

**Determinanten der Personalgewinnung und  
Personalbindung in der militärischen Organisation. Eine  
Panelstudie zur Untersuchung von Commitment und  
arbeitsbezogenen Erwartungen**

Dissertation

zur Erlangung des Doktorgrades rer. pol.

Internationales Institut für Management und ökonomische Bildung

Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie

der Europa-Universität Flensburg

Verfasser:

Stefan Göb M. A.

Matrikelnummer: 555190

Im Herbstsemester 2023

Gutachterinnen:

Frau Prof. Dr. Tabea Scheel

Frau Prof. Dr. Kathleen Otto

## Danksagung

Die vorliegende Arbeit wäre ohne die Unterstützung zahlreicher Personen nicht möglich gewesen.

Mein besonderer Dank gilt meiner Betreuerin Frau Prof. Dr. Tabea Scheel, die mich und dieses Forschungsvorhaben stets unterstützt hat. Ohne ihre Geduld, den stets äußerst wertvollen Rückmeldungen und ihrer Ermutigung wäre diese Arbeit nicht zustande gekommen.

Meinen herzlichen Dank auch an Frau Prof. Dr. Kathleen Otto, die sich bereit erklärt hat, das Zweitgutachten dieser Dissertation zu erstellen.

Ebenfalls möchte ich dem Bundesministerium der Verteidigung für die Billigung dieser Untersuchung danken. Hierbei gilt mein besonderer Dank Herrn Dr. Thomas Bulmahn, der mich bei der Genehmigung des Forschungsvorhabens unterstützt hat. Weiterhin gilt mein Dank Herrn Dr. Gregor Richter vom Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr, der mir wertvolle Denkanstöße gegeben hat.

Letztlich gilt mein Dank allen Verwandten, Freunden und Kollegen, die mich während der gesamten Zeit motiviert und unterstützt haben.

Werneck, September 2023

Für Karl und Johann

## Zusammenfassung

In dieser Forschungsarbeit soll der Frage nachgegangen werden, welche Faktoren ausschlaggebend für die Bindung von Mitarbeitenden in der Rekrutierungsphase und der ersten Zeit nach Eintritt in der militärischen Organisation sind und welchen Veränderungen diese im Zeitverlauf der Organisationszugehörigkeit oder nach Austritt im ersten halben Jahr unterliegen. Ziel soll es sein, bedeutende Faktoren der Personalgewinnung und -bindung zu identifizieren und auf ihren Zusammenhang zu untersuchen, um letztlich bindungsrelevante Kriterien festzustellen. Die Annahmen dieser Untersuchung wurden in einer quantitativen Panelstudie mit drei Erhebungszeitpunkten (T1-T3) mittels Fragebogen untersucht. Befragt wurden Bewerbende für die Laufbahnen der Offiziere, Unteroffiziere mit Portepee und Unteroffiziere ohne Portepee vor der Einstellung (T1:  $N = 424$ ), während der Organisationszugehörigkeit (T2:  $N = 176$ ; T3:  $N = 103$ ) und nach Austritt (T3:  $N = 27$ ). Zur Untersuchung des Commitment fand der dreidimensionale Ansatz von Meyer und Allen (1997) und dessen Weiterentwicklung von Felfe et al. (2014) Anwendung. Es zeigt sich, dass die arbeitsbezogene Erwartungserfüllung – und besonders die Kernbotschaften des Arbeitgebenden Bundeswehr – das affektive Commitment gegenüber der Organisation und gegenüber dem Beruf und der Tätigkeit partiell erklären. Darüber hinaus wird festgestellt, dass die Erwartungserfüllung von außenwirksamen Rahmenbedingungen und die Höhe des affektiven Commitment während der Organisationszugehörigkeit das residuale affektive Commitment gegenüber der Organisation und gegenüber dem Beruf und der Tätigkeit erklären. Dies bedeutet, dass eine hohe Erwartungserfüllung ein hohes affektives, normatives und kalkulatorisches Commitment der Soldat\*innen gegenüber der militärischen Organisation und gegenüber dem Soldat\*innenberuf zur Folge hat. Weiterhin wurde festgestellt, dass ein hohes affektives Commitment der Soldat\*innen und die hohe Erwartungserfüllung außenwirksamer Rahmenbedingungen während der Dienstzeit, ein hohes residuales affektives Commitment nach Kündigung der Soldat\*innen zur Folge hat. Für die Praxis zeigt sich, dass die Informationsvermittlung zu Arbeitgebenden, Tätigkeit und Arbeitsbedingungen mindestens beibehalten werden sollte. Weiterhin wird der positive Nutzen von Austrittsbefragungen auch für die militärische Organisation aufgezeigt, eine standardisierte Austrittsbefragung sollte etabliert werden. In dieser Studie wurden zum ersten Mal arbeitsbezogene Erwartungen, berufs- und tätigkeitsbezogenes Commitment sowie residuales Commitment anhand einer Panelstudie im militärischen Umfeld untersucht.

Schlagworte: Commitment, arbeitsbezogene Erwartungen, affektive Bindung, residuales Commitment, Militär, Bundeswehr.

## Abstract

In this research work, the question is to be investigated which factors are decisive for the retention of employees in the recruitment phase and the first time after joining the military organization and which changes these require over the organizational membership or after leaving in the first six months. The aim should be to identify and investigate key factors in personnel recruitment and retention to determine key factors of commitment. The assumptions of this study were examined in a quantitative panel study with three survey times (T1-T3) using questionnaires. Applicants for the careers of commissioned officers and non-commissioned officers were assessed before hiring (T1:  $N = 424$ ), during their organizational membership (T2:  $N = 176$ ; T3:  $N = 103$ ) and after leaving (T3:  $N = 27$ ). The 3-component-model of Meyer and Allen (1997) and its further development by Felfe et al. (2014) were used to investigate commitment. It turns out that the work-related fulfillment of expectations, and in particular the core messages of the German Armed Forces, explain the affective commitment towards the organization and towards the profession and the professional activity. In addition, it turns out that the fulfillment of expectations of external framework conditions and the affective commitment during organizational membership explains the residual affective commitment towards the organization and towards the profession and professional activity. This means, that the fulfillment of expectations promotes the affective, normative, and calculative commitment of the soldiers to the armed forces and to the military profession. In addition, a high level of affective commitment and a high level of fulfillment of expectations of external framework conditions during the period of service results in a high affective commitment after the soldiers resigned. In practice it has been shown that the provision of information about employer, job and working conditions should at least be maintained. Furthermore, the positive benefits of exit surveys for the military organization are also shown; a standardized exit survey should be established. In this study, for the first time, work-related expectations, professional and residual commitment were examined in the military by using a panel study.

Key words: Commitment, work-related expectations, affective commitment, residual commitment, military, German Armed Forces.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitung .....</b>	<b>10</b>
1.1 Problemstellung und Zielsetzung.....	10
1.2 Aufbau der Arbeit .....	13
<b>2 Arbeitgebendenwahl.....</b>	<b>14</b>
2.1 Informationsverhalten bei der Arbeitgebendenwahl .....	14
2.2 Image-Theorie .....	16
2.3 Merkmale der Arbeitsplatz- und Arbeitgebendenwahl.....	18
2.4 Person-Organization Fit.....	20
<b>3 Personalmarketing und Recruiting.....</b>	<b>25</b>
3.1 Arbeitgebendenattraktivität.....	27
3.2 Externe Personalbeschaffung.....	31
<b>4 Personalbindung.....</b>	<b>36</b>
<b>5 Sozialisation in der militärischen Organisation .....</b>	<b>42</b>
<b>6 Organisationales Commitment .....</b>	<b>48</b>
6.1 Dimensionen des organisationalen Commitment.....	52
6.2 Commitment-Foci .....	57
6.3 Zeitliche Facetten des organisationalen Commitment.....	59
6.4 Commitment im Kontext der militärischen Organisation.....	61
<b>7 Personalausritte.....</b>	<b>65</b>
<b>8 Methodenteil.....</b>	<b>71</b>
8.1 Forschungsmethode und Studiendesign.....	71
8.2 Stichprobe .....	78
8.2.1 Erhebungswelle T1 .....	80
8.2.2 Erhebungswelle T2 .....	81
8.2.3 Erhebungswelle T3 .....	81
8.3 Versuchsablauf.....	82
8.4 Fragebogenaufbau .....	85

8.5 Operationalisierung .....	87
8.5.1 Informationsverhalten und Informiertheit .....	88
8.5.2 Arbeitsbezogene Erwartungen und Erwartungserfüllung .....	89
8.5.3 Commitment.....	93
8.5.4 Kontrollvariablen.....	97
8.5.5 Austrittsgründe .....	98
8.6 Statistische Analysen .....	98
8.6.1 Korrelationsanalyse.....	100
8.6.2 Regressionsanalyse .....	101
<b>9 Ergebnisse der empirischen Untersuchung .....</b>	<b>102</b>
9.1 Erhebungswelle T1.....	102
9.2 Erhebungswelle T2.....	106
9.3 Erhebungswelle T3.....	107
9.3.1 Mitarbeitendenbefragung T3.....	107
9.3.2 Austrittsbefragung T3.....	109
9.4 Explorative Ergebnisse.....	112
9.4.1 Zufriedenheit.....	112
9.4.2 Erwartungserfüllung retrospektiv und residuales Commitment.....	113
9.4.3 Entwicklung der Indizes im Zeitverlauf .....	113
9.5 Inferenzstatistische Ergebnisse .....	114
9.5.1 Informiertheit und arbeitsbezogene Erwartungen T1 (H1) .....	114
9.5.2 Informiertheit und Erwartungserfüllung T2 (H2) .....	117
9.5.3 Erwartungserfüllung T2 und Commitment T2 (H3).....	120
9.5.4 Erwartungserfüllung T2 und residuales Commitment T3 (H4).....	132
9.5.5 Commitment T2 und residuales Commitment T3 (H5) .....	137
<b>10 Diskussion.....</b>	<b>139</b>
10.1 Zusammenfassung der Hypothesenprüfungen .....	139
10.2 Hypothesendiskussion.....	140

10.3 Explorativer Zusatz.....	146
10.3.1 Commitment und Erwartungserfüllung im Zeitverlauf.....	146
10.3.2 Retrospektive Erwartungserfüllung .....	148
10.3.3 Geschlecht, Bewebetyp und Laufbahnwahl.....	148
10.4 Stärken und Schwächen der Studie.....	150
10.5 Implikationen .....	156
10.5.1 Theoretische Implikationen.....	156
10.5.2 Praktische Implikationen.....	158
<b>11 Fazit.....</b>	<b>164</b>
<b>12 Literaturverzeichnis .....</b>	<b>168</b>
<b>13 Anhang .....</b>	<b>208</b>

## Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1.</b> Komponenten des organisationalen Commitment .....	55
<b>Tabelle 2.</b> Eckpunkte des Forschungsvorhabens .....	75
<b>Tabelle 3.</b> Übersicht der Befragungswellen T1-T3 .....	77
<b>Tabelle 4.</b> Korrelationstabelle – Erhebungswelle T1 .....	103
<b>Tabelle 5.</b> Korrelationstabelle – Erhebungswelle T2 .....	106
<b>Tabelle 6.</b> Korrelationstabelle – Mitarbeitendenbefragung T3 .....	108
<b>Tabelle 7.</b> Korrelationstabelle – Austrittsbefragung T3.....	110
<b>Tabelle 8.</b> Häufigkeiten der Austrittsgründe – Austrittsbefragung T3 .....	111
<b>Tabelle 9.</b> Mittelwertvergleich der Erhebungswellen T2-T3.....	114
<b>Tabelle 10.</b> Ergebnisse der Regressionsanalysen Hypothesen 1 <sub>A</sub> , 1 <sub>B</sub> .....	115
<b>Tabelle 11.</b> Ergebnisse der Regressionsanalysen Hypothesen 1 <sub>C</sub> , 1 <sub>D</sub> .....	116
<b>Tabelle 12.</b> Ergebnisse der Regressionsanalysen Hypothesen 2 <sub>A</sub> , 2 <sub>B</sub> .....	118
<b>Tabelle 13.</b> Ergebnisse der Regressionsanalysen Hypothesen 2 <sub>C</sub> , 2 <sub>D</sub> .....	119
<b>Tabelle 14.</b> Ergebnisse der Regressionsanalysen Hypothesen 3 <sub>A</sub> , 3 <sub>B</sub> , 3 <sub>C</sub> .....	121
<b>Tabelle 15.</b> Ergebnisse der Regressionsanalysen Hypothesen 3 <sub>D</sub> , 3 <sub>E</sub> , 3 <sub>F</sub> .....	122
<b>Tabelle 16.</b> Ergebnisse der Regressionsanalysen Hypothesen 3 <sub>G</sub> , 3 <sub>H</sub> , 3 <sub>I</sub> .....	124
<b>Tabelle 17.</b> Ergebnisse der Regressionsanalysen Hypothesen 3 <sub>J</sub> , 3 <sub>K</sub> , 3 <sub>L</sub> .....	125
<b>Tabelle 18.</b> Ergebnisse der Regressionsanalysen Hypothesen 3 <sub>M</sub> , 3 <sub>N</sub> , 3 <sub>O</sub> .....	127
<b>Tabelle 19.</b> Ergebnisse der Regressionsanalysen Hypothesen 3 <sub>P</sub> , 3 <sub>Q</sub> , 3 <sub>R</sub> .....	128
<b>Tabelle 20.</b> Ergebnisse der Regressionsanalysen Hypothesen 3 <sub>S</sub> , 3 <sub>T</sub> , 3 <sub>U</sub> .....	130
<b>Tabelle 21.</b> Ergebnisse der Regressionsanalysen Hypothesen 3 <sub>V</sub> , 3 <sub>W</sub> , 3 <sub>X</sub> .....	131
<b>Tabelle 22.</b> Ergebnisse der Regressionsanalysen Hypothesen 4 <sub>A</sub> , 4 <sub>B</sub> .....	133
<b>Tabelle 23.</b> Ergebnisse der Regressionsanalysen Hypothesen 4 <sub>C</sub> , 4 <sub>D</sub> .....	134
<b>Tabelle 24.</b> Ergebnisse der Regressionsanalysen Hypothesen 4 <sub>E</sub> , 4 <sub>F</sub> .....	135
<b>Tabelle 25.</b> Ergebnisse der Regressionsanalysen Hypothesen 4 <sub>G</sub> , 4 <sub>H</sub> .....	136
<b>Tabelle 26.</b> Ergebnisse der Regressionsanalysen Hypothesen 5 <sub>A</sub> , 5 <sub>B</sub> .....	138

**Abbildungsverzeichnis**

<b>Abbildung 1.</b> Betriebliche Sozialisation in der Bundeswehr.....	45
<b>Abbildung 2.</b> Einflussfaktoren der Personalfuktuation .....	66
<b>Abbildung 3.</b> Grafische Darstellung des Versuchsablaufs.....	82
<b>Abbildung 4.</b> Erhebungsprozess bei T1 .....	84
<b>Abbildung 5.</b> Erhebungsprozess bei T2 und T3 .....	85
<b>Abbildung 6.</b> Informationskanäle zur Arbeitgebendensuche .....	104
<b>Abbildung 7.</b> Wie auf den Arbeitebenden Bundeswehr aufmerksam geworden? .....	105
<b>Abbildung 8.</b> Weitergehende Information über den Arbeitgebenden Bundeswehr .....	105

## 1 Einleitung

### 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Ein zielgerichtetes und effektives Personalmanagement trägt erheblich zum Erfolg eines Unternehmens bei (Kolster & Homann-Kania, 2011). Dies gilt nicht nur für Unternehmen, sondern in gleichem Maße für Non-Profit-Organisationen oder staatliche Einrichtungen. Auch für eine Organisation wie die Bundeswehr ist, vor allem nach Aussetzung der Wehrpflicht, die Personalgewinnung und -bindung inzwischen von zentraler Bedeutung (Bartels, 2019). Dies wird mit Blick auf den demographischen Wandel in unserer Gesellschaft und die Konkurrenzsituation auf dem Arbeitsmarkt noch verstärkt (BIB, 2021; BMVg, 2019). Vor diesem Hintergrund steht das Militär, wie andere Arbeitgebende auch, sowohl quantitativen als auch qualitativen Herausforderungen im Personalmanagement gegenüber (Müller, 2023). So stellt der Bericht der Wehrbeauftragten zum Jahreswechsel 2022 auf 2023 fest, dass es allein oberhalb der Laufbahn der Mannschaften (d.h. Fach- und Führungskräfte) 18,692 (15.8 %) unbesetzte Dienstposten gab; dazu gingen die Gesamtzahl der Bewerbungen im Jahr 2022 um 11 Prozent im Vergleich zum Vorjahr zurück (Högl, 2023). Dabei ist das Ziel der Personalstrategie durch die Bundeswehr klar definiert: „Die Bundeswehr verfügt als attraktiver und wettbewerbsfähiger Arbeitgeber über das zur Erfüllung ihrer Aufgaben benötigte Personal mit der richtigen Qualifikation zur richtigen Zeit am richtigen Ort und kann erforderliche neue personalstrukturelevante Fähigkeiten aufbauen oder vorhandene Fähigkeiten entsprechend anpassen“ (BMVg, 2016a, S. 15). Die Personalstrategie der Bundeswehr versucht damit die Attraktivität des Arbeitgebenden Bundeswehr, das passend qualifizierte Personal und die strukturelle Flexibilität des Personalmanagements zu vereinen. Bis 2031 soll die Zahl der Soldat\*innen so von 180,770 (Stand: Juni 2023) auf 203,000 angehoben werden (BMVg, 2023; Kubina, 2023). Seit 2013 ist in diese Strategie auch das laufende Programm „Bundeswehr in Führung – aktiv, attraktiv, anders“ („Agenda Attraktivität“) eingebettet (Reiland, 2019, S. 33). Besonders im Vergleich zu den direkten („Branchen-“)Konkurrenten Polizei und Zoll schnitt die Bundeswehr lange Zeit als attraktiver Arbeitgebender bei der Zielgruppe wesentlich schlechter ab (Fölsing & Scherm, 2012). Die Ergebnisse der Bevölkerungsbefragung 2022 des Zentrums für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr zeigten auf, dass die Attraktivität der Bundeswehr als Arbeitgebender für junge Menschen von 2018 bis zum Untersuchungsjahr 2022 kontinuierlich sank (Graf, 2022). Die Bundeswehr kann hinsichtlich der Arbeitgebendenattraktivität aus einer Unternehmensperspektive heraus betrachtet – und allein aufgrund ihrer Personalstärke – als Großunternehmen gesehen werden (Reiland, 2019). Dies wird durch ein Bewerbendenaufkommen von 43,900 Menschen im Jahr 2022 für den militärischen Dienst in den Streitkräften noch weiter

verdeutlicht (Högl, 2023). Allerdings zählt nicht nur der bloße Rekrutierungserfolg allein; es muss vor allem eine langfristige Bindung von gutem Personal und High Potentials auch beim Militär angestrebt werden (Müller, 2023), um Rekrutierungserfolge nicht durch Personalfuktuation zunichtezumachen. So zeigte sich für die Bundeswehr im Untersuchungsjahr 2022 eine Abbrecherquote bei neu eingestellten Soldat\*innen von durchschnittlich 27 Prozent innerhalb der ersten sechs Monate, beim Organisationsbereich Heer gar fast 33 Prozent (Högl, 2023; Kubina, 2023). Nach Müller (2023) manifestierte sich seitens der Bewerbenden insbesondere beim Truppendienst, also im klassisch militärischen Aufgabenbereich, eine mangelnde Attraktivität.

Die Bindung von Mitarbeitenden findet bereits vor der Einstellung in ein Unternehmen oder eine Organisation statt, bereits in der Phase des Personalmarketings und des Rekrutierungs- und Einarbeitungsprozesses werden wichtige Grundlagen für die langfristige Personalbindung gelegt (Barber, 1998). In diesem Zusammenhang spielen besonders das Image des Arbeitgebenden und die Unternehmensattraktivität eine große Rolle. Die Reputation eines Unternehmens oder einer Organisation ist ein bedeutender Einflussfaktor für die Arbeitgebendenwahl (Teufer, 1999). Daneben sind die Arbeitgebenden- und Arbeitsplatzmerkmale Einflussfaktoren für das Unternehmensimage und stellen damit letztlich die Grundlagen der Wahl des Arbeitgebenden dar (Biemann & Weckmüller, 2017; Böttger, 2012; Kirchgeorg & Günther, 2006; Von Rosenstiel & Nerdinger, 2000; Wiltinger, 1997). Bei einer staatlichen Non-Profit-Organisation wie der Bundeswehr ist es nach Fölsing und Scherm (2012) besonders notwendig, die anwendbaren Personalmarketingmaßnahmen möglichst effektiv und gewinnbringend anzuwenden. Um die Mitarbeitendenbindung zu untersuchen und anschließend verbessern zu können, ist es daher notwendig, auch die Instrumente von Personalwerbung und Personalrekrutierung einzubinden. Der Zeitpunkt der Einstellung wird von Kieser et al. (1990) im Kontext der Mitarbeitendenbindung als ein besonders kritischer betrachtet. Hier zeigt sich, ob sich vermittelte Bilder und Images in der organisatorischen Realität widerspiegeln; die aufgebauten Erwartungen werden einem Realitätstest unterzogen (Elbe, 2019b). Die nicht authentische und unrealistische Informiertheit der Bewerbenden über Arbeitsaufgaben und -bedingungen kann Unzufriedenheit, Demotivation, Desinteresse und Frustration entstehen lassen, was letztlich zur frühzeitigen Kündigung, oft bereits in der Probezeit, führen kann (Nicolai, 2006). Eine authentische Personalwerbung, eine authentische Employer Brand gefolgt von einem erfolgreichen Onboarding sind erste effektive Maßnahmen einer erfolgreichen und langfristigen Personalbindung. Mitarbeitendenbindung findet somit als ganzheitlicher Prozess über die Rekrutierungs-, Integrations- und Bindungsphase statt (Elbe, 2019b). Ein erfolgreiches Bindungsmanagement deckt dabei Zufriedenheitslücken auf und versucht, diese zu schließen (Pepels, 2004). Die Thematik ist

auch für die Bundeswehr nicht neu: Durch die Bereichsvorschrift C-1332/3 der Bundeswehr wurden bereits Kenntnisse über die Präferenzen, Erwartungshaltungen und Wertevorstellungen der Zielgruppe als Grundlage für eine gezielte Weiterentwicklung der Personalwerbung gefordert (BMVg, 2019). Die langfristige Mitarbeitendenbindung kann über das Konstrukt des Commitment (Meyer & Allen, 1991), als etabliertes und auch im militärischen Bereich bereits angewendetes Verfahren, untersucht werden. Die zu untersuchende Forschungslücke wird durch den Autor vor allem im Bereich der (militärischen) Commitment-Forschung gesehen. Die Forschungslücke wird hier einerseits methodisch, durch das Fehlen einer Panelstudie mit Erhebungszeitpunkten über den gesamten Zeitraum von vor Einstellung, nach Einstellung und nach Austritt, festgestellt. Darüber hinaus wird eine inhaltliche Forschungslücke, in der fehlenden Betrachtung weiterer Commitment-Foci – neben dem organisationsbezogenen Commitment – und unter Einbeziehung des residualen Commitment festgestellt. In dieser Arbeit sollen die bestimmenden Faktoren der Personalgewinnung (arbeitsbezogene Erwartungen) und Personalbindung (Erwartungserfüllung und Commitment) auf ihren Zusammenhang untersuchen werden. Über die Erfüllung der arbeitsbezogenen Erwartungen soll analysiert werden, ob das nach außen kommunizierte Bild des Arbeitgebenden mit der organisatorischen Realität übereinstimmt. Es soll der Zusammenhang von Erwartungserfüllung und Commitment nach Eintritt in die militärische Organisation und über den freiwilligen Austritt – durch Kündigung in der Probezeit – hinaus untersucht werden. Über das gewählte Paneldesign sollen intraindividuelle Veränderungen bei arbeitsbezogener Erwartungserfüllung und den Commitment-Dimensionen und -Foci gemessen werden. Daneben sollen Daten zum Informationsverhalten und der Informiertheit der Bewerbenden, der Zufriedenheit und der Kündigungsgründe erhoben werden. Als theoretische Grundlage werden insbesondere das Commitment, Personalmarketing, Recruitment, Onboarding und Employer Branding betrachtet. Aus den Ergebnissen dieser Arbeit sollen Rückschlüsse für das Bindungsmanagement und Personalmarketing gezogen werden können. Konkret sollen folgende **Forschungsfragen** untersucht werden:

1. Wie hoch sind die arbeitsbezogenen Erwartungen der Bewerbenden vor der Einstellung an den Arbeitgebenden Bundeswehr?
2. Besteht ein Zusammenhang zwischen dem Grad an Informiertheit vor Einstellung und den arbeitsbezogenen Erwartungen vor der Einstellung?

3. Besteht ein Zusammenhang zwischen dem Grad an Informiertheit vor Einstellung und der Erfüllung arbeitsbezogener Erwartungen nach der Einstellung?
4. Besteht ein Zusammenhang zwischen der Erfüllung von arbeitsbezogenen Erwartungen und Commitment während der Organisationszugehörigkeit?
5. Kann bei ehemaligen Mitarbeitenden nach Verlassen der Organisation noch (residuales) Commitment nachgewiesen werden?
6. Besteht ein Zusammenhang zwischen der Erfüllung von arbeitsbezogenen Erwartungen und dem (residualen) Commitment nach Verlassen der Organisation?
7. Besteht ein Zusammenhang zwischen dem Commitment während der Organisationszugehörigkeit und dem (residualen) Commitment nach Verlassen der Organisation?
8. Wie verändert sich Commitment im Zeitverlauf der Organisationszugehörigkeit?
9. Was sind Gründe für Personalausritte und welche Kündigungsgründe lassen sich besonders häufig erkennen?

## **1.2 Aufbau der Arbeit**

Die vorliegende Arbeit teilt sich in vier große Abschnitte. Der erste Abschnitt stellt den Theorieteil dar; gefolgt von Methodenteil, Ergebnisteil und abschließend dem Diskussionsteil und Fazit. Auch wenn der Schwerpunkt dieser Arbeit auf Commitment liegt, wurde der Aufbau des Theorieteils so gewählt, dass ein logischer und chronologischer Aufbau im Sinne der Arbeitgebendenwahl und Mitarbeitendenbindung dargestellt wird. Somit beginnt der theoretische Abschnitt mit der Arbeitgebendenwahl in Kapitel 2. Im darauffolgenden Kapitel 3 werden Personalmarketing und Recruiting behandelt. Das Kapitel 4 widmet sich dem Themenkomplex der Personalbindung. In Kapitel 5 wird die Abgrenzung der militärischen Organisation von zivilen Unternehmen und Organisationen vorgenommen. In Kapitel 6 wird das Commitment als wesentliches Konstrukt dieser Arbeit genauer dargestellt. Der Theorieteil schließt mit dem Thementeil der Personalausritte in Kapitel 7. Es folgt der Methodenteil in Kapitel 8. Hier wird auf Versuchsablauf und Stichprobe eingegangen; die Grenz- und Kennwerte der statistischen Analysen werden definiert. In Kapitel 9 werden die deskriptiven und inferenzstatistischen Ergebnisse dargestellt. In Kapitel 10 werden die Ergebnisse der Hypothesenprüfungen zusammengefasst und interpretiert. Es

folgt eine Reflektion von Stärken und Schwächen der durchgeführten Studie, bevor abschließend theoretische und praktische Implikationen aufgezeigt werden.

## **2 Arbeitgebendenwahl**

In diesem Kapitel sollen zum einen theoretische Ansätze der Arbeitgebendenwahl dargestellt werden – was insbesondere für die spätere Betrachtung des Informationsverhaltens und den arbeitsbezogenen Erwartungen vor Einstellung wichtig wird – andererseits soll hier auch das Konzept des Person-Organization Fit vorgestellt werden. Dies muss bei der Betrachtung von Arbeitgebendenwahl und organisationalen Commitment erwähnt werden, da sich einige Analogien beider Konstrukte ergeben. Darüber hinaus liefert die Betrachtung von früheren Studien zum Person-Organization Fit im Militär Erkenntnisse zu Erwartungen und Austrittsgründen bei den Bewerbenden.

### **2.1 Informationsverhalten bei der Arbeitgebendenwahl**

In dieser Untersuchung soll unter anderem die Informiertheit der Bewerbenden und deren Zusammenhang zu arbeitsbezogenen Erwartungen und Erwartungserfüllung gemessen werden. Dazu soll eine genauere Betrachtung des Informationsverhaltens vorgenommen werden. Um das Informationsverhalten bei der Wahl eines Arbeitgebenden durch potenzielle Bewerber\*innen zu erklären, können informationsökonomische Modelle herangezogen werden. Die Informationsökonomie beschreibt dabei die Verteilung von Informationen unter der Annahme entstehender Informationskosten (Stiglitz, 2000). Einen Teil dieser Theorie bilden die sogenannten Suchkostenansätze, die auf Situationen mit unvollständigen Informationen abzielen und dabei das optimale Suchverhalten modellieren. Die ökonomischen Job-Search-Modelle sind dann der Übertrag des Suchkostenansatzes auf den Arbeitsmarkt (Stigler, 1961). Daneben gehen erwartungstheoretische Ansätze davon aus, dass bei der Wahl zwischen mehreren Handlungsalternativen diejenige gewählt wird, bei der die Wahrscheinlichkeit am höchsten ist, die erzielbaren Ergebnisse tatsächlich zu erreichen (Beckmann & Heckhausen, 2010). In diesem Zusammenhang ist die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie (VIE-Theorie) von Vroom (1964) zu nennen, durch die die Wahl von Handlungszielen erklärt werden kann (Nerdinger et al., 2011). Die Theorie versucht demnach, die Bereitschaft zur Bewerbung anhand der von Bewerbenden erwarteten Erfüllung von Erwartungen durch den Arbeitgebenden zu erklären.

Sowohl die informationsökonomischen als auch die erwartungstheoretischen Ansätze können die Arbeitgebendenwahl allerdings nur bedingt abbilden. Während der informationsökonomische Ansatz lediglich auf das Informationsverhalten eingeht und das dazugehörige Entscheidungsverhalten vernachlässigt, geht der erwartungstheoretische Ansatz allein von einer einmaligen Entscheidungssituation aus (Cropanzano et al., 2005;

Mitchell, 1974; Moser & Zempel, 2006; Teufer, 1999; Weinert, 2004). Beide Ansätze können für die vorliegende Untersuchung nicht herangezogen werden. Daneben existieren aber auch verschiedene wissenschaftliche Prozessmodelle. Das Prozessmodell von Soelberg (1967) versucht den Problemlösungsprozess einer einmaligen Entscheidungssituation (Arbeitgebendenwahl) besser zu erklären (Osborn, 1990). In diesem Prozessmodell kommt dem internen Employer Branding eine besondere Bedeutung zu, durch die die getroffene Entscheidung für einen Arbeitgebenden bestätigt werden kann. Ein weiteres Prozessmodell stammt von Gottfredson (2002). Die Eingrenzungs- und Kompromissbildung nach Gottfredson (2002) bezieht sich ebenfalls auf die kognitiven und motivationalen Überlegungen zur Nutzenabwägung (Köhn-Hövel, 2019). Hier wird in einem zweistufigen Prozessmodell die Auswahlentscheidung von Bewerber\*innen hinsichtlich des Erreichens von Berufszielen durch Kompromisse erklärt. Im Prozessmodell von Simon et al. (1995) wird der klassische Kaufentscheidungsprozess des Konsumierenden auf den Entscheidungsprozess im Bewerbungsverhalten übertragen. Die Autoren definieren dabei verschiedene Stufen, die für die Präferenzbildung in der finalen Entscheidungssituation des Bewerbenden erforderlich sind (Petkovic, 2008). Die Bekanntheit und Attraktivität eines Unternehmens sind zentrale Faktoren für die Bewerbungsentscheidung durch die Arbeitssuchenden. Simon et al. (1995) betonen dabei besonders das Unternehmensimage, welches sich durch fehlende Informationen der Personalpolitik auf das Vorstellungsbild des Unternehmens als Arbeitgebenden auswirken kann. Auch das Prozessmodell von Süss (1996) mit seinen Entscheidungsprozessen im Kontext der Arbeitgebendenwahl fußt auf der Verhaltensforschung von Konsumierenden und den beeinflussenden Faktoren der Kaufentscheidung. Der Autor zeigt hier ein dreistufiges Modell auf, welches sich besonders dadurch abhebt, dass die unterschiedlichen Entscheidungsphasen mit einem differenzierten Grad an Involvement und dem sich daraus ergebenden Informationsverhalten einhergehen (Süss, 1996). Das Prozessmodell von Süss (1996) zeichnet sich nicht zuletzt durch seinen Praxisbezug aus, da sich aus dem Involvement der einzelnen Phasen die von den Bewerbenden präferierten Kommunikationsmedien ableiten lassen. Abschließend soll das Stimulus-Organismus-Reaktion-Modell (S-O-R-Modell) vorgestellt werden, welches menschliche Verhaltensmuster erklären soll. Der Ansatz von Böttger (2012) stellt einen der umfassendsten Erklärungsansätze der individuellen Wahl des Arbeitgebenden dar (Pfeil, 2016). Ähnlich der Anwendung im Marketing wird der Prozess der Arbeitgebendenwahl durch Stimuli beeinflusst, die vom Unternehmen kontrollierbar oder nicht kontrollierbar sind. Diese werden von den Sinnesorganen einer Person aufgenommen, beeinflussen interne Prozesse bewusst oder unbewusst und münden in einer beobachtbaren Reaktion (Greven, 2011; Kroeber-Riel & Gröppel-Klein, 2013; Raab & Unger, 2010). In Anlehnung an das Modell von Süss (1996) wird von Böttger (2012) das Involvement als Grundlage für die

Intensität der Informationsaufnahme und Informationsverarbeitung dargestellt. Eine weitere Parallele zum Modell von Süß (1996) stellt der Abgleich von relevanten Informationen des Arbeitgebenden mit den vom Individuum im Vorfeld bereits erworbenen Emotionen und Vorwissen dar. Die Einstellung des potenziellen Bewerbenden gegenüber einem potenziellen Arbeitgebenden wird also über das gesamte multidimensionale Image konstruiert. Über einen Abgleich von Anforderungen an den Arbeitgebenden und von unternehmensseitigen Arbeitgebendenangeboten auf kognitiver und affektiver Ebene wird schließlich das Image des Arbeitgebenden gebildet. Insbesondere der Ansatz von Böttger (2012), mit Involvement als Grundlage, zeigt sich als funktionaler Ansatz zur Betrachtung der Informiertheit von Bewerbenden bei der Arbeitgebendenwahl.

## 2.2 Image-Theorie

Anhand der Image-Theorie von Beach (1990) kann die Bedeutung von persönlichkeitspezifischen Merkmalen bei der Bedeutsamkeitseinschätzung von Arbeitsplatzmerkmalen aufgezeigt werden. Bei der Image-Theorie wird von einer Unterteilung in Value Image, Trajectory Image und Strategic Image ausgegangen (Beach & Mitchell, 1987). Das Value Image besteht überwiegend aus den persönlichen Wertvorstellungen. Darüber hinaus zählen internalisierte soziale Konventionen, also die Einflüsse, die im Alltag Entscheidungssituationen dominieren, dazu. Innerhalb des Value Image werden Berufsorientierungen damit begründet, dass Werte als Konzeption des Wünschenswerten einen abstrakten Charakter besitzen, während sich Berufsorientierung als höhere Zielintention auf explizite Bedingungen des Arbeitslebens bezieht und dadurch die konkrete berufliche Entscheidung beeinflusst (Maier et al., 2009; Von Rosenstiel & Nerdinger, 2000). Das Trajectory Image besteht aus den persönlich bedeutsamen Zielen, die beispielsweise aus den Wertevorstellungen und Prinzipien des Value Image abgeleitet werden. Das Trajectory Image spiegelt die persönlichen beruflichen Ziele wider, unter die Absichten und Zielbestrebungen fallen, die durch die Arbeitnehmer\*innen im Laufe der beruflichen Karriere realisiert werden sollen (Brunstein & Maier, 1996). Die persönlichen beruflichen Ziele des Arbeitnehmenden sind im Vergleich zu den Wert- und Berufsorientierungen des Value Images sehr viel konkreter, denn diese sind auf die kurz- bis mittelfristig zu erreichende Arbeitssituation für den Mitarbeitenden im Unternehmen ausgerichtet (Rosenstiel & Nerdinger, 2000). Hier werden alle von der Person fokussierten Ziele repräsentiert. Dabei kann der Grad der Abstraktion verschiedener Ziele variieren, sodass in dieser Struktur sowohl konkrete als auch übergeordnete Ziel verortet werden können. Das Strategic Image umfasst alle Handlungspläne und Umsetzungsstrategien zur tatsächlichen Verwirklichung von persönlichen Zielen. Die einzelnen Handlungsschritte bei der Umsetzung der Ziele werden als „tactics“ bezeichnet. Bei der Image-Theorie wird davon

ausgegangen, dass Handlungspläne, neben einer Steuerungsfunktion, eine Antizipation von Handlungsergebnissen ermöglichen. Es findet eine kontinuierliche (Neu-)Bewertung des Entscheidungsprozesses statt; antizipierte Handlungsfolgen und persönliche Zielvorstellungen aus dem Trajectory Image können gegenübergestellt und eine entsprechende Bilanz gezogen werden. Beach und Mitchell (1987) gehen bei ihrer Beschreibung von zwei differenzierten Entscheidungstypen aus. Bei der Adaptionentscheidung fokussieren sich die Entscheidungen auf die Akzeptanz bzw. Zurückweisung kognitiver Inhalte vor dem Hintergrund der oben genannten Images. Die Progress-Entscheidungen gehen mit der Frage einher, ob die erfolgte Zielimplementierung und -umsetzung bezüglich des Strategic Image als zufriedenstellend gewertet werden kann. Progress-Entscheidungen sind den Adaptionentscheidungen zeitlich nachgelagert. Dieser Entscheidungsmechanismus bezieht sich nur auf die Verletzung von Prinzipien; er ist somit asymmetrisch und nicht kompensatorisch, weshalb die Unvereinbarkeit nicht durch eine adäquate Übereinstimmung mit anderen Standards ausgeglichen werden kann. Die zentrale Aufgabe des Kompatibilitätstests innerhalb der Adaptionentscheidungen besteht darin, die mit den oben genannten drei Images inkompatiblen Ziele und Handlungsalternativen zu identifizieren und zu entfernen (Ordonez et al., 1999). Hinsichtlich des Bewerbungsprozesses wird postuliert, dass Bewerbende ein Stellenangebot als für sich passend bewerten, ohne dass aus dieser Bewertung ersichtlich wird, ob das Stellenangebot auf alle Attribute bzw. Arbeitsplatzmerkmale vollumfänglich passend zutrifft. Frühere Forschungsergebnisse zur Arbeitgebendenwahl untermauern dies (Von Walter et al., 2011). Gleiches gilt bei der Unvereinbarkeit von verfügbaren Optionen mit den eigenen Standards. Die Ablehnung erfolgt auch hier nicht nur aus der bewussten Analyse der einzelnen Merkmale von Optionen heraus, sondern fußt zum größeren Teil auf einem holistischen, intuitiven Affekturteil (Beach, 1990). Die Image-Theorie bietet somit einen Ansatz, um subjektive Zusammenhänge zwischen den Wertvorstellungen bzw. Berufsorientierungen potenzieller Bewerbender und den Eigenschaften eines Stellenangebotes zu identifizieren. Die große Menge an Optionen bzw. an Arbeitgebenden auf dem Arbeitsmarkt wird erst durch berufliche Ziele, Konsequenzen, Attribute und Arbeitsplatzmerkmale eingeschränkt (Jungermann et al., 2010). Wird vom Bewerbenden beispielsweise ein schneller Aufstieg im Unternehmen mit hoher Vergütung angestrebt, hat dieses Ziel unmittelbare Auswirkungen auf die Betrachtung von Arbeitgebenden. In diesem Beispiel würde sich der Bewerbende eher für ein Großunternehmen als Arbeitgebenden entscheiden und Arbeitsplatzmerkmale wie z. B. gute Entwicklungs- und Aufstiegschancen als relevanter erachten. Gleichzeitig wird der Einfluss von Wertvorstellungen bzw. Berufsorientierungen auf das individuelle Handeln über die persönlichen Ziele vermittelt (Brown & Crace, 1996). Aus den individuellen beruflichen Zielen können dann konkrete Erwartungen abgeleitet werden, welche wiederum

direkten Einfluss auf die Bedeutsamkeit von Arbeitsplatzmerkmalen haben (Balderjahn & Wiedemann, 1999). Die Bedeutsamkeit der Image-Theorie besteht in ihrer Konzentration auf extensive bzw. reflektierte Entscheidungen und in der bewussten Auseinandersetzung mit den individuellen Erwartungen (Jungermann et al., 2010; Teufer, 1999).

Bei der späteren Untersuchung sollen die individuellen Erwartungen der Bewerbenden vor Einstellung gemessen und später in Zusammenhang mit ihrer Erfüllung nach Einstellung gebracht werden. Daraus ließe sich im Sinne der Image-Theorie aufzeigen, ob die Bewerbenden die angestrebten Arbeitsplatzmerkmale bei dem Arbeitgebenden Bundeswehr auch als erreicht vorfinden und ob sich die subjektiven Wertevorstellungen bzw. Berufsorientierungen mit den Eigenschaften der Stelle beim Arbeitgebenden Bundeswehr decken. Im folgenden Abschnitt soll sich mit konkreten Merkmalen der Arbeitsplatz- und Arbeitgebendenwahl befasst werden, woraus sich anschließend arbeitsbezogene Erwartungen ableiten lassen.

### **2.3 Merkmale der Arbeitsplatz- und Arbeitgebendenwahl**

Im vorherigen Kapitel wurde die Bedeutung der Arbeitsplatzmerkmale für die Arbeitgebendenwahl dargelegt. Nachfolgend sollen konkrete und entscheidungsrelevante Arbeitsplatz- und Arbeitgebendenmerkmale aufgeführt werden. Dies dient als theoretisches Fundament für die spätere Operationalisierung von arbeitsbezogenen Erwartungen.

Die **Bezahlung/Vergütung** als Arbeitsplatzmerkmal wurde in der Forschung bisher sehr häufig betrachtet. Dennoch, oder genau deshalb, ist die Meinung zur Höhe des Einflusses auf die Entscheidungsrelevanz umstritten (Böttger, 2012; Elbe, 2022; Lewandowski & Liebig, 2004; Moser & Zempel, 2006; Nerdinger, 2000; Rynes et al., 1989; Schwaab, 1991; Schwoerer & Rosen, 1989). Als ein Grund für die divergierende Forschungsmeinung kann die Forschung zum Wertewandel von Von Rosenstiel und Nerdinger (2000) genannt werden. Zum anderen wird aus markenwissenschaftlicher Sicht die Bezahlung im Kontext des Personalmarketings als ein schnell und unmittelbar wirksames Instrument zur Gestaltung von Image, Attraktivität und Präferenz eines Unternehmens genannt (Simon et al., 1995). Das Merkmal Gehalt zeigt sich dennoch als wichtiges Arbeitsplatzmerkmal, welches nicht nur erheblich positiv auf die Employer Brand, sondern ebenfalls auf andere Arbeitsplatzmerkmale wirkt (Andratschke et al., 2009; Casper & Buffardi, 2004; Schwoerer & Rosen, 1989).

Ein weiterer zentraler Bestandteil des Unternehmensimage wird durch das Arbeitsplatzmerkmal **Karriere- und Aufstiegschancen** dargestellt. Die wissenschaftlichen Forschungsmeinungen zur Entscheidungsrelevanz dieses Attributs gestalten sich hier einheitlicher. So bewerten Böttger (2012), Kirchgeorg und Günther (2006), Lewandowski und Liebig (2004), Von Rosenstiel und Nerdinger (2000) sowie Wiltinger (1997) dieses

Arbeitsplatzmerkmal als besonders bedeutsam und entscheidungsrelevant. Die Karriere- und Aufstiegschancen stellen sowohl einen wesentlichen Treiber zur Wahl als Arbeitgebenden als auch einen wesentlichen Bestandteil zur Bindung von Mitarbeitenden dar; die Nichterfüllung dieser Erwartung kann zum Verlassen des Unternehmens durch den Arbeitnehmenden führen (Rosenstiel & Nerdinger, 2000).

Die **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** wird durch die Forschung weitestgehend als sehr bedeutsam für die Arbeitgebendenwahl beschrieben (Rosenstiel & Nerdinger, 2000). Die Attraktivität eines Unternehmens steht im unmittelbaren Zusammenhang mit den vom Unternehmen angebotenen Maßnahmen und Instrumenten zur Verbesserung der Work-Life-Balance seiner Mitarbeitenden (Bourhis & Mekkoui, 2010). Besonders bei den Young Professionals zeichnet sich nach Lake (2014) die Work-Life-Balance als das wichtigste langfristige Karriereziel und damit deutlich als Einflussfaktor auf die Attraktivität eines Arbeitgebenden aus.

Die Bedeutung der **Arbeitsplatzsicherheit** als Arbeitsplatzmerkmal konnte in der Vergangenheit wissenschaftlich mehrfach untermauert werden. Bereits Lang von Wins et al. (1995) erklären die Kausalität der Entscheidung potenzieller Bewerber\*innen für ein Unternehmen anhand der Arbeitsplatzsicherheit. Einige Studien messen der Arbeitsplatzsicherheit neben der Vergütung die höchste Bedeutung für die Attraktivität des Arbeitgebenden bei (Aiman-Smith et al., 2001). Daneben zeigen weitere Studien, dass dieses Merkmal unverändert hoch im Kurs steht (Crosswater, 2018; Henning, 2018).

In einer umfassenden Studie mit über 100.000 Einzelbeobachtungen von Uggerslev et al. (2012) wird aufgezeigt, dass die Organisations- und Arbeitplatzeigenschaften insgesamt die wichtigsten Einflussfaktoren auf die Attraktivität eines Arbeitgebenden für die Zielgruppe darstellten. Diese Studie nennt die Arbeitplatzeigenschaften **Entwicklungsmöglichkeiten** und **herausfordernde Tätigkeit** als größte Treiber für die Attraktivität. Bei den Organisationseigenschaften werden **Reputation** und **Arbeitsbeziehungen** als besonders bedeutend bewertet.

Daneben werden die Ergebnisse durch methodische Differenzen bei der Operationalisierung der Arbeitsplatzmerkmale beeinflusst (Aiman-Smith et al., 2002). Differenzierte Untersuchungsergebnisse zwischen indirekter und direkter Befragungsmethode zeigt auch die Untersuchung von Wiltinger (1997) auf. Hier wird den Kriterien Aufstieg- und Karrierechancen und Gehalt bei der indirekten Befragung größere Gewichtung beigemessen. Die Merkmale Weiterbildung und Sozialleistungen werden dagegen niedriger als bei der direkten Befragung bemessen. Diese Abweichungen erklärt Wiltinger (1997) mit dem Effekt der sozialen Erwünschtheit. Ähnliches, besonders bezüglich des Merkmals Gehalt, stellt Teufer (1999) fest. Die Literaturrecherche ergab daher keine standardisierte Vorgabe zur Messung von arbeitsbezogenen Erwartungen. Bei einer Vielzahl

von Autoren decken sich allerdings die ausformulierten Elemente von arbeitsbezogenen Erwartungen. So werden als übergeordnete Indikatoren häufig Vergütung, Work-Life-Balance, Arbeitsplatzsicherheit, Führung und Führungskraft, Standort, Partizipation, Unternehmenskultur und Werte, Arbeitsplatzgegebenheiten, soziale Interaktion, Karrieremöglichkeiten, Wertschätzung, Verantwortung, Arbeitsaufgabe und Selbstverwirklichung genannt (Buchheim & Weiner, 2014; Comelli et al., 2014; Domsch & Ladwig, 2015; Radermacher, 2013; Thoma, 2011; Von Rosenstiel, 2015).

Auch in den Studien zum Arbeitgebenden Bundeswehr wurden diese und weitere Kriterien untersucht. In der Untersuchung von Bulmahn (2012) zur Attraktivität des Arbeitgebenden Bundeswehr werden die Kriterien *Weiterbildungsmöglichkeiten*, *Image des Arbeitgebenden*, *Karrieremöglichkeiten*, *Aufgabenvielfalt* und *vorbildliche Vorgesetzte* mit hohen Erwartungen und großer Relevanz bei den Befragten genannt. Weiterhin werden die Kriterien *Arbeitsplatzsicherheit*, *Kameradschaft und Teamwork*, *gute Bezahlung*, *eine klare Hierarchie* und *umfangreiche Sozialleistungen* ebenfalls mit großen Erwartungen aber einer geringen Relevanz aufgeführt. Als Schwächen, also Kriterien mit großer Relevanz und geringer Erwartung, werden in der Studie die *Vereinbarkeit von Familie und Beruf*, *herausfordernde Tätigkeit*, *selbstständiges planen und entscheiden* sowie die *Identifikation mit den Zielen des Arbeitgebenden* genannt. In der „*Bewerberstudie 2022*“ von Elbe (2022) werden – als bewerbungsrelevante Aspekte – die Identifikation mit dem Beruf und der Tätigkeit sowie finanzielle- und Bildungsanreize als besonders bedeutsam festgestellt. Bei den Erwartungen der Bewerbenden an den Arbeitgebenden Bundeswehr stellen sich Wachstumsmotive sowohl zu Beginn als auch nach erfolgreichem Abschluss des Bewerbungsprozesses als bedeutendste Kategorie dar, gefolgt von den sozialen Motiven.

## 2.4 Person-Organization Fit

Wird die Arbeitgebendenwahl betrachtet stellt sich die individuelle Passung von Bewerbenden und Arbeitgebenden als zentrale Überlegung dar. Bei der Passung zwischen Menschen und ihrer Umwelt kann die Person-Environment Fit-Theorie von Kristof (1996) genannt werden, welche auch als die Kompatibilität zwischen einer Person und den verschiedenen Ebenen ihrer Arbeitsumgebung definiert wird (Kristof-Brown & Guay, 2011). Der Person-Environment Fit kann in zwei Arten der Übereinstimmung unterschieden werden: zum einen die Übereinstimmung zwischen den Bedürfnissen des Individuums (Motiven) und deren Befriedigung in der jeweiligen Situation, zum anderen die Passung zwischen den Fähigkeiten einer Person und den gestellten Anforderungen. Eine einheitliche Definition des Person-Environment Fit lässt sich nur schwer formulieren und bedingt die Differenzierung in die einzelnen Betrachtungsebenen bzw. -dimensionen (Holtmeier, 2012; Kristof-Brown et al., 2005; Weinert, 2004). Der **Person-Vocation Fit** (P-V Fit) stellt die breite

Ebene des Arbeitsumfeldes dar und beschreibt die Passung zwischen einer Person und ihrem Beruf (Holland, 1985). Hier steht die Berufswahl als wichtige Lebensentscheidung im Vordergrund. Dabei können verschiedene Faktoren wie soziodemografische Merkmale, Rollenbilder oder das soziale Umfeld positiv oder negativ auf die Passung einwirken (Joerin Fux, 2005). Der Person-Vocation Fit eignet sich daher für die Untersuchung der Berufswahl, kann allerdings nicht erklären, warum eine Person beim Vorliegen zweier identischer Positionen in zwei Organisationen die letztliche Entscheidung für eine dieser Organisationen trifft (Holtmeier, 2012). Eine mit dem Person-Vocation Fit eng verbundene Betrachtungsebene ist der **Person-Job Fit** (P-J Fit), welcher die Passung zwischen den Fähigkeiten einer Person und den Ansprüchen eines konkreten Jobs beschreibt (Kristof-Brown et al., 2005). Der Person-Job Fit umfasst aber auch die Übereinstimmung der individuellen Wünsche von Personen an die Tätigkeit und den Eigenschaften des Jobs und ist damit viel spezifischer als der Person-Vocation Fit (Edwards, 1991). Als eine der jüngsten Fit-Dimensionen beschreibt der **Person-Group Fit** (P-G Fit) die interpersonelle Ebene der Passung (Kristof-Brown et al., 2005). Der Person-Group Fit, auch Person-Workgroup Fit oder Teampassung genannt, versucht, die Passung zwischen der Person und der (Arbeits-)Gruppe zu beschreiben (Blau, 1987). Der **Person-Supervisor Fit** (P-S Fit) beschreibt die Passung zwischen einer Person und ihrem Vorgesetzten. Dabei spielt insbesondere die Art der Beziehung, also das Ergebnis der Interaktionen zwischen der Person und dem Vorgesetzten, eine wichtige Rolle (Kristof-Brown et al., 2005). Der Person-Supervisor Fit wirkt sich nach Untersuchungen von Kristof-Brown et al. (2005) stark auf die Jobzufriedenheit und die Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten aus. Ebenfalls wird von Van Vianen et al. (2010) der Zusammenhang zwischen Person-Supervisor Fit und organisationalem Commitment durch Commitment gegenüber der Führungskraft festgestellt. Daneben wird auch eine Korrelation von Person-Supervisor Fit und Kündigungsentscheidung postuliert, welche beschreibt, dass bei steigendem Person-Supervisor Fit die Kündigungsabsicht sinkt (Becker, 1992). Um die Passung zwischen einer Person und einem Unternehmen bzw. einer Organisation zu erklären, wird sich des **Person-Organization Fit** (P-O Fit) bedient. Dies beschreibt, wie gut eine Person zu der Organisation passt und inwieweit die Charakteristika der Person mit denen der Organisation übereinstimmen. Nach Kristof (1996) ist die Kompatibilität zwischen Personen und Organisationen gegeben, wenn eine Einheit bereitstellt, was die andere benötigt, wenn sie ähnliche grundlegende Eigenschaften teilen oder wenn beides der Fall ist. Der Schwerpunkt der P-O-Passung liegt auf der Kompatibilität zwischen Individuum und den organisationalen Merkmalen, der Operationalisierung von Persönlichkeit, Kultur, Zielen, Werten und Normen (Kristof-Brown, 2005). Der Person-Organization Fit kann weiter in Supplementary Fit und Complementary Fit unterschieden werden (Kristof, 1996; Muchinsky & Monahan, 1987). Als

Grundlage der P-O-Fit-Forschung gilt die Annahme, dass bei einer zunehmenden Übereinstimmung des individuellen Selbstverständnisses und des Bildes einer Organisation eine Präferenz für diese entsteht (Schneider et al., 1995; O'Reilley et al., 1991). Auf dieser Grundlage versucht die Person-Organization-Fit-Forschung die Ursachen und Folgen einer Passung oder Nichtpassung zwischen Personen und Organisationen zu erklären (Kristof, 1996). Ein hoher Person-Organization Fit kann Fluktuationsrisiken reduzieren und dazu führen, dass sich Mitarbeiter\*innen weit über die eigentlichen Aufgaben hinaus für das Unternehmen engagieren (Kauffeld & Grohmann, 2011). Werden diese Übereinstimmungen nicht erreicht, können daraus Stressreaktionen in Form von Angst oder psychosomatischen Beschwerden resultieren (Scholz, 2009). Als weitreichend gesichert gilt, dass der Ansatz des Person-Environment Fit und seine Einzelkonzepte einen direkten Einfluss auf das Recruitment, die Auswahl- und Berufsentscheidungen, Zufriedenheit, Job Performance, Commitment, Fluktuation sowie das psychologische und physiologische Wohlergehen der Mitarbeitenden haben (Edwards, 1991; Edwards et al., 2006; Judge & Kristof-Brown, 2004; Kristof, 1996). Allerdings geben Jansen & Kristof-Brown (2006) zu bedenken, dass es sich bei dem Person-Environment-Fit-Modell um ein multidimensionales Konstrukt handelt, bei dem alle Fit-Dimensionen in ihrem Zusammenspiel betrachtet werden sollten. Grund ist, dass die Arbeitseinstellung und das Verhalten von Individuen immer durch mehrere Fit-Dimensionen beeinflusst werden und sich diese auch untereinander ausgleichen können. Dieser Annahme liegt weiterhin zugrunde, dass Personen die einzelnen Dimensionen unterschiedlich stark gewichten und ihr Urteil zur Passung zu verschiedenen Zeitpunkten treffen. So wird der Person-Job Fit bereits vor und nach der Einstellung in das Unternehmen stark gewichtet, während der Person-Organization Fit besonders für ein langfristiges Arbeitsverhältnis relevant erscheint. Der Person-Group Fit hingegen gewinnt erst nach Arbeitsantritt und im Laufe der Betriebszugehörigkeit an Bedeutung (Jansen & Kristof-Brown, 2006).

Im Folgenden soll die Nähe zum Konstrukt des organisationalen Commitment (Kapitel 6) dargestellt werden. Das organisationale Commitment wird nach Meyer und Allen (1991) als die emotionale Verbundenheit, Engagement und Identifikation eines Individuums mit einer Organisation verstanden. Nach dieser Definition identifiziert sich eine Person mit hohem Commitment mit den Werten und Zielen der Organisation, was impliziert, dass eine Verbindung zwischen der vom P-O Fit postulierten Wertekongruenz und dem organisationalen Commitment besteht (Khaola & Sebosta, 2015). Diese Annahme wird durch die Social Identity Theory (SIT) gestützt, die versucht, intergrupale Differenzierungsprozesse von Individuen zu erklären (Tajfel & Turner, 2001). Nach dieser Theorie klassifizieren Menschen sich selbst und andere in unterschiedliche Kategorien wie organisatorische Mitgliedschaft, Geschlecht, Alter, Ethnie etc., was zugleich eine soziale

Identifikation ermöglicht und auf die organisationale Identifikation als Teil des organisationalen Commitments übertragen werden kann (Ashforth & Mael, 1989). Nach Khaola und Sebosta (2015) wird dadurch eine starke Verbindung zwischen Commitment und P-O Fit hergestellt. Die Studien von Boxx et al. (1991) und O'Reilly et al. (1991), neben den Forschungen von Kristof (1996), Kristof-Brown et al. (2005) sowie Verquer et al. (2003), untermauern die positive Verbindung zwischen P-O Fit und organisationalen Commitment. Daneben wird durch die Forschung von Erdheim et al. (2006) ein Zusammenhang von Persönlichkeit mit Commitment hergestellt, indem die Autoren die Effekte der Persönlichkeitsdimensionen auf die bekannten Commitment-Dimensionen untersuchen. Im Ergebnis zeigt sich, dass sich Person-Organization Fit aus persönlichen arbeitskulturellen und organisationalen arbeitskulturellen Werten zusammensetzt und damit das organisationale Commitment beeinflusst (Freude et al., 2013; Kauffeld & Grohmann, 2011). Mit Hinblick auf die Einflussgröße des P-O Fit und die Auswirkungen auf Arbeitszufriedenheit, Commitment und Fluktuation muss folglich bereits bei der Personalselektion eine Überprüfung der Passung vorgenommen werden (Gutknecht, 2006). Der Person-Organization Fit kann im Selektionsverfahren dazu verwendet werden, das zukünftige Verhalten und die Arbeitseinstellung von Mitarbeiter\*innen vorherzusagen (Arthur et al., 2006). Dies geschieht vorerst auf Grundlage des jeweiligen Anforderungsprofils des Stellenangebotes. Als wichtigstes Instrument im Selektionsverfahren tritt dabei das Vorstellungsgespräch oder Interview auf, bei dem die Organisation durch einen repräsentativen Vertreter und die sich bewerbende Person in einer ersten Interaktion miteinander feststellen können, ob eine Interessens- und Wertekongruenz untereinander vorherrscht (Bowen et al., 1991; Chatman, 1991).

Auch im Kontext der militärischen Organisation hat sich der Forschungsansatz des Person-Organization Fit etabliert. Insbesondere sind hier diverse Untersuchungen und Arbeiten zu den US-Streitkräften aufzuführen. So zeigt Carter (2015), dass mit einem hohen Grad an Passung im Sinne einer P-O Fit Zufriedenheit und Commitment sowie die Absicht zum Verbleiben in der Organisation begründet und gefördert wird. Allerdings stammten die Daten der zugrundeliegenden Studie aus dem Jahr 1999. In einer weiteren Studie der US-Armee wurde durch das White Paper der Human Dimension Capabilities Task Force (2015) die Anwendbarkeit der P-O Fit im Militär bestätigt und angeführt diese besonders für die Prozessschritte Rekrutierung, Auswahl, Entwicklung, Beförderung und Bindung als Vorgabe zu nutzen (MC CoE, 2015). Eine der jüngsten Arbeiten zum Thema P-O Fit im Militär stellt die Untersuchung von Sørli et al. (2020) dar. Die Untersuchung mit 2,264 Teilnehmenden verortet sich im norwegischen Militär mit dem Ziel, den Person-Organization Fit im Kontext der militärischen Personalauswahl zu untersuchen. Dies beinhaltet eine Befragung von Bewerber\*innen vor und nach Eintritt in die

militärische Organisation zum P-O Fit. Auch hierbei wird durch die Autoren ein positiver Effekt des P-O Fit auf die Arbeits- und Aufgabenerfüllung gezeigt. Kandidat\*innen mit einem höheren P-O Fit hatten nach Eintritt der Organisation gegenüber eine höhere Verpflichtung und performten in relevanten Aufgaben geringfügig besser als Kandidaten mit geringerem P-O Fit. Daneben zeigt diese Studie, dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen Persönlichkeit (Extraversion als stärkster Einflussfaktor) und Aufgabenerfüllung besteht. Insgesamt bestätigten die Autoren die Anwendbarkeit der P-O Fit im System der militärischen Personalauswahl (Sørli et al., 2020). Bei der Personalselektion und Personalbindung von zivilem und militärischem Personal in einer militärischen Organisation muss der Fokus insbesondere auf den Person-Organization Fit gelegt werden, da sich die Tätigkeit im Laufe des Karrierefortschritts samt der damit verbundenen Versetzungen und Beförderungen (vertikale und horizontale Verschiebung) erheblich ändern kann, während die Werte, Normen und Prinzipien der Organisation unverändert bleiben (HDCDTF, 2015). Auch die Ergebnisse von Sørli et al. (2020) zeigen, dass sich Kandidat\*innen mit einem höheren Person-Organization Fit tendenziell verbundener mit der militärischen Organisation fühlen und bei relevanten Aufgaben besser performen. Wird das Konzept der Person-Organization Fit während des Auswahlprozesses in der Armee angewandt, ermöglicht dies, von vornherein das passende Personal zu rekrutieren. Ressourcen werden dann effizienter in das richtige Personal investiert (Carter, 2015). In den Untersuchungen von Gencer (2002) werden insbesondere intrinsische Faktoren wie Arbeitsbelastung, Zeit für sich selbst und Spaß bei der Arbeit als kritische Einflussfaktoren auf die Bestimmung der Arbeitszufriedenheit durch die Mitarbeiter\*innen genannt. Diese Faktoren können nach Gencer (2002) durch die Organisation allerdings leicht beeinflusst werden. Weitere Untersuchungen im Militär zeigen allerdings, dass die befragten Offiziere diese Einflussfaktoren in der militärischen Organisation (US-Armee) als niedrig bewerten. Folglich steht eine Diskrepanz zwischen der vor der Einstellung erwarteten Arbeitsumgebung und der tatsächlichen Realität bei Eintritt in die Organisation zur Disposition. Die Untersuchung von Sullivan (1998) stellt fest, dass beinahe 10 Prozent der freiwilligen Personalausritte bei den Offizieranwärter\*innen durch die Abweichung von tatsächlicher Erfahrung mit den Erwartungen vor Dienstantritt zustande kommen. Von Sullivan (1998) werden verschiedene Organisations- und Arbeitsplatzmerkmale der militärischen Organisation als starke Einflussfaktoren für den Beitritt zum Militär genannt, welche dann auch ausschlaggebend für das Verlassen der Organisation sind. Für 75 Prozent der befragten Offiziere stellt diese Studie die Erwartung einer aufregenden und herausfordernden Arbeit als größten Einflussfaktor auf die Arbeitszufriedenheit fest. Daneben folgt der Korpsgeist, also das Maß der Kameradschaft bzw. das „Wir-Gefühl“, als einer der einflussreichsten Faktoren auf die Arbeitszufriedenheit der Offiziere (Sullivan, 1998). Als Hauptgründe für den Austritt aus der

militärischen Organisation nennt der Autor insbesondere Familie, Arbeitszufriedenheit, geringe berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und die Führungsqualität der Vorgesetzten (Sullivan, 1998). Die Untersuchung von Griffith et al. (1992) identifiziert weitestgehend dieselben Beitritts- und Austrittsgründe. Daneben befassten sich Griffith et al. verstärkt mit der Wertekongruenz zwischen der militärischen Organisation und den Soldat\*innen. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass aus einer wahrgenommenen hohen Übereinstimmung individueller Werte der Soldat\*innen mit denen der Armee eine hohe Bleibeabsicht resultiert (Griffith et al., 1992). Resultierend aus den vorangehenden Untersuchungen stellt Carter (2015) fest, dass die Erwartungen der Offiziere vor Einstellung in die Organisation entweder unrealistisch waren oder sich das erwartete Organisationsumfeld, aufgrund von äußeren Umständen, geändert hatte. In beiden Fällen könnte nach Carter (2005) der Person-Organization Fit als Screening-Tool helfen. Alle von Carter (2015) untersuchten zivilen Studien weisen eine signifikante Korrelation zwischen Person-Organization Fit, Wertekongruenz und Fluktuationsabsicht nach. Die von der Autorin festgestellte Korrelation zwischen Person-Organization Fit und Fluktuation im militärischen Umfeld ergibt ähnliche Ergebnisse, was auch in der militärischen Organisation auf eine Beziehung zwischen Person-Organization Fit und Wechselintentionen schließen lässt. Das Konstrukt des Person-Organization Fit kann demnach auch im militärischen Kontext angewendet werden Carter (2015). Arbeitszufriedenheit und Commitment stellen dabei wichtige Treiber zwischen Person-Organization Fit und Fluktuation dar (Gutknecht, 2006). Werden Zufriedenheit, Commitment und P-O Fit auf einem hohen Level gehalten, führt dies nach Carter (2015) zu einem stabilen Personalkörper der Armee, bei dem das richtige Personal zur richtigen Zeit am richtigen Ort eingesetzt werden kann.

Letztlich zeigt sich, dass P-O Fit insbesondere für die Personalauswahl herangezogen werden kann. Für die Umsetzung der zugrundeliegenden Forschungsziele dieser Arbeit zeigt sich das Konzept des P-O Fit daher ungeeignet. Allerdings zeigen die aufgeführten Studien, dass die Erfüllung arbeitsbezogener Erwartungen im Militär eine bedeutende Rolle spielt. Daneben werden durch die Studien wichtige Erwartungen an die militärische Organisation herausgestellt und Austrittsgründe festgestellt. Die in den Studien festgestellten Erwartungen und Austrittsgründe liefern, neben den im vorhergehenden Kapitel dargestellten Arbeitsplatz- und Arbeitgebendenmerkmalen, wichtige Hinweise für die Gestaltung der späteren empirischen Untersuchung.

### **3 Personalmarketing und Recruiting**

Nachdem die Arbeitgebendenwahl und die Arbeitsplatz- und Arbeitgebendenmerkmale dargestellt wurden, soll im Folgenden auf das Personalmarketing und Recruiting eingegangen werden. Das Personalmarketing hat die Zielsetzung,

Bewerbergruppen zu finden und diese auf den unterschiedlichsten Kanälen zu erreichen. Dabei ist von besonderer Bedeutung, die Dialogprozesse zielgerichtet zu gestalten (Benen, 2018). In der Literatur wird das Personalmarketing dabei unterschiedlich definiert. Ein erster Ansatz sieht Personalmarketing im engeren Sinne als operatives Mittel zur Gewinnung neuer Mitarbeiter\*innen für ein Unternehmen, wobei der Fokus deutlich auf der externen Dimension liegt. Personalmarketing nimmt Aufgaben der Personalbeschaffung wie Personalwerbung bzw. Recruiting wahr. In einem zweiten Ansatz wird Personalmarketing erweitert und erfasst ebenfalls operative Mittel zur Motivation, Entwicklung und langfristigen Bindung von bereits im Unternehmen tätigen Personen. Das Personalmarketing hat dabei drei zentrale Funktionen: die Profilierungsfunktion, die Akquisefunktion und die Motivationsfunktion. Vor diesem Hintergrund zeigt sich, dass das Personalmarketing einen ganzheitlichen Prozess – angefangen vom Anwerben qualifizierter Bewerber\*innen über die Gestaltung des Auswahlverfahrens bis hin zur langfristigen Personalentwicklung der Arbeitnehmer\*innen – darstellt (Kaning et al., 2009). Malmendier (2006), Simon et al. (1995) und Süß (1996) kategorisieren das Personalmarketing in externe und interne Zielgruppen und einen strategischen und taktischen Horizont. Bei der strategischen Fokussierung werden alle langfristigen Organisationsentscheidungen, darunter die Zielsetzung, Zielgruppendefinition sowie die Arbeitsmarktpositionierung des Unternehmens, umfasst (Süß, 1996). Der taktische Ansatz des Personalmarketing ist dagegen darauf ausgerichtet, die Personalmarketinginstrumente nach den Vorgaben der strategischen Ausrichtung konkret zu planen und operativ umzusetzen. Zur optimalen Zusammensetzung der einzelnen Marketingmaßnahmen existiert in der Wissenschaft eine Vielzahl an Modellen. Als ein Beispiel kann hier das Strukturierungsmodell von Simon et al. (1995) genannt werden. Dieses unterscheidet zwischen Leistungs-, Gehalts- und Kommunikationspolitik. Die Kommunikationspolitik umfasst alle an die Zielgruppe gerichteten Aussagen und Kommunikationsmaßnahmen (Simon et al., 1995). Die Leistungs- und Gehaltspolitik wird durch die Kommunikationspolitik der Zielgruppe vermittelt, wodurch die Kommunikationspolitik entscheidend zur Arbeitgebendenattraktivität beiträgt (Kirchgeorg & Müller, 2013). Die Organisation schöpft hierbei aus einem Portfolio unterschiedlichster Maßnahmen, um der gewünschten Informationsmenge der Bewerbenden individuell Rechnung tragen zu können (Collins, 2007). In diesem Kapitel soll sich zuerst der Arbeitgebendenattraktivität zugewandt werden, bevor im Anschluss die Rekrutierungsinstrumente dargestellt werden. Hier wird auch auf die von der Bundeswehr genutzten Rekrutierungsinstrumente eingegangen. Beides bildet die theoretische Grundlage für die spätere Untersuchung im Themenkomplex Informationsverhalten, Informiertheit und arbeitsbezogene Erwartungen.

### 3.1 Arbeitgebendenattraktivität

Die oben betrachteten Arbeitsplatz- und Arbeitgebendenmerkmale werden im Personalmarketing von der Organisation über die verschiedenen Rekrutierungsinstrumente an die Zielgruppe vermittelt, um letztlich als attraktiver Arbeitgebender wahrgenommen zu werden (Biemann & Weckmüller, 2017). Als Ansatz hierzu dient das Employer Branding, welches zum Ziel hat, eine unterscheidbare, authentische, glaubwürdige, konsistente und attraktive Arbeitgebendenmarke auszubilden und damit eine positive Wirkung auf die Unternehmensmarke zu erwirken (Ambler & Barrow, 1996). Der Grundgedanke des Employer Branding und die Abgrenzung zum reinen Personalmarketing bestehen darin, dass Botschaften über alle Kommunikations- und Marketingwege eines Unternehmens verbreitet werden, sich nicht allein auf den Personalbereich beschränken und fest im Management der Organisation verankert sind (Lloyd, 2002; Kriegler, 2008). Der vom klassischen Produktmarketing bekannte Unique Selling Point kann dann als „Employer Value Proposition“ (EVP) auf die Arbeitgebendenmarke adaptiert werden, die analog die Entscheidung der Bewerber\*innen für einen Arbeitgebenden beeinflusst. Die EVP stellt somit ein Nutzen- oder Wertversprechen des Unternehmens als Arbeitgebender gegenüber den bereits vorhandenen und potenziellen Mitarbeitenden dar und bildet damit, durch die Verschmelzung aller für den Wettbewerb relevanten Merkmale, den Kern der Unternehmensmarkenidentität (Trost, 2009). Bei der Definition der EVP ist es besonders wichtig, dass sich die Unternehmenseigenschaften und -qualitäten mit den realen Eigenschaften des Unternehmens decken (Trost, 2009). Beim Arbeitgebendenimage konnte in jüngeren Studien dann auch ein positiver Einfluss auf das organisationale Commitment festgestellt werden (Demir, 2020; Pushpendra, 2011; Schwaiger & Zehrer, 2022; Tryfonos, 2015; Ucarer, 2023). Die Arbeitgebendenmarke verkörpert die Unternehmensmarke auf dem Arbeitsmarkt und korreliert dabei unweigerlich mit dem Unternehmensimage (Eisele & Doye, 2010), was auch durch den HALO-Effekt (Überstrahlungseffekt) erklärt werden kann (Städtler, 1998). So werden von Konsumenten einzelne Produkteigenschaften bei einem positiven Markenimage wesentlich besser als bei Konkurrenzprodukten eingeschätzt, obwohl tatsächlich keine signifikanten Unterschiede vorhanden sind. Durch das fundamentierte Vorstellungsbild einer Marke beim Konsumierenden wird die tatsächliche Wahrnehmung also deutlich beeinflusst (Esch et al., 2005). Dies hat folglich Auswirkungen auf die Auswahl eines Unternehmens als potenziellen Arbeitgebenden (Trost, 2009). In der späteren Untersuchung muss dieser Ansatz bei der Bewertung der Ergebnisse berücksichtigt werden. Werden von den Bewerbenden vor Einstellung das Unternehmensimage und die einzelnen arbeitsbezogenen Erwartungen der Marke Bundeswehr hoch bewertet, könnte dies somit auch einen (verzerrenden) Einfluss auf die Bewertung der Erwartungserfüllung nach Einstellung haben.

Die Bundeswehr hat sich auf der strategischen Ebene eine Reihe von Maßnahmen zur Darstellung der Marke „Bundeswehr“ und der kommunikativen Anteile der Personalwerbung zum Ziel gesetzt. Diese Maßnahmen werden in der Zentralen Dienstvorschrift A-600/1 „*Informationsarbeit*“ (BMVg, 2016b) geregelt. Die dort aufgeführten 30 Maßnahmen können als Gestaltungsinstrumente der Marke im Sinne eines Employer Branding gesehen werden. Die Wirksamkeit dieser Maßnahmen und Instrumente spiegelt sich letztlich in einer hohen oder niedrigen Attraktivität als Arbeitgebender bzw. in einem positiven oder negativen Image wider. Im Folgenden soll anhand von aktuellen Untersuchungen das Arbeitgebendenimage der Bundeswehr, also ihre Employer Brand, aufgezeigt werden.

In früheren Studien wurde bereits eine besonders starke Korrelation von der Einstellung gegenüber dem Militär und dem Interesse an der militärischen Organisation als Arbeitgebenden hingewiesen (Bulmahn et al., 2010; Cistulli et al., 2012). Bereits im Jahr 2010 legt das Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr (ZMSBw) mit den „*Ergebnissen der Jugendstudie 2008 des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr*“ einen Forschungsbericht vor, der sich mit der Frage der persönlichen Einstellung Jugendlicher gegenüber der Bundeswehr und deren Wahrnehmung als attraktiver Arbeitgebender auseinandersetzt. Dabei werden 2,200 Jugendliche im Alter zwischen 15 bis 32 Jahren zu beruflichen Zielen, Wünschen, Interessen sowie zur Bundeswehr und zum Soldatenberuf befragt. Der vorliegende Forschungsbericht von Bulmahn et al. (2010) stellt fest, dass jeweils ein Drittel der Befragten der Bundeswehr *positiv*, mit einer *unentschiedenen Haltung* oder *eher negativ* gegenüberstehen. Dabei zeigten sich jüngere Befragte positiver gegenüber der Bundeswehr eingestellt als ältere. In der Studie schnitt die Bundeswehr als Arbeitgebender im Vergleich zu anderen Arbeitgebenden eher schlecht ab, bei Frauen noch schlechter als bei Männern. Werden die Kriterien der Wahl des Arbeitgebenden betrachtet, zeigt sich allerdings, dass die von den befragten Jugendlichen als wichtig erachteten Kriterien sich nicht immer auf die Attraktivität der Bundeswehr als Arbeitgebender auswirken. Als eine wichtige Erkenntnis der Untersuchung nennen die Autoren die Feststellung, dass die Mehrheit der befragten Personen äußert, die berufliche Tätigkeit bei der Bundeswehr sei nicht mit den eigenen Wertvorstellungen vereinbar und es fehle an Identifikation mit den Zielen der Organisation. Diese Punkte werden als die stärksten Einflussfaktoren auf die Attraktivität der Bundeswehr genannt. Im Jahr 2012 greifen Fölsing und Scherm mit ihrer Arbeit „*Das Arbeitgeberimage der Bundeswehr: Bedeutung und Handlungsbedarf aufgrund der Strukturreform*“ die Ergebnisse der Studie auf und setzen sich erneut mit der Attraktivität als Arbeitgebender und dem Image der Bundeswehr auseinander. Die Autoren schlussfolgern, dass der Bundeswehr aus Zielgruppenperspektive ein negatives Image als Arbeitgebender

zugesprochen wird (Fölsing & Scherm, 2012). Die Autoren postulieren: Wenn die Bundeswehr als Arbeitgebender es nicht schafft, ihr Image zu verbessern und dadurch auf ein breites Bewerberportfolio zurückzugreifen, besteht die Gefahr, zu einem Auffangbecken für soziale Unterschichten aus strukturschwachen Regionen zu werden. Die Autoren sehen dadurch gar das Leitbild des „Staatsbürgers in Uniform“ in Gefahr (Fölsing & Scherm, 2012).

Um dieser Lage entgegenzuwirken, wird vom Bundesministerium der Verteidigung im Jahr 2014 die Initiative „Bundeswehr in Führung – Aktiv. Attraktiv. Anders“ (Agenda Attraktivität) zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes in den Streitkräften initiiert. Zur Wirksamkeitsanalyse dieser Maßnahmen wird vom ZMSBw eine Trendstudie in drei repräsentativen Befragungswellen, in den Jahren 2013, 2016 und 2020, durchgeführt. Die Attraktivität wird in der Untersuchung als „die Anziehungskraft eines Arbeitgebenden auf externe (Bewerberinnen und Bewerber) und interne (Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) Zielgruppen“ verstanden. Von Richter wird 2016 die Wirksamkeit der Agenda Attraktivität bereits zwischenbewertet. Die Ergebnisse zeigen, dass die Attraktivität in den Jahren 2013 bis 2016 insgesamt merklich anstieg (Elbe, 2019b). Allerdings befanden sich die Maßnahmen der Agenda zu den Befragungszeitpunkten noch in der Implementierungsphase, was eine abschließende Evaluation unmöglich macht (Richter, 2020). Die Auswertung zeigt eine signifikante Steigerung der Attraktivität zwischen der ersten und dritten Befragung. Eine weitere signifikante Steigerung ist bei der Frage zu verzeichnen, ob die Bundeswehr als Arbeitgebender Freunden und Bekannten weiterempfohlen werden kann (Richter, 2020). Des Weiteren wird festgestellt, dass die Bundeswehr als Arbeitgebender von Frauen attraktiver als von Männern empfunden wird, dass zivile Angestellte der Organisation eine höhere Attraktivität bestätigen als militärische und dass die Attraktivität als Arbeitgebender mit zunehmendem Alter der Befragten sinkt (Richter, 2020). Bezüglich des Geschlechts zeigt sich somit ein umgekehrter Trend. Hinsichtlich des Geschlechts zeigt die Studie von Graf (2020, 2021), zum Einfluss der Geschlechtergleichstellung auf die Arbeitgebendenattraktivität der Bundeswehr, insbesondere die subjektive Wahrnehmung der Geschlechtergleichstellung mit einem starken Einfluss auf die Arbeitgebendenattraktivität. Frauen, die Gleichstellung als erreicht empfinden, werten die Bundeswehr mit viermal größerer Wahrscheinlichkeit als attraktiven Arbeitgebenden als Frauen, die diese Empfindung nicht teilen (Graf, 2020, 2021). Darüber hinaus konstatiert Richter (2016) Stärken im Bereich der existenziellen und sozialen berufsbezogenen Bedürfnisse und Schwächen besonders im Bereich von Wachstumsbedürfnissen. Eine positive Wirkung der Agenda auf die Attraktivität als Arbeitgebender konnte von Richter (2016) somit bereits für ein frühes Stadium der Implementierung bestätigt werden. Eine weitere Untersuchung im Jahr 2015 zur Evaluation der attraktivitätssteigernden Maßnahmen im Bereich der Führungsunterstützung (FüUstgBw)

bei militärischen IT-Personal zeigt, dass auch im Bereich der IT-Fachkräfte eine Verbesserung der Lage durch die Agenda Attraktivität feststellbar ist. Als stärkste Einflussfaktoren auf die Attraktivität als Arbeitgebender bei dieser Zielgruppe und deren Bindung manifestieren sich *Karrieremöglichkeiten* und *berufliche Entwicklung, Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten* und die *Vergütung* (Accenture, 2015).

Die Bevölkerungsbefragung 2022 des ZMSBw (Graf, 2022) stellt fest, dass für mehr als die Hälfte der Befragten die Bundeswehr als *sehr* oder *eher attraktiver* Arbeitgebender für junge Menschen gilt. Allerdings nimmt seit 2018 der Anteil derjenigen, die die Bundeswehr für einen attraktiven Arbeitgebenden für junge Menschen halten, „kontinuierlich ab“ (Graf, 2022, S. 22). Die Studie stellt weiterhin fest, dass für die Zielgruppe der unter 30-jährigen Männer die Bundeswehr als Arbeitgebender am attraktivsten gilt. Bei den Befragungsteilnehmenden zeigt sich weiter, dass sich bei den Teilnehmenden unter 50 Jahren, die noch nie bei der Bundeswehr beschäftigt waren, nur etwa ein Viertel ein zivile und nur etwa jeder Zehnte eine militärische Tätigkeit vorstellen kann. Bei den ehemaligen Soldat\*innen können sich etwa 30 Prozent vorstellen, wieder bei der Bundeswehr tätig zu sein. Bei den unter 30-Jährigen zeichnet sich ein ähnliches Bild ab. Insgesamt stieg die Wahrgenommene Unattraktivität des Arbeitgebenden Bundeswehr bei den Befragten im Zeitraum von 2017 bis 2022 fast konstant an.

In der „*Bewerberstudie 2022*“ untersucht Elbe (2022) die Beweggründe von Interessent\*innen an einer Verpflichtung bei der Bundeswehr sowie die Erfahrungen der Bewerbenden. Die Untersuchung umfasst zwei Erhebungszeitpunkte als Querschnitt; je eine zu Beginn des Kommunikationsprozesses und eine am Ende. Dabei befragt der Autor zu Erwartungen, Motiven, Sozialstrukturen und Wertemustern. Bei der Bewerbungsmotivation sind insbesondere die Kriterien Kameradschaft und Teamwork, herausfordernde und interessante Tätigkeiten, der sichere Arbeitsplatz und die Identifikation mit den Zielen des Arbeitgebenden von Bedeutung. Daneben stellt die Studie fest, dass ein gutes Informationsangebot für Interessent\*innen durch die Bundeswehr zur Verfügung gestellt wird; es dabei aber noch Verbesserungspotenzial gibt.

Die aufgeführten Studien und Untersuchungen zeigen, dass bereits positive Effekte durch die Agenda Attraktivität feststellbar sind. Weiterhin können daraus wichtige Erkenntnisse zu arbeitsbezogenen Erwartungen und Informationsverhalten bei den Bewerbenden gewonnen werden. Allerdings wird sowohl methodisches als auch thematisches Forschungspotenzial deutlich. Die Majorität der genannten Untersuchungen stellen sich als Trendstudien dar, was auf mangelnde Vergleichbarkeit zwischen den Erhebungszeitpunkten hindeutet und die Ergebnisse nicht auf tatsächliche Veränderungen bei den Befragten zurückführen lässt. Thematisches Potenzial besteht hinsichtlich der Thematik des Commitment, mit der Betrachtung weiterer Dimensionen und Foci.

### 3.2 Externen Personalbeschaffung

Die externe Ansprache von Bewerber\*innen kann anhand unterschiedlicher Maßnahmen erfolgen und unterscheidet sich bei den Bewerber\*innen anhand ihrer bevorzugten und spezifischen Merkmale, Informationsmenge und Wirksamkeit deutlich (Cober et al., 2004; Kanning et al., 2009). Moser (1996) zeigt, dass die Instrumente zur externen Bewerbendenansprache auch einen Einfluss auf die spätere Leistung, das Commitment und die Arbeitseinstellung der Mitarbeiter\*innen haben. In Anbetracht dessen ist die Wahl der zum Einsatz kommenden Instrumente in starkem Maße von den für die Personalakquisition relevanten Zielgruppensegmenten abhängig, was wiederum eine genaue Kenntnis des Informationsverhaltens der potenziellen Bewerber\*innen notwendig macht (Kirchgeorg & Müller, 2013). Das Informationsverhalten kann nach Malmendier (2006) in die zwei Phasen Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung gegliedert werden. Die Informationsbeschaffung umschließt hierbei den Bekanntheitsgrad und die Nutzungsintensität der einzelnen Kommunikationsmaßnahmen, während die Informationsverarbeitung auf die Bewertung der gegebenen Information und die daraus resultierende Präferenz abzielt. Die Informationsbeschaffung muss deshalb mitbetrachtet werden, weil unterschiedliche Rekrutierungsquellen sich nur dann bei potenziellen Bewerber\*innen auswirken, wenn sie diese auch erreichen (Collins, 2007). Gemäß dem Suchkostenansatz hängt die individuelle Nutzung der einzelnen Kommunikationsmaßnahmen von den damit verbundenen Suchkosten ab. Es kann also davon ausgegangen werden, dass potenzielle Bewerber\*innen eher die Instrumente des Personalmarketings nutzen, die sie mit einem geringen zeitlichen und/oder finanziellen Aufwand erreichen können (Teufer, 1999). Bei der einzelnen Instrumentenwahl kann dann zwischen direkter und indirekter Kontaktaufnahme zwischen Organisation und potenziellen Bewerber\*innen unterschieden werden (Süss, 1996). Dabei wird den persönlichen und direkten Kommunikationsinstrumenten durch Kirchgeorg und Müller (2013) eine hohe Wahrnehmung durch die Zielgruppe zugeschrieben. Demzufolge zeichnet sich der unpersönliche Kommunikationsansatz durch intensiven Medieneinsatz aus. Allerdings geht Süss (1996) bei dem persönlichen und direkten Kontakt von einer günstigeren Informationsverarbeitung aus, da durch den persönlichen Kontakt mit einer höheren Glaubwürdigkeit und einer größeren Flexibilität im gegenseitigen Informationsaustausch zu rechnen ist. Larsen und Philips (2002) gehen davon aus, dass die Merkmale aller in den Kommunikationsprozess einbezogenen Personen die Informationsverarbeitung beeinflussen. Weitere Untersuchungen haben gezeigt, dass das Verhalten des Interviewenden, beispielsweise auf Messen, in direkter Korrelation zur Wahrnehmung der Organisation und der Tätigkeit steht (Turban et al., 1998).

Als externe Rekrutierungsinstrumente können alle Maßnahmen und Aktivitäten der Organisation oder des Unternehmens verstanden werden, die zur Rekrutierung neuer Mitarbeiter\*innen aus dem externen Arbeitsmarkt dienen (Spickschen, 2005). Gleichzeitig können diese Rekrutierungsinstrumente in vielen Fällen auf die interne Rekrutierung angewendet werden. Die Anwendung der Instrumente in der militärischen Organisation unterscheidet sich dabei kaum von der in anderen Organisationen und Unternehmen (Cistulli et al., 2012). Die externen Rekrutierungsinstrumente lassen sich in verschiedene Kategorien unterteilen. Für diese Arbeit wird auf den Ansatz von Spickschen (2005) zurückgegriffen, bei dem zwischen medialen, persönlichen und vermittlungsgestützten Instrumenten differenziert wird. Anhand der Kategorisierung werden die wichtigsten Instrumente der hier betrachteten Organisation Bundeswehr beispielhaft aufgezeigt. Die Bundeswehr legt dabei höchste Priorität auf die Synchronisation der verschiedenen Maßnahmen zur bestmöglichen und zielgerichteten Ansprache der Kandidat\*innen (BMVg, 2019). Die Bundeswehr soll „für alle sich in der Phase einer Berufsentscheidung befindlichen Interessierten und Multiplikatoren als attraktiver, moderner, qualifizierender, sinnstiftender und fairer Arbeitgebender mit einer professionellen Kommunikation, Betreuung und Bindung mit bzw. von Bewerberinnen und Bewerbern wahrgenommen werden“ (BMVg, 2019, S. 9).

