

Einflussfaktoren der Fluktuationsabsichten von Berufslernenden der Generation Z

Bachelor-Thesis im Bachelor of Science
Wirtschaftsingenieurwesen der Fernfachhochschule Schweiz

Autor: *Samuel Heim*

Einreichdatum: *26.01.2023*

Referent: *lic.phil. in Psychologie, Aldona Kaczowski*

Management Summary

Der Fachkräftemangel ist in der Schweiz und speziell im industriellen Umfeld eine ernstzunehmende Angelegenheit. Dieser verschärft sich durch den demografischen Wandel zusätzlich, weil mehr Personen in Pension gehen als aus dem Nachwuchs nachrücken. Viele Unternehmen bilden aus diesem Grund eigene Berufslernende aus. Nach dem Abschluss der Berufslehre steht es den Absolventen aber frei den Arbeitgeber zu wechseln. Für die von dieser Fluktuation betroffenen Lehrbetriebe ist dies äusserst frustrierend, weil die Ausbildung von Berufslernenden grosse finanzielle und personelle Aufwände verursacht. Mit dieser Arbeit wurde deshalb untersucht, was die Fluktuationsabsichten von Berufslernenden beeinflusst. Die Auswertung von 22 internationalen Studien in dieser Thematik haben in Erkenntnis gebracht, dass elf Faktoren die Fluktuationsabsichten von Angestellten verschiedenen Alters ausgeprägt beeinflussen. Bislang gab es jedoch noch keine Publikation, bei der all diese Faktoren bei den heutigen Berufslernenden in der Schweiz und im industriellen Umfeld miteinander verglichen wurden. Bei heutigen Berufslernenden handelt es sich in der Regel um Personen der Altersgruppe Generation Z. Diese junge Generation besitzt andere Werten und Merkmalsausprägungen. Deshalb können die Resultate von älteren Publikationen nicht kongruent adaptiert werden. Folglich wurde untersucht ob und wie stark die Faktoren Arbeitsgestaltung, Art der Arbeit, Benefits, Einkommen, Interne Kommunikation, Mitarbeiter, Personalentwicklung, Stress, Vorgesetzte, Wertschätzung und Work-Life-Balance die Fluktuationsabsichten von Berufslernenden in der Schweiz und im industriellen Umfeld beeinflussen. Die Resultate sind für Arbeitgeber wertvoll, welche Berufslernende ausbilden und diese auch nach dem Abschluss der Berufslehre weiterbeschäftigen möchten. In dieser Querschnittsstudie erzeugte die quantitative Erhebung mit einer Onlineumfrage insgesamt 145 verwendbare Fragebögen. In der statistischen Auswertung zeigten die Berechnungen mit einer Multiplen Regressionsanalyse, dass die Faktoren Art der Arbeit, Vorgesetzte und Work-Life-Balance einen signifikanten negativen Einfluss auf die Fluktuationsabsichten haben und diese senken. Weiter zeigte die Auswertung, dass die Faktoren Benefits, Interne Kommunikation, Mitarbeiter, Personalentwicklung, Stress und Wertschätzung keinen signifikanten Einfluss auf die Fluktuationsabsicht haben. Anhand dieser Resultate konnte die Forschungsfrage beantwortet werden. Darauffolgend wurde zu den drei signifikanten Faktoren entsprechend breit gefächerte Handlungsempfehlungen definiert. Um auch zukünftig eine stabile und kompetente Belegschaft gewährleisten zu können, ist es für Arbeitgeber bedeutend und lohnend sich dieser Thematik zu widmen und in das eigene Personalwesen einfließen zu lassen.

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	I
Inhaltsverzeichnis	2
1 Ausgangslage	4
2 Problemstellung	5
3 Forschungsfrage	6
4 Zielsetzung	6
5 Theoretische Grundlagen	7
5.1 Berufliche Grundbildung	7
5.2 Industrie	7
5.3 Generationen.....	8
5.4 Generation Z	10
5.4.1 Persönlichkeitsmerkmale Generation Z.....	10
5.4.2 Arbeitswelt Generation Z.....	11
5.5 Mitarbeiterfluktuation	11
5.6 Fluktuationsabsicht (FA)	11
5.7 Mitarbeiterbindung.....	12
6 Hypothesen	14
6.1 Arbeitsgestaltung (AR)	14
6.2 Art der Arbeit (AA)	14
6.3 Benefits (BE)	15
6.4 Einkommen (EK)	16
6.5 Interne Kommunikation (IK).....	16
6.6 Mitarbeiter (MI)	17
6.7 Personalentwicklung (PE).....	17
6.8 Stress (ST)	18
6.9 Vorgesetzte (VO).....	18
6.10 Wertschätzung (WE)	19
6.11 Work-Life-Balance (WLB).....	20
7 Methodik	21
7.1 Forschungsdesign	21
7.1.1 Forschungsmethode	21
7.1.2 Datensammlung.....	21
7.1.3 Datenbeschreibung.....	22
7.1.4 Analysemethode	22

7.2	Messinstrument und Pre-Test.....	23
7.2.1	Erläuterung Messinstrument	24
7.2.2	Auswertung Pretest.....	27
7.3	Durchführung und Rücklauf.....	28
7.4	Datenbereinigung und Skalenbildung	30
7.5	Stichprobe	32
8	Zentrale Ergebnisse.....	33
8.1	Vorgehen Berechnung.....	33
8.1.1	Resultate Multiple Lineare Regression.....	33
8.1.2	Multikollinearität	34
8.1.3	Normalverteilung des Fehlwertes	35
8.2	Beantwortung der Forschungsfrage.....	36
8.3	Verifizierung / Falsifizierung der Hypothesen.....	36
9	Interpretation.....	38
10	Empfehlungen für die Praxis.....	40
11	Kritische Würdigung.....	43
12	Empfehlungen für zukünftige Forschungen	44
13	Fazit	45
	Literaturverzeichnis.....	48
	Abkürzungsverzeichnis.....	55
	Abbildungsverzeichnis.....	55
	Tabellenverzeichnis.....	55
	Anhang	56
	Selbständigkeitserklärung	69

Anmerkung:

Zur besseren Lesbarkeit dieser Arbeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet.

1 Ausgangslage

Um die wirtschaftliche Spitzenposition im globalen Umfeld halten zu können, ist die Schweiz auf Fachkräfte angewiesen. Der Fachkräftemangel verschärft sich zunehmend und ist schon seit mehreren Jahren fortlaufend ansteigend (SECO, 2016). Laut den Ergebnissen von aktuellen Studien ist jedes vierte KMU (kleineres oder mittleres Unternehmen) in der Schweiz von dem Mangel an Fachkräften betroffen. Dies entsprechen rund 90'000 Unternehmen, welche mit dieser zentralen Herausforderung zu kämpfen haben (Carnazzi, 2022). In der Schweiz wird der Fachkräftemangel in allen Branchen kontinuierlich im Rahmen des «Fachkräftemangel Index Schweiz» erhoben. Darin ist ersichtlich, dass vor allem bei Unternehmen aus der Industrie markante Probleme wegen Personalmangel in den Bereichen Ingenieurwesen, Technik und Informatik bestehen (SECO, 2022). In der demographischen Entwicklung liegt einer der Hauptgründe dafür, weil aktuell mehr Personen pensioniert werden als aus dem Nachwuchs nachrücken. Auch verläuft die Konjunktur gut und es werden zusätzliche Arbeitsstellen geschaffen (Rüttimann, 2022). Die geschlechterspezifische Berufswahl verändert sich nur langsam. Auch im Jahr 2022 liegt der Anteil an weiblichen Personen, welche einen technischen Beruf ausführen bei lediglich 7% (Bundesamt für Statistik, 2022c). Dieser Zustand verstärkt den Fachkräftemangel in dieser Branche zusätzlich. Die dazugehörige Schweizer MEM-Industrie (Maschinen-, Elektro-, Metallindustrie) beschäftigte im Jahr 2020 rund 319'000 Personen (Bundesamt für Statistik, 2022). Im selben Jahr erzielte dieser Bereich ein Exportvolumen von 60,66 Milliarden Schweizer Franken (Bundesamt für Statistik, 2022). Dies entspricht einem Anteil von knapp 27% aller gesamtschweizerischen Exporte und zeigt auf, wie bedeutend dieser Pfeiler in der Schweizer Volkswirtschaft ist (Bundesamt für Statistik, 2022). Der Fachkräftemangel generell und vor allem im stark betroffenen industriellen Umfeld darf deshalb keinesfalls auf «die leichte Schulter» genommen werden.

Rund 80% der Fachkräfte aus dem industriellen Umfeld stammen ursprünglich aus der Berufsbildung (Rüttimann, 2022). Nach aktuellen Statistiken entscheiden sich zwei Drittel aller Jugendlichen für eine Berufslehre (Bundesamt für Statistik, 2022c). In der MEM-Industrie sind im Jahr 2022 annähernd 20'000 Berufslernende in Ausbildung. Anhand dieser Zahlen ist ersichtlich, dass für den Wirtschaftssektor Schweiz und speziell für das industrielle Umfeld der Nachwuchs aus der Berufsbildung einen enorm grossen Einfluss auf den Fachkräftemangel hat (Rüttimann, 2022).

2 Problemstellung

Die Ausbildung von Berufslernenden verursacht in einem Unternehmen grosse personelle und finanzielle Aufwände. Es entstehen Personalkosten für die Rekrutierung, Administration, Betreuung und Ausbildung. Dazu kommen Kosten für externe Kurse, Lohnzahlungen und Infrastruktur, um nur einige Faktoren zu nennen (Gehret et al., 2019). Natürlich können Berufslernende auch bei produktiven Tätigkeiten im Unternehmen eingesetzt werden und tragen so zum Unternehmensumsatz bei. Laut einer Studie über den ökonomischen Aspekt des Ausbildens von Berufslernenden wurde jedoch festgestellt, dass ein Drittel aller Berufslehren mehr Kosten als Erträge verursacht (Gehret et al., 2019). In der gleichen Studie nannten die befragten Unternehmen als wichtigste Beweggründe für das eigene Ausbilden von Berufslernenden das Qualifizieren von Fachkräften und langfristige Binden der eigenen Berufslernenden. Im Gegenzug wurde in dieser Studie auch Unternehmen ohne eigene Lernendenausbildung befragt, weshalb sie sich gegen das eigene Ausbilden entschieden haben. Als wichtigsten Grund wurde dafür genannt, dass die Lehrabgänger nach Abschluss der Ausbildung sehr oft das Unternehmen verlassen. Genau vor dieser Problematik stehen viele Unternehmen in einer Branche wo Fachkräftemangel herrscht (Gehret et al., 2019). Der Fachkräftemangel ändert die Situation für Lehrabgängerinnen und Lehrabgänger so, dass diese ihren Arbeitgeber nach Abschluss der Ausbildung weitgehend frei wählen können, weil ein Überangebot an Arbeitsstellen besteht. Unternehmen buhlen um die besten Arbeitskräfte und passen sich zunehmend den Wünschen und Bedürfnissen an, um genügend Nachwuchs sicherstellen zu können. Namentlich werden Massnahmen für die Mitarbeiterbindung umgesetzt um die Fluktuationsabsichten zu senken (Rüttimann, 2022).

Die Thematik Mitarbeiterbindung wurde in vielen vorgängigen Studien international und in unterschiedlichsten Branchen bereits ausgiebig untersucht. Dabei wurden Faktoren identifiziert, welche die Fluktuationsabsichten bei den Angestellten beeinflussen. Als Literaturrecherche wurden insgesamt 22 Publikationen zu der Mitarbeiterbindung und den Fluktuationsabsichten ausgewertet. Als die wichtigsten Einflussfaktoren wurden dabei Arbeitsgestaltung, Art der Arbeit, Benefits, Einkommen, Interne Kommunikation, Mitarbeiter, Personalentwicklung, Stress, Vorgesetzte, Wertschätzung und Work-Life-Balance identifiziert. Bislang gibt es jedoch noch keine Studie, welche diese Faktoren bei Berufslernenden in der Schweizer Industrie untersucht und miteinander verglichen hat. Für die vom Fachkräftemangel betroffenen Unternehmen wäre dies enorm nützlich. Ausführliche Literatur muss sich nach dem

aktuellen Wissensstand umständlich zusammengesucht werden und der Vergleich verschiedener Einflussfaktoren ist kaum möglich. Die aktuellen Lehrabgänger in der Schweiz im Jahr 2022 gehören in der Regel zu der Altersgruppe Generation Z, denn dazu werden Personen mit Geburtsjahreszahlen 1995 - 2010 gezählt (Rue, 2018). Diese Generation befindet sich noch in den Anfängen der Berufswelt und unterscheidet sich stark von vorherigen Generationen durch Ihre Werte und Merkmalsausprägungen (Meyer, 2020). Bei dieser Altersgruppe ist die Anzahl bestehender Publikationen in Bezug zur Thematik Mitarbeiterbindung und Fluktuationsabsichten sehr gering. Es handelt sich um eine sehr junge Generation, welche erst vor kurzem in das Berufsleben gestartet ist. Aktuell gibt es auch noch keine Studie in der Schweiz, welche umfassend verschiedene Einflussfaktoren der Fluktuationsabsichten zu der Altersgruppe «Generation Z» untersucht hat. Für Unternehmen ist in der Literatur nicht ersichtlich, wie Sie sich den Wünschen und Bedürfnissen der «Generation Z» anpassen können. Dies kann dazu führen, dass Lehrabgänger nach Abschluss der Ausbildung zu anderen Arbeitgebern wechseln, welche für diese Altersgruppe attraktivere Anstellungsbedingungen bietet.

3 Forschungsfrage

Verschiedene Einflussfaktoren der Fluktuationsabsichten von Berufslernenden der Generation Z wurden in der Schweiz und im industriellen Umfeld noch nicht untersucht und miteinander verglichen. Deshalb lautet die Forschungsfrage:

Was beeinflusst die Fluktuationsabsichten von Berufslernenden der Generation Z in der Schweiz und im industriellen Umfeld?

4 Zielsetzung

Um dem Fachkräftemangel entgegenwirken zu können, ist vor allem für industrielle Unternehmen der Nachwuchs aus der Berufsbildung sehr wichtig. Damit Unternehmen auch von der jungen Altersgruppe Generation Z als attraktiven Arbeitgeber wahrgenommen werden, müssen diese sich zunehmend den Werten und Wünschen dieser Generation anpassen. Um die Lücke diesbezüglich in der Literatur zu schliessen, werden mit dieser Arbeit die genannten Faktoren Arbeitsgestaltung, Art der Arbeit, Benefits, Einkommen, Interne Kommunikation, Mitarbeiter, Personalentwicklung, Stress, Vorgesetzte, Wertschätzung und Work-Life-Balance in Bezug auf die Fluktuationsabsicht untersucht. Zusätzlich sollen die genannten Faktoren auch gegeneinander vergleichbar gemacht werden um damit deren Wichtigkeit aufzuzei-

gen. Die Erkenntnisse aus dieser Arbeit über die Altersgruppe Generation Z in der Schweiz und im industriellen Umfeld sollen den Unternehmen wichtige Erkenntnisse liefern, wie sich diese als attraktive Arbeitgeber positionieren können. Dies soll dazu führen, dass unter anderem auch selber ausgebildete Berufslernende nach Lehrabschluss im Lehrbetrieb weiterarbeiten und nicht direkt nach dem Lehrabschluss zu einem anderen Unternehmen wechseln.

5 Theoretische Grundlagen

In den «Theoretischen Grundlagen» wird vorhandenes Wissen durch Literaturrecherche aufgearbeitet, zusammengefasst und dargestellt, um anschliessend die Hypothesen abzuleiten.

5.1 Berufliche Grundbildung

Rund zwei Drittel aller Jugendlichen in der Schweiz erlernen nach der obligatorischen Schulzeit einen Beruf. In der Regel beginnt diese Ausbildung ab dem 16. Altersjahr. Die Berufslehre ist jedoch auch für alle älteren Personen zugänglich (Bundesamt für Statistik, 2021). Diese praxisorientierten Grundbildungen unterscheiden sich in der Schweiz von den ausländischen oft rein theoretischen Bildungssystemen (Bundesamt für Statistik, 2021). Die Berufslehren dauern zwischen drei und vier Jahren und in der Regel werden wöchentlich ein bis zwei Tage die Berufsfachschule für die theoretische Ausbildung besucht. Die restlichen Tage der Arbeitswoche arbeiten die Berufslernenden im Lehrbetrieb. Für jeden Berufslernenden gibt es im jeweiligen Lehrbetrieb eine verantwortliche Person, welche die Lernenden im Arbeitsalltag begleitet, fördert, beurteilt und coacht. Diese Schlüsselfunktion wird als Berufsbildner bezeichnet (CSFO, 2021). Zur Auswahl stehen rund 230 offiziell anerkannte Berufe (Bundesamt für Statistik, 2021). Diese werden in den unterschiedlichsten Wirtschaftszweigen angeboten wie zum Beispiel dem Dienstleistungssektor, dem Tourismus oder in der Industrie (Bundesamt für Statistik, 2019).

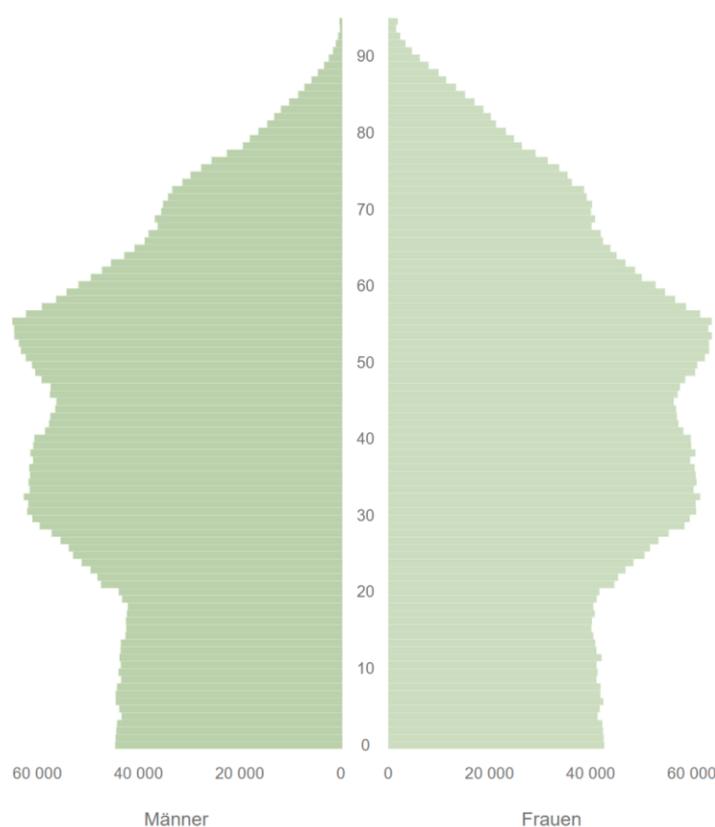
5.2 Industrie

Die Industrie in der Schweiz ist ein bedeutender Wirtschaftszweig (Bundesamt für Statistik, 2019). Dieser Sektor befasst sich mit der gewerblichen Verwendung von Rohstoffen über die Gewinnung, Bearbeitung und Weiterverarbeitung zu Sachgütern oder Zwischenprodukten. Typische Merkmale sind die Massenproduktion mit standardisierten Produktionsverfahren, welche von Mechanisierungen und Automatisierungen geprägt sind (Arndt, 2019). Der Sektor Maschinen-, Elektro-, und Metall-

Industrie ist dabei der grösste industrielle Arbeitgeber und ausserdem eine der national grössten Exportbranchen (EDA, 2017). Auch die Industrie ist vom Fachkräftemangel betroffen. Dabei ist ein besonderes Augenmerk auf die Altersverteilung der Arbeitnehmenden zu werfen und zukünftigen Entwicklungsprognose zu beachten (Rüttimann, 2022). Wegen des demografischen Wandels wird der Fachkräftemangel zukünftig weiter verstärkt. In der Alterspyramide Schweiz ist ersichtlich, dass heute mehr Personen aus älteren Generationen in Pension gehen, als Nachwuchs aus jüngeren Generationen nachrückt (Rüttimann, 2022).

