationsverhalten lassen sich in der Literatur widersprüchliche Ergebnisse feststellen. Während Mobley et al. (1979) und Lucas et al. (1987) keinen Zusammenhang feststellen konnten, ergab sich aufgrund der Meta-Analyse von Cotton und Tuttle (1986) ein starker Zusammenhang. Die Variable „Ausbildung“ wies in dieser Arbeit keinen signifikanten Effekt auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ auf, sodass aus empirischer Sicht die Annahme (H8), je niedriger das Ausbildungsniveau, desto höher die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“, keine Unterstützung findet. Hier könnte weiterführend untersucht werden, bei welcher Gruppe von Arbeitnehmern der Ausbildungsstand die Entwicklung der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ begünstigt, um die in der Literatur bestehenden widersprüchlichen Befunde zu der Variablen „Ausbildung“ zu konkretisieren. Die Untersuchung dieser Fragestellung wäre durch Subgruppenanalysen zu klären, die nach dem Ausbildungsgrad unterschieden werden sollten.

### **11.2.1.3 Geschlecht**

Der Zusammenhang des Geschlechts einer Person und dem Fluktuationsverhalten wird in der Literatur als sehr gering eingeschätzt. Frauen scheinen jedoch tendenziell häufiger zu fluktuieren als Männer (Sabathil, 1977). Die meisten Studien zeigen jedoch keine signifikanten Unterschiede. Die tendenziell höhere Fluktuationsneigung der Frauen wird mit der Doppelbelastung und dem Rollenkonflikt zwischen Hausfrau bzw. Mutter und Arbeitnehmerin erklärt (Baillod, 1992, S. 28). In dieser Arbeit wies das Individuelle Merkmal „Geschlecht“ keinen signifikanten Effekt auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ auf, sodass die Annahme (H9), bei Frauen sei die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ höher als bei Männern, keine empirische Unterstützung findet.

### **11.2.1.4 Familienstand**

In der Literatur wird postuliert, dass mit dem Heiraten und dem Gründen einer Familie, die Wahrscheinlichkeit für einen Stellenwechsel abnimmt

(Sabathil, 1977, S. 78). Dies wird durch ein gesteigertes Sicherheitsbedürfnis begründet. In dieser Arbeit wies das Individuelle Merkmal „Familienstand“ keinen signifikanten Effekt auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ auf, sodass die Annahme (H10), bei ledigen Personen sei die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ höher als bei verheirateten Personen, keine empirische Bestätigung findet.

Insgesamt wiesen die Individuellen Merkmale wenig Erklärungskraft für die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ auf. Es zeigte sich, dass die Merkmale: Geschlecht, Ausbildung und Familienstand keine Relevanz für die Ausbildung der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ besitzen. Nur das Individuelle Merkmal „Alter“ zeigte die bereits aus der Literatur bekannten Effekte (vgl. Baillo, 1992).

### **11.2.2 „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“**

Die Variable „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“ als zweite Dimension der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ zeigte einen hoch signifikanten Effekt auf die Kündigungseinstellung. Somit finden die Annahmen, die „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“ stelle eine Ursache der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ dar (H20) und je mehr Kündigungserfahrungen der Arbeitnehmer besäße, desto verfügbarer sei ihm eine aus dem Gedächtnis abrufbare „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ (H21), empirische Unterstützung. Daraus kann der Schluss gezogen werden, dass die „Anzahl der Arbeitgeber“, die „Bewerbungen insgesamt“ und „Externe Bewerbungen“ eine entscheidende Relevanz für die Einstellungsbildung zum „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ besitzen. Die Annahme von Fazio und Zanna (1981), dass die Vorhersagekraft des Verhaltens durch Einstellungen, die sich auf Basis eigener Erfahrungen gebildet haben, größer ist als auf Basis indirekter Erfahrungen, konnte somit bestätigt werden.

Da sich der Einbezug der Variablen „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“ in ein Fluktuationsmodell im deutschsprachigen Raum in der Literatur nicht finden lässt, ist dieser Befund als neuwertig zu betrachten und sollte durch weitere systematische Untersuchungen abgesichert werden.

### 11.2.3 „Spezifische Zufriedenheiten“

Die Variable „Spezifische Zufriedenheiten“ zeigte keinen signifikanten Effekt auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“. Somit finden die Annahmen, dass mit zunehmender Arbeitsunzufriedenheit mit der Bezahlung (H1), mit den Karrieremöglichkeiten (H2), mit dem Vorgesetztenverhalten (H3), mit der Arbeitsgruppe (H4), dem Arbeitsinhalt (H5) und der Fortbildung (H24) die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ zunähme, keine empirische Unterstützung.

Bei der Interpretation dieses Befundes sind methodische und theoretische Argumente sowie der betriebliche Wandel und die Arbeitsmarktlage zu berücksichtigen. Die deskriptiven Ergebnisse (vgl. Kapitel 9.4.6) zeigten bereits, dass die untersuchte Gruppe eine hohe Arbeitszufriedenheit mit den Arbeitsaspekten aufwies. Deshalb erscheint es plausibel, dass kein Effekt der „Spezifischen Zufriedenheiten“ auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ nachgewiesen werden konnte. Zudem ist in der vorliegenden Arbeit die Variable „Spezifische Zufriedenheiten“ an einer eher kleinen Stichprobe (N = 93) untersucht worden, sodass aus methodischer Sicht vermutet werden kann, dass dies zu einer statistischen Verzerrung geführt haben könnte. Die Untersuchung der Variablen „Spezifische Zufriedenheiten“ an einer größeren Stichprobe könnte die in dieser Arbeit gefundenen Ergebnisse konkretisieren.

Ein Vergleich mit anderen Studien zeigt, dass sich diese auf den Zusammenhang zwischen der Variablen „Arbeitszufriedenheit“ und dem faktischen Kündigungsverhalten beschränken. In der Mehrheit der Studien kommt der Kündigungsabsicht nur eine moderierende Wirkung auf das faktische Kündigungsverhalten zu. Studien, die ausschließlich die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ als abhängige Variable untersuchen, sind in der Literatur nicht zu finden. Daraus lässt sich zunächst die übergreifende theoretische Frage ableiten, ob die einstellungstheoretische Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ zwangsläufig kongruent mit der handlungstheoretischen Erklärung von faktischem Kündigungsverhalten sein muss, oder ob es sich um eigenständige Konzepte handelt. Die Klärung dieses Sachverhaltes würde dazu beitragen, herauszufinden, welche Relevanz die Arbeitszufriedenheit in diesen Konzepten einnimmt. Es wird aufgrund der

in dieser Arbeit gefundenen Ergebnisse vermutet, dass die Arbeitszufriedenheit eher in Zusammenhang mit verhaltensbezogenen und weniger mit einstellungsbildenden Aspekten steht. Das würde zumindest erklären, warum die „Spezifischen Zufriedenheiten“ in dieser Arbeit keine Relevanz für die Ausbildung der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ besitzen.

Des Weiteren ist darüber nachzudenken, in welchem theoretischen Zusammenhang die Konstrukte „Arbeitszufriedenheit“ und „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ stehen. Es ist denkbar, dass beide Variablen möglicherweise gemeinsame Varianzanteile aufweisen, die sich gegenseitig in ihren Effekten beeinflussen. Deshalb ist zu klären, ob es sich um theoretisch voneinander abgrenzbare Konstrukte handelt oder ob sie sich gegenseitig bedingen. Theoretisch wäre es durchaus plausibel, dass die Arbeitszufriedenheit eine Ursache der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ darstellt, sodass durch die Messung der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ in dieser Arbeit die Arbeitszufriedenheit bereits indirekt erfasst worden ist. Diesen Fragen sollte zunächst theoretisch und dann empirisch nachgegangen werden.

Abgesehen von diesen methodischen und theoretischen Fragen ist mit Blick auf den betrieblichen Wandel in den letzten zwanzig Jahren kritisch darüber nachzudenken, ob die Arbeitszufriedenheit aus Plausibilitätsgründen heutzutage tatsächlich noch die ausschlaggebende Ursache im Kündigungsentscheidungsprozess darstellen kann, wie es vor zwanzig Jahren noch der Fall war. Semmer et al. (1996) unterstreichen in ihrer Studie weiterhin, dass die Variable „Arbeitszufriedenheit“ die Schlüsselvariable im Kündigungsprozess darstellt, insbesondere das Führungsverhalten der Vorgesetzten. Dies würde bedeuten, dass die Kündigungsentscheidung eines Arbeitnehmers in der heutigen Zeit vorrangig von der negativen Beurteilung über den Vorgesetzten bzw. über betriebliche Merkmale abhängt. Die Literatur belegt jedoch, dass in den letzten zwanzig Jahren aus den Unzufriedenheitsäußerungen der Arbeitnehmer betriebliche Konsequenzen gezogen wurden, indem die Führungskräfte umfassend geschult, kleinere Arbeitseinheiten geformt und durch Tarifverträge die Missstände in der Entlohnung ausgeräumt worden sind. Daraus lässt sich der Schluss ziehen, dass in der heutigen Zeit weniger das „universelle“ Merkmal „Vorgesetztenverhalten“ untersucht werden sollte, sondern die Analyse des Zusammenhangs zwischen unter-

schiedlichen Führungsstilen und dem Fluktuationsverhalten das Merkmal „Vorgesetztenverhalten“ ausdifferenzieren könnte.

Zudem lassen sich in der Literatur vermehrt Studien finden, die keinen bedeutsamen Effekt der Arbeitszufriedenheit auf das Fluktuationsverhalten replizieren können. Sie argumentieren unter anderen damit, dass in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit unzufriedene Arbeitnehmer weniger mit einer Kündigung, sondern eher mit einer Vernachlässigung (Neglect) ihrer Arbeit reagieren, da in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit die Kündigungswilligen nicht mehr die Möglichkeit haben, in ein neues Arbeitsverhältnis zu wechseln, das ihren Ansprüchen eher entspricht als das aktuelle (vgl. Withey & Cooper, 1989).

Vor dem Hintergrund der aufgeführten methodischen, theoretischen Argumente und unter Berücksichtigung des betrieblichen Wandels und der Arbeitsmarktlage in den letzten zwanzig Jahre erscheint es durchaus plausibel, warum die „Spezifischen Zufriedenheiten“ in dieser Arbeit keinen signifikanten eigenständigen Beitrag zur Erklärung der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ leisten.

#### **11.2.4 Gesamtbeurteilung der modellexternen Komponenten**

Die vorliegenden Ergebnisse bestätigen die Vermutung von Ajzen und Fishbein (1980, S. 82-91), dass die Integration von objektbezogenen Einstellungen und Individuellen Merkmalen neben verhaltensbezogenen Einstellungen zu einer verbesserten Erklärung der „Verhaltensabsicht“ beiträgt (Ajzen & Fishbein, 1980, S. 82-91). Die Variable „Alter“ wies in diesem Zusammenhang einen erklärungskräftigen direkten Effekt auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ auf. Die Berücksichtigung der Variablen „Spezifische Zufriedenheiten“ führte hingegen zu keiner verbesserten Erklärung der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“. Die Variable „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“ wies einen indirekten Effekt über die „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ auf. Insgesamt haben die modellexternen Komponenten „Alter“ und „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“ zu einer verbesserten Erklärung der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ beigetragen.



### 11.3 Zentrale Befunde zum postulierten Pfaddiagramm

Das postulierte Pfaddiagramm in dieser Arbeit sollte ermöglichen, auch die Vorläufer einer Variablen zu untersuchen. Damit konnten Aspekte berücksichtigt werden, die einen indirekten Beitrag zur Erklärung der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ liefern. Ausgangspunkt der Pfadanalyse war das in dieser Arbeit modifizierte theoretische Erklärungsmodell für Verhalten von Ajzen und Fishbein (1980; Fishbein & Ajzen, 1975). Zusätzlich wurden Individuelle Merkmale (Alter, Geschlecht, Ausbildung, Familienstand) und die Variable „Wahrnehmung und Einschätzung von Alternativen auf dem Arbeitsmarkt“ in ihrer direkten Wirkung auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ sowie die Variable „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“ als Dimension der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ berücksichtigt.

Dabei konnte der erste Pfad, der den Einfluss der „Kündigungsüberzeugungen“ über die „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ umfasst, nicht bestätigt werden. Hingegen zeigte sich der zweite Pfad „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“ über die „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ signifikant. Der dritte Pfad, der den normativen Einfluss der Variablen „Wichtigkeit von Bezugspersonen und –gruppen“ über die „Subjektive Norm“ auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ umfasste, konnte ebenfalls bestätigt werden. Somit wird die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ durch zwei direkte und zwei indirekte Pfade vorhergesagt. Die gefundenen Effekte auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ bilden sich auf einem mittleren Niveau ab.

Zusätzlich konnte die Annahme (H14) zur Gewichtung zwischen der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ und der „Subjektiven Norm“ bestätigt werden, dass mit geringer Bindung an relevante Bezugspersonen der Einfluss der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ größer wäre als der Einfluss der „Subjektiven Norm“ auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“, da im Pfaddiagramm die „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ den dominanten Effekt auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ darstellte.

