



**BERGISCHE UNIVERSITÄT
WUPPERTAL**

**Arbeitspapiere
des Fachbereichs
Wirtschaftswissenschaft**

Ausprägung und Antezedenz- faktoren des »Organizational Commitment« von Studierenden:

**Eine Querschnittuntersuchung des Fachbereich B
an der Bergischen Universität Wuppertal**

Heiko Breitsohl, Thomas Jakobs, Sascha Ruhle &
Dominik Gries

Bergische Universität Wuppertal
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insb. Personalmanagement und Organisation
Gaußstraße 20
42119 Wuppertal

**Nummer 210
Wuppertal, Januar 2009**

Ausprägung und Antezedenzfaktoren des »Organizational Commitment« von Studierenden: Eine Querschnittuntersuchung des Fachbereich B an der Bergischen Universität Wuppertal

Heiko Breitsohl,¹ Thomas Jakobs,²
Sascha Ruhle³ & Dominik Gries⁴

Durch die steigende Belastung von Führungskräften ist dem Konstrukt des »Organizational Commitment« in den vergangenen Jahren sowohl in der betriebswirtschaftlichen Forschung als auch in der Praxis zunehmend Aufmerksamkeit geschenkt worden. Es stellt ein Erfolg versprechendes Konstrukt dar, Führungskräfte in Zeiten steigender Flexibilität dauerhaft an eine Organisation zu binden. Dieses Arbeitspapier untersucht die Frage nach der Bindung von Studierenden des Fachbereich B an die Organisation "Bergische Universität Wuppertal". Zu diesem Zwecke wurden 450 Studierende auf Basis des Commitment-Fragebogens von Allen/Meyer (1990) über Ihre Bindung an die Universität befragt. Hierbei standen primär zwei Forschungsziele im Mittelpunkt. So soll die Untersuchung dem Bindungsverhalten von Studierenden und somit potenziellen zukünftigen Führungskräften eine gewisse Transparenz verleihen und hierdurch der Universität sowie der betrieblichen Praxis wertvolle Hinweise liefern. Darüber hinaus sollen weitere Forschungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Es konnten eine Reihe signifikanter Antezedenzfaktoren identifiziert werden. Der *gefühlten Betreuung* wurde hierbei ein besonders starker Einfluss nachgewiesen.

Arbeitspapier Nr. 210

Bergische Universität Wuppertal

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insb. Personalmanagement und Organisation

Januar 2009

¹ Dipl.-Kfm. Heiko Breitsohl ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement und Organisation der Bergischen Universität Wuppertal, Gaußstraße 20, 42119 Wuppertal.

² Thomas Jakobs ist studentische Hilfskraft am Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik, Gründungspädagogik und –didaktik an der o.g. Universität.

³ Sascha Ruhle ist studentische Hilfskraft am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement und Organisation an der o.g. Universität

⁴ Dominik Gries ist Student an der o.g. Universität

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	3
Abkürzungsverzeichnis.....	4
Einleitung	5
Theoretischer Hintergrund	7
Entwicklung der Commitment-Forschung	7
Hypothesen.....	9
Methodik	15
Stichprobe und Datenerhebungsverfahren	15
Messmethoden.....	15
Ergebnisse	18
Diskussion	24
Fazit	32
Literaturverzeichnis.....	IV
Anlagenverzeichnis.....	VII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 – “A general model of workplace commitment” nach Meyer & Herscovitch (2001)	8
Abbildung 2 – Ausprägung des OC und seiner einzelnen Dimensionen	18

Abkürzungsverzeichnis

AC – Affektives Commitment (affective commitment)

CC – Kalkulatorisches Commitment (continuance commitment)

NC – Normatives Commitment (normative commitment)

OC – »Organizational Commitment«

OCB – Organizational Citizenship Behaviour

OCQ – Organizational Commitment Questionnaire

TOI – Turnover-Intention

Einleitung

Die Commitment-Forschung hat in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. In Zeiten zunehmender Belastung von Führungskräften und Personal bietet das Konstrukt »Organizational Commitment« (OC) vielversprechende Optimierungspotenziale. Eine frühe Definition nach Mowday et al. (1979, S. 226) bezeichnet dieses, Bezug nehmend auf Porter und Smith (1970), als “relative strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization”. Mit zunehmender Forschung wurde diese Definition erweitert und angepasst. Jüngere Definitionsversuche beschreiben OC als “psychological state” (Allen & Meyer, 1990, S. 1) oder als ein “Band zwischen Individuum und Organisation” (Mathieu & Zajac, 1990, S. 171). Die Frage nach der Entstehung des OC ist weitläufig untersucht und seine Folgen und Wirkungen intensiv betrachtet worden. So fand eine Auseinandersetzung mit dem *Organizational Citizenship Behavior* (Organ & Ryan, 1995; Meyer et al. 2002) sowie ähnlichen Konstrukten statt (Meyer & Herscovitch, 2001). Motivation und Arbeitszufriedenheit wurden intensiv mit OC verglichen, abgegrenzt und zum Teil zusammengeführt. Die Anzahl der Studien, die sich mit der Entwicklung und dem Verlauf des »Organizational Commitment« beschäftigen, ist gering. Dies bildete einen Ansatzpunkt der folgenden Arbeit. Gleichzeitig liegt der Fokus der Betrachtung auf der Organisation Universität sowie der Form und Ausprägung der Bindung des Studierenden an diese. Ein Ziel dieser empirischen Studie ist es, den Zusammenhang von OC und der Verweildauer in der Universität zu bestimmen und relevante Antezedenzfaktoren zu identifizieren. Darauf aufbauend wurde eine Umfrage an der Bergischen Universität Wuppertal durchgeführt.

Doch zunächst beschäftigt sich die Arbeit mit der Entwicklung der Commitment-Forschung. Welche Ansätze gibt es, wie werden diese unterschieden und welche aktuellen Forschungstrends lassen sich identifizieren? Im Anschluss daran werden die für die Arbeit relevanten Definitionen ausgewählt und vertiefend dargestellt. Im weiteren Verlauf wird der empirische Teil dieser Studie beleuchtet und der Untersuchungsgegenstand sowie Hypothesen und Methodik erläutert. Ein besonderes Augenmerk liegt auf dem »three component model« und dem damit verbundenen »Commitment-Fragebogen« von Allen und Meyer (1990). Dieser wurde an das Untersuchungsobjekt Student/in angepasst, um so ein genaues Bild über die Zusammenhänge zwischen OC und den erhobenen Variablen zu erhalten.

Die Erkenntnisse dieser Arbeit sollen der Universität Wuppertal als Information dienen, ob und wie sich Studierende an die Universität binden. Außerdem wird geprüft, ob einzelne Faktoren, wie beispielsweise die Dauer dieser Verbindung, starken Einfluss hierauf besitzen. Hierdurch ließen sich in Zeiten von Studiengebühren und zunehmendem Wettbewerb unter den Universitäten Handlungsempfehlungen ableiten, mit deren Hilfe das Verhältnis zwischen Universität und Studierenden verbessert werden kann. Gleichzeitig soll aber auch der betriebliche Nutzen gegeben sein. Studierende stellen als potenzielle Arbeitnehmer und Beteiligte am zukünftigen Unternehmensgeschehen eine wichtige Bezugsgruppe für das Unternehmen dar. Wie kann es einer Universität oder einem Unternehmen gelingen, Studierende bzw. Absolventen dauerhaft zu binden? Welche Rückschlüsse lassen sich aus dem Bindungsverhalten der Studierenden ziehen? Diese und ähnlich interessante Fragen werden im Zuge der Diskussion behandelt, aber auch Grenzen der Untersuchung angesprochen sowie mögliche zukünftige Forschungsaspekte aufgezeigt.

Theoretischer Hintergrund

Zu Beginn wird ein kurzer Überblick über die Commitment-Forschung der letzten 35 Jahre geben, um dem Leser ein besseres Verständnis der Thematik zu vermitteln.

Entwicklung der Commitment-Forschung

Obwohl bereits in den Jahren zuvor dem Konstrukt des Commitments zunehmend Aufmerksamkeit zuteil wurde, schufen Porter und Smith (1970) bzw. Porter et al. (1974) zwischen 1970 und 1974 den “Organizational Commitment Questionnaire” (OCQ) und somit die Basis für die heutige Commitment-Forschung. Der aus 15 Items bestehende Fragebogen sollte erstmalig das Commitment messen und Klarheit über die Bindung der Individuen an die Organisation schaffen. Hierzu diente eine Antwortskala von 1 – (“starke Ablehnung“) bis 7 – (“starke Zustimmung”). Commitment wurde hier als eindimensionales, nur auf die affektive Bindung bezogenes, Konstrukt verstanden. Dieses definiert sich aus drei Komponenten: Dem Glaube des Individuums an und die Akzeptanz der Werte und Ziele der Organisation, der Bereitschaft, sich über das normale Maß für die Organisation einzusetzen und dem starkem Wunsch, weiterhin in der Organisation zu verbleiben (Porter et al., 1974). Diese eindimensionale Perspektive wurde in einer späteren Studie bestätigt (Mowday, Steers & Porter, 1979). Der Schwerpunkt lag hierbei auf der Überlegung, dass sich eine starke Bindung an die Organisation positiv auf die Wechselabsicht der Individuen auswirkt und diese reduziert. Aber auch Zusammenhänge mit Konstrukten wie beispielsweise der Arbeitszufriedenheit (*Job Satisfaction*) oder dem Absentismus wurden untersucht. (Mowday, Steers & Porter, 1979; Porter, 1976).

Diese Eindimensionalität wurde von O’Reilly und Chatman (1986) auf mehrere Dimensionen erweitert. Ihr Fokus lag, anders als der von Porter, auf der Überlegung einer breiteren Bindung des Individuums an die Organisation. Ihrer Meinung nach kann diese drei Formen annehmen: *Compliance*, *identification* und *internalization*. *Compliance*, die Belohnungsabsicht, bezeichnet ein instrumentelles Verhalten, das eingesetzt wird, um Belohnungen zu erhalten. *Identification*, die Identifikation mit der Organisation, bezeichnet den Wunsch in der Organisation zu verbleiben. Hierbei muss keine Gleichheit der Werte und Ziele von Organisation und Individuum vorliegen. Der Wunsch, in der Organisation zu verbleiben, sorgt für die Akzeptanz der unterschiedlichen Ziele. Anders ist dies bei der *Internalization*, der Verinnerlichung, welche der affektiven Bindung nach Porter ähnelt und das Verhalten

bezeichnet, welches sich aus der Übereinstimmung der Werte und Ziele des Individuums und der Organisation speist.

An diesem Punkt knüpften Allen und Meyer (1987) an. Sie unterschieden drei Dimensionen des Commitments und sorgten für ein Umdenken in der Forschung. Ihre Unterteilung trennte dieses in affektives (*affective*), kalkulatorisches (*continuance*) und normatives (*normative*) Commitment. Diese sind aber weniger als Typen des Commitments, sondern vielmehr als Komponenten zu verstehen. Jede Form kann in einer anderen Ausprägung vorliegen. Gemeinsam beeinflussen sie die Bindung des Individuums. *Affektives Commitment* bezeichnet die Komponente, die für die emotionale Bindung verantwortlich ist. Demnach den nicht zwingend rationalen Wunsch, in der Organisation zu verbleiben. *Kalkulatorisches Commitment* bezeichnet hingegen jenes rationale Kalkül, welches den Nutzen des Individuums durch die wahrgenommenen Kosten des Verlassens und den möglichen Belohnungen beim Verbleib in der Organisation abwägt. Abschließend bezeichnet *normatives Commitment* die moralische Verpflichtung in der Organisation zu verbleiben (Meyer & Allen, 1987, 1990). Auf diesem Modell basiert eine Vielzahl weiterführender Studien.