Bei **medialen Instrumenten** werden die potenziellen Bewerber\*innen mittelbar angesprochen, was durch die Nutzung von Print- oder Online-Medien geschieht. Dabei sollen sowohl das Image des Arbeitgebenden selbst als auch konkrete Vakanzen (Stellenausschreibungen) kommuniziert werden. Hierbei kommen mehrere Medien nebeneinander zum Einsatz; ein indirekter und mittelbarer Kontakt zwischen Arbeitgebenden und der Zielgruppe wird hergestellt (Spickschen, 2005). Das Verhalten der Nutzer\*innen der Generation Y (Geburtsjahrgänge 1980 bis 1999) hat sich auch zu dem von früheren Generationen erheblich geändert. Für die Mediennutzung und Kommunikation gilt bei dieser Gruppe, dass sie häufig wechselt oder ineinander übergeht (Feierabend et al, 2016; Göb, 2017). Dieser Tatsache versucht auch die Organisation Bundeswehr Rechnung zu tragen, indem eine Vielzahl von Medienprodukten und Kommunikationsmaßnahmen auf unterschiedlichen Kanälen angeboten wird. Die Bundeswehr versucht dabei, eine zeitgemäße Erweiterung ihrer Informationsarbeit – insbesondere durch die Nutzung sozialer Netzwerke – umzusetzen (BMVg, 2016b). Eine Regelung dazu findet sich in der Zentralen Dienstvorschrift (ZDv) A-600/5 „*Soziale Medien in der Informationsarbeit*“, welche die Ziele genauer definiert und in ihrer Existenz, Notwendigkeit und Eigendynamik manifestiert (BMVg, 2017). Mit dem vorhandenen Portfolio der Bundeswehr werden heute bereits die meisten Kommunikationskanäle eines modernen Unternehmens und Arbeitgebenden abgedeckt (BMVg, 2016b; Göb, 2017). Insbesondere die Social-Media- und Onlineprodukte zeigten sich in der Vergangenheit als erfolgreich. Allein der Youtube-Kanal

„BundeswehrExklusiv“ verzeichnete bis Ende Oktober 2022 etwa 504,000 Follower (Högl, 2023). Neben der Betrachtung des Kommunikationskanals kann das Kommunikationsziel auch nach inhaltlichen Perspektiven unterschieden und zwischen reinen Personalimageanzeigen und konkreten Stellanzeigen differenziert werden. Die klassische Stellanzeige stellt dabei immer noch eines der wichtigsten Instrumente zur Rekrutierung von neuen Mitarbeiter\*innen dar (Achenbach, 2003; Simmen, 2012) und wird auch von der Bundeswehr genutzt, um auf einen konkreten (regionalen) Personalbedarf aufmerksam zu machen (BMVg, 2019). Die Personalimageanzeigen werden in der Regel über dieselben Kanäle kommuniziert, fokussieren sich allerdings eher auf potenzielle Kandidat\*innen, die aktuell nicht aktiv auf der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz oder einer neuen Tätigkeit sind (Spickschen, 2005). Ihre Hauptziele sind die Erhöhung der Bekanntheit des Unternehmens oder der Organisation sowie der Aufbau und die Pflege eines positiven Arbeitgebendenimages (Ahlers, 1994). Diese Anzeigen finden daher eine weiter gefasste Publikation, um den Arbeitgebenden präemptiv im Gedächtnis potenzieller Bewerber\*innen zu verankern. Im Falle eines möglichen Arbeitgebendenwechsels soll der Arbeitgebende in den Kreis der Employer of Choice fallen oder die Anzahl der Initiativbewerbungen erhöht werden (Spickschen, 2005; Stotz, 2009). Auch hierbei zeigte sich die Zielgruppenansprache der Bundeswehr erfolgreich. Die Bundeswehr erreichte mit ihrer Karriereseite und den Stellanzeigen den ersten Platz im Trendence Schülerbarometer 2022, noch vor Zoll und Polizei (Högl, 2023). Auch nach Elbe (2022) kann der Internetseite der Bundeswehr besondere Bedeutung beim Informationsangebot über den Arbeitgebenden Bundeswehr zugeschrieben werden. Dies wird durch die Feststellung von Biemann und Weckmüller (2014) weiter untermauert, nach der speziell die Website einen großen Einfluss auf die Attraktivität eines Arbeitgebenden hat.

Neben den offiziellen Kanälen existieren noch inoffizielle und private Kanäle, darunter Blogs, Seiten und Foren, die auch im weiter gefassten Sinn als mediale Instrumente zur indirekten Personalrekrutierung verstanden werden können. Als Beispiel für diese inoffiziellen Medienprodukte ist das „Bundeswehrforum.de“ zu nennen. Das seit 2002 privat betriebene Forum bietet eine Austauschplattform für Soldat\*innen und Mitarbeiter\*innen der Bundeswehr sowie für Bewerber\*innen und Interessierte. Es zählt 685,940 Beiträge, 55,727 Themen und 29,418 Mitglieder (Stand: Juli 2023). Besonders unter den Kategorien „Militärische Bewerbung, Laufbahnen, Verwendungen, Karriere“ und „Ausbildung und Ausrüstung“ finden sich diverse Beiträge, die dem Personalmarketing und der Rekrutierung zugeschrieben werden können. Hier fungieren vor allem aktive und ehemalige Soldat\*innen als Beratende und Multiplikatoren. Da die Bundeswehr in diesem Kontext keine Einfluss- oder Steuerungsfunktion ausüben kann, finden inoffizielle Medien und Kanäle in dieser Arbeit keine Betrachtung.

Die **persönlichen Instrumente** zeichnen sich durch den unmittelbaren persönlichen Kontakt zwischen Unternehmensvertreter\*innen und potenziellen Bewerber\*innen aus, mit dem Ziel, den Bewerbungsprozess anzustoßen oder zu forcieren (Spickschen, 2005). Der persönliche Kontakt bietet der Organisation die Möglichkeit einer zielgenauen Bewerbendenansprache (Luthe & Weiskopf, 2010). Ebenfalls kann durch diese Form der Ansprache eine Vorselektion vorgenommen werden. Die intensive und interaktive Kommunikation ermöglicht einen hohen Informationsaustausch (kognitiv-rational) und die beidseitige Gelegenheit, einen ersten Eindruck (emotional) vom Gegenüber zu gewinnen (Spickschen, 2005). Bei diesem persönlichen Kontakt spielt daher der „erste Eindruck“ eine entscheidende Rolle auf beiden Seiten (Truchseß & Brandl, 2017). Im Falle eines positiven ersten Eindrucks wird das Unternehmen oder die Organisation mit positiven Emotionen assoziiert, was im späteren Verlauf des Rekrutierungsprozesses eine höhere Verbindlichkeit und ein tiefergehendes Vertrauen zur Folge hat. Im persönlichen Kontakt wird besonders die angenehme Wahrnehmung der Person, wozu deren Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit gehören, als allgemeine Arbeitgebendenattraktivität wahrgenommen (Biemann & Weckmüller, 2017; Uggerslev et al., 2012; Weitzel et al., 2016). Es gilt dabei, alle möglichen persönlichen Kontakte – sei es im Rahmen von Praktika, Werksführungen, Events und vor allem bei der Rekrutierung in Assessmentcentern und im Interview – zu nutzen, um sich als Arbeitgebender bestmöglich darzustellen (Trost, 2008). Die persönlichen Instrumente unterscheiden sich dabei in ihrer Dauer und Intensität hinsichtlich des von der Zielgruppe erfahrenen Arbeitgebendenerlebnisses und damit in ihrer Nachhaltigkeit und Wirkung. Als direkte Instrumente nutzt die Bundeswehr beispielsweise eigene Karrierecenter, Karriereberater und Messebesuche. Als indirekte Instrumente sind Jugendoffiziere, Fachvorträge, Themencamps oder der Tag der Bundeswehr zu nennen (BMVg, 2016b).

Die **vermittlungsgestützten Instrumente** werden als Schnittstelleninstrument zwischen den beiden vorangehend genannten Instrumenten verstanden (Ruf, 2012). Besonders im Hinblick auf die demografische Entwicklung und die Rekrutierung von Fach- und Führungskräften gewinnt die Inanspruchnahme von Personalberatung und -vermittlern an Bedeutung. Personalberatung lässt sich dabei als externe Dienstleistung der Personalarbeit mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Zielsetzungen wie beispielsweise Analyse, Konzeption und Realisierung verstehen (Jochmann, 1995). Die klassischen Akteure eines vermittlungsgestützten Ansatzes sind dabei Personaldienstleistende, Headhunter, Zeitarbeitsfirmen oder die Agentur für Arbeit (Spickschen, 1995). Diese Kategorie spielt für die Bundeswehr nur eine untergeordnete Rolle und findet daher keine Betrachtung in der späteren Untersuchung.

Auf der Grundlage der vorangegangenen theoretischen Kapitel können Informationsquellen der Bewerbenden über den Arbeitgebenden Bundeswehr definiert

werden. Diese Quellen der Informationsbeschaffung werden im Personalmarketing durch den Arbeitgebenden genährt und bilden die Grundlage für das Entstehen von arbeitsbezogenen Erwartungen bei den Bewerbenden. Werden die vorherrschenden Erwartungen der Bewerber\*innen in Verbindung mit der Quelle ihrer Entstehung gesetzt, kann festgestellt werden, ob die Begründung der Erwartungen bei dem von der Organisation beeinflussbaren Employer Branding liegt und in welchem Maße, d. h. realistisch oder unrealistisch, dieses vermittelt wurde (Bruggemann et al., 1975; Kirchgeorg & Müller, 2013; Malmendier, 2006; Pepels, 2004; Wiswede, 2007). Durch die gewonnenen Informationen kann die Organisation Personalmarketingmaßnahmen gezielt steuern. Es stellt sich daher auch für die vorliegende Untersuchung als sinnvoll dar, die Informationsquellen und Informationskanäle bei der Zielgruppe abzufragen. Weiterhin soll ein Zusammenhang zwischen dem Grad an Informiertheit und der Höhe von arbeitsbezogenen Erwartungen untersucht werden. Diese Annahme wird dahingehend begründet, dass arbeitsbezogene Erwartungen aus den vom Arbeitgebenden zur Verfügung gestellten Informationen von Arbeitsplatz- und Arbeitgebendenmerkmalen bei den Bewerbenden generiert werden und letztlich Einfluss auf die Arbeitgebendenwahl haben. Darüber hinaus führt eine unrealistische Informiertheit zu Demotivation, Unzufriedenheit, Frustration und letztlich zur Kündigung (Beach & Mitchell, 1987; Böttger, 2012; Brown & Crace, 1996; Greven, 2011; Jungermann et al., 2010; Kroeber-Riel & Gröppel-Klein, 2013; Malmendier, 2006; Nicolai, 2006; Pfeil, 2016; Raab & Unger, 2010; Simon et al., 1995; Süß, 1996; Teufer, 1999; Von Walter et al., 2011). Es wird daher vermutet, dass eine höhere Informiertheit der Bewerbenden auch höhere arbeitsbezogene Erwartungen vor Einstellung zur Folge hat. Es lässt sich daraus folgende **Hypothese 1** ableiten:

**H1: Je höher die subjektiv wahrgenommene Informiertheit vor Einstellung (T1), desto höher sind die arbeitsbezogenen Erwartungen vor der Einstellung (T1).**

Daran anknüpfend wird weiterhin ein Zusammenhang zwischen der subjektiv wahrgenommenen Informiertheit vor der Einstellung und der Erfüllung arbeitsbezogener Erwartungen nach Einstellung vermutet. Der Autor nimmt an, dass eine höhere Informiertheit bei den Bewerbenden eine höher bewertete Erwartungserfüllung nach Einstellung zur Folge hat. Daraus ableitend wird folgende **Hypothese 2** formuliert:

**H2: Je höher die subjektiv wahrgenommene Informiertheit vor Einstellung (T1), desto höher ist die Erwartungserfüllung nach Einstellung (T2).**

#### 4 Personalbindung

Nachdem das Personalmarketing und Recruiting betrachtet und erste Hypothesen abgeleitet wurden, soll in diesem Kapitel auf die Personalbindung genauer eingegangen werden. Niethammer (2009) bezeichnet Personalbindung als alle betrieblichen Maßnahmen, die darauf abzielen, die Verweildauer von Mitarbeiter\*innen im Unternehmen zu verlängern. Dieser Ansatz betrachtet die Personalbindung allerdings ausschließlich als vom Arbeitgebenden beeinflussbar. Weitere Ansätze in der Wissenschaft beziehen jedoch zusätzlich den Mitarbeitenden als Einflussfaktor mit ein. Nach Liebhart (2009) ist erfolgreiche Bindung das Resultat aller Maßnahmen, die die langfristige Beziehung der Mitarbeitenden zum Unternehmen beeinflussen. Diese Maßnahmen basieren auf unterschiedlichen individuell und zielgruppenangepassten Anreizen und Beiträgen beider Parteien. Die Bindungsbeziehung zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden kann nach Pepels (2004) gemäß unterschiedlichen Qualitäten definiert werden. Die persönliche Bindung definiert sich als soziale Beziehung zu Vorgesetzten oder Kolleg\*innen. Die Bindungsqualität einer situationsbezogenen Bindung definiert sich dabei durch die Gestaltung eines Lebensabschnittes. Basiert die Bindung auf psychologischer Grundlage, besteht eine emotionale und habituelle Verbundenheit mit dem Arbeitgebenden. Die organisatorische Bindung stellt die informelle Verbundenheit mit dem Arbeitgebenden dar. Daneben kann noch die freiwillige oder erzwungene Bindung über einen Arbeitsvertrag oder die Qualifikation eines Mitarbeitenden aufgeführt werden (Felfe, 2008; Pepels, 2004). Der Arbeitsvertrag stellt dabei eine arbeitsrechtliche Bindung dar: Inhaltlich werden Rechte und Pflichten beider Parteien festgelegt, um damit eine formalrechtliche Basis des Beschäftigungsverhältnisses zu schaffen (Bröckermann, 2012). Neben den im Arbeitsvertrag festgeschriebenen formalen Bedingungen existieren aber noch informelle Vorstellungen und Ansprüche zwischen den Vertragspartnern. Diese werden im sogenannten psychologischen Arbeitsvertrag geregelt. Er beschreibt nach Kobi (2012) das Verhältnis zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden, genauer die Kooperation und Reziprozität beider Vertragsparteien für eine zufriedenstellende und erfolgreiche Arbeitsbeziehung. Inhaltlich verpflichtet sich der Mitarbeitende zu Leistung und Loyalität dem Unternehmen gegenüber – mit der Erwartung einer langfristigen Sicherheit und Fürsorge durch den Arbeitgebenden (Felfe, 2008). Der Arbeitgebende wiederum verpflichtet sich zur Erfüllung gewisser Maßnahmen, beispielsweise die Erfüllung von Karriere- oder Laufbahnzielen, welche zur Erfüllung des psychologischen Vertrages beitragen. Diese nicht monetären und immateriellen Erwartungen schaffen einen Konsens zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden; die Beziehung wird ausgeglichen. Nach Stock-Homburg (2013) liegt es im Interesse beider Parteien, dieses Gleichgewicht zu halten, da eine Störung dieser Ausgeglichenheit für beide Seiten Nachteile mit sich bringt. Nach Kobi (2012) trägt eine

starke sozio-emotionale Bindung auf Grundlage des psychologischen Arbeitsvertrages erheblich zum Engagement, zur Loyalität und zur Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter\*innen bei. Aus den unterschiedlichen Qualitäten ergeben sich Chancen und Risiken für beide Seiten. Ein für den Mitarbeitenden positives Erleben von organisatorischer Bindung hat den Effekt, dass das Motiv der sozialen Zugehörigkeit (Kontakt, Anerkennung, Kollegialität) erfüllt wird. Durch diese Verbundenheit kann sich der Arbeitnehmende mit dem Unternehmen identifizieren und die Wahrscheinlichkeit steigt, dass der Mitarbeitende durch intrinsische Motivation und Engagement dem Unternehmen gegenüber Loyalität entgegenbringt. Weiterhin werden Veränderungen eher akzeptiert und attraktive Alternativangebote auf dem Arbeitsmarkt nicht angenommen (Felfe, 2008). Übermäßige Bindung kann aber auch negative Effekte zur Folge haben. Frühere sozialpsychologische Studien haben dargelegt, dass Gruppen mit einer hohen Kohäsion und homogener Zusammensetzung unter bestimmten Bedingungen dazu neigen, Probleme und Risiken nicht mehr realistisch einzuschätzen und dargelegte Alternativen in der Entscheidungsfindung auszublenden (Felfe, 2008).

Die Eintrittsphase in ein Unternehmen stellt nach Becker (2005) und Kieser et al. (1990) einen höchst kritischen Moment dar, der in besonderer Weise ausschlaggebend für die individuelle Bewertung des Unternehmens durch die Arbeitnehmer\*innen ist. In dieser Phase wird übermäßig häufig eine Kündigungsabsicht durch die Mitarbeiter\*innen getroffen. So treffen 80 Prozent der Mitarbeiter\*innen, die das Unternehmen bereits im ersten Beschäftigungsjahr wieder verlassen, ihre Kündigungsabsicht bereits am ersten Tag (Becker, 2005). Die Entscheidung für einen Arbeitgebenden hängt heute mehr als je zuvor von der Attraktivität des Unternehmens und der Wirkung des Rekrutierungsprozesses ab (Biemann & Weckmüller, 2017). Dem folgend kann bei der Wahl des Arbeitgebenden nach Biemann und Weckmüller (2017) das bekannte Marketingkonzept des „Customer Experience Management“ auf das Personalmanagement übertragen werden. Allerdings wird ein Wechsel des Arbeitgebenden im Vergleich zur Konsumentenentscheidung weitaus seltener getroffen und hat eine nennenswert höhere individuelle Bedeutung (Trommsdorff, 2008). Diese weist daher einen viel höheren Involvement zur Informationssuche, Informationsaufnahme, -verarbeitung und -speicherung auf und kann dem Autor nach als „High-Involvement-Entscheidung“ verstanden werden. Das Involvement-Niveau erreicht nach Malmendier (2006) mit Arbeitsantritt einen weiteren Hochpunkt und hat dadurch einen besonders prägenden Einfluss auf die kognitive und emotionale Art der Informationsaufnahme und Informationsverarbeitung. Dies hat zur Folge, dass in dieser Phase auch kleinste Abweichungen, sowohl mit positiver als auch negativer Tendenz, von den Mitarbeiter\*innen stark übertrieben bewertet werden. Pepels (2012) beschreibt diesen Ansatz über den Einfluss der emotionalen Komponente in Zusammenhang mit der

Erlebniswahrnehmung als „Kontrasttheorie“. Die Eintrittsphase sollte demnach so gestaltet sein, dass die neuen Mitarbeitenden mindestens eine Bestätigung ihrer Erwartungen und damit ihrer Entscheidung für das Unternehmen erfahren. Im besten Fall werden positive, über die getroffenen Erwartungen hinausgehende Erfahrungen gemacht. Die Schnittstelle zwischen der Rekrutierungsphase und dem Arbeitsbeginn gilt es daher nach Bertrand (2004) bestmöglich zu gestalten. Die von Mitarbeiter\*innen im Vorfeld gebildeten und durch vielfältige Einflüsse, etwa durch das Personalmarketing, geschaffenen Erwartungen müssen vom Unternehmen optimal erfüllt werden. Dieses Erfüllen von abgegebenen Versprechungen stellt dem Autor zufolge die grundsätzliche Glaubwürdigkeit des Unternehmens für die Mitarbeiter\*innen dar und setzt den Grundbaustein für eine gute Personalbindung von Beginn an („Start-Bindung“).

Dem Eintritt folgt dann das Onboarding, bei dem der neue Mitarbeitende mittels systematischer Einarbeitungsprogramme gezielt ins Unternehmen integriert werden soll (Schlichte, 2020). Das Onboarding umfasst dabei alle personalwirtschaftlichen Aktivitäten, die den neuen Mitarbeitenden systematisch und strukturiert in das neue Unternehmen oder die Organisation integrieren sollen (Biemann & Weckmüller, 2017). Die Integration zielt dabei sowohl auf die fachliche Einarbeitung in die neue Tätigkeit und den neuen Arbeitsplatz als auch auf die soziale Integration in das Arbeits- und Organisationsumfeld, insbesondere das Team, ab (Kieser et al., 1990). Ziel des Onboarding-Prozesses aus Sicht des Arbeitgebenden ist es, dass der neue Mitarbeitende eine starke Bindung an das Unternehmen oder die Organisation entwickelt, seine Aufgaben versteht und beherrscht, Motivation und Engagement entwickelt und an der stetigen Verbesserung von betrieblichen Prozessen interessiert bleibt (Kieser et al., 1990). Als die häufigsten Onboarding-Maßnahmen sind die Vorbereitung des Arbeitsplatzes, Treffen mit relevanten Gesprächspartner\*innen und Informationsveranstaltungen zu nennen (Biemann & Weckmüller, 2017). Nach Kahabka (2002) kann aus Sicht der Mitarbeiter\*innen der Prozess als erfolgreich abgeschlossen angesehen werden, wenn die Erwartungen an das Umfeld und die Tätigkeit und Aufgaben positiv erfüllt werden sowie wenn eine positive Bindung zu den Mitarbeiter\*innen und Vorgesetzten entstanden ist. Kieser et al. (1990) definieren dabei unterschiedliche Integrationsziele aus Unternehmens- und Mitarbeitendensicht. Aus Unternehmensperspektive wird angestrebt, dass die Mitarbeitenden über genaue Kenntnisse des Arbeitsplatzes und der Tätigkeit verfügen und sich auch engagiert und kritisch mit diesen auseinandersetzen. Mitarbeitende sollten flexibel gegenüber neuen Aufgaben sein und sich voll mit ihren Fähigkeiten und Wissen für das Unternehmen einsetzen. Als Integrationsziele aus Sicht der Mitarbeitenden wird aufgeführt, dass die Mitarbeitenden die Erwartungen von Kolleg\*innen und Vorgesetzten kennen, Anerkennung in Form von Lob und Entlohnung erfahren und sich in der Unternehmenskultur wohlfühlen.

Als problematisch wird von Nicolai (2006) in diesem Zusammenhang eine nicht authentische und unrealistische Information der Kandidat\*innen über die Arbeitsaufgaben und -bedingungen gesehen. Daraus dem Autor zufolge oft eine frühe Kündigung, oft bereits in der Probezeit. Die erfolgreiche Einarbeitung und Integration neuer Mitarbeiter\*innen generiert eine psychologische Bindung zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden, was wiederum eine hohe Loyalität und eine geringe Kündigungsbereitschaft des Mitarbeitenden zur Folge hat. Daneben ergeben sich auch unmittelbar ökonomische Vorteile für das Unternehmen. Durch eine systematisch geplante und gesteuerte Einarbeitung kann das vom Unternehmen gewünschte Produktionsniveau des Mitarbeitenden deutlich schneller erreicht werden (Engelhardt & Loffing, 2006; Laurano, 2013). Neben der Steigerung der Produktivität können nach Martin und Lombardi (2009) das dauerhafte Halten von neuen Mitarbeiter\*innen, der Ruf des Unternehmens als bevorzugter Arbeitgebender und der Kundenkontakt durch effiziente Mitarbeiter\*innen als weitere unternehmensseitige Zielsetzungen des Onboardings genannt werden. Trotz der mittlerweile etablierten Umsetzung von Onboarding-Maßnahmen in Unternehmen mangelt es nach Hiekel und Neymanns (2011) jedoch häufig an Flexibilität und Mitarbeitendenorientierung sowie einer regelmäßigen Überprüfung des individuellen Integrationsfortschritts. Nur wenn dem entgegengewirkt wird, kann ein gezielter Einsatz der Onboarding-Instrumente vorgenommen werden. Nach Biemann und Weckmüller (2017) werden Onboarding-Maßnahmen in der Regel nicht über die ersten drei Monate nach Eintritt in das Unternehmen hinaus angewandt, was nach neuerer Betrachtung allerdings kritisch hinterfragt werden muss, da auch noch nach einem halben Jahr stärkere Veränderungen bei den Einstellungen der Mitarbeiter\*innen festgestellt werden konnten. Auch Laurano (2013) bewertet daher einen Maßnahmenansatz über drei Monate hinaus als folgerichtig. Nach Biemann und Weckmüller (2017), Jones (1986) und Saks et al. (2007) lassen sich verschiedene Arten von effektiven Onboarding-Maßnahmen aus Unternehmenssicht unterscheiden. Darunter fallen beispielsweise die Unterstützung durch Organisationsmitglieder als Rollenvorbilder, kollektive Integrationsmaßnahmen für alle Neueinsteiger, phasenorientierte Maßnahmenplanung und klar definierte Endzeitpunkte. In der Wissenschaft existieren verschiedene Ansätze zur Unterteilung des Onboardings, bei denen sich zumeist nur die Bezeichnungen der einzelnen Phasen unterscheiden (Rehn, 1990). Der Ansatz von Kieser et al. (1990) unterscheidet dabei in vier Phasen und soll im Folgenden genauer aufgeführt werden. Hier können Verbindungen zu dem oben beschriebenen Konstrukt Person-Organization Fit (siehe Kapitel 2.4) und zur beruflichen und betrieblichen Sozialisation (siehe Kapitel 5) hergestellt werden. Zusammenfassend kann für einen erfolgreichen Onboarding-Prozess nach Biemann und Weckmüller (2017) konstatiert werden, dass effektive Integrationsmaßnahmen ein Resultat des proaktiven Verhaltens der neuen Mitarbeiter\*innen

und des strukturierten Integrationsangebots der Organisation darstellen. Außerdem wurden Rollenvorbilder und die Akzeptanz der Persönlichkeit neuer Mitarbeiter\*innen als die effektivsten Onboarding-Maßnahmen identifiziert. Der zeitliche Ansatz des gesamten Onboarding-Prozesses, mit dem Einsatz der Onboarding-Instrumente, sollte mindestens sechs Monate betragen. Die vom Arbeitgebenden geschaffenen Bilder und Erwartungen sollten im Rahmen eines Realistic Job Preview (Premack & Wanous, 1985) möglichst realitätsnah gehalten werden, um übersteigerte Erwartungen seitens der neuen Mitarbeitenden zu vermeiden.

Es wird deutlich, dass erfolgreiche Personalbindung keine singuläre Aktivität sein kann, sondern vielmehr ein über die gesamte Beziehungsdauer von Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden hinwegreichender Prozess. Personalbindung ergibt sich nach Bertrand (2004) als Daueraufgabe, die konsequent und intensiv wahrgenommen werden muss. Bereits ab dem ersten Tag im Unternehmen müssen Mitarbeiter\*innen gebunden werden (Butler & Waldroop, 2001). Es bedarf eines zielgruppenangepassten und systematischen Ansatzes der kurz-, mittel- und langfristigen Bindung (Immerschitt & Stumpf, 2014). Besonders durch die digitalisierte und crossmediale Welt werden Arbeitgebende zunehmend transparenter und offener für potenzielle Arbeitnehmer\*innen. Daneben wirken vielfältige Faktoren auf die Personalbindung ein. So stellt nach Liebhart (2009) die Personalentwicklung, mit all ihren Maßnahmen, oft ein zentrales Element der Bindung von Mitarbeitenden dar. Personalbindung fungiert als übergreifendes Themenfeld für die Gesamtorganisation und muss daher ganzheitlich betrachtet und entwickelt werden (Liebhart, 2009).

Durch das BAPersBw (2020) wird die Zielsetzung der Personalbindung in der Bundeswehr als maßgeblich zur Optimierung der Personalbedarfsdeckung und Potentialausschöpfung in einem bundeswehrgemeinsamen Personalkörper, welcher zur personellen Einsatzbereitschaft der Bundeswehr beiträgt, definiert. Die individuell wahrgenommene Attraktivität des Arbeitgebenden Bundeswehr wird dabei als entscheidend für den Bindungsgrad der Menschen an die Bundeswehr bezeichnet (BAPersBw, 2020). Auch wenn die Attraktivität als Arbeitgebender bei der Zielgruppe in den vergangenen Jahren gestiegen ist (Elbe, 2019b) und durch die in der Vergangenheit getroffenen Maßnahmen schon erste Erfolge, insbesondere bei den Weiterverpflichtungen von Zeitsoldat\*innen, erreicht werden konnten, hat die Bundeswehr hier noch nicht annähernd ihre gesteckten Ziele erreicht (Högl, 2023; Reiland, 2019). Dies kann nach Reiland (2019) durch eine Reihe von Faktoren erklärt werden. Zum einen hat seit dem Ende des kalten Krieges ein stetiger Abbau der Streitkräfte stattgefunden; die sicherheitspolitischen Entwicklungen und Ziele haben sich stark gewandelt. Daneben hat sich die veränderte demographische Entwicklung als echte Herausforderung für die Nachwuchsgewinnung,

nicht nur bei der Bundeswehr, herausgestellt (BMVg, 2019). Um dem entgegenzuwirken, hat sich die Bundeswehr eine Personalstrategie gesetzt. Diese soll „strategische Zielvorgaben aus personeller Sicht für alle personalstrategisch relevanten Bereiche vorgeben, die einen Betrag zu dem gesetzten Ziel leisten können und einen vorrangigen Entwicklungsbedarf aufweisen“ (Reiland, 2019). Dazu hat die Bundeswehr ein Strategieprogramm 2025 für die verschiedenen Teilziele definiert, die inhaltlich an personalpolitische Attraktivitätstreiber moderner Unternehmen anknüpfen. Eines dieser Teilziele besteht darin, das Personalmanagement in seinen Prozessen, Systemen und Strukturen fortlaufend weiterzuentwickeln. Neben dieser hauptsächlich strategischen Ausrichtung wird mit der „Agenda Attraktivität“ und ihren insgesamt 38 Maßnahmen eine eher operative Orientierung des Personalmanagements vorgenommen. Konkret sollen durch die Agenda die Rahmenbedingungen für den Dienst in den Streitkräften verbessert werden. Erste Erfolge der Agenda konnten nach Richter (2016) auch hinsichtlich der Bindung bereits nachgewiesen werden. Richters Studie bezeichnet diejenigen als beruflich gebunden, die sich eine Verlängerung ihrer Dienstzeit oder die Änderung ihres Status vorstellen können (62 %). Dagegen werden all diejenigen, die sich dies nicht vorstellen können und die Bundeswehr nach Ablauf ihrer Dienstzeit verlassen wollen, als beruflich nicht gebunden bezeichnet (38 %). Auch in der Bundeswehr beginnt die Personalbindung dabei bereits vom ersten Tag an, mit dem Übergang vom Bewerbenden zum Soldat\*in (BMVg, 2018b). Hinsichtlich der langfristigen Bindung von Offizieren muss die Untersuchung von Elbe (2019a) genannt werden. In seiner Studie nennt der Autor als Hauptgründe für Offiziere, nicht Berufssoldat werden zu wollen, die geringe Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Umzüge und Auslandseinsätze sowie bessere Karriereaussichten und höheres Einkommen im zivilen Bereich. Die Mehrzahl der Soldat\*innen auf Zeit verlässt die Bundeswehr nach Ablauf ihrer Dienstzeit, was laut Elbe (2019b) auf eine Diskrepanz zwischen den Gründen für die Personalunterdeckung, die empfundene Bindung durch die Mitarbeitenden und die Wahrnehmung des Arbeitgebenden hinweist. Dadurch wird dem Autor zufolge erhebliches Potential zur internen Personalbedarfsdeckung, sowohl quantitativ als auch qualitativ, von der Organisation nicht genutzt. Dies sieht der Autor als Resultat der „Form und Struktur der Befristung der Verpflichtungszeiten der Soldatinnen und Soldaten“, wodurch „eine Lücke in der Personalbedarfsdeckung erzeugt [wird], die sich über den Arbeitsmarkt nicht unmittelbar schließen lässt“ (Elbe, 2019b). Als Schlussfolgerung daraus gilt es für die Bundeswehr, die vorhandenen Potentiale zu nutzen und den Anteil an Berufssoldat\*innen zu erhöhen, um die natürliche Fluktuationsrate zu senken (Elbe, 2019b; Wagner, 2017). Auch von Müller (2023) wird empfohlen, die Personalbindung bei den Soldat\*innen auf Zeit zu stärken und den Quereinstieg in die verschiedenen Laufbahnen zu vereinfachen. Die Personalbindung zeigt sich somit auch im Bereich der Bundeswehr als existenziell und von großer Bedeutung.

Gleichzeitig zeigen die aufgeführten Studien und Feststellungen, dass die gesteckten Ziele – zumindest zum jetzigen Zeitpunkt – nicht erreicht werden. Weitere Forschung zur Personalbindung in der Bundeswehr und im Militär scheint somit geboten.

### **5 Sozialisation in der militärischen Organisation**

Die militärische Organisation grenzt sich mit seiner betrieblichen und beruflichen Sozialisation von anderen Organisationen und Unternehmen deutlich ab, was bei einem Forschungsvorhaben in diesem Bereich berücksichtigt werden muss. In diesem Kapitel soll die Abgrenzung der militärischen Organisation von zivilen Organisationen und Unternehmen vorgenommen werden, um die militärische Organisation als Teil der Forschungslücke zu verdeutlichen.

Berger und Luckmann (2003) definieren den Begriff der Sozialisation als die Verknüpfung von zwei Prozessen. Einerseits beschreiben die Autoren Sozialisation als den Erwerb von Handlungsmustern, Werten und Normen, die in der Gesellschaft gelten, in der das Individuum aufwächst. Andererseits handelt es sich ebenfalls um die eigene Persönlichkeitsentwicklung und Identität, die durch den wechselseitigen Austausch mit der natürlichen und sozialen Umwelt stattfindet. Sozialisation kann demnach als ein lebenslanger Anpassungsprozess zwischen Individuen und dem gesellschaftlichen Umfeld verstanden werden (Elbe, 2019b). Die betriebliche Sozialisation bildet analog dazu die Anpassung und Verinnerlichung von herrschenden Normen an gesellschaftliche Denk- und Gefühlsmuster (Stähle, 2008). Der Zweck der Sozialisation liegt nach Heinz (1991) in der Förderung von Motivationen, Fähigkeiten und Kenntnissen, die dann für die Ausübung von definierten Berufsrollen nützlich sind. Die Hauptaufgaben sind dabei die Vermittlung von Leistungsorientierung, die zur Kooperation in hierarchischen Bedingungen führt, und die Bereitschaft zur Unterordnung in der Organisation bei Aufrechterhaltung eines individuellen Selbstwertgefühles (Heinz, 1991). Die organisationale Sozialisation wird von Droß und Lempert (1988) als eine kontinuierliche Entwicklung von individuellen Persönlichkeitsstrukturen durch Auseinandersetzung mit beruflichen und betrieblichen Strukturen bezeichnet. Lempert (2002, S. 186) versteht sie als „die Entwicklung, das heißt die Entfaltung, Verfestigung und Veränderung individueller Persönlichkeitsstrukturen in Prozessen der direkten und indirekten Auseinandersetzung (Interaktion) mit sozialen und sozial geprägten Merkmalen beruflicher und betrieblicher Umweltstrukturen, die dadurch selbst reproduziert, aber auch transformiert werden können“. Der Sozialisationsprozess kann als nie endend angesehen werden, da sich die Individuen stets auf neue Erfahrungen und Einflüsse einstellen müssen und sollen (Schuler & Sonntag, 2007). Bei der betrieblichen Sozialisation werden in einem interaktiven Lernprozess kulturspezifische Wahrnehmungs-, Verhaltens- und Ausdrucksmuster durch die Individuen übernommen, während das lernende

Individuum selbst ebenfalls einen prägenden Einfluss auf seine Umwelt ausübt. Dies umfasst sowohl ungeplante Anpassungsprozesse als auch geplante, in Form von Erziehungs- und Bildungsprozessen auf allen Ebenen (Elbe, 2019b).

Das Militär als Institution unterliegt seit jeher einem stetigen Wandel (Tresch, 2005). Während das Militär besonders in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts als „Schule der Nation“ galt, wird es seit der zweiten Hälfte desselben Jahrhunderts als Spiegelbild der Gesellschaft bezeichnet und tritt damit auch als Bildungs- und Erwerbsorganisation im Austausch mit zivilen Organisationen auf (Elbe, 2019b). Das Militär selbst unterscheidet sich von zivilen Organisationen dennoch erheblich (Kernic, 2019), was durch die Theorie der „totalen Institution“ von Goffman (1973) genauer beschrieben wird. Die totale Institution zeichnet sich dabei dadurch aus, dass Schlafen, Arbeiten und Freizeit nicht voneinander trennbar sind und gleichzeitig eine Abschottung von der Außenwelt stattfindet, wodurch die Organisationsmitglieder einen Rollenverlust und den Verlust möglicher Hinterbühnen erleiden. Von den Individuen können keine klaren Grenzen mehr zwischen der ihnen bekannten Umwelt und der Institution gezogen werden, was letztlich zur Folge hat, dass die Ausbildung der eigenen Identität und die Möglichkeit, sich von gesellschaftlichen Zumutungen abgrenzen zu können, in einem gewissen Maß eingeschränkt werden (Goffman, 1973). Letztendlich wirkt die totale Institution so stark auf ihre „Insassen“ ein, dass es möglich wird, bereits (zivil) internalisierte Normen aufzuheben, diese durch neue (militärische) zu ersetzen und dadurch entsprechende Handlungsmuster zu etablieren (Apelt, 2014). Daneben verwaltet die totale Institution ihre Mitglieder nach festen Regeln und umfassenden Plänen. Ein möglicher Widerstand gegen die Organisation wird, gegebenenfalls unter Einsatz von Sanktionen, gebrochen (Apelt, 2012). Einen ähnlichen Ansatz wie Goffmans (1973) verfolgt auch Foucault (2008). Foucault (2008) ergänzt diesen um die Annahme, dass sich die totale Institution auch des Körpers der Insassen bemächtigt und bei diesen durch Isolation, Überwachung und Disziplinierung eine Beeinflussung des Geistes vornimmt. Dies geschieht durch das Zusammenspiel von Zeit und Raum, aber auch durch Übungen und Prüfungen (Apelt, 2014). Darüber hinaus geht Treiber (1973) davon aus, dass die von den Rekruten abverlangten neuen Verhaltensanforderungen so zahlreich und unrealistisch sind, dass sie notgedrungen scheitern müssten, was von Apelt (2014) mit der sogenannten „Normenfalle“ beschrieben wird. Allerdings haben sich die militärische Ausbildung in der Bundeswehr und die Sanktionspraxis seit den 70er-Jahren erheblich verändert (Apelt, 2012). Zuletzt wurden durch die Innere Führung und das Leitbild des „Staatsbürgers in Uniform“ (BMVg, 2020) die Art und Weise der militärischen Ausbildung, die Erziehung und das organisationsinterne Verhalten erheblich geändert. Hierdurch wurde versucht, den Spagat zwischen den besonderen Anforderungen durch den Arbeitgebenden Bundeswehr und den Anforderungen der Gesellschaft und ihren Soldat\*innen zu schaffen

(BMVg, 2020). Trotz dieser Veränderungen herrschen immer noch klare Grenzen zwischen Militär und Gesellschaft. Für Interessierte, die sich für das Militär als Arbeitgebenden entscheiden, besteht weiterhin der Kontrast zwischen der bekannten zivilen und der militärischen Kultur und Sozialisation (Apelt, 2014).

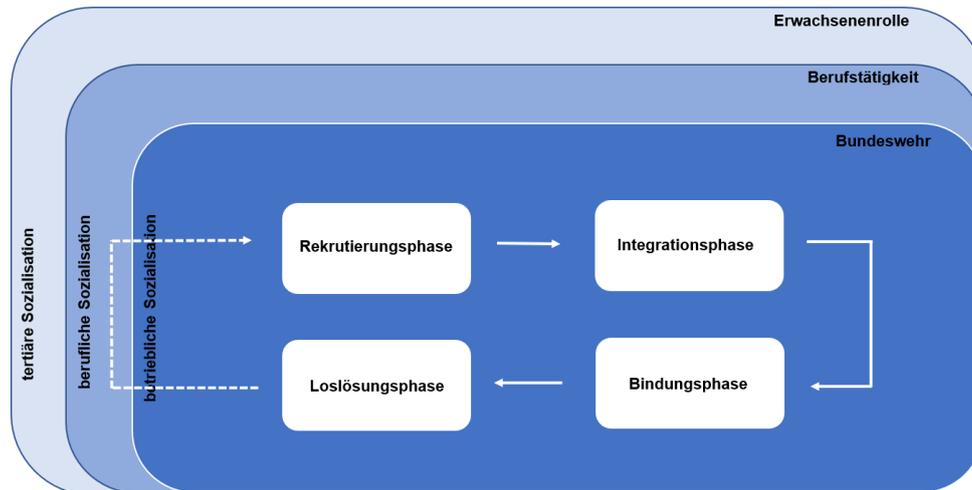
Streitkräfte unterwerfen ihre Mitglieder seit jeher einer besonderen und kaum mit zivilen Maßstäben vergleichbaren Erziehung und Sozialisation (Apelt, 2010). Durch die Einschränkung von Rechten und das Einfügen in das System der militärischen Hierarchie werden die Rekrut\*innen an das Konstrukt Militär mit all seinen Ausprägungen angepasst. Dies geschieht beispielsweise durch Isolation und Abschottung nach außen, sozialen Gruppendruck und Abgrenzung von Fremden, was dann nach Apelt (2010) letztlich das gewollte „Wir-Gefühl“ als grundlegendes Organisationsverständnis begründet. Der militärische Sozialisationsprozess beginnt mit dem Dienst Eintritt und der daran folgenden Grundausbildung und zieht sich weiter über die gesamte Dienstzeit hinweg. Dabei ist der davon ausgehende Effekt auf die Identitätsentwicklung noch weitestgehend ungeklärt (Apelt, 2014). Bekannt ist allerdings, dass sich die militärische Sozialisation auf beinahe alle Ebenen der psychosozialen Entwicklung auswirkt. Dies betrifft sowohl sprachliche und körperliche Fähigkeiten, soziale Gepflogenheiten, politische Einstellungen als auch Werte und Normen (Elbe, 2019b). Ein wesentliches Problem militärischer Organisationen ist die Ambivalenz zwischen Integration und Spezialisierung, was sich als organisationsinternes Problem des Zusammenhalts und der gleichzeitigen Abgrenzung zu anderen Institutionen im Sicherheitsbereich darstellt (Apelt, 2010). Alle militärischen Angehörigen der Organisation durchlaufen den gleichen Sozialisationsprozess und üben letztlich den Beruf einer Soldat\*in aus. Im Rahmen der betrieblichen Sozialisation in der Bundeswehr werden den neuen Mitgliedern die spezifischen kulturellen Muster und die militärtypische Organisationskultur nähergebracht, was sich ganz speziell in der disziplinierenden Wirkung der Einführungsphase (Grundausbildung) bei Rekrut\*innen widerspiegelt (Apelt, 2006). Die neuen Soldat\*innen passen sich der Organisationskultur an. Die einzelnen Anpassungsprozesse zwischen dem Individuum und der Bundeswehr stellen militärische Trainings, zivile Weiterbildungen aber auch charakterliche Erziehung dar, welche über die gesamte Dauer der betrieblichen Sozialisation stattfinden (Elbe, 2019b).

Um hier eine genaue Differenzierung vornehmen zu können, wird von Elbe (2019b) in einzelne Phasen des betrieblichen Sozialisationsprozesses unterschieden. Diese lauten Rekrutierungsphase, Integrationsphase, Bindungsphase und Loslösungsphase. Die Phasen sind ebenfalls Bestandteil der beruflichen Sozialisation, die über die betriebliche Sozialisation hinausgeht und so lange wirkt, wie das Individuum Teil des Arbeitsmarktes ist. Die tertiäre Sozialisation dient mit ihren Erwachsenenrollen dann als alles umfassender Rahmen, was in der folgenden Abbildung 1 dargestellt wird. Die Phasen werden im Rahmen

der durchgeführten Untersuchung hinsichtlich der Erhebungszeitpunkte interessant. Die gewählten Erhebungszeitpunkte vor und nach Einstellung können im Kontext der modellierten Phasen eingeordnet werden.

### Abbildung 1

#### Betriebliche Sozialisation in der Bundeswehr



Anmerkungen. Übernommen von „Personalmanagement in der Bundeswehr“, Elbe, 2019b, S. 70.

Die **Rekrutierungsphase** kann als erste Phase der betrieblichen Sozialisation gesehen werden (Elbe, 2016). Sie begründet sich mit der generellen Wahrnehmung und einem ersten Interesse an der Organisation als potenzieller Arbeitgebender (Elbe, 2019b). In dieser Phase kommen alle Recruiting-Instrumente der Organisation zum Einsatz, um mögliche Bewerber\*innen zu akquirieren (siehe Kapitel 3.2). Der Rekrutierungsprozess zeichnet sich weiterhin dadurch aus, dass eine erste Kontaktaufnahme zwischen potenziellen Bewerber\*innen und der Organisation stattfindet. Bei dieser Kontaktaufnahme werden die auf beiden Seiten gesetzten Erwartungen einem ersten Realitätstest unterzogen; das Ergebnis bestimmt für beide Seiten den weiteren Verlauf des Rekrutierungsprozesses. Ebenso dient diese Phase den Bewerber\*innen zur Klärung eigener beruflicher Perspektiven (Elbe, 2019b). Genau wie in der freien Wirtschaft wird in staatlichen Organisationen in verschiedene Qualifikationsstufen von Bewerber\*innen unterschieden. Dies geschieht hier unter sehr klar ausformulierten und definierten Anforderungen, basierend auf den verschiedenen gesetzlichen Grundlagen der Bundesrepublik Deutschland. Die Bundeswehr bildet, wie andere Bundes- und Landesbehörden auch, die verschiedenen Niveaus in Laufbahngruppen ab (§ 4 SLV). Im Speziellen sind dies bei der Bundeswehr die Laufbahngruppe der Mannschaften (Einfacher Dienst), Unteroffiziere (Mittlerer Dienst) und Offiziere (Gehobener/Höherer Dienst). Die Bewerber\*innen für die unterschiedlichen

Laufbahngruppen können sich dabei in ihrer beruflichen Herkunft, Qualifikation und Sozialisation stark voneinander unterscheiden. Es gibt sowohl Bewerber\*innen ohne berufliche Erfahrung als auch Bewerber\*innen mit einschlägiger Vorerfahrung bzw. einschlägigen Vorkenntnissen. Dies gilt im Speziellen für die Laufbahngruppe der Unteroffiziere (Elbe, 2019b).

Die **Integrationsphase** beginnt mit dem Dienstantritt (Elbe, 2016). Die Integrationsphase kann als Äquivalent eines Onboarding-Prozesses (siehe Kapitel 4) gesehen werden, der zum Ziel hat, durch geeignete Maßnahmen die erfolgreiche Einarbeitung und Integration zu fördern (Biemann & Weckmüller, 2017). In dieser Onboarding-Phase soll nach Bartoscheck (2023) an den militärischen Alltag und das Tätigkeitsfeld herangeführt werden, um eine frühzeitige Bindung zu schaffen. Die Integrationsphase der betrieblichen Sozialisation besteht nach Elbe (2019b) sowohl aus einer Einarbeitung im technisch-arbeitsprozessualen Sinn als auch aus der Einbindung in sozial-organisationskultureller Hinsicht. Die betriebliche Sozialisation in der Bundeswehr versucht im Kontext der Integrationsphase mit einer Kombination aus militärischen Trainings, zivilen (Aus-)Bildungsangeboten und charakterlicher Erziehung die Organisationsmitglieder für ihre verschiedenen Rollen zu qualifizieren (Elbe, 2019). Hinsichtlich einer betrieblichen Sozialisation in der Integrationsphase kann zusammenfassend festgestellt werden, dass „betriebliche Sozialisation als Form der Weitergabe und Weiterentwicklung der militärischen Organisationskultur [...] somit spezifische Wahrnehmungs-, Verhaltens- und Ausdrucksmuster bei den Soldatinnen und Soldaten [erzeugt], die sie dazu befähigen soll, Handlungsdiskpositionen aufgrund eines spezifischen Habitus in unterschiedlichen Anforderungssituationen zu zeigen“ (Elbe, 2019b, S. 74; Elbe 2006; Hagen, 2003). Ähnlich dem Onboarding-Prozess kann eine allgemeingültige Dauer der Integrationsphase dabei nicht festgelegt werden (Laurano, 2013). Die Übergänge zur Bindungsphase sind fließend; ein Abschluss der Integrationsphase wird nach Elbe (2019b) frühestens nach Antritt des ersten Dienstpostens veranschlagt.

Die **Bindungsphase** kann nach Schuler und Sonntag (2007) als Prozess gesehen werden, der sich über die gesamte Dienstzeit erstreckt. Dabei ist es nach Elbe (2019b) besonders wichtig, dass die Soldat\*innen bei der Erarbeitung von Regelungen des Personalmanagements mitwirken und Personalentscheidungen der Organisation nachvollziehen können. Personalmaßnahmen sollten dabei immer soziale Gesichtspunkte des Einzelnen berücksichtigen. Dies stellt die militärische Organisation regelmäßig vor große Herausforderungen, da die Sicherstellung der Einsatzbereitschaft der Streitkräfte Vorrang vor den persönlichen Belangen des Einzelnen hat (BMVg, 2015a). Der Großteil des Personalkörpers der Bundeswehr setzt sich aus Soldat\*innen auf Zeit zusammen (71 %), die

nach Ablauf ihrer vereinbarten Dienstzeit die Bundeswehr wieder verlassen. Rund ein Drittel (29 %) befindet sich im Status einer Berufssoldat\*in und hat sich für den dauerhaften Verbleib in der Organisation entschieden. Ein möglicher Statuswechsel von Soldat\*innen auf Zeit zu Berufssoldat\*innen – wie auch die Verlängerung der Dienstzeit über die ursprüngliche Verpflichtungszeit hinaus – wird in der Regel erst nach einiger Zeit in der Organisation möglich. Elbe (2018) zeigt auf, dass der Großteil der Offiziere (68 %) die Entscheidung für oder gegen den Verbleib in der Bundeswehr zwischen Studium und Ende der Dienstzeit trifft. Dies unterstreicht die Bedeutung der Bindungsphase. Diese muss kontinuierlich Bindungswirkung erzeugen, um den Wunsch des Bleibens zu generieren und durchgehend aufrechtzuerhalten. Wann diese Entscheidung in der Bindungsphase getroffen wird, hängt nach Elbe (2019b) von den konkreten Sozialisationserfahrungen ab.

Die **Loslösungsphase** wird von Schein (2005) als die Phase bezeichnet, in der eine Verringerung des beruflichen Engagements sowie ein sinkendes Interesse am Beruf eintritt. Es findet ein langsames Zurückziehen aus der beruflichen Tätigkeit statt. Für gewöhnlich findet die Loslösungsphase am Ende der beruflichen Lebensphasen statt und wird von Super (1953) mit einem typischen Lebensalter von 65 Jahren beziffert. Diese Phase steht somit direkt vor dem Ruhestand (Savickas, 2002). Dies bedeutet auch, dass die Loslösungsphase der betrieblichen Sozialisation mit dem Ende der beruflichen Sozialisation zusammenfällt (Elbe, 2019b). Die letzte Phase des betrieblichen Sozialisationsprozesses im Militär bezieht sich allerdings nicht nur auf das bloße Verlassen der Organisation, sondern umfasst vielmehr auch den vorangehenden Veränderungsprozess in der Orientierung und Verhaltensweise der Soldat\*innen, der sich zunehmend auf das Ausscheiden aus dem Militär ausrichtet (Elbe, 2019b). Die Eigenheit des Militärs stellt hier die im Gegensatz zur zivilen Berufswelt weit unterrepräsentierte Beratung bezüglich des Übergangs zwischen Loslösungsphase und Rente dar (Rambøll, 2007). Hier wird von der Bundeswehr ein weitreichendes Angebot für ausscheidende Zeit- und Berufssoldat\*innen angeboten. Für die ausscheidenden Mitarbeitenden bietet die Bundeswehr durch den Berufsförderungsdienst ein umfassendes Beratungsangebot und die Begleitung der Zeitsoldat\*innen bei der Wiedereingliederung in den zivilen Arbeitsmarkt an. Für die in Pension gehenden Berufssoldat\*innen bietet die Bundeswehr, beispielsweise durch die „*Broschüre Ruhestand*“ (BMVg, 2015b), Orientierung und Hilfestellung für alle wichtigen Fragen hinsichtlich dieser letzten Phase der beruflichen Karriereentwicklung (Erikson, 1988; Duvall & Miller, 1985; Havighurst, 1972; Schein, 2005). Auch nach Ausscheiden aus der Bundeswehr kann über unterschiedliche Kanäle weiterhin eine Verbindung zur Bundeswehr gehalten werden. Dies kann sowohl über den Reservistenverband, eine Reservistenkameradschaft, Vereine und Verbände oder eine Beorderung geschehen. Diese Besonderheit des Militärs hat zur Folge, dass – obwohl durch Erreichen der Altersgrenze oder der Dienstzeit die berufliche

Sozialisation faktisch beendet ist – hier „die betriebliche Sozialisation als Professionalisierungsartefakt nachwirkt“ (Elbe, 2019b). Insbesondere die Eigenheiten und die Intensität der betrieblichen Sozialisation im Militär begründen, dass auch über das Ausscheiden aus der Organisation eine Verbundenheit mit der Organisation fortbesteht. Diese Verbundenheit kann sich dann beispielsweise in der Wahrnehmung von Reservedienstleistungen, dienstlichen Veranstaltungen oder Verbandsveranstaltungen ausdrücken. Aufgrund dieser Eigenheiten kann die militärische Organisation nur bedingt mit zivilen Organisationen oder Unternehmen verglichen werden. Es besteht daher ein eigener organisationsbezogener Forschungsbedarf hinsichtlich der Personalgewinnung und der Personalbindung.

Hinsichtlich der vorliegenden Studie kommt der Candidate Experience und dem Onboarding bzw. der Integrationsphase nach Elbe (2016) eine besondere Bedeutung zu. Es zeigt sich hier, ob sich Erwartungen und gemachte Erfahrungen decken; eine Start-Bindung durch den Arbeitgebenden begründet werden kann und ob die geschaffenen Bilder im Rahmen eines Realistic Job Preview (Bertrand, 2004; Premack & Wanous, 1985) erfüllt werden. Die Längen der Phasen sind dabei nicht einheitlich definiert (Laurano, 2013). Um die Informiertheit und Erwartungshaltung der Bewerbenden zu untersuchen wurde bereits ein erster Erhebungszeitpunkt vor Einstellung in die Organisation gesetzt (siehe oben). Für den Abgleich der Erwartungshaltung bei den Bewerbenden mit deren Erfüllung eignet es sich besonders einen Erhebungszeitpunkt möglichst nahe an der Eintrittsphase und im Rahmen der Candidate Experience und dem Onboarding zu platzieren, da diese Phasen als besonders kritisch für die Wahrnehmung von Erfahrungen beschrieben werden und eine mögliche Kündigungsabsicht oft bereits hier entsteht (Becker, 2005; Butler & Waldroop, 2001; Kieser et al., 1990; Malmendier, 2006; Pepels, 2012). Ein zweiter Erhebungszeitpunkt soll daher innerhalb der ersten sechs Monate nach Eintritt in die Bundeswehr gesetzt werden (Biemann & Weckmüller, 2017; Laurano, 2013). Draus ergibt sich für den Autor dann auch die weitergehende Schlussfolgerung, dass sich ein dritter Erhebungszeitpunkt nach dieser Phase geeignet platzieren lässt, um eine distanziertere Bewertung der Arbeitnehmenden – nach der kritischen Phase des Eintritts – zu erhalten.

## **6 Organisationales Commitment**

Die Bindung von Mitarbeiter\*innen an ein Unternehmen oder eine Organisation ist bereits seit vielen Jahren Forschungsgegenstand der Wissenschaft (Becker, 1960). Während sich anfängliche Untersuchungen dabei eher mit den Zusammenhängen von emotionaler Bindung und deren Auswirkungen auf Engagement, Leistung, Zufriedenheit und Gesundheit auseinandersetzten (Cohen & Williamson, 1991; Mathieu & Zajac, 1990), wird der Fokus aktueller Betrachtungen zunehmend darauf gerichtet, inwieweit das Commitment

Einfluss auf personalwirtschaftliche Problemstellungen nehmen kann (Brademann & Priorr, 2018). Commitment (dt. Bindung, Verpflichtung) lässt sich im Kontext des Personalmanagements am ehesten als Loyalität von Mitarbeitenden verstehen. Die Bedeutung von organisationalen Commitment für die Organisationspsychologie ergibt sich dann aus der Betrachtung von Beziehungen zwischen Mitarbeiter\*innen und Organisation sowie aus der Frage, inwieweit diese Beziehung weiter selektiert und definiert werden kann (Weinert, 2004).

In der Wissenschaft existiert eine Fülle von Definitionen für Commitment, was eine genauere Betrachtung und Formulierung für diese Arbeit notwendig macht. Insgesamt lässt sich aber festhalten, dass keine allgemeingültige Definition von Commitment existiert (Niethammer, 2009; Schommers, 2013). Häufig lässt sich die zu Grunde liegende Definition erst durch die im Fragebogen untersuchten Inhalte und Dimensionen (z. B. Arbeitsinhalt, Organisationskultur, Vorgesetztenverhältnis etc.), deren Abhängigkeiten und Schlussfolgerungen erschließen (Meyer & Allen, 1997; Neuberger & Allerbeck, 1978). Beer et al. (1985) definieren das organisationale Commitment als die Stärke der Verbundenheit und die Verpflichtung des Mitarbeitenden gegenüber einem Unternehmen. Als Organisationen können dabei, neben dem klassischen Unternehmen der freien Wirtschaft, auch Behörden, Verwaltungen des öffentlichen Dienstes sowie Non-Profit-Organisationen verstanden werden (Felfe, 2008). Mowday et al. (1982) nennen die Akzeptanz der Werte der Organisation, die Bereitschaft des Engagements für die Organisation und den starken Wunsch, in der Organisation zu verbleiben, als zentrale Kennzeichen von organisationalem Commitment. Das organisationale Commitment gehört mittlerweile zu den etablierten organisationspsychologischen Kategorien (Klein et al., 2009) und wird häufig als Einstellung und Verbundenheit des Arbeitnehmenden gegenüber dem Unternehmen beschrieben (Felfe, 2008; Meifert, 2005; Schilling, 2014; Waszak, 2007). Weitergehend kann organisationales Commitment als Verpflichtung, Identifikation und Loyalität gegenüber der Organisation verstanden werden (Felfe, 2008; Niethammer, 2009). Auch Allen und Meyer (1990) bezeichnen das organisationale Commitment als das Maß an Identifikation einer Person mit einer Organisation, was eine psychische Integration von Mitarbeitenden in die Organisation voraussetzt (Allen & Meyer, 1990; Park et al. 2009). Die Verbindung zwischen Mitarbeiter\*innen und Organisation wird von Matiaske und Weller (2003) auch als psychologische Bindungsbeziehung, von Mowday et al. (1982) zusammenfassend als psychologisches Band beschrieben und setzt sich aus kognitiven und emotionalen Komponenten zusammen (Felfe, 2008). Für die innere Einstellung der Mitarbeiter\*innen sind die Akzeptanz der Ziele, Werte und Normen der Organisation, die Engagementbereitschaft und das organisatorische „Wir-Gefühl“ zentrale Faktoren (Becker, 2007; Westphal, 2011). Schmid (2009) nennt als Grundlage der Verbundenheit der Mitarbeiter\*innen mit diesen

Zielen und Werten des Unternehmens die Faktoren Beteiligung, Fairness und Wertschätzung als Möglichkeiten der Unternehmensgestaltung. Des Weiteren stellen Freude et al. (2013) in ihrer Untersuchung fest, dass durch das Übereinstimmen der Wünsche der Arbeitnehmer\*innen mit der Wirklichkeit im Unternehmen ein höheres Commitment erzielt werden kann.

Um das Konzept des organisationalen Commitment genauer zu definieren, muss eine Abgrenzung zu nahestehenden Konzepten und Begriffen vorgenommen werden. Van Dick und Ullrich (2013) grenzen den Begriff des organisationalen Commitment klar vom Begriff der Identifikation ab. Zwar sehen die Autoren bei beiden Begriffen eine psychologische Verbindung zwischen Organisation und Organisationsmitglied, stellen dabei aber gewisse Unterscheidungsmerkmale fest. Zum einen sehen die Autoren die Identifikation der Person mit der Organisation beim organisationalen Commitment als überflüssig an; zum anderen wird von den Autoren Identifikation als wahrgenommene Ähnlichkeit und das Vorhandensein gemeinsamer Überzeugungen gesehen, wohingegen organisationales Commitment eher aus Job-Merkmalen hervorgehen würde. Von Van Dick und Ullrich (2013) wird Commitment zudem als stabile Komponente verstanden, Identifikation dagegen eher als kontextabhängig und flexibel. Das organisationale Commitment kann schließlich auch als Selbstverpflichtung der Mitarbeitenden gegenüber dem Unternehmen aufgefasst werden, bei der sich diese voll in ihr Aufgabenfeld und das Organisationsumfeld einbringen und sich für den Erfolg der Organisation bzw. des Unternehmens in besonderer Art und Weise einsetzen (Mowday et al., 1982; Szebel-Hartwig, 2004). Ein dem organisationalen Commitment sehr nahestehendes Konzept der Arbeits- und Organisationspsychologie ist die Arbeitszufriedenheit (Tett & Meyer, 1993). Beide Konzepte versuchen dabei das Verhalten von Individuen in Organisationen zu erklären. Gemeinsamkeiten zwischen beiden Ansätzen bestehen dabei vor allem in der Befriedigung individueller Bedürfnisse unter Berücksichtigung der Werte, Normen und Ziele der Mitarbeiter\*innen. Die Grundlagenbedingungen beider Konzepte scheinen also ähnlich, werden von Plassmeier (2011) allerdings besonders durch unterschiedlich starke Zusammenhänge zwischen den jeweiligen Variablen voneinander abgegrenzt. Daneben wird organisationales Commitment von der Arbeitszufriedenheit durch einige Forscher insoweit unterschieden, als dass Arbeitszufriedenheit eher als situationsabhängiger Zustand und temporär begrenzt stattfindet und sich insgesamt eher auf die Einstellung gegenüber der inhaltlichen Arbeitstätigkeit fokussiert (Gutknecht, 2006; Maier, 2014; Mathieu & Zajac, 1990). Von Weinert (2004, S. 183) wird das organisationale Commitment von der Arbeitszufriedenheit dadurch differenziert, dass organisationales Commitment als „globalere und überdauernde Reaktion gegenüber der Organisation“ gesehen werden kann. Auch Mowday et al. (1979) sehen organisationales Commitment als eine stabile Komponente

gegenüber der Organisation, welche sich über die Zeit entwickeln muss, während die Arbeitszufriedenheit als Zufriedenheit mit der eigentlichen Arbeitstätigkeit und deren Facetten eingeschätzt wird. Mowday et al. (1982) beschreiben das organisationale Commitment als weniger situationsabhängig als die Arbeitszufriedenheit. Arbeitszufriedenheit ist demnach die Einstellung der Mitarbeitenden gegenüber der Arbeit und dem Arbeitsverhalten und stellt nach Berg (2017) eine motivationale Komponente dar. In der Untersuchung von Bruggemann et al. (1975) wird das Zustandekommen von Arbeitszufriedenheit als ein dynamischer Prozess verstanden, bei dem das Individuum und dessen Eigenschaften eine aktive Rolle spielen. Einen weiteren nah verwandten Begriff in diesem Kontext stellt „Job Involvement“ dar, bei dem nach Brown (1996) und Van Dick (2004) die Identifikation mit der Arbeitstätigkeit im Vordergrund steht. Durch Moser (1996) wird das Job Involvement eher mit dem persönlichen Wert der Tätigkeit verbunden, während das organisationale Commitment dagegen den Wert der angebotenen Ressourcen des Unternehmens oder der Organisation in den Vordergrund stellt. Durch Park et al. (2009) wird eine ähnliche Abgrenzung vorgenommen. Während die Autoren mit Job Involvement die individuell empfundene Bedeutsamkeit der Arbeitstätigkeit beschreiben, werde bei organisationalem Commitment vor allem die Organisation bewertet. Wird die Organisation in den Fokus der Betrachtung gerückt, weist die organisationale Identifikation, welche von Westphal (2011) als eine psychologische Verbindung von Mitarbeiter\*innen und Organisation definiert wird, die größte Nähe zum Konzept des organisationalen Commitment auf (Riketta & Van Dick, 2009).

Für die Untersuchung im Zuge dieser Arbeit soll insbesondere das Konzept des organisationalen Commitment betrachtet werden. Die aktuelle Forschungslage ist vielfältig und liefert mit dem häufig verwendeten „Drei-Komponenten-Modell“ von Meyer und Allen (1991) ein vielversprechendes Analyseverfahren zur Betrachtung von organisationalem Commitment (Felfe, 2008; Meifert, 2005; Schilling, 2014; Westphal, 2011). Dieses Modell beruht auf der Annahme, dass die psychologische Verbundenheit zwischen Organisationsmitglied und Organisation nicht nur auf der Übereinstimmung von Werten und Zielen beruht, sondern ebenfalls Pflichtgefühl, Kosten-Nutzen-Abwägungen und emotionale Verbundenheit miteinschließt. Dies wird durch die Einteilung in die Dimensionen des normativen, kalkulatorischen und affektiven Commitment umgesetzt (Allen & Meyer, 1990; Moser 1996). Das Drei-Komponenten-Modell von Meyer und Allen (1991) stellt durch seine integrative Konzeption den Versuch einer Fusion verschiedener theoretischer Sichtweisen dar, bei dem die verschiedenen Komponenten des Commitment eng miteinander verknüpft werden sollen (Plassmeier, 2011). Die Autoren legten dabei die Annahme zugrunde, dass die unterschiedlichen Commitment-Dimensionen nicht isoliert, sondern in unterschiedlicher Ausprägung gleichzeitig stattfinden (Felfe, 2008; Meyer & Allen, 1997; Niethammer, 2009).

Die einzelnen Dimensionen sind somit auch nicht überschneidungsfrei. Insbesondere das affektive und normative Commitment korrelieren nach Allen und Meyer (1990) erheblich miteinander. Werden die drei Dimensionen des Drei-Komponenten-Modells miteinander verglichen, lässt sich konstatieren, dass kalkulatorisches und normatives Commitment eher extern, affektives Commitment eher intern beeinflusst werden. Alle drei Dimensionen stellen dabei Commitment als psychologischen Zustand heraus, bei dem zum einen die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Organisation charakterisiert, zum anderen das Verbleiben oder Verlassen der Organisation formuliert wird. Die Mitarbeiter\*innen reflektieren ihre Beziehung mit der Organisation und kommen anschließend zu einem subjektiven Ergebnis, welches das Verbleiben in der Organisation begründet (Gauger, 2000; Schommers, 2013; Thiele, 2009).

Allerdings können durch eine zu hohe Bindung von Mitarbeiter\*innen auch Risiken entstehen. Dies führt zu einer kritischen Betrachtung des Konzeptes des organisationalen Commitment (Weibo et al., 2009). Hierbei ist insbesondere auf gesundheitliche Gefahren von auffallend motivierten Mitarbeitenden hinzuweisen. Durch veränderte Anforderungen in Bezug auf Flexibilität am Arbeitsplatz, kürzere Lebenszyklen von Produkten, Innovationsbedarf und den höheren Leistungsdruck können besonders die Mitarbeiter\*innen mit einer hohen affektiven Bindung von Störungen wie Burnout, Aufopferung, Überschätzung und Überlastung betroffen sein (Siebecke et al., 2010). Daneben besteht die Gefahr einer ungewollten Konformität, bei der die Individuen ihr Denken, ihre Einstellungen und ihre Verhaltensweisen an die der Gruppe anpassen und dadurch bei Arbeitsergebnissen zwar schnelle Ergebnisse, aber unerwünschtes Gruppendenken produzieren (Aronson, 2004; Weinert, 2004). Im Folgenden Abschnitt werden die drei Dimensionen nach Meyer und Allen (1991) im Detail vorgestellt. Dabei soll auf ihre Einflussfaktoren und Kriterien eingegangen werden, anschließend werden die Folgen der einzelnen Dimensionen und die Möglichkeiten ihrer Förderung aufgezeigt.

## 6.1 Dimensionen des organisationalen Commitment

Von **kalkulatorischem Commitment** wird dann gesprochen, wenn sich die Mitarbeiter\*innen durch einen Prozess des Abwägens, in Form einer Kosten-Nutzen-Abwägung, entweder für den Verbleib im Unternehmen, also für den Status quo, oder für das Verlassen entscheiden (Felfe et al, 2014; Rodouli, 2004; Schilling, 2014; Westphals, 2011). Kalkulatorisches Commitment begründet sich demnach durch die Überzeugung der Mitarbeiter\*innen, dass die getätigten Investitionen durch das Verlassen der Organisation verloren gehen würden. Ein Verbleib in der Organisation resultiert hier nicht aus dem freien Willen, sondern eher aus einer rationalen, kalkulatorischen Sichtweise (Schommers, 2013; Thiele, 2009). Diese Entscheidung fällen die Mitarbeitenden auf Basis der Vor- und

Nachteile, die ihnen bei beiden Handlungsoptionen entstehen würden. Als Hauptgründe für den weiteren Verbleib im Unternehmen werden durch Meifert (2005, S. 45) die „persönlich getätigten Investitionen, die subjektiv wahrgenommene Arbeitsmarktmobilität und die Abhängigkeit von einem regelmäßigen Einkommen“ genannt. Dabei spielen aber auch der Mangel an Alternativen und die vorherrschende Arbeitsmarktsituation entscheidende Rollen (Frank & Felfe, 2008; Meifert, 2005; Nerdinger et al., 2011; Rodouli, 2004). Kalkulatorisches Commitment ist daher das Ergebnis der persönlichen Wahrnehmung eines Mitarbeitenden hinsichtlich seiner materiellen, sozialen und kulturellen Einbußen, die er durch den Wechsel des Arbeitgebenden erleiden würde. Diese Einbußen werden nach Hofe (2005) als Hürden in ökonomischer Hinsicht bezeichnet und begründen, bei entsprechend hoher Bewertung durch den Arbeitnehmenden, einen Verbleib im Unternehmen oder der Organisation (Thiele, 2009). Als Kriterien für das kalkulatorische Commitment können somit Einkommen, persönliche Investitionen der Mitarbeitenden und Arbeitsmarktchancen genannt werden (Meifert, 2005; Nerdinger et al. 2011).

**Normatives Commitment** entsteht aus der Deckung verschiedener Normen- und Wertemuster zwischen den Arbeitnehmer\*innen und dem Unternehmen (Schilling, 2014). Dies veranlasst die Mitarbeiter\*innen dazu, sich dem Unternehmen und den Kolleg\*innen moralisch verpflichtet zu fühlen (Meifert, 2005). Normatives Commitment entwickelt sich durch den Einfluss von Normvorstellungen, die entweder vor oder nach Eintritt in die Organisation durch die Sozialisation des Individuums entwickelt und verfestigt werden (Schmidt et al., 1998; Weiner & Vardi, 1980). Die Organisation bringt dem Organisationsmitglied Wertschätzung entgegen; die Mitarbeiter\*innen fühlen sich dadurch der Organisation gegenüber verpflichtet und sehen sich veranlasst, etwas zurückzugeben (Thiele, 2009; Westphal, 2011). Hier spielt auch die Reziprozitätsnorm eine wichtige Rolle (Gouldner, 1960). Dies bedeutet, dass die Mitarbeiter\*innen durch erhaltene Leistungen seitens des Unternehmens sich diesem gegenüber verpflichtet fühlen; durch die Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen und den Kolleg\*innen sehen sie sich dann angehalten, im Unternehmen zu verbleiben (Meyer & Allen, 1997; Plassmeier, 2011). Durch Beinborn (2007) wird diesen Mitarbeitenden, deren Wahrnehmungen auf Sicherheit, Verantwortung und Pflichterfüllung basieren, ein Präventionsfokus zugeschrieben. Ein Verlassen der Organisation würde bei Personen mit normativem Commitment letztlich zu Schuldgefühlen führen (Felfe, 2008). Die Grundlage für das Entstehen von normativem Commitment bildet also die Werte- und Normenkongruenz zwischen Mitarbeitenden und Organisation, die von Seiten der Organisation glaubwürdig umgesetzt werden muss (Meifert, 2005). Klimecki und Gmür (2005) betonen, dass besonders durch das Wahrnehmen eines selbstkontrollierten und freiwilligen Integrations- und Sozialisationsprozesses durch die Mitarbeiter\*innen die Entstehung von normativem Commitment entscheidend beeinflusst

wird. Kriterien des normativen Commitment sind insbesondere Aus- und Weiterbildung, Übertragung von Verantwortung, Arbeitsplatzsicherheit und ein loyales Vorgesetztenverhältnis (Westphal, 2011).

„Den stärksten Anlass zum Handeln bekommt der Mensch immer durch Gefühle“ (Von Clausewitz, 1832/1980, S. 252). Was Von Clausewitz vor fast 200 Jahren in seinem Hauptwerk „*Vom Kriege*“ beschrieb, kann durch die Commitment-Forschung auf einen organisationalen Kontext übertragen und durch das **affektive Commitment** beschrieben werden. Von einem affektiven Commitment wird dann gesprochen, wenn die Bindung eines Mitarbeitenden auf einer emotionalen Verbundenheit zum Arbeitgebenden basiert (Franke & Felfe, 2008; Mowday et al., 1979; Nerdinger et al., 2011; Schilling, 2014; Van Dick, 2009; Westphal, 2011). Nach Schilling (2014) spielen besonders bei der Dimension des affektiven Commitment Gefühle eine bedeutende Rolle. Die emotionale Verbundenheit begründet sich nach Westphal (2011) vor allem durch die Übereinstimmung der Erwartungen, Ziele und Werte der Organisation mit denen ihrer Mitglieder. Arbeitnehmende sehen die Arbeit im Unternehmen als sinnhaft und bedeutsam an. Die Motivation ist intrinsisch begründet; die Arbeitnehmer\*innen wollen auch in Zukunft aus eigenem Antrieb heraus Leistungen im Unternehmen bringen (Felfe et al., 2014; Meifert, 2005). Die Mitarbeiter\*innen können sich mit der Dienstleistung oder den Produkten des Unternehmens identifizieren (Van Dick & Ulrich, 2013; Westphal, 2011). Die Mitarbeitenden entwickeln Gefühle wie Freude, Stolz und Dankbarkeit dem Arbeitgebenden gegenüber (Felfe et al., 2014; Van Dick, 2004). Durch ein kollegiales und freundliches Umfeld am Arbeitsplatz entwickeln Arbeitnehmende das Gefühl, „Teil der Familie“ zu sein; Mitarbeitende fühlen sich in der Organisation „zu Hause“ (Meyer & Allen, 1997; Van Dick, 2004; Schommers, 2013). Das affektive Commitment entsteht besonders durch die Übereinstimmung von Werten des Individuums und der Organisation, der Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen, positive Erfahrungen sowie der Erfüllung von arbeitsbezogenen Erwartungen (Giry, 2016; Klimecki & Gmür, 2005; Meifert, 2005; Schirmer & Woydt, 2012; Treier, 2009; Westphal, 2011). Bei der Erfüllung von Erwartungen wird auch die Einhaltung des psychologischen Arbeitsvertrages genannt (Felfe, 2008; Treier, 2009). Dort umfassen die arbeitsbezogenen Erwartungen auch solche, die nicht explizit im Arbeitsvertrag festgehalten sind, wie beispielsweise freundliche Kollegen, vorbildliche Führungskräfte oder Arbeitsplatzsicherheit. Westphal (2011) stellt als Einflussfaktoren für das affektive Commitment insbesondere Kriterien wie Partizipation, Kommunikationsbeziehung zum Vorgesetzten, transformationaler Führungsstil, familienfreundliche Organisationspolitik, Ansehen der Organisation, Personalentwicklung und ein positives Diversity-Klima fest. Vom Autor wird das affektive Commitment zudem als die höchste und stärkste Form der Verbundenheit zwischen Mitarbeiter\*innen und der Organisation bezeichnet. Vergangene Studien und Metaanalysen haben festgestellt, dass

zwar alle drei Faktoren, affektives, normative und kalkulatorisches Commitment, einen positiven Einfluss auf die Bindung von Mitarbeiter\*innen aufweisen, die größten Zusammenhänge sich allerdings durch das affektive Commitment als Haupteinflussfaktor feststellen lassen. Dem folgen dann das normative und schließlich das kalkulatorische Commitment (Beinborn, 2007; Meyer et al., 2002; Wasti, 2005; Welk, 2015; Westphal, 2011). In Tabelle 1 werden die Komponenten des organisationalen Commitment nach Gauger (2000), Meyer und Allen (1997), Plassmeier (2011) und Schommers (2013) dargestellt.

**Tabelle 1**

*Komponenten des organisationalen Commitment*

	<b>affektives Commitment</b>	<b>kalkulatorisches Commitment</b>	<b>normatives Commitment</b>
<b>Bindungsart</b>	emotionale Bindung	Bindung aufgrund der durch einen Wechsel entstehenden Kosten	Bindung aus Verpflichtungsgefühl
<b>Grundlage</b>	- Identifikation - Zufriedenheit	- getätigte Investitionen - erwartete Anreize	- Leistung des Unternehmens - Soziale Normen
<b>Determinanten</b>	- Transformationale Führung (stark ausgeprägt) - Management by exception - Arbeitserfahrung - Persönlichkeit	- Alternative Stellen - Investitionen durch die Mitarbeiter*innen - Persönlichkeit	- Transformationale Führung (gering ausgeprägt) - Investition durch die Organisation - Soziale Erfahrungen - Persönlichkeit
<b>Beziehung zur Organisation</b>	Ich „will“ bleiben.	Ich „muss“ bleiben.	Ich „sollte“ bleiben.

*Anmerkungen.* Eigene Darstellung nach Gauger (2000), Allen und Meyer (1997), Plassmeier (2011) und Schommers (2013).

Aus der Höhe des organisationalen Commitment ergeben sich verschiedene Folgen für den Arbeitgebenden. Diese sollen im Folgenden für die kalkulatorische, normative und affektive Dimension dargestellt werden.

Die Folgen eines hohen **kalkulatorischen Commitment** gehen mit verringerter Kündigungsabsicht, tatsächlichen Kündigung, aber auch der Arbeitsleistung einher (Westphal, 2011). Weiterhin zeigt Westphal (2011), dass kalkulatorisches Commitment negativ mit *Organizational Citizenship Behavior* korreliert. Organizational Citizenship Behavior kann als individuelles und freiwilliges Verhalten beschrieben werden, welches nicht Gegenstand der formalen Arbeitsrolle und des Arbeitsvertrages ist. Es definiert sich demnach als das freiwillige Verhalten von Mitarbeiter\*innen in einer Organisation, das durch

die Organisation nicht direkt oder explizit belohnt wird, aber dennoch für das erfolgreiche Funktionieren der Gesamtorganisation von Nutzen ist (Organ, 1988).

Folgen eines ausgeprägten **normativem Commitment** sind Loyalität, Opferbereitschaft und verringerte Kritik gegenüber der Organisation (Weiner & Vardi, 1980). In der Metaanalyse von Meyer et al. (2002) wird festgestellt, dass normatives Commitment direkt nach affektivem Commitment den größten Einfluss auf das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter\*innen hat. Daneben verstärkt normatives Commitment die Zufriedenheit und die Arbeitsleistung der Arbeitnehmer\*innen und beeinflusst den Wunsch, in der Organisation zu verbleiben, positiv (Meifert, 2005; Westphal, 2011).

Für das **affektive Commitment** wird festgestellt, dass sich ein hohes affektives Commitment folglich negativ auf Fluktuation und Fehlzeiten auswirkt (Felfe et al., 2014; Meifert, 2005; Meyer et al., 2002; Nerdinger et al., 2011; Westphal, 2011). Soll Leistung oder Fluktuation vorhergesagt werden, spielt daher die Betrachtung dieser Commitment-Dimension eine besondere Rolle (Meyer, 1997). Mitarbeiter\*innen mit einem hohen Grad an affektivem Commitment weisen nach Beinborn (2007) eine höhere Leistungsbereitschaft und Kreativität auf als andere. Von Riketta und Van Dick (2009) wird das affektive Commitment als die Commitment-Dimension benannt, die den größten Einfluss auf die Arbeitsleistung und das *Organizational Citizenship Behavior* ausübt. Die Untersuchungen von Schilling (2014) und Westphal (2011) stellen darüber hinaus einen positiven Einfluss von affektivem Commitment auf das Wohlbefinden und das arbeitsbedingte Stresserleben fest. Geringes affektives Commitment zeigt sich dagegen mit negativen Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit, Produktivität und das Engagement und führt im letzten Schritt zur inneren Kündigung und Fluktuation (Knoblauch, 2004; Treier, 2009).

Um die einzelnen Commitment-Dimensionen zu fördern bestehen für Unternehmen und Organisationen verschiedene Möglichkeiten. Durch Investitionen in einzelne Mitarbeiter\*innen kann deren kalkulatorisches Commitment erhöht werden (Meifert, 2005). Die Grundlage zur Förderung des normativen Commitment bildet nach Klimecki und Gmür (2005) die Glaubwürdigkeit der Organisation hinsichtlich der Umsetzung der eigens gesetzten Werte. Daneben bestehen durch eine begleitende Einarbeitung, Aus- und Weiterbildungsangebote und die Übertragung von Verantwortung weitere Maßnahmen zur Steigerung des normativen Commitment (Nerdinger et al., 2011; Westphal, 2011). Der Grad an affektivem Commitment wird dabei durch verschiedene arbeitssituationsbezogene Einflussfaktoren bestimmt. Die Untersuchung von Mathieu und Zajac (1990) stellt einen zunehmenden Tätigkeitsspielraum im Arbeitsalltag und die herausfordernde Tätigkeit als Steigerungsfaktor für eine affektive Bindung fest. Nach Schommers (2013) wird das affektive Commitment besonders positiv durch die individuell wahrgenommene Kompetenz beeinflusst. Ein weiterer Einflussfaktor ist das Führungsverhalten der direkten Vorgesetzten;

hier wirkt sich insbesondere eine transformationale Führung positiv auf die affektive Bindung aus (Felfe, 2008; Meyer et al., 2002; Rafferty & Griffin, 2004). Einen weiteren bedeutenden Einflussfaktor stellt nach Mowday et al. (1982) die individuelle Arbeitserfahrung dar, die sich aus Bewertungen und Einstellungen von Situationen und Erfahrungen während der Organisationszugehörigkeit zusammensetzt. Daneben stellt nach Niethammer (2009) die wahrgenommene Unterstützung der Mitarbeiter\*innen durch die Organisation einen förderlichen Einflussfaktor für das affektive Commitment dar. Darunter können unter anderem Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten, Arbeitsplatzsicherheit oder an die Mitarbeitenden angepasste Arbeitszeiten verstanden werden (Felfe, 2008; Schumacher, 2010). Daneben kann aber auch die Organisationsstruktur Auswirkungen auf den Grad des affektiven Commitment haben. So werden von Hasse (1997) die Größe einer Organisation und deren Maß an Formalisierung und Zentralisation als beeinflussende Faktoren der affektiven Bindung genannt. Die Förderung von affektivem Commitment wird aber besonders durch den Grad an Übereinstimmung von Werten, Zielen, Kompetenzen der Mitarbeiter\*innen sowie durch die Anforderungen und die Qualität der Arbeit bestimmt (Schumacher, 2010; Westphal, 2011). Nach einigen Autoren basiert affektives Commitment auch auf der Erfüllung von Erwartungen und Grundbedürfnissen der Mitarbeiter\*innen in einer Organisation (Klimecki & Gmür, 2005; Meifert, 2005; Schommers, 2013; Westphal, 2011). Weiterer förderlicher Faktor im Kontext der Erwartungserfüllung ist die Umsetzung des psychologischen Arbeitsvertrages (Felfe, 2008, Treier, 2009).

## **6.2 Commitment-Foci**

Die Arbeitsbeziehung zwischen Mitarbeitenden und Organisation weist eine hohe Komplexität auf, weshalb neben der Bindung von Mitarbeiter\*innen an das Unternehmen oder die Organisation noch weitere Objekte (Foci) unterschieden werden können (Felfe, 2008; Riketta & Van Dick, 2005). Das Drei-Komponenten-Modell kann dabei auf die verschiedenen Objekte angewendet werden (Felfe et al., 2006; Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001). Der mehrdimensionale Ansatz des Commitment-Modells wird damit auch in der Ausrichtung des Fokus deutlich. Die Bindungswirkung des einzelnen Mitarbeitenden kann nicht nur gegenüber der Gesamtorganisation gelten, sondern auch gegenüber einzelnen Teilbereichen und Abteilungen, Beruf und Tätigkeit, Teams und Arbeitsgruppen, Führungskräften oder Karriereperspektiven (Becker, 1992; Felfe, 2008; Kraus & Woschée, 2009; Stinglhamber et al., 2002). Die Autoren geben allerdings zu bedenken, dass einzelne Foci nicht isoliert betrachtet werden können, da zum einen Abhängigkeiten und Ergänzungen untereinander bestehen, zum anderen aber auch Konflikte zwischen ihnen auftreten können.

Bei einem **berufs- oder tätigkeitsbezogenen Commitment** besteht die tief verwurzelte Verbundenheit des Mitarbeitenden gegenüber seinem Beruf oder seiner Tätigkeit (Felfe et al., 2006). Der Mitarbeitende will um jeden Preis die Tätigkeit oder den Beruf weiter ausüben. Nach der Definition von Becker (2005) ist ein Beruf die legitime, dauerhafte und zumeist freiwillige Spezialisierung von individuellen Leistungspotentialen und ihre Nutzung im Rahmen einer gesamtgesellschaftlichen Wertschöpfung, die in Verbindung mit einer persönlichen Nutzenmehrung gebracht wird. Bei einer hohen Ausprägung des Commitment gegenüber dem Beruf und der Tätigkeit kommt der Arbeit selbst eine höhere Bedeutung zu als der Organisation, in der sie verrichtet wird.

Das **Commitment gegenüber dem Team bzw. dem kollegialen Umfeld** beschreibt als soziale Dimension die Verbundenheit des Arbeitnehmenden mit der Arbeitsgruppe bzw. dem Arbeitsumfeld (Zaccaro & Dobbins, 1989). Hat für Mitarbeiter\*innen das eigene sozial-berufliche Umfeld eine große Bedeutung, wird angenommen, dass hieraus ein hohes Commitment gegenüber dem Team bzw. der Arbeitsgruppe entsteht, was sich wiederum in dem Wunsch äußert, weiterhin selbst Teil dessen sein zu wollen. Ein Verlassen der Organisation oder des Unternehmens wird folglich unwahrscheinlicher. Als Besonderheit dieser Ausprägung muss allerdings genannt werden, dass hier auch ein betriebsinterner Arbeitsplatzwechsel keine attraktive Alternative zum Status quo darstellen kann.

Das **Commitment gegenüber der Führungskraft** meint die Verbundenheit des Mitarbeitenden mit der Führungskraft bzw. dem direkten Vorgesetzten (Bentein et al., 2002). Als Führungskraft in diesem Kontext können unmittelbar Vorgesetzte verstanden werden, welche üblicherweise in direktem Kontakt zum Mitarbeitenden stehen und tendenziell einen starken Einfluss auf das tägliche Arbeitserleben und die Bindung von Mitarbeiter\*innen haben (Kruth & Kirchhoff, 2009). Arbeitnehmer\*innen mit hohem Commitment gegenüber der Führungskraft werden sowohl einen externen als auch einen internen Arbeitsplatzwechsel nicht in Erwägung ziehen. Die Bindungswirksamkeit kann mit dem Commitment gegenüber dem Team verglichen werden. Ein interner oder externer Wechsel der Führungskraft, welche hier als Bindungsfaktor für die Mitarbeitenden auftritt, kann auch das Nachziehen von Mitarbeitenden zur Folge haben. Von Westphal (2011) wird besonders auf die Zusammenhänge zwischen affektivem Commitment und Kontakt zu Führungskraft und Vorgesetzten hingewiesen. Des Weiteren wird vom Autor eine stark positive Korrelation zwischen affektivem Commitment und transformationaler Führung festgestellt.

**Commitment gegenüber der eigenen Karriere** zeichnet sich durch eine starke Bedeutung der beruflichen Weiterentwicklung für den einzelnen Mitarbeitenden aus (Carson & Bedeian, 1994). Die individuelle Karriereplanung von Mitarbeitenden kann nach Becker (2005) als geplante Vorwegnahme einer Stellenfolge definiert werden. Arbeitnehmer\*innen mit einer starken Ausprägung dieses Commitment-Focus sind flexibler, was den Wechsel

von Organisationen, Teams oder Tätigkeiten angeht, sofern dies einen Nutzen für die eigene Karriere mit sich bringt. Mitarbeiter\*innen mit einem hohen Commitment gegenüber der eigenen Karriere können folglich eine höhere Wechselabsicht aufweisen.

