

Meyer, Kimberly

Research Report

Eine unzufriedenstellende Organisation bekommt unzufriedenstellende Mitarbeitende: Konstruktion einer Skala zur inneren Kündigung

iwp Schriftenreihe der FOM, No. 7

Provided in Cooperation with:

iwp Institut für Wirtschaftspsychologie, FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Suggested Citation: Meyer, Kimberly (2021) : Eine unzufriedenstellende Organisation bekommt unzufriedenstellende Mitarbeitende: Konstruktion einer Skala zur inneren Kündigung, iwp Schriftenreihe der FOM, No. 7, ISBN 978-3-89275-203-5, MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH, Essen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/242115>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Band
7

Sandra Sülzenbrück / Kai Externbrink (Hrsg.)

*Eine unzufriedenstellende Organisation
bekommt unzufriedenstellende Mitarbeitende:
Konstruktion einer Skala zur inneren Kündigung*

~
Kimberly Meyer

iwp Schriftenreihe

FOM
Hochschule

iwp

Institut für Wirtschaftspsychologie
der FOM Hochschule
für Oekonomie & Management

Kimberly Meyer

*Eine unzufriedenstellende Organisation bekommt unzufriedenstellende Mitarbeitende:
Konstruktion einer Skala zur inneren Kündigung*

iwp Schriftenreihe der FOM, Band 7

Essen 2021

ISBN (Print) 978-3-89275-202-8 ISSN (Print) 2569-0876
ISBN (eBook) 978-3-89275-203-5 ISSN (eBook) 2569-0884

Dieses Werk wird herausgegeben vom iwp Institut für Wirtschaftspsychologie
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

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

© 2021 by



MA
Akademie
Verlags- und Druck-
Gesellschaft mbH

MA Akademie Verlags-
und Druck-Gesellschaft mbH
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen
info@mav-verlag.de

Das Werk einschließlich seiner
Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der
engen Grenzen des Urhebergeset-
zes ist ohne Zustimmung der MA
Akademie Verlags- und Druck-
Gesellschaft mbH unzulässig und
strafbar. Das gilt insbesondere für
Vervielfältigungen, Übersetzungen,
Mikroverfilmungen und die Ein-
speicherung und Verarbeitung in
elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchs-
namen, Handelsnamen, Warenbe-
zeichnungen usw. in diesem Werk
berechtigt auch ohne besondere
Kennzeichnung nicht zu der Annah-
me, dass solche Namen im Sinne
der Warenzeichen- und Marken-
schutz-Gesetzgebung als frei zu
betrachten wären und daher von
jedermann benutzt werden dürfen.
Oft handelt es sich um gesetzlich
geschützte eingetragene Waren-
zeichen, auch wenn sie nicht als
solche gekennzeichnet sind.

**Eine unzufriedenstellende Organisation bekommt
unzufriedenstellende Mitarbeitende:
Konstruktion einer Skala zur inneren Kündigung**

Sandra Sülzenbrück / Kai Externbrink (Hrsg.)

Kimberly Meyer (Autorin)

Autorinnenkontakt:
Kimberly Meyer
E-Mail: kimberlymeyer1195@gmail.com

Vorwort der Herausgebenden

In einer volatilen Arbeitswelt wird dem nachhaltigen Retention Management - der Bindung guter Mitarbeitenden an die Organisation und der Vermeidung von Fluktuation - ein zentraler Stellenwert eingeräumt. Wenngleich in diesem Zusammenhang der Begriff der „inneren Kündigung“ für die meisten Menschen mit recht klaren Bedeutungszuweisungen verbunden ist, steht eine Konstruktklärung dieses Phänomens aus wissenschaftlicher Sicht bisher noch aus. So bietet eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesem Phänomen die Möglichkeit der psychometrischen Erfassung, Vorhersage und Beeinflussung. Die Existenz eines validierten Messinstruments würde Forschende und Praktiker gleichermaßen dazu befähigen, frühzeitig Rückzugsverhalten im Unternehmen zu identifizieren und diesem ggf. durch Personal- und Organisationsentwicklung entgegenzuwirken.

Wir freuen uns sehr, mit der Masterthesis von Frau Meyer erstmals eine Thesis mit dem Fokus auf die Entwicklung eines psychologischen Fragebogens in unserer Schriftenreihe publizieren zu können. Frau Meyer adressiert das oben geschilderte Forschungsdesiderat und entwickelt eine Skala zum Konstrukt der inneren Kündigung. Basierend auf theoretischen Modellen aus dem nomologischen Netzwerk des Konstrukts und einer qualitativen Vorstudie entwickelt sie drei Dimensionen der inneren Kündigung, die durch insgesamt 128 Items repräsentiert werden. Diese erste Version des Messinstruments validiert sie mit Hilfe einer quantitativen Querschnittsbefragung mit anfallender Stichprobe (N = 308) deutscher Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Anschließend analysiert sie die Güte der erstellten Items und überprüft diese hinsichtlich ihrer Itemschwierigkeit, Reliabilität und Validität und führt dabei Item-, Skalen- sowie Dimensionsanalysen durch. Das in dieser Weise von ihr entwickelte Messinstrument weist eine angemessene Reliabilität sowie erste Indikatoren für die Konstruktvalidität auf und kann als Instrument zur Messung der inneren Kündigung in ihren Dimensionen Treiber der inneren Kündigung,

Rückzug aus der Organisation und Treiber der Bindung an die Organisation in Forschung und Unternehmenspraxis eingesetzt werden.

Dortmund, im August 2021

Prof. Dr. habil. Sandra Sülzenbrück

Direktorin des iwp Institut für
Wirtschaftspsychologie an
der FOM Hochschule
in Dortmund

Prof. Dr. Kai Externbrink

Direktor des iwp Institut für
Wirtschaftspsychologie an
der FOM Hochschule
in Dortmund

Vorwort der Autorin

In einer Beschäftigung zu sein, die den eigenen Erwartungen, Zielen und Wünschen nicht gerecht wird klingt, rational formuliert, sehr marginal. Meine persönliche Erfahrung ist allerdings eine andere: Jeden Morgen aufzustehen und sich den Großteil seines Tages mit etwas zu beschäftigen, das man ablehnt, kann das ganze Leben negativ beeinflussen. Die Laune wird dunkler und dunkler, Beziehungen leiden und das Leben fühlt sich schwer an. Von einem „Burnout“ will man noch nicht sprechen, aber die Lebensqualität leidet dramatisch. Es scheint im allgemeinen Verständnisglasklar zu sein, dass man unter einer inneren Kündigung leidet. Umso interessanter empfand ich, dass dieses Thema kaum Aufmerksamkeit in der empirischen Sozialforschung bekommt. Der Leidensdruck von Individuen und Organisation scheint da zu sein, die klare wissenschaftliche Operationalisierung fehlt allerdings. Mit dem Ziel diese Lücke zu schließen, habe ich mich diesem Thema in meiner Thesis angenähert und bin fasziniert davon wie viele offene Fragen ein Phänomen aufwirft, das im Laienverständnis scheinbar so einfach und deutlich zu erkennen ist.

Essen, im August 2021

Herausgeberschaft

Sandra Sülzenbrück

Sandra Sülzenbrück war nach ihrem Studium der Psychologie an der Friedrich-Schiller-Universität in Jena wissenschaftliche Mitarbeiterin und Nachwuchsgruppenleiterin am IfADo – Leibniz-Institut für Arbeitsforschung in Dortmund und forschte dort im Bereich der kognitiven Ergonomie. Sie promovierte an der TU Dortmund und habilitierte an der Philosophischen Fakultät der RWTH Aachen, von der ihr auch die „Venia legendi“ für das Fach Psychologie verliehen wurde. Seit 2014 ist Frau Sülzenbrück Professorin für Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule. Gemeinsam mit Herrn Prof. Dr. Kai Externbrink leitet sie das iwip Institut für Wirtschaftspsychologie an der FOM. Nebenberuflich ist sie als systemische Beraterin, Coach und Organisationsentwicklerin tätig.

Kai Externbrink

Kai Externbrink ist seit dem Sommersemester 2015 hauptberuflich Lehrender an der FOM Hochschule in Dortmund. Er studierte Psychologie an der Ruhr-Universität Bochum mit den Nebenfächern Personalökonomie und Arbeitsrecht. Hier promovierte er auch zum Thema „Führung in Veränderungsprozessen“. Nach dem Studium war er in verschiedenen Unternehmensberatungen in London, Frankfurt am Main und Köln tätig. Seine Praxistätigkeit umfasst alle Fragen der internationalen Managementdiagnostik und Führungskräfteentwicklung. Darüber hinaus verfügt er über eine Weiterbildung zum systemischen Coach. Parallel zu seiner Beratungstätigkeit leitete er den Studiengang „International Business Psychology“ an der Hochschule Fresenius. Seine Schwerpunkte in Forschung und Lehre sind Sozial- und Persönlichkeitspsychologie, Eignungsdiagnostik, Führungspsychologie und Forschungsmethoden.

Autorin**Kimberly Meyer**

Im September 2018 schloss Kimberly Meyer den Bachelor of Science im Fach Psychologie an der FernUniversität in Hagen ab. Noch im selben Jahr führte sie ihr Studium fort und begann den Master of Science in Wirtschaftspsychologie und Beratung an der FOM Hochschule für Ökonomie und Management in Dortmund. Im Sommer 2021 begann sie ihre Dissertation an der Deutschen Hochschule für Polizei. Diesen beendete sie im Januar 2021. Ihre ersten beruflichen Erfahrungen machte Frau Meyer im Human Resource Development der thyssenkrupp AG. Seit August 2020 gestaltet sie E-Learning für eine digitale Weiterbildungsplattform in einem Startup in Essen.

Abstract

Innere Kündigung ist ein vielseitig diskutiertes und dennoch empirisch kaum untersuchtes Phänomen. Aus den wenigen Arbeiten, die das Phänomen systematisch untersuchen, konnte sich keine Operationalisierung konsequent etablieren. Daher sollte in dieser Arbeit eine Skala entwickelt werden, die eine valide Messung ermöglicht. Basis dieser Messung stellt ein Untersuchungsmodell dar. In diesem wird innere Kündigung anhand von drei Dimensionen definiert: Die Auslöser der inneren Kündigung, die Systemintegration und der Rückzug aus der Organisation. Die Messung der Dimensionen erfolgte vorerst durch 13 Variablen. Nach der qualitativen Vorstudie bekam die Dimension Rückzug aus der Organisation zwei weitere Variablen hinzu. Das Modell wurde in einen Testentwurf übersetzt und einer Stichprobe von 410 Teilnehmenden vorgelegt. In die Auswertung einbezogen wurden 308 Datensätze. Von 128 Items erfolgte eine finale Aufnahme von 43 Items in die Skala (Cronbachs $\alpha = .970$). Die Daten wurden anhand einer explorativen Faktorenanalyse untersucht. Aus dieser ergab sich ebenfalls eine Struktur von drei Dimensionen, allerdings war eine neue inhaltliche Interpretation notwendig. Die Variablen wiesen eine andere Faktorzugehörigkeit auf, als theoretisch vermutet. Es ergaben sich die drei Dimensionen: Treiber der inneren Kündigung, Rückzug aus der Organisation und Binder an die Organisation. Erste Hinweise auf Validität wurden gefunden, allerdings ist dieser Evaluationsprozess noch nicht abgeschlossen. Eine Weiterentwicklung der Skala wird empfohlen, bevor diese praktisch verwendet wird.

Inhalt

Herausgeberschaft	VII
Autorin	IX
Abstract	XI
Abkürzungsverzeichnis	XV
Abbildungsverzeichnis	XVI
Tabellenverzeichnis.....	XVII
1 Einleitung	19
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	19
1.2 Beitrag für Wissenschaft und Praxis	22
1.3 Gang der Arbeit	24
2 Theoretischer Hintergrund.....	26
2.1 Aufstellung einer Arbeitsdefinition.....	26
2.2 Abgrenzung zu verwandten Konstrukten	29
2.3 Aufstellung eines Untersuchungsmodells	31
2.4 Aktuelle Forschung zur inneren Kündigung und Withdrawal	55
3 Aktuelle Testverfahren zur inneren Kündigung	59
3.1 Ein Verfahren nach Schmitz et al.	59
3.2 Ein Verfahren nach Lauck.....	64
4 Exkurs: Soziale Erwünschtheit.....	68
5 Fragebogenentwurf.....	70
5.1 Qualitative Vorstudie	70
5.2 Dimensionen der inneren Kündigung.....	86
5.3 Itemformulierung.....	87

5.4 Itempool	92
5.5 Antwortformat.....	102
6 Design und Stichprobe	104
6.1 Auswertung	104
6.2 Itemanalyse und -Selektion	110
6.3 Skalenanalyse	117
6.4 Dimensionsanalyse.....	125
6.5 Validität.....	137
6.6 Gruppenvergleiche und Kontrollvariablen.....	146
7 Diskussion	151
7.1 Zusammenfassung und kritische Würdigung der Ergebnisse ...	151
7.2 Limitationen und künftige Forschungsansätze.....	159
Literaturverzeichnis	163

Abkürzungsverzeichnis

CWB	Counter Productive Workbehavior
M	Mittelwert
MSA	Measure of sampling adeqacy
SD	Standardabweichung
SDT	Self Determination Theory

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.	Eine Google-Suche zur inneren Kündigung.....	20
Abbildung 2.	Das erweiterte Züricher Modell der Arbeits- zufriedenheit	36
Abbildung 3.	Darstellung des Untersuchungsmodell zur inneren Kündigung.	54
Abbildung 4.	Darstellung des Strukturmodells von Schmitz et al. (2002))	61
Abbildung 5.	Die Dimensionen der inneren Kündigung	88
Abbildung 6.	Stichproben Verteilung der Branchenzugehörigkeit...	107
Abbildung 7.	Stichproben Verteilung der Funktionszugehörigkeit..	109
Abbildung 8.	Verteilung des Testwertes	119
Abbildung 9.	Scree-Test Grafik des ersten Durchlaufs der explorativen Faktorenanalyse	129
Abbildung 10.	Neue dimensionale Struktur auf Basis der Ergebnisse der Faktorenanalyse	136

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1.	Darstellung aller Items des ersten Testentwurfs anhand ihrer Variablenzugehörigkeit und Entstehungsquelle	93
Tabelle 2.	Auswertung des Aufmerksamkeitsitems K_2	105
Tabelle 3.	Auswertung des Aufmerksamkeitsitems K_3	106
Tabelle 4.	Überblick über die deskriptiven Kennzahlen der selektierten Items.....	114
Tabelle 5.	Überblick über die korrelativen Kennzahlen der selektierten Items.....	116
Tabelle 6.	Ergebnisse der explorativen Datenanalyse.....	118
Tabelle 7.	Bestimmung der Split-Half Reliabilität.....	122
Tabelle 8.	Bestimmung der internen Konsistenz durch Cronbachs Alpha	123
Tabelle 9.	KMO-Kriteriums und des Barlett-Tests für die explorative Faktorenanalyse.....	126
Tabelle 10.	Mustermatrix der rotierten explorativen Faktorenanalyse.....	130
Tabelle 11.	Korrelationsmatrix für die rotierten Faktoren	135
Tabelle 12.	Darstellung der gruppenspezifischen Mittelwerte und Standardabweichungen des Testwertes	147

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Gibt man den Begriff „innere Kündigung“ in die Google-Suchmaschine ein, so erhält man über sieben Millionen Suchergebnisse auf mehr als 20 Ergebnisseiten (durchgeführt am 15.11.2020). Reißerische Titel wie z. B. „Innere Kündigung – der Anfang vom Ende oder ein Neuanfang?“ springen sofort ins Auge (arbeits-abc.de, 2017). Im Allgemeinen entsteht der Eindruck, als bestände kein Zweifel darüber, was eine innere Kündigung im Kern ausmacht. Außerdem scheint man einheitlich davor zu warnen. Innere Kündigung ist etwas Unangenehmes – sowohl für Mitarbeitende als auch für die Organisation.

Doch können empirische Arbeiten den Annahmen der Populärliteratur Rückhalt geben? Wie wird innere Kündigung operationalisiert? Gibt es ein theoretisches Fundament? In der deutschsprachigen empirischen Forschung bekommt das Phänomen weniger Aufmerksamkeit. Die empirisch gesicherte Erkenntnislage ist eher dünn und fundierte Theorien oder Skalen konnten sich bisher nicht etablieren (Lauck, 2005).

Den Aufschlag zur Forschung in Deutschland machte das Pionierkonzept von Höhn (1989). Er näherte sich dem Phänomen deskriptiv und bezeichnet innere Kündigung als die Selbstpensionierung einer Person, die mit Leistungsreduktion und mentalen Rückzug aus der Organisation einhergeht (Höhn, 1989).

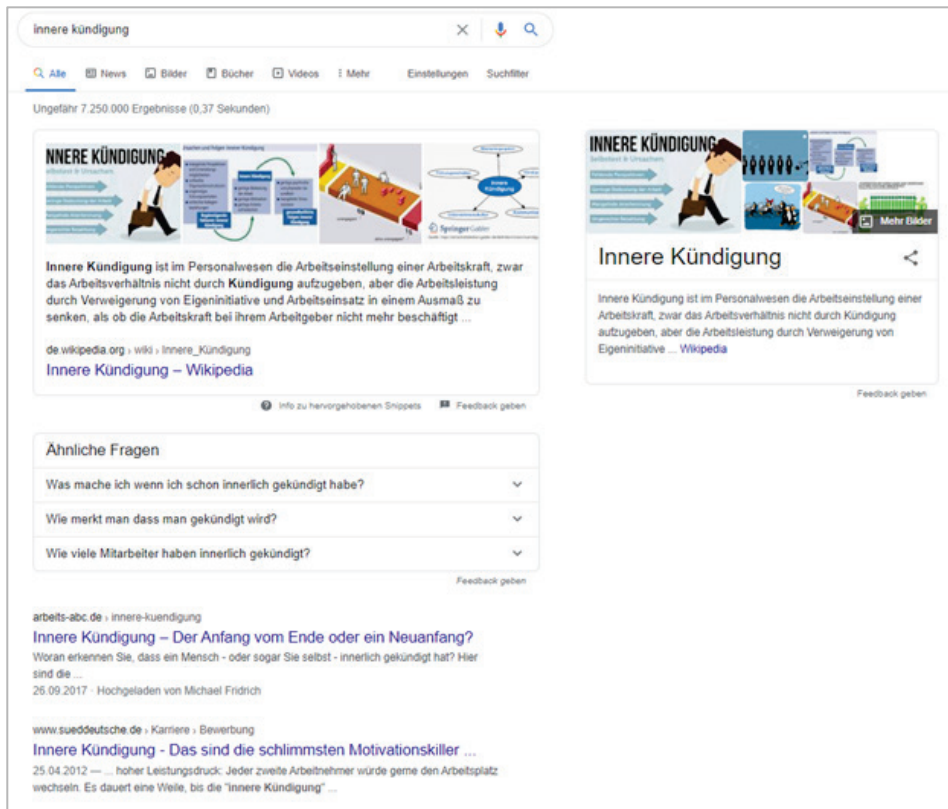


Abbildung 1. Eine Google-Suche zur inneren Kündigung. (Quelle: Google, 2020)

Arbeiten der 1990er und frühen 2000er Jahre nähern sich der inneren Kündigung verhaltenswissenschaftlich (vgl. Krystek, Becherer & Deichmann, 1995; Löhnert, 1990; Schmitz, Gayler & Gehle, 2002; Richter, 1999). Sie setzen innere Kündigung in Beziehung zu etablierten psychologischen Konstrukten. Beispielsweise verknüpfen sie die Formen der Arbeitsunzufriedenheit nach Bruggemann (1974) mit innerer Kündigung (vgl. Hilb, 1992; Löhnert, 1990), beziehen Kontrollempfinden in die Diskussion mit ein (vgl. Richter, 1999) und begründen innere Kündigung anhand von Prinzipien der sozialen Austauschtheorie (vgl. Schmitz et al., 2002). Eine einheitliche Definition ist in diesen Arbeiten nicht zu finden. Allerdings wird eine Perspektive immer wieder eingenommen: Innere

Kündigung geht mit einem Verzicht auf Eigeninitiative und einer mentalen Distanzierung einher und wird interpretiert als eine Reaktion auf den Bruch des psychologischen Vertrags.

Lauck (2005) kritisiert, dass die deutschsprachige Literatur den angloamerikanischen Raum nicht zufriedenstellend integriert. Folgt man dieser Kritik und versucht weitere Verknüpfungen in der amerikanischen Literatur zu finden, bietet sich vor allem das breite Forschungsfeld der Fluktuationsforschung an (vgl. Hom et al., 2017). Anders als in der deutschen Herangehensweise geht die amerikanische Forschung von dem Praxisproblem der Fluktuationsaufklärung aus. Innerhalb dieses Feldes haben sich verschiedene Konstrukte als hilfreich bei der Aufklärung von Fluktuation gezeigt – eins von ihnen ist *Withdrawal* (Rückzug, Entzug, Rücknahme) (vgl. Griffeth, Hom & Gaertner, 2000; Rubenstein et al., 2015). *Withdrawal* beschreibt einen Prozess des Rückzugs aus der Organisation, den schlussendlich alle Mitarbeitenden durchlaufen. Niemand bindet sich ewig an eine Organisation. Die letzte Form des *Withdrawal* ist die Pensionierung. Auch für *Withdrawal* gibt es keine einheitliche Definition. In einigen Arbeiten wird das Konstrukt mit *Absentismus* und *Lateness* (regelmäßiges zu spät kommen) gleichgesetzt (vgl. Spector et al., 2006). In manchen theoretischen Annahmen wird *Withdrawal* vorwiegend unter *Withdrawal-Kognitionen* gewertet (vgl. Hom & Gaertner, 1991). Für die vorliegende Arbeit ist die Auffassung von Hom et al. aus dem Jahr 2012 relevant. In dieser Arbeit wird *Withdrawal* als ein Zustand des inneren Rückzugs von Mitarbeitenden aus der Organisation charakterisiert, der in vier Ausprägungen auftritt. Unterschieden werden diese Ausprägungen anhand der Dimensionen: 1. Präferenz für das Verlassen oder den Verbleiben in der Organisation und 2. wahrgenommenes Kontrollempfinden über diese Entscheidung. Innere Kündigung scheint dem Typ des *Reluctant Staying* (Zögerliches Verbleiben) am ähnlichsten. Mitarbeitende in diesem Zustand präferieren das Verlassen der Organisation, können diese Präferenz allerdings nicht umsetzen. Sie nehmen somit die Situation als wenig

kontrollierbar wahr. Mitarbeitende dieses Typs weisen eine niedrige Arbeitszufriedenheit, ein niedriges Commitment und eine niedrige Leistungsbereitschaft auf (Hom et al., 2012).

Die Parallelen zwischen dem Reluctant Staying und der inneren Kündigung sind augenscheinlich. Grundsätzlich scheint Forschung zum Withdrawal-Konstrukt ein möglicher Verknüpfungspunkt zur Integration beider Forschungsströmungen darzustellen. Folglich wird angenommen, dass sich Erkenntnisse zum Withdrawal-Konstrukt – insbesondere zum Reluctant Staying – auf die innere Kündigung übertragen lassen, da im Kern das gleiche Phänomen beschrieben wird.

Auf Basis dieser Annahme soll erneut der Versuch unternommen werden, innere Kündigung zu operationalisieren. Dabei sind folgende Fragen forschungsleitend: Wie kann innere Kündigung valide operationalisiert werden? Welche theoretischen Annahmen führen zu dieser Operationalisierung?

1.2 Beitrag für Wissenschaft und Praxis

Doch was bietet eine weitere Operationalisierung zur inneren Kündigung? Es könnte die kritische Frage gestellt werden: Wenn seit den 1980er Jahren keine valide Skala zustande gekommen ist, bietet diese überhaupt einen Mehrwert? Ein Argument dafür wäre die Anreicherung der deutschen Diskussion zur inneren Kündigung, um die Erkenntnisse zum Withdrawal-Konstrukt. Dies würde zu einer Skala führen, die sich mit der amerikanischen Fluktuationsforschung in Beziehung setzen ließe. Zwar beziehen sich einige wenige Forschende auf die angloamerikanische Literatur, allerdings wird ein Bezug auf dieses breite Forschungsfeld vermisst. Eine Integration bietet den Vorteil, dass empirische Erkenntnisse in Beziehung gesetzt werden können. Die deutsche Forschung würde hier besonders profitieren, da der angloamerikanische Raum sich deutlich länger mit der Thematik auseinandersetzt und daher auf ein tieferes empirisches Fundament zurückgegriffen werden kann (vgl. Hom et al., 2017)

Praxisinteresse könnte vor allem dadurch geweckt werden, dass die Withdrawal-Forschung auf einen starken Zusammenhang zwischen Fluktuation und Withdrawal hinweist ($\rho = .50$) (Rubenstein et al., 2015). Allen, Bryant und Vardaman (2010) gehen davon aus, dass die Kosten für die Wiederbesetzung einer Position bei ca. 90 % - 200 % des brutto Jahresgehalts, der entsprechenden Beschäftigung, liegen. Die Umrechnung von Fluktuation in Geldeinheiten ist darauf aufbauend schnell gemacht. Hinzu kommen Produktivitätseinbuße (Hausknecht, Trevor & Howard, 2009) sowie Schneeballeffekte durch Kündigungen auf gleicher Hierarchie-Ebene (Krackhardt & Porter, 1985). Auch wenn Mitarbeitende, die innerlich gekündigt haben, zunächst in der Organisation bleiben, kann davon ausgegangen werden, dass diese Population eine hohe Kündigungsgefährdung aufweist (vgl. Hom et al., 2012). Hinzu kommen Produktivitätseinbußen durch Leistungsreduktion und organisationsschädigendes Verhalten (vgl. Carpenter & Berry, 2014). Der Einsatz einer Skala zur Messung von innerer Kündigung für das HR-Management und Führungskräften könnte daher die Transparenz solcher Tendenzen erhöhen, sodass für Mitarbeitende und Organisation eine Lösung gefunden werden kann. Hier gilt es zu betonen, dass die aktuelle Forschung darauf hindeutet, dass es sich bei innerer Kündigung um einen reversiblen Zustand handelt (vgl. Hom et al., 2012; Richter, 1999; Woodrow & Guest, 2019). Arbeiten beschreiben unterschiedliche Wege der Überwindung – von einem Abteilungswechsel bis zum Austritt aus der Organisation (vgl. Hom et al., 2012; Woodrow & Guest, 2019). Diese Erkenntnisse können ein ethisches Argument für die praktische Verwendung einer Skala zur Messung von innerer Kündigung liefern. Wenn grundsätzlich das Potenzial besteht, einen Austritt oder negative Effekte von innerer Kündigung zu verhindern, sollte dieses ausgeschöpft werden. Vorab müssen jedoch Betroffene identifiziert werden. Zu dieser Identifikation könnte die Skala zur inneren Kündigung eingesetzt werden.