Aufgrund der empirischen Befunde in dieser Arbeit liegt der Absichtsentwicklung, zu kündigen, folgender Ursache-Wirkungszusammenhang zugrunde:

- *Je positiver die Einstellung des Arbeitnehmers zum „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“, je höher sein wahrgenommener sozialer Druck, zu kündigen, und je niedriger sein Alter, desto höher ist seine Arbeitnehmerabsicht, zu kündigen.*

Aufgrund der empirischen Befunde in dieser Arbeit liegt der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ folgender Ursache-Wirkungszusammenhang zugrunde:

- *Je größer die Anzahl des Arbeitnehmers an Kündigungserfahrungen, desto verfügbarer ist ihm eine aus dem Gedächtnis abrufbare Kündigungseinstellung, desto positiver ist seine „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“.*

Aufgrund der empirischen Befunde in dieser Arbeit liegt der „Subjektiven Norm“ folgender Ursache-Wirkungszusammenhang zugrunde:

- *Je wichtiger die Bezugspersonen und –gruppen von dem Arbeitnehmer in Bezug auf das auszuführende Verhalten eingeschätzt werden, desto höher ist sein wahrgenommener sozialer Druck bezüglich des in Frage stehenden Verhaltens. Je höher der wahrgenommene soziale Druck des Arbeitnehmers ist, zu kündigen, desto höher wird seine Absicht sein, zu kündigen.*

## **11.4 Zum Problem der Kausalität**

Das hier diskutierte Modell zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ basiert auf einstellungstheoretischen Annahmen, die im Hinblick auf den Ursache-Wirkungszusammenhang letztlich eine zeitbezogene Kausalität beschreiben. So sind die modellimpliziten unabhängigen Variablen

theoretisch der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ insofern zeitlich vorge- lagert, da sie für die Ausbildung dieser angenommen worden sind. Einige der im Modell berücksichtigten Einstellungskonzepte weisen auch in ihrer Operationalisierung spezifische Zeitbezüge auf. Somit ist sowohl die aktu- elle als auch die vergangene Ausprägung einiger Konzepte zum Befra- gungszeitpunkt erhoben worden (vgl. Operationalisierung: „Subjektive Norm“, „Wichtigkeit von Bezugspersonen und -gruppen“, „Wahrgenom- mene Kontrolle über Kündigungsverhalten“), weshalb die explizite Über- prüfung der theoretisch postulierten zeitbezogenen Kausalität mit diesen Querschnittsdaten als teilweise erfüllt betrachtet werden kann.

Die Möglichkeit kausaler Wechselbeziehungen zwischen den Konzepten wurde nicht systematisch berücksichtigt. Die untersuchten Kausalbeziehun- gen nach dem modifizierten allgemeinen Erklärungsmodell für Verhalten von Ajzen und Fishbein (1980) stellen im strengen Sinne daher nur einen Teilaspekt des komplexen Beziehungsgefüges der „Arbeitnehmerkündi- gungsabsicht“ dar. Aus diesem Grunde können die hier vorgestellten Er- gebnisse nur als indirekter Nachweis für die Richtigkeit der einstellungs- theoretischen Annahmen betrachtet werden.

## **11.5 Zentrale Befunde zu den erklärten Varianzen**

Das Modell erklärt die „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhal- ten“ zu 52, die „Subjektive Norm“ zu 20 und die „Arbeitnehmerkündi- gungsabsicht“ zu 29 Prozent. Im empirischen Test erklärt das Modell etwa ein Fünftel der Varianz der „Subjektiven Norm“, über fünfzig Prozent der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ und über ein Viertel der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“. Berücksichtigt man die konzeption- nelle Komplexität der im Modell berücksichtigten theoretischen Konzepte und ihre sparsame Operationalisierung über Kurzskaalen (siehe Kapitel 9.3), die dieser theoretischen Komplexität nur begrenzt Rechnung tragen, sind die erklärten Varianzanteile durchaus als gut zu betrachten. Dies spricht für eine gute Allgemeingültigkeit des postulierten Modells.

## **11.6 Zentrale Befunde der Hypothesenprüfung**

Insgesamt konnten 9 von 24 Hypothesen, die für das Modell zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündungsverhalten“ angenommen worden sind, bestätigt werden. Hierzu ist kritisch anzumerken, dass die Zahl der zugrunde liegenden Daten für das umfangreiche Modell etwas knapp ausgefallen ist. 93 Datensätze für 24 Hypothesen stellen ein Missverhältnis dar. Der kleine Datensatz in dieser Arbeit lässt sich damit begründen, dass es sich als äußerst schwierig gestaltet hat, Organisationen zu finden, die bereit waren, ihre Mitarbeiter Fragebögen zum Thema „Kündungsverhalten“ ausfüllen zu lassen. Aufgrund der kleinen Stichprobe ist methodisch zu vermuten, dass dies zu einer statistischen Verzerrung geführt haben könnte. Daraus ergibt sich die empirische Implikation, das Modell von „Arbeitnehmerkündungsverhalten“ an einer größeren Stichprobe zu untersuchen, um die in dieser Arbeit gefundenen Ergebnisse zu konkretisieren.

## **11.7 Zentrale Befunde zur Instrumentenentwicklung und -prüfung**

### **11.7.1 Chi-Quadrat-Test als Gütemaß für die Gesamtanpassung des jeweiligen Messmodells**

Der Chi-Quadrat-Test testet bei der konfirmatorischen Faktorenanalyse die Nullhypothese, dass eine vorgegebene Anzahl von Faktoren die Daten vollständig erklärt. Normalerweise wird der Chi-Quadrat-Test auf die Faktoren eines Kausalmodells angewendet, in der vorliegenden Arbeit ist der Chi-Quadrat-Test bereits auf jedes einzelne theoretische Konstrukt (Messmodell) angewendet und als Gütemaß für die Gesamtanpassung des jeweiligen Messmodells verwendet worden. Diese eher ungewöhnliche Vorgehensweise ist gewählt worden, da sie zwei Vorteile bietet. Ein erster Vorteil besteht darin, dass der Chi-Quadrat-Test Messfehlerkorrelationen berücksichtigt. Da ein Großteil der theoretischen Konstrukte in dieser Arbeit eher wenig bis gar nicht systematisch untersucht worden ist und bei den hier präsentierten Analysen besonderer Wert auf die interne Validität dieser neu operatio-

nalisierten theoretischen Konzepte gelegt wurde, bietet die Berücksichtigung von Messfehlerkorrelationen eine systematische und optimale Modellanpassung des jeweiligen Konstrukts (Messmodells). Ein zweiter Vorteil besteht darin, wenn sowohl die Messmodelle als auch das Kausalmodell auf Basis der Kovarianzenmatrizen geschätzt werden, führt das zu einer besseren Vergleichbarkeit der Ergebnisse. Aus den genannten Gründen ist bereits für die Analyse der Messmodelle auf den Chi-Quadrat-Test zurückgegriffen worden.

Die Tabelle 9.14 (Faktor: „Wahrgenommene Kontrolle über Kündigungsverhalten“) zeigt, dass aufgrund der vollstandardisierten Faktorenladungen die Indikatoren diesen Faktor nur ausreichend operationalisieren. Die Fitindizes des Messmodells „Wahrgenommene Kontrolle über Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ bestätigen die unbefriedigende Modellgüte. Die Anwendung des Chi-Quadrat-Tests auf das Messmodell verdeutlicht bereits an dieser Stelle, dass die Operationalisierung dieser latenten Variablen mit messtheoretischen Problemen behaftet ist. Der Modelltest (vgl. Kapitel 10.1) zeigt, dass die „Wahrgenommene Kontrolle über Kündigungsverhalten“ keinen signifikanten Effekt auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ aufweist. Dieses Beispiel verdeutlicht, wenn sowohl die Messmodelle als auch das Kausalmodell auf Basis der Kovarianzenmatrizen geschätzt werden, führt dies zu einer besseren Vergleichbarkeit der Ergebnisse (vgl. Kapitel 9.3). Insbesondere bietet sich der Chi-Quadrat-Test aufgrund seiner Berücksichtigung von Messfehlerkorrelationen besonders für Konstrukte (Messmodelle) an, die eher wenig bis gar nicht systematisch untersucht worden sind, da er eine systematische und optimale Modellanpassung ermöglicht.

### **11.7.2 Faktorenladung**

Laut der Empfehlung von Homburg und Baumgartner (1995, S.162-176) sollen die Indikatoren auf den ihnen zugewiesenen Faktoren eine Mindestladung von  $> .60$  aufweisen. Da es sich bei den theoretischen Konstrukten in dieser Arbeit um Konzepte handelt, bei denen nicht auf bereits getestete Operationalisierungen zurückgegriffen werden konnte, wurde in dieser Arbeit zunächst eine Mindestfaktorenladung von  $\geq .40$  als akzeptabel erachtet. Die Prüfung der Messmodelle zeigte, dass die Messmodelle, deren Indikatoren keine Mindestladung von  $\geq .40$  erreichten, mit messtheoretischen Problemen behaftet waren (vgl. Tabelle 9.18). Daraus ergibt sich die empirische Implikation, dass auch bei nicht getesteten Operationalisierungen der Empfehlung von Homburg und Baumgartner (1995, S.162-176) zu folgen ist, damit die Hälfte der Varianz in den Indikatoren mit dem Konstrukt verbunden werden kann.

## 11.8 Überblick über die Befunde zu den Hypothesen

Abschließend wird in tabellarischer Form ein Überblick über die Befunde zu sämtlichen Hypothesen geboten. Ein (+) vor der Hypothese bedeutet dabei, dass die Hypothese nicht widerlegt worden ist und ein (-) vor der Hypothese bedeutet, dass die Hypothese widerlegt wurde.

- (-) H1. Mit zunehmender Arbeitsunzufriedenheit des Arbeitnehmers mit der Bezahlung nimmt die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ zu.
- (-) H2. Mit zunehmender Arbeitsunzufriedenheit des Arbeitnehmers mit den Karrieremöglichkeiten nimmt die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ zu.
- (-) H3. Mit zunehmender Arbeitsunzufriedenheit des Arbeitnehmers mit dem Vorgesetztenverhalten nimmt die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ zu.
- (-) H4. Mit zunehmender Arbeitsunzufriedenheit des Arbeitnehmers mit der Arbeitsgruppe nimmt die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ zu.
- (-) H5. Mit zunehmender Arbeitsunzufriedenheit des Arbeitnehmers mit dem Arbeitsinhalt nimmt die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ zu.
- (-) H6. Je besser der Arbeitnehmer seine beruflichen Chancen auf dem Arbeitsmarkt einschätzt, desto höher ist seine „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“.

- (+) H7. Je niedriger das Alter des Arbeitnehmers ist, desto höher ist seine „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“.
  
- (-) H8. Je niedriger das Ausbildungsniveau des Arbeitnehmers ist, desto höher ist die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“.
  
- (-) H9. Bei Frauen ist die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ höher als bei Männern.
  
- (-) H10. Bei ledigen Personen ist die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ höher als bei verheirateten Personen.
  
- (+) H11. Je wahrscheinlicher das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ vom Arbeitnehmer eingeschätzt wird, desto höher ist seine „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“.
  
- (+) H12. Je positiver die Einstellung des Arbeitnehmers zum „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ ist, desto höher ist seine Absicht, zu kündigen.
  
- (+) H13. Je höher der wahrgenommene soziale Druck des Arbeitnehmers ist, zu kündigen, desto größer ist seine Absicht, zu kündigen.
  
- (+) H14. Bei geringer Bindung an relevante Personen ist der Einfluss der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ größer als der Einfluss der „Subjektiven Norm“ auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“.



- (-) H15. Bei starker Verankerung an Bezugspersonen ist der Einfluss der „Subjektiven Norm“ auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ größer als der Einfluss der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“.
- (-) H16. Je höher die „wahrgenommene Kontrolle des Arbeitnehmers über sein Kündigungsverhalten“ ist, desto höher ist seine Absicht, zu kündigen.
- (-) H17. Je höher die „Kündigungsüberzeugungen“ des Arbeitnehmers sind, desto positiver ist seine „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“.
- (-) H18. Je mehr der Arbeitnehmer die „Kündigungserwartungen“ als persönlich zutreffend einschätzt, desto höher sind seine „Kündigungsüberzeugungen“.
- (-) H19. Je wichtiger die „Kündigungserwartungen“ vom Arbeitnehmer bewertet werden, desto höher sind seine „Kündigungsüberzeugungen“.
- (+) H20. Die „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“ stellt eine Ursache der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ dar.
- (+) H21. Je mehr Kündigungserfahrungen der Arbeitnehmer besitzt, desto verfügbarer ist ihm eine aus dem Gedächtnis abrufbare „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“.

- (+) H22. Die „Wichtigkeit von Bezugspersonen und –gruppen“ stellt eine Ursache der „Subjektiven Norm“ dar.
  
- (+) H23. Je wichtiger die Bezugspersonen und –gruppen von dem Arbeitnehmer in Bezug auf das auszuführende Verhalten eingeschätzt werden, desto höher ist sein wahrgenommener sozialer Druck bezüglich des in Frage stehenden Verhaltens.
  
- (-) H24. Mit zunehmender Arbeitsunzufriedenheit des Arbeitnehmers mit der Fortbildung nimmt die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ zu.

## **12 Empirische Untersuchung: Arbeitgeberbefragung**

Das zwölfte Kapitel umfasst den empirischen Beitrag zur Arbeitgeberperspektive auf das Phänomen Fluktuation. Dazu werden die Ergebnisse einer Befragung von „Deutschlands Beste(n) Arbeitgeber(n) 2006“ zu ihrem Umgang mit Fluktuation präsentiert. Da in der Fluktuationsforschung vorrangig die Einstellung der Arbeitnehmer untersucht wird und die Sichtweise der Arbeitgeber auf das Phänomen Fluktuation größtenteils vernachlässigt wird, will das folgende Kapitel anhand einer Arbeitgeberbefragung diese empirische Lücke schließen. Der erste Abschnitt stellt die Stichprobe, der zweite Abschnitt den Fragebogen und der dritte Abschnitt die Messinstrumente vor. Der vierte Abschnitt präsentiert die zentralen Befunde zu den Häufigkeitsverteilungen. Der letzte Abschnitt fasst die wesentlichen Ergebnisse dieses Kapitels zusammen und diskutiert kritisch die Diskrepanz zwischen den wissenschaftlichen Annahmen und der Personalpraxis. Auf messtheoretische Analysen wird hierbei verzichtet, da der Informationsgewinn im Vordergrund steht.