Abbildung 1

Alterspyramide Schweiz



Anmerkung: X-Achse Anzahl Personen, Y-Achse Alter in Jahren, Quelle (Bundesamt für Statistik, 2022a)

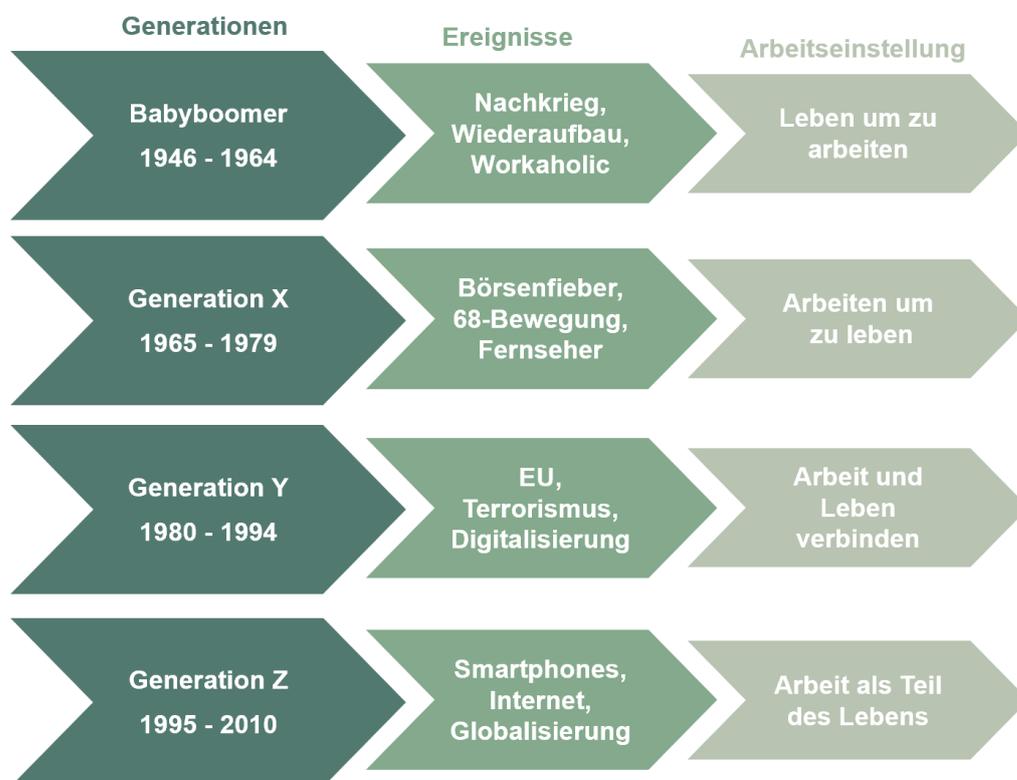
5.3 Generationen

«Nichts ist beständiger als der Wandel» (Heraklit von Ephesus, 535-475 v. Chr.) Mit der heutigen Globalisierung und Digitalisierung scheint diese Aussage noch genauso aktuell wie vor 2500 Jahren (Schütz, 2019). Wir leben immer schneller, immer multikultureller und immer fortschrittlicher (Grin, 2019). Doch dieser Wandel bringt auch seine Kehrseite mit sich und die Schnelllebigkeit überträgt sich auch auf unser

Verhalten, unsere Einstellung und unsere Werte (Grin, 2019). Je nachdem in welcher Zeit wir Menschen leben, fallen diese Prägungen unterschiedlich aus. Die Definition einer Generation ist in Bezug auf die Soziologie eine Gesamtheit von Menschen mit einem ähnlichen Alter, einer ähnlichen sozialen Orientierung und einer ähnlichen Lebensauffassung (Mangelsdorf, 2017). Auch sagt der Begriff Generation aus, dass spezifische Ausprägungen von Fühlen, Denken und Handeln bei einer Gruppe von Menschen durch kollektive Erfahrungen aufgefasst werden (Jureit, 2011). Ein weiterer wichtiger Ansatz für das definieren von Generationen ist das gemeinsame erleben von historisch-gemeinschaftlicher Ereignissen während dem Aufwachsen. Dabei entwickelten Menschengruppen ähnliche Werte, Interessen Persönlichkeitsmerkmale und Weltanschauungen und dies hauptsächlich zwischen der Kindheit und dem Jugendalter (Hoepflinger, 2021). In der Forschung zu Generationenfragen werden unterschiedliche Grundsätze und Konzepte genannt. Sich aktuell im Arbeitsleben befindende Generationen werden in der Literatur als «Babyboomer», «Generation X», «Generation Y» und «Generation Z» beschrieben.

Abbildung 2

Generationen im Überblick



Anmerkung: Quelle (Tavolato, 2016)

5.4 Generation Z

Als Bezeichnung dieser Generation finden sich die Begriffe Generation Z, Generation Internet oder auch iGeneration (Klaffke, 2014). Bezüglich der Altersgruppe in dieser Generation gibt es in der Literatur unterschiedliche Aussagen. Um eine klare Abgrenzung über das Alter zu machen, werden in dieser Arbeit Personen mit Jahrgängen 1995 – 2010 gezählt (Rue, 2018). Die Generation Z ist die aktuelle Jugend-Generation in der Schweiz und Ihre Eltern sind hauptsächlich aus der Generation X und den Baby Boomern (Klaffke, 2014). Die Generation Z wurde schon im Kindesalter mit einer digitalen Informationsflut konfrontiert und kann diese besser verarbeiten als alle anderen. Eine Welt ohne Technologie kennt diese Personengruppe nicht und ist technisch noch versierter als alle Generationen zuvor (Mangelsdorf, 2017). Als selbstverständliche Kennzeichen der Sozialisation sind Multikulturalität und ethnische Vielfalt. Während 1950 erst etwa eine Million Ausländer in der Schweiz lebten, hat mittlerweile jede vierte in der Schweiz lebende Personen einen Migrationshintergrund (Bundesamt für Statistik, 2022b). Diese Facette der Diversität verbinden die meisten jungen Menschen mit Vorteilen (Klaffke, 2014). Auch wenn das nicht für alle Personen in der Generation Z gleichermaßen gilt, wächst Sie in der westlichen Welt in einem vom Überfluss gekennzeichneten Umfeld auf (Mangelsdorf, 2017). Jungen Menschen geht es in der Schweiz heute im Durchschnitt besser als je zuvor (Klaffke, 2014). Sie wachsen in sicheren politischen Verhältnissen auf, profitieren von einem breiten Bildungsangebot und der überwiegende Teil kann auf eine einigermaßen sorgenfreie Zukunft blicken (Mangelsdorf, 2017).

5.4.1 Persönlichkeitsmerkmale Generation Z

Die Generation Z ist durch andere Erwartungen geprägt, besitzt eine andere Weltansicht und wuchs auf wie keine Generation zuvor. Dabei standen die Kinder im Mittelpunkt. Auch wurden sie bei Entscheidungen miteinbezogen, sie wurden motiviert und gelobt. Das Selbstbewusstsein wurde bereits im jüngsten Kindesalter gefördert (Grin, 2019). Deshalb lässt sich bei der Generation Z eine pragmatische Vielfalt an Werten erkennen. Bedürfnisse nach Zugehörigkeit, Sicherheit und Orientierung stehen flexibel neben Ehrgeiz und Leistungsorientierung sowie dem Wunsch nach Abwechslung, Lebensgenuss und individueller Entfaltung (Klaffke, 2014). Bei Beziehungen und Bindungen bleibt diese Generation aber lieber unverbindlich. Lediglich die eigene Familie und engste Freunde haben oberste Priorität (Hoepflinger, 2021). Die Zukunft wird eher realistisch betrachtet und traditionelle Vorstellungen vom perfekten Leben finden eher wenig Anklang. Personen dieser Generation sind

schnell verunsichert und suchen in Ihrem Umfeld nach Bestätigung. Dabei besteht stets der Drang, sich selbst zu verwirklichen (Mangelsdorf, 2017).

5.4.2 Arbeitswelt Generation Z

Wegen des demographischen Wandels ist die Generation Z ein sehr «knappes Gut». Deshalb müssen sich Arbeitgeber noch stärker um sie bemühen als um vorherige Generationen (Hurellmann, 2019). Gleichzeitig verliert der Arbeitgeber an Stellenwert, denn die Generation Z strebt nach einem optimalen Mix aus Arbeitsleben und Freizeit (Mangelsdorf, 2017). Das heisst aber nicht, dass diese Generation weniger Leistungswillen zeigt als andere. Sie muss anders motiviert werden, weil die Werte stark von älteren Generationen abweichen (Hurellmann, 2019). Die Generation Z fühlt sich ausserdem weniger verpflichtend an einen Arbeitgeber gebunden und bei einer Möglichkeit für einen Arbeitgeberwechsel zögert Sie weniger (Hurellmann, 2019). Unternehmen müssen sich deshalb zunehmend den Wünschen und Bedürfnissen dieser Generation anpassen um genügend Nachwuchs sicherstellen zu können. Für jüngere Menschen ist es heute aufgrund des Fachkräftemangels einfacher eine andere attraktivere Stelle zu finden und den aktuellen Arbeitgeber zu verlassen (Rüttimann, 2022).

5.5 Mitarbeiterfluktuation

Als Mitarbeiterfluktuation wird das Verlassen von Mitarbeitern aus einem Unternehmen beschrieben. Als freiwillig wird die Mitarbeiterfluktuation eingestuft, wenn die Kündigung vom Arbeitnehmer ausgeht und als unfreiwillig, wenn die Kündigung vom Arbeitgeber ausgeht (Lazzari et al., 2022). Die freiwillige Fluktuation unterteilt sich weiter in die funktionale und dysfunktionale Mitarbeiterfluktuation, in dem das Auscheiden zwischen leistungsstarken und leistungsschwachen Mitarbeitern unterschieden wird (Lazzari et al., 2022). Für Unternehmen ist es wichtig ihre talentierten und leistungsstarken Angestellten halten zu können, weil diese die Stabilität und das Wachstum fördern (Lazzari et al., 2022).

5.6 Fluktuationsabsicht (FA)

Die im englischsprachigem Raum als Turnover Intention bezeichnete Fluktuationsabsicht ist ein Mass, ob Angestellte ein Unternehmen innerhalb eines bestimmten Zeitraumes verlassen wollen (Wimmer, 2021). Unternehmen sind daran interessiert, die Fluktuationsabsichten gerade bei talentierten und leistungsstarken Angestellten tief zu halten. Weil eine hohe Mitarbeiterfluktuation negative Auswirkungen auf die betroffenen Unternehmen hat, ist es wichtig die Determinanten zu erkennen und zu

verstehen (Lazzari et al., 2022). Wenn Berufslernende nach Abschluss der Berufslehre das Unternehmen wechseln, war zum Zeitpunkt des Lehrabschlusses oder bereits davor eine Fluktuationsabsicht ausgeprägt vorhanden. Die Arbeitsumgebung von Arbeitnehmenden wird von viele verschiedenen Faktoren einerseits positiv aber andererseits auch negativ beeinflusst. Überwiegen die negativen Faktoren, nimmt die Fluktuationsabsicht bei Arbeitnehmenden generell zu. Umgekehrt nehmen die Fluktuationsabsichten ab, wenn die positiven Faktoren überwiegen (Lazzari et al., 2022).

5.7 Mitarbeiterbindung

Um die Fluktuationsabsicht von Mitarbeiter zu senken, spielen Massnahme aus der Mitarbeiterbindung eine entscheidende Rolle. Die Mitarbeiterbindung ist ein Tätigkeitsbereich des Personalwesens von Unternehmen. Es Umfasst alle Handlungen, mit welchen Angestellte länger an ein Unternehmen gebunden werden sollen (Felfe, 2020). Durch positive Anreize sollen Mitarbeiter gewonnen und gehalten werden (Grin, 2019). In der Literatur werden auch andere Begrifflichkeiten verwendet und teilweise wird als Synonym Employee-Retention, Retention-Programm oder Retention-Management verwendet. Bei all diesen Begrifflichkeiten geht es immer um gebündelte positive Anreize und Instrumente (Wolf, 2016). Die Mitarbeiterbindung bringt einige Vorteile und lohnt sich für Unternehmen. Mit guten Massnahmen können die Fluktuationsrate und die Kosten für die Personalsuche gering gehalten, das Betriebsklima verbessert, die Produktivität gesteigert sowie das Unternehmensimage verbessert werden (Felfe, 2020).

Die Mitarbeiterbindung und darin enthaltenden Massnahmen werden in vier Bindungsebenen kategorisiert.

Abbildung 3

Ebenen der Mitarbeiterbindung



Anmerkung: (Wolf, 2016)

Rationale Mitarbeiterbindung:

Bei der rationalen oder auch kalkulatorischen Mitarbeiterbindung wägen Angestellte die Kosten und Nutzen, sprich die Vor- und Nachteile gegenüber anderen Arbeitsstellen ab. Dazu zählen zum Beispiel das Gehalt, die Arbeitszeiten oder Kosten für Verpflegung und Anreise. Transparente Bonussysteme, flexible Arbeitszeitmodelle oder eine bessere Altersvorsorge können Massnahmen sein, um die rationale Bindung von Arbeitnehmenden zu steigern (Felfe, 2020).

Normative Mitarbeiterbindung:

Die Mitarbeiterbindung auf normativer Ebene bezieht sich auf das Verpflichtungsgefühl und der Verbundenheit gegenüber dem Team oder den Vorgesetzten. Gemeinsame Ziele und Werte spielen eine ebenso entscheidende Rolle wie perspektivische Karrieremöglichkeiten, Weiterbildungsmöglichkeiten oder steigende Verantwortung (Wolf, 2016).

Behaviorale Mitarbeiterbindung:

Die behaviorale oder auch habituelle Bindung bezieht sich darauf, dass Angestellte in Unternehmen an Gewohnheiten festklammern. Mit wiederkehrenden Ritualen wie zum Beispiel regelmässigen Austauschen in den Kaffeepausen kann die behaviorale Mitarbeiterbindung im positiven Sinne gestärkt werden. Allerdings können Arbeitnehmende auch durch eine geringe Veränderungsbereitschaft oder mit einer Arbeitseinstellung «Dienst nach Vorschrift» geprägt sein, welche ebenfalls zu der behavioralen Mitarbeiterbindung zählen (Felfe, 2020).

Emotionale Mitarbeiterbindung:

Bei der emotionalen Mitarbeiterbindung stimmen die Werte und Ziele von Arbeitnehmenden und Arbeitgeber in hohem Masse überein. Dadurch ist auf Seite der Angestellten die Bereitschaft und das Interesse besonders hoch, sich für das Unternehmen einzusetzen und die Bindung aufrechtzuerhalten (Felfe, 2020). Wertschätzung, erfüllende Arbeiten und die vertrauensvollen Beziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen prägen das Beschäftigungsverhältnis. Arbeitgeber können diese Form der Bindung mit gezielten Massnahmen und Instrumenten stärken (Wolf, 2016).

Weil es enorm viele verschiedene Massnahmen in der Mitarbeiterbindung gibt, werden übergeordnet die elf Beeinflussungsfaktoren im kommenden Abschnitt «Hypothesen» beschrieben. Um diese Faktoren zu steuern, können wiederum ver-

schiedenste Massnahmen der Mitarbeiterbindung im jeweiligen Kontext umgesetzt werden.

6 Hypothesen

6.1 Arbeitsgestaltung (AR)

Der für die Fluktuationsabsichten beeinflussender Faktor Arbeitsgestaltung fasst verschiedene Umstände in der Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer zusammen. Er beinhaltet wie und nach welchen Vorgaben Arbeitsaufträge abgewickelt werden (Pathak & Srivastava, 2017). Ein in diesem Zusammenhang häufig verwendeter Begriff ist die Bürokratie. In einer Bürokratie ist alles streng geregelt und genau geordnet. Jede Person hat eine klar umschriebene Aufgabe und Vorschriften legen fest, wie gehandelt werden soll (Graeber, 2016). Zum Faktor Arbeitsgestaltung zählt unter anderem aber auch ob Arbeitsprozesse als hinderlich oder zeitintensiv empfunden werden und ob die auferlegten Arbeitsaufgaben als abwechslungsreich oder repetitiv von den Mitarbeitern erlebt werden (Bass et al., 2018). Auch kann darauf geachtet werden, wie eine Arbeitsstelle zu den Fähigkeiten und Vorlieben der Angestellten passt. Beispielsweise sollten Personen, die ein höheres Mass an Autonomie bevorzugen auch mit übergeordneten Rollen und Verantwortlichkeiten befähigt werden (Subramaniam et al., 2019). Mehrere vorgängige Studien haben die Arbeitsgestaltung als Einflussfaktor für die Fluktuationsabsichten untersucht. So haben Borstoff (2007), Subramaniam et al. (2019) und Bass et al. (2018) herausgefunden, dass die Arbeitsgestaltung einen signifikanten Einfluss auf Fluktuationsabsichten von Angestellten hat. Weil dieser Faktor wiederholt in der Literatur identifiziert wurde und mehrfach die Wichtigkeit aufzeigt, resultiert deshalb die Hypothese 1:

(H1) Die Arbeitsgestaltung hat einen negativen Einfluss auf die Fluktuationsabsicht von Berufslernenden der Generation Z.

6.2 Art der Arbeit (AA)

Der Faktor Art der Arbeit wird stark davon beeinflusst, ob die Arbeitsaufgaben Freude bereiten. Die Tätigkeiten als sinnvoll oder sinnlos zu empfinden, ist ein wichtiges Kriterium dafür (Bass et al., 2018). Für viele Angestellte ist es zudem wichtig, dass Platz für Innovationen vorhanden ist und eigene Ideen und Gedanken verfolgt werden können (Kannabiran et al., 2014). Weiter gibt es Angestellte, welchen die Anstellung «am Herzen liegt». Dies weil Sie mit den Tätigkeiten irgendetwas Nützlich-

ches umsetzen und den Planeten Erde auf irgendeine Art besser machen. In diesem Zusammenhang wird in der Literatur auch der Stolz auf die Arbeit genannt (Kannabiran et al., 2014). Bei der Auswertung von drei Befragungen in Indien, Amerika und Irland haben Bass et al. (2018) herausgefunden, dass eine innovative Kultur, freies Denken und das Umsetzen der eigenen Ideen die Fluktuationsabsichten der Angestellten in der IT-Branche senken. In der Literatur ist ersichtlich, dass Werte wie Selbstverwirklichung, individuelle Entfaltung und das Hinterfragen von «alten Muster» gerade bei der Generation Z sehr ausgeprägt ist (Hurellmann, 2019). Zudem entstand in den letzten Jahren wegen den öffentlich wirksamen Klimakampagnen der Eindruck, dass Jugendliche mehr Interesse an Umweltschutz und Nachhaltigkeit haben. Eine Studie aus Deutschland mit der Generation Z bestätigt das und diese Haltung kann auch auf das Arbeitsleben und die Sicht für Unternehmen adaptiert werden (Schnitzer, 2022). Deshalb wird die Hypothese 2 mit dem Faktor Art der Arbeit abgeleitet.