1.3 Gang der Arbeit

Damit eine zusammenführende Skala konstruiert werden kann, erfolgt zunächst die Aufstellung eines Untersuchungsmodells, welches Withdrawal und innere Kündigung verbindet. Teil dieses Modells ist eine integrierende Arbeitsdefinition und eine theoretische Abgrenzung zu verwandten Konstrukten. Das Kapitel zwei wird abgeschlossen durch eine Darstellung des aktuellen Forschungsstandes zur inneren Kündigung und Withdrawal. Kapitel drei fokussiert sich auf bereits existierende Testverfahren der inneren Kündigung und greift die Frage auf: Warum haben sich diese Verfahren nicht etabliert?

Da eine Verzerrung durch sozial erwünschtes Antwortverhalten vorliegen könnte, gilt es auch diesen Effekt zu diskutieren. Es ist anzunehmen, dass eine Aufdeckung der inneren Kündigung mit Repressalien verbunden wäre, was Verschleierungsversuche erklären würde.

Bevor es zur Itemkonstruktion kommt, wird eine qualitative Vorstudie durchgeführt. Diese hat den Zweck einer ersten empirischen Überprüfung des Modells und soll authentisches Material für die Itemformulierung liefern. Die Variablen des Untersuchungsmodells dienen als Indikatoren der Dimensionen und werden in eine Vielzahl von Items übersetzt. Gebildet werden sie durch eigene Formulierungen, die Adaption von Skalen und Aussagen der Teilnehmenden aus der qualitativen Vorstudie. Der entstandene Testentwurf wird einer Stichprobe vorgelegt. In Anschluss dessen erfolgt eine Untersuchung der deskriptiven und korrelativen Kennzahlen der Items zum Zwecke der Itemselektion. Sind die Items selektiert, kann eine Skalen- sowie Dimensionsanalyse durchgeführt werden. Es folgt eine Einschätzung der Inhalts-, Konstrukt- und Kriteriumsvalidität. Klassische demografische Variablen werden als Kontrollvariablen erhoben. Außerdem wird die Betriebszugehörigkeit, die Branche, die Funktion, der Status als Führungskraft und die krankheitsbedingten Fehltagel der letzten zwölf Monate erhoben. Anhand dieser Variablen werden Gruppenvergleiche durchgeführt und die Validität überprüft. Die Thesis endet mit einer

abschließenden Diskussion, in dieser folgt die kritische Würdigung, die
Aufführung der Limitationen und ein Ausblick für künftige Forschung.

2 Theoretischer Hintergrund

Das nachfolgende Kapitel bildet die theoretische Grundlage der Skala. Ziel ist es, ein Untersuchungsmodell aufzustellen, welches Annahmen trifft über den Entstehungsprozess von innerer Kündigung sowie ihre Folgen. Um ein klares definatorisches Verständnis von innerer Kündigung zu schaffen, wird zunächst eine Arbeitsdefinition aufgestellt. Die Definition schließt sowohl Withdrawal als auch innere Kündigung mit ein. Wichtig ist außerdem die Abgrenzung zu Konstrukten wie Arbeitszufriedenheit, Commitment oder Burnout.

2.1 Aufstellung einer Arbeitsdefinition

Wie bereits erwähnt, herrscht keine einheitliche Definition zur inneren Kündigung. Es zeigen sich jedoch wiederkehrende Elemente. Meistens wird eine Annahme über die Entstehung, der Art und Weise des Rückzugs aus der Organisation getroffen.

Im deutschsprachigen Raum wird innere Kündigung als die Reaktion auf den wahrgenommenen Bruch des psychologischen Vertrags verstanden (Schmitz et al., 2002; Richter, 1999). Richter (1999) beschreibt den psychologischen Vertrag als eine Beziehungsform zwischen der Organisation und ihren Mitarbeitenden, die über formale Bestandteile hinausgeht. Der psychologische Vertrag enthält Erwartungen, Wünsche und Vorstellungen von Mitarbeitenden. Die Konstruktion ist subjektiv und muss keineswegs deckungsgleich oder sozial geteilt sein (Richter, 1999). Der Bruch des psychologischen Vertrags wird als Auslöser der inneren Kündigung definiert (Schmitz et al., 2002; Richter, 1999).

Auch für diese theoretische Annahme lässt sich eine Parallele in der amerikanischen Forschung finden – das Unfolding Model. Das Unfolding Model postuliert, dass durch bestimmte Ereignisse – sogenannte Schocks – Bindungsevaluationen beim Mitarbeitenden ausgelöst werden, die dann auf vier unterschiedlichen Wegen zum Verlassen der Organisation führen können (Lee et al., 1994). Nimmt man an, dass es sich bei dem

wahrgenommenen psychologischen Vertragsbruch, um einen Schock handelt, bietet die Verwendung des Unfolding Models einen empirisch gesicherten Erklärungsrahmen, durch den der Entstehungsprozess der inneren Kündigung skizziert werden kann.

Nach Schmitz et al. (2002) löst der psychologische Vertragsbruch ein soziales Ungleichgewicht aus, wodurch bei Mitarbeitenden ein Ungechtigkeitsgefühl entsteht. In ihrer Argumentation ziehen sich Mitarbeitende aus der Organisation zurück, um das soziale Gleichgewicht wiederherzustellen. Dieser Rückzug geht mit einer intentionalen Leistungsreduktion einher (vgl. Höhn, 1989; Hilb, 1992; Schmitz et al., 2002; Richter, 1999). Intentionale Leistungsreduktion bedeutet, dass jegliche Eigeninitiative eingestellt wird, Leistungsergebnisse schlechter werden und Krankenzeiten häufiger auftreten (vgl. Höhn, 1989; Schmitz & Voreck, 2011). Intentionalität wird unterstellt, da es sich nicht um Leistungsreduktion durch z. B. Ermüdung handelt, sondern durch bewusste Entscheidungen (vgl. Lauck, 2005; Schmitz & Voreck, 2011). Auch Withdrawal wird mit einer Reduktion der Leistungsbereitschaft assoziiert (vgl. Griffeth et al., 2000; Rubenstein et al., 2015). Verhaltensbezogene Konstrukte eröffnen den theoretischen Erklärungsrahmen für diese Leistungsreduktion. Die weiterführenden Arbeiten von Schmitz stellen anhand von Disengagement eine Beschreibung von typischen Verhaltensweisen in der inneren Kündigung dar (Schmitz & Voreck, 2011). Ihre Liste zeigt folgende Kategorien der Leistungsreduktion: Reduktion des Arbeitsumfangs, fehlende Auseinandersetzungsbereitschaft, Ablegen beruflicher Ziele, Reduktion von sozialen Zusammenkünften, schlechtes Reden über den Arbeitgeber in der Öffentlichkeit. Letzteres könnte bereits als *Counter Productive Workbehavior* (CBW) gewertet werden. CWB stellt unliebsames Verhalten am Arbeitsplatz dar, welches der Organisation oder seinen Mitarbeitenden schädigt (Spector et al., 2006). Metaanalytische Befunde weisen auf einen

hohen Zusammenhang zwischen Withdrawal und CWB hin ($\rho = .79$)¹ (Carpenter & Berry, 2014). Besonders hoch scheint dieser zu sein, wenn CWB sich gegen die Organisation selbst richtet.

Doch zeigt sich nicht nur eine Verhaltenskomponente des Rückzugs, sondern auch eine affektive. Die Arbeit von Richter (1999) weist darauf hin, dass Rückzug mit negativen Affektzuständen zusammenhängt. Mitarbeitende im Status der inneren Kündigung zeigen ein allgemein schlechteres Wohlbefinden, eine Anfälligkeit für psychosomatische Beschwerden und eine niedrige Arbeitszufriedenheit. Auch in metaanalytischen Befunden zu Withdrawal ist der Zusammenhang zwischen negativen Affekten wie Arbeitsunzufriedenheit, niedrigem affektiven Commitment und einer niedrigeren Job Embeddedness² nachzuweisen (Griffeth et al., 2000; Rubenstein et al., 2015). Somit kann festgehalten werden, dass der, durch innere Kündigung verursachte, Rückzug einen negativen Einfluss auf Affekt-besetzte Zustände und Einstellungen hat.

Zusammenfassende Arbeitsdefinition. Führt man die eben beschriebenen Elemente zusammen, entsteht folgende Arbeitsdefinition: Innere Kündigung ist ein innerer Zustand von Mitarbeitenden im stetigen Anpassungsprozess zwischen ihnen und der Organisation. Dieser Zustand wird durch einen Schock ausgelöst und äußert sich in einem Rückzug aus der Organisation. Dieser Rückzug ist gekennzeichnet durch eine intentionale reduzierte Leistungsbereitschaft, negativen berufsverbunden Affekten sowie organisationsschädigenden Verhalten.

¹ ρ = Spearman-Rho Korrelationskoeffizient, zeigt den Zusammenhang zwischen zwei Variablen (Backhaus et al., 2016)

² Job Embeddedness ist die Verbundenheit mit dem Beruf durch persönliche Passung, Verknüpfungen mit anderen Personen und Annahmen über den Grad der Aufopferung, den Mitarbeitende für ihre Aufgabe aufbringen müssen (Zhang, Fried & Griffeth, 2012)

2.2 Abgrenzung zu verwandten Konstrukten

Die dargestellte Definition enthält eine mögliche Konfundierung von innerer Kündigung mit verwandten Konstrukten. Beispielsweise argumentiert Lauck (2005), dass es sich bei innerer Kündigung lediglich um ein bestimmtes Ausprägungsmuster von Involvement und Commitment handelt. Ähnliches könnte man im Hinblick auf Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation anführen. Beispielsweise diagnostiziert Hilb (1992) innere Kündigung als fixierte Arbeitsunzufriedenheit nach Bruggemann (1974). Die vorliegende Arbeit geht nicht davon aus, dass innere Kündigung auf eines dieser Konstrukte reduziert werden kann. Es wird angenommen, dass innere Kündigung ein übergeordneter Faktor ist, welcher die Zusammenhänge von verschiedenen Konstrukten erklärt. Innere Kündigung wird als ein innerer Zustand von Mitarbeitenden im stetigen Anpassungsprozess mit der Organisation verstanden. Dieser Zustand ist gekennzeichnet durch ein spezifisches Muster von Erlebens- und Verhaltenszuständen. Außerdem wird ein intersubjektiver Entstehungsprozess angenommen, der sich immer in ähnlicher Weise charakterisiert. Bestimmte Ausprägungsmuster von Commitment, Arbeitszufriedenheit und Motivation werden als relevante erklärende Variablen für innere Kündigung interpretiert. Der übergeordnete Faktor innere Kündigung dient dazu, das Verhältnis zwischen diesen Variablen zu beschreiben.

Burnout-Syndrom. Weitere Differenzierung benötigt innere Kündigung vom Burnout-Syndrom. Denn auch Burnout ist ein Muster aus Erlebens- und Verhaltenszuständen, welches sich durch negative Ausprägungen auf den dargelegten Konstrukten charakterisieren lässt. Dazu kommt, dass Zusammenhänge zwischen innerer Kündigung und Burnout assoziierte Skalen wie Depersonalisierung oder psychosomatischen Symptomen festgestellt werden konnten (vgl. Schmitz et al., 2002; Richter, 1999). Es eröffnet sich die Frage: Wie lassen sich innere Kündigung und Burnout voneinander differenzieren? Maslach, Schaufeli und Leiter (2001) definieren Burnout als eine Reaktion auf chronischen emotionalen oder zwischenmenschlichen Stress am Arbeitsplatz. Auf Basis dieser Definition wird

Burnout durch chronischen Stress ausgelöst. Diese Komponente grenzt Burnout und innere Kündigung voneinander ab. Der negative Schock, der als Auslöser für die innere Kündigung angenommen wird, muss nicht zwangsläufig chronisch sein. Schocks können durch einmalige Ereignisse indiziert werden (vgl. Lee et al., 1994). Burnout hingegen erfordert langanhaltenden interpersonalen oder emotionalen Stress (Maslach et al., 2001). Ein weiteres wichtiges Unterscheidungsmerkmal ist der Aktivitätsgrad der inneren Kündigung. Zwar befinden sich innerlich gekündigte Mitarbeitende in einem externalen Kontrollempfinden (Hom et al., 2012; Richter, 1999), allerdings gestalten sie ihre Reaktion darauf aktiv. Mitarbeitende ziehen sich mental aus der Organisation zurück (vgl. Höhn, 1989; Lauck, 2005; Schmitz et al., 2002) und zeigen Verhalten, welches darauf abzielt, negative Affekte zu regulieren (vgl. Carpenter & Berry, 2014; Hom et al., 2012; Lauck, 2005; Schmitz et al., 2002; Richter, 1999). Diese Regulation findet bei Personen, die von Burnout betroffen sind, nicht statt. Mitarbeitende, die unter dem Burnout-Syndrom leiden, reduzieren ihr Anspruchsniveau nicht, obwohl sie chronisch überlastet sind (vgl. Lauck, 2003). Es folgen depressive Symptome, wie z. B. Niedergeschlagenheit, Leere und eine emotionale Erschöpfung (Poulsen, 2012). Diese situationsbedingte emotionale Erschöpfung des Burnouts, steht der aktiven emotionalen Distanzierung der inneren Kündigung gegenüber. Unbestritten ist die Verwandtschaft beider Phänomene (vgl. Lauck, 2003; Schmitz et al., 2002; Richter, 1999). Eine Differenzierung findet dennoch statt, da Burnout eine langanhaltende chronische Belastung fordert; innere Kündigung hingegen durch ein singuläres Ereignis induziert werden kann. Zudem wird innere Kündigung mit einer aktiven und intentionalen Leistungsreduktion assoziiert, während Personen, die von Burnout betroffen sind, ihr eigenes Leistungsniveau nicht reduzieren.

2.3 Aufstellung eines Untersuchungsmodells

Das nachfolgende Unterkapitel formuliert ein Untersuchungsmodell. Dieses Untersuchungsmodell hat den Zweck die Arbeitsdefinition theoretisch tiefer zu fundieren und eine Grundlage für die Skala zu bilden.

1. Innere Kündigung: Auslöser

Wie wird innere Kündigung ausgelöst? In der Arbeitsdefinition wird proklamiert, dass innere Kündigung durch einen Schock verursacht wird. Die Arbeiten von Lee et al. (1994) stützen diese Annahme theoretisch. Ihr Unfolding Model wird im nachfolgenden erläutert und mit innerer Kündigung in Beziehung gesetzt.

Unfolding Model. Mit dem Unfolding Model schafften Lee et al. (1994) einen neuartigen Ansatz in der Fluktuationsforschung (Hom et al., 2017). Bis zu diesem Zeitpunkt wurde Fluktuation vorwiegend als ein Prozess verstanden, der durch Arbeitsunzufriedenheit angestoßen wurde (vgl. March & Simon, 1958; Mobley, 1977). Lee et al. (1994) verfolgten einen neuartigen Ansatz: Sie definierten vier Wege, anhand derer beschrieben werden kann, wie Mitarbeitende die Entscheidung zum Verlassen einer Organisation treffen. Weg eins bis drei werden initiiert durch einen sogenannten Schock. Schocks werden wie folgt definiert:

A shock to the system is theorized to be a very distinguishable event that jars employees toward deliberate judgments about their jobs and, perhaps, to voluntarily quit their job. A shock is an event that generates information or has meaning about a person's job. A shock must be interpreted and integrated into the person's system of beliefs and images. In this sense, it is sufficiently jarring that it cannot be ignored. (Lee et al., 1994, S. 60).

Der Schock wird wahrgenommen, auf bereits bestehende Handlungspläne überprüft und muss anschließend in das innere System aus Zielen, Werten und Strategien integriert werden. Gelingt dies problemlos, besteht kein weiterer Entscheidungsbedarf. Ist die Passung nicht gegeben, erfolgt ein Bewertungsprozess, in dem die Bindung zur Organisation eva-

luidert, wird. In Abhängigkeit dieses Prozesses wird einer von vier Entscheidungswegen gewählt. Alle Entscheidungswege haben das Ziel, den Schock in ihr inneres System zu integrieren.

Entscheidungsweg I. Im ersten Entscheidungsweg gibt es bereits ein Handlungsplan. Der Schock aktiviert diesen und endet in einem geplanten Ausstieg aus der Organisation. Beispiele hierfür wären eine Schwangerschaft oder ein Umzug in eine andere Stadt.

Entscheidungsweg II. Entscheidungsweg II wird durch ein negatives Erlebnis angestoßen. Mitarbeitende werden arbeitsunzufrieden, allerdings sind aktuell keine alternativen Beschäftigungsangebote vorhanden. Damit stehen Mitarbeitende vor einer binären Entscheidung – Verbleib in der Organisation trotz Schock oder Austritt. Verbleib in der Organisation bedeutet, dass der Schock in das Ziel-, Werte- und Strategiesystem integriert werden muss. Gelingt dies nicht, bleibt nur das Verlassen der Organisation.

Entscheidungsweg III. Der Schock im dritten Entscheidungsweg ist ein unerwartetes Jobangebot. Es folgen zwei Evaluationsprozesse: Die aktuelle Position wird einem Soll-Ist-Vergleich unterzogen ebenso wie die mögliche Neue. Die Entscheidung erfolgt kontrolliert und rational durch eine Kosten-Nutzen-Analyse.

Entscheidungsweg IV. Im vierten Entscheidungsweg wird die Bindungsevaluation durch eine generelle Unzufriedenheit angestoßen. In diesem Fall gibt es kein direktes Schock-Erlebnis, sondern nur einen Moment, in dem Mitarbeitende entscheiden etwas an ihrer Situation zu verändern. Aus der Unzufriedenheit heraus wird die Passung evaluiert. Nach dieser Bewertung teilt sich der Entscheidungsweg in zwei weitere Szenarien. Im ersten Szenario suchen Mitarbeitende nicht nach einer neuen Beschäftigung. Auch hier stehen sie vor einer binären Entscheidungssituation – Verlassen der Organisation ohne Alternative oder Verbleib und Integration der Unzufriedenheit in das innere System. Im zweiten Szenario suchen

Mitarbeitende eine neue Position und entscheiden sich erneut rational und kontrolliert durch eine Kosten-Nutzen-Analyse.

Das Unfolding Model und innere Kündigung. Vergleicht man das Unfolding Model mit dem Konzept des psychologischen Vertrags, wie er in Arbeiten von z. B. Richter (1999) und Schmitz et al. (2002) definiert wurde, fallen Parallelen auf – besonders bei der Betrachtung des Entscheidungswegs II. In beiden theoretischen Ansätzen nehmen Mitarbeitende einen Vorfall wahr, der nicht zu ihren Erwartungen, Wünschen, Zielen oder Werten passt. Die Ähnlichkeit der Konzepte ist augenscheinlich. In dieser Arbeit wird allerdings stärker vom Unfolding Model ausgegangen als vom Bruch des psychologischen Vertrags. Die Begründung hierfür liegt im empirischen Fundament. Das Model basiert auf einer qualitativen Studie und ist somit auf Basis einer empirischen Forschung entstanden. Außerdem diskutiert die Arbeit von Holtom et al. (2008), dass es einen zusätzlichen Mehrwert in der Aufklärung von Fluktuation leistet. Die Perspektive des psychologischen Vertragsbruchs in Deutschland wirkt nicht konsistent. Es gibt keinen konsistenten theoretischen Rahmen und ein Bezug auf das einflussreiche Konzept von Rousseau (2001) wird vermisst. Das Unfolding Model hat eine deutlich größere Bedeutsamkeit in der Wissenschaftsgemeinschaft (vgl. Hom et al., 2017). Daher wird angenommen, dass Mitarbeitende einen negativen Schock wahrnehmen, der zu Entscheidungsweg zwei führt. Anschließend wird die Bindung zur Organisation evaluiert. In diese Evaluation fließen ein: die Präferenz für den Austritt oder den Verbleib und die Bewertung der Austrittskosten (vgl. Hom et al., 2012). Es bleiben zwei Möglichkeiten: Der Schock wird integriert oder die Organisation wird verlassen. Da die Austrittskosten als zu hoch eingeschätzt werden (Hom et al., 2012; Schmitz et al., 2002; Richter, 1999), treffen sie die bewusste Entscheidung, in der Organisation zu bleiben. Der Schock muss somit integriert werden.

2. Innere Kündigung: Systemintegration

Ein eingetretenes Schock-Erlebnis hat die Wünsche, Ziele, Werte, Erwartungen oder Strategien von Mitarbeitenden verletzt. Man könnte von

einem diskrepananten Soll-Ist-Zustand sprechen. Es gilt nun, diesen Zustand in das eigene System zu integrieren, um dennoch in der Organisation bleiben zu können. Wie ist das möglich?

Ein Modell, in dem ein diskrepanter Soll-Ist-Zustand ebenfalls eine hohe Relevanz hat, ist das Züricher Modell der Arbeitszufriedenheit (vgl. Bruggemann, 1974; Büssing & Bissels, 1998; Ferreira, 2009). Dieses auf innere Kündigung zu beziehen, ist keine neue Idee. Bereits Hilb (1992) diagnostiziert innere Kündigung anhand der fixierten Arbeitsunzufriedenheit nach Bruggemann (1974). Außerdem sprechen hohe negative Korrelation zwischen Withdrawal und Arbeitszufriedenheit ebenfalls für eine Aufnahme des Konstruktes in das Untersuchungsmodell (vgl. Griffeth et al., 2000; Rubenstein et al., 2015). Es wird davon ausgegangen, dass der Prozess, der im Züricher Modell definiert ist, die Schock-Integration skizziert. Das Resultat – die klassische Resignation – ist damit das zuerst eintretende Korrelat der inneren Kündigung. Die Resignation und die damit einhergehende gesunkene Leistungsbereitschaft führen zu einer Wiederherstellung des sozialen Gleichgewichts, welches durch den Schock verletzt wurde.

Das Ursprungsmodell. Beim Züricher Modell der Arbeitszufriedenheit handelt es sich um ein Prozess-Modell, welches die Entstehung von verschiedenen Arbeitszufriedenheitstypen beschreibt. Im ursprünglichen Modell von Bruggemann (1974) wurde dieser Entstehungsprozess durch drei Kernvariablen definiert. Die Ausprägungsmuster dieser Variablen führen zu sechs Typen der Arbeitszufriedenheit und -unzufriedenheit. Die drei Kernvariablen sind der Soll-Ist-Vergleich, das Anspruchsniveau und Problemlöseversuche. Der Prozess beginnt mit dem Soll-Ist-Vergleich. Mitarbeitende vergleichen ihre Soll-Vorstellung von einer Bedürfnisbefriedigung durch die Arbeitsstelle, mit der aktuellen Ist-Situation. Ist das Ergebnis kongruent, stabilisiert sich die Zufriedenheit. Ist das Ergebnis diskrepanant, tritt eine diffuse Unzufriedenheit auf. Es folgt entweder die Senkung, die Erhöhung oder die Beibehaltung des Anspruchsniveaus. Pro-

gressive Arbeitszufriedenheit, stabilisierte Arbeitszufriedenheit oder resignative Arbeitszufriedenheit wären bereits nach der Betrachtung des Anspruchsniveaus identifiziert. Eine abschließende Bewertung des Arbeitsunzufriedenheitstypen kann in Abhängigkeit der Problemlöseversuche getroffen werden. Dabei können neue Problemlöseversuche unternommen werden, sodass konstruktive Arbeitsunzufriedenheit entsteht. Der Typus der fixierten Arbeitsunzufriedenheit entwickelt sich, indem alte Problemlösungsversuche aufrechterhalten werden. Wird die Wahrnehmung der aktuellen Arbeitslage einfach verfälscht, tritt die Pseudoarbeitszufriedenheit ein.

Wahrgenommene Kontrolle. Büssing und Bissels (1998) ergänzen das Ursprungsmodell von Bruggemann (1974) um eine weitere Kernvariable. Sie fügen dem Modell die wahrgenommene Kontrollierbarkeit der Situation hinzu. In der Weiterentwicklung des Modells tritt nun nach dem Soll-Ist-Vergleich die Bewertung der wahrgenommenen Kontrollierbarkeit der Situation ein. Ist der Soll-Ist-Vergleich kongruent, so wird auch die Situation als kontrollierbar eingeschätzt. Ist der Soll-Ist-Vergleich diskrepant, so kann die Situation entweder als kontrollierbar oder als unkontrollierbar empfunden werden. Wird sie als kontrollierbar bewertet, entsteht in Abhängigkeit der weiteren Kernvariablen Pseudozufriedenheit oder konstruktive Arbeitsunzufriedenheit. Wird die Situation als unkontrollierbar eingeschätzt, so tritt in Abhängigkeit zu den weiteren Kernvariablen resignative Arbeitszufriedenheit oder fixierte Arbeitsunzufriedenheit ein.