**Commitment gegenüber der Beschäftigungsform** bezieht sich auf die formalrechtliche Beziehung zwischen Mitarbeiter\*innen und Unternehmen. Hier können die unterschiedlichsten Formen von der Selbstständigkeit bis zur unbefristeten Festanstellung präferiert werden (Felfe, 2008). Ein hohes Commitment kann durch die Beschäftigungsform beispielsweise dadurch entstehen, dass unbefristet angestellte Mitarbeiter\*innen Sicherheit und eine langfristige Perspektive in der Organisation haben.

In Anbetracht der hier aufgeführten Commitment-Foci kann geschlussfolgert werden, dass beispielsweise Mitarbeiter\*innen, die einen häufigen Wechsel des Arbeitgebenden vollziehen, nicht automatisch ein geringes Commitment aufweisen. Diese Personen könnten vielmehr ein hohes Commitment gegenüber ihrer Tätigkeit bzw. ihrem Beruf aufweisen. Die Ausübung der Tätigkeit steht hierbei im Vordergrund, weniger die spezifische Organisation, bei der sie ausgeübt wird (Felfe, 2008). In diesem Fall wäre eine Kündigung zwar Ausdruck eines geringen Commitment gegenüber der Organisation, allerdings auch ein Zuspruch für ein hohes berufs- und tätigkeitsbezogenes Commitment. Eine undifferenzierte Beziehung zwischen Kündigungsabsicht und einer geringen Ausprägung von Commitment wäre demnach nicht sinnvoll (Niethammer, 2009). Commitment kann als positive oder negative Grundeinstellung verstanden werden, deren Veränderung durch externe Einflüsse nur sehr schwer herbeigeführt werden kann (Van Dick, 2004).

### **6.3 Zeitliche Facetten des organisationalen Commitment**

Die traditionelle Betrachtung des organisationalen Commitment im Rahmen einer Unternehmens- oder Organisationszugehörigkeit wurde in der Vergangenheit bereits durch unzählige Arbeiten behandelt. Porter et al. (1974) gehen zudem davon aus, dass sich das organisationale Commitment sehr früh nach dem Eintritt in das Unternehmen entwickelt. Daraus resultierte auch eine Diskussion der Möglichkeit, dass Commitment gleichzeitig gegenüber verschiedenen Organisationen auftreten kann (Felfe et al., 2005). Eine weitaus jüngere Betrachtung des Commitment geht dabei über den klassischen Ansatz hinaus. In diesem Zusammenhang wird zum einen von der sogenannten Commitment Propensity (Commitment-Neigung) als „pre-organisational Commitment“, also vor Eintritt in die Organisation, gesprochen. Dies wurde bereits 1992 von Lee et al. durch eine Längsschnittstudie in seiner Wirkung auf die Entwicklung des organisationalen Commitment und der Fluktuationsneigung untersucht. Bei diesem Konzept wird angenommen, dass die Commitment-Neigung schon vor Eintritt in die Organisation besteht und dann starken Einfluss auf das Entstehen des organisationalen Commitment gegenüber der Organisation

ausübt (Lee et al., 1992). Auch von O'Reilly und Caldwell (1991) wird vermutet, dass organisationales Commitment schon vor dem Eintritt in das Unternehmen entsteht.

Neben dieser Annahme wird durch eine weitere Betrachtung von Breitsohl und Ruhle (2012) angenommen, dass Commitment nicht mit dem Verlassen der Organisation endet. In diesem Zusammenhang wird vom Konstrukt „residuales Commitment“ gesprochen (Breitsohl & Ruhle, 2012). Die Autoren definieren das residuale organisationale Commitment als „das im Anschluss an einen Wechsel verbleibende organisationale Commitment an einen ehemaligen Arbeitgeber, das aus einer Transformation des vorherigen organisationalen Commitments entsteht.“ (Breitsohl & Ruhle, 2012, S. 7). Bereits bei Bentein et al. (2002) wird die Verbundenheit zwischen Arbeitnehmenden und Organisation über das Verlassen der Organisation hinaus diskutiert und als Forschungslücke konstatiert. Insbesondere durch die Forschung von Breitsohl und Ruhle (2012) wird dieses Konstrukt dann weiter untersucht. Die Autoren stellen dabei fest, dass residuales Commitment aus dem vorhandenen organisationalen Commitment in der Organisation entsteht, es darüber hinaus aber auch durch Persönlichkeitsmerkmale und den Grund des Verlassens bzw. Wechselns beeinflusst wird (Albert, 2017). Der ursprüngliche Ansatz von Allen und Meyer (1990) dient hier ebenfalls als Grundlage und lässt die Autoren eine Unterscheidung in residuales affektives und residuales normatives Commitment vornehmen. Demnach definieren die Autoren residuales affektives Commitment als „das emotionale Commitment an einen ehemaligen Arbeitgeber, basierend auf einer anhaltenden Identifikation sowie einer fortbestehenden Wertegleichheit.“ (Breitsohl & Ruhle, 2012, S. 8) und residuales normatives Commitment als „das selbstverpflichtende Commitment an einen ehemaligen Arbeitgeber, basierend auf einer anhaltenden Gegenleistungsverpflichtung.“ (Breitsohl & Ruhle, 2012, S. 8). Die Autoren bezeichnen die Betrachtung des residualen Commitment als einen innovativen Ansatz in der Bindungsforschung, der „beachtliche Implikationen für die Sozialisierung neuer Organisationsmitglieder und deren Bindung an eine neue Organisation [eröffnet]“ (Breitsohl & Ruhle, 2012, S. 2). Die Autoren untersuchen in ihrer Forschung unter anderem die Unterschiede zwischen residual ungebundenen und residual stark gebundenen Personen im Eingliederungs- und Anpassungsprozess an eine neue Organisation und des sich entwickelnden neuen Commitment. Insgesamt kommen Breitsohl und Ruhle (2012) zu dem Schluss, dass residuales Commitment ein dauerhaftes Band zwischen Individuum und Organisation darstellt, welches besonders bei einem freiwilligen und unvermeidbaren Wechsel der Organisation weiterhin nachgewiesen werden kann. Die Autoren konstatieren, dass neben der Betrachtung des residualen Commitment gegenüber der Organisation auch eine Übertragung auf andere Commitment-Foci – wie Commitment gegenüber dem Team, dem Vorgesetzten oder der Karriere – möglich ist (Breitsohl & Ruhle 2012). Diesen Ansatz

greift Hauschild (2016) in ihrer Untersuchung auf und überträgt das Konzept des residualen Commitment dann auf den Commitment-Focus gegenüber dem Team.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Commitment auch in seiner zeitlichen Dimension betrachtet werden muss und Commitment sowohl vor Eintritt in eine Organisation oder ein Unternehmen als auch nach dem Austritt untersucht werden kann. Für die Fragestellungen dieser Arbeit eignet sich der Ansatz eines pre-organisational Commitment nicht, da Commitment vor Eintritt in die Organisation nicht untersucht werden soll. Dagegen zeigt sich der Ansatz des residualen Commitment als geeignetes Konzept zur Messung von Commitment gegenüber dem ehemaligen Arbeitgebenden Bundeswehr und dem Soldat\*innenberuf. Residuales Commitment resultiert vor allem aus Commitment während der Organisationszugehörigkeit und umfasst dabei die Dimensionen affektives und normatives Commitment. Ein Zusammenhang zwischen Commitment während der Organisationszugehörigkeit und dem residualen Commitment wird daher auch für die militärische Organisation angenommen. Des Weiteren kann das residuale Commitment problemlos auf weitere Commitment-Foci übertragen werden (Breitsohl & Ruhle, 2012; Felfe, 2008; Hauschild, 2016; Meyer & Allen, 1991). Dies erscheint im Rahmen der militärischen Organisation, aufgrund ihrer Eigenheiten (siehe Kapitel 5), besonders hinsichtlich eines Commitment-Focus gegenüber dem Beruf und der Tätigkeit interessant.

#### **6.4 Commitment im Kontext der militärischen Organisation**

In den letzten Jahren wurde die Thematik des organisationalen Commitment, insbesondere mit Blick auf den Arbeitsmarkt und den demografischen Wandel, vermehrt in den Fokus wissenschaftlicher Untersuchungen gerückt, wodurch sich auch das Militär als „Marktteilnehmer“ mit dieser Thematik auseinandersetzen muss (Allen, 2003; Müller, 2023). So sind in den letzten Jahren diverse Arbeiten zum Commitment und zur militärischen Organisation entstanden. Im Folgenden soll ein Überblick über die Forschungslage von organisationalen Commitment im Militär gegeben werden, um die oben beschriebene Forschungslücke weiter zu untermauern.

Bereits 1983 wurden durch Tziner die Motive für die Wahl einer militärischen Karriere und die Neigung zum Militär in den israelischen Streitkräften untersucht. Ergebnis dieser Darstellungen war das Aufzeigen möglicher Motivmuster von Personen, die sich besonders für einen dauerhaften Verbleib im Militär eignen. Die Arbeit sollte das Militär bei der Früherkennung und Entwicklung von geeignetem Personal unterstützen. Mit ihrer Arbeit in den US-Streitkräften liefern Cistulli et al. (2012) einen weiteren Beitrag zum Commitment und zu dessen Wirkung im militärischen Umfeld. Anhand ihrer Hypothesen untersuchen die Autoren einerseits die Verbindung der Wirkung von (Personal-)Werbung und der persönlichen Einstellung gegenüber dem Militär in Verbindung mit dem Grad an affektivem

Commitment sowie die Wirkung von organisationalem Commitment auf die Mitarbeiter\*innen und deren Wirkung als Multiplikatoren im persönlichen Umfeld (Cistulli et al., 2012). Diese Untersuchung umfasst insgesamt 155 befragte Student\*innen. Als Stimulus dient der 60-sekündige Werbespot „The Call to Serve“ der US Navy aus der Kampagne „A Global Force for Good“. Als Grundlage zur Untersuchung des affektiven Commitment dient der Ansatz von Meyer und Allen (1991). Die Autoren kommen mit ihren Ergebnissen zu dem Schluss, dass eine Verbindung zwischen affektivem, normativem und kalkulatorischem Commitment und der Einstellung gegenüber der Personalwerbung und dem Militär selbst besteht. Je positiver die befragten Personen den Werbespot bewerten, desto höher fällt das organisationale Commitment aus. Daneben resultiert aus einer positiven Einstellung gegenüber dem Militär ebenfalls ein hohes organisationales Commitment. Des Weiteren weisen die Ergebnisse nach, dass bei einem hohen organisationalen Commitment eine höhere Wahrscheinlichkeit besteht, dass eine Verpflichtung beim Militär mit Freunden und Familie diskutiert wird. Ebenso besteht eine positive Korrelation zwischen der Höhe des organisationalen Commitment und der Wahrscheinlichkeit, dass der Militärdienst Freunden und Familienangehörigen empfohlen wird (Cistulli et al., 2012). Die Autoren schlussfolgern, dass die positiven Reaktionen der Verbraucher\*innen auf die Werbung und Marke zu einem hohen Commitment mit dieser Marke führen. Die Autoren sehen ihre Behauptung bestätigt, dass affektives Commitment eine Rolle in der Einstellungskette spielen könnte, die sich von der Werbung über die Employer Brand bis zur Einstellungsabsicht erstreckt. Neben der etablierten Forschungsmeinung, dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen emotionaler Verbundenheit zur eigenen Organisation während der Zugehörigkeit besteht, gehen die Autoren auch bei nicht der Organisation angehörigen Personen von einem gewissen affektiven Commitment aus. Dies führen sie auf eine Kombination von Gründen, darunter die anhaltenden Einsätze in Übersee, die (zu diesem Zeitpunkt) jüngste Ermordung Osama Bin Ladens oder die generell patriotische Einstellung der Amerikaner\*innen gegenüber ihrem Land und dem Militär, zurück (Cistulli et al., 2012). Die Autoren sehen die Aussagekraft ihrer Ergebnisse durch die kleine Stichprobe und die Limitierung auf die affektive Dimension allerdings begrenzt. Eine weitere Untersuchung führten Todorović et al. (2017) in den serbischen Streitkräften durch. Diese Arbeit untersucht die Unterschiede zwischen militärischem Personal, zivilen Angestellten und Arbeitnehmer\*innen im Dienstleistungs- und Verwaltungsbereich und deren Identifikation und Commitment mit der militärischen Organisation. Die Umfrage umfasst insgesamt 450 Personen, je 150 aus den drei genannten Bereichen. Die Ergebnisse zeigen, dass sich das militärische Personal, im Gegensatz zu den Vergleichsgruppen, durch einen besonders hohen Grad an organisationalem Commitment und Identifikation mit der Organisation auszeichnet. Darüber hinaus fühlt sich das militärische Personal in höherem Maß mit den Kollegen verbunden und

zeigt gegenüber der militärischen Organisation eine höhere Loyalität als die Kontrollgruppen. Insgesamt stellen sie beim militärischen Personal besonders ausgeprägtes affektives Commitment fest. Die Autoren schlussfolgern, dass Loyalität und ein hohes affektives Commitment die Grundlagen für eine langfristige Personalbindung in der militärischen Organisation bilden (Todorović et al., 2017). Auch die Studie von Gutknecht (2006) zeigt in einer vergleichenden Betrachtung von Militär und Wirtschaft, dass sich in beiden Bereichen das Commitment als stärkster Prädiktor auf die Kündigungsabsichten auswirkt. Die Arbeit von Mendieta (2017) legt eine umfassende Meta-Analyse zu diesem Themenkomplex im Bereich des US-Militärs vor. Die Autorin führt als Grundlage ihrer Arbeit beispielsweise die Werke von Keithley (2002), Gade et al. (2003) sowie Allen (2003) auf. In einer vergleichenden Analyse kommt die Autorin zu der Feststellung, dass Commitment eine mehrdimensionale psychologische Bindung und das Ergebnis einer Entscheidung – basierend auf rationalen und affektiven Tendenzen sowie moralischen Werten – ist. Der Grad an Commitment bestimmt nicht nur, ob eine Person in der militärischen Organisation verbleibt, sondern auch, welche Leistung diese dort erbringt. Bei der Analyse der verschiedenen militärischen und zivilen Studien kommt Mendieta zu der Schlussfolgerung, dass Personen mit einem hohen affektiven und normativen Commitment eine höhere Bindung, stärkere Loyalität und bessere Arbeitsleistungen, aber auch höhere Arbeitszufriedenheit aufweisen (Mendieta, 2017; Riketta, 2002). Normatives Commitment im Militär wird nach Mendieta (2017) durch Leisten des Eides auf die Verfassung dargestellt; die Identifikation mit der Institution, das Anerkennen der Grundwerte sowie die emotionale Bindung stellen dagegen affektives Commitment im Militär dar.

Aus der vorangegangenen Darstellung zeigt sich, dass insbesondere eine systematische Längsschnittstudie im Paneldesign den Forschungsstand zu Commitment in der militärischen Organisation erweitern kann. Der dargestellte Forschungsstand zu Commitment zeigt, dass organisationales Commitment – und besonders die affektive Dimension – auch in der militärischen Organisation eine wichtige Rolle spielt. Die Forschungslage zeigt allerdings auch, dass sich in diesem Bereich bislang vor allem auf das organisationsbezogene Commitment fokussiert wurde, Fragestellungen zu weiteren Commitment-Foci bleiben dabei offen. Die Anwendung des Konzeptes des organisationalen Commitment im Militär stellt sich anhand der aufgeführten Forschungslage als problemlos dar (Cistulli et al., 2012; Gade, 2003; Mendieta, 2017; Todorović et al., 2017) und kann somit auch auf die Bundeswehr übertragen werden. Das Drei-Komponenten-Modell (Meyer & Allen, 1991) zeigt sich dabei als praktikables und etabliertes Analyseverfahren. Es wird besonders in der militärischen Organisation, mit ihrer ausgeprägten beruflichen Sozialisation (Apelt, 2010, 2014; Elbe, 2019b; Kernic, 2019), die Betrachtung eines berufs- und tätigkeitsbezogenen Commitment-Focus notwendig. Dieser Ansatz verspricht neue

Erkenntnisse zu Commitment im Bereich der militärischen Organisation und soll daher in der vorliegenden Untersuchung angewandt werden. Die Begründung von organisationalen Commitment auf der Erfüllung arbeitsbezogener Erwartungen sowie Arbeitsplatz- und Arbeitgebendenmerkmalen (Felfe, 2008; Klimecki & Gmür, 2005; Meifert, 2009; Schilling, 2014; Schirmer & Woydt, 2016; Treier, 2009; Westphal, 2011) wird dabei auch für die militärische Organisation, den drei Dimensionen affektives (A), normatives (N) und kalkulatorisches (C) Commitment sowie für die Commitment-Foci; organisationsbezogenes (OC) und berufs- und tätigkeitsbezogenes (BC) Commitment, angenommen. Es wird ein Zusammenhang zwischen der Höhe der Erfüllung arbeitsbezogener Erwartungen und dem organisationalen und berufs- und tätigkeitsbezogenen Commitment im Militär vermutet, woraus sich folgende **Hypothese 3** ableiten lässt:

**H3: Je mehr arbeitsbezogene Erwartungen während der Organisationszugehörigkeit (T2) erfüllt werden, desto höher ist das Commitment<sub>OCA/OCC/OCN/BCA/BCC/BCN</sub> während der Organisationszugehörigkeit (T2).**

Darüber hinaus sind die Überlegungen des Verfassers vom Gedanken geleitet, dass besonders im Militär, mit seiner ausgeprägten Sozialisation der Mitarbeitenden, ein residuales Commitment angenommen werden kann. Das residuale Commitment wird dabei nicht nur gegenüber der militärischen Organisation angenommen, sondern auch hinsichtlich des Berufs- und der Tätigkeit. Das residuale Commitment nach Breitsohl und Ruhle (2012) umfasst die normative und affektive Dimension. Der aufgeführte Forschungsstand zum Commitment zeigt allerdings, dass die affektive Dimension allgemein als die bedeutendste Commitment-Dimension angenommen wird (Beinborn, 2007; Meyer et al., 2002; Wasti, 2005; Welk, 2015; Westphal, 2011). Deshalb soll sich in der vorliegenden Untersuchung des residualen Commitment auf diese Dimension konzentriert werden. Analog zu Hypothese 3 wird durch den Autor angenommen, dass die Höhe der Erwartungserfüllung während der Organisationszugehörigkeit auch einen Zusammenhang zur Höhe des residualen affektiven Commitment gegenüber der Organisation und gegenüber dem Beruf und der Tätigkeit nach Verlassen der Organisation aufweist. Daraus kann folgende **Hypothese 4** abgeleitet werden:

**H4: Je mehr arbeitsbezogene Erwartungen während der Organisationszugehörigkeit (T2) erfüllt werden, desto höher ist das residuale affektive Commitment<sub>OCA/BCA</sub> nach Verlassen der Organisation (T3).**

Der Zusammenhang zwischen affektiven Commitment und residualen affektiven Commitment wurde bereits aufgezeigt (Breitsohl & Ruhle, 2012; Hauschild, 2016). Ob sich dieser Zusammenhang auch im Umfeld der militärischen Organisation und unter Einschluss eines berufs- und tätigkeitsbezogenen Commitment-Focus nachweisen lässt, soll in der vorliegenden Untersuchung überprüft werden (Breitsohl & Ruhle, 2012; Felfe et al., 2014; Meyer & Allen 1991). Es wird postuliert, dass die Höhe des affektiven Commitment während der Organisationszugehörigkeit einen Zusammenhang zur Höhe des residualen affektiven Commitment gegenüber der Organisation und gegenüber dem Beruf und der Tätigkeit nach Verlassen der Organisation aufweist. Daraus wird die folgende **Hypothese 5** formuliert:

**H5: Je höher das affektive Commitment<sub>OCA/BCA</sub> während der Organisationszugehörigkeit (T2), desto höher das residuale affektive Commitment<sub>OCA/BCA</sub> nach Verlassen der Organisation (T3).**

## 7 Personalausritte

Die im vorhergehenden Kapitel definierten Hypothesen H4 und H5 sollen im Rahmen des Austritts der Mitarbeitenden überprüft werden, was ebenfalls die Möglichkeit bietet, weitere Daten zum Austritt der Mitarbeitenden zu generieren. In diesem Kapitel soll sich daher mit dem Thema Personalausritte befassen werden.

Personalabgänge stellen auch immer ökonomische Konsequenzen für ein Unternehmen dar. Dies können beispielsweise hohe Personalbeschaffungskosten, Wissensverlust, Reduktion von Produktivität oder Motivationsverlust sein. Damit gehen stets indirekte oder direkte Kosten für ein Unternehmen einher (Lisges & Schübbe, 2009; Meifert, 2008; Pepels, 2004; Stührenberg, 2004). Dem stehen aber auch mögliche positive Konsequenzen gegenüber, wie die Senkung von Personalkosten, eine mögliche Reorganisations- und Optimierungsmöglichkeit oder neue Karriere- und Zukunftsperspektiven für die verbliebenen Mitarbeitenden (Bröckermann, 2004; Rudham, 2003). Personalabgänge durch Krisen wie die Weltwirtschaftskrise oder die Coronakrise sowie durch eine zunehmende Globalisierung und die damit einhergehende flexibilisierte Personalstrategie sind dennoch oft nicht vermeidbar (Felfe, 2008). Untersuchungen haben gezeigt, dass Arbeitnehmer\*innen überdurchschnittlich häufig innerhalb der ersten zwei Jahre kündigen (Pellens & Müller, 2003). In der Untersuchung von Becker (2005) wird aufgezeigt, dass 40 Prozent aller neuen Mitarbeiter\*innen bereits innerhalb des ersten Jahres im Unternehmen kündigen. Noch dramatischer zeigen sich die Zahlen bei den Führungskräften, unter denen jede dritte innerhalb der Probezeit wieder das Unternehmen verlässt. Bei 80 Prozent der genannten Personen fiel der Kündigungsentschluss dabei bereits am ersten Tag (Becker, 2005). Personalausritte stehen zudem in direkter

Verbindung mit dem betrieblichen Risikomanagement eines Unternehmens (Kropp, 2004). Der Personalbereich fordert daher, wie alle Unternehmensbereiche, ein adäquates Risikomanagement (Eid et al. 2017). Hier gilt es, die durch Personalmanagement entstehenden Risiken für das Erreichen der Unternehmensziele aufzudecken und zu minimieren, um ein optimales Human Resources Management zu schaffen (Kropp, 2004). Um diese Risiken zu minimieren, muss ein adäquates Risikomanagement versuchen, die Determinanten und Motivationsgründe für die Kündigung der Mitarbeitenden zu identifizieren. Huf (2012) differenziert Einflussfaktoren der Personalfluktuaton zwischen mitarbeitenden-, arbeitsplatz-, unternehmens- und arbeitsmarktbezogenen Faktoren. Die folgende Abbildung 2 führt exemplarisch Einflussfaktoren auf.

## Abbildung 2

### *Einflussfaktoren der Personalfluktuaton*

Mitarbeitendenbezogen	Arbeitsplatzbezogen	Unternehmensbezogen	Arbeitsmarktbezogen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alter</li> <li>• Familienstand</li> <li>• Kinder</li> <li>• Geschlecht</li> <li>• Bildungsstand</li> <li>• Kosten der Kündigung</li> <li>• soziales Umfeld</li> <li>• Intelligenz</li> <li>• Arbeitsethos</li> <li>• Pflichtbewusstsein</li> <li>• Offenheit</li> <li>• Wunsch nach Veränderung</li> <li>• Leistungsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitszufriedenheit</li> <li>• Rollenklarheit</li> <li>• Autonomie</li> <li>• Aufgabenvielfalt</li> <li>• Stress</li> <li>• emotionale Belastung</li> <li>• Einbindung in Netzwerke</li> <li>• Hierarchiestellung</li> <li>• Entgelthöhe</li> <li>• Vorgesetzte</li> <li>• kollegiales Umfeld</li> <li>• Gruppenkohäsion</li> <li>• Mentoring</li> <li>• Arbeitsplatzsicherheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensgröße</li> <li>• Branchenzugehörigkeit</li> <li>• Karriereperspektive</li> <li>• Stellenalternativen intern</li> <li>• Commitment</li> <li>• Unternehmenskultur</li> <li>• Unternehmensimage</li> <li>• Diversivitätsgrad intern</li> <li>• organisatorischer Wandel</li> <li>• organisatorische Gerechtigkeit</li> <li>• Häufigkeit der Empfehlung als Arbeitgeber durch Freunde/Bekannte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitslosenquote</li> <li>• Job-Alternativen</li> <li>• wirtschaftliche Lage</li> <li>• Kosten/Nutzen einer Stellensuche</li> </ul>

*Anmerkungen.* Übernommen von Huf, 2012, S. 48.

Als drei wichtige Gründe nennt Pepels (2004) die Änderung im Lebensumfeld der Mitarbeitenden, die Suche nach Abwechslung und die Unzufriedenheit am Arbeitsplatz. In weiteren Untersuchungen werden ähnliche Gründe aufgeführt.

Es wird offensichtlich, dass es eine Vielzahl von möglichen Kriterien zur Kündigungsentscheidung der Mitarbeitenden existieren. Ein systematisches Management der Austrittsrisiken leistet nach Leidig (2007) einen bedeutenden Beitrag zur Reduktion und Vermeidung von Personalabgängen und damit wiederum einen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele. Nach Niethammer (2009) kann die Reduktion von Personalaustrittsrisiken auch als aktives Bindungsmanagement verstanden werden. Insbesondere mit Blick auf die vorliegende Untersuchung und die Austrittsbefragung stellen sich die genannten Einflussfaktoren somit als relevant dar.

Analog zum oben aufgeführten Onboarding soll das Offboarding, auch Exit-Management genannt, durch strukturiert und systematisch geplante Abläufe den Austrittsprozess von Mitarbeiter\*innen begleiten (Lilie, 2021). Ziel des Offboarding ist es, eine positive Atmosphäre für die ausscheidenden Mitarbeiter\*innen zu gestalten (Haufe, 2019). Ein systematisches Exit-Management hilft einerseits dem Unternehmen dabei, interne Arbeitsprozesse besser planen zu können, andererseits dabei, die Unternehmensmarke positiv zu beeinflussen, da jeder Arbeitnehmende auch als Markenbotschafter\*in gilt (Brüssel & Stella, 2019; Kilian, 2012). Das Offboarding umfasst sowohl den Fall der kündigenden Mitarbeiter\*innen als auch den der vom Unternehmen entlassenen Mitarbeiter\*innen – ebenso den Fall der Beendigung der beruflichen Laufbahn und Rente (Hilb, 1977; Mittag, 2019). Durch einen offenen und transparenten Umgang kann das Unternehmen den Offboarding-Prozess positiv gestalten (Brüssel & Stella, 2019; Cohausz & Krüger, 2019, Haufe, 2019). Es muss ein positives Gefühl gegenüber dem Arbeitgebenden generiert werden, um die Möglichkeit einer späteren Rückkehr der Arbeitnehmenden offenzuhalten (Grosskopf, 2017). Bestenfalls wird deshalb weiterhin Kontakt mit den ehemaligen Mitarbeiter\*innen gehalten. Zentraler Faktor ist dabei immer die positive Nachrede und das Bild nach außen im Sinne einer positiven Gestaltung des Employer Branding (Brüssel & Stella, 2019; Cohausz & Krüger, 2019; Grosskopf, 2017; Kilian, 2012). Eine der wichtigsten Maßnahmen innerhalb des sozio-emotionalen Prozesses im Offboarding ist das Führen eines Austrittsgesprächs bzw. Exit-Interviews (Cohausz & Krüger, 2019; Haufe, 2019; Mittag, 2019). Das Austrittsgespräch oder Exit-Interview bietet die Möglichkeit, die Gründe für die Kündigung eines Mitarbeitenden zu erfahren (Klötzl, 1994). Daneben dient das Austrittsgespräch aber auch zur Klärung administrativer und rechtlicher Fragestellungen (Pullig, 1986). Nach Warkentin (2018) bedient sich lediglich jedes dritte Unternehmen in Deutschland dieses Mittels, allerdings mit Tendenz steigend. Die Austrittsbefragung kann als Ergänzung zur Mitarbeitendenbefragung eingesetzt werden, um ein möglichst umfassendes Bild der Beweggründe für den Austritt und das Engagement im Unternehmen festzustellen (Empiricon, 2020). Das Exit-Interview beschreibt Prühs (1993) als eine mündliche oder schriftliche Befragung von Mitarbeitenden, die aus dem Unternehmen ausscheiden – mit dem Ziel, Informationen über die Trennungsgründe zu generieren. Nach Grunwald (2001) liegen ebenfalls verschiedene Funktionen der Austrittsbefragung vor. Der Autor nennt neben der Erforschung der Fluktuationsgründe und -motive die Prüfung personalpolitischer Maßnahmen auf Richtigkeit, die Aufdeckung von Problembereichen und Defiziten im Unternehmen sowie die Abwicklung aller administrativen Fragen des Arbeitsverhältnisses. König et al. (2022) sehen in Austrittsbefragungen, neben der Informationsgewinnung, noch weitere Vorteile. So verweisen die Autoren in ihren Untersuchungsergebnissen darauf, dass diejenigen ehemaligen Mitarbeitenden, mit denen

ein Exit-Interview geführt wurde, von einem höheren residualen affektiven Commitment berichten und dass bei diesen eine geringere Bereitschaft besteht, sich über den ehemaligen Arbeitgebenden zu beschweren. Warkentin (2018) postuliert, dass durch die bei der Austrittsbefragung gewonnenen Erkenntnisse große Potentiale für die Personalentwicklung und Personalbindung aufgedeckt werden. Wird die Austrittsbefragung mit anderen Organisationsinstrumenten wie der Mitarbeitendenbefragung verknüpft, werden daraus nach Trapp und Klemme (2015) sogar organisationsübergreifende Erkenntnisse gewonnen. Neben der Gewinnung von Erkenntnissen für den Arbeitgebenden wird durch das Instrument der Austrittsbefragung aber auch das Bild eines kritikfähigen, offenen und interessierten Arbeitgebenden kommuniziert, was zu einer Steigerung des Unternehmens- und Organisationsimages führt (Rößler, 2020). Der strategische Einsatz von Austrittsbefragungen stellt eines der wirksamsten und leistungsfähigsten Instrumente im langfristigen Talentmanagement dar; es erlaubt Einblicke in die Denkweise von Mitarbeitenden, deckt Probleme der Organisation auf und beleuchtet die Wettbewerbslandschaft (Knouse et al., 1996; Spain & Groysberg, 2016). Für den erfolgreichen Einsatz von Austrittsbefragungen sind allerdings einige Faktoren zu berücksichtigen. So spielen nach Haufe (2016) Zeitpunkt und Art der Durchführung zentrale Rollen. Die Mitarbeiter\*innen können in einem persönlichen Gespräch oder über einen standardisierten Fragebogen zu ihren Beweggründen befragt werden. In einem persönlichen Gespräch sollte das Interview nicht durch die direkte Führungskraft geführt werden, da hierbei die Gefahr besteht, dass bestimmten Themen und Probleme nicht angesprochen werden. Beim Einsatz eines standardisierten Fragebogens besteht hingegen die Gefahr, dass sich die Mitarbeiter\*innen nicht wertgeschätzt fühlen oder die Befragungsteilnahme abgebrochen wird (Haufe, 2016). Ist der Mitarbeitende im Inbegriff zu gehen, steht er möglicherweise unter Zeitdruck, ist unmotiviert oder will nichts Negatives über Vorgesetzte und Kolleg\*innen sagen (Hinrichs, 1975; Spain & Groysberg, 2016). Wird der Zeitpunkt nach Verlassen des Unternehmens oder nach Ausstellung des Arbeitszeugnisses gewählt, ist die Wahrscheinlichkeit für ein ungeschöntes und ehrliches Feedback höher und die Datenqualität nimmt zu (Giacalone et al., 1997; Haufe, 2016). Die ausgeschiedenen Mitarbeiter\*innen können sich ungezwungen zu Umständen und Problemen äußern, da sie durch das Unternehmen oder die Organisation keine negativen Konsequenzen zu befürchten haben (Liersch, 2018; Rößler, 2020). In ihrer Untersuchung zu Exit-Interviews haben Spain und Groysberg (2016) im Zeitraum von 2012 bis 2013 über 200 für den Ausstiegsprozess verantwortliche Führungskräfte von 210 Organisationen in 33 verschiedenen Branchen befragt. Dabei stellen die Autoren fest, dass zumindest ein Drittel der Unternehmen und Organisationen eine Art Exit-Interview für einen Teil der ausscheidenden Mitarbeiter\*innen durchführt. In den meisten Fällen wird der Prozess als

persönliches Gespräch von der Personalabteilung durchgeführt. Bei einem Fünftel der Fälle wird das Gespräch vom direkten Vorgesetzten geführt. Da allerdings kein Konsens über bewährte Verfahren bei der Durchführung von Austrittsbefragungen existiert, nennen Spain und Groyberg (2016) die individuellen Ziele, Strategien und Rahmenbedingungen des Unternehmens oder der Organisation als maßgebend.

Neben zivilen Unternehmen und Organisationen haben auch staatliche Organisationen und das Militär die Austrittsbefragung als effektives Instrument für sich entdeckt, denn ebenfalls die militärische Organisation ist an den Kündigungsgründen der Arbeitnehmenden interessiert (Knouse, 2001). In einer Gesamtbetrachtung aller zum Zeitpunkt 2001 vorhandenen Untersuchungen konstatiert Knouse (2001) zwei thematische Ausrichtungen, die bei Austrittsbefragungen im militärischen Kontext vorliegen. Eine Ausrichtung betrifft Faktoren, die sich mit Diversität, sexueller Belästigung, Diskriminierung, Rassismus, Sexismus und Chancengleichheit auseinandersetzt. Die andere betrifft Faktoren, die sich auf die Entscheidung zum Verbleiben oder Verlassen der Organisation auswirken, etwa Arbeitsinhalte, Arbeitsbelastung, Karrieremöglichkeiten, Arbeitsumgebung, finanzielle Aspekte, Weiterbildungsmöglichkeiten und familiäre Fragen. Bereits 1999 wurde vom US-Kongress im „*National Defense Authorization Act for Fiscal Year 2000*“ ein Gesetz aufgenommen, dass die Verteidigungsminister\*innen dazu verpflichtet, alle aus dem aktiven Dienst der Streitkräfte ausscheidenden Personen zu ihren Austrittsgründen zu befragen (Hoover et al., 2001). Bei der inhaltlichen Gestaltung sollte diese Erhebung Fragestellungen zu Fluktuationsgründen, Führungsklima, Gehalt und Leistungen, Arbeitszufriedenheit, Zukunftsplänen und Bereitschaft für eine Reservedienstleistung erfassen. Die Untersuchung fand in einem Zeitraum von sechs Monaten statt. Insgesamt wurden 15,952 Fragebögen ausgewertet. Diese Untersuchung zeigt, dass Gehalt und Zulagen den größten Einfluss auf das Verlassen der Streitkräfte bei den Befragten haben. Danach folgt der Wunsch nach einer zweiten Karriere vor Erreichen eines zu hohen Alters, der Wunsch der eigenen Weiterbildung, die allgemeine Arbeitszufriedenheit und der Wunsch, sich an einem festen Ort niederzulassen (Hoover et al., 2001). Die Ergebnisse verdeutlichen die Bedeutung dieser Arbeitgebendenmerkmale bei der militärischen Organisation und werden auch in vorliegender Untersuchung berücksichtigt. Neben dieser exemplarisch erwähnten empirischen Untersuchung des „Defence Manpower Data Center“ (DMDC) existieren weitere ähnliche Untersuchungen in den US-Streitkräften. Eine NATO-Studie aus dem Jahr 2018 stellt Unterschiede zwischen Männern und Frauen bei den Hauptgründen für den Austritt aus dem Militär fest. So stellen vor allem persönliche Gründe, alternative Stellenangebote und Ablauf der Dienstzeit die Hauptaustrittsgründe bei Frauen dar. Bei Männern überwiegt dagegen die Entlassung aufgrund schlechter Leistung, Disziplinarverstöße und das Eintreten in den Ruhestand (NATO, 2018), was zu dem Schluss

kommen lässt, dass auch eine Unterscheidung nach Geschlecht bei den Austrittsgründen vorgenommen werden sollte. Austrittsbefragungen sollen sich nach Knouse (2001) allerdings nicht nur mit den Gründen für die Trennung befassen, sondern ebenfalls die allgemeine Arbeitszufriedenheit berücksichtigen. In früheren Studien von Lievens (2007) und Venngren und Jorlöv (2014) wird bereits die Arbeitgebendenattraktivität der militärischen Organisationen untersucht. Die Studie von Lievens (2007) führt dies im belgischen Militär durch. Dabei stellt der Autor fest, dass zwischen dem wahrgenommenen Arbeitgebendenimage durch aktuell Bewerbende und der wahrgenommenen Identität durch Mitarbeitende Unterschiede bestehen. Die Tatsache, dass aktuell Bewerbende eine positivere Wahrnehmung des Militärs als Arbeitgebenden aufweisen als bereits eingestellte Mitarbeitende, fungiert dem Autor zufolge als Erklärungsansatz für die hohe Fluktuation unter Rekruten.

Auch die Anzahl der Soldat\*innen, die in den ersten sechs Monaten die Bundeswehr vorzeitig – entweder durch Widerruf oder durch eigene Beantragung auf Entlassung – verlassen, fällt schwer ins Gewicht (Bartels, 2019) und stellt einen Verlust für die Organisation dar (BAPersBw, 2020). Der Jahresbericht 2022 der Wehrbeauftragten des deutschen Bundestages (Högl, 2023) führt, neben der aktuellen Personallage und den geplanten Personalgewinnungs- und -bindungsmaßnahmen, auch die Wirksamkeit aktueller Maßnahmen auf. Von den im Jahr 2022 erzielten 18,770 Einstellungen von Zeitsoldat\*innen sowie freiwillig Wehrdienstleistenden verließen 3,970 (21 %) bereits in den ersten sechs Monaten die Organisation wieder. Den Entschluss zur Kündigung fasste die Mehrheit bereits in den ersten vier Wochen. Der Bericht der Wehrbeauftragten (2023) nennt als Hauptgründe für eine Kündigung bei den freiwillig Wehrdienstleistenden Überforderung, alternative Jobangebote, private Gründe und abweichende Vorstellungen vom Dienst. Als weiteren wichtigen Faktor nennt der Bericht die Erstberatung in den Karrierecentern. Hier wird als Kritikpunkt häufig angeführt, dass eine unzureichende Beratung und Aufklärung stattfinden. Die Bundeswehr hat bereits im Jahr 2017 die „*Befragung vorzeitig ausscheidender Soldatinnen und Soldaten*“ (BVAS) zur Ermittlung von Gründen für das vorzeitige Ausscheiden der Soldat\*innen etabliert. Der Fragebogen soll im Rahmen der Ausschleusung ausgegeben werden, die Teilnahme ist freiwillig (BAPersBW, 2020). Die Wehrbeauftragte fordert allerdings, vor allem mit Blick auf die Gruppe der Zeitsoldat\*innen, eine Erweiterung der Befragung auf diese Gruppe mit detaillierteren Austrittsgründen zur besseren Evaluation der Kündigungsgründe (Högl, 2023).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Personalausritte ein erhebliches Problem – auch für die militärische Organisation – darstellen. Die Identifikation der Austrittsgründe stellt einen wichtigen Beitrag für ein optimales Human Resource Management dar (Huf, 2012; Kropp, 2004; Pepels, 2004). Das Instrument der

Austrittsbefragung bzw. des Exit-Interviews stellt sich auch für das Militär als geeignet dar und birgt, neben der Informationsgewinnung, positive Effekte für das Employer Branding, das Organisationsimage und das residuale affektive Commitment (Brüssel & Stella, 2019; Cohausz & Krüger, 2019; Großkopf, 2017; Kilian, 2012; Knouse et al., 1996; König et al., 2022; Rößler, 2020; Spain & Groysberg, 2016; Tramp & Klemme, 2015; Warkentin, 2018). Auch im Rahmen dieser Studie wird sich dem Mittel der Austrittsbefragung bedient. Es sollten dadurch Informationen zu Austrittsgründen gewonnen, Zusammenhänge zwischen Erwartungserfüllung sowie Commitment während der Organisationszugehörigkeit und dem residualen Commitment gemessen werden (Hypothesen 4 und 5). Neben den bereits beschriebenen Erhebungszeitpunkten vor und nach Einstellung, wurde ein weiterer Erhebungszeitpunkt notwendig. Um die Personalausritte erfassen zu können, musste der Erhebungszeitraum so gewählt werden, dass die in der Probezeit kündigenden Mitarbeiter\*innen erfasst werden können. Die Probezeit umfasst einen zeitlichen Horizont von sechs Monate ab Einstellung, was bei der Festlegung der Erhebungszeitpunkte in dieser Studie berücksichtigt wurde.

## **8 Methodenteil**

Nachdem im ersten Abschnitt dieser Arbeit die theoretischen Grundlagen dargestellt und die Forschungshypothesen aufgestellt wurden, sollen im folgenden Teil die einzelnen Schritte des Forschungsprozesses dargestellt werden. Es sollen die Forschungsmethode, das Forschungsdesign und die statistischen Analysen festgelegt und beschrieben werden.

### **8.1 Forschungsmethode und Studiendesign**

Bei der Wahl der Forschungsmethode kann zwischen quantitativen und qualitativen Methoden unterschieden werden. Beide Forschungsansätze beeinflussen die Durchführung des jeweils zugrundeliegenden Forschungsprojektes und bestimmen die Anwendung und den Einsatz von unterschiedlichen Verfahren. Beide Ansätze müssen sich aber nicht gegenseitig ausschließen und können nebeneinander oder in Kombination angewandt werden (Engler, 1997; Wolf, 1995). Die quantitative Forschung ist dabei als eher objektbezogen und methodisch zu sehen, was die Untersuchung von Ursache-Wirkungsbeziehungen ermöglicht, während die qualitative Forschung eher subjektbezogen und interpretativ zu verstehen ist. Beide Forschungsmethoden gehen sowohl empirisch als auch systematisch vor, unterscheiden sich nach Hussy et al. (2013) allerdings in ihrer Flexibilität, welcher bei der qualitativen Forschung größere Bedeutung beigemessen wird. Bei der quantitativen Forschung liegt dagegen eher die Systematik im Schwerpunkt. Die Entscheidung für eine der beiden Methoden leitet sich dabei immer aus dem zugrunde liegenden Forschungsgegenstand ab.

Bei der quantitativen Forschung wird dem Forschungsprozess eine klare Forschungstheorie als Basis zugrunde gelegt. Lamnek und Krell (2016, S. 44) beschreiben den Grundgedanken der quantitativen Sozialforschung als „die Wahrnehmung der Welt über die menschlichen Sinne, bei der keine grundsätzlichen Unterschiede zwischen natur- und geisteswissenschaftlicher Methodologie gemacht wird, soziales Leben stets nach bestimmten Regelmäßigkeiten abläuft und dabei von außen durch den Forscher beobachtet und erklärt werden kann“. Das Ziel der Untersuchung soll eine möglichst genaue Erfassung von Daten und deren Auswertung und Beschreibung sein. Die quantitative Forschung soll dabei „theoriegeleitet Daten sammeln (deduktives Vorgehen), die den Gütekriterien (Objektivität, Reliabilität und Validität) entsprechen müssen und die primär der Prüfung der vorangestellten Theorien und Hypothesen dienen“ (Röbken & Wetzel, 2016, S. 13). Grundlegend gilt nach Röbken und Wetzel (2016), dass bei der Anwendung von quantitativen Methoden bereits ein grundlegendes Basiswissen über den zu untersuchenden Gegenstand vorhanden sein sollte, um Hypothesen über mögliche Zusammenhänge oder das Aufstellen von theoretischen Modellen zu ermöglichen. Durch die quantitative Forschung sind Hypothesen und Zusammenhänge genau überprüfbar, Schlussfolgerungen auf die Grundgesamtheit werden möglich. Zudem bietet die quantitative Forschung oft die Möglichkeit bei geringeren Kosten und Aufwand große Datenmengen zu generieren.

Die zugrundeliegende Untersuchung soll Daten von Bewerbenden, Mitarbeitenden und ehemaligen Mitarbeitenden der Bundeswehr möglichst genau erfassen und statistisch untersuchen, um die aufgestellten Hypothesen zu überprüfen. Ein quantitativer Forschungsansatz zeigt sich für die Zielsetzungen dieser Arbeit daher am besten geeignet. Bei der Gestaltung der Studie kann in Querschnittstudie und Längsschnittstudie unterschieden werden.

Bei der **Querschnittsstudie** findet die Messung von vorher definierten Parametern innerhalb einer Stichprobe einmalig statt („cross-sectional study“; Schnell, 2019). Bei dieser Art von Studiendesign können nur Aussagen zu einem Zeitpunkt, nämlich dem der Datenerhebung, getroffen werden (Tewes & Wildgrube, 1999). Die Vergleichbarkeit von Querschnittsstudien ist nach Schnell (2019) deshalb nur bedingt möglich und kann lediglich über ältere Vergleichsdaten („historische Kontrolle“), die nachträgliche Sammlung von Daten über frühere Zustände oder die Wiederholung der Querschnittsstudie zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen. Eine Möglichkeit zur Lösung dieser Probleme stellt die wiederholte Befragung in der Zukunft dar, was durch Längsschnittstudien operationalisiert werden kann.

Bei einer **Längsschnittstudie** („Longitudinalstudie“) wird mit zeitlichen Abständen mehrfach eine Erhebung durchgeführt. Die in jeder Erhebungswelle gewonnenen Daten werden einer vergleichenden Betrachtung unterzogen. Durch Längsschnittstudien können speziell soziale oder individuelle Wandlungsprozesse und Veränderungen im Zeitverlauf

aufgedeckt und dargestellt werden (Döring & Bortz, 2016). Schnell (2019) schätzt diese Art der Studie als besonders geeignet zur Erforschung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen ein. Längsschnittstudien können retrospektiv, beispielsweise als Fall-Kontroll-Studie, oder prospektiv („Kohorten- und Kontrollstudie“) angelegt sein (Tewes & Wildgrube, 1999). Das Längsschnittdesign charakterisiert sich durch die enge Begleitung des Forschungsgegenstandes sowie die Berücksichtigung des Prozesscharakters, also die Einbeziehung des Aspektes Zeit, bei der psychologischen Analyse einer individuellen Entwicklung (Witzel, 2010). Bei einem quantitativen Ansatz der Längsschnittstudie können Querschnittsdaten zu mehreren Erhebungszeitpunkten gewonnen werden, die dann eine kausale Schlussfolgerung möglich machen (Diekmann, 2007). Die Längsschnittstudie lässt sich zudem weiter in Trendstudie („replicative surveys“) und Panelstudie („cross-sectional time series“) differenzieren.

Bei **Trendstudien** können lediglich die Veränderungen zwischen den Gesamtheiten der Befragten festgestellt werden. Als Nachteil solcher Erhebungen kann die mangelnde Vergleichbarkeit zwischen den verschiedenen Erhebungszeitpunkten genannt werden, da sich abweichende Ergebnisse nicht eindeutig auf tatsächliche Veränderungen oder auf die sich unterscheidenden Erhebungsdetails zurückführen lassen (Schnell, 2019).

Als **Panelstudie** werden wiederholte und abhängige Untersuchungen des gleichen Untersuchungsobjektes bezeichnet. Panelstudien sind demnach Längsschnittstudien, die in unterschiedlichen Erhebungswellen die gewünschten Informationen bei den gleichen Untersuchungseinheiten wiederholt abfragen (Giesselmann & Windzio, 2012; Schnell, 2019). Durch diese Art von Studie können die intraindividuellen Veränderungen von Personen im Laufe eines Untersuchungszeitraums gemessen werden (Hellbrück, 2009). Durch die so ermöglichte individuelle Perspektive können weitaus differenziertere Ergebnisse bei der Betrachtung von Untersuchungseinheiten (Personen, Gruppen, soziale Beziehungen, ökonomische Einheiten) gewonnen werden (Chevron et al., 2012). Die Ziele von Panelstudien können zusammenfassend als die Beschreibung, Erklärung und Prognose von Veränderungen oder Veränderungsprozessen in Wirtschaft und Gesellschaft festgehalten werden. Nach Faulbaum (2019) dient das Paneldesign besonders zur Sammlung von Erkenntnissen über gesellschaftliche Veränderungen und zur Untersuchung von theoretischen und methodischen Fragestellungen. Daneben können durch Panelstudien auch die Stabilität und Verlässlichkeit von Messinstrumenten untersucht werden (Rudinger & Rietz, 1993; Heise, 1969). Das Paneldesign lässt sich dabei weiter unterscheiden. Für diese Arbeit soll nur die gewählte Spezifikation, die Multivariate-Panelstudie, genannt werden. Von dieser Art der Panelstudie wird gesprochen, wenn mehr als eine Variable durch die Untersuchung gemessen werden soll (Faulbaum, 2019). Die Analyse einer Panelstudie wird synchron zu einer Querschnittsstudie durchgeführt. Um alle Möglichkeiten der erhobenen

Daten einer Panelstudie vollumfänglich nutzbar zu machen, ist die Anwendung spezifischer statistischer Modelle erforderlich. Dafür stehen zahlreiche Analyseverfahren und Programme zur Verfügung (Andreß et al., 2013; Faulbaum 1987; Giesselmann & Windzio, 2012). Bei der Verwendung eines Paneldesigns zeigt Schnell (2019) allerdings auch Probleme auf, auf die im Folgenden genauer eingegangen werden soll. Die Untersuchungsobjekte können sich im Laufe der Zeit verändern („Panel-Conditioning“); es besteht die Möglichkeit potenzieller Artefakte bei der Veränderungsmessung („Seam-Effekte“) und die Gefahr des Ausfalls von Teilnehmer\*innen im Laufe der Untersuchung („Panel-Attrition“). Der Effekt einer Datenerhebung innerhalb eines Panels auf das Antwortverhalten in einer späteren Panelwelle wird als Panel-Conditioning bezeichnet. Nach Cantor (2007) sind die durch das Panel-Conditioning auftretenden Probleme kaum zu vermeiden, haben allerdings auch nur einen geringen Effekt. Durch die intraindividuellen Veränderungen und deren Messung durch die Panelstudie werden zudem Messartefakte möglich. Teile des Seam-Effekts sind dabei auf die Größe der Erinnerungsfehler bei den Befragten zurückzuführen (Schnell, 2019). Typische Seam-Effekt-Ursachen sind nach Callego (2008) beispielsweise Dateneingabefehler, Fehler durch Ersetzungsverfahren für fehlende Werte, eine uneinheitliche Vercodung von Antworten, Strategien zur Minimierung des Aufwandes durch die Befragten oder Antwort- und Erinnerungsfehler durch die Befragten. Der Effekt kann durch die Verwendung besonderer Befragungshilfsmittel, wie die computergestützte Datenerhebung (Schnell, 2019), reduziert werden. Weiterhin wird die anachronistische Anordnung der Fragen als mögliche Maßnahme zur Verringerung des Seam-Effektes genannt. Die Wirksamkeit der genannten Beispiele konnte jedoch bisher noch nicht empirisch belegt werden (Callegaro & Disogra, 2008). Unter dem Begriff Nonresponse wird nach Schnell (2019) die Problematik verstanden, dass die befragten Personen oder Organisationen nicht weiter befragt werden können. Unter Nonresponse fällt sowohl die Nichtbeantwortung von Fragen als auch die Nichterreichbarkeit von Befragten (Esser 1974; Hammann & Erichson, 2000). Die Nonresponse-Problematik ist Schnell (2019) zufolge besonders bei Panelstudien zu berücksichtigen, da hier zwischen den einzelnen Befragungswellen immer einzelne Untersuchungseinheiten ausfallen können („Attrition“). Das größte Problem stellt die Panel-Attrition dar. In diesem Zusammenhang spricht Schnell (2019) von einem Verlust von mindestens 3 bis 5 Prozent pro Befragungswelle. Dabei können unterschiedliche Maßnahmen zur Verringerung der Panel-Attrition getroffen werden. Hier sind insbesondere Maßnahmen zur Aufrechterhaltung der Kooperationsbereitschaft zu nennen, worunter auch die Verwendung von Befragungsanreizen zählt (Kallus, 2016; Scherpenzeel & Toepoel, 2012; Schnell, 2019; Singer et al., 1999). Besonders bei der Durchführung von aufwändigen Panelstudien sowie bei der Befragung einer als schwierig geltenden Population sind Incentives von großer Bedeutung (Dziallas, 2015; Laurie & Lynn,

2009; Schnell, 2019; Stadtmüller & Porst, 2005), wobei besonders eine langfristige Wirkung im Fokus steht (Lipps et al., 2019). Ein positiver Effekt von Befragungsanreizen auf die Rücklaufquote, besonders auch bei Panelstudien, wurde bereits mehrfach bestätigt (Göritz, 2006; Holbrook et al., 2008; Kang, 2016; Laguilles et al., 2010; Lipps et al., 2019; Pforr & Rammstedt, 2016; Porter & Withcomb, 2003; Sarraf & Cole, 2014; Scherpenzeel & Toepoel, 2012; Stadtmüller & Porst, 2005; Wolff-Eisenberg, 2016).

In dieser Arbeit wurde eine Längsschnittstudie durchgeführt. Um tatsächliche Rückschlüsse auf Veränderungen bei den Befragungsteilnehmenden feststellen zu können, wurde das Paneldesign gewählt. Frühere Untersuchungen im Militär wurden zumeist als Trendstudien durchgeführt. Insbesondere bei der zugrundeliegenden Thematik des Commitment und den arbeitsbezogenen Erwartungen im Militär kann eine Untersuchung im Paneldesign die vorhandene Forschungslage daher auch methodisch erweitern. Für das Forschungsvorhaben werden die in Tabelle 2 genannten Eckpunkte nach Eid et al. (2017) definiert.

## **Tabelle 2**

### *Eckpunkte des Forschungsvorhabens*

<b>KRITERIUM</b>	<b>BESCHREIBUNG</b>
<b>ERHEBUNGSINSTRUMENT</b>	Befragung/Fragebogen/Web-Survey
<b>ZEITLICHE DIMENSION DER ERHEBUNG</b>	Längsschnittstudie/Panelstudie (12 Monate)
<b>EINZELERHEBUNG/GRUPPENERHEBUNG</b>	Gruppenerhebung
<b>TEILNEHMENDE UND AUSWAHL</b>	Bewerbende mit fester Einstellungsabsicht Mitarbeitende ehemalige Mitarbeitende
<b>REAKTIVE/NICHT-REAKTIVE ERHEBUNGSMETHODE</b>	reaktive Erhebung
<b>TRANSPARENTE/INTRANSPARENTE ERHEBUNGSMETHODE</b>	transparente Erhebung
<b>TEILNAHME/NICHTTEILNAHME DES FORSCHENDEN</b>	Nichtteilnahme des Forschenden

Als quantitative Erhebungsmethode wurde die Befragung mittels Fragebogen gewählt. Die Befragung gilt durch ihre weite Verbreitung zudem als das Standardinstrument der empirischen Sozialforschung (Domsch & Ladwig, 2013; Kallus, 2016; Raithel, 2008). Der standardisierte Fragebogen bietet als Erhebungsinstrument, mit seiner guten Vergleichbarkeit und der schnellen und einfachen Durchführung, erhebliche Vorteile (Döring & Bortz, 2016; Domsch & Ladwig, 2013; Hollenberg, 2016; Linke, 2017; Möhring & Schütz, 2013). Über die Nutzung eines Fragebogens kann eine große Anzahl von Personen bei moderatem Aufwand für den Forschenden erreicht werden (Döring & Bortz, 2016). Eine persönliche Befragung bereits ausgeschiedener Mitarbeiter\*innen ist schwer zu realisieren, weshalb nach Liersch (2018) vor allem bei einer großen Anzahl von Personen zur schriftlichen Befragung gegriffen werden sollte. Daneben wird durch Zusendung eines

Fragebogens die Bewertung durch die Befragten mit einem zeitlichen Abstand vorgenommen, was zu einem objektiveren Urteil führen kann (Giacalone et al. 1997; Rößler 2020; Spain & Groysberg 2016). Moosbrugger und Kelava (2012) nennen durch den hohen Standardisierungsgrad eine hohe Effizienz und Auswertungsobjektivität. Die Auswertung eines standardisierten Fragebogens kann mittels Software erfolgen. Zur Umsetzung der Befragung mittels Fragebogen wurde der Ansatz einer digitalen Befragung in Form einer Web-Survey gewählt (Callegaro et al., 2015; Church, 1993). Bei der vorliegenden Studie wurde der Cloudservice SoSci Survey (Leiner, 2014) genutzt. Der Vorteil dabei lag auf dem zeit- und ortsunabhängigen Zugang zur Befragung. Es wurde lediglich der Zugang zu einem Internetanschluss vorausgesetzt. Die Ergebnisse der Onlinebefragung konnten jederzeit eingesehen werden; eine spätere Übertragung in Auswertungsprogramme, wie beispielsweise SPSS, war problemlos möglich (Eckstein, 2015). Die Datenauswertung fand mit der Statistik Software SPSS 27 sowie Microsoft Excel statt. Die zeitliche Dimension der Panelstudie wurde auf insgesamt 12 Monate veranschlagt, was die vorher definierten Phasen im Rahmen der Personalgewinnung und Personalbindung umfassen sollte. Darüber hinaus führt ein zu langer Erhebungszeitraum zu erhöhten Nonresponse-Raten. Auf Basis der im Theorieteil aufgeführten Argumentation wurden die drei Erhebungszeitpunkte (T1 - T3) mit einem zeitlichen Abstand von jeweils sechs Monaten festgelegt. Damit konnten die Zeitpunkte vor Einstellung (T1), nach Einstellung, während der Organisationszugehörigkeit (T2/T3) und nach Austritt in der Probezeit (T2/T3) erfasst werden, um die aufgestellten Hypothesen zu überprüfen. Der Zugang zum Forschungsfeld fand über die Organisation Bundeswehr statt. Es sollten Bewerbende mit fester Einstellungsabsicht, Mitarbeitende und ehemalige Mitarbeitende befragt werden. In der vorliegenden Untersuchung handelte es sich zudem um eine reaktive Erhebungsmethode, bei der die Daten durch die Befragungsteilnehmenden neu produziert wurden. Der Fragebogen gilt nach Eid et al. (2017) ohnehin als eine klassisch reaktive Methode. Ein Erhebungsverfahren kann daneben nach intransparenter und transparenter Erhebungsmethode unterschieden werden. Bei der intransparenten Erhebungsmethode werden die Teilnehmenden nicht über den Zweck der Erhebung informiert, was nach Eid et al. (2017) zu einer Reduktion von Verfälschungen, beispielsweise durch Antworten der sozialen Erwünschtheit, führen kann (Kallus, 2016). Bei der hier durchgeführten Untersuchung handelte es sich um eine transparente Erhebungsmethode; die Teilnehmenden erhielten Informationen zum Inhalt und Zweck der Befragung. Den Nachteilen dieser Methode wurde insoweit entgegengewirkt, dass keine Erhebung von sensiblen Daten vorgenommen wurde und die Freiwilligkeit der Teilnahme unabdingbare Voraussetzung war. Bei einer solchen Untersuchung stellt sich zudem die Frage, ob der Forschende Teil der Datenerhebung sein soll. Durch eine Teilnahme des Forschenden können Nachteile wie die Beeinflussung der Befragten und damit letztlich

verfälschte Antworten entstehen (Eid et al., 2017). Auch dies wurde in der vorliegenden Arbeit, aufgrund der Durchführung als Web-Survey, weitestgehend ausgeschlossen (Schnell, 2019). Die folgende Tabelle 3 stellt eine detaillierte Übersicht der drei Befragungswellen dar. In den folgenden Kapiteln soll darauf noch detailliert eingegangen werden.

**Tabelle 3**

*Übersicht der Befragungswellen T1-T3*

	<b>1. Welle (T1)</b>	<b>2. Welle (T2)</b>	<b>3. Welle (T3)</b>
Art	standardisierte Mehrthemenbefragung (Web-Survey)	standardisierte Mehrthemenbefragung (Web-Survey)	standardisierte Mehrthemenbefragung (Web-Survey)
Zeitraum	24.06.2021 – 16.08.2021	21.12.2021 – 28.02.2022	24.06.2022 – 30.08.2022
Zeitpunkt	vor Einstellung	T1 + 6 Monate	T2 + 6 Monate
Rekrutierung	Selbstrekrutierung	Serienmail	Serienmail
Kontakt	per Flyer	per E-Mail	per E-Mail
Themen	<b>Rekrutierungsbefragung</b> IV (3) Wahrnehmung AG (2) Informiertheit (3) AE (32) SD (5)	<b>Mitarbeitendenbefragung</b> ZF (2) AE (32) OC (30) SD (3)	<b>Mitarbeitendenbefragung</b> ZF (2) AE (32) OC (30) SD (3)
		<b>Austrittsbefragung</b> Austrittsgründe (4) AE (32) ResC (12)	<b>Austrittsbefragung</b> Austrittsgründe (4) AE (32) ResC(12)
Bearbeitung	ca. 10 Minuten	ca. 10 Minuten	ca. 10 Minuten

*Anmerkungen.* Anzahl der Items in Klammern

IV = Informationsverhalten; ZF = Zufriedenheit; OC = Organisationales Commitment;

AE = Arbeitsbezogene Erwartungen; SD = Soziodemografische Daten; ResC = Residuales Commitment

Diese Arbeit wurde am 07.08.2021 im Open Science Framework (OSF) präregistriert und ist unter [DOI 10.17605/OSF.IO/9QX3Y](https://doi.org/10.17605/OSF.IO/9QX3Y) zu finden. Die hier durchgeführte Untersuchung wurde mit der Genehmigung des Bundesministeriums der Verteidigung durchgeführt und ist dort unter der **Nummer 1/4/21** registriert (BMVg, 2018a). Die Abstimmung und Genehmigung durch die Personalvertretung und den Datenschutzbeauftragten wurden damit eingeholt.

## 8.2 Stichprobe

Als Zielgruppe wurden angehende oder bereits ausgebildete Fach- und Führungskräfte („High Potentials“) gewählt. Einerseits, weil die Bundeswehr seit Jahren hohe Lücken bei den unbesetzten Dienstposten bei dieser Gruppe verzeichnet, andererseits, weil dieser Gruppe durch den demografischen Wandel und dem hohen Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt in Zukunft noch mehr Bedeutung zukommt (Högl, 2023). Analog zur freien Wirtschaft wird auch in staatlichen Organisationen nach Qualifikationsstufen unterschieden. Zusätzlich wird, durch gesetzlich verankerte Vorgaben, ein klarer rechtlicher Rahmen zur Einordnung und Gestaltung von Karrieren geschaffen. In Landes- und Bundesbehörden wird dies durch die verschiedenen Laufbahnen abgebildet. Dadurch kann der Begriff der High Potentials problemlos auf den militärischen Kontext übertragen werden. Unter Fachkräften werden nach Mager (2020) im allgemeinen Mitarbeiter\*innen verstanden, die die Basis für den Unternehmenserfolg bilden und das Rückgrat des Unternehmens darstellen. Als Führungskräfte werden all diejenigen verstanden, die für eine spätere Verwendung in der Leitungsebene vorgesehen sind (Mager, 2020). In der Organisation Bundeswehr stellen sich diese beiden Personengruppen, analog zu dieser Definition, als die Laufbahnen der Offiziere und Unteroffiziere mit und ohne Portepée dar. Dabei sind Offiziere Führungskräfte und absolvieren in den meisten Fällen eine akademische Ausbildung. Daneben sind die Unteroffiziere ohne Portepée in der Regel auf einem Gesellenniveau anzusiedeln; Unteroffiziere mit Portepée sind in der Regel auf Meisterebene zu verorten. Die Unteroffiziere bilden seit jeher das Bindeglied zwischen den Offizieren und den Mannschaften und gelten bereits seit dem 18. Jahrhundert als „Backbone of the Army“ (Von Steuben, 1779). Diese Gruppe gilt auch heute noch in vielen Ländern dieser Welt als das Rückgrat der Streitkräfte und bildet daher die Gruppe der Fachkräfte und Spezialisten in der militärischen Organisation ab (Wohlkönig, 2009). Aufgrund der Eingrenzung auf die Gruppe der Fach- und Führungskräfte fand die Laufbahn der Mannschaften hier keine Betrachtung und gilt bei der Rekrutierungsphase der Erhebung als Ausschlusskriterium für Teilnehmende.

Für die Rekrutierung der Stichprobe wurde der Ansatz einer passiven Auswahl bzw. passiven Stichprobenziehung der Versuchsteilnehmenden gewählt. Bei dieser bewährten und erfolgreichen Ansprachemethode wird ein Einladungstext mit einem Link zur Online-Befragung verteilt, über den die Teilnehmenden dann zur Befragung gelangen (Thielsch & Weltzin, 2012). Dies geschah im vorliegenden Fall konkret mit der Verteilung von Einladungsflyern in den Karrierecentern (KarrC Bw) und dem Assessmentcenter für Führungskräfte der Bundeswehr (ACFüKrBw) sowie in einschlägigen digitalen Gruppen, in sozialen Netzwerken oder Foren. Über einen darauf platzierten QR-Link konnten die Personen an der Befragung teilnehmen. Eine Einschränkung der Teilnehmenden fand nur

aufgrund der Laufbahnen statt. Aufgrund des Forschungsvorhabens ergaben sich für die Erhebung der Stichprobe diverse Schwierigkeiten. Zum einen wurden in der ersten Erhebung Personen befragt, die noch nicht Teil der Organisation waren und somit auch nicht über diese erreicht bzw. kontaktiert werden konnten. Das gleiche Problem ergab sich bei der Austrittsbefragung, bei der die Teilnahme ebenfalls nicht über die Organisation kontrolliert werden konnte.

Der Stichprobenumfang wurde so gewählt, dass belastbare Aussagen möglich und vergleichende intraindividuelle Veränderungen feststellbar waren. Die Festlegung einer realistischen Zielgruppengröße fand unter Beachtung des Forschungsdesigns und der vorherrschenden Bedingungen in der Organisation statt. Vor diesem Hintergrund und unter Berücksichtigung der Nonresponse-Problematik (Schnell, 2019) sowie der zur Verfügung stehenden Mittel wurde die Stichprobengröße  $T1 N = \geq 1,000$  angestrebt. Tatsächlich wurden Stichprobengrößen von  $N = 424$  bei T1,  $N = 176$  bei T2 sowie  $N = 103$  bzw.  $N = 27$  bei T3 erreicht. Eine Gesamtübersicht der Stichproben zu den jeweiligen Erhebungszeitpunkten ist der Tabelle A1 im Anhang zu entnehmen. Der notwendige Stichprobenumfang zur Durchführung einer Regressionsanalyse kann mit G\*Power berechnet werden. Bei mehrfaktoriellen Varianzanalysen sollte für alle relevanten Effekte eine eigene Stichprobenumfangsberechnung durchgeführt werden. Der dadurch größte ermittelte Stichprobenumfang gilt dann für die Untersuchung als Grundlage (Faul et al., 2009). Für die Stichprobenumfangsplanung wurde von einem kleinen bis mittleren Effekt von  $f = .10$  ausgegangen (Cohen, 1998). Das Signifikanzniveau sollte 5 Prozent ( $\alpha = .05$ ) betragen (Berg, 2017; Felfe et al., 2014). Die Teststärke sollte mindestens 95 Prozent (Power = .95) betragen (Green, 1991). Die durch G\*Power berechnete optimale Stichprobengröße für diese Arbeit ergab  $N = 254$ . Die Irrtumswahrscheinlichkeit einer Stichprobe kann durch Vergrößerung des Stichprobenumfangs zwar deutlich verringert werden, hat allerdings keine exklusive Aussagekraft, da besonders die Zusammensetzung der Grundgesamtheit zu berücksichtigen ist. Weisen die Testpersonen dahingehend eine gewisse Homogenität auf, kann der Stichprobenumfang auf eine zu realisierende Größe beschränkt werden (Kelley & Maxwell, 2003; Merten, 2007). Brög (2012) führt zudem an, dass der Stichprobenumfang einer Längsschnittstudie im Gegensatz zur Querschnittstudie geringer sein kann, da sich die Ergebnisse aus dem Vergleich der Werte auf die Länge und nicht auf die Breite beziehen.

Die Stichprobenziehung wurde nach Verfügbarkeit und nach Freiwilligkeit der Teilnahme durchgeführt. Es handelte sich bei der vorliegenden Untersuchung um eine Ad-hoc- bzw. Gelegenheitsstichprobe (Beller, 2008; Bortz & Schuster, 2010). Um die Repräsentativität der Erhebung sicherstellen zu können, ist es von besonderer Bedeutung, dass die gezogene Stichprobe eine Zufallsstichprobe und damit ein Abbild der

Grundgesamtheit darstellt (Hellbrück 2009; Merten, 2007; Schnell, 2019). Die Feststellung einer Grundgesamtheit gestaltete sich bei der vorliegenden Untersuchung als schwierig. Die Erreichbarkeit aller Merkmalstragenden der Grundgesamtheit war sowohl zeitlich als auch örtlich nicht realisierbar; eine repräsentative Stichprobe wurde somit nicht abgebildet. Weiterhin ist die Stichprobe repräsentativ, wenn sie in der Verteilung aller Merkmale, die im Interesse der Befragung stehen, der Gesamtmasse entspricht und somit ein verkleinertes, aber wirklichkeitsgetreues Abbild der Grundgesamtheit darstellt (Rennhak, 2016). Dies war in der vorliegenden Arbeit nicht der Fall. Allerdings war es nicht Ziel, ausschließlich Aussagen über die Organisation Bundeswehr zu treffen, sondern vielmehr, die durch die Hypothesen aufgestellten Zusammenhänge im Allgemeinen zu beantworten und die Schlüsse auf einen allgemeinmilitärischen Kontext übertragen zu können. Das Ziehen von Schlussfolgerungen über die gezogene Stichprobe hinaus ist nach Döring und Bortz (2016) trotzdem möglich, indem theoretisches Hintergrundwissen und inhaltliche Argumente verbunden werden, um dadurch Aussagen über Kausalketten zu treffen (Döring, 2019). Im Folgenden werden die wichtigsten Kennzahlen der Stichproben aus den einzelnen Erhebungswellen dargestellt.

### **8.2.1 Erhebungswelle T1**

Der Onlinefragebogen der Rekrutierungsphase wurde insgesamt 1,085-mal aufgerufen. Die Befragung wurde von 607 Personen abgeschlossen. Von diesen Datensätzen waren nach der Datenbereinigung noch  $N = 424$  verwertbar. Die Gesamtzahl der Befragungsteilnehmenden unterteilte sich in  $n = 317$  männliche (75 %) und  $n = 107$  weibliche (25 %) Teilnehmer\*innen. Den größten Teil der Bewerbenden stellten die *Erstbewerber* mit  $n = 236$  (62 %) dar. Daneben waren  $n = 111$  *Wiedereinsteller* (26 %) sowie  $n = 50$  *Laufbahnwechsler* (12 %) Teil der Befragung. Fast alle Teilnehmenden gaben als Status *Soldaten auf Zeit* an (99 %). Bei der Angabe zur Laufbahn bildete die Gruppe *Unteroffiziere mit Portepe* (Feldwebellaufbahn) mit  $n = 186$  Teilnehmenden (44 %) die größte Gruppe. Weiterhin gaben  $n = 121$  Teilnehmende die *Offizierslaufbahn* (29 %) und  $n = 117$  die Laufbahn *Unteroffiziere ohne Portepe* (28 %) an. Bei der Angabe des Organisationsbereiches gaben  $n = 161$  Teilnehmende die Teilstreitkraft *Heer* (38 %),  $n = 97$  Teilnehmende die *Luftwaffe* (23 %) und  $n = 63$  Personen die *Marine* (15 %) als ihren zukünftigen Verwendungsbereich an. Die *Streitkräftebasis* wurde von  $n = 64$  Personen (15 %) und der *Zentrale Sanitätsdienst* von  $n = 39$  Teilnehmenden (9 %) gewählt. Von den Befragten gaben  $n = 206$  Personen (49 %) an, bisher *keinen beruflichen Ausbildungsabschluss* erzielt zu haben. Weitere  $n = 144$  Teilnehmende (34 %) gaben an, bereits eine *Lehre abgeschlossen* zu haben. Einen *Fachschul-/Techniker oder*

*gleichwertigen Abschluss* besaßen  $n = 41$  Personen (10 %). Ein kleiner Teil hatten bereits einen *Fachhochschul-* (4 %) oder *Hochschulabschluss* (2 %).

### 8.2.2 Erhebungswelle T2

In der zweiten Erhebungswelle wurden 231 Fragebogen der Mitarbeitendenbefragung vollständig ausgefüllt. Es ergaben sich keine Befragungsteilnehmenden für die Austrittsbefragung in der zweiten Erhebungswelle. Nach der Datenbereinigung; dem Löschen unvollständiger oder unrealistischer Datensätze, ergab sich ein Datensatz von  $N = 176$  verwertbaren Fällen. Davon waren  $n = 128$  Teilnehmer (73 %) *männlich* und  $n = 48$  Teilnehmerinnen (27 %) *weiblich*. Alle Teilnehmer\*innen gaben als Status *Soldat auf Zeit* an. Die Betrachtung der Organisationsbereiche ergab einen Anteil von  $n = 64$  Teilnehmer\*innen (36 %) für das *Heer*,  $n = 39$  Teilnehmer\*innen (22 %) für die *Luftwaffe*, weitere  $n = 26$  Teilnehmende (15 %) für die *Marine* und  $n = 30$  Teilnehmer\*innen (17 %) für die *Streitkräftebasis*. Lediglich  $n = 17$  Teilnehmende (10 %) waren dem *Zentralen Sanitätsdienst* zuzuordnen. Bei der Betrachtung des Bewerbungstyps ergab sich eine Aufteilung in  $n = 116$  *Erstbewerber* (66 %),  $n = 41$  *Wiedereinsteller* (23 %) und  $n = 19$  *Laufbahnwechsler* (11 %). Die Einteilung in die verschiedenen Laufbahnen ergab eine Zuordnung von  $n = 70$  Teilnehmer\*innen (40 %) zur Laufbahn der *Unteroffiziere mit Portepeee*,  $n = 68$  Teilnehmende (39 %) waren der *Offizierslaufbahn* zuzuordnen und  $n = 38$  Teilnehmer\*innen (21 %) der Laufbahn *Unteroffiziere ohne Portepeee*.

### 8.2.3 Erhebungswelle T3

In der letzten Erhebungswelle wurden an 231 Teilnehmende der zweiten Befragungswelle Einladungen versendet. Im Rücklauf waren insgesamt  $N = 103$  Fragebogen der Mitarbeitendenbefragung und  $N = 27$  der Austrittsbefragung verwertbar.

Bei der Stichprobe der **Mitarbeitendenbefragung** ergab sich ein ähnliches Bild wie bei T2. Auch hier waren mehr als zwei Drittel der Teilnehmenden *männlich* (72 %). *Erstbewerber* bildeten hier ebenfalls den größten Anteil (73 %). Auch hinsichtlich der Laufbahn waren die Anteile beinahe identisch zu T2. Die *Offizierslaufbahn* (39 %) und die *Unteroffiziere mit Portepeee* (36 %) stellten hier die beiden größten Gruppen dar. Das *Heer* machte mit insgesamt  $n = 36$  Teilnehmenden (35 %) den größten Anteil aus. Dem folgte die *Luftwaffe* mit  $n = 22$ , die *Marine* mit  $n = 18$  und die *Streitkräftebasis* mit  $n = 15$  Befragungsteilnehmenden. Den Status *Soldat auf Zeit* gaben 102 Teilnehmende an.

Bei der **Austrittsbefragung** ergab sich beim *Geschlecht* eine beinahe identische Verteilung. Bei der Art des Bewerbungstyps stellten die *Erstbewerber* den mit Abstand größten Anteil (63 %). Bei der *Laufbahnwahl* zeigte sich, dass die Laufbahn der *Unteroffiziere mit Portepeee* die meisten Austritte zu verzeichnen hatte (44 %). Die Laufbahn der *Unteroffiziere*

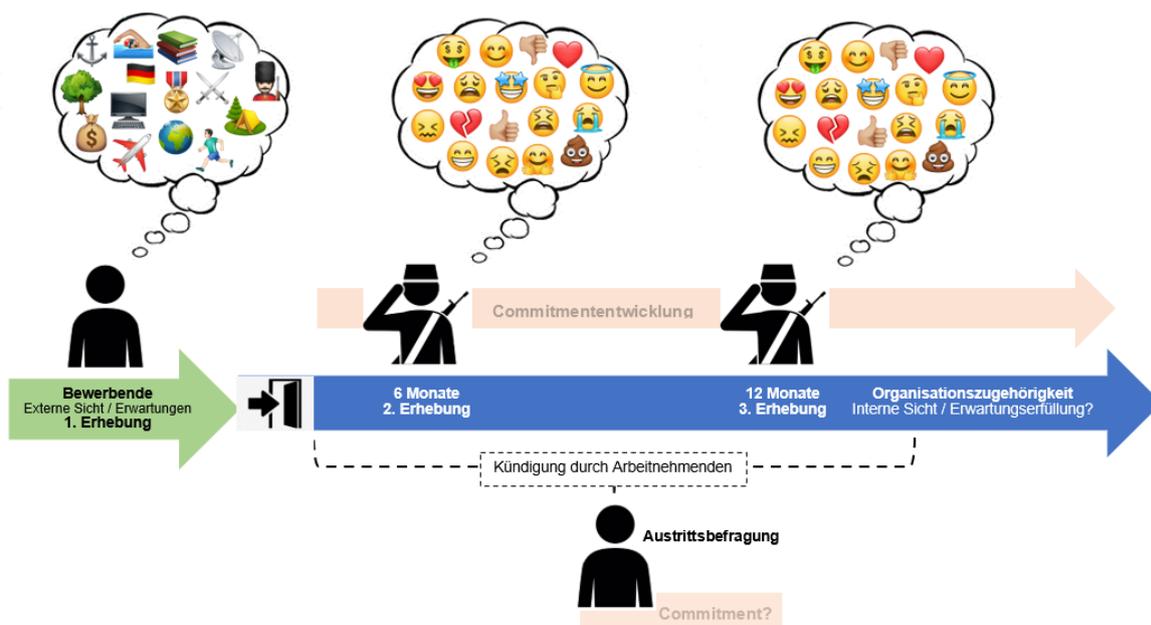
ohne Porteppee (26 %) und die *Offizierslaufbahn* (30 %) zeigten hier ähnlich große Anteile. Bei Unterscheidung der Organisationsbereiche waren beinahe die Hälfte der Teilnehmenden Personen dem *Heer* zuzuordnen (48 %). Dem folgte die *Streitkräftebasis* mit einem Anteil von 26 % der Befragungsteilnehmenden. Alle Teilnehmenden der Austrittsbefragung gaben als Status *Soldat auf Zeit* an.

### 8.3 Versuchsablauf

Die Panelbefragung teilte sich in drei Erhebungszeitpunkte (T1 - T3). Es sollte vor Einstellung (T1) sowie nach Einstellung (T2 und T3) und nach vorzeitigem Verlassen, durch Kündigung der Mitarbeitenden in der Probezeit, (T2 und T3) befragt werden. Zum Zeitpunkt der ersten Befragung (T1) befanden sich die teilnehmenden Personen noch nicht in der Organisation, allerdings wurde davon ausgegangen, dass die Befragten in absehbarer Zeit der Organisation beitreten würden. Die folgenden zwei Erhebungszeitpunkte fanden jeweils im Abstand von sechs Monaten statt. Diese Zeitansätze musste gewählt werden, da ein Dienstantritt zum Teil erst Monate nach der Rekrutierungsbefragung (T1) erfolgt und nicht bei allen Teilnehmenden zum gleichen Zeitpunkt stattfindet. Die Wahl der Zeitabstände ermöglicht dann zwei Mitarbeitendenbefragungen oder eine Mitarbeitendenbefragung und eine Austrittsbefragung. Abbildung 3 stellt den Versuchsablauf grafisch dar.

#### Abbildung 3

Grafische Darstellung des Versuchsablaufs

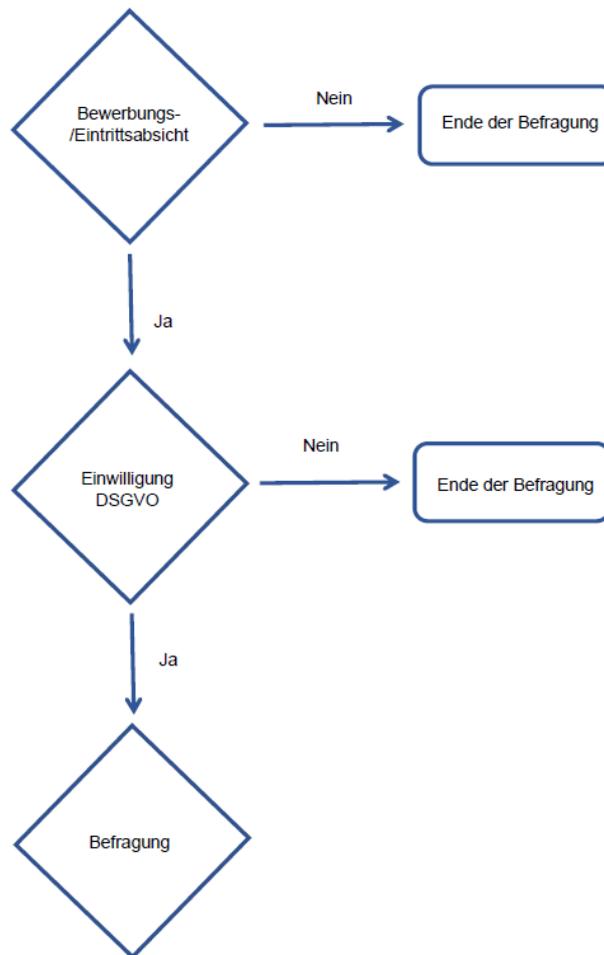


Um die Personen vor Einstellung befragen zu können, wurde sich der Institution der Karrierecenter der Bundeswehr und deren Dislozierung sowie dem Assessmentcenter für Führungskräfte der Bundeswehr bedient. Die Rekrutierungsflyer (Abbildungen A2 und A3) wurden dort für die Bewerbenden im Erhebungszeitraum ausgelegt. Daneben wurde der Rekrutierungsflyer digital auf einschlägigen Onlineplattformen und in Social-Media-Gruppen platziert. Die Befragten hatten im Zeitraum vom 24.06.2021 bis 16.08.2021 insgesamt über 54 Tage die Möglichkeit, über den QR-Link des Rekrutierungsflyers an der Befragung teilzunehmen. Die Teilnehmenden mussten sich mit einem Double-Opt-in-Verfahren für die weitere Teilnahme an der Befragung verifizieren. Zur Anonymität der Befragungsteilnehmenden und zur Vermeidung einer möglichen Verfälschung der Antworten wurde ein generierter Code verwendet, was besonders bei Panelbefragungen mit institutionellem Kontext von Bedeutung ist (Schnell, 2019). Sowohl auf dem Rekrutierungsflyer als auch zu Beginn der Befragung wurde kommuniziert, dass die Beantwortung des Fragebogens einen Zeitaufwand von 5 bis 10 Minuten in Anspruch nehmen würde.

Zu Beginn wurde zur Einstellungsabsicht befragt; bestand keine Einstellungsabsicht führte dies zum Abbruch der Befragung. Im nächsten Schritt fanden Hinweise auf die zugrunde liegenden Datenschutzverordnungen (DSGVO, BDSG, EU-DSGVO) und Dienstvorschriften der Bundeswehr (BMVg, 2018a) statt. Daneben erfolgten weitere Hinweise darauf, dass erhobene Daten ausschließlich für die vorliegende Studie verwendet werden, die Teilnahme anonymisiert ist, der Freiwilligkeit unterliegt und keine negativen Folgen aus den getroffenen Antworten für den Teilnehmenden entstehen. Hier war die Einwilligung der Studienteilnehmenden zwingend erforderlich. Wurde keine Zustimmung erteilt, führte dies zum Ende des Fragebogens und damit zum Abbruch der Befragung. Nach vollständiger Beantwortung des Fragebogens wurde die Teilnahme für die zweite Erhebungswelle im System vorgemerkt. Als Befragungsanreiz wurden unter den Teilnehmenden zehn Amazon-Gutscheine im Wert von 50 Euro verlost. Die Teilnahme an der Verlosung musste am Ende des Fragebogens der ersten Erhebung separat ausgewählt und mit einer E-Mail-Adresse bestätigt werden. Abbildung 4 stellt den Prozess der Rekrutierungsbefragung bei T1 dar.

#### Abbildung 4

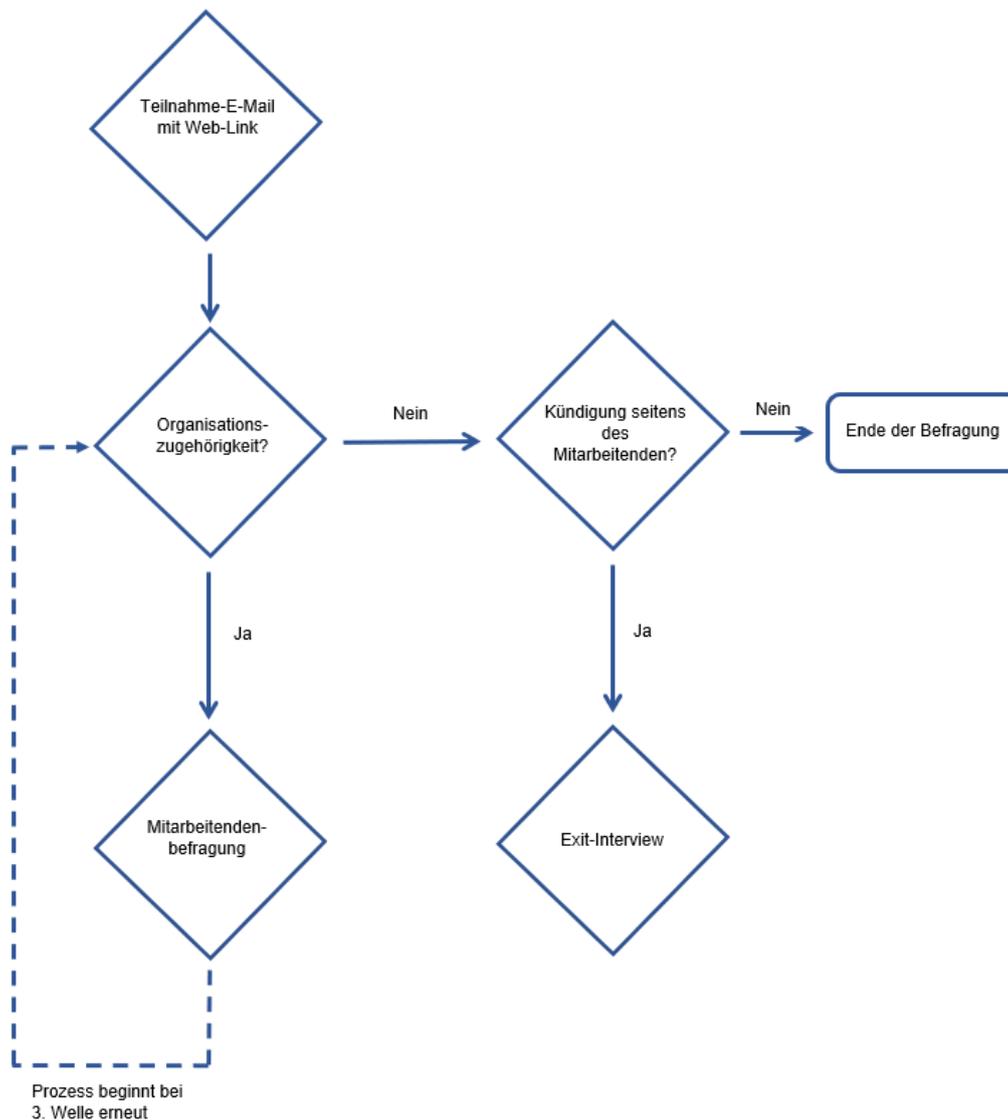
##### Erhebungsprozess bei T1



Bei T2 und T3 wurde an die in der Erstbefragung angegebene E-Mail-Adresse eine Einladung zur Befragung versendet. Diese Einladung bestand aus einem Web-Link zu den Fragebogen. Die Fragebogen bei T2 und T3 gestalteten sich inhaltlich identisch. Dort war neben der Mitarbeitendenbefragung – über eine Filterfrage geführt – der Fragebogen der Austrittsbefragung verortet. In den jeweiligen Befragungswellen wurde zur Dauer der Organisationszugehörigkeit befragt, was ebenfalls als Filterfrage implementiert war. Die Erhebungswelle T2 folgte sechs Monate nach Teilnahme an der ersten Erhebung (T1). Die Teilnehmer\*innen hatten in dieser Erhebungswelle vom 21.12.2021 bis zum 28.02.2021 insgesamt 69 Tage lang die Möglichkeit, die Fragebogen über den per E-Mail zugesandten Link aufzurufen und an der Befragung teilzunehmen. Hier führte das vollständige Ausfüllen des Fragebogens der Mitarbeitendenbefragung zur automatischen Teilnahme an der nächsten Erhebungswelle T3. Der Prozessablauf der Befragungen bei T2 und T3 wird in Abbildung 5 dargestellt.