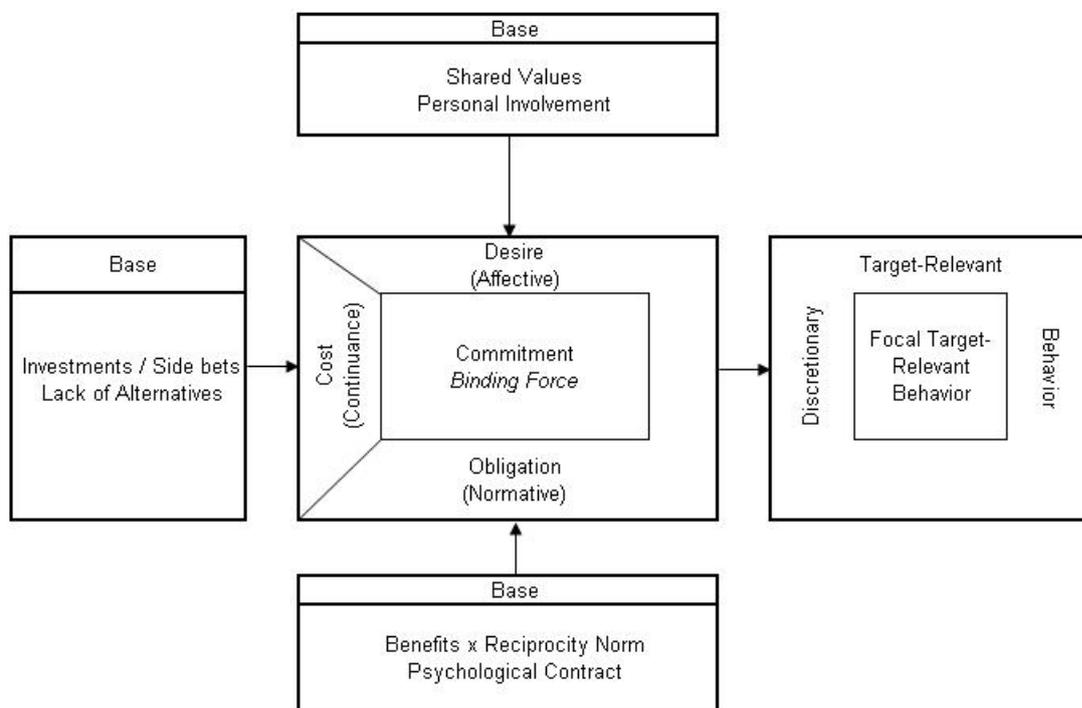


Abbildung 1 – "A general model of workplace commitment" nach Meyer & Herscovitch (2001)

So wurde dieses Modell im Jahre 2001 von Meyer und Herscovitch um den Aspekt des *mind-sets* erweitert. *Mind-sets* bezeichnen einen psychologischen Zustand, der das Verhal-

ten eines Individuums lenkt. So ordnen Meyer und Herscovitch den eben benannten Dimensionen des Commitments drei solcher begleitenden Zustände zu, die aus verschiedenen Grundlagen (*bases*) entstehen und das Gesamt-Commitment prägen. Wie

Abbildung 1 verdeutlicht, speist sich *Desire* als Verlangen in der Organisation zu verbleiben aus geteilten Werten (*shared values*) und persönlicher Einbindung (*personal involvement*). Der das kalkulatorische Commitment begleitende mind-set wird als *percieved cost* bezeichnet und setzt sich aus den mangelnden Alternativen (*lack of alternatives*) und dem Verlust von Investitionen bei Verlassen der Organisation zusammen (*investments/side bets*). Als dritten Zustand benennen die Autoren *obligation*, entstehend aus der Überzeugung, durch erhaltene Vorteile gewissermaßen aufgebaute Schulden gegenüber der Organisation zurückleisten zu müssen (*benefits x reciprocity norm*), und einem psychologischen Vertrag (*psychological contract*), der mit der Mitgliedschaft in der Organisation eingegangen wird. Das dadurch geprägte Commitment wirkt sich positiv auf das bereits erwähnte OCB (hier bezeichnet als *discretonary taget-relevant behavior*) aus. In Abbildung 1 umgibt dieses die normal verlangte Leistung (*focal target-relevant behavior*). Gemeint ist demnach Verhalten, welches über das Vereinbarte hinausgeht (Meyer & Herscovitch, 2001).

Die Studie bezieht sich auf das Commitment-Verständnis nach Allen und Meyer mit den drei besagten Dimensionen unter Berücksichtigung der *mind-sets* nach Meyer und Herscovitch sowie deren Entstehung. Anders als ein Großteil der bisherigen Forschung wird als Objekt der Betrachtung jedoch nicht der Betrieb und seine Arbeitnehmer gewählt, sondern der Fokus auf den universitären Kontext gerichtet. Wie bereits erwähnt bilden Studenten sowohl für die Universität, als auch für die Unternehmung eine wichtige Bezugsgruppe. Diese Zielgruppe ist in der Commitment-Forschung bisher weitgehend unbetrachtet geblieben. Der Nutzen valider Daten ist umso größer.

Hypothesen

Grundgedanke der Arbeit war die Frage nach der Entwicklung des »Organizational Commitment« über die Zeit. Des Weiteren wurde die Ursache-Wirkungs-Beziehung in der Entstehung des OC, sowie weitere Einflussgrößen der Entwicklung und Prägung untersucht.

Diese Entwicklung von Commitment wurde von Mowday et al. (1979, S. 226) als "slowly but consistently" bezeichnet. Dieser Gedanke der kontinuierlichen Entwicklung führte zu

Beginn der Arbeit zu tiefer gehender Recherche. Dies legt den Schluss nahe, dass das Commitment ausgeprägter ist, je länger das Individuum in der Organisation verbleibt. Mowday, Steers und Porter (1982) teilten die Entwicklung des Commitments in drei Phasen ein. *Pre-entry*, *early employment* und *middel to late career*. Eine solche Aufteilung erscheint im universitären Kontext zwar möglich, ist aber nur schwer umzusetzen. Die Phase des *pre-entry* wäre genau so weit zu fassen wie die eines Arbeitnehmers und würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Meyer et al. (1991) erhoben darauf aufbauend eine Studie über die Entwicklung des OC von neuen Arbeitnehmern in den ersten beiden Phasen (*pre-entry*, *early employment*). Jedoch wurde auch hier der Faktor Zeit nicht über die Phasen hinaus berücksichtigt. Sie fanden keine Belege, dass ein rückblickender, rationaler Faktor die Entwicklung des OC erklären könnte. Dennoch bestärkte das Fazit “that organizations can be instrumental in the development of affective commitment in their employees” (Meyer et al, 1991, S. 730) die Ursprungsneugier, Nutzbarkeit für Universität und Betrieb zu schaffen.

In späteren Studien wurde die Verweildauer eines Individuums in einer Organisation über die Betriebszugehörigkeit abgebildet (Meyer & Allen, 1984; Ragins et al., 2000). Hierbei wurde deutlich, dass eine lange Betriebszugehörigkeit mit einem hohen kalkulatorischen Commitment korreliert und das OC maßgeblich positiv beeinflusst. Die Dauer der Zugehörigkeit eines Studenten bzw. einer Studentin an die Universität wird unter Ausklammerung von Studienwechseln über die Semesterzahl abgebildet. Diese spiegelt im übertragenden Sinne das gleiche wider, wie die Dauer der Betriebszugehörigkeit. Je länger dieser Zeitraum ist, desto größer sind die Investitions-Verluste des Individuums beim Verlassen der Organisation.

Hypothese 1a: “Je länger die Zugehörigkeit des Individuums zu der Organisation besteht, desto positiver wird das kalkulatorische Commitment ausgeprägt sein.”

Im Laufe der Zeit wird der bzw. die Studierende stärker mit den Werten und Normen der Organisation vertraut, wodurch eine größere Auseinandersetzung mit diesen erfolgt. Des Weiteren geht eine längere Organisationszugehörigkeit in aller Regel auch mit einem fortschreitenden Sozialisationsprozess einher. Dies führt ebenfalls zu einer Auseinandersetzung und gegebenenfalls Annahme der Werte und Ziele der Organisation (Payne & Huff-

man, 2005, S. 158). Es wird demnach angenommen, dass eine lange Zugehörigkeit das affektive Commitment positiv beeinflusst.

Hypothese 1b: "Je länger die Zugehörigkeit des Individuums zu der Organisation besteht, desto positiver wird das affektive Commitment ausgeprägt sein."

Der normative Teil des OC, welcher sich wie bereits angesprochen aus der moralischen Verpflichtung speist, wird in der Literatur weitgehend ausgeklammert. Dennoch liegt die Überlegung nahe, dass der dem normativem Commitment zugeordnete Zustand der Verpflichtung (*obligation*) im Laufe der Zeit zunimmt. Die Mitgliedschaft bietet dem Studenten im Zeitverlauf eine Reihe solcher angesprochener *benefits*, welche sich im universitären Kontext in Form von beispielsweise Wissen oder erhaltener Beratung äußern. Diese führen zu dem erwähnten moralischen Zwang, die so entstandenen *Schulden* durch Fortführen der Mitgliedschaft zurückzuzahlen. Es wird demnach ebenfalls eine positive Prägung des normativen Commitments durch den Faktor Zeit angenommen.

Hypothese 1c: "Je länger die Zugehörigkeit des Individuums zu der Organisation besteht, desto positiver wird das normative Commitment ausgeprägt sein."

Eine weitere Variable, welche in der Commitment-Literatur enormen Bedeutungsgrad besitzt, ist der Einfluss des *Turnover*. Dieser verursacht für die Organisation sowohl Wissens-, Erfahrungs- und Fähigkeitsverluste, als auch Kosten für die Akquirierung von neuem Personal. Schon Mowday et al. hielten 1982 fest, dass eine hohe Ausprägung des OC zu einer geringeren Wechselhäufigkeit führt (S. 38). Dies wurde seitdem in vielen Studien bestätigt. Spätere Forschung erweiterte dieses Konstrukt auf die *Turnover-Intention* (TOI) oder auch *Intention to Quit*. Anders als das tatsächliche Verlassen der Organisation meint jene bereits das Verlangen des Individuums, diese zu verlassen. Bereits eine solche Absicht ist für die Organisation schädlich. Vom Individuum wird eine geringere Leistungsbereitschaft erwartet, da es Ressourcen für die Suche nach Alternativen verwendet, welche der Organisation auf diese Weise verloren gehen. Anders als in der erwähnten Forschung, wird in dieser Arbeit dieses Ursache-Wirkungs-Gefüge aus einem anderen Blickwinkel betrachtet. So wird hier die *Turnover-Intention* nicht als Wirkung, sondern als eine Ursache des kalkulatorischen Commitments verstanden. Diese Betrachtungsweise speist sich

aus der Überlegung, dass bei einer verstärkten Wechselabsicht die bereits erläuterten Investitionen des Individuums in die Organisation reduziert werden. Unter Berücksichtigung des bereits dargestellten Verständnisses dieser Commitment-Dimension wird ersichtlich, dass sich hier auf die zweite Grundlage dieser (*investments/side-bets*) bezogen wird (Abb.1.).

Hypothese 2: “Eine hohe Ausprägung der TOI (Wechselabsicht) des Individuums wirkt sich negativ auf dessen kalkulatorisches Commitment aus.”

Die nächste Hypothese richtet ihren Blick auf das Konstrukt *Betreuung*. Einführend sei an dieser Stelle der Begriff des Mentorings eingeführt. Mentoring lässt sich definieren als: “intense interpersonal exchange between a senior experienced colleague (mentor) and a less experienced junior colleague (protege)”. In diesem interpersonalen Austausch bietet der mentor “support, direction and feedback” an (Russel & Adams, 1997, S. 2). Der speziell für die Praxis sehr interessante positive Zusammenhang zwischen Mentoring und OC konnte in vergangenen Studien bestätigt werden (Aryee & Chay, 1994; Ragins et al., 2000; Payne & Huffman, 2005). So wird Mentoring als instrumentale Einflussgröße für die Initiierung des organisatorischen Sozialisierungsprozesses gesehen. Wie in Zusammenhang mit Hypothese 1a bereits ansatzweise angesprochen, stellt die Übernahme und das Verständnis von organisatorischen Zielen und Werten eine Schlüsselkomponente dieses Sozialisierungsprozesses dar (Payne & Huffman, 2005, S. 158). Passend zu der vorherigen Definition führt ein solches Teilen von organisatorischen Werten und Zielen zu einer hohen Ausprägung des affektiven Commitment. Eine differenziertere Untersuchung des Konstruktes *Mentoring* nehmen Chao et al. (1992) in Abhängigkeit von organisationaler Sozialisation (*organizational socialization*) und Arbeitszufriedenheit (*job satisfaction*) vor. Sie unterscheiden in ihrer Betrachtung in informales (*informal*) und formales (*formal*) Mentoring. Informales Mentoring entsteht auf Basis von gegenseitiger Identifikation zwischen den Austauschpartnern ohne Anweisung einer übergeordneten Instanz. Dieser Prozess entwickelt sich demnach unstrukturiert, ungeplant und bedarfsgerecht (Kram, 1985). Dagegen beruhen formale Mentoringbeziehungen auf Anweisungen. Sie entstehen demnach gerichtet und sind bezüglich ihres zeitlichen Horizonts deutlich kurzweiliger als informale Beziehungen (Kram, 1985). Ragins et al. (2000) erweitern das Konstrukt des Mentorings um den Aspekt der “satisfaction in mentoring relationships”. Der Grad der Zufriedenheit einer Mentor-Protege-Beziehung erweitert hier das formale und informale Mentoringverständnis. Diese differenzierte Sicht des Mentoringkonstruktes führte zu der

für diese Studie relevanten Definition der *gefühlten Betreuung*. Im Unterschied zum Mentoring bezieht sich diese auf das ganze Betreuungsspektrum der Universität. Sie ist somit nicht auf zwei Austauschpartner beschränkt und umschließt sowohl die administrative, als auch die akademische Unterstützung des Studenten. Spontane, ungeplante und bedarfsgerechte Betreuung sind ebenso Bestandteil wie zielgerichtete, zeitlich begrenzte Beratungsprogramme. Der Blick richtet sich an dieser Stelle nicht nur auf das reine Betreuungsangebot, sondern auch auf den eben erwähnten *Grad der Zufriedenheit*.