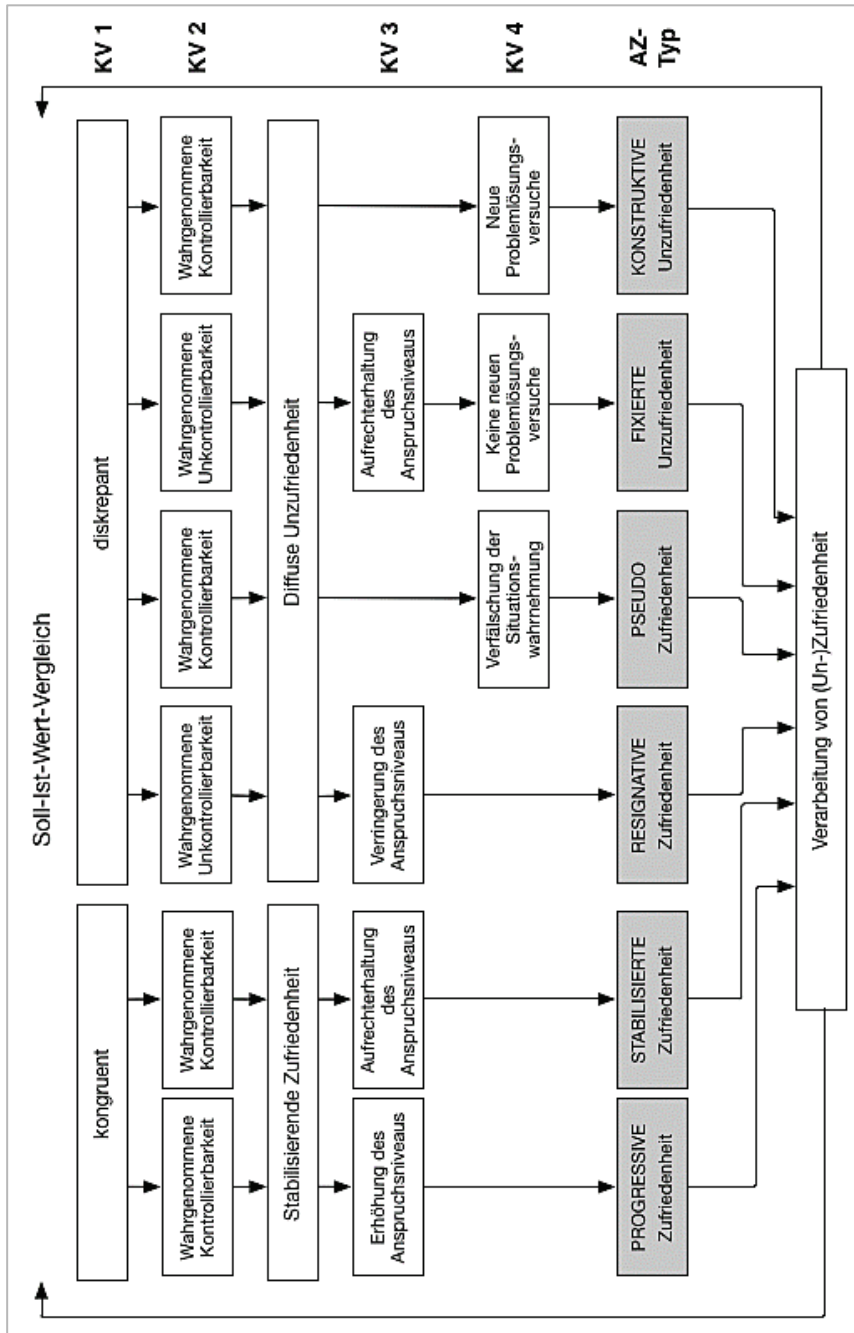


Abbildung 2. Das erweiterte Züricher Modell der Arbeitszufriedenheit. (Quelle: Büssing et al., 2005, S. 139)

Mehr als nur sechs Typen. Zwar erweitert die Arbeit von Büssing und Bissels (1998) die Perspektive auf den Entstehungsprozess von Arbeitszufriedenheit und -unzufriedenheit, dennoch bleibt auch dieser Ansatz bei den sechs definierten Typen aus dem Ursprungsmodell von Bruggemann (1974). Beide Ansätze implizieren, dass es nur eine begrenzte Art an Kombinationsmöglichkeiten der vier Kernvariablen gibt. Ferreira (2009) bricht mit dieser Annahme. Sie argumentiert, dass jede Ausprägung einer Kernvariable mit jeder weiteren Ausprägung einer anderen Kernvariable kombiniert werden könne und konstruiert den Fragebogen FEAT.

So wurde aus den vorherigen sechs Typen der Arbeitszufriedenheit 36, die auf Basis der vier Kernvariablen erhoben werden. Die Nummer 34 ist der klassisch resignative Typ. Dieser zeichnet sich aus durch einen negativ diskrepanten Soll-Ist-Vergleich, eine niedrige wahrgenommene Kontrolle über die Situation, ein gesenktes Anspruchsniveau und dem Fehlen von neuen Problemlöseversuchen. Es wird angenommen, dass es sich hierbei um den Typus der Arbeitsunzufriedenheit handelt, der in der inneren Kündigung eintritt.

Das Züricher Modell und innere Kündigung. Wird der Typ der klassischen resignativen Arbeitsunzufriedenheit mit den beschriebenen Annahmen über den Entstehungsprozess von innerer Kündigung verglichen, fallen Parallelen auf. Ein diskrepanter Soll-Ist-Vergleich könnte das Resultat eines Schocks sein. Den Einfluss der wahrgenommenen Kontrolle über die Situation beschreiben auch Hom et al. (2012) und Richter (1999). Die Senkung des Anspruchsniveaus und das Fehlen von neuen Problemlöseversuchen könnte die intentionale Senkung der Leistungsbereitschaft darstellen (vgl. Höhn, 1989; Lauck, 2005; Schmitz et al., 2002, Richter, 1999). Der Vorteil bei der Anwendung des Züricher Modells liegt darin begründet, dass man ein zusammenhängendes Prozessverständnis entwickeln kann und auf ein empirisch gesichertes und kontinuierlich weiterentwickeltes Modell zurückgreift.

Der Schock bewirkt, dass der Soll-Ist-Vergleich diskrepant wird. Die Bewertung der Austrittskosten führen dazu, dass die Situation als unkontrollierbar eingeschätzt wird. Um dennoch in der Organisation bleiben zu können, folgt die Integration in das Ziel- und Strategiesystem durch die Reduktion des eigenen Anspruchsniveaus und dem Festhalten am alten Problemlöseverhalten. Der Zustand der klassischen Resignation tritt ein, der dann dazu führt, dass der Schock in das System aus Zielen, Werten und Strategien integriert werden kann.

Die soziale Austauschtheorie und innere Kündigung. Doch warum gelingt durch die klassische Resignation die Integration des Schocks? Ein Erklärungsansatz bietet das Equity-Prinzip nach Adams (1965), aus dem Paradigma der sozialen Austauschtheorien. Das Equity-Prinzip nimmt an, dass Personen immer einen fairen sozialen Austausch anstreben. Dieser Austausch besteht dann, wenn das Kosten-Nutzen-Verhältnis von sozialen Gefügen ausgeglichen ist. Ein Ungleichgewicht, welches durch Überbelohnung eines niedrigen Investments oder Unterbelohnung eines hohen entsteht, wird als negativ empfunden. Fairness kann wiederhergestellt werden, wenn die Kosten reduziert werden oder der Nutzen erhöht wird.

Es wird angenommen, dass ein Schock das Gefühl der sozialen Ungerechtigkeit auslöst. Die Kosten dieser Ungerechtigkeit werden ausgeglichen, indem das Anspruchsniveau gesenkt und neue Problemlöseversuche eingestellt werden. Dies führt zu einer allgemein sinkenden Leistungsbereitschaft (Höhn, 1989; Lauck, 2005; Schmitz et al., 2002; Richter, 1999). Mitarbeitende investieren so deutlich weniger Kosten in die Organisation. Zwar besteht jetzt wieder ein Gleichgewicht zwischen investierten Kosten und erhaltenen Nutzen, dennoch befindet sich der Mitarbeitende in einem unzufriedenstellenden Zustand. Der soziale Austausch gleicht eher einer beidseitigen Ungerechtigkeit als einer Fairness. Die Interpretation der neuen Bindung zwischen Mitarbeitenden und Organisation könnte wie folgt beschrieben werden: Eine unzufriedenstellende Organisation, bekommt unzufriedenstellende Mitarbeitende.

Der Zustand der klassischen Resignation (vgl. Ferreira, 2009) verfestigt sich, da nun das soziale Gleichgewicht wiederhergestellt ist. Das innere System aus beruflichen Zielen, Werten und Strategien wurde angepasst, sodass der Schock integriert werden kann. Es wird davon ausgegangen, dass das hier beschriebene Muster aus Schock und Schock-Integration den Zustand der inneren Kündigung herstellt. Des Weiteren wird angenommen, dass sich die innere Kündigung von nun an im Erleben und Verhalten von Mitarbeitenden äußert.

3. Innere Kündigung: Rückzug

Die Auswirkungen der inneren Kündigung werden als Rückzug beschrieben. Doch was genau ist damit gemeint, wenn sich Mitarbeitende zurückziehen? Wie zeigt sich dieser Rückzug im Erleben und Verhalten? Und welche Indikatoren lassen sich gegebenenfalls direkt beobachten? Genau um diese Fragen soll es im nachfolgenden Kapitel gehen, sodass eine konkrete Beschreibung des Rückzugs als Folge der inneren Kündigung vorliegt.

Commitment. Es scheint, als bestehe ein negativer Zusammenhang zwischen Withdrawal und organisationalen Commitment. Diesen Schluss kann man aus den durchgeführten Metaanalysen ableiten (vgl. Griffeth et al., 2000; Rubenstein et al., 2015). Lauck (2005) vermutet, dass sich der Zusammenhang von innerer Kündigung und Commitment noch genauer beschreiben lässt. Er geht davon aus, dass sich innere Kündigung durch ein niedriges affektives Commitment und ein hohes kalkulatorisches Commitment abzeichnet.

Die Commitment-Facetten. Über eine affektive, eine normative und eine kalkulatorische Facette kann die Bindung von Mitarbeitenden zur Organisation beschrieben werden (Allen & Meyer, 1990). Wichtig zu betonen ist, dass es sich bei den drei Commitment-Facetten eben um solche handelt. Mitarbeitende können dabei nicht trennscharf den Commitment-Ausprägungen zugeordnet werden. Vielmehr handelt es sich um Kompo-

nennten, die gleichzeitig auftreten. Dabei kann es dazu kommen, dass Mitarbeitende auf einer Komponente eine besonders hohe Ausprägung haben. Die Bindung des Mitarbeitenden zur Organisation wird jedoch durch alle drei beschrieben (Allen & Meyer, 1990).

Affektives Commitment definieren Allen und Meyer (1990) als die relative Stärke der Identifizierung von Mitarbeitenden mit ihrer Organisation. Das Konstrukt beschreibt die emotionale Bindung zum Arbeitgeber. Ein hohes affektives Commitment entsteht, wenn Mitarbeitende in der Organisation arbeiten wollen, weil die Organisation ihren psychologischen Bedürfnissen gerecht wird. Die gefühlte moralische Verpflichtung gegenüber dem Arbeitgeber wird hingegen durch das normative Commitment ausgedrückt. Normatives Commitment wird von Allen und Meyer (1990) auch als Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber beschrieben. Beeinflusst wird diese Loyalität durch die organisationale Sozialisation und durch individuelle arbeitsbezogene Einstellungen. Besteht bei Mitarbeitenden ein hohes kalkulatorisches Commitment, wird davon ausgegangen, man habe keine andere Wahl, als bei dieser Organisation zu bleiben. Gefördert wird diese Annahme durch zwei Faktoren. Der erste Faktor bezieht sich auf die bereits aufgewendeten Investitionen von Mitarbeitenden. Diese Investitionen müssen keineswegs finanzieller Natur sein. Sie können viele Formen annehmen, z. B. Lebenszeit, Arbeitsleistung, Mühe oder ein Umzug in eine andere Stadt. Der zweite Faktor bezieht sich auf die wahrgenommenen Alternativen. Glauben Mitarbeitende, sie können keine bessere oder alternativ attraktive Beschäftigung finden, fördert auch dies das kalkulatorische Commitment.

Das Commitment und innere Kündigung. Wie bereits Lauck (2005) geht auch diese Arbeit davon aus, dass vor allem affektives und kalkulatorisches Commitment für die Beschreibung von innerer Kündigung relevant sind. Es wird angenommen, dass die eingetretene innere Kündigung zur einem niedrigen affektiven und einem hohen kalkulatorischen Commitment führt. Die affektive Bindung zum Arbeitgeber ist kaum noch vorhanden, da Mitarbeitende im Status der inneren Kündigung

nicht das Gefühl haben, dass ihre psychologischen Bedürfnisse innerhalb der Organisation befriedigt werden. Im Gegenteil, ihre Präferenz für einen Austritt aus der Organisation kann nicht umgesetzt werden, da die Austrittskosten zu hoch erscheinen. Dieser Umstand lässt den Eindruck entstehen, dass es aktuell keine Alternativen für sie gibt. Das führt zu einem Anstieg des kalkulatorischen Commitments und bindet den Mitarbeitenden, trotz weitgehend negativer Affekte, an das Unternehmen. Zur Ausprägung des normativen Commitments wird sich auf keine Perspektive festgelegt. Vorstellbar wäre, dass auch diese Komponente in der inneren Kündigung niedrig ausgeprägt ist. Erst recht vor dem Hintergrund der Interpretation des normativen Commitments als Loyalität. Allerdings wäre auch vorstellbar, dass bisher unbeachtete Variablen ein Verpflichtungsgefühl auslösen, welches Mitarbeitende in der inneren Kündigung auch normativ an ihre Organisation binden. Beispiele hierfür könnten Familienbeziehungen innerhalb einer Organisation sein. Diese Frage bleibt offen, damit die bereits hohe Komplexität des Untersuchungsmodell nicht noch weiter zunimmt.

Motivation. Augenscheinlich könnte man annehmen, dass Mitarbeitende in der inneren Kündigung eine reduzierte Arbeitsmotivation haben. Allerdings eröffnet sich auch hier die Frage: Was genau ist damit gemeint? Theoretische Ansätze und Definitionen sind vielfältig. Häufig wird Motivation als die Richtung, Intensität und Ausdauer einer Verhaltensbereitschaft hin oder weg von Zielen definiert. Wendet man diese Definition auf innere Kündigung an, bekommt man keine besonders sprechende Erklärung. Innerhalb der inneren Kündigung herrscht eine Reduktion der Leistungsbereitschaft. Doch wie genau wird die Leistungsbereitschaft reduziert? Geht es dabei eher um die Dauer der gezeigten Leistung, die Intensität oder die Richtung? Wichtig ist es, einen Rahmen zu finden, der ein empirisches Fundament liefert und das Praxisproblem der Arbeitsmotivation innerhalb der inneren Kündigung hinreichend beschreibt. Da diese Arbeit innere Kündigung zu diagnostizieren versucht, ohne dabei inhaltliche Ursachen zu identifizieren, scheinen Ansätze wie das Job Characteristics

Model (Hackman & Oldham, 1975) oder die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg, Mausner und Snyderman (1959) eher ungeeignet. Diese Ansätze könnten in weiterführenden Arbeiten thematisiert werden, in denen ein stärkerer Fokus auf den auslösenden Kontextfaktoren von innerer Kündigung gelegt wird.

Selfdetermination Theory. Einen geeigneten Rahmen scheint die Selfdetermination Theory (SDT) zu bilden (Deci & Ryan, 2000). Diese geht unter anderem von einem Kontinuum der Motivation aus, dass anhand der subjektiv wahrgenommenen Autonomie Motivation in verschiedene Qualitäten unterscheidet. Durch diese Qualitäten können Aussagen über die Intensität und Dauer des motivierten Verhaltens getroffen werden, was die Möglichkeit eröffnet, die Leistungsbereitschaft in der inneren Kündigung tiefergehend zu begreifen. Schließlich spielt auch in der Entstehung der inneren Kündigung die wahrgenommene Kontrollierbarkeit der Situation eine zentrale Rolle. Dabei wird davon ausgegangen, dass ein Gefühl von niedriger Kontrollierbarkeit gleichzusetzen ist mit einem niedrigen Autonomieempfinden. In beiden Fällen haben Mitarbeitende den Eindruck, sie können ihre aktuelle Situation nicht selbst bestimmen, sondern werden von außen beeinflusst.

Psychologische Grundbedürfnisse. Autonomie stellt in der SDT eins von drei kulturell übergreifenden, menschlichen, psychologischen Grundbedürfnissen dar. Diese Grundbedürfnisse sind Autonomie, Kompetenz und soziale Zugehörigkeit (Deci et al., 2001). Ausgerichtet sind die Grundbedürfnisse auf ein größtmögliches Wohlergehen des Individuums. Jedoch spielt dabei die Konstruktion eines ganzheitlichen und kohärenten Selbst und die Einbettung dieses in ein größeres soziales Gesamtgefüge eine übergeordnete Rolle (Deci & Ryan, 2000). Dies stellt den Menschen vor die Herausforderung, seine Bedürfnisse kontinuierlich zu regulieren und an diesen Zielen auszurichten. Er befindet sich damit in einem ständigen Anpassungsprozess. Die Regulation kann dabei selbstinduziert sein oder durch äußere Umstände beeinflusst. Das macht den Menschen, nach der Auffassung der Autoren, zu einem aktiven Organismus.

Nach Deci und Ryan (2000) lassen sich diese drei Bedürfnisse wie folgt beschreiben: Das Bedürfnis der Autonomie stellt den menschlichen Wunsch nach freiwilligen, selbstbestimmten Handlungen dar. Dies sollte nicht verwechselt werden mit Unabhängigkeit. Zentral ist beim Autonomiebedürfnis der SDT, dass Verhalten selbstinduziert ist. Dahinter steht das Verlangen nach einer Kohärenz zwischen innerer Einstellung und äußeren Verhalten. Selbstbestimmte Handlungen führen zu einem Gefühl von Ganzheitlichkeit. Diese Ganzheitlichkeit meint die eben beschriebene Bedürfnisbefriedigung, bei gleichzeitiger Kohärenz des eigenen Selbst und Integration in ein soziales Gesamtgefüge. Damit diese Zielerreichung gelingen kann, ist Autonomie unabdingbar.

Kompetenz enthält den Wunsch danach, fähig zu sein. Menschen wünschen sich, effektiv Ergebnisse beeinflussen zu können, sodass persönlich relevante Resultate erreicht werden. Das Bedürfnis der Kompetenz ist die treibende Kraft hinter dem Aneignen neuer Fähigkeiten und zeigt sich in der Freude, neue Dinge zu lernen.

Evolutionär bedingt bietet das Bedürfnis nach sozialer Zugehörigkeit den Schutz, der benötigt wird, um sich als Spezies weiterzuentwickeln. Es enthält das Bedürfnis nach sozialer Verbundenheit und bedeutsamen Beziehungen. Dahinter steht der Bedarf, wichtig für andere Menschen zu sein und der Wunsch, dass man sich umeinander kümmert. Einen besonderen Stellenwert nimmt hier Reziprozität ein. Das gegenseitige reziproke füreinander Sorgen, ermöglicht eine Befriedigung des Zugehörigkeitsbedürfnis. Der Zusammenschluss in sozialen Beziehungen befähigt die Gesellschaft Wissen und Werte weiterzugeben und ein strukturiertes Zusammenleben zu führen.

Befinden sich Individuen in einem Umfeld, indem die Befriedigung ihrer Bedürfnisse nicht möglich ist, entsteht Frustration (vgl. Deci & Ryan, 2000). Diese Frustration hat verschiedene Auswirkungen. Eine dieser Auswirkungen stellt die Entwicklung von fremdbestimmten Verhaltensregulierungen dar. Wenn sich dieses Muster etabliert, dann hat dies negative

Folgen für die allgemeine Gesundheit und verhindert eine Befriedigung weiterer Bedürfnisse. Verhalten wird ineffektiv, es entsteht ein Gefühl des gezwungenen Werdens und der äußere Druck wird als intensiver wahrgenommen.

Motivationskontinuum. Wie bereits erwähnt, stellt Autonomie in der SDT das zentrale Bedürfnis in der Erklärung von Motivation dar. In Abhängigkeit der wahrgenommenen Freiwilligkeit einer Handlung – und damit der wahrgenommenen Autonomie – erfolgt die Bedürfnisregulation extrinsisch oder intrinsisch. Die SDT unterscheidet in drei Arten der Motivation.

Die drei Typen der Motivation sind Amotivation, extrinsische Motivation und intrinsische Motivation³. Die Amotivation bildet die Abwesenheit von Motivation, die dementsprechend keine Regulation mit sich bringt. Intrinsische Motivation bezieht sich auf Aktivitäten, die vollständig aus einer inneren Regulation vollzogen werden. Treiber dieser Motivation sind persönliches Interesse, ein Gefühl von Erfüllung, Begeisterung oder positive Erregung. Intrinsisch motiviertes Verhalten ergibt sich vollständig aus der Befriedigung, die durch die Tätigkeit erhalten wird. Wird ein Verhalten durch äußere Einflüsse bestimmt, so handelt es sich um extrinsische Motivation. Unterschieden werden kann hier in vier Formen der Regulation: external, introjiziert, identifiziert und integriert. Die externale Regulation stellt das allgemeine Verständnis von extrinsischer Motivation dar: Ein Verhalten wird umgesetzt, um eine begehrte Konsequenz zu erreichen oder eine unliebsame Konsequenz zu vermeiden. Diese Form der Regulation entsteht durch äußere Belohnung oder Bestrafung, durch Zwänge oder jegliche Form von äußerem Druck. Die Folgen eines Verhaltens werden

³ Die Formen der Motivationen werden hier in ihren Grundzügen erläutert. Es wird angemerkt, dass die SDT deutlich komplexer ist und gerade auf den Aspekt der Internalisierung in dieser Arbeit nicht vollständig eingegangen werden kann. Grundsätzlich beschreibt Internalisierung die Adaption von Zielen ins eigene Selbst.

vollständig durch externe Einflüsse determiniert. Diese Form der Regulation untergräbt intrinsische Motivation und ist nur von geringer Dauer (vgl. Deci, Koestner & Ryan, 1999)⁴. Introjizierte Regulation stellt die nächste Stufe des Kontinuums dar. Verhalten, das durch diese Regulation bestimmt wird, ist immer noch durch gewünschte Verhaltensfolgen beeinflusst. Allerdings wird das Individuum nicht durch die Umstände gezwungen, sondern wählt die antizipierten Verhaltensfolgen selbst. Ausschlaggebend ist hierfür zum Beispiel die Vermeidung von Schuldgefühlen, Schamgefühlen oder der Wunsch auf etwas stolz zu sein. Wird sich mit antizipierten Konsequenzen identifiziert, steigt der Autonomiegrad der Handlung weiter an. Hierbei handelt es sich um die identifizierte Regulation. Das Verhalten ist damit immer noch instrumental, allerdings ist die Identifikation mit dem gesetzten Ziel so ausgeprägt, dass die Regulation zunehmend intrinsischer wird. Deci und Ryan (2000) führen hier das Beispiel von sportlicher Aktivität zum Zwecke der Gesundheit an. Individuen sind mit dem Ziel „gesund zu sein“ derart identifiziert, dass sportliche Aktivität als zweckdienliches Mittel eingesetzt wird. Identifiziert reguliertes Verhalten wird mit einer zuverlässigeren Dauer, einem stärkeren Commitment und einer besseren Leistung assoziiert. Die letzte Form der extrinsischen Motivation, bevor die Autoren von einer intrinsischen Motivation sprechen, ist die integrierte Regulation. In dieser Form wird sich mit Zielresultaten nicht nur identifiziert, sondern er steht in Verbindung mit Aspekten des eigenen Selbst. Während die Identifikation von Mitarbeitenden mit den Unternehmenszielen eine mögliche Form der identifizierten Regulation darstellt, wäre eine integrierte Regulation die Verfolgung von beruflichen Zielen aus eigenen Identitätsaspekten heraus. Beispielsweise könnten HR-Mitarbeitende motiviert sein, ihre Praktiken fundierter zu gestalten, da sie sich auch als Psychologen und Psychologinnen verstehen.

⁴ Hier wird der Korruptionseffekt angerissen. Auch auf diesen wird in dieser Arbeit nicht tiefergehend eingegangen. Grundsätzlich beschreibt der Korruptionseffekt den Umstand, dass sobald autonom reguliertes Verhalten konsequent mit externen Reizen belohnt wird, die intrinsische Motivation damit untergraben wird.

Die Verhaltensregulation erfolgt aus einer Integration zwischen dem Ziel der Organisation und der eigenen beruflichen Identität heraus.