## Abbildung 5

### Erhebungsprozess bei T2 und T3



Wurde bei T2 der Austrittsfragebogen ausgefüllt, wurde keine Einladung zu T3 verschickt. Die Erhebungswelle T3 folgte weitere sechs Monate nach T2. Auch hier fand die Einladung über eine automatisierte E-Mail statt. Die Befragungsteilnehmenden hatten bei dieser Erhebung insgesamt 68 Tage (24.06.2022 bis 30.08.2022) lang die Möglichkeit, die Fragebogen der Mitarbeitendenbefragung oder der Austrittsbefragung aufzurufen und auszufüllen.

#### 8.4 Fragebogenaufbau

Es wurde versucht einen positiven ersten Eindruck bei den Teilnehmenden durch ein attraktiv, übersichtlich und logisch gestaltetes Layout zu erzeugen (Kallus, 2016; Mayer, 2008; Schnell, 2019). Es wurde ein Multiple-Choice-Design verwendet, die einzelnen

Fragenkomplexe wurden nicht überfrachtet; thematisch korrespondierende Inhalte wurden in Frageblöcke zusammengefasst (Converse & Presser, 1986; Borg, 2003; Dillmann et al., 2004). Dies diente dazu die Bearbeitungszeit kurz zu halten und die Wahrscheinlichkeit eines Abbruchs durch die Befragten zu reduzieren (Bühner, 2021; Schnell et al., 2018). Bei der Anordnung der Fragen wurde ebenfalls darauf geachtet, Kontexteffekte oder Abfolgeeffekte zu vermeiden und einen harmonischen Fragebogaufbau zu gestalten (Dillmann et al., 2004; Franzen, 2014; Hollenberg, 2016; Tourangeau et al., 2000). Für dieses Instrument wurden beinahe alle Items als Pflichtfragen definiert, wodurch eine vollumfängliche Auswertung gewährleistet wurde (Schnell et al., 2018). Die Befragungsteilnehmenden wurden über Filterfragen zu bestimmten Fragen geführt. Dabei wurden einzelne Fragen oder ganze Abschnitte übersprungen (Hollenberg, 2016; Schnell, 2019). Soziodemographische Fragen wurden am Ende des Fragebogens platziert (Mayer, 2008). Die Fragebogen endeten jeweils mit einer Danksagung für die Teilnahme und der optionalen Gewinnspielteilnahme.

Vor der eigentlichen Erhebung wurden die Fragebogen einem Pretest unterzogen. Die Fragebogen wurden in einer Voruntersuchung mit insgesamt 32 Personen getestet. Die Gesamtmenge der Befragten setzte sich sowohl aus aktiven Mitarbeitenden, Reservist\*innen sowie nicht der Organisation angehörenden Personen zusammen. Die befragten Personen hatten die Aufgabe, die Fragebogen des Pretests auszufüllen und gegebenenfalls auf unklare, unvollständige und nicht eindeutige bzw. unverständliche Itemformulierungen hinzuweisen (Mayer, 2008; Raab-Steiner & Benesch, 2012). Bei der Optimierung der Skalen wurde besonders darauf geachtet, sich wiederholende oder unverständliche Itemformulierungen zu entfernen, um den Bearbeitungsaufwand für die Teilnehmenden weitestgehend zu reduzieren (Franzen, 2014). Daneben wurde die Übersichtlichkeit des Layouts, die Dauer der Bearbeitung und die technische Umsetzung geprüft (Schnell et al., 2018). Der Rekrutierungsfragebogen wurde bei den Personen, die der Organisation Bundeswehr nicht angehören ( $n = 10$ ), einem Pretest unterzogen; der Fragebogen der Mitarbeitendenbefragung wurde den Personen vorgelegt, die bereits bei der Bundeswehr arbeiten ( $n = 12$ ). Der Austrittsfragebogen wurde bei Reservistinnen und Reservisten, also ehemaligen Soldat\*innen, einem Pretest unterzogen ( $n = 10$ ). Bei der Testung des Fragebogens für Bewerbende ergaben sich einige Änderungen in der Anordnung der Items. Bei der Mitarbeitendenbefragung wurde die Anordnung der Items von Arbeitgebendenattraktivität und organisationalem Commitment getauscht. Im Fragebogen der Austrittsbefragung wurden die Items des affektiven Commitment hinter die Austrittsgründe gestellt, um eine mögliche Beeinflussung zu vermeiden und um, die für die Teilnehmenden wichtigere Thematik, gleich zu Beginn abzuarbeiten. Darüber hinaus wurde bei einigen Items die Antwortoption *Sonstige* hinzugefügt. Einige Umformulierungen

hinsichtlich des Tempus, insbesondere beim Austrittsfragebogen, wurden vorgenommen. Im Folgenden wird der Aufbau der finalen Fragebogen dargestellt. Die vollständigen Fragebogen finden sich im Anhang (Abbildungen A4 bis A6).

Der Fragebogen zur **Rekrutierung (T1)** umfasste insgesamt drei Abschnitte, deren Bearbeitung maximal 10 Minuten beanspruchte. Im ersten Abschnitt wurden Daten zum Informationsverhalten der Bewerbenden, zur Wahrnehmung der Bundeswehr als Arbeitgebenden, arbeitsbezogene Erwartungen sowie zur subjektiv bewerteten Informiertheit über den Arbeitgebenden, über die Tätigkeit und über die Arbeitsbedingungen erhoben.

Bei den Befragungszeitpunkten T2 und T3 wurde, durch eine Filterfrage zu Beginn, zwischen dem Fragebogen zur Mitarbeitendenbefragung und dem Austrittsfragebogen unterschieden. Der Fragebogen zur Mitarbeitendenbefragung wurde immer dann angesteuert, wenn die teilnehmende Person bei der Filterfrage „Sind Sie momentan beim Arbeitgeber Bundeswehr beschäftigt?“ mit 1 = *ja* (2 = *nein*) antwortete. Dieser Fragebogen unterteilte sich in vier Abschnitte, deren Bearbeitung insgesamt circa 10 Minuten beanspruchte. Bei T2 und T3 fanden sich jeweils die gleichen Fragebogen zur Mitarbeitenden- und Austrittsbefragung. Auch hier wurden 10 Minuten veranschlagt.

Bei der **Mitarbeitendenbefragung (T2/T3)** wurde zu Beginn zur Zufriedenheit mit dem Dienst in der Bundeswehr und dem Führungsstil des Vorgesetzten befragt. Darauffolgend wurde die Erfüllung der arbeitsbezogenen Erwartungen bewertet. Anschließend fanden sich Fragen zu Commitment – im letzten Abschnitt wurde zum aktuellen Dienstverhältnis, zur zugehörigen Dienstgradgruppe und zum Wunsch des Verbleibens in der Organisation befragt.

Die **Austrittsbefragung (T2/T3)** wurde mit der Filterfrage „Weshalb sind Sie nicht (mehr) bei der Bundeswehr beschäftigt?“ eingeleitet. Diese Frage musste mit 2 = *das Arbeitsverhältnis wurde durch mich beendet* beantwortet werden. Alternativ bestanden die Antwortoptionen 1 = *das Arbeitsverhältnis wurde durch die Bundeswehr beendet* und 3 = *ich hatte noch keinen Dienstantritt*. Es folgte ein Item zur Dauer der Organisationszugehörigkeit („Wie lange waren Sie bei der Bundeswehr beschäftigt?“). Der Austrittsfragebogen bestand insgesamt aus drei Abschnitten, für deren Beantwortung etwa 10 Minuten benötigt wurden. Im ersten Abschnitt wurde zu den Austrittsgründen befragt. Der folgende Abschnitt befasste sich mit der rückblickenden Erfüllung arbeitsbezogener Erwartungen. Im letzten Abschnitt wurden die Teilnehmenden zum residualen Commitment gefragt.

## 8.5 Operationalisierung

Um die Hypothesen dieser Arbeit einer Überprüfung unterziehen zu können, war es notwendig, die Variablen zu operationalisieren. Es wurden unabhängige (UV), abhängige Variablen (AV) und Kontrollvariablen (KV) definiert.

Als **unabhängige Variablen** wurden Informiertheit, die arbeitsbezogenen Erwartungen T1 und die Erwartungserfüllung T2 und T3 herangezogen. Auch die Variablen des organisationalen und berufsbezogenen Commitment affektiv aus T2, kamen als unabhängige Variablen zum Einsatz.

Als **abhängige Variable** wurde ebenfalls die Erwartungserfüllung T2 definiert. Daneben wurden die Subskalen der verschiedenen Commitment-Dimensionen und -Foci (T2) als abhängige Variablen herangezogen. Weitere abhängige Variablen waren das residuale affektive Commitment gegenüber der Organisation und dem Beruf und der Tätigkeit bei T3. Im Folgenden wird auf die Operationalisierung der einzelnen Konstrukte genauer eingegangen.

### **8.5.1 Informationsverhalten und Informiertheit**

Bei der Operationalisierung der Variablen zum Informationsverhalten der Teilnehmenden wurde auf Items aus der Jugendstudie 2008 von Bulmahn et al. (2010) zurückgegriffen. Diese Items wurden in der vorliegenden Arbeit zweckmäßig zusammengefasst und um Ausprägungen der digitalen Kommunikationsmedien ergänzt. Hierbei wurde gefragt, welche Kanäle die Bewerbenden nutzen, um sich über einen möglichen Arbeitgebenden zu informieren („Welche Kanäle nutzen Sie, um sich über einen möglichen Arbeitgeber zu informieren?“), über welche Kanäle die Teilnehmenden auf den Arbeitgebenden Bundeswehr aufmerksam geworden sind („Wie sind Sie auf den Arbeitgeber Bundeswehr aufmerksam geworden?“) und wie sich die Befragten weitergehend über den Arbeitgebenden informiert haben („Wie haben Sie sich über den Arbeitgeber Bundeswehr weitergehend informiert?“). Als Antwortmöglichkeiten standen zehn bis zwölf gängige Informationskanäle, darunter *Youtube* oder *Social Media*, zur Auswahl; Mehrfachnennungen waren dabei möglich (1 = *nicht gewählt*; 2 = *ausgewählt*). Daneben wurden zwei Items zur Wahrnehmung des Arbeitgebenden Bundeswehr abgefragt. Hier wurden die Befragungsteilnehmenden gefragt, ob sie bereits Werbung der Bundeswehr („Haben Sie schon einmal Werbung der Bundeswehr wahrgenommen?“) sowie die aktuelle Werbekampagne („Haben Sie die Werbekampagne ‚Mach, was wirklich zählt‘ wahrgenommen?“) wahrgenommen haben. Beide Items waren mit der Ausprägung 1 = *Ja* oder 2 = *Nein* zu beantworten.

Daneben wurden die Items zur Bewertung der Informiertheit abgefragt. Die drei Items befragten zum subjektiv bewerteten Informationsstand über den Arbeitgebenden („Wie hoch schätzen Sie ihren Informationsstand über den Arbeitgeber Bundeswehr zum jetzigen Zeitpunkt ein?“), die Tätigkeit und die Arbeitsbedingungen. Beantwortet wurde auf einer fünfstufigen Ratingskala im Likert-Format. Die Intensität des Informationsstandes wurde mit den Endpunkten 1 für *gering* und 5 für *sehr hoch/sehr gut* bewertet. Dies Items finden sich in

vergleichbarer Form auch in der Studie von Elbe (2022), in der zur Informiertheit über die Bundeswehr generell sowie über die Bundeswehr als Arbeitgebenden befragt wurde.

Aus diesen drei Items wurde die Skala Informiertheit gebildet (Latcheva & Davidov, 2014). Um die Skala in die Analysen einbeziehen zu können, kann dies entweder anhand eines Mittelwertes oder auch mit einem Summenscore umgesetzt werden. Der Summenscore birgt allerdings den Nachteil, dass fehlende Werte die Daten verfälschen können. Daneben hat der Mittelwert den Vorteil einer übersichtlichen Darstellung und besseren Interpretation der Ergebnisse (Benninghaus, 2007). Es wurde sich daher für den Mittelwert entschieden. Die grafische Verteilung der Skalenwerte ließ auf Normalverteilung schließen. Zur mathematischen Überprüfung wurden der Kolmogorov-Smirnov- und der Shapiro-Wilk-Test herangezogen. Die Ergebnisse beider Tests waren signifikant ( $p < .001$ ), die Normalverteilungsannahme wurde somit nicht bestätigt. Mit einem Cronbachs-Alpha-Wert von  $\alpha = .62$  wurde ein noch akzeptabler Wert der Skala *Informiertheit* berechnet. Die Item-Skala-Statistik zeigte, dass durch Weglassen des Items „*Informationsstand Arbeitsbedingungen*“ der Alpha-Wert leicht gestiegen wäre. Die Steigerung wäre in diesem Fall allerdings marginal, das Item wurde daher in der Skala belassen.

### **8.5.2 Arbeitsbezogene Erwartungen und Erwartungserfüllung**

Zur Operationalisierung der arbeitsbezogenen Erwartungen wurde sich der 32 Items zu personalbindungsrelevanten Einzelbedürfnisse aus der Studie von Richter (2020) bedient. Die Fragestellung „Einmal angenommen Sie wären bei der Bundeswehr beschäftigt, für wie wahrscheinlich halten Sie folgende Aussagen?“ leitete den Fragenkomplex ein. Innerhalb der arbeitsbezogenen Erwartungen wurden die Variablen tabellarisch als Fragebatterie aufgelistet. Dies bot den Befragungsteilnehmenden eine übersichtlichere Darstellung und begünstigte ein konsistentes Antwortverhalten (Hinz et al., 2009). Die einzelnen Items wurden über eine fünfstufige Likert-Skala (1 = *sehr unwahrscheinlich*; 2 = *eher unwahrscheinlich*; 3 = *teils/teils*; 4 = *eher wahrscheinlich*; 5 = *sehr wahrscheinlich*) mit einer Mittelkategorie erhoben (Menold & Bogner, 2015; Schnell 2019). Die Items wurden in ihrer thematischen Anordnung durchmischt, um mögliche Kontexteffekte zu minimieren. Die 32 Items dienten dann in den Erhebungswellen T2 und T3 zur Messung der Erwartungserfüllung. Hier erfolgte lediglich eine Anpassung der übergeordneten Frageformulierung („Wenn Sie an Ihren Dienst in der Bundeswehr denken: Wie beurteilen Sie die folgenden Punkte?“) und der Skalenbezeichnung (1 = *trifft nicht zu* bis 5 = *trifft voll zu*). Die mathematischen Kennwerte der einzelnen Items bei T1 sind der Tabelle A7 im Anhang zu entnehmen.

Es wurde eine Faktorenanalyse durchgeführt, um übergeordnete Faktoren zu bilden und damit die Weiterverarbeitung, Analyse und Interpretation der Daten zu erleichtern

(Bühl, 2014; Bühner, 2021). Bei den *arbeitsbezogenen Erwartungen T1* wurde das KMO-Kriterium mit einem Wert von .91 berechnet und lag damit deutlich über dem Minimalwert von .5 (Cleff, 2015; Field, 2013; Kaiser & Rice, 1974). Auch die Auswertung der Anti-Image-Korrelation ergab für die einzelnen Variablen jeweils Werte über dem Minimum. Die Daten waren dahingehend sehr gut für eine Faktorenanalyse geeignet. Der durchgeführte Bartlett-Test (Bartlett, 1937) war im Ergebnis signifikant, die Daten konnten in einer Faktorenanalyse weiterverarbeitet werden. Im Folgenden wurde eine Hauptachsenanalyse mit Varimax-Rotation berechnet (Wolff & Bacher, 2010). Die erklärte Gesamtvarianz wies vier Faktoren mit einem Eigenwert von  $> 1$  aus, die zusammen 48 Prozent der Varianz erklärten. Über die rotierende Faktorenmatrix wurde anhand der ausgeworfenen Ladungen sowie unter Berücksichtigung der inhaltlichen Passung eine Zuordnung der Variablen zu den einzelnen Faktoren vorgenommen (Bortz & Schuster, 2010; Brown, 2006; Bühl, 2014; Bühner, 2021; Gorsuch, 1983). Es wurden zwischen vier und 14 Items auf die einzelnen Faktoren verteilt. Dabei wurde deutlich, dass bei einzelnen Items erhebliche Querladungen zwischen den Faktoren bestanden. Aufgrund der inhaltlichen Passung wurde das Item „dass Sie sich entfalten und entwickeln können“ (.35), welches ebenfalls eine hohe Querladung zu Faktor 2 (.31) aufwies, zu diesem Faktor hinzugefügt. Ähnliches galt für das Item „dass alle bei wichtigen Fragen mitbestimmen können“ (.44). Auch hier wurde unter Berücksichtigung der inhaltlichen Passung und der erheblichen Querladung eine Zuordnung zu Faktor 2 (.38) vorgenommen. Das Item „dass die berufliche Tätigkeit mit ihren Wertevorstellungen vereinbar ist“ (.47) zeigte eine besonders hohe Querladung zu Faktor 1 (.47) und wies ebenso inhaltlich eine höhere Konsistenz zu diesem Faktor auf. Folglich wurde eine Zuordnung zu diesem Faktor vorgenommen. Die einzelnen Faktoren umfassten nach dieser Anpassung zwischen drei und 14 Items. Die ausgeworfenen Werte von Cronbachs Alpha für die einzelnen Faktoren zeigten allesamt gute bis exzellente Werte. Bei den Faktoren 1 bis 3 hätte die Streichung einzelner Items zur Verringerung des Cronbachs Alpha geführt. Lediglich in Faktor 4 hätte die Herausnahme des Items „dass es sich um einen angesehenen und geachteten Arbeitgeber handelt“ zu einer Steigerung des Alpha-Wertes von .78 auf .83 geführt. Aus Gründen der inhaltlichen Passung und des ohnehin akzeptablen bis guten Werts wurde das Item in Faktor 4 belassen.

Die einzelnen Faktoren wurden dann inhaltlich zusammengefasst und interpretiert. Der erste Faktor umfasste alle für die Organisation und den Arbeitgebenden als typisch angenommenen Merkmale. Auch enthielt dieser Faktor mit den Items „dass Sie sich mit den Zielen der Bundeswehr identifizieren können“ und „dass die berufliche Tätigkeit mit Ihren Wertevorstellungen vereinbar ist“ zwei bedeutsame Items, die in Verbindung mit der Public Service Motivation stehen und damit als höchst essenziell für diesen Faktor angesehen wurden. Ähnlich der Employer Value Proposition handelte es sich dabei um wenige

besonders wichtige Arbeitgebendenattribute, bei denen davon ausgegangen werden kann, dass diese für die Zielgruppe von besonderer Bedeutung sind und die Organisation bei dieser besonders attraktiv machen (Tomczak et al., 2011). Faktor 1 wurde daher als **Employer Value Proposition (EVP)** bezeichnet und umfasste 14 Items ( $\alpha = .92$ ).

Der Faktor 2 beschrieb inhaltlich Erwartungen, die in ihrer Erfüllung persönlichkeitsbezogene Entwicklungen und förderliche Weiterentwicklungen darstellten. Die Skala umfasste Items zur Mitbestimmung, beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung und Weiterbildung und beschrieb damit die wahrgenommenen persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten der Befragungsteilnehmer\*innen (Conway, 2004; Pfeil, 2016; Rothstein & Goffin 2006). Faktor 2 wurde daher als Faktor **Persönlichkeitsförderliche Erwartungen (PE)** bezeichnet und umfasste insgesamt acht Items ( $\alpha = .85$ ).

Faktor 3 umfasste sieben Items und beschrieb örtliche und zeitliche Kriterien des Arbeitsplatzes und des Arbeitgebenden sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Der Faktor 3 wurde daher als Faktor **Örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen (ÖZR)** bezeichnet ( $\alpha = .78$ ).

Faktor 4 umfasste lediglich drei Items, die zum einen den baulichen Zustand der Liegenschaft sowie den Zustand der Arbeitsräume beschrieben; zum anderen befand sich hier mit dem Item „*dass es sich um einen angesehenen und geachteten Arbeitgeber handelt*“ die Bewertung der Außenwirkung des Arbeitgebenden, also das Arbeitgebendenimage. Als Bezeichnung für diesen Faktor wurde **Außenwirksame Rahmenbedingungen (AR)** gewählt ( $\alpha = .79$ ).

Für die in dieser Arbeit aufgestellten Hypothesen ergab sich aus den Ergebnissen dieser Faktorenanalyse die vierfaktorielle Lösung mit den Faktoren EVP, PE, ÖZR und AR. Die Anzahl der zu überprüfenden Unterhypothesen zu den arbeitsbezogenen Erwartungen nahm damit zu, eine inhaltliche Änderung ergab sich dadurch aber nicht. Zusammenfassend konnte festgestellt werden, dass die durchgeführte Hauptachsenanalyse zu inhaltlich sinnvollen Faktoren führte. Es wurden vier inhaltlich abgrenzbare und interpretierbare Faktoren mit akzeptablen bis sehr guten Cronbachs-Alpha-Werten gebildet. Dabei wurde auch berücksichtigt, dass der Wert durch die hohe Anzahl an Items in einzelnen Faktoren künstlich gesteigert werden konnte (Döring & Bortz, 2016).

Bei T2 wurde für den Index *Erwartungserfüllung T2* ebenfalls eine Faktorenanalyse durchgeführt. Die mathematischen Kennwerte der Items sind der Tabelle A8 im Anhang zu entnehmen. Bei der *Erwartungserfüllung T2* ergab der durchgeführte KMO-Test einen Wert von .90 und lag damit über dem Minimalwert. Der Bartlett-Test war signifikant ( $p < .001$ ). Die Anti-Image-Korrelationsmatrix wies nur Werte  $> .73$  aus. Alle Werte lagen damit über dem Grenzwert, die Daten eigneten sich somit für eine Faktorenanalyse. Es wurde eine

Hauptachsenanalyse mit Varimax-Rotation berechnet. Die erklärte Gesamtvarianz zeigte, dass mit sechs Faktoren 57 Prozent der Varianz der Daten erklärt werden konnte. Vier Faktoren mit einem Eigenwert  $> 1$  erklärten zusammen 52 Prozent der Varianz. Bei einer sechsfaktoriellen Lösung luden auf Faktor 5 und Faktor 6 lediglich je zwei Items mit  $> .20$ . Aufgrund des Eigenwertes, der geringen Ladungen, des Screeplot (Eigenwertverlauf) und der inhaltlichen Passung wurde daher eine Faktorenanalyse mit vier Faktoren gerechnet. Es wurden zwischen vier und 12 Items den jeweiligen Faktoren zugeordnet. Die Zuordnung der Items zu den Faktoren zeigte weitestgehend Übereinstimmung mit der Faktorenanalyse des Index der *Arbeitsbezogenen Erwartungen T1*. Die Annahme der vierfaktoriellen Lösung aus T1 mit den Faktoren EVP, PE, ÖZR und AR wurde damit als bestätigt angenommen und fand auch im weiteren Verlauf Anwendung. Für die Faktoren ergaben sich auch bei T2 insgesamt gute Cronbachs-Alpha-Werte. Für den Faktor *Employer Value Proposition T2* ergab sich ein Alpha von .91. Der Faktor *Persönlichkeitsförderliche Erwartungen T2* erreichte einen Alpha-Wert von .90. Für den Faktor *Örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen T2* wurde ein Cronbachs-Alpha-Wert von .79 und für *Außenwirksame Rahmenbedingungen T2* ein Alpha-Wert von .85 berechnet.

Bei T3 wurde ebenfalls eine Faktorenanalyse des Index *Erwartungserfüllung T3* durchgeführt. Mathematische Kennwerte der einzelnen Items sind der Tabelle A9 zu entnehmen. Das KMO-Kriterium ergab einen Wert von .87, die Daten eigneten sich somit gut für die Faktorenanalyse. Der durchgeführte Bartlett-Test bestätigte dies mit einem signifikanten Ergebnis ( $p < .001$ ). Die Anti-Image-Korrelationsmatrix zeigte Werte im Bereich zwischen .57 und .94, alle Werte lagen über dem Grenzwert. Es wurde eine Hauptachsenanalyse mit Varimax-Rotation berechnet. Aufgrund des Eigenwertes, der geringen Ladungen, des Screeplot und der inhaltlichen Passung wurde eine Faktorenanalyse mit vier Faktoren gerechnet. Die Zuordnung der Items zu den Faktoren wies auch bei diesem Erhebungszeitpunkt weitestgehend Übereinstimmung mit der Faktorenanalyse der *arbeitsbezogenen Erwartungen T1* auf. Für die einzelnen Faktoren ergaben sich auch bei dieser Erhebungswelle insgesamt gute bis sehr gute Cronbachs-Alpha-Werte. Für den Faktor *Employer Value Proposition T3* wurde  $\alpha = .90$  berechnet. Der Faktor *Persönlichkeitsförderliche Erwartungen T3* ergab  $\alpha = .88$ . Für den Faktor *Örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen T3* wurde  $\alpha = .84$  und für *Außenwirksame Rahmenbedingungen T3* ein Alpha von .86 berechnet.

Für den Index der *retrospektiven Erwartungserfüllung T3* war der Kolmogorov-Smirnov-Test nicht signifikant, der Shapiro-Wilk-Test war dagegen signifikant. Die grafische Analyse legte die Normalverteilungsannahme nahe. Aufgrund der kleinen Stichprobengröße ( $N = 27$ ) wurden die in Erhebungswelle T1 erarbeitete vierfaktorielle Lösung mit den Faktoren *Employer Value Proposition*, *Persönlichkeitsförderliche Erwartungen*, *Örtliche und*

*zeitliche Rahmenbedingungen* und *Außenwirksame Rahmenbedingungen* zugrunde gelegt. Die mathematischen Kennwerte der vier Faktoren sind der Tabelle A10 zu entnehmen.

### **8.5.3 Commitment**

Allen und Meyer (1990) lieferten mit ihrer Forschung und der Organizational Commitment Scale (OCS) sowie Maier und Woschée (2002) mit dem Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) zwei in der Wissenschaft verbreitete Ansätze zur Untersuchung von organisationalem Commitment (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Schmidt, 2010). Daneben sind besonders die Fragebogen von Felfe et al. (2014) zur Erfassung von Commitment gegenüber der Organisation, Beruf, Tätigkeit und Beschäftigungsform (COBB) sowie die COMMIT-Skalen von Felfe und Frank (2012) zu nennen. Diese Fragebogen erweitern den ursprünglichen Untersuchungsansatz dabei um die Betrachtung weiterer Commitment-Foci.

Zur Operationalisierung des Commitment in dieser Arbeit wurde sich für den COBB von Felfe et al. (2002) entschieden. Der OCQ wurde verworfen, da dort die Fokussierung auf der affektiven Dimension liegt, kalkulatorische und normative Dimension werden vernachlässigt (Felfe, 2008). Daneben wird die Trennschärfe einzelner Items dahingehend kritisiert, dass diese eine zu große Nähe zur Arbeitszufriedenheit aufweisen würden (Kraus & Woschée, 2009; Felfe, 2008). Weiterhin würden einzelne Items tatsächlich die Wechselabsicht und das Engagement messen, diese sollten aber eigentlich vorhergesagt werden. Dadurch bestehe nach Felfe (2008) die Gefahr einer Konfundierung der Masse und somit einer möglichen Überschätzung von Zusammenhängen (Maier & Woschée, 2002). Bei der vergleichenden Betrachtung von COMMIT und COBB konnte festgestellt werden, dass beide eine große Ähnlichkeit aufweisen und die Items der Skalen von Verbundenheit und Identifikation mit der Organisation identisch waren (Felfe et al., 2014; Frank & Felfe, 2012). Was letztlich für den COBB sprach, war die Zugänglichkeit des Verfahrens. Im Gegensatz zu den COMMIT-Skalen steht der COBB kostenlos zur Verfügung (Schilling, 2014). Zudem konnte durch die reduzierte Zahl an Items die Gefahr eines Abbruchs durch die Befragungsteilnehmenden und die damit einhergehende Nonresponse reduziert werden (Bühner, 2021; Raab-Steiner & Benesch, 2012; Schnell, 2019).

Der COBB bildet die Facetten organisationales Commitment, berufliches Commitment und Commitment gegenüber der Beschäftigungsform ab. Die einzelnen Skalen können aber auch isoliert verwendet werden (Felfe et al., 2014). Die Subdimensionen der Beschäftigungsform sollen im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter betrachtet werden. Die Messung der Items findet anhand einer fünfstufigen Likert-Skala von 1 = *trifft nicht zu* bis 5 = *trifft vollständig zu* statt und gibt Auskunft darüber, inwieweit eine Aussage als zutreffend bewertet wird (Felfe et al., 2014). Durch Faktoranalysen gilt die Inhaltsvalidität als belegt.

Der Fragebogen zur Messung des organisationalen Commitment besteht insgesamt aus 14 Items, von denen fünf das *organisational Commitment affektiv* (OCA), vier das *organisational Commitment costs* bzw. *kalkulatorisch* (OCC) und weitere fünf das *organisational Commitment normativ* (OCN) erfassen sollen (Felfe et al., 2014). Die Polung der Items ist, bis auf das Item „Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit dieser Organisation verbunden“, durchweg positiv. Die interne Konsistenz liegt für OCA bei  $\alpha = .86$ , für OCC bei  $\alpha = .75$  und bei OCN bei  $\alpha = .77$ . Die Skala zur Messung der Identifikation und Verbundenheit mit dem Beruf und der Tätigkeit umfasst insgesamt 16 Items, von denen sieben dem *berufsbezogenen Commitment affektiv* (BCA) zugeordnet werden, vier dem *berufsbezogenen Commitment costs* (bzw. kalkulatorisch) (BCC) und fünf dem *berufsbezogenen Commitment normativ* (BCN) (Felfe et al., 2014). Felfe et al. (2014) stellen dann für die interne Konsistenz der Subdimension BCA  $\alpha = .91$ , bei BCC  $\alpha = .81$  und bei BCN  $\alpha = .74$  fest.

Die 30 Items der Skalen zum organisationalen und berufs- und tätigkeitsbezogenen Commitment des COBB konnten für die vorliegende Untersuchung, bis auf thematische Umformulierungen, problemlos übernommen werden. Bei der Adaption wurde darauf geachtet, sich stark an der Originalversion von Felfe et al. (2002) zu orientieren. Anpassungen durch die Nutzung zielgruppenspezifischer Termini sind nach Felfe et al. (2014) dabei generell möglich und wurden hier vorgenommen. Dies geschah beispielsweise durch die Umformulierung von „Kolleginnen und Kollegen“ zu „Kameradinnen und Kameraden“ oder von „Organisation“ zu „Bundeswehr“. Es war auf einer Ratingskala von 1 für *trifft nicht zu* bis 5 für *trifft voll zu* zu antworten.

Zur Operationalisierung des organisationalen und berufs- und tätigkeitsbezogenen Commitment nach Verlassen der Organisation (residuales Commitment) wurden ebenfalls die Items des COBB (Felfe et al., 2002), in Verbindung mit der theoretischen Grundlage von Breitsohl und Ruhle (2013), verwendet. Eine Umformulierung war hier besonders hinsichtlich der Zeitform erforderlich. Es wurde mit fünf Items zum *organisationalen residualen Commitment affektiv* gefragt. Die Items waren auf einer Ratingskala, von 1 für *trifft nicht zu* bis 5 für *trifft voll zu*, zu bewerten. Das Item „Ich fühle mich emotional nicht mehr sonderlich mit der Bundeswehr verbunden“ war in seiner Polung negativ, alle anderen positiv. Mit weiteren sieben Items wurde das *berufs- und tätigkeitsbezogene residuale Commitment affektiv* befragt. Auch hier fand sich eine Ratingskala von 1 für *trifft nicht zu* bis 5 für *trifft voll zu*. Alle sieben Einzelfragen waren positiv gepolt. Die mathematischen Kennwerte der einzelnen Items sind der Tabelle A11 zu entnehmen.

Bei *Commitment T2* wurden Faktorenanalysen zu den Skalen des organisationalen und berufs- und tätigkeitsbezogenen Commitment bei T2 durchgeführt. Für die Skala des *organisationalen Commitment* bei T2 ergab der Kaiser-Meyer-Olkin-Test einen Wert von .90.

Die Anti-Image-Korrelation ergab als kleinsten Wert .64. Es wurde eine Hauptachsenanalyse mit Varimax-Rotation berechnet. Dabei ergab sich eine Lösung mit drei Faktoren, die zusammen eine Gesamtvarianz von 64 Prozent erklärten. Faktor 1 beinhaltete dabei fünf Items, deren Ladungen im Bereich zwischen .63 bis .88 lagen. Dieser Faktor zeigte sich bei inhaltlicher Betrachtung als die Subdimension **Organisationales Commitment affektiv (OCA)** von Felfe et al. (2014). Die Reliabilität des Faktors ergab einen Cronbachs-Alpha-Wert von  $\alpha = .92$ . Faktor 2 umfasste vier Items mit Ladungen zwischen .63 und .79. Inhaltlich wurden hier die Items des kalkulatorischen Commitment zusammengefasst. Faktor 2 bildete somit den Faktor **Organisationales Commitment kalkulatorisch (OCC)** ab; es ergab sich ein Cronbachs-Alpha-Wert von  $\alpha = .79$ . In diesem Faktor hätte der Alpha-Wert durch Weglassen des Items „Ich glaube, dass ich momentan zu wenig Chancen habe, um einen Wechsel des Arbeitgebers ernsthaft in Erwägung zu ziehen“ noch auf  $\alpha = .87$  gesteigert werden können. Aufgrund inhaltlicher Passung und des bereits guten Alpha-Werts wurde das Item in diesem Faktor belassen. Faktor 3 fasste fünf Items zusammen; die Ladungen befanden sich im Wertebereich zwischen .44 und .80. Die inhaltliche Betrachtung definierte diesen Faktor als **Organisationales Commitment normativ (OCN)** mit  $\alpha = .86$ . Die Faktorenanalyse des *Organisationalen Commitment* ergab somit drei plausible Faktoren, die sich mit den Subdimensionen von Felfe et al. (2014) deckten. Die Werte der einzelnen Items sowie die Reliabilitäten der ermittelten Faktoren zeigten gute bis sehr gute Werte.

Für die Skala des *berufs- und tätigkeitsbezogenen Commitment* bei T2 ergab der KMO-Test ein Ergebnis von .92. Der Bartlett-Test war im Ergebnis signifikant ( $p < .001$ ). Die Anti-Image-Korrelation ergab für das berufsbezogene Commitment .76 als niedrigsten Wert, die Eignung des Konstruktes für eine Faktorenanalyse wurde dadurch angenommen. Für das berufsbezogene Commitment wurde ebenfalls eine dreifaktorielle Lösung gewählt, mit der 79 Prozent der Gesamtvarianz erklärt wurden. Die Varianzaufklärung wurde insgesamt als gut bewertet. Bei der durchgeführten Faktorenanalyse ergab sich eine Zuordnung von sieben Items zu Faktor 1. Die Werte der Ladungen erstreckten sich über einen Bereich von .76 bis .90. Inhaltlich stimmte dieser Faktor vollständig mit der Subdimension **Berufliches Commitment affektiv (BCA)** von Felfe et al. (2014) überein und wurde auch im Folgenden so definiert. Die Reliabilität dieses Faktors wurde mit einem Cronbachs-Alpha-Wert von .97 berechnet. Rein rechnerisch umfasste Faktor 2 lediglich ein Item. Die inhaltliche Betrachtung zeigte allerdings, dass weitere Items diesem Faktor zugeordnet werden konnten. Das Item „Zu vieles in meinem Leben würde durcheinandergeraten, wenn ich den Beruf jetzt wechseln würde“ wurde mit einer Ladung von .53 dem Faktor 3 zugeordnet; es waren allerdings erhebliche Querladungen zu Faktor 2 (.50) festzustellen. Inhaltlich zeigte sich hier eine Zuordnung zu Faktor 2 als geboten. Daneben wurden noch zwei weitere Items einer veränderten Zuordnung unterzogen. Das Item „Ich habe schon zu viel in meinen jetzigen

Aufgaben- und Tätigkeitsbereich investiert, um noch an eine Neuorientierung zu denken“ lud zwar stark auf Faktor 3 (.70), musste aber aufgrund inhaltlicher Passung Faktor 2 zugeordnet werden. Ähnlich wurde mit dem Item „Es wäre mit zu vielen Nachteilen verbunden, in meinem Beruf einen anderen Aufgaben- und Tätigkeitsbereich zu übernehmen“ verfahren. Hier zeigte sich eine mathematische Zuordnung zu Faktor 3 (.79) als offensichtlich, nach inhaltlicher Betrachtung wurde eine Zuordnung zu Faktor 2 vorgenommen. Damit bildete Faktor 2 mit vier Items die Subskala **Berufliches Commitment kalkulatorisch (BCC)** ab. Die Berechnung von Cronbachs Alpha ergab für diesen Faktor einen Wert von  $\alpha = .79$ . Eine Steigerung auf  $\alpha = .89$  wäre durch das Löschen des Items „Ich werde weiterhin in meinem Beruf arbeiten, weil es keine Alternativen für mich gibt“ möglich gewesen, wurde aber aufgrund inhaltlicher Passung verworfen. Als Folge dessen blieb eine Zuordnung von fünf Items mit Einzelwerten zwischen .56 und .79 zu Faktor 3. Dieser Faktor erfasste die Items der normativen beruflichen Verbundenheit und wurde als **Berufliches Commitment normativ (BCN)** bezeichnet. Es ergab sich ein Cronbachs Alpha von  $\alpha = .89$ . Die Durchführung der Faktorenanalyse zeigte insgesamt zufriedenstellende Ergebnisse; die gewonnenen Daten konnten für die weitere Analyse herangezogen werden.

Für *Commitment T3* wurden ebenfalls Hauptachsenanalysen mit Varimax-Rotation für das organisationale und berufs- und tätigkeitsbezogene Commitment bei T3 gerechnet. Eine Übersicht der mathematischen Kennwerte einzelner Items ist der Tabelle A12 im Anhang zu entnehmen. Die Voraussetzungen für die Faktorenanalysen wurden erfüllt. Im Ergebnis konnten für keine Skala logische Faktoren berechnet werden, es war kein inhaltlicher Zusammenhang feststellbar. Die Ergebnisse der Faktorenanalysen zu den Konstrukten des organisationalen und berufsbezogenen Commitment aus der Erhebungswelle T2 waren inhaltlich schlüssiger, theoretisch fundierter und aufgrund des größeren Stichprobenumfangs verlässlicher. Die Faktoren aus T2 wurden weiterhin angenommen. Es wurden insgesamt gute bis sehr gute Cronbachs-Alpha-Werte berechnet. Für OCA ergab sich ein Cronbachs Alpha von  $\alpha = .90$ , für OCN  $\alpha = .80$ , für OCC ein Cronbachs Alpha von  $\alpha = .74$ . Für die berufsbezogenen Dimensionen wurde für BCA ein Wert von  $\alpha = .96$ , für BCN  $\alpha = .88$  und für BCC ein Cronbachs Alpha von  $\alpha = .80$  berechnet.

Die Skalen des *residualen Commitment affektiv T3* wurden ebenfalls auf ihre interne Konsistenz hin überprüft. Eine Übersicht der Itemstatistiken ist der Tabelle A13 im Anhang zu entnehmen. Die Zuordnung der Items zu den einzelnen Faktoren fand auf Grundlage der dreifaktoriellen Lösung aus T2 statt. Für die Skalen **Residuales organisationales Commitment affektiv (ResOCA)** und **Residuales berufsbezogenes Commitment affektiv (ResBCA)** wurden sehr gute Werte für die interne Konsistenz festgestellt. Die Reliabilitätsstatistik ergab für beide Skalen ein Cronbachs Alpha von  $\alpha = .98$ .

### 8.5.4 Kontrollvariablen.

Nach der Operationalisierung der unabhängigen und abhängigen Variablen mussten Kontrollvariablen definiert werden. Als Kontrollvariablen für diese Untersuchung wurden die drei Variablen *Bewerbertyp*, *Laufbahnwahl* und *Geschlecht* aus den soziodemografischen Daten festgelegt.

Das **Geschlecht** konnte im Fragebogen mit 1 = *männlich*, 2 = *weiblich* oder 3 = *divers* angegeben werden. Die hier erhobenen Daten umfassten allerdings lediglich die zwei Ausprägungen *männlich* und *weiblich*; die Option *divers* wurde in keinem Fall gewählt. Die Variable war somit dichotom kodiert mit 1 = *männlich* und 2 = *weiblich* (Wooldridge, 2012). Die Variable gilt weithin als funktionale Kontrollvariable und wurde auch in diversen Untersuchungen zum Commitment einbezogen (Giry, 2016; Klaiber, 2016; Mathieu & Zajac, 1990; Meifert, 2005; Meyer et al., 2002; Tryfonos, 2015; Westphal, 2011). In der Meta-Analyse von Mathieu und Zajac (1990) wird ein schwacher Zusammenhang zwischen Geschlecht und dem organisationalen Commitment observiert.

Der **Bewerbertyp** konnte zwischen 1 = *Erstbewerber*, 2 = *Wiedereinsteller* und 3 = *Laufbahnwechsler* unterschieden werden. *Erstbewerber* sind solche, die noch nie in der Organisation waren, *Wiedereinsteller* waren bereits in der Organisation und wollen zurückkehren und *Laufbahnwechsler* gehören bereits der Organisation an. Differenzierte Erfahrungen und Vorwissen zur Organisation bei den Befragten der verschiedenen Teilgruppen wurden hier vom Autor angenommen. Um die nominalskalierte Variable *Bewerbertyp* in die Analyse einfließen lassen zu können, wurden Dummy-Variablen gebildet (Keller, 2016; Reinboth, 2006; Yip & Tsang, 2016, Porst, 2014). Somit ergab sich für die Dummy-Variable *Erstbewerber* der Wert 1 für alle Personen die *Erstbewerber* waren und der Wert 0 für alle Personen, die entweder *Laufbahnwechsler* oder *Wiedereinsteller* waren. Für die Dummy-Variable *Laufbahnwechsler* galt 1 = *Laufbahnwechsler* und 0 = *Erstbewerber* oder *Wiedereinsteller*. Gleiches gilt für die Dummy-Variable *Wiedereinsteller*, diese wurde als Referenzkategorie gewählt.

Daneben wurden über die **Laufbahnwahl** die Laufbahnen 1 = *Mannschaften*, 2 = *Unteroffizier ohne Portepe*, 3 = *Unteroffizier mit Portepe* und 4 = *Offizierslaufbahn* abgebildet. Alle Laufbahnen unterscheiden sich erheblich in ihren Qualifikationsanforderungen sowie Ausbildungsniveaus und stellen unterschiedliche hierarchische Stufen in der Organisation dar. Die Ausprägung *Mannschaftslaufbahn* fand keine Betrachtung in der Untersuchung und diente zum Ausschluss des Datensatzes. Die verbleibenden drei Ausprägungen wurden in Dummy-Variablen umkodiert. Auch hier galt jeweils der Wert 1 für das Zutreffen der Ausprägung, während der Wert 0 für das Nichtzutreffen stand. Als Referenzkategorie wurde *Unteroffiziere mit Portepe* gewählt.

Bereits Mathieu und Zajac (1990) deklarieren für das Tätigkeitsniveau einen schwach positiven Zusammenhang zum organisationalen Commitment. Westphal (2011) lässt ebenfalls die hierarchische Stellung in seine Untersuchung zum Commitment einfließen. Auch in der Studie von Giry (2016), zur Untersuchung von arbeitsbezogenen Erwartungen und Commitment, wird nach Position im Unternehmen (leitende Funktion, Auszubildender, Praktikant usw.) unterschieden.

### **8.5.5 Austrittsgründe**

Bei der Gestaltung der Austrittsbefragung in dieser Untersuchung wurden gängige Themen und Fragenkomplexe zur effektiven Austrittsanalyse verwendet, etablierte Verfahrensweisen, wie die bereits im militärischen Umfeld durchgeführten Austrittsbefragungen von Hoover et al. (2000) und Knouse (2001) sowie vom Dezernat für Organisationspsychologie der Bundeswehr (2018), wurden berücksichtigt und dienten als Grundlage zur Konzeption und Kategorisierung der Items (Andreas & Hoppe, 1982). Ziel der Befragung sollte es sein, die individuellen Austrittsgründe sowie den bestimmenden Austrittsgrund („Most Important Reason for Leaving“) zu erfassen (Hoover et al., 2000).

Für das erste Item wurden insgesamt 24 Austrittsgründe aus gängigen und standardisierten Fragebogen herangezogen (Bregy-Philippe, 2012; Dreiling, 2020; Huf, 2012; Näpflin et al., 2002; Tschumi, 2017). Das erste Item fragte anhand dieser Austrittsgründe den entscheidenden Grund für das Verlassen der Organisation ab. Es war genau eine Option als „*Most Important Reason for Leaving*“ auszuwählen, dabei galt 1 = *nicht ausgewählt* und 2 = *ausgewählt*. Das darauffolgende Item gab den Befragungsteilnehmenden die Möglichkeit, weitere Austrittsgründe aus den bekannten 24 Optionen zu nennen. Hier waren Mehrfachnennungen möglich, es galt wieder 1 = *nicht ausgewählt* und 2 = *ausgewählt*.

Die darauffolgende Frage „Hätte der Arbeitgeber Bundeswehr etwas tun können, um Sie zu halten?“ war mit 1 = *Nein* oder 2 = *Ja* zu beantworten. Wurde hier 1 = *Ja* gewählt, konnte ein Textfeld durch den Teilnehmenden mit einer Begründung befüllt werden. Das letzte Item dieses Abschnittes fragte nach einer möglichen Wiedereinstellung und bot die Auswahloptionen 1 = *Ja*, 2 = *Nein* oder 3 = *weiß nicht*.

## **8.6 Statistische Analysen**

Neben der deskriptiven Analyse der Daten wurden Korrelations- und Regressionsanalysen durchgeführt. In Vorbereitung dessen musste im ersten Schritt eine Bereinigung der Daten vorgenommen werden (Fahrmeier et al., 1999). Bei der Datenbereinigung wurden Konsistenz, Vollständigkeit und Plausibilität geprüft. Der Plausibilitätstest kann dabei anhand verschiedener Verfahren vorgenommen werden. Dabei

fand ein Überprüfen der Labels, die Berechnung von Streuungsmaßen, Häufigkeitsverteilungen und Kreuztabellen statt (Saliterer, 2019). Über die Betrachtung der Datenmatrix wurden Auffälligkeiten, wie beispielsweise Ankreuzmuster, aufgedeckt und ausgeschlossen (Kallus, 2016). Die Prüfung auf Vollständigkeit erübrigte sich für die vorliegende Untersuchung, da alle Items als Pflichtfeld definiert wurden. Bei der Konsistenzüberprüfung wurde untersucht, ob ein Wert im Datensatz vorhanden war, der im Vorfeld in der Codierung nicht festgelegt wurde. Diese Gefahr bestand vor allem bei freien Eingabefeldern, was in den hier verwendeten Fragebogen nur einmal vorkam. Diese Felder wurden daher einer gesonderten Prüfung unterzogen (Pötschke, 2010; Raithel, 2008). Bei der Fehlerdiagnose galt es, die Fehlerkorrektur immer als Einzelfallbetrachtung durchzuführen (Saliterer, 2019).

Um den Gütekriterien gerecht zu werden, wurden verschiedene Maßnahmen ergriffen (Chevron et al., 2012; Rammstedt, 2010). Durch die verwendete Web-Survey wurde eine größtmögliche Durchführungsobjektivität gewährleistet, da hier kein persönlicher Kontakt zwischen Forschendem und Befragungsteilnehmenden bestand. Auswertungsobjektivität wurde durch die automatisierte Übertragung der Daten zwischen den verschiedenen Systemen bzw. Programmen gewährleistet. Die Interpretationsobjektivität ergibt sich aus der Orientierung an bereits durchgeführten Forschungsprojekten sowie etablierten Instrumenten und Methoden (Lienert & Raatz, 1998; Kallus, 2016; Moosbrugger & Kelava 2012; Rammstedt, 2010). Es wurde dabei versucht ein möglichst valides Instrument zu entwickeln (Bühner, 2021; Chevron et al., 2012; Döring & Bortz, 2016; Kallus, 2016; Moosbrugger & Kelava, 2012; Raithel, 2008). Durch die in dieser Studie verwendeten theoretischen Befunde und etablierten Skalen aus vorangegangenen Untersuchungen von Allen und Meyer (1990), Bulmahn (2012), Felfe et al. (2014), Maier und Woschée (2014) sowie Richter (2020) kann eine ausreichend hohe Validität angenommen werden, da Validität in den zugrunde liegenden Untersuchungen jeweils bereits bestätigt wurde. Zur Messung der Reliabilität wurden der Schwierigkeitsindex, der Trennschärfekoeffizient und der Reliabilitätskoeffizient berechnet (Blanz, 2015; Bühl 2014; Bühner, 2021; Döring & Bortz, 2016; Eckstein, 2015; Every, 2001; Kallus 2016; Raithel, 2008). Für den Schwierigkeitsindex wurde der Wertebereich von .20 bis .80 nach Bühl (2014) für brauchbare Items angenommen. Beim Trennschärfekoeffizient wurde sich der Definition von Bühner (2021) angeschlossen; der Trennschärfekoeffizient wurde mit einem unteren Grenzwert von .30 definiert. Für die Reliabilität wurden für diese Arbeit Cronbachs-Alpha-Werte von  $\alpha \geq .70$  als *befriedigend*,  $\alpha \geq .80$  als *gut* und  $\alpha \geq .90$  als *sehr gut* bezeichnet (Bühner, 2021; Kline, 2005; Nunnally & Bernstein, 1994; Rammerstedt, 2010; Schnell et al., 2018).

Das Signifikanzniveau für diese Arbeit wurde auf  $\alpha = .05$  festgelegt, demnach gelten Werte von über fünf Prozent als nicht signifikant, Werte gleich und unter  $\alpha = .05$  als signifikant (Bühner, 2021; Hellbrück, 2009; Sedlmeier & Renkewitz, 2018).

### 8.6.1 Korrelationsanalyse

Zur Durchführung der Korrelationsanalyse wurden die Daten im ersten Schritt auf Normalverteilung untersucht (Bortz & Schuster, 2010; Bühl, 2014; Raithel, 2008). Dazu wurden verschiedene Verfahren herangezogen. Es wurde zum einen die Verteilung der Werte anhand der Schiefe und der Kurtosis überprüft (Bühl, 2014; Eid et al., 2017; Hellwig, 2018; Rasch et al., 2014; Sedlmeier & Renkewitz, 2018). Daneben wurde das Histogramm – und als weitere grafische Analyseverfahren – das Q-Q-Diagramm und das trendbereinigte Q-Q-Diagramm herangezogen (Chambers et al., 1983; Fowlkes, 1987; Janssen & Laatz, 2017). Neben den grafischen Methoden kamen hier aber auch inferenzstatistische Überprüfungen zur Anwendung. Dies waren der Kolmogorov-Smirnov- und besonders der Shapiro-Wilk-Test (Raab-Steiner & Benesch, 2015; Wilcox, 2016).

Für die *arbeitsbezogenen Erwartungen T1* zeigte die grafische Prüfung eine sehr gute Verteilung der Werte, die auf Normalverteilung schließen ließ. Die Schiefe wurde mit einem Wert von 0.31 ausgegeben, die Kurtosis betrug 1.17. Die mathematische Prüfung ergab für beide Tests ein signifikantes Ergebnis ( $p > .001$ ), es lag demnach keine Normalverteilung vor. Gleiches galt für die Daten der *Erwartungserfüllung T2*, hier zeigte sich die Schiefe mit einem Wert von -0.99 und die Kurtosis mit einem Wert von 2.54. Bei der *Erwartungserfüllung T3* wurde aufgrund der grafischen Auswertung von einer Normalverteilung ausgegangen. Die Schiefe zeigte einen Wert von 0.09, die Kurtosis wurde mit 0.21 berechnet. Der Kolmogorov-Smirnov-Test zeigte eine Signifikanz von  $p = .03$ , und damit keine Normalverteilung, der Shapiro-Wilk-Test einen Wert von  $p = .17$ , wonach eine Normalverteilung vorlag. Aufgrund der grafischen Analyse und der vorzugsweisen Betrachtung des Shapiro-Wilk-Tests wurde hier die Normalverteilung angenommen (Wilcox, 2016). Bei der *retrospektiven Erwartungserfüllung T3* ( $N = 27$ ) legte die grafische Analyse die Normalverteilungsannahme nahe. Es wurde eine Schiefe von -1.51 und eine Kurtosis von 2.89 berechnet. Der Kolmogorov-Smirnov-Test war nicht signifikant, der Shapiro-Wilk-Test war dagegen signifikant.

Für das *organisationale Commitment* bei T2 ließ die grafische Analyse auf eine Normalverteilung schließen. Die Schiefe wurde mit einem Wert von -0.41, die Kurtosis mit 0.48 ermittelt. Die statistische Analyse zeigte für den Kolmogorov-Smirnov- und den Shapiro-Wilk-Test nicht signifikante Werte. Die Annahme der Normalverteilung wurde somit bestätigt. Die grafische Analyse der Skala des *berufs- und tätigkeitsbezogenen Commitment* bei T2 ließ ebenfalls eine Normalverteilung vermuten. Die Schiefe wurde mit -0.77, die Kurtosis mit

0.97 berechnet. Die statistische Analyse dagegen zeigte signifikante Ergebnisse und damit eine fehlende Normalverteilung. Für das *organisationale Commitment* bei T3 legte die grafische Analyse die Normalverteilungsannahme nahe. Die Schiefe wurde mit einem Wert von -0.17, die Kurtosis mit -0.30 berechnet. Die mathematische Analyse ergab nicht signifikante Ergebnisse, die Annahme wurde somit bestätigt. Für das *berufs- und tätigkeitsbezogene Commitment* bei T3 ließ die grafische Analyse ebenfalls auf Normalverteilung der Daten schließen. Die Schiefe wurde mit -0.67, die Kurtosis mit einem Wert von 0.36 berechnet. Die mathematischen Verfahren zeigten allerdings, dass hier keine Normalverteilung vorlag. Für das *residuale organisationale Commitment affektiv* ließ die grafische Auswertung auf Normalverteilung schließen. Es wurde eine Schiefe von -0.94 und eine Kurtosis von -0.44 berechnet. Die statistischen Analysen bestätigten die Normalverteilungsannahme. Für das *residuale berufsbezogene Commitment affektiv* wurde anhand der Grafiken von fehlender Normalverteilung ausgegangen. Die Schiefe wurde mit -0.78 und die Kurtosis mit -0.48 berechnet. Die mathematischen Analysen bestätigten die fehlende Normalverteilung.

Es zeigte sich, dass nicht immer Normalverteilung der Daten vorlag. Aufgrund der Ergebnisse der Voraussetzungsprüfung und der ordinal skalierten Variablen wurde für die Korrelationsanalyse der Spearman-Korrelationskoeffizient (Spearman, 1904) herangezogen (Döring & Bortz, 2016; Hartung & Elpert, 2007; Hilgers et al., 2019). Für die Effektstärke des Spearman-Korrelationskoeffizienten wurde die Kategorisierung von Cohen (1992) für  $r = .10$  als *geringer/schwacher*, für  $r = .30$  als *mittlerer/moderater* und für  $r = .50$  als *großer/starker* Effekt zugrunde gelegt.

### **8.6.2 Regressionsanalyse**

In der vorliegenden Untersuchung sollte der Einfluss mehrerer unabhängiger Variablen auf eine abhängige Variable untersucht werden, weshalb die multiple lineare Regression Anwendung fand (Aiken & West, 1991; Bortz & Schuster, 2010; Eid et al., 2017; Raab-Steiner & Benesch, 2015; Rudolf & Buse, 2020; Schmidt & Finan, 2018; Stoetzer, 2017; Wolf & Best, 2010). Dazu mussten gewisse Voraussetzungen erfüllt werden. Es handelte sich hier um intervall-, ordinalskalierte oder dichotome Variablen (Bühl, 2014; Haier et al., 1999; Janssen & Laatz, 2017). Um eine multiple lineare Regressionsanalyse durchführen zu können, werden von einigen Autoren Voraussetzungen wie Normalverteilung, Homoskedastizität und fehlende Multikollinearität genannt. (Backhaus et al., 2008; Field, 2013; 2010; Raab-Steiner & Benesch, 2012; Wolf & Best, 2010). Auch für die vorliegenden Regressionsanalysen wurden diese Voraussetzungen geprüft. Zur Beurteilung der Heteroskedastizität wurden, neben der grafischen Analyse, mit dem White-Test und dem Breusch-Pagan-Test auch mathematische Verfahren herangezogen

(Backhaus et al., 2008; Bühner & Ziegler, 2017; Hayes & Cai, 2007; Stoetzer, 2017; Wooldridge, 2012). Die Prüfung auf Multikollinearität fand über den Variance Inflation Factor (VIF) statt. Als unterer Grenzwert wurde 0.25, als oberer Grenzwert wurde 5.0 gesetzt (Urban & Mayerl, 2011). Die VIF-Werte lagen bei dieser Untersuchung immer im Toleranzbereich und um den Wert 2.0; die Werte überschritten die Grenzwerte somit nicht. Die multiple lineare Regression kann insgesamt, insbesondere bei hohen Fallzahlen, als ausreichend robust gegenüber der Verletzung der Normalverteilungsannahme gesehen werden (Backhaus et al., 2008; Bühner & Ziegler 2017; Knief & Forstmeier, 2021; Lumley et al., 2002; Maxwell, 2000). Als Alternative wurden die Regressionsanalysen mit Bootstrapping durchgeführt (Chernick, 2008), was trotz der nicht erfüllten Voraussetzung der Normalverteilung eine verlässliche Interpretation der Ergebnisse zulässt (Efron, 1979; Keller, 2016). Die Interpretation erfolgte analog zu einer regulär durchgeführten Regression. Die Mindestgrößen der Stichproben für das Bootstrapping wurden dabei erfüllt (Kabakoff, 2015). Die Regressionsanalysen wurden mit 5,000 Bootstrap-Ziehungen durchgeführt.

In dieser Arbeit wurde eine hierarchische Regressionsanalyse durchgeführt. Im ersten Schritt (Modell 1) wurden dazu die Dummy-Variablen als unabhängige Variablen auf die abhängige Variable untersucht. Im zweiten Schritt (Modell 2) floss dann die zu untersuchende Variable als unabhängige Variable in die Regression mit ein, um ihren Einfluss auf die abhängige Variable zu untersuchen (Aiken & West, 1991; Hillmert, 2019). Da es sich um eine Regressionsanalyse mit mehr als einer unabhängigen Variable handelte wurde das korrigierte R-Quadrat (*korrr. R<sup>2</sup>*) betrachtet und nach den Richtlinien von Cohen (1988) interpretiert (Bühl, 2014; Wooldridge, 2012; Urban & Mayerl, 2011). Danach liegt eine *geringe/schwache* Varianzaufklärung bei  $R^2 = .02$ , eine *mittlere/moderate* Varianzaufklärung bei  $R^2 = .13$  und eine *hohe/starke* Varianzaufklärung bei  $R^2 = .26$  vor.

## 9 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargestellt und erläutert. Zuerst sollen die deskriptiven Ergebnisse der Erhebungswellen T1 bis T3 dargestellt werden – darauffolgend die explorativen Ergebnisse. Im sich daran anschließenden induktiven Teil werden die aufgestellten Hypothesen anhand der erhobenen Daten überprüft. Eine Gesamtübersicht mathematischer Kennwerte der sozioökonomischen Daten aller drei Erhebungswellen T1-T3 ist der Tabelle A14 im Anhang zu entnehmen.

### 9.1 Erhebungswelle T1

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der ersten Erhebungen dargestellt. Es lag ein Stichprobenumfang der ersten Erhebungswelle von  $N = 424$  vor. Im Folgenden wird die

Korrelationstabelle zu Erhebungszeitpunkt T1 (Tabelle 4) mit den untersuchten Variablen dargestellt.

**Tabelle 4**

*Korrelationstabelle – Erhebungswelle T1*

Variablen	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Erstbewerber <sup>a</sup>	-	-	-									
2. LfbWechsler <sup>b</sup>	-	-	-.47**	-								
3. UoP <sup>c</sup>	-	-	.16**	-.10	-							
4. Offz <sup>d</sup>	-	-	.01	.06	-.39**	-						
5. Geschlecht <sup>e</sup>	-	-	.04	-.04	-.01	.07	-					
6. Informiertheit	3.96	0.56	-.09	.04	-.26**	.29**	-.00	(.62)				
7. EVP <sub>T1</sub>	4.10	0.44	.07	-.03	-.30**	.30**	-.09	.46**	(.92)			
8. PE <sub>T1</sub>	3.58	0.46	-.05	.09	-.17**	.13**	-.10*	.36**	.51**	(.85)		
9. ÖZR <sub>T1</sub>	2.78	0.52	-.05	.06	-.07	-.02	-.01	.12*	-.04	.34**	(.78)	
10. AR <sub>T1</sub>	3.98	0.56	.05	.06	-.21**	.20**	-.03	.25**	.52**	.44**	.11*	(.79)

Anmerkungen. N = 424. Cronbachs Alpha in Klammern.

<sup>a</sup> 1 = *Erstbewerber*, 0 = *Wiedereinsteller*.

<sup>b</sup> 1 = *Laufbahnwechsler*, 0 = *Wiedereinsteller*.

<sup>c</sup> 1 = *Unteroffiziere ohne Portepe*, 0 = *Unteroffiziere mit Portepe*.

<sup>d</sup> 1 = *Offizierslaufbahn*, 0 = *Unteroffiziere mit Portepe*.

<sup>e</sup> 1 = *männlich*, 2 = *weiblich*.

EVP<sub>T1</sub> = Employer Value Proposition; PE<sub>T1</sub> = Persönlichkeitsförderliche Erwartungen;

ÖZR<sub>T1</sub> = Örtliche- und zeitliche Rahmenbedingungen; AR<sub>T1</sub> = Außenwirksame Rahmenbedingungen.

Signifikanzniveaus: \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ .

Wie aus Tabelle 4 ersichtlich, zeigte der Prädiktor *Informiertheit* signifikante Zusammenhänge zu allen Faktoren der arbeitsbezogenen Erwartungen bei T1. Insbesondere zum Faktor *Employer Value Proposition T1* bestand ein starker Zusammenhang ( $r = .46$ ,  $p < .001$ ). Zu den Faktoren *Persönlichkeitsförderliche Erwartungen T1* ( $r = .36$ ,  $p < .001$ ) und *Außenwirksame Rahmenbedingungen T1* ( $r = .25$ ,  $p < .001$ ) konnten noch moderate Korrelationen festgestellt werden. Zur Subskala *Örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen T1* zeigte *Informiertheit* noch einen schwach positiven Zusammenhang ( $r = .12$ ,  $p = .010$ ). Daneben zeigte sich die *Laufbahnwahl* signifikant zu *Informiertheit*. Die Variable *Unteroffiziere ohne Portepe* ( $r = -.26$ ,  $p < .001$ ) zeigte einen mittleren negativen Zusammenhang zu *Informiertheit*. Die *Offizierslaufbahn* zeigte einen signifikant positiven Zusammenhang ( $r = .29$ ,  $p < .001$ ).

Ihren *Informationsstand über den Arbeitgeber Bundeswehr* ( $M = 4.25$ ,  $SD = 0.61$ ) bewerteten die Teilnehmenden überdurchschnittlich hoch. Bei der Beurteilung des *Informationsstands über die zukünftige Tätigkeit bei der Bundeswehr* ( $M = 4.16$ ,  $SD = 0.72$ )

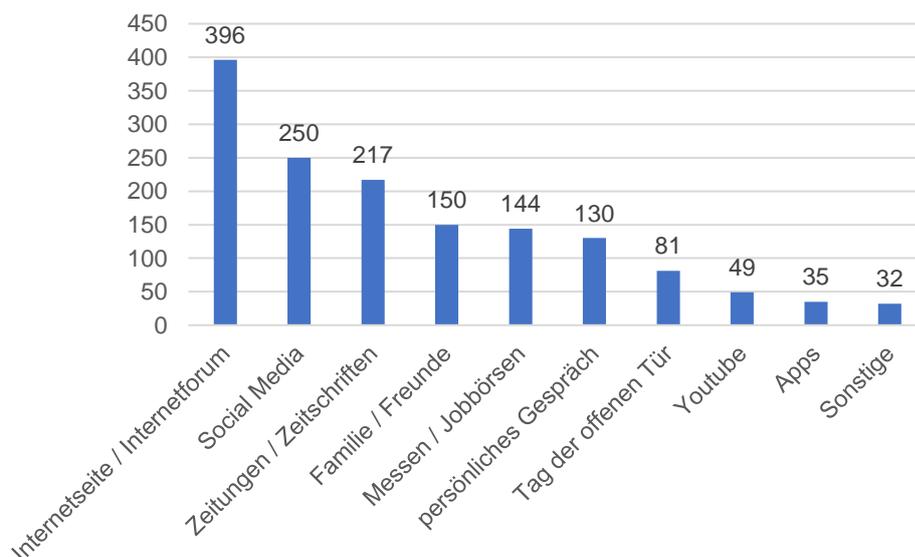
wurde ebenfalls ein hoher Wert durch die Befragten angegeben. Der *Informationsstand zu den vorherrschenden Arbeitsbedingungen in der Bundeswehr* ( $M = 3.47$ ,  $SD = 0.89$ ) wurde im Vergleich am niedrigsten, aber dennoch hoch bewertet.

Wurde zur Wahrnehmung von Werbung und der aktuellen Werbekampagne befragt, zeigte sich, dass beinahe alle Befragungsteilnehmenden (99 %) bereits einmal Werbung des Arbeitgebenden Bundeswehr wahrgenommen hatten, aber nur etwa der Hälfte der Befragten (49 %) die aktuelle Werbekampagne bekannt war.

Bei den Fragen zum Informationsverhalten wurde im ersten Item gefragt, welche Informationskanäle genutzt werden, um sich über einen möglichen Arbeitgebenden zu informieren. Es zeigte sich, dass der weitaus größte Teil der Bewerbenden (93 %) die klassische *Internetseite* bzw. das *Internetforum* als Informationsquelle zur Arbeitgebendensuche nutzte. *Social Media* belegte hier den zweiten Platz (59 %). Die folgende Abbildung 6 zeigt die Ergebnisse dieses Items.

## Abbildung 6

### Informationskanäle zur Arbeitgebendensuche

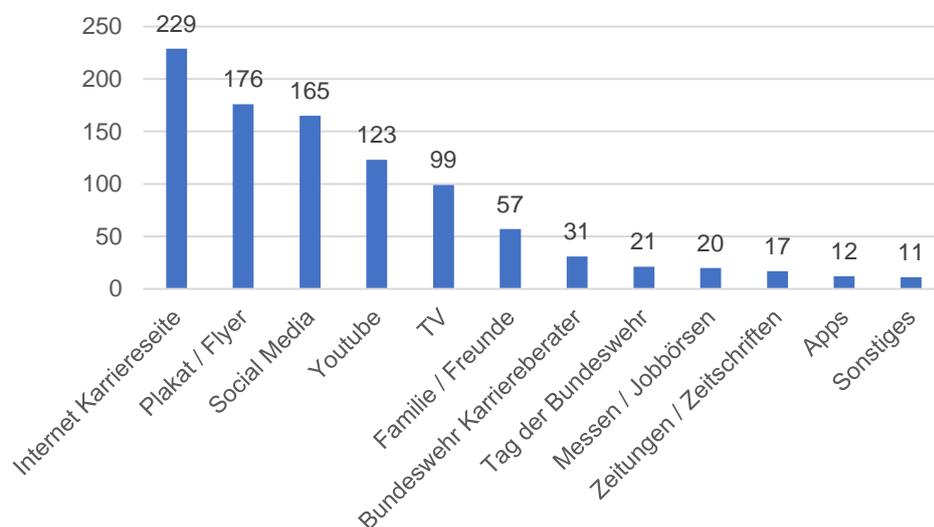


Anmerkung.  $N = 424$

Es folgte die Frage, wie die Befragungsteilnehmenden auf die Bundeswehr als Arbeitgebenden aufmerksam geworden sind. Es zeigte sich ebenfalls ein Schwerpunkt bei der klassischen *Internetseite* (54 %). Ein weiterer großer Teil der Bewerbenden wurde über *Plakate und Flyer* (42 %) sowie über *Social Media* (39 %) auf die Bundeswehr als Arbeitgebenden aufmerksam. Die nachfolgende Abbildung 7 zeigt die grafische Auswertung dieses Items.

## Abbildung 7

Wie auf den Arbeitgeber Bundeswehr aufmerksam geworden?

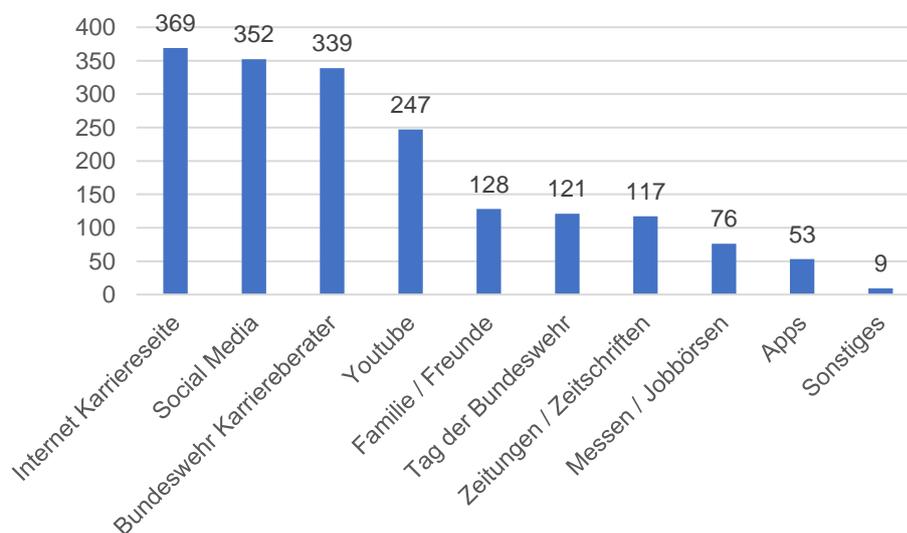


Anmerkung. N = 424

Im letzten Item wurden die Teilnehmer\*innen gefragt, über welche Kanäle sie sich weitergehend über den Arbeitgebenden Bundeswehr informiert hatten. Auch hier zeigte sich die *Internetseite* als Mittel der Wahl (87 %), dicht gefolgt von *Social Media* (83 %) und dem *Bundeswehr Karriereberater* (80 %). Eine grafische Darstellung findet sich in der nachfolgenden Abbildung 8.

## Abbildung 8

Weitergehende Informationen über den Arbeitgebenden Bundeswehr



Anmerkung. N = 424

## 9.2 Erhebungswelle T2

In Tabelle 5 sind die Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung T2 ( $N = 176$ ) dargestellt. Für die Austrittsbefragung bei T2 ergaben sich keine Angaben.

**Tabelle 5**  
**Korrelationsstabelle – Erhebungswelle T2**

Variablen	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1. Erstbewerber <sup>a</sup>	-	-	-																					
2. LfbWechsler <sup>b</sup>	-	-	-.48**																					
3. UoP <sup>c</sup>	-	-	.17*	-.05																				
4. Offz <sup>d</sup>	-	-	.03	-.05	-.42**																			
5. Geschlecht <sup>e</sup>	-	-	.12	-.05	-.04	.17*																		
6. Zufr_Dr2	6.02	0.93	.04	-.06	-.18*	.27**	-.10																	
7. Zufr_Vr2	5.31	1.02	.06	-.10	-.19*	.21**	-.02	.47**																
8. Informiertheit	4.07	0.51	-.06	-.00	-.15	.25**	.08	.01	.05	(.54)														
9. EVP <sub>T1</sub>	4.20	0.36	.11	-.09	-.22**	.21**	.01	.06	.09	.49**	(.89)													
10. PE <sub>T1</sub>	2.71	0.43	.09	-.04	-.08	.01	.05	.10	.10	.03	.01	.43**	(.68)											
11. ÖZR <sub>T1</sub>	4.09	0.43	.10	.04	-.10	.15*	-.01	.05	.04	.28**	.50**	.34**	.05	(.66)										
12. AR <sub>T2</sub>	4.33	0.46	-.04	-.03	-.33**	.32**	-.02	.60**	.50**	.02	.11	.18*	.12	.04	(.91)									
13. EVF <sub>T2</sub>	3.71	0.58	-.05	.02	-.42**	.43**	.00	.58**	.40**	.13	.16*	.23**	.13	.12	.73**	(.90)								
14. PE <sub>T2</sub>	2.88	0.51	.05	.04	.02	.07	-.09	.17*	.21**	-.01	.04	-.08	-.04	-.04	.09	.17*	(.79)							
15. ÖZR <sub>T2</sub>	3.80	0.66	.01	-.01	-.20**	.30**	-.10	.45**	.39**	.14	.15*	.13	.00	.08	.60**	.50**	.32**	(.85)						
16. AR <sub>T2</sub>	4.02	0.70	-.10	.06	-.20**	.13	-.21**	.58**	.39**	.04	.04	.22**	.01	.04	.64**	.51**	.13	.47**	(.92)					
17. OCAR <sub>2</sub>	3.59	0.66	-.16*	.17*	-.24**	.14	-.14	.32**	.15*	.01	.11	.23**	.03	.11	.53**	.41**	.02	.40**	.69**	(.86)				
18. OCN <sub>2</sub>	3.58	0.63	-.12	.13	-.10	.12	-.09	.24**	.09	-.02	-.01	.15	-.07	.12	.28**	.30**	-.07	.19**	.42**	.49**	(.79)			
19. OCC <sub>2</sub>	4.14	0.78	-.03	.04	-.24**	.18*	-.11	.58**	.39**	.03	.08	.15*	-.04	.00	.67**	.52**	.15	.48**	.84**	.63**	.32**	(.97)		
20. BCAR <sub>2</sub>	3.82	0.66	-.07	.10	-.15	.11	-.03	.41**	.28**	.04	.07	.20**	.08	.10	.51**	.43**	.10	.42**	.67**	.74**	.45**	.76**	(.89)	
21. BCNR <sub>2</sub>	3.59	0.61	-.05	.12	.12	-.02	-.04	.24**	.22**	-.06	-.11	.09	-.05	.04	.31**	.26**	.05	.28**	.49**	.48**	.60**	.53**	.70**	(.79)
22. BCC <sub>2</sub>																								

Anmerkungen.  $N = 176$ . Cronbachs Alpha in Klammern.

<sup>a</sup> 1 = Erstbewerber, 0 = Wiedereinsteller.

<sup>b</sup> 1 = Laufbahnwechsler, 0 = Wiedereinsteller.

<sup>c</sup> 1 = Unteroffiziere ohne Portee, 0 = Unteroffiziere mit Portee.

<sup>d</sup> 1 = Offizierslaufbahn, 0 = Unteroffiziere mit Portee.

<sup>e</sup> 1 = männlich, 2 = weiblich.

Zufr\_Dr<sub>T2</sub> = Zufriedenheit mit dem Dienst.

Zufr\_Vr<sub>T2</sub> = Zufriedenheit mit dem Führungsstil des Vorgesetzten.

EVP = Employer Value Proposition; PE = Persönlichkeitsförderliche Erwartungen; ÖZP = Örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen; AR = Außenwirksame Rahmenbedingungen;

OCA = Organisationales Commitment affektiv; OCN = Organisationales Commitment normativ; OCC = Organisationales Commitment kalkulatorisch;

BCA = Berufsbezogenes Commitment affektiv; BCN = Berufsbezogenes Commitment normativ; BCC = Berufsbezogenes Commitment kalkulatorisch.

Signifikanzniveaus: \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ .

Der Faktor *Employer Value Proposition T2* zeigte eine hohe positive Korrelation ( $r = .64, p < .001$ ) zu *Organisationales Commitment affektiv T2* und eine hohe positive Korrelation zu *Organisationales Commitment normativ T2* ( $r = .53, p < .001$ ). Weiterhin bestand eine hohe positive Korrelation zu *Berufsbezogenes Commitment affektiv T2* ( $r = .67, p < .001$ ) und zu *Berufsbezogenes Commitment normativ T2* ( $r = .51, p < .001$ ).

Der Faktor *Persönlichkeitsförderliche Erwartungen T2* wies ebenfalls eine hohe positive Korrelation zu *Organisationales Commitment affektiv T2* ( $r = .51, p < .001$ ) auf. Ebenfalls bestand ein signifikant positiver Zusammenhang zu *Organisationales Commitment normativ T2* ( $r = .41, p < .001$ ). Auch hier zeigte sich eine hohe positive Korrelation zu *Berufsbezogenes Commitment affektiv T2* ( $r = .52, p < .001$ ) und zu *Berufsbezogenes Commitment normativ T2* ( $r = .43, p < .001$ ).

Der Faktor *Örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen T2* zeigte zu keiner Subdimension und zu keinem Commitment-Focus einen signifikanten Zusammenhang.

Der Faktor *Außenwirksame Rahmenbedingungen T2* zeigte dagegen wieder eine hohe Korrelation zum *Organisationales Commitment affektiv T2* ( $r = .47, p < .001$ ) und *Berufsbezogenes Commitment affektiv T2* ( $r = .48, p < .001$ ). Es wurden ebenfalls signifikante Zusammenhänge zum *Organisationales Commitment normativ T2* ( $r = .40, p < .001$ ) und zum *Berufsbezogenes Commitment normativ T2* ( $r = .42, p < .001$ ) errechnet.

Darüber hinaus wurde deutlich, dass die Variablen *Erstbewerber* ( $r = -.16, p = .031$ ) und *Laufbahnwechsler* ( $r = .17, p = .022$ ) signifikante Zusammenhänge zu *Organisationales Commitment normativ T2* aufwiesen. Die Variable *Unterroffiziere ohne Portepeee* zeigte sich mit negativen Zusammenhängen im mittleren Bereich zur *Employer Value Proposition T2* ( $r = -.33, p < .001$ ), zu *Persönlichkeitsförderliche Erwartungen T2* ( $r = -.42, p < .001$ ) und zu *Außenwirksame Rahmenbedingungen T2* ( $r = -.20, p = .020$ ). *Offizierslaufbahn* zeigte positive Korrelationen im mittleren Bereich zu *Employer Value Proposition T2* ( $r = .32, p < .001$ ), zu *Persönlichkeitsförderliche Erwartungen T2* ( $r = .43, p < .001$ ) und zu *Außenwirksame Rahmenbedingungen T2* ( $r = .30, p < .001$ ).

### 9.3 Erhebungswelle T3

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der dritten Erhebungswelle dargestellt. Hier finden sich die Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung T3 ( $N = 103$ ) und der Austrittsbefragung T3 ( $N = 27$ ).

#### 9.3.1 Mitarbeitendenbefragung T3

Nachfolgend wird die Korrelationstabelle der Mitarbeitendenbefragung bei T3 dargestellt (Tabelle 6).

**Tabelle 6**  
**Korrelationstabelle – Mitarbeitendenbefragung T3**

Variablen	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34		
1. Erbsbewerber	-	-																																				
2. LibWechsler	-	-	-.54**																																			
3. JoP	-	-	-.15	.04																																		
4. Offz	-	-	-.01	-.06	-.46**																																	
5. Geschlecht	-	-	-.14	-.13	-.07	.21*																																
6. Zufriedenheit_Dr2	6.02	0.85	.08	-.05	-.20*	.27*	-.06																															
7. Zufriedenheit_Vr2	5.35	1.02	.04	-.13	-.18	.18	.01	.36**																														
8. Zufriedenheit_Dr3	6.24	0.60	.12	-.11	-.27**	.18	.06	.59**	.39**																													
9. Zufriedenheit_Vr3	5.52	0.79	.09	.04	-.13	.15	.16	.33**	.01	.29**																												
10. Informiertheit	4.06	0.54	.06	-.13	-.11	.34**	.13	.00	.03	.08	.63																											
11. EVP <sup>11</sup>	4.15	0.36	.17	-.15	-.24*	.29**	.13	.01	.09	.01	.12	.46**																										
12. PE <sup>11</sup>	3.56	0.38	.11	-.07	-.10	.12	.03	.21*	.02	.13	.14	.29**	.26**																									
13. ÖZR <sup>11</sup>	2.67	0.46	.21*	-.09	-.06	.05	.07	.15	.14	.24*	.07	.02	-.10	.45**	.72																							
14. AR <sup>11</sup>	4.07	0.45	.15	.03	-.11	.12	-.10	.09	-.02	.00	.06	.25*	.49**	.38**	.04	.70																						
15. EVP <sup>12</sup>	4.33	0.42	-.04	-.04	-.42**	.40*	-.03	.49**	.42**	.37**	.25**	.20*	.23*	.23*	.15	.01	.88																					
16. PE <sup>12</sup>	3.68	0.53	-.04	.06	-.46**	.51**	.06	.46**	.31**	.37**	.25**	.20*	.23*	.23*	.15	.01	.68**	.88																				
17. ÖZR <sup>12</sup>	2.88	0.44	.07	.06	.12	.06	.12	.06	.21*	-.02	.05	.04	.06	-.14	-.05	-.05	-.01	.05	.73																			
18. AR <sup>12</sup>	3.80	0.58	-.02	.01	-.24*	.38**	-.08	.39**	.40**	.35**	.29**	.11	.18	.13	.14	.05	.62**	.45**	.30**	.83																		
19. EVP <sup>13</sup>	4.40	0.39	.04	-.05	-.41**	.35**	.11	.49**	.31**	.66**	.37**	.03	.05	.13	.04	.13	.61**	.47**	.07	.48**	.90																	
20. PE <sup>13</sup>	3.78	0.57	.10	-.16	-.46**	.38**	.11	.49**	.33**	.67**	.40**	.06	.07	.16	.15	.10	.65**	.51**	.00	.49**	.80**	.88																
21. ÖZR <sup>13</sup>	3.12	0.55	.11	-.01	-.19	-.13	-.10	.19	-.13	.14	-.04	.00	.07	.03	.13	.20	.20	.00	.09	.27**	.22*	.27**	.84															
22. AR <sup>13</sup>	4.02	0.56	.14	.11	-.25*	.14	-.09	.46**	.29**	.51**	.24*	-.09	-.09	.05	.08	.10	.54**	.36**	.03	.41**	.69**	.62**	.86															
23. OCA <sup>13</sup>	3.93	0.65	-.12	.03	-.18	.13	-.22*	.43**	.30**	.38**	.13	-.02	-.06	.12	-.07	.03	.58**	.39**	-.02	.43**	.52**	.46**	.91															
24. OCN <sup>13</sup>	3.47	0.64	-.18	.15	-.29**	.14	-.16	.24*	.16	.34**	.15	-.08	.10	.27**	.11	.21*	.60**	.40**	-.05	.37**	.53**	.47**	.85															
25. OCC <sup>12</sup>	3.50	0.67	-.15	.25**	-.08	.04	-.19	.14	.02	.27**	.14	.04	-.03	.12	-.09	.21*	.25*	.25*	-.14	.10	.32**	.23*	.17	.24**	.43**	.50**	.82											
26. BCA <sup>12</sup>	4.08	0.75	-.06	-.01	-.23*	.23*	-.08	.46**	.33**	.38**	.20*	-.04	-.01	.12	.01	.03	.64**	.43**	.06	.47**	.50**	.28**	.44**	.80**	.61**	.26**	.97											
27. BCN <sup>12</sup>	3.76	0.65	-.06	.12	-.09	.10	-.06	.37**	.26**	.46**	.20*	-.07	-.00	.17	.11	.13	.52**	.36**	.08	.36**	.51**	.46**	.31**	.49**	.65**	.69**	.43**	.76**	.89									
28. BCC <sup>12</sup>	3.54	0.61	.02	.17	.17	-.10	-.11	.20*	.16	.31**	.11	-.14	-.11	.01	-.05	.06	.27**	.17	-.02	.17	.33**	.25**	.37**	.32**	.52**	.41**	.59**	.51**	.70**	.83								
29. OCA <sup>13</sup>	4.35	0.60	-.11	.17	-.20*	.10	-.12	.42**	.20*	.51**	.26**	-.06	-.12	.12	-.05	.05	.38**	.25*	.00	.31**	.64**	.46**	.16	.63**	.59**	.51**	.27**	.46**	.47**	.40**	.90							
30. OCN <sup>13</sup>	4.00	0.54	.00	.04	-.25*	.24*	.00	.42**	.20*	.53**	.30**	-.06	-.00	.12	.05	.20*	.53**	.39**	-.01	.42**	.77**	.67**	.24*	.66**	.55**	.57**	.38**	.48**	.53**	.40**	.64**	.80						
31. OCC <sup>13</sup>	4.04	0.56	.01	.13	-.17	.18	-.07	.30**	.13	.33**	.31**	.09	-.03	.24*	.12	-.01	.38**	.37**	.05	.34**	.44**	.38**	.05	.39**	.44**	.42**	.35**	.34**	.35**	.22*	.33**	.58**	.74					
32. BCA <sup>13</sup>	4.44	0.64	-.08	.09	-.21*	.19*	-.09	.46**	.31**	.59**	.32**	-.09	-.07	.11	.02	.04	.52**	.40**	.07	.45**	.73**	.66**	.31**	.64**	.57**	.55**	.34**	.61**	.65**	.48**	.77**	.66**	.36**	.96				
33. BCN <sup>13</sup>	4.23	0.57	.00	.02	-.14	.24*	.03	.48**	.34**	.54**	.28**	-.08	-.06	.09	.11	.02	.51**	.37**	.09	.50**	.66**	.31**	.65**	.44**	.43**	.20*	.53**	.55**	.37**	.59**	.75**	.51**	.79**	.88				
34. BCC <sup>13</sup>	4.11	0.56	.08	.03	-.02	.08	-.13	.36**	.22*	.31**	.22*	-.01	-.11	.09	.13	-.03	.40**	.26**	.14	.43**	.34**	.42**	.25**	.41**	.38**	.21*	.46**	.47**	.34**	.30**	.56**	.66**	.54**	.75**	.80			

Anmerkungen, N = 103. Cronbachs Alpha in Klammern.  
<sup>a</sup> 1 = Erbsbewerber, 0 = Wiederinsteller.  
<sup>b</sup> 1 = Laufbahnwechsler, 0 = Wiederinsteller.  
<sup>c</sup> 1 = Unteroffiziere ohne Portepe, 0 = Unteroffiziere mit Portepe.  
<sup>d</sup> 1 = Offizierslaufbahn, 0 = Unteroffiziere mit Portepe.  
<sup>e</sup> 1 = männlich, 2 = weiblich.  
 Zufriedenheit\_D = Zufriedenheit mit dem Dienst.  
 Zufriedenheit\_V = Zufriedenheit mit dem Führungsstil des Vorgesetzten.  
 OCA = organisationales Commitment affektiv; OCN = organisationales Commitment normativ; OCC = organisationales Commitment kalkulatorisch.  
 BCA = berufsbezogenes Commitment affektiv; BCN = berufsbezogenes Commitment normativ; BCC = berufsbezogenes Commitment kalkulatorisch.  
 EVP = Employer Value Proposition; PE = Persönlichkeitsförderliche Erwartungen; ÖZR = Örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen; AR = Außenwirksame Rahmenbedingungen.  
 Signifikanzniveau: \*p < .05, \*\*p < .01.

Die Tabelle 6 zeigt die Subskalen des *organisationalen* und *berufsbezogenen Commitment* bei T2 mit einem signifikanten Zusammenhang zu den jeweiligen Commitment-Dimensionen bei T3. Besonders die affektive und normative Dimension zeigten hier hohe Korrelationen zwischen den Erhebungswellen. Hohe Korrelationen ergaben sich auch zwischen der Erwartungserfüllung der *Employer Value Proposition T3*, der *Persönlichkeitsförderlichen Erwartungen T3* und der *Außenwirksamen Rahmenbedingungen T3* zu dem *organisationalen* und *berufsbezogenen Commitment affektiv T3* und dem *organisationalen* und *berufsbezogenen Commitment normativ* bei T3. Der Faktor *Örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen T3* zeigte die geringsten Zusammenhänge zu den Commitment-Dimensionen und -Foci. Auffällig hohe signifikante Korrelationen waren zwischen der Variable *Zufriedenheit mit dem Dienst T3* und *Organisationales Commitment affektiv T3* ( $r = .51, p < .001$ ), *Berufsbezogenes Commitment affektiv T3* ( $r = .59, p < .001$ ), *Organisationales Commitment normativ T3* ( $r = .59, p < .001$ ) sowie *Berufsbezogenes Commitment normativ T3* ( $r = .54, p < .001$ ) festzustellen. Ebenfalls wurden hohe positive Korrelationen zwischen *Zufriedenheit mit dem Dienst T3* und den Skalen *Employer Value Proposition T3* ( $r = .66, p < .001$ ), *Persönlichkeitsförderliche Erwartungen T3* ( $r = .67, p < .001$ ) und *Außenwirksame Rahmenbedingungen T3* ( $r = .51, p < .001$ ) berechnet.