### **12.1 Stichprobe**

Die Arbeitgeberbefragung fand im Zeitraum Mai 2006 bis Oktober 2006 statt. Die Stichprobe in dieser Arbeit umfasst die Arbeitgeber, die den Wettbewerb „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2006“ gewonnen haben. Aus der Erhebungsgrundgesamtheit von fünfzig Arbeitgebern haben zweiundzwanzig Unternehmen an der Befragung teilgenommen. Die Beteiligungsrate beträgt damit 44 % ( $100\% = 50$ ).

Die Stichprobenauswahl fiel auf „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2006“. Es ist davon auszugehen, dass dieser Personenkreis sich unter anderem bereits intensiv mit dem Thema Fluktuation auseinandergesetzt hat, wenn dieser Personenkreis vom Great Place to Work<sup>®</sup> Institute Deutschland für sein innovatives Personalmanagement in der renommierten Wirtschaftszeit-

schrift Capital (Capital Online, 2006) ausgezeichnet worden ist. Die Top 50 Unternehmen wurden vom Great Place to Work® Institute Deutschland ermittelt und in den Bereichen Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness, Stolz und Teamgeist als vorbildlich bezeichnet.

Die Teilnahmebedingungen zum Great Place to Work® Wettbewerb sind auf der Seite [www.greatplacetowork.de](http://www.greatplacetowork.de) nachzulesen. Der Wettbewerb wird mittlerweile in 15 EU-Ländern eigenständig durchgeführt. Ziel des Wettbewerbs ist die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und die Verbesserung der Qualität von Arbeitsplätzen. Die nachfolgende Tabelle 12.1 veranschaulicht die demographischen Merkmale der untersuchten Stichprobe.

Tabelle 12.1: *Demographische Merkmale der Stichprobe*

<b>Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen an?</b>	<b>%</b>
Handel	27
Dienstleistung	50
Industrie	23
<b>Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen?</b>	<b>%</b>
Unter 500	18
Unter 1000	18
1000 - 5000	55
Über 5000	9
<b>Wie hoch war Ihr Umsatz im Jahr 2005?</b>	<b>%</b>
1 - 5 Mio. €	4
5 - 10. Mio. €	4
10 – 100 Mio. €	55
Über 100 Mio. €	37
<b>Wie ist Ihr Unternehmen tätig?</b>	<b>%</b>
national	27
international	73

## 12.2 Fragebogen

Der von der Autorin verwendete Fragebogen umfasst insgesamt 25 Fragen. Der Fragebogen ist als schriftlicher Selbstausfüller konzipiert. Beim Fragebogen kreuzt der Personalverantwortliche des befragten Unternehmens zu verschiedenen Aussagen zu einem bestimmten Thema je nach Grad seiner Zustimmung einen bestimmten Skalenwert an oder sucht sich zu einer Frage die auf ihn zutreffende Antwortalternative aus einer Sammlung von vorgegebenen Antworten aus. Den Personalverantwortlichen der Unternehmen ist der Fragebogen postalisch zugeschickt worden. Die Rücksendung erfolgte anonymisiert.

## 12.3 Messinstrumente

Da der vorliegenden Arbeit keine Befragung in Deutschland bekannt ist, die explizit die Sichtweise der Arbeitgeber auf das Phänomen „Fluktuation“ systematisch untersucht hat, steht bei der deskriptiven Auswertung der reine Informationsgewinn im Vordergrund.

Die Befragung beinhaltet fünf Themenschwerpunkte:

- Berechnung der hausinternen Fluktuation,
- Kenntnisstand über die hausinterne Fluktuation,
- Erfassung der hausinternen Fluktuation,
- Beurteilung der hausinternen Fluktuation,
- Einschätzung und Umsetzung von Fluktuationsprävention.

Ein Großteil der Skalen wurde von der Autorin neu entwickelt. Soweit Skalen für den Fragebogen benutzt wurden, die von anderen Autoren entwickelt und bereits zur Anwendung gekommen sind, wird hierauf explizit hingewiesen. Im Folgenden werden die deskriptiven Ergebnisse zu jedem Themenschwerpunkt dargestellt.

## 12.4 Zentrale Befunde zu den Häufigkeitsverteilungen

### 12.4.1 Berechnung der hausinternen Fluktuation

Da die Abgänge die inhaltliche Grundlage für die Berechnung von Fluktuation bilden (vgl. Kapitel 3), wird zunächst erhoben, ob die Unternehmen Abgänge erfassen und welche Abgangsarten sie bei der Berechnung von Fluktuation berücksichtigen. Die im Fragebogen zur Auswahl gestellten Abgangsarten gründen auf die Ergebnisse des Kapitels 2.4. Die nachfolgende Tabelle 12.2 veranschaulicht die Ergebnisse.

Tabelle 12.2: *Ergebnisse zu den Abgangsarten*

	<b>Ja</b>	<b>Nein</b>
<b>Erfassen Sie in Ihrem Unternehmen Personalabgänge?</b>	100%	-
<b>Falls Sie Personalabgänge in Ihrem Unternehmen erfassen, unterscheiden Sie dabei zwischen verschiedenen Abgangsarten?</b>	77 %	23 %
<b>Welche der folgenden Abgangsarten fließen in Ihre Fluktuationskennziffer ein?</b>	<b>Fließt ein</b>	<b>Fließt nicht ein</b>
Kündigungen aufgrund rechtlicher Arbeitsvertragsverletzungen	94 %	6 %
Personalabgänge verursacht durch Tod, Pensionierung, Invalidität	94 %	6 %
Betriebsbedingte Kündigungen	88 %	12 %
Arbeitnehmerkündigungen	77 %	23 %
Saisonal bedingte Kündigungen	53 %	47 %
Abgänge aufgrund Auslaufens von Zeitverträgen und Leihverträgen	47 %	53 %

Neben der inhaltlichen Grundlage zur Berechnung von Fluktuation befasst sich der Themenkreis „Berechnung der hausinternen Fluktuation“ auch mit der mathematischen Berechnung von Fluktuation. Da es in der Personalpraxis keine rechtlich geregelte Berechnung der Fluktuationskennziffer gibt und somit verschiedene Formeln zur Berechnung der Fluktuationsrate verwendet werden, interessiert in diesem Zusammenhang, welche Fluktuati-

onsformel die Top 50 Arbeitgeber in der Personalpraxis anwenden. Die im Fragebogen zur Auswahl gestellten Formeln gründen auf die Ergebnisse des Kapitels 3. Dabei stellen die Schlüter-Formel und die BDA-Formel die zwei prägnanten Formeln in der betriebswirtschaftlichen Literatur dar (Jung, 2008). Die nachfolgende Tabelle 12.3 veranschaulicht die Ergebnisse.

Tabelle 12.3: *Ergebnisse zur Berechnung der Fluktuationsrate*

	<b>Bekannt</b>	<b>Benutzung</b>
<b>Als Nächstes nennen wir Ihnen zwei Formeln zur Berechnung der Fluktuationskennziffer. Bitte sagen Sie uns, inwieweit Ihnen diese Formeln bekannt sind und in Ihrem Unternehmen verwendet werden.</b> N = 22; n = 22		
Schlüter-Formel	100 %	14 %
BDA-Formel	100 %	86 %

Da sowohl die BDA-Formel als auch die Schlüter-Formel allen befragten Unternehmen (100%) bekannt sind, kann ausgeschlossen werden, dass eine Formel aus Unwissenheit nicht benutzt wird. Alternativformeln werden von den Unternehmen nicht verwendet. Die BDA-Formel wird von der Mehrheit der Unternehmen als besonders praxisnah eingeschätzt. Dies begründen die Unternehmen mit der einfachen Ermittlung und Berechnung der Abgänge. Die Nutzer der Schlüter-Formel begründen ihre Formelauswahl damit, dass ihre betrieblichen Personalzugänge regelmäßig die Abgänge übersteigen und somit diese Formel ihr betriebliches Geschehen besser abbildet. Neben den vorgegebenen Formeln im Fragebogen konnten die befragten Unternehmen weitere Berechnungsformeln nennen. Alternative Formeln wurden von den befragten Unternehmen nicht genannt.

#### **12.4.2 Kenntnisstand über die hausinterne Fluktuation**

Der zweite Themenschwerpunkt überprüft, inwieweit die befragten Arbeitgeber über ihre hausinterne Fluktuation informiert sind. Die Informationsabfrage zu den Fluktuationskennwerten bezieht sich auf den Kenntnisstand der Arbeitgeber über ihre Gesamtfluktuation, über die Fluktuationswerte

auf den einzelnen Hierarchieebenen und über die prozentuale Verteilung der Kündigungsgründe. Die nachfolgende Tabelle 12.4 veranschaulicht den Kenntnisstand der Arbeitgeber über das interne Fluktuationsausmaß.

Tabelle 12.4: *Ergebnisse zum Kenntnisstand der Arbeitgeber über ihr internes Fluktuationsausmaß*

<b>Wie hoch war im letzten Jahr (2005) Ihre Fluktuationsquote?</b> N = 22; n = 22	$\bar{x}$	
	5%	
<b>Differenzieren Sie Ihre Fluktuationsquote nach unterschiedlichen Hierarchieebenen?</b>	<b>Ja</b>	<b>Nein</b>
	27 %	73 %
<b>Wie hoch war im letzten Jahr Ihre Fluktuationsquote auf den folgenden Hierarchieebenen?</b> N=22, n=5		
	<b>Minimum bis Maximum</b>	
Topmanagement	2 - 2,5 %	
Mittleres Management	2 - 4 %	
Unteres Management	6 - 10 %	

Die Fluktuationsquote der jeweiligen Hierarchieebene errechnen die Arbeitgeber aus den Abgängen der jeweiligen Hierarchieebene (Topmanagement, Mittleres Management, Unteres Management) im Verhältnis zu der Mitarbeitergesamtzahl derselben Ebene. Da die Fluktuationsquoten, die die Arbeitgeber für die einzelnen Hierarchieebenen angegeben haben, unterschiedlich hoch ausgefallen sind und die Berechnung eines Durchschnittswerts aus den unterschiedlichen Quoten für jede einzelne Hierarchieebene das tatsächliche Ergebnis verzerrt hätte, wird zur besseren Übersicht das Minimum und Maximum von diesen Fluktuationsquoten für die jeweilige Hierarchieebene in der Tabelle 12.4 angegeben.

Die nachfolgende Tabelle 12.5. veranschaulicht den Kenntnisstand der Arbeitgeber zur prozentualen Verteilung der Kündigungsgründe. Zu ihrer Erfassung wurde eine Arbeitszufriedenheitsskala verwendet (Neuberger & Allerbeck, 1978), da diese Arbeitsaspekte bereits in anderen Untersuchungen als die wichtigsten betrieblichen Merkmale bestätigt worden sind.



Tabelle 12.5: *Ergebnisse zum Kenntnisstand der Arbeitgeber über die prozentuale Verteilung der Kündigungsgründe in ihrem Unternehmen*

<b>Zu welchem Anteil waren die folgenden Gründe im Jahr 2005 für Ihre ehemaligen Arbeitnehmer Anlass zu kündigen? N=22</b>	<b>bei 5-10 % der Arbeitgeber</b>	<b>bei 11-20 % der Arbeitgeber</b>	<b>bei 21-30 % der Arbeitgeber</b>	<b>bei &gt; 31 % der Arbeitgeber</b>
Das Vorgesetztenverhalten war zu % Kündigungsgrund n = 12	27 %	14 %	14 %	--
Die Zusammenarbeit und/oder der Umgang mit den Kollegen waren zu % Kündigungsgrund n = 12	36 %	5 %	5 %	9 %
Das Einkommen war zu % Kündigungsgrund n = 12	18 %	23 %	9 %	5 %
Die Karrieremöglichkeiten im Unternehmen waren zu % Kündigungsgrund n = 13	14 %	18 %	9 %	18 %
Die Fort- und/oder Weiterbildungsmöglichkeiten waren zu % Kündigungsgrund n = 11	23 %	14 %	9 %	4 %
Die Arbeitsinhalte waren zu % Kündigungsgrund n = 10	36 %	5 %	5 %	--

*Anmerkung:* Bsp.: Bei 5-10% der Arbeitgeber war das Vorgesetztenverhalten zu 27 % der Kündigungsgrund.

Neben den vorgegebenen Kündigungsgründen im Fragebogen konnten die befragten Unternehmen weitere Kündigungsgründe nennen. Zusätzliche Kündigungsgründe wurden von den Arbeitgebern nicht genannt.

### 12.4.3 Erfassung der hausinternen Fluktuation

Der dritte Themenschwerpunkt überprüft die formale Vorgehensweise der Arbeitgeber bei der Erfassung von Kündigungsgründen. Die nachfolgenden Tabelle 12.6 veranschaulicht die Ergebnisse.