Es wird eine positive Prägung des affektiven Commitments des Studenten bzw. der Studentin bei positiv wahrgenommener Betreuung vermutet.

Hypothese 3: "Positiv wahrgenommene Betreuung in der Organisation beeinflusst das affektive Commitment eines Individuums positiv."

Fiorito et al. (2007) untersuchten die Beziehung zwischen *Human Resource Practices* und »Organizational Commitment«. Hierbei gingen Sie auch auf das Konstrukt *employee involvement* ein. So führen Sie Bezug nehmend auf Guest (1992) aus: "involvement in decisions provides a sense of ownership of and commitment to both those decisions and the organization" (S. 191). Als wesentliche Bestandteile des *employee involvement* nennen Sie Verantwortung (*responsibility*) und Autonomie (*autonomy*). Darauf aufbauend vermuten Sie einen positiven Zusammenhang zwischen employee responsibility sowie employee autonomy mit »Organizational Commitment«. Beide konnten in ihrer Studie bestätigt werden. Die nachfolgende Hypothese hat ihren Ursprung in dieser Annahme. Es wird angenommen, dass im universitären Kontext ein solcher Einbezug (Involvement) des Studenten in die Organisation Universität grundsätzlich auf zwei Arten möglich und beobachtbar ist. Einerseits durch die freiwillige Mitgliedschaft in einem universitären Gremium (z. B. Fachschaft). Andererseits durch ein Beschäftigungsverhältnis zwischen Student und Universität, welches parallel zum Studium existiert. In beiden Fällen wird der über das normale Verhältnis zwischen Student und Universität hinausgehende Charakter deutlich. Gerade die Gremiumsarbeit scheint hier besonders passend, da sie eine intensivere, verantwortungsvollere und auch freiwillige sowie zumeist unbezahlte Mitarbeit am Universitätsgeschehen bedeutet. Zwar hat jeder Student als Mitglied der Universität die Möglichkeit, an gewissen Entscheidungen zu partizipieren, jedoch bildet das universitäre Gremium gewissermaßen eine organisierte Gruppe engagierter Studenten/innen innerhalb der Universität. Es wird im Folgenden ein positiver Einfluss auf das affektive Commitment sowohl durch

eine freiwillige Mitgliedschaft in universitären Gremien, als auch durch ein existierendes Beschäftigungsverhältnis zwischen Student/in und Universität angenommen.

Hypothese 4a: “Die freiwillige Mitgliedschaft in einem Gremium beeinflusst das OC des Individuums positiv.”

Hypothese 4b: “Ein Beschäftigungsverhältnis zwischen Studierenden und Universität beeinflusst das OC positiv.”

Die Beziehung zwischen Bildungsstand (*level of education*) und OC wurde in der bisherigen Forschung eingehender untersucht. Bereits Steers (1977) entdeckte einen inversen Zusammenhang zwischen beiden Variablen. Einen möglichen Erklärungsansatz liefert er in Zusammenarbeit mit Mowday und Porter (1982). Im Mittelpunkt dieses stehen die höheren Erwartungen an die Organisation. So halten die Autoren fest: “that this inverse relationship may result from the fact that more educated individuals have higher expectations that the organization may be unable to meet” (Mowday et al., 1982, S. 30). Dieser Zusammenhang wurde unter anderem von Mathieu und Zajac (1990) bestätigt. Sie führen des Weiteren noch die größere Anzahl an “job options” (S. 177) als Erklärung an. Die Rolle des Bildungsstandes bzw. der akademischen Qualifikation bildet ebenfalls den Ausgangspunkt der nachfolgenden Hypothese. Allerdings ist an dieser Stelle nicht der Bildungsstand bzw. Qualifikation des Betrachtungsobjektes (Student/in) relevant, da dessen Entwicklung im Mittelpunkt dieser prägenden universitären Ausbildung steht und somit als Output dieser zu verstehen ist. Ein interessanter Zusammenhang wird hingegen zwischen akademischer Qualifikation der Eltern des Studenten bzw. der Studentin sowie der Commitment-Ausprägung des selbigen vermutet. An dieser Stelle richtet sich der Blick auf das normative Commitment und der diesem zu Grunde liegenden moralischen Verpflichtung. Es wird angenommen, dass eine solche Verpflichtung aus der Prägung seitens des Elternhauses resultiert. So wird ein positiver Zusammenhang zwischen *akademischer Qualifikation mindestens eines Elternteils* und normativem Commitment erwartet. Es wird vermutet, dass sich dieser aus der moralischen Verpflichtung ergibt, ein Studium an einer Universität aufzunehmen und dieses auch zu beenden. Daraus ergibt sich folgende Hypothese.

Hypothese 5: “Eltern mit einer abgeschlossenen akademischen Ausbildung prägen das normative Commitment ihres Kindes gegenüber Universitäten positiv.”

Methodik

Im folgenden Kapitel wird aufbauend auf den theoretischen Grundlagen die Vorgehensweise der empirischen Studie dargestellt. Im Anschluss daran erfolgt die Auswertung.

Stichprobe und Datenerhebungsverfahren

Die Erhebung fand im Dezember des Wintersemesters 2008/2009 statt. Teilnehmer dieser Untersuchung waren Studierende des Fachbereichs B "Wirtschaftswissenschaft" der Bergischen Universität Wuppertal. Hierbei handelte es sich um Studierende des Grundstudiums sowie des Hauptstudiums. Jene wurden jeweils vor oder nach einer Lehrveranstaltung gebeten anonym an der Studie teilzunehmen, indem sie einen Fragebogen ausfüllen sollten. Dieser enthielt sowohl demographische, als auch commitment- und studienbezogene Fragen. Dabei war immer einer der Autoren anwesend. Inhaltliche Fragen wurden nicht beantwortet. Die Bearbeitungszeit betrug ca. 15 Minuten. Es wurden insgesamt 450 Bögen ausgeteilt, von denen 375 vollständig ausgefüllt zurückgegeben wurden. Die Rücklaufquote lag demnach bei 83,33%. An der vorliegenden Studie nahmen somit insgesamt 375 Studierende im Alter zwischen 19 und 36 Jahren teil. Hierbei handelte es sich um 184 Frauen (49,3%) und 190 Männern (50,7%). Die durchschnittliche Semesterzahl lag bei 4,91, mit einer Spanne vom ersten bis zum 20ten Semester. 68,8 % der Teilnehmer arbeiteten neben dem Studium und 6,7% jener gingen einer Tätigkeit an der Universität Wuppertal nach.

Messmethoden

Abhängige Variablen. Für die Messung der abhängigen Variablen, den drei Dimensionen des »Organizational Commitment«, wurde die deutsche Übersetzung des Fragebogens von Allen und Meyer (1990) modifiziert. Verwendet wurden jeweils acht Fragen zu jeder Dimension, mit einer siebenstufigen Itemskala von 1 = "stimme überhaupt nicht zu" bis 7 = "stimme völlig zu". Hierbei wurde jedoch die Besonderheit der Teilnehmer berücksichtigt und die Fragen an den universitären Kontext angepasst. Jede Commitment-Art wurde darin auf ihren Ursprung bezogen. So setzen sich die affektiven Fragen aus den Dimensionen *Emotionen gegenüber der Universität* und *Bindungswunsch* zusammen. Die Fragen zum kalkulatorischen Commitment zielten auf *mangelnde Alternativen* und *Verlust von Investitionen* ab. Die Fragen zum normativen Commitment auf die Aspekte der *Treue gegenüber der Universität* und der *Moralvorstellung gegenüber der Universität*. Dabei wurde darauf geachtet, dass der inhaltliche Ausdruck der Frage erhalten blieb. Ein Beispiel hierfür stellt

die Frage "I would be very happy to spend the rest of my career with this organization" dar. Diese wurde umformuliert in "*Ich wäre sehr froh, mein weiteres Studium an dieser Universität verbringen zu können*". Danach wurden die Fragen ins Englische zurück übersetzt und mit den Originalen verglichen, um eine inhaltliche Kontrolle durchzuführen. Die vollständig angepassten Fragen sind im Anhang der Arbeit aufgeführt.

Unabhängige Variablen. Die unabhängigen Variablen setzten sich aus mehreren Frageblöcken zusammen und zielten auf verschiedene, das Commitment beeinflussende, Größen ab. Die Wechselabsicht wurde mit drei Items in Anlehnung an Konovsky und Caopanzano (1991) erhoben und wiederum an den universitären Kontext angepasst. So wurde aus der Frage "I intend to look for a job outside of [company name] within the next year" im Fragebogen "*Ich denke darüber nach, mir im nächsten Jahr einen Studienplatz an einer anderen Universität zu suchen*". Des Weiteren wurden die Items zusammengefügt und der Mittelwert gebildet. Der so entstandene Wert wird im Folgenden als *Wechselabsicht* bezeichnet. Die von den Teilnehmern wahrgenommene Betreuung wurde durch das Item ("*Ich fühle mich von den Mitarbeitern (Lehre, Verwaltung etc.) der Universität gut betreut*") ebenfalls auf einer siebenstufigen Skala erhoben. Mit einer weiteren Frage wurde der Bildungsstand der Eltern abgefragt ("*Ist mindestens eines Ihrer Elternteile Akademiker?*" 0 = Nein, 1 = Ja). Die Teilnehmer wurden außerdem gebeten ihre genaue Fachsemesterzahl anzugeben, um die Bindung des Studierenden an die Universität besser differenzieren zu können. Zu diesem Zweck wurde auch die aktuelle Arbeitssituation erfragt ("*Arbeiten sie neben dem Studium?*"). Diese Erhebung wurde anhand einer dreistufigen Skala (0 = "Ja, außerhalb der Universität Wuppertal." 1 = "Ja, an der Universität Wuppertal." 2 = "Nein.") vorgenommen. Für die Auswertung wurde 2 = "Nein" in 0 umkodiert, da das Interesse sich primär auf eine Beschäftigung an der Universität richtete. Die hieraus entstandene Variable wurde *Arbeiten an der Universität* genannt. Die Tätigkeit in einem Gremium wurde durch das Item ("*Engagieren sie sich in einer Organisation oder einem Gremium an der Universität Wuppertal?*" 0 = Nein, 1 = Ja) erhoben.

Kontroll-Variablen. Die Studierenden wurden zudem gebeten, ihr Alter anzugeben. Ihr Geschlecht wurde ebenfalls erfragt ("*Geschlecht?*" 0 = weiblich, 1 = männlich). Um einen möglichen Einfluss der Regelstudienzeit erfassen zu können, wurde die Frage "*Ich befinde mich in der Regelstudienzeit meines Studienganges*" gestellt. Dies wurde ebenfalls auf der bereits erläuterten siebenstufigen Antwortskala bewertet. Das Fernbleiben der Studierenden von Veranstaltungen wurde mit den Aussagen "*Ich besuche regelmäßig die angebote-*

nen Veranstaltungen” und “*Ich lerne sehr viel zuhause und besuche die Vorlesungen eher selten*” erfasst. Die erhobenen Werte wurden anschließend in die neue Variable *Besuch der Veranstaltungen* transformiert. Um die Zufriedenheit der Studierenden zu erfassen, wurden zwei Fragen gestellt. Einerseits zur persönlichen Erwartung (“*Meine Studienleistungen decken sich mit den Erwartungen, die ich an mich richte.*”) und andererseits zur wahrgenommenen Zufriedenheit (“*Ich bin mit meinen Studienleistungen insgesamt zufrieden*”). Diese wurden im Anschluss zu *Zufriedenheit Leistungen* zusammengefasst. Den Fragen nach Wohnort (“*Wo wohnen Sie momentan?*”) und Herkunft (“*Wo sind Sie aufgewachsen?*”) wurden der Universität nahe Regionen (0 = Wuppertal, 1 = Remscheid, 2 = Solingen, 3 = Ennepe-Ruhr-Kreis, sowie 4 = Andere) zugeordnet. Der Einfluss der regionalen Gebundenheit auf das OC wurde auf diese Weise berücksichtigt. Deshalb wurden die Items *Wohnort Raum Wuppertal* und *Geburtsort Raum Wuppertal* gebildet. Es wurde hier im Folgenden zwischen 0 = Andere und 1 = Wuppertal, Remscheid, Solingen, Ennepe-Ruhr-Kreis unterschieden. Die gängigen Abschlüsse an der Universität wurden mit einer Frage “*Welchen Abschluss streben sie an?*” erhoben (0 = Diplom, 1 = Bachelor/Master, 2 = Kombinatorischer Bachelor, 3 = Lehramt, 4 = Magister). Dabei wurde das Item *Diplom als Abschluss* gebildet. Ebenso wurde nach einer eventuell abgeschlossenen Berufsausbildung gefragt (“*Haben sie eine abgeschlossene Berufsausbildung*” 0 = Nein, 1 = Ja). Hochschulwechsler wurden mit einem weiteren Item erfasst (“*Haben sie während ihres Studiums bereits einen Hochschulwechsel vollzogen?*” 0 = Nein, 1 = Ja). Zur Abgrenzung der gefühlten Betreuung vom reinen Beratungsangebot wurde eine Frage zum Informations- und Beratungsangebot der Universität gestellt (“*Das Informations- und Beratungsangebot der Universität könnte besser sein*”). Ebenso wie die Beurteilung der gefühlten Betreuung wurde dieses Item auf einer siebenstufigen Skala erfasst.

Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse erörtert. Einerseits deskriptiv und andererseits über die lineare Regression.

Im Fachbereich B der Universität Wuppertal werden nur jeweils zum Wintersemester neue Studierende zugelassen. Um daraus resultierenden Verzerrungen entgegenzuwirken, wurden Semestergruppen gebildet. So sind alle Erst- und Zweitsemester in Gruppe eins, Dritt- und Viertsemester in Gruppe zwei, Fünft- und Sechstsemester in Gruppe drei usw. zusammengefasst. Eine Ausnahme bildet Gruppe sechs, welche alle Studierenden ab dem elften Semester enthält.

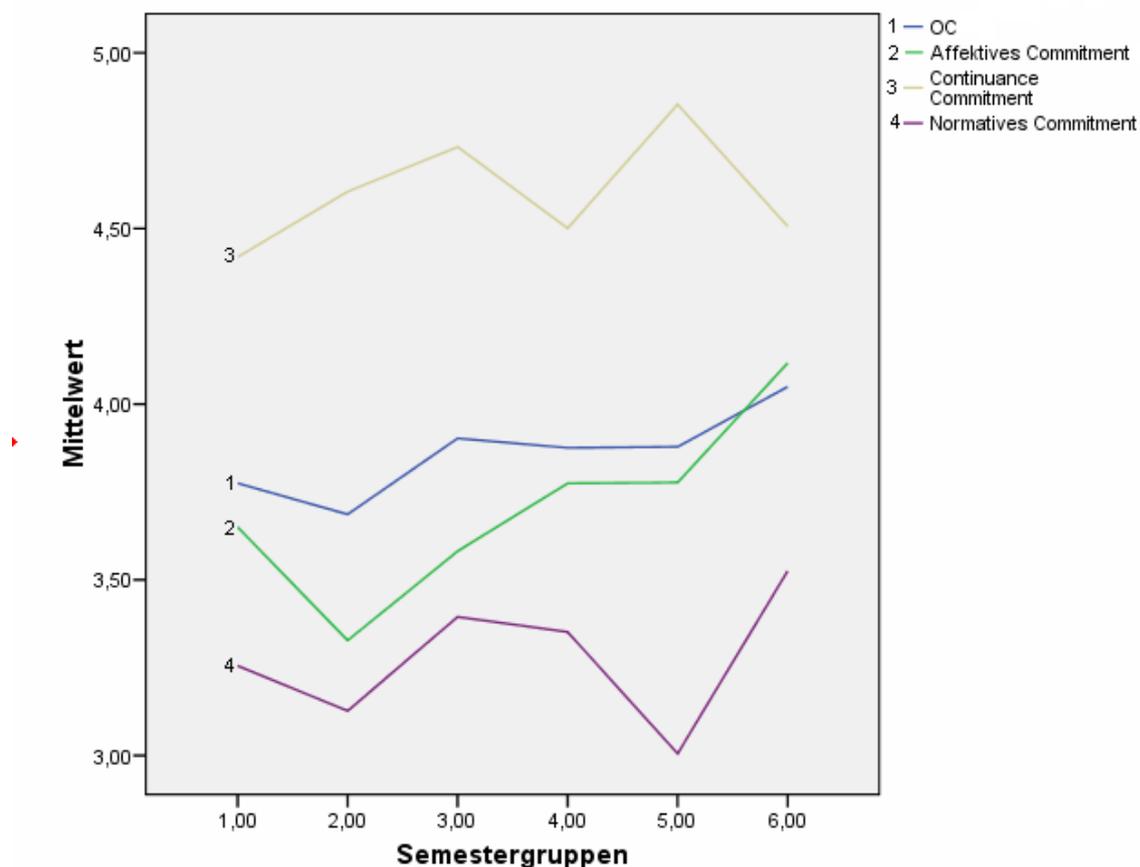


Abbildung 2 – Ausprägung des OC und seiner einzelnen Dimensionen

Wie Abbildung 2 zeigt, scheint das »Organizational Commitment« in Abhängigkeit von der Semesterzahl in der vorhandenen Stichprobe eine steigende Tendenz aufzuweisen. Es setzt sich in diesem Fall aus den Mittelwerten des AC, NC und CC der jeweiligen Semestergruppen zusammen. Aus diesen wurde anschließend erneut der Mittelwert gebildet. Et-

waige Gewichtungen wurden nicht berücksichtigt. Das Gesamt-Commitment (blaue Linie), deutlicher noch das affektive Commitment (grün), scheint, trotz eines Einbruchs nach dem zweiten Semester, über die Zeit zuzunehmen. So liegt der Mittelwert des AC zu Beginn des Studiums noch bei 3,6 und steigt bis auf 4,1 gegen Ende des Studiums. Das kalkulatorische Commitment (grau) weist zwei negative Tendenzen auf. Sowohl in Semestergruppe 3, dem durchschnittlichen Zeitpunkt des Beendens von Bachelor bzw. Grundstudium, als auch in Semestergruppe sechs. Die normative Dimension des Commitments weist über den kompletten Verlauf die niedrigsten Ausprägungen auf. Insgesamt wird deutlich, dass das kalkulatorische Commitment anscheinend die am stärksten ausgeprägte Bindungskraft an die Universität darstellt.

Aus diesen Daten wurde mit Hilfe von SPSS 15 eine lineare Regression geschätzt, um die einzelnen Hypothesen zu testen. Zuvor wurden zudem die bivarianten Korrelationen der einzelnen Items untereinander berechnet. Wie Tabelle 1 zeigt, weisen die einzelnen Dimensionen des Commitments Korrelationen auf. So korreliert die affektive mit der kalkulatorischen Dimension ($r = 0,27$) und in noch stärkerer Weise mit der normativen Dimension ($r = 0,43$). CC und NC weisen ebenfalls eine Interkorrelation auf ($r = 0,18$). Ähnliche Korrelationsstrukturen wurden bereits häufiger von verschiedenen Autoren gemessen (Allen & Meyer, 1990b; Meyer et al, 2007). Eine sehr hohe Korrelation existiert ebenfalls zwischen den Fachsemestern und der Art des angestrebten Abschlusses ($r = 0,64$). Eine Erklärung hierfür könnte die Studienpolitik an der Universität sein. Die Umstellung der Studiengänge von Diplom auf Bachelor fand vor wenigen Semestern statt. Demnach sind unter den Studienanfängern ausschließlich Bachelorstudierende zu finden, während im Hauptstudium die Anzahl der Diplomstudierenden dominiert. Aus diesem Grund wurde das Item *Diplom als Abschluss* in der weiteren Analyse verworfen. Ein weiterer Zusammenhang scheint zwischen der Mitgliedschaft in einem Gremium und dem Arbeitsplatz an der Universität zu existieren. Die positive Korrelation von $r = 0,36$ zeigt diesen deutlich. Trotz einer Korrelation von $r = 0,42$ wurden die Items *gefühlte Betreuung* und *Beratungsangebot* nicht gegeneinander aufgerechnet oder eines eliminiert. Die hohe Korrelation liegt an der inhaltlichen Nähe und teilweisen Überschneidung der jeweiligen Schwerpunkte. Das Entfernen einer der beiden Items würde der gesamten Regression an Aussagekraft nehmen.

Tabelle 1 – Mittelwert, Standardabweichung und Bivariate-Korrelation der erhobenen Items

Nr.	Items	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	Affektives Commitment	3,65	1,02	-																		
2	Kalkulatorisches Commitment	4,57	1,05	0,27*	-																	
3	Normatives Commitment	3,25	0,90	0,43*	0,18*	-																
4	Fachsemester	4,91	3,56	0,12*	0,08	0,01	-															
5	Wechselabsicht	2,66	1,61	-0,30*	-0,27*	-0,11*	-0,19*	-														
6	Gefühlte Betreuung	3,91	1,50	0,31*	0,11*	0,21*	-0,07	-0,27*	-													
7	Arbeitsplatz an der Universität	0,07	0,25	0,17*	0,06	0,03	0,18*	-0,13*	0,05	-												
8	Mitgliedschaft in Gremium	0,09	0,29	0,16*	0,08	0,06	0,20*	-0,02	-0,01	0,36*	-											
9	Akademiker Elternteil	0,33	0,47	0,00	0,01	-0,06	-0,09	0,06	0,09	0,00	0,08	-										
10	Alter	23,26	2,86	0,03	0,08	-0,01	0,71*	-0,18*	-0,09	0,11*	0,11*	-0,10*	-									
11	Geschlecht	0,51	0,50	-0,03	-0,07	0,01	0,07	0,01	-0,08	0,14*	0,07	-0,02	0,16*	-								
12	Berufsausbildung	0,26	0,44	0,01	0,00	0,02	0,15*	-0,11*	-0,06	0,01	0,02	-0,10*	0,46*	0,00	-							
13	Hochschulwechsel	0,08	0,27	0,00	-0,02	0,05	0,15*	-0,10*	0,02	-0,08	0,08	0,10*	0,21*	0,01	0,01	-						
14	Zufriedenheit Leistungen	4,38	1,44	0,18*	-0,02	0,05	0,10*	-0,21*	0,19*	0,13*	0,03	0,13*	0,04	-0,02	0,11*	0,03	-					
15	Wohnort Raum Wuppertal	0,56	0,50	0,04	0,06	0,07	0,08	-0,12*	-0,08	0,11*	0,19*	0,06	0,11*	0,06	0,07	0,14*	0,07	-				
16	Geburtsort Raum Wuppertal	0,28	0,45	-0,02	0,02	0,07	-0,08	-0,09	0,01	0,02	-0,05	-0,07	-0,02	0,15*	0,04	-0,02	0,02	0,53*	-			
17	Besuch der Veranstaltungen	5,63	1,22	0,00	-0,09	0,00	-0,25*	0,07	0,13*	-0,07	-0,08	0,09	-0,24*	-0,13*	-0,04	-0,04	0,07	-0,05	0,07	-		
18	Regelstudienzeit	5,11	2,23	0,04	-0,04	-0,09	-0,39*	-0,12*	0,18*	0,06	-0,03	0,05	-0,32*	-0,09	0,00	-0,06	0,38*	-0,03	0,02	0,25*	-	
19	Diplom als Abschluss	0,52	0,50	0,16*	0,10	0,02	0,64*	-0,18*	-0,03	0,15*	0,23*	-0,01	0,45*	0,02	0,10	0,02	0,13*	0,02	-0,07	-0,15*	-0,18*	-
20	Beratungsangebot	2,72	1,52	0,22*	0,01	0,10*	-0,16*	-0,23*	0,42*	0,03	0,00	0,06	-0,13*	-0,07	-0,07	0,02	0,07	-0,03	0,06	0,04	0,10*	-0,10*

Anmerkung: * Korrelationen sind mit $\rho < 0,05$ signifikant

Insgesamt wurden drei lineare Regressionsmodelle geschätzt, eines zu jeder der drei erklärten Commitment-Dimensionen. Hierbei wurden sechs erklärende sowie zehn Kontrollvariablen eingesetzt. Das affektive Modell wies ein Bestimmtheitsmaß von $R^2 = 0,22$, das kalkulatorische ein $R^2 = 0,13$ und das normative ein $R^2 = 0,1$ auf. Trotz der eher geringen Erklärungskraft sind alle Regressionen signifikant. Das AC mit $F(10,345) = 3,05$, $p < 0,001$, das CC mit $F(10,345) = 2,964$, $p < 0,001$ und das NC ist mit $F(10,345) = 2,300$, $p < 0,003$ signifikant.