### 9.3.2 Austrittsbefragung T3

In der folgenden Tabelle 7 wird die vollständige Korrelationstabelle der Austrittsbefragung bei T3 ( $N = 27$ ) dargestellt.

Es wird deutlich, dass die Prädiktoren *Employer Value Proposition T2*, *Persönlichkeitsförderliche Erwartungen T2* und *Örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen T2* keinen signifikanten Zusammenhang zur Kriteriumsvariable *Residuales organisationales Commitment affektiv T3* aufwiesen. Lediglich *Außenwirksame Rahmenbedingungen T2* korrelierte stark positiv ( $r = .54, p = .004$ ) mit diesem Commitment-Focus. Auch beim Zusammenhang zu *Residuaalem berufs- und tätigkeitsbezogenen Commitment affektiv T3*, zeigte der Faktor *Außenwirksame Rahmenbedingungen T2* einen starken positiven Zusammenhang ( $r = .54, p = .003$ ). Daneben zeigten sich *Employer Value Proposition T2* ( $r = .39, p = .045$ ) und *Persönlichkeitsförderliche Erwartungen T2* ( $r = .39, p = .045$ ) mit einem moderat positiven Zusammenhang zu diesem Commitment-Focus. Der Prädiktor *Örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen T2* war auch hier ohne signifikanten Zusammenhang.

Als weitere Prädiktoren zeigten sich *Organisationales Commitment affektiv T2* ( $r = .54, p = .004$ ) und *Berufsbezogenes Commitment affektiv T2* ( $r = .52, p = .006$ ) mit starken positiven Zusammenhängen zur Variable *Residuales berufs- und tätigkeitsbezogenes Commitment affektiv T3*.

**Tabelle 7**  
**Korrelationsstabelle – Austrittsbefragung T3**

Variablen	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28					
1. Erstbewerber <sup>a</sup>	-	-																																	
2. LifeWechsler <sup>b</sup>	-	-	-.37																																
3. UoP <sup>c</sup>	-	-	-.28	-.17																															
4. Offz <sup>d</sup>	-	-	-.01	-.18	-.38*																														
5. Geschlecht <sup>e</sup>	-	-	-.16	-.18	-.01	11																													
6. Zufriedenheit_D72	5.44	1.16	-.16	-.04	-.15	26	-.33																												
7. Zufriedenheit_V72	4.81	0.96	-.11	-.06	-.42*	24	-.19	-.41*																											
8. Informiertheit	4.17	0.49	-.39*	-.23	-.58**	38	-.41*	-.53**																											
9. EVP <sub>T1</sub>	4.31	0.30	-.10	-.16	-.31	02	-.53**	.25	.09	.09																									
10. PE <sub>T1</sub>	3.65	0.36	-.30	-.29	-.17	29	-.06	00	-.38	26																									
11. ÖZR <sub>T1</sub>	2.75	0.33	06	-.10	-.02	04	12	-.29	-.16	-.06	-.04	21																							
12. AR <sub>T1</sub>	4.17	0.45	-.15	-.15	-.32	19	-.20	24	-.01	24	55**	16	-.11																						
13. EVP <sub>T2</sub>	4.10	0.48	-.30	-.15	-.32	20	-.07	56**	53**	96**	-.03	-.44*	-.08	.03																					
14. PE <sub>T2</sub>	3.47	0.50	-.18	-.06	-.37	29	-.02	60**	52**	82**	.01	-.20	-.00	.32	.71**																				
15. ÖZR <sub>T2</sub>	2.83	0.36	-.14	-.15	-.21	26	-.26	46*	41*	39*	.37	-.10	-.06	.22	.36	.22																			
16. AR <sub>T2</sub>	3.60	0.72	-.14	-.15	-.24	20	-.22	60**	29	.71*	.28	-.09	-.17	.45	64**	.53**	.29																		
17. EVP <sub>res</sub>	3.75	0.80	-.08	-.06	-.47*	26	-.15	58**	35	57**	.36	-.18	-.28	58**	47*	58**	.26																		
18. PE <sub>res</sub>	2.97	0.74	04	07	-.39*	13	-.13	45*	24	51**	.33	-.30	-.35	55**	41*	47*	28	52**																	
19. ÖZR <sub>res</sub>	2.52	0.54	02	27	-.34	07	-.02	12	-.00	29	51**	-.19	-.21	57**	16	29	31	33	61**	90**															
20. AR <sub>res</sub>	3.37	0.82	-.10	-.22	-.55**	01	-.08	40*	39*	52**	.24	-.10	-.19	34	49*	55**	16	53**	78**	79**	57**														
21. OCA <sub>T2</sub>	3.66	0.79	07	15	-.19	07	-.24	70**	46*	70**	.07	-.13	-.20	19	74**	41*	65**	52**	42*	26	56**														
22. OCN <sub>T2</sub>	3.50	0.75	04	21	-.01	15	-.32	48*	28	52**	.02	-.30	-.21	12	58**	40*	23	54**	47*	45*	33	57**													
23. OCC <sub>T2</sub>	3.52	0.37	-.08	-.20	-.23	01	-.02	29	07	16	25	-.23	-.16	16	06	07	15	11	13	03	12	14	24												
24. BCA <sub>T2</sub>	3.76	0.89	13	07	-.22	07	-.07	66**	37	78**	.04	-.24	-.17	17	81**	60**	32	71**	58**	50**	35	65**	95**												
25. BCN <sub>T2</sub>	3.63	0.60	-.06	-.08	-.18	05	-.01	37	33	61**	.04	-.24	-.00	26	62**	57**	22	55**	54**	38	48*	61**	71**	78**	26	75**									
26. BCC <sub>T2</sub>	3.45	0.40	-.18	-.12	-.17	09	-.08	11	-.06	29	19	-.15	-.06	21	34	43*	05	37	25	17	25	34	42*	55**	69**	47*	.71**								
27. ResOCA <sub>T3</sub>	3.49	1.27	-.14	-.28	-.35	03	-.34	37	25	40*	.33	-.21	-.44*	44*	38	28	23	54**	83**	84**	62**	80**	54**	60**	26	54**	.49**								
28. ResBCA <sub>T3</sub>	3.29	1.27	04	19	-.29	14	-.29	52**	27	46*	.33	-.28	-.44*	46*	39*	39*	26	54**	86**	89**	57**	73**	49**	49*	13	52**	.34	15	.91**						

Anmerkungen. N = 27. Cronbachs Alpha in Klammern.  
<sup>a</sup> 1 = Erstbewerber, 0 = Wiedereinsteller.  
<sup>b</sup> 1 = Laufbahnwechsler, 0 = Wiedereinsteller.  
<sup>c</sup> 1 = Unteroffiziere ohne Portepee, 0 = Unteroffiziere mit Portepee.  
<sup>d</sup> 1 = Offizierslaufbahn, 0 = Unteroffiziere mit Portepee.  
<sup>e</sup> 1 = männlich, 2 = weiblich.

EVP = Employer Value Proposition; PE = Persönlichkeitsförderliche Erwartungen; ÖZR = Örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen; AR = Außenwirksame Rahmenbedingungen.  
EVP<sub>res</sub> = Employer Value Proposition retrospektiv; PE<sub>res</sub> = Persönlichkeitsförderlicher Erwartungen retrospektiv; ÖZR<sub>res</sub> = Örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen retrospektiv; AR<sub>res</sub> = Außenwirksame Rahmenbedingungen retrospektiv.  
OCA = Organisationales Commitment affektiv; OCN = Organisationales Commitment normativ; OCC = Organisationales Commitment kalkulatorisch.  
BCA = Berufsbezogenes Commitment affektiv; BCN = Berufsbezogenes Commitment normativ; BCC = Berufsbezogenes Commitment kalkulatorisch.  
ResOCA = Residuales organisationales Commitment affektiv; ResBCA = Residuales berufsbezogenes Commitment affektiv.  
Signifikanzniveaus: \*p < .05, \*\*p < .01.

Als entscheidende Kündigungsgründe wurden *Studium/Weiterbildung* (44 %) und *Unzufriedenheit mit der Tätigkeit* (22 %) genannt. Bei der Folgefrage zu weiteren Gründen für die Kündigung zeigte sich der *Arbeitsweg* (52 %) am häufigsten, dem folgte die Option *Studium/Weiterbildung* (44 %) als zweithäufigste Angabe. Eine ausführliche Darstellung beider Items ist der Tabelle 8 zu entnehmen. Die Frage „Hätte der Arbeitgeber Bundeswehr etwas tun können, um sie zu halten?“ wurde von dreiviertel der Befragten (74 %) verneint. Ein Viertel (26 %) wären ihrer Angabe zufolge vom Arbeitgebenden zu halten gewesen. Bei der offenen Texteingabe zeigte sich, dass die Kündigung bei fast allen Befragten in Zusammenhang mit einer nicht erhaltenen Laufbahn- oder Studienzusage gestanden hatte. Die abschließende Frage zum Interesse an einer möglichen Wiedereinstellung, wurde von mehr als der Hälfte der Teilnehmer\*innen (59 %) mit *weiß nicht* beantwortet.

**Tabelle 8***Häufigkeiten der Austrittsgründe – Austrittsbefragung T3*

	Entscheidender Austrittsgrund		Weitere Austrittsgründe	
	Absolute Häufigkeiten	Relative Häufigkeiten (in %)	Absolute Häufigkeiten	Relative Häufigkeiten (in %)
<i>Arbeitsweg</i>	1	3.7	14	51.9
<i>Studium/Weiterbildung</i>	12	44.4	13	48.1
<i>Unzufriedenheit mit der Tätigkeit</i>	6	22.2	12	44.4
<i>Arbeitsweg</i>	1	3.7	14	51.9
<i>Alternativangebot/Abwerbung</i>	3	11.1	9	33.3
<i>Führungsstil des Vorgesetzten</i>	-	-	9	33.3
<i>Versprechen wurden nicht gehalten</i>	1	3.7	7	25.9
<i>Keine Karriereperspektive/Entwicklungsmöglichkeiten</i>	1	3.7	5	18.5
<i>Mangelnde Freiräume</i>	-	-	4	14.8
<i>Mangelnde Anerkennung</i>	-	-	4	14.8
<i>Heirat/Kinder/Haushalt</i>	-	-	3	11.1
<i>Wohnungsmangel am Standort/zu hohe Mieten</i>	-	-	2	7.4
<i>Arbeitsplatz und Arbeitsmittel</i>	-	-	2	7.4
<i>Arbeitszeiten</i>	-	-	2	7.4
<i>Mangelnde Selbstständigkeit</i>	-	-	2	7.4
<i>Berufliche Veränderung des Partners</i>	1	3.7	1	3.7
<i>Bezahlung</i>	-	-	1	3.7
<i>Mangelnde Qualität der Arbeitsinhalte</i>	-	-	1	3.7
<i>Zusammenarbeit mit Kollegen</i>	-	-	1	3.7

Anmerkungen. N = 27

Für die Optionen *Gesundheitliche Gründe*; *Mangelnde Einarbeitung*; *Informationspolitik*; *Vorgesetztenwechsel* und *Sonstige* lagen keine Angaben vor.

## 9.4 Explorative Ergebnisse

Nachfolgend sollen die explorativen Ergebnisse zu Zufriedenheit und retrospektiver Erwartungserfüllung aufgeführt werden. Daneben soll die Entwicklung der Indizes im Zeitverlauf der Organisationszugehörigkeit dargestellt werden.

### 9.4.1 Zufriedenheit

Bei Auswertung des Items „Wie zufrieden sind Sie mit ihrem Dienst in der Bundeswehr?“ bei T2 ( $M = 6.0$ ,  $SD = 0.93$ ) ergab sich ein deutlich positives Bild. Wurde nach gewählter Laufbahn unterschieden, zeigte sich, dass Teilnehmende aus der *Offizierslaufbahn* die Zufriedenheit mit dem Dienst am höchsten werteten ( $M = 6.3$ ,  $SD = 0.97$ ). Bei der Unterscheidung nach Bewerbungstypen ergab sich der höchste Wert bei *Erstbewerber* ( $M = 6.1$ ,  $SD = 0.91$ ). *Männer* ( $M = 6.1$ ,  $SD = 0.81$ ) werteten dieses Item höher als *Frauen* ( $M = 5.8$ ,  $SD = 1.2$ ). Wurden die verschiedenen Organisationsbereiche betrachtet, zeigte sich die höchste Zufriedenheit mit dem Dienst bei der *Luftwaffe* ( $M = 6.1$ ,  $SD = 1.08$ ) und bei der *Marine* ( $M = 6.1$ ,  $SD = 0.89$ ). Aus Tabelle 5 wird ersichtlich, dass die Variable Zufriedenheit mit dem Dienst T2 hohe signifikant positive Korrelationen zur *Employer Value Proposition T2* ( $r = .60$ ,  $p < .001$ ) und zu *Persönlichkeitsförderlichen Erwartungen T2* ( $r = .58$ ,  $p < .001$ ) sowie zu *Organisationales Commitment affektiv T2* ( $r = .58$ ,  $p < .001$ ) und zu *Berufsbezogenes Commitment affektiv T2* ( $r = .58$ ,  $p < .001$ ) aufwies. Bei Erhebungswelle T3 ergab sich ein ähnliches Bild. Die Betrachtung der einzelnen Laufbahntypen zeigte die *Offizierslaufbahn* mit der höchsten Wertung ( $M = 6.4$ ,  $SD = 0.59$ ). Bei den Bewerbungstypen zeigten sich die *Erstbewerber* ( $M = 6.3$ ,  $SD = 0.56$ ) mit der größten Zufriedenheit. Teilnehmende des Organisationsbereichs *Marine* ( $M = 6.4$ ,  $SD = 0.62$ ) zeigten bei T3 die höchste Zufriedenheit mit dem Dienst. Tabelle 6 zeigt auffällig hohe signifikante Korrelationen zwischen der Variable *Zufriedenheit mit dem Dienst T3* und *Organisationales Commitment affektiv T3* ( $r = .51$ ,  $p < .001$ ), *Berufsbezogenes Commitment affektiv T3* ( $r = .59$ ,  $p < .001$ ), *Organisationales Commitment normativ T3* ( $r = .59$ ,  $p < .001$ ) sowie *Berufsbezogenes Commitment normativ T3* ( $r = .54$ ,  $p < .001$ ). Ebenfalls wurden hohe positive Korrelationen zwischen *Zufriedenheit mit dem Dienst T3* und den Skalen *Employer Value Proposition T3* ( $r = .66$ ,  $p < .001$ ), *Persönlichkeitsförderliche Erwartungen T3* ( $r = .67$ ,  $p < .001$ ) und *Außenwirksame Rahmenbedingungen T3* ( $r = .51$ ,  $p < .001$ ) berechnet.

Das Item „Wie zufrieden sind Sie mit dem Führungsstil Ihres Vorgesetzten?“ wurde bei T2 ( $M = 5.3$ ,  $SD = 1.02$ ) ebenfalls überdurchschnittlich positiv bewertet. Wurde nach Laufbahnen getrennt, zeigte sich, dass auch hier die *Offizierslaufbahn* die höchste Zufriedenheit erreichte ( $M = 5.5$ ,  $SD = 1.10$ ). Bei der Betrachtung der Bewerbungstypen lieferten *Erstbewerber* ( $M = 5.3$ ,  $SD = 1.05$ ) und *Wiedereinsteller* ( $M = 5.3$ ,  $SD = 0.99$ ) die höchsten Werte der Zufriedenheit. Bei den Organisationsbereichen wurde die höchste

Wertung der Zufriedenheit von Teilnehmenden aus den Organisationsbereichen *Luftwaffe* ( $M = 5.6$ ,  $SD = 0.93$ ) und *Marine* ( $M = 5.2$ ,  $SD = 1.34$ ) vergeben. Aus Tabelle 5 wird deutlich, dass die Zufriedenheit mit dem Führungsstil des Vorgesetzten positive Korrelationen zu den Faktoren der Erwartungserfüllung und den Commitment-Dimensionen und -Foci aufwies. In Erhebungswelle T3 zeigten sich bei der Laufbahn die Teilnehmenden der *Offizierslaufbahn* mit den höchsten Werten ( $M = 5.7$ ,  $SD = 0.73$ ), gefolgt von der Laufbahn *Unteroffiziere mit Portepee* ( $M = 5.5$ ,  $SD = 0.80$ ) und *Unteroffiziere ohne Portepee* ( $M = 5.4$ ,  $SD = 0.85$ ). Die *Laufbahnwechsler* ( $M = 5.6$ ,  $SD = 0.70$ ) und *Erstbewerber* ( $M = 5.6$ ,  $SD = 0.72$ ) werteten ihre Zufriedenheit hoch. Der Organisationsbereich *Zentraler Sanitätsdienst* ( $M = 5.8$ ,  $SD = 0.75$ ) erreichte hier die höchsten Werte, das *Heer* ( $M = 5.4$ ,  $SD = 0.84$ ) die niedrigsten. Auch in Erhebungswelle T3 (Tabelle 6) bestanden erhebliche positive Korrelationen zu den Faktoren der Erwartungserfüllung T3 und den organisationalen und berufsbezogenen Commitment-Dimensionen bei T3.

#### **9.4.2 Erwartungserfüllung retrospektiv und residuales Commitment**

Aus Tabelle 7 wird ersichtlich, dass erhebliche Korrelationen zwischen den einzelnen Skalen der retrospektiv bewerteten Erwartungserfüllung und dem residualen Commitment affektiv bestanden. Hier zeigte insbesondere die *Employer Value Proposition retrospektiv* einen hohen signifikant positiven Zusammenhang zu *Residuales organisationales Commitment affektiv T3* ( $r = .83$ ,  $p < .001$ ) sowie zu *Residuales berufsbezogenes Commitment affektiv T3* ( $r = .86$ ,  $p < .001$ ). Ähnlich hohe signifikante Korrelationen ergaben sich zwischen *Persönlichkeitsförderliche Erwartungen retrospektiv*, *Residuales organisationales Commitment affektiv T3* ( $r = .84$ ,  $p < .001$ ) und *Residuales berufsbezogenes Commitment affektiv T3* ( $r = .89$ ,  $p < .001$ ). Bei *Örtlichen und zeitlichen Rahmenbedingungen retrospektiv* wurden etwas geringere Werte, aber dennoch hohe positive und signifikante Zusammenhänge zu *Residuales organisationales Commitment affektiv T3* ( $r = .62$ ,  $p < .001$ ) und *Residuales berufsbezogenes Commitment affektiv T3* ( $r = .57$ ,  $p < .001$ ) berechnet. Auch der Faktor *Außenwirksame Rahmenbedingungen retrospektiv* zeigte sich mit hohen signifikanten Zusammenhängen zu den beiden residualen affektiven Commitment-Foci.

#### **9.4.3 Entwicklung der Indizes im Zeitverlauf**

Es wurden die Indizes der Erwartungserfüllung, der Commitment-Skalen und der Zufriedenheit hinsichtlich ihrer Entwicklung im Zeitverlauf der Organisationszugehörigkeit als explorativer Zusatz betrachtet. Dazu wurden die Mittelwerte zu den Erhebungszeitpunkten T2 und T3 ausgewertet. Es wurde ein *t*-Test für abhängige Stichproben durchgeführt; die Ergebnisse sind der folgenden Tabelle 9 zu entnehmen.

**Tabelle 9***Mittelwertvergleich der Erhebungswellen T2-T3*

Skalen	T2		T3		t(102)	p	95% CI		d
	M	SD	M	SD			UL	OL	
Zufriedenheit mit dem Dienst	6.02	0.85	6.24	0.60	-2.96	.004	-0.37	-0.07	.29
Zufriedenheit Führungsstil des Vorgesetzten	5.35	1.02	5.52	0.79	-1.40	.163	-0.42	0.07	.14
Employer Value Proposition	4.33	0.42	4.40	0.39	-2.12	.036	-0.14	-0.00	.21
Persönlichkeitsförderliche Erwartungen	3.68	0.53	3.78	0.57	-1.95	.054	-0.21	-0.00	.19
Örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen	2.88	0.44	3.12	0.55	-3.56	.001	-0.37	-0.11	.35
Außenwirksame Rahmenbedingungen	3.80	0.58	4.02	0.56	-3.69	<.001	-0.34	-0.10	.36
Organisationales Commitment affektiv	3.93	0.65	4.35	0.60	-7.88	<.001	-0.53	-0.32	.78
Organisationales Commitment normativ	3.47	0.64	4.00	0.54	-10.54	<.001	-0.63	-0.43	1.04
Organisationales Commitment kalkulatorisch	3.50	0.67	4.03	0.56	-8.17	<.001	-0.66	-0.40	.81
Berufsbezogenes Commitment affektiv	4.08	0.75	4.44	0.64	-5.60	<.001	-0.48	-0.23	.55
Berufsbezogenes Commitment normativ	3.76	0.65	4.23	0.57	-9.03	<.001	-0.58	-0.37	.89
Berufsbezogenes Commitment kalkulatorisch	3.54	0.61	4.11	0.56	-9.52	<.001	-0.69	-0.45	.94

Anmerkungen. N = 103

M = Mittelwert; SD = Standardabweichung; 95% CI = 95% Konfidenzintervall; UL = Unteres Limit; OL = Oberes Limit.

d = Cohen's d

Signifikanzniveau:  $p < .05$ .

Die Ergebnisse zeigten, dass die *Zufriedenheit mit dem Dienst* im Zeitverlauf der Organisationszugehörigkeit signifikant zunahm. Die *Zufriedenheit mit dem Führungsstil des Vorgesetzten* war bei T3 nicht signifikant höher als bei T2. Wurde die Erfüllung arbeitsbezogener Erwartungen betrachtet, war lediglich bei *Persönlichkeitsförderlichen Erwartungen* kein signifikanter Anstieg im Zeitverlauf der Organisationszugehörigkeit erkennbar. Bei allen weiteren Skalen der Erwartungserfüllung waren signifikante Steigerungen von T2 zu T3 bei mittleren Effektstärken (Cohen, 1992) messbar. Auch bei allen Dimensionen des organisationalen und berufsbezogenen Commitment waren signifikante Steigerungen im Zeitverlauf der Organisationszugehörigkeit erkennbar. Es zeigten sich bei beinahe allen Commitment-Dimensionen starke Effekte; lediglich beim *Berufsbezogenen Commitment affektiv* war ein mittlerer Effekt messbar.

## 9.5 Inferenzstatistische Ergebnisse

Nach der Darstellung der deskriptiven Auswertung, werden in diesem Abschnitt die für diese Arbeit aufgestellten Hypothesen anhand von inferenzstatistischen Tests überprüft.

### 9.5.1 Informiertheit und arbeitsbezogene Erwartungen T1 (H1)

Wie die folgenden Tabellen 10 und 11 zeigen, wurden die Faktoren *Employer Value Proposition T1*, *Persönlichkeitsförderlich Erwartungen T1*, *Örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen T1* und *Außenwirksame Rahmenbedingungen T1* signifikant durch den Prädiktor *Informiertheit* vorhergesagt. Die Hypothesen 1<sub>A</sub> bis 1<sub>D</sub> konnten demnach angenommen werden.

Tabelle 10

Ergebnisse der Regressionsanalysen Hypothesen 1<sub>A</sub>, 1<sub>B</sub>

	EVP <sub>T1</sub>						PE <sub>T1</sub>					
	Modell 1			Modell 2			Modell 1			Modell 2		
	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI
Konstante	4.19***	.07	[4.04, 4.33]	2.96***	.17	[2.63, 3.28]	3.71***	.08	[3.56, 3.86]	2.68***	.19	[2.30, 3.06]
Erstbewerber <sup>a</sup>	0.10*	.05	[0.00, 0.19]	0.12**	.04	[0.04, 0.21]	0.00	.05	[-0.10, 0.10]	0.02	.05	[-0.07, 0.11]
LfbWechsler <sup>b</sup>	-0.03	.07	[-0.18, 0.11]	-0.02	.06	[-0.15, 0.10]	0.07	.07	[-0.07, 0.22]	0.08	.07	[-0.05, 0.21]
UoP <sup>c</sup>	-0.23***	.05	[-0.33, -0.12]	-0.17**	.05	[-0.26, -0.07]	-0.10	.06	[-0.20, 0.02]	-0.05	.06	[-0.15, 0.07]
Offz <sup>d</sup>	0.18***	.04	[0.09, 0.27]	0.09*	.04	[0.01, 0.18]	0.08	.05	[-0.01, 0.18]	0.01	.05	[-0.08, 0.11]
Geschlecht <sup>e</sup>	-0.10*	.05	[-0.20, -0.01]	-0.09*	.04	[-0.18, -0.01]	-0.11*	.05	[-0.21, -0.01]	-0.10*	.05	[-0.20, -0.00]
Informiertheit				0.30***	.04	[0.23, 0.38]				0.25***	.04	[0.16, 0.34]
korr. R <sup>2</sup>	.12***			.26***			.03***			.11***		
Δkorr. R <sup>2</sup>				.14***						.09***		

Anmerkungen. N = 424; Ergebnisse auf 5000 Bootstrap-Stichproben.

EVP<sub>T1</sub> = Employer Value Proposition; PE<sub>T1</sub> = Persönlichkeitsförderliche Rahmenbedingungen.

a: 1 = Erstbewerber, 0 = Wiedereinsteller.

b: 1 = Laufbahnwechsler, 0 = Wiedereinsteller.

c: 1 = Unteroffiziere ohne Portee, 0 = Unteroffiziere mit Portee.

d: 1 = Offizierslaufbahn, 0 = Unteroffiziere mit Portee.

e: 1 = männlich, 2 = weiblich.

Signifikanzniveaus: \* p &lt; .05; \*\* p &lt; .01; \*\*\* p &lt; .001.

Tabelle 11

Ergebnisse der Regressionsanalysen Hypothesen 1<sub>C</sub>, 1<sub>D</sub>

	ÖZR <sub>T1</sub>						AR <sub>T1</sub>					
	Modell 1			Modell 2			Modell 1			Modell 2		
	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI
Konstante	2.84***	.09	[2.66, 3.02]	2.13***	.23	[1.67, 2.57]	3.97***	.09	[3.78, 4.15]	3.20***	.22	[2.76, 3.63]
Erstbewerber <sup>a</sup>	-0.01	.06	[-0.12, 0.11]	0.01	.06	[-0.11, 0.12]	0.15*	.06	[0.02, 0.28]	0.16**	.06	[0.04, 0.29]
LfbWechsler <sup>b</sup>	0.09	.09	[-0.08, 0.27]	0.10	.09	[-0.07, 0.27]	0.18*	.08	[0.01, 0.34]	0.18*	.08	[0.01, 0.35]
UoP <sup>c</sup>	-0.06	.07	[-0.19, 0.07]	-0.02	.07	[-0.16, 0.11]	-0.22**	.07	[-0.35, -0.09]	-0.18**	.06	[-0.31, -0.06]
Offz <sup>d</sup>	-0.05	.05	[-0.16, 0.05]	-0.10	.06	[-0.21, 0.01]	0.12	.06	[-0.01, 0.23]	0.06	.06	[-0.06, 0.17]
Geschlecht <sup>e</sup>	-0.03	.05	[-0.14, 0.07]	-0.03	.05	[-0.13, 0.07]	-0.06	.06	[-0.18, 0.06]	-0.05	.06	[-0.16, 0.07]
Informiertheit				0.18***	.06	[0.07, 0.29]				0.19***	.05	[0.09, 0.29]
korr. R <sup>2</sup>						.03**						.09***
Δkorr. R <sup>2</sup>						.03**						.03***

Anmerkungen. N = 424; Ergebnisse auf 5000 Bootstrap-Stichproben.

ÖZR<sub>T1</sub> = Örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen; AR<sub>T1</sub> = Außenwirksame Rahmenbedingungen.

a: 1 = Erstbewerber, 0 = Wiedereinsteller.

b: 1 = Laufbahnwechsler, 0 = Wiedereinsteller.

c: 1 = Unteroffiziere ohne Portee, 0 = Unteroffiziere mit Portee.

d: 1 = Offizierslaufbahn, 0 = Unteroffiziere mit Portee.

e: 1 = männlich, 2 = weiblich.

Signifikanzniveaus: \* p &lt; .05; \*\* p &lt; .01; \*\*\* p &lt; .001.

Nach Cohen (1992) lagen bei den erweiterten Regressionsmodellen zur *Employer Value Proposition T1*, zu *Persönlichkeitsförderliche Erwartungen T1* und zu *Außenwirksame Rahmenbedingungen T1* mittlere bis starke Effektstärken vor. Lediglich bei *Örtlichen und zeitliche Rahmenbedingungen T1* wurde ein geringer Effekt berechnet.

*Informiertheit* lieferte einen signifikanten Erklärungsbeitrag für die *Employer Value Proposition T1* ( $B = .30$ ,  $SE = .04$ ,  $p < .001$ ). Es zeigte sich, dass durch Anwendung des Regressionsmodells 2 unter Einschluss der Variable *Informiertheit*, zusätzlich 14 Prozent der Varianz bei der *Employer Value Proposition T1* ( $\Delta korr. R^2 = .14$ ,  $p < .001$ ) erklärt wurden und insgesamt eine hohe Varianzaufklärung ( $korr. R^2 = .26$ ,  $p < .001$ ) erreicht werden konnte. Bei den Kontrollvariablen zeigte sich, dass *Erstbewerber*, alle Variablen der *Laufbahnwahl* und das *Geschlecht* bei beiden Modellen signifikant waren.

Bei *Persönlichkeitsförderliche Erwartungen T1* zeigten sich der Prädiktor *Informiertheit* ebenfalls mit einem signifikanten Einfluss ( $B = .25$ ,  $SE = .04$ ,  $p < .001$ ). Unter Berücksichtigung des Prädiktors im Regressionsmodell 2 konnte eine um 9 Prozent verbesserte Varianzaufklärung ( $\Delta korr. R^2 = .09$ ,  $p < .001$ ) erreicht werden; das Modell zeigte eine mittlere Anpassungsgüte ( $korr. R^2 = .11$ ,  $p < .001$ ). Bei den Kontrollvariablen zeigte sich in beiden Modellen lediglich das *Geschlecht* signifikant.

Auch die Kriteriumsvariable *Örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen T1* wurde signifikant durch *Informiertheit* vorhergesagt ( $B = .18$ ,  $SE = .06$ ,  $p = .009$ ). Das Regressionsmodell 2 erreichte noch eine zusätzliche Varianzaufklärung von drei Prozent ( $\Delta korr. R^2 = .03$ ,  $p = .009$ ) bei einer insgesamt geringen Modellgüte ( $korr. R^2 = .03$ ,  $p = .009$ ).

Bei der abhängigen Variable *Außenwirksame Rahmenbedingungen T1* zeigte sich *Informiertheit* ebenfalls als signifikanter Prädiktor ( $B = .19$ ,  $SE = .05$ ,  $p < .001$ ). Es konnte eine signifikant verbesserte Varianzaufklärung von drei Prozent erreicht werden ( $\Delta korr. R^2 = .03$ ,  $p < .001$ ); für das Regressionsmodell 2 ergab sich insgesamt eine geringe Anpassungsgüte ( $korr. R^2 = .09$ ,  $p < .001$ ). Die Kontrollvariablen des *Bewerbertyps* sowie die *Unteroffiziere ohne Portepe* waren in beiden Modellen signifikant.

### **9.5.2 Informiertheit und Erwartungserfüllung T2 (H2)**

Anhand der regressionsanalytischen Ergebnisse der Hypothesenprüfung für Hypothese 2 wird deutlich, dass *Informiertheit* auf keine der Kriteriumsvariablen; *Employer Value Proposition T2*, *Persönlichkeitsförderliche Erwartungen T2*, *Örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen T2* und *Außenwirksame Rahmenbedingungen T2* einen signifikanten Einfluss hatte. Die Ergebnisse sind in den folgenden Tabellen 12 und 13 dargestellt. Aufgrund der Ergebnisse wurden die Hypothesen 2<sub>A</sub> bis 2<sub>D</sub> verworfen.

Tabelle 12

Ergebnisse der Regressionsanalysen Hypothesen 2<sub>A</sub>, 2<sub>B</sub>

	EVP <sub>T2</sub>						PE <sub>T2</sub>					
	Modell 1			Modell 2			Modell 1			Modell 2		
	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI
Konstante	4.44***	.11	[4.23, 4.66]	4.63***	.27	[4.10, 5.15]	3.75***	.14	[3.48, 4.03]	3.86***	.38	[3.13, 4.59]
Erstbewerber <sup>a</sup>	0.01	.09	[-0.16, 0.18]	0.01	.08	[-0.16, 0.17]	0.00	.10	[-0.19, 0.20]	0.00	.10	[-0.19, 0.20]
LfbWechsler <sup>b</sup>	-0.05	.15	[-0.37, 0.21]	-0.06	.15	[-0.37, 0.21]	0.08	.19	[-0.32, 0.41]	0.08	.19	[-0.33, 0.41]
UoP <sup>c</sup>	-0.27**	.09	[-0.45, -0.10]	-0.28**	.09	[-0.45, -0.10]	-0.35**	.10	[-0.54, -0.16]	-0.35**	.10	[-0.54, -0.16]
Offz <sup>d</sup>	0.16*	.08	[0.01, 0.31]	0.18*	.08	[0.01, 0.33]	0.35**	.10	[0.16, 0.54]	0.35***	.10	[0.16, 0.55]
Geschlecht <sup>e</sup>	-0.09	.08	[-0.25, 0.07]	-0.09	.08	[-0.25, 0.08]	-0.09	.09	[-0.27, 0.07]	-0.09	.09	[-0.28, 0.08]
Informiertheit												
korr. R <sup>2</sup>		.10***			.10**			.18***			.18***	
Δkorr. R <sup>2</sup>												-.01

Anmerkungen. N = 176; Ergebnisse auf 5000 Bootstrap-Stichproben.

EVP<sub>T2</sub> = Employer Value Proposition; PE<sub>T2</sub> = Persönlichkeitsförderliche Erwartungen.

a: 1 = Erstbewerber; 0 = Wiedereinsteller.

b: 1 = Laufbahnwechsler; 0 = Wiedereinsteller.

c: 1 = Unteroffiziere ohne Portepe, 0 = Unteroffiziere mit Portepe.

d: 1 = Offizierslaufbahn, 0 = Unteroffiziere mit Portepe.

e: 1 = männlich, 2 = weiblich.

Signifikanzniveau: \* p &lt; .05; \*\* p &lt; .01; \*\*\* p &lt; .001.

Tabelle 13

Ergebnisse der Regressionsanalysen Hypothesen 2<sub>C</sub>, 2<sub>D</sub>

	ÖZR <sub>T2</sub>						AR <sub>T2</sub>					
	Modell 1		Modell 2		Modell 1		Modell 1		Modell 2		Modell 2	
	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI
Konstante	2.96***	.12	[2.72, 3.21]	2.93***	.35	[2.26, 3.12]	3.92***	.16	[3.60, 4.24]	3.36***	.38	[2.56, 4.09]
Erstbewerber <sup>a</sup>	0.07	.10	[-0.13, 0.26]	0.07	.10	[-0.13, 0.27]	0.09	.12	[-0.14, 0.33]	0.10	.12	[-0.14, 0.34]
LfbWechsler <sup>b</sup>	0.15	.18	[-0.21, 0.51]	0.15	.18	[-0.22, 0.51]	0.09	.22	[-0.37, 0.50]	0.09	.22	[-0.36, 0.50]
UoP <sup>c</sup>	0.06	.10	[-0.15, 0.26]	0.06	.10	[-0.15, 0.26]	-0.08	.12	[-0.32, 0.17]	-0.07	.12	[-0.31, 0.18]
Offz <sup>d</sup>	0.11	.09	[-0.08, 0.29]	0.11	.10	[-0.08, 0.30]	0.36**	.12	[0.13, 0.58]	0.32*	.12	[0.08, 0.56]
Geschlecht <sup>e</sup>	-0.15	.09	[-0.33, 0.02]	-0.15	.09	[-0.33, 0.02]	-0.25*	.11	[-0.48, -0.03]	-0.25*	.11	[-0.48, -0.03]
Informiertheit				0.01	.08	[-0.14, 0.16]				0.14	.09	[-0.03, 0.32]
korr. R <sup>2</sup>		.00			-.01			.07**			.08**	
Δkorr. R <sup>2</sup>					-.01						.01	

Anmerkungen. N = 176; Ergebnisse auf 5000 Bootstrap-Stichproben.

ÖZR<sub>T2</sub> = Örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen; AR<sub>T2</sub> = Außenwirksame Rahmenbedingungen.

a: 1 = Erstbewerber, 0 = Wiedereinsteller.

b: 1 = Laufbahnwechsler, 0 = Wiedereinsteller.

c: 1 = Unteroffiziere ohne Portepee, 0 = Unteroffiziere mit Portepee.

d: 1 = Offizierslaufbahn, 0 = Unteroffiziere mit Portepee.

e: 1 = männlich, 2 = weiblich.

Signifikanzniveaus: \* p &lt; .05, \*\* p &lt; .01, \*\*\* p &lt; .001.

Die Variable *Informiertheit* ( $B = -.05$ ,  $SE = .06$ ,  $p = .45$ ) zeigte sich bei *Employer Value Proposition T2* nicht als signifikanter Prädiktor. Das erweiterte Regressionsmodell 2 lieferte keine zusätzliche und signifikante Varianzaufklärung ( $\Delta korr. R^2 = -.02$ ,  $p = .48$ ). Bei *Employer Value Proposition T2* ergaben sich für die Kontrollvariablen *Unteroffiziere ohne Portepe* und *Offizierslaufbahn* signifikante Regressionsgewichte in beiden Modellen.

Die Variable *Informiertheit* ( $B = -.03$ ,  $SE = .09$ ,  $p = .75$ ) zeigte sich auch bei *Persönlichkeitsförderliche Erwartungen T2* als statistisch nicht signifikant. Es wurde keine zusätzliche Varianzaufklärung durch das Regressionsmodell 2 erreicht ( $\Delta korr. R^2 = -.01$ ,  $p = .74$ ). Auch bei *Persönlichkeitsförderliche Erwartungen T2* zeigten sich die Kontrollvariablen *Unteroffiziere ohne Portepe* und die *Offizierslaufbahn* mit signifikanten Werten in beiden Modellen.

Für den Faktor *Örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen T2* konnte kein statistisch signifikanter Prädiktor identifiziert werden. Beide Regressionsmodelle waren ohne Erklärungsbeitrag.

Auch für *Außenwirksame Rahmenbedingungen T2* war *Informiertheit* kein signifikanter Prädiktor ( $B = .14$ ,  $SE = .09$ ,  $p = .12$ ); es konnte keine signifikante Verbesserung der Varianzaufklärung erreicht werden ( $\Delta korr. R^2 = .01$ ,  $p = .16$ ). Bei den *Außenwirksamen Rahmenbedingungen T2* zeigten sich die Kontrollvariablen *Offizierslaufbahn* und *Geschlecht* als signifikante Einflussvariablen.

### 9.5.3 Erwartungserfüllung T2 und Commitment T2 (H3)

Im Folgenden werden die Hypothesenprüfungen der 24 Unterhypothesen der Hypothese 3 dargestellt. Es wurde in diesem Abschnitt eine Einteilung nach den Einflussvariablen der Erwartungserfüllung *Employer Value Proposition T2*, *Persönlichkeitsförderliche Erwartungen T2*, *Örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen T2* und *Außenwirksame Rahmenbedingungen T2* auf die Kriteriumsvariablen des organisationalen und berufsbezogenen Commitment vorgenommen.

Die **Hypothesen 3<sub>A</sub>** bis **3<sub>F</sub>** untersuchten den Einfluss der *Employer Value Proposition T2* auf die Dimensionen des *organisationalen* und *berufsbezogenen Commitment T2*. Die nachfolgenden Tabelle 14 und 15 zeigen, dass die *Employer Value Proposition* bei T2 einen signifikanten Prädiktor für alle Dimensionen des *organisationalen* und *berufsbezogenen Commitment* bei T2 darstellte. Die Hypothesen 3<sub>A</sub> bis 3<sub>F</sub> wurden somit bestätigt. Insgesamt wurden bei den Regressionsmodellen des affektiven und normativen Commitment starke Effekte, bei kalkulatorischem Commitment noch kleine bis mittlere Effekte berechnet.

Tabelle 14

## Ergebnisse der Regressionsanalysen 3A, 3B, 3C

	OCA <sub>T2</sub>						OCN <sub>T2</sub>						OCC <sub>T2</sub>					
	Modell 1			Modell 2			Modell 1			Modell 2			Modell 1			Modell 2		
	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI
Konstante	4.46***	.18	[4.11, 4.82]	-0.32	.54	[-1.38, 0.71]	3.79***	.17	[3.43, 4.12]	0.25	.59	[-0.94, 1.36]	3.69***	.16	[3.35, 3.99]	2.22***	.54	[1.09, 3.19]
Erstbewerber <sup>a</sup>	0.01	.14	[-0.28, 0.26]	-0.02	.09	[-0.20, 0.16]	0.01	.13	[-0.24, 0.29]	0.00	.10	[-0.20, 0.20]	-0.01	.12	[-0.23, 0.24]	-0.01	.11	[-0.22, 0.22]
LfbWechsler <sup>b</sup>	0.12	.17	[-0.23, 0.46]	0.18	.14	[-0.11, 0.44]	0.37*	.16	[0.07, 0.70]	0.42*	.16	[0.09, 0.73]	0.21	.14	[-0.06, 0.50]	0.23	.14	[-0.04, 0.52]
UoP <sup>c</sup>	-0.24	.14	[-0.53, 0.03]	0.05	.10	[-0.15, 0.26]	-0.26*	.13	[-0.51, -0.02]	-0.04	.11	[-0.27, 0.17]	-0.14	.15	[-0.43, 0.14]	-0.05	.15	[-0.35, 0.24]
Offz <sup>d</sup>	0.17	.12	[-0.07, 0.40]	-0.01	.09	[-0.19, 0.16]	0.19	.11	[-0.03, 0.41]	0.05	.10	[-0.14, 0.24]	0.16	.10	[-0.04, 0.36]	0.10	.10	[-0.09, 0.30]
Geschlecht <sup>e</sup>	-0.36**	.12	[-0.61, -0.12]	-0.27**	.08	[-0.42, -0.11]	-0.21	.11	[-0.44, 0.01]	-0.14	.09	[-0.31, 0.04]	-0.12	.10	[-0.31, 0.07]	-0.09	.10	[-0.29, 0.09]
EVP <sub>T2</sub>				1.08***	.11	[0.86, 1.29]				0.80***	.12	[0.56, 1.05]				0.33**	.11	[0.13, 0.56]
R <sup>2</sup>				.07***			.08***			.36***			.02			.07**		
ΔR <sup>2</sup>				.46***			.28***									.05**		

Anmerkungen. N = 176; Ergebnisse auf 5000 Bootstrap-Stichproben.

OCA<sub>T2</sub> = Organisationales Commitment affektiv; OCN<sub>T2</sub> = Organisationales Commitment normativ; OCC<sub>T2</sub> = Organisationales Commitment kalkulatorisch.

<sup>a</sup> 1 = Erstbewerber, 0 = Wiedereinsteller.

<sup>b</sup> 1 = Laufbahnwechsler, 0 = Wiedereinsteller.

<sup>c</sup> 1 = Unteroffiziere ohne Portee, 0 = Unteroffiziere mit Portee.

<sup>d</sup> 1 = Offizierslaufbahn, 0 = Unteroffiziere mit Portee.

<sup>e</sup> 1 = männlich, 2 = weiblich.

EVP<sub>T2</sub> = Employer Value Proposition.

Signifikanzniveaus: \*p < .05; \*\*p < .01; \*\*\*p < 0.01.

Tabelle 15

Ergebnisse der Regressionsanalysen 3<sub>D</sub>, 3<sub>E</sub>, 3<sub>F</sub>

	BCA <sub>T2</sub>						BCN <sub>T2</sub>						BCC <sub>T2</sub>					
	Modell 1			Modell 2			Modell 1			Modell 2			Modell 1			Modell 2		
	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI
Konstante	4.40***	.20	[4.00, 4.81]	-1.13	.61	[-2.36, 0.05]	3.82***	.18	[3.45, 4.16]	0.33	.53	[-0.77, 1.31]	3.51***	.16	[3.18, 3.83]	0.92	.47	[-0.07, 1.78]
Erstbewerber	0.10	.16	[-0.20, 0.43]	0.09	.10	[-0.11, 0.29]	0.04	.13	[-0.20, 0.30]	0.03	.10	[-0.16, 0.22]	0.03	.12	[-0.19, 0.27]	0.03	.10	[-0.17, 0.23]
LfbWechsler	0.22	.20	[-0.16, 0.62]	0.29	.15	[-0.01, 0.58]	0.30*	.15	[0.00, 0.60]	0.34**	.13	[0.10, 0.59]	0.31	.16	[-0.00, 0.63]	0.34**	.13	[0.09, 0.60]
UoP	-0.28	.16	[-0.60, 0.03]	0.06	.11	[-0.16, 0.27]	-0.08	.13	[-0.33, 0.18]	0.14	.12	[-0.10, 0.36]	0.20	.11	[-0.02, 0.43]	0.36**	.11	[0.15, 0.58]
Offz	0.20	.13	[-0.07, 0.45]	-0.00	.10	[-0.21, 0.18]	0.18	.12	[-0.06, 0.40]	0.04	.11	[-0.17, 0.25]	0.10	.11	[-0.13, 0.33]	0.00	.11	[-0.20, 0.21]
Geschlecht <sup>a</sup>	-0.29	.15	[-0.60, -0.01]	-0.17	.09	[-0.34, 0.01]	-0.09	.11	[-0.31, 0.13]	-0.02	.09	[-0.18, 0.16]	-0.04	.10	[-0.23, 0.14]	0.01	.09	[-0.16, 0.19]
EVP <sub>T2</sub>				1.24***	.13	[1.00, 1.50]				0.79***	.11	[0.57, 1.02]				0.58**	.10	[0.40, 0.78]
R <sup>2</sup>		.05*			.55***			.01		.28***				.01			.18***	
ΔR <sup>2</sup>					.50***					.27***							.17***	

Anmerkungen. N = 176; Ergebnisse auf 5000 Bootstrap-Stichproben.

BCA<sub>T2</sub> = Berufsbezogenes Commitment affektiv; BCN<sub>T2</sub> = Berufsbezogenes Commitment normativ; BCC<sub>T2</sub> = Berufsbezogenes Commitment kalkulatorisch.

a: 1 = Erstbewerber, 0 = Wiedereinsteller.

b: 1 = Laufbahnwechsler, 0 = Wiedereinsteller.

c: 1 = Unteroffiziere ohne Portee, 0 = Unteroffiziere mit Portee.

d: 1 = Offizierslaufbahn, 0 = Unteroffiziere mit Portee.

e: 1 = männlich, 2 = weiblich.

EVP<sub>T2</sub> = Employer Value Proposition.

Signifikanzniveau: \*p < .05; \*\*p < .01; \*\*\*p < 0.001.

*Employer Value Proposition T2* beeinflusste signifikant die Kriteriumsvariable *Organisationales Commitment affektiv T2* ( $B = 1.08$ ,  $SE = .11$ ,  $p < .001$ ). Wurde das Regressionsmodell um die Variable *Employer Value Proposition T2* erweitert, wurde eine erhebliche Verbesserung der Varianzaufklärung von 46 Prozent ( $\Delta korr. R^2 = .46$ ,  $p < .001$ ) berechnet, womit eine hohe Modellgüte erreicht werden konnte ( $korr. R^2 = .52$ ,  $p < .001$ ). Die Kontrollvariable *Geschlecht* war ebenfalls signifikanter Prädiktor. Die Variable *Employer Value Proposition T2* zeigte sich auch als signifikanter Prädiktor ( $B = .80$ ,  $SE = .12$ ,  $p < .001$ ) beim *Organisationalen Commitment normativ T2*. In Regressionsmodell 2 wurde eine Verbesserung der Varianzaufklärung von 28 Prozent berechnet ( $\Delta korr. R^2 = .28$ ,  $p < .001$ ); das Regressionsmodell erreichte damit eine hohe Anpassungsgüte ( $korr. R^2 = .36$ ,  $p < .001$ ). Die Kontrollvariable *Laufbahnwechsler* war in beiden Modellen signifikante Einflussvariable. Beim *Organisationalen Commitment kalkulatorisch T2* zeigte sich die *Employer Value Proposition T2* ebenfalls als statistisch signifikante Einflussvariable ( $B = .33$ ,  $SE = .11$ ,  $p = .003$ ). Es wurde eine signifikante Steigerung der Varianzaufklärung von 5 Prozent erreicht ( $\Delta korr. R^2 = .05$ ,  $p = .002$ ); es lag eine geringe bis mittlere Varianzaufklärung ( $korr. R^2 = .07$ ,  $p < .001$ ) vor. Beim *Berufsbezogenen Commitment affektiv T2* zeigte sich die Variable *Employer Value Proposition T2* als statistisch signifikanter Prädiktor ( $B = 1.24$ ,  $SE = .13$ ,  $p < .001$ ). Im Regressionsmodell 2 konnte eine signifikante Verbesserung der Varianzaufklärung von 50 Prozent erreicht werden ( $\Delta korr. R^2 = .50$ ,  $p < .001$ ); eine hohe Anpassungsgüte des Modells war die Folge ( $korr. R^2 = .55$ ,  $p < .001$ ). Beim *Berufsbezogenen Commitment normativ T2* zeigte sich *Employer Value Proposition T2* ( $B = .79$ ,  $SE = .11$ ,  $p < .001$ ) mit statistisch signifikanten Regressionsgewichten. Es konnte hier eine Steigerung der Varianzaufklärung von 27 Prozent erreicht werden ( $\Delta korr. R^2 = .27$ ,  $p < .001$ ); was auf eine hohe Anpassungsgüte des Modells schließen ließ ( $korr. R^2 = .28$ ,  $p < .001$ ). Auch die Variable *Berufsbezogenes Commitment kalkulatorisch T2* konnte mittels der *Employer Value Proposition T2* ( $B = .58$ ,  $SE = .10$ ,  $p < .001$ ) statistisch signifikant erklärt werden. Das Regressionsmodell 2 zeigte eine um 17 Prozent verbesserte Varianzaufklärung ( $\Delta korr. R^2 = .17$ ,  $p < .001$ ) und eine moderate Modellgüte ( $korr. R^2 = .18$ ,  $p < .001$ ). Die Kontrollvariablen *Laufbahnwechsler* ( $B = .34$ ,  $SE = .13$ ,  $p = .009$ ) und *Unterroffiziere ohne Portepeee* ( $B = .36$ ,  $SE = .11$ ,  $p = .001$ ) waren in Modell 2 signifikante Einflussvariablen.

In den **Hypothesen 3<sub>G</sub>** bis **3<sub>L</sub>** wurde der Einfluss der Variable *Persönlichkeitsförderliche Erwartungen T2* auf die verschiedenen Dimensionen des *organisationalen* und *berufsbezogenen Commitment T2* untersucht. Die Tabellen 16 und 17 zeigen, dass alle untersuchten Kriteriumsvariablen durch *Persönlichkeitsförderliche Erwartungen T2* signifikant positiv beeinflusst werden. Folglich konnten die Hypothesen 3<sub>G</sub> bis 3<sub>L</sub> bestätigt werden.

Tabelle 16

Ergebnisse der Regressionsanalysen Hypothesen 3<sub>G</sub>, 3<sub>H</sub>, 3<sub>I</sub>

	OCA <sub>T2</sub>						OCN <sub>T2</sub>						OCC <sub>T2</sub>					
	Modell 1		Modell 2		Modell 1		Modell 2		Modell 1		Modell 2		Modell 1		Modell 2			
	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI
Konstante	4.46***	.17	[4.12, 4.79]	1.50**	.41	[0.71, 2.32]	3.79***	.17	[3.43, 4.12]	1.77***	.44	[0.92, 2.62]	3.69***	.16	[3.36, 3.99]	2.67***	.37	[1.92, 3.36]
Erstbewerber <sup>a</sup>	-0.01	.13	[-0.27, 0.26]	-0.01	.10	[-0.21, 0.18]	0.01	.13	[-0.24, 0.28]	0.01	.11	[-0.21, 0.23]	-0.01	.12	[-0.23, 0.23]	-0.01	.11	[-0.23, 0.22]
LfbWechsler <sup>b</sup>	0.12	.18	[-0.21, 0.47]	0.06	.16	[-0.26, 0.38]	0.37*	.16	[0.06, 0.70]	0.33*	.16	[0.01, 0.63]	0.21	.14	[-0.07, 0.49]	0.19	.14	[-0.09, 0.46]
Uo <sup>c</sup>	-0.24	.14	[-0.52, 0.04]	0.03	.12	[-0.21, 0.25]	-0.26*	.13	[-0.51, -0.00]	-0.08	.13	[-0.33, 0.17]	-0.14	.15	[-0.43, 0.14]	-0.05	.15	[-0.35, 0.25]
Offz <sup>d</sup>	0.17	.12	[-0.06, 0.40]	-0.11	.09	[-0.30, 0.07]	0.19	.11	[-0.03, 0.41]	0.00	.10	[-0.20, 0.20]	0.16	.10	[-0.04, 0.36]	0.06	.10	[-0.15, 0.26]
Geschlecht <sup>e</sup>	-0.36**	.12	[-0.60, -0.13]	-0.29**	.09	[-0.47, -0.11]	-0.21	.11	[-0.43, 0.01]	-0.16	.10	[-0.34, 0.03]	-0.12	.09	[-0.31, 0.06]	-0.10	.09	[-0.28, 0.08]
PE <sub>T2</sub>				0.79***	.10	[0.60, 0.98]				0.54***	.10	[0.34, 0.74]				0.27**	.09	[0.10, 0.45]
R <sup>2</sup>		.07**		.41***				.08**			.26***		.02				.06**	
ΔR <sup>2</sup>				.34***				.18***									.04**	

Anmerkungen. N = 176; Ergebnisse auf 5000 Bootstrap-Stichproben.

OCA<sub>T2</sub> = Organisationales Commitment affektiv; OCN<sub>T2</sub> = Organisationales Commitment normativ; OCC<sub>T2</sub> = Organisationales Commitment kalkulatorisch.

a: 1 = Erstbewerber, 0 = Wiedereinsteller.

b: 1 = Laufbahnwechsler, 0 = Wiedereinsteller.

c: 1 = Unteroffiziere ohne Portee, 0 = Unteroffiziere mit Portee.

d: 1 = Offizierslaufbahn, 0 = Unteroffiziere mit Portee.

e: 1 = männlich, 2 = weiblich.

PE<sub>T2</sub> = Persönlichkeitsförderliche Erwartungen.

Signifikanzniveaus: \*p &lt; .05; \*\*p &lt; .01; \*\*\*p &lt; 001.

Tabelle 17

Ergebnisse der Regressionsanalysen Hypothesen 3<sub>J</sub>, 3<sub>K</sub>, 3<sub>L</sub>

	BCA <sub>T2</sub>			BCN <sub>T2</sub>			BCC <sub>T2</sub>											
	Modell 1			Modell 2			Modell 1			Modell 2								
	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI						
Konstante	4.40***	.20	[3.99, 4.80]	1.07*	.47	[0.17, 2.04]	3.82***	.17	[3.47, 4.16]	1.68***	.39	[0.91, 2.44]	3.51***	.16	[3.18, 3.82]	1.83***	.33	[1.17, 2.49]
Erstbewerber <sup>a</sup>	0.01	.16	[-0.20, 0.42]	0.10	.12	[-0.14, 0.33]	0.04	.13	[-0.21, 0.31]	0.04	.11	[-0.17, 0.26]	0.03	.12	[-0.19, 0.26]	0.03	.11	[-0.17, 0.25]
LfbWechsler <sup>b</sup>	0.22	.19	[-0.16, 0.60]	0.15	.17	[-0.18, 0.49]	0.30*	.15	[0.00, 0.60]	0.26	.13	[-0.01, 0.52]	0.31	.16	[-0.00, 0.62]	0.27*	.13	[0.01, 0.54]
UoP <sup>c</sup>	-0.28	.16	[-0.60, 0.02]	0.02	.14	[-0.25, 0.28]	-0.08	.13	[-0.34, 0.18]	0.12	.13	[-0.14, 0.37]	0.20	.12	[-0.02, 0.44]	0.36***	.11	[0.14, 0.58]
Offz <sup>d</sup>	0.20	.13	[-0.06, 0.46]	-0.10	.11	[-0.33, 0.10]	0.18	.12	[-0.06, 0.41]	-0.02	.11	[-0.24, 0.19]	0.10	.12	[-0.13, 0.32]	-0.05	.11	[-0.27, 0.15]
Geschlecht <sup>e</sup>	-0.29	.15	[-0.57, -0.00]	-0.20	.11	[-0.41, 0.01]	-0.09	.11	[-0.31, 0.14]	-0.03	.09	[-0.22, 0.15]	-0.04	.10	[-0.23, 0.15]	0.00	.09	[-0.17, 0.17]
PE <sub>T2</sub>				0.88***	.11	[0.65, 1.09]				0.57***	.10	[0.39, 0.76]				0.45***	.08	[0.30, 0.60]
R <sup>2</sup>		.05*			.40***			.01			.21***			.01			.15***	
ΔR <sup>2</sup>					.35***						.20***						.14***	

Anmerkungen. N = 176; Ergebnisse auf 5000 Bootstrap-Stichproben.

BCA<sub>T2</sub> = Berufsbezogenes Commitment affektiv; BCN<sub>T2</sub> = Berufsbezogenes Commitment normativ; BCC<sub>T2</sub> = Berufsbezogenes Commitment kalkulatorisch.

a: 1 = Erstbewerber, 0 = Wiedereinsteller.

b: 1 = Laufbahnwechsler, 0 = Wiedereinsteller.

c: 1 = Unteroffiziere ohne Portee, 0 = Unteroffiziere mit Portee.

d: 1 = Offizierslaufbahn, 0 = Unteroffiziere mit Portee.

e: 1 = männlich, 2 = weiblich.

PE<sub>T2</sub> = Persönlichkeitsförderliche Erwartungen.

Signifikanzniveau: \*p &lt; .05; \*\*p &lt; .01; \*\*\*p &lt; .001.

Beim *Organisationalen Commitment affektiv T2* war die Einflussvariable *Persönlichkeitsförderliche Erwartungen T2* ( $B = .79$ ,  $SE = .10$ ,  $p < .001$ ) als signifikanter Prädiktor festzustellen. Im Regressionsmodell 2 wurde eine erhebliche Verbesserung der Varianzaufklärung um 34 Prozent ( $\Delta korr. R^2 = .34$ ,  $p < .001$ ) erreicht. Insgesamt konnte somit 41 Prozent der Varianz durch das Modell 2 ( $korr. R^2 = .41$ ,  $p < .001$ ) erklärt werden. Zusätzlich zeigte sich in beiden Modellen die Kontrollvariable *Geschlecht* als statistisch signifikant. Beim *Organisationalen Commitment normativ T2* zeigte sich *Persönlichkeitsförderliche Erwartungen T2* ebenfalls als signifikante Vorhersagevariable ( $B = .54$ ,  $SE = .10$ ,  $p < .001$ ). Die Varianzaufklärung konnte in Modell 2 um 18 Prozent ( $\Delta korr. R^2 = .18$ ,  $p < .001$ ) auf eine insgesamt hohe Anpassungsgüte ( $korr. R^2 = .26$ ,  $p < .001$ ) gesteigert werden. Die Kontrollvariable *Laufbahnwechsler* war in beiden Modellen signifikant. Beim *Organisationalen Commitment kalkulatorisch T2* war die Einflussvariable *Persönlichkeitsförderliche Erwartungen T2* ebenfalls signifikanter Prädiktor. Das erweiterte Regressionsmodell erklärte zusätzlich 4 Prozent der Varianz, es lag eine geringe Modellgüte vor ( $korr. R^2 = .06$ ,  $p = .003$ ). Für das *Berufsbezogene Commitment affektiv T2* war die Variable *Persönlichkeitsförderliche Erwartung T2* ebenfalls ein signifikanter Prädiktor ( $B = .88$ ,  $SE = .11$ ,  $p < .001$ ). Durch das erweiterte Regressionsmodell konnte die Varianzaufklärung um 35 Prozent ( $\Delta korr. R^2 = .35$ ,  $p < .001$ ) signifikant gesteigert und eine hohe Modellgüte ( $korr. R^2 = .40$ ,  $p < .001$ ) erreicht werden. Auch *Berufsbezogenes Commitment normativ T2* wurde durch *Persönlichkeitsförderliche Erwartungen T2* signifikant erklärt ( $B = .57$ ,  $SE = .10$ ,  $p < .001$ ). Durch das erweiterte Regressionsmodell konnte eine signifikante Steigerung der Varianzaufklärung um 20 Prozent ( $\Delta korr. R^2 = .20$ ,  $p < .001$ ) und eine mittlere bis hohe Anpassungsgüte des Modells ( $korr. R^2 = .21$ ,  $p < .001$ ) erreicht werden. Beim *Berufsbezogenen Commitment kalkulatorisch T2* war *Persönlichkeitsförderliche Erwartungen T2* ebenfalls als Einflussvariable festzustellen ( $B = .45$ ,  $SE = .08$ ,  $p < .001$ ). Das Regressionsmodell 2 konnte eine signifikante Steigerung der Varianzaufklärung um 14 Prozent ( $\Delta korr. R^2 = .14$ ,  $p < .001$ ) erreichen, wodurch eine moderate Anpassungsgüte des Modells erreicht wurde. Daneben zeigten sich die Kontrollvariablen *Unteroffiziere ohne Porteppee* und *Laufbahnwechsler* in Modell 2 mit statistisch signifikantem Einfluss.

Die **Hypothesen 3<sub>M</sub>** bis **3<sub>R</sub>** betrachteten die Vorhersagevariable *Örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen T2* im Zusammenhang mit dem *organisationalen* und *berufsbezogenen Commitment* bei T2. Die Ergebnisse werden in den Tabellen 18 und 19 dargestellt. Für die normativen und kalkulatorischen Commitment-Foci wurden keine signifikanten Werte errechnet. Somit konnten hier nur die Hypothesen 3<sub>M</sub> und 3<sub>P</sub> bestätigt werden. Die Hypothesen 3<sub>N</sub>, 3<sub>O</sub>, 3<sub>Q</sub> und 3<sub>R</sub> mussten verworfen werden.

Tabelle 18

Ergebnisse der Regressionsanalysen Hypothesen 3<sub>M</sub>, 3<sub>N</sub>, 3<sub>O</sub>

	OCA <sub>T2</sub>						OCN <sub>T2</sub>						OCC <sub>T2</sub>					
	Modell 1		Modell 2		Modell 1		Modell 2		Modell 1		Modell 2		Modell 1		Modell 2			
	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI
Konstante	4.46**	.17	[4.11, 4.80]	3.72***	.37	[2.96, 4.40]	3.79***	.18	[3.43, 4.13]	3.56***	.40	[2.73, 4.31]	3.51***	.16	[3.18, 3.82]	3.90***	.37	[3.19, 4.65]
Erstbewerber <sup>a</sup>	-0.01	.14	[-0.27, 0.27]	-0.03	.13	[-0.28, 0.25]	0.01	.13	[-0.24, 0.29]	0.01	.13	[-0.24, 0.27]	0.03	.12	[-0.19, 0.26]	-0.00	.12	[-0.22, 0.25]
LfbWechsler <sup>b</sup>	0.12	.17	[-0.21, 0.46]	0.09	.16	[-0.24, 0.41]	0.37*	.16	[0.06, 0.70]	0.36*	.16	[0.06, 0.67]	0.31	.16	[-0.00, 0.62]	0.22	.14	[-0.05, 0.51]
UoP <sup>c</sup>	-0.24	.14	[-0.52, 0.02]	-0.26	.14	[-0.52, 0.01]	-0.26*	.13	[-0.52, -0.02]	-0.27*	.13	[-0.52, -0.03]	0.20	.12	[-0.02, 0.44]	-0.14	.15	[-0.43, 0.14]
Offz <sup>d</sup>	0.17	.12	[-0.06, 0.40]	0.14	.11	[-0.08, 0.36]	0.19	.11	[-0.04, 0.40]	0.18	.11	[-0.05, 0.39]	0.10	.12	[-0.13, 0.32]	0.16	.11	[-0.04, 0.37]
Geschlecht <sup>e</sup>	-0.36**	.12	[-0.60, -0.13]	-0.32**	.12	[-0.55, -0.09]	-0.21	.11	[-0.44, 0.02]	-0.20	.11	[-0.42, 0.03]	-0.04	.10	[-0.23, 0.15]	-0.14	.10	[-0.33, 0.05]
ÖZR <sub>T2</sub>				0.25*	.11	[0.04, 0.47]				0.08	.11	[-0.13, 0.31]				-0.07	.10	[-0.28, 0.11]
R <sup>2</sup>			.07**			.10**			.08**			.08**			.02			.02
ΔR <sup>2</sup>			.03*			.03*			.08**			.08**			.02			.02

Anmerkungen. N = 176; Ergebnisse auf 5000 Bootstrap-Stichproben.

OCA<sub>T2</sub> = Organisationales Commitment affektiv; OCN<sub>T2</sub> = Organisationales Commitment normativ; OCC<sub>T2</sub> = Organisationales Commitment kalkulatorisch.

a: 1 = Erstbewerber, 0 = Wiedereinsteller.

b: 1 = Laufbahnwechsler, 0 = Wiedereinsteller.

c: 1 = Unteroffiziere ohne Portepee, 0 = Unteroffiziere mit Portepee.

d: 1 = Offizierslaufbahn, 0 = Unteroffiziere mit Portepee.

e: 1 = männlich, 2 = weiblich.

ÖZR<sub>T2</sub> = Örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen.

Signifikanzniveaus: \*p &lt; .05; \*\*p &lt; .01; \*\*\*p &lt; 001.

Tabelle 19

Ergebnisse der Regressionsanalysen Hypothesen 3<sub>P</sub>, 3<sub>Q</sub>, 3<sub>R</sub>

	BCA <sub>T2</sub>						BCN <sub>T2</sub>						BCC <sub>T2</sub>					
	Modell 1		Modell 2		Modell 1		Modell 2		Modell 1		Modell 2		Modell 1		Modell 2			
	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI
Konstante	4.40***	.20	[3.99, 4.80]	3.43***	.41	[2.59, 4.21]	3.82***	.18	[3.47, 4.16]	3.51***	.43	[2.66, 4.36]	3.51***	.16	[3.18, 3.82]	3.20***	.39	[2.43, 3.95]
Erstbewerber <sup>a</sup>	0.10	.16	[-0.20, 0.42]	0.08	.16	[-0.23, 0.39]	0.04	.13	[-0.21, 0.31]	0.03	.13	[-0.21, 0.30]	0.03	.12	[-0.19, 0.26]	0.03	.11	[-0.19, 0.25]
LfbWechsler <sup>b</sup>	0.22	.19	[-0.16, 0.60]	0.17	.18	[-0.18, 0.54]	0.30*	.15	[0.00, 0.61]	0.29	.15	[-0.01, 0.58]	0.31	.16	[-0.00, 0.62]	0.29	.15	[-0.01, 0.60]
UoP <sup>c</sup>	-0.28	.16	[-0.60, 0.02]	-0.30	.15	[-0.61, -0.01]	-0.08	.13	[-0.34, 0.18]	-0.08	.13	[-0.35, 0.17]	0.20	.12	[-0.02, 0.44]	0.20	.11	[-0.02, 0.42]
Offz <sup>d</sup>	0.20	.13	[-0.06, 0.46]	0.17	.13	[-0.10, 0.42]	0.18	.12	[-0.06, 0.41]	0.16	.12	[-0.07, 0.40]	0.10	.12	[-0.13, 0.32]	0.09	.12	[-0.15, 0.31]
Geschlecht <sup>e</sup>	-0.29	.15	[-0.57, -0.00]	-0.23	.14	[-0.51, 0.03]	-0.09	.11	[-0.31, 0.14]	-0.07	.11	[-0.29, 0.15]	-0.04	.10	[-0.23, 0.15]	-0.02	.10	[-0.22, 0.16]
ÖZR <sub>T2</sub>				0.33**	.12	[0.10, 0.58]				0.10	.14	[-0.15, 0.37]				0.10	.11	[-0.18, 0.32]
R <sup>2</sup>		.05*			.09**			.01			.01			.01			.01	
ΔR <sup>2</sup>					.04**						.00						.00	

Anmerkungen. N = 176; Ergebnisse auf 5000 Bootstrap-Stichproben.

BCA<sub>T2</sub> = Berufsbezogenes Commitment affektiv; BCN<sub>T2</sub> = Berufsbezogenes Commitment normativ; BCC<sub>T2</sub> = berufsbezogenes Commitment kalkulatorisch.

a: 1 = Erstbewerber, 0 = Wiedereinsteller.

b: 1 = Laufbahnwechsler, 0 = Wiedereinsteller.

c: 1 = Unteroffiziere ohne Portepée, 0 = Unteroffiziere mit Portepée.

d: 1 = Offizierslaufbahn, 0 = Unteroffiziere mit Portepée.

e: 1 = männlich, 2 = weiblich.

ÖZR<sub>T2</sub> = Örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen.

Signifikanzniveaus: \*p < .05; \*\*p < .01; \*\*\*p < 001.

Für das *Organisationale Commitment affektiv T2* ( $B = .25$ ,  $SE = .11$ ,  $p = .021$ ) wurden *Örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen T2* als signifikanter Prädiktor festgestellt. Das Regressionsmodell 1 leistete einen signifikanten Erklärungsbeitrag von 7 Prozent für die Kriteriumsvariable *Organisationales Commitment affektiv T2* ( $korr. R^2 = .07$ ,  $p = .004$ ), welcher durch das erweiterte Modell um 3 Prozent ( $\Delta korr. R^2 = .03$ ,  $p = .015$ ) gesteigert werden konnte. Somit ergab sich für das Regressionsmodell eine moderate Anpassungsgüte ( $korr. R^2 = .10$ ,  $p = .001$ ). Daneben war die Kontrollvariable *Geschlecht* in beiden Modellrechnungen signifikant. In den Regressionsmodellen zu *Örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen T2* und *Organisationales Commitment normativ T2* waren lediglich die Kontrollvariablen *Laufbahnwechsler* und *Unterroffiziere ohne Portepée* in beiden Modellen signifikante Einflussvariablen. In den Regressionsmodellen zu *Örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen T2* und *Organisationales Commitment kalkulatorisch T2* waren keine signifikanten Variablen festzustellen.

Beim *Berufsbezogenen Commitment affektiv T2* konnte ein signifikanter Einfluss durch die Vorhersagevariable *Örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen T2* festgestellt werden ( $B = .33$ ,  $SE = .12$ ,  $p = .009$ ). Die erklärte Varianz konnte unter Einschluss der Variable *Örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen T2* um 4 Prozent ( $\Delta korr. R^2 = .04$ ,  $p = .004$ ) gesteigert werden. Das erweiterte Regressionsmodell zeigte somit eine moderate Anpassungsgüte ( $korr. R^2 = .09$ ,  $p = .001$ ). Bei den Modellen zum *Berufsbezogenen Commitment normativ T2* konnte in Regressionsmodell 1 die Kontrollvariable der *Laufbahnwechsler* als signifikante Variable festgestellt werden. Bei den Regressionsanalysen zu *Örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen T2* und *Berufsbezogenes Commitment kalkulatorisch T2* wurden keine signifikanten Einflussvariablen berechnet.

In den **Hypothesen 3<sub>s</sub>** bis **3<sub>x</sub>** wurde der Einfluss der Variable *Außenwirksame Rahmenbedingungen T2* auf das *organisationale* und *berufsbezogene Commitment* bei T2 untersucht. Die Ergebnisse der Regressionsanalysen sind den Tabellen 20 und 21 zu entnehmen und zeigen, dass die Kriteriumsvariablen *Organisationales Commitment affektiv T2*, *Organisationales Commitment normativ T2* und *Organisationales Commitment kalkulatorisch T2* sowie *Berufsbezogenen Commitment affektiv T2*, *Berufsbezogenes Commitment normativ T2* und *Berufsbezogenes Commitment kalkulatorisch T2* durch die Vorhersagevariable *Außenwirksame Rahmenbedingungen T2* signifikant erklärt wurden. Demnach konnten die Hypothesen 3<sub>s</sub> bis 3<sub>x</sub> angenommen werden.

Tabelle 20

## Ergebnisse der Regressionsanalysen 3s, 3T, 3U

	OCA <sub>T2</sub>						OCN <sub>T2</sub>						OCC <sub>T2</sub>					
	Modell 1		Modell 2		Modell 1		Modell 2		Modell 1		Modell 2		Modell 1		Modell 2			
	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI
Kontante	4.46***	.17	[4.11, 4.80]	2.17***	.40	[1.35, 2.90]	3.79***	.18	[3.43, 4.13]	2.01***	.39	[1.20, 2.73]	3.69***	.16	[3.36, 4.00]	2.92***	.33	[2.27, 3.57]
Erstbewerber <sup>a</sup>	0.01	.14	[-0.27, 0.27]	-0.06	.11	[-0.29, 0.16]	0.01	.13	[-0.42, 0.29]	-0.03	.11	[-0.25, 0.19]	-0.01	.12	[-0.23, 0.24]	-0.02	.11	[-0.23, 0.21]
LfbWechsler <sup>b</sup>	0.12	.17	[-0.21, 0.46]	0.07	.17	[-0.27, 0.40]	0.37*	.16	[0.06, 0.70]	0.33*	.16	[0.02, 0.64]	0.21	.14	[-0.07, 0.50]	0.20	.14	[-0.07, 0.46]
UoP <sup>c</sup>	-0.24	.14	[-0.52, 0.02]	-0.20	.11	[-0.42, 0.01]	-0.26*	.13	[-0.52, -0.02]	-0.23	.11	[-0.46, -0.01]	-0.14	.15	[-0.43, 0.14]	-0.13	.15	[-0.42, 0.15]
Offiz <sup>d</sup>	0.17	.12	[-0.06, 0.40]	-0.04	.10	[-0.23, 0.15]	0.19	.11	[-0.04, 0.40]	0.02	.10	[-0.18, 0.21]	0.16	.10	[-0.05, 0.36]	0.09	.10	[-0.11, 0.28]
Geschlecht <sup>e</sup>	-0.36**	.12	[-0.60, -0.13]	-0.22*	.10	[-0.41, -0.01]	-0.21	.11	[-0.44, 0.02]	-0.10	.10	[-0.28, 0.11]	-0.12	.10	[-0.32, 0.06]	-0.08	.10	[-0.26, 0.10]
AR <sub>T2</sub>				0.58***	.08	[0.42, 0.75]				0.45***	.08	[0.30, 0.62]				0.19**	.07	[0.06, 0.34]
R <sup>2</sup>				.34***				.08**			.27***		.02				.05*	
ΔR <sup>2</sup>				.28***				.18***			.18***						.03*	

Anmerkungen. N = 176; Ergebnisse auf 5000 Bootstrap-Stichproben.

OCA<sub>T2</sub> = Organisationales Commitment affektiv; OCN<sub>T2</sub> = Organisationales Commitment normativ; OCC<sub>T2</sub> = Organisationales Commitment kalkulatorisch.

a: 1 = Erstbewerber, 0 = Wiedereinsteller.

b: 1 = Laufbahnwechsler, 0 = Wiedereinsteller.

c: 1 = Unteroffiziere ohne Portepee, 0 = Unteroffiziere mit Portepee.

d: 1 = Offizierslaufbahn, 0 = Unteroffiziere mit Portepee.

e: 1 = männlich, 2 = weiblich.

AR<sub>T2</sub> = Außenwirksame Rahmenbedingungen.

Signifikanzniveaus: \*p &lt; .05; \*\*p &lt; .01; \*\*\*p &lt; .001.

Tabelle 21

Ergebnisse der Regressionsanalysen Hypothesen 3<sub>v</sub>, 3<sub>w</sub>, 3<sub>x</sub>

	BCA <sub>T2</sub>						BCN <sub>T2</sub>						BCC <sub>T2</sub>					
	Modell 1			Modell 2			Modell 1			Modell 2			Modell 1			Modell 2		
	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI
Kontante	4.40***	.20	[3.98, 4.80]	1.82***	.48	[0.98, 2.75]	3.82***	.18	[3.46, 4.16]	1.20***	.35	[1.27, 2.66]	3.51***	.16	[3.18, 3.82]	2.01***	.32	[1.44, 2.69]
Erstbewerber <sup>a</sup>	0.10	.16	[-0.20, 0.43]	0.04	.13	[-0.21, 0.30]	0.04	.13	[-0.21, 0.30]	-0.00	.11	[-0.22, 0.23]	0.03	.12	[-0.19, 0.27]	0.00	.10	[-0.20, 0.21]
LfbWechsler <sup>b</sup>	0.22	.19	[-0.15, 0.61]	0.16	.19	[-0.20, 0.55]	0.30*	.15	[0.01, 0.61]	0.26*	.13	[-0.01, 0.52]	0.31	.16	[0.00, 0.63]	0.27*	.14	[0.01, 0.55]
UoP <sup>c</sup>	-0.28	.16	[-0.59, 0.02]	-0.23	.12	[-0.48, 0.01]	-0.08	.13	[-0.33, 0.18]	-0.04	.12	[-0.27, 0.19]	0.20	.11	[-0.02, 0.43]	0.23*	.10	[0.03, 0.43]
Offz <sup>d</sup>	0.20	.13	[-0.07, 0.46]	-0.03	.11	[-0.25, 0.17]	0.18	.12	[-0.05, 0.40]	0.01	.10	[-0.20, 0.20]	0.10	.12	[-0.13, 0.32]	-0.03	.11	[-0.24, 0.17]
Geschlecht <sup>e</sup>	-0.29	.15	[-0.59, -0.00]	-0.12	.12	[-0.36, 0.11]	-0.09	.11	[-0.32, 0.14]	0.03	.10	[-0.16, 0.22]	-0.04	.10	[-0.23, 0.15]	0.05	.09	[-0.13, 0.23]
AR <sub>T2</sub>				0.66***	.10	[0.45, 0.85]				0.47***	.07	[0.32, 0.61]				0.36***	.07	[0.23, 0.50]
R <sup>2</sup>		.05*		.33***			.01			.21***			.01			.15***		
ΔR <sup>2</sup>				.29***						.20***						.14***		

Anmerkungen. N = 176; Ergebnisse auf 5000 Bootstrap-Stichproben.

BCA<sub>T2</sub> = Berufsbezogenes Commitment affektiv; BCN<sub>T2</sub> = Berufsbezogenes Commitment normativ; BCC<sub>T2</sub> = Berufsbezogenes Commitment kalkulatorisch.

a: 1 = Erstbewerber, 0 = Wiedereinsteller.

b: 1 = Laufbahnwechsler, 0 = Wiedereinsteller.

c: 1 = Unteroffiziere ohne Portepee, 0 = Unteroffiziere mit Portepee.

d: 1 = Offizierslaufbahn, 0 = Unteroffiziere mit Portepee.

e: 1 = männlich, 2 = weiblich.

AR<sub>T2</sub> = Außenwirksame Rahmenbedingungen.

Signifikanzniveaus: \*p < .05; \*\*p < .01; \*\*\*p < 0.001.

Für das *Organisationale Commitment affektiv T2* ( $B = .58, SE = .08, p < .001$ ) wurden *Außenwirksame Rahmenbedingungen T2* als signifikanter Prädiktor festgestellt. Im Modellvergleich wurde deutlich, dass eine signifikante Verbesserung der Varianzaufklärung um 28 Prozent ( $\Delta korr. R^2 = .28, p < .001$ ) erreicht werden konnte. Für das erweiterte Regressionsmodell ergab sich damit eine hohe Anpassungsgüte ( $korr. R^2 = .34, p < .001$ ). In Modell 2 war die Kontrollvariable *Geschlecht* signifikant. Für das *Organisationale Commitment normativ T2* war die Einflussvariable *Außenwirksame Rahmenbedingungen T2* signifikanter Regressor ( $B = .45, SE = .08, p < .001$ ). Es war eine signifikante Steigerung der Varianzaufklärung um 18 Prozent ( $\Delta korr. R^2 = .18, p < .001$ ) durch Modell 2 möglich, was zu einer insgesamt hohen Anpassungsgüte des verwendeten Regressionsmodells führte ( $korr. R^2 = .27, p < .001$ ). Daneben war die Kontrollvariable *Laufbahnwechsler* in beiden Modellen signifikant. Beim *Organisationalen Commitment kalkulatorisch T2* zeigten sich *Außenwirksame Rahmenbedingungen T2* als stärkster Regressor ( $B = .19, SE = .07, p < .001$ ). Es konnte eine zusätzliche signifikante Varianzaufklärung von 3 Prozent ( $\Delta korr. R^2 = .03, p = .010$ ) errechnet werden. Dadurch konnte das Modell insgesamt noch 5 Prozent der Varianz ( $korr. R^2 = .05, p = .019$ ) erklären. Für das *Berufsbezogene Commitment affektiv T2* ( $B = .66, SE = .10, p < .001$ ) waren *Außenwirksame Rahmenbedingungen T2* ebenfalls Prädiktor. Unter Einschluss dieser Variable wurde eine erhebliche Steigerung der erklärten Varianzanteile von 29 Prozent ( $\Delta korr. R^2 = .29, p < .001$ ) erreicht, was eine hohe Modellgüte ( $korr. R^2 = .33, p < .001$ ) zur Folge hatte. Für das *Berufsbezogene Commitment normativ T2* waren der stärkste Prädiktor ebenfalls *Außenwirksame Rahmenbedingungen T2* ( $B = .47, SE = .07, p < .001$ ). Durch das erweiterte Regressionsmodell konnte eine Steigerung der Varianzaufklärung um 20 Prozent ( $\Delta korr. R^2 = .20, p < .001$ ) erreicht werden, was zu einer hohen Anpassungsgüte des Modells führte ( $korr. R^2 = .20, p < .001$ ). Daneben zeigte sich die Kontrollvariable *Laufbahnwechsler* signifikant. Auch für das *Berufsbezogene Commitment kalkulatorisch T2* konnte die Variable *Außenwirksame Rahmenbedingungen T2* als stärkster Prädiktor identifiziert werden ( $B = .36, SE = .07, p < .001$ ). In Modell 2 konnte eine verbesserte Varianzaufklärung von 15 Prozent ( $\Delta korr. R^2 = .14, p < .001$ ) erzielt werden, womit eine moderate Anpassungsgüte des Regressionsmodells erreicht wurde. Bei den Kontrollvariablen waren *Laufbahnwechsler* und *Unteroffiziere ohne Portepeee* signifikant.

#### **9.5.4 Erwartungserfüllung T2 und residuales Commitment T3 (H4)**

In den Hypothesen 4<sub>A</sub> bis 4<sub>H</sub> wurde der Einfluss der *Erwartungserfüllung T2*; mit den Faktoren *Employer Value Proposition T2*, *Persönlichkeitsförderliche Erwartungen T2*, *Örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen T2* und *Außenwirksame Rahmenbedingungen T2* auf das *residuale organisationale* und *berufsbezogene Commitment affektiv* bei T3 untersucht. Die Ergebnisse sind den folgenden Tabellen 22 bis 25 zu entnehmen.

Tabelle 22

Ergebnisse der Regressionsanalysen Hypothesen 4<sub>A</sub>, 4<sub>B</sub>

	ResOCA <sub>T3</sub>								
	Modell 1		Modell 2		Modell 1		Modell 2		
	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI
Konstante	4.44***	.78	[2.90, 5.97]	-0.43	3.10	[-5.48, 7.23]	4.44***	.79	[2.87, 5.94]
Erstbewerber <sup>a</sup>	0.27	.62	[-1.01, 1.44]	-0.21	.58	[-1.27, 0.99]	0.27	.63	[-0.97, 1.46]
LfbWechsler <sup>b</sup>	0.77	.54	[-0.32, 1.83]	0.76	.50	[-0.18, 1.67]	0.77	.54	[-0.33, 1.86]
UoP <sup>c</sup>	-0.99	.74	[-2.38, 0.50]	-0.49	.85	[-2.14, 1.25]	-0.99	.73	[-2.36, 0.52]
Offz <sup>d</sup>	-0.01	.60	[-1.26, 1.15]	-0.11	.50	[-1.08, 0.92]	-0.01	.62	[-1.33, 1.17]
Geschlecht <sup>e</sup>	-0.71	.56	[-1.81, 0.36]	-0.45	.51	[-1.41, 0.58]	-0.71	.56	[-1.83, 0.37]
EVP <sub>T2</sub>				1.16	.71	[-0.72, 2.21]			
PE <sub>T2</sub>							1.01	.73	[-0.94, 1.99]
korr. R <sup>2</sup>		.03						.03	
Δkorr. R <sup>2</sup>									.13
									.10

Anmerkungen. N = 27; Ergebnisse auf 5000 Bootstrap-Stichproben.

ResOCA<sub>T3</sub> = Residuales organisationales Commitment affektiv.

a: 1 = Erstbewerber, 0 = Wiedereinsteller.

b: 1 = Laufbahnwechsler, 0 = Wiedereinsteller.

c: 1 = Unteroffiziere ohne Portepee, 0 = Unteroffiziere mit Portepee.

d: 1 = Offizierslaufbahn, 0 = Unteroffiziere mit Portepee.

e: 1 = männlich, 2 = weiblich.

EVP<sub>T2</sub> = Employer Value Proposition; PE<sub>T2</sub> = Persönlichkeitsförderliche Erwartungen.

Signifikanzniveaus: \*p &lt; .05; \*\*p &lt; .01; \*\*\*p &lt; .001.

Tabelle 23

Ergebnisse der Regressionsanalysen Hypothesen 4c, 4b

	ResOCA <sub>T3</sub>											
	Modell 1		Modell 2		Modell 1		Modell 2					
	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI			
Konstante	4.44***	.77	[2.87, 5.88]	0.23	2.89	[-5.01, 6.38]	4.44**	.80	[2.81, 5.98]	0.27	1.85	[-3.71, 3.61]
Erstbewerber <sup>a</sup>	0.27	.62	[-1.00, 1.45]	-0.06	.58	[-1.19, 1.07]	0.27	.63	[-1.02, 1.48]	-0.41	.52	[-1.32, 0.69]
LfbWechsler <sup>b</sup>	0.77	.53	[-0.29, 1.81]	0.83	.60	[-0.36, 1.97]	0.77	.54	[-0.28, 1.85]	-0.01	.44	[-0.86, 0.79]
UoP <sup>c</sup>	-0.99	.74	[-2.34, 0.56]	-0.76	.74	[-2.15, 0.73]	-0.99	.75	[-2.33, 0.63]	-0.64	.72	[-1.90, 0.92]
Offz <sup>d</sup>	-0.01	.60	[-1.24, 1.16]	-0.26	.61	[-1.45, 0.95]	-0.01	.62	[-1.29, 1.16]	-0.32	.44	[-1.18, 0.53]
Geschlecht <sup>e</sup>	-0.71	.55	[-1.81, 0.38]	-0.31	.58	[-1.41, 0.90]	-0.71	.57	[-1.84, 0.38]	-0.20	.59	[-1.21, 1.17]
ÖZR <sub>T2</sub>				1.38	.86	[-0.62, 2.79]						
AR <sub>T2</sub>										1.11*	.38	[0.34, 1.91]
korr. R <sup>2</sup>		.03							.03			
Δkorr. R <sup>2</sup>												.35*
												.32*

Anmerkungen. N = 27; Ergebnisse auf 5000 Bootstrap-Stichproben.

ResOCA<sub>T3</sub> = Residuales organisationales Commitment affektiv.

a: 1 = Erstbewerber, 0 = Wiedereinsteller.

b: 1 = Laufbahnwechsler, 0 = Wiedereinsteller.

c: 1 = Unteroffiziere ohne Portepee, 0 = Unteroffiziere mit Portepee.

d: 1 = Offizierslaufbahn, 0 = Unteroffiziere mit Portepee.

e: 1 = männlich, 2 = weiblich.

ÖZR<sub>T2</sub> = Örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen; AR<sub>T2</sub> = Außenwirksame Rahmenbedingungen.

Signifikanzniveaus: \*p &lt; .05; \*\*p &lt; .01; \*\*\*p &lt; .001.