Tabelle 12.6: *Ergebnisse zur formalen Vorgehensweise der Arbeitgeber bei der Erfassung von Kündigungsgründen*

<b>Wie erfassen Sie die Kündigungsgründe Ihrer Arbeitnehmer?</b>	<b>N = 22, n = 22</b>
Über einen Fragebogen	32 %
Über ein Abgangsgespräch	45 %
Wir erfassen keine Kündigungsgründe	23 %
<b>Wann erfassen Sie die Kündigungsgründe Ihrer Arbeitnehmer?</b>	<b>N = 22, n = 17</b>
Bei Eingang der Kündigung	18 %
Am letzten Arbeitstag	23 %
Der Zeitpunkt ist nicht geregelt	59 %

### 12.4.4 Beurteilung der hausinternen Fluktuation

Der vierte Themenschwerpunkt untersucht die Fluktuationseinstellung der Arbeitgeber. Dazu sollten die befragten Arbeitgeber ihr hausinternes Fluktuationsausmaß bewerten. Die nachfolgende Tabelle 12.7 veranschaulicht die Ergebnisse.

Tabelle 12.7: *Ergebnisse zur Fluktuationseinstellung der Arbeitgeber*

	$\bar{x}$	s
<b>Wie schätzen Sie persönlich die genannte Fluktuationsquote für Ihr Unternehmen ein?</b>		
zu hoch = 1 zu niedrig = 6 N = 22, n = 22	3.8	0.8
sehr problematisch = 1 gar nicht problematisch = 6 N = 22, n = 22	4.8	1.0
betriebliches Eingreifen sehr erforderlich = 1 betriebliches Eingreifen nicht erforderlich = 6 N = 22, n = 22	4.8	1.1
<b>Handelt es sich bei den Kündigungen in Ihrem Unternehmen Ihrer Meinung nach um ein temporäres Problem?</b> trifft voll und ganz zu = 1 trifft gar nicht zu = 6 N = 22, n = 22	5.2	0.8
<b>... ein permanentes Problem?</b> trifft voll und ganz zu = 1 trifft gar nicht zu = 6 N = 22, n = 22	5.2	0.8

### 12.4.5 Einschätzung und Umsetzung von Fluktuationsprävention

Der fünfte Themenschwerpunkt untersucht, welche Präventionsmaßnahmen die Arbeitgeber für wichtig halten, um der Fluktuation entgegenzuwirken, und welche Maßnahmen sie bereits hausintern umgesetzt haben. Die Tabelle 12.8 stellt zunächst die Einschätzung der Arbeitgeber zu den Präventionsmaßnahmen dar und Tabelle 12.9 veranschaulicht die Präventionsmaß-

nahmen, die bereits durch die befragten Arbeitgeber hausintern umgesetzt worden sind.

Tabelle 12.8: *Ergebnisse zu der Einschätzung der Arbeitgeber zu Präventionsmaßnahmen*

<b>Für wie wichtig halten Sie die folgenden betrieblichen Maßnahmen, um einer Arbeitnehmerkündigung vorzubeugen?</b> gar nicht wichtig = 1 sehr wichtig = 6 N = 22, n = 22	$\bar{x}$	s
Ausbau innerbetrieblicher Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten	4.8	0.7
Ausbau des Beurteilungssystems	4.4	1.0
Ausbau/Aufbau einer Führungskultur	4.8	0.9
Ausbau der Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Untergebenen	5.0	0.8
Ausbau/Aufbau der betrieblichen Unterstützung der Mitarbeiter bei persönlichen Problemen	4.5	1.2
Modifikationen des Entlohnungssystems	4.4	1.3
Flexibilisierung der Arbeitszeiten	4.9	1.1
Ausbau/Aufbau nicht-monetärer Anreize	4.5	1.1
Ausbau einer Gemeinschaftsförderung (z.B. Betriebsfeiern, Betriebsausflüge)	4.4	1.3
Ausbau/Aufbau eines Qualitätsmanagements	4.4	1.2
Offerten individueller Bleibeangebote bei Arbeitnehmerkündigung	3.9	1.2

Tabelle 12.9: *Ergebnisse zu den Präventionsmaßnahmen, die die Arbeitgeber hausintern umgesetzt haben*

<b>Welche der folgenden betrieblichen Maßnahmen gegen Arbeitnehmerkündigung haben Sie bereits in Ihrem Unternehmen umgesetzt?</b> N = 22 ; n = 22	<b>Ja, Umsetzung dieser Maßnahme im Betrieb</b>
Ausbau innerbetrieblicher Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten	86 %
Ausbau des Beurteilungssystems	77 %
Ausbau/Aufbau einer Führungskultur	77 %
Ausbau der Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Untergebenen	77 %
Betriebliche Unterstützung der Mitarbeiter bei persönlichen Problemen	55 %
Modifikationen des Entlohnungssystems	68 %
Flexibilisierung der Arbeitszeiten	86 %
Ausbau/Aufbau nicht-monetärer Anreize	36 %
Ausbau einer Gemeinschaftsförderung (z.B. Betriebsfeiern, Betriebsausflüge)	36 %
Ausbau/Aufbau eines Qualitätsmanagements	50 %
Offerten individueller Bleibeangebote bei Arbeitnehmerkündigung	Kein untersuchtes Unternehmen setzt diese betriebliche Maßnahme um

## 12.5 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse

Da in der Fluktuationsforschung vorrangig die Einstellung der Arbeitnehmer untersucht wird und die Sichtweise der Arbeitgeber auf das Phänomen Fluktuation größtenteils vernachlässigt wird, unternimmt diese Arbeit den Versuch, anhand einer Arbeitgeberbefragung diese empirische Lücke zu schließen. „Deutschlands Beste(n) Arbeitgeber 2006“ wurden zu den Themen Berechnung, Kenntnisstand, Erfassung, Beurteilung von Fluktuation und Umsetzung von Präventionsmaßnahmen systematisch befragt. Die Ergebnisse zu den fünf Themenschwerpunkten werden im Folgenden zusammengefasst und diskutiert.

Der erste Themenschwerpunkt beschäftigt sich mit der Berechnung von Fluktuation. Da die Abgangsarten die inhaltliche Grundlage für die Berechnung von Fluktuation darstellen, wird zunächst untersucht, welche Abgangsarten „Deutschlands Beste(n) Arbeitgeber 2006“ für die Berechnung der Fluktuationsrate vorrangig verwenden. Die „Kündigungen aufgrund rechtlicher Arbeitsvertragsverletzungen“ und die „Personalabgänge verursacht durch Tod, Pensionierung, Invalidität“ stellen dabei die wichtigsten Abgangsarten dar, die die Mehrheit der befragten Arbeitgeber (94 %) zur Berechnung der Fluktuationsrate benutzt. Dieses Ergebnis aus der Arbeitgeberbefragung geht nicht konform mit der Annahme in der betriebswirtschaftlichen Literatur, nach der der endgültige Abgang eines Arbeitnehmers aus einem Unternehmen, die interorganisationale Fluktuation, die wichtigste Abgangsart für die Fluktuationsberechnung darstellen soll (vgl. Benz, 1983; Goossens, 1957; Redlin, 1987; Sabathil, 1977). Die „interorganisationale Fluktuation“ wurde im Fragebogen zum besseren Verständnis mit dem Begriff „Arbeitnehmerkündigungen“ bezeichnet. Die Abgangsart „Arbeitnehmerkündigungen“ wird jedoch nur von 77 % der befragten Unternehmen bei der Fluktuationsberechnung berücksichtigt und steht in der Rangliste der abgefragten Abgangsarten bei den Unternehmen nur auf Platz drei der Abgangsarten. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass die inhaltliche Grundlage zur Berechnung von Fluktuation in der Personalpraxis eine andere ist als die, die in der Wissenschaft angenommen wird. Somit besteht hinsichtlich der Abgangsarten eine Diskrepanz zwischen Wissenschaft und Personalpraxis.

Des Weiteren wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur postuliert, dass die Fluktuation in erster Linie auf der „Individualinitiierten Fluktuation“ bzw. auf der vom Arbeitnehmer initiierten Kündigung beruht (vgl. Sabathil, 1977) und nur diese Abgänge bei der Fluktuationsberechnung berücksichtigt werden sollten, da durch den Arbeitgeber veranlasste Abgänge andere Kosten in einem Betrieb verursachen als durch den Arbeitnehmer initiierte (vgl. Kapitel 2.4). Würden Abgänge aus Kontraktion bei der Berechnung von Fluktuation berücksichtigt, könnten diese das tatsächliche Fluktuationsergebnis verzerren. Die Daten aus der Arbeitgeberbefragung verdeutlicht jedoch, dass die befragten Unternehmen sehr wohl Abgänge bei der Fluktuationsberechnung berücksichtigen, die vom Arbeitgeber initiiert sind, wie zum Beispiel die „Betriebsbedingte Kündigung“. Sie wird von einem Großteil der befragten Unternehmen (88 %) zur Berechnung der Fluktuationsrate verwendet. Die Personalpraxis scheint dieser in der betriebswirtschaftlichen Literatur getroffenen Unterscheidung, von wem die Kündigung initiiert ist, keine Beachtung zu schenken und berücksichtigt diese auch nicht bei der Berechnung von Fluktuation. Dieses Ergebnis veranschaulicht, dass Fluktuation in der Personalpraxis anders definiert wird als in der Wissenschaft, sodass auch zu diesem Sachverhalt eine Diskrepanz zwischen Wissenschaft und Personalpraxis besteht.

Von den zwei zur Auswahl gestellten Formeln zur Berechnung der Fluktuationsrate, der Schlüter-Formel und der BDA-Formel, zeigen die Daten der Arbeitgeberbefragung, dass mehrheitlich die BDA-Formel von den Arbeitgebern (86 %) verwendet wird. Dies begründen die Unternehmen mit der einfachen Ermittlung und Berechnung der Abgänge. Hingegen erläutern die Nutzer der Schlüter-Formel ihre Formelwahl damit, dass ihre betrieblichen Personalzugänge regelmäßig die Abgänge übersteigen und somit diese Formel ihr betriebliches Geschehen besser abbildet. Eine gleichzeitige Verwendung beider Formeln findet in den Unternehmen nicht statt. Auch alternative Fluktuationsformeln werden von den Arbeitgebern nicht genannt.

Die Ergebnisse zu der Berechnung der hausinternen Fluktuation veranschaulichen, dass verschiedene Formeln zur Berechnung der Fluktuationsrate in der Praxis zur Anwendung kommen. Im zweiten Kapitel dieser Arbeit ist eine alternative Lösung zur herkömmlichen Berechnung von Fluk-

tuation erarbeitet worden, indem ein Kennzahlensystem für die Personalpraxis abgeleitet worden ist, das unabhängig von der Höhe der Zu- und Abgänge anwendbar ist, auf einer einfachen Berechnung beruht und branchenübergreifend gilt.

Der zweite Themenschwerpunkt überprüft, inwieweit die befragten Arbeitgeber über ihre hausinterne Fluktuation informiert sind, da Fluktuationskennwerte wichtige Informationen für zukünftige Personalplanungen liefern können. Die Informationsabfrage zu den Fluktuationskennwerten bezieht sich auf den Kenntnisstand der Arbeitgeber über ihre Gesamtfluktuation, über die Fluktuationswerte auf den einzelnen Hierarchieebenen und über die prozentuale Verteilung der Kündigungsgründe.

Die Daten veranschaulichen, dass alle befragten Unternehmen die Höhe ihrer Fluktuationsrate kennen, jedoch von ihnen nur 27 % die Fluktuationsrate nach Hierarchieebenen differenzieren. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Fluktuationsrate in über zwei Drittel der befragten Unternehmen nicht als Instrument für Kennwerte wahrgenommen und als aktives Personalinstrument genutzt wird. Die im Arbeitgeberfragebogen vorgeschlagene Differenzierung der Fluktuationsrate nach Hierarchieebenen stellt nur eine von verschiedenen Differenzierungsmöglichkeiten dar. Eine Differenzierung der Fluktuationsrate nach Organisationsmerkmalen hilft, das Personalgefüge in einem Unternehmen besser einschätzen zu können. Dies ist wichtig für zukünftige Personalplanungen. Insgesamt zeigt die Informationsabfrage, dass die meisten der befragten Arbeitgeber die Möglichkeiten, die die Fluktuationsrate als Personalinstrument bieten könnte, nicht nutzen.

Des Weiteren wird hinterfragt, inwieweit die Arbeitgeber über die prozentuale Verteilung der Kündigungsgründe ihrer ehemaligen Mitarbeiter informiert sind. Da die Arbeitgeber den Kündigungsgründen die unterschiedlichsten prozentualen Anteile zuordnen, sind Prozentintervalle gebildet worden, um eine bessere Übersichtlichkeit zu erreichen.



Dabei geben die befragten Unternehmen folgende prozentuale Verteilung an:

- 5 - 10 % der Arbeitgeber geben an, dass für 36 % ihrer Mitarbeiter sowohl die „Arbeitsinhalte“ als auch die „Zusammenarbeit und der Umgang mit den Kollegen“ die Hauptkündigungsgründe gewesen sind.
- 11 - 20 % der Arbeitgeber geben an, dass für 23 % der Mitarbeiter das „Einkommen“ der Hauptkündigungsgrund gewesen ist.
- 21 - 30 % der Arbeitgeber geben an, dass für 14 % der Mitarbeiter das „Vorgesetztenverhalten“ der Hauptkündigungsgrund gewesen ist.
- Mehr als 31 % der Arbeitgeber geben an, dass für 18 % der Mitarbeiter die „Karrieremöglichkeiten“ der Hauptkündigungsgrund gewesen ist.