Tabelle 2 – Ergebnisse der linearen Regressionen für affektives, kalkulatorisches und normatives Commitment

Antezedenzfaktoren	AC	CC	NC
Fachsemester	0,093	-0,092	0,006
Wechselabsicht	-0,201***	-0,294***	-0,038
Gefühlte Betreuung	0,229***	0,083	0,240***
Arbeitsplatz an der Universität	0,060	0,004	-0,010
Mitgliedschaft in Gremium	0,142**	0,078	0,068
Akademiker Elternteil	-0,070	0,032	-0,106**
Kontrollvariablen	AC	CC	NC
Alter	-0,100	0,120	-0,125
Geschlecht	-0,014	-0,105*	0,029
Berufsausbildung	0,012	-0,085	0,072
Hochschulwechsel	-0,052	-0,094*	0,053
Zufriedenheit Leistungen	0,090*	-0,066	0,053
Wohnort Raum Wuppertal	0,043	0,034	0,078
Geburtsort Raum Wuppertal	-0,073	0,004	0,004
Besuch der Veranstaltungen	0,014	-0,080	-0,004
Regelstudienzeit	-0,097*	-0,047	-0,180**
Beratungsangebot	0,089*	-0,105*	0,010

Signifikanzniveau: * $p < 0,1$. ** $p < 0,05$. *** $p < 0,001$.

Tabelle 2 zeigt die Ergebnisse der einzelnen linearen Regressionen. Für alle Dimensionen konnten unterschiedlich signifikante Schätzer ermittelt werden. Abseits der gestellten Hypothesen werden mehrere interessante Zusammenhänge aufgezeigt. So scheint beispielsweise ein Einfluss des Geschlechts auf das kalkulatorische Commitment vorzuliegen. Der Regressionskoeffizient von $\beta = -0,105$ zeigt, dass männliche Studierende ein geringeres CC aufweisen als weibliche.

Hypothese 1a musste mit einem $\beta = -0,092$ verworfen werden. Zwar stellt dieser, wie in der Hypothese angenommen, einen negativen Einfluss dar, welcher aber nicht signifikant bestätigt werden konnte. Das kalkulatorische Commitment an der Universität scheint demnach nicht durch die bloße Zugehörigkeit zur Universität zu steigen. Ebenfalls keine Bestätigung konnte für Hypothese 1b gefunden werden. Die Fachsemesterzahl bzw. Zugehörigkeit zur Universität scheint ebenfalls keinen Einfluss auf das affektive Commitment der Studierenden zu haben. Die Regression zeigt zwar auch hier die erwartete positive Ausprägung von $\beta = 0,093$, ist in der Rechnung jedoch ebenfalls nicht signifikant. Auch die letzte, das Fachsemester betreffende Hypothese 1c musste verworfen werden. Der angenommene positive Zusammenhang von normativem Commitment und dem Fachsemester war nicht signifikant und mit einem Wert von $\beta = 0,006$ verschwindend gering.

Die Annahme eines Zusammenhanges zwischen der Turnover-Intention und dem kalkulatorischen Commitment eines Individuums aus Hypothese 2 bestätigte sich mit einem hochsignifikanten Betawert von $\beta = -0,294$. Das Commitment des Individuums scheint also durch die Wechselabsicht stark beeinflusst zu werden. In der erhobenen Regression stellt sie die einzige hochsignifikante Variable zur Schätzung des kalkulatorischen Commitments dar. Hierdurch bestätigt sich die Vermutung des Ursache-Wirkungs-Gefüges, welches von einem linearen Einfluss des »Organizational Commitment« auf die TOI ausgeht. Zwar ursprünglich nicht in der Hypothese vermutet, aber dennoch interessant, ist der ebenfalls vorhandene und hochsignifikante Zusammenhang zwischen besagter Wechselabsicht und affektivem Commitment. Dieser ist mit einem β -Wert von $-0,201$ deutlich ausgeprägt. Es scheint, dass die Wechselabsicht nicht nur die kalkulatorische, sondern auch die affektive Dimension des OC stark prägt. Die normative Dimension hingegen weist keinen signifikanten Wert auf, liegt aber ebenfalls in negativer Ausprägung vor ($\beta = -0,038$). Insgesamt betrachtet unterliegt das »Organizational Commitment« in dieser Stichprobe einer sehr starken Prägung durch die Wechselabsicht.

Der in Hypothese 3 vermutete Zusammenhang zwischen gefühlter Betreuung und affektivem Commitment konnte mit einem hoch signifikanten Betawert von $\beta = 0,229$ bestätigt werden ($p < 0,001$). So scheint die angenommene positive Prägung des affektiven Commitments eines Individuums durch ein gutes und qualitativ zufriedenstellendes Betreuungs- und Beratungsangebot existent zu sein. Auch das normative Commitment wies einen Zu-

sammenhang mit der unabhängigen Variable *gefühlte Betreuung* auf. So fand sich ein ebenfalls hoch signifikanter β -Wert von $\beta = 0,240$ ($p < 0,001$).

Die in Hypothese 4a angenommene Prägung des affektiven Commitments durch die Mitgliedschaft in einem universitären Gremium konnte mit einem hochsignifikanten β - Wert von $\beta = 0,142$ bestätigt werden. Hypothese 4b hingegen musste verworfen werden. Der positive Einfluss durch ein vorhandenes Beschäftigungsverhältnis zwischen Student bzw. Studentin und Universität bestätigte sich in der Stichprobe dieser Studie nicht. Der gefundene β -Wert wies zwar die erwartete Richtung auf, war jedoch nicht signifikant ($\beta = 0,060$).

Die in Hypothese 5 angenommene positive Prägung des normativen Commitments durch eine vorhandene akademische Qualifikation mindestens eines Elternteils musste verworfen werden. Vielmehr fand sich ein leicht signifikanter inverser Zusammenhang zwischen beiden Variablen ($p < 0,1$). So lag der β -Wert bei $\beta = - 0,106$. Eine Prägung seitens des Elternhauses scheint somit in anderer Wirkungsrichtung vorzuliegen.

Diskussion

Im letzten Kapitel der Arbeit werden die Ergebnisse der linearen Regression diskutiert. Gleichzeitig werden der Nutzen und die Limitationen aufgegriffen, sowie weitere interessante Forschungsfragen aufgeworfen.

Wie gezeigt wurde, scheint die Fachsemesterzahl, als Indikator der Universitätszugehörigkeit, keinen Einfluss auf das kalkulatorische Commitment auszuüben (H1). Da die kalkulatorische Dimension, wie in Abbildung 2 ersichtlich, die stärkste Ausprägung über den gesamten Querschnitt besaß, stellt sich hier die Frage, welche anderen Komponenten einen entscheidenden Einfluss ausüben. Bedacht werden muss hierbei, dass im universitären Kontext der Zeitraum klar gesetzt und zumeist auf ein konkretes Ziel, den Abschluss, gerichtet ist. Zeitlich ist daher die Bindung an die Universität für den Großteil der Studierenden von Beginn an für eine bestimmte Zeitspanne vorgeplant. Hier ist eine klare Differenz zum Betrieb zu sehen, wo bedeutend häufiger dauerhafte Bindungen eingegangen werden. Beförderungen, Absicherungen und dauerhafte Beschäftigung unterscheiden sich deutlich von Noten, Wissen und einem Studienabschluss. Eine dauerhafte Bindung des Studierenden an die Universität, speziell im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich, ist daher nur vereinzelt vorstellbar. Dies würde jedoch dem berechneten Mittelwert des kalkulatorischen Commitments widersprechen, der mit einem Wert von $M = 4,57$ auf eine mittelstarke Bindung hindeutet. Bei genauerer Betrachtung der einzelnen Items, die zur Erhebung des kalkulatorischen Commitments dienten, wurde deutlich, dass gerade jene die den Mangel an Alternativen erfragten, besonders stark ausgeprägt waren. Hingegen erzielten die Items zur Erfassung von Verlusten an Investitionen eher mittelmäßige Werte. Auf den ersten Blick scheint dies widersprüchlich, da hohe Qualifikationen notwendig sind um studieren zu können. Andererseits bieten sich dem Student bzw. der Studentin durchaus eine Reihe von Alternativen. So besteht z. B. die Möglichkeit einer Ausbildung oder eine Beschäftigung mit unvollendetem Studium. Diese scheinen jedoch keine gleichwertigen Alternativen zum Studium zu sein. Des Weiteren bietet sich den Studierenden auch die Möglichkeit eines Hochschulwechsels. In dieser Studie wurde das »Organizational Commitment« an der Bergischen Universität Wuppertal erfragt. Ein wirtschaftliches Studium ist aber keineswegs an diese Universität gebunden. Weiterhin ist ein frühzeitiges Ausscheiden nach Vollendung des Grundstudiums oder des erreichten Bachelorabschlusses möglich. Dies wäre, anders als in einem Betrieb, kein Verlust der Investitionen. Ein Abschluss ist zu die-

sem Zeitpunkt bereits erreicht und die vorangegangenen Investitionen gehen nicht verloren.

Wie dargestellt wurde, hatte die Universitätszugehörigkeit ebenfalls keinen Einfluss auf das affektive Commitment (H1b). Anders als im Betrieb scheinen die geteilten Werte und die persönliche Einbindung nicht mit dem Verlauf der Zeit verknüpft zu sein und über diese anzusteigen. Der in Abbildung 2 dargestellte Zusammenhang von Fachsemester und affektivem Commitment musste in dieser Regression somit verworfen werden. Auch dieses Ergebnis ist überraschend. Der nicht gefundene Zusammenhang könnte sich jedoch wieder mit dem Aufbau und dem Ablauf des Studiums erklären lassen. Anders als in einem Betrieb sind Studierende nicht fest in einer einheitlichen Organisation eingebunden. Unterschiedliche Lehrstühle vermitteln vielschichtige Werte, die nicht auf das gleiche Ziel ausgerichtet sind. Die Werte der Universität könnten daher für den Studierenden nur schwer zu erfassen sein. Ein einheitlicher Sozialisationsprozess und Werteabgleich scheint daher schwierig. Dieses Problem nimmt im Laufe des Studiums nicht ab, da die Kontakte zu Personen mit unterschiedlichen Ziel- und Wertvorstellungen zunehmen. Die persönliche Einbindung scheint ebenfalls nicht mit der Semesterzahl zu steigen. Dies ist ebenso eine Besonderheit des Studiums. An der Universität ist es kaum möglich außerhalb von Gremien, Fachschaften oder der Arbeit an einem Lehrstuhl stärker eingebunden zu sein. Die Vorlesungen bzw. Veranstaltungen sind zumeist auf ein oder zwei Semester ausgelegt, so dass dauerhafte Bindungen an Lehrstühle oder den Professor bzw. die Professorin die Ausnahme bilden.

Auch das normative Commitment unterlag keiner signifikanten Prägung durch die Fachsemesterzahl (H1c). Der erhobene Aspekt der Treue scheint im universitären Kontext von den Studierenden kaum beachtet zu werden. Im Zuge der Internationalisierung von Bildung und dem zunehmenden Druck möglichst viele Erfahrungen sammeln zu müssen erscheint es nachvollziehbar, dass ein Wechsel der Hochschule nicht negativ behaftet ist. Hierbei geht, anders als bei einem Betrieb, viel Aktivität von den Universitäten aus. Zunehmende Verknüpfungen auch auf internationaler Ebene sorgen für eine bessere Lehre. Die Kosten bei einem Arbeitsplatzwechsel, die sich für den Betrieb in Form von Wissensverlust und Kosten der neuen Personalbeschaffung äußern, sind für Universitäten nicht vorhanden.

Insgesamt ist daher der Einfluss der Zeit auf das Commitment an der Universität sehr gering. Für keine der Dimensionen konnten in der Regression signifikante Werte ermittelt werden. Die erwähnten Unterschiede von Betrieb und Universität scheinen bei diesem Aspekt einfach zu groß. Allein die mangelnden Alternativen wiesen in der kalkulatorischen Dimension des Commitments brauchbare Verbindungen auf, die jedoch ebenfalls keinen ansteigenden Trend aufwiesen. Dies bedeutet für die Universität, dass die Zugehörigkeit alleine nicht ausreicht, um das Commitment positiv zu beeinflussen. Hier sind Maßnahmen zur gezielten Steigerung nötig. Dieser Aspekt wird unter anderem in Zusammenhang mit Hypothese 3 noch einmal aufgegriffen.