Tabelle 24

Ergebnisse der Regressionsanalysen Hypothesen 4<sub>E</sub>, 4<sub>F</sub>

	ResBCA <sub>T3</sub>								
	Modell 1		Modell 2		Modell 1		Modell 2		
	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI
Konstante	4.05***	.85	[2.31, 5.67]	-0.68	3.00	[-5.63, 6.72]	4.05***	.82	[2.45, 5.66]
Erstbewerber <sup>a</sup>	0.58	.60	[-0.62, 1.70]	0.12	.59	[-0.96, 1.36]	0.58	.59	[-0.68, 1.68]
LfbWechsler <sup>b</sup>	0.81	.54	[-0.25, 1.91]	0.80	.50	[-0.14, 1.81]	0.81	.53	[-0.21, 1.84]
UoP <sup>c</sup>	-0.88	.71	[-2.19, 0.64]	-0.39	.85	[-2.09, 1.35]	-0.88	.72	[-2.19, 0.65]
Offz <sup>d</sup>	0.23	.60	[-0.95, 1.42]	0.13	.52	[-0.79, 1.26]	0.23	.60	[-1.01, 1.36]
Geschlecht <sup>e</sup>	-0.80	.55	[-1.86, 0.32]	-0.54	.49	[-1.46, 0.50]	-0.80	.54	[-1.85, 0.26]
EVP <sub>T2</sub>				1.12	.70	[-0.69, 2.16]			
PE <sub>T2</sub>							1.01	.70	[-0.86, 2.01]
korr. R <sup>2</sup>		.04						.04	
Δkorr. R <sup>2</sup>									.13
									.10

Anmerkungen. N = 27; Ergebnisse auf 5000 Bootstrap-Stichproben.

ResBCAT3 = Residuales berufsbezogenes Commitment affektiv.

a: 1 = Erstbewerber, 0 = Wiedereinsteller.

b: 1 = Laufbahnwechsler, 0 = Wiedereinsteller.

c: 1 = Unteroffiziere ohne Portee, 0 = Unteroffiziere mit Portee.

d: 1 = Offizierslaufbahn, 0 = Unteroffiziere mit Portee.

e: 1 = männlich, 2 = weiblich.

EVP<sub>T2</sub> = Employer Value Proposition; PE<sub>T2</sub> = Persönlichkeitsförderliche Erwartungen.

Signifikanzniveaus: \* p &lt; .05; \*\* p &lt; .01; \*\*\* p &lt; .001.

Tabelle 25

Ergebnisse der Regressionsanalysen Hypothesen 4<sub>G</sub>, 4<sub>H</sub>

	Modell 1			Modell 2			Modell 1			Modell 2		
	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI
Konstante	4.05**	.82	[2.39, 5.64]	-0.12	2.78	[-5.70, 5.36]	4.05**	.82	[2.43, 5.61]	0.27	1.82	[-3.53, 3.70]
Erstbewerber <sup>a</sup>	0.58	.61	[-0.68, 1.69]	0.25	.59	[-1.01, 1.36]	0.58	.60	[-0.69, 1.67]	-0.40	.56	[-1.09, 1.09]
LfbWechsler <sup>b</sup>	0.81	.52	[-0.21, 1.84]	0.87	.57	[-0.26, 2.02]	0.81	.52	[-0.28, 1.84]	0.10	.48	[-0.95, 0.96]
UoP <sup>c</sup>	-0.88	.73	[-2.17, 0.70]	-0.65	.74	[-2.01, 0.85]	-0.88	.74	[-2.18, 0.75]	-0.56	.71	[-1.84, 1.02]
Offz <sup>d</sup>	0.23	.59	[-0.95, 1.38]	-0.03	.61	[-1.24, 1.19]	0.23	.61	[-1.01, 1.42]	-0.05	.46	[-0.95, 0.88]
Geschlecht <sup>e</sup>	-0.80	.55	[-1.87, 0.31]	-0.40	.59	[-1.42, 0.90]	-0.80	.55	[-1.85, 0.32]	-0.34	.54	[-1.27, 0.87]
ÖZRT <sub>2</sub>				1.37	.83	[-0.49, 2.86]						
AR <sub>T2</sub>										1.01*	.38	[0.18, 1.73]
korr. R <sup>2</sup>		.04										
Δkorr. R <sup>2</sup>					.12				.04			

Anmerkungen. N = 27; Ergebnisse auf 5000 Bootstrap-Stichproben.

ResBCAT3 = Residuales berufsbezogenes Commitment affektiv.

a: 1 = Erstbewerber, 0 = Wiedereinsteller.

b: 1 = Laufbahnwechsler, 0 = Wiedereinsteller.

c: 1 = Unteroffiziere ohne Portepee, 0 = Unteroffiziere mit Portepee.

d: 1 = Offizierslaufbahn, 0 = Unteroffiziere mit Portepee.

e: 1 = männlich, 2 = weiblich.

ÖZRT<sub>2</sub> = Örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen; AR<sub>T2</sub> = Außenwirksame Rahmenbedingungen.

Signifikanzniveaus: \*p &lt; .05; \*\*p &lt; .01; \*\*\*p &lt; .001.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Variablen *Employer Value Proposition T2* ( $B = 1.16$ ,  $SE = .71$ ,  $p = .08$ ), *Persönlichkeitsförderliche Erwartungen T2* ( $B = 1.01$ ,  $SE = .73$ ,  $p = .13$ ) und *Örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen T2* ( $B = 1.38$ ,  $SE = .86$ ,  $p = .11$ ) keinen signifikanten Einfluss auf die Kriteriumsvariable *Residuales organisationales Commitment affektiv T3* ausübten. Durch kein Regressionsmodell wurde ein signifikanter Erklärungsbeitrag geleistet. Die Hypothesen 4<sub>A</sub> bis 4<sub>C</sub> mussten demnach verworfen werden. Lediglich die Einflussvariable *Außenwirksame Rahmenbedingungen T2* ( $B = 1.11$ ,  $SE = .38$ ,  $p = .01$ ) zeigte hier einen signifikanten Einfluss mit einer signifikanten Verbesserung der Varianzaufklärung von 32 Prozent ( $\Delta korr. R^2 = .32$ ,  $p = .02$ ). Das Regressionsmodell 2 für *Außenwirksame Rahmenbedingungen T2* erreichte damit eine hohe Varianzaufklärung ( $korr. R^2 = .35$ ,  $p = .02$ ) mit starkem Effekt. Folglich konnte die Hypothese 4<sub>D</sub> angenommen werden.

Bei der Betrachtung der abhängigen Variable *Residuales berufsbezogenes Commitment affektiv T3* ergaben sich ähnliche Ergebnisse wie bei der Betrachtung der organisationalen Fokussierung. Die Faktoren *Employer Value Proposition T2* ( $B = 1.12$ ,  $SE = .70$ ,  $p = .08$ ), *Persönlichkeitsförderliche Erwartungen T2* ( $B = 1.01$ ,  $SE = .70$ ,  $p = .12$ ) und *Örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen T2* ( $B = 1.37$ ,  $SE = .83$ ,  $p = .09$ ) wirkten sich nicht signifikant auf die Kriteriumsvariable aus. Auch hier waren alle Regressionsmodelle ohne signifikanten Erklärungswert. Demnach mussten die Hypothesen 4<sub>E</sub> bis 4<sub>G</sub> verworfen werden. Allein die Variable *Außenwirksame Rahmenbedingungen T2* ( $B = 1.01$ ,  $SE = .39$ ,  $p = .02$ ) konnte auch hier als signifikanter Prädiktor festgestellt werden. Die Regressionsmodelle zeigten, dass unter Einschluss dieser Variable eine signifikant verbesserte Varianzaufklärung von 26 Prozent ( $\Delta korr. R^2 = .26$ ,  $p = .05$ ) und damit eine hohe Anpassungsgüte des Modells ( $korr. R^2 = .29$ ,  $p = .02$ ) erreicht werden konnte. Die Hypothese 4<sub>H</sub> konnte somit bestätigt werden.

### **9.5.5 Commitment T2 und residuales Commitment T3 (H5)**

Die Hypothesen 5<sub>A</sub> und 5<sub>B</sub> betrachteten den Zusammenhang der Vorhersagevariablen *Organisationales Commitment affektiv T2* und *Berufsbezogenes Commitment affektiv T2* zu den Variablen *Residuales organisationales Commitment affektiv* und *Residuales berufsbezogenes Commitment affektiv* bei Erhebungszeitpunkt T3. In der nachfolgenden Tabelle 26 sind die Regressionsergebnisse der beiden Unterhypothesen dargestellt. Die signifikanten Ergebnisse zeigten, dass die Hypothesen 5<sub>A</sub> und 5<sub>B</sub> angenommen werden konnten.

Tabelle 26

Ergebnisse der Regressionsanalysen Hypothesen 5<sub>A</sub>, 5<sub>B</sub>

	ResOCA <sub>T3</sub>			ResBCA <sub>T3</sub>								
	Modell 1	Modell 2	Modell 1	Modell 2	Modell 1	Modell 2						
	B	SE	95% CI	B	SE	95% CI						
Konstante	4.44***	.78	[2.83, 5.94]	0.64	1.68	[-2.30, 4.34]	4.05***	.83	[2.39, 5.65]	0.57	1.36	[-1.97, 3.38]
Erstbewerber <sup>a</sup>	0.27	.63	[-1.02, 1.49]	-0.21	.51	[-1.14, 0.87]	0.58	.61	[-0.67, 1.75]	-0.04	.50	[-0.95, 1.06]
LfbWechsler <sup>b</sup>	0.77	.54	[-0.28, 1.87]	0.36	.52	[-0.75, 1.26]	0.81	.53	[-0.24, 1.89]	0.30	.60	[-0.90, 1.41]
UoP <sup>c</sup>	-0.99	.77	[-2.38, 0.62]	-0.68	.75	[-2.14, 0.89]	-0.88	.74	[-2.21, 0.65]	-0.51	.68	[-1.80, 0.88]
Offz <sup>d</sup>	-0.01	.59	[-1.22, 1.11]	-0.06	.43	[-0.94, 0.73]	0.23	.60	[-1.00, 1.39]	0.17	.40	[-0.61, 0.95]
Geschlecht <sup>e</sup>	-0.71	.55	[-1.79, 0.37]	-0.16	.50	[-1.15, 0.78]	-0.80	.56	[-1.89, 0.32]	-0.40	.41	[-1.25, 0.35]
OCA <sub>T2</sub>				0.92**	.34	[0.11, 1.48]						
BCA <sub>T2</sub>										0.88**	.29	[0.26, 1.42]
korr. R <sup>2</sup>		.03										
Δkorr. R <sup>2</sup>									.04			
												.39**
												.35*

Anmerkungen. N = 27; Ergebnisse auf 5000 Bootstrap-Stichproben.

ResOCA<sub>T3</sub> = Residuales organisationsbezogenes Commitment affektiv.ResBCA<sub>T3</sub> = Residuales berufsbezogenes Commitment affektiv.

a: 1 = Erstbewerber, 0 = Wiedereinsteller.

b: 1 = Laufbahnwechsler, 0 = Wiedereinsteller.

c: 1 = Unteroffiziere ohne Portepee, 0 = Unteroffiziere mit Portepee.

d: 1 = Offizierslaufbahn, 0 = Unteroffiziere mit Portepee.

e: 1 = männlich, 2 = weiblich.

OCA<sub>T2</sub> = Organisationales Commitment affektiv.BCA<sub>T2</sub> = Berufsbezogenes Commitment affektiv.

Signifikanzniveaus: \*p &lt; .05; \*\*p &lt; .01; \*\*\*p &lt; .001.

*Organisationales Commitment affektiv T2* wirkte sich mit einem signifikant positiven Einfluss auf die abhängige Variable *Residuales organisationales Commitment affektiv T3* aus ( $B = .92$ ,  $SE = .34$ ,  $p = .018$ ). Bei der Beurteilung der Modellgüte zeigte sich, dass unter Einschluss des Prädiktors im erweiterten Regressionsmodell eine signifikante Steigerung der Varianzaufklärung um 28 Prozent ( $\Delta korr. R^2 = .28$ ,  $p = .006$ ) erreicht werden konnte. Es ergab sich dadurch eine hohe Modellgüte ( $korr. R^2 = .31$ ,  $p = .031$ ).

Auch bei *Berufsbezogenen Commitment affektiv T2* konnte ein signifikant positiver Einfluss auf die abhängige Variable *Residuales berufsbezogenes Commitment affektiv T3* festgestellt werden ( $B = .88$ ,  $SE = .29$ ,  $p = .006$ ). Die Regressionsanalysen zeigten für das erweiterte Regressionsmodell eine signifikante, um 35 Prozent verbesserte Varianzaufklärung ( $\Delta korr. R^2 = .35$ ,  $p = .002$ ). Für das Regressionsmodell 2 konnte somit eine hohe Anpassungsgüte festgestellt werden ( $korr. R^2 = .39$ ,  $p = .011$ ). Es zeigten sich durchweg starke Effekte.

## 10 Diskussion

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse zu den untersuchten Hypothesen zusammengefasst und diskutiert. Daneben werden die Ergebnisse der explorativen Analyse bewertet. Daran anschließend wird auf die Limitationen der durchgeführten Studie eingegangen. Abschließend werden die Implikation der gewonnenen Erkenntnisse für die zukünftige Forschung und die organisatorische Praxis dargestellt.

### 10.1 Zusammenfassung der Hypothesenprüfungen

Eine Gesamtübersicht aller Hypothesenprüfungen ist der Tabelle A15 im Anhang zu entnehmen. Insgesamt konnten 28 von 42 Unterhypothesen bestätigt werden. Die Hypothesen 1<sub>A</sub> bis 1<sub>D</sub> wurden bestätigt. Es konnte ein Zusammenhang der subjektiv bewerteten *Informiertheit* und der arbeitsbezogenen Erwartungen vor Einstellung bei T1 festgestellt werden. Die Hypothesen 2<sub>A</sub> bis 2<sub>D</sub> wurden verworfen. Es war kein signifikanter Zusammenhang zwischen der subjektiv bewerteten *Informiertheit* der Bewerber\*innen vor der Einstellung (T1) zur Erfüllung der arbeitsbezogenen Erwartungen nach Einstellung bei T2 festzustellen. Die Hypothesen 3<sub>A-F</sub> wurden angenommen. Es zeigte sich ein signifikanter Zusammenhang der Erfüllung des Faktors *Employer Value Proposition T2* und aller Subskalen des Commitment bei T2. Die Hypothesen 3<sub>G-L</sub> konnten ebenfalls angenommen werden; die Erfüllung des Faktors *Persönlichkeitsförderliche Erwartungen T2* zeigte sich mit signifikantem Zusammenhang zu allen Subskalen des Commitment bei T2. Der Faktor *Örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen T2* zeigte sich nur mit signifikantem Zusammenhang zu den affektiven Commitment-Foci bei T2; demnach wurden die Hypothesen 3<sub>M</sub> und 3<sub>P</sub> angenommen, die Hypothesen 3<sub>N</sub>, 3<sub>O</sub>, 3<sub>Q</sub> und 3<sub>R</sub> verworfen. Weiterhin

konnten die Hypothesen 3<sub>s</sub> bis 3<sub>x</sub> angenommen werden. Der Faktor *Außenwirksame Rahmenbedingungen T2* zeigte sich mit signifikantem Zusammenhang zu allen Commitment-Skalen bei T2. Darüber hinaus konnten die Hypothesen 4<sub>D</sub> und 4<sub>H</sub> angenommen werden. Diese zeigten, dass sich der Grad der Erfüllung des Faktors *Außenwirksame Rahmenbedingungen T2* signifikant auf die residualen affektiven Commitment-Foci bei T3 auswirkte. Die Faktoren *Employer Value Proposition T2*, *Persönlichkeitsförderliche Erwartungen T2* und *Örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen T2* zeigten sich mit keinem signifikanten Zusammenhang; folglich mussten die Hypothesen 4<sub>A</sub>, 4<sub>B</sub>, 4<sub>C</sub> sowie 4<sub>E</sub>, 4<sub>F</sub> und 4<sub>G</sub> verworfen werden. Letztlich konnten die Hypothesen 5<sub>A</sub> und 5<sub>B</sub> angenommen werden. Es bestand ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Höhe des organisationalen und berufsbezogenen Commitment affektiv bei T2 und dem residualen organisationalen und residualen berufsbezogenen Commitment affektiv bei T3.

## 10.2 Hypothesendiskussion

Aus den **Hypothesen 1<sub>A-D</sub>** ließ sich schlussfolgern, dass der Grad an Informiertheit die Höhe aller Faktoren arbeitsbezogener Erwartungen vor der Einstellung signifikant erklärte. Je höher die subjektiv bewertete Informiertheit, desto höher waren die arbeitsbezogenen Erwartungen vor der Einstellung. Dies traf auf *Employer Value Proposition T1*, *Persönlichkeitsförderliche Erwartungen T1*, *Örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen T1* und *Außenwirksame Rahmenbedingungen T1* zu.

Nach Nerdinger (1994) können durch einen hohen Informationsgehalt Arbeitsplatzmerkmale besser miteinander verglichen werden und in ihrer Realisierbarkeit angemessener beurteilt werden, wodurch die Entscheidung für ein Stellenangebot oder einen Arbeitgebenden positiv beeinflusst werden kann. Die hohen Werte an Informiertheit und arbeitsbezogenen Erwartungen vor der Einstellung ließen diesen Ansatz auch für die vorliegende Arbeit als plausibel erscheinen. Es zeigte sich, dass sich die Bewerbenden mit fester Einstellungsabsicht intensiv über den Arbeitgebenden bzw. die Tätigkeit informiert hatten. Nach Moser und Zempel (2006) entscheiden sich Bewerbende für die Alternative, bei der ein positives Ergebnis bei der Erfüllung arbeitsbezogener Erwartungen mit einem hohen persönlichen Wert angenommen wird. Diese Annahme wurde durch die vorliegende Studie gestützt; die hohen Werte der arbeitsbezogenen Erwartungen zeigten, dass die Bewerbenden hier die spätere Erfüllung ihrer Erwartungen als sehr wahrscheinlich bewerteten. Durch die hohen Werte und der daraus resultierenden Präferenz kann außerdem angenommen werden, dass die Bundeswehr in ihrem Employer Branding die Alleinstellungsmerkmale der Organisation ausreichend gut kommunizierte und durch die Zielgruppe als Employer of Choice wahrgenommen wurde (Hahn, 2011; Petkovic, 2008; Simon et al., 1995; Stotz, 2009). Die Ergebnisse gehen also mit den dargestellten Theorien

zur Arbeitgebendenwahl und Arbeitgebendenattraktivität überein (Balderjahn & Wiedemann, 1999; Böttger, Brunstein & Maier, 1996; Jungermann et al., 2010; Ordonez et al., 1999; Teufer, 1999; Von Walter et al. 2011). Die hohe Informiertheit bei den Bewerbenden untermauert die Feststellung, dass es sich bei der Informationssuche, -verarbeitung und -aufnahme bei der Arbeitgebendensuche um eine High-Involvement-Entscheidung handelt (Süss, 1996; Trommsdorff, 2008). Besonders für Bewerbende beim Militär kann die Entscheidungssituation als eine mit hohem Involvement nach Trommsdorff (2008) beschrieben werden, da sich die Bewerbenden beim Militär einer festen Verpflichtungszeit von mehreren Jahren und einer nicht alltäglichen Tätigkeit (Einsätze, Tod, Verwundung, deutschlandweite Versetzung etc.) konfrontiert sehen. Daraus ergibt sich dann ein höheres Aktivitätsniveau bei der Informationssuche und letztlich die Höhe der Erwartungen. Durch die Wahl der Bundeswehr als Arbeitgebenden zeigten die Bewerbenden, dass sie in der Annahme gingen, die hohen Erwartungen bei diesem Arbeitgebenden erfüllen zu können. Die bisherigen Annahmen zur Informationssuche und Arbeitgebendenwahl treffen damit auch auf die militärische Organisation zu.

Es wurde eine hohe Übereinstimmung von den arbeitsbezogenen Erwartungen bei T1 zu der Erwartungserfüllung bei T2 gemessen. Die Feststellung der Studie von Carter (2015), nach denen Offiziere unrealistische Erwartungen vor der Einstellung hatten, die sich folglich nach der Einstellung nicht erfüllten, konnte in dieser Studie nicht untermauert werden. Die Teilnehmenden der Offizierslaufbahn zeigten hier eine positive Erwartungserfüllung nach ihrer Einstellung, die Erwartungen wurden demnach nicht enttäuscht. Pepels (2004) beschreibt die Gesamtabweichung zwischen Erwartungen und Erfahrungen in der Organisation als Zufriedenheitslücke. Die hohe Übereinstimmung der Erwartungen vor der Einstellung mit ihrer Erfüllung nach der Einstellung ließ in dieser Studie darauf schließen, dass keine Zufriedenheitslücke in Form einer Kommunikationslücke vorhanden war. Ein von Pepels (2004) beschriebenes Ungleichgewicht zwischen vermittelten Botschaften und späterer Organisationsrealität konnte hier demnach nicht festgestellt werden. Dies wird insbesondere durch die niedrigen Wertungen bei den Items der *Wohnortnähe des Arbeitsplatzes* und des *berufsbedingten Umzuges* untermauert. Hier zeigte sich, dass (vermeintlich) negative Aspekte den Bewerbenden vor Einstellung bekannt waren und dementsprechend niedrig gewertet wurden. Im Rahmen der Candidate Experience wurden die Qualitätsvermutungen im Vorfeld des Arbeitsverhältnisses in der realen Arbeitgebendenerfahrung erfüllt. Die vom Arbeitgebenden geschaffenen Bilder und Erwartungen wurden gemäß eines Realistic Job Preview nach Premack und Wanous (1985) von der Bundeswehr realistisch vermittelt und von der Zielgruppe nicht überbewertet. Die erlebte Organisationsrealität überstieg gar die Erwartungen, was nach Bruggermann et al. (1975) dann als positive Arbeitszufriedenheit (progressive Arbeitszufriedenheit) beschrieben

werden kann. Von Malmendier (2006) wird der Arbeitsantritt als ein Hochpunkt des Involvement-Niveaus gesehen, was zur Folge hat, dass Mitarbeitende kleinste Abweichungen übertrieben bewerten. Auffälligkeiten mit negativer Tendenz zeigten sich in der vorliegenden Studie bei keinem Item. Die Erfüllung der abgegebenen Versprechen schien hier weitestgehend umgesetzt, eine Start-Bindung nach Bertrand (2004) schien durch die Bundeswehr initial gesetzt. Besonders die Kernbotschaften, welche im Faktor *Employer Value Proposition* zusammengefasst waren, wurden regelmäßig am höchsten bewertet. Diese Kriterien umfassten Erwartungen an *gute Bezahlung, herausfordernde und interessante Tätigkeit, vorbildliche Vorgesetzte, Sozialleistungen, Arbeitsplatzsicherheit, Karrieremöglichkeiten, klare hierarchische Strukturen, Gleichberechtigung sowie Identifikation mit den Zielen der Organisation und Vereinbarkeit der Tätigkeit mit den eigenen Wertevorstellungen*. Diese Kriterien konnten bereits in vergangenen Studien als erhebliche Einflussfaktoren auf die Arbeitgebendenattraktivität festgestellt werden (Aiman-Smith et al., 2001; Andratschke et al., 2009; Bulmahn et al., 2010; Caspar & Buffardi, 2004; Elbe, 2022; Graf, 2021; Gutknecht, 2006; Kienbaum, 2018; Lang von Wins et al., 1995; Richter, 2020, Schmitz, 2013; Schwoerer & Rosen, 1989; Schudy & Wolff, 2014; Sullivan, 1998; Uggerslev et al., 2012; Venngren & Jorlöv, 2014; Wiltinger, 1997). Auch die Kriterien des Faktors *Außenwirksame Rahmenbedingungen: guter Zustand der Liegenschaft, guter Zustand der Arbeitsräume* und das *positive Image des Arbeitgebenden*, wurden von den Bewerbenden in ihren Erwartungen vor der Einstellung hoch gewertet und durch die spätere Erwartungserfüllung übertroffen. Bei Gurtner et al. (2013) wurde mit zunehmender Berufserfahrung eine Abnahme bei arbeitsbezogenen Erwartungen, speziell bei der Sinnhaftigkeit der Arbeit und den ethischen Werten, festgestellt, was durch die Ergebnisse dieser Untersuchung nicht bestätigt werden konnte. Allerdings konnte im zugrunde liegenden Untersuchungszeitraum dieser Arbeit von den Befragungsteilnehmenden keine essentielle Berufserfahrung gesammelt werden; eine Vergleichbarkeit der Studienergebnisse erweist sich damit problematisch. Eine von Gurtner et al. (2013) angenommene Anpassung der Erwartungen mit zunehmender Erfahrung im Unternehmen konnte in dieser Studie nicht festgestellt werden. Biemann und Weckmüller (2017) stellen zudem stärkere Veränderungen in den Einstellungen bei den Mitarbeitenden noch nach einem halben Jahr nach der Einstellung fest. Der in dieser Studie umfasste Gesamtzeitraum von etwa einem Jahr zeigte allerdings keine starken Veränderungen in den Einstellungen; die Ergebnisse von Biemann und Weckmüller (2017) konnten somit nicht untermauert werden. Um den hier umfassten Untersuchungszeitraum zu definieren, eignet sich die nach Elbe (2019b) beschriebene Integrationsphase am besten. Der Autor definiert die Dauer der Integrationsphase bis zum Antritt des ersten Dienstpostens. Dieser Zeitpunkt wurde in der vorliegenden Studie nicht erreicht. In der Regel befinden sich die hier untersuchten

Laufbahntypen im Erhebungszeitraum noch in der Ausbildung; der Antritt des ersten Dienstpostens findet mehrheitlich erst nach Jahren statt. Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass sich die Ergebnisse zur arbeitsbezogenen Erwartungserfüllung im Untersuchungszeitraum, im Gegensatz zu früheren Studien, überraschend positiv zeigen. Die Ergebnisse können allerdings aufgrund der Limitationen auch nur eingeschränkt mit früheren Untersuchungsergebnissen verglichen werden.

In den **Hypothesen 3<sub>A-X</sub>** wurde der Zusammenhang von Erfüllung arbeitsbezogener Erwartungen und Commitment untersucht. Der Faktor *Employer Value Proposition* wurde dabei regelmäßig als signifikanter Faktor identifiziert. Die stärksten Korrelationen zeigte der Faktor zu den affektiven Commitment-Foci. Bereits in früheren Studien konnten die Kriterien dieses Faktors (siehe oben) als erhebliche Einflussfaktoren für affektives Commitment festgestellt werden (Felfe, 2008, Griffith et al., 1992, Mathieu & Zajac, 1990; Mowday et al. 1982; Schumacher, 2010; Van Dick & Ulrich, 2013; Westphal, 2011). Diese Kernpunkte waren für die Befragungsteilnehmenden auch in der militärischen Organisation besonders wichtig und beeinflussten hier ebenfalls die Entstehung des affektiven Commitment signifikant. Aber auch die Zusammenhänge zu den normativen und kalkulatorischen Commitment-Foci waren signifikant und zeigten, dass die Erfüllung dieser Kriterien den Grad an normativer und kalkulatorischer Verbundenheit positiv beeinflusste. Im untersuchten Faktor *Persönlichkeitsförderliche Erwartungen* fanden sich Kriterien zu *Selbstentfaltung*, *Arbeitsbedingungen*, *Weiterbildungsmöglichkeiten* und *Verantwortung*. Diese Kriterien waren für die Befragungsteilnehmenden in dieser Studie ebenfalls von starker Bedeutung und zeigten einen signifikanten Zusammenhang zu allen Dimensionen und Foci des Commitment. Die Kriterien haben auch die Studien von Mathieu und Zajac (1990), Schmidt et al. (1998), Treier (2009) und Westphal (2011) als signifikante Einflussfaktoren für affektives Commitment festgestellt. Süß (2007) identifiziert das Kriterium *Arbeitsbedingungen* gar mit der stärksten Beziehung zu affektivem Commitment. Der Faktor *Örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen* umfasste Kriterien zu *Standort*, *Arbeitszeiten* und *Vereinbarkeit von Beruf und Familie*. Diese Kriterien zeigten lediglich signifikante Zusammenhänge zu den affektiven Commitment-Foci. In Anbetracht dessen ist die Untersuchung von Westphal (2011) zu nennen, die das Kriterium *Arbeitsplatzflexibilität* mit einem mittleren und die *Familienfreundlichkeit der Unternehmenspolitik* mit einem moderaten Einfluss auf das affektive Commitment assoziiert. Letztlich zeigte der Faktor *Außenwirksame Rahmenbedingungen* wiederum signifikante Zusammenhänge zu allen Dimensionen und Foci des Commitment. In diesem Faktor fanden sich Kriterien zum *Zustand der Arbeitsräume* und der *Liegenschaft* sowie zum *Image des Arbeitgebenden Bundeswehr*. Insbesondere das Arbeitgebendenimage konnte in vergangenen Studien als erheblicher Einflussfaktor auf organisationales Commitment, vor allem für die affektive

Dimension, festgestellt werden (Demir, 2020; Pushpendra, 2011; Schwaiger & Zehrer, 2022; Tryfonos, 2015; Ucarer, 2023). Die Ergebnisse der genannten Studien werden somit durch die hier gewonnenen Erkenntnisse weiter untermauert und für die militärische Organisation bestätigt.

Abschließend kann konstatiert werden, dass die Erfüllung der arbeitsbezogenen Erwartungen – und hier besonders die Kernbotschaften des Arbeitgebenden Bundeswehr – das affektive Commitment positiv beeinflusste. Die Erwartungserfüllung bei T2 zeigte in den meisten Fällen zum berufsbezogenen affektiven Commitment höhere signifikante Zusammenhänge als zum organisationsbezogenen affektiven Commitment, was vermuten lässt, dass eine größere Verbundenheit mit dem Soldat\*innenberuf an sich, als zur Organisation Bundeswehr besteht. Dies wird vom Autor auf die intensive berufliche Sozialisation im Militär (Apelt, 2010, 2012) zurückgeführt. Von Felfe et al. (2014) wird bereits angeführt, dass Mitarbeitende, die ein hohes affektives Commitment gegenüber der Organisation zeigen, auch ein hohes affektives Commitment gegenüber dem Beruf aufweisen. Die Ergebnisse der Verfassenden zeigen beispielsweise auch, dass stärkere Zusammenhänge zwischen beruflichen affektiven Commitment und Alter, Bildung und Arbeitszufriedenheit, als zwischen organisationalem affektiven Commitment und diesen Variablen besteht. Die Ergebnisse dieser Studie untermauern die Bedeutung eines berufs- und tätigkeitsbezogenen Commitment-Focus auch im Militär. Insgesamt stimmen die gewonnenen Erkenntnisse mit dem bisherigen Forschungsstand überein. Bereits in früheren Untersuchungen wurde der Zusammenhang von arbeitsbezogener Erwartungserfüllung und Entstehung von affektivem Commitment aufgezeigt (Felfe, 2008; Giry, 2016; Klimecki & Gmür, 2005; Meifert, 2005; Schilling, 2014; Schirmer & Woydt, 2016; Westphal, 2011; Schommers, 2013). Die Erwartungserfüllung zeigte zum kalkulatorische Commitment gegenüber der Organisation und gegenüber dem Beruf und der Tätigkeit bei T2 und T3 die geringsten Zusammenhänge. Auch dies geht mit der Forschungsmeinung überein, dass affektives Commitment allgemein als die stärkste Dimension für Verbundenheit gilt, gefolgt von der normativen und abschließend der kalkulatorischen Dimension (Beinborn, 2007; Meyer et al., 2002; Nerdinger et al., 2011; Riketta & Van Dick, 2009; Welk, 2015; Westphal, 2011). Affektives Commitment zeigte sich auch in der vorliegenden Studie mit den höchsten Werten. Die Annahmen der genannten Untersuchungen konnten durch die vorliegende Studie demnach ebenfalls für die militärische Organisation bestätigt werden. Der postulierte Zusammenhang von arbeitsbezogener Erwartungserfüllung und Commitment kann entsprechend auf die militärische Organisation übertragen werden. Die militärische Organisation unterscheidet sich hinsichtlich der vorliegenden Ergebnisse kaum von zivilen Organisationen oder Unternehmen aus früheren Studien. Die Eigenheit der militärischen Organisation zeigte keine nachvollziehbaren Auswirkungen auf die Höhe des Commitment.

Wurde der Zusammenhang von Erwartungserfüllung bei T2 auf residuales affektives Commitment gegenüber der Organisation und gegenüber dem Beruf und der Tätigkeit bei T3 untersucht (**Hypothese 4<sub>A-H</sub>**), zeigte sich der Faktor *Außenwirksame Rahmenbedingungen T2* mit signifikantem Zusammenhang zu den residualen affektiven Commitment-Foci. Der Grad an Erfüllung dieser Erwartungen bei T2 erklärte signifikant sowohl die Höhe des *residualen affektiven Commitment gegenüber der Organisation* sowie des *residualen affektiven Commitment gegenüber dem Beruf und der Tätigkeit*. Im Faktor *Außenwirksame Rahmenbedingungen* waren die Items zum *Zustand der Liegenschaft* und der *Arbeitsräume* sowie dem *positiven Image des Arbeitgebenden* zusammengefasst. Auch von Ruhle und Breitsohl (2012) wird das externe Prestige (Arbeitgebendenimage) als stabiles Kriterium für affektives Commitment genannt, welches gleichermaßen über das Verlassen der Organisation hinaus überdauert. Die Ergebnisse dieser Arbeit konnten diese Annahme ebenso für die militärische Organisation stützen. Daneben wiesen die Faktoren *Employer Value Proposition T2* und *Persönlichkeitsförderliche Erwartungen T2* ebenfalls signifikante Zusammenhänge im mittleren Bereich zur residualen affektiven berufsbezogenen Verbundenheit auf. Allerdings konnten die in der Korrelationsanalyse festgestellten Zusammenhänge durch die Regressionsanalyse nicht weiter bestätigt werden.

Der Zusammenhang zwischen dem *affektiven Commitment gegenüber der Organisation* und *gegenüber dem Beruf und der Tätigkeit* während der Organisationszugehörigkeit bei T2 und dem *residualen affektiven Commitment gegenüber der Organisation* und *gegenüber dem Beruf und der Tätigkeit* bei T3 (**Hypothesen 5<sub>A-B</sub>**) wurde mit hohen Korrelationen bestätigt. Das *Organisationale Commitment affektiv T2* und das *Berufsbezogene Commitment affektiv T2* zeigten erwartungsgemäß den stärksten Zusammenhang zu ihren residualen Komponenten. Auch nach Ruhle und Breitsohl (2012) entsteht residuales affektives Commitment aus dem vorherigen affektiven Commitment in der Organisation. Den Autoren zur Folge wird die Identifikation und Wertegleichheit durch einen Organisationswechsel nicht zwangsläufig beendet, woraus sich dann residuales affektives Commitment begründet. Die vorliegenden Ergebnisse stützen diese Annahmen und machen sie auch auf die militärische Organisation übertragbar.

Der Faktor *Außenwirksame Rahmenbedingungen T2* zeigte sich mit einem starken Zusammenhang sowohl zum *affektiven Commitment* während der Organisationszugehörigkeit (T2) als auch zum *residualen affektiven Commitment* bei T3. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass es besonders die Kriterien der *außenwirksamen Rahmenbedingungen* zu erfüllen gilt, um sowohl ein hohes *residuales affektives Commitment* als auch ein hohes *affektives Commitment* während der Organisationszugehörigkeit zu erreichen. Daneben weisen Ruhle und Breitsohl (2012) hinsichtlich der Bindungswirkung von residualem Commitment darauf hin, dass Bindungen

mit besonders starker Ausprägung einen starken Einfluss auf das residuale Commitment haben. Die Bindung an die militärische Organisation kann als eine besonders starke Bindung – durch ihre intensive Sozialisation (Apelt, 2010; Elbe, 2019b) – beschrieben werden. Diese Bindung wirkt auch noch nach Austritt aus der Organisation, was durch die vorliegenden Ergebnisse angenommen wird und sich in den Ergebnissen des *residualen affektiven Commitment* widerspiegelte. Darüber hinaus gilt es, weitere Einflussfaktoren auf das *residuale affektive Commitment* zu berücksichtigen. König et al. (2022) stellen in ihrer Untersuchung fest, dass basierend auf der Signaling-Theorie (Schmidtke, 2002) diejenigen ehemaligen Mitarbeitenden, die ein Austrittsgespräch erlebten, von einem höheren *residualen affektiven Commitment* berichteten als diejenigen die keines hatten. Vor diesem Hintergrund müssen die vorliegenden Ergebnisse restriktiv bewertet werden. Die ehemaligen Mitarbeitenden, welche nicht an der Befragung teilnahmen, könnten niedrigere Werte des residualen affektiven Commitment aufweisen.

### **10.3 Explorativer Zusatz**

In diesem Abschnitt sollen die zusätzlich gewonnen Erkenntnisse zur retrospektiven Erwartungserfüllung, der Entwicklung der Indizes im Zeitverlauf, sowie zu den Kontrollvariablen Geschlecht, Bewerbungstyp und Laufbahnwahl diskutiert werden.

#### **10.3.1 Commitment und Erwartungserfüllung im Zeitverlauf**

Anhand der Mittelwertvergleiche wurde deutlich, dass die Wertung der Erwartungserfüllung nach der Einstellung (T2) die Erwartungshaltung vor der Einstellung (T1) übertraf und im Laufe der Organisationszugehörigkeit (T3) noch zunahm. Vor dem Hintergrund der Arbeitgebendenwahl und des Personalmarketings stellen sich die gewonnenen Ergebnisse somit äußerst positiv dar. Wurde die Erfüllung der arbeitsbezogenen Erwartungen im Zeitverlauf der Organisationszugehörigkeit betrachtet, zeigte sich, dass nur der Faktor *Persönlichkeitsförderliche Erwartungen* keine signifikante Steigerung im Zeitverlauf aufzeigte. Die Erwartungserfüllung der übrigen Faktoren wurde durch die Befragungsteilnehmenden im Laufe der Organisationszugehörigkeit mit höheren Werten bewertet. Dies könnte daran liegen, dass das organisationale Wissen im Zeitverlauf der Zugehörigkeit zunimmt. Informationen über einzelne Aspekte wie Arbeitsinhalte, Organisationsabläufe, Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, aber auch Benefits und Bonusleistungen werden zugänglicher und durchsichtiger für die Mitarbeiter\*innen.

Wurden die sechs Subskalen des Commitment im Zeitverlauf betrachtet, zeigte sich bei allen Commitment-Dimensionen und -Foci eine signifikante Steigerung zwischen den Erhebungszeitpunkten T2 und T3. Von Meyer und Allen (1997) wurde der Faktor Zeit bereits als wesentlicher Beitrag zur Entstehung von Commitment genannt. Die

Organisationszugehörigkeit war hier positiver Einflussfaktor für organisationales und berufsbezogenes Commitment. Die Erkenntnisse gehen ebenfalls mit den Ergebnissen der Untersuchung von Allen und Meyer (1993) überein, in der die Autoren Betriebszugehörigkeit und Berufserfahrung als Einflussvariablen für organisationales Commitment belegen. Auch die Meta-Analyse von Mathieu und Zajac (1990) stellt zwischen Betriebszugehörigkeit und dem organisationalen Commitment einen schwachen positiven Zusammenhang fest. Ebenso machen Meyer et al. (2002) in ihrer Meta-Analyse schwache positive Zusammenhänge von Betriebszugehörigkeit und dem affektiven, normativen und kalkulatorischen Commitment aus. Auch Klaiber (2016) stellt einen Anstieg des affektiven und kalkulatorischen Commitment bei zunehmender Dauer der Organisationszugehörigkeit fest. Bei der Betrachtung der genannten Forschungslage ist allerdings zu berücksichtigen, dass es sich hier meist um Querschnitts- bzw. Trendstudien handelte, intraindividuelle Veränderungen waren dort nicht messbar. Die Ergebnisse dieser Panelstudie zeigen dennoch eine Übereinstimmung mit den vorgenannten Untersuchungsergebnissen. Bei differenzierter Betrachtung der Commitment-Foci nennt Felte (2008) höhere Korrelationen zwischen den Dimensionen des organisationalen Commitment und der Beschäftigungsdauer als zwischen denen des berufsbezogenen Commitment und der Beschäftigungsdauer. Auch in der vorliegenden Arbeit zeigte sich bei der Dauer der Organisationszugehörigkeit von T2 zu T3 eine größere Steigerung bei der affektiven und normativen Verbundenheit zur Organisation als bei der zum Beruf. Lediglich die kalkulatorische Verbundenheit zum Beruf zeigte eine größere Steigerung von T2 zu T3 als die kalkulatorische Verbundenheit zur Organisation.

Meyer et al. (1990) beschreiben die Annahme, dass nach Beginn des Arbeitsverhältnisses eine Abnahme des Commitment aufgrund unerfüllter Erwartungen stattfindet. Die Autoren beschreiben die Phase nach Eintritt als eine Art „*Honeymoon*“: Sobald der Mitarbeitende die unerfüllten Erwartungen realisiert und keinen Grund mehr für eine emotionale Bindung sieht, geht der Grad an affektiver Verbundenheit zurück. Dies scheint auf den ersten Blick inkonsistent mit den hier vorliegenden Ergebnissen. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich allerdings, dass die Honeymoon-Phase von Brooks (2019) als die ersten ein bis zwei Jahre definiert wird; ein Absinken der Zufriedenheit wurde erst ab dem zweiten Jahr gemessen (Brooks, 2019). Der Untersuchungszeitraum dieser Studie geht nicht über den als Honeymoon-Phase definierten Zeitraum hinaus; ein mögliches Absinken der Werte zu einem späteren Zeitpunkt konnte somit nicht erfasst werden. Ein weiterer Grund für die differenzierten Ergebnisse könnte in den hohen Werten der Erwartungen und der Erwartungserfüllung gesehen werden. Süß (2006) beobachtet ebenfalls ein im Laufe der Organisationszugehörigkeit abnehmendes Commitment und erklärt damit, dass im Laufe der Zeit durch den Blick „hinter die Kulissen“ auch negative Erlebnisse gemacht werden,

wodurch euphorische und positive Ersteindrücke relativiert werden. Allerdings fokussiert sich Süß (2006) in seiner Untersuchung auf die Zielgruppe der IT-Freelancer. Für diese Gruppe der selbstständigen Kooperationspartner auf werkvertraglicher Basis bestünden nach Süß (2006) gewisse Einschränkungen; die Gruppe unterscheidet sich somit von befragten Personen anderer Commitment-Studien. Aufgrund dessen können die Erkenntnisse von Süß (2006) nur eingeschränkt mit denen dieser Studie verglichen werden. Eine mögliche Verringerung des Commitment bei längerer Organisationszugehörigkeit kann nicht ausgeschlossen werden, konnte aber durch den hier vorliegenden Untersuchungszeitraum letztlich nicht überprüft werden.

### **10.3.2 Retrospektive Erwartungserfüllung**

Bei der retrospektiven Erwartungserfüllung wurden insgesamt hohe Werte erreicht. Der Faktor *Außenwirksame Rahmenbedingungen T2* zeigte einen hohen positiven Zusammenhang zu den *Außenwirksamen Rahmenbedingungen retrospektiv*. Auch die Faktoren *Employer Value Proposition T2* und *Persönlichkeitsförderliche Erwartungen T2* standen zu ihrem retrospektiven Äquivalent noch in signifikantem Zusammenhang. Es lässt sich somit feststellen, dass ein Zusammenhang zwischen der Höhe der Erwartungserfüllung dieser Kriterien während der Organisationszugehörigkeit zur Höhe der retrospektiv bewertete Erwartungserfüllung besteht. Die Erfüllung des Faktors *Örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen T2* zeigte dagegen keinen Zusammenhang zu *Örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen retrospektiv*. Ebenfalls zeigte sich bei keinem Faktor ein Zusammenhang zwischen den Erwartungen vor der Einstellung (T1) zur retrospektiven Erwartungserfüllung (T3). Der Effekt einer retrospektiven Verklärung, dem zufolge hohe Erwartungen und Vorfremde eine spätere Erinnerung positiv verzerren (Devitt & Schacter, 2018), wurde hier daher nicht angenommen.

### **10.3.3 Geschlecht, Bewerbertyp und Laufbahnwahl**

Die Variable **Geschlecht** zeigte keine bis schwach signifikante Zusammenhänge zu den abhängigen Variablen in allen Modellrechnungen. Auch in den Untersuchungen von Giry (2016), Klaiber (2016), Mathieu und Zajac (1990), Meifert (2005), Meyer et al. (2002), Tryfonos (2015) sowie Westphal (2011) wird die Variable Geschlecht mit keinem oder nur schwachen signifikanten Zusammenhängen zum organisationalen Commitment festgestellt. Die Variable **Bewerbertyp** war in den Regressionsanalysen als Prädiktor in den Modellen zur *Employer Value Proposition T1* und zu den *Außenwirksamen Rahmenbedingungen T1* zu identifizieren. Bei T2 wurde zudem ein schwacher Zusammenhang der verschiedenen Bewerbertypen zu dem organisationalen Commitment normativ ausgemacht. Die Variable **Laufbahnwahl** zeigte sich mit signifikantem Zusammenhang zu den arbeitsbezogenen

Erwartungen. Die Höhe der arbeitsbezogenen Erwartungen zeigte einen nach Laufbahnen ansteigenden Trend, je höher die gewählte Laufbahn, desto höher die arbeitsbezogenen Erwartungen vor der Einstellung. Die Teilnehmenden der Offizierslaufbahn hatten beinahe bei allen Faktoren die höchsten Erwartungen vor der Einstellung; dem folgten die Unteroffiziere mit Portepee und abschließend die Unteroffiziere ohne Portepee. Bewerbende für die Offizierslaufbahn zeigten durch ihre Informiertheit, dass in dieser Gruppe dem Informations- und Suchprozess größere Bedeutung beigemessen wurde (Malmendier, 2006, Stigler, 1961). Dies lässt ein höheres Involvement bei der Entscheidung für den Beruf bzw. Arbeitgebenden annehmen (Böttger, 2012). Die Bewerbenden der Offizierslaufbahn bringen generell auch die höchsten beruflichen Qualifikationen im Laufbahnvergleich mit, was für diese Gruppe eine besonders große Fülle an Arbeitsplatzangeboten und Arbeitgebendenalternativen auf dem Arbeitsmarkt bietet. Für den Bewerbenden der Offizierslaufbahn stellt die Arbeitsplatz- und Arbeitgebendenwahl eine Entscheidungssituation mit hohem Involvement dar, woraus sich ein höheres Aktivitätsniveau für die Informationssuche ergibt. Dies wird auch durch die Verpflichtungsdauer von 13 oder mehr Jahren unterstrichen. Daneben wird durch die Wahl des Studiums auch oft der Grundstein für eine Tätigkeit nach Dienstzeitende im zivilen Bereich manifestiert. Bei Bewerbenden für die Laufbahn der Unteroffiziere ohne Portepee besteht dagegen in der Regel eine kürzere Verpflichtungsdauer. Auch bringen solche Bewerbende bereits eine abgeschlossene Berufsausbildung mit oder können eine Berufsausbildung bei der Bundeswehr absolvieren. Nach Teufer (1999) werden immer Vergleichsangebote zur Entscheidungsfindung für ein Arbeitsplatzangebot und einen Arbeitgebenden herangezogen. Die Suchkosten werden hier als gering angenommen, da der Arbeitsmarkt viele vergleichbare Angebote zur Verfügung stellt. Mit Ausnahme des IT-Bereichs (Jerzy, 2022; Accenture, 2015) kann sich die Bundeswehr bei der Laufbahn der Unteroffiziere ohne Portepee, also Gesellentätigkeit und Berufsausbildung, insbesondere durch das Arbeitsplatzmerkmal Gehalt gegenüber der Konkurrenz behaupten. Das Gehalt wird von Hölzl (2013), Kienbaum (2018) und Schmitz (2013) als wichtigstes oder zweitwichtigstes Kriterium der arbeitsbezogenen Erwartungen genannt. Selbst im Einstellungsdienstgrad, also dem ersten Dienstgrad bzw. der ersten Besoldungsgruppe, besteht häufig eine große Differenz zum Gesellen- bzw. Auszubildendengehalt zugunsten der Bundeswehr (Schönfeld & Wenzelmann, 2023; Merkur.de, 2023). Der im Vergleich zu anderen Laufbahnen geringere Wert bei Informiertheit für die Bewerbenden der Laufbahn Unteroffiziere ohne Portepee stellt sich somit als plausibel und nachvollziehbar dar. Für die Erwartungserfüllung nach der Einstellung war eine ähnliche Tendenz festzustellen. Hinsichtlich des organisationalen und berufs- und tätigkeitsbezogenen Commitment zeigten sich hier keine nennenswerten Zusammenhänge, was sich mit früheren Studien deckt. Auch

in früheren Untersuchungen wurde kein – oder lediglich ein schwacher – signifikanter Zusammenhang zwischen Position im Unternehmen, hierarchischer Stellung oder Tätigkeitsniveau und organisationalem Commitment festgestellt (Cohen, 1992; Giry, 2016; Gutknecht, 2006; Mathieu & Zajac, 1990; Westphal, 2011).

#### 10.4 Stärken und Schwächen der Studie

Einleitend sollen in diesem Kapitel die **Stärken** der durchgeführten Studie aufgeführt werden. Zuerst werden dabei die Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität betrachtet (Kallus, 2016; Lienert & Raatz, 1998; Rammerstedt, 2010,). Es wurde ein Online-Fragebogen ausgefüllt; der Testleiter hatte hier keinen Einfluss auf die Befragten. Allerdings können auch äußere Störfaktoren wie die Umgebung oder die Stimmungslage des Befragten die Durchführungsobjektivität beeinflussen (Hussy et al., 2013; Rammerstedt, 2010). Derartige äußere Störfaktoren können auch für die vorliegende Untersuchung nicht voll ausgeschlossen werden. Der Auswertungsobjektivität wurde durch die Verwendung von standardisierten Programmen (SoSci Survey, SPSS, Excel) und übertragbaren Dateiformaten (z.B. CSV, XML, XLS) Rechnung getragen. Die manuelle Übertragung von Daten wurde weitestgehend reduziert, konnte aber nicht vollständig vermieden werden. Die Interpretationsobjektivität wurde durch die Verwendung von etablierten Methoden und Instrumenten, darunter der COBB von Felfe et al. (2014), gewährleistet (Meyer & Allen, 1997; Richter, 2020).

Die Reliabilität wurde nach den gängigen wissenschaftlichen Methoden gemessen (Bühl, 2014; Kallus, 2016). Die Cronbachs-Alpha-Werte für die Konstrukte des Commitment und der arbeitsbezogenen Erwartungen sowie der Erwartungserfüllung konnten für alle Erhebungswellen als gut bezeichnet werden. Auch die Skalenreliabilität der Dimensionen des organisations- und berufs- und tätigkeitsbezogenen Commitment waren zu allen Messzeitpunkten gut. Die Reliabilität der Commitment-Skalen zeigte sich mit ähnlicher Tendenz wie bei Felfe et al. (2014). Für die Subskalen des Commitment haben Felfe et al. (2014) bereits Inhaltsvalidität festgestellt, was durch die hier durchgeführten Faktorenanalysen weiter gestützt werden konnte. In einigen Fällen wurden hier die Voraussetzungen der Regressionsanalyse verletzt (Bortz & Schuster, 2010; Eid et al., 2017; Field, 2013; Hair et al., 1998; Rudolf & Buse 2020). Die Regressionsanalyse wurde allerdings als ausreichend robust gegenüber der Verletzung der Normalverteilungsannahme beschrieben (Backhaus et al. 2008; Bühner & Ziegler, 2017; Greene, 2002; Knief & Forstmeier 2021; Lumley et al. 2002; Maxwell, 2000). Als statistisches Verfahren wurde das Bootstrapping verwendet, womit die Werte, trotz Verletzung der Normalverteilungsannahme, als verlässlich angesehen werden konnten (Efron, 1979; Keller, 2016). Da nach Urban und Mayerl (2011) die Interpretation des standardisierten Regressionskoeffizienten bei

Verletzung der Modellprämissen problematisch ist, wurde hier der unstandardisierte Regressionskoeffizient zur Interpretation der Ergebnisse herangezogen.

Die Erhebungsform mittels Online-Befragung (Web-Survey) wird als Stärke der Studie angesehen. Die Teilnehmenden mussten lediglich über einen Internetzugang sowie über ein Smartphone oder PC verfügen. Was in anderen Studien als mögliche Einschränkung angeführt wurde, wird für die vorliegende Untersuchung aufgrund der Zielgruppenspezifikationen nicht angenommen. Es handelte sich bei der untersuchten Population zum größten Teil um jüngere Menschen der Generationen Y und Z. Für Menschen dieser Generationen sind Technologien wie Internet, Smartphone und PC als Standard anzusehen (Appelt & Michel-Dittgen, 2013; Mbuti, 2019), weshalb dies nicht als Einschränkung für die Studie angenommen wird. Zu der rein quantitativen Erhebung hätten noch qualitative Daten über Interviews erhoben werden können. So wären weitergehende Informationen, welche über die Fragebogenitems nicht abgebildet wurden, beispielsweise zu intrapersonellen Konflikten oder Veränderungsprozessen, zu gewinnen gewesen. Dies hätte allerdings auch einen weitaus höheren Aufwand in der Umsetzung bedeutet und wäre durch den einzelnen Forschenden räumlich und zeitlich nicht umzusetzen gewesen. Insbesondere durch die Erhebungszeitpunkte vor der Einstellung und nach dem Ausscheiden, bei denen durch die Organisation nur bedingt Zugang zur Zielgruppe besteht, kann die Erhebungsform der Online-Befragung als probatestes Mittel angesehen werden. Die Eingrenzung auf eine bestimmte Anzahl von Items stellt dabei immer eine Limitation der Untersuchung dar; es können nie alle Facetten abgebildet werden. Ein zu großer Umfang an Items wäre für die Befragungsteilnehmenden mit erhöhtem Aufwand verbunden und würde letztlich zu erhöhten Nonresponse-Raten führen (Bühner, 2021; Raab-Steiner & Benesch, 2012; Schnell, 2019). Das Konstrukt der arbeitsbezogenen Erwartungen konnte über das gewählte Instrument anhand standardisierter Items erhoben werden; die Ergebnisse dazu entsprachen weitestgehend den Befunden vorhergehender Studien (Bulmahn et al., 2010; Giry, 2016; Gurtner et al. 2013; Kienbaum, 2018; Richter, 2020; Schirmer & Woydt, 2016; Schmitz, 2013; Schudy & Wolff, 2014), was weiter für die Validität des eingesetzten Erhebungsinstrumentes spricht.

Es wurden die Variablen *Zufriedenheit mit dem Dienst* und *Zufriedenheit mit dem Führungsstil des Vorgesetzten* erhoben. Diese sollten rein deskriptiv ausgewertet werden, um Informationen über die Organisation zu gewinnen. Durch die Einbeziehung der Variablen in die Korrelationsanalysen, konnten durch die hohen Korrelationen aber auch die in der Forschung beschriebenen positiven Zusammenhänge der Konstrukte Commitment und Arbeitszufriedenheit weiter gestützt werden (Felfe et al., 2014; Fitze, 2011; Tett & Meyer, 1993).

Für die Studie wurde ein Längsschnitt- bzw. Paneldesign mit drei Messzeitpunkten im Abstand von jeweils sechs Monaten gewählt. Der Zeitraum erstreckte sich insgesamt über zwölf Monate, die Messzeitpunkte lagen vor der Einstellung, während der Organisationszugehörigkeit und nach dem Austritt. Durch die Wahl dieser Messzeitpunkte konnten umfassende Daten über den gesamten Zyklus, von Bewerbung und Einstellungsabsicht über Organisationszugehörigkeit bis hin zur Kündigung und Austritt, gewonnen werden. Daneben lag die Stärke dieser Längsschnittstudie eindeutig in ihrem Paneldesign. Im Gegensatz zur Querschnittstudie konnten hier die intraindividuellen Veränderungen bei den Befragungsteilnehmenden beobachtet werden. Dies wurde in der Commitment-Forschung – und insbesondere anhand der militärischen Organisation – bisher kaum umgesetzt. Die Masse der vorliegenden Untersuchungen wurde als Querschnitt- oder Trendstudie durchgeführt (Cistulli et al., 2012; Gutknecht, 2006; Mendieta, 2017; Todorović et al., 2017). Durch das verwendete Paneldesign mit den Erhebungszeitpunkten T1 bis T3 konnte somit eine methodische Forschungslücke geschlossen werden.

Die Teilnehmenden wurden in den Karrierecentern oder im Assessmentcenter für Führungskräfte der Bundeswehr passiv rekrutiert. Die Entscheidung zur Teilnahme lag ausschließlich bei den Teilnehmenden und war freiwillig. Der Vorteil dieser Rekrutierungsmethode äußerte sich dann in den moderaten Nonresponse-Raten bei den Erhebungswellen T2 und T3.

Die wesentliche Stärke der vorliegenden Untersuchung liegt in ihrer thematisch-inhaltlichen Orientierung. Es wurde erstmals eine Untersuchung von arbeitsbezogenen Erwartungen und Erwartungserfüllung, in Verbindung mit einem berufs- und tätigkeitsbezogenen Commitment-Focus und der Einbeziehung der residualen Commitment-Komponente durchgeführt, was nicht nur im Rahmen der militärischen Organisation ein Novum darstellt. Es konnten erstmals Daten zum residualen Commitment in der militärischen Organisation gewonnen werden. Daneben wurde durch die vorliegende Untersuchung der Forschungsansatz zum residualen Commitment von Ruhle und Breitsohl (2012) und Hauschild (2016) um den Commitment-Focus gegenüber Beruf und Tätigkeit erweitert. Durch die Kombination der Commitment-Foci und -Dimensionen und dem Forschungsumfeld der militärischen Organisation liefert diese Arbeit einen weiteren Beitrag für die Commitment-Forschung und kann die vorherrschende Forschungslücke, insbesondere beim residualen Commitment und in der militärischen Organisation, weiter schließen.

Nachfolgend sollen die **Schwächen** der durchgeführten Studie dargestellt werden, da die vorliegende Studie auch einigen methodischen und inhaltlichen Limitationen unterlag. Als Einschränkung der Studie ist zu nennen, dass die Datenerhebung als Selbstbericht durchgeführt wurde, was immer auch die Gefahr der Methodenverzerrung („common method

bias“) mit sich bringt (Podsakoff et al., 2003; Podsakoff & Organ, 1986). Zur Vermeidung der Einheitsmethodenvarianz wurden gemäß des Ex-ante-Ansatzes unterschiedliche Maßnahmen zur Verbesserung der Verzerrung ergriffen. So wurde die Reihenfolge der Items im Fragebogen mit Bedacht gewählt und ging, soweit möglich, vom Allgemeinen zum Speziellen. Es wurden zudem unterschiedliche Formate von Skalen verwendet. Auch das gewählte Studiendesign mit seinen drei Messzeitpunkten konnte die Gefahr der Methodenverzerrung reduzieren. Darüber hinaus wurden die Teilnehmenden auf die Anonymität und Vertraulichkeit der Teilnahme hingewiesen, wodurch Antworten der sozialen Erwünschtheit reduziert werden konnten (Kallus, 2016; Wiltinger, 1997). Daneben bestehen Ex-post-Ansätze zur Erkennung einer Einheitsmethodenvarianz; für diese Verfahren postulieren Richardson et al. (2009) allerdings einen geringen Nutzen. Die Ursachen einer Methodenverzerrung können dabei auch nie ganz ausgeschlossen werden, etwa aufgrund von schwankenden Befindlichkeiten der Befragten zum Befragungszeitpunkt, Zweideutigkeiten von Fragen, Zustimmungstendenzen oder Neigungen zur Konsistenz (Podsakoff et al., 2003). Für diese Untersuchung werden die möglichen negativen Auswirkungen einer Methodenverzerrung aufgrund der genannten Maßnahmen aber als gering bewertet. Daneben bestand die Möglichkeit der Selbstüberschätzung („overconfidence bias“), so beispielsweise bei den Items zur *Informiertheit*. Hier könnte durch die Teilnehmenden eine übertrieben positive Beurteilung der eigenen Informiertheit vorgenommen worden sein, die nicht der tatsächlichen Informiertheit entsprach.

Der Untersuchungszeitraum von zwölf Monaten stellt auch eine Limitation dar. Einerseits dahingehend, dass sich bei den hier untersuchten Laufbahnen die ersten Jahre der Organisationszugehörigkeit als Jahre der Ausbildung und Lehrgänge gestalten, während die Besetzung des ersten Dienstpostens und die Wahrnehmung der eigentlichen Tätigkeit in der Regel erst Jahre später stattfinden. Demnach konnte durch die Mitarbeitendenbefragung nur die Integrationsphase erfasst werden (Elbe, 2019b; Kieser et al., 1990; Laurano, 2013). Die Bindungsphase konnte nicht mehr miteinbezogen werden. Ein erweiterter Untersuchungszeitraum würde allerdings bedeuten, dass für die Laufbahn der Unteroffiziere mit Portepée im Regelfall ein Erhebungszeitraum von über drei Jahren und für Offiziere gar ein Erhebungszeitraum von über sieben Jahren vonnöten wären, was einen erheblichen Mehraufwand zur Folge hätte. Die Beschränkung der Untersuchung auf die Integrationsphase kann aber auch positiv gesehen werden. Durch die Fokussierung auf die Integrationsphase können durch die Untersuchungsergebnisse Rückschlüsse speziell auf diese Phase abgeleitet werden.

Durch die Freiwilligkeit der Teilnahme kann ebenfalls eine Einschränkung für die Studie angenommen werden. Es kann vermutet werden, dass nur solche Personen teilnahmen, die grundsätzlich motivierter und interessierter waren. Dies könnte ein Indiz

dafür sein, dass diese Personen dem Arbeitgebenden tendenziell eher positiv gegenüber eingestellt und stärker gebunden waren. Die Generalisierbarkeit der Studie muss als eingeschränkt bewertet werden, nicht zuletzt, da es sich um eine Ad-hoc-Stichprobe handelte. Es handelte sich nur um Teilnehmer\*innen, die sich im Erhebungszeitraum an den Karrierecentern oder am Assessmentcenter für Führungskräfte der Bundeswehr befanden. Die Stichprobe konnte demnach nicht die Gesamtheit aller Bewerber\*innen abbilden und es kann kein Anspruch auf Repräsentativität erhoben werden. Dennoch zeigte sich, durch die personen- und organisationsbezogenen Angaben wie Laufbahnwahl, Bewerbungstyp, Organisationsbereich und Status, dass die Verteilungen innerhalb der Stichprobe einem realistischen, gesamtorganisatorischen Abbild entsprachen. Um Selektionseffekte zu reduzieren und eine Vorsortierung vornehmen zu können, wurden Filterfragen in allen Befragungswellen platziert. Es sollten nur Teilnehmende der Laufbahnen Unteroffiziere mit und ohne Portepeee sowie der Offizierslaufbahn in die Stichprobe eingehen. Die Befragung richtete sich nicht an Teilnehmende der Mannschaftslaufbahn, welche durch Filterfragen von der Stichprobe ausgeschlossen wurden – was die Stichprobe aber auch in ihrer Generalisierbarkeit der Ergebnisse auf andere Populationen (z. B. Mannschaftslaufbahn) einschränkt. Zudem wurde nur in den deutschen Streitkräften untersucht; eine Übertragung der Ergebnisse auf Streitkräfte anderer Nationen ist daher nicht ohne weiteres möglich. Daneben sollten bei der Austrittsbefragung nur solche Personen in die Stichprobe aufgenommen werden, welche die Entscheidung zum Verlassen der Organisation selbst getroffen hatten und nicht von der Organisation gekündigt worden waren. Besonders bei gekündigten ehemaligen Mitarbeitenden ist eine eher negative Grundstimmung gegenüber dem Arbeitgebenden anzunehmen (Brüssel & Stella, 2019), was die Ergebnisse zum residualen affektiven Commitment verfälschen könnte. Darüber hinaus kann davon ausgegangen werden, dass solche Personen auch nicht durch die Organisation wiedergewonnen werden sollen. Der nach G\*Power ermittelte Stichprobenumfang konnte bei T2 und T3 nicht erreicht werden und lag besonders bei der Austrittsbefragung darunter, was eine eingeschränkte Generalisierbarkeit der Ergebnisse zur Folge hat. Eine größere Stichprobe wäre daher, insbesondere bei der Austrittsbefragung, wünschenswert gewesen. Trotzdem stellt dies für die Panelstudie kein erhebliches Problem dar, da hier die Veränderungen bei Teilnehmenden zwischen den Erhebungen gemessen werden sollte, was auch im kleinen Stichprobenumfang möglich ist (Brög, 2012). Die Gefahr eines Response-bias ist also vor allem bei der Austrittsbefragung nicht auszuschließen. Entsprechend sollten die Ergebnisse der Austrittsbefragung mit Vorsicht interpretiert und nicht generalisiert werden. Dennoch können, über die Verknüpfung des theoretischen Hintergrundes und der inhaltlichen Argumente (Döring, 2019; Döring & Bortz, 2016; Fiorito et al., 2007), tendenzielle Schlussfolgerungen für die militärische Organisation im Allgemeinen

gezogen werden. Die Ergebnisse leisten daher dennoch einen Beitrag für die aktuelle Forschungslage und eignen sich als Grundlage für weitere Forschungsvorhaben.

Ein weiterer Kritikpunkt für die vorliegende Untersuchung muss in ihrer thematischen Begrenzung gesehen werden. Es wurde das Konstrukt Commitment lediglich in Teilen betrachtet. Zwar wurde sich des empirisch belegten und in der Wissenschaft weit verbreiteten dreidimensionalen Ansatzes von Meyer und Allen (1997) bedient (Felfe, 2008; Meifert, 2005; Schilling, 2014; Westphal, 2011), allerdings wurde sich hinsichtlich der Commitment-Foci auf das organisations- und berufs- und tätigkeitsbezogene Commitment nach Felfe (2014) fokussiert. Weitere Commitment-Foci, wie das statusbezogene Commitment oder Commitment gegenüber der Führungskraft, dem Team oder der eigenen Karriere wurden nicht in die Untersuchung einbezogen. Aussagen hierzu können durch die hier gewonnenen Ergebnisse nicht getroffen werden. Die Entscheidung dieser Einschränkung wurde allerdings bewusst getroffen, da Commitment gegenüber der Führungskraft, Commitment gegenüber dem Team und Commitment gegenüber der eigenen Karriere sowie statusbezogenes Commitment im Kontext der militärischen Organisation nach Annahme des Autors entweder eine untergeordnete Rolle spielen oder nicht hinreichend untersucht werden können. Um beispielsweise das statusbezogene Commitment zu untersuchen, muss eine Differenzierung nach Status möglich sein. Die Stichprobe zeigte allerdings, dass fast ausschließlich Soldat\*innen auf Zeit (befristete Arbeitnehmende) an der Befragung teilnahmen. Das Commitment gegenüber der Führungskraft kann in der vorliegenden Integrationsphase ebenfalls nicht beweiskräftig untersucht werden. Diese Phase ist bei den untersuchten Laufbahnen von Ausbildungen und Trainings geprägt, eine feste Führungskraft ist hier oft nicht vorhanden, ein häufiger Wechsel der Vorgesetzten ist der Fall. Ähnliches gilt für Commitment gegenüber dem Team.

Bei der Betrachtung der hier untersuchten Commitment-Dimensionen und -Foci wurde sich auf die Einflussvariablen der arbeitsbezogenen Erwartungen beschränkt. Weitere mögliche Faktoren, wie beispielsweise die Arbeitszufriedenheit, wurden nur am Rande betrachtet, was auch aufgrund der Nähe beider Konstrukte nicht weiterverfolgt wurde (Gutknecht, 2006; Mathieu & Zajac, 1990; Plassmeier, 2011; Tett & Meyer, 1993; Weinert, 2004; Westphal, 2011). Die Fokussierung auf die affektive Dimension bei der residualen Verbundenheit schien plausibel, da sie allgemein als die stärkste Dimension des Commitment gilt (Beinborn, 2007; Meyer et al. 2002; Nerdinger et al., 2011; Riketta & Van Dick, 2009; Welk, 2015; Westphal, 2011). Allerdings legten die Ergebnisse der Studie nahe, dass auch die Einbeziehung der normativen Dimension im Kontext des Militärs interessante Ergebnisse liefern könnte.

## 10.5 Implikationen

Im folgenden Abschnitt sollen aus den bisherigen Erkenntnissen theoretische und praktische Implikationen abgeleitet werden. Die theoretischen Implikationen sollen insbesondere weiteren Forschungsbedarf aufzeigen; die praktischen Implikationen dienen dabei als Handlungsempfehlung für die Organisation Bundeswehr.

### 10.5.1 Theoretische Implikationen

Auch wenn sich die militärische Organisation von zivilen Organisationen und Unternehmen unterscheidet, konnte durch die vorliegende Untersuchung festgestellt werden, dass sich arbeitsbezogene Erwartungen und Commitment ähnlich ausprägen und entwickeln. Auch die Erkenntnisse zu Erwartungserfüllung und Commitment im Laufe der Organisationszugehörigkeit stellten sich hier positiv dar und konnten für den Zeitraum der Integrationsphase (Elbe, 2019b) beleuchtet werden. Die hohen Werte des Berufs- und Tätigkeitsbezogenen Commitment in allen Erhebungswellen zeigt die Bedeutung dieses Commitment-Focus – insbesondere auch im Militär – auf. In zukünftigen Betrachtungen von Commitment im Militär sollte dieser Focus daher miteinbezogen werden. Vor dem Hintergrund der Erkenntnisse von Gurtner et al. (2013) – zu Berufserfahrung, arbeitsbezogenen Erwartungen und den Veränderungen in der betrieblichen und beruflichen Sozialisation (Elbe, 2019b; Grube & Hertel, 2008; Baltes & Young, 2007; Rabinowitz & Hall, 1981; Caldwell et al., 1990) – sollten die Erkenntnisse dieser Arbeit in einer Langzeitstudie erneut überprüft werden. Diese sollte vor allem über den Antritt des ersten Dienstpostens und idealerweise auch über das Dienstzeitende hinaus durchgeführt werden, um ein ganzheitliches Bild zu arbeitsbezogener Erwartungserfüllung und Commitment – auch in der Bindungsphase – und einem residualen Commitment am regulären Ende der Dienstzeit zu eruieren. Folglich bedeutet dies dann beispielsweise für die Offizierslaufbahn einen Untersuchungszeitraum von mindestens sieben bis 13 Jahren. Eine langfristige Panelstudie über den gesamten Zeitraum der Organisationszugehörigkeit mit jährlichen Erhebungen erscheint daher als ein vielversprechender Forschungsansatz. Dadurch könnte aufgezeigt werden, wie sich organisations- und berufsbezogenes Commitment über alle Phasen des betrieblichen Sozialisationsprozesses in der Bundeswehr, von der Rekrutierungs- bis zur Loslösungsphase (Elbe, 2019b; Schuler & Sonntag, 2007), entwickelt; Hoch- und Tiefpunkte in den einzelnen Phasen könnten identifiziert und analysiert werden.

Die angewandten Instrumente zur Messung arbeitsbezogener Erwartungen und Commitment haben sich hier als praktikabel gezeigt und können auch bei zukünftigen Untersuchungen in der militärischen Organisation herangezogen werden. Ebenso ist das Längsschnittdesign selbst in der militärischen Organisation besonders gut umsetzbar, da hier feste Verpflichtungszeiten von mehreren Jahren sowie ein zentraler Zugang zu den

Mitarbeitenden bzw. Studienteilnehmenden über das Bundesamt für Personalmanagement der Bundeswehr (BAPersBw) besteht. Um sich einer Repräsentativität und Generalisierbarkeit der Studie anzunähern, wäre hier eine einheitliche, koordinierte und über ein ganzes Jahr hinweg stattfindende Rekrutierung in Karrierecentern und im Assessmentcenter für Führungskräfte der Bundeswehr sinnvoll. Daneben könnten die Kriterien der Stichprobe problemlos erweitert werden. So wurde die Laufbahn der Mannschaften hier nicht untersucht und könnte ebenfalls in die Untersuchung mit einfließen, was dann auch Rückschlüsse auf Commitment und arbeitsbezogene Erwartungen für diese Laufbahn zuließe. Die Ergebnisse dieser Studie zur Informiertheit und zu arbeitsbezogenen Erwartungen hatten bereits ein Laufbahngefälle aufgezeigt. Diesem Trend folgend begründet sich die Annahme, dass die Mannschaftslaufbahn noch geringere Werte bei Informiertheit und arbeitsbezogenen Erwartungen aufweisen könnte als die hier untersuchten Laufbahnen. Wird die Mannschaftslaufbahn betrachtet, könnte neben den Statusgruppen *Soldat auf Zeit* (SaZ) und *Berufssoldat* (BS) auch die Gruppe der Freiwillig Wehrdienst Leistenden (FWDL) in weitergehende Untersuchungen miteinbezogen werden. Hier finden sich verhältnismäßig kurze Verpflichtungszeiten von sieben bis 23 Monaten, was einen überschaubareren Untersuchungszeitraum mit geringerem Aufwand möglich machen würde. Diese Gruppe nimmt auch dahingehend eine wichtige Rolle ein, dass aus ihr Soldat\*innen auf Zeit gewonnen werden können. Im Jahr 2022 waren dies bereits 2,138 Personen, die sich für eine Weiterverpflichtung und damit einen Statuswechsel entschieden (Högl, 2023). Darüber hinaus wird diese Gruppe besonders mit der Rückbesinnung auf die Landes- und Bündnisverteidigung immer bedeutender (Zorn, 2021). Daneben wäre interessant, ob sich auch die Ergebnisse zum Commitment und residualen Commitment auf die Gruppe der Mannschaftslaufbahn übertragen lassen. Aufgrund der festgestellten geringen Laufbahnunterschiede zwischen Unteroffiziere ohne Portepee, Unteroffiziere mit Portepee und Offizieren, lassen sich für die Mannschaftslaufbahn ähnliche Ergebnisse erwarten.

Bei der Betrachtung des residualen Commitment hat sich gezeigt, dass die Kriterien der außenwirksamen Rahmenbedingungen der Organisation das residuale affektive Commitment gegenüber der Organisation und gegenüber dem Beruf- und der Tätigkeit stark beeinflussten. Dies zeigt die Relevanz der Einbeziehung von außenwirksamen Rahmenbedingungen, wie beispielsweise das Image des Arbeitgebenden, bei der Betrachtung von residualen Commitment auf und sollte in zukünftigen Untersuchungen zum residualen Commitment berücksichtigt werden. Die durchgeführte Untersuchung konnte lediglich die Fragen zum residualen affektiven Commitment beantworten, die residuale normative Dimension wurde hier nicht untersucht. Bereits Ruhle und Breitsohl (2012) führten die normative Dimension im residualen Kontext auf. In zukünftigen Forschungen sollte die

Fragestellung daher um die normative Dimension erweitert und in eine systematische Längsschnittstudie eingebunden werden. Dies könnte ebenfalls wie hier bei der affektiven Dimension geschehen, mit der Verwendung der angepassten Items zum normativen Commitment des COBB. Insbesondere beim Militär kann die normative Verbundenheit, durch die Leistung des Eides, als bedeutend angenommen werden (Mendieta, 2017) und erscheint deshalb auch in einem residualen Kontext als plausibel. Außerdem weisen Ruhle und Breitsohl (2012) auf den Einfluss der Dauer der Organisationszugehörigkeit auf residuales Commitment hin, was den Forschungsansatz einer mehrjährige Panelstudie weiter untermauert. Somit könnte ebenfalls aufgezeigt werden, wie sich die Dauer der Organisationszugehörigkeit in der militärischen Organisation, insbesondere anhand der hier üblichen Verpflichtungszeiten, auf die residuale Verbundenheit ausscheidender Soldat\*innen auswirkt.

### **10.5.2 Praktische Implikationen**

Für die Organisation Bundeswehr lassen sich aus den Ergebnissen dieser Untersuchungen Maßnahmen ableiten, die im Folgenden aufgeführt werden sollen.

- Intensivierung und zielgruppenspezifische Anpassung der Kommunikationsmaßnahmen und Informationsvermittlung über den Arbeitgebenden Bundeswehr zur Steigerung der arbeitsbezogenen Erwartungen bei den Zielgruppen – dies aber immer im stetigen Abgleich zur Erwartungserfüllung nach Einstellung, um das Risiko einer Kommunikationslücke zu vermeiden.

In der Untersuchung zeigte sich, dass eine hohe Informiertheit der Bewerbenden hohe arbeitsbezogene Erwartungen an den Arbeitgebenden Bundeswehr zur Folge hat. Die Bundeswehr sollte diese Erkenntnis daher im Kommunikations- und Informationsmanagement berücksichtigen. Durch gezielte Kommunikations- und Informationsmaßnahmen können die arbeitsbezogenen Erwartungen der Bewerbenden gesteigert werden. Dies sollte allerdings immer der Organisationsrealität entsprechen, um die Gefahr einer Kommunikationslücke (Pepels, 2004) oder Frustration und Demotivation (Nicolai, 2006) zu vermeiden. Alle Kommunikationsmaßnahmen sollten daher einer stetigen Evaluation unterliegen, um eine Diskrepanz zwischen der Höhe arbeitsbezogener Erwartungen vor der Einstellung und der Erwartungserfüllung nach der Einstellung zu vermeiden (Becker, 2005; Bruggemann et al., 1975; Kieser et al., 1990).

Hinsichtlich der Erwartungserfüllung nach Dienstantritt hat sich in der Studie gezeigt, dass diese die Erwartungen vor Einstellung überstiegen. Folglich könnte der Arbeitgebende Bundeswehr hier noch aktiver und offensiver mit den Kernbotschaften nach außen werben.

Außerdem zeigte sich ein Laufbahngefälle; die Laufbahn der Offiziere hatte die höchsten Werte der Informiertheit und der arbeitsbezogenen Erwartungen. Ein differenziertes Informationsverhalten der Zielgruppen war festzustellen. Demnach könnten Kommunikationsmaßnahmen der Bundeswehr zielgruppenspezifisch differenziert und intensiviert werden. Die Zielgruppe für die Offizierslaufbahn sollte stärker beworben werden als die Zielgruppe für die Laufbahn der Unteroffiziere ohne Portepee. Allgemein gilt jedoch, dass wünschenswerte Eigenschaften des Arbeitgebenden entsprechend in der Arbeitgebendenmarke Bundeswehr etabliert und im Sinne eines ganzheitlichen Employer Branding kommuniziert werden sollten (Benen, 2018; Burmann et al., 2003; Cistulli et al., 2012; Holtbrügge & Rygl, 2002; Lievens, 2007; Petkovic, 2008; Schwoerer & Rosen, 1989; Strotz & Wedel, 2009). Darüber hinaus führt eine positive Employer Brand zur Verbesserung des organisationalen Commitment (Tryfonos, 2015). Für die Bundeswehr bedeutet dies, dass bei allen Personalmarketingmaßnahmen und Maßnahmen zum Employer Branding darauf geachtet werden sollte, die genannten Kernbotschaften so explizit und deutlich zu transportieren, dass diese bei der Zielgruppe auch wahrgenommen werden (Sponheuer, 2010, Kirchgeorg, 2009).

- Etablierung einer systematischen und engmaschig kontrollierten Panelbefragung von Bewerbenden, Mitarbeitenden und ausscheidenden Mitarbeitenden über den gesamten betrieblichen- und beruflichen Sozialisierungsprozesses, von der Einstellung bis zum Ausscheiden, zur Untersuchung von arbeitsbezogenen Erwartungen, Erwartungserfüllung und Commitment.

Eine Möglichkeit zur Evaluation von Erwartungserfüllung und Commitment könnte die systematische Befragung der Bewerber\*innen bereits beim Erstkontakt mit der Organisation in den Karrierecentern (KarrCBw) und am Assessmentcenter für Führungskräfte der Bundeswehr (ACFüKrBw) sein. Hier könnte eine Befragung zum Informationsverhalten und zu arbeitsbezogenen Erwartungen vor der Einstellung stattfinden. Aus den daraus gewonnenen Erkenntnissen könnten bereits Rückschlüsse auf das Employer Branding und das externe Personalmarketing der Bundeswehr abgeleitet werden, Marketingmaßnahmen können zielgerichtet angepasst werden (Cober et al. 2004; Kanning et al. 2009; Kirchgeorg & Müller, 2013). So zeigte die Frage zur Wahrnehmung von Werbung und der aktuellen Werbekampagne, dass zwar fast alle Befragten schon einmal Werbung der Bundeswehr wahrgenommen hatten, die aktuelle Kampagne aber nur der Hälfte der Befragten bekannt war. Aus diesen Erkenntnissen lässt sich ableiten, dass die Werbekampagne selbst noch prominenter platziert und kommuniziert werden sollte. Praktisch könnte eine Befragung von Bewerbenden bei Wartezeiten oder, bei mehrtätigen

Assessments, nach dem Dienst in der Unterkunft stattfinden. Unabhängig einer späteren Einstellung der Teilnehmenden könnten so Informationen einer großen Population gewonnen werden, die auch solche Teilnehmenden abbilden würde, die sich später nicht dazu entschließen der Organisation beizutreten. Dadurch könnte dann ein umfassenderes und neutraleres Bild der Organisation bei der Zielgruppe gewonnen werden. Teilnehmende, die in der Organisation verbleiben, könnten in regelmäßigen Zeitabständen, beispielsweise jährlich, anhand einer Mitarbeitendenbefragung erneut zu ihrer Erwartungserfüllung sowie zu ihrem organisationalen und berufs- und tätigkeitsbezogenen Commitment befragt werden. Die daraus gewonnenen Daten könnten zur kontinuierlichen Kontrolle der Attraktivitätsmaßnahmen und zur Aufdeckung möglicher Zufriedenheitslücken dienen.

- Steigerung der Erwartungserfüllung durch Umsetzung von Attraktivitätsmaßnahmen, insbesondere bei den Kriterien der Kernbotschaften des Arbeitgebenden Bundeswehr. Dies führt dann zur Steigerung des Commitment und damit zu langfristiger Personalbindung, im Falle der außenwirksamen Rahmenbedingungen gar zu einer affektiven Verbundenheit über das Verlassen der Bundeswehr hinaus.

Bei der Untersuchung des organisationalen und berufs- und tätigkeitsbezogenen Commitment hat sich für die Organisation Bundeswehr gezeigt, dass es besonders die Kernbotschaften der arbeitsbezogenen Erwartungen durch die Bundeswehr zu erfüllen gilt, um einen hohen Grad an affektiven Commitment bei den Soldat\*innen zu generieren. Die in dieser Studie identifizierten Kernbotschaften für den Arbeitgebenden Bundeswehr sind *gute Bezahlung, vorbildliche Vorgesetzte, interessante Tätigkeit, umfangreiche Sozialleistungen, Kameradschaft und Teamwork, sicherer Arbeitsplatz, Führungsverantwortung, Karrieremöglichkeiten, Gleichberechtigung* sowie die *Identifikation mit den Zielen der Bundeswehr* und die *Vereinbarkeit der Wertevorstellungen*. Daneben zeigten sich die Kriterien *guter Zustand der Liegenschaft* und *der Arbeitsräume* und das *Image des Arbeitgebenden Bundeswehr* von besonderer Bedeutung. Die Bundeswehr sollte also aktiv darum bemüht sein, die Erfüllung dieser Erwartungen in der organisatorischen Praxis umzusetzen. Hierbei sind Kriterien wie Bezahlung und umfangreiche Sozialleistungen durch den Arbeitgebenden Bundeswehr nur bedingt beeinflussbar, da hier das Bundesbesoldungsgesetz (BBesG) Anwendung findet. Eine Änderung kann hier also nicht durch die Organisation allein, anders als bei zivilen Organisationen oder Unternehmen, vorgenommen werden. Hierbei kann sich der Forderung nach einer Verbesserung des Zulagen- und Prämienwesens durch Müller (2023) nur angeschlossen werden. Kriterien wie *vorbildliche Vorgesetzte, Kameradschaft und Teamwork, Gleichberechtigung* und die *Übernahme von Führungsverantwortung* können durch die Organisation allerdings aktiv

beeinflusst werden. In dieser Untersuchung wurde das Kriterium der vorbildlichen Vorgesetzten vor Einstellung höher gewertet als nach Einstellung. Im Zeitverlauf nahm die Erwartungserfüllung dieses Kriteriums ab. Dagegen wurde allerdings die Zufriedenheit mit dem Führungsstil des Vorgesetzten durchweg überdurchschnittlich bewertet und nahm im Zeitverlauf der Organisationszugehörigkeit weiter zu. Der Führungsstil zeigt sich somit besser bewertet als die Vorbildfunktion der Vorgesetzten. Die Bundeswehr kann, vor allem durch die Umsetzung der „Inneren Führung“, Einfluss auf das Kriterium der vorbildlichen Vorgesetzten nehmen und tut dies bereits (BMVg, 2010, 2020). Die Innere Führung als Grundlage des militärischen Dienstes in der Bundeswehr „bestimmt die Gesamtheit von Führung, Erziehung und Ausbildung. Sie ist in diesem Verständnis keine eigenständige Aufgabe, sondern bestimmt das soldatische Selbstverständnis, das beim Führen im Gefecht ebenso zur Geltung kommt wie beim Gestalten des Innendienstes“ (BMVg, 2010, S. 5). Als Gestaltungsfeld der Inneren Führung wird die Menschenführung genannt. Die Forderung an Vorgesetzte ist dabei ein „Führungsstil, der Herz und Verstand der Soldatinnen und Soldaten anspricht, die persönlichen Belange berücksichtigt und sie durch Vorbild und Überzeugung zu militärischen Leistungen anspricht“ (BMVg, 2010, S. 21). Besonders bei den direkten Vorgesetzten sollten sich diese Ansprüche für die Soldat\*innen widerspiegeln. Regelmäßige Seminare und Führungskräfte-Coachings, insbesondere auch für Unteroffiziere mit Portepee und junge Offiziere, könnten hier einen wichtigen Beitrag für das Kriterium der vorbildlichen Vorgesetzten und damit für die Personalbindung in der Bundeswehr leisten. Denn vor allem diese Dienstgrade wirken sich als Teileinheits- und Einheitsführer durch den täglichen und direkten Kontakt auf die Soldat\*innen im organisatorischen Alltag aus (Bartoscheck, 2023). Als weiterhin bedeutsames Kriterium wurde die Gleichberechtigung in dieser Studie identifiziert. Als Erwartung wurde dies bereits vor Einstellung überdurchschnittlich gewertet, in seiner Erwartungserfüllung nahm es im Laufe der Organisationszugehörigkeit stetig zu. In dieser Studie zeigten sich die Geschlechter männlich und weiblich mit keinen nennenswerten Unterschieden in ihren Erwartungen und der Erwartungserfüllung. Auch die Gleichberechtigung wird in der Bundeswehr durch das Gesetz zur „Gleichstellung von Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr“ (SGleiG) bereits formell angegangen. Apelt (2020) kritisiert dabei allerdings, dass das Gesetz nur Männer und Frauen berücksichtigt und sich für Trans-Personen rechtliche Unsicherheiten zeigen. Trans-Personen konnten in der vorliegenden Untersuchung aufgrund mangelnder Daten nicht untersucht werden. Auch wenn die Bundeswehr durch Veröffentlichung eines Leitfadens hier schon erste Schritte zum Abbau von Benachteiligungen von Trans-Personen unternommen hat, kann von genereller Chancengleichheit noch nicht ausgegangen werden (Apelt et al., 2020). Es gilt, die Vorgaben aus Dienstvorschrift und Bundesgesetz im organisatorischen Alltag auf allen

Ebenen weiter umzusetzen, um dadurch positive Effekte für die affektive Verbundenheit der Soldat\*innen zu generieren und letztlich Personalbindungseffekte zu schaffen. Dazu könnten Seminare und Trainings, die sich intensiv mit dem Thema Gleichberechtigung auseinandersetzen, beitragen. Auch Högl (2023) empfiehlt hier die intensivere Einbindung der Gleichstellungsbeauftragten und die Förderung des Austausches zwischen Dienststellenleitern und Gleichstellungsbeauftragten durch regelmäßige Gespräche und Besprechungen. Daneben waren Arbeitsplatzsicherheit und Karrieremöglichkeiten wichtige Kriterien für die Befragungsteilnehmenden. Die Erwartungen der Befragungsteilnehmenden an die Arbeitsplatzsicherheit waren vor Einstellung hoch, die Erfüllung nach Eintritt war höher und im Laufe der Organisationszugehörigkeit ansteigend. Gleiches traf auf das Kriterium der Karrieremöglichkeiten zu. Einerseits trägt die Bundeswehr mit ihren festen Verpflichtungszeiten dem Attribut der Arbeitsplatzsicherheit Rechnung, andererseits ergeben sich aus den engen Rahmenvorgaben zu Laufbahnen und Verpflichtungszeiten auch Restriktionen für die Arbeitsplatzsicherheit. Ein Laufbahnwechsel ist nicht ohne weiteres möglich, formale Bildungsvoraussetzungen und erfolgreiche Eignungsverfahren meist Voraussetzung. Dem könnte durch die Schaffung eines eigenen Soldatenlaufbahnrechts, die Flexibilisierung der Laufbahnen und die Vereinfachung des Quereinstieges entgegengewirkt werden (Müller, 2023). Daneben sind Weiterverpflichtungen als SaZ nur begrenzt möglich und häufig auch, insbesondere für gut ausgebildete Fach- und Führungskräfte, hinsichtlich der Altersvorsorge und des höheren Ausscheidealters unattraktiv. Auch die Übernahme zur Berufssoldat\*in ist mit hohen Hürden und niedrigen Auswahlquoten verbunden (Accenture, 2015). Durch eine erfolgversprechendere Perspektive, beispielsweise durch höhere Quoten bei der Übernahme in das berufsmäßige Dienstverhältnis, könnte den Kriterien der Arbeitsplatzsicherheit und Karrieremöglichkeiten in hohem Maße Rechnung getragen werden. Durch die Weiterverpflichtung und Übernahme von gut ausgebildetem Bestandspersonal kann ein positiver Beitrag für die Personalbindung geleistet werden (Elbe 2019b; Wagner 2017).