Die SDT und innere Kündigung. Wie verhält es sich, aufbauend auf den Annahmen der SDT, mit der Motivation innerhalb der inneren Kündigung? Wie bereits im Abschnitt zu Commitment angenommen, wird davon ausgegangen, dass Mitarbeitende im Status der inneren Kündigung ihre psychologischen Grundbedürfnisse in der Organisation nicht befriedigen können. Besonders ausgeprägt scheint hier die Einschränkung des Autonomiebedürfnisses zu sein. Mitarbeitende nehmen ihre Situation als wenig kontrollierbar wahr (vgl. Hom et al., 2012; Richter, 1999), da sie sich durch ihre äußeren Umstände gezwungen sehen, in der Organisation zu verbleiben. Ihre Handlungsfreiheit ist somit eingeschränkt. Ihr Verhalten wird external reguliert und es liegt die extrinsische Motivation vor. Der Verhaltensantrieb ist die Vermeidung von Sanktionen und die vertraglich festgelegten Verpflichtungen. Mit dem Zielverhalten wird sich weder identifiziert noch wird dieses integriert. Die vielfach beschriebene reduzierte Leistungsbereitschaft tritt ein und Verhalten wird fortan nur noch extrinsisch motiviert (vgl. Hom et al., 2012; Höhn, 1989, Lauck, 2005, Schmitz et al., 2012; Richter, 1999).

Ein behaviorales Verständnis entwickeln. Die Hinzunahme der extrinsischen Motivation in das Untersuchungsmodell ermöglicht fundierte Annahmen über die Dauer und Intensität von Verhalten innerhalb der inneren Kündigung. Verhalten, welches extrinsisch motiviert ist, wird nur von kurzer Dauer sein und aufhören, sobald der extern motivierende Stimulus nicht mehr präsent ist. Dieses Wissen leistet eine erste Annäherung an den Verhaltensaspekt. Allerdings bietet es noch keine konkreten inhaltlichen Indikatoren oder typische Verhaltensweisen der inneren Kündigung. Welches konkrete Verhalten zeigen Mitarbeitende, die innerlich gekündigt haben? Ist dieses Verhalten direkt beobachtbar? Und gibt es klar identifizierbare Anzeichen, auf die Führungskräfte reagieren können? Die Antworten auf diese Fragen bieten die Möglichkeit, den Rückzug von Mitarbeitenden in der inneren Kündigung nicht nur kognitiv und emotional-

motivational zu begreifen, sondern auch behavioral. Um sich dem Verhaltensaspekt von innerer Kündigung zu nähern, werden im Folgenden die Konstrukte Disengagement und CWB betrachtet.

Disengagement. Die Arbeit von Schmitz et al. (2002) ist eine der wenigen empirischen Arbeiten, die zur inneren Kündigung in Deutschland durchgeführt wurden. Schmitz und seine Kollegen und Kolleginnen haben in den 2000er Jahren das Konstrukt der inneren Kündigung weiter in der Population der Lehrkräfte erforscht (vgl. Schmitz & Jehlen, 2013; Schmitz, Voreck & Wächter, 2008; Schmitz & Voreck, 2011). Hierbei wurden sowohl qualitative als auch quantitative Methoden eingesetzt. Dabei kam es zu einer leichten Veränderung der Perspektive. Beschreiben sie innere Kündigung 2002 als eine Reaktion auf den Bruch des wahrgenommenen psychologischen Vertrags (vgl. Schmitz et al., 2002), wird 2011 angenommen, dass innere Kündigung die maximale Ausprägung von Disengagement darstellt (vgl. Schmitz & Voreck, 2011). Disengagement wird definiert als ein komplexes Reaktionsmuster, das mit kognitiven, emotionalen und Verhaltensaspekten einhergeht. Dieses Reaktionsmuster ist auf diese drei Auslöser zurückzuführen: 1. Störung des sozialen Gleichgewichtes, 2. Kontrollverlust und 3. das Ausbleiben von erwarteten positiven Ereignissen. Auch das Disengagement nach Schmitz und Voreck (2011) stellt ein Kontinuum dar. Der inneren Kündigung wird sich demnach durch die kontinuierliche Zunahme des Disengagements angenähert. Es gibt keine modellierten Stufen innerhalb des Disengagements Kontinuums, außer die Minimal- und Maximalausprägung. Als Minimalausprägung des Disengagements ist die Aufgabe von beruflichen Zielen definiert. Die maximale Ausprägung stellt die innere Kündigung dar. Innere Kündigung beschreiben Schmitz und Voreck (2011) als der vollständige innere Rückzug aus der Organisation.

Anzumerken ist, dass sich Disengagement nicht ausschließlich auf das Verhalten bezieht. Dennoch wird Disengagement verwendet, um sich der Verhaltensfacette von innerer Kündigung zu nähern. Der Hintergrund

hierfür ist die Liste von direkt beobachteten Verhaltensweisen, die die Autoren in ihrem zusammenführenden Buch „Einsatz und Rückzug an Schulen“ zusammenstellen (Schmitz & Voreck, 2011, S. 64 – 65). In das Untersuchungsmodell wird daher Disengagement als eine Verhaltensvariable aufgenommen. Bezogen wird sich damit auch vorwiegend auf den Verhaltensaspekt des Disengagement-Konstruktes. Die Ausführungen dienen als Grundlage einer Beschreibung von Verhaltensweisen der inneren Kündigung. Da sich die Arbeit von Schmitz und Voreck (2011) auf den Sektor Schule bezieht, werden diese auf einen allgemeineren beruflichen Kontext übersetzt. Es wird angenommen, dass innere Kündigung sich folgendermaßen im Verhalten von Mitarbeitenden äußert:

- Die geleistete Arbeit wird auf das vertraglich festgelegte Aufgabenfeld reduziert. Zusatzaufgaben werden verweigert.
- Jegliche Form der Auseinandersetzungsbereitschaft wird abgelegt. Entscheidung einer übergestellten Instanz werden diskussionslos akzeptiert und Mehrheitsmeinungen wird sich angeschlossen.
- Berufliche Ziele werden aufgegeben. Sowohl fachliche Weiterbildungen als auch eine Laufbahnentwicklung ist für den Mitarbeitenden nicht mehr interessant.
- Soziale Zusammenkünfte, die nicht sekundär die Arbeit betreffen (z. B. Teamevents oder Ausflüge) werden gemieden.
- An freiwilligen Arbeitsgruppen oder Initiativen wird ebenfalls nicht teilgenommen.
- Kontakt wird auf ein Mindestmaß reduziert. Es wird versucht möglichst nicht aufzufallen.
- Jegliche Möglichkeit der Krankschreibung wird in Anspruch genommen. Krankschreibungen werden auf ein Maximum ausgedehnt.
- Im inneren Kreis wird sich über den Arbeitgeber ausgelassen.

CWB. Die letzten zwei Punkte der Verhaltensbeschreibung werden nicht nur durch die Arbeit von Schmitz und Voreck (2011) postuliert, sondern sind auch durch Forschung zum CWB erklärbar. CWB beschreibt Verhalten von Mitarbeitenden, dass die Interessen und Normen der Organisation schädigt (vgl. Carpenter & Berry, 2014). Aktuell gibt es verschiedene Auffassungen des Konstruktes. Die meistens davon weisen mehrere Dimensionen auf. Eine Operationalisierung lieferten Bennett und Robinson (2000). Sie unterscheiden CWB in personenzentrierte Devianz und organisationszentrierte Devianz. Diese Perspektive ist jedoch nicht die Einzige. Viele Ansätze basieren auf einer CWB Typologie, die in einigen Fällen Withdrawal als eine Dimension von CWB definiert. Ein solcher Ansatz stellt das Modell von Spector et al. (2006) dar. CWB wird hier in fünf Typen unterschieden: Misshandlungen gegen Andere, Produktive Devianz, Sabotage, Diebstahl und Withdrawal⁵.

Missbrauch gegen Andere. Missbrauch gegen Andere beschreibt direkte Aggressionen gegen einen anderen Menschen. Verhaltensbeispiele wären psychologische oder physiologische Angriffe, Drohungen, verletzendes Kommentare, das Ignorieren der anderen Person oder die Sabotage des Arbeitsumfeldes, sodass Aufgaben nicht mehr effektiv bearbeitet werden können.

Produktive Devianz. Führen Mitarbeitende Arbeitsaufgaben absichtlich so aus, dass diese misslingen, beschreiben Spector et al. (2005) dieses Verhalten als produktive Devianz. Produktive Devianz scheint dabei ein passives Unterlassungsverhalten darzustellen. Eine Aufgabe wird zwar erfüllt, allerdings wird diese – trotz besseren Wissens – unsauber oder falsch ausgeführt. Für den Mitarbeitenden handelt es sich dabei um eine sichere Form des CWBs, da es nicht direkt als intentional aufgedeckt werden kann.

⁵ Alle weiteren Dimensionen sind im Modell ebenfalls auf Englisch definiert. Da Withdrawal bereits eingeführt wurde und in Abgrenzung zur inneren Kündigung immer in englischer Sprache verwendet wird, bleibt auch hier die englische Bezeichnung.

Sabotage. Sabotage meint die mutwillige Zerstörung oder Beschädigung von Firmeneigentum. Die Sabotage ist eine direktere Form der Aggression als produktive Devianz. Dennoch stellen Spector et al. (2005) eine theoretische Verbindung her. Sie vermuten, dass beiden Verhaltensweisen ähnliche Ursachen zu Grunde liegen. Arbeiten von Ambrose, Seabright und Schminke (2002) und Crino (1994) führen jedoch weitere, instrumentelle Gründe von Sabotage an. Sabotage könne eingesetzt werden, um Aufmerksamkeit zu erregen, eine Veränderung innerhalb der Organisation anzustoßen oder sich einen Vorteil innerhalb des organisationalen Netzwerkes zu verschaffen. Die Motive hinter Sabotage sind damit nicht zufriedenstellend erforscht.

Diebstahl. Auch die Diebstahlmotive sind in der CWB Forschung nicht abschließend untersucht. Diebstahl kann als eine Form der Organisationsschädigung interpretiert werden und damit als eine direkte Aggressionsform (vgl. Neuman & Baron, 1997). Mustaine und Tewksbury (2002) differenzieren die Gründe für Diebstahl allerdings stärker aus. Mitarbeitende, die in der Organisation etwas stehlen, tun dies entweder aus einem ökonomischen Bedarf heraus, auf Grund ihrer Unzufriedenheit oder weil sie Ungerechtigkeit kompensieren wollen (vgl. Mustaine & Tewksbury, 2002).

Withdrawal. Withdrawal bezieht sich, in der Auffassung von Spector et al. (2006), deutlich auf das Verhalten von Mitarbeitenden. Anders als in dieser Arbeit, wird Withdrawal nicht als ein übergeordneter Faktor definiert, sondern mit der grundsätzlichen Reduktion der Arbeitszeit (zu spät kommen, zu früh aufhören, zu lange Pausen und Absentismus) gleichgesetzt. Das Ziel von Withdrawal-Verhalten ist, der Organisation auszuweichen.

Disengagement, CBW und innere Kündigung. Auf diesen theoretischen Ausführungen aufbauend bilden das CWB-Konstrukt und Disengagement den Erklärungsrahmen für das Verhalten in der inneren Kündigung (vgl. Bennett & Robinson, 2000; Schmitz & Voreck, 2011; Spector

et al., 2006). Mit innerer Kündigung werden eine Reduktion des Arbeitsumfangs, eine fehlende Auseinandersetzungsbereitschaft, das Niederlegen beruflicher Ziele, das Schlechtreden über den Arbeitgeber und die Reduktion sozialer Zusammenkünfte verbunden (vgl. Schmitz und Voreck, 2011). Dieses Verhalten wird dem Disengagement zugeordnet und ist eine Auswirkung des Rückzugs aus der Organisation. Weitere Auswirkungen sind organisationszentrierte produktive Devianz, organisationszentrierter Diebstahl sowie ungerechtfertigte eigenständige Arbeitszeitreduktion⁶. Diese Verhaltensweisen werden dem CWB zugeordnet. Aufbauend auf der Metaanalyse von Carpenter und Berry (2014) wird angenommen, dass Mitarbeitende in der inneren Kündigung ihr kontraproduktives Verhalten vor allem gegen die Organisation und nicht gegen Personen richten. Demnach handelt es sich um organisationszentriertes CWB (vgl. Bennett & Robinson, 2000). Außerdem wird angenommen, dass nicht alle fünf Typen von CWB in der inneren Kündigung vorliegen. Da von organisationszentrierten und nicht von personenzentrierten CWB ausgegangen wird, ist Missbrauch gegen Andere sofort ausgeschlossen. Ebenfalls ausgeschlossen wird Sabotage. Zwar ist es grundsätzlich denkbar, dass in der inneren Kündigung Firmeneigentum verletzt wird, allerdings wäre das eine Form der direkten Aggression, die sonst in keinem anderen Verhalten von innerer Kündigung zu erkennen ist. Bleibt man bei der Perspektive von Sabotage als ein instrumentelles Mittel (vgl. Ambrose et al., 2002; Crino, 1994), steht dies konträr zu der Annahme, dass innere Kündigung die Aufgabe aller beruflicher Ziele enthält. Eine Differenzierung zwischen Disengagement und CWB findet statt, da Verhalten des Disengagements zwar die Leistung des Mitarbeitenden reduziert, jedoch die Organisation und ihre Abläufe nicht direkt schädigt – CWB hingegen schon.

⁶ Gemeint ist hier Withdrawal im Verständnis von Spector et al. (2005)

Die Interpretation von Schmitz und Voreck (2011) des Disengagements als ein Reaktionsmuster wird übernommen und auf CWB übertragen. Da das Untersuchungsmodell lediglich Kontrollempfinden und das soziale Gleichgewicht miteinschließt, wird sich auf diese beiden Reaktionen konzentriert⁷. Demnach wird die Annahme getroffen, dass typisches Verhalten der inneren Kündigung ein Reaktionsmuster auf 1. die Störung des sozialen Gleichgewichts und 2. den wahrgenommenen Kontrollverlust darstellt. Als deutlichste Folge der inneren Kündigung wurde mehrfach auf die reduzierte Leistungsbereitschaft hingewiesen. Die konkreten Verhaltensweisen des Disengagements und CWB operationalisieren diese reduzierte Leistungsbereitschaft und beschreiben, wie sich Leistungsreduktion beobachten lässt. Diese Leistungsreduktion ist der charakteristische Verhaltensindikator des Rückzugs innerhalb der inneren Kündigung.

4. Zusammenführung

Das Ergebnis dieses Kapitels ist ein zusammenhängendes Untersuchungsmodell zur inneren Kündigung, welches im Fortlauf operationalisiert werden soll. Das Untersuchungsmodell trifft Annahmen über den Auslöser der inneren Kündigung, die Art und Weise wie sich diese in das innere System aus Werten, Zielen und Strategien von Mitarbeitenden integriert und den Rückzug, der als Folge der inneren Kündigung eintritt. Diese Elemente werden nun zusammengefasst und in Beziehung gesetzt:

Die innere Kündigung wird durch einen Schock ausgelöst. Der Schock ist ein negatives Ereignis, das einen inneren Evaluationsprozess über die Bindung zur Organisation auslöst. Ergebnis dieser Evaluation ist, dass eine Präferenz für den Austritt aus der Organisation vorliegt, die Austrittskosten allerdings als zu hoch bewertet werden. Daher entscheiden sich Mitarbeitende bewusst dafür in der Organisation zu bleiben.

⁷ Schmitz und Voreck (2011) definieren Disengagement als Reaktionsmuster auf die Störung des sozialen Gleichgewichtes, auf Kontrollverlust oder das Ausbleiben erwarteter positiver Ereignisse.

Aufgrund dieser Entscheidung muss das negative Ereignis in das System aus Zielen, Werten und Strategien integriert werden. Dieser Integrationsprozess wird durch die Diskrepanz zwischen dem gewünschten Soll-Zustand und aktuellen Ist-Zustand angestoßen. Da externe Gründe für die Verbleibsentscheidung ausschlaggebend waren, nehmen Mitarbeitende diese Soll-Ist-Diskrepanz als unkontrollierbar wahr. Als Reaktion darauf reduzieren sie ihre Leistungsbereitschaft, was sich in einem herabgesetzten Anspruchsniveau und gleichbleibenden Problemlöseversuchen niederschlägt. Die klassische Resignation tritt ein, die den Zustand der inneren Kündigung festigt und das soziale Gleichgewicht wiederherstellt. Unzufriedenheit auf beiden Seiten sichert einen ausgeglichenen – und somit gerechten – sozialen Austausch. Der Schock ist damit in das innere System integriert.

Die Integration des Schocks hat Auswirkungen auf die emotional-motivationalen Zustände und Verhaltensweisen von Mitarbeitenden, die zusammen betrachtet den Rückzug aus der Organisation charakterisieren. Da die Bindung zur Organisation lediglich aus externen Gründen aufrechterhalten wird, weisen Mitarbeitende nur noch ein hohes kalkulatorisches Commitment auf. Ihre affektive Bindung ist kaum noch vorhanden. Die Motivation ist durch die Einschränkung ihres Autonomiebedürfnisses extern reguliert. Sie sind nur noch angetrieben von äußeren Stimuli und weisen keinerlei eigenen Leistungsantrieb auf. Im Verhalten schlägt sich dieser Umstand wie folgt nieder: Es liegt keine Auseinandersetzungsbereitschaft mehr vor, berufliche Ziele werden niedergelegt, es wird schlecht über den Arbeitgeber gesprochen und soziale Zusammenkünfte reduziert. Zusammenfassen kann man diese Verhaltensweisen unter Disengagement. Außerdem zeigen Mitarbeitende CWB. Sie leisten ihre Arbeit willentlich schlechter als sie eigentlich könnten, stehlen bei Gelegenheit und reduzieren ungerechtfertigt ihre Arbeitszeit, indem sie vor allem Krankenschreibung ausreizen. Diese Verhaltensweisen operationalisieren die fehlende Leistungsbereitschaft. Sie sind direkt beobachtbare Verhaltensindikatoren für

den Rückzug aus der Organisation und stellen Reaktionen auf die Störung des sozialen Gleichgewichtes und die Kontrollierbarkeit der Situation dar.

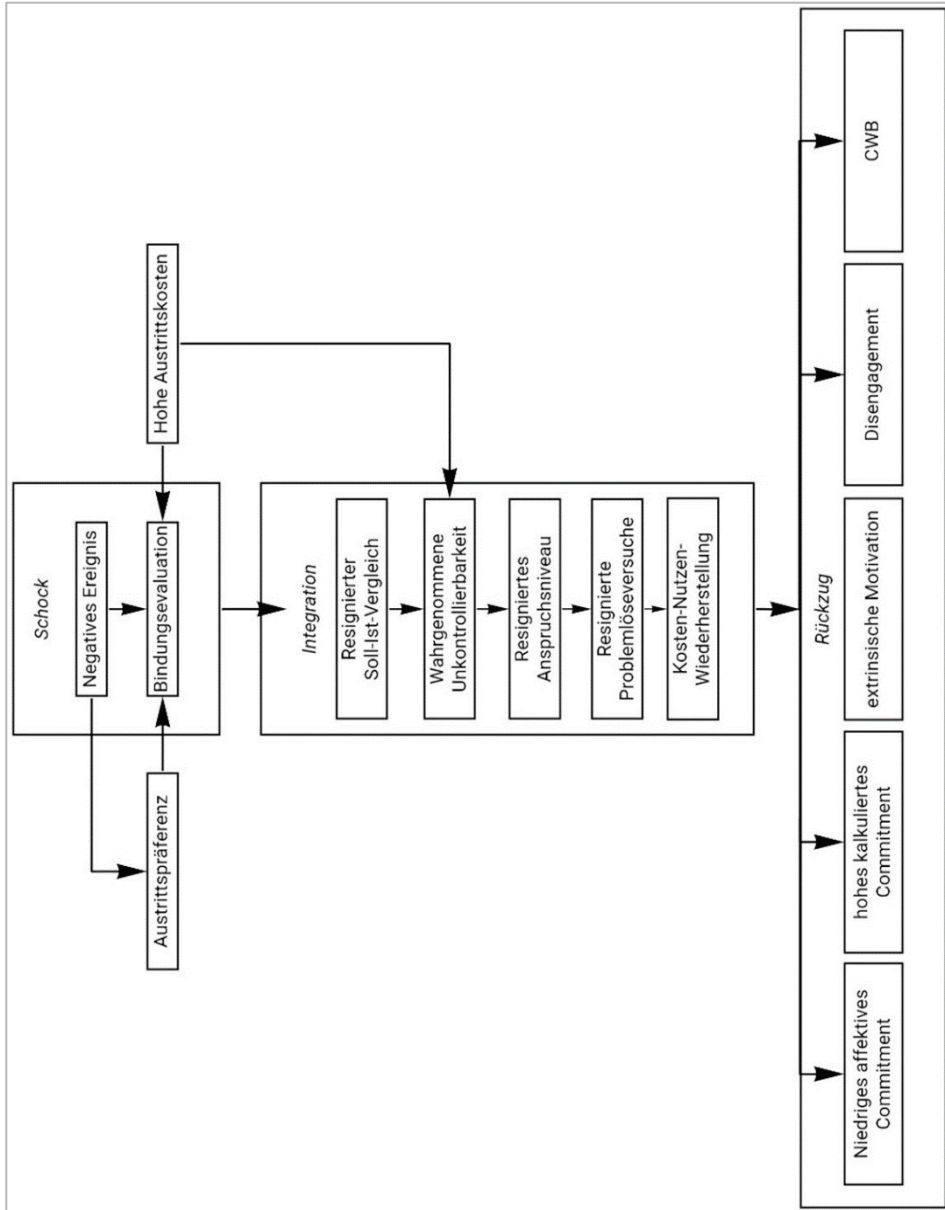


Abbildung 3. Darstellung des Untersuchungsmodells zur inneren Kündigung. (Quelle: Eigene Darstellung).

2.4 Aktuelle Forschung zur inneren Kündigung und Withdrawal

Innere Kündigung. Der aktuelle Stand an empirischer Forschung zur inneren Kündigung ist dünn. Die meisten Veröffentlichungen stammen aus der Management- und Populärliteratur (vgl. Lauck, 2005), beziehen sich auf lediglich eine Population (vgl. Schmitz et al., 2002; Schmitz & Voreck, 2011; Schmitz & Jehle, 2012) oder integrieren internationale Literatur nicht ausreichend (vgl. Richter, 1999). Eine Metaanalyse ist nicht bekannt und bis heute konnte sich keine einheitliche Definition etablieren. Generell haben sich seit 1980er Jahren in Deutschland nur wenige Forschende mit der inneren Kündigung auseinandergesetzt. Vorhandene Arbeiten, die es zum Phänomen gibt, sind zudem wenig aktuell (< sieben Jahre).

Empirische Belege konnten für den mit innerer Kündigung assoziierten Rückzug aus der Organisation gefunden werden. Mitarbeitende, die angaben innerlich gekündigt zu haben, zogen sich signifikant häufiger aus Verantwortlichkeiten zurück, zeigten an Weiterbildungsangeboten weniger Interesse und waren seltener anwesend bei außerbetrieblichen Aktivitäten (Lauck, 2005; Richter, 1999; Schmitz et al., 2002). Zudem konnte ein Zusammenhang zwischen psychosomatischen Beschwerden und innerer Kündigung festgestellt werden. In der Arbeit von Richter (1999) gaben Personen, im Status der inneren Kündigung, ein allgemein schlechteres Wohlbefinden an. Sie wiesen signifikant höhere Werte für psychosomatische Beschwerden und eine höhere Zahl an tatsächlichen Fehltagen auf (Richter, 1999).

Des Weiteren scheint Kontrollempfinden ein wichtiger Faktor in der Diskussion um innere Kündigung darzustellen. Es konnte ein Zusammenhang zwischen einer externalen Attribution, einem niedrigen Kontrollempfinden und innerer Kündigung festgestellt werden (Richter, 1999). Auffallend dabei ist, dass auch innerhalb der Population von innerlich gekündigten Mitarbeitenden Kontrollempfinden zu einer Differenzierung führt: Personen mit einer höheren externalen Kontrollüberzeugung neigen

dazu, die innere Kündigung durch die Leistungsvermeidung zu regulieren. Personen mit einer internalen Kontrollüberzeugung überwinden die innere Kündigung durch den Austritt aus der Organisation.

Da in der Stichprobe von Richter (1999) ein Teil der Befragten angab, die innere Kündigung überwunden zu haben und dennoch in der Organisation zu sein, scheint sich innere Kündigung als ein reversibler Zustand darzustellen. Auch aktuelle Erkenntnisse stützen diese These: In einer qualitativen Arbeit von Woodrow & Guest (2019) zu negativen Sozialisierungseffekten durch psychologische Vertragsbrüche zeigte sich, dass Mitarbeitende diese Effekte überwinden können. Lösungen sind z. B. ein Abteilungswechsel oder der Wechsel in der Führung.

Withdrawal. In metaanalytischen Befunden der letzten 20 Jahre stellt sich Withdrawal einheitlich als der stärkste Prädiktor für Fluktuation heraus (Griffeth et al., 2000; Rubenstein et al., 2015). Gegen die eingängige Annahme, dass Arbeitszufriedenheit vorhersagt, welche Mitarbeitenden die Organisation verlassen, übertrifft Withdrawal ($\rho = .50$) den Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Fluktuation ($\rho = -.26$) (Rubenstein et al., 2015). Rubenstein et al. (2015) modellieren den Fluktuationsprozess und beschreiben Withdrawal-Variablen (Withdrawal-Kognitionen, Arbeitssuche, Absentismus und Verspätungen) dabei als Mediatoren zwischen inneren Zuständen der Person und Fluktuation. Withdrawal scheint dabei ein fortschreitender Prozess zu sein, der von einer milden Ausprägung zunehmend stärker wird (Griffeth et al., 2000).