(H2) Die Art der Arbeit hat einen negativen Einfluss auf die Fluktuationsabsicht von Berufslernenden der Generation Z.

6.3 Benefits (BE)

Benefits werden im Englischen auch als Corporate Benefits oder Fringe Benefits bezeichnet. Dazu zählen Leistungen, welche Arbeitgeber freiwillig den Angestellten zusätzlich zum Lohn zugestehen (Schmidt, 2022). Im Arbeitsvertrag sind diese meistens nicht festgehalten und können deshalb jederzeit geändert werden. Bei Benefits handelt es sich in der Regel um nicht finanzielle Zuwendungen oder Sachbezüge. Diese sollen den Angestellten einen Mehrwert bieten (Schmidt, 2022). Als Beispiele können Benefits zu folgenden Punkten gemacht werden: Mobilität (Firmenwagen, Tankgutscheine, ÖV-Abonnemente), Ausstattung (Firmen-Handys, Kaufoption für Notebooks), Gesundheit (Sportangebote, Mitgliedschaft im Fitnessstudio, Ernährungsberatung), Vorsorge (Zusätzliche Altersvorsorge, Sparpläne), Verpflegung (Kantine, kostenlose Snacks und Getränke), um nur einige Beispiele zu nennen. In mehreren vorgängigen Studien wurde eine Korrelation zwischen den Benefits und den Fluktuationsabsichten festgestellt. So konnten Kossivi et al. (2016), Pathak & Srivastava (2017) und Borstoff (2007) nachweisen, dass die Benefits einen negativen Einfluss auf die Fluktuationsabsicht haben und diese senken. Anhand dieser Erkenntnisse aus vorgängigen Untersuchungen wird die Hypothese 3 in Bezug auf die Generation Z formuliert:

(H3) Die Benefits haben einen negativen Einfluss auf die Fluktuationsabsicht von Berufslernenden der Generation Z.

6.4 Einkommen (EK)

Als Einkommen zählen in der Regel finanzielle aber auch sachliche Leistungen für eine natürliche oder juristische Person. In diesem Zusammenhang werden oft auch die Begriffe Lohn (Bezahlung nach geleisteten Arbeitsstunden) oder Gehalt (Monatlich regelmässige Bezahlung) verwendet (Stettner, 2019). Der Faktor Einkommen beinhaltet unter anderem ob Angestellte das eigene Einkommen als fair empfinden, Einkommenserhöhungen im Unternehmen genügend oft vorkommen und auch Chancen auf Einkommenserhöhungen realistisch sind (Crispen & Chipunza, 2009). Bei der Befragung von 1800 Angestellten in verschiedenen Branchen haben Crispen und Chipunza (2009) festgestellt, dass ein höheres empfundenes Einkommen die Fluktuationsabsicht verringert. Gleiche Ergebnisse erzielte eine Studie mit rund 900 befragten Angestellten, welche verschiedene Faktoren in Bezug auf die Fluktuationsabsichten untersuchten (Borstorff, 2007). Weil das Einkommen als wichtigen Faktor identifiziert wurde, gilt ebenfalls zu klären ob dieser bei der Altersgruppe Generation Z eine gleich hohe Bedeutung hat und darum wird die Hypothese 4 aufgestellt:

(H4) Das Einkommen hat einen negativen Einfluss auf die Fluktuationsabsicht von Berufslernenden der Generation Z.

6.5 Interne Kommunikation (IK)

Die interne Kommunikation wird in der Literatur auch als Unternehmenskommunikation bezeichnet. Dazu zählen alle Kommunikationsprozesse in einem Unternehmen, welche sich zwischen Mitarbeitern abspielen. Dies sowohl in gleichen oder verschiedenen Abteilungen, als auch auf unterschiedlichen Hierarchiestufen (Szyska & Malczok, 2016). Bei einer Studie in Abu Dhabi wurde festgestellt, dass eine transparente Kommunikation der Unternehmensziele und das richtige Erklären von Arbeitsaufträgen die Fluktuationsabsichten verringern (Santhanam et al., 2012). Eine richtig funktionierende interne Kommunikation dient auch als Bindeglied zwischen der Geschäftsleitung und den Angestellten. Sie stellt den Austausch von Informationen, die Transparenz über Vorgänge im Unternehmen sowie den Dialog unterschiedlicher Stakeholder im Unternehmen sicher (Kurtenbach, 2021). Laut Klaffke (2014) besitzt die Generation Z ein ausgeprägteres Bedürfnis nach Zugehörigkeit und deshalb wird in diesem Zusammenhang die Hypothese 5 formuliert:

(H5) Die Interne Kommunikation hat einen negativen Einfluss auf die Fluktuationsabsicht von Berufslernenden der Generation Z.

6.6 Mitarbeiter (MI)

Mitarbeiter sind Personen, welche zusammen im gleichen Unternehmen arbeiten (Felfe, 2020). Conklin und Desselle (2007) haben bei der Untersuchung der Fluktuationsabsichten von 885 Angestellten im Pharmabereich festgestellt, dass einer der Hauptgründe für einen Stellenwechsel bei der befragten Stichprobe die schlechte Beziehung zu anderen Mitarbeitern im Unternehmen war. Zum gleichen Ergebnis kamen Zaheer et al. (2019). Schlechtes Teamwork führt zu höheren Fluktuationsabsichten. Dies zeigen die Resultate der 245 ausgewerteten Fragebögen von deren Untersuchung. Der Faktor Mitarbeiter hat somit nach vorgängigen Studien einen hohen Einfluss auf die Fluktuationsabsichten von Angestellten. Ob die Zusammenarbeit mit anderen Mitarbeitern gut funktioniert, die anderen Mitarbeiter im Team als kompetent empfunden werden oder es mit anderen Mitarbeitern zwischenmenschlich harmonisiert, kann aufgrund der Wichtigkeit dieses Faktors auch auf die Generation Z adaptiert werden. Folglich lautet die Hypothese H6:

(H6) Die Mitarbeiter haben einen negativen Einfluss auf die Fluktuationsabsicht von Berufslernenden der Generation Z.

6.7 Personalentwicklung (PE)

Die Personalentwicklung ist ein Teilbereich des Personalwesens von Unternehmen, welcher sich mit der Förderung und Weiterbildung der Angestellten beschäftigt. Dieser Faktor umfasst verschiedenste Massnahmen, um ausgewählten Angestellte eine längerfristige Perspektive im Unternehmen und eine berufliche Entwicklung zu ermöglichen (Wenzel, 2001). Dafür werden zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer Weiterbildungen vereinbart, Pläne für Karrierefortschritte ausgearbeitet oder die Angestellten werden mit finanziellen oder zeitlichen Vorteilen dabei unterstützt, um nur einige Möglichkeiten zu nennen (Wenzel, 2001). Bei der Befragung von über 42'000 Probanden aus der Seefahrtindustrie in Indien hat sich gezeigt, dass eine hohe Korrelation zwischen Karrieremöglichkeiten und den Chancen auf eine Beförderung mit der Fluktuationsabsicht vorhanden ist (Bhattacharya, 2015). Bei der Untersuchung von insgesamt 13 verschiedenen Motivationsfaktoren haben Crispen und Chipuza (2009) ausserdem herausgefunden, dass ein gutes Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten, die finanzielle Unterstützung dafür, sowie Entwicklungs-

pläne für Angestellte die Fluktuationsabsichten senken. Anhand dieser Erkenntnisse wird die Hypothese 7 für die Altersgruppe Generation Z abgeleitet:

(H7) Die Personalentwicklung hat einen negativen Einfluss auf die Fluktuationsabsicht von Berufslernenden der Generation Z.

6.8 Stress (ST)

Als Stress wird eine erhöhte körperliche und seelische Anspannung beschrieben, welche durch äussere Reize ausgelöst wird und zahlreiche Reaktionen im Körper verursacht (Freudiger, 2019). Dabei ist negativer Stress ein länger dauerndes Ungleichgewicht zwischen die an eine Person gestellten Anforderungen und den Mitteln diese Anforderungen zu bewältigen (Heinrichs et al., 2015). Wenn dieser Zustand zu lange andauert, kann es zu gesundheitlich Schäden kommen (Freudiger, 2019). Psychische Stressfaktoren bei der Arbeit können Termindruck, Überforderung, Überlastung, ständige Erreichbarkeit oder Versagensangst sein (Heinrichs et al., 2015). Der empfundene Stress wurde in mehreren vorgängigen Studien auf einen Zusammenhang mit der Fluktuationsabsicht von Angestellten international untersucht. So belegen Cary und Lengnick-Hall (2011), Bass et al. (2018) und Santhanam et al. (2012) in deren Untersuchungen, dass eine Überlastung sowie der wahrgenommene Stress stark mit den Fluktuationsabsichten von Angestellten zusammenhängen. In der Schweiz fühlen sich rund 44 Prozent der Arbeitnehmenden oft gestresst und das Stressempfinden nimmt tendenziell zu (Schöchli, 2021). Gleichzeitig gehört Überforderung und Stress immer öfter zum Alltag von Jugendlichen in der Schweiz und dies bringt oft negative Auswirkungen mit sich (Albrecht et al., 2021). Deshalb gilt der wichtige Faktor Stress ebenfalls bei der Generation Z zu untersuchen und es wird die Hypothese 8 wie folgt gebildet:

(H8) Der Stress hat einen positiven Einfluss auf die Fluktuationsabsicht von Berufslernenden der Generation Z.

6.9 Vorgesetzte (VO)

Der Faktor Vorgesetzte beinhaltet hierarchisch höherstehende Mitarbeiter im selben Unternehmen. Vorgesetzte sind deshalb Personen, welche die Befugnis haben Weisungen und Arbeitsaufträge an nachgeordnete Mitarbeiter zu erteilen (Milne, 2007). Zu dieser Funktion gehört heute eine breite Palette an Fertigkeiten und Fähigkeiten, denn Vorgesetzte weisen nicht nur an und kontrollieren. Vielmehr leiten und führen Vorgesetzte die Mitarbeiter und motivieren diese gemeinsam die Ziele zu

erreichen (Grimm, 2019). Dazu zählen als Beispiele die Akzeptanz im Team, die Motivationsfähigkeit, Entscheidungen im Sinne der Organisation treffen zu können, die zwischenmenschliche Beziehung oder die Fachkompetenz (Grimm, 2019). Bei der Untersuchung von neun Faktoren hat Kannabiran (2014) bei der Befragung von 450 Arbeitnehmenden in der indischen IT-Branche herausgefunden, dass die Führungskompetenz einen sehr grossen Einfluss auf die Fluktuationsabsichten hat. Bei der Betrachtung ob der Führungsstil auf die Mitarbeiterzufriedenheit und Fluktuationsabsicht einen Einfluss hat, stellten Yao und Huang (2018) eine grosse Korrelation fest. Bei der Untersuchung von Faktoren der Fluktuationsabsichten von Studierenden in den USA zeigten die Resultate von 892 ausgewerteten Fragebögen, dass die Vorgesetzten die Fluktuationsabsichten massgeblich beeinflussen. Bei Berufslernenden kommt noch ein zweiter Aspekt zu tragen, denn Vorgesetzte agieren im Lehrbetrieb in ihrer Doppelrolle auch als verantwortliche Berufsbildner. Dies ist eine vorgesetzte und zugeteilte Person, welche für das Lehrverhältnis verantwortlich ist und die Berufslernenden im Arbeitsalltag näher begleitet. Der Berufsbildner ist in der Regel die erste Ansprechperson für die Berufslernenden. Fördern, Fachwissen vermitteln, beurteilen und coachen sind dabei einige der regelmässige Tätigkeiten in dieser Rolle (CSFO, 2021). Weil Vorgesetzte bei älteren Generationen als sehr starken Faktor identifiziert wurde und diese ebenfalls in der Doppelrolle als Berufsbildner gegenüber den Lernenden stehen, lautet die auf die Generation Z abgeleitete Hypothese 9:

(H9) Die Vorgesetzten haben einen negativen Einfluss auf die Fluktuationsabsicht von Berufslernenden der Generation Z.

6.10 Wertschätzung (WE)

Als Ermöglichungsrahmen für das Gelingen individuellen Lebens und somit die Grundlage moderner Gesellschaften wird Wertschätzung und Anerkennung beschrieben (Silter, 2019). Wertschätzung bedeutet, dass ein anderer Mensch mit seiner individuellen Art geachtet und gewürdigt wird. Wertschätzung drückt sich ebenso als Respekt und einer positiver Haltung gegenüber anderen Menschen aus (Mauroner, 2022). Sie bezieht sich auf einen Menschen als Ganzes und nicht nur auf eine spezielle Leistung. Wertschätzung ist eine Geisteshaltung die mit ehrlichem Interesse, Respekt, Wohlwollen und Aufmerksamkeit einhergeht (Mauroner, 2022). Bei der Untersuchung von Faktoren der Fluktuationsabsichten von Angestellten haben vorgängige Studien die Wichtigkeit der Wertschätzung aufgezeigt. Bei der Untersuchung von insgesamt 17 Faktoren hat Bhattacharya (2015) die Wertschätzung mit

einem hohen Einfluss identifiziert. Diese Untersuchung wurde in Indien durchgeführt und ähnliche Befunde lieferte eine Befragung in Südafrika bei der Betrachtung von 18 Motivationsfaktoren in Bezug zur Fluktuationsabsicht (Crispen & Chipunza, 2009). In Malaysia befragten Subramaniam et al. (2019) ebenfalls eine grössere Stichprobe von 130 Personen über die Gründe um länger im gleichen Unternehmen arbeiten zu wollen. In den Resultaten ist ersichtlich, dass bei dieser Befragung Anerkennung und Lob einen grossen Einfluss haben und die Fluktuationsabsichten von Mitarbeitern senken (Subramaniam et al., 2019). Zudem zeigt die Literatur auf, dass insbesondere Personen aus der Altersgruppe Generation Z schnell verunsichert sind und in Ihrem Umfeld nach Bestätigung, Anerkennung und Lob suchen (Mangelsdorf, 2017). Deshalb wird die Hypothese 10 formuliert:

(H10) Die Wertschätzung hat einen negativen Einfluss auf die Fluktuationsabsicht von Berufslernenden der Generation Z.

6.11 Work-Life-Balance (WLB)

Übersetzt bedeutet der Begriffe ein Gleichgewicht zwischen Arbeit und Leben. Dazu zählen alle Bereiche und Handlungen innerhalb oder ausserhalb der Arbeitswelt. Das Ziel einer guten Work-Life-Balance ist ein ausgewogenes Verhältnis zwischen dem Privatleben und den Belastung im Arbeitsleben zu schaffen und dies ist bei jeder Person individuell (Brough et al., 2020). Die Work-Life-Balance umfasst sehr viele Einflussfaktoren unter anderem verschiedenste Aspekte der eigentlichen Arbeit, das soziale Umfeld, die Freizeitgestaltung oder das gesundheitliche Wohlbefinden, um nur einige Punkte zu nennen (Sirgy & Lee, 2018). In vorgängigen Studien wurde im Rahmen der Work-Life-Balance das Empfinden auf den zeitlichen Abgleich der Arbeitszeiten (Gleitzeit, flexible Arbeitszeiten), Empfinden über die Arbeitsdauer (Tage und Stunden pro Woche) sowie die Anzahl an Ferientagen untersucht und als besonders wichtig identifiziert. So haben Crispen und Chipunza (2009) herausgefunden, dass bei Arbeitnehmenden in Südafrika die freie Arbeitseinteilung und flexible Zeitmodelle die Fluktuationsabsichten senken. Anstellungen welche das Familienleben belasten, die Freizeit einschränken oder zu genereller Überlastung bei der Arbeit führen, wurden in einer Studie in verschiedenen Ländern des Golfkooperationsrates als positive Einflussfaktoren für die Mitarbeiterfluktuation bestimmt (Santhanam et al., 2012). Die Wichtigkeit des Einflussfaktors Work-Life-Balance auf die Fluktuationsabsicht zeigten ausserdem Kossivi et al. (2016) in China und Borstorff (2007) in Amerika auf. In der Literatur ist ersichtlich, dass bei der Generation Z der Ehrgeiz und die Leistungsorientierung neben dem Lebensgenuss

und der individuellen Entfaltung steht (Klaffke, 2014). Auch haben Familie und die engsten Verwandten bei dieser Altersgruppe oberste Priorität (Hoepflinger, 2021). Auf diese Werte der Generation Z hat die Work-Life-Balance einen grossen Einfluss und aus den genannten Gründen wird die Hypothese 11 abgeleitet:

(H11) Die Work-Life-Balance hat einen negativen Einfluss auf die Fluktuationsabsicht von Berufslernenden der Generation Z.

7 Methodik

7.1 Forschungsdesign

7.1.1 Forschungsmethode

Diese empirische Untersuchung wird als Querschnittsstudie einmalig durchgeführt, weil der zeitliche Horizont mit dem Abgabetermin dieser Arbeit begrenzt ist. Die erarbeiteten Unterlagen und Erkenntnisse können jedoch auch für spätere Forschungen verwendet werden. Im Fokus liegt das gezielte Sammeln von Daten in Bezug zu der formulierten Forschungsfrage um die Ergebnisse mit Zahlen und Fakten statistisch auszuwerten. Eine hohe Quantität ist dabei notwendig, um anschliessende Aussagen zu der Repräsentativität der Stichprobe auf die Grundgesamtheit machen zu können. Es besteht bereits ausgiebig Literatur zum Forschungsthema Fluktuationsabsichten und Mitarbeiterbindung. Weil bestehende Theorien an einer neuen Zielgruppe getestet werden, handelt es sich um ein deduktives Vorgehen. Die abgeleiteten Hypothesen aus den theoretischen Grundlagen werden auf Ihre Richtigkeit untersucht.

7.1.2 Datensammlung

Weil es wichtig ist eine grosse Datenmenge zu sammeln, findet die einmalige und quantitative Erhebung der Daten mittels Befragung statt. Die Befragung wird durch die Literaturrecherche gestützt, welche in den theoretischen Grundlagen dargestellt ist. Die Befragung wird in Form eines Onlinefragebogen durchgeführt und auf «unipark» erstellt und veröffentlicht. Durch diese Laboruntersuchung ist es über alle Probanden hinweg eine standardisierte Befragungssituation. Ein Vorteil mit diesem Vorgehen ist dessen hohe interne Validität. Der Versuchsaufbau wird logisch aufgebaut und ist schlüssig. Die Daten werden anhand von validierten Items erhoben. Veränderungen der abhängigen Variable durch Störeinflüsse können dabei nicht ausgeschlossen werden, die Störeinflüsse können jedoch eliminiert oder kontrolliert

werden. Weiter zu nennen sind die hohe Objektivität und Ökonomie sowie die Akzeptanz der Befragten, wenn diese freiwillig und anonym teilnehmen können.

7.1.3 Datenbeschreibung

Untersucht werden ob und wie stark die in den «Theoretischen Grundlagen» beschriebenen elf unabhängigen Variablen die abhängige Variable beeinflussen.