Es wurde gezeigt, dass die Wechselabsicht einen starken Einfluss auf das kalkulatorische Commitment zu haben scheint (H2). Ein Individuum, das sich mit dem Gedanken eines Wechsels beschäftigt, scheint demnach zu einer niedrigeren Ausprägung des kalkulatorischen Commitments zu neigen. So werden die Investitionen reduziert und dem betreffenden Individuum schwebt zumeist mindestens eine Alternative vor, die es zu dem Wechselgedanken geführt hat. Selbst wenn die Entscheidung nicht zu Gunsten eines Wechsels fällt, leidet das kalkulatorische Commitment und somit auch das »Organizational Commitment« darunter. Bezug nehmend auf die vielfach bestätigte Sichtweise, die TOI als Konsequenz bzw. Wirkung des OC zu verstehen, scheint eine wechselseitige, gegebenenfalls gar selbstverstärkende Beziehung zwischen beiden Variablen existent zu sein. Dennoch müssen dieses Ergebnis differenziert betrachten werden. Eine Übertragbarkeit auf den betrieblichen Kontext ist hier nicht ohne weiteres möglich. Denn anders als im betrieblichen Kontext gibt es für Studierende grundsätzlich zwei Zeitpunkte, zu denen der Wechsel der Organisation gewissermaßen erwünscht, notwendig bzw. unproblematisch ist. Studierende mit dem Abschluss Bachelor besitzen im Regelfall nach dem sechsten Semester einen international anerkannten Abschluss. Diplomstudierende beenden zwischen dem vierten und fünften Semester in aller Regel ihr Grundstudium und können sich mit entsprechendem Vordiplom formal relativ problemlos an anderen Universitäten zum Hauptstudium bewerben. Bis zu diesem Zeitpunkt nahm, wie in Abbildung 2 ersichtlich wurde, das kalkulatorische Commitment zu. Nach diesem war das durchschnittliche kalkulatorische Commitment nahezu so niedrig ausgeprägt wie zu Beginn des Studiums. Dies steht in einem starken Kontrast zum betrieblichen Ablauf einer Karriere. Hier gibt es nur selten solch eindeutige "Sprungpunkte", an denen der Wechsel von einer Organisation in eine andere strukturbedingt gewissermaßen vorgezeichnet ist. Der Investitionsverlust durch den Wechsel ist bei Arbeit-

nehmern deshalb konstant größer. Um einen eindeutigen Nutzen für die betriebliche Praxis zu gewinnen, müsste dieser Aspekt der wechselseitigen Einflussnahme von »Organizational Commitment« auf die Turnover-Intention, welche dann wiederum zurück auf OC wirkt, im betrieblichen Rahmen genauer geprüft werden. Aus dem Verlauf des kalkulatorischen Commitments und der Bestätigung von Hypothese 2 kann nun gefolgert werden, dass die Wechselabsicht einen erheblichen Einfluss auf die Bindung des Studierenden an dessen Universität besitzt. Nach dem Erreichen eines nutzbaren Abschlusses scheinen die möglichen Alternativen genauer geprüft zu werden, was wiederum einen negativen Einfluss auf das »Organizational Commitment« zu haben scheint.

Ein möglicher Erklärungsansatz des negativen Einflusses der Wechselabsicht auf die affektive Dimension des OC scheint ebenfalls plausibel. Studierende, die einen Wechsel der Universität in Betracht ziehen, scheinen sich gewissermaßen auf emotionaler Ebene von dieser abzukapseln bzw. haben sich im Laufe des Studiums nie mit der Universität identifizieren können. Wahrscheinlich werden hier die Grundlagen des mind-sets *desire* auf unterschiedliche Weise beeinflusst. So weist die Wechselabsicht eher keinen direkten Einfluss auf das Teilen der Werte zwischen Student/in und Universität auf. Bei der zweiten Grundlage, der persönlichen Einbindung, ist dies hingegen leichter nachvollziehbar. Sobald eine Wechselabsicht vorhanden ist, wird die persönliche Einbindung vermutlich stark nachlassen. Eine emotionale Trennung als Vorbereitung auf den Wechsel erscheint logisch. Die Universität kann aufgrund ihrer Struktur kaum etwas gegen diesen Zusammenhang unternehmen. Die Tatsache, dass die Zwischenabschlüsse die Wechselabsicht begünstigen und somit das »Organizational Commitment« senken, kann nicht verhindert werden. Jedoch kann mit Hilfe des Wissens über diesen Zusammenhang an den kritischen Zeitpunkten gezielt gegengesteuert werden. So könnte die Betreuung intensiviert und durch die Förderung der Haupt- bzw. Masterstudiengänge die Attraktivität dieser erhöht und somit die Wechselabsicht der eigenen Studenten/innen verringert werden. Gleichzeitig gäbe es die Möglichkeit einen Zustrom von Studierenden aus anderen Universitäten zu begünstigen.

Abschließend gilt es anzumerken, dass die erwähnte Ursache-Wirkungs-Beziehung in zukünftiger Forschung genauer betrachtet werden sollte. Hierzu könnte eine Langzeitstudie mit Arbeitnehmern hoher Fluktuationsneigung durchgeführt werden. Daraus ließe sich eventuell ein genauerer Zusammenhang erfassen, der Hinweise über notwendige Präventionsmaßnahmen bezüglich der TOI geben könnte.

Wie dargestellt, bestätigte sich der vermutete Zusammenhang zwischen gefühlter Betreuung und affektivem Commitment (H3). Auch eine Prägung des normativen Commitments durch diese konnte bestätigt werden. Eine mögliche Erklärung dieser sehr ähnlichen Ausprägungen könnte in der hohen Interkorrelation zwischen affektivem und normativem Commitment liegen ($r = 0,43$). Jedoch sind auch weitere Erklärungen denkbar. Folgt man analog zum Mentoring der Annahme, dass ein qualitativ gutes Betreuungsangebot den Sozialisationsprozess des Individuums in der Organisation vorantreibt, so erscheinen beide gefundenen β -Werte ebenfalls plausibel. Wie bereits erwähnt bildet das Verständnis und die spätere Übernahme von organisatorischen Zielen und Werten der Organisation eine Schlüsselkomponente dieses Prozesses (Payne & Huffman, 2005, S. 158). Der Bezug zu einem wesentlichen Bestandteil des affektiven Commitments, der Kongruenz von Werten und Normen, wird offensichtlich. Eine mögliche Erklärung der Prägung des normativen Commitments setzt ebenfalls bei dem genannten Aspekt der Sozialisation an. So wird gerade die normative Dimension mit Begriffspaaren wie *moralischer Verpflichtung* oder *psychologischem Vertrag* verbunden. Diese weisen ebenfalls eine gewisse Abhängigkeit von Werten und Normen auf, aus welchen sich derartige Verpflichtungen entwickeln. Allerdings soll im Folgenden das affektive Commitment im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen, da von diesem ein besonders starker Einfluss auf mögliche, der Organisation nutzstiftende Wirkungen angenommen wird. Es stellt sich an dieser Stelle die Frage nach der Ursache-Wirkungs-Beziehung beider Variablen. So ist eine Prägung der gefühlten Betreuung durch den Grad des affektiven oder normativen Commitments ebenso denkbar. Somit könnte eine starke Bindung des Individuums an die Organisation die Wahrnehmung der Betreuung deutlich verzerren. Diese Ursache-Wirkungs-Beziehung bietet eine interessante Grundlage für zukünftige Untersuchungen.

Der Universität bietet dieser enge Zusammenhang zwischen gefühlter Betreuung und affektivem Commitment enorme Optimierungspotenziale. Da nicht nur das reine Angebot an Beratung und Betreuung relevant ist, sondern auch die Qualität bzw. der Grad der Zufriedenheit mit dieser von großer Bedeutung zu sein scheint, wäre eine individuell angepasste, regelmäßige und dauerhafte Betreuung auf verschiedensten Ebenen zielführend. Einschränkung sei hier darauf verwiesen, dass die untersuchte Variable das gesamte Betreuungsspektrum abdeckt. Eine genauere Differenzierung wäre interessant und würde gegebenenfalls ein genaueres Bild zeichnen. Denkbar wären an dieser Stelle eine Trennung in administrative und akademische Betreuung oder eine Differenzierung in kurz- oder lang-

fristige Orientierung der Betreuung. Analog bietet dieses Untersuchungsergebnis auch der betrieblichen Praxis sinnvolle Hinweise. Limitierend ist allerdings erneut anzumerken, dass eine problemlose Übertragung des Untersuchungsobjektes Student/in auf den Arbeitnehmer nicht ohne weiteres möglich ist. So bildet die Universität, wie bereits angesprochen, speziell im betriebswirtschaftlichen Kontext zumeist lediglich eine Durchgangsstation in der individuellen Karriereentwicklung. Zwar ist die betriebliche Praxis auch zunehmend von Flexibilität und Arbeitsplatzwechseln geprägt und der klassische Betriebsmensch deutlich seltener geworden. Gerade Arbeitnehmer mit universitärer Ausbildung sehen in einem Unternehmenswechsel häufig einen erfolgsversprechenden Weg ihre Karriere voranzutreiben. Die fehlende Übertragbarkeit wird jedoch deutlich. Dennoch können auch Unternehmen sinnvolle Rückschlüsse aus dem Zusammenhang zwischen gefühlter Betreuung und Bindungsverhalten ziehen. So scheint eine intensive und individuelle Betreuung einen effizienten Gegenpol zu dem erwähnten häufigen Verlust von potenzialreichen Arbeitskräften zu bilden.

Wie gezeigt wurde, bestätigte sich der Zusammenhang zwischen der Mitgliedschaft in einem universitären Gremium und affektivem Commitment (H4a). So scheint die freiwillige und unbezahlte Gremiumsarbeit eine bedeutsame Einflussgröße des affektiven Commitments zu bilden. Im Hinblick auf den damit einhergehenden größeren Einfluss am Universitätsgeschehen und der damit verbundenen und bereits erwähnten wachsenden Verantwortung (*responsibility*) erscheint diese Beziehung plausibel. Der höhere Grad an Verantwortung und die Beteiligung an organisatorischen Entscheidungen offenbaren eine gewisse argumentative Nähe zu bekannten Human-Resource-Ansätzen, deren Einfluss auf das OC in früheren Studien bereits untersucht und teilweise bestätigt wurde (vgl. Fiorito et al., 2007). Ein freiwilliges und über das bloße Studieren hinausgehendes Engagement scheint das affektive Commitment an der Hochschule somit eindeutig zu fördern. Jedoch kann an dieser Stelle erneut der dieser Annahme zugrunde liegende Kausalzusammenhang hinterfragt werden. So lässt sich diese freiwillige über das Studieren hinausgehende Tätigkeit ebenfalls mit Hilfe des zu Beginn der Arbeit angesprochenen OCB bzw. discretionary behaviour (Abb.1) erklären. Diese Sichtweise, die freiwillige Gremiumsarbeit gewissermaßen als Output bzw. Konsequenz des affektiven Commitments zu betrachten, dreht den anfänglich angenommenen Kausalzusammenhang um. Ähnlich wie bei Hypothese 2 und 3 stellt sich hier die Frage nach der Identifikation von Ursache und Wirkung. Die Gremiumsarbeit als Konsequenz des affektiven Commitments gegenüber der Universität zu se-

hen scheint somit ebenfalls plausibel. Es ist möglich, dass an dieser Stelle ein Ausgangspunkt gar nicht zu identifizieren ist und ein sich gegenseitig verstärkender Prozess vorliegt. Ein solcher Selbstverstärkungsprozess bietet interessante Implikationen für Universität und betriebliche Praxis. So offenbart der Zusammenhang zwischen Gremiumsarbeit und Universität die Bedeutung der Schaffung entsprechender Möglichkeiten für solch übergreifendes Engagement. Dem Organisationsmitglied, egal ob Student/in oder Mitarbeiter eines Unternehmens, die Chancen zu offerieren, sich aktiver am Organisationsgeschehen zu beteiligen, scheint ein wesentlicher Baustein des affektiven Commitments zu sein. Gleichwohl erscheint die bloße Möglichkeit von Engagement und Einbindung nicht auszureichen, wie der angesprochene Selbstverstärkungsprozess deutlich macht. Weitere Maßnahmen, wie beispielsweise eine Intensivierung und Verbesserung der in Hypothese 3 aufgeführten Betreuung des Organisationsmitgliedes, scheinen zur Initiierung dieses organisationsdienlichen Prozesses geeignet.

Interessanterweise musste der in Hypothese 4b vermutete Zusammenhang verworfen werden. Der positive Einfluss durch ein vorhandenes Beschäftigungsverhältnis zwischen Student/in und Universität auf das affektive Commitment des Studierenden bestätigte sich in der dieser Studie zugrunde liegenden Stichprobe nicht. Möglicherweise werden durch die Beschäftigung an der Universität nicht nur positive Einflüsse vermittelt. Die nähere Betrachtung von und Konfrontation mit Werten der Universität könnte zu Konflikten führen. Weiterhin liegt ein gravierender Unterschied in beiden dargestellten Engagements. Während sich die Gremiumsarbeit auf Freiwilligkeit stützt, liegt dem Beschäftigungsverhältnis eine vertraglich festgelegte Vergütung zugrunde. Es liegt daher nahe, dass sich die dahinter stehenden Intentionen erheblich unterscheiden. Die Erhebung detaillierter Informationen über diese Gruppe wäre für eine tiefer gehende Analyse nötig.