Ein wichtiger Punkt in Bezug auf das Withdrawal-Konstrukt ist die mögliche Konfundierung mit CWB. Beide Konstrukte wurden in der Metaanalyse von Carpenter und Berry (2014) untersucht. Ihre Ergebnisse zeigen, dass Withdrawal und CWB zwar in einem starken Zusammenhang stehen ($\rho = .79$), dieser sich allerdings verändert, wenn das CWB-Konstrukt in unterschiedliche Dimensionen unterteilt wird. Der Zusammenhang mit organisationsschädigenden Verhalten ist signifikant größer als

der zu personenschädigenden Verhalten. Um diese konzeptionelle Überschneidung aufzulösen, schlagen die Autoren vor, Withdrawal als eine Dimension eines hierarchisch strukturierten CWB-Konstruktes zu operationalisieren.

In der bereits zitierten Arbeit von Hom et al. (2012) wird Withdrawal nicht nur als ein fortschreitender Prozess verstanden, sondern wird in vier Qualitäten unterteilt. Unterschieden werden diese Typen anhand der Merkmale Präferenz zum Verbleib oder Verlassen der Organisation und wahrgenommene Kontrolle über diese Entscheidung. Daraus ergeben sich folgende Withdrawal-Typen:

- Enthusiastic Stayer (Personen, die gerne in der Organisation sind)
- Enthusiastic Leaver (Personen, die bereitwillig aus der Organisation austreten)
- Reluctant Stayer (Personen, die in der Organisation bleiben, obwohl sie diese vorzugsweise verlassen wollen)
- Reluctant Leaver (Personen, die gehen, obwohl sie lieber bleiben wollen)

In Zusammenarbeit mit Hom untersuchen Li et al. (2016) in zwei Studien diese Ausprägungen. Li et al. (2016) nehmen an, dass Mitarbeitenden in ihrem affektiven und kalkulatorischem Commitment, ihrer Job Embeddedness sowie ihrer Arbeitszufriedenheit sich besonders dann ähnlich sind, wenn sie eine ähnliche Wahrnehmung über die aktuelle Kontrollierbarkeit ihrer Situation aufweisen. Das bedeutet, dass Mitarbeitende, die unfreiwillig die Organisation verlassen müssen, Mitarbeitenden, die unfreiwillig in der Organisation bleiben, vom Ausprägungsprofil her am ähnlichsten sind. Es konnte gezeigt werden, dass in diesen beiden Fällen klassische Prädiktoren für Fluktuation, wie z. B. Arbeitszufriedenheit oder Arbeitssuche keine guten Vorhersagen für Fluktuation leisten (Li et al., 2016). Wenn diese Withdrawal-Typen aus dem Modell entfernt werden,

dann hat die Vorhersagekraft der klassischen Prädiktoren deutlich zugenommen (Li et al., 2016). Diese Erkenntnisse unterlegen die besondere Bedeutsamkeit des wahrgenommenen Kontrollempfindens über die aktuelle berufliche Situation in der Windradwal-Diskussion.

Zusammenfassung. Fokussiert man sich auf die Gemeinsamkeiten zwischen innerer Kündigung und Withdrawal, scheint das Kontrollempfinden in beiden Konzepten ein erklärender Faktor zu sein. Darüber hinaus weisen beide Konstrukte Korrelationen zu Arbeitszufriedenheit und Commitment auf. Der mentale Rückzug aus der Organisation ist in beiden Fällen eine Folge, für die Nachweise gefunden wurden. Mit diesem inneren Rückzug scheint eine Leistungsreduktion einherzugehen. Der größte konzeptionelle Unterschied liegt darin, dass Withdrawal im angloamerikanischen Raum weitestgehend als ein fortschreitender Prozess verstanden wird, der wahrscheinlich im Austritt aus der Organisation endet. Innere Kündigung hingegen wird bewusst als eine Art des Verbleibens definiert und nur selten mit dem tatsächlichen Austritt in Beziehung gesetzt. Allerdings kann auch diese Unstimmigkeit ausgelöst werden, wenn von dem Withdrawal-Typ des Reluctant Stayers ausgegangen wird.

3 Aktuelle Testverfahren zur inneren Kündigung

In diesem Kapitel werden die Arbeiten von Schmitz et al. (2002) und Lauck (2005) tiefergehend untersucht. Der Fokus liegt dabei auf der Darstellung der Messung von innerer Kündigung. Beide Arbeiten setzten sich zum Ziel, eine Skala zur Messung von innerer Kündigung zu konstruieren. Dieses Vorgehen wird begutachtet und es wird eine Einschätzung auf die Frage abgegeben, warum sich dieses Instrument bisher nicht etablieren konnte.

3.1 Ein Verfahren nach Schmitz et al.

Die Definition von innerer Kündigung von Schmitz et al. (2002) wurde bereits in Kapitel zwei erläutert. Kurz zusammengefasst, verstehen sie die innere Kündigung als einen mentalen Rückzug aus der Organisation als Folge des wahrgenommenen Bruchs des psychologischen Vertrags. In diesem Kapitel soll eine kritische Würdigung ihrer Messung erfolgen. Die Skala wurde für den schulischen Kontext entwickelt und bezieht sich auf Lehrpersonal.

Insgesamt umfasst ihre Messung 51 Items, 14 dieser Items fokussierten sich auf die Diagnose der inneren Kündigung. Die restlichen 37 Items verteilten sich wie folgt auf die Variablen: Bruch des psychologischen Arbeitsvertrags (1 Item), Inequity am Arbeitsplatz (3 Items), Mangel an kooperativer Führung (8 Items), Mangel an fachlicher Einbindung in den Schulbetrieb (4 Items), Mangel an Mitbestimmung und Beteiligung (4 Items), Mangel an freundlicher Zuwendung (3 Items), Mangel an gegenseitigem Feedback (2 Items), Job Involvement (8 Items), Identifikation mit der Schule (2 Items) und Loyalität zur Schule (2 Items). Die Items wurden dabei vollständig aus anderen Skalen adaptiert. Die Itemselektion folgte scheinbar auf Basis von korrelativen Kennwerten – der Trennschärfe sowie Cronbachs Alpha. Die Trennschärfe stellt dabei die Korrelation des Items mit dem Testwert dar und Cronbachs Alpha gibt die durchschnittli-

che Inter-Item-Korrelation an (vgl. Kelava & Moosbrugger, 2012). Teilweise wurden dabei gängige Richtlinien für die Selektion von Items verletzt: Für die Variablen Diagnose der inneren Kündigung, Mangel an fachlicher Einbindung, Mangel an kooperativer Führung und Loyalität zur Schule wurden Items selektiert, die eine Trennschärfe kleiner als vier hatten. Nach Kelava und Moosbrugger (2012) wird davon abgeraten, da Items mit Trennschärfen nahe 0 nicht zwischen hohen und niedrigen tatsächlichen Merkmalsausprägungen unterscheiden können. Die Reliabilität – die Zuverlässigkeit der Messung – wurde über Cronbachs Alpha bestimmt. Für zehn der elf Variablen liegen ausreichende Cronbachs Alpha-Werte vor (Cronbachs $\alpha = .70$). Loyalität zur Schule hatte jedoch lediglich einen Cronbachs Alpha-Wert von .56. Dies stellt keine ausreichend gute interne Konsistenz dar (vgl. Schermelleh-Engel & Werner, 2012). Die Items zur Diagnose von innerer Kündigung wurden zusätzlich durch eine Faktoranalyse überprüft. Alle Items wiesen Faktorladungen von 33 bis 86 auf. Für drei der zehn Items ergaben sich Querladungen. Die Faktorenlösung klärte insgesamt 63.1 % der Varianz der Variable auf. Es blieb jedoch bei einer numerischen Interpretation der Faktoren und ihren dazugehörigen Items. Inhaltlich wurden die Faktoren nicht interpretiert. Innerhalb der Faktorvariablen wurde außerdem eine Reliabilitätsanalyse durchgeführt, die Cronbachs Alpha Werte aller drei Faktoren größer .80 ergab.

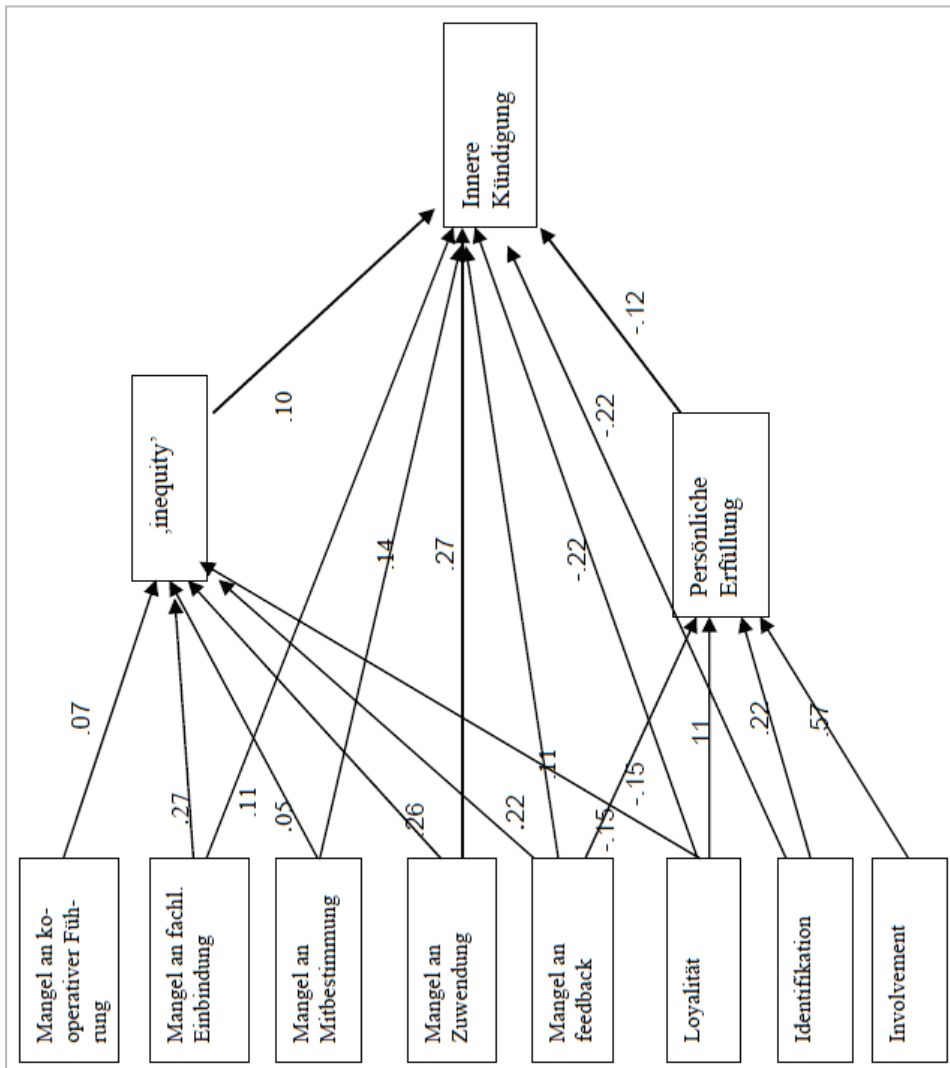


Abbildung 4. Darstellung des Strukturmodells von Schmitz et al. (2002) (Quelle: Schmitz et al., 2002, S. 56)

In einer Validitätsanalyse wurde die konvergente und diskriminante Validität untersucht. Darunter versteht sich eine korrelative Analyse, in der der Zusammenhang zwischen dem Testverfahren und anderen Verfahren überprüft wird. Ziel ist es, eine hohe Korrelation mit Verfahren, die

das gleiche Konstrukt messen zu erreichen, um einen Hinweis auf konvergente Validität zu erhalten. Ein Hinweis auf diskriminante Validität ist dann erzielt, wenn die Korrelation zu Konstrukt fernen Verfahren niedrig ist. Die Korrelationen ergaben sich wie vermutet: Die Diagnose der inneren Kündigung korrelierte positiv mit Bruch des psychologischen Arbeitsvertrags, Inequity am Arbeitsplatz, Mangel an kooperativer Führung, Mangel an fachlicher Einbindung in den Schulbetrieb, Mangel an Mitbestimmung und Beteiligung, Mangel an freundlicher Zuwendung, Mangel an gegenseitigem Feedback und negativ mit Job Involvement, Identifikation mit der Schule und Loyalität zur Schule. Daher wurde Validität angenommen. Durch eine kausale Strukturanalyse überprüften die Forschenden, ob die theoretisch vermuteten Beziehungen zwischen den Variablen Bestand hatten. Diese Zusammenhangsstruktur ist Abbildung vier zu entnehmen. Die Ergebnisse interpretieren die Forschenden nicht eindeutig. Zwar zeigt der p-Wert an, dass ihre Daten nicht signifikant vom Modell abweichen ($p = .09$), jedoch fügen sie hinzu, dass nicht alle Fit-Indizes in der gewünschten Ausprägung vorliegen. Schließlich führen sie an, dass ihre Stichprobe das kritische N nach Holfers unterschreitet.

Zusammenfassende Bewertung. Wenn man die Skala von Schmitz et al. (2002) untersucht, könnte man sich die Frage stellen: Wieso hat sich diese Skala nicht durchgesetzt? Es wird angenommen, dass der Anwendungskontext eine wichtige Rolle spielt. Die Erhebung von Schmitz et al. (2002) kann nicht verallgemeinert werden, da sie an einer sehr spezifischen Stichprobe durchgeführt wurde. Die Erhebung weist Schwächen der Itemkennzahlen in Bezug auf die Trennschärfe und einer Verletzung von Reliabilitätsnormen in der Variablenmessung Loyalität zur Schule auf. Es entsteht außerdem der Eindruck, dass der Konstruktionsprozess nicht vollständig abgeschlossen ist. Im Artikel findet sich keine Erwähnung einer Normierung oder eines Manuals, die wichtig wären, um eine objektive Messung sicherzustellen. Auch in Bezug auf weitere Hauptgütekriterien weist die Arbeit Potentiale auf. Zwar ist Reliabilität der ge-

samten Skala akzeptabel, allerdings wirft die Validitätsanalyse offene Fragen auf. Validität als gegeben anzunehmen, nach nur einer einzigen Erhebung an einer Vergleichsweise niedrigen Stichprobe ($N = 115$) bei nur einer Population, ist fragwürdig. Auch fehlt die Diskussion der Inhaltsvalidität und die Überprüfung der Kriteriumsvalidität ist ausbaufähig (vgl. Hartig, Frey & Jude., 2012).

Die Nebengütekriterien psychologischer Forschung werden als ausreichend interpretiert (vgl. Externbrink et al., 2020). Eine Skala mit 51 Items ist absolut üblich, wobei die Diagnose der inneren Kündigung lediglich 10 Items final einschließt. Daher wird davon ausgegangen, dass die Testökonomie vertretbar ist. Grundsätzlich ist anzunehmen, dass bei einem Konstrukt, welches eine Abweichung eines gewünschten Zustandes erfasst, davon ausgegangen werden kann, dass eine Verfälschungstendenz vorliegt – so auch in dieser Erhebung. Da jedoch innere Kündigung in der Auffassung von Schmitz et al. (2002) zu einem Großteil über äußere Umgebungsfaktoren bestimmt wird, kann vermutet werden, dass die Tendenz in dieser Erhebung weniger stark ausgeprägt ist als in anderen. Das Verfahren ist berufsbezogen, was ein Indikator für die soziale Validität sein kann. Allerdings liegen keine Informationen über erhaltenes Feedback oder Ähnliches vor, wodurch diesbezüglich keine abschätzende Einschätzung vorgenommen wird.

Neben der Diskussion der Gütekriterien, sollte auch ein inhaltlicher Aspekt in die Überlegung eingeschlossen werden, um sich der Frage zu nähern: Warum hat sich die Skala von Schmitz et al. (2002) nicht etabliert? Diese bezieht sich auf die Beschaffenheit von innerer Kündigung. Fünf der acht Variablen, die innere Kündigung beschreiben sollen, beziehen sich nicht auf den Zustand der inneren Kündigung bei Mitarbeitenden, sondern auf bedingende Faktoren. Bei den weiteren drei Variablen Loyalität zur Schule, Involvement und Identifikation stellt sich die Frage der Abgrenzbarkeit der drei Variablen. Ungerechtigkeit und persönliche Erfüllung bleiben abstrakt. Wie äußert sich die innere Kündigung im Erleben und Verhalten von Mitarbeitenden? Durch welche Kriterien lässt sich vielleicht

sogar auf diesen inneren Zustand von Mitarbeitend schließen? Die Antworten auf diese Fragen bleiben wenig anwendungsbezogen. Möglicherweise hätte man diesem Umstand vorbeugen können, wenn es eine tiefere inhaltliche Interpretation der drei Faktoren zur Diagnose von innerer Kündigung gegeben hätte. Es wird vermutet, dass die Skala von Schmitz et al. (2002) nicht zwangsläufig den Zustand der inneren Kündigung misst, sondern eher bedingende Faktoren. Dies ist allerdings lediglich eine Vermutung.

3.2 Ein Verfahren nach Lauck

Auch Lauck (2005) nimmt sich der inneren Kündigung empirisch an. Er integriert ebenfalls angloamerikanische Forschung in seine Arbeit. Seine Definition von innerer Kündigung bleibt dabei sehr nah am Pionierkonzept von Höhn (1989). Er abstrahiert neun Komponenten der Definition und argumentiert, dass diese im Kern ein bestimmtes Muster von Commitment- und Involvement-Ausprägungen darstellen. Daher adaptiert er die Items zur Messung dieser Konstrukte aus den amerikanischen Skalen und übersetzt sie. Involvement wird nach dem Ursprungskonzept von Kanungo (1982) über die Variablen psychische Identifikation mit der Arbeit (Job Involvement) und Zentralität der Arbeit im Leben (Work Involvement) erfasst. Für Commitment wählt er lediglich die Facetten affektives Commitment und kalkulatorisches Commitment aus (vgl. Meyer & Allen, 1990). Nach seiner Argumentation weisen Personen, die innerlich gekündigt haben, eine niedrige affektive Bindung zu ihrem Arbeitgeber auf, die, aus Kalkulation, dennoch erhalten bleibt. Die Messung der Commitment Facetten erfolgt über den Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) (Mowday, Steers & Porter, 1979).

Es entstanden insgesamt 21 Items, die sich aus den Items der amerikanischen Skalen sowie vier eigens formulierten Items zusammensetzten. Die Formulierung der eigenen Items zielte darauf ab die intentionale Leistungsreduktion zu erfragen. Dieser Aspekt der Definition von Höhn

(1989) lässt sich nämlich nicht über Commitment oder Involvement erklären. Durch eine Hauptkomponentenanalyse wurden 17 der 21 Items ausgewählt. Die Reliabilitätsanalyse ergibt Cronbachs Alpha-Werte zwischen .61 und .84 für die gemessenen Variablen. Ein Wert von .61 gilt als fragwürdig, alle anderen als ausreichend gut (vgl. Schermelleh-Engel & Werner, 2012). Es ergab sich eine fünf-faktorielle Lösung, die insgesamt 63.8 % der Varianz erklärt. Diese fünf Faktoren spiegeln die zuvor vermutete Struktur wider. Sie setzen sich zusammen aus den Commitment Facetten, Job und Work Involvement sowie der intentionalen Leistungsreduktion. Anschließend folgt eine Bildung von Fallgruppen.

Lauck (2005) selbst bewertet die Validität seiner Skala als zufriedenstellend. Diese Aussage fußt er auf einen negativen Zusammenhang zwischen Engagement für berufliche Aufgabe und seiner Erhebung von innerer Kündigung. Diese Einschätzung bezieht sich somit auf die Kriteriumsvalidität. Hier ließe sich anmerken, dass Engagement für die beruflichen Aufgaben ebenfalls ein Verhaltensmerkmal ist und damit nicht direkt erfasst werden kann. Messgenauigkeit der Kriterien wird allerdings für die Analyse der Kriteriumsvalidität empfohlen (vgl. Hartig et al., 2012). Bei der Diskussion um die konvergente und diskriminante Validität bezieht er sich vor allem auf die Literatur und argumentiert, dass diese bei der Verwendung der Variablen gegeben sei. Die Konstruktvalidität wird ansonsten auf Basis der Faktorstruktur begründet. Inhaltsvalidität wird nicht thematisiert. Es scheint, als habe die Erhebung von Lauck (2005) erste Hinweise auf Validität. Allerdings empfiehlt sich, gerade in Bezug auf die Kriteriumsvalidität, weitere Überprüfungen anzustellen. Auch aus der Auffassung von Lauck (2005) lassen sich manifeste Kriterien ableiten wie z. B. hohe Fehlzeiten. Diese könnten genutzt werden, um weitere Korrelationsanalysen durchzuführen und so die Kriteriumsvalidität abzusichern.

Für die Verbesserung der Reliabilität empfiehlt er die Überarbeitung der Items und die Anreicherung der Skala um weitere Items. Außerdem thematisiert er die Generalisierbarkeit. Wie auch Schmitz et al. (2002) besteht die Stichprobe von Lauck (2005) vollständig aus Lehrpersonen.

Demnach sind auch die Itemformulierungen auf den schulischen Kontext geeicht. Damit die Skala eine breite Anwendung findet, muss dies auf einen allgemeinen beruflichen Kontext angepasst werden. Im Artikel findet sich keine Erwähnung eines Manuals, was für die Objektivität der Skala notwendig wäre. Mit 17 Items handelt es sich um eine kurze Skala, die schnell eingesetzt werden kann und damit zeitökonomisch in der Anwendung ist. Was sich positiv auf die Testökonomie auswirkt. Lauck (2005) selbst thematisiert die Möglichkeit zur Verfälschung seiner Skala. Allerdings argumentiert er, dass die Stichprobe des Lehrpersonals einen besonderen Kündigungsschutz genießt und sich daher zur Untersuchung besser eignet als andere Stichproben. Er geht davon aus, dass daher eine Verfälschung nur geringfügig ausgeprägt ist. Eine Einschätzung der sozialen Validität ist schwierig. Die Items beziehen sich auf den schulischen Kontext, was ein Indikator sein kann. Allerdings gibt es auch hier weder Informationen über ein Feedback für die Teilnehmenden noch ist bekannt, ob die Teilnehmenden die Befragung als kontrollierbar erlebt haben. Daher kann die soziale Validität nicht abschließend bewertet werden.

Zusammenfassende Bewertung. Auch bei der Skala von Lauck (2005) ließe sich die Frage stellen, was dazu geführt hat, dass sich die Skala nicht nachhaltig etabliert hat. Zumal diese gegenüber der Erhebung von Schmitz et al. (2002) einige Vorteile aufweist. Lauck (2005) bezieht sich auf etablierte angloamerikanische Konzepte, die durch etablierte Messinstrumente erfasst und faktoranalytisch untersucht wurden. Außerdem führt er seine Entwicklung einen Schritt weiter und bildet Fallgruppen, die als Vergleich für mögliche Testanwendungen dienen können. Auch in der Arbeit von Lauck (2005) lassen sich Verbesserungspotentiale definieren. Er selbst thematisiert die Reliabilität seiner Skala und empfiehlt die Weiterentwicklung der Items. Auch die Kriteriumsvalidität könnte weiterführend analysiert und mit manifesten Variablen in Beziehung gesetzt werden. Allerdings wird nicht davon ausgegangen, dass diese Bedingungen ein stärkeres Forschungsinteresse verhindert hätten. Ein

Grund könnte die Stichprobe darstellen. Lehrpersonen befinden sich in einem sehr speziellen Arbeitskontext, der sich kaum mit der freien Wirtschaft vergleichen lässt. Es wird vermutet, dass auf Basis der Stichprobe beide Erhebungen wenig Aufmerksamkeit fanden.

Auch bei der Skala von Lauck (2005) wird ein weiterer inhaltlicher Aspekt vermutet. Zwar eröffnet die Forschung auf Basis von etablierten Konstrukten den Vorteil, dass auf ein breites empirisches und theoretisches Fundament zurückgegriffen werden kann, doch birgt dies auch das Potenzial Aspekte zu untersuchen, die nur einen marginalen Mehrwert bringen. Durch die Integration zweier Konstrukte, die, wie der Autor selbst anmerkt, bereits nachweislich hoch korrelieren, stellt sich die Frage: Welche neue Erkenntnis erhält man durch die Anwendung der Skala? Würde es nicht auch ausreichen die Commitment und Involvement Skalen einzusetzen? Zwar ergänzt Lauck (2005) den Aspekt der intentionalen Leistungsreduktion, jedoch ist auch dieser bereits mit den beiden Konstrukten assoziiert. Denn der Zusammenhang von Commitment und Involvement mit Arbeitsleistung ist ebenfalls erforscht (vgl. Meyer et al., 2002). Ein Gegenargument könnte wie folgt lauten: Es ist möglich, dass innere Kündigung schlicht und einfach nicht mehr als die Ausprägungen von Commitment und Involvement darstellt und das wird durch die Skala von Lauck (2005) gezeigt. Diese Perspektive wird allerdings nicht eingenommen, denn sie gibt keine Antworten auf Fragen, die entscheidend sind, um das Konstrukt zu begreifen. Warum bleiben Mitarbeitende mit einem solchen Ausprägungsmuster von Commitment und Involvement in der Organisation? Wie bildet sich dieses Muster aus? Und wie hängen diese beiden Komponenten zusammen? Antworten auf diese Fragen, würden deinen deutlichen Erkenntnis Gewinn liefern.