Abbildung 4

Zusammenhang der zu untersuchenden Variablen



Anmerkung: Eigene Darstellung

7.1.4 Analysemethode

Die Daten werden mittels Onlinefragebogen auf «unipark» erhoben und zu Auswertungszwecken mit dem Programm «SPSS» von IBM verarbeitet. Für jede unabhängige Variable wird berechnet ob die vier Items korrelieren und anschliessend werden diese zu einer Skala zusammengefasst. Mit einer Multiplen Regressionsanalyse werden anschliessend alle berechneten Skalen gleichzeitig ausgewertet. Dabei soll aufgezeigt werden, wie stark der Einfluss jeder einzelnen unabhängigen Variable auf die abhängige Variable ist.

7.2 Messinstrument und Pre-Test

Für das Messinstrument wurden Items zu den Skalen Arbeitsgestaltung, Art der Arbeit, Benefits, Einkommen, Fluktuationsabsicht, Interne Kommunikation, Mitarbeiter, Personalentwicklung, Stress, Vorgesetzte, Wertschätzung und Work-Life-Balance verwendet. Als Quelle dienten die drei validierten Fragebögen «Job Satisfaction Survey», «The new job stress scale» und «Examining the Relationships among Job satisfaction». Obwohl «Job Satisfaction Survey» vom Autor Paul E. Spector bereits schon 1994 veröffentlicht wurde, wird er auch heute noch als zuverlässiges Messinstrument verwendet. Unter anderem bei den zuletzt veröffentlichten Studien «Psychometric properties of a job satisfaction» im Jahr 2017 und «Validity and reliability of the Greek translation of the Job Satisfaction Survey» im Jahr 2018. Das Messinstrument «The new job stress scale» von den Autoren Abhishek Shukla und Rajeev Srivastava wurde im Jahr 2016 veröffentlicht und hat inhaltlich die Items aus verschiedenen Messinstrumenten in dieser Thematik zusammengefasst und validiert. Die Studie «Examining the Relationships among Job satisfaction» wurde im Jahre 2012 von dem Autoren İlhami Yücel veröffentlicht. Sie zeigt Zusammenhänge verschiedener Bindungsformen zur Fluktuationsabsicht auf. Die verwendeten Items sind aus den englischsprachigen Quellen in die deutsche Sprache übersetzt. Dadurch wurden insgesamt 48 Items zu den 12 Skalen zusammengetragen.

Für eine hohe interne Validität ist es notwendig, dass alle Störvariablen während der Erhebung ausgeschaltet oder kontrolliert werden (Reinders et al., 2015). Als Störvariablen werden in dieser Erhebung der Zeitdruck beim Ausfüllen und Angst vor Konsequenzen zum Beispiel für negative Aussagen über den Arbeitgeber genannt. Um die Störvariable Zeitdruck zu kontrollieren, wird zu Beginn im Messinstrument auf die benötigte Zeit für die Durchführung hingewiesen. Dadurch sollen sich die Probanden nicht zu schnell durch die Befragung klicken, weil Sie möglicherweise unter Zeitdruck stehen. Den Befragten wird so die Dauer aufgezeigt, damit sich diese bewusst Zeit für das genaue Ausfüllen nehmen können. Die Störvariable Angst vor Konsequenzen wird eliminiert, indem die Befragten zu Beginn auf die freiwillige Teilnahme hingewiesen werden und alle Daten in der Befragung anonym behandelt werden. Reinders et al. (2015) nennen aber auch verschiedene andere Faktoren, welche die Validität einer Befragung zusätzlich negativ beeinflussen können und damit die Ergebnisse verzerren. Dazu zählt die Akquieszenz, die Tendenz zur Mitte, der Pretest-Effekt und der Reihenfolge-Effekt, welche auf eine Online-Befragung zutreffen können. Um den Effekt der Akquieszenz abzuschwächen, werden die Ska-

lenorientierungen aller Items zufällig abwechselnd geändert, um die inhaltsunabhängige Zustimmungstendenz der Befragten zu vermeiden. Um die Tendenz zur Mitte zu verhindern, wird eine 6-stufige Likert-Skala angewendet. Auch wenn nur in geringen Massen müssen deshalb alle Befragten die Antworten mit einer positiven oder negativen Tendenz angeben und können nicht die absolute Mitte wählen. Um den Pretest-Effekt auszuschliessen wird der Pretest mit einer speziell dafür bestimmten Gruppe mit dem Alter ausserhalb der Generation Z durchgeführt. Falls die befragten Personen des Pretests dann trotzdem an der nachfolgenden Erhebung teilnehmen, werden Ihre Daten anhand des zu hohen Alters gefiltert. In der Regel bleiben vor allem die ersten (Primacy-Effekt) und letzten (Recency-Effekt) Items und deren Antworten am besten im Gedächtnis haften (Klug, 2019). Um den daraus entstehenden Reihenfolge-Effekt auszuschliessen, werden alle Items bei der Erhebung randomisiert.

7.2.1 Erläuterung Messinstrument

Die insgesamt 48 Items in den 12 Skalen sind mit Abkürzungen beschriftet, um diese in der anschliessenden statistischen Analyse zu erkennen und verarbeiten zu können. Zu den Abkürzungen gehören Arbeitsgestaltung = AR1 – AR4, Art der Arbeit = AA1 – AA4, Benefits = BE1 – BE4, Einkommen = EK1 – EK4, Fluktuationsabsicht = FA1 – FA4, Interne Kommunikation = IK1 – IK4, Mitarbeiter = MI1 – MI4, Personalentwicklung = PE1 – PE4, Stress = ST1 – ST4, Vorgesetzte = VO1 – VO4, Wertschätzung = WE1 – WE4, Work-Life-Balance = WLB1 – WLB4.

Damit es keine Verständnisprobleme durch die Formulierung der Fragestellungen gibt, wird der Fragebogen in zweifacher Ausführung erstellt. Ein bei den demografischen Daten programmierter Filter (aktuell in einer Berufslehre / aktuell nicht in einer Berufslehre) ruft aufgrund dieser Angabe den passenden Fragebogen auf. Inhaltlich sind alle Items identisch formuliert, jedoch werden die Fragen geringfügig den Angaben in den demografischen Daten angepasst. Damit soll verhindert werden, dass die Fragestellungen zu Irritationen bei den Teilnehmern führen. Zur Veranschaulichung dient das folgende Beispiel zum Item FA1:

Teilnehmer befindet sich aktuell in einer Berufslehre:

Item FA1 = Ich habe vor in nächster Zeit oder nach Abschluss meiner Berufslehre einen neuen Arbeitgeber zu suchen

Teilnehmer befindet sich aktuell nicht in einer Berufslehre:

Item FA1 = Ich habe vor in nächster Zeit einen neuen Arbeitgeber zu suchen

Tabelle 1*Fragebogen Teil 1*

Fragebogen								
Abkürzung	Inv.	Aussage	Trifft über- haupt nicht zu	Trifft mehr- heitlich nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft mehr- heitlich zu	Trifft völlig zu
EK1	0	Ich denke, dass ich für meine Arbeit angemessen bezahlt werde						
PE1	1	Bei meinem Arbeitgeber gibt es zu wenig Aufstiegschancen						
VO1	0	Mein/e Vorgesetzte/r ist bei der Erledigung seiner/ihrer Arbeit kompetent						
BE1	1	Mit den Benefits die ich erhalte, bin ich nicht zufrieden						
WE1	0	Ich bekomme Anerkennung, wenn ich meinen Job gut mache						
AR1	1	Viele unserer Regeln und Verfahren erschweren mir meine Arbeit						
MI1	0	Ich mag die Menschen, mit denen ich arbeite						
AA1	1	Manchmal denke ich, dass meine Arbeit bedeutungslos ist						
WLB1	0	Ich bin in der Lage, meine Arbeitszeit und meine Freizeit in Einklang zu bringen						
ST1	1	Ich habe viel Arbeit und dafür oft zu wenig Zeit						
IK1	0	Die Kommunikation bei meinem Arbeitgeber scheint gut zu sein						
FA1	1	Ich beabsichtige meinen Arbeitgeber zu verlassen						
EK2	1	Lohnerhöhungen kommen nur vereinzelt vor oder sind zu niedrig						
PE2	0	Wer im Job gut ist, hat faire Aufstiegschancen						
VO2	1	Mein/e Vorgesetzte/r ist mir gegenüber unfair						
BE2	1	Die Benefits sind in etwa wie bei den meisten anderen Arbeitgebern						
WE2	0	Ich denke, dass meine Arbeit geschätzt wird						
AR2	0	Meine Arbeit wird selten durch Bürokratie blockiert						
MI2	1	Weil meine Mitarbeiter/innen inkompetent sind, muss ich härter arbeiten						
AA2	0	Die Tätigkeiten bei der Arbeit mache ich gerne						
WLB2	1	Ich habe Schwierigkeiten, meinen Job und meine Freizeit aufeinander abzustimmen						
ST2	1	Ich bin so stark ausgelastet, dass es mir auch an einem freien Tag schlecht geht						
IK2	1	Die Ziele von meinem Arbeitgeber sind mir nicht klar						
FA2	1	Ich habe vor in nächster Zeit einen neuen Arbeitgeber zu suchen						

Anmerkung: Eigene Darstellung

Tabelle 2*Fragebogen Teil 2*

Fragebogen								
Abkürzung	Inv.	Aussage	Trifft über- haupt nicht zu	Trifft mehr- heitlich nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft mehr- heitlich zu	Trifft völlig zu
EK3	1	Ich fühle mich nicht wertgeschätzt, wenn ich an mein Gehalt denke						
PE3	0	Mitarbeiter/innen können schneller aufsteigen als bei anderen Arbeitgebern						
VO3	1	Mein/e Vorgesetzte/r zeigt zu wenig Interesse wie es uns Mitarbeitern geht						
BE3	0	Die Benefits bei meinem Arbeitgeber sind angemessen						
WE3	1	Es gibt wenig Anerkennung für diejenigen, die hier arbeiten						
AR3	1	Ich habe zu viel zu tun bei der Arbeit						
MI3	0	Ich mag meine Kollegen/innen						
AA3	0	Ich bin stolz auf meine Arbeit						
WLB3	0	Ich finde, dass meine Arbeit und meine Freizeit aktuell ausgewogen sind						
ST3	1	Ich fühle mich als hätte ich nie Urlaub						
IK3	1	Ich weiss oft nicht was im Unternehmen vor sich geht						
FA3	1	Ich denke öfters darüber nach, meinen Arbeitgeber zu wechseln						
EK4	0	Ich bin mit den Chancen auf Gehaltserhöhungen zufrieden						
PE4	0	Ich bin mit meinen Aufstiegschancen zufrieden						
VO4	0	Ich mag mein/e Vorgesetzte/r						
BE4	1	Mein Arbeitgeber sollte mehr Benefits anbieten						
WE4	1	Ich habe das Gefühl, dass mein Einsatz zu wenig anerkannt wird						
AR4	1	Ich habe zu viele sinnlose Tätigkeiten						
MI4	1	Es gibt viele Differenzen und Streitigkeiten bei der Arbeit						
AA4	0	Meine Arbeit macht mir Spass						
WLB4	0	Insgesamt glaube ich, dass meine Arbeit und meine Freizeit ausgewogen sind						
ST4	1	Mein Job ist für mich oft eine grosse Belastung						
IK4	1	Arbeitsaufträge werden zu wenig erklärt						
FA4	0	Ich möchte auch weiterhin bei meinem Arbeitgeber arbeiten						

Anmerkung: Eigene Darstellung

Wie bereits erwähnt, sind bei den 48 Items die Skalenorientierungen unterschiedlich gewählt, um den Effekt der Akquieszenz abzuschwächen. Positiv formulierte Items sind im Fragebogen in der Spalte «Inv.» mit einer «0» gekennzeichnet. Negativ formulierte Items sind in der Spalte «Inv.» mit einer «1» gekennzeichnet. Vor der statistischen Auswertung werden bei allen negativ formulierten Items die Merkmalausprägungen wieder umgekehrt.

Abbildung 5

Umkehrung der Merkmalausprägungen



Anmerkung: Eigene Darstellung

7.2.2 Auswertung Pretest

In der Umfrageforschung gehört es heute dazu, vor der eigentlichen Datenerhebung Pretests durchzuführen. Das Ziel ist die Datenerhebung vor ihrem eigentlichen Beginn zu optimieren (Baur & Blasius, 2014). Um den Fragebogen kritisch zu prüfen und den Aufwand für die Verarbeitung zu senken, wurde ein Pretest im Zeitraum 25.10.2022 – 26.10.2022 durchgeführt. Insgesamt haben am Pretest 22 Personen teilgenommen. Anhand sorgfältiger Überprüfung und den konstruktiven Rückmeldungen der Teilnehmer zu Verständnisprobleme und Technikprobleme sind die Fragenformulierungen und technischen Abläufe des Erhebungsinstrumentes optimiert worden. Als Mittelwert der benötigten Zeit für die Durchführung des Pretests konnten 8 Minuten ermittelt werden. Diese Zeitangabe wird bei der eigentlichen Erhebung erwähnt. Anschliessend wurde der Datensatz mit der Software SPSS weiterverarbeitet und ausgewertet. Mit Betrachtung des Cronbachs Alpha aller Skalen, wird eine hohe interne Konsistenz geschätzt. Die Werte der 12 Skalen liegen im Pretest bei Arbeitsgestaltung (0.65), Art der Arbeit (0.61), Benefits (0.707), Einkommen (0.713), Fluktuationsabsicht (0.77), Interne Kommunikation (0.819), Mitarbeiter

(0.658), Personalentwicklung (0.68), Stress (0.911), Vorgesetzte (0.647), Wertschätzung (0.732) und Work-Life-Balance (0.706). Diese Resultate zeigen auf, dass die Antworttendenzen der Items in den Skalen korrelieren und deshalb in dieser Form verwendet werden können.

7.3 Durchführung und Rücklauf

Die Onlineumfrage wurde zwischen dem 24.10.2022 – 06.12.2022 veröffentlicht. Um möglichst viele Personen zu erreichen, wurde die Befragung flächendeckend an Berufsfachschulen und grössere Ausbildungsunternehmen in der Schweiz versendet. In einigen Fällen leiteten die kontaktierten Organisationen den Fragebogen intern an die Berufslernenden weiter. Durch dieses Vorgehen generierte die Umfrage insgesamt 513 Antworten. In der nachfolgenden Tabelle ist ersichtlich, wie sich die demografischen Daten aller Teilnehmer zusammensetzten.

Tabelle 3*Gesamter Rücklauf der Erhebung*

Demographische Daten																																
	Total (n= 513)	n in Prozent (%)																														
Geschlecht																																
Männlich	383	74.7																														
Weiblich	122	23.8																														
Diverses	8	1.5																														
Alter																																
<table border="1"> <caption>Alter</caption> <thead> <tr> <th>Alter</th> <th>n</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>jünger</td><td>45</td></tr> <tr><td>16 Jahre</td><td>104</td></tr> <tr><td>17 Jahre</td><td>141</td></tr> <tr><td>18 Jahre</td><td>81</td></tr> <tr><td>19 Jahre</td><td>62</td></tr> <tr><td>20 Jahre</td><td>26</td></tr> <tr><td>21 Jahre</td><td>7</td></tr> <tr><td>22 Jahre</td><td>14</td></tr> <tr><td>23 Jahre</td><td>8</td></tr> <tr><td>24 Jahre</td><td>6</td></tr> <tr><td>25 Jahre</td><td>4</td></tr> <tr><td>26 Jahre</td><td>2</td></tr> <tr><td>27 Jahre</td><td>8</td></tr> <tr><td>älter</td><td>5</td></tr> </tbody> </table>			Alter	n	jünger	45	16 Jahre	104	17 Jahre	141	18 Jahre	81	19 Jahre	62	20 Jahre	26	21 Jahre	7	22 Jahre	14	23 Jahre	8	24 Jahre	6	25 Jahre	4	26 Jahre	2	27 Jahre	8	älter	5
Alter	n																															
jünger	45																															
16 Jahre	104																															
17 Jahre	141																															
18 Jahre	81																															
19 Jahre	62																															
20 Jahre	26																															
21 Jahre	7																															
22 Jahre	14																															
23 Jahre	8																															
24 Jahre	6																															
25 Jahre	4																															
26 Jahre	2																															
27 Jahre	8																															
älter	5																															
Wohnsitz																																
Schweiz	495	96.5																														
Deutschland	1	0.2																														
Österreich	7	1.4																														
andere	10	1.9																														
Branche																																
Industrie, Technik, Informatik	267	52.0																														
Gastgewerbe, Nahrung, Tourismus	12	2.3																														
Bau, Gebäudetechnik, Innenausbau	46	9.0																														
Wirtschaft, Management, Handel	48	9.4																														
Öffentliche Verwaltung, Rechtspflege, Sicherheit	34	6.6																														
Andere	101	20.7																														
Berufliche Ausbildung																																
Keine Ausbildung	11	2.1																														
Aktuell in einer Berufslehre	437	85.2																														
Abgeschlossene Berufslehre	45	8.8																														
Matura	43	8.4																														
Höhere Berufsausbildung, Höhere Fachschule (HF)	16	3.1																														
Fachhochschule (FH), Pädagogische Hochschule (PH)	7	1.4																														
Universitäre Hochschule	5	1.0																														

Anmerkung: Eigene Darstellung

7.4 Datenbereinigung und Skalenbildung

Es wurden nur vollständig ausgefüllte Fragebögen verarbeitet, weil alle Demografischen Angaben und alle Items mit der Pflichtausfüllung in unipark erstellt wurden. Der exportierte Datensatz wurde mit der Software SPSS verarbeitet und ausgewertet. Von den insgesamt 513 vollständig ausgefüllten Fragebögen wurden 71 Teilnehmer abgezogen, welche nicht der Zielgruppe (Generation Z, Arbeitnehmer) entsprechen. Danach wurden Teilnehmer mit einer unpassenden Beantwortungsdauer weggezählt. Durch die Erfahrungen beim vorgängigen Pretest konnte die minimale Bearbeitungszeit des Fragebogens auf 3 Minuten definiert werden. Bei allen schnelleren Teilnehmern kann davon ausgegangen werden, dass diese die Fragen nicht seriös gelesen und sich «durchgeklickt» haben. Die Bearbeitungsdauer betrug bei den 513 Teilnehmern im Median 8min und deshalb ist eine maximale Bearbeitungszeit von 15 Minuten definiert worden. Insgesamt haben 48 Teilnehmer die definierte Bearbeitungszeit zwischen 3 – 15 Minuten nicht eingehalten und wurden ausgeschlossen. Anschliessend wurden 13 Teilnehmer weggezählt, weil diese den Wohnort nicht in der Schweiz haben. Mit der Software wurde 1 Fragebogen identifiziert, welcher Antworttendenzen mit Extremwerten enthielt. Dieser Teilnehmer beantwortete alle Fragen mit immer der gleichen und höchsten Antwortauswahl. Auch in diesem Fall kann davon ausgegangen werden, dass diese Person sich «durchgeklickt» hat. Um diese Art Verzerrung auszuschliessen, wurde dieser Fragebogen ebenfalls dezimiert. Als letzte Bereinigung wurden 235 Teilnehmer, welche nicht in der Industrie arbeiten aus dem Datensatz entfernt. Übrig blieb eine genügend grosse Stichprobe von 145 Personen.