Dies verdeutlicht, dass die Arbeitsinhalte, das Kollegenverhalten, das Einkommen, das Vorgesetztenverhalten sowie die Karrieremöglichkeiten in den befragten Unternehmen die Hauptgründe für die ehemaligen Mitarbeiter gewesen sind, um zu kündigen. Dieses Ergebnis verwundert vor dem Hintergrund des befragten Personenkreises, der für sein innovatives Personalmanagement ausgezeichnet worden ist und im Wirtschaftsmagazin Capital (vgl. Capital Online) als vorbildlich in Bereichen Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness, Stolz und Teamgeist bezeichnet wird.

Der dritte Themenschwerpunkt überprüft die formale Vorgehensweise der Arbeitgeber bei der Erfassung von Kündigungsgründen. Die Abfrage, wie und wann die Arbeitgeber die Kündigungsgründe ihrer Mitarbeiter erfassen, ergibt zunächst, dass knapp ein Viertel der befragten Arbeitgeber (23 %) keine Kündigungsgründe erfasst. Dass ein Unternehmen kein Interesse daran hat, die Kündigungsgründe seiner Arbeitnehmer zu erfahren, ist kaum vorstellbar, trifft jedoch auf fünf von zweiundzwanzig der befragten Unternehmen zu. In diesem Zusammenhang wäre es interessant zu erfahren, wie

sich dieses Verhältnis in einer größeren Stichprobe entwickeln würde, um zu erfahren, ob die Arbeitgeber aktuell noch Kündigungsgründe erfassen oder ob diese Erfassung größtenteils vernachlässigt wird.

Obwohl 77 % der befragten Unternehmen im Fragebogen angeben, Kündigungsgründe zu ermitteln, geben jedoch mehr als die Hälfte von diesen Unternehmen ihre hausinternen Kündigungsgründe im Fragebogen nicht bekannt. Diese Tatsache hinterlässt offene Fragen, die jedoch an dieser Stelle nicht geklärt werden können. Zudem zeigen die Daten aus der Arbeitgeberbefragung, dass 59 % der Arbeitgeber keinen Zeitpunkt festlegen, wann die Kündigungsgründe erfasst werden sollen. Insgesamt scheint ein Viertel der befragten Arbeitgeber kein methodisch-systematisches Vorgehen (keine Erfassung von Kündigungsgründen) zu praktizieren, sowie über die Hälfte der befragten Arbeitgeber kein zeitlich-strukturiertes Vorgehen (kein festgelegter Zeitpunkt zur Erfassung der Kündigungsgründe) zu verfolgen. Somit stellt sich das formale Vorgehen der befragten Arbeitgeber als eher unsystematisch und unstrukturiert dar.

Der vierte Themenschwerpunkt untersucht, wie die befragten Arbeitgeber ihre hausinterne Fluktuation einschätzen, und welchen Stellenwert die Fluktuation in den Unternehmen einnimmt. Die Mehrheit der befragten Unternehmen schätzt ihre errechnete Fluktuationsrate als eher durchschnittlich ( $\bar{x} = 3,8$ ) und als eher unproblematisch ( $\bar{x} = 4,8$ ) ein. Auch ein betriebliches Eingreifen erscheint der Mehrheit der Unternehmen als nicht erforderlich ( $\bar{x} = 4,8$ ). Zudem sehen die Unternehmen in ihren Mitarbeiterkündigungen weder ein temporäres ( $\bar{x} = 5,2$ ) noch ein permanentes Problem ( $\bar{x} = 5,2$ ). Dass die Arbeitgeber Mitarbeiterkündigungen weder als temporäres noch als permanentes Problem sehen, ist widersprüchlich, kann aber an dieser Stelle nicht geklärt werden.

Das Ergebnis vermittelt insgesamt, dass „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2006“ ihre hausinterne Fluktuation für das Jahr 2005 als nicht kritisch einstufen. Diese Beurteilung ist jedoch kritisch vor der Wirtschaftslage 2005 in Bezug auf die Arbeitslosenquote und die Erwerbstätigkeit zu sehen.

Laut Monatsbericht Dezember 2005 der Bundesagentur für Arbeit lag die Arbeitslosenrate 2005 im Bundesdurchschnitt bei 11.1 Prozent. Im Ver-

gleich zum Dezember 2004 sind das etwa 0.3 Prozentpunkte mehr. Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes hat sich die Erwerbstätigkeit 2005 im Jahresdurchschnitt verringert, und zwar um 0.3 Prozent auf 38.75 Mio. Der Rückgang sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung hat 2004 begonnen und sich 2005 fortgesetzt. Wie schon im Vorjahr entfiel mehr als die Hälfte der Abnahme der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung auf das produzierende Gewerbe. Von Juni 2004 bis Juni 2005 hat sich die Zahl der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten im Verarbeitenden Gewerbe um 1.8 Prozent auf 6.66 Mio. und im Baugewerbe um 6.2 Prozent auf 1.54 Mio. reduziert. Auch im Dienstleistungsgewerbe gab es deutliche Beschäftigungsverluste. So verringerte sich die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung bei Erziehung und Unterricht um 5.1 Prozent auf 972.000, bei sonstigen Dienstleistungen um 3.1 Prozent auf 1.21 Mio. und im Handel um 0.9 Prozent auf 3.91 Mio. Zunahmen verzeichneten dagegen unternehmensnahe Dienstleister mit 1.5 Prozent auf 3.20 Mio. und das Gesundheits- und Sozialwesen mit 0.4 Prozent auf 3.11 Mio. (vgl. Bundesagentur für Arbeit).

Der Trend, dass die Arbeitslosenquote steigt und die Erwerbstätigkeit sinkt, hat ihren dramatischen Höhepunkt 2006 gefunden, ab 2007 ist die Arbeitslosenquote rapide gesunken. Die rückläufige Erwerbstätigkeit und steigende Arbeitslosenquote im Jahr 2005 spiegelt sich in den angegebenen Fluktuationsquoten und in den Einschätzungen der befragten Unternehmen zu ihrer hausinternen Fluktuation nicht wieder, obwohl die befragten Unternehmen größtenteils aus dem Dienstleistungsbereich (50 %) und dem produzierenden Gewerbe (Handel 27 %, Industrie 23 %) stammen. Gerade diese Bereiche wiesen 2005 die höchste rückläufige Erwerbstätigkeit auf. Warum die befragten Unternehmen 2005 keine erhöhte Fluktuation verzeichneten, kann an dieser Stelle nicht geklärt werden. Festzuhalten bleibt jedoch, dass die Aussagen und Einschätzungen der befragten Arbeitgeber zu ihrer hausinternen Fluktuation im Widerspruch zur Wirtschaftslage 2005 stehen.

Der fünfte Themenschwerpunkt untersucht, welche Präventionsmaßnahmen die befragten Arbeitgeber für wichtig halten, um der Fluktuation entgegenzuwirken und welche Maßnahmen sie bereits hausintern umgesetzt haben. Als wichtigste Präventionsmaßnahmen werden von den befragten Arbeitgebern die „Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter“ ( $\bar{x}$  =

5,0), die „Flexibilisierung der Arbeitszeit“ ( $\bar{x} = 4,9$ ), der „Ausbau/Aufbau einer Führungskultur“ ( $\bar{x} = 4,8$ ) und der „Ausbau innerbetrieblicher Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten“ ( $\bar{x} = 4,8$ ) genannt (1 = gar nicht wichtig; 6 = sehr wichtig).

Tatsächlich betrieblich umgesetzt werden von 86 % der Arbeitgeber die Präventionsmaßnahmen „Flexibilisierung der Arbeitszeiten“ sowie „Ausbau innerbetrieblicher Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten“. Die Maßnahmen „Ausbau des Beurteilungssystems“, „Ausbau/Aufbau einer Führungskultur“ und „Ausbau der Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Untergebenen“ finden in 77 % der Unternehmen statt. Somit sind die Präventionsmaßnahmen „Ausbau innerbetrieblicher Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten“ und „Ausbau/Aufbau einer Führungskultur“ die einzigen beiden, die von den befragten Arbeitgeber als wichtig eingeschätzt und auch tatsächlich umgesetzt werden.

Auffällig bei der Präventionsmaßnahme „Offerten individueller Bleibeangebote bei Arbeitnehmerkündigung“ ist, dass diese von den Arbeitgebern als eher durchschnittlich wichtig eingestuft wird, jedoch bei keinem einzigen Unternehmen eine Umsetzung findet. Dies bedeutet, kündigt ein Leistungsträger im Unternehmen, werden keine Anstrengungen von den Arbeitgebern unternommen, ihn durch Bleibeangebote zu halten. Dieses Verhalten der Arbeitgeber ist als unwirtschaftlich zu bezeichnen, wenn es sich um unerwünschte Abgänge seitens der Arbeitgeber handelt, da der „ehemalige“ Arbeitnehmer wertvolles Wissen mitnehmen und durch den Wegfall einer Arbeitskraft der reibungslose Arbeitsablauf gestört werden könnte. Dies führt dann wiederum zu erhöhten betrieblichen Kosten.

Setzt man die als wichtig eingeschätzten Präventionsmaßnahmen und die tatsächlich umgesetzten Maßnahmen von den Arbeitgebern ins Verhältnis zu den von ihnen genannten Kündigungsgründen ihrer Mitarbeiter, ergibt sich ein überraschendes Ergebnis. Die Maßnahmen „Ausbau innerbetrieblicher Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten“ und „Ausbau/Aufbau einer Führungskultur“ sind die einzigen Präventionsmaßnahmen, bei denen Wichtigkeitsgrad und tatsächlichen Umsetzung übereinstimmen. 21–30 % der befragten Unternehmen geben an, dass für 14 % der Mitarbeiter das

„Vorgesetztenverhalten“ der Hauptkündigungsgrund gewesen ist, um zu kündigen. So scheint die tatsächliche Umsetzung der Präventionsmaßnahme „Ausbau/Aufbau einer Führungskultur“ als sinnvoll. Hingegen sind die „Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten“ für die Mitarbeiter kein Hauptgrund im Jahr 2005 gewesen, um zu kündigen. Dennoch wird diese Präventionsmaßnahme von den Arbeitgebern als sehr wichtig eingeschätzt und dementsprechend als Maßnahme mit hoher Priorität umgesetzt. Zu diesem Sachverhalt ist kritisch anzumerken, dass Präventionsmaßnahmen nur dann in einem Unternehmen Sinn machen, wenn der Bedarf durch die Kündigungsgründe auch tatsächlich gegeben ist. Die Daten von „Deutschlands Beste(n) Arbeitgeber(n) 2006“ zeigen jedoch, dass die befragten Arbeitgeber Präventionsmaßnahmen als maßgeblich einschätzen und betrieblich umsetzen, die sich nicht mit den Kündigungsgründen ihrer Mitarbeiter decken. Welche Folgen dieses unstimmige Vorgehen nach sich zieht, kann an dieser Stelle nicht geklärt werden.

Nachdem alle Themenschwerpunkte zusammengefasst und erläutert worden sind, soll noch kritisch auf den Stichprobenumfang eingegangen werden. Nur zweiundzwanzig von „Deutschlands Beste(n) Arbeitgeber(n) 2006“ haben an der Befragung teilgenommen. Dies wirft die kritische Frage auf, wie aussagekräftig die Ergebnisse aus der Arbeitgeberbefragung sind.

Da die ermittelten Stichprobenergebnisse nicht hochgerechnet werden sollten und auch keine verallgemeinernden Aussagen angestrebt wurden, ist die Frage des Stichprobenumfangs im Rahmen der hier behandelten Untersuchung als eher nicht kritisch einzustufen, da bei der Arbeitgeberbefragung der reine Informationsgewinn über die Fluktuationseinstellung der Arbeitgeber und deren Umgang mit Fluktuation im Vordergrund stand. Jedoch wäre eine weitere Untersuchung mit einer größeren Stichprobe sinnvoll, um die Befunde abzusichern.

Durch die Unterteilung des Fluktuationsbegriffs in die fünf Themenschwerpunkte Berechnung, Kenntnisstand, Erfassung, Beurteilung von Fluktuation und Umsetzung von Präventionsmaßnahmen konnte der Blickwinkel der Arbeitgeber auf das Phänomen Fluktuation systematisch erarbeitet werden. Die Ergebnisse liefern aktuelle Befunde und legen die Diskrepanz zwischen wissenschaftlichen Annahmen und Personalpraxis offen.

Die Ergebnisse zu der Berechnung der hausinternen Fluktuation veranschaulichen, dass verschiedene Formeln zur Berechnung der Fluktuationsrate in der Praxis zur Anwendung kommen. Im dritten Kapitel dieser Arbeit ist bereits ein alternativer Lösungsvorschlag zur herkömmlichen Berechnung von Fluktuation erarbeitet worden, indem ein Kennzahlensystem für die Personalpraxis abgeleitet worden ist, das unabhängig von der Höhe der Zu- und Abgänge anwendbar ist, auf einer einfachen Berechnung beruht und branchenübergreifend gilt.

Das eher unsystematische und unstrukturierte Vorgehen zur Erfassung von Kündigungsgründen seitens der Arbeitgeber unterstreicht, dass die meisten Arbeitgeber die Möglichkeiten, die das Personalinstrument der Fluktuationsrate bieten könnte, nicht nutzen.

Auch die Ergebnisse zu den Präventionsmaßnahmen verdeutlichen, dass das Interesse der Arbeitgeber an effektiven Personalinstrumenten als eher gering einzuschätzen ist, da sie zur Vorbeugung von Fluktuation Maßnahmen als maßgeblich einschätzen und betrieblich umsetzen, die nicht konform zu den Kündigungsgründen ihrer Mitarbeiter sind. Hier sollten Lösungen und Konzepte durch zukünftige Forschungen angeboten werden.