4 Exkurs: Soziale Erwünschtheit

Die soziale Erwünschtheit stellt eine mögliche Verzerrung, in der Beantwortung von psychometrischen Fragebogenitems⁸ dar. Dieser Effekt äußert sich, indem Befragte ein Item nicht wahrheitsgemäß beantworten, sondern sich an sozial Erwünschten Normen orientieren (Jonkisz, Moosbrugger & Brandt, 2012). Dieses Verhalten kann zweier Komponenten dienen: der Selbsttäuschung oder der Fremdtäuschung. Im Falle der Selbsttäuschung beantworten Befragte die Items vermeintlich ehrlich. Es herrscht dennoch eine Diskrepanz zwischen dem Antwortverhalten und dem tatsächlich gezeigten Verhalten, außerhalb einer Testsituation. Bei der Fremdtäuschung hingegen sind sich die Befragten bewusst, dass sie ihr Antwortverhalten verzerren (Jonkisz et al., 2012).

Es wird nicht davon ausgegangen, dass die Skala zur inneren Kündigung durch eine soziale Erwünschtheit verzerrt wird, die auf einer Selbsttäuschung basiert. Diese Annahme ist im Untersuchungsmodell begründet. Sowohl die Entstehung der inneren Kündigung als auch der Integrationsprozess des Schocks in das innere System ist geprägt von kognitiven Evaluationen. Somit wird theoretisch ausgeschlossen, dass eine innere Kündigung eintreten kann, ohne, dass betroffene Mitarbeitende darüber bewusstes Wissen verfügen. Fremdtäuschung hingegen wird angenommen und ist sogar sehr wahrscheinlich. Innere Kündigung ist ein sozial unerwünschtes Merkmal, was zu Repressalien für die Organisation sowie Kollegen und Kolleginnen führen kann. Um für diese Repressalien nicht zur Verantwortung gezogen zu werden, wäre hier eine Fremdtäuschung denkbar.

⁸ Es wird anerkannt, dass es einen Unterschied zwischen psychologischen Tests (z. B. Beispiel Leistungstests) und Persönlichkeitsfragebögen gibt. Hier wird explizit erwähnt, dass ein Persönlichkeitsfragebogen konstruiert wird und kein Leistungstest. Da es allerdings üblich ist diese Begriffe synonym zu verwenden, wird dies auch in der vorliegenden Arbeit getan (vgl. Externbrink et al., 2020)

Trotz der Anfälligkeit für Fremdtäuschung wird auf eine Subskala zur Messung von sozialer Erwünschtheit verzichtet. Dies wird vor allem darauf begründet, dass es sich bereits ohne diese Subskala um eine komplexe Erhebung handelt. Werden weitere Items hinzugefügt, wird vermutet, dass die Gefahr einer hohen Abbruchquote noch weiter ansteigt. Es wird versucht, den Effekt primär über die Untersuchungseinleitung zu kontrollieren. In dieser wird explizit betont, dass alle Ergebnisse anonymisiert werden. Es wird im Einführungstext direkt erwähnt, dass es darum geht eine Skala zur inneren Kündigung zu konstruieren. Jonkisz et al. (2012) schlagen diese Maßnahmen vor, um den Effekt der sozialen Erwünschtheit zu reduzieren. Darüber hinaus wird eine sehr lockere Ansprache gewählt. Das soll bezwecken, dass eine kollegiale Atmosphäre entsteht. Probandinnen und Probanden sollen nicht das Gefühl haben eine Autorität gibt ihnen vor, wie sie den Test zu befüllen haben, sondern sie helfen einer ihn gleichgestellten Person. Daher wird die „Du“-Ansprache gewählt. Dies mag auf manche Befragte unhöflich wirken. Unhöflichkeit wird nicht beabsichtigt, sondern es soll eine vertraute Atmosphäre entstehen, sodass es den Befragten leichter fällt ehrlich zu antworten.

5 Fragebogenentwurf

Das Kapitel fünf erläutert das Vorgehen bei der Konstruktion des ersten Fragebogenentwurfs. Um die Erkenntnisse aus der Literatur mit qualitativen Ergebnissen anzureichern, wurde eine Vorstudie durchgeführt. Diese wird zunächst dargestellt. Es folgt die Erläuterung der Dimensionen sowie die Darstellung der Itemformulierungen. Ziel ist es den Konstruktionsprozess des ersten Testentwurfs so transparent wie möglich darzulegen und die Dimensionsstruktur zu veranschaulichen.

5.1 Qualitative Vorstudie

Die Problematik des nur wenig etablierten theoretischen Fundamentes von innerer Kündigung wurde bis zu diesem Punkt ausführlich erläutert. In Kapitel zwei wurde ein Lösungsversuch für dieses Problem erarbeitet, indem verschiedene Forschungsstränge integriert wurden, um ein zusammenhängendes Modell zu definieren. Dieses Modell ist gestützt auf etablierte Theorien und empirischen Erkenntnissen, daher handelt es sich um einen vertretbaren Ansatz. Allerdings handelt es sich auch hierbei lediglich um eine begründete Vermutung. Daher dient eine qualitative Vorstudie dem Zweck, das Untersuchungsmodell vor der Konstruktion der Skala zu prüfen. Es wird die Frage untersucht: Wie sehr passt das Untersuchungsmodell auf die Beschreibung von innerer Kündigung der Befragten in der Vorstudie? Um diese Frage zu beantworten wird in diesem Kapitel der durchgeführte Forschungsprozess genau beschrieben. Anschließend werden die Ergebnisse dargestellt und im abschließenden Fazit Bezüge zwischen den Erkenntnissen der Vorstudie und den des Untersuchungsmodells hergestellt.

1. Begründung des qualitativen Vorgehens, Fragestellung und Fallbeschreibung.

Das qualitative Vorgehen dient dazu, eine inhaltliche tiefe zu gewinnen und das Modell in einem ersten Schritt zu überprüfen. Trotz empi-

rischer und theoretischer Fundierung besteht die Möglichkeit, dass die Zusammensetzung der Konstrukte eine falsche Interpretation der Erkenntnislage darstellt, weil z. B. wichtige Mediatoren nicht identifiziert wurden. Durch die qualitative Vorstudie wird das Modell in der wirklichen Erlebenswelt von Probanden und Probandinnen geprüft, was ein erster Indikator für die Validität sein kann. Außerdem soll authentisches Datenmaterial gewonnen werden, welches in die Itemformulierung einfließt. Die qualitative Vorstudie wurde anhand der Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) konzipiert. In Bezug auf die Struktur der Vorstudie wird sich am vorgeschlagenen Vorgehen von Externbrink et al. (2020) orientiert. An einigen Stellen wurde der Forschungsprozess vereinfacht, da es sich lediglich um eine Vorstudie handelt.

Da die Vorstudie dazu dienen soll das Untersuchungsmodell auf grundsätzliche Passung zu prüfen, wird ein deduktives Vorgehen gewählt. Aus dem Untersuchungsmodell wurden sechs Kategorien gebildet: 1. Schock, 2. Bindungsevaluation, 3. Verbleibsentscheidung, 4. Kosten-Nutzen-Verhältnis, 5. Erlebens- und Verhaltenszustände, 6. CWB. Diese sechs Kategorien wurden auf die Forschungsfrage bezogen, sodass sechs leitende Fragestellungen entstanden sind:

1. Wie beschreiben die Teilnehmenden den Auslöser von innerer Kündigung?
2. Wie verläuft die Bindungsevaluation nach dem Auslöser?
3. Wie entsteht die Entscheidung zum Verbleiben in der Organisation?
4. Wie nehmen die Teilnehmenden das Kosten-Nutzen-Verhältnis wahr?
5. Wie beschreiben die Teilnehmenden Erlebens- und Verhaltenszustände?
6. Wie schädigen die Teilnehmenden der Organisation?

Damit diese Fragen auf Basis eines passenden Samplings beantwortet werden können, muss zunächst ein typischer Fall von innerer Kündigung identifiziert werden. Hierzu werden auf Basis der Arbeitsdefinition (Kapitel 2.1) drei Elemente abstrahiert: 1. Personen müssen sich selbst zuschreiben innerlich gekündigt zu haben. 2. Der Status der inneren Kündigung wird von der Person gegenüber der Organisation bewusst verdeckt. 3. Der Zustand wird als unangenehm empfunden.

2. Sampling

Für das Sample wurden nur Personen ausgewählt, für die alle drei Elemente der Fallbeschreibung zuträfen. Es wurde konkret danach gefragt, ob sich Personen aktuell in der inneren Kündigung befinden, ob sie diese bewusst verdecken und ob sie diesen Status als unangenehm empfinden. Dabei wurden auch Personen berücksichtigt, die sich zwar nicht aktuell in dem Status befinden, aber retrospektiv darüber berichten können. Die Sampling Methode erfolgt also ebenfalls deduktiv. Angesprochen wurden Personen aus dem privaten, beruflichen und universitären Umfeld der Autorin. Insgesamt wurden 14 Leute angefragt. Bei der Auswahl der Teilnehmenden wurde die Varianzmaximierung verfolgt. Wichtig war daher eine gleiche Verteilung von Männern und Frauen, eine breite Altersverteilung sowie verschiedene Branchen- und Funktionszugehörigkeiten. Zehn der vierzehn angesprochenen Personen waren bereit an der Studie teilzunehmen und wiesen die drei Elemente des typischen Falls auf.

Befragt wurden insgesamt vier Frauen und sechs Männer, die alle zum Zeitpunkt der Befragung in angestellten Beschäftigungsverhältnissen standen. Der Altersdurchschnitt lag bei 31,8 Jahren. Die älteste befragte Person war 54 Jahre alt, die jüngste befragte Person 23 Jahre. Die Befragten waren in folgenden Branchen tätig: Banken und Finanzen ($n = 1$), Telekommunikation ($n = 2$), Industrie ($n = 2$) Dienstleistung ($n = 2$), Bildung ($n = 2$) und Gesundheit und Soziales ($n = 1$). Im Durchschnitt waren sie seit zweieinhalb Jahren für ihre Organisation tätig. Acht Monate war die jüngste Unternehmenszugehörigkeit und sechseinhalb Jahre die Längste.

Ausgebildet waren die Befragten in verschiedensten Disziplinen, mindestens im Bachelor-Grad. Keine befragte Person berichtete über einen vollendeten Masterabschluss. Auf der Ebene der demografischen Eigenschaften wurde damit eine gute Varianzverteilung erreicht. Von einer Varianzmaximierung kann allerdings nicht gesprochen werden. Im Sample ist keine Führungskraft, keine Person die länger als sieben Jahre ihrer Organisation angehört und keine Person, die einen Bildungsabschluss über dem Bachelor-Grad erreicht hat.

3. Datenerhebung

Um die gestellten Fragen hinreichend zu beantworten, wurden im Interviewleitfaden zu jeder Kategorie drei Fragen gestellt. Bei der Konstruktion des Leitfadens wurde die problemzentrierte Technik nach Witzel und Reiter gewählt (2012). So entstand ein halb-strukturierter Interviewleitfaden, der genug Freiheit für Diskussionen zwischen den Teilnehmenden zuließ, ohne, dass sich der Problemfokus der inneren Kündigung verlor. Es handelte sich um Zoom-Gruppeninterviews. Als Einführung wurde den Teilnehmenden der Untersuchungsgegenstand erläutert und darauf hingewiesen, dass die Erfassung des grundsätzlichen Verständnisses von innerer Kündigung im Mittelpunkt steht. Es folgte eine Einladung offen über gestellte Fragen zu diskutieren. Anschließend wurde mit der Befragung begonnen.

4. Datenauswertung

Kodierung. Mithilfe der Software Amberscript wurden die Audiodateien in Text transkribiert. Anschließend folgte eine Prüfung der entstandenen Texte auf Lesbarkeit. Sprechlaute wurden dabei entfernt. Eine Anonymisierung der Daten erfolgte. Anwendungs-, Kontext- und Kodiereinheiten wurden festgelegt. Die Antworten der Teilnehmenden in den beiden Gruppeninterviews bilden die Auswertungseinheiten. Diese Festlegung erfolgt, um klar zu definieren, welche Texte analysiert werden. Die Antworten und Diskussionen der Teilnehmenden bilden die Kontexteinheit. Diese stellen damit das größte Analyseelement dar. Das kleinste bildet die Kodiereinheit. In dieser Erhebung werden hierfür die vollständigen

Antworten und Reaktionen der Teilnehmenden gewählt. Sowohl Antwort eines Teilnehmenden auf eine gestellte Frage als auch die Reaktion auf eine Antwort sind damit die Kodiereinheiten. Analysiert wird die inhaltliche Bedeutung des Gesagten. Damit diese herausgestellt wird, wurden nur Antworten in die Analyse eingeschlossen, die inhaltliche Bedeutung hatten. Beispielsweise wurden Äußerungen, wie z. B. „Weiß ich nicht“ nicht berücksichtigt. Die angestrebte kategoriale Struktur dient somit der Strukturierung der Daten.

Inhaltsanalyse. Da es sich um eine Voranalyse der eigentlichen Erhebung handelt, wurde nicht der vollständige Prozess der Paraphrasierung, Generalisierung und Reduktion durchlaufen (vgl. Mayring, 2010). Die Aussagen wurden lediglich auf ihren Kern reduziert. Anschließend erfolgte die Zuordnung der Codes zu den sechs Ursprungskategorien. 211 von 229 Codes konnten in diesem ersten Schritt in eine Kategorie eingeordnet werden. Als Nächstes folgte eine Prüfung der Hauptkategorien auf ihre Beständigkeit. Dazu wurden die einzelnen Codes in den Kategorien begutachtet. Das Ziel dabei war es, mögliche Subkategorien zu identifizieren. Dabei erfolgte eine Überarbeitung der Ursprungskategorien. Durch diese Überarbeitung wurden zwei Kategorien den ursprünglichen sechs hinzugefügt. Damit die Kategorie die Inhalte möglichst sprechend beschreibt erfolgte außerdem eine Umbenennung. Mit dieser neuen Struktur wurden die Codes erneut überprüft. Im Zuge dessen konnten 216 Codes den neu entstandenen Kategorien und Subkategorien zugeordnet werden. Doch auch nach dieser Überarbeitung blieben insgesamt 13 Codes unbestimmt. Die Codes sind in sich sehr divers und können daher nicht einer eigenen Kategorie zugeordnet werden. Dieser Rest könnte dafür sprechen, dass die Erhebung nicht saturiert ist und weitere Interviews nötig werden. Allerdings wäre es auch möglich, dass es sich hierbei um Aussagen handelt, die auf Grund der Fragestellung entstanden sind und mit der inneren Kündigung nicht im Zusammenhang stehen. Eine Überprüfung dieser Punkte ist im Format der Vorstudie nicht möglich. Jedoch ist es wichtig, diese Punkte anzumerken, bei der Interpretation der Ergebnisse.

5. Ergebnisse

Als Ergebnis der qualitativen Vorstudie kann die neue Struktur aus den acht Kategorien und ihren Subkategorien verstanden werden. Die erste Kategorie stellt die Gründe der inneren Kündigung dar. Sie enthält drei Subkategorien: Führung, Stillstand und Erwartungsenttäuschung. Kategorie zwei wurde als Austrittshürden bezeichnet. Auch diese Kategorie enthält drei Subkategorien: Finanzen, Arbeitsmarkt, soziale Bindungen. Die dritte Kategorie hat ihren ursprünglichen Namen behalten und enthält alle Aussagen über die Verbleibsentscheidung. In Kategorie vier ist das wahrgenommene Kosten-Nutzen-Verhältnis beschrieben. Auch diese Kategorie behält ihren ursprünglichen Namen. Kategorie fünf ist mit dem Namen Bindung benannt. Sie enthält zwei Subkategorien – affektives und kalkulatorisches Commitment. Kategorie sechs beschreibt die die motivationalen und affektiven Zustände, über die die Teilnehmenden berichtet haben. Genauer beschrieben werden diese Zustände durch vier Subkategorien. Disengagement bildet Kategorie sieben und hat drei Subkategorien: Leistungsreduktion, Gleichgültigkeit und Dienst nach Vorschrift. In der letzten Kategorie werden Aussagen zum CWB zusammengefasst. Auch CWB lässt sich durch zwei Subkategorien beschreiben: Krankschreibung und Reduktion der Arbeitszeit.

Gründe für die innere Kündigung. Um diese Kategorie zu definieren, war die leitende Frage „Wie beschreiben die Teilnehmenden den Auslöser von innerer Kündigung?“. Die Antworten der Teilnehmenden waren dabei vorwiegend inhaltsbezogen. Sie beschrieben weniger den Prozess, wie er z. B. im Unfolding Model (Lee et al., 1994) definiert ist, sondern konkrete Kontextfaktoren. Die meisten dieser Aussagen fielen dabei in die Kategorien Führung, Stillstand oder Erwartungsenttäuschung. Daher wurden diese drei Subkategorien gebildet.

Die Beziehung zur Führungskraft, die wahrgenommene Kompetenz und die operative Führung beschreiben die Teilnehmenden als einen entscheidenden Auslöser bei der Entstehung von innerer Kündigung. Ein Teilnehmer formuliert es wie folgt: „*Also ich habe innerlich gekündigt, als*

ich gemerkt habe, dass mein Vorgesetzter es einfach nicht kann. Die Maßnahmen, die er uns vorgegeben hat, waren mir schon fast peinlich. Ich wusste gar nicht mehr, wie ich mich den Call Centern gegenüber aufstellen sollte“. Eine weitere Teilnehmerin beschreibt ihren Auslöser für innere Kündigung so: *„Ich habe innerlich gekündigt, nachdem ich mehrfach angemerkt habe, dass mir in einem Monat deutlich zu wenig Geld überwiesen wurde. Als mir nach drei Monaten immer noch niemand eine Auskunft geben konnte, dachte ich irgendwann: Die können mich mal!“*.

Die zweite Subkategorie ist Stillstand. Aussagen, die dieser Kategorie zugehören, beziehen sich auf ein Gefühl des "ausgebremst werden" durch die aktuelle Position. Diese Gefühle standen sowohl im Zusammenhang mit der Laufbahnentwicklung, der fachlichen Weiterentwicklung als auch der Einkommensentwicklung. Folgende Aussagen sind beispielhaft: *„Bei mir war das so, dass ich zum wiederholten Mal bei einer Beförderung übergangen wurde. Danach ging es bei mir in Richtung innere Kündigung.“*, *„Meine Hauptaufgaben waren damals wirklich stupide Assistenz-tätigkeiten. Dafür habe ich nicht studiert. Daher denke ich, kam es bei mir dazu“*, *„Bei mir kommt es zur inneren Kündigung, wenn ich das Gefühl habe, mein Einkommen ermöglicht mir nicht den Lebensstil, den ich gerne hätte.“*

Enttäuschte Erwartungen scheinen ebenfalls ein Grund für eine innere Kündigung darzustellen. Die Aussagen dazu wurden in der dritten Subkategorie zusammengefasst. Eine Beispielaussage ist diese: *„Das [der Anfang der inneren Kündigung] war auch relativ schnell nach meiner Anstellung. In der Stellenbeschreibung klang das wirklich interessant, aber dann habe ich gemerkt, was wirklich dahintersteckt.“*

Austrittshürden. Die Austrittshürden dieser Vorstudie sind den Austrittskosten des Untersuchungsmodells sehr ähnlich. In einem Punkt unterscheiden sie sich allerdings: Austrittskosten wurden in der Literatur als etwas sehr Individuelles beschrieben. Beispiele hierfür waren die individuelle familiäre Situation oder die eigenen Chancen auf dem Arbeitsmarkt, die sich durch Alter, Ausbildung und Berufserfahrungen ergeben (vgl. Hom et al, 2012). In den Interviews beschrieben die Teilnehmenden

allerdings sehr ähnliche Evaluationsprozesse. Es flossen immer die sozialen Bindungen, die eigenen Finanzen und der aktuelle Arbeitsmarkt in ihre Bewertung ein – unabhängig von Familienstand, Alter oder Ausbildung. Die Einschätzung dieser Faktoren fällt selbstverständlich individuell aus. Doch stellten sich beispielsweise ein lediger Teilnehmer, Mitte zwanzig und eine alleinerziehende Teilnehmerin Mitte vierzig die folgenden Fragen: „*Was ich mich dann gefragt habe: Würde ich denn so schnell etwas Neues finden? Und wäre die neue Stelle wirklich besser?*“, „[...] *Man fragt sich schon: Wie soll es weitergehen? Was bleiben mir für Möglichkeiten? Würde ich eine neue Stelle finden?*“. In ähnlicher Weise glichen sich die Aussagen zu den eigenen Finanzen und den sozialen Bindungen. Im Hinblick auf die sozialen Bindungen ist wichtig zu erwähnen, dass sowohl familiäre als auch berufliche Beziehungen gemeint sind („[...] *denn bei mir stellt sich immer die Frage nach den Arbeitszeiten. Meine Kinder müssen versorgt werden.*“, „[...] *man will aber auch nicht so einfach seine Kollegen im Stich lassen. Ich verstehe mich dort mit allen super. Wer weiß, ob das woanders auch so ist?*“).

Verbleibsentscheidung. Die Teilnehmenden berichten, dass sie sich bewusst dafür entscheiden in der Organisation zu bleiben, da die Austrittshürden aktuell zu hoch sind. Diese Beschreibung ist damit sehr nah an den theoretisch getroffenen Annahmen aus Kapitel zwei. Häufig handelte es sich dabei um ein Abwarten. Dies unterstreicht die Annahme, dass innere Kündigung ein Zustand in einem Anpassungsprozess ist, der nicht stagniert, sondern sich stetig wandelt. Dies wird vor allem an folgender Aussage deutlich: „*Für den Moment entscheidet man sich notgedrungen zu bleiben, bis irgendwann was Besseres kommt.*“

Kosten-Nutzen-Verhältnis. Wie vermutet beschrieben die Teilnehmenden, dass sie die Lage in ihrer Organisation als sehr ungerecht empfunden und dies durch eine Leistungsreduktion kompensierten. Interessant dabei ist, dass nicht ganz klar wird, ob die Teilnehmenden die Situation in ihrem neuen Verhältnis als gerecht empfanden oder nicht. Beispielsweise wurde diese Aussage getätigt: „[...] *Als mein Vorgesetzter*

mich so behandelt hat, fand ich das sehr ungerecht. Aber immerhin habe ich ihn danach auch mehrfach fallen gelassen, also würde ich sagen – wir sind quitt.“. Ein anderer Teilnehmer äußerte sich allerdings so: *„Die Beziehung war nicht besonders gerecht, weil auch ich am Ende weniger getan habe als notwendig.“* Besonders letztere Aussage spricht für die Vermutung, dass es zwar den Drang gibt das Kosten-Nutzen-Verhältnis wiederherzustellen, allerdings das Resultat kein Gerechtigkeitsempfinden ist. Das Resultat scheint eine Gleichverteilung der Ungerechtigkeit zu sein.

Bindung. Aussagen zur Bindung wurden vor allem in einer von zwei Ausprägungen gemacht. Entweder tätigten Teilnehmende Aussagen, die für ein negatives affektives Commitment sprachen (*„Das hat sich total geändert. Ich war anfangs auch noch total an meinen Job gebunden und es hat mir auch nichts ausgemacht, länger zu arbeiten. Danach habe ich jede Minute dort gehasst.“*) oder für ein hohes kalkulatorisches (*„Ich muss einen Kredit abbezahlen. Also ich habe echt keine Wahl.“*).

Motivational-Affektive Zustände. In diese Kategorie wurden alle Aussagen einsortiert, die Aufschluss über einen bestimmten Affekt- oder Motivationszustand gaben. Die Zustände Frustration, Lustlosigkeit, extrinsische Motivation und Angst vor Kündigung wurden dabei genannt. Sie bilden die Subkategorien. Die Affekte Frustration und Lustlosigkeit scheinen dabei eine besondere Rolle zu spielen. Gemeinsam wurden sie 39 Mal genannt – Lustlosigkeit 23 Mal, Frustration 16 Mal. Keine andere Subkategorie enthält derart viele Aussagen. Es folgen Beispielaussagen für die Subkategorien:

- Lustlosigkeit: *„Also wenn ich aufstehe, habe ich einfach keine Lust zu arbeiten.“*
- Frustration: *„Nichts in meinem Leben frustriert mich so, wie meine Arbeit.“*
- Extrinsische Motivation: *„Bei mir ist es auch nur das Geld. Und vielleicht noch die kostenlosen Getränke auf der Arbeit“.*

- Angst vor Kündigung: „Ich wollte einfach nicht schnell aufgeben, weil ich Angst hatte, dass ich nicht alles versucht habe, um es besser zu machen.“

Auch interessant ist die Subkategorie Ängste. Die Ängste stellen sich sehr divers dar. Wie in der Beispielaussage beziehen sie sich auf abstrakte Konzepte, allerdings gibt es auch Teilnehmende, die sehr greifbare Ängste äußern: „Ich war ja nicht so lange da und es sieht im Lebenslauf nicht gut aus, wenn man so schnell kündigt.“ Es eröffnet sich die Frage, ob Angst lediglich ein affektiver Zustand der inneren Kündigung ist oder ob dies ein weiterer Faktor in Bezug auf die Austrittshürden darstellt. In dieser Erhebung wurde sich dazu entschieden, Angst vor Kündigung als einen Affektzustand zu bewerten.