Tabelle 4

Datenbereinigung

Datenbereinigung		
	Anzahl	Verlust
Bereinigungsschritte		
Rücklauf Datenerhebung	513	
Filter Zielgruppe	442	71
Beantwortungszeit	394	48
Filter Wohnsitz	381	13
Extreme Antworttendenzen	380	1
Filter Branche Industrie	145	235

Anmerkung: Eigene Darstellung

Mit diesem Datensatz wurde die erste Berechnung zur Abschätzung der Reliabilität der 12 Skalen durchgeführt. Als Grundlage mussten vor dieser Berechnung alle im Fragebogen negativ formulierten Items inverskodiert werden. Die Merkmalausprägungen wurden bei den betroffenen Items umgekehrt und es konnte im weiteren Schritt das Cronbachs Alpha der Skalen berechnet werden. Die Resultate zeigten, dass die vier Items nicht in jeder Skala korrelieren. Beim Faktor Arbeitsgestaltung konnte auch durch Weglassen von einzelnen Items kein akzeptabler Wert des Cronbachs Alpha erreicht werden, sondern im besten Fall lediglich 0.443. Die Items korrelieren nicht miteinander und deshalb wird die Skala Arbeitsgestaltung von der weiteren Verarbeitung ausgeschlossen. Bei der Skala Benefits korrelieren nur die Items BE3 und BE4 auf einem guten Level. Deshalb werden die Items BE1 und BE2 auf der Skala Benefits von weiteren Berechnungen ausgeschlossen. Auf der Skala Personalentwicklung wird das Item PE3 ausgeschlossen, weil es nicht mit den anderen Items dieser Skala korreliert. Nach dieser Überprüfung und Bearbeitung liegen die Werte des Cronbachs Alpha bei ~~Arbeitsgestaltung (0.443)~~, Art der Arbeit (0.773), Benefits (0.680), Einkommen (0.632), Fluktuationsabsicht (0.867), Interne Kommunikation (0.679), Mitarbeiter (0.757), Personalentwicklung (0.636), Stress (0.775), Vorgesetzte (0.743), Wertschätzung (0.768) und Work-Life-Balance (0.850). Mit den verwendbaren Items wurden danach die Skalen über die Mittelwerte berechnet. In der nachfolgenden Tabelle ist ersichtlich, wie sich die demografischen Daten der Stichprobe zusammensetzten.

7.5 Stichprobe

Tabelle 5

Demografische Daten der Stichprobe

Demographische Daten Stichprobe																																
	Total (n= 145)	n in Prozent (%)																														
Geschlecht																																
Männlich	121	83.5																														
Weiblich	21	15.5																														
Diverses	3	1.0																														
Alter																																
<table border="1"> <caption>Alter</caption> <thead> <tr> <th>Alter</th> <th>Anzahl</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>jünger</td><td>15</td></tr> <tr><td>16 Jahre</td><td>38</td></tr> <tr><td>17 Jahre</td><td>28</td></tr> <tr><td>18 Jahre</td><td>30</td></tr> <tr><td>19 Jahre</td><td>15</td></tr> <tr><td>20 Jahre</td><td>8</td></tr> <tr><td>21 Jahre</td><td>2</td></tr> <tr><td>22 Jahre</td><td>3</td></tr> <tr><td>23 Jahre</td><td>3</td></tr> <tr><td>24 Jahre</td><td>1</td></tr> <tr><td>25 Jahre</td><td>2</td></tr> <tr><td>26 Jahre</td><td>0</td></tr> <tr><td>27 Jahre</td><td>0</td></tr> <tr><td>älter</td><td>0</td></tr> </tbody> </table>			Alter	Anzahl	jünger	15	16 Jahre	38	17 Jahre	28	18 Jahre	30	19 Jahre	15	20 Jahre	8	21 Jahre	2	22 Jahre	3	23 Jahre	3	24 Jahre	1	25 Jahre	2	26 Jahre	0	27 Jahre	0	älter	0
Alter	Anzahl																															
jünger	15																															
16 Jahre	38																															
17 Jahre	28																															
18 Jahre	30																															
19 Jahre	15																															
20 Jahre	8																															
21 Jahre	2																															
22 Jahre	3																															
23 Jahre	3																															
24 Jahre	1																															
25 Jahre	2																															
26 Jahre	0																															
27 Jahre	0																															
älter	0																															
Wohnsitz																																
Schweiz	145	100.0																														
Branche																																
Industrie, Technik, Informatik	145	100.0																														
Berufliche Ausbildung																																
Keine Ausbildung	0	0.0																														
Aktuell in einer Berufslehre	145	100.0																														
Abgeschlossene Berufslehre	5	3.4																														
Matura	13	8.9																														
Höhere Berufsausbildung, Höhere Fachschule (HF)	0	0.0																														
Fachhochschule (FH), Pädagogische Hochschule (PH)	0	0.0																														
Universitäre Hochschule	0	0.0																														

Anmerkung: Eigene Darstellung

Um Rückschlüsse von der Stichprobe mit insgesamt 145 Personen auf die Grundgesamtheit zu machen, werden die Merkmalausprägungen beider erfasst und verglichen. Die Grundgesamtheit umfasst alle Berufslernenden der Altersgruppe Generation Z, welche in der Schweiz wohnen und eine Berufslehre im industriellen Umfeld ausführen. Anhand der ausgeführten Datenbereinigung sind in der Stichprobe von 145 nur Personen enthalten, welche diese Bedingungen erfüllen.

Der Frauenanteil liegt in der Schweiz im industriellen Umfeld bei rund 25 Prozent (Sander & Niedermann, 2022). Die Geschlechteraufteilung in der Stichprobe mit einem Frauenanteil von 15.5 Prozent besitzt zwar eine ähnliche Tendenz, deckt sich mit der Grundgesamtheit jedoch nicht exakt. Bei der Betrachtung der Altersverteilung in der Schweiz zeigt sich, dass ältere Personen in der Generation Z häufiger vertreten sind, als jüngere Personen dieser Altersgruppe (Bundesamt für Statistik, 2022b). In der Stichprobe ist die Altersverteilung genau umgekehrt ausgeprägt. Jüngere Personen sind in der Stichprobe häufiger vertreten als ältere Personen.

8 Zentrale Ergebnisse

8.1 Vorgehen Berechnung

Mit der Multiplen linearen Regression wird getestet, ob ein Zusammenhang zwischen der abhängigen und den zehn unabhängigen Variablen besteht. Selten gibt es für eine Wirkung nur eine Ursache. Oft werden die Werte einer abhängigen Variable von mehreren unabhängigen Variablen beeinflusst. Genau diesen Umstand berücksichtigt die multiple Regressionsanalyse. Folglich ist sie eine Erweiterung der einfachen Regression und ermöglicht es in einem Modell mehrere unabhängige Variablen gleichzeitig zu berücksichtigen (Toutenburg et al., 2009).

8.1.1 Resultate Multiple Lineare Regression

Bei der Berechnung zeigt das R-Quadrat als Bestimmtheitsgrad an, wieviel Prozent der Varianz der abhängigen Variablen mit den unabhängigen Variablen erklärt werden kann. Bei dieser Berechnung werden zehn unabhängige Variablen betrachtet und das R-Quadrat wäre mit einem zu hohen Wert verfälscht. Deshalb wird in diesem Fall das korrigierte R-Quadrat erwähnt, welches 0.239 beträgt und damit 23.9% der Varianz der abhängigen Variable erklärt. Weiter zeigen die Resultate in der ANOVA-Tabelle, dass die Signifikanz kleiner als 0.001 ist. Dieser Wert ist somit kleiner als Alpha (0.05) und die multiple Regressionsanalyse ist aussagekräftig.

Tabelle 6*Resultate Koeffizienten der Multiplen Regressionsanalyse*

Koeffizienten		
	Regressionskoeffizient B	Signifikanz
Unabhängige Variablen		
Art der Arbeit	-0.293	0.047
Benefits	-0.033	0.725
Einkommen	-0.137	0.212
Interne Kommunikation	0.036	0.826
Mitarbeiter	-0.116	0.971
Personalentwicklung	-0.197	0.064
Stress	0.007	0.964
Vorgesetzte	-0.356	0.011
Wertschätzung	-0.006	0.971
Work-Life-Balance	-0.251	0.035

Anmerkung: Eigene Darstellung

Bei der Betrachtung der Koeffizientenwerte zeigt sich, dass insgesamt drei unabhängige Variablen einen signifikanten Einfluss auf die abhängige Variable haben. Die Variable Vorgesetzte (0.011) hat dabei mit Abstand den stärksten Einfluss und der Regressionskoeffizient B (-0.356) zeigt auf, dass der Einfluss von Vorgesetzten auf die Fluktuationsabsicht negativ ist und diese senkt. Als zweit stärkster Einfluss ist die unabhängige Variable Work-Life-Balance (0.035) erkennbar, welche ebenfalls mit den Regressionskoeffizient B (-0.251) die Fluktuationsabsicht negativ beeinflusst. Als dritter signifikanter Einfluss zeigt sich die Art der Arbeit (0.047), welche die Fluktuationsabsicht mit dem Regressionskoeffizient B (-0.293) ebenfalls senkt. Die Berechnung zeigt ausserdem auf, dass Benefits (0.725), Interne Kommunikation (0.826), Mitarbeiter (0.971), Personalentwicklung (0.064), Stress (0.964) und Wertschätzung (0.971) keinen signifikanten Einfluss auf die Fluktuationsabsicht haben.

8.1.2 Multikollinearität

Um die Modelgüte zu kontrollieren, wurden die zehn unabhängigen Variablen auf Multikollinearität überprüft. Dazu wurde eine Korrelationsmatrix erstellt und ausgewertet. Die Pearson-Korrelationswerte bewegen sich im Maximum bei Vorgesetzten und Wertschätzung (0.673), Vorgesetzte und Interne Kommunikation (0.628), Wertschätzung und Art der Arbeit (0.616), Wertschätzung und Stress (0.651), Wertschätzung und Interne Kommunikation (0.707), Work-Life-Balance und Stress (0.611). Diese leicht erhöhten Werte scheinen plausibel und liegen noch nicht in einem kritischen Bereich. Trotzdem wurde in einem zweiten Schritt eine Kollinearitätsdiagnose durchgeführt um die unabhängigen Variablen nochmals mit einem an-

deren Werkzeug auf Multikollinearität auszuwerten. Die Toleranz liegt bei allen unabhängigen Variablen deutlich über dem Minimum von 0.1 und die VIF-Werte liegen ebenfalls deutlich unter dem maximalen Wert von 10. Weil diese beiden Indikatoren bei allen unabhängigen Variablen weit entfernt von kritischen Werten liegen, kann die Multikollinearität trotz leicht erhöhten Werten in der Korrelationsmatrix in diesem Modell ausgeschlossen werden.

Tabelle 7

Resultate Berechnung Kollinearitätsstatistik

Kollinearitätsstatistik		
	Toleranz	VIF
Unabhängige Variablen		
Art der Arbeit	0.540	1.851
Benefits	0.701	1.427
Einkommen	0.622	1.607
Interne Kommunikation	0.411	2.434
Mitarbeiter	0.487	2.053
Personalentwicklung	0.708	1.412
Stress	0.402	2.486
Vorgesetzte	0.454	2.202
Wertschätzung	0.318	3.147
Work-Life-Balance	0.610	1.641

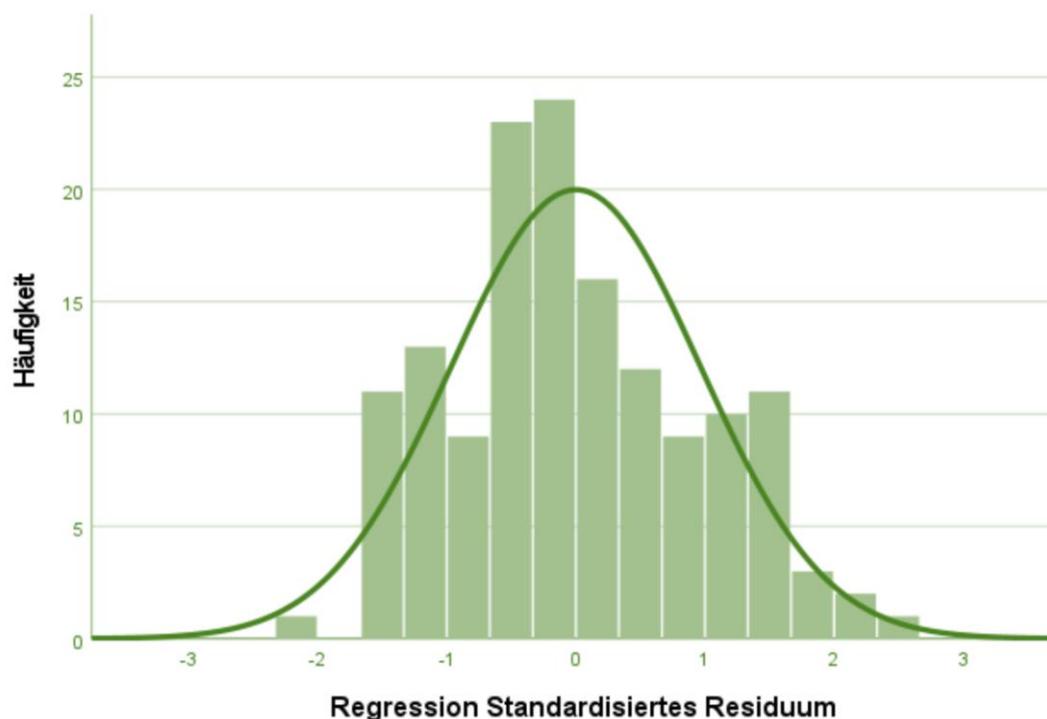
Anmerkung: Eigene Darstellung

8.1.3 Normalverteilung des Fehlwertes

Die Residuen sollten näherungsweise normalverteilt sein (Toutenburg et al., 2009). Bei der grafischen Betrachtung zeigt sich, dass die Residuen keine perfekte Normalverteilung aufweisen. In den kritischen Extremwerten sind sie jedoch gut verteilt und es bestehen über die gesamte Häufigkeit keine grösseren Abweichungen. Für eine analytisch exakten Aussage zeigt der Shapiro-Wilk-Test mit der Signifikanz (0.127) einen höheren Wert als 0.05 und damit ist zusätzlich nachgewiesen, dass die Residuen akzeptabel normalverteilt sind.

Abbildung 6

Grafische Darstellung Normalverteilung des Fehlwertes



Anmerkung: Eigene Darstellung

8.2 Beantwortung der Forschungsfrage

Die zu klärende Forschungsfrage «Was beeinflusst die Fluktuationsabsichten von Berufslernenden der Generation Z in der Schweiz und im industriellen Umfeld?» kann mit den Resultaten aus den Berechnungen beantwortet werden.

Die Faktoren Vorgesetzte, Work-Life-Balance und Art der Arbeit beeinflussen die Fluktuationsabsichten von Berufslernenden der Generation Z in der Schweiz und im industriellen Umfeld. Der Faktor Vorgesetzte hat dabei den grössten Einfluss, die Work-Life-Balance den zweit grössten Einfluss und die Art der Arbeit den dritt grössten Einfluss.

8.3 Verifizierung / Falsifizierung der Hypothesen

(H1) Die Arbeitsgestaltung hat einen negativen Einfluss auf die Fluktuationsabsicht von Berufslernenden der Generation Z:

Die Hypothese H1 kann weder verifiziert noch falsifiziert werden. Nach der Auswertung des Datensatzes zeigte sich, dass die vier im Fragebogen verwendeten Items

nicht korrelieren. Deshalb wurde der Faktor Arbeitsgestaltung von allen Berechnungen ausgeschlossen.

(H2) Die Art der Arbeit hat einen negativen Einfluss auf die Fluktuationsabsicht von Berufslernenden der Generation Z:

Die Art der Arbeit zeigt in der befragten Stichprobe einen signifikanten negativen Einfluss auf die Fluktuationsabsicht. Je besser die Art der Arbeit empfunden wird, desto niedriger sind die Fluktuationsabsichten. Deshalb ist die Hypothese H2 verifiziert. Es zeigte sich zudem, dass dieser Faktor den dritt grössten Einfluss von allen untersuchten unabhängigen Variablen besitzt.

(H3) Die Benefits haben einen negativen Einfluss auf die Fluktuationsabsicht von Berufslernenden der Generation Z:

Bei den Benefits zeigte sich kein signifikanter Einfluss auf die Fluktuationsabsicht. Die Hypothese H3 ist falsifiziert.

(H4) Das Einkommen hat einen negativen Einfluss auf die Fluktuationsabsicht von Berufslernenden der Generation Z:

Die Hypothese H4 ist falsifiziert, weil das Einkommen keinen signifikanten Einfluss auf die Fluktuationsabsicht hat.

(H5) Die Interne Kommunikation hat einen negativen Einfluss auf die Fluktuationsabsicht von Berufslernenden der Generation Z:

Die Interne Kommunikation hat keinen signifikanten Einfluss auf die Fluktuationsabsicht und die Hypothese H5 ist falsifiziert.

(H6) Die Mitarbeiter haben einen negativen Einfluss auf die Fluktuationsabsicht von Berufslernenden der Generation Z:

Die Hypothese H6 ist falsifiziert. Die Mitarbeiter haben keinen signifikanten Einfluss auf die Fluktuationsabsicht.

(H7) Die Personalentwicklung hat einen negativen Einfluss auf die Fluktuationsabsicht von Berufslernenden der Generation Z:

Die Personalentwicklung hat keinen signifikanten Einfluss auf die Fluktuationsabsicht. Die Hypothese H7 ist falsifiziert.

(H8) Der Stress hat einen positiven Einfluss auf die Fluktuationsabsicht von Berufslernenden der Generation Z:

Der Faktor Stress hat keinen signifikanten Einfluss und die Hypothese H8 ist deshalb falsifiziert.

(H9) Die Vorgesetzten haben einen negativen Einfluss auf die Fluktuationsabsicht von Berufslernenden der Generation Z:

Die Hypothese H9 ist verifiziert, weil sich in der Stichprobe ein signifikanter negativer Einfluss auf die Fluktuationsabsichten zeigte. Vorgesetzte die positiver wahrgenommen werden, senken die Fluktuationsabsichten. Ausserdem beeinflusst der Faktor Vorgesetzte die Fluktuationsabsicht von allen untersuchten unabhängigen Variablen mit Abstand am stärksten.

(H10) Die Wertschätzung hat einen negativen Einfluss auf die Fluktuationsabsicht von Berufslernenden der Generation Z:

Die Wertschätzung hat keinen signifikanten Einfluss auf die Fluktuationsabsicht und die Hypothese H10 ist falsifiziert.

(H11) Die Work-Life-Balance hat einen negativen Einfluss auf die Fluktuationsabsicht von Berufslernenden der Generation Z:

Die Work-Life-Balance hat einen signifikanten negativen Einfluss auf die Fluktuationsabsicht. Je besser die Work-Life-Balance empfunden wird, desto geringer sind die Fluktuationsabsichten. Von allen untersuchten Faktoren hat die Work-Life-Balance den zweit grössten Einfluss.