Im folgenden Kapitel folgt eine Gesamtzusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse dieser Arbeit.

## 13 Gesamtdiskussion

Die vorliegende Arbeit beschäftigte sich mit dem Phänomen „Arbeitnehmerkündungsverhalten“ als Teilaspekt einer allgemeinen Theorie von Fluktuation. Anhand des „Arbeitnehmerkündungsverhaltens“ ist ein einstellungstheoretischer Erklärungsansatz von Fluktuation konzipiert worden, der in der Personalpraxis anwendbar ist. Dazu gab diese Arbeit den Personalpraktikern sowohl Hilfestellungen bei der Identifizierung und Berechnung als auch Erklärungen zu den Prädiktoren und dem Ursache-Wirkungszusammenhang von „Arbeitnehmerkündungsverhalten“. Um das Phänomen „Arbeitnehmerkündungsverhalten“ ganzheitlich zu betrachten, wurde neben dem Blickwinkel der Arbeitnehmer auch die Sichtweise der Arbeitgeber auf Fluktuation berücksichtigt und analysiert. Übergreifend wollte diese Arbeit die theoretische Fundierung des Phänomens „Fluktuation“ erweitern, zur systematischen Entwicklung und Überprüfung von relevanten Messinstrumenten für das Phänomen „Fluktuation“ sowie zum Transfer von wissenschaftlichen Erkenntnissen in die Personalpraxis beitragen.

Im Folgenden werden anhand der zu Anfang entworfenen zentralen Forschungsziele die empirischen Befunde zusammengefasst und mit den theoretischen Annahmen und Überlegungen konfrontiert. Des Weiteren werden nach wie vor bestehende konzeptionelle Unklarheiten und daraus resultierende unklare Begründungszusammenhänge diskutiert. Aus den Überlegungen werden zukünftige Forschungsfragen und weiterführende Gedanken für die Personalpraxis formuliert.

## 13.1 Zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse

### 13.1.1 Der Begriff von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“

Das erste Ziel dieser Arbeit bestand darin, den Begriff von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ als Teilaspekt einer allgemeinen Theorie von Fluktuation zu definieren. Dazu ist der Fluktuationsbegriff, wie er in der betriebswirtschaftlichen und psychologischen Literatur besteht, unter der Zielsetzung „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ anhand bestimmter Kriterien eingegrenzt worden. Die Kriterien „Richtung“, „Initiative“, „Art“ und „Ersatzeinstellung“ wurden dabei als die wesentlichen Definitionskriterien von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ betrachtet, die es den Personalpraktikern ermöglichen, das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ eindeutig identifizieren zu können. Folgender Begriff wird dem „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ in dieser Arbeit zugrunde gelegt:

*Als „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ ist der vom Arbeitnehmer veranlasste Abgang zu bezeichnen, der sich zwischen einzelnen Betrieben vollzieht, die unabhängig voneinander sind. Der vom Arbeitnehmer veranlasste Abgang führt zu einer Verringerung des personellen Leistungspotenzials in dem Betrieb, der verlassen wird, und erfordert eine unmittelbare Ersatzeinstellung, damit der reibungslose Arbeitsablauf im Betrieb gewährleistet ist.*

Die in dieser Arbeit gefundene Begriffsbestimmung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ ist als neuwertig zu betrachten, da sie sich von den anderen wissenschaftlichen Fluktuationsbegriffen in der Literatur insofern abgrenzt, als sie den Fokus auf den Handlungsbezug (für die Personalpraxis) legt. Der in dieser Arbeit gefundene Arbeitnehmerkündigungsbegriff soll den Personalpraktikern ermöglichen, gezielt die Fluktuation im Betrieb identifizieren zu können, die zu personellem und wirtschaftlichem Schaden führen könnte.



### **13.1.2 Kennzahlensystem zur einheitlichen Berechnung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“**

Ein zweites Ziel dieser Arbeit bestand darin, aus dem Begriff von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ eine einheitliche Berechnung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ abzuleiten. Diese einheitliche Berechnung wurde anhand eines Kennzahlensystems abgebildet, das den Arbeitgebern als „Frühwarnsystem“ dienen soll, damit sie rechtzeitig Kündigungsentwicklungen der Arbeitnehmer wahrnehmen können.

Das neu konzipierte Kennzahlensystem zur Berechnung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ wurde wie folgt definiert:

*Das Kennzahlensystem zur Berechnung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ informiert die Personalpraktiker sowohl über die halb- und ganzjährlichen „Gesambewegungen“ in ihrem Personalbestand, über die Höhe des „Personal- und Arbeitsplatzbedarfs“ als auch über die „Personal- und Arbeitsplatzeinsparungen“. Die Kennzahl „Gesambewegungen“ kann von den Personalpraktikern als Vergleichsgröße zu anderen Betrieben genutzt werden. Die Kennzahl „Personal- und Arbeitsplatzbedarf“ zeigt den Personalpraktikern die Höhe des Bedarfs auf, die zur Sicherung des reibungslosen Arbeitsablaufs benötigt wird. Die Kennzahl „Personal- und Arbeitsplatzeinsparungen“ zeigt den Personalpraktikern die jährlichen Kosteneinsparungen auf.*

Die in dieser Arbeit gefundene Berechnung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ ist als neuwertig zu betrachten, da sie sich von den anderen Fluktuationsberechnungen insofern abgrenzt, als sie unabhängig von der Höhe der Zu- und Abgänge anwendbar ist, auf einer einfachen Berechnung beruht und branchenübergreifend gilt. Zudem informiert das Kennzahlensystem den Arbeitgeber nicht nur über die Anzahl der jährlichen Abgänge, sondern bietet ihm zusätzlich Kennzahlen, anhand derer er sowohl eine flexible Personal- und Arbeitsplatzplanung als auch ein optimales Kostenmanagement vornehmen kann.

### 13.1.3 Prädiktoren von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“

Das dritte Ziel dieser Arbeit bestand darin, die bedeutsamen Variablen zu identifizieren, die Einfluss auf das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ nehmen, um der Personalpraxis mögliche Einflussgrößen von Fluktuation aufzuzeigen, auf die rechtzeitig betriebliche Intervention eingeleitet werden können, um einer „Arbeitnehmerkündigung“ vorzubeugen.

In dieser Arbeit wurde das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ ausgehend von der Ebene der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ konzipiert. Ist bei einem Arbeitnehmer bereits eine „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ vorhanden, kommt sehr wahrscheinlich jegliche betriebliche Intervention zu spät, um sein faktisches „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ zu verhindern. Deshalb ist es wichtig, die Determinanten zu ermitteln, die vor der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ zusammenwirken. Das Wissen um diese Determinanten und deren Ursache-Wirkungszusammenhänge ermöglicht den Personalpraktikern, rechtzeitig betriebliche Intervention einleiten zu können. Aus diesem Grund wurde in dieser Arbeit das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ von der Ebene der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ aus entwickelt.

Die in dieser Arbeit gefundenen Einflussgrößen von Fluktuation sind als neuwertig zu betrachten, da es sich in der Mehrheit um einstellungstheoretische Merkmale handelt, die in der Fluktuationsforschung noch nicht systematisch untersucht worden sind.

Insgesamt erwiesen sich als direkte Prädiktoren der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ die „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“, die „Subjektive Norm“ und das „Alter“. Als indirekte Faktoren der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ zeigten sich die unabhängigen Variablen „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“ als Dimension der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ und die „Wichtigkeit von Bezugspersonen und -gruppen“ als Dimension der „Subjektiven Norm“. Die Enge ihres Zusammenhangs zur „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ ist der Tabelle 10.2 zu entnehmen. Der Faktor „Spezifische Zufriedenheiten“, die Individuellen Merkmale (Geschlecht, Ausbildung, Familienstand) sowie die Variable „Wahrnehmung und Einschätzung von Alternativen auf dem

Arbeitsmarkt“ konnten in ihrer Wirkung auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ nicht repliziert werden.

### **13.1.4 Das allgemeine Erklärungsmodell für Verhalten von Ajzen und Fishbein als Rahmentheorie zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“**

Das vierte Ziel dieser Arbeit bestand darin, ein einstellungstheoretisches Erklärungsmodell von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ zu konzipieren, das den Ursache-Wirkungszusammenhang vor der Kündigungsabsicht abbildet. Dazu wurden die von Ajzen und Fishbein angenommenen Modellkomponenten und Kausalzusammenhänge des allgemeinen Erklärungsmodells für Verhalten („Theorie des überlegten Handelns“, „Theorie des geplanten Verhaltens“) auf das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ übertragen. Insgesamt hat sich die Brauchbarkeit des allgemeinen Erklärungsmodells für Verhalten von Ajzen und Fishbein (1980; Fishbein & Ajzen, 1975), insbesondere die „Theorie des überlegten Handelns“ als Rahmentheorie zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ bestätigt. Aufgrund der empirischen Befunde in dieser Arbeit liegt der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ folgender Ursache-Wirkungszusammenhang zugrunde:

- *Je positiver die Einstellung des Arbeitnehmers zum „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“, je höher sein wahrgenommener sozialer Druck, zu kündigen, und je niedriger sein Alter, desto höher ist seine „Arbeitnehmerabsicht“, zu kündigen.*

Aufgrund der empirischen Befunde in dieser Arbeit liegt der „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ folgender Ursache-Wirkungszusammenhang zugrunde:

- *Je größer die Anzahl des Arbeitnehmers an Kündigungserfahrungen, desto verfügbarer ist ihm eine aus dem Gedächtnis abrufbare Kündigungseinstellung, desto positiver ist seine „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“.*

Aufgrund der empirischen Befunde in dieser Arbeit liegt der „Subjektiven Norm“ folgender Ursache-Wirkungszusammenhang zugrunde:

- *Je wichtiger die Bezugspersonen und –gruppen von dem Arbeitnehmer in Bezug auf das auszuführende Verhalten eingeschätzt werden, desto höher ist sein wahrgenommener sozialer Druck bezüglich des in Frage stehenden Verhaltens. Je höher der wahrgenommene soziale Druck des Arbeitnehmers ist, zu kündigen, desto höher wird seine Absicht sein, zu kündigen.*

Übergreifend konnte aufgezeigt werden, dass es sich bei der Absichtsbildung, zu kündigen, nicht um einen spontanen und situativen Entscheidungsprozess handelt, sondern der Absichtsbildung ein kognitiv-evaluativer Ursache-Wirkungszusammenhang zugrunde liegt, der sich an den Einstellungskomponenten des allgemeinen Erklärungsmodells für Verhalten von Ajzen und Fishbein manifestiert.

Die in dieser Arbeit gefundenen Ergebnisse sind als neuwertig zu betrachten, da die meisten Fluktuationsstudien die modifizierte Modellkomponente „Fluktuationsabsicht“ berücksichtigen, jedoch das gesamte Erklärungsmodell für Verhalten von Ajzen und Fishbein als Rahmentheorie zur Erklärung von Fluktuation bisher noch nicht systematisch untersucht worden ist.

### **13.1.5 Messinstrumente für das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“**

Mit der empirischen Überprüfung des multivariaten Modells zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ ist in dieser Arbeit ein Beitrag zur systematischen Entwicklung und Überprüfung von relevanten Messinstrumenten geleistet worden.

Normalerweise wird der Chi-Quadrat-Test auf die Faktoren eines Kausalmodells angewendet. In der vorliegenden Arbeit ist der Chi-Quadrat-Test bereits auf jedes einzelne theoretische Konstrukt (Messmodell) angewendet und als Gütemaß für die Gesamtanpassung des jeweiligen Messmodells verwendet worden. Diese eher ungewöhnliche Vorgehensweise ist gewählt worden, da sie zwei Vorteile bietet. Ein erster Vorteil besteht darin, dass

der Chi-Quadrat-Test Messfehlerkorrelationen berücksichtigt. Da ein Großteil der theoretischen Konstrukte in dieser Arbeit eher wenig bis gar nicht systematisch untersucht worden ist und bei den hier präsentierten Analysen besonderer Wert auf die interne Validität dieser neu operationalisierten theoretischen Konzepte gelegt wurde, bietet die Berücksichtigung von Messfehlerkorrelationen eine systematische und optimale Modellanpassung des jeweiligen Konstrukts (Messmodells). Ein zweiter Vorteil besteht darin, wenn sowohl die Messmodelle als auch das Kausalmodell auf Basis der Kovarianzenmatrizen geschätzt werden, führt das zu einer besseren Vergleichbarkeit der Ergebnisse.

Da sich in der Fluktuationsliteratur keine vergleichbaren empirischen Befunde zu der Überprüfung der internen Validität der theoretischen Konstrukte anhand des Chi-Quadrat-Tests Prüfung finden lassen, sind die Ergebnisse in dieser Arbeit als neuwertig zu betrachten. Die Brauchbarkeit des Chi-Quadrat-Tests bietet sich insbesondere für Konstrukte (Messmodelle) an, die eher wenig bis gar nicht systematisch untersucht worden sind, da der Chi-Quadrat-Test aufgrund seiner Berücksichtigung von Messfehlerkorrelationen eine systematische und optimale Modellanpassung ermöglicht.