Disengagement. Disengagement beschreibt den Rückzug aus der Organisation. Diese Kategorie lässt sich durch drei Subkategorien abbilden: Dienst nach Vorschrift, Leistungsreduktion und Gleichgültigkeit. Allerdings enthält sie auch darüber hinaus Aussagen, die auf einen mentalen Rückzug aus der Organisation schließen lassen. Ein Beispiel hierfür ist diese Aussage: „[...] *Ich wollte einfach nur in Ruhe gelassen werden*“. Die Subkategorie Dienst nach Vorschrift enthält alle Aussagen, die darauf schließen lassen, dass Teilnehmende in der inneren Kündigung ausschließlich das gemacht haben, was ihnen gesagt wurde, ohne selbst zu denken. Eine Teilnehmerin beschreibt es so „[...] *Immerhin hab ich das getan, was im Arbeitsvertrag steht. Mehr kann man - vertraglich - auch nicht verlangen, oder?*“. Abgegrenzt hierzu wird die Leistungsreduktion. Schließlich hat der Begriff „Dienst nach Vorschrift“ zwar eine negative Konnotation, allerdings steht im Grunde Arbeitgebern formal nur genau dieser Arbeitsinsatz zu. Daher wird hier noch nicht von einer Leistungsreduktion ausgegangen. Aussagen die eben diese beschreiben sind folgenden: „*Bei mir war es so, dass ich alles auf ein Minimum reduziert habe. Also ganz wenig Einsatz gezeigt.*“, „*Ich habe andere Dinge auf der Arbeit getan. Vor allem viel Youtube gucken...*“. Die Subkategorie Gleichgültigkeit enthält die

mentale Haltung, die mit dem Rückzug einhergeht. Teilnehmende äußern diese wie folgt: „Normalerweise hab ich immer versucht, eine Aufgabe perfekt zu machen und es war mir persönlich wichtig, dass es gut wird. Danach war es mir egal.“.

CWB. Die letzte Dimension ist CWB. Auch CWB hat seinen ursprünglichen Namen behalten, allerdings wurden zwei Unterkategorien hinzugefügt: Krankschreibung, ineffiziente Arbeitsweise und Reduktion der Arbeitszeit. Die Subkategorie Krankschreibung enthält alle Aussagen, die auf einen ungerechtfertigten Krankenschein hinweisen. Ungerechtfertigt wird eine Krankschreibung dann interpretiert, wenn Teilnehmenden keine physischen oder psychologischen Beschwerden geäußert haben. Unter Reduktion der Arbeitszeit wurden sämtliche Aussagen gezählt, die ein gezieltes Wegbleiben vom Arbeitsplatz darstellten. Hierunter wurden auch rechtmäßiges Wegbleiben gezählt, wie z. B. Urlaub nehmen, wenn es beabsichtigt wurde, um der Organisation zu schaden („*ich habe neben den Krankenscheinen auch bewusst dann Urlaub genommen, wenn viel los war auf der Arbeit*“).

6. Diskussion

Die qualitative Vorstudie zeigt, dass die Aussagen der Teilnehmenden durch acht Kategorien abgebildet werden können: die Gründe für die innere Kündigung, die Austrittshürden, die Verbleibsentscheidung, das Kosten-Nutzen-Verhältnis, die Bindung, affektiv-motivationale Zustände, Disengagement und CWB. Die Forschungsfrage dieses Kapitels: Wie sehr passt das Untersuchungsmodell auf die Beschreibung von innerer Kündigung der Befragten? Kann daher wie folgt, beantwortet werden: Die grundlegende Struktur des Modells aus Kapitel zwei ist wiederzuerkennen, allerdings zeigen die Ergebnisse dieser Vorstudie tiefere inhaltliche Einblicke in Erlebens- und Verhaltensprozesse, wo das Untersuchungsmodell lediglich einen grundlegenden psychologischen Prozess beschreibt.

Gründe für die innere Kündigung vs. Schock. Im Untersuchungsmodell ist als Auslöser der inneren Kündigung ein Schock definiert,

im Verständnis des Unfolding Models nach Lee et al. (1994). Zwar führen die Teilnehmenden in der Vorstudie primär inhaltliche Gründe für ihre innere Kündigung an, wie z. B. die Inkompetenz der Führungskraft, allerdings gibt es auch hier einen initialen Vorfall. Ähnlich gilt es auch für die Subkategorien Stillstand und Erwartungsenttäuschung. Es wird angenommen, dass der erste Moment, indem der Grund für die innere Kündigung wahrgenommen wurde, einem Schock gleichkommt. Die Teilnehmenden haben ein negatives Event erlebt, welches dazu geführt hat, dass sie ihre Situation negativ bewerten. Diese Bewertung führte dazu, dass sie sich über Austrittshürden Gedanken machen, was auch als Bindungsevaluation gewertet werden kann. Deutlich wird hier, dass sich die Beschreibungen der Teilnehmenden deutlich stärker auf die inhaltliche Empfindung fokussierten und weniger auf den psychologischen prozessualen Ablauf.

Austrittskosten vs. Austrittshürden. Wie bereits erwähnt, erfolgte die Bindungsevaluation über die Bewertung der Austrittshürden. Im Gegensatz zu den Austrittskosten, wurden Austrittshürden von einem großen Teil der Teilnehmenden in ähnlicher Form beschrieben: Es ging immer um die Bewertung der sozialen Bindungen, innerhalb und außerhalb der Organisation, der eigenen Finanzen und dem Arbeitsmarkt. Austrittskosten hingegen wurden stark nach der Auffassung von Hom et al. (2012) und Richter (1999) definiert. In diesen Arbeiten werden Austrittskosten als die individuelle Lage des Mitarbeitenden interpretiert. Allerdings scheint es in der Vorstudie unabhängig von der individuellen Lage immer eine Bewertung dieser drei Faktoren gegeben zu haben. Selbst wenn keine persönlichen Bindungen die Teilnehmenden von einem Austritt aus der Organisation gehindert hätten, wurden die Bindungen innerhalb der Organisation evaluiert. Auf Basis dieser Beobachtung, ließe sich vermuten, dass es möglicherweise ein interindividuelles Bewertungssystem gibt, wenn Mitarbeitende die Organisation verlassen. Um hier eine sprechende Antwort zu finden, benötigt es weitere Forschung. Da die empirische Forschung, die dieser Arbeit zugrunde liegt, ebenfalls mit dem Begriff „Aus-

trittskosten“ arbeitet, wird dieser auch in der Fragebogenkonstruktion verwendet. Allerdings wird darauf hingewiesen, dass tiefer führende Arbeiten zur Bindungsevaluation möglicherweise einen solchen interindividuellen Prozess aufdecken könnten.

Verbleibsentscheidung. Kategorie drei liefert weitere Belege für die Perspektive von innerer Kündigung als einen Zustand innerhalb eines Anpassungsprozesses zwischen Organisation und Mitarbeitenden. Es scheint als seien sich dem auch Mitarbeitende bewusst und interpretieren innere Kündigung ebenfalls als einen überwindbaren Prozess. Wobei die einzige Überwindung, nach der Perspektive der Teilnehmenden, im Austritt aus der Organisation liegt. Dieser wird auch als künftige Lösung antizipiert und der unliebsame Verbleib als temporär gewertet. Teilnehmende beschreiben ein Abwarten und eine Art Ausharren, was impliziert, dass eine Veränderung angestrebt wird.

Kosten-Nutzen-Verhältnis. Auch Kategorie vier entspricht der Perspektive des Untersuchungsmodells. Die da ist: Ein sozialer Austausch lässt in der inneren Kündigung Mitarbeitende nicht das Gerechtigkeitsgleichgewicht (vgl. Schmitz et al., 2002) wiederherstellen, sondern, dass „Ungerechtigkeitsgleichgewicht“. Sowohl der Mitarbeitende als auch die Organisation erleben in diesem Zustand eine Unzufriedenheit. Dieser Umstand stellt das soziale Gleichgewicht wieder her. Die Leistungsreduktion erfolgt demnach nicht, damit das eigene Wohlbefinden verbessert wird, sondern damit die Organisation die gleiche Ungerechtigkeit spürt.

Bindung. Die Ergebnisse der qualitativen Vorstudie zeigen klar, dass das vermutete Bindungsmuster aus niedrigen affektiven Commitment und hohem kalkulatorischen Commitment sich auch in der qualitativen Vorstudie wiederfinden lässt. Wie vermutet, weisen Teilnehmende ein sehr niedriges affektives und ein sehr ausgeprägtes kalkulatorisches Commitment auf.

Motivational-affektive Zustände. Auch das Untersuchungsmodell trifft die Annahme, dass sich die innere Kündigung in Affektzuständen

äußert. Allerdings liefert die qualitative Vorstudie deutlich tiefere inhaltliche Erkenntnisse. Frustration, Lustlosigkeit und Ängste wurde nicht im Untersuchungsmodell mit der inneren Kündigung assoziiert. Interessant dabei ist, dass es sich dabei um situative Gefühle handelt, die scheinbar einen entscheidenden Einfluss auf das Erleben von innerer Kündigung haben. Auch die Arbeit von Sheridan et al. (2019) zeigt diesen Einfluss von Frustration. Die größte Abweichung hat die Kategorie motivational-affektive Zustände wohl vom Untersuchungsmodell dadurch, dass Resignation nur eine untergeordnete Rolle spielt. Resignation wurde kaum explizit von Teilnehmenden genannt und kann daher nicht in einer eigenen Kategorie abgebildet werden. Im Untersuchungsmodell hingegen spielt sie eine entscheidende Rolle im Integrationsprozess von innerer Kündigung.

Disengagement. Die Kategorie Disengagement ist dem Disengagement des Untersuchungsmodells sehr ähnlich. Doch auch hier konnte die qualitative Vorstudie zusätzliche inhaltliche Einblicke liefern. Durch die Subkategorien Dienst nach Vorschrift, Leistungsreduktion und Gleichgültigkeit lässt sich auch die Liste von Schmitz und Voreck (2011) unter einer anderen Perspektive betrachten. Besonders wichtig, scheint die Differenzierung zwischen Dienst nach Vorschrift und Leistungsreduktion zu sein. Schließlich ist lediglich letzteres ein Verhalten, welches Unternehmen tatsächlich verhindern können. Daher sollte dieser Aspekt besonders bei der praktischen Verwendung der inneren Kündigung diskutiert werden.

CWB. Die erhaltenen Erkenntnisse zum CWB sind nahezu deckungsgleich mit den Annahmen des Untersuchungsmodells. Aufbauend auf Spector et al. (2006) wurde davon ausgegangen, dass sich CWB in der inneren Kündigung nicht gegen Personen richtet und vor allem durch reduzierte Arbeitszeit und unsaubere Aufgabenausführung gezeigt wird. Genau dieses Muster stellt die drei Subkategorien dar. Teilnehmende berichteten vorwiegend von Schädigungen der Organisation durch unbegründete Krankenscheine und Reduktion der Arbeitszeit.

Fazit. In seinen Grundsätzlichen Annahmen passt das Untersuchungsmodell auf die Beschreibungen der Teilnehmenden. Details müssen allerdings adjustiert werden. Die drei größten Punkte, bei den es zu Abweichungen kam, waren die Austrittshürden, die dargestellten affektiv-motivationalen Zustände und die damit verbundene Bedeutung von Resignation. Da es sich hierbei allerdings lediglich um eine Vorstudie handelt, wird eine stärkere Gewichtung auf die Erkenntnisse der aktuellen Forschung gelegt, die als Grundlage des Untersuchungsmodells dienen. Demnach behält das Modell seine drei Facetten Auslöser, Systemintegration und Rückzug. Frustration und Lustlosigkeit werden als affektive Zustände übernommen und der Komponente Rückzug hinzugefügt. Das gesamte Datenmaterial der Vorstudie dient als Quelle für die Itemformulierungen. Es sollen exakte Aussagen der Teilnehmenden übernommen werden und in den Fragebogen einfließen.

Kritische Würdigung. Die kritische Würdigung erfolgt nach den Kriterien von Mayring (2015). Die qualitative Vorstudie wird im Hinblick auf die Verfahrensdokumentation, die argumentative Interpretationsabsicht, die Regelgeleitetheit, die kommunikative Validierung und die Triangulation bewertet.

Verfahrensdokumentation. Damit Wissenschaftlichkeit auch in der qualitativen Vorstudie garantiert ist, muss die Vorgehensweise genauestens dokumentiert werden. Dieses Kriterium wird als erfüllt gewertet. Sowohl die theoretische Herleitung auf Basis des Untersuchungsmodells als auch die Erhebung und Auswertung der Daten wurde genauestens beschrieben.

Argumentative Interpretationsabsicht. Um eine argumentative Interpretationsabsicht sicherzustellen, muss eine theoriegeleitete Interpretation erfolgen. Die Interpretation der Ergebnisse erfolgt auf Basis des Untersuchungsmodells. Interpretiert wurde, ob die Ergebnisse der Vorstudie zu dem vordefinierten Modell passen. Ein Vorverständnis wurde durch die

Modellformulierung in Kapitel zwei gewährleistet. Ein abschließendes Fazit ist durch dieses Vorgehen entstanden. Daher wird auch dieses Kriterium als erfüllt gewertet. Hier gäbe es allerdings noch Ausbaupotenzial. Ergänzt werden könnte die Interpretation noch durch Alternativdeutungen, Widerlegungen oder Negativdeutungen. Da es sich hierbei allerdings nur um eine Vorstudie handelt, wird auf diese Schritte verzichtet.

Regelgeleitetheit. Das Kriterium der Regelgeleitetheit besagt, dass der Forschungsprozess systematisiert sein muss. Klare Analyseeinheiten werden schrittweise, transparent und nach bestimmten Regeln bearbeitet. Das Regelsystem, was dieser Vorstudie zugrunde liegt, ist die Inhaltsanalyse nach Mayring (2015). Die hier definierten Regeln wurden überwiegend erfüllt. Ausgelassen wurde der Schritt der Paraphrasierung und Generalisierung. Daher wurde hier aufgrund des Formates der Studie als Vorstudie das Qualitätskriterium der Regelgeleitetheit zum Teil verletzt.

Kommunikative Validierung und Triangulation. Kommunikative Validierung ist nach Mayring (2015) die Rückspiegung der Ergebnisse an die Teilnehmenden. Triangulation bedeutet die Einbeziehung mehrerer Datenquellen in die qualitative Untersuchung. Beide Kriterien wurden aufgrund der Kürze der Zeit verletzt.

Zusammenfassung. Bei der qualitativen Vorstudie handelt es sich um eine zweckdienliche Untersuchung, die authentisches Material für die Formulierung der Items generiert hat und eine erste empirische Überprüfung des aufgestellten Modells darstellt. Der Forschungsprozess wurde vollständig abgebildet, wenn auch an einigen Stellen vereinfacht. Insgesamt wird die Güte der Untersuchung als ausreichend bewertet. Die qualitative Vorstudie hat ihren Zweck erfüllt und liefert darüber hinaus Ansätze für künftige Untersuchungen zum besseren Verständnis von innerer Kündigung.

5.2 Dimensionen der inneren Kündigung

Um das Untersuchungsmodell aus Kapitel zwei messbar zu machen, wird es in eine dimensionale Struktur übersetzt. Die erste Dimension ist der innere Kündigungs-Auslöser. Der Auslöser wird über die Variablen Schock, Präferenz für das Verlassen der Organisation und Austrittskosten erfasst. Ist die Ausprägung für die Variablen Schock, Präferenz für das Verlassen der Organisation und die Austrittskosten hoch, so stellt dies den Auslöser der inneren Kündigung dar (vgl. Hom et al., 2012; Lee et al., 1994, Schmitz et al., 2002; Richter, 1999).

Der Schock muss in das innere System des Mitarbeitenden integriert werden. Dies ist in der zweiten Dimension, die innere Kündigungssystemintegration, abgebildet. Es wird angenommen, dass sich diese Integration durch das Züricher Modell der Arbeitszufriedenheit und die soziale Austauschtheorie abbilden lässt. Daher erfolgt die Messung durch die Kernvariablen des weiterentwickelten Züricher Modells der Arbeitszufriedenheit (vgl. Bruggemann, 1974; Büssing & Bissels, 1998, Ferreira, 2009) und der Variable Kosten-Nutzen-Wiederherstellung (vgl. Schmitz et al., 2002; Richter, 1999). Die Kernvariablen sind bereits auf den, mit innerer Kündigung assoziierten klassisch resignativen Typen, angepasst. Erfasst werden also die Variablen resignativer Soll-Ist-Vergleich, Unkontrollierbarkeit der Situation, resignatives Anspruchsniveau und resignative Problemlöseversuche. Es wird angenommen, dass durch eine Reduktion der Leistungsbereitschaft ein Gefühl von einer Wiederherstellung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses eintritt. Diese Reduktion tritt ein durch das resignative Anspruchsniveau und die unveränderten Problemlöseversuche des klassisch resignativen Typen.

Die letzte Dimension stellt den, für die innere Kündigung charakteristischen Rückzug, dar. Operationalisiert wird der Rückzug auf Basis von emotional-motivational und verhaltensbezogenen Variablen. Affektives und kalkuliertes Commitment sowie extrinsischer Motivation sind Variablen des Rückzugs, die dem Untersuchungsmodell entnommen wurden.

Es wird vermutet, dass sich Rückzug durch eine hohe Ausprägung auf den Variablen kalkulatorisches Commitment und extrinsische Motivation niederschlägt. Affektives Commitment wird im Rückzug der inneren Kündigung nur eine niedrige Ausprägung vorweisen. Aus den Ergebnissen der Vorstudie werden Lustlosigkeit und Frustration als zusätzliche Variablen der Dimension Rückzug hinzugefügt. Auch in der empirischen Untersuchung von Sheridan et al. (2019) stellt Frustration ein Mediator dar, der zur Aufklärung zum reluctant staying dient. Im Rückzug der inneren Kündigung wird von einem erhöhten Level von Frustration und Lustlosigkeit ausgegangen. Die Verhaltenskomponente des Rückzugs bilden die Variablen Disengagement und CWB. In beiden Fällen wird von hohen Ausprägungen ausgegangen. Die Variablen Disengagement und CWB stellen dabei Verhaltensindikatoren der immer wieder erwähnten Leistungsreduktion dar.

5.3 Itemformulierung

Bevor die konkrete Planung der Datenerhebung erfolgen kann, ist es nötig, gewisse Eigenschaften des zu messenden Merkmals zu bestimmen. Eines dieser Merkmale ist das theoretische Fundament, nachdem die Skala gebildet wird. Dabei wird sich für die klassische Testtheorie entschieden. Testtheorien befassen sich mit dem Zusammenhang zwischen dem Antwortverhalten der Teilnehmenden und der tatsächlichen Merkmalsausprägung, der Zusammensetzung der Messwerte, der Festlegung und Ermittlung von Messgütekriterien (vgl. Moosbrugger, 2012). Um diese Fragen zu beantworten, setzt die klassische Testtheorie einige Grundannahmen – drei davon werden als Axiome bezeichnet, ein Viertes bildet eine Zusatzannahme. Das Existenzaxiom besagt, dass sich jede

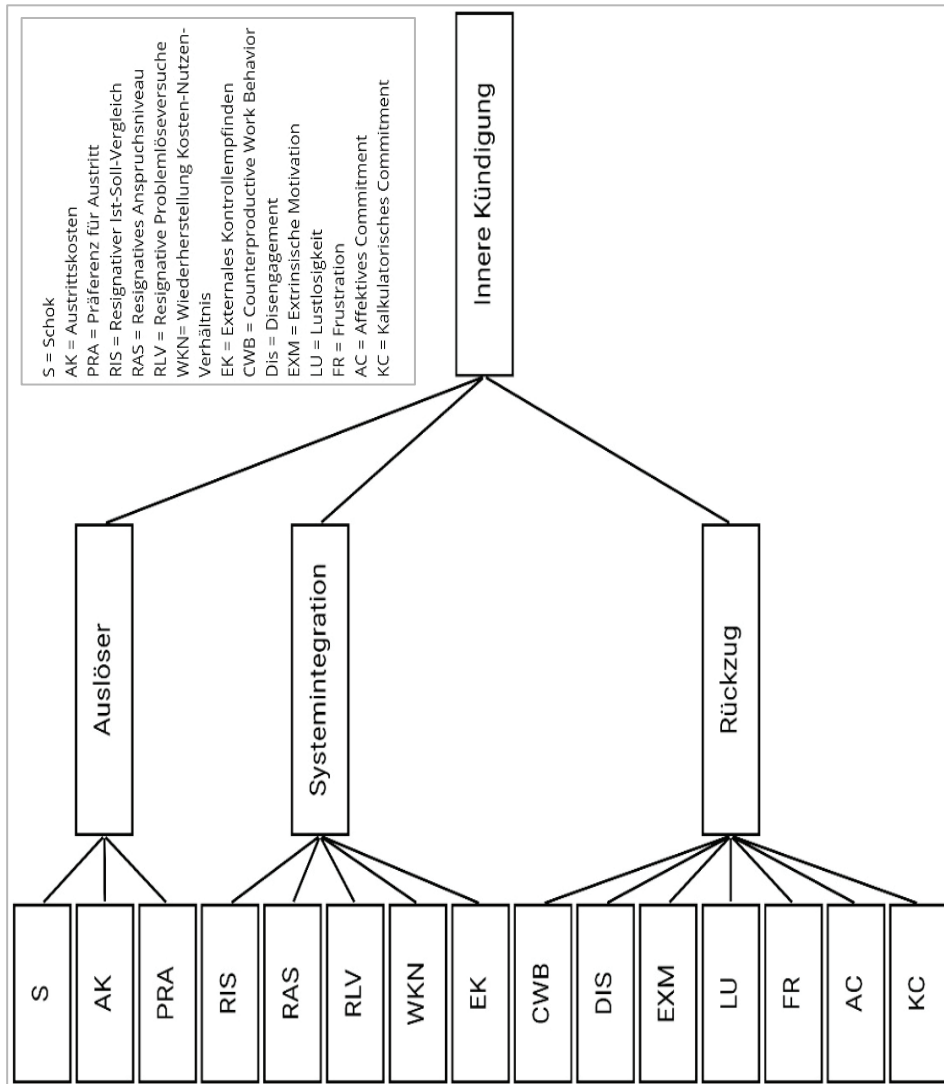


Abbildung 5. Die Dimensionen der inneren Kündigung (Quelle: Eigene Darstellung)

Messung aus dem wahren Wert und einem Messfehler zusammensetzt. Nach dem Verknüpfungsaxiom mitteln sich dieser Messfehler aus, wenn der Messvorgang wiederholt wird – die Messfehler haben also einen Erwartungswert von null. Dies funktioniert allerdings nur, wenn der Mess-

fehler und der wahre Wert nicht zusammenhängen. Dies besagt das Unabhängigkeitsaxiom der klassischen Testtheorie. Laut den Zusatzannahmen besteht ebenfalls eine Unabhängigkeit der Messfehler zwischen den Items und zwischen Personen (vgl. Moosbrugger, 2012). Die klassische Testtheorie ist eine Theorie des Messfehlers. Aus diesem Grund gilt es bereits in der Konstruktion der Items diesem eine besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Schließlich ist die völlige Unabhängigkeit der Messfehler lediglich ein Axiom und damit eine nicht zu beweisende Annahme (vgl. Moosbrugger, 2012). Da die klassische Testtheorie äußerst praktisch in der Anwendung ist, werden ihre Schwächen akzeptiert und die Skala darauf aufbauend gebildet.

Bei innerer Kündigung handelt es sich um ein multidimensionales Konstrukt, das den *States* (Zuständen) zu geordnet werden kann (vgl. Kelava & Schermelleh-Engel, 2012). Je nach Intensität der Erlebens- und Verhaltenszustände der inneren Kündigung kann eine stärkere oder schwächere Ausprägung unterschieden werden. Die maximale Ausprägung stellt die äußere Kündigung dar. Hier wird erneut die konzeptionelle Nähe zum Withdrawal-Konstrukt deutlich (vgl. Hom et al., 2012). Die Konstruktionsstrategie der gesamten Skala ist rational und Theorie geleitet. Die Grundlage bildet das Untersuchungsmodell. Die Generierung der Items erfolgt nach drei Prinzipien: 1. Aufgabenstämme werden selbst nach etablierten Techniken formuliert. 2. Aussagen von Teilnehmenden der qualitativen Vorstudie werden in Itemformulierungen übernommen. 3. Items werden aus bereits etablierten Skalen adaptiert und in das Format der entstehenden Skala übersetzt. Formulierungsleitlinien sollen Verständlichkeit und Eindeutigkeit sein (Jonkisz et al., 2012). Um genug Items im ersten Entwurf zu erstellen, werden mindestens acht Items zu jeder Variable gebildet. Insgesamt wurden 128 Items für 15 Variablen formuliert.

Eigene Formulierung. 88 der 128 Items stammen aus der eigenen Formulierung der Autorin. Dabei wurden etablierte Techniken der Itemformulierung verwendet, wie z. B. Biografische Items, Situational Judgment-Items (vgl. Jonkisz et al., 2012), oder Items, die eine Einstellung zu

dem entsprechenden Konstrukt erfassen. Die leitende theoretische Prämisse war die der Theory of planned behavior von Fishbein und Ajzen (1975). Demnach lässt sich Verhalten am besten Vorhersagen durch die Verhaltensabsicht, die wiederum durch subjektive Normen entsteht. Dieses Vorgehen wird zum Beispiel an Item neun deutlich "*Den Arbeitgeber zu Wechseln ist sehr schwierig.*" Dieses Item soll die Bewertung der Austrittskosten erfassen, anhand der grundsätzlichen Einstellung zu einem Arbeitgeberwechsel. Bei der Erfassung von innerer Kündigung wird dieses Prinzip, als äußerst sinnvoll bewertet. Die Befragten müssen keine direkte Auskunft geben über ihre aktuelle Beschäftigung, sondern lediglich eine grundsätzliche Einschätzung. Dies könnte zu einer Reduktion der sozialen Erwünschtheit führen. Vollständig einheitlich kann diese Formulierungsstrategie allerdings nicht angewandt werden. Um die verschiedenen Variablen zielgerichtet zu erfassen, erfolgte eine Variation der Formulierungstechnik. Deutlich wird dies z. B. an Item zwei "*Wenn ich beobachte, was in meiner Organisation passiert, dann Frage ich mich, ob ich noch in diese Organisation passe.*" (Erfassung der Variable Schock), Item 25 "*Ich habe mich damit abgefunden, dass meine Arbeitsstelle nicht meinen Erwartungen entspricht.*" (Erfassung der Variable resignativer Soll-Ist-Vergleich) und Item 122 "*Manchmal klaue ich Dinge auf der Arbeit, die ich eigentlich nicht brauche.*" (Erfassung der Variable CWB).