Die Untersuchung zum residualen Commitment zeigte, dass es besonders die Kriterien des Faktors *Außenwirksame Rahmenbedingungen* zu erfüllen gilt, um ein nachhaltig affektives Commitment über das Verlassen der Organisation hinaus zu manifestieren. Die Erwartungen an den baulichen Zustand der Liegenschaft und dem Zustand der Arbeitsräume wurden vor Einstellung hoch bewertet, sanken nach der Einstellung in ihrer Erfüllung leicht ab, bevor sie im Zeitverlauf der Organisationszugehörigkeit wieder zunahmen. Die Kriterien zum Zustand der Arbeitsräume und zum baulichen Zustand der Liegenschaft können aktiv von der Bundeswehr beeinflusst werden. Die Liegenschaften der Bundeswehr sind nach Högl (2023, S. 9) oft in einem „erbärmlichen Zustand“ und allein die Modernisierung der vorhandenen Infrastruktur würde,

aufgrund der Anstauung vieler Baumaßnahmen, etwa 50 Jahre dauern. Dahingehend stellen sich diese Kriterien für die Bundeswehr momentan wortwörtlich als ausbaufähig dar, was aber auch noch erhebliches Potential für das residuale Commitment bedeutet. Auch aus der Perspektive der Personalbindung heraus muss sich daher der Empfehlung von Högl (2023) zu einer Änderung der rechtlichen Rahmenbedingungen zur schnelleren und effizienteren Umsetzung von Bauvorhaben in der Bundeswehr angeschlossen werden. Die Erwartung, dass es sich bei der Bundeswehr um einen angesehenen und geachteten Arbeitgebenden handelt, wurde von den Befragten vor und nach Einstellung sehr hoch bewertet. Dem Kriterium des angesehenen und geachteten Arbeitgebenden kann insoweit Rechnung getragen werden, als dass imagebildende Maßnahmen weiter intensiviert und gefördert werden. Hier könnte eine präzentere und intensivere Darstellung der Streitkräfte – nicht nur im Internet, sondern auch im öffentlich-rechtlichen Rundfunk – hilfreich sein. Die durch den Krieg Russlands gegen die Ukraine entstandene Bedrohungslage und die damit aufkommende Thematik der Landesverteidigung, hatte bereits eine Verbesserung des Ansehens der Bundeswehr und der Wertschätzung der Soldat\*innen zur Folge (Dittrich, 2023; Dörner, 2022; Friedrichs & Otto, 2022; Graf, 2022). Der Auftrag der Landes- und Bündnisverteidigung ist für die deutsche Bevölkerung ein greifbareres Einsatzszenario als solche aus der jüngeren Vergangenheit. Gerade durch die persönliche Betroffenheit bei der Landes- und Bündnisverteidigung und das Auftreten der Bundeswehr als reine Verteidigungsarmee können mehr Menschen erreicht werden (Graf, 2022). Daher könnte speziell diese Thematik für weitere imagebildende Maßnahmen, beispielsweise Reportagen, Serienprojekte oder Kampagnen, aufgegriffen und genutzt werden. Über eine gesteigerte und verbesserte Bekanntheit könnte damit auch das positive Image als attraktiver Arbeitgebender gesteigert werden (Holtbrügge & Rygl, 2002; Fölsing & Scherm, 2012, Müller, 2023).

- Etablierung einer systematischen Austrittsbefragung für alle Statusgruppen (FWDL, SaZ, BS) und Laufbahnen (Offz, UmP, UoP, Msch) um dadurch, neben der Informationsgewinnung zu Austrittsgründen, die positive Wirkung auf das residuale affektive Commitment zu nutzen und Effekte der positiven Nachrede für ein positives Arbeitgebendenimage in der breiten Gesellschaft zu fördern.
- Etablierung von Informations- und Personalwerbemaßnahmen für ehemalige Mitarbeitende, um dadurch das Aufkommen an Wiedereinstellenden und Reservedienstleistenden zu erhöhen.

Von König et al. (2022) wurde eine positive Wirkung von Austrittsbefragungen auf das residuale Commitment festgestellt, was durch die hohe Bewertung des residualen Commitment und der retrospektiven Erwartungserfüllung auch für die vorliegende Untersuchung angenommen werden kann. Für die Organisation Bundeswehr könnte ein erster Schritt also darin liegen, systematische Austrittsbefragungen bzw. Exit-Interviews durchzuführen, um neben der reinen Informationsgewinnung deren begünstigende Effekte auf das residuale Commitment und die positive Nachrede zu nutzen (Grunwald, 2001; Klötzl, 1994; König et al., 2022; Kubina, 2023). Durch die positive Nachrede können letztlich ehemalige Soldat\*innen auch als (Marken-)Botschafter\*innen für ein positives Arbeitgebendenimage genutzt werden (Cohausz & Krüger, 2019; Fölsing & Scherm, 2012; Kilian & Schmidt, 2012, König et al., 2022; Müller, 2023; Petkovic, 2008; Rößler, 2020). Daneben besteht durch die Austrittsbefragung und deren positive Wirkung auch die Chance der Wiedergewinnung von ehemaligen Soldat\*innen für die Bundeswehr (Grosskopf, 2017). Die Wiedergewinnung kann beim Militär und bei der Bundeswehr dann sowohl über eine Wiedereinstellung als auch über ein Engagement in der Reserve stattfinden. Nach Högl (2023) stellt die Wiedereinstellung ein wichtiges Instrument zur Personalgewinnung für die Bundeswehr dar. Auch die sinkenden Wiedereinstellungen von 2020 auf 2022, mit einem Rückgang von 25 Prozent, zeigen ein erhebliches Verbesserungspotential bei dieser Zielgruppe auf. Gleichwohl könnten Reservedienstleistende gewonnen werden, welche besonders bei der Rückbesinnung auf die Landes- und Bündnisverteidigung einen wichtigen Baustein in der Einsatzbereitschaft der Streitkräfte darstellen (Högl, 2023). Aufgrund der ausgesetzten Wehrpflicht hat sich der Personalpool, aus dem aktive Reservedienstleistende gewonnen werden können, massiv verkleinert. Umso bedeutender ist es daher, die ausscheidenden Soldat\*innen residual zu binden und damit für eine Reservedienstleistung zu gewinnen. Das Instrument der Austrittsbefragung sollte hier sowohl bei vorzeitig kündigenden Mitarbeitenden als auch bei regulär ausscheidenden Zeitsoldat\*innen eingesetzt werden. Dies könnte praktisch durch eine im Ausschleusungsprozess implementierte und zentral über die Personalführung gesteuerte Austrittsbefragung umgesetzt werden. Darüber hinaus sollte der Kontakt zu den ehemaligen Mitarbeitenden langfristig aufrechterhalten werden. Dies könnte bei der Bundeswehr durch regelmäßige Informationen zum Arbeitgebenden, beispielsweise via E-Mail (z. B. Newsletter, Stellenangebote, Beorderungsdienstposten) auf freiwilliger Basis der ausscheidenden Soldat\*innen, umgesetzt werden.

## 11 Fazit

In dieser Arbeit wurden zum ersten Mal arbeitsbezogene Erwartungen, berufsbezogenes und residuales Commitment in einer Panelstudie über Messzeitpunkte vor,

während und nach der Organisationszugehörigkeit untersucht. Dazu wurden Determinanten der Personalgewinnung (arbeitsbezogene Erwartungen) und Personalbindung (Erwartungserfüllung, Commitment) in der Bundeswehr untersucht, um daraus theoretische Erkenntnisse für die Commitment-Forschung und praktische Erkenntnisse für die Bundeswehr – aber auch militärischen Organisationen im Allgemeinen – zu gewinnen. Insbesondere der Form des Paneldesigns und der Betrachtung des residualen Commitment sowie des berufs- und tätigkeitsbezogenen Commitment-Focus wurde in der Forschung in diesem Kontext bislang kaum Beachtung geschenkt, was durch die vorliegende Arbeit umgesetzt werden konnte. Daher leistet diese Arbeit, sowohl inhaltlich als auch methodisch, einen weiteren Beitrag zur Commitment-Forschung und trägt zum Schließen einer Forschungslücke bei.

Theoretisches Ziel war es herauszufinden, ob ein Zusammenhang der Informiertheit der Bewerbenden zu deren arbeitsbezogenen Erwartungen vor Einstellung sowie deren Erwartungserfüllung nach Einstellung besteht, um festzustellen, ob sich die Höhe der Informiertheit auf die Erwartungshaltung bei den Bewerbenden und der Erwartungserfüllung bei den Mitarbeitenden auswirkt. Es konnte gezeigt werden, dass die Höhe der Informiertheit in signifikantem Zusammenhang zu der Erwartungshaltung bei den Bewerbenden steht. Zu der nach Einstellung wahrgenommenen Erwartungserfüllung zeigte die Informiertheit vor Einstellung allerdings keinen Zusammenhang. Weiteres Ziel war herauszufinden, ob ein Zusammenhang der Erfüllung arbeitsbezogener Erwartungen zu affektives, normatives und kalkulatorisches Commitment gegenüber der Organisation und gegenüber dem Beruf und der Tätigkeit besteht, um damit zu erklären, ob eine höhere Erwartungserfüllung auch ein höheres Commitment zur Folge hat. Es konnte gezeigt werden, dass insbesondere die Höhe des Faktors Employer Value Proposition – mit den Kernbotschaften des Arbeitgebenden – sowie die Faktoren für die persönlichkeitsförderlichen und außenwirksamen Rahmenbedingungen regelmäßig die stärksten Zusammenhänge zu den Commitment-Dimensionen und Foci aufwiesen. Bei den Commitment-Dimensionen zeigte sich das affektive Commitment durch die Erwartungserfüllung am stärksten erklärt. Bei den Commitment-Foci wurde berufsbezogenes Commitment meist leicht höher als organisationsbezogenes Commitment gewertet. Daneben war es Ziel herauszufinden, ob ein Zusammenhang zwischen Erwartungserfüllung und Commitment während der Organisationszugehörigkeit zu residuales affektives Commitment besteht, um damit zu erklären, ob eine hohe Erwartungserfüllung und ein hohes affektives Commitment während der Organisationszugehörigkeit auch hohes residuales affektives Commitment zur Folge hat. Dabei konnte gezeigt werden, dass eine hohe Erwartungserfüllung der außenwirksamen Rahmenbedingungen ein hohes residuales affektives Commitment zur Folge hat. Daneben

konnte bestätigt werden, dass die Höhe des affektiven Commitment während der Organisationszugehörigkeit die Höhe des affektiven residualen Commitment erklärt.

Durchgeführt wurde dies anhand einer Panelstudie mit drei Erhebungszeitpunkten im Abstand von jeweils sechs Monaten. Die Untersuchung fand in den deutschen Streitkräften, mit ihrer Eigenheit der totalen Institution und der daraus resultierenden spezifischen Sozialisation, statt. Über drei Erhebungswellen hinweg wurden insgesamt 42 Einzelhypothesen getestet, von denen 28 bestätigt werden konnten. Im Folgenden werden die wesentlichen Rückschlüsse dieser Studie für die Organisation Bundeswehr dargestellt.

Als wesentliche Erkenntnis für die Bundeswehr kann festgestellt werden, dass sich Bewerbende der Bundeswehr intensiv über den Arbeitgebenden Bundeswehr, die zukünftige Tätigkeit bei der Bundeswehr und bei der Bundeswehr vorherrschenden Arbeitsbedingungen informieren. Alle Bewerbenden bewerteten ihre Informiertheit zu Arbeitgebenden, Tätigkeit und Arbeitsbedingungen überdurchschnittlich hoch. Eine hohe Informiertheit hatte dann auch hohe arbeitsbezogene Erwartungen an den Arbeitgebenden Bundeswehr zur Folge (Hypothese 1). Die hohen Erwartungen der Bewerbenden an den Arbeitgebenden Bundeswehr konnten in der Organisationsrealität erfüllt werden, die Erwartungen bei den Bewerbenden wurden durch die erlebte Realität in der Bundeswehr sogar noch übertroffen. Diese Ergebnisse zeigen, dass eine noch höhere Erwartungshaltung vor Einstellung möglich wäre, ohne dadurch eine Kommunikationslücke zu schaffen.

Die Erfüllung arbeitsbezogener Erwartungen in der Bundeswehr scheint das affektive, normative und kalkulatorische Commitment der Soldat\*innen zu fördern. Das affektive, normative und kalkulatorische Commitment gegenüber der Bundeswehr und gegenüber dem Soldat\*innenberuf stieg zudem im Zeitverlauf der Organisationszugehörigkeit bei den Soldat\*innen an. Durch die Erfüllung der Kernbotschaften der Bundeswehr wird besonders das affektive Commitment, sowohl gegenüber der Organisation Bundeswehr als auch gegenüber dem Soldat\*innenberuf, gefördert (Hypothese 3).

Als weitere wesentliche Erkenntnis zeigte sich, dass die Erfüllung der außenwirksamen Rahmenbedingungen (Arbeitgebendenimage, Zustand der Liegenschaft und der Arbeitsräume) direkt die Höhe des residualen affektiven Commitment gegenüber der Bundeswehr und gegenüber dem Soldat\*innenberuf bei den ehemaligen Soldat\*innen beeinflusst (Hypothese 4). Darüber hinaus konnte auch für die Bundeswehr bestätigt werden, dass ein hohes affektives Commitment bei den Soldat\*innen während ihrer Dienstzeit ein hohes residuales affektives Commitment nach Ausscheiden aus der Bundeswehr zur Folge hat (Hypothese 5). Das residuale affektive Commitment war bei den ehemaligen Soldat\*innen noch überdurchschnittlich hoch.

Die sich bei der Bundeswehr bewerbenden Personen zeigten sich in ihrem Informationsverhalten vorwiegend aktiv, dabei dominiert die Karriereseite der Bundeswehr sowie Social-Media-Kanäle. Beinahe alle Befragten hatten bereits einmal Werbung des Arbeitgebenden Bundeswehr wahrgenommen, aber nur knapp der Hälfte der Befragten war die aktuelle Werbekampagne bekannt. Hier zeigt sich Potenzial für eine intensivere Kommunikation der Kampagne bei der Zielgruppe. Daneben zeigten sich bei der Informiertheit Laufbahnunterschiede. Je höher die gewählte Laufbahn der Bewerbenden, desto höher waren Informiertheit und arbeitsbezogene Erwartungen vor Einstellung. Letztlich zeigte die Befragung ausgeschiedener Soldat\*innen, dass diese ihre retrospektive Erwartungserfüllung überdurchschnittlich hoch bewerteten. Besonders die Erfüllung der Employer Value Proposition und der außenwirksamen Rahmenbedingungen bewerteten ehemalige Soldat\*innen rückblickend hoch. Als häufigste Kündigungsgründe zeigten sich die Kriterien Studium und Weiterbildung, Arbeitsweg und Unzufriedenheit mit der Tätigkeit. Bei einem Großteil der ausgeschiedenen Soldat\*innen stand der Wunsch zu gehen fest und war durch die Bundeswehr nicht mehr zu beeinflussen. Allerdings bewerteten mehr als die Hälfte dieser Befragten eine mögliche Wiedereinstellung als ungewiss.

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass sowohl die theoretischen als auch die praktischen Zielsetzungen dieser Arbeit erreicht werden konnten. Insgesamt können aus dieser Untersuchung wichtige Erkenntnisse für die Personalgewinnung und Personalbindung in der militärischen Organisation gezogen werden. Die vorliegende Studie erweitert den aktuellen Forschungsstand zu Commitment und arbeitsbezogenen Erwartungen und kann aufgrund ihrer methodischen und inhaltlichen Konzeption als Ergänzung zu bereits vorhandenen Studien im Bereich des Militärs und der Bundeswehr – insbesondere denen des ZMSBw – eingeordnet werden.

## 12 Literaturverzeichnis

- Achenbach, W. (2003). *Personalmanagement für Führungs- und Fachkräfte: Theoretische Grundlagen und Strategieentwicklung* (1. Aufl.). DUV.
- Ahlers, F. (1994). *Strategische Nachwuchsrekrutierung: Empfehlungen zum Management personalbeschaffungsorientierter Hochschulkontakte auf Grundlage einer Unternehmensbefragung*. Hampp.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park. Sage Publications.
- Aiman-Smith, L., Bauer, T. N., & Cable, D. M. (2001). Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 219-237. <https://doi.org/10.1023/A:1011157116322>
- Aiman-Smith, L., Scullen, S. E., & Barr, S. H. (2002). Conducting studies of decision making in organizational contexts: A tutorial for policy-capturing and other regression-based techniques. *Organizational Research Methods*, 5(4), 388-414. <https://doi.org/10.1177/109442802237117>
- Albert, M. (2017). *Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen* (2. Aufl.). Kohlhammer.
- Allen, N. (2003). Organizational commitment in the military: A discussion of theory and practice. *Military Psychology*, 15(3), 237-253. [https://doi.org/10.1207/S15327876MP1503\\_06](https://doi.org/10.1207/S15327876MP1503_06)
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Andratschke, N., Regiere, S., & Huber, F. (2009). *Employer Branding als Erfolgsfaktor: Eine conjoint-analytische Untersuchung* (1. Aufl.). Josef Eul.
- Andreas, K., & Hoppe, H. (1982). Der Abgangsfragebogen in der Praxis. *Personal*, 34(5), 190-194. [https://doi.org/10.1007/978-3-663-10273-1\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-663-10273-1_10)
- Andreß, H. J., Golsch, K., & Schmidt, A. W. (2013). *Applied panel data analysis for economic and social survey*. Springer.

- Apelt, M. (2006). Militärische Sozialisation. In S. Gareis & P. Klein (Hrsg.), *Handbuch Militär und Sozialwissenschaften* (2. Aufl., S. 26-39). VS Verlag.
- Apelt, M. (2010). *Forschungsthema: Militär. Militärische Organisationen im Spannungsfeld von Krieg, Gesellschaft und soldatischen Subjekten*. VS Verlag.
- Apelt, M. (2014). Quo vadis - militärische Sozialisation. *Wissenschaft & Frieden*, 4, 11-14. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-90086-5\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-531-90086-5_3)
- Apelt, M. (2020). *Gleichstellungs- und Gleichbehandlungsrecht für Bundeswehr und Polizei mit Fokus auf Geschlecht* [Forschungsbericht 2]. Universität Potsdam.
- Apelt, M., Dossall, H., & Ray, T. (2020). *Wie Recht in die Organisation kommt – Die Akteur\*innen des Antidiskriminierungsrecht in männlich geprägten Organisationen*. *Kritische Justiz*, 53(4), 445–456. <http://doi.org/10.5771/0023-4834-2020-4>
- Appelt, W., & Michel-Dittgen, B. (2013). *Digital Natives. Was Personaler über die Generation Y wissen sollten*. Springer Gabler.
- Arthur, W. J., Bell, S. T., Villado, A. J., & Doverspike, D. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: An assessment of its criterion-related validity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 786-801. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.786>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. <https://doi.org/10.2307/258189>
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., & Weiber, R. (2008). *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung* (12. Aufl.). Springer.
- Balderjahn, I., & Wiedemann, P. M. (1999). *Risikobewertung im kognitiven Kontext, Arbeitspapier Betriebswirtschaftslehre Schwerpunkt Marketing*. Universität Potsdam.
- Baltes, B. B., & Young, L. M. (2007). Aging and work/family issues. In K. S. Shultz, & G. A. (Hrsg.), *Applied psychology series. Aging and work in the 21st century* (S. 251-275). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees – individual and organizational perspectives*. SAGE Publications.
- Bartels, H.-P. (2019). *Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten*. Jahresbericht 2019 (61. Bericht). Deutscher Bundestag.

- Bartlett, M. S. (1937). The statistical conception of mental factors. *British Journal of Psychology*, 28, 97-104. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8295.1937.tb00863.x>
- Bartoscheck, L. (2023). *Nachwuchslage und Personalgewinnung in der Bundeswehr*. <https://www.clausewitz-gesellschaft.de/nachwuchslage-und-personalgewinnung-in-der-bundeswehr-rk-nord-am-14-03-2023/>
- Beach, L. R. (1990). *Image Theory: Decision making in personal and organizational contexts*. Wiley & Sons Ltd.
- Beach, L. R., & Mitchell, T. R. (1987). Image Theory: Principles, goals, and plans in decision making. *Acta Psychologica*, 66(3), 201-220. [https://doi.org/10.1016/0001-6918\(87\)90034-5](https://doi.org/10.1016/0001-6918(87)90034-5)
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Becker, T. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?. *Academy of Management*, 35(1), 232-244. <https://doi.org/10.5465/256481>
- Becker, M. (2005). *Personalentwicklung* (4. Aufl.). Schäffer-Poeschel.
- Beckmann, J., & Heckhausen, H. (2010). Motivation durch Erwartung und Anreiz. In J. Beckmann & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (4. Aufl., S. 105-143). Springer.
- Beinborn, P. (2007). Commitment durch Sponsoring – die Mitarbeiter als Adressaten der Sponsoring-Aktivitäten. In D. Ahlert, D. Woisetschläger & V. Vogel (Hrsg.), *Exzellentes Sponsoring* (S. 355-347). Deutscher Universitäts-Verlag.
- Beller, S. (2008). *Empirisch forschen lernen. Konzepte, Methoden, Fallbeispiele, Tipps* (2. Aufl.). Hans Huber.
- Benen, M. (2018). *Was ist Employer Branding? – Eine Begriffsdefinition aus Sicht der PR*. <https://www.sputnik-agentur.de/blog/was-ist-employer-branding/>
- Bentein, K., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2002). Organization-, supervisor-, and workgroup-directed commitments and citizenship behaviours: A comparison of models. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 341-362. <https://doi.org/10.1080/13594320244000201>
- Berg, C. (2017). Zusammenhänge zwischen beruflicher Identität, Commitment und Arbeitszufriedenheit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 71(3), 169-178. <https://doi.org/10.1007/s41449-017-0066-7>

- Berger, P., & Luckmann, T. (2003). *Die gesellschaftliche Konstruktion von Wirklichkeit* (19. Aufl.). Fischer Taschenbuch Verlag.
- Bertrand, M. H. (2004). Best-Practice-Personalbindungsstrategien in Großunternehmen. In R. Bröckermann & W. Pepels (Hrsg.), *Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management* (S. 264-286). Erich Schmidt Verlag.
- Biemann, T., & Weckmüller, H. (2014). Onboarding – Mitarbeiter richtig integrieren. *Personalquarterly*, 66, 46-49. <https://www.haufe.de/download/personal-quarterly-ausgabe-12014-personalquarterly-213808.pdf>
- Biemann, T., & Weckmüller, H. (2017). Candidate Experience – Arbeitgeberattraktivität im Bewerbungsprozess. *Personalquarterly*, 69, 54-57. <https://www.haufe.de/download/personalquarterly-12017-digitale-transformation-personalquarterly-396138.pdf>
- Blanz, M. (2015). *Forschungsmethoden und Statistik für die Soziale Arbeit: Grundlagen und Anwendungen*. Kohlhammer.
- Blau, G. J. (1987). Using a Person-Environment Fit model to predict job involvement and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 30(3), 240-257. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90003-0](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90003-0)
- Böttger, E. (2012). Employer Branding: *Verhaltenstheoretische Analysen als Grundlage für die identitätsorientierte Führung von Arbeitgebermarken* (1. Aufl.). Gabler.
- Borg, I. (2003). *Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung: Theorien, Tools und Praxiserfahrungen* (3. Aufl.). Hogrefe.
- Bortz, J., & Schuster, C. (2010). *Statistiken für Human- und Sozialwissenschaftler* (7. Aufl.). Springer.
- Bourhis, A. C., & Mekkaoui R. (2010). Beyond work-family balance: Are family-friendly organizations more attractive?. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 65(1), Université Laval. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1586545](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1586545)
- Bowen, D. E., Ledford, G. E., & Nathan, B. R. (1991). Hiring for the organization, not the job. *Academy of Management Executive*, 5, 35-51. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274747>
- Boxx, W. R., Odom, R. Y., & Dunn, M. G. (1991). Organizational values and value congruence and their impact on satisfaction, commitment and cohesion: An empirical

- examination within the public sector. *Public Personnel Management*, 20(2), 195-205.  
<https://doi.org/10.1177/009102609102000207>
- Brademann, I., & Piorr, R. (2018). *Das affektive Commitment der Generation Z – Eine empirische Analyse des Bindungsbedürfnisses an Unternehmen und dessen Einflussfaktoren* [Arbeitspapier Nr. 70]. FOM.
- Bregy-Philippe, M. (2012). *Konzept und Nutzen von Austrittsbefragungen in Unternehmen* [Masterarbeit]. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.
- Breitsohl, H., & Ruhle, S. A. (2012). *Residuales organisationales Commitment: Ein konzeptioneller Ansatz zur Erweiterung der Bindungsforschung*. Bergische Universität.
- Breitsohl, H., & Ruhle, S. A. (2013). Residual affective commitment to organizations: Concept, causes and consequences. *Human Resource Management*, 23(2), 161-173. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.07.008>
- Bröckermann, R. (2004). *Personalbindung: Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management* (1. Aufl.). Erich Schmidt Verlag.
- Bröckermann, R. (2012). *Personalwirtschaft: Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management* (6. Aufl.). Schäffer-Poeschel.
- Brög, W. (2012). Wenn dieselben nicht dieselben sind: Was misst eigentlich ein Panel?. *mobilogisch! - Vierteljahres-Zeitschrift für Ökologie, Politik und Bewegung*, 4, UMKEHR e.V.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), 235-255.  
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.120.2.235>
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. Guilford Press.
- Brown, D., & Crace, K. R. (1996). Values in life role choices and outcomes: A conceptual model. *The Career Development Quarterly*, 44(3), 211-223.  
<https://www.researchgate.net/publication/298065035> [Values and life roles in the context of career choice and career development](https://www.researchgate.net/publication/298065035)
- Brüssel, M., & Stella, S. (2019). *Praxishandbuch Personalmanagement für Handwerksunternehmen: Der Weg zum attraktiven Arbeitgeber*. Springer Gabler.
- Bruggemann, A., Grosskurth, P., & Ulrich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Huber.

- Brunstein, J. C., & Maier, G. W. (1996). Persönliche Ziele: Ein Überblick zum Stand der Forschung. *Psychologische Rundschau*, 47, 146-160.  
<https://pub.uni-bielefeld.de/record/1900033>
- Buchheim, C., & Weiner, M. (2014). *HR-Basics für Start-ups. Recruiting und Retention im Digitalen Zeitalter*. Springer.
- Bühl, A. (2014). *SPSS 22: Einführung in die moderne Datenanalyse* (14. Aufl.). Pearson.
- Bühner, M. (2021). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion* (4. Aufl.). Pearson.
- Bühner, M., & Ziegler, M. (2017). *Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler* (2. Aufl.). Pearson.
- Bulmahn, T. (2012). *Attraktivitätsindex Bundeswehr: Ein Instrument zur zielgruppenspezifischen Messung der Attraktivität des Arbeitgebers Bundeswehr*. SOWI.
- Bulmahn, T., Fiebig, R., Hennig, J., & Wieninger, V. (2010). *Ergebnisse der Jugendstudie 2008 des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr*. SOWI.
- Bundesamt für das Personalmanagement der Bundeswehr (2020). *Handreichung Personalbindung: für Vorgesetzte und Fachpersonal Personalmanagement*. BAPersBw.
- Bundesministerium der Verteidigung (2010). *Innere Führung. Selbstverständnis und Führungskultur*. BMVg.
- Bundesministerium der Verteidigung (2015a). *Innere Führung. Selbstverständnis und Führungskultur der Bundeswehr – A-2600/1*. BMVg.
- Bundesministerium der Verteidigung (2015b). *Vorbereitung auf den Ruhestand*. BMVg.
- Bundesministerium der Verteidigung (2016a). *Personalstrategie der Bundeswehr*. BMVg.
- Bundesministerium der Verteidigung (2016b). *Zentrale Dienstvorschrift A-600/1: Informationsarbeit*. BMVg.
- Bundesministerium der Verteidigung (2017). *Zentrale Dienstvorschrift A-600/5: Soziale Medien in der Informationsarbeit*. BMVg.
- Bundesministerium der Verteidigung (2018a). *Zentrale Dienstvorschrift A-2710/1: Empirische Untersuchungen zur Einstellungs-, Meinungs- und Verhaltensforschung in der Bundeswehr*. BMVg.

- Bundesministerium der Verteidigung (2018b). *Die Personalbindung der Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr*. BMVg.
- Bundesministerium der Verteidigung (2019). *Externe Interessenten- und Bewerbergewinnung*. BMVg.
- Bundesministerium der Verteidigung (2020). *Staatsbürger in Uniform*.  
<https://www.bmvg.de/de/themen/verteidigung/innere-fuehrung/staatsbuerger-in-uniform>
- Bundesministerium der Verteidigung (2023). *Personalzahlen der Bundeswehr*.  
<https://www.bundeswehr.de/de/ueber-die-bundeswehr/zahlen-daten-fakten/personalzahlen-bundeswehr>
- Burmann, C., Blinda, L., & Nitschke, A. (2003). *Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements*. Universität Bremen.
- Butler, T., & Waldroop, J. (2001). The art of retaining your best people. In P. Capelli, & H. Ibarra (Hrsg.), *Harvard Business Review on Finding & Keeping the Best People*. Boston.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50(2), 359-394.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00912.x>
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244-2266. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x>
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 245-261.  
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00525.x>
- Callegaro, M., & Disogra, C. (2008). Computing response metrics for online panels. *Public Opinion Quarterly*, 72(5), 1008-1032. <https://doi.org/10.1093/poq/nfn065>
- Callegaro, M., Lozar M. K., & Vehovar, V. (2015). *Web survey methodology*. Sage Publications.
- Cantor, D. (2007). A review and summary of studies on panel conditioning. In S. Menard (Hrsg.), *Handbook of longitudinal research: Design, measurement, and analysis*, Amsterdam (S. 123-138). Academic Press.

- Carson, K., & Bedeian, A. (1994). Career commitment: Construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Vocational Behavior*, 44, 237-262. <https://de.scribd.com/document/562585520/Carson-and-Bedeian-1994-Career-Commitment-Construction-of-a-Measure-and-Examination-of-its-Psychometric-Properties>
- Carter, A. D. (2015). Person-Organization Fit and its effect on retention of army officers with less than eight years of active duty service [Master's Thesis]. U.S. Army Command and General Staff College.
- Casper, W. J., & Buffardi, L. C. (2004). Work-Life benefits and job pursuit intentions: The role of anticipated organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 391-410. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.09.003>
- Chambers, J. M., Cleveland, W. S., & Kleiner, B. (1983). *Graphical methods for data analysis*. Wadsworth International Group.
- Chatman, J. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484. <http://dx.doi.org/10.2307/2393204>
- Chernick, M. R. (2008). *Bootstrap methods: A guide for practitioners and researchers* (2. Aufl.). Wiley.
- Chevron, M.-F., Köpl, R., Payrhuber, A., & Reinprecht, C. (2012). *Grundlagen sozialwissenschaftlicher Methodologie: Empirische Forschung in den Sozialwissenschaften, Fakultät für Sozialwissenschaften*. Universität Wien.
- Church, A. H. (1993). Estimating the effect of incentives on mail survey response rates: A meta-analysis. *Public Opinion Quarterly*, 57(1), 62-79. <https://doi.org/10.1086/269355>
- Cistulli, M. D., Snyder, J. L., & Jacobs, R. (2012). Affective organizational commitment as a predictor of military enlistment - discussion and recommendation. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 2, 27-33. <https://ssrn.com/abstract=3091090>
- Clausewitz, C. von [1832] (1980). *Vom Kriege: Hinterlassenes Werk des Generals von Clausewitz: Vollständige Ausgabe im Urtext, drei Teile in einem Band* (19. Aufl.) Dümmler.

- Cleff, T. (2015). *Deskriptive Statistik und Explorative Datenanalyse: Eine computergestützte Einführung mit Excel, SPSS und STATA* (3. Aufl.). Springer.
- Cober, Richard T., Brown, D. J., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (2004). Recruitment on the Net: How do organizational web site characteristics influence applicant attraction?. *Journal of Management*, 30(5), 623-646. <https://doi.org/10.1016/j.im.2004.03.001>
- Cohausz, H., & Krüger, O. (2019). *Zu wenig Arbeitgeber widmen sich dem Offboarding*. <https://www.marktundmittelstand.de/personal/zu-wenig-arbeitgeber-widmen-sich-dem-offboarding-1291761/>
- Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13(6), 539-558. [DOI:10.1002/job.4030130602](https://doi.org/10.1002/job.4030130602)
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2. Aufl.). Erlbaum.
- Cohen, S., & Williamson, G. M. (1991). Stress and infectious disease in humans. *Psychological Bulletin*, 109(1), 5-24. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.109.1.5>
- Collins, C. J. (2007). The interactive effects of recruitment practices and product awareness on job seekers employer knowledge and application behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 180-190. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.180>
- Comelli, G., Von Rosenstiel, L., & Nerdinger, F. W. (2014). *Führung durch Motivation. Mitarbeiter für die Ziele des Unternehmens gewinnen* (5. Aufl.). Vahlen.
- Converse, J. M., & Presser, S. (1986). *Survey Questions: Handcrafting the standardized questionnaire*. Sage.
- Conway, E. (2004). Relating career stage to attitudes towards HR practices and commitment: Evidence of interaction effects?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(4), 417-446. <https://doi.org/10.1080/13594320444000155>
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), S. 241-259. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.2.241>
- Cropanzano, R., Goldman, B., & Folger, R. (2005). Self-interest: Defining and understanding a human motive. *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), 985-991. <https://doi.org/10.1002/job.353>

- Crosswater (2018). Studierende und Young Professionals bewerten Attraktivität von Arbeitgebern der Automobilbranche in acht Kategorien. <https://crosswater-job-guide.com/archives/73039/studierende-und-young-professionals-bewerten-attraktivitaet-von-arbeitgebern-der-automobilbranche-in-acht-kategorien/>
- Demir, K. (2020). Relationship between employer brand and organizational commitment. *Journal of Industrial Policy and Technology Management*, 3(2), 129-141. [https://www.jipat.org/index.php/jipat/article/view/44/pdf\\_33](https://www.jipat.org/index.php/jipat/article/view/44/pdf_33)
- Devitt, A. L., & Schacter, D. L. (2018). An optimistic outlook creates a rosy past: The impact of episodic simulation on subsequent memory. *Psychological Science*, 29(6), 936-946. <https://doi.org/10.1177/0956797617753936>.
- Diekmann, A. (2007). *Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen* (6. Aufl.). Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.
- Dillmann, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method* (4. Aufl.). Wiley.
- Dittrich, M. (2023). *Das schwierige Verhältnis der Deutschen zu ihrer Armee*. <https://www.deutschlandfunk.de/soldatenbild-soldaten-image-geschichte-100.html>
- Döring, N. (2019). *Stichwort: Stichprobe*, in: Dorsch – Lexikon der Psychologie.
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Aufl.). Springer.
- Dörner, J. (2022). *Ist die Bundeswehr den Deutschen ans Herz gewachsen?* <https://www.waz.de/politik/ukraine-krieg-bundeswehr-deutschland-soldaten-interesse-id235348487.html>
- Domsch, M. E., & Ladwig, D. (2013). *Handbuch Mitarbeiterbefragung* (3. Aufl.). Springer Gabler.
- Domsch, M. E., & Ladwig, D. (2015). Erwartungen der Generation Y. *Personal quarterly*, 67(1), 10-14. <https://www.haufe.de/download/personal-quarterly-012015-personalquarterly-286154.pdf>
- Dreiling, K. (2020). *Exit-Interview: Der Leitfaden für das Abschlussgespräch*. <https://factorialhr.de/blog/exit-interview/#fragebogen>
- Droß, C., & Lempert, W. (1988). Untersuchungen zur Sozialisation in der Arbeit – Ein Literaturbericht. *Materialien aus der Bildungsforschung*, 34, Max-Planck-Institut für Bildungsforschung.

- DSGVO-Vorlagen (2020). *Muster für eine Einwilligung nach DSGVO*.  
<https://dsgvo-vorlagen.de/muster-einwilligung-dsgvo-pdf>
- Duvall, E.R.M., & Miller, B.C. (1985). *Marriage and family development*. Harper & Row.
- Dziallas, T. (2015). *Die beliebtesten Anreize für Online-Befragungen*.  
<https://www.internetworld.de/onlinemarketing/zahlen-studien/beliebtesten-anreize-online-befragungen-1058795.html>
- Eckstein, P. P. (2015). *Statistik für Wirtschaftswissenschaftler. Eine realdatenbasierte Einführung mit SPSS* (5. Aufl.). Springer Gabler.
- Edwards, B. D., Day, E. A., Arthur, W., & Bell, S. T. (2006). Relationships among team ability composition, team mental models, and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 727-736. [DOI:10.1037/0021-9010.91.3.727](https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.727)
- Edwards, J. (1991). Person-Job Fit: A Conceptual integration, Literature Review and Methodological critique. *International Review of Industrial/Organizational Psychology*, 6, 283-357.
- Efron, B. (1979). Bootstrap methods: Another look at the jackknife. *The Annals of Statistics*, 7(1), 1-26. [DOI:10.1214/aos/1176344552](https://doi.org/10.1214/aos/1176344552)
- Eid, M., Gollwitzer, M., & Schmitt, M. (2017). *Statistik und Forschungsmethoden* (5. Aufl.). Beltz.
- Eisele, D., & Doyé, T. (2010). *Praxisorientierte Personalwirtschaftslehre: Wertschöpfungskette Personal* (7. Aufl.). Kohlhammer.
- Elbe, M. (2016). *Sozialisation der Organisation – Verhalten und Intervention in sozialen Systemen*. Springer-Gabler.
- Elbe, M. (2018). *Berufskarrieren ehemaliger Zeitoffiziere: Erfahrungen und Erfolgsfaktoren* [Forschungsbericht 115]. Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr.
- Elbe, M. (2019a). Karriereverläufe und Kompetenzprofile ehemaliger Offiziere zu Beginn des 21. Jahrhunderts. In M. Elbe (Hrsg.), *Duale Karriere als Institution: Perspektiven ziviler Karrieren ehemaliger Offiziere*. Berliner Wissenschaftsverlag.
- Elbe, M. (2019b). Karrieren und Übergänge: Betriebliche Sozialisation in der Bundeswehr. In M. Elbe & G. Richter (Hrsg.), *Personalmanagement in der Bundeswehr – Strategien, Zielgruppen, Kompetenzen*. Berliner Wissenschaftsverlag.

- Elbe, M. (2022). *Bewerberstudie 2022. Vom anfänglichen Interesse bis zur abgeschlossenen Bewerbung bei der Bundeswehr* [Forschungsbericht 134]. Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr.
- Elbe, M., & Richter, G. (2019). *Personalmanagement in der Bundeswehr – Strategien, Zielgruppen, Kompetenzen*. Berliner Wissenschaftsverlag.
- Empiricon AG (2020). Die Austrittsbefragung – Warum kam es zur Trennung?.  
<https://www.empiricon.ch/mitarbeiterbefragung/austrittsbefragung/>
- Engelhardt, S., & Loffing, C. (2006). *Neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten: Erfolgreiche Unternehmen investieren in ihr Humankapital*. Kohlhammer.
- Engler, S. (1997). Zur Kombination von qualitativen und quantitativen Methoden. In B. Friebertshäuser & A. Prengel (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft* (1. Aufl., S. 118-130). Juventa.
- Erdheim, J., Wang, M., & Zickar, M. J. (2006). Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, 41, 959-970.  
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2006.04.005>
- Erikson, E. H. (1988). *Der vollständige Lebenszyklus* (1. Aufl.). Suhrkamp.
- Esch, F.-R., Wicke, A., & Rempel, J. E. (2005). Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements. In F.-R. Esch (Hrsg.), *Moderne Markenführung: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzung* (4. Aufl., S. 3-55). Springer.
- Fahrmeier, L., Künstler, R., Pigeot, I., & Trutz, G. (1999). *Statistik: Der Weg zur Datenanalyse* (2. Aufl.). Springer.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G\*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Faulbaum, F. (1987). Panelanalyse im Überblick. *ZUMA Nachrichten*, 12(23), 26-44.  
<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-210016>
- Faulbaum, F. (2019). *Methodische Grundlagen der Umfragenforschung* (1. Aufl.). Springer VS.
- Feierabend, S., Klingler, W., & Turecek, I. (2016). Mediennutzung junger Menschen im Langzeitvergleich. *Media Perspektiven*, 2, 120-128. [https://www.ard-zdf-massenkommunikation.de/files/Download-Archiv/MK\\_2015/MK\\_2015\\_-\\_Mediennutzung\\_junger\\_Menschen.pdf](https://www.ard-zdf-massenkommunikation.de/files/Download-Archiv/MK_2015/MK_2015_-_Mediennutzung_junger_Menschen.pdf)

- Felfe, J. (2008). *Mitarbeiterbindung* (1. Aufl.). Hogrefe.
- Felfe, J., & Franke, F. (2012). *COMMIT Commitment-Skalen. Fragebogen zur Erfassung von Commitment gegenüber Organisation, Beruf/Tätigkeit, Team, Führungskraft und Beschäftigungsform. Deutschsprachige Adaption und Weiterentwicklung der Organizational Commitment Scale von J. P. Meyer und N. Allen*. Hans Huber.
- Felfe, J., Schmook, R., & Six, B. (2006). Die Bedeutung kultureller Wertorientierungen für das Commitment gegenüber der Organisation, dem Vorgesetzten, der Arbeitsgruppe und der eigenen Karriere. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5(3), 94-107.  
<https://doi.org/10.1026/1617-6391.5.3.94>
- Felfe, J., Six, B., Schmook, R., & Knorz, C. (2014). Commitment Organisation, Beruf und Beschäftigungsform (COBB). In D. Danner & A. Glöckner-Rist (Hrsg.), *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*.  
<https://doi.org/10.1007/s41449-017-0066-7>
- Field, A. P. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics: And Sex and Drugs and Rock n Roll* (4. Aufl.). SAGE Publications.
- Fietze, S. (2011). *Arbeitszufriedenheit und Persönlichkeit. Wer schaffen will muss fröhlich sein*. DIW.
- Fiorito, J., Bozeman, D. P., Young, A., & Meurs, J. A. (2007). Organizational commitment, human resource practices, and organizational characteristics. *Journal of Managerial Issues*, 19(2), 186-207. <https://www.jstor.org/stable/40604563>
- Fölsing, A., & Scherm, E. (2012). *Das Arbeitgeberimage der Bundeswehr: Bedeutung und Handlungsbedarf aufgrund der Strukturreform*. FernUniversität Hagen.
- Foucault, M. (2008). *Die Hauptwerke* (4. Aufl.). Suhrkamp.
- Fowlkes, E. B. (1987). *A folio of distribution: A collection of theoretical quantile-quantile plots*. CRC Press.
- Franke, F., & Felfe, J. (2008). Commitment und Identifikation in Organisationen. Ein empirischer Vergleich beider Konzepte. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 52(3), 135-146.  
<https://doi.org/10.1026/0932-4089.52.3.135>
- Franzen, A. (2014). Antwortskalen in standardisierten Befragungen. In N. Bauer & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch der empirischen Sozialforschung* (2. Aufl., S. 701-711). Springer.

- Freude, M., Horn, C., Matischik, J-P., Sinner, E., & Fietze, S. (2013). *Person-Organization Fit und Commitment unter Einfluss der Persönlichkeitsdimensionen: Ergebnisse eines Lehrprojekts an der Universität Hamburg*. Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.
- Friedrichs, H., & Otto, F. (2022). *Selbst kämpfen? Nein, danke!*  
[https://www.zeit.de/politik/deutschland/2022-08/bundeswehr-ansehen-vertrauen-bevoelkerung-russland-zeitenwende?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.de%2F](https://www.zeit.de/politik/deutschland/2022-08/bundeswehr-ansehen-vertrauen-bevoelkerung-russland-zeitenwende?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.de%2F)
- Gade, P. (2003). Organizational commitment in the military: An overview. *Military Psychology*, 15(3), 163-166. [https://doi.org/10.1207/S15327876MP1503\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327876MP1503_01)
- Gade, P., Tiggler, R. B., & Schumm, W. R. (2003). The measurement and consequences of military organizational commitment in soldiers and spouses. *Military Psychology*, 15(3), 191-207. [https://doi.org/10.1207/S15327876MP1503\\_03](https://doi.org/10.1207/S15327876MP1503_03)
- Gauger, J. (2000). *Commitment-Management in Unternehmen* (1. Aufl.). Deutscher Universitäts-Verlag.
- Gencer, U. (2002). *An analysis of factors affecting the retention plans of junior male U.S. Army officers: Evidence from the 1999 DoD of active duty personnel* [Master's Thesis]. Naval Postgraduate School Monterey.
- Giacalone, R. A., Knose, S. B., & Montagliani, A. (1997). Motivation for and prevention of honest responding in exit interviews and surveys. *The Journal of Psychology*, 131(4), 438-448. <https://doi.org/10.1080/00223989709603531>
- Giesselmann, M., & Windzio, M. (2012). *Regressionsmodelle zur Analyse von Paneldaten*. VS Verlag.
- Gideon, L. (2012). *Handbook of survey methodology for the social sciences*. Springer.
- Giry, N. (2016). *Generation Y – Arbeitsbezogene Erwartungen und affektives Commitment, Personalpsychologie*. Hochschule Hannover.
- Göb, S. (2017). *Corporate App zur internen Kommunikation in der Bundeswehr – wissenschaftliche Basis, strategisches Konzept, Konstruktion, Umsetzung, Implementierung* [Masterarbeit]. Universität der Bundeswehr München.
- Göriz, A. S. (2006). Incentives in web studies: Methodological issues and a review. *International Journal of Internet Science*, 1(1), 58-70.  
[https://www.ijis.net/ijis1\\_1/ijis1\\_1\\_goeritz.pdf](https://www.ijis.net/ijis1_1/ijis1_1_goeritz.pdf)

- Goffman, E. (1973). *Asyle: Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen*. Suhrkamp.
- Gorsuch, R. L. (1983). *Factor analysis*. Erlbaum.
- Gottfredson, L. S. (2002). Highly general and highly practical. In R. J. Sternberg & E. L. Grigorenko (Hrsg.), *The general factor of intelligence: How general is it?* (S. 331-380). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Graf, T. (2020). Geschlechtergleichstellung erhöht Arbeitgeberattraktivität: Die Bundeswehr wird von Frauen als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen. *Zeitschrift für Innere Führung*, 4, 60-64.
- Graf, T. (2022). *Zeitenwende im sicherheits- und verteidigungspolitischen Meinungsbild. Ergebnisse der ZMSBw-Bevölkerungsbefragung 2022* [Forschungsbericht 133]. Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr.
- Graf, T., & Kuemmel, G. (2021). The Achilles heel of recruiting women: Perceived gender equality as a key determinant of the military's employer attractiveness among women. *Armed Forces & Society*, 48(4). <https://doi.org/10.1177/0095327X211035818>
- Green, S. B. (1991). How many subjects does it take to do a regression analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 26(3), 499-510. [https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2603\\_7](https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2603_7)
- Greene, W. H. (2002). *Econometric analysis* (5. Aufl.). Prentice Hall.
- Greven, G. (2011). *Hochschulen als Marken: Ein Beitrag zur Hochschulwahl auf verhaltenstheoretischer Grundlage* (1. Aufl.). Gabler Springer.
- Griffith, J., Rakoff, S. H., & Helms, R. F. (1992). *Family and other impacts on retention*. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Grosskopf, S. (2017). *Exit-Management: Offboarding statt Onboarding?*. <https://resources.cornerstoneondemand.de/blog/exit-management-offboarding-statt-onboarding>
- Grube, A., & Hertel, G. (2008). Altersbedingte Unterschiede in Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit und emotionalem Erleben während der Arbeit. *Wirtschaftspsychologie*, 3, 18-29.

[https://www.researchgate.net/publication/288963891\\_Altersbedingte\\_Unterschiede\\_in\\_Arbeitsmotivation\\_Arbeitszufriedenheit\\_und\\_emotionalem\\_Erleben\\_waehrend\\_der\\_Arbeit](https://www.researchgate.net/publication/288963891_Altersbedingte_Unterschiede_in_Arbeitsmotivation_Arbeitszufriedenheit_und_emotionalem_Erleben_waehrend_der_Arbeit)

- Grunwald, C. (2001). *Personalerhaltung im oberen Management: Strategien und Maßnahmen zur Vermeidung ungewollter Fluktuation*. Springer.
- Gurtner, A., Dievernich, F.E.P., & Kels, P. (2013). Erwartungen der Digital Natives. Was Unternehmen für technikaffine Nachwuchskräfte attraktiv macht. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 82(4), S. 245–250. <https://docplayer.org/70569050-Erwartungen-der-digital-natives.html>
- Gutknecht, S. P. (2006). *Arbeitszufriedenheit und Commitment in Zeiten organisationalen Wandels: Zum Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen auf organisationspezifische Einstellungen – eine Untersuchung in Militär und Wirtschaft* [Dissertation]. WDM Verlag.
- Hagen, U. (2003). Die protestantische Ethik als geistige Rüstung des deutschen Offizierkorps. In I.-J. Werkner & N. Leonhard (Hrsg.), *Aufschwung oder Niedergang? Religion und Glauben in Militär und Gesellschaft zu Beginn des 21. Jahrhunderts* (S. 349-362). Peter Lang.
- Hahn, D. (2011). *Employer Branding ist kein Personalmarketing ist kein Recruiting ist kein Talent Management*. <https://sozialesbrandmarken.wordpress.com/2011/03/15/employer-branding-ist-kein-personalmarketing/>
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (5. Aufl.). Prentice Hall.
- Hammann, P., & Erichson, B. (2000). *Marktforschung* (4. Aufl.). UTB.
- Hartung, J., & Elpert, B. (2007). *Multivariate Statistik. Lehr und Handbuch der angewandten Statistik* (7.Aufl.). Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Hasse, D. (1997). *Organisationsstruktur und Mitarbeiterbindung – Eine empirische Analyse in Kreditinstituten*. Deutscher Instituts-Verlag.
- Haufe (2019). *Offboarding: Warum auch der letzte Eindruck zählt*, Online Redaktion. [https://www.haufe.de/personal/hr-management/offboarding-mitarbeiter-prozess-und-checkliste\\_80\\_484420.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/offboarding-mitarbeiter-prozess-und-checkliste_80_484420.html)

- Hauschild, J. (2016). *Residuales Commitment zum Team: Eine experimentelle Studie*. AV Akademikerverlag.
- Havighurst, R. J. (1972). *Developmental Tasks and Education* (3. Aufl.). Addison Wesley.
- Hayes, A. F., & Cai, L. (2007). Using heteroskedasticity-consistent standard error estimators in OLS regression: An introduction and software implementation. *Behavior research methods*, 39(4), 709-722. <https://doi.org/10.3758/BF03192961>
- HDCDTF – Human Dimension Capabilities Development Task Force (2015). *Person-Organization Fit and Mission Command: Why developing a Mission Command subset of leadership attributes can facilitate the Army-wide implementation of the Mission Command philosophy*. Mission Command Center of Excellence.
- Heinz, W. (1991). Berufliche und Betriebliche Sozialisation. In K. Hurrelmann & D. Ulrich (Hrsg.), *Neues Handbuch der Sozialisationsforschung* (4. Aufl., S. 397-415). Beltz Verlag.
- Heise, D. R. (1969), Separating reliability and stability in test-retest-correlations. *American Sociological Review*, 34, 93-101. <https://doi.org/10.2307/2092790>
- Hellbrück, R. (2009). *Angewandte Statistik mit R: Eine Einführung für Ökonomen und Sozialwissenschaftler* (1. Aufl.). Gabler.
- Hellwig, M. (2018). *Der vierte Parameter, Kurtosis und die logarithmische Varianz*. Springer Vieweg.
- Henning, R. (2018). *Gehaltszettel schlägt gute Stimmung: Attraktive Arbeitgeber punkten mit leistungsgerechtem Lohn und sicherem Arbeitsplatz, Crosswater Job Guide*. <https://crosswater-job-guide.com/archives/70062/gehaltszettel-schlaegt-gute-stimmung-attraktive-arbeitgeber-punkten-mit-leistungsgerechtem-lohn-und-sicherem-arbeitsplatz/>
- Hiekel, A., & Neymanns, T. (2011). Neue Mitarbeiter an Bord nehmen. *Personalmagazin*, 6, 33-35. <https://docplayer.org/14986851-Partnerschaftlich-reflektiert-intensiv-studie-onboarding-neue-mitarbeiter-an-bord-nehmen.html>
- Hilb, M. (1977). Das Austrittsinterview: das standardisierte Austrittsinterview ist ein vorzügliches Diagnoseinstrument für den Personalchef. *Management-Zeitschrift industrielle Organisation*, 46, 307-310.

- Hilgers, R. D., Heussen, N., & Stanzel, S. (2019). Korrelationskoeffizient nach Pearson. In A. M. Gressner & T. Arndt (Hrsg.), *Lexikon der Medizinischen Laboratoriumsdiagnostik* (S. 1389-1389). Springer.
- Hillmert, S. (2019). *Auswahl und Kontrolle von Drittvariablen bei der Bestimmung kausaler Zusammenhänge – illustriert mit Directed Acyclic Graphs (DAGs)*. Tübingen. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.17802.82882/3>.
- Hinrichs, J. R. (1975). Measurement of reasons for resignation of professionals: Questionnaire versus company and consultant exit interviews. *Journal of Applied Psychology*, 60(4), 530-532. <https://doi.org/10.1037/h0076915>
- Hinz, T., Auspurg, K., & Liebig, S. (2009). Komplexität von Vignetten Lerneffekte und Plausibilität im Faktoriellen Survey. *MDA – Methoden, Daten, Analysen*, 3(1), 59-96. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-126659>
- Högl, E. (2023). *Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten. Jahresbericht 2022 (64. Bericht)*. Deutscher Bundestag.
- Holbrook, A. L., Krosnick, J. A., & Pfent, A. (2008). The causes and consequences of response rates in surveys by the new media and government contractor survey research firms. In J. M. Lepkowski, C. Tucker, J. M. Brick, E. D. de Leeuw, L. Japac, P. J. Lavrakas, M. W. Link & R. L. Sangster (Hrsg.), *Advances in telephone survey methodology* (S. 499-528). Wiley.
- Holland, J. L. (1985). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Prentice-Hall.
- Hollenberg, S. (2016). *Fragebögen: Fundierte Konstruktion, sachgerechte Anwendung und aussagekräftige Auswertung* (1.Aufl.). Springer.
- Holtbrügge, D., & Rygl, D. (2002). Arbeitgebereimage deutscher Großunternehmen. *Personal*, 54(10), 518-521. <https://doi.org/10.15358/0340-1650-2017-5>
- Holtmeier, S. (2012). *Personalauswahl verbessern, Fehlentscheidungen vermeiden: Person-Organization Fit (P-O Fit)*. <https://holtmeier.de/po-fit/>
- Hoover, E. C., Randolph, J. S., Elig, T. W., & Klein, P. M. (2001). *Overview of the 2000 military exit survey* [DMDC Report No. 2001-001]. Defense Manpower Data Center.
- Huf, S. (2012). Fluktuation und Retention – Mitarbeiter im Unternehmen halten. *PERSONAL quarterly*, 4, 46-49. <https://www.haufe.de/download/personal-quarterly-ausgabe-42012-personalquarterly-140454.pdf>

- Hussy, W., Schreier, M., & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (2. Aufl.). Springer.
- Immerschitt, W., & Stumpf, M. (2014). Employer Branding-Prozess und Situationsanalyse. In W. Immerschitt & M. Stumpf (Hrsg.), *Employer Branding für KMU: Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber* (S. 47-75). Springer.
- Jansen, K., & Kristof-Brown, A. (2006). Toward a multidimensional theory of Person-Environment Fit. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 193-212.  
<https://www.jstor.org/stable/40604534>
- Janssen, J., & Laatz, W. (2017). *Statistische Datenanalyse mit SPSS* (9. Aufl.). Springer Gabler.
- Jerzy, N. (2022). Mit Bachelor zum Offizier. Lohnt sich ein Job bei der Bundeswehr?  
<https://www.wiwo.de/erfolg/beruf/mit-bachelor-zum-offizier-lohnt-sich-ein-job-bei-der-bundeswehr/28621886.html>
- Jochmann, W. (1995). Gestaltung einer effektiven Zusammenarbeit mit Personalberatungen. In W. Jochmann (Hrsg.), *Personalberatungen intern* (S. 9-33). Hogrefe.
- Joerin Fux, S. (2005). *Persönlichkeit und Berufstätigkeit: Theorie und Instrumente von John Holland im deutschsprachigen Raum* (1. Aufl.). Cuvillier.
- Judge, T. A., & Kristof-Brown, A. (2004). Personality, interactional psychology and person-organization fit. In B. Schneider & D. B. Smith (Hrsg.), *Personality and organizations* (S. 87-109). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Jungermann, H., Pfister, H.-R., & Fischer, K. (2010). *Die Psychologie der Entscheidung – Eine Einführung* (3. Aufl.). Spektrum.
- Kabakoff, R. (2015). *R in action: Data analysis and graphics with R* (2. Aufl.). Manning.
- Kahabka, G. (2002). Personaleinsatz: Einführung neuer Mitarbeiter. In R. Bröckermann & W. Pepels (Hrsg.), *Personalmarketing: Akquisition – Bindung – Freistellung*. Schäffer-Poeschel.
- Kaiser, H. F., & Rice, J. (1974). Little Jiffy, Mark IV. *Educational and psychological measurement*, 34(1), 111-117. <https://doi.org/10.1177/001316447403400115>
- Kallus, W. K. (2016). *Erstellen von Fragebogen* (2. Aufl.). Facultas Fachverlag.
- Kang, J. (2016). *Incentivizing survey participation: Best practices and recommendations*. DePaul University.

- Kanning, U. P., Schmalbrock, J., & Wild, S. (2009). Instrumente des Personalmarketings aus Sicht von Studierenden. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 8, 147-153.  
<https://doi.org/10.1026/1617-6391.8.3.147>
- Kauffeld, S., & Grohmann, A. (2011). Personalauswahl. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie* (1. Aufl., S. 93-111). Springer.
- Keithley, B. A. (2002). *Dimensions of professional ethics for the modern United States Military* [Master's Thesis]. Naval Postgraduate School.
- Keller, D. (2016). *Schritt-für-Schritt-Anleitung. Multiple lineare Regression mit SPSS/IBM*.  
<https://statistik-und-beratung.de/wp-content/uploads/2016/01/E-Book-Multiple-Lineare-Regressin-mit-SPSSIBM.pdf>
- Kelley, K., & Maxwell, S. E. (2003). Sample size for multiple regression: Obtaining regression coefficients that are accurate, not simply significant. *Psychological Methods*, 8(3), 305-321. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.8.3.305>
- Kernic, F. (2019). What's different? Internationaler Vergleich militärischer Personalstrategien. In M. Elbe & G. Richter (Hrsg.). *Personalmanagement in der Bundeswehr – Strategien, Zielgruppen, Kompetenzen* (S. 37-58). Berliner Wissenschaftsverlag.
- Khaola, P. P., & Sebosta, T. (2015). Person-Organisation fit, organisational commitment and organisational citizenship behaviour. *Danish Journal of Management and Business Sciences*, 67-74. <https://doi.org/10.6084/M9.FIGSHARE.1487700>
- Kienbaum (2018). *Arbeitest Du noch oder lebst Du schon? Die Karriereorientierung der Generation Y: Eine Bilanz*. [https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2019/05/New\\_Kienbaum\\_Absolventenstudie\\_2018.pdf](https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2019/05/New_Kienbaum_Absolventenstudie_2018.pdf)
- Kieser, A., Nagel, R., Krüger K. H., & Hippler, G. (1990). *Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen* (2. Aufl.). Hermann Luchterhand.
- Kilian, K. (2012). Mitarbeiter als Markenbotschafter. *Absatzwirtschaft*, 1-2, 44-46.  
[https://www.researchgate.net/publication/275824634\\_Interne\\_Markenverankerung\\_bei\\_den\\_Mitarbeitern](https://www.researchgate.net/publication/275824634_Interne_Markenverankerung_bei_den_Mitarbeitern)
- Kilian, K., & Schmidt, H. J. (2012). Internal Branding, Employer Branding & Co.: Der Mitarbeiter im Markenfokus. *transfer – Zeitschrift für Kommunikation und Markenmanagement*, 1, 28-33.

[https://www.researchgate.net/publication/262574317\\_Internal\\_Branding\\_Employer\\_Branding\\_Co\\_Der\\_Mitarbeiter\\_im\\_Markenfokus](https://www.researchgate.net/publication/262574317_Internal_Branding_Employer_Branding_Co_Der_Mitarbeiter_im_Markenfokus)

- Kirchgeorg, M. (2009). Einführung in die Themenstellung. In K. Backhaus, M. Kirchgeorg, & H. Meffert (Hrsg.), *Employer Branding – Professionelles Markenmanagement zur Profilierung am Arbeitsmarkt* (S. 1-2). Wiss. Ges. für Marketing und Unternehmensführung.
- Kirchgeorg, M., & Günther, E. (2006). *Employer Brands zur Unternehmensprofilierung im Personalmarkt: Eine Analyse der Wahrnehmung von Unternehmensmarken auf der Grundlage einer deutschlandweiten Befragung von High Potentials*. HHL
- Kirchgeorg, M., & Müller, J. (2013). Personalmarketing als Schlüssel zur Gewinnung, Bindung und Wiedergewinnung von Mitarbeitern. In R. Stock-Homburg (Hrsg.), *Handbuch Strategisches Personalmanagement* (S. 73-90). Gabler.
- Klaiber, S. (2016). *Organisationales Commitment: Der Einfluss lernförderlicher Aspekte bei der Arbeit auf die Mitarbeiterbindung*. Springer VS.
- Klein, H.J., Molloy, J. C., & Cooper, J. T. (2009). Conceptual foundations: Construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. In H. J. Klein, T. E. Becker & J. P. Meyer (Hrsg.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (S. 3-36). Routledge.
- Klimecki, R., & Gmür, M. (2005). *Personalmanagement – Strategien, Erfolgsbeiträge, Entwicklungsperspektiven* (3. Aufl.). Lucius & Lucius.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2. Aufl.) Guilford Press.
- Klötzl, G. L. (1994). Das Austrittsgespräch – eine Quelle reiner Informationen, *Personal*, 46(1), 16-19.
- Knief, U., & Forstmeier, W. (2021). Violating the normality assumption may be the lesser of two evils. *Behavior Research Methods*, 53(6), 2576-2590.  
<https://doi.org/10.3758/s13428-021-01587-5>
- Knoblauch, R. (2004). Motivation und Honorierung der Mitarbeiter als Personalbindungsinstrumente. In R. Bröckmann & W. Pepels (Hrsg.), *Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management* (S. 101-130). Berlin.

- Knouse, S. B. (2001). *A diversity exit interview/survey for the military*. University of Louisiana at Lafayette.
- Knouse, S. B., Beard, J., Greyser Pollard, H., & Giacalone, R. A. (1996). Willingness to discuss exit interview topics: The impact of attitudes toward supervisor and authority. *The Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied*, 130(3), 249-261.  
<https://doi.org/10.1080/00223980.1996.9915007>
- Kobi, J.-M. (2012). *Personalrisikomanagement – Strategien zur Steigerung des People Value* (3. Aufl.). Springer Gabler.
- Köhn-Hövel, V. (2019). *Umgang mit Erwartungsenttäuschungen im Stellenentscheidungsprozess*. Rainer Hampp.
- König, C. J., Richter, M., & Isak, I. (2022). Exit interviews as a tool to reduce parting employees' complaints about their former employer and to ensure residual commitment. *Management Research Review*, 45(3), 381-397.  
<https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0148>
- Kolster, F., & Homann-Kania, V. (2011). *Status und Professionalisierung des Personalmanagements und dessen Einfluss auf den Unternehmenserfolg*. Nomos.
- Kraus, R., & Woschée, R. (2009). Commitment und Identifikation mit Projekten. In M. Wastian, I. Braumandl & L. von Rosenstiel (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für Projektmanager. Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung* (S. 187-206). Springer.
- Kriegler, W. R. (2008). Auf der Suche nach Einzigartigkeit. *Werben und Verkaufen Extra*, 7, 14-15.
- Kristof A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kristof-Brown, A. L., & Guay, R. P. (2011). Person-environment fit. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (3. Aufl., S. 3-50). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-001>

- Kroeber-Riel, W., & Gröppel-Klein, A. (2013). *Konsumentenverhalten* (10. Aufl.). Vahlen.
- Kropp, W. (2004). Entscheidungsorientiertes Personalrisikomanagement. In R. Bröckmann, W. Pepels (Hrsg), *Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management* (1. Aufl., S. 131-166). Erich Schmidt Verlag.
- Kubina, M. (2023). *Nachwuchs-Problem der Bundeswehr: Elf Prozent weniger Bewerber*. <https://www.br.de/nachrichten/deutschland-welt/nachwuchs-fuer-die-bundeswehr-fdp-politiker-will-neue-strategie.Tf0WEkF>
- Laguilles, J. S., Williams, E. A., & Saunders, D. B. (2010). Can lottery incentives boost web survey response rates? Findings from four experiments. *Research in Higher Education*, 52(5), 537-553. <https://doi.org/10.1007/s11162-010-9203-2>
- Lake, S. (2014). *Universum Young Professional Studie 2014: Ergebnisse der Young Professional Studie 2014 Universum*. <https://www.saatkorn.com/universum-young-professional-studie-2014/>
- Lamnek, S., & Krell, C. (2016). *Qualitative Sozialforschung* (6. Aufl.). Beltz.
- Lang von Wins, T., Wittmann, A., Kaschube, J., & von Rosenstiel, L. (1995). Wertegeleitete Stellenwahl und ihre Folgen für berufliche Einstellungen bei Fach- und Führungskräften. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 49(4), 191-196.
- Latcheva, R., & Davidov, E. (2014). Skalen und Indizes. In N. Bar & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 745-756). Springer VS.
- Laurano, M. (2013). *Onboarding 2013: A new look at new hires*. Aberdeen Group.
- Lee, T., Ashford, S. J., Walsh, J. P., & Mowday, R. T. (1992). Commitment propensity, organizational commitment, and voluntary turnover: A longitudinal study of organizational entry processes. *Journal of Management*, 18(1), 15-32. <https://doi.org/10.1177/014920639201800102>
- Leidig, G. (2007). Personal-Risikomanagement und Zukunftsherausforderung – Konzeption, Gestaltung, Instrumente. *ZRFG: Risk, Fraud & Governance; Prävention, Transparenz, Organisation*, 2(3), 122-130.
- Lempert, W. (2002). *Berufliche Sozialisation oder was Berufe aus Menschen machen. Eine Einführung* (2. Aufl.). Schneider.
- Lewandowski, A., & Liebig, C. (2004). Determinanten der Arbeitgeberwahl und Relevanz des Personalimages für die Bewerberabsicht. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 19(1), 15-28. <https://doi.org/10.23668/psycharchives.8699>

- Liebhart, C. (2009). *Mitarbeiterbindung: Employee Retention Management und die Handlungsfelder der Mitarbeiterbindung* (1. Aufl.). Diplomica Verlag.
- Lienert, G. A., & Raatz, U. (1998). *Testaufbau und Testanalyse* (6. Aufl.). Beltz.
- Liersch, C. (2018). Worauf beim Austrittsgespräch geachtet werden sollte. <https://www.personalleiter.today/worauf-beim-austrittsgespraech-geachtet-werden-sollte/>
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, 46(1), 51-69, <https://doi.org/10.1002/hrm.20145>
- Lilie, O. (2021). Wirksames Offboarding statt Exit – Faire Personaltrennung durch begleitenden Austritt. <https://www.perwiss.de/wirksames-offboarding-statt-exit.html#definition>
- Linke, R. (2017). *Mitarbeiterbefragungen optimieren: Von der Befragung zum wirksamen Management-Instrument* (1. Aufl.). Springer Gabler.
- Lipps, O., Herzig, J. M. E., Pekari, N., Stähli, M. E., Pollien, A., Riedo, G., & Reveilhac, M. (2019). Incentives in surveys. *FORS Guide No. 08*, Version 1.0. University of Lausanne.
- Lisges, G., & Schübbe, F. (2009). *Personalcontrolling: Personalbedarf planen, Fehlzeiten reduzieren, Kosten steuern* (3. Aufl.). Haufe.
- Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *BRW*, 24(10), 64-66.
- Lumley, T., Diehr, P., Emerson, S., & Chen, L. (2002). The importance of the normality assumption in large public health data sets. *Annual review of public health*, 23(1), 151-169. <https://doi.org/10.1146/annurev.publhealth.23.100901.140546>
- Luthe, A., & Weiskopf, H. (2010). *Personalmanagement für Agenturen und Makler in der Versicherungswirtschaft*. Verlag Versicherungswirtschaft.
- Maier, G. W., & Woschée, R. M. (2002). Die affektive Bindung an das Unternehmen: Psychometrische Überprüfung einer deutschsprachigen Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) von Porter und Smith (1970). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 46(3), 126-136. <https://doi.org/10.1026//0932-4089.46.3.126>

- Maier, G. W., & Woschée, R. M. (2014). Deutsche Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ-G). <https://doi.org/10.6102/zis10>
- Maier, G. W., Wastian, M., & von Rosenstiel, L. (2009). Der differenzielle Einfluss der Berufsorientierung auf Berufserfolg und Arbeitsmotivation: Ergebnisse einer Längsschnittstudie über 6 Jahre. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 53(3), 104-120.  
<https://doi.org/10.1026/0932-4089.53.3.104>
- Malmendier, J. (2006). *Ein Modell zur Arbeitsplatzwahl als Grundlage für ein Relationship-Marketing-Konzept im Bereich high-potentials*. Otto-von-Guericke-Universität.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Matiasko, W., & Weller, I. (2003). *Commitment als Ressource, Beitrag zur Tagung „Nachhaltigkeit von Arbeit und Rationalisierung“*, Technische Universität Chemnitz, 23.-24. Januar 2003.
- Maxwell, S. E. (2000). Sample size and multiple regression analysis. *Psychological Methods*, 5(4), 434-458. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.5.4.434>
- Mbuti, A. (2019). *Digital Natives, Millennials, Generation Y und Z. Die neue Generation*. <https://meter-magazin.de/de/lifestyle/18604-wer-sind-sie-und-was-wollen-die-bloss>
- Meifert, M. T. (2005). *Mitarbeiterbindung. Eine empirische Analyse betrieblicher Weiterbildungner in deutschen Großunternehmen*. Rainer Hampp Verlag.
- Meifert, M. T. (2008). Retentionmanagement. In M. Meifert (Hrsg.), *Strategische Personalentwicklung: Ein Programm in acht Etappen* (1. Aufl., S. 266-288). Springer.
- Mendieta, S. L. (2017). *Commitment: A psychological tie and moral value*. Air University.
- Menold, N., & Bogner, K. (2015). *Gestaltung von Ratingskalen in Fragebögen*. GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften.
- Merkur.de (2023). *Bundeswehr-Gehalt: Soldaten steigen mit 1.500 Euro im Monat ein*. <https://www.merkur.de/leben/karriere/gehalt-bundeswehr-besoldungsgruppen-soldatfeldweibel-1500-beamter-karriere-verdienst-zr-91977998.html>
- Merten, K. (2007). Umfragen als Instrument der Unternehmenskommunikation. In M. Piwinger & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 557-586). Gabler.

- Meyer, J. P. (1997). Organizational commitment. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 175-228.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.  
[http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. SAGE Publications.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.  
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X).
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710–720.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.710>
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization. A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.  
<https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Mitchell, T. R. (1974). Expectancy models of job satisfaction, occupational preference and effort: A theoretical, methodological, and empirical appraisal. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1053-1077. <https://doi.org/10.1037/h0037495>
- Mittag, F. (2019). *Mitarbeiter Offboarding: Auch das Ende will professionell sein*.  
<https://www.hrweb.at/2019/12/offboarding-mitarbeiter/>
- Möhring, W., & Schütz, D. (2013). *Handbuch standardisierte Erhebungsverfahren in der Kommunikationswissenschaft*. Springer.
- Moosbrugger, H., & Kelava, A. (2012). Qualitätsanforderungen an einen psychologischen Test (Testgütekriterien). In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (S. 7-26). Springer.
- Moser, K. (1996). *Commitment in Organisationen* (1. Aufl.). Huber.

- Moser, K., & Zempel, J. (2006). Personalmarketing. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. Aufl., S. 69-96). Hogrefe Verlag.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, *14*(2), 224-247.  
[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, *31*(3), 268-277. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90043-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90043-1)
- Müller, A. (2023). *Die Zeitenwende Personal*. Deutscher Bundestag.
- Näpflin, S., Vogel, D., & Walter, K. (2002). *Das Austrittsgespräch – weder Smalltalk noch Abrechnung*. Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz.
- NATO (2018). *Gender perspectives in the armed forces – Summary of national reports of NATO member and partner nations*.  
[https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_132342.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_132342.htm)
- Naumann, A. (2021, März, 1-2). *Fragebogenkonstruktion und -auswertung, DIPF Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation [Workshop]*. ZeBUSS Winter School. Europa-Universität Flensburg.
- Nerdinger, F. W. (1994). Selbstselektion von potentiellen Führungsnachwuchskräften. In L. von Rosenstiel, T. Lang & E. Sigl (Hrsg.), *Fach und Führungsnachwuchs finden und fördern* (S. 20-38). Schäffer-Poeschel.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (2011). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2. Aufl.). Springer.
- Neuberger, O., & Allerbeck, M. (1978). *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit*. Huber.
- Nicolai, C. (2006). *Personalmanagement* (1. Aufl.). Lucius & Lucius.
- Niethammer, C. (2009). *Psychologische Aspekte und ihre Identifikation als bedeutsame Größen im Bindungsmanagement für unternehmensrelevante Experten* (2. Aufl.). Driesen.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3. Aufl.). McGraw-Hill.

- Ordonez, L. D., Benson, L., & Beach, L. R. (1999). Testing the compatibility test: How instructions, accountability, and anticipated regret affect prechoice screening of options. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78(1), 63-80. <https://doi.org/10.1006/obhd.1999.2823>
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516. <https://doi.org/10.2307/256404>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Osborn, D. P. (1990). A reexamination of the organizational choice process. *Journal of Vocational Behavior*, 36(1), 45-60. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(90\)90014-S](https://doi.org/10.1016/0001-8791(90)90014-S)
- Park, Y., Kabst, R., Steinmetz, H., & Turner, M. (2009). Organizational Commitment und Job Involvement in Deutschland und Südkorea. Eine bedürfnisorientierte empirische Analyse. In G. Schreyögg & J. Sydow (Hrsg.), *Verhalten in Organisationen* (S. 1-30). Gabler.
- Pellens, C., & Müller, J. (2003). Mehr als ein Arbeitsvertrag. *management & training*, 1, 26-27.
- Petkovic, M. (2008). *Employer Branding: Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl* (2. Aufl.). Hampp.
- Pepels, W. (2004). *Marketing: Lehr- und Handbuch* (4. Aufl.). Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Pepels, W. (2012). *Einführung in das Konsumentenverhalten* (2. Aufl.). Werner Pepels & Venturs Publishing ApS.
- Pfeil, S. (2016). *Werteorientierung und Arbeitgeberwahl im Wandel der Generationen: Eine empirisch fundierte Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Generation Y* (1. Aufl.). Springer-Gabler.
- Pfarr, K., & Rammstedt, B. (2016). Verwendung von geldwerten Belohnungen (Incentives) in persönlichen Umfragen vor dem Hintergrund sinkender Ausschöpfungsraten. *PPmP – Psychotherapie – Psychosomatik – Medizinische Psychologie*, 66(7), 280-282. <https://doi.org/10.1055/s-0042-108565>

- Plassmeier, S. (2011). *Mitarbeiterbindung in Zeiten des Demografischen Wandels: Altersabhängige Entstehungsbedingungen von affektivem organisationalem Commitment* [Dissertation]. Universität Lüneburg.
- Pötschke, M. (2010). Datengewinnung und Datenaufbereitung. In C. Wolf (Hrsg.), *Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse* (1. Aufl., S. 41-64). VS Verlag.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.  
<https://doi.org/10.1177/014920638601200408>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Porst, R. (2014). *Fragebogen: Ein Arbeitsbuch* (4. Aufl.). Springer.
- Porter, L. W., & Smith, F. J. (1970). *The etiology of organizational commitment*. University of California.
- Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. (1974). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior and Human Performance*, 15(1), 87-98. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90030-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90030-1)
- Porter, S. R., & Withcomb, M. E. (2003). The impact of lottery incentives on student survey response rates. *Research in Higher Education*, 44(4), 389-407.  
<https://doi.org/10.1023/A:1024263031800>
- Premack, S. L., & Wanous, J. P. (1985). A meta-analysis of realistic job preview experiments. *Journal of Applied Psychology*, 70(4), 706–719.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.70.4.706>
- Prühs, F.-P. (1993). Abschlussgespräch. In H. Strutz (Hrsg.), *Handbuch Personalmarketing* (S. 108-112). Gabler.
- Pullig, K.-K. (1986). Das Abgangs- (Austritts-)Interview als Instrument der Personalführung. *Personal*, 38(1), 22-25. [https://doi.org/10.1007/978-3-663-10273-1\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-663-10273-1_10)
- Pushendra, P. (2011). Employer brand image as predictor of employer satisfaction, affective commitment & turnover. *Indian Journal of Industrial Relations*, 46(3), 510-522. <https://www.jstor.org/stable/41149467>

- Raab, G., Unger, A., & Unger, F. (2010). *Marktpsychologie: Grundlagen und Anwendung* (4. Aufl.). Springer Gabler.
- Raab-Steiner, E., & Benesch, M. (2015). *Der Fragebogen: Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung* (4. Aufl.). facultas.
- Radermacher, S. (2013). Die Herausforderungen des Employer Brandings. In H. Künzel (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen* (S. 1-16). Springer.
- Raithel, J. (2008). *Quantitative Forschung: Ein Praxiskurs* (2. Aufl.). Verlag für Sozialwissenschaften/GWV.
- Rambøll (2007). *Bestandsaufnahme in der Bildungs-, Berufs- und Beschäftigungsberatung und Entwicklung grundlegender Qualitätsstandards, Abschlussbericht*. Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- Rammstedt, B. (2010). Reliabilität, Validität, Objektivität. In C. Wolf & H. Best (Hrsg.), *Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse* (S. 239-258). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rasch, B., Friese, M., Hofmann, W., & Naumann, E. (2014). *Quantitative Methoden 1: Einführung in die Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler* (4. Aufl.). Springer.
- Reiland, F. (2019). Personalstrategische Grundzüge der Bundeswehr. In M. Elbe & G. Richter (Hrsg.), *Personalmanagement in der Bundeswehr – Strategien, Zielgruppen, Kompetenzen* (S. 19-36). Berliner Wissenschaftsverlag.
- Reinboth, C. (2006). *Multivariate Analyseverfahren in der Marktforschung*. LuLu-Verlagsgruppe.
- Rennhak, C. (2016). *Quantitative und Qualitative Methoden* [Vorlesungsskript]. UniBw.
- Richardson, H. A., Simmering, M. J., & Sturman, M. C. (2009). A tale of three perspectives: Examining post hoc statistical techniques for detection and correction of common method variance. *Organizational Research Methods*, 12(4), 762-800.  
<https://doi.org/10.1177/1094428109332834>
- Richter, G. (2016). *Wie attraktiv ist die Bundeswehr als Arbeitgeber?* [Forschungsbericht 113]. Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr.
- Richter, G. (2020). *Wie attraktiv ist die Bundeswehr als Arbeitgeber?* [Forschungsbericht 126]. Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr.

- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266.  
<https://doi.org/10.1002/job.141>
- Riketta, M., & Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 490–510.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.06.001>
- Riketta, M., & Van Dick, R. (2009). Commitment's place in the literature. In H. J. Klein, T. E. Becker & J. P. Meyer (Hrsg.), *SIOF organizational frontiers series. Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (S. 69-95). Routledge.
- Rodouli, F. (2004). *Commitment und Motivation von Informationsgebern in einem virtuellen Informations-Netzwerk zum Arbeitsschutz* [Forschungsbericht Nr. 8]. Bergische Universität Wuppertal: Institut ASER e.V.
- Röbken, H., & Wetzel, K. (2016). *Qualitative und quantitative Forschungsmethoden* (2. Aufl.). Carl von Ossietzky Universität.
- Rößler, A. (2020). *Mitarbeiterbindung: Was muss beim Austrittsgespräch mit Mitarbeitern beachtet werden*. <https://www.business-wissen.de/hb/was-muss-beim-austrittsgespraech-mit-mitarbeitern-beachtet-werden/>
- Rosenstiel, L. von (2015). *Motivation im Betrieb* (11. Aufl.). Springer.
- Rosenstiel, L. von, & Nerdinger, F. W. (2000). Die Münchner Wertestudien: Bestandsaufnahme und (vorläufiges) Resümee. *Psychologische Rundschau*, 51(3), 146-157. <https://doi.org/10.1026/0033-3042.51.3.146>
- Rothstein, M. G., & Goffin, R. D. (2006). The use of personality measures in personnel selection: What does current research support?. *Human Resource Management Review*, 16(2), 155-180. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.004>
- Rudinger, G., & Rietz, C. (1993). Und mal wieder: Reliabilität und Stabilität in Panelmodellen. *ZUMA Nachrichten*, 17(32), 60-75. <https://d-nb.info/1191391450/34>
- Rudolf, M., & Buse, J. (2020). *Multivariate Verfahren: Eine praxisorientierte Einführung mit Anwendungsbeispielen* (3. Aufl.). Hogrefe.
- Rynes, S. L., Schwab, D. P., & Heneman, H. G. (1983). The role of pay and market pay variability in job application decisions. *Organizational Behavior & Human Performance*, 31(3), 353-364. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(83\)90130-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(83)90130-7)

- Saks, A., Uggerslev, K., & Fassina, N. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 413-446. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.12.004>
- Saliterer, I. (2019). *Leitfaden zur Datenaufbereitung, Lehrstuhl Public und Non-Profit Management – Kommunale Verwaltung*. Albert-Ludwigs-Universität.
- Savickas, M. L. (2002). Career construction. A developmental theory of vocational behavior. In D. Brown (Hrsg.), *Career choice and development* (4. Aufl., S. 149-205). Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching individual and organizational Needs*. Addison Wesley.
- Schein, E. H. (2005). *Karriereanker: die verborgenen Muster in ihrer beruflichen Entwicklung* (10. Aufl.). Lanzenberger Dr. Looss Stadelmann Verlag.
- Scherpenzeel, A., & Toepoel, V. (2012). Recruiting a probability sample for an online panel: Effects of contact mode, incentives, and information. *Public Opinion Quarterly*, 76(3), 470-490. <https://doi.org/10.2307/41684580>
- Schilling, J. (2014). Instrumente der Arbeits- und Organisationspsychologie. COMMIT Commitment-Skalen: Fragebogen zur Erfassung von Commitment gegenüber Organisation, Beruf/Tätigkeit, Team, Führungskraft und Beschäftigungsform. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 58(1), 35-40. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000132>
- Schirmer, U., & Woydt, S. (2016). *Mitarbeiterführung* (3. Aufl.). Springer Gabler.
- Schlichte, S. (2020). Onboarding - Definition, Ziele, Vorteile, Aufgaben und vieles mehr. [hr-heute.com/glossar-onboarding.de](http://hr-heute.com/glossar-onboarding.de)
- Schmidt, A. F., & Finan, C. (2018). Linear regression and the normality assumption. *Journal of Clinical Epidemiology*, 98, 146-151. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2017.12.006>
- Schmidt, K.-H. (2010). OCQ – Organizational Commitment Questionnaire. In W. Sarges, C. Wottowa & C. Roos (Hrsg.), *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren* (S. 241-247). Pabst Science Publishers.
- Schmidt, K.-H., Hollmann, S., & Sodenkamp, D. (1998). Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des „Commitment“-Fragebogens von Allen und Meyer (1990). *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 19(2), 93-106.

- Schmidtke, C. (2002). *Signaling im Personalmarketing: Eine theoretische Analyse des betrieblichen Rekrutierungserfolges*. Hampp.
- Schmitz, M. (2013) Sicherheitsbedürfnis überwiegt Aufstiegswillen. *Personalwirtschaft*, 40(7), 31-33. <https://www.econbiz.de/Record/sicherheitsbed%C3%BCrfnis-%C3%BCberwiegt-aufstiegswillen/10010144190>
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48(4), 747-774. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01780.x>
- Schnell, R., Hill, P. B., & Esser, E. (2018). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (11. Aufl.). De Gruyter.
- Schnell, R. (2019). *Survey-Interviews: Methoden standardisierter Befragungen* (2. Aufl.). Springer.
- Schönfeld, G., & Wenzelmann, F. (2023). *Tarifliche Ausbildungsvergütungen 2022*. <https://www.bibb.de/de/170707.php>
- Scholz, C. (2009). *Vahlens Großes Personallexikon* (1. Aufl.). Franz Vahlen.
- Schommers, R. C. (2013). *Organisationales Commitment im Direktvertrieb unter Berücksichtigung der emotionalen Bindung an den Beruf des Direktverkäufers* (2. Aufl.). LIT.
- Schudy, C., & Wolf, M. (2014). Herausforderung Generation Y. Erfolgreich Nachwuchskräfte gewinnen. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 83(2), 97-102. [https://www.researchgate.net/publication/280057459\\_Herausforderung\\_Generation\\_Y](https://www.researchgate.net/publication/280057459_Herausforderung_Generation_Y)
- Schuler, H., & Sonntag, K. (2007). *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie* (6. Aufl.). Hogrefe
- Schumacher, L. (2010). Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die Organisation binden: konsequente Personalbindung für sozialwirtschaftliche Organisationen, in: Bundesarbeitsgemeinschaft der freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) (Hrsg.), *Sozialwirtschaft – mehr als Wirtschaft?, Steuerung – Finanzierung - Vernetzung* (S. 121-130). Nomos-Verlag.
- Schwaab, M.-O. (1991). *Die Attraktivität deutscher Kreditinstitute bei Hochschulabsolventen: Eine empirische Untersuchung zum Personalmarketing*. Schäffer.

- Schwaiger, K., & Zehrer, A. (2022). The relationship between employer image and employee commitment in family-run hospitality firms. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 16(1), 352-369.  
<https://doi.org/10.1108/IJCTHR-10-2020-0238>
- Schwoerer, C., & Rosen, B. (1989). Effects of employment-at-will policies and compensation policies on corporate image and job pursuit intentions. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 653-656. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.653>
- Sedlmeier, P., & Renkewitz, F. (2018). *Forschungsmethoden und Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler* (3. Aufl.). Pearson Studium.
- Siebecke, D., Ciesinger, K.-G., & Klatt, R. (2010). Burnout – Implikationen für Prävention und Wiedereingliederung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 65(2), 161-72.  
<https://doi.org/10.1007/BF03373829>
- Simmen, K. (2012). *Stellenanzeigen wirksam und erfolgreich formulieren* (1. Aufl.). Praxium.
- Simon, H., Wiltinger, K., Sebastian, K.-H., & Tacke, G. (1995). *Effektives Personalmarketing: Strategien – Instrumente – Fallstudien*. Springer-Gabler.
- Singer, E., Groves, R. M., & Corning, A. D. (1999). Differential incentives: Beliefs about practices, perceptions of equity, and effects on survey participation. *Public Opinion Quarterly*, 63(2), 251-260. <https://doi.org/10.1086/297714>
- Sørli, H. O., Hetland, J., Dysvik, A., Fosse, T. H., & Martinsen, Ø. L. (2020). Person-organization fit in a military selection context. *Military Psychology*, 32(3), 237-246.  
<https://doi.org/10.1080/08995605.2020.1724752>
- Spain, E., & Groysberg, B. (2016). Making exit interviews count. *Harvard Business Review*, 94(4), 88-95. <https://hbr.org/2016/04/making-exit-interviews-count>
- Spearman, C. (1904). The proof and measurement of association between two things. *American Journal of Psychology*, 15(1), 72-101. <https://doi.org/10.2307/1412159>
- Spickschen, E. (2005). *Internes Unternehmertum und Recruiting von High-Potentials* (1. Aufl.). Deutscher Universitätsverlag.
- Sponheuer, B. (2010). *Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung*. Gabler.
- Städtler, T. (1998). *Lexikon der Psychologie* (1. Aufl.). Kröner.