9 Interpretation

Vorgesetzte haben als Ergebnis dieser Studie den mit Abstand grössten Einfluss auf die Fluktuationsabsichten von heutigen Berufslernenden der Altersgruppe Generation Z. Als möglichen Grund dafür kann genannt werden, dass viele Jugendliche mit einer Berufslehre neu in die Arbeitswelt einsteigen und im direkten Vorgesetzten eine Bezugsperson sehen könnten. Während der Berufslehre haben die direkten Vorgesetzten eine Doppelfunktion und agieren als sogenannte Berufsbildner (CSFO, 2021). Sie begleiten die Lernenden im Arbeitsalltag, definieren Lernziele, geben ihr Fachwissen weiter, kontrollieren, unterstützen und fördern im Idealfall die Lernenden individuell (CSFO, 2021). Dadurch kann eine engere Bindung und ein Vertrauensverhältnis entstehen. Als weiteren Erklärung der Resultate kann die Vor-

bildfunktion von Vorgesetzten genannt werden. Bei den Jugendlichen treten mit dem Wechsel von der obligatorischen Schule in die Arbeitswelt viele unbekannte Veränderungen ein (Hermann, 2006). Plötzlich ist da eine andere Erwartungshaltung an die Selbständigkeit, eine andere Art zu kommunizieren und der Tagesablauf in einem Unternehmen unterscheidet sich stark vom vergangenen Schulunterricht (Primarschule und Oberstufenschule). Da kann ein Vorbild von grossen Nutzen sein um sich in dieser «neuen Welt» zurechtzufinden. Auch ist in der Literatur ersichtlich, dass Personen aus der Generation Z schnell verunsichert sind, Bestätigung in Ihrem Umfeld suchen und dabei stets den Drang haben sich selbst zu verwirklichen (Mangelsdorf, 2017). Gerade Vorgesetzte geben während der Berufslehre regelmässig Rückmeldungen und Bestätigung. Dies wird in der Bildungsverordnung der jeweiligen Berufe in Form von periodischen Semestergesprächen sogar vorgeschrieben (SBFI, 2020). Auch nehmen Vorgesetzte durch das Führungsverhalten unmittelbar Einfluss auf die Motivation und die Leistungsbereitschaft von Angestellten (Comelli & Rosenstiel, 2011). Deshalb können Vorgesetzte die Berufslernen positiv beeinflussen und dazu bewegen, dass diese ihre Tätigkeiten mit Freude ausüben.

Als zweitstärksten Beeinflussungsfaktor wurde von der Stichprobe die Work-Life-Balance genannt. Die Generation Z strebt nach einem optimalen Mix aus Arbeitsleben und Freizeit (Mangelsdorf, 2017). Im Umkehrschluss bedeutet dies eine Trennung zwischen Arbeit und Freizeit und dass beide Seiten nicht zu kurz kommen sowie zeitlich aufeinander abstimmbare sind. Gerade das industrielle Umfeld wird von internationalen Einflüssen auf die Konjunktur beeinflusst, wie jüngste Zahlen aus der Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich belegen (KOF, 2021). Eine stark florierende Industrie erfordert auch einen entsprechenden Einsatz von der Arbeitnehmenden um die Auftragsvolumina bewältigen zu können. Dies könnte bedeuten, dass Arbeitnehmende Überstunden zu leisten haben oder Ferien verschieben müssen und diese in nachlassenden Zeiten wieder zu kompensieren. Aber nicht nur unregelmässige Arbeitszeiten und Belastungsphasen können als Gründe genannt werden, sondern auch verschiedene Zeitmodelle in den Unternehmen. Diese variieren von festen Tagesarbeitszeiten bis hin zu völlig flexiblen Jahresarbeitszeiten. Weiter sind laut einer Umfrage die meist genannten Gründe für eine vorzeitige Lehrvertragsauflösung fehlende betriebliche oder schulische Leistungen und die zu hohen Anforderungen an die Soft-Skills wie Zuverlässigkeit, Motivation oder Teamfähigkeit (Viloz, 2022). Als weitere Erklärung wird der dadurch entstehende Leistungsdruck genannt, welcher sich negativ auf die Work-Life-Balance auswirken kann.

Als dritten Beeinflussungsfaktor wurde mit der Stichprobe die Art der Arbeit identifiziert. Als wichtigen Determinanten der Art der Arbeit wurde in der Erhebung die Freude an der Arbeit benutzt. Hier könnte eine mögliche Begründung sein, dass Personen aus der Generation Z bereits schon im Kindesalter gefördert und motiviert wurden sich zu entfalten (Grin, 2019). Deshalb haben Sie auch eine andere Ansicht auf die Arbeitswelt und suchen sich selbstbewusster Berufe aus, welche auch aus innerer Überzeugung stimmen und Freude bereiten. Auch strebt die Generation Z nach einem tieferen Sinn und traut sich traditionelle Muster zu hinterfragen. In der Arbeitswelt könnte dies bedeuten, dass sinnlose Tätigkeiten, technologischer Stillstand, hinderliche Prozesse in einem Lehrbetrieb erkannt und als negativ empfunden werden. Neben diesen Begründungen für die Resultate ist der Generation Z auch Raum für die eigenen Ideen und Möglichkeiten für die Selbstverwirklichung wichtig. Als weitere Erklärung kann deshalb genannt werden, dass Berufslernende aus der Generation Z Möglichkeiten suchen, ihre Visionen und Verbesserungsvorschläge einzubringen und umzusetzen. Auch könnte das Thema Umweltschutz und Nachhaltigkeit einen Einfluss haben. Studien belegen, dass bei jungen Personen die Haltung zu Umweltthemen stärker vertreten ist (Bundesamt für Statistik, 2022d). Unternehmen mit einer Vorbildfunktion in dieser Thematik könnten von Lernenden aus der Generation Z als Begründung attraktiver wahrgenommen werden.

10 Empfehlungen für die Praxis

Um die Fluktuationsabsichten bei der Zielgruppe aus Sicht der Unternehmen zu senken, werden die folgenden Handlungen zu Vorgesetzten, Work-Life-Balance und Art der Arbeit empfohlen. Die Auswertung der Datenerhebung hat gezeigt, dass Vorgesetzte den grössten Einfluss auf die Fluktuationsabsichten von Berufslernenden der Generation Z haben. In einem nächsten Schritt wäre es wichtig, genauer zu untersuchen weshalb dieser Faktor einen starken Einfluss hat. Gute Vorgesetzte sind Multitalente und sollten in verschiedensten Bereichen ausgeprägte Fähigkeiten besitzen. Kommunikation, Fachkompetenz, Organisation, Zukunftsorientierung und Personalentwicklung sind nur einige Beispiele davon (Grimm, 2019). Es wäre wertvoll zu erfahren, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten als besonders wichtig angesehen werden und auf der anderen Seite sogenannte «No-Go's» zu identifizieren. Kurz gesagt, was zeichnet heute aus Sicht der Generation Z einen guten Vorgesetzten aus. Als weitere Empfehlung für Unternehmen wäre es wichtig zu erfahren, wie die eigenen Vorgesetzten oder auch Berufsbildner in den Unternehmen von den Berufslernenden wahrgenommen werden. Dazu könnten periodisch Vorgesetzten-

Beurteilungen durchgeführt werden. Dabei ist zu erwähnen, dass zwischen Vorgesetzten und Berufslernenden ein Abhängigkeitsverhältnis besteht. Eine Befragung macht dabei nur Sinn, wenn negative Rückmeldung keine negativen Folgen auf die befragten Personen haben. Dies könnte zum Beispiel in Form einer anonymen und extern durchgeführten Umfrage erfolgen. Als weitere Handlungsempfehlung können Vorgesetzte sensibilisiert und auf die Generation Z vorbereitet werden. Wenn unterschiedliche Generationen mit unterschiedlich Wertvorstellungen im Arbeitsleben aufeinandertreffen, können Missverständnisse auftreten. Hier könnten Schulungen für Vorgesetzte, interne Austausche und weitere Massnahmen unterstützend für ein gegenseitiges Verständnis wirken. Zuletzt müssen die Unternehmen aber auch für sich beurteilen und entscheiden, wie gewinnbringend Vorgesetzte Ihre Rolle für das Unternehmen ausführen und gleichzeitig die junge Generation motiviert. Wenn ein Vorgesetzter die Anforderungen auch nach einer Förderung nicht erfüllt, sollte abgewogen werden ob diese Person in einer anderen Funktion vielleicht besser eingesetzt werden kann.

Auch bei der Work-Life-Balance sind weitere Untersuchungen wichtig, weshalb dieser Faktor einen grossen Einfluss auf die Fluktuationsabsicht hat. Auf Seiten der Unternehmen könnte untersucht werden, welche Zeitmodelle von den Mitarbeitern favorisiert werden und ob diese auch im Unternehmen umgesetzt werden können. Als weiteren Möglichkeit kann die Überprüfung der Übereinstimmung von Anforderungen und Fähigkeiten Auskunft geben, ob Angestellte in der richtigen Funktion eingesetzt sind. In einer weniger gut geeigneten Funktion können Angestellte möglicherweise die Arbeitsziele nicht zufriedenstellend erreichen und stehen ständig unter Druck. Regelmässige Umfragen über die Aus- und Belastungssituation bei den Angestellten sowie Einschätzungen von Vorgesetzten können Ausschluss darüber geben. Vom Arbeitgeber kann auch Unterstützung für die Verbesserung der Work-Life-Balance im privaten Bereich angeboten werden. Mitarbeiter über eine klare Trennung von Arbeitszeit und Freizeit zu sensibilisieren ist ein Vorschlag dafür. Dies natürlich unter der Voraussetzung, dass sich auch die Arbeitgeber daranhalten. Angebote für Teilzeitstellen und Anpassungen der Arbeitspensum zum Beispiel aus Gründen wie Familienplanung oder Weiterbildungen sind weitere Möglichkeiten die Work-Life-Balance von Angestellten zu beeinflussen.

Auch beim dritten Einflussfaktor Art der Arbeit wäre es wertvoll herauszufinden, welche Kriterien aus Sicht der Lehrabgänger besonders wichtig sind. Weiterführende Untersuchung zu diesem Faktor werden deshalb empfohlen. Arbeitgeber können

zudem auch bewusst versuchen die eigentliche Arbeit attraktiver zu gestalten und Ihre Angestellten dafür miteinzubeziehen. Wie können Arbeitsstellen oder Arbeitstätigkeiten umgestaltet werden, ohne dabei an Qualität und Quantität einzubüssen? Als Beispiel könnte mit einer Job-Rotation relativ einfach für Abwechslung gesorgt werden, wenn dies die Arbeitstätigkeiten der Angestellten zulassen. Nebenbei steigt so im Team auch das Verständnis, was andere Mitarbeiter leisten. Das Übertragen von anspruchsvollen Aufgaben oder Verantwortung an fähige Mitarbeiter kann die Arbeit ebenfalls attraktiver gestalten und einen tieferen Sinn geben, weil das Streben nach Erfolg und Weiterentwicklung eine wichtige Voraussetzung für Motivation und Zufriedenheit ist (Kauffeld, 2014). So können auch Ideenpools geschaffen werden, wo Angestellte die Möglichkeit haben ihre Verbesserungsvorschläge im Unternehmen anzubringen und anschliessend umzusetzen. Damit kann ein Platz für eigene Ideen und Innovationen geschaffen werden. Auch kann darauf geachtet werden, dass Angestellte nicht unterfordert werden. Daraus kann ein sogenanntes Bore-Out entstehen und durch Langeweile sinkt die Leistung und Freude an der Arbeit (Albrecht et al., 2021). Weiter könnte berücksichtigt werden, ob es aus Sicht der Angestellten Tätigkeiten gibt die in der Umsetzung optimiert werden können. Dies könnte die Angestellten anspornen und zusätzlich einen Mehrwert für das Unternehmen generieren. Zu erwähnen sind auch Themen in der Nachhaltigkeit und vom Umweltschutz. Dabei kann überprüft werden, wo in dieser Thematik Verbesserungspotential im Unternehmen besteht. Auch dieser Aspekt kann sehr umfangreich behandelt werden aber erste Ansätze lassen sich oft bereits schon mit kleinen Verhaltensänderungen umsetzen.

Nebst den Optimierungen in den drei Bereichen Vorgesetzte, Work-Life-Balance und Art der Arbeit ist es wichtig, die umgesetzten positiven Aspekte für die Verbesserung des Images zu nutzen. Es sollte analysiert werden was bei diesen Faktoren schon besonders gut umgesetzt oder eben optimiert wird und diese Punkte sollten nach aussen getragen werden. Das Kommunizieren gegenüber Angestellten, Bewerbern, Kunden, und anderen Beteiligten kann dazu beitragen, dass ein Unternehmen vom Umfeld als attraktiverer Arbeitgeber wahrgenommen wird. Werden Arbeitgeber bei diesen Faktoren von den Berufslernenden positiv wahrgenommen, kann dies zu einer Minderung der Fluktuationsabsichten führen.

11 Kritische Würdigung

Die Ergebnisse dieser Arbeit scheinen plausibel und wurden mit der Erhebung sowie den anschliessenden Berechnungen empirisch nachgewiesen. Es konnten jedoch nicht wie ursprünglich geplant alle elf unabhängigen Variablen untersucht werden. Weil die Antworten der vier Items von der unabhängigen Variable «Art der Arbeit» während der Auswertung nicht korrelierten, wurde dieser Faktor von weiteren Berechnungen ausgeschlossen und somit nicht untersucht. Es könnte sein, dass auch dieser Faktor einen Einfluss auf die Fluktuationsabsicht hat. Auch wurden bei der unabhängigen Variable Benefits zwei Items ausgeschlossen, weil die Antworten in der Auswertung nicht korrelierten. Weil die Benefits deswegen nur mit zwei statt vier Items untersucht wurden, könnten die Resultate deswegen verzerrt sein. Gleiches gilt für den Faktor Personalentwicklung, welcher mit drei anstatt vier Items ausgewertet wurde. Ein wichtiger Aspekt für die Gültigkeit der Ergebnisse stellt die Qualität der Methodik dar. Hier wurden die Berechnungen mit einer Multiplen Regressionsanalyse durchgeführt. Dafür wurden verschiedene Voraussetzungen für das Modell überprüft und die Modellgüte beurteilt. Alle Vorgaben für die Richtigkeit wurden dabei erfüllt. Als weiter zu erwähnenden Punkt stammen die für den Inhalt ausgearbeitete Theorie und Daten aus wissenschaftlichen Quellen und dabei wurde ausschliesslich zeitgemässe Literatur neueren Datums verwendet. Bei diesem Punkt muss jedoch beachtet werden, dass trotz intensiver Recherche möglicherweise bereits vorhandene Literatur zu dieser Thematik nicht ausfindig gemacht werden konnte. Als Konsequenz könnte es weitere Einflussfaktoren geben, welche deswegen in dieser Untersuchung nicht mitebezogen wurden. Weil es sich um eine sehr junge Altersgruppe handelt, könnte es auch noch weitere völlig unbekannte Einflussfaktoren bei Berufslernenden der Generation Z geben, die noch nicht in der Literatur auffindbar sind. Bei der Betrachtung der Stichprobe von 145 Personen fällt auf, dass die Geschlechterverteilung nicht gleich ist wie in der Grundgesamtheit. Der Frauenanteil liegt in der Schweiz im industriellen Umfeld bei rund 25 Prozent (Sander & Niedermann, 2022). Der Frauenanteil liegt in der Stichprobe bei 15.5 Prozent und besitzt zwar eine ähnliche Tendenz, deckt sich jedoch mit der Grundgesamtheit nicht exakt. Bei der Betrachtung der Altersverteilung in der Schweiz zeigt sich, dass ältere Personen in der Generation Z häufiger vertreten sind, als jüngere Personen in dieser Altersgruppe (Bundesamt für Statistik, 2022b). In der Stichprobe ist die Altersverteilung genau umgekehrt ausgeprägt und die meisten Personen sind zwischen 16 - 20 Jahren alt. Diese beiden Abweichungen können zu Verzerrungen der Resultate geführt haben. Insgesamt 79% der Lehrverhältnisse

verlaufen in der Schweiz erfolgreich (Bundesamt für Statistik, 2021). Dieser grosse Anteil an Berufslernenden haben während der Berufslehre noch keine Vergleichsmöglichkeiten mit anderen Arbeitgebern gehabt. Zusätzlich stehen Berufslernende während der Ausbildung in einem Abhängigkeitsverhältnis mit dem Lehrbetrieb und den Vorgesetzten. Aus diesen beiden Gründen könnten die Antworttendenzen auch verzerrt sein und bei älteren Personen innerhalb der Altersgruppe Generation Z anders ausfallen. Zuletzt muss in diesem Kontext auch erwähnt werden, dass Aussagen über Merkmale von Generationen nicht bei allen Personen zutreffen. Problematisch ist es, wenn deswegen Vorurteile entstehen und sich eine Stereotypisierung abspielt.

12 Empfehlungen für zukünftige Forschungen

Bei zukünftigen Forschungen müssten die genannten Limitierungen aus dieser Arbeit beseitigt werden. Um aussagekräftige Rückschlüsse von der Stichprobe auf die Grundgesamtheit machen zu können, müssten zwei noch nicht erfüllte Voraussetzungen attestiert werden. Der Frauenanteil müsste in einer Stichprobe grösser sein und näherungsweise bei etwa 25% liegen. Bei der Betrachtung der Altersverteilung müssten mehr ältere Personen aus der Altersgruppe Generation Z teilnehmen, so wie es in der Grundgesamtheit der Fall ist.

Der Faktor Art der Arbeit konnte mit dieser Arbeit nicht untersucht werden. Es zeigte sich bei der Auswertung, dass die Antworttendenzen der vier Items nicht korrelierten. Deshalb wird empfohlen, eine nachträgliche Untersuchung davon mit anderen Items durchzuführen. Aus dem gleichen Grund konnten bei den Faktoren Benefits und Personalentwicklung nicht alle vier Items verwendet werden, aber eine Auswertung war trotzdem möglich. Um allfällige Verzerrung zu minimieren, wird auch bei diesen Faktoren empfohlen eine erneute Erhebung durchzuführen und zusätzliche Items zu verwenden.

Es kann auch davon ausgegangen werden, dass nicht alle Einflussfaktoren der Altersgruppe Generation Z in der Literatur beschrieben sind. Es handelt sich um eine neue Altersgruppe mit anderen Werten und einer anderen Weltanschauung. Deshalb ist es möglich, dass noch völlig unbekannt und nicht identifizierte Einflussfaktoren für die Fluktuationsabsicht bei Berufslernenden der Generation Z bestehen. Hier könnte mit explorativen Forschungsansätzen untersucht werden, ob weitere unbekannt Faktoren identifiziert werden können.

13 Fazit

Der Fachkräftemangel ist in der Schweiz und speziell im industriellen Umfeld hoch und der demographische Wandel verschärft diese Situation zukünftig zusätzlich. Für Unternehmen ist es deshalb besonders wichtig, genügend Nachwuchs sicherstellen zu können. Viele Unternehmen bilden daher eigene Berufslernende mit der Absicht aus, diese auch nach Abschluss der Berufslehre im Unternehmen als ausgebildete Angestellte weiterbeschäftigen zu können. Weil jedoch ein Überangebot an Arbeitsstellen besteht, können Lehrabsolventen relativ einfach nach dem Beenden der Ausbildung zu einem anderen und potentiell attraktiveren Arbeitgeber wechseln. Für die von dieser Fluktuation betroffenen Lehrbetriebe ist dies äusserst frustrierend, weil die Ausbildung von Berufslernenden grosse finanzielle und personelle Aufwände verursachen. Mit dieser Arbeit wurde deshalb untersucht, was Berufslernende dazu bewegt auch nach Abschluss der Berufslehre weiterhin im Lehrbetrieb zu arbeiten und nicht den Arbeitgeber zu wechseln. Als Aufarbeitung bestehender Literatur wurden zu den Themen Mitarbeiterfluktuation und Mitarbeiterbindung insgesamt 22 Publikationen ausgewertet. Daraus wurde ersichtlich, dass diese international durchgeführten Erhebungen in verschiedensten Branchen elf Faktoren wiederholend als starke Beeinflusser der Fluktuationsabsichten von Angestellten identifizieren konnten. Folglich wurde untersucht ob und wie stark die Faktoren Arbeitsgestaltung, Art der Arbeit, Benefits, Einkommen, Interne Kommunikation, Mitarbeiter, Personalentwicklung, Stress, Vorgesetzte, Wertschätzung und Work-Life-Balance die Fluktuationsabsichten von Berufslernenden in der Schweiz und im industriellen Umfeld beeinflussen.