Qualitative Vorstudie. 14 der 128 Items basieren auf Aussagen von Teilnehmenden der qualitativen Vorstudie. Es handelt sich dabei überwiegend um wörtliche Zitate. Leichte Anpassungen wurden nur unternommen, um die Items eindeutiger zu formulieren. Ein Beispiel hierfür ist das Item 102 "*Mir sind meine Aufgaben auf der Arbeit total egal.*" Die originale Aussage des Teilnehmenden war "[...] *Mir sind meine Aufgaben total egal.*"

Item Adaption. Für die Variablen Unkontrollierbarkeit der Situation, affektives Commitment und kalkuliertes Commitment wurden Items aus bestehenden Skalen adaptiert. Insgesamt handelt es sich um 25 übernommene Items.

Items zur Messung von Unkontrollierbarkeit der Situation wurden der Skala von Rost-Schaude, Kumpf und Frey (2014) entnommen, die zur Messung von externaler Kontrollüberzeugung dient. Dabei wurden die Items auf den beruflichen Kontext angepasst. Ein Beispiel hierfür ist Item 54: „*Es wird immer Krisen in Organisationen geben, auch wenn sich die Mitarbeitenden noch so sehr Mühe geben, sie zu verhindern*“. Das ursprüngliche Item war wie folgt formuliert „*Es wird immer Kriege geben, auch wenn sich die Menschen noch so sehr Mühe geben, sie zu verhindern*“. Elf Items wurden der Ursprungsskala entnommen und nach diesem Prinzip gebildet. Die interne Konsistenz nach Hoydt-Stunkard lag bei .75. Dies spricht für eine ausreichend gute Qualität der Skala.

Das kalkulierte Commitment wurde durch den COBB nach Felfe et al. (2014) erhoben. Der Commitment Organisation, Beruf und Beschäftigungsform (COBB) unterscheidet neben den Commitment Facetten auch das organisationale, berufsbezogene und statusbezogene Commitment. Für die vorliegende Skala wurden lediglich die Items für kalkuliertes organisationales Commitment verwendet, die eine positive Polung aufweisen. Insgesamt waren dies sechs Items. Das Cronbachs Alpha für diese Subskala beträgt .75., was für eine angemessene Qualität spricht. Da es das Ziel war mindestens acht Items pro Variable im ersten Entwurf zu erstellen, wurde kalkuliertes Commitment um zwei eigens formulierte Items ergänzt.

Für die Messung von affektivem Commitment wurde eine weitere Skala hinzugefügt. Hier kam die deutsche Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ-G) zum Einsatz (Maier & Woschée, 2014). Der Fragebogen erfasst ausschließlich die affektive Bindung an den Arbeitgeber. Verwendet wurden lediglich acht negativ gepolte Items. Die Kurzversion, die in dieser Arbeit verwendet wurde, weist einen guten Cronbachs Alpha-Wert von .85 auf.

Kontrollvariablen. Gruppeneinflüsse von Variablen wie z. B. der Branche, der Funktion, des Status als Führungskraft oder der Betriebszugehörigkeit sind vorstellbar und werden daher als Kontrollvariablen erhoben. Hinzu werden klassische Kontrollvariablen wie Geschlecht und Alter erfasst. Zur Analyse der Kriteriumsvalidität wird die Anzahl von Fehltagen in den letzten 12 Monaten erfasst. Um später den Testwert der befragten Person gegen die eigene Auskunft zur inneren Kündigung korrelieren zu lassen, wird konkret nach einer Selbstauskunft gefragt. Die Erfassung erfolgt ganz zum Ende des Fragebogens, um ein Framing der Probanden und Probandinnen zu vermeiden. Darüber hinaus wurden zwei Items hinzugefügt, die Einholung der Einverständniserklärung und Abfrage der Ernsthaftigkeit dienen als Qualitätsaspekt und um ethische Forschung zu sichern. In die Skala wurde außerdem zweimal das Item „*Ich bin noch wach und fülle die Items gewissenhaft aus.*“ eingefügt, um die Aufmerksamkeit der Teilnehmenden während der Bearbeitung zu messen.

5.4 Itempool

Die nachfolgende Tabelle stellt alle Items des ersten Testentwurfs dar. Der Testentwurf wurde mit SoSci erstellt. Damit handelt es sich um einen Onlinefragebogen. Die Items wurden durch einen Zufallsgenerator randomisiert. Die Teilnehmenden bekommen Item-Bündel von vier bis fünf Items präsentiert. Zwei dieser Bündel befinden sich auf einer Seite der Benutzeroberfläche des Fragebogens. Diese Vorgehensweise wurde gewählt, damit den Teilnehmenden, die verschiedenen Variablen abwechslungsreich dargeboten werden. Dies dient dem Zweck Framing-Effekte zu vermeiden und Monotonie vorzubeugen.

In einem Pretest wurde die erste Fassung der Items insgesamt sechs Personen präsentiert. Zehn Items wurden infolgedessen angepasst. Sieben Items wurden vollständig umformuliert, um die Verständlichkeit zu erhöhen. Bei drei Items erfolgte lediglich eine Umstellung des Satzbaus zur Verbesserung der Eindeutigkeit.

Tabelle 1. *Darstellung aller Items des ersten Testentwurfs anhand ihrer Variablenzugehörigkeit und Entstehungsquelle (Quelle: Eigene Erhebung)*

Items mit Variablen-Zugehörigkeit	Formulierungsart
Schock	
I1 Manche Handlungen meiner Organisation haben mich so schockiert, dass ich mich gefragt habe, ob dieser Arbeitgeber noch der richtige für mich ist.	
I2 Wenn ich beobachte, was in meiner Organisation passiert, dann frage ich mich, ob ich noch in diese Organisation passe.	
I3 Von einem Ereignis in meiner Organisation war ich so geschockt, dass ich die Bindung zu meinem Arbeitgeber infrage gestellt habe.	
I4 Eine unfaire Leistungsbeurteilung wäre ein guter Grund, sich die Frage zu stellen, ob man sich noch an diesen Arbeitgeber binden sollte.	
I5 Ein bestimmtes Ereignis hat dazu geführt, dass ich darüber nachgedacht habe, ob es nicht einen besseren Arbeitgeber für mich gibt.	Eigene Formulierung
I6 Eine Situation auf der Arbeit hat in mir das Gefühl ausgelöst, dass dieser Arbeitgeber nicht der richtige für mich ist.	
I7 Nach einem großen Konflikt wäre es verständlich, sich die Frage zu stellen, ob der aktuelle Arbeitgeber noch der Richtige ist.	
I8 Manchmal schockt mich der Umgang meiner Organisation mit anderen	
Mitarbeitenden so sehr, dass ich mich frage, ob ich hier am richtigen Ort bin.	
Hohe Austrittskosten	
I9 Den Arbeitgeber zu wechseln, ist sehr schwierig.	Eigene Formulierung
I10 Wenn ich meinen Arbeitgeber wechsele, beeinflusst das meine ganze Familie.	

I11 Arbeitgeberwechsel sind mir in der Vergangenheit schwergefallen.

I12 Arbeitgeberwechsel bringen für Mitarbeitende hohe Austrittskosten mit sich.

I13 Arbeitgeberwechsel bringen ein großes Risiko mit sich.

I14 Man kann sich nicht darauf verlassen, dass ein Arbeitgeberwechsel den gewünschten Effekt erzielt.

I15 In der aktuellen Wirtschaftslage ist ein Arbeitgeberwechsel riskant.

I16 Wenn ich den Arbeitgeber wechsele, steht einiges auf dem Spiel.

Präferenz für Austritt

I17 Ich würde meinen Arbeitgeber am liebsten wechseln.

I18 Wenn ich könnte, wie ich wollte, würde ich meinen Arbeitgeber wechseln.

I19 Meinen Arbeitgeber zu wechseln würde mich interessieren.

I20 Irgendwann will ich meinen aktuellen Arbeitgeber verlassen.

Eigene Formulierung

I21 Ein Austritt aus meiner Organisation entspräche meiner Präferenz.

I22 Wenn ich meinen Arbeitgeber verliesse, würde das die meisten meiner Probleme lösen.

I23 Ginge es nur um meine Präferenz, würde ich aus meiner Organisation austreten.

I24 Ein Austritt aus meiner Organisation würde mich reizen.

Resignativer Soll-Ist-Vergleich

I25 Ich habe mich damit abgefunden, dass meine Arbeitsstelle nicht meinen Erwartungen entspricht.

Eigene Formulierung

I26 Manchmal muss man sich damit abfinden, wenn die Arbeitsstelle nicht den eigenen Erwartungen entspricht.

I27 Irgendwann gewöhnt man sich daran, dass die eigene Arbeitsstelle nicht so ist, wie man es sich wünscht

I28 Auch wenn meine Beschäftigung meine Erwartungen nicht erfüllt, verändere ich aktuell nichts.

I29 Es gibt gute Gründe, in einer Organisation zu verbleiben, auch wenn die eigenen Erwartungen nicht erfüllt werden.

I30 Wenn ich meine Soll-Vorstellungen mit der aktuellen Ist-Lage in meiner Organisation vergleiche, bin ich nicht zufrieden, aber was soll ich machen?

I31 Ich habe resigniert, da meine Anstellung nicht meinen Erwartungen entspricht

I32 Ich verändere im Moment nichts an meiner Situation, obwohl meine Beschäftigung nicht zu meiner Zielvorstellung passt.

Unkontrollierbarkeit der Situation

I33 Es wird immer Krisen in Organisationen geben, auch wenn sich die Mitarbeitenden noch so sehr Mühe geben, sie zu verhindern.

I34 Unglücklicherweise bleiben die Werte von Mitarbeitenden oft unerkannt, wie sehr sie sich auch bemühen.

I35 Die meisten Mitarbeitenden merken nicht, wie sehr ihre Leistungsbeurteilungen von zufälligen Ereignissen abhängen, wie z. B. der allgemeinen Unternehmenslage, der Sympathie zur Führungskraft oder Ähnliches.

I36 Glück gehört dazu, um Führungskraft zu werden.

I37 Wie sehr man sich auch bemüht, es gibt immer Kollegen und Kolleginnen, die einen nicht leiden mögen.

Rost-Schaude, Kumpf, & Frey (2014),

(Angepasste Formulierungen auf beruflichen Kontext)

I38 Wenn ich meinen Arbeitgeber verlasse, würde das die meisten meiner Probleme lösen.

I39 Um eine gute Stellung in der Organisation zu bekommen, muss man nur zur rechten Zeit am rechten Platz sein.

I40 Organisationen werden von einigen wenigen Mächtigen beherrscht, die kleinen Mitarbeitenden können nur wenig bewirken.

I41 Meist kann ich das Verhalten der Geschäftsleitung nicht durchschauen.

I42 Manchmal habe ich das Gefühl, dass ich nicht genügend Einfluss darauf habe, welche Entwicklung meine Karriere nimmt.

I43 Es macht wenig Sinn, sich an sein Team anzupassen, damit man gut miteinander auskommt. Entweder es passiert ganz natürlich oder gar nicht

Resigniertes Anspruchsniveau

I44 Ich weiß, dass ich auf der Arbeit nicht 100 % meiner Leistung zeige und dass ist auch okay.

I45 Mein Arbeitgeber erfüllt gerade die nötigsten Ansprüche, die ich an eine Beschäftigung stelle.

I46 Ich erledige Aufgaben aktuell weniger gewissenhaft als sonst.

I47 Über manche Handlungen meiner Organisation hätte ich mich früher aufgeregt, heute kann ich nur noch müde lächeln.

Eigene Formulierung

I48 In Bezug auf meine Arbeitsstelle, habe ich die Ansprüche an mich selbst gesenkt.

I49 Die Ansprüche an meine Arbeitsstelle habe ich gesenkt

I50 Um sich mit seiner Arbeitsstelle zu arrangieren, muss man manchmal seine Ansprüche senken.

I51 Mein Anspruchsniveau ist seit dem Beginn meiner Beschäftigung deutlich gesunken.

Resignierte Problemlöseversuche

Eigene Formulierung

I52 Selbst, wenn mir neue Lösungswege für ein Problem auf der Arbeit einfallen, äußere ich diese nicht.

I53 Arbeitsbezogene Probleme löse ich nur mit wenig Kreativität.

I54 Man muss nicht immer die Probleme von seinen Kollegen und Kolleginnen lösen

I55 Kreative Lösungswege zu finden, gehört für mich zu einer herausragenden Arbeitsleistung

I56 Wenn man resigniert hat, ist es schwieriger, neue Probleme zu lösen.

I57 Ich löse Probleme auf der Arbeit genauso, wie man es mir vorgibt

I58 Mir fällt es schwer, neue Probleme anzugehen, denn irgendwie habe ich resigniert.

I59 Warum sollte man neue Problemlösungsversuche auf der Arbeit ausprobieren? Es ändert sich doch nichts.

Kosten-Nutzen-Wiederherstellung

I60 Eine Organisation, die ihre Mitarbeitende nicht zufriedenstellt, sollte auch Mitarbeitende bekommen, die ihre Organisation nicht zufriedenstellen.

I61 Eine Reduktion der eigenen Leistung ist völlig in Ordnung, wenn man merkt, dass man mehr in die Organisation investiert, als man erhält.

I62 In der Vergangenheit habe ich schon mal meine Leistungen bewusst reduziert, da meine Organisation nicht meinen Vorstellungen entsprach. Eigene Formulierung

I63 Wenn meine Organisation mich schwer enttäuschen würde, würde ich auch meine Leistungen reduzieren.

I64 Auf der Arbeit muss des Verhältnisses aus meiner eigenen Leistung und was die Organisation mir bietet im Gleichgewicht sein.

I65 Eine Organisation, die ihre Mitarbeitenden enttäuscht, muss sich nicht wundern, wenn diese ihre Leistungen reduzieren.

I66 Muss man mehr in seinen Job investieren, als man an Nutzen erhält, sollte man seine Leistungen reduzieren.

I67 Ich passe meine Arbeitsleistungen an den Nutzen an, den ich aus der Beschäftigung ziehe.

Affektives Commitment

I68 Ich fühle mich meiner Organisation nur wenig verbunden.

I69 Eigentlich könnte ich genauso gut für eine andere Organisation arbeiten, solange die Tätigkeit vergleichbar wäre.

I70 Schon kleine Veränderungen in meiner gegenwärtigen Situation würden mich zum Verlassen der Organisation.

I71 Ich verspreche mir nicht allzu viel davon, mich langfristig an diese Organisation zu binden.

Maier & Woschée,
(2014)

I72 Ich habe oft Schwierigkeiten mit der Unternehmenspolitik in Bezug auf wichtige Arbeitnehmerfragen.

I73 Meine Entscheidung, für diese Organisation zu arbeiten, war ein Fehler.

I74 Freunden gegenüber beschreibe ich meine Organisation als einen unzufriedenstellenden Arbeitgeber.

I75 Ich bin der Meinung, dass meine Wertvorstellungen und die meiner Organisation weit auseinander gehen.

Kalkuliertes Commitment

I76 Es wäre mit zu vielen Nachteilen für mich verbunden, wenn ich momentan diese Organisation verlassen würde.

Felfe et al. (2014),
OCC

I77 Zu vieles in meinem Leben würde sich verändern, wenn ich diese Organisation jetzt verlassen würde.

I78 Ich glaube, dass ich momentan zu wenige Chancen habe, um einen Wechsel der Organisation ernsthaft in Erwägung zu ziehen.

I79 Wenn ich meine Organisation jetzt wechseln würde, fehlt mir einiges an Sicherheit und Stabilität.

I80 Es beruhigt mich, eine dauerhafte Beschäftigungs- und Einkommensperspektive zu haben.

I81 Ich werde weiterhin in meiner Organisation arbeiten, weil es keine Alternativen für mich gibt.

I82 An meine Organisation bindet mich vor allem mein Einkommen.

Eigene Formulierung

I83 An meine Organisation bindet mich vor allem der sichere Rahmen meiner Beschäftigung.

Extrinsische Motivation

I84 Auf der Arbeit zeige ich Leistung, weil mich mein Arbeitsvertrag dazu verpflichtet.

I85 Auf der Arbeit zeige ich Leistung, weil mich meine Führungskraft sonst sanktioniert.

I86 Ich arbeite für das Einkommen, das ich am Ende des Monats erhalte.

Eigene Formulierung

I87 Ich gehe zur Arbeit, weil ich für meine Familie sorgen muss.

I88 Mein Antrieb auf der Arbeit ist, dass ich mir Dinge kaufen will.

I89 Menschen werden am stärksten von ihrem Gehalt motiviert.

Vorstudie

I90 Wenn mich niemand auf der Arbeit beobachtet, beschäftige ich mich mit anderen Dingen.

Eigene Formulierung

I91 Bevor ich sanktioniert werde, arbeite ich lieber ein bisschen.

Frustration

I92 Sobald ich auf der Arbeit bin, bin ich frustriert.

Vorstudie

I93 Meine Frustrationstoleranz auf der Arbeit sinkt konsequent.

I94 Manchmal habe ich auf der Arbeit das Gefühl, dass man mich mit Absicht frustrieren will.

I95 Mich frustriert auf der Arbeit eigentlich alles.

I96 Auf der Arbeit frustriert mich jegliche Aufgabenart: Routinetätigkeiten, neue Aufgaben, das Tagesgeschäft – einfach alles.

I97 Arbeit ist die größte Quelle für Frustration.

I98 Nichts in meinem Leben frustriert mich so, wie meine Arbeit

I99 Beim Aufstehen kriege ich schon Frust, wenn ich an die Arbeit denke.

Lustlosigkeit

I100 Wenn ich aufstehe, habe ich schon keine Lust zu arbeiten. Vorstudie

I101 Auf der Arbeit schwimme ich nur noch mit dem Strom.

I102 Mir sind meine Aufgaben auf der Arbeit total egal.

I103 Meine Arbeitsaufgabe erfülle ich nur sehr lustlos.

I104 Ich kann mich kaum aufraffen, um meine Aufgaben auf der Arbeit zu erledigen. Eigene Formulierung

I105 Ich scrolle lieber zum 100sten Mal durch mein Smartphone, als meine Arbeitsaufgaben zu erledigen.

I106 Auf der Arbeit fühle ich mich träge.

I107 Arbeit macht keinen Spaß.

Disengagement

I108 Ich habe mich dazu entschieden, auf der Arbeit nicht mehr zu diskutieren.

I109 Mein Team würde mich als "Ja-Sager" beschreiben. Eigene Formulierung

I110 Ich habe kein Interesse daran, mich in meiner Organisation weiterzuentwickeln.

I111 Wenn man mir in meiner Organisation eine Führungsposition anbieten würde, würde ich sie wahrscheinlich ablehnen.

I112 Meine Kollegen und Kolleginnen bringen sich auf der Arbeit deutlich mehr ein als ich.

I113 An Teamevents habe ich keinerlei Interesse.

I114 Nur wenige Weiterbildungen, die mir meine Organisation anbietet, interessieren mich.

I115 An einem freiwilligen Projekt/einer Arbeitsgruppe/einer Initiative würde ich nicht teilnehmen.

I116 Auf der Arbeit möchte ich weder positiv noch negativ auffallen.

I117 Auf der Arbeit will ich einfach nur in Ruhe gelassen werden. Vorstudie

I119 Verantwortung, die über meinen Aufgabenbereich hinaus reicht, lehne ich ab Eigene Formulierung

CWB

I120 Eine Kündigung aufgrund eines Toner-Diebstahls ist völlig übertrieben.

I121 Wenn mir zu Hause Druckerpapier fehlt, nehme ich schon mal etwas von der Arbeit mit.

I122 Manchmal klaue ich Dinge auf der Arbeit, die ich eigentlich gar nicht brauche.

I123 Wenn mich etwas besonders genervt hat auf der Arbeit, nehme ich mir schon mal einen Krankenschein. Eigene Formulierung

I124 Es ist völlig in Ordnung, einen Krankenschein zu nehmen, wenn die Arbeit einen nervt.

I125 Manchmal erledige ich Arbeitsaufgaben extra unsauber.

I126 Ich rede in der Öffentlichkeit abwertend über meine Organisation.

I127 Man sollte Kunden und Kundinnen ehrlich beraten, auch wenn das die eigene Organisation dabei schlecht dasteht.

I128 Organisationen können es sich leisten, auch mal unbegründete Krankenscheine zu bezahlen.

5.5 Antwortformat

Um Unschärfe entgegenzuwirken, wird eine sechsstufige verbale Ratingskala verwendet. Nach Jonkisz et al. (2012) hilft diese Art der Skalierung dabei, Verhältnisse klarer zu vermitteln. Personen müssen sich nicht vorstellen, was hinter den numerischen Ausprägungen steckt, sondern haben einen verbalen Anker. Umgesetzt ist dieses Antwortformat wie folgt: Eingeleitet wird durch die Frage *Wie sehr kannst du dieser Aussage zu stimmen?* Die Antwortmöglichkeiten sind Folgende:

- Ich stimme absolut nicht zu (1)
- Ich stimme nicht wirklich zu (2)
- Ich stimme eher nicht zu (3)
- Ich stimme eher zu (4)
- Ich stimme überwiegend zu (5)
- Ich stimme voll und ganz zu (6)
- Weiß nicht (keine Wertung)

Durch die Verwendung der verbal verankerten Ratingskala wird sich dem Intervallskalenniveau angenähert (vgl. Jonksiz et al., 2012). Eine sechsstufige Skala verhilft zudem Antworttendenzen, wie zum Beispiel der Tendenz zur Mitte vorzubeugen (vgl. Jonksiz et al., 2012). Externbrink et al. (2020) sprechen außerdem die Ja-Sage-Tendenz an.

Um die Bildung der Gewichtungsskala der einzelnen Ausprägungen zu vereinfachen, erfolgt die Formulierung unipolar. Durch dieses unipolare Format sind hohe Ausprägungen auf allen Variablen symptomatisch für eine innere Kündigung. Auf eine Mittelkategorie wird verzichtet,

da innere Kündigung konzeptionell bereits ein erhöhtes Konfundierungspotential aufweist und eine Mittelkategorie eine zusätzliche Konfundierung birgt (Jonkisz et al., 2012). Um Teilnehmenden eine neutrale Kategorie zu bieten, wird eine „Weiß nicht-Kategorie“ hinzugefügt.

Bei der Messung der Kontrollvariablen wird vorwiegend ein kategoriales Antwortformat gewählt. Geschlecht, Branchen- und Funktionszugehörigkeit weisen ein nominales Skalenniveau auf. Alter und Betriebszugehörigkeit wird metrisch erfasst, demnach sind auch diese Variablen intervallskaliert. Die Fehlzeiten werden durch ein kategoriales Antwortformat abgebildet, welches von weniger als fünf Werktagen bis mehr als 20 Werktagen in wöchentlichen Schritten formuliert ist. Hier liegt ein ordinales Skalenniveau vor, denn es lässt sich eine Rangordnung festlegen. Da jedoch Kategorien gebildet wurden, anstatt eine numerische Kennzahl zu erfassen, sollte nicht von einer Intervallskalierung ausgegangen werden. Der Selbsteinschätzung zur inneren Kündigung wird wiederum eine Intervallskalierung unterstellt, denn sie weist die gleiche sechsstufige verbal verankerte Ratingskala auf, wie die Konstrukt-bezogenen Items.

6 Design und Stichprobe

Um die Revision des ersten Testentwurfs vorzunehmen, wurden die Items einer Stichprobe von 410 Teilnehmenden vorgelegt. Die Auswertung dieser Erhebung ist das zentrale Thema dieses Kapitels. Dabei geht es insbesondere um die Fragen: Welche Items sind geeignet, um eine Skalenanalyse durchzuführen? Wie reliabel ist die zusammengestellte Skala? Wie verhalten sich die Testwerte der Teilnehmenden? Und kann die theoretisch definierte dimensionale Struktur empirisch bekräftigt werden? Aus der Klärung ergibt sich die Analyse der Validität. Diese Diskussion wird ergänzt um Erkenntnisse aus durchgeführten Gruppenvergleichen. Die gesamte Auswertung der Arbeit erfolgte mit SPSS.

6.1 Auswertung

Teilnehmenden-Recruiting. Nach Backhaus et al. (2016) ist eine geeignete Stichprobenanzahl dreimal so groß wie die Anzahl der Items eines Tests. Da der erste Entwurf insgesamt 128 Items einschließt, galt es mindestens 384 Probanden und Probandinnen zu rekrutieren. Hierzu wurden verschiedene Kanäle verwendet. Zum einen wurde auf das private und berufliche Netzwerk der Autorin zurückgegriffen. Zum anderen wurde die Hochschule als Zugang gewählt. Insgesamt wurden 1146 Studierende angeschrieben, mit der Bitte an der Befragung teilzunehmen. Außerdem wurde ein Link zur Studie auf [Psychologie Heute.de](https://www.psychologie-heute.de) veröffentlicht. Da auch dies nicht den gewünschten Zustrom an Teilnehmenden verursachte, folgte eine Registrierung auf den Seiten [surveycircle.com](https://www.surveycircle.com) und [surveyswap.io](https://www.surveyswap.io). Hier wird die Möglichkeit gegeben, durch gegenseitige Studienteilnahme