### **13.1.6 Erklärte Varianzen**

Das Modell erklärt die „Einstellung zum Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ zu 52, die „Subjektive Norm“ zu 20 und die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ zu 29 Prozent. Berücksichtigt man die konzeptionelle Komplexität der im Modell berücksichtigten theoretischen Konzepte und ihre sparsame Operationalisierung über Kurzskalen (siehe Kapitel 9.3), die dieser theoretischen Komplexität nur begrenzt Rechnung tragen, sind die erklärten Varianzanteile durchaus als gut zu betrachten. Dies spricht für eine gute Allgemeingültigkeit des postulierten Modells.

### **13.1.7 Hypothesenprüfung**

Insgesamt konnten neun von vierundzwanzig Hypothesen, die für das Modell zur Erklärung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ angenommen worden sind, bestätigt werden. Hierzu ist kritisch anzumerken, dass die

Zahl der zugrunde liegenden Daten für das umfangreiche Modell etwas knapp ausgefallen ist. Dreiundneunzig Datensätze für vierundzwanzig Hypothesen stellen ein Missverhältnis dar. Der kleine Datensatz in dieser Arbeit lässt sich damit begründen, dass es sich äußerst schwierig gestaltet hat, Organisationen zu finden, die bereit waren, ihre Mitarbeiter Fragebögen zum Thema „Kündigungsverhalten“ ausfüllen zu lassen. Aufgrund der kleinen Stichprobe ist methodisch zu vermuten, dass dies zu einer statistischen Verzerrung geführt haben könnte. Daraus ergibt sich die empirische Implikation, das Modell von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ an einer größeren Stichprobe zu untersuchen, um die in dieser Arbeit gefundenen Ergebnisse zu konkretisieren.

### **13.1.8 Arbeitgeberbefragung – die Sichtweise von Arbeitgebern auf Fluktuation**

Das sechste Ziel dieser Arbeit bestand darin, den aktuellen Status quo über das Wissen und über den Umgang der Arbeitgeber mit Fluktuation zu erfassen. Da sich in der Literatur keine empirischen Befunde zu einer Arbeitgeberbefragung hinsichtlich des Phänomens „Fluktuation“ finden lassen, sind die Ergebnisse in dieser Arbeit als neuwertig zu betrachten.

Durch die Unterteilung des Fluktuationsbegriffs in die fünf Themenschwerpunkte Berechnung, Kenntnisstand, Erfassung, Beurteilung von Fluktuation und Umsetzung von Präventionsmaßnahmen konnte der Blickwinkel der Arbeitgeber auf das Phänomen Fluktuation systematisch erarbeitet werden. Die Ergebnisse liefern aktuelle Befunde und legen die Diskrepanz zwischen den wissenschaftlichen Annahmen und der Personalpraxis offen.

Das eher unsystematische und unstrukturierte Vorgehen zur Erfassung von Kündigungsgründen seitens der Arbeitgeber unterstreicht, dass die meisten Arbeitgeber die Möglichkeiten, die das Personalinstrument der Fluktuationsrate bieten könnte, nicht nutzen. Auch die Ergebnisse zu der Nutzung von Präventionsmaßnahmen seitens der Arbeitgeber verdeutlichen, dass das Interesse der Arbeitgeber an effektiven Personalinstrumenten als eher gering einzuschätzen ist, da sie zur Vorbeugung von Fluktuation Maßnahmen als maßgeblich einschätzen und betrieblich umsetzen, die nicht konform zu den Kündigungsgründen ihrer Mitarbeiter sind.

## **13.2 Ausblick**

Zum Abschluss dieser Arbeit sollen einige zusammenfassende und weiterführende Gedanken für eine zukünftige Forschung und für die betriebliche Praxis präsentiert werden.

### **13.2.1 Konsequenzen für zukünftige Forschung**

Mit der vorliegenden Arbeit ist es gelungen, 29 % der Varianz der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ zu erklären. In Vergleich zu anderen Studien, die das faktische Fluktuationsverhalten untersucht haben, ist das sicherlich ein gutes Ergebnis (vgl. Baillod, 1992). Leider sind in der Literatur keine Studien zu finden, die ebenfalls die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ als abhängige Variable untersucht haben, sodass ein direkter empirischer Vergleich nicht möglich ist. Dennoch ist es ernüchternd, wenn nach der Erhebung nur ein Viertel der Varianz der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ erklärt werden kann. Welche Konsequenzen sind aus diesem Ergebnis für zukünftige Forschung zu ziehen?

#### **13.2.1.1 Interdisziplinäre Forschung**

Die Befunde in dieser Arbeit zeigen, dass das Phänomen „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ komplex und vielseitig ist. Daher besteht eine wichtige Konsequenz darin, die Komplexität des Phänomens „Fluktuation“ ernst zu nehmen und in Zukunft vermehrt Anstrengungen in Richtung einer „Interdisziplinären Forschung“ zu unternehmen. Wenn die Forschung nicht dazu übergeht, Fluktuation differenzierter zu betrachten, werden sich die Erkenntnisse von Gesamtmodellen nicht mehr sehr viel weiter ergänzen lassen. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit könnte die Fragestellungen nach Ursachen, Zusammenhängen und betrieblichen Konsequenzen vorwärtsbringen. Vor allem, wenn man an fachbezogene Grenzen stößt, könnte „Interdisziplinäre Forschung“ mit wichtigem Hintergrundwissen helfen oder durch deren Sichtweise neue Lösungsstrategien eröffnen. Der hier vorgelegte Versuch einer Differenzierung des Fluktuationsbegriffs anhand des modifizierten Teilbereichs „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ scheint

ein vielversprechender Ansatz zu sein, der dieser Forderung nach „Interdisziplinärer Forschung“ nachkommt, da er Fragestellungen aus der Psychologie und der Betriebswirtschaftslehre hinsichtlich des Phänomens „Fluktuation“ berücksichtigt. Weiterführend sollten sowohl der wissenschaftliche Begriff von „Arbeitnehmerkündungsverhalten“ als auch die signifikanten Effekte der modifizierten Modellkomponenten „Einstellung zum Arbeitnehmerkündungsverhalten“, „Verfügbarkeit vergangener Kündigungserfahrungen“, „Subjektive Norm“ und „Wichtigkeit von Bezugspersonen und –gruppen“ durch weitere systematische Untersuchungen abgesichert werden.

### **13.2.1.2 Fluktuationsrelevante Prädiktoren**

Die Mehrheit der Untersuchungen zum Phänomen „Fluktuation“ fokussiert darauf, die bedeutsamen Prädiktoren von Fluktuationsverhalten zu replizieren. Teilweise werden diese bedeutsamen Prädiktoren weiter ausdifferenziert (z.B. Facetten von Arbeitszufriedenheit), was jedoch nicht wesentlich zur Erklärung von Fluktuation beiträgt. Daher besteht eine zweite Konsequenz darin, den Analysefokus nicht nur auf die bereits bekannten Prädiktoren von Fluktuationsverhalten zu richten, sondern weitere Einflussgrößen systematisch zu untersuchen. Der hier vorgelegte Versuch, die Einstellungsvariablen des allgemeinen Erklärungsmodells für Verhalten von Ajzen und Fishbein (1980; Fishbein & Ajzen, 1975) auf den Kündigungssachverhalt zu modifizieren und in ihrer Wirkung auf die „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ zu untersuchen, scheint ein vielversprechender Ansatz zu sein, der durch weitere systematische Untersuchungen abgesichert werden sollte.

Semmer et al. (1996) konnten bereits die Effekte der „Normativen Überzeugungen“ auf das Fluktuationsverhalten bestätigen. Auch in der vorliegenden Arbeit lieferten die untersuchten normativen Aspekte einen signifikanten Beitrag zur Erklärung der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“. Dies sollte für zukünftige Forschung zum Anlass genommen werden, weiterführend zu klären, ob die Wahrnehmung sozialer Normen eine notwendige oder nur eine additiv begünstigende Bedingung für das Fluktuationsverhalten bzw. die Kündigungsabsicht darstellt.



Auch die Frage, welche Formen sozialen Drucks darüber entscheiden, welchen Stellenwert normative Aspekte bei der Fluktuationsentscheidung einnehmen, könnte die Relevanz von normativen Aspekten für den Fluktuations Sachverhalt klären.

### **13.2.1.3 Prozessorientierter Ansatz**

Bis heute wird Fluktuation zu sehr aus der Sicht der Organisation analysiert. Im Vordergrund stehen vorwiegend die Kosten, die durch die Fluktuation entstehen oder das Aufzeigen von Präventionen, um „Arbeitnehmerkündigungen“ vorzubeugen. Der Entscheidungsprozess, der bei den Arbeitnehmern bis zur endgültigen Kündigung stattfindet, ist hierbei von geringem Interesse. In der Literatur lassen sich theoretische Ansätze, die sich mit dem Entscheidungsprozess der Arbeitnehmer auseinandersetzen, eher selten bis gar nicht finden (vgl. Baillo, 1992). Daher besteht eine dritte Konsequenz darin, den Entscheidungsprozess der Arbeitnehmer bis zur faktischen Kündigung systematisch zu untersuchen. Daraus könnte ein prozessorientierter Ansatz abgeleitet werden, der die zeitlichen Abwägungsprozesse der Arbeitnehmer bis zur faktischen Kündigung offenlegt. Der hier vorgelegte Versuch, den Ursache-Wirkungszusammenhang aufzuzeigen, der vor der „Arbeitnehmerkündigungsabsicht“ stattfindet, scheint ein vielversprechender Ansatz zu sein, der um den Prozesscharakter ergänzt werden muss. Des Weiteren ist in diesem Zusammenhang kritisch zu überdenken, ob die schriftliche Befragung von Arbeitnehmern dabei die geeignete Methode darstellt, um den Kündigungsentscheidungsprozess angemessen zu untersuchen, oder ob ein anderer methodischer Zugang adäquater wäre. Vorstellbar wäre eine Längsschnittuntersuchung, die Arbeitnehmer während des sich über längere Zeit hinziehenden Entscheidungsprozesses intensiv begleitet, sodass die Entscheidungsmuster, Entscheidungsprozesse, Motive und sozialen Einflüsse offengelegt werden können.

### **13.2.1.4 Theoretische Fundierung**

Eine vierte Konsequenz besteht darin, dem Phänomen „Fluktuation“ verstärkt eine theoretische Fundierung zu geben. Bei der Betrachtung des Verhältnisses der Theorieebene zur operationalen Ebene muss betont werden,

dass ein nicht unerheblicher Teil der empirischen Fluktuationsforschung an keinem theoretischen Modell orientiert ist. Die Verbreitung theoriefreier Verfahren begünstigt eine Auffassung, dass Fluktuationssskalen über genügend "face-validity" verfügen, die einer weiteren theoretischen Untermauerung nicht bedürfen. Diese Kritik bezieht sich insbesondere auf die Variable „Arbeitszufriedenheit“, deren Wirkung auf das Fluktuationsverhalten in den meisten Studien theorielos repliziert wird. Die Analyse der Ursachen von Unzufriedenheit wird dabei nahezu ausgeklammert. Dieses problematische Verhältnis von theoretischem Konzept und operationaler Ebene muss zukünftig in der Fluktuationsforschung gelöst werden.

### **13.2.2 Unterstützung und Konsequenzen für die Personalpraxis**

Für viele Unternehmen stellt Fluktuation ein ernstzunehmendes Problem dar, das zu Lösungen zwingt. Welche konkrete Unterstützung konnte den Personalpraktikern durch diese Arbeit gegeben werden und welche Konsequenzen leiten sich für die betriebliche Praxis ab?

#### **13.2.2.1 Identifizierung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“**

Durch diese Arbeit ist den Personalpraktikern ein Fluktuationsbegriff unter der Zielsetzung „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ gegeben worden, der in der Personalpraxis anwendbar ist. Der Begriff von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ soll den Personalpraktikern ermöglichen, gezielt die Fluktuation im Betrieb identifizieren zu können, die zu einem personellen und wirtschaftlichen Schaden führen könnte.

#### **13.2.2.2 Berechnung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“**

Durch diese Arbeit ist den Personalpraktikern anhand eines Kennzahlensystems ein Vorschlag zur einheitlichen Berechnung von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ gegeben worden. Das Kennzahlensystem soll den Personalpraktikern als „Frühwarnsystem“ dienen, damit sie rechtzeitig Fluktuationsentwicklungen der Arbeitnehmer wahrnehmen können. Dieses Kennzahlensystem informiert die Personalpraktiker nicht nur über die Anzahl der jährlichen Abgänge, sondern bietet ihnen zusätzlich Kennzahlen, anhand

derer sie sowohl eine flexible Personal- und Arbeitsplatzplanung als auch ein optimales Kostenmanagement vornehmen können.

### **13.2.2.3 Prädiktoren und Ursache-Wirkungszusammenhang von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“**

Durch diese Arbeit ist den Personalpraktikern theoretisch und empirisch aufgezeigt worden, welche Prädiktoren und Ursache-Wirkungszusammenhänge dafür maßgebend sind, damit ein Arbeitnehmer die Absicht entwickelt, das Unternehmen verlassen zu wollen. Die Befunde sollen den Personalpraktikern verdeutlichen, dass es sich beim „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ um ein Phänomen handelt, dem komplexe Einstellungsstrukturen und verschiedene Ursache-Wirkungszusammenhänge zugrunde liegen.