Der Onlinefragebogen wurde flächendeckend an Berufsfachschulen und grössere Ausbildungsunternehmen in der Schweiz gesendet und generierte insgesamt 145 verwendbare Fragebögen. Mit einer Multiplen Regressionsanalyse zeigte sich bei den Berechnungen, dass Vorgesetzte (0.011), Work-Life-Balance (0.035) und Art der Arbeit (0.047) einen signifikanten negative Einfluss auf die Fluktuationsabsicht haben und diese somit senken. Die Resultate zeigten auch, dass Benefits (0.725), Interne Kommunikation (0.826), Mitarbeiter (0.971), Personalentwicklung (0.064), Stress (0.964) und Wertschätzung (0.971) keinen signifikanten Einfluss auf die Fluktuationsabsicht haben. Mit diesen Resultaten konnte die Forschungsfrage «Was beeinflusst die Fluktuationsabsichten von Berufslernenden der Generation Z in der Schweiz und im industriellen Umfeld?» beantwortet werden. Im Kapitel «Interpretation» konnten plausible Begründungen für die Resultate aufgezeigt werden, weshalb

gerade die drei Faktoren Vorgesetzte, Work-Life-Balance und Art der Arbeit bei Berufslernenden der Altersgruppe Generation Z einen grossen Einfluss haben. Die Resultate decken sich somit mit vorhandener Literatur über die Persönlichkeitsmerkmale und Weltansichten der Generation Z.

Als Handlungsempfehlung für die Praxis wird eine nachfolgende und vertiefte Untersuchung der drei signifikanten Beeinflussungsfaktoren erachtet. Dabei könnte ermittelt werden, was heute aus Sicht der Generation Z bei diesen drei Faktoren als besonders wichtig angesehen wird oder als absolutes «No-Go» gilt. Weiter kann die Sensibilisierung von Vorgesetzten über die Generation Z genannt werden und im gleichen Zuge Schulungen oder Workshops um die Führungskompetenzen der Vorgesetzten zu steigern. Es wäre aber auch wertvoll zu erfahren, wie die Vorgesetzten von Berufslernenden in den Unternehmen wahrgenommen werden. Dazu könnten Vorgesetztenbeurteilungen durchgeführt werden. Bei der Optimierung des Faktors Work-Life-Balance könnte analysiert werden, ob das verwendete Arbeitszeitmodell noch Zeitgemäss ist und angepasst werden könnte. Auch kann in diesem Punkt die Über- oder Unterforderung von Angestellten genannt werden. Eine Überforderung kann zu dauerhaften Drucksituationen oder Versagensangst führen (Schöchli, 2021). Eine Unterforderung kann zu einem sogenannten «Bore-Out» führen, wo durch Langeweile die Leistung und Motivation drastisch sinkt (Albrecht et al., 2021). Beide Extreme wirken sich auf die Fluktuationsabsicht aus. Die Sensibilisierung der Angestellten über eine klare Trennung zwischen Arbeit und Freizeit sowie das Angebot für Teilzeitstellen können die Work-Life-Balance weiter positiv beeinflussen. Um den Faktor Art der Arbeit zu verbessern, können Unternehmen überprüfen, ob die eigentlichen Arbeitstätigkeiten attraktiver gestaltet werden können ohne dabei an Qualität und Quantität einzubüssen. Dies könnte zum Beispiel in Form von Job-Rotation geschehen oder die Angestellten werden gleich selbst in diesen Verbesserungsprozess miteinbezogen. Weiter können Ideenpools geschaffen werden, wo Angestellte Ihre Verbesserungsvorschläge einbringen und vielleicht sogar selber umsetzen könnten. Auch können Aspekte im Umweltschutz und Nachhaltigkeit zu einem attraktiveren Unternehmensimage führen und auch in diesem Bereich können sich Verbesserungen lohnen. Zuletzt muss zu den Handlungsempfehlung aber auch gesagt werden, dass all die positiven Aktionen und Verbesserungen bei diesen drei Faktoren für Marketingzwecke genutzt werden sollten. Wenn sich ein Unternehmen schon in den Faktoren Vorgesetzte, Work-Life-Balance und Art der Arbeit engagiert oder verbessern möchte, sollte dies den entsprechenden Zielgruppen kommuniziert werden.

Die Resultate von dieser Untersuchung unterliegen einigen Limitationen. Die Stichprobe von 145 Personen hat nicht die gleiche Geschlechterverteilung und Altersvertretung wie in der Grundgesamtheit. Weiter konnte der Faktor Arbeitsgestaltung nicht ausgewertet werden, weil sich die vier Items auf dieser Skala als nicht reliabel erwiesen. Auch konnten die Faktoren Benefits und Personalentwicklung zwar untersucht werden, jedoch nicht mit allen vier Items und dies könnte ebenfalls zu Verzerrungen geführt haben. Möglicherweise konnten nicht alle beeinflussenden Faktoren in bestehender Theorie ausfindig gemacht werden oder es bestehen noch völlig neue und unbekannte Faktoren, weil es sich bei der Generation Z um eine sehr junge Altersgruppe handelt. Für weitere Verzerrungen könnte ausserdem die Beziehung zwischen den Berufslernenden und Vorgesetzten geführt haben. Die Berufslernenden befinden sich in einem starken Abhängigkeitsverhältnis und das könnte zu verfälschten Aussagen in der Erhebung geführt haben. Zudem muss beachtet werden, dass Lernende in einer Erstausbildung noch keine Vergleichsmöglichkeiten mit anderen Arbeitgebern besitzen.

Aufgrund der genannten Limitierungen wird für zukünftige Forschungen empfohlen eine erneute Erhebung durchzuführen. Die Stichprobe sollte eine angleichende Geschlechter- und Altersverteilung besitzen wie bei der Grundgesamtheit. Dabei müssten die Faktoren Arbeitsgestaltung, Benefits und Personalentwicklung mit anderen Items erhoben werden, damit auch bei diesen Faktoren eine hohe Reliabilität gewährleistet werden kann. Um möglicherweise noch unbekannte Faktoren zu identifizieren, können ausserdem explorative Forschungsansätzen verwendet werden.

In diesem Kontext muss auch erwähnt werden, dass generelle Aussagen über Merkmale oder Eigenschaften von Generationen nicht bei allen Personen zutreffen und pauschalisiert werden können. Das aufzeigen und darstellen von Tendenzen kann eine Grundlage für ein besseres Verständnis schaffen, es sollten deshalb aber keine Vorurteile oder eine Stereotypisierung gegenüber einzelnen Personen aus bestimmten Altersgruppen entstehen.

Als Abschluss dieser Arbeit wird nochmals auf deren Relevanz hingewiesen. Um auch zukünftig eine stabile und fähige Belegschaft gewährleisten zu können, ist es für Arbeitgeber bedeutend und lohnend sich der Thematik Fluktuationsabsichten und Mitarbeiterbindung von Berufslernenden der Generation Z zu widmen und in das eigene Personalwesen einfließen zu lassen.

Literaturverzeichnis

- Albrecht, I., Kottlow, M., & Stocker, P. (2021). *Pro Juventute Stress-Studie*. Pro Juventute Schweiz.
- Arndt, T. (2019). *Lexikon der Medizinischen Laboratoriumsdiagnostik* (S. 389–390). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-48986-4_475
- Bass, J. M., Sarah, B., Razzak, M. A., & Noll, J. (2018). Employee Retention and Turnover in Global Software Development. *2018 IEEE/ACM 13th International Conference on Global Software Engineering (ICGSE)*, 77–86.
- Baur, N., & Blasius, J. (Hrsg.). (2014). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0>
- Bhattacharya, Y. (2015). *Employee Engagement as a Predictor of Seafarer Retention: A Study among Indian Officers | Elsevier Enhanced Reader*. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2015.06.007>
- Borstorff, P. C. (2007). *Turnover Drivers and Retention Factors Affecting Hourly Workers: What is Important?*
- Brough, P., Timms, C., Chan, X. W., Hawkes, A., & Rasmussen, L. (2020). Work–Life Balance. In T. Theorell (Hrsg.), *Handbook of Socioeconomic Determinants of Occupational Health* (S. 473–487). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-31438-5_20
- Bundesamt für Statistik. (2019). *Wirtschaftszweige*. <https://www.eda.admin.ch/aboutswitzerland/de/home/wirtschaft/taetigkeitsgebiete.html>
- Bundesamt für Statistik. (2021). *Berufliche Grundbildung*. <https://www.eda.admin.ch/aboutswitzerland/de/home/bildung-wissenschaft/bildung/berufsbildung-lehre.html>

- Bundesamt für Statistik. (2022a). *Alter, Zivilstand, Staatsangehörigkeit*.
<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/stand-entwicklung/alter-zivilstand-staatsangehoerigkeit.html>
- Bundesamt für Statistik. (2022b). *Ausländische Bevölkerung—Volkzählungen ab 1850*.
<https://www.census1850.bfs.admin.ch/de/auslaendische-bevoelkerung.html>
- Bundesamt für Statistik. (2022c). *Sekundarstufe II: Ausbildungswahl*.
<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/bildungsindikatoren/themen/zugang-und-teilnahme/ausbildungswahl-sekii.html>
- Bundesamt für Statistik. (2022d). *Wahrnehmung der Umwelt durch die Bevölkerung*.
<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/raum-umwelt/wahrnehmung-bevoelkerung.html>
- Carnazzi, S. (2022). *Schweizer KMU Fachkräftemangels*. Credit Suisse.
<https://www.credit-suisse.com/about-us-news/de/articles/media-releases/shortage-of-skilled-staff-prompts-swiss-smes-to-focus-on-training-202202.html>
- Comelli, G., & Rosenstiel, L. von. (2011). *Führung durch Motivation: Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen*. Vahlen.
- Crispen, M. O., & Chipunza, S. (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *Afr. J. Bus. Manage.*, 6.
- CSFO, S. |. (2021). *Berufsbildner/in (alle Branchen)*.
<https://www.berufsberatung.ch/SharerWeb/Index?id=L2R5bi9zaG93LzE5MDA%2FaWQ9MTk1Nw%3D%3D>
- EDA. (2017). *Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie*.
<https://www.eda.admin.ch/aboutswitzerland/de/home/wirtschaft/taetigkeitsgebiete/maschinen---elektro--und-metallindustrie.html>
- Felfe, J. (2020). *Mitarbeiterbindung*. Hogrefe Verlag GmbH & Company KG.

- Freudiger, J. (2019). *Was ist eigentlich Stress?*
<https://www.sanitas.com/de/magazin/aktiv-sein/stress-und-entspannung/was-ist-stress.html>
- Gehret, A., Aepli, M., Kuhn, A., & Schweri, J. (2019). *Lohnt sich die Lehrlingsausbildung für Betriebe?* 60.
- Graeber, D. (2016). *Bürokratie: Die Utopie der Regeln*. Klett-Cotta.
- Grimm, C. (2019). Führungskraft vs. Vorgesetzter. In C. Grimm (Hrsg.), *Chefsache Perspektivwechsel: Eingefahrene Unternehmerdenkweisen auf den Kopf gestellt* (S. 163–180). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26121-4_9
- Grin. (2019). *Die Generation Z in Deutschland Mitarbeiterbindungsmassnahmen*.
- Heinrichs, M., Stächele, T., & Domes, G. (2015). *Stress und Stressbewältigung*. Hogrefe Verlag GmbH & Company KG.
- Hermann, T. (2006). *Übergang von der Schule in Arbeitswelt*.
- Hoepflinger, F. (2021). *Generationenfragen in Familien, Arbeitswelt, Gesellschaft und Sozial politik*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.26472.39689>
- Hurellmann, K. (2019). *Wie tickt die junge Generation in puncto Arbeitswelt*.
- Jureit, U. (2011). *Generation, Generationalität, Generationenforschung*.
- Kannabiran, G., Dominic, P. D. D., & Sarata, A. V. (2014). Career anchors and employee retention-an empirical study of Indian IT industry. *2014 International Conference on Computer and Information Sciences (ICCOINS)*, 1–6. <https://doi.org/10.1109/ICCOINS.2014.6868419>
- Kauffeld, S. (2014). *Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation | SpringerLink*. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-662-56013-6_9
- Klaffke, M. (Hrsg.). (2014). *Generationen-Management*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02325-6>
- Klug, A. (2019). *Reihenfolgeeffekt*. https://www.klug-md.de/Wissen/Reihenfolge_Effekt.htm

- KOF. (2021). *Jahresbericht 2021*.
- Kohli, R. (2022). *Anteil der Jugendlichen in der Schweiz sinkt*. Die Volkswirtschaft. <https://dievolkswirtschaft.ch/de/2022/03/kohli-03-2022/>
- Kurtenbach, L. (2021, Juli 8). *Leitfaden: Durch interne Kommunikation Nähe und Vertrauen aufbauen*. d.velop blog. <https://www.d-velop.de/blog/prozesse-gestalten/interne-kommunikation/>
- Lazzari, M., Alvarez, J. M., & Ruggieri, S. (2022). Predicting and explaining employee turnover intention. *International Journal of Data Science and Analytics*, 14(3), 279–292. <https://doi.org/10.1007/s41060-022-00329-w>
- Mangelsdorf, M. (2017). *Vom Babyboomer bis zur Generation Z*. Gabal.
- Mauroner, B. (2022, März 17). *Wie Sie als Führungskraft Wertschätzung ausdrücken*. BEITRAINING. <https://www.bei-training.com/wie-sie-als-fuehrungskraft-wertschaetzung-ausdruecken/>
- Meyer, K. (2020). Die Generation Z als digitalisierungsaffiner Nachwuchs und Zukunftsgestalter. In K. Meyer (Hrsg.), *Persönlichkeit und Selbststeuerung der Generation Z* (S. 3–6). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-32603-6_2
- Milne, D. (2007). An empirical definition of clinical supervision. *British Journal of Clinical Psychology*, 46(4), 437–447. <https://doi.org/10.1348/014466507X197415>
- Pathak, D., & Srivastava, S. (2017). What makes employees stay? Role of psychological empowerment in organisational commitment-turnover intentions relationship. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 14, 180–197. <https://doi.org/10.1504/IJICBM.2017.10001698>
- Reinders, H., Ditton, H., Gräsel, C., & Gniewosz, B. (2015). *Empirische Bildungsforschung: Strukturen und Methoden*. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19992-4>

- Rue, P. (2018). Make Way, Millennials, Here Comes Gen Z. *About Campus*, 23(3), 5–12. <https://doi.org/10.1177/1086482218804251>
- Rüttimann, B. (2022). *Fachkräftemangel in der Industrie: Berufsbildung als Lösung*. <https://smarteremployer.ch/news/fachkraeftemangel-in-der-industrie-berufsbildung-als-loesung/>
- Sander, & Niedermann. (2022). *GIR 2022—Haupterkenntnisse*. Advance GIR Report. <https://www.advance-hsg-report.ch/de/full-report/i-big-picture-results/>
- Santhanam, G., Jayaraman, R., & Badrinath, V. (2012). Influence of perceived job satisfaction and its impacts on employee retention in Gulf Cooperation Countries. *2012 - International Conference on Management Issues in Emerging Economies (ICMIEE)*, 69–73.
- SBFI, S. für B., Forschung und Innovation. (2020). *Berufliche Grundbildung*. <https://www.sbf.admin.ch/sbfi/de/home/bildung/bwb/bgb.html>
- Schmidt, W. (2022, August 9). *Ideen für attraktive Mitarbeiter-Benefits*. Haiilo. <https://haiilo.com/de/blog/mitarbeiter-benefits/>
- Schnetzer, S. (2022). *Generation Z und Nachhaltigkeit*. Simon Schnetzer. <https://simon-schnetzer.com/blog/die-generation-z-und-nachhaltigkeit-fakten-und-hintergruende/>
- Schöchli, H. (2021). Mehr Stress am Arbeitsplatz bei Schweizer Beschäftigten. *Neue Zürcher Zeitung*. <https://www.nzz.ch/wirtschaft/die-schweizer-melden-mehr-stress-am-arbeitsplatz-und-die-nachteile-der-heimarbeit-sind-im-zweiten-corona-jahr-groesser-als-zu-beginn-id.1652114>
- Schütz, A. (2019). *Agilitätsunterstützende Methoden*. Kompetenzzentrum für Angewandte Personalpsychologie.
- SECO, S. für W. (2016). *Fachkräftebedarf*. <https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/wirtschaftslage---wirtschaftspolitik/wirtschaftspolitik/arbeitsmarkt/fachkraefteinitiative.html>

- SECO, S. für W. (2022, Oktober 14). *Fachkräftemangel-Index*.
https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitslosenversicherung/Die_Lage_auf_dem_Arbeitsmarkt/lage_arbeitsmarkt_2021/lage_arbeitsmarkt_oktober_2021.html
- Silter, K. (2019). Wertschätzung als differenztheoretisches Prinzip von Respekt. In K. Silter (Hrsg.), *Respekterleben bei Menschen mit und ohne Behinderung: Ein handlungstheoretischer Ansatz* (S. 45–64). Springer Fachmedien.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-23648-9_3
- Sirgy, M. J., & Lee, D.-J. (2018). Work-Life Balance: An Integrative Review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229–254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
- Stettner, A. (2019). *Der Unterschied zwischen Lohn und Gehalt*.
<https://www.absolventa.de/karriereguide/arbeitsentgelt/lohn>
- Subramaniam, C., Choo, L. S., & Johanim, J. (2019). What makes employees want to stay? A study in the Malaysian manufacturing sector. *Global Business and Organizational Excellence*, 38, 33–43. <https://doi.org/10.1002/joe.21949>
- Szyska, P., & Malczok, M. (2016). Interne Kommunikation – ein Begriff revisited. In S. Huck-Sandhu (Hrsg.), *Interne Kommunikation im Wandel: Theoretische Konzepte und empirische Befunde* (S. 23–39). Springer Fachmedien.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-11022-2_2
- Tavolato, P. (2016). *Aktives Generationen-Management: Ressourcen nutzen – Mitarbeiter führen – Teams entwickeln*. Schäffer-Poeschel.
- Toutenburg, H., Schomaker, M., Wißmann, M., & Heumann, C. (Hrsg.). (2009). Multiple lineare Regression. In *Arbeitsbuch zur deskriptiven und induktiven Statistik* (S. 259–271). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-89036-2_13

- Viloz, R. (2022). *Umfrage zur Lehrvertragsauflösung: Erkenntnisse*.
<https://blog.yousty.ch/berufsbildung/die-grosse-yousty-umfrage-zum-thema-lehrvertragsauflösung>
- Wenzel, P. (2001). Personalentwicklung. In P. Wenzel (Hrsg.), *Personalwirtschaft mit SAP* (S. 30–45). Vieweg+Teubner Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-86796-4_4
- Wimmer, J. (2021). *Der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Turnover Intention*. <https://www.grin.com/document/1030415>
- Wolf, G. (2016). *Mitarbeiterbindung: Strategie und Umsetzung im Unternehmen*. Haufe-Lexware.