Wie bereits aufgeführt, lag kein positiver Einfluss des akademischen Bildungsstandes der Eltern auf das normative Commitment des Studenten bzw. der Studentin vor (H5). Eine Prägung seitens des Elternhauses scheint dagegen in anderer Wirkungsrichtung vorzuliegen. Auch wenn die anfängliche Annahme vorlag, dass durch eine moralische Verpflichtung zur Aufnahme und Beendigung eines Studiums die Bindung des Studierenden auf normativer Ebene größer ist, lassen sich auch für die inverse Beziehung plausible Erklärungsansätze finden. Da in dieser Studie das Commitment des Studenten bzw. der Studentin gegenüber der Bergischen Universität Wuppertal gemessen wurde, steht das gefundene

Ergebnis nicht im Widerspruch zu der angeführten moralischen Verpflichtung. So kann ein Studium auch in Folge eines Hochschulwechsels an einer anderen Universität absolviert und beendet werden. Die moralische Verpflichtung gegenüber den Eltern bzw. die Wertigkeit eines Studiums impliziert nicht zwingend auch die Bindung an eine spezielle Hochschule. Die Prägung von Seiten akademisch qualifizierter Eltern, einer Universität bzw. seiner Universität treu bleiben zu müssen, konnte für die Studierenden des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Bergischen Universität Wuppertal somit nicht bestätigt werden. Studierende aus akademisch geprägten Elternhäusern wiesen hingegen ein geringeres normatives Commitment gegenüber der Universität auf. Eine Erziehung zu mehr Flexibilität oder eine stärkere Orientierung an dem Studium bzw. dem Studiengang an sich könnten mögliche Ursachen bilden. Weitere diesbezügliche Untersuchungen an anderen Universitäten könnten dazu beitragen, diesen gesellschaftlich interessanten Zusammenhang besser zu verstehen.

Abseits der aufgestellten Hypothesen gab es weitere interessante Ergebnisse. So konnte beispielsweise kein Zusammenhang zwischen dem aktuellen Wohnort und »Organizational Commitment« gemessen werden. Noch erstaunlicher war die Tatsache, dass selbst das Aufwachsen in räumlicher Nähe zur Universität das OC nicht signifikant beeinflusste. Die Universität könnte diesem Zusammenhang mit einer noch wirksameren Außendarstellung begegnen. Maßnahmen, welche die Aufmerksamkeit potenzieller Studenten/innen früher auf sich lenken und diese effizienter erreichen bzw. ansprechen, bilden mögliche Ansatzpunkte. Denkbar wären der noch gezieltere Einsatz von aussagekräftigem Informationsmaterial und umfangreichen Beratungsangeboten. Die Wahrnehmung der zukünftigen Studierenden aus Wuppertal und Umgebung könnte hierdurch positiv beeinflusst werden. Eine Übertragbarkeit auf den Betrieb scheint kaum möglich. Dazu müssten Untersuchungen in Regionen stattfinden, die entscheidend von einem bestimmten Unternehmen geprägt sind. Denkbar wären hier Leverkusen und Bayer sowie Wolfsburg und VW. Eine genauere Betrachtung der dort aufgewachsenen Auszubildenden würde interessante Hinweise liefern.

Abschließend muss noch einmal auf die bereits deutlich gemachten Unterschiede zwischen Universität und Studierenden einerseits, sowie dem Betrieb und seinen Arbeitnehmern andererseits hingewiesen werden. Das Verhältnis von Universität und Student/in ist sehr frei ausgestaltet. Eigenverantwortlichkeit stellt hier die Grundlage dar. Das Scheitern einzelner Individuen beeinflusst den Gesamterfolg der Universität nicht direkt. Das Bin-

dungsverhalten von Studierenden blieb bisher demnach weitgehend unbetrachtet. Dies ist bei einem Arbeitsverhältnis zwischen Betrieb und Arbeitnehmer völlig anders. Hier ist jeder Arbeitnehmer entscheidend für den Gesamtertrag und somit für den Erfolg des Unternehmens. Fehler führen zu unnötigen Kosten und Störungen. Nichts desto trotz nützt eine eingehende Betrachtung der Bindung von Studierenden nicht nur der Universität, sondern auch der betrieblichen Praxis. Ein besseres Verständnis gegenüber Absolventen, ihren Erwartungen an den zukünftigen Arbeitgeber und das Unternehmen, ihrer Akzeptanz von bestimmten Werten und Normen sowie detaillierte Kenntnisse des Bindungsverhaltens können starke, dauerhafte Bindungen ermöglichen.

Fazit

Ein grundlegendes Anliegen dieser Arbeit ist es, die Art und Ausprägung des »Organizational Commitment« des Studenten bzw. der Studentin gegenüber der Universität zu messen und relevante Antezedenzfaktoren zu identifizieren.

So konnte gezeigt werden, dass das kalkulatorische Commitment im Durchschnitt die am stärksten ausgeprägte Bindungskraft zur Universität darstellt. Das normative Commitment hingegen wies die niedrigste Ausprägung auf.

Auch wirksame Antezedenzfaktoren konnten identifiziert werden. Die gefühlte Betreuung und das freiwillige Engagement in einem Gremium erwiesen sich als entscheidende Einflussgrößen der Entwicklung des »Organizational Commitment«. Bei dem Zusammenhang zwischen Gremiumsarbeit und affektivem Commitment bietet speziell der zugrunde liegende Kausalzusammenhang interessante Deutungsmöglichkeiten und Stoff für zukünftige Untersuchungen. Auch die Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen kalkulatorischem Commitment und der Turnover-Intention offenbart sinnvolle theoretische Forschungsmöglichkeiten. Die genauere Untersuchung eines möglichen Selbstverstärkungsprozesses dieser beiden Variablen und der Versuch der Identifikation des Ausgangspunktes von diesem würden sowohl der universitären, als auch der betrieblichen Praxis sinnvolle Hinweise liefern. Erstaunlich ist der nicht vorhandene Zusammenhang zwischen Semesterzahl und OC. Der vorhandene und vielfach bestätigte Einfluss der Betriebszugehörigkeit auf das OC ließ sich auf den universitären Kontext nicht übertragen. Studium und Berufsleben scheinen hinsichtlich der Rahmenbedingungen, Struktur, Intentionen der Organisationsmitglieder

und dem Output nicht vergleichbar. Weiterhin wäre es denkbar, dass die Semesterzahl als Indikator für die Organisationszugehörigkeit unzureichend ist. Diese fehlende Übertragbarkeit des universitären auf den betrieblichen Kontext stellt eine durchgängige Limitation dieser Arbeit dar. So wurde die fehlende Vergleichbarkeit im Zusammenhang der TOI bereits angesprochen. Gerade die Vergütung sowie die zeitliche Ausrichtung bilden entscheidende Merkmale dieser Verschiedenartigkeit.

Der universitären Praxis bietet diese Arbeit wichtige und sinnvolle Hinweise zur Schaffung einer "bindungsfreundlichen" und somit organisationsdienlichen Struktur. Besonders eine individuell angepasste und zufriedenstellende Betreuung sowie die Möglichkeit der Beteiligung und Entscheidungspartizipation scheinen wirksame "Stellschrauben" zu sein. Auch die betriebliche Praxis kann aus dieser Untersuchung sinnvolle Rückschlüsse über ihre potenziellen Arbeitskräfte der Zukunft ziehen. Die genannte individuelle Betreuung sowie Möglichkeiten der persönlichen Einbindung durch beispielsweise Verantwortungs- sowie Entscheidungspartizipation scheinen sinnvolle Gegenmaßnahmen zu dem häufigen Verlust von potenzialreichen Arbeitskräften darzustellen. In bekannten praktischen Ansätzen wie z. B. dem *job enrichment* lassen sich einige dieser Annahmen bereits wieder finden.

Literaturverzeichnis

- Allen, N. J./Meyer, J. P. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, (1) 63, S. 1-18.
- Allen, N. J./Meyer, J. P. (1990b): Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33, S. 847-858.
- Aryee, S./Chay, Y. W. (1994): An examination of the impact of career-oriented mentoring on work commitment attitudes and career satisfaction among professional and managerial employees. *British Journal of Management*, 5, S. 241-249.
- Chao, G. T./Walz, P./Gardner, P. D. (1992): Formal and Informal Mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45 (3), S. 619-636.
- Fiorito, J./Bozeman, D. P./Young, A./Meurs, J. A. (2007): Organizational Commitment, Human Resource Practices, and Organizational Characteristics. *Journal of Managerial Issues*, 19 (2), S. 186-207.
- Joiner, T. A./Bartram, T./ Garreffa, T. (2004): The Effects of Mentoring on Perceived Career Success, Commitment and Turnover Intentions. *Journal of American Academy of Business*, 5 (1/2), S. 164-170.
- Kram, K. E. (1985): *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL, 1985.
- Mathieu J. E./Zajac, D. W. (1990): A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), S. 171-194.
- Meyer, J. P./Allen, N. J. (1984): Testing the 'Side-Bet Theory' of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 372-378.

- Meyer, J. P./Allen, N. J. (1987): A Longitudinal Analysis of Early Development and Consequences of Organizational Commitment. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 19 (2), S. 199-215.
- Meyer, J. P./Bobocel, D. R./ Allen, N. J. (1991): Development of Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre- and Post-Entry Influences. *Journal of Management*, 17 (4), S. 716 – 732.
- Meyer, J. P./Herscovitch, L. (2001): Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11 (3), S. 299-326.
- Meyer, J. P./Srinivas, E. S./Lal, J. B./Topolnytsky, L. (2007): Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 80 (2), S. 185-211.
- Meyer, J. P./Stanley, D. J./Herscovitch, L./Topolnytsky, L. (2002): Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), S. 20-52.
- Mowday, R. T./Porter, L. W./Steers, R. M. (1979): The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), S. 224-247.
- Mowday, R. T./Porter, L. W./Steers, R. M. (1982): *Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York/London.
- O'Reilly, C./Chatman J. (1986): Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), S. 429-499.
- Organ, D. W./Ryan, K. (1995): A Meta-Analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48 (4), S. 775-802.

- Payne, S. C./Huffman, A. H. (2005): A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational Commitment and turn-over. *Academy of Management Journal*, 48 (1), S. 158-168.
- Porter, L. W./Crampon, W. J./Smith, F. J. (1976): Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15 (1), S. 87-98.
- Porter, L. W./Smith, F. J. (1970): *The etiology of organizational commitment*. Unveröffentlichtes Manuskript, University of California, Irvine, 1970.
- Porter, L. W./Steers, R. M./Mowday, R. T./Boulian, P. V. (1974): Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, (5), S. 603-609.
- Ragins, B. R./Cotton, J. L./Miller, J. S. (2000): Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. *Academy of Management Journal*, 43 (6), S. 1177-1194.
- Russell, J. E. A./Adams, D. M. (1997): The Changing Nature of Mentoring in Organizations: An Introduction to the Special issues on Mentoring in Organizations. *Journal of Vocational Behavior*, 51 (1), S. 1-14.
- Steers, R. M. (1977): Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22 (1), S. 46-56.

Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Fragebogen.....	VIII
---------------------------	------

Anlage 1: Fragebogen

BERGISCHE UNIVERSITÄT WUPPERTAL		Fachbereich B Wirtschaftswissenschaft
Sascha Ruhle, Thomas Jakobs und Dominik Gries		Projekt »Organizational Commitment«

Liebe Studentin, lieber Student,

vielen Dank für Ihre Bereitschaft an unserer Umfrage teilzunehmen.

Der vorliegende Fragebogen beschäftigt sich mit Ihrer persönlichen Einstellung zur Universität Wuppertal. Die Befragung ist vollkommen anonym und dient als Grundlage einer empirischen Studie im Rahmen des Hauptstudiumsprojektes »Organizational Commitment«.

Ganz wichtig: Es gibt keine falschen Antworten! Zu Beginn eines jeden Fragenblockes wird das Verfahren kurz erläutert. Wir bitten Sie, den Bogen wahrheitsgemäß und vollständig auszufüllen, da dieser nur dann sinnvoll von uns verwertet werden kann.

Die Befragung dauert ca. 10 Minuten.

Vielen Dank für Ihre Mühe!