- Stadtmüller, S., & Porst, R. (2005). *Zum Einsatz von Incentives bei postalischen Befragungen*. GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften in Mannheim.
- Steuben, F. W. von (1779). *Regulations for the order and discipline of the troops of the United States*. Styner and Cist.
- Stigler, G. J. (1961). The economics of information. *The Journal of Political Economy*, 69(3), 213-225. <https://home.uchicago.edu/~vlima/courses/econ200/spring01/stigler.pdf>
- Stiglitz, J. E. (2000). The contributions of the economics of information to twentieth century economics. *The Quarterly Journal of Economics*, 115(4), 1441-1478. <https://doi.org/10.1162/003355300555015>
- Stinglhamber, F., Bentein, K., & Vandenberghe, C. (2002). Extension of the three-component model of commitment to five foci. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(2), 123-138. <https://doi.org/10.1027/1015-5759.18.2.123>
- Stoetzer, M.-W. (2017). *Regressionsanalyse in der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung, Band 1: Eine nichtmathematische Einführung mit SPSS und Stata*. Springer Gabler.
- Stotz, W., & Wedel, A. (2009). *Employer Branding: Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber* (1. Aufl.). De Gruyter.
- Stührenberg, L. (2004). Ökonomische Bedeutung des Personalbindungsmanagements für Unternehmen. In R. Bröckemann (Hrsg.), *Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management* (S. 33-50). Schmidt.
- Süss, M. (1996). *Externes Personalmarketing für Unternehmen mit geringere Branchenattraktivität*. Rainer Hampp.
- Süß, S. (2006). Commitment freier Mitarbeiter: Erscheinungsformen und Einflussmöglichkeiten am Beispiel von IT-Freelancern. *Zeitschrift für Personalforschung*, 20(3), 255-275. <https://doi.org/10.1177/239700220602000304>
- Sullivan, D. J. (1998). *Job satisfaction among United States Navy and Marine Corps Aviation officers – a study of the impact on career retention* [Master's Thesis]. Naval Postgraduate School.
- Super, D. E. (1953). A theory of vocational development. *American Psychologist*, 8(5), 185-190. <https://doi.org/10.1037/h0056046>

- Szebel-Habig, A. (2004). *Mitarbeiterbindung: Auslaufmodell Loyalität?: Mitarbeiter als strategischer Erfolgsfaktor*. Beltz.
- Tajfel, H., & Turner, J. (2001). An integrative theory of intergroup conflict. In M. A. Hogg & D. Abrams (Hrsg.), *Intergroup relations: Essential readings* (S. 94-109). Psychology Press.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analysis based on meta-analytical findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Teufer, S. (1999). *Die Bedeutung des Arbeitgeberimages bei der Arbeitgeberwahl: Theoretische Analyse und empirische Untersuchung bei High Potentials* (1. Aufl.). Deutscher Universitätsverlag.
- Tewes, U., & Wildgrube, K. (1999). *Psychologie-Lexikon* (2. Aufl.). Oldenbourg.
- Thiele, S. (2009). *Work-Life-Balance zur Mitarbeiterbindung: Eine Strategie gegen den Fachkräftemangel*. Diplomica.
- Thielsch, M. T., & Weltzin, S. (2012). Online-Umfragen und Online-Mitarbeiterbefragungen. In M. Domsch & D. Ladwig (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterbefragung* (3. Aufl., S. 77-94). Springer-Gabler.
- Thoma, C. (2011). Erfolgreiches Retention Management von Millennials. In M. Klaffke (Hrsg.), *Personalmanagement von Millennials. Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze* (S. 164-179). Gabler.
- Tomczak, T., von Walter, B., & Henkel, S. (2011). *Strategisches Employer Branding*. GfM.
- Tourangeau, R., Rips, L. J., & Rasinski, K. (2000). *The psychology of survey response*. Cambridge University Press.
- Tramp, P., & Klemme, C. (2015). Wer onboarded, sollte auch offboarden. *Personalwirtschaft*, 1, 60-61. [https://www.meta-five.com/download/fachartikel/Artikel\\_Austrittsbefragung.pdf](https://www.meta-five.com/download/fachartikel/Artikel_Austrittsbefragung.pdf)
- Treier, M. (2009). *Personalpsychologie im Unternehmen*. Oldenbourg.
- Trendence (2020). *Top 100 Arbeitgeber*. <https://www.arbeitgeber-ranking.de/rankings>
- Tresch, T. (2005). *Europas Streitkräfte im Wandel: Von der Wehrpflichtarmee zur Freiwilligenarmee: Eine empirische Untersuchung europäischer Streitkräfte 1975 bis 2003*. Universität Zürich.

- Trommsdorff, V. (2008). *Konsumentenverhalten* (7. Aufl.). Kohlhammer.
- Trost, A. (2008). Authentische Arbeitgebermarken. *HR Today*, 1, 6-7.  
<https://www.hrtoday.ch/de/article/authentische-arbeitgebermarken>
- Trost, A. (2009). *Employer Branding: Arbeitgeber positionieren und präsentieren*. Luchterhand.
- Truchseß, N., & Brandl, M. (2017). *Erfolgreich in der Personalvermittlung: Vom Personalbeschaffer zum kompetenten Berater in HR-Fragen* (2. Aufl.). Springer-Gabler.
- Tryfonos, A. (2015). *The relationship between employer branding and organizational commitment* [Master's Thesis]. Faculty of Business and Economics Sciences. Nelson Mandela Metropolitan University.
- Tschumi, M. (2017). *Praxisratgeber zur Personalentwicklung* (5. Aufl.). Praxium.
- Turban, D. B., & Jones, A. P. (1988). Supervisor-subordinate similarity: Types, effects, and mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 228-234.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.2.228>
- Todorović, D., Čabarkapa, M., Tošić-Radev, M., & Miladinović, I. (2017). Organizational identification, commitment and orientations of professional military personnel. *Vojnosanitetski Pregled - Military-medical and pharmaceutical review*, 74(9), 871-877. <https://doi.org/10.2298/VSP160616365T>
- Tziner, A. (1983). Choice and commitment to a military career. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 11(1), 119-128.  
<https://doi.org/10.2224/sbp.1983.11.1.119>
- Ucarer, A. (2023). Employer brand's effect on organizational commitment, economics, business and organizational research, 5(1), 1-10.  
<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/2866138>
- Uggerslev, K., Fassina, N., & Kraichy, D. (2012). Recruiting through the stages: A meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. *Personnel Psychology*, 65(3), 597-660.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01254.x>
- Umit, G. (2002). *An analysis of factors affecting the retention plans of junior male U.S. Army officers: Evidence from the 1999 DoD survey of active duty personnel* [Master's Thesis]. Naval Postgraduate School Monterey.

- Urban, D., & Mayerl, J. (2011). *Regressionsanalyse: Theorie, Technik und Anwendung* (4. Aufl.). Springer.
- Van Dick, R. (2004). *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Hogrefe.
- Van Dick, R., & Ullrich, J. (2013). Identifikation und Commitment. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (4. Aufl., S. 349-354). Hogrefe.
- Van Vianen, A. E. M., Shen, C.-T., & Chuang, A. (2011). Person-organization and person-supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), 906-926. <https://doi.org/10.1002/job.726>
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, 18(1), 153-167. <https://doi.org/10.1177/014920639201800110>
- Vennngren, E., & Jorlöv, K. (2014). *Employer attractiveness of the Swedish Armed Forces – a quantitative study of gender differences and the effects of employer brand attributes and social media in the government authority sector*. UMEA School of Business and Economics.
- Verquer, M., Beehr, T., & Wagner, S. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473-489. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00036-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00036-2)
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Wagner, F. (2017). *Gabler Versicherungslexikon* (2. Aufl.). Springer-Gabler.
- Walter, B. von, Henkel, S., & Heidig, W. (2011). Mitarbeiterassoziationen als Treiber der Arbeitgeberattraktivität. In T. Tomczak, F.-R. Esch, J. Kernstock & A. Herrmann (Hrsg.), *Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt* (S. 295-315). Gabler.
- Warkentin, N. (2018). *Exit-Gespräch: Zum Abschied alles Gute*. <https://karrierebibel.de/exit-gespraech/#ExitGespraech-Was-ist-das-eigentlich>
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 290-308. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.07.002>
- Waszak, A. (2007). *Bindung von Führungsnachwuchskräften an Organisationen durch Fairness in der Personalentwicklung*. Kovac.

- Weibo, Z., Kaur, S., & Jun, W. (2009). New development of organizational commitment: A critical review (1960-2009). *African Journal of Business Management*, 4(1), 12-20.  
[https://www.researchgate.net/publication/242615596\\_New\\_development\\_of\\_organizational\\_commitment\\_A\\_critical\\_review\\_1960\\_-\\_2009](https://www.researchgate.net/publication/242615596_New_development_of_organizational_commitment_A_critical_review_1960_-_2009)
- Weiner, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes: An integrative approach. *Organizational Behaviour & Human Performance*, 26(1), 81-96.  
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(80\)90048-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(80)90048-3)
- Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie* (5. Aufl.). Beltz PVU.
- Weitzel, T., Laumer, S., Maier, C., Oehlhorn, C., Wirth, J., & Weinert, C. (2016). *Best Practices und „Big Failures“ in der Rekrutierung*. Otto-Friedrich-Universität Bamberg.
- Welk, S. (2015). *Die Bedeutung von Führung für die Bindung von Mitarbeitern: Ein Vergleich unterschiedlicher Führungsstile im Kontext der Generation Y*. Springer-Gabler.
- Westphal, A. (2011). *Ethikbasierte Unternehmensführung und Commitment der Mitarbeiter*. Springer-Gabler.
- Wilcox, R. R. (2016). *Introduction to robust estimation and hypothesis testing* (4. Aufl.). Elsevier.
- Wiltinger, K. (1997). Personalmarketing auf Basis von Conjoint-Analysen. In H. Albach (Hrsg.), *Personal* (1. Aufl., S. 55-80). Gabler.
- Witzel, A. (2010). Längsschnittdesign. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 290-303). Springer.
- Wohlkönig, O. (2009). Der Kommandounteroffizier im Österreichischen Bundesheer: Spitzenunteroffiziere im anglo-amerikanischen Militär – ein Vergleich. *Truppendienst*, 307(1).  
<https://www.bundesheer.at/truppendienst/ausgaben/artikel.php?id=844>
- Wolf, C., & Best, H. (2010). *Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse*. VS Verlag.
- Wolf, W. (1995). Qualitative versus quantitative Forschung. In E. König & P. Zedler (Hrsg.), *Bilanz qualitativer Forschung. Band 1: Grundlagen qualitativer Forschung* (S. 309-329). Beltz.

- Wolff, H.-G., & Bacher, J. (2010). Hauptkomponentenanalyse und explorative Faktorenanalyse. In C. Wolf & H. Best (Hrsg.), *Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse* (S. 333-365). VS Verlag.
- Wolff-Eisenberg, C. (2016). *Survey administration best practices: Using incentives effectively*.  
<https://sr.ithaka.org/blog/survey-administration-best-practices-using-incentives-effectively/>
- Wooldridge, J. M. (2012). *Introductory econometrics: A modern approach* (5. Aufl.). South-Western.
- Yip, P. S. L., & Tsang, E. W. K. (2016). Interpreting dummy variables and their interaction effects in strategy research. *Strategic Organization*, 5(1), 13-30.  
<https://doi.org/10.1177/1476127006073512>
- Zaccaro, S. J., & Dobbins, G. H. (1989). Contrasting group organizational commitment: Evidence for differences among multilevel attachments. *Journal of Organizational Behavior*, 10(3), 267-273. <https://doi.org/10.1002/job.4030100306>
- Zorn, E. (2021). *Tagesbefehl des Generalinspektors: Erste Rekruten des FWD Heimatschutz*. <https://www.bundeswehr.de/de/aktuelles/meldungen/tagesbefehl-generalinspekteur-erste-rekruten-fwd-heimatschutz-5050148>

## 13 Anhang

### Anhangsverzeichnis

<b>Tabelle A1.</b> Stichprobenbeschreibung der Erhebungswellen T1-T3 .....	209
<b>Abbildung A2.</b> Rekrutierungsflyer Vorderseite .....	210
<b>Abbildung A3.</b> Rekrutierungsflyer Rückseite .....	210
<b>Abbildung A4.</b> Rekrutierungsfragebogen (T1) .....	211
<b>Abbildung A5.</b> Fragebogen Mitarbeitendenbefragung (T2-T3).....	218
<b>Abbildung A6.</b> Fragebogen Austrittsbefragung (T2-T3) .....	223
<b>Tabelle A7.</b> Mathematische Kennwerte – Arbeitsbezogene Erwartungen T1 .....	229
<b>Tabelle A8.</b> Mathematische Kennwerte – Erwartungserfüllung T2.....	230
<b>Tabelle A9.</b> Mathematische Kennwerte – Erwartungserfüllung T3.....	231
<b>Tabelle A10.</b> Mathematische Kennwerte – Retrospektive Erwartungserfüllung T3 .....	232
<b>Tabelle A11.</b> Mathematische Kennwerte – Commitment T2 .....	233
<b>Tabelle A12.</b> Mathematische Kennwerte – Commitment T3 .....	234
<b>Tabelle A13.</b> Mathematische Kennwerte – Residuales Commitment affektiv T3.....	235
<b>Tabelle A14.</b> Deskriptive Statistik – Sozioökonomische Daten .....	236
<b>Tabelle A15.</b> Gesamtübersicht der Hypothesenprüfungen .....	237

Tabelle A1

## Stichprobenbeschreibung der Erhebungswellen T1-T3

Merkmal	Ausprägung	T1 Rekrutierung (N = 424)			T2 Mitarbeitendenbefragung (N = 176)			T3 Mitarbeitendenbefragung (N = 103)			Austrittsbefragung (N = 27)		
		Absolute Häufigkeiten	Relative Häufigkeiten (in %)	Absolute Häufigkeiten	Relative Häufigkeiten (in %)	Absolute Häufigkeiten	Relative Häufigkeiten (in %)	Absolute Häufigkeiten	Relative Häufigkeiten (in %)	Absolute Häufigkeiten	Relative Häufigkeiten (in %)		
Geschlecht	männlich	317	74,8	128	72,7	74	71,8	19	70,4				
	weiblich	107	25,2	48	27,3	29	28,2	8	29,6				
Bewerbertyp	Erstbewerber	236	62	116	65,9	75	72,8	17	63				
	Wiedereinsteller	111	26,2	41	23,3	18	17,5	8	29,6				
Laufbahnwahl	Laufbahnwechsler	50	11,8	19	10,8	10	9,7	2	7,4				
	Unteroffiziere ohne Portepee	117	27,6	38	21,6	26	25,2	7	25,9				
	Unteroffiziere mit Portepee	186	43,9	70	39,8	37	35,9	12	44,4				
Organisationsbereich	Offiziere	121	28,5	68	38,6	40	38,8	8	29,6				
	Heer	161	38	64	36,4	36	35	13	48,1				
	Luftwaffe	97	22,9	39	22,2	22	21,4	5	18,5				
	Marine	63	14,9	26	14,8	18	17,5	1	3,7				
	Streitkräftebasis	64	15,1	30	17	15	14,6	7	25,9				
	Zentraler Sanitätsdienst	39	9,2	17	9,7	12	11,7	1	3,7				
Status	Berufssoldat	5	1,2	0	0	1	1	-	-				
	Zeitsoldat	419	98,8	176	100	102	99	27	100				
Ausbildungsabschluss	keinen beruflichen Abschluss	206	48,6	80	45,5	52	50,5	11	40,7				
	Lehre	144	34	64	36,4	42	40,8	7	25,9				
	Fachschul-/Techniker Abschluss	41	9,7	18	10,2	5	4,9	5	18,5				
	Fachhochschulabschluss	16	3,8	8	4,5	3	2,9	1	3,7				
	Hochschulabschluss	8	1,9	2	1,1	-	-	-	-				
	Sonstige	9	2,1	4	2,3	1	1	3	11,1				

## Abbildung A2

Rekrutierungsflyer Vorderseite



## Abbildung A3

Rekrutierungsflyer Rückseite



## Abbildung A4

### Rekrutierungsfragebogen (T1)



0% ausgefüllt

# Studie zur Personalgewinnung und Personalbindung in der Bundeswehr

Diese Studie wird im Rahmen eines Forschungsprojektes an der Europa-Universität Flensburg in Zusammenarbeit mit der Bundeswehr durchgeführt. Die Ergebnisse dieser Studie sollen zur Weiterentwicklung der Personalgewinnung und Personalbindung beitragen. Die Studie wurde vom Bundesministerium der Verteidigung mit der Registriernummer 1/4/21 gebilligt.

Diese Studie unterliegt den strengen Vorschriften des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG i. d. gültigen Fassung) und der EU-Datenschutz Grundverordnung (EU-DSGVO). Daneben gilt als Grundlage die Zentrale Dienstvorschrift A-2710/1 „Empirische Untersuchungen zur Einstellungs-, Meinungs- und Verhaltensforschung in der Bundeswehr“. Ihre Antworten werden unter Wahrung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen ausschließlich für dieses Forschungsprojekt wissenschaftlich ausgewertet. Hierzu werden Ihre Antworten im Fragebogen ohne Ihre E-Mail-Adresse unter einem selbstgenerierten Code in einem Computer gespeichert. Dieser Computer erstellt aus den Angaben aller Befragten z. B. Tabellen mit Häufigkeiten und Mittelwerten oder vergleicht Werte der einzelnen Befragungszeitpunkte. Die Ergebnisse dieser Befragung werden also ausschließlich in anonymisierter Form ausgewertet. Das bedeutet, niemand kann später aus den Ergebnissen erkennen, von welcher Person die Angaben gemacht worden sind. Die Angaben aus dem Fragebogen werden nur durch eine Codenummer mit Ihrer Erreichbarkeit verknüpft. Ihre Codenummer und Ihre Erreichbarkeit werden stets getrennt aufbewahrt. Spätestens am Ende des Forschungsprojektes werden die Codenummern vernichtet. Eine Zuordnung der Antworten zu einer Person ist unmöglich. Ihre Teilnahme an dieser Befragung ist **freiwillig**. Durch die Nicht-Teilnahme oder den von Ihnen gegebenen Antworten entstehen Ihnen **keine Nachteile**. Ich möchte Sie aber um Ihre Unterstützung bitten. Sie können absolut sicher sein,

- dass niemand erfährt, welche Antworten Sie gegeben haben,
- Ihre Daten nicht an Dritte weitergegeben werden und
- keine Daten an Dritte weitergegeben werden, die eine Identifizierung Ihrer Person erlauben.

**Diese Studie besteht aus mehreren Befragungswellen im Abstand von 6 und 12 Monaten. Um Ihre Teilnahme hierfür sicherstellen zu können wird Ihre Erreichbarkeit (E-Mail-Adresse) benötigt. Für die Zuordnung ihrer E-Mail-Adresse zum Datensatz werden Pseudonyme verwendet, sodass der Datensatz keine personenbezogenen Daten enthält.**

Für die Einhaltung der Datenschutzbestimmungen bin ich persönlich verantwortlich. Den Datenschutzbeauftragten für den Geschäftsbereich des BMVg finden Sie unter:

Die/Der Beauftragte für den Datenschutz in der Bundeswehr (BfDBw)  
Fontainengraben 150  
53123 Bonn

Die Richtlinien guter ethischer Forschung sehen vor, dass sich die Teilnehmer\*innen an empirischen Studien explizit und nachvollziehbar mit der Teilnahme einverstanden erklären.

**Freiwilligkeit:** Ihre Teilnahme an dieser Untersuchung ist freiwillig. Es steht Ihnen zu jedem Zeitpunkt dieser Studie frei, Ihre Teilnahme abzubrechen und/oder Ihre Einwilligung zu widerrufen, ohne dass Ihnen daraus Nachteile entstehen.

Neben dem o.g. jederzeitigen Widerrufsrecht stehen mir die folgenden Betroffenenrechte gegenüber dem Verantwortlichen zu:

- Auskunft über meine Daten (gemäß Art. 15 DSGVO),
- Recht auf Berichtigung (gemäß Art. 16 DSGVO),
- Recht auf Löschung (gemäß Art. 17 DSGVO),
- Recht auf Einschränkung der Verarbeitung (gemäß Art. 18 DSGVO),
- Recht auf Widerspruch gegen die Verarbeitung (gemäß Art. 21 DSGVO).

Mir steht das Recht auf Beschwerde bei dem Beauftragten für den Datenschutz und die Informationsfreiheit zu (gemäß Art. 77 DSGVO).

**Anonymität:** Ihre Daten sind selbstverständlich vertraulich, werden nur in anonymisierter Form ausgewertet und nicht an Dritte weitergegeben. Demographische Angaben wie Alter oder Geschlecht lassen keinen eindeutigen Schluss auf Ihre Person zu.

**Fragen:** Falls Sie noch Fragen zu dieser Studie haben sollten, finden Sie unten die Kontaktdaten des Studienleiters.

Ich danke Ihnen für Ihre Unterstützung und Ihr Vertrauen.

**Hiermit bestätige ich, dass ich mindestens 18 Jahre alt bin sowie die Einverständniserklärung gelesen und verstanden habe. Ich nehme freiwillig an der Befragung teil und willige ein, dass meine E-Mail-Adresse zur weiteren Kontaktaufnahme, und nur dafür, anonymisiert gespeichert wird.**

- Nein (nicht an der Studie teilnehmen)**
- Ja**

Weiter



10% ausgefüllt

Bitte geben Sie hier Ihre E-Mail-Adresse für die weitere Teilnahme an der Befragung an:

Zurück

Weiter

[M.A. Stefan Göb](#) – 2021 – Europa-Universität Flensburg: Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie



20% ausgefüllt

Welche Kanäle nutzen Sie, um sich über mögliche Arbeitgeber zu informieren?

(Mehrfachnennungen möglich)

- Internetseite / Internetforum
- Youtube
- Social Media  
(z.B. Facebook, Twitter, Instagram, Flickr)
- Apps  
(z.B. Unternehmensapp's, Whatsapp)
- Zeitungen / Zeitschriften
- Messen / Jobbörsen
- persönliches Gespräch
- Familie / Freunde / Bekannte
- Tag der offenen Tür / Unternehmensführung / Girlsday
- Sonstige

Zurück

Weiter

[M.A. Stefan Göb](#) – 2021 – Europa-Universität Flensburg: Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie

30% ausgefüllt

**Wie sind Sie auf den Arbeitgeber Bundeswehr aufmerksam geworden?**

(Mehrfachnennungen möglich)

- TV
- Plakate / Flyer / Aushänge
- Internet Karriereseite / Internetforum
- Youtube
- Social Media  
(z.B. Facebook, Twitter, Instagram, Flickr)
- Apps  
(z.B. BW Media, Whatsapp)
- Zeitungen / Zeitschriften
- Messen / Jobbörsen
- Bundeswehr Karriereberater
- Familie / Freunde / Bekannte
- Tag der Bundeswehr / Unternehmensführung / Girlsday
- Sonstiges

Zurück

Weiter

[M.A. Stefan Göb](#) – 2021 – Europa-Universität Flensburg: Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie

40% ausgefüllt

**Wie haben Sie sich über den Arbeitgeber Bundeswehr weitergehend informiert?**

(Mehrfachnennungen möglich)

- Internet Karriereseite / Internetforum
- Youtube
- Social Media  
(z.B. Facebook, Twitter, Instagram, Flickr)
- Apps  
(z.B. BW Media, Whatsapp)
- Zeitungen / Zeitschriften
- Messen / Jobbörsen
- Bundeswehr Karriereberater
- Familie / Freunde / Bekannte
- Tag der Bundeswehr / Unternehmensführung / Girlsday
- Sonstiges

Zurück

Weiter

[M.A. Stefan Göb](#) – 2021 – Europa-Universität Flensburg: Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie



50% ausgefüllt

Haben Sie schon einmal Werbung der Bundeswehr wahrgenommen?

- Ja  
 Nein

Haben Sie die Werbekampagne „**Mach was wirklich zählt**“ wahrgenommen?

- Ja  
 Nein

[Zurück](#)

[Weiter](#)

[M.A. Stefan Göb](#) – 2021 – Europa-Universität Flensburg: Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie



60% ausgefüllt

Wie hoch schätzen Sie Ihren Informationsstand über den **Arbeitgeber Bundeswehr** zum jetzigen Zeitpunkt ein?

- gering       mäßig       mittel       hoch       sehr hoch

Wie hoch schätzen Sie Ihren Informationsstand über Ihre **zukünftige Tätigkeit** bei der Bundeswehr zum jetzigen Zeitpunkt ein?

- gering       mäßig       mittel       hoch       sehr hoch

Wie gut fühlen Sie sich über die **Arbeitsbedingungen** bei der Bundeswehr informiert?

- gering       mäßig       mittel       gut       sehr gut

[Zurück](#)

[Weiter](#)

[M.A. Stefan Göb](#) – 2021 – Europa-Universität Flensburg: Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie

Einmal angenommen Sie wären bei der Bundeswehr beschäftigt, für wie wahrscheinlich halten Sie folgende Aussagen nach ihrem jetzigen Wissensstand:

	sehr unwahrscheinlich	eher unwahrscheinlich	teils/teils	eher wahrscheinlich	sehr wahrscheinlich
dass Sie gut bezahlt werden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dass Sie vorbildliche Vorgesetzte haben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dass Sie eine herausfordernde und interessante Tätigkeit ausüben können	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dass Sie umfangreiche Sozialleistungen erhalten, wie beispielsweise ärztliche Versorgung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dass Sie nette Kameradinnen und Kameraden haben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dass Sie sich entfalten und entwickeln können	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dass es gesunde Arbeitsbedingungen gibt und man vor Staub, Lärm usw. geschützt ist	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dass Sie viel mit Menschen zu tun haben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dass Sie immer wieder neue Aufgaben übernehmen können	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dass Ihr Arbeitsplatz sicher ist und man nicht arbeitslos wird	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dass alle bei wichtigen Fragen mitbestimmen können	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dass Sie beständig neue Dinge lernen können	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dass sich Ihr Arbeitsplatz in unmittelbarer Nähe zu Ihrem Wohnort befindet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dass es Kameradschaft und Teamwork gibt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dass Sie sich regelmäßig weiterbilden können	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dass Sie nur selten berufsbedingt umziehen müssen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dass es eindeutige Verantwortlichkeiten in einer klaren Hierarchie gibt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dass Sie viel Verantwortung übernehmen können	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dass Sie nur selten länger als 41 Stunden in der Woche arbeiten müssen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dass Sie Untergebene führen können	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dass Sie befördert werden und Karriere machen können	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dass Sie an den Wochenenden immer frei haben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dass Frauen und Männer gleichberechtigt sind	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dass Sie selbstständig planen und entscheiden können	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dass Sie nur selten Dienstreisen machen müssen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dass Sie Familie und Dienst gut miteinander vereinbaren können	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dass Sie sich mit den Zielen der Bundeswehr identifizieren können	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dass sich die Liegenschaft in einem guten baulichen Zustand befindet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dass die Bundeswehr Angebote zur Kinderbetreuung bereitstellt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dass die berufliche Tätigkeit mit Ihren Wertevorstellungen vereinbar ist	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dass sich die Arbeitsräume in einem guten Zustand befinden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dass es sich um einen angesehenen und geachteten Arbeitgeber handelt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Zurück](#)
[Weiter](#)

Um welche Art der Bewerbung bzw. Einstellung handelt es sich bei Ihnen?

Sie sind...

- Erstbewerber
- Wiedereinsteller
- Laufbahnwechsler

In welche Laufbahn werden Sie eingestellt?

- Mannschaften
- Unteroffizier ohne Portepee (Unteroffizierlaufbahn)
- Unteroffizier mit Portepee (Feldwebellaufbahn)
- Offizierslaufbahn

In welchen Organisationsbereich werden Sie eingestellt?

- Heer
- Luftwaffe
- Marine
- Streitkräftebasis
- Zentraler Sanitätsdienst der Bundeswehr
- Bundeswehrverwaltung
- Rechtspflege
- Sonstige

Mit welchem Status werden Sie eingestellt?

- Berufssoldat (BS)
- Soldat auf Zeit (SaZ)

Welches Geschlecht haben Sie?

- männlich
- weiblich
- divers

1. Nennen Sie ihren höchsten Ausbildungsabschluss

- keinen beruflichen Ausbildungsabschluss
- Lehre
- Fachschul- / Techniker oder gleichwertiger Abschluss
- Fachhochschulabschluss
- Hochschulabschluss
- Promotion / Habilitation
- Sonstiges

Zurück

Weiter



---

## **Vielen Dank für Ihre Teilnahme!**

Wir möchten uns ganz herzlich für Ihre Mithilfe bedanken.

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

---

[M.A. Stefan Göb](#) – 2021 – Europa-Universität Flensburg: Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie

## Abbildung A5

### Fragebogen Mitarbeitendenbefragung (T2-T3)



0% ausgefüllt

Sind Sie momentan beim Arbeitgeber Bundeswehr beschäftigt?

- Ja  
 Nein

Weiter

M.A. Stefan Göb – 2021 – Europa-Universität Flensburg: Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie



23% ausgefüllt

Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Dienst in der Bundeswehr?

- sehr unzufrieden  
 unzufrieden  
 eher unzufrieden  
 teils / teils  
 eher zufrieden  
 zufrieden  
 sehr zufrieden

Wie zufrieden sind Sie mit dem Führungsstil Ihres Vorgesetzten?

- sehr unzufrieden  
 unzufrieden  
 eher unzufrieden  
 teils / teils  
 eher zufrieden  
 zufrieden  
 sehr zufrieden

Zurück

Weiter

M.A. Stefan Göb – 2021 – Europa-Universität Flensburg: Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie

Wenn Sie an Ihren Dienst bei der Bundeswehr denken: Wie beurteilen Sie die folgenden Punkte?

Inwieweit trifft es zu, ...	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/teils	trifft eher zu	trifft voll zu
dass Sie gut bezahlt werden	<input type="radio"/>				
dass Sie vorbildliche Vorgesetzte haben	<input type="radio"/>				
dass Sie eine herausfordernde und interessante Tätigkeit ausüben können	<input type="radio"/>				
dass Sie umfangreiche Sozialleistungen erhalten, wie beispielsweise ärztliche Versorgung	<input type="radio"/>				
dass Sie nette Kameradinnen und Kameraden haben	<input type="radio"/>				
dass Sie sich entfalten und entwickeln können	<input type="radio"/>				
dass es gesunde Arbeitsbedingungen gibt und man vor Staub, Lärm usw. geschützt ist	<input type="radio"/>				
dass Sie viel mit Menschen zu tun haben	<input type="radio"/>				
dass Sie immer wieder neue Aufgaben übernehmen können	<input type="radio"/>				
dass Ihr Arbeitsplatz sicher ist und man nicht arbeitslos wird	<input type="radio"/>				
dass alle bei wichtigen Fragen mitbestimmen können	<input type="radio"/>				
dass Sie beständig neue Dinge lernen können	<input type="radio"/>				
dass sich Ihr Arbeitsplatz in unmittelbarer Nähe zu Ihrem Wohnort befindet	<input type="radio"/>				
dass es Kameradschaft und Teamwork gibt	<input type="radio"/>				
dass Sie sich regelmäßig weiterbilden können	<input type="radio"/>				
dass Sie nur selten berufsbedingt umziehen müssen	<input type="radio"/>				
dass es eindeutige Verantwortlichkeiten in einer klaren Hierarchie gibt	<input type="radio"/>				
dass Sie viel Verantwortung übernehmen können	<input type="radio"/>				
dass Sie nur selten länger als 41 Stunden in der Woche arbeiten müssen	<input type="radio"/>				
dass Sie Untergebene führen können	<input type="radio"/>				
dass Sie befördert werden und Karriere machen können	<input type="radio"/>				
dass Sie an den Wochenenden immer frei haben	<input type="radio"/>				
dass Frauen und Männer gleichberechtigt sind	<input type="radio"/>				
dass Sie selbstständig planen und entscheiden können	<input type="radio"/>				
dass Sie nur selten Dienstreisen machen müssen	<input type="radio"/>				
dass Sie Familie und Dienst gut miteinander vereinbaren können	<input type="radio"/>				
dass Sie sich mit den Zielen der Bundeswehr identifizieren können	<input type="radio"/>				
dass sich die Liegenschaft in einem guten baulichen Zustand befindet	<input type="radio"/>				
dass die Bundeswehr Angebote zur Kinderbetreuung bereitstellt	<input type="radio"/>				
dass die berufliche Tätigkeit mit Ihren Wertevorstellungen vereinbar ist	<input type="radio"/>				
dass sich die Arbeitsräume in einem guten Zustand befinden	<input type="radio"/>				
dass es sich um einen angesehenen und geachteten Arbeitgeber handelt	<input type="radio"/>				

Zurück

Weiter

Anhand der folgenden Aussagen möchten wir erfahren, wie sehr Sie sich der Organisation Bundeswehr als Arbeitgeber verbunden fühlen. Schätzen Sie bitte ein, wie zutreffend die einzelnen Aussagen für Sie sind:

	trifft nicht zu					trifft voll zu				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitleben bei der Bundeswehr verbringen zu können.	<input type="radio"/>									
Es wäre mit zu vielen Nachteilen für mich verbunden, wenn ich momentan die Bundeswehr verlassen würde.	<input type="radio"/>									
Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit der Bundeswehr verbunden.	<input type="radio"/>									
Ich bin stolz darauf, der Bundeswehr anzugehören.	<input type="radio"/>									
Zu vieles in meinem Leben würde sich verändern, wenn ich die Bundeswehr verlassen würde.	<input type="radio"/>									
Ich glaube, dass ich momentan zu wenig Chancen habe, um einen Wechsel des Arbeitgebers ernsthaft in Erwägung zu ziehen.	<input type="radio"/>									
Ich habe schon zu viel Kraft und Energie in die Bundeswehr gesetzt, um jetzt noch an einen Wechsel zu denken.	<input type="radio"/>									
Viele Leute, die mir wichtig sind, würden es nicht verstehen oder wären enttäuscht, wenn ich die Bundeswehr verlassen würde.	<input type="radio"/>									
Selbst wenn es für mich vorteilhaft wäre, fände ich es nicht richtig die Bundeswehr zu verlassen.	<input type="radio"/>									
Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zur Bundeswehr.	<input type="radio"/>									
Ich denke, dass meine Wertevorstellungen zu denen der Bundeswehr passen.	<input type="radio"/>									
Ich würde mich irgendwie schuldig fühlen, wenn ich die Bundeswehr jetzt verlassen würde.	<input type="radio"/>									
Es macht keinen guten Eindruck, häufig den Arbeitgeber zu wechseln.	<input type="radio"/>									
Ich würde die Bundeswehr jetzt nicht verlassen, weil ich mich einigen Leuten darin verpflichtet fühle.	<input type="radio"/>									

Zurück

Weiter

Auf der vorherigen Seite haben wir danach gefragt, wie sehr Sie sich der Organisation Bundeswehr als Arbeitgeber verbunden fühlen. Auf dieser Seite möchten wir gerne wissen, wie sehr Sie sich Ihrem Beruf bzw. Ihrer Tätigkeit verbunden fühlen. Schätzen Sie bitte ein, wie zutreffend die einzelnen Aussagen für Sie sind:

	trifft nicht zu			trifft voll zu	
	1	2	3	4	5
Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in diesem Beruf verbringen zu können.	<input type="radio"/>				
Ich bin stolz darauf, dass ich in diesem Beruf arbeite.	<input type="radio"/>				
Meine jetzige Tätigkeit macht mir Spaß.	<input type="radio"/>				
Ich würde mir wünschen, meine jetzige Tätigkeit auch in Zukunft auszuüben.	<input type="radio"/>				
Zuviel in meinem Leben würde durcheinander geraten, wenn ich den Beruf jetzt wechseln würde.	<input type="radio"/>				
Viele Leute, die mir wichtig sind, würden es nicht verstehen, oder wären enttäuscht, wenn ich meinen jetzigen Aufgaben- und Tätigkeitsbereich wechseln würde.	<input type="radio"/>				
Ich hab schon zu viel in diesen Beruf investiert, um jetzt noch an einen Wechseln zu denken.	<input type="radio"/>				
Ich werde weiterhin in meinem Beruf arbeiten, weil es keine Alternativen für mich gibt.	<input type="radio"/>				
Ich finde, dass man seinen Beruf treu bleiben sollte.	<input type="radio"/>				
Ich habe schon zu viel in meinen jetzigen Aufgaben- und Tätigkeitsbereich investiert, um noch an eine Neuorientierung zu denken.	<input type="radio"/>				
Ich glaube es wäre nicht richtig, meinen jetzigen Aufgaben- und Tätigkeitsbereich zu verlassen, auch wenn ich selbst Vorteile davon hätte.	<input type="radio"/>				
Es ist für mich von großer Bedeutung, gerade diesen Beruf auszuüben.	<input type="radio"/>				
Es wäre mit zu vielen Nachteilen verbunden, in meinem Beruf einen anderen Aufgaben- und Tätigkeitsbereich zu übernehmen.	<input type="radio"/>				
Mit meiner Tätigkeit kann ich mich identifizieren.	<input type="radio"/>				
Ich denke, dass ich meine Wertevorstellungen in meiner jetzigen Tätigkeit verwirklichen kann.	<input type="radio"/>				
Es macht keinen guten Eindruck, den Beruf zu wechseln.	<input type="radio"/>				

[Zurück](#)
[Weiter](#)

In welchem Dienstverhältnis stehen Sie momentan?

- Berufssoldat (BS)
- Soldat auf Zeit (SaZ)

Würden Sie Ihre Dienstzeit über das derzeit festgesetzte Ende hinaus verlängern?

- ja, ich möchte als SaZ verlängern.
- ja, ich möchte BS werden.
- Ich habe mich noch nicht entschieden.
- Nein, ich möchte nicht verlängern/BS werden.
- Nein, Ich möchte verkürzen.

Welcher Dienstgradgruppe gehören Sie an?

- Mannschaften
- Unteroffizier ohne Portepee
- Unteroffizier mit Portepee
- Leutnante
- Hauptleute
- Stabsoffiziere

Zurück

Weiter

[M.A. Stefan Göb](#) – 2021 – Europa-Universität Flensburg: Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie

## Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Wir möchten uns ganz herzlich für Ihre Mithilfe bedanken.

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

[M.A. Stefan Göb](#) – 2021 – Europa-Universität Flensburg: Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie

## Abbildung A6

## Fragebogen Austrittsbefragung (T3)



0% ausgefüllt

Sind Sie momentan beim Arbeitgeber Bundeswehr beschäftigt?

- Ja
- Nein

Weiter

M.A. Stefan Göb – 2021 – Europa-Universität Flensburg: Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie



8% ausgefüllt

Weshalb sind Sie nicht (mehr) bei der Bundeswehr beschäftigt?

- das Arbeitsverhältnis wurde durch die Bundeswehr beendet
- das Arbeitsverhältnis wurde durch mich beendet
- ich hatte noch keinen Dienstantritt

Zurück

Weiter

M.A. Stefan Göb – 2021 – Europa-Universität Flensburg: Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie



15% ausgefüllt

Wie lange sind/waren Sie bei der Bundeswehr beschäftigt?

Ich...

- [Bitte auswählen] ▾
- [Bitte auswählen]
- weniger als 3 Monate
- mehr als 3 Monate
- mehr als 6 Monate

Zurück

Weiter

M.A. Stefan Göb – 2021 – Europa-Universität Flensburg: Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie

Was war der entscheidende Grund, der Sie zur Kündigung bewogen hat?

- Heirat / Kinder / Haushalt
- Arbeitsweg
- Berufliche Veränderung des Partners
- Studium / Weiterbildung
- Alternativangebot / Abwerbung
- Bezahlung
- keine Karriereperspektive / Entwicklungsmöglichkeiten
- Mangelnde Qualität der Arbeitsinhalte
- Versprechen wurden nicht gehalten
- Wohnungsmangel am Standort / zu hohe Mieten
- Gesundheitliche Gründe
- Mangelnde Einarbeitung
- Unzufriedenheit mit der Tätigkeit
- Arbeitsplatz und Arbeitsmittel
- Arbeitszeiten
- Arbeitsklima
- Informationspolitik
- Mangelnde Freiräume
- Zusammenarbeit mit Kollegen
- Mangelnde Anerkennung
- Führungsstil des Vorgesetzten
- Mangelnde Selbstständigkeit
- Vorgesetztenwechsel
- Sonstige

Was waren weitere Gründe, die Sie zur Kündigung bewogen haben?

(Mehrfachnennungen möglich)

- Heirat / Kinder / Haushalt
- Arbeitsweg
- Berufliche Veränderung des Partners
- Studium / Weiterbildung
- Alternativangebot / Abwerbung
- Bezahlung
- keine Karriereperspektive / Entwicklungsmöglichkeiten
- Mangelnde Qualität der Arbeitsinhalte
- Versprechen wurden nicht gehalten
- Wohnungsmangel am Standort / zu hohe Mieten
- Gesundheitliche Gründe
- Mangelnde Einarbeitung
- Unzufriedenheit mit der Tätigkeit
- Arbeitsplatz und Arbeitsmittel
- Arbeitszeiten
- Arbeitsklima
- Informationspolitik
- Mangelnde Freiräume
- Zusammenarbeit mit Kollegen
- Mangelnde Anerkennung
- Führungsstil des Vorgesetzten
- Mangelnde Selbstständigkeit
- Vorgesetztenwechsel
- Sonstige

Zurück

Weiter

69% ausgefüllt

Hätte der Arbeitgeber Bundeswehr etwas tun können, um Sie zu halten?

 Nein Ja  
nämlich

Wären Sie in der Zukunft an einer möglichen Wiedereinstellung interessiert?

 Ja Nein weiß nicht[Zurück](#)[Weiter](#)

**Wenn Sie an Ihren Dienst bei der Bundeswehr denken: Wie beurteilen Sie die folgenden Punkte?**

Inwieweit trifft es zu, ...	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/teils	trifft eher zu	trifft voll zu
dass Sie gut bezahlt wurden	<input type="radio"/>				
dass Sie vorbildliche Vorgesetzte hatten	<input type="radio"/>				
dass Sie eine herausfordernde und interessante Tätigkeit ausüben konnten	<input type="radio"/>				
dass Sie umfangreiche Sozialleistungen erhielten, wie beispielsweise ärztliche Versorgung	<input type="radio"/>				
dass Sie nette Kameradinnen und Kameraden hatten	<input type="radio"/>				
dass Sie sich entfalten und entwickeln konnten	<input type="radio"/>				
dass es gesunde Arbeitsbedingungen gab und man vor Staub, Lärm usw. geschützt wurde	<input type="radio"/>				
dass Sie viel mit Menschen zu tun hatten	<input type="radio"/>				
dass Sie immer wieder neue Aufgaben übernehmen konnten	<input type="radio"/>				
dass Ihr Arbeitsplatz sicher war und man nicht arbeitslos wurde	<input type="radio"/>				
dass alle bei wichtigen Fragen mitbestimmen konnten	<input type="radio"/>				
dass Sie beständig neue Dinge lernen konnten	<input type="radio"/>				
dass sich Ihr Arbeitsplatz in unmittelbarer Nähe zu Ihrem Wohnort befand	<input type="radio"/>				
dass es Kameradschaft und Teamwork gab	<input type="radio"/>				
dass Sie sich regelmäßig weiterbilden konnten	<input type="radio"/>				
dass Sie nur selten berufsbedingt umziehen mussten	<input type="radio"/>				
dass es eindeutige Verantwortlichkeiten in einer klaren Hierarchie gab	<input type="radio"/>				
dass Sie viel Verantwortung übernehmen konnten	<input type="radio"/>				
dass Sie nur selten länger als 41 Stunden in der Woche arbeiten mussten	<input type="radio"/>				
dass Sie Untergebene führen konnten	<input type="radio"/>				
dass Sie befördert wurden und Karriere machen konnten	<input type="radio"/>				
dass Sie an den Wochenenden immer frei hatten	<input type="radio"/>				
dass Frauen und Männer gleichberechtigt waren	<input type="radio"/>				
dass Sie selbstständig planen und entscheiden konnten	<input type="radio"/>				
dass Sie nur selten Dienstreisen machen mussten	<input type="radio"/>				
dass Sie Familie und Dienst gut miteinander vereinbaren konnten	<input type="radio"/>				
dass Sie sich mit den Zielen der Bundeswehr identifizieren konnten	<input type="radio"/>				
dass sich die Liegenschaft in einem guten baulichen Zustand befand	<input type="radio"/>				
dass die Bundeswehr Angebote zur Kinderbetreuung bereitstellte	<input type="radio"/>				
dass die berufliche Tätigkeit mit Ihren Wertevorstellungen vereinbar war	<input type="radio"/>				
dass sich die Arbeitsräume in einem guten Zustand befanden	<input type="radio"/>				
dass es sich um einen angesehenen und geachteten Arbeitgeber handelte	<input type="radio"/>				

[Zurück](#)
[Weiter](#)

Anhand der folgenden Aussagen möchten wir erfahren, wie sehr Sie sich der **Bundeswehr als Arbeitgeber, immernoch verbunden fühlen**. Schätzen Sie bitte ein, wie zutreffend die einzelnen Aussagen für Sie sind:

	trifft nicht zu			trifft voll zu	
	1	2	3	4	5
Ich wäre sehr froh, weiterhin für die Bundeswehr tätig werden zu können (Reservedienstleistung, Beorderung etc.).	<input type="radio"/>				
Ich fühle mich emotional nicht mehr sonderlich mit der Bundeswehr verbunden.	<input type="radio"/>				
Ich bin immernoch stolz darauf, der Bundeswehr angehört zu haben.	<input type="radio"/>				
Ich empfinde immernoch ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zur Bundeswehr.	<input type="radio"/>				
Ich denke, dass meine Wertevorstellungen zu denen der Bundeswehr passen.	<input type="radio"/>				

[Zurück](#)
[Weiter](#)

M.A. Stefan Göb – 2021 – Europa-Universität Flensburg: Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie

Auf der vorherigen Seite haben wir danach gefragt, wie sehr Sie sich der Bundeswehr als Arbeitgeber verbunden fühlen. Auf dieser Seite möchten wir gerne wissen, wie sehr Sie sich noch dem **Beruf bzw. Ihrer Tätigkeit verbunden fühlen**. Schätzen Sie bitte ein, wie zutreffen die einzelnen Aussagen für Sie sind:

	trifft nicht zu			trifft voll zu	
	1	2	3	4	5
Ich wäre sehr froh, auch weiterhin den Soldatenberuf ausüben zu können (Reservedienstleistung, Beorderung etc.).	<input type="radio"/>				
Ich bin stolz darauf, dass ich in diesem Beruf arbeiten durfte.	<input type="radio"/>				
Meine Tätigkeit bei der Bundeswehr machte mir Spaß.	<input type="radio"/>				
Ich würde mir wünschen, meine damalige Tätigkeit auch in Zukunft ausüben zu können (Reservedienstleistung, Beorderung etc.).	<input type="radio"/>				
Es ist für mich von großer Bedeutung Soldat gewesen bzw. Reservist zu sein.	<input type="radio"/>				
Mit meiner Tätigkeit konnte ich mich identifizieren.	<input type="radio"/>				
Ich denke, dass ich meine Wertevorstellungen in meiner damaligen Tätigkeit verwirklichen konnte.	<input type="radio"/>				

[Zurück](#)
[Weiter](#)

M.A. Stefan Göb – 2021 – Europa-Universität Flensburg: Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie



---

## **Vielen Dank für Ihre Teilnahme!**

Wir möchten uns ganz herzlich für Ihre Mithilfe bedanken.

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

---

[M.A. Stefan Göb](#) – 2021 – Europa-Universität Flensburg: Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie

**Tabelle A7***Mathematische Kennwerte – Arbeitsbezogene Erwartungen T1*

Kennung	Item	M	SD	Min	Max	Schiefe	Kurtosis
AE01_1	gute Bezahlung	4.41	0.60	3	5	-0.45	-0.67
AE01_2	vorbildliche Vorgesetzte	3.97	0.58	2	5	-0.08	0.27
AE01_3	herausfordernde Tätigkeit	4.16	0.60	2	5	-0.21	0.24
AE01_4	umfangreiche Sozialleistungen	4.00	0.67	2	5	-0.38	0.36
AE01_5	nette Kameradinnen und Kameraden	3.88	0.56	2	5	-0.20	0.55
AE01_6	entfalten und entwickeln können	3.71	0.61	2	5	-0.35	0.23
AE01_7	gesunde Arbeitsbedingungen	3.41	0.72	1	5	-0.45	0.15
AE01_8	viel mit Menschen zu tun haben	4.05	0.55	2	5	-0.15	1.02
AE01_9	immer wieder neue Aufgaben übernehmen	3.79	0.58	2	5	-0.45	0.66
AE01_10	sicherer Arbeitsplatz	4.22	0.68	2	5	-0.54	0.09
AE01_11	bei wichtigen Fragen mitbestimmen können	3.05	0.76	1	5	-0.19	0.30
AE01_12	beständig neue Dinge lernen	3.78	0.63	2	5	-0.50	0.67
AE01_13	Arbeitsplatz in unmittelbarer Wohnortnähe	2.10	0.97	1	5	0.79	0.28
AE01_14	Kameradschaft und Teamwork	4.00	0.60	1	5	-0.54	2.09
AE01_15	sich regelmäßig weiterbilden können	3.56	0.68	1	5	-0.44	0.50
AE01_16	selten berufsbedingt umziehen müssen	2.36	0.84	1	5	0.42	0.09
AE01_17	klare Hierarchie	4.26	0.63	2	5	-0.43	0.20
AE01_18	Verantwortung übernehmen können	3.81	0.61	2	5	-0.46	0.73
AE01_19	selten länger als 41 Stunden arbeiten müssen	2.76	0.75	1	5	0.08	0.12
AE01_20	Untergebene führen können	3.97	0.62	2	5	-0.10	0.02
AE01_21	befördert werden und Karriere machen können	4.01	0.68	2	5	-0.10	-0.59
AE01_22	an Wochenenden immer frei haben	2.90	0.85	1	5	-0.17	-0.33
AE01_23	Gleichberechtigung von Frauen und Männern	3.82	0.68	2	5	-0.30	0.17
AE01_24	selbstständig planen und entscheiden können	3.50	0.66	1	5	-0.59	0.70
AE01_25	selten Dienstreisen machen müssen	2.92	0.72	1	5	0.00	0.51
AE01_26	gute Vereinbarkeit von Familie und Dienst	3.18	0.72	1	5	-0.02	0.32
AE01_27	mit den Zielen der BW identifizieren können	4.36	0.66	3	5	-0.53	-0.69
AE01_28	guter baulicher Zustand der Liegenschaft	3.75	0.57	2	5	-0.54	0.62
AE01_29	Angebote zur Kinderbetreuung durch BW	3.21	0.68	1	5	0.17	1.01
AE01_30	Vereinbarkeit mit eigenen Wertevorstellungen	4.32	0.63	2	5	-0.43	-0.39
AE01_31	guter Zustand der Arbeitsräume	3.87	0.61	2	5	-0.55	1.15
AE01_32	angesehener und geachteter Arbeitgeber	4.31	0.80	1	5	-0.98	0.45

Anmerkungen. N = 424.

Zugrunde liegende Skalen: 1 = „sehr unwahrscheinlich“ bis 5 = „sehr wahrscheinlich“

**Tabelle A8***Mathematische Kennwerte – Erwartungserfüllung T2*

Kennung	Item	<i>M</i>	<i>SD</i>	Min	Max	Schiefe	Kurtosis
AA01_1	gute Bezahlung	4.63	0.55	2	5	-1.34	2.02
AA01_2	vorbildliche Vorgesetzte	3.76	0.83	1	5	-0.49	0.44
AA01_3	herausfordernde Tätigkeit	4.25	0.72	2	5	-0.60	-0.21
AA01_4	umfangreiche Sozialleistungen	4.25	0.71	1	5	-0.88	1.65
AA01_5	nette Kameradinnen und Kameraden	4.30	0.66	2	5	-0.54	-0.16
AA01_6	entfalten und entwickeln können	3.65	0.71	2	5	0.03	-0.30
AA01_7	gesunde Arbeitsbedingungen	3.39	0.83	1	5	-0.35	-0.20
AA01_8	viel mit Menschen zu tun haben	4.36	0.61	3	5	-0.37	-0.65
AA01_9	immer wieder neue Aufgaben übernehmen	4.07	0.70	2	5	-0.41	0.06
AA01_10	sicherer Arbeitsplatz	4.64	0.53	3	5	-1.07	0.06
AA01_11	bei wichtigen Fragen mitbestimmen können	2.97	0.79	1	5	-0.01	-0.07
AA01_12	beständig neue Dinge lernen	4.17	0.65	2	5	-0.30	-0.09
AA01_13	Arbeitsplatz in unmittelbarer Wohnortnähe	1.92	0.75	1	4	0.62	0.33
AA01_14	Kameradschaft und Teamwork	4.46	0.64	3	5	-0.78	-0.42
AA01_15	sich regelmäßig weiterbilden können	3.89	0.73	1	5	-0.62	1.11
AA01_16	selten berufsbedingt umziehen müssen	2.45	0.74	1	5	0.95	0.94
AA01_17	klare Hierarchie	4.74	0.51	2	5	-2.10	5.11
AA01_18	Verantwortung übernehmen können	4.06	0.83	2	5	-0.59	-0.24
AA01_19	selten länger als 41 Stunden arbeiten müssen	3.68	0.73	2	5	-0.70	0.38
AA01_20	Untergebene führen können	3.96	0.93	2	5	-0.49	-0.70
AA01_21	befördert werden und Karriere machen können	4.20	0.74	2	5	-0.51	-0.45
AA01_22	an Wochenenden immer frei haben	3.78	0.68	1	5	-0.89	1.83
AA01_23	Gleichberechtigung von Frauen und Männern	4.11	0.84	1	5	-1.09	1.65
AA01_24	selbstständig planen und entscheiden können	3.47	0.78	1	5	-0.51	0.70
AA01_25	selten Dienstreisen machen müssen	3.45	0.74	1	5	-0.79	1.42
AA01_26	gute Vereinbarkeit von Familie und Dienst	2.56	0.83	1	5	0.07	-0.28
AA01_27	mit den Zielen der BW identifizieren können	4.55	0.61	2	5	-1.33	2.17
AA01_28	guter baulicher Zustand der Liegenschaft	3.52	0.75	1	5	-0.45	0.21
AA01_29	Angebote zur Kinderbetreuung durch BW	2.30	0.84	1	5	0.66	0.77
AA01_30	Vereinbarkeit mit eigenen Wertevorstellungen	4.44	0.64	2	5	-0.98	1.12
AA01_31	guter Zustand der Arbeitsräume	3.63	0.75	1	5	-0.74	1.06
AA01_32	angesehener und geachteter Arbeitgeber	4.23	0.75	1	5	-0.98	1.56

*Anmerkungen.* *N* = 176.

Zugrunde liegende Skalen: 1 = „trifft nicht zu“ bis 5 = „trifft voll zu“

**Tabelle A9***Mathematische Kennwerte – Erwartungserfüllung T3*

Kennung	Item	M	SD	Min	Max	Schiefe	Kurtosis
AA01_1_T3	gute Bezahlung	4.73	0.45	4	5	-1.04	-0.94
AA01_2_T3	vorbildliche Vorgesetzte	3.66	0.65	2	5	0.04	-0.23
AA01_3_T3	herausfordernde Tätigkeit	4.48	0.65	2	5	-1.09	1.01
AA01_4_T3	umfangreiche Sozialleistungen	4.23	0.60	3	5	-0.13	-0.45
AA01_5_T3	nette Kameradinnen und Kameraden	4.29	0.54	3	5	0.12	-0.54
AA01_6_T3	entfalten und entwickeln können	3.44	0.80	2	5	0.09	-0.40
AA01_7_T3	gesunde Arbeitsbedingungen	3.35	0.87	1	5	-0.12	-0.38
AA01_8_T3	viel mit Menschen zu tun haben	4.52	0.58	2	5	-1.04	1.89
AA01_9_T3	immer wieder neue Aufgaben übernehmen	4.21	0.65	3	5	-0.24	-0.68
AA01_10_T3	sicherer Arbeitsplatz	4.76	0.45	3	5	-1.54	1.20
AA01_11_T3	bei wichtigen Fragen mitbestimmen können	2.92	0.89	1	5	0.41	0.11
AA01_12_T3	beständig neue Dinge lernen	4.42	0.65	2	5	-0.89	0.74
AA01_13_T3	Arbeitsplatz in unmittelbarer Wohnortnähe	2.30	0.88	1	5	0.58	0.53
AA01_14_T3	Kameradschaft und Teamwork	4.50	0.54	3	5	-0.40	-1.07
AA01_15_T3	sich regelmäßig weiterbilden können	4.20	0.58	3	5	-0.06	-0.30
AA01_16_T3	selten berufsbedingt umziehen müssen	2.88	0.78	1	5	0.21	-0.01
AA01_17_T3	klare Hierarchie	4.75	0.46	3	5	-1.46	0.95
AA01_18_T3	Verantwortung übernehmen können	4.31	0.75	2	5	-0.73	-0.39
AA01_19_T3	selten länger als 41 Stunden arbeiten müssen	4.04	0.68	2	5	-0.80	1.61
AA01_20_T3	Untergebene führen können	4.17	0.74	2	5	-0.42	-0.58
AA01_21_T3	befördert werden und Karriere machen können	4.31	0.69	3	5	-0.49	-0.80
AA01_22_T3	an Wochenenden immer frei haben	3.90	0.74	1	5	-1.21	2.85
AA01_23_T3	Gleichberechtigung von Frauen und Männern	4.12	0.70	2	5	-0.34	-0.33
AA01_24_T3	selbstständig planen und entscheiden können	3.39	0.85	2	5	0.12	-0.57
AA01_25_T3	selten Dienstreisen machen müssen	3.50	0.76	1	5	-0.45	1.12
AA01_26_T3	gute Vereinbarkeit von Familie und Dienst	2.69	0.82	1	5	0.63	0.47
AA01_27_T3	mit den Zielen der BW identifizieren können	4.58	0.57	3	5	-0.98	-0.01
AA01_28_T3	guter baulicher Zustand der Liegenschaft	3.83	0.63	2	5	-0.08	-0.04
AA01_29_T3	Angebote zur Kinderbetreuung durch BW	2.50	0.78	1	5	1.04	1.72
AA01_30_T3	Vereinbarkeit mit eigenen Wertevorstellungen	4.54	0.54	3	5	-0.56	-0.91
AA01_31_T3	guter Zustand der Arbeitsräume	3.93	0.62	2	5	-0.22	0.45
AA01_32_T3	angesehener und geachteter Arbeitgeber	4.30	0.65	3	5	-0.40	-0.71

Anmerkungen. N = 103.

Zugrunde liegende Skalen: 1 = „trifft nicht zu“ bis 5 = „trifft voll zu“

Tabelle A10

## Mathematische Kennwerte – Retrospektive Erwartungserfüllung T3

Kennung	Item	M	SD	Min	Max	Schiefe	Kurtosis
AB01_01_T3	gute Bezahlung	4.30	0.82	1	5	-2.41	9.36
AB01_02_T3	vorbildliche Vorgesetzte	3.04	1.22	1	4	-0.76	-1.14
AB01_03_T3	herausfordernde Tätigkeit	3.70	0.99	1	5	-0.87	0.91
AB01_04_T3	umfangreiche Sozialleistungen	3.67	0.83	1	5	-1.44	3.29
AB01_05_T3	nette Kameradinnen und Kameraden	3.67	0.83	1	5	-1.44	3.29
AB01_06_T3	entfalten und entwickeln können	2.85	0.91	1	4	-0.36	-0.57
AB01_07_T3	gesunde Arbeitsbedingungen	2.41	0.89	1	4	0.12	-0.55
AB01_08_T3	viel mit Menschen zu tun haben	4.07	0.87	1	5	-1.65	4.86
AB01_09_T3	immer wieder neue Aufgaben übernehmen	3.48	0.94	1	5	-0.86	0.70
AB01_10_T3	sicherer Arbeitsplatz	4.30	0.78	2	5	-1.12	1.51
AB01_11_T3	bei wichtigen Fragen mitbestimmen können	2.19	0.79	1	3	-0.35	-1.26
AB01_12_T3	beständig neue Dinge lernen	3.59	0.80	1	5	-1.07	3.18
AB01_13_T3	Arbeitsplatz in unmittelbarer Wohnortnähe	1.48	0.51	1	2	0.08	-2.16
AB01_14_T3	Kameradschaft und Teamwork	3.78	1.05	1	5	-1.46	2.26
AB01_15_T3	sich regelmäßig weiterbilden können	3.41	0.84	1	5	-0.93	1.37
AB01_16_T3	selten berufsbedingt umziehen müssen	2.15	0.82	1	4	0.17	-0.53
AB01_17_T3	klare Hierarchie	4.33	0.92	1	5	-2.03	5.60
AB01_18_T3	Verantwortung übernehmen können	3.37	1.01	1	5	-0.35	-0.13
AB01_19_T3	selten länger als 41 Stunden arbeiten müssen	3.74	0.76	1	5	-1.74	5.62
AB01_20_T3	Untergebene führen können	3.22	1.05	1	5	-0.05	-0.56
AB01_21_T3	befördert werden und Karriere machen können	3.11	1.05	1	5	-0.24	-0.28
AB01_22_T3	an Wochenenden immer frei haben	3.48	0.80	1	5	-1.14	2.42
AB01_23_T3	Gleichberechtigung von Frauen und Männern	3.52	0.80	1	4	-1.75	2.73
AB01_24_T3	selbstständig planen und entscheiden können	2.48	0.80	1	4	-0.18	-0.28
AB01_25_T3	selten Dienstreisen machen müssen	2.96	0.71	1	4	-1.36	3.48
AB01_26_T3	gute Vereinbarkeit von Familie und Dienst	1.85	0.77	1	3	0.27	-1.21
AB01_27_T3	mit den Zielen der BW identifizieren können	3.89	1.05	1	5	-1.06	1.00
AB01_28_T3	guter baulicher Zustand der Liegenschaft	3.22	0.85	1	4	-0.87	0.17
AB01_29_T3	Angebote zur Kinderbetreuung durch BW	1.96	0.81	1	3	0.07	-1.45
AB01_30_T3	Vereinbarkeit mit eigenen Wertevorstellungen	3.85	1.03	1	5	-1.06	1.15
AB01_31_T3	guter Zustand der Arbeitsräume	3.22	0.85	1	4	-0.87	0.17
AB01_32_T3	angesehener und geachteter Arbeitgeber	3.67	0.88	1	5	-1.11	2.30

Anmerkungen. N = 27.

Zugrunde liegende Skalen: 1 = „trifft nicht zu“ bis 5 = „trifft voll zu“

Tabelle A11

## Mathematische Kennwerte – Commitment T2

Kennung	Item	M	SD	Min	Max	Schiefe	Kurtosis
OC01_01	weiteres Arbeitsleben bei BW verbringen wollen	3.94	0.88	1	5	-0.65	0.37
OC01_02	zu viele Nachteile durch Verlassen der BW	3.89	0.75	1	5	-0.81	1.38
OC01_03	emotional nicht sonderlich mit BW verbunden	3.60	0.84	1	5	-0.22	0.06
OC01_04	stolz darauf BW anzugehören	4.32	0.73	1	5	-1.11	1.95
OC01_05	zu viel würde sich durch Verlassen BW ändern	3.84	0.72	2	5	-0.39	0.18
OC01_06	zu wenig Chancen für einen Arbeitgeberwechsel	2.85	0.93	1	5	0.04	-0.08
OC01_07	zu viel Kraft und Energie in BW gesetzt	3.73	0.83	1	5	-0.36	-0.03
OC01_08	Leute wären enttäuscht durch mein Verlassen	3.53	0.89	1	5	-0.28	-0.03
OC01_09	es wäre nicht richtig die BW zu verlassen	3.51	0.83	1	5	-0.63	0.40
OC01_10	starkes Gefühl der Zugehörigkeit zur BW	3.98	0.87	1	5	-0.77	0.68
OC01_11	Wertevorstellungen passen zu denen der BW	4.25	0.67	2	5	-0.46	-0.28
OC01_12	würde mich schuldig fühlen bei Verlassen	3.59	0.87	1	5	-0.68	0.59
OC01_13	Arbeitgeberwechsel macht schlechten Eindruck	3.90	0.72	1	5	-0.50	0.93
OC01_14	fühle mich einigen Leuten in der BW verpflichtet	3.40	0.82	1	5	-0.34	0.60
OC02_01	weiteres Arbeitsleben in Beruf verbringen	4.03	0.89	1	5	-0.84	0.59
OC02_02	stolz auf diesen Beruf	4.32	0.78	1	5	-1.22	1.83
OC02_03	jetzige Tätigkeit macht mir Spaß	4.08	0.90	1	5	-1.38	2.51
OC02_04	jetzige Tätigkeit auch in Zukunft ausüben wollen	4.02	0.89	1	5	-1.04	1.34
OC02_05	zu viel würde sich durch Berufswechsel ändern	3.89	0.75	1	5	-0.47	0.63
OC02_06	Leute wären enttäuscht durch Tätigkeitswechsel	3.66	0.89	1	5	-0.42	0.19
OC02_07	zu viel in Beruf investiert für einen Wechsel	3.85	0.82	1	5	-0.53	0.27
OC02_08	es gibt keine Alternativen für mich	2.95	0.85	1	5	0.04	0.14
OC02_09	man sollte seinen Beruf treu bleiben	3.94	0.69	1	5	-0.57	1.47
OC02_10	zu viel in Tätigkeitsbereich investiert	3.76	0.79	1	5	-0.48	0.40
OC02_11	wäre nicht richtig Tätigkeitsbereich zu wechseln	3.61	0.81	1	5	-0.71	1.16
OC02_12	von großer Bedeutung diesen Beruf auszuüben	4.10	0.82	1	5	-0.88	0.88
OC02_13	Berufswechsel mit vielen Nachteilen verbunden	3.77	0.71	1	5	-0.84	2.09
OC02_14	Identifikation mit Tätigkeit	4.21	0.83	1	5	-1.09	1.28
OC02_15	Verwirklichung Wertevorstellungen in Tätigkeit	4.24	0.80	1	5	-1.14	1.62
OC02_16	Berufswechsel macht schlechten Eindruck	4.06	0.70	1	5	-0.99	3.17

Anmerkungen. N = 176.

Zugrunde liegende Skalen: 1 = „trifft nicht zu“ bis 5 = „trifft voll zu“

Tabelle A12

## Mathematische Kennwerte – Commitment T3

Kennung	Item	M	SD	Min	Max	Schiefe	Kurtosis
OC01_01_T3	weiteres Arbeitsleben bei BW verbringen wollen	4.16	0.81	2	5	-0.52	-0.68
OC01_02_T3	zu viele Nachteile durch Verlassen der BW	4.26	0.78	1	5	-1.64	4.82
OC01_03_T3	emotional nicht sonderlich mit BW verbunden	4.17	0.77	1	5	-1.10	2.29
OC01_04_T3	stolz darauf BW anzugehören	4.52	0.61	3	5	-0.90	-0.18
OC01_05_T3	zu viel würde sich durch Verlassen BW ändern	4.22	0.67	1	5	-1.09	4.03
OC01_06_T3	zu wenig Chancen für einen Arbeitgeberwechsel	3.29	0.87	1	5	-0.15	-0.09
OC01_07_T3	zu viel Kraft und Energie in BW gesetzt	4.37	0.69	1	5	-1.37	4.35
OC01_08_T3	Leute wären enttäuscht durch mein Verlassen	3.96	0.83	2	5	-0.46	-0.31
OC01_09_T3	es wäre nicht richtig die BW zu verlassen	3.98	0.70	2	5	-0.50	0.57
OC01_10_T3	starkes Gefühl der Zugehörigkeit zur BW	4.39	0.70	3	5	-0.71	-0.69
OC01_11_T3	Wertevorstellungen passen zu denen der BW	4.52	0.59	3	5	-0.82	-0.29
OC01_12_T3	würde mich schuldig fühlen bei Verlassen	3.94	0.80	1	5	-0.71	1.03
OC01_13_T3	Arbeitgeberwechsel macht schlechten Eindruck	4.13	0.65	1	5	-1.00	4.21
OC01_14_T3	fühle mich einigen Leuten in der BW verpflichtet	4.01	0.63	3	5	-0.01	-0.45
OC02_01_T3	weiteres Arbeitsleben in Beruf verbringen	4.32	0.80	2	5	-0.76	-0.61
OC02_02_T3	stolz auf diesen Beruf	4.62	0.58	3	5	-1.26	0.63
OC02_03_T3	jetzige Tätigkeit macht mir Spaß	4.38	0.76	2	5	-1.04	0.50
OC02_04_T3	jetzige Tätigkeit auch in Zukunft ausüben wollen	4.19	0.83	2	5	-0.70	-0.35
OC02_05_T3	zu viel würde sich durch Berufswechsel ändern	4.38	0.66	1	5	-1.43	5.35
OC02_06_T3	Leute wären enttäuscht durch Tätigkeitswechsel	4.11	0.74	1	5	-0.914	2.22
OC02_07_T3	zu viel in Beruf investiert für einen Wechsel	4.44	0.68	1	5	-1.57	5.01
OC02_08_T3	es gibt keine Alternativen für mich	3.46	0.91	1	5	-0.39	0.28
OC02_09_T3	man sollte seinen Beruf treu bleiben	4.28	0.63	1	5	-1.26	5.78
OC02_10_T3	zu viel in Tätigkeitsbereich investiert	4.36	0.62	1	5	-1.42	6.67
OC02_11_T3	wäre nicht richtig Tätigkeitsbereich zu wechseln	4.07	0.77	2	5	-0.77	0.72
OC02_12_T3	von großer Bedeutung diesen Beruf auszuüben	4.49	0.66	3	5	-0.91	-0.27
OC02_13_T3	Berufswechsel mit vielen Nachteilen verbunden	4.26	0.61	1	5	-1.27	6.76
OC02_14_T3	Identifikation mit Tätigkeit	4.52	0.68	2	5	-1.31	1.16
OC02_15_T3	Verwirklichung Wertevorstellungen in Tätigkeit	4.55	0.64	2	5	-1.36	1.77
OC02_16_T3	Berufswechsel macht schlechten Eindruck	4.24	0.62	1	5	-1.22	6.25

Anmerkungen. N = 103.

Zugrunde liegende Skalen: 1 = „trifft nicht zu“ bis 5 = „trifft voll zu“

**Tabelle A13***Mathematische Kennwerte – Residuales Commitment affektiv T3*

Kennung	Item	<i>M</i>	<i>SD</i>	Min	Max	Schiefe	Kurtosis
EC01_01_T3	gerne weiterhin für BW tätig sein wollen	3.41	1.34	1	5	-0.92	-0.55
EC01_02_T3	emotional nicht mehr mit BW verbunden	3.33	1.30	1	5	-0.68	-0.65
EC01_03_T3	stolz darauf BW angehört zu haben	3.67	1.33	1	5	-0.92	-0.27
EC01_04_T3	noch starkes Gefühl der Zugehörigkeit	3.19	1.24	1	5	-0.77	-0.46
EC01_05_T3	Wertevorstellungen passen zu BW	3.85	1.35	1	5	-1.13	0.15
EC02_01_T3	gerne weiterhin Beruf ausüben wollen	3.44	1.37	1	5	-0.90	-0.43
EC02_02_T3	stolz auf ausgeübten Beruf	3.67	1.39	1	5	-1.03	-0.19
EC02_03_T3	Tätigkeit machte Spaß	2.93	1.27	1	5	-0.22	-1.11
EC02_04_T3	Tätigkeit auch in Zukunft ausüben wollen	3.04	1.37	1	5	-0.17	-1.22
EC02_05_T3	große Bedeutung Soldat gewesen zu sein	3.44	1.37	1	5	-0.90	-0.43
EC02_06_T3	mit Tätigkeit identifiziert	3.04	1.29	1	5	-0.31	-0.88
EC02_07_T3	Wertevorstellungen in Tätigkeit verwirklicht	3.48	1.37	1	5	-0.69	-0.63

*Anmerkungen. N = 27.*

Zugrunde liegende Skalen: 1 = „trifft nicht zu“ bis 5 = „trifft voll zu“

Tabelle A14

## Deskriptive Statistik – Sozioökonomische Daten

Merkmal	T1 (N = 424)						T2 (N = 176)						T3 (N = 103)													
	1.		2.		3.		4.		5.		6.		7.		8.		9.		10.		11.		12.			
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
Geschlecht																										
	Ausprägung																									
	männlich	4.0	0.58	3.7	0.35	6.1	0.81	5.3	1.01	3.8	0.41	3.8	0.54	3.9	0.60	6.2	0.63	5.5	0.81	3.9	0.42	4.2	0.50	4.3	0.55	
	weiblich	3.9	0.51	3.6	0.33	5.8	1.20	5.3	1.07	3.8	0.44	3.6	0.57	3.8	0.67	6.3	0.54	5.7	0.70	3.9	0.32	4.1	0.36	4.3	0.44	
Bewerbertyp																										
	Erstbewerber	3.9	0.59	3.7	0.35	6.1	0.91	5.3	1.05	3.8	0.37	3.7	0.55	3.9	0.61	6.3	0.56	5.6	0.72	3.9	0.38	4.1	0.45	4.3	0.49	
	Wiedereinsteller	4.0	0.52	3.6	0.35	6.0	1.10	5.3	0.99	3.8	0.48	3.8	0.60	3.9	0.67	6.1	0.83	5.2	1.06	3.9	0.50	4.0	0.58	4.2	0.71	
Laufbahnwahl																										
	Laufbahnwechsler	4.0	0.52	3.7	0.35	6.0	0.78	5.1	0.99	3.8	0.57	4.0	0.43	4.1	0.51	6.1	0.32	5.6	0.70	3.9	0.21	4.3	0.25	4.4	0.34	
	Unteroffiziere o. Portepe	3.7	0.54	3.5	0.39	5.8	0.88	5.0	0.96	3.6	0.37	3.5	0.52	3.8	0.51	6.0	0.40	5.4	0.85	3.7	0.32	4.0	0.43	4.2	0.47	
	Unteroffiziere m. Portepe	3.9	0.55	3.7	0.33	5.9	0.88	5.3	0.95	3.8	0.37	3.7	0.57	3.9	0.69	6.3	0.69	5.5	0.80	3.9	0.42	4.2	0.49	4.2	0.57	
	Offiziere	4.2	0.51	3.8	0.27	6.3	0.97	5.5	1.10	4.0	0.43	3.9	0.52	4.0	0.57	6.4	0.59	5.7	0.73	4.1	0.35	4.2	0.42	4.4	0.49	
Organisationsbereich																										
	Heer	4.0	0.62	3.7	0.36	6.0	0.89	5.2	0.95	3.8	0.42	3.8	0.61	3.9	0.70	6.2	0.59	5.4	0.84	3.9	0.41	4.2	0.45	4.3	0.54	
	Luftwaffe	3.9	0.55	3.6	0.33	6.1	1.08	5.6	0.93	3.9	0.33	3.8	0.48	3.9	0.45	6.2	0.53	5.5	0.80	4.0	0.36	4.1	0.40	4.2	0.44	
	Marine	3.9	0.44	3.7	0.37	6.1	0.89	5.2	1.34	3.8	0.55	3.9	0.59	4.1	0.66	6.4	0.62	5.6	0.78	4.0	0.43	4.3	0.48	4.4	0.44	
	Streitkräftebasis	4.0	0.45	3.7	0.32	5.9	0.89	5.1	0.86	3.7	0.41	3.6	0.51	3.6	0.56	6.1	0.70	5.6	0.74	3.8	0.35	4.0	0.57	4.1	0.63	
	Zentraler Sanitätsdienst	3.8	0.67	3.6	0.34	6.0	0.94	5.5	1.13	3.8	0.42	3.5	0.45	4.2	0.50	6.3	0.62	5.8	0.75	4.0	0.35	4.0	0.38	4.6	0.48	
Status																										
	Berufssoldat	4.3	0.62	4.1	0.28	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Zeitsoldat	4.0	0.56	3.7	0.34	6.0	0.93	5.3	1.02	3.8	0.42	3.7	0.56	3.9	0.62	6.2	0.60	5.5	0.79	3.9	0.39	4.1	0.46	4.3	0.52	
Ausbildungsabschluss																										
	keinen berufl. Abschluss	4.0	0.57	3.6	0.34	5.9	1.02	5.2	1.00	3.8	0.42	3.7	0.56	3.9	0.60	6.3	0.61	5.4	0.90	3.9	0.41	4.1	0.45	4.3	0.51	
	Lehre	3.9	0.55	3.7	0.36	6.1	0.70	5.4	0.96	3.7	0.36	3.8	0.53	4.0	0.59	6.2	0.59	5.6	0.66	4.0	0.39	4.2	0.50	4.4	0.55	
	Fachschul-/Techniker	3.9	0.61	3.7	0.28	6.1	1.26	5.2	1.10	3.8	0.45	3.8	0.64	3.8	0.68	6.2	0.45	5.8	0.45	4.0	0.05	4.0	0.25	4.1	0.25	
	Fachhochschulabschluss	4.2	0.36	3.9	0.18	6.5	0.54	5.6	1.60	4.2	0.53	3.8	0.54	3.9	0.73	6.0	1.00	5.7	0.58	3.8	0.54	4.1	0.61	4.2	0.74	
	Hochschulabschluss	3.9	0.79	4.0	0.55	7.0	0.00	6.5	0.71	4.4	0.15	4.1	0.40	3.7	1.10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Sonstige	3.9	0.62	3.6	0.30	5.3	0.96	5.3	0.96	3.5	0.46	3.4	0.73	3.4	0.90	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

## Anmerkungen.

1. Informiertheit, 1 = „gering“ bis 5 = „sehr hoch“.
2. Arbeitsbezogene Erwartungen, 1 = „sehr unwahrscheinlich“ bis 5 = „sehr wahrscheinlich“.
3. Zufriedenheit mit dem Dienst, 1 = „sehr unzufrieden“ bis 7 = „sehr zufrieden“.
4. Zufriedenheit mit dem Führungsstil des Vorgesetzten, 1 = „sehr unzufrieden“ bis 7 = „sehr zufrieden“.
5. Erwartungserfüllung, 1 = „trifft nicht zu“ bis 5 = „trifft voll zu“.
6. Organisationales Commitment, 1 = „trifft nicht zu“ bis 5 = „trifft voll zu“.
7. Berufsbezogenes Commitment, 1 = „trifft nicht zu“ bis 5 = „trifft voll zu“.
8. Zufriedenheit mit dem Dienst, 1 = „sehr unzufrieden“ bis 7 = „sehr zufrieden“.
9. Zufriedenheit mit dem Führungsstil des Vorgesetzten, 1 = „sehr unzufrieden“ bis 7 = „sehr zufrieden“.
10. Erwartungserfüllung, 1 = „trifft nicht zu“ bis 5 = „trifft voll zu“.
11. Organisationales Commitment, 1 = „trifft nicht zu“ bis 5 = „trifft voll zu“.
12. Berufsbezogenes Commitment, 1 = „trifft nicht zu“ bis 5 = „trifft voll zu“.

Tabelle A15

## Gesamtübersicht der Hypothesenprüfungen

Hypothese	Inhaltliche Fragestellung	Ergebnis
<b>H1</b>	Je höher die subjektiv wahrgenommene Informiertheit vor Einstellung (T1), desto höher sind die arbeitsbezogenen Erwartungen <sub>EVP/PE/ÖZR/AR</sub> vor Einstellung (T1).	
H1A	Je höher die subjektiv wahrgenommene Informiertheit, desto höher sind die Erwartungen an die Employer Value Proposition bei T1.	bestätigt
H1B	Je höher die subjektiv wahrgenommene Informiertheit, desto höher sind die Persönlichkeitsförderlichen Erwartungen bei T1.	bestätigt
H1C	Je höher die subjektiv wahrgenommene Informiertheit, desto höher sind die Erwartungen an die Örtlichen und zeitlichen Rahmenbedingungen bei T1.	bestätigt
H1D	Je höher die subjektiv wahrgenommene Informiertheit, desto höher sind die Erwartungen an die Außenwirksamen Rahmenbedingungen bei T1.	bestätigt
<b>H2</b>	Je höher die subjektiv wahrgenommene Informiertheit vor Einstellung (T1), desto höher ist die Erwartungserfüllung <sub>EVP/PE/ÖZR/AR</sub> nach Einstellung (T2).	
H2A	Je höher die subjektiv wahrgenommene Informiertheit, desto höher ist die Erwartungserfüllung der Employer Value Proposition bei T2.	verworfen
H2B	Je höher die subjektiv wahrgenommene Informiertheit, desto höher ist die Erfüllung der Persönlichkeitsförderlichen Erwartungen bei T2.	verworfen
H2C	Je höher die subjektiv wahrgenommene Informiertheit, desto höher ist die Erwartungserfüllung der Örtlichen und zeitlichen Rahmenbedingungen bei T2.	verworfen
H2D	Je höher die subjektiv wahrgenommene Informiertheit, desto höher ist die Erwartungserfüllung der Außenwirksamen Rahmenbedingungen bei T2.	verworfen
<b>H3</b>	Je mehr arbeitsbezogene Erwartungen <sub>EVP/PE/ÖZR/AR</sub> während der Organisationszugehörigkeit (T2) erfüllt werden, desto höher das Commitment <sub>OCA/OCC/OCN/BCA/BCC/BCN</sub> während der Organisationszugehörigkeit (T2).	
H3A	Je mehr Erwartungen der Employer Value Proposition bei T2 erfüllt werden, desto höher das organisationale Commitment affektiv bei T2.	bestätigt
H3B	Je mehr Erwartungen der Employer Value Proposition bei T2 erfüllt werden, desto höher das organisationale Commitment normativ bei T2.	bestätigt
H3C	Je mehr Erwartungen der Employer Value Proposition bei T2 erfüllt werden, desto höher das organisationale Commitment kalkulatorisch bei T2.	bestätigt
H3D	Je mehr Erwartungen der Employer Value Proposition bei T2 erfüllt werden, desto höher das berufsbezogene Commitment affektiv bei T2.	bestätigt
H3E	Je mehr Erwartungen der Employer Value Proposition bei T2 erfüllt werden, desto höher das berufsbezogene Commitment normativ bei T2.	bestätigt
H3F	Je mehr Erwartungen der Employer Value Proposition bei T2 erfüllt werden, desto höher das berufsbezogene Commitment kalkulatorisch bei T2.	bestätigt
H3G	Je mehr persönlichkeitsförderliche Erwartungen bei T2 erfüllt werden, desto höher das organisationale Commitment affektiv bei T2.	bestätigt
H3H	Je mehr persönlichkeitsförderliche Erwartungen bei T2 erfüllt werden, desto höher das organisationale Commitment normativ bei T2.	bestätigt
H3I	Je mehr persönlichkeitsförderliche Erwartungen bei T2 erfüllt werden, desto höher das organisationale Commitment kalkulatorisch bei T2.	bestätigt
H3J	Je mehr persönlichkeitsförderliche Erwartungen bei T2 erfüllt werden, desto höher das berufsbezogene Commitment affektiv bei T2.	bestätigt
H3K	Je mehr persönlichkeitsförderliche Erwartungen bei T2 erfüllt werden, desto höher das berufsbezogene Commitment normativ bei T2.	bestätigt
H3L	Je mehr persönlichkeitsförderliche Erwartungen bei T2 erfüllt werden, desto höher das berufsbezogene Commitment kalkulatorisch bei T2.	bestätigt
H3M	Je mehr örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen bei T2 erfüllt werden, desto höher das organisationale Commitment affektiv bei T2.	bestätigt
H3N	Je mehr örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen bei T2 erfüllt werden, desto höher das organisationale Commitment normativ bei T2.	verworfen
H3O	Je mehr örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen bei T2 erfüllt werden, desto höher das organisationale Commitment kalkulatorisch bei T2.	verworfen
H3P	Je mehr örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen bei T2 erfüllt werden, desto höher das berufsbezogene Commitment affektiv bei T2.	bestätigt
H3Q	Je mehr örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen bei T2 erfüllt werden, desto höher das berufsbezogene Commitment normativ bei T2.	verworfen

Hypothese	Inhaltliche Fragestellung	Ergebnis
H3 <sub>R</sub>	Je mehr örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen bei T2 erfüllt werden, desto höher das berufsbezogene Commitment kalkulatorisch bei T2.	verworfen
H3 <sub>S</sub>	Je mehr außenwirksame Rahmenbedingungen bei T2 erfüllt werden, desto höher das organisationale Commitment affektiv bei T2.	bestätigt
H3 <sub>T</sub>	Je mehr außenwirksame Rahmenbedingungen bei T2 erfüllt werden, desto höher das organisationale Commitment normativ bei T2.	bestätigt
H3 <sub>U</sub>	Je mehr außenwirksame Rahmenbedingungen bei T2 erfüllt werden, desto höher das organisationale Commitment kalkulatorisch bei T2.	bestätigt
H3 <sub>V</sub>	Je mehr außenwirksame Rahmenbedingungen bei T2 erfüllt werden, desto höher das berufsbezogene Commitment affektiv bei T2.	bestätigt
H3 <sub>W</sub>	Je mehr außenwirksame Rahmenbedingungen bei T2 erfüllt werden, desto höher das berufsbezogene Commitment normativ bei T2.	bestätigt
H3 <sub>X</sub>	Je mehr außenwirksame Rahmenbedingungen bei T2 erfüllt werden, desto höher das berufsbezogene Commitment kalkulatorisch bei T2.	bestätigt
<b>H4</b>	Je mehr arbeitsbezogene Erwartungen <sub>EVP/PE/ÖZR/AR</sub> während der Organisationszugehörigkeit (T2) erfüllt werden, desto höher ist das residuale affektive Commitment <sub>OCA/BCA</sub> nach Verlassen der Organisation (T3).	
H4 <sub>A</sub>	Je mehr Erwartungen der Employer Value Proposition bei T2 erfüllt werden, desto höher das residuale organisationale Commitment affektiv bei T3.	verworfen
H4 <sub>B</sub>	Je mehr persönlichkeitsförderliche Erwartungen bei T2 erfüllt werden, desto höher das residuale organisationale Commitment affektiv bei T3.	verworfen
H4 <sub>C</sub>	Je mehr örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen bei T2 erfüllt werden, desto höher das residuale organisationale Commitment affektiv bei T3.	verworfen
H4 <sub>D</sub>	Je mehr außenwirksame Rahmenbedingungen bei T2 erfüllt werden, desto höher das residuale organisationale Commitment affektiv bei T3.	bestätigt
H4 <sub>E</sub>	Je mehr Erwartungen der Employer Value Proposition bei T2 erfüllt werden, desto höher das residuale berufsbezogene Commitment affektiv bei T3.	verworfen
H4 <sub>F</sub>	Je mehr persönlichkeitsförderliche Erwartungen bei T2 erfüllt werden, desto höher das residuale berufsbezogene Commitment affektiv bei T3.	verworfen
H4 <sub>G</sub>	Je mehr örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen bei T2 erfüllt werden, desto höher das residuale berufsbezogene Commitment affektiv bei T3.	verworfen
H4 <sub>H</sub>	Je mehr außenwirksame Rahmenbedingungen bei T2 erfüllt werden, desto höher das residuale berufsbezogene Commitment affektiv bei T3.	bestätigt
<b>H5</b>	Je höher das affektive Commitment <sub>OCA/BCA</sub> während der Organisationszugehörigkeit (T2), desto höher das residuale affektive Commitment <sub>OCA/BCA</sub> nach Verlassen der Organisation (T3).	
H5 <sub>A</sub>	Je höher das organisationale Commitment affektiv bei T2, desto höher das residuale organisationale Commitment affektiv bei T3.	bestätigt
H5 <sub>B</sub>	Je höher das berufsbezogene Commitment affektiv bei T2, desto höher das residuale berufsbezogene Commitment affektiv bei T3.	bestätigt

**Eidesstattliche Versicherung**

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst und andere als in der Dissertation angegebene Hilfsmittel nicht benutzt habe; die aus fremden Quellen (einschließlich elektronischer Quellen, dem Internet und mündlicher Kommunikation) direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind ausnahmslos unter genauer Quellenangabe als solche kenntlich gemacht. Zentrale Inhalte der Dissertation sind nicht schon zuvor für eine andere Qualifikationsarbeit verwendet worden. Insbesondere habe ich nicht die Hilfe sogenannter Promotionsberaterinnen bzw. Promotionsberater in Anspruch genommen. Dritte haben von mir weder unmittelbar noch mittelbar Geld oder geldwerte Leistungen für Arbeiten erhalten, die im Zusammenhang mit dem Inhalt der vorgelegten Dissertation stehen. Die Arbeit wurde bisher weder im Inland noch im Ausland in gleicher oder ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt. Auf die Bedeutung einer eidesstattlichen Versicherung und die strafrechtlichen Folgen einer, auch fahrlässigen, falschen oder unvollständigen eidesstattlichen Versicherung und die Bestimmungen der §§ 156, 161 StGB bin ich hingewiesen worden.