Abkürzungsverzeichnis

AA.....	Art der Arbeit
AR	Arbeitsgestaltung
BE.....	Benefits
EK.....	Einkommen
FA.....	Fluktuationsabsicht
IK.....	Interne Kommunikation
KMU	Kleines oder mittleres Unternehmen
MEM-Industrie	Maschinen-, Elektro-, Metallindustrie
MI	Mitarbeiter
PE.....	Personalentwicklung
ST.....	Stress
VO	Vorgesetzte
WE.....	Wertschätzung
WLB.....	Work-Life-Balance

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Alterspyramide	8
Abbildung 2: Generationen im Überblick.....	9
Abbildung 3: Ebenen der Mitarbeiterbindung	12
Abbildung 4: Zusammenhang der zu untersuchenden Variablen	22
Abbildung 5: Umkehrung der Merkmalausprägungen	27
Abbildung 6: Grafische Darstellung Normalverteilung des Fehlwertes	36

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Fragebogen Teil 1	25
Tabelle 2: Fragebogen Teil 2	26
Tabelle 3: Gesamter Rücklauf der Erhebung	28
Tabelle 4: Datenbereinigung	30
Tabelle 5: Demografische Daten der Stichprobe.....	32
Tabelle 6: Resultate Koeffizienten der Multiplen Regressionsanalyse.....	34
Tabelle 7: Resultate Berechnung Kollinearitätsstatistik	35

Anhang

Fragebogen Einleitung



**Fernfachhochschule
Schweiz**

Mitglied der SUPSI

Sehr geehrte Damen und Herren

Im Rahmen meiner Bachelor-Thesis wird diese Umfrage zum Thema "Mitarbeiterbindung" durchgeführt. Mit Ihren Antworten leisten Sie einen wichtigen Beitrag für das Verständnis zu dieser Thematik.

Die Umfrage richtet sich an Arbeitnehmende mit Jahrgang 1996 - 2010 und es werden Ihnen verschiedene Fragen zu Ihrer Anstellung bei Ihrem aktuellen Arbeitgeber gestellt.

Bitte nehmen Sie sich 8min Zeit um die Fragen wahrheitsgetreu mit Ihrer persönlichen Meinung zu beantworten. Alle Daten werden anonym erhoben und Rückschlüsse auf Ihre Person sind nicht möglich.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme und Unterstützung
Samuel Heim

Fragebogen Demografische Daten

Welches ist Ihr Geschlecht?

- Männlich
- Weiblich
- Divers

Wie alt sind Sie?

Bitte wählen 

Wo ist Ihr Hauptwohnsitz?

- Schweiz
- Deutschland
- Österreich
- Andere

In welcher Branche sind Sie beruflich tätig?

- Industrie, Technik, Informatik
- Gastgewerbe, Nahrung, Tourismus
- Bau, Gebäudetechnik, Innenausbau
- Wirtschaft, Management, Handel
- Öffentliche Verwaltung, Rechtspflege, Sicherheit
- Andere

Wieviele Jahre Arbeitserfahrung haben Sie? (inkl. Berufslehre)

Bitte wählen 

Ich habe das Gefühl, dass mein Einsatz zu wenig anerkannt wird

Trifft überhaupt nicht zu	Trifft mehrheitlich nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft mehrheitlich zu	Trifft völlig zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Insgesamt glaube ich, dass meine Arbeit und
meine Freizeit ausgewogen sind

Trifft überhaupt nicht zu	Trifft mehrheitlich nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft mehrheitlich zu	Trifft völlig zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Es gibt viele Differenzen und Streitigkeiten bei der Arbeit

Trifft überhaupt nicht zu	Trifft mehrheitlich nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft mehrheitlich zu	Trifft völlig zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ich bin mit meinen Aufstiegschancen zufrieden

Trifft überhaupt nicht zu	Trifft mehrheitlich nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft mehrheitlich zu	Trifft völlig zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mein Job ist für mich oft eine grosse Belastung

Trifft überhaupt nicht zu	Trifft mehrheitlich nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft mehrheitlich zu	Trifft völlig zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mein Arbeitgeber sollte mehr Benefits anbieten

Trifft überhaupt nicht zu	Trifft mehrheitlich nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft mehrheitlich zu	Trifft völlig zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fragebogen Abschluss

Ihr Antworten sind gespeichert. Vielen Dank für Ihre Teilnahme.

Sind Sie an den Resultaten dieser Umfrage interessiert oder haben Sie Anmerkungen zur Umfrage?

Gerne können Sie mich unter samuel.heim@students.ffhs.ch kontaktieren.

Sie können diese Seite nun schliessen.

Berechnungen Cronbach Alpha:

Arbeitsgestaltung

→ Reliabilität

Skala: ALLE VARIABLEN

Zusammenfassung der Fallverarbeitung

		N	%
Fälle	Gültig	145	100.0
	Ausgeschlossen ^a	0	.0
Gesamt		145	100.0

a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
.361	4

Item-Skala-Statistiken

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
AR1	11.61	6.294	.308	.176
AR2	12.48	6.543	.086	.443
AR3	12.28	7.104	.169	.323
AR4	12.23	6.347	.241	.242

Art der Arbeit

→ Reliabilität

Skala: ALLE VARIABLEN

Zusammenfassung der Fallverarbeitung

		N	%
Fälle	Gültig	145	100.0
	Ausgeschlossen ^a	0	.0
Gesamt		145	100.0

a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
.773	4

Item-Skala-Statistiken

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
AA1	13.93	7.148	.462	.799
AA2	13.66	7.767	.641	.692
AA3	13.78	8.090	.550	.734
AA4	13.72	6.868	.705	.649

Benefits

→ Reliabilität

Skala: ALLE VARIABLEN

Zusammenfassung der Fallverarbeitung

		N	%
Fälle	Gültig	145	100.0
	Ausgeschlossen ^a	0	.0
Gesamt		145	100.0

a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha ^a	Anzahl der Items
-.203	4

a. Der Wert ist negativ aufgrund einer negativen mittleren Kovarianz zwischen den Items. Dies verstößt gegen die Annahmen über die Zuverlässigkeit des Modells. Sie sollten die Item-Kodierungen überprüfen.

Item-Skala-Statistiken

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
BE1	10.70	4.463	-.025	-.281 ^a
BE2	11.14	7.995	-.429	.361
BE3	10.54	4.639	.075	-.449 ^a
BE4	11.28	3.479	.121	-.728 ^a

→ Reliabilität

Skala: ALLE VARIABLEN

Zusammenfassung der Fallverarbeitung

		N	%
Fälle	Gültig	145	100.0
	Ausgeschlossen ^a	0	.0
Gesamt		145	100.0

a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
.680	2

Item-Skala-Statistiken

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
BE3	3.28	2.354	.529	.
BE4	4.01	1.493	.529	.

Einkommen

Reliabilität

[DataSet1] C:\Users\samue\Desktop\Bachelor-Thesis lokal\SPSS\7 Branche neu.sav

Skala: ALLE VARIABLEN

Zusammenfassung der Fallverarbeitung

		N	%
Fälle	Gültig	145	100,0
	Ausgeschlossen ^a	0	,0
Gesamt		145	100,0

a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
.632	4

Item-Skala-Statistiken

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
EK1	10,06	11,406	,513	,487
EK2	10,56	12,082	,340	,621
EK3	9,86	12,953	,386	,580
EK4	10,40	12,506	,420	,556

Fluktuationsabsicht

Reliabilität

Skala: ALLE VARIABLEN

Zusammenfassung der Fallverarbeitung

		N	%
Fälle	Gültig	145	100,0
	Ausgeschlossen ^a	0	,0
Gesamt		145	100,0

a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
.867	4

Item-Skala-Statistiken

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
FA1	10,74	16,098	,716	,831
FA2	10,61	15,962	,716	,831
FA3	10,54	14,820	,763	,812
FA4	10,72	16,676	,679	,846

Interne Kommunikation

Reliabilität

Skala: ALLE VARIABLEN

Zusammenfassung der Fallverarbeitung

		N	%
Fälle	Gültig	145	100,0
	Ausgeschlossen ^a	0	,0
Gesamt		145	100,0

a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
.679	4

Item-Skala-Statistiken

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
IK1	12,68	8,332	,516	,581
IK2	12,64	7,926	,496	,590
IK3	13,64	8,287	,444	,625
IK4	12,97	8,471	,397	,657

Mitarbeiter

Reliabilität

Skala: ALLE VARIABLEN

Zusammenfassung der Fallverarbeitung

		N	%
Fälle	Gültig	145	100,0
	Ausgeschlossen ^a	0	,0
Gesamt		145	100,0

a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
.757	4

Item-Skala-Statistiken

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
MI1	13,96	8,401	,578	,698
MI2	14,48	6,724	,515	,742
MI3	13,92	8,001	,640	,667
MI4	14,47	7,334	,551	,703

Personalentwicklung

Reliabilität

Skala: ALLE VARIABLEN

Zusammenfassung der Fallverarbeitung

		N	%
Fälle	Gültig	145	100,0
	Ausgeschlossen ^a	0	,0
Gesamt		145	100,0

a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
.570	4

Item-Skala-Statistiken

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
PE1	11,42	6,926	,472	,388
PE2	11,28	9,093	,349	,505
PE3	12,92	10,243	,155	,636
PE4	11,84	7,343	,457	,406

Reliabilität

Skala: ALLE VARIABLEN

Zusammenfassung der Fallverarbeitung

		N	%
Fälle	Gültig	145	100,0
	Ausgeschlossen ^a	0	,0
Gesamt		145	100,0

a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
.636	3

Item-Skala-Statistiken

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
PE1	8,52	4,529	,518	,427
PE2	8,38	6,265	,421	,577
PE4	8,94	5,350	,412	,586

Stress

→ Reliabilität

Skala: ALLE VARIABLEN

Zusammenfassung der Fallverarbeitung

		N	%
Fälle	Gültig	145	100.0
	Ausgeschlossen ^a	0	.0
Gesamt		145	100.0

a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
.775	4

Item-Skala-Statistiken

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
ST1	12.98	9.909	.596	.717
ST2	12.51	9.029	.574	.724
ST3	13.06	9.003	.518	.758
ST4	13.01	9.007	.646	.687

Vorgesetzte

→ Reliabilität

Skala: ALLE VARIABLEN

Zusammenfassung der Fallverarbeitung

		N	%
Fälle	Gültig	145	100.0
	Ausgeschlossen ^a	0	.0
Gesamt		145	100.0

a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
.743	4

Item-Skala-Statistiken

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
VO1	13.92	11.104	.580	.674
VO2	14.16	9.037	.524	.700
VO3	14.39	9.239	.555	.675
VO4	14.14	10.833	.531	.690

Wertschätzung

→ Reliabilität

Skala: ALLE VARIABLEN

Zusammenfassung der Fallverarbeitung

		N	%
Fälle	Gültig	145	100.0
	Ausgeschlossen ^a	0	.0
Gesamt		145	100.0

a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
.768	4

Item-Skala-Statistiken

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
WE1	12.11	9.057	.529	.733
WE2	12.41	8.757	.656	.671
WE3	12.57	8.552	.551	.723
WE4	12.42	8.620	.549	.724

Work-Life-Balance

→ Reliabilität

Skala: ALLE VARIABLEN

Zusammenfassung der Fallverarbeitung

		N	%
Fälle	Gültig	145	100.0
	Ausgeschlossen ^a	0	.0
Gesamt		145	100.0

a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
.850	4

Item-Skala-Statistiken

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
WLB1	12.43	11.246	.590	.848
WLB2	12.68	8.885	.725	.796
WLB3	12.83	9.921	.721	.796
WLB4	12.79	9.749	.734	.790

Berechnungen Mittelwerte der Skalen:

Art der Arbeit

➔ Häufigkeiten

Statistiken		
AAscale		
N	Gültig	145
	Fehlend	0
Mittelwert	4.5914	
Median	4.7500	
Std.-Abweichung	.87837	
Spannweite	4.50	
Minimum	1.50	
Maximum	6.00	

Benefits

➔ Häufigkeiten

Statistiken		
BEscale		
N	Gültig	145
	Fehlend	0
Mittelwert	3.6414	
Median	3.5000	
Std.-Abweichung	1.20719	
Spannweite	5.00	
Minimum	1.00	
Maximum	6.00	

Einkommen

➔ Häufigkeiten

Statistiken		
EKscale		
N	Gültig	145
	Fehlend	0
Mittelwert	3.4069	
Median	3.5000	
Std.-Abweichung	1.10040	
Spannweite	5.00	
Minimum	1.00	
Maximum	6.00	

Fluktuationsabsicht

➔ Häufigkeiten

Statistiken		
FAscale		
N	Gültig	145
	Fehlend	0
Mittelwert	3.5500	
Median	3.7500	
Std.-Abweichung	1.30024	
Spannweite	5.00	
Minimum	1.00	
Maximum	6.00	

Interne Kommunikation

➔ Häufigkeiten

Statistiken		
IKscale		
N	Gültig	145
	Fehlend	0
Mittelwert	4.3276	
Median	4.5000	
Std.-Abweichung	.91026	
Spannweite	4.75	
Minimum	1.25	
Maximum	6.00	

Mitarbeiter

➔ Häufigkeiten

Statistiken		
MIscale		
N	Gültig	145
	Fehlend	0
Mittelwert	4.7362	
Median	5.0000	
Std.-Abweichung	.88476	
Spannweite	4.00	
Minimum	2.00	
Maximum	6.00	

Personalentwicklung

➔ Häufigkeiten

Statistiken		
PEscale		
N	Gültig	145
	Fehlend	0
Mittelwert	4.3057	
Median	4.3333	
Std.-Abweichung	1.06683	
Spannweite	4.67	
Minimum	1.33	
Maximum	6.00	

Stress

➔ Häufigkeiten

Statistiken		
STscale		
N	Gültig	145
	Fehlend	0
Mittelwert	4.2966	
Median	4.2500	
Std.-Abweichung	.97716	
Spannweite	4.00	
Minimum	2.00	
Maximum	6.00	

Vorgesetzte

➔ Häufigkeiten

Statistiken		
VOscale		
N	Gültig	145
	Fehlend	0
Mittelwert	4.7172	
Median	4.7500	
Std.-Abweichung	1.01433	
Spannweite	4.50	
Minimum	1.50	
Maximum	6.00	

Wertschätzung

➔ Häufigkeiten

Statistiken		
WEscale		
N	Gültig	145
	Fehlend	0
Mittelwert	4.1259	
Median	4.2500	
Std.-Abweichung	.94975	
Spannweite	4.75	
Minimum	1.25	
Maximum	6.00	

Work-Life-Balance

➔ Häufigkeiten

Statistiken		
WLBscale		
N	Gültig	145
	Fehlend	0
Mittelwert	4.2276	
Median	4.2500	
Std.-Abweichung	1.02610	
Spannweite	5.00	
Minimum	1.00	
Maximum	6.00	

Berechnung Multiple Lineare Regression:

Regression

Aufgenommene/Entfernte Variablen^a

Modell	Aufgenommene Variablen	Entfernte Variablen	Methode
1	WLBScale, BEscale, PEscale, AAscale, EKscale, VOscale, MIscale, IKscale, STscale, WEscale ^b		Einschluß

a. Abhängige Variable: FAScale

b. Alle gewünschten Variablen wurden eingegeben.

Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	.540 ^a	.291	.239	1.13455

a. Einflußvariablen : (Konstante), WLBScale, BEscale, PEscale, AAscale, EKscale, VOscale, MIscale, IKscale, STscale, WEscale

ANOVA^a

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	70.964	10	7.096	5.513	<.001 ^b
	Nicht standardisierte Residuen	172.486	134	1.287		
	Gesamt	243.450	144			

a. Abhängige Variable: FAScale

b. Einflußvariablen : (Konstante), WLBScale, BEscale, PEscale, AAscale, EKscale, VOscale, MIscale, IKscale, STscale, WEscale

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten		Sig.
		Regressionskoeffizient B	Std.-Fehler	Beta	T	
1	(Konstante)	8.990	1.123		8.006	<.001
	EKscale	-.137	.109	-.116	-1.254	.212
	PEscale	-.197	.105	-.161	-1.867	.064
	VOscale	-.356	.138	-.278	-2.573	.011
	BEscale	-.033	.094	-.031	-.352	.725
	WEscale	.006	.177	.005	.036	.971
	MIscale	-.116	.153	-.079	-.759	.449
	AAscale	-.293	.146	-.198	-2.001	.047
	IKscale	.036	.162	.025	.221	.826
	STscale	-.007	.153	-.005	-.045	.964
WLBScale	-.251	.118	-.198	-2.129	.035	

a. Abhängige Variable: FAScale

Multikollinearitätsmatrix

		Korrelationen									
		WLBscale	STscale	EKscale	PEscale	VOscale	BEscale	WEscale	Mscale	AAscale	IKscale
WLBscale	Pearson-Korrelation	1	.611**	-.283**	-.238**	-.428**	-.136	-.431**	-.402**	-.337**	-.342**
	Sig. (2-seitig)		<.001	<.001	.004	<.001	.104	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145
STscale	Pearson-Korrelation	.611**	1	-.365**	-.347**	-.557**	-.197*	-.651**	-.578**	-.506**	-.557**
	Sig. (2-seitig)	<.001		<.001	<.001	<.001	.017	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145
EKscale	Pearson-Korrelation	-.283**	-.365**	1	.279**	.296**	.512**	.400**	.409**	.297**	.269**
	Sig. (2-seitig)	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.001
	N	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145
PEscale	Pearson-Korrelation	-.238**	-.347**	.279**	1	.423**	.223**	.460**	.337**	.405**	.475**
	Sig. (2-seitig)	.004	<.001	<.001		<.001	.007	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145
VOscale	Pearson-Korrelation	-.428**	-.557**	.296**	.423**	1	.144	.673**	.544**	.482**	.628**
	Sig. (2-seitig)	<.001	<.001	<.001	<.001		.084	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145
BEscale	Pearson-Korrelation	-.136	-.197*	.512**	.223**	.144	1	.294**	.296**	.217**	.244**
	Sig. (2-seitig)	.104	.017	<.001	.007	.084		<.001	<.001	.009	.003
	N	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145
WEscale	Pearson-Korrelation	-.431**	-.651**	.400**	.460**	.673**	.294**	1	.593**	.616**	.707**
	Sig. (2-seitig)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145
Mscale	Pearson-Korrelation	-.402**	-.578**	.409**	.337**	.544**	.296**	.593**	1	.564**	.560**
	Sig. (2-seitig)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145
AAscale	Pearson-Korrelation	-.337**	-.506**	.297**	.405**	.482**	.217**	.616**	.564**	1	.533**
	Sig. (2-seitig)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.009	<.001	<.001		<.001
	N	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145
IKscale	Pearson-Korrelation	-.342**	-.557**	.269**	.475**	.628**	.244**	.707**	.560**	.533**	1
	Sig. (2-seitig)	<.001	<.001	.001	<.001	<.001	.003	<.001	<.001	<.001	
	N	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Kollinearitätsdiagnose

Modell		Kollinearitätsstatistik	
		Toleranz	VIF
1	EKscale	.622	1.607
	PEscale	.708	1.412
	VOscale	.454	2.202
	BEscale	.701	1.427
	WEscale	.318	3.147
	Mscale	.487	2.053
	AAscale	.540	1.851
	IKscale	.411	2.434
	STscale	.402	2.486
	WLBscale	.610	1.641

a. Abhängige Variable: FAscale

Normalverteilung des Fehlwertes

Diagramme