Dominik Gries, Sascha Ruhle und Thomas Jakobs

Der folgende Teil beschäftigt sich mit Ihrer persönlichen Einstellung rund um die Universität und Ihrem Studium. Bitte kreuzen Sie auf der Skala von 1 (= *stimme überhaupt nicht zu*) bis 7 (= *stimme völlig zu*) Ihren Zustimmungsgrad zu der entsprechenden Aussage an.

	stimme überhaupt nicht zu	1	2	3	4	5	6	7	stimme völlig zu
Ich denke darüber nach, mir im nächsten Jahr einen Studienplatz an einer anderen Universität zu suchen.	1	2	3	4	5	6	7		
Ich gedenke, bis zum Abschluss des Studiums an der Universität zu verbleiben.	1	2	3	4	5	6	7		
Ich denke oft darüber nach, an einer anderen Universität zu studieren.	1	2	3	4	5	6	7		
Meine Studienleistungen decken sich mit den Erwartungen, die ich an mich selbst richte.	1	2	3	4	5	6	7		
Ich bin mit meinen Studienleistungen insgesamt zufrieden.	1	2	3	4	5	6	7		
Ich befinde mich innerhalb der Regelstudienzeit meines Studienganges.	1	2	3	4	5	6	7		
Ich besuche regelmäßig die angebotenen Veranstaltungen.	1	2	3	4	5	6	7		
Ich lerne sehr viel zuhause und besuche die Vorlesungen eher selten.	1	2	3	4	5	6	7		
Ich fühle mich von den Mitarbeitern (Lehre, Verwaltung etc.) der Universität gut betreut.	1	2	3	4	5	6	7		
Das Informations- und Beratungsangebot der Universität könnte besser sein.	1	2	3	4	5	6	7		

Dieser Abschnitt erfasst Ihre Verbundenheit mit der Universität. Bitte geben Sie erneut innerhalb der Skala von 1 (= *stimme überhaupt nicht zu*) bis 7 (= *stimme völlig zu*) den Grad Ihrer Zustimmung zu der entsprechenden Aussage an.

	stimme überhaupt nicht zu						stimme völlig zu
Ich wäre sehr froh, mein weiteres Studium an dieser Uni verbringen zu können.	1	2	3	4	5	6	7
Ich unterhalte mich auch gerne mit Leuten über meine Universität, die nicht hier studieren.	1	2	3	4	5	6	7
Ich empfinde Probleme der Universität oft als meine eigenen.	1	2	3	4	5	6	7
Ich glaube ich könnte mich leicht mit einer anderen Universität gleich stark verbunden fühlen.	1	2	3	4	5	6	7
Ich empfinde mich nicht als „Familienmitglied“ meiner Universität.	1	2	3	4	5	6	7
Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit der Universität verbunden.	1	2	3	4	5	6	7
Diese Universität hat eine große persönliche Bedeutung für mich.	1	2	3	4	5	6	7
Ich empfinde kein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu dieser Universität.	1	2	3	4	5	6	7
Ich mache mir keine Sorgen darüber, was passieren würde, wenn ich mich hier exmatrikuliere, ohne eine Alternative in Aussicht zu haben.	1	2	3	4	5	6	7
Selbst wenn ich wollte, würde es mir sehr schwer fallen, gerade jetzt die Universität zu verlassen.	1	2	3	4	5	6	7
Zu vieles in meinem Leben würde sich verändern, wenn ich mich dazu entschliesse, diese Universität jetzt zu verlassen.	1	2	3	4	5	6	7
Es wäre nicht mit zu vielen Nachteilen verbunden, wenn ich diese Universität jetzt verlassen würde.	1	2	3	4	5	6	7
An dieser Universität zu bleiben, entspricht momentan sowohl der Notwendigkeit als auch meinen Wünschen.	1	2	3	4	5	6	7
Ich glaube, dass ich momentan zu wenig alternative Möglichkeiten habe, um einen Universitätswechsel ernsthaft in Erwägung zu ziehen.	1	2	3	4	5	6	7
Eines der wenigen ernsthaften Probleme, bei Verlassen der Universität, wäre der Mangel an tatsächlichen Alternativen.	1	2	3	4	5	6	7
Einer der Hauptgründe, warum ich hier studiere ist, dass ein Wechsel beträchtliche persönliche Opfer von mir verlangt, die eine andere Universität nicht aufwiegen könnte.	1	2	3	4	5	6	7
Ich glaube, dass Studierende heutzutage die Universität zu häufig wechseln.	1	2	3	4	5	6	7
Ich glaube nicht, dass man seiner Universität immer treu sein muss.	1	2	3	4	5	6	7
Es erscheint mir überhaupt nicht unmoralisch, von Universität zu Universität zu wechseln.	1	2	3	4	5	6	7
Einer der Hauptgründe, an dieser Universität weiter zu studieren, besteht darin, dass ich glaube, dass Treue der Universität gegenüber wichtig ist. Ich fühle mich deshalb auch moralisch verpflichtet, an dieser Universität zu bleiben.	1	2	3	4	5	6	7
Wenn mir eine andere Universität ein besseres Studiumfeld böte, würde ich es als nicht richtig empfinden, die Bergische Universität Wuppertal zu verlassen.	1	2	3	4	5	6	7
Der Universität treu zu bleiben, messe ich eine große Bedeutung bei.	1	2	3	4	5	6	7
Heutzutage stünde es um die Dinge besser, wenn die Studenten die meiste Zeit des Studiums an einer Universität verbringen würden.	1	2	3	4	5	6	7
Ich denke nicht, dass es heutzutage noch vernünftig ist, sich freiwillig an zusätzlichen universitären Gremien und Organisationen zu beteiligen.	1	2	3	4	5	6	7

Zum Abschluss bitten wir Sie noch um einige Angaben zu Ihrer Person. Kreuzen Sie diese bitte an bzw. füllen Sie die gekennzeichneten Lücken aus.

Wie alt sind Sie?	_____	
Geschlecht	weiblich männlich	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Wo wohnen Sie momentan?	Wuppertal Remscheid Solingen Ennepe-Ruhr-Kreis Andere	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Ist mindestens eines Ihrer Elternteile Akademiker?	Ja Nein	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Wo sind Sie aufgewachsen?	Wuppertal Remscheid Solingen Ennepe-Ruhr-Kreis Andere	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Haben Sie eine abgeschlossene Berufsausbildung?	Ja Nein	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Welchen Abschluss streben Sie an?	Diplom Bachelor/Master Kombinatorischer Bachelor Lehramt Magister	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
In welchem Fachsemester befinden Sie sich momentan?	_____	
Arbeiten Sie neben dem Studium?	Ja, außerhalb der Universität Wuppertal Ja, an der Universität Wuppertal Nein	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Engagieren Sie sich in einer Organisation oder einem Gremium an der Universität Wuppertal?	Ja Nein	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Haben Sie während Ihres Studiums bereits einen Hochschulwechsel vollzogen?	Ja Nein	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

VIELEN DANK FÜR IHRE MITARBEIT!

Die Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Bergischen Universität Wuppertal erscheinen unregelmäßig.

Bestellungen richten Sie an:

Name des Herausgebers

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Bergische Universität Wuppertal

Gaußstr. 20

42097 Wuppertal

Koubek/Wiedemeyer/Gester	Unternehmensverfassung und Mitbestimmung in Europa, Nr. 155, 1992
Braun, Wolfram	Ökonomische Gerechtigkeit, Nr. 156, 1992
Sievers, Burkard	Characters in Search of a Theatre, Nr. 157, 1992
Kißler/Eckert/Sparrer/ von Wedel-Parlow	Migrations- und Metropolisierungsforschung in Lateinamerika unter besonderer Berücksichtigung Zentralamerikas, Nr. 158, 1992
Backhaus, Hagen	Multi-Media im Marketing-ASKOT, Autonomes System der Kommunikation im Tourismus, Nr. 159, 1992
Buttermann, Hillebrand,Hödl, Oberstrass	Ein integriertes makroökonomisches Input-Output-Modell für die Bundesrepublik Deutschland, Nr. 160, 1992
Hödl, Pereira, Dausch	Fördermaßnahmen im Bereich der Telekommunikation, Nr. 161, 1992
Eckert, Josef	Arbeitsmigration aus Afrika in die EG. Eine Bibliographie., Nr. 162, 1993
Sievers, Burkard	Love in the time of AIDS, Nr. 163, 1993
Hödl, Erich Floerecke, Peter Kalter, Bernhard	Ökonomische Strukturanalyse der Bergischen Großstädte Wuppertal-Solingen-Remscheid, Nr. 164, 1993
Cleff, Thomas	Kultur als Determinante für Regelungen der Arbeitnehmermitsprache. Ein deutsch-französischer Vergleich, Nr. 165, 1993

Krebs, Michael	Die virtuelle Unternehmung als Wissensorganisation: Potentiale und Grenzen des Wissensmanagements Nr. 181, 1998
Frambach, Hans	Ein neuer Gedanke zur Entstehung der Neoklassik Nr. 182, 1998
Eissrich, Daniel Frambach, Hans	Zum Verständnis des Transaktionskostenbegriffs in der ökonomischen Theorie Nr. 183, 1998
Hödl, Erich Oberstraß, Martin	Konsequenzen einer kompensierten Steuer auf Energieträger - ein Vergleich ökonomischer Studien Nr. 184, 1999
Grieger, Jürgen	Umorientierung der Personalwirtschaftslehre? Personalwirtschaftliche Ziele im Lichte der Shareholder Value- und Corporate Governance-Diskussionen Nr. 185, 1999
Wenzel, Olaf	Erlebnismilieus? Die empirische Umsetzung des Milieumodells von Gerhard Schulze Nr. 186, 1999
Grieger, Jürgen	Ansatzpunkte und Perspektiven der Rekonstruktion von Betriebswirtschaftslehre und Nationalsozialismus Nr. 187, 1999
Koubek/Böckly/Gester	Wissensmanagement und personalwirtschaftliche Standardsoftware in internationalen Unternehmen Nr. 188, 2000
Heindl, Heinrich/ Pauschert, Dirk	Wissensmanagement im virtuellen Unternehmen Nr. 189, 1998
Heindl, Heinrich	Die digitale Signatur im Internet-Rechtsverkehr Nr. 190, 1999
Heindl, Heinrich	Benchmarking Best Practices Nr. 191, 1999
Gehle/Heindl/Klein/ Pauschert/Witt	Internetökonomie in New York - Analyse der Rahmenbedingungen von New Economy-Unternehmen in New York Nr. 192, 2001
Gehle/Heindl/Klein/ Pauschert/Witt	Standorte der New Economy: Das Ruhrgebiet im globalen Wettbewerb der Regionen Nr. 193, 2001
Tindemans, Leo	Die Zukunft Europas Nr. 194, 2001
Pauschert, Dirk	Benchmarking und Innovation Nr. 195, 1999
Pauschert, Dirk	Benchmarking der Internetökonomie - Evaluierung von Erfolgsfaktoren der New Economy in New York Nr. 196, 2000

- Frambach, Hans Die Zertifizierungsverfahren FSC und PEFC im Vergleich - Ein Beitrag zur Zertifizierung nachhaltiger Forstwirtschaft
Nr. 197, 2001
- Frambach, Hans Die neoklassische "Geschichte" der Ökonomie: Bemerkungen zur Standortbestimmung von Douglass C. North's Theorie vom Wandel der Institutionen
Nr. 198, 2001
- Heindl/Pauschert Erfolgsfaktoren von New Economy im Silicon Alley
Nr. 199, 2002
- Sievers/Ahlers-Niemann The psychoanalytic study of organizations. A bibliography in the making
Nr. 200, 2003
- Koubek, Böckly Kennzahlen-Systeme im Personalmanagement, Nr. 201, 2003
- Weinert, Stephan/
Meyer, Kirsten "The Evolution of IT-Outsourcing: From its Origins to Current and Future Trends"
Nr. 202, 2005
- Grieger, Jürgen "Corruption in Organizations. Some Outlines for Research"
Nr. 203, 2005
- Fallgatter, Michael, J./
Pluntke, Franziska Zum 360° -Feedback – eine Analyse der Entwicklungslinien und Funktionsfähigkeit
Nr. 204, 2006
- Keim, Martin/Weinert, Stephan Langzeitstudierende im Fachbereich B der Bergischen Universität Wuppertal - eine explorative Studie
Nr. 205, 2006
- Fallgatter, Michael/Brink, Siegrun Zum Einfluss der Legitimation auf die Entwicklung junger Unternehmen: Das Beispiel DocMorris
Nr. 206, 2006
- Fallgatter, Michael/Breitsohl, Heiko Zur Diskussion um ausufernde Managervergütungen - Hintergrund, empirischer Zugang, Einordnung
Nr. 207, 2006
- Fallgatter, Michael/v. Gagern,
Anike M. Strategieentwicklung an Universitäten - Stand der Diskussion
Nr. 208, 2007
- Ahlers-Niemann, Arndt "Das Unbehagen in der Universitätskultur" - Sozioanalytische Reflektionen zum Unmöglichkeitsraum Universität
Nr. 209, 2007
- Breitsohl, H./D./Jacobs, Th./Ruhle,
S./Gries, D. Ausprägung und Antezedenzfaktoren des "Organizational Commitment" von Studierenden: Eine Querschnittsuntersuchung des Fachbereich B an der Bergischen Universität Wuppertal
Nr. 210, 2008