### **13.2.2.4 Zukünftige Personalpraxis**

Es ist in dieser Arbeit ein aktueller Status quo über das Wissen und über den Umgang der Arbeitgeber mit Fluktuation geschaffen worden. Die Befunde aus der Arbeitgeberbefragung verdeutlichen, dass die Fluktuationsrate in über der Hälfte der befragten Unternehmen nicht als Instrument für Kennwerte wahrgenommen und als aktives Personalinstrument genutzt wird. Des Weiteren schätzen die Arbeitgeber Präventionsmaßnahmen als maßgeblich ein, die sich nicht mit den Kündigungsgründen ihrer Mitarbeiter decken. Präventionsmaßnahmen machen nur dann in einem Unternehmen Sinn, wenn der Bedarf durch die Kündigungsgründe auch tatsächlich gegeben ist. Zudem verfolgt ein Viertel der befragten Arbeitgeber kein methodisch-systematisches und kein zeitlich-strukturiertes Vorgehen bei der Erfassung von Kündigungsgründen. Welche Konsequenzen die Personalpraktiker aus den Befunden der Arbeitgeberbefragung ziehen sollten, muss unternehmensabhängig geklärt werden, da Universalratschläge an dieser Stelle keinen Sinn ergeben.

## 14 Literaturverzeichnis

- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuhl & J. Beckmann (Hrsg.), *Action control* (S. 11-39). Berlin: Springer.
- Ajzen, I. (1988). *Attitudes, personality, and behavior*. Milton Keynes: Open University Press.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50, 179-211.
- Ajzen, I. (1996). The social psychology of decision making. In E.T. Higgins & A.W. Kruglanski (Eds.), *Social Psychology. Handbook of basic principles* (pp. 297-325). New York: Guilford Press.
- Ajzen I., Brown T.C. & Carvajal, F. (2004). Explaining the discrepancy between intentions and actions: The case of hypothetical bias in contingent valuation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30 (9), 1108-1120.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84, 888-918.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Baillod, J. (1992). *Fluktuation bei Computerfachleuten. Eine Längsschnittuntersuchung über die Beziehungen zwischen Arbeitssituationen und Berufsverläufen*. Bern: Lang.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist* 37, 122-147.
- Baumgartner, H. & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research. *International Journal of Research in Marketing*, 13, 139-161.

- Bentler, P.M. & Chou, C.P. (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods and Research* 16, 78-117.
- Benz, W. (1983). *Maßnahmen zur Beeinflussung der Fluktuation von gewerblichen Arbeitnehmern*. Unveröffentlichte Dissertation, Technische Universität Berlin.
- Bluedorn, A.C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35, 135-153.
- Bollen, K.A. (1989). *Structural equations with latent variables. Wiley series in probability and mathematical statistics*. New York: Wiley.
- Bollen, K.A. & Long, J.S. (1993). *Testing structural equation models*. Newbury Park: Sage.
- Braunstein, C., Huber, F. & Herrmann, A. (2005). Ein Ansatz zur Erklärung der Kundenbindung auf Basis der Theorie des geplanten Verhaltens. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 57, 187-213.
- Browne, M.W. & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In: K.A. Bollen & J.S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136–162). Newbury Park: Sage.
- Bundesagentur für Arbeit. *Der Arbeits- und Ausbildungsmarkt in Deutschland*. Zugriff am März 2008 unter <http://www.pub.arbeitsagentur.de/hst/services/statistik/000100/html/monat/200512.pdf>
- Capital Online. *Deutschlands beste Arbeitgeber*. Zugriff am Februar 2008 unter <http://www.capital.de/div/100002312.html>
- Carsten, J.M. & Spector, P.E. (1987). Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model. *Journal of Applied Psychology*, 72, 374-381.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112, 155-159.

- Cotton, J.L. & Tuttle, J.M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11, 55–70.
- Dalessio, A., Silverman, W.H. & Schuck, J.R. (1986). Paths to turnover: A re-analysis and review of existing data on the Mobley, Horner, and Hollingsworth turnover model. *Human Relations*, 39, 245-264.
- Dederig, H. (1972). *Personalplanung und Mitbestimmung*. Opladen: Westdeutscher-Verlag.
- Dulany, D.E. (1968). Awareness, rules, and propositional control: A confrontation with S-R behavior theory. In T. Dixon & D. Horton, (Eds.), *Verbal behavior and general behavior theory* (pp. 340-387). New York: Prentice Hall.
- Eagly, A.H. & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich.
- Fazio, R.H. (1986). How do attitudes guide behavior? In R.M. Sorrentino & E.T. Higgins (Eds.), *Handbook of motivation and cognition: Foundation of social behavior* (Vol. 1, pp. 204-243). New York: Guilford Press.
- Fazio, R.H. (1989). On the power and functionality of attitudes: The role of attitude accessibility. In A.R. Pratkanis, S.J. Breckler & A.G. Greenwald (Eds.), *Attitude structure and function* (pp. 153-179). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Fazio, R.H. (1990). Multiple processes by which attitudes guide behavior: The MODE model as an integrative framework. In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 23, pp. 75-109). San Diego, CA: Academic Press.
- Fazio, R.H. & Zanna, M.P. (1981). Direct experience and attitude-behavior consistency. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 14, pp. 162-202). New York: Academic Press.

- Fishbein, M. (1967). Attitude and the prediction of behavior. In M. Fishbein (Ed.), *Readings in attitude theory and measurement* (pp. 477-492). New York: Wiley.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Fluck, F. (1992). *Fluktuation. Eine Folge der Disharmonie zwischen Mitarbeiter- und Unternehmensinteressen*. Unveröffentlichte Dissertation, Universität Zürich.
- Frey, D., Stahlberg, D. & Gollwitzer, P.M. (1993). Einstellung und Verhalten: Die Theorie des überlegten Handelns und die Theorie des geplanten Verhaltens. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie, Band I: Kognitive Theorien* (2. Aufl.) (S. 361-398). Bern: Huber.
- Gebert, D. & Rosenstiel, L. von. (2002). *Organisationspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Goossens, F. (1957). *Der Personalwechsel – Seine Bedeutung, Erfassung und betriebliche Beeinflussung*. Pöcking.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. & Tatham, R.L. (2006). *Multivariate data analysis* (6<sup>th</sup> edition). Upper Saddle-River, NJ: Pearson Prentice-Hall.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Hayes, T.L. (2002). Business unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- Herkner, W. (1991). *Sozialpsychologie*. Bern: Huber.
- Hom, P. & Hulin, C. (1981). A competitive test of the prediction of re-enlistment by several models. *Journal of Applied Psychology*, 11, 23-39.

- Hom, P.W., Katerberg, R. & Hulin, C.L. (1979). Comparative Examination of three approaches to the prediction of turnover. *Journal of Applied Psychology*, 64, 280-290.
- Homburg, C. & Baumgartner, H. (1995). Beurteilung von Kausalmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen. *Marketing-Zeitung für Forschung und Praxis*, 17 (3), 162-176.
- Hoyle, R.H. & Panter, A.T. (1995). Writing about structural equation models. In R.H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling* (pp. 158-176). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jaccard, J., Weber, J. & Lundmark J. (1975). A multitrait-multimethod analysis of four attitude assessment procedures. *Journal of Experimental Social Psychology*, 11, 149-154.
- Jöreskog, K.G. & Sörbom, D. (1989). *LISREL 7: A guide to the program and application* (2<sup>nd</sup> edition). Chicago, IL: SPSS.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. & Patton, G.K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Jung, H. (2008). *Personalwirtschaft* (8. überarbeitete und erweiterte Aufl.). München: Oldenbourg.
- Kaplan, D. (2000). *Structural equation modeling: Foundation and extensions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Koch, J. & Steers, M. (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of Vocational Behavior*, 12, 119-128.
- Kunz, V. (1994). Die empirische Prüfung von Nutzentheorien. In U. Druwe & V. Kunz (Hrsg.), *Rational Choice in der Politikwissenschaft. Grundlagen und Anwendungen* (S. 112-131). Opladen: Leske + Buderich.
- Lucas, G.H., Parasuraman, A., Davis, R.A. & Enis, B.M. (1987). An empirical study of salesforce turnover. *Journal of Marketing*, 51 (3), 34-59.



- March, J.G. & Simon, H.A. (1976). *Organisation und Individuum. Menschliches Verhalten in Organisationen*. Wiesbaden: Gabler.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Michaels, C.E. & Spector, P.E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. *Journal of Applied Psychology*, 67 (1), 53-59.
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Mobley, W.H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Mobley, W.H., Griffeth, R.W., Hand, H.H. & Meglino, B.M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86, 493-522.
- Mobley, W.H. & Locke, E.A. (1970). The relationship of value importance to satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 463-483.
- Moser, K. (1996). *Commitment in Organisationen*. Bern: Huber.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Muchinsky, P.M. & Morrow, P.C. (1980). A multidisciplinary model of voluntary employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 17, 263-290.
- Nanz, C.E. (1965). *Personalfluktuaton, das Problem und betriebliche Maßnahmen seiner Minderung*. Unveröffentlichte Dissertation, Universität Mannheim.

- Netemeyer, R.G., Johnston, M.W. & Burton, S. (1990). Analysis of role conflict and role ambiguity in a structural equations framework. *Journal of Applied Psychology*, 75, 148-157.
- Neuberger, O. (1974a). *Theorien der Arbeitszufriedenheit*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Neuberger, O. (1974b). *Messung der Arbeitszufriedenheit*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Neuberger, O. & Allerbeck, M. (1978). *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit: Erfahrungen mit dem „Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)“*. Bern: Huber.
- Nevitt, J. & G.R. Hancock. (2001). Performance of bootstrapping approaches to model test statistics and parameter standard error estimation in structural equation modeling. *Structural Equation Modeling*, 8, 353-377.
- Porter, L.W. & Steers, R.M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.
- Redlin, M. (1987). *Personalfluktuaton. Eine multivariate Analyse ihrer Determinanten*. Unveröffentlichte Dissertation, Universität der Bundeswehr Hamburg.
- Rotter, J. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcements. *Psychological Monograph*, 80 (1), 1-28.
- Sabathil, P. (1977). *Fluktuaton von Arbeitskräften. Determinanten, Kosten und Nutzen aus betriebswirtschaftlicher Sicht*. München: Florentz.
- Semmer, N., Baillod, J., Stadler, R. & Gail, K. (1996). Fluktuaton bei Computerfachleuten: Eine follow-up Studie. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 40, 190-199.

- Sheppard, B.H., Hartwick, J. & Warshaw, P.R. (1988). The theory of reasoned action: A meta-analysis of past research with recommendations for modification and future research. *Journal of Consumer Research*, 15, 325-343.
- Six, B. & Kleinbeck, U. (1989). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In: E. Roth, H. Schuler & A.B. Weinert (Hrsg.), *Organisationspsychologie* (Band 3, S. 348-397). Göttingen: Hogrefe.
- Steel, R.P. & Griffeth, R.W. (1989). The elusive relationship between perceived employment opportunity and turnover behavior: A methodological or conceptual artifact. *Journal of Applied Psychology*, 74, 846-854.
- Steel, R.P. & Ovalle, N.K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69 (4), 673-686.
- Stegemann, G. (1965). *Die statistische Erfassung und die betriebswirtschaftliche Bedeutung des Arbeitsplatzwechsels*. Berlin: Duncker + Humblot.
- Steinmann, G. (1962). *Die Fluktuation der Belegschaft in betriebswirtschaftlicher Betrachtung*. Unveröffentlichte Dissertation, Universität Freiburg.
- Taylor, S. & Todd, P. (1995). Decomposition and crossover effects in the theory of planned behavior: A study of consumer adoption intentions. *International Journal of Research in Marketing*, 12 (2), 137-156.
- Tett, R.P. & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Ulich, E. (2001). *Arbeitspsychologie*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Wecking, C. & Wegge, J. (2005). Identifikation und stabilisierte Arbeitszufriedenheit als Ressourcen im Umgang mit Kunden im Call Center. *Wirtschaftspsychologie*, 1, 35-48.

- Whitener, E.M. & Walz, P.M. (1993). Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 265-281.
- Wicker, A.W. (1969). Attitudes versus actions: The relationships of verbal and overt behavioral responses to attitude objects. *Journal of Social Issues*, 25, 41-78.
- Williams, L.J. & Hazer, J.T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71 (2), 219-231.
- Withey, M. & Cooper, W. (1989). Predicting exit, voice, loyalty and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34, 521-39.
- Wright, T.A. & Staw, B.M. (1999). Affect and favorable work outcomes: Two longitudinal tests of the happy productive worker thesis. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1-23.

# Das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ als Teilaspekt einer allgemeinen Theorie von Fluktuation

Astrid Neuhaus

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Phänomen „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ als Teilaspekt einer allgemeinen Theorie von Fluktuation. Anhand des „Arbeitnehmerkündigungsverhaltens“ wird ein einstellungstheoretischer Erklärungsansatz von Fluktuation konzipiert, der in der Personalpraxis anwendbar ist. Diese Arbeit gibt den Personalpraktikern sowohl Hilfestellungen bei der Identifizierung und Berechnung als auch Erklärungen zu den Prädiktoren und dem Ursache-Wirkungszusammenhang von „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“. Um das Phänomen „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ ganzheitlich zu betrachten, wird neben dem Blickwinkel der Arbeitnehmer auch die Sichtweise der Arbeitgeber auf Fluktuation berücksichtigt und analysiert. Übergreifend möchte diese Arbeit die theoretische Fundierung des Phänomens „Fluktuation“ erweitern, zur systematischen Entwicklung und Überprüfung von relevanten Messinstrumenten für das Phänomen „Fluktuation“ sowie zum Transfer von wissenschaftlichen Erkenntnissen in die Personalpraxis beitragen.

ISBN 978-3-8405-0007-7

EUR 18,80



0 1 8 8 0

9 783840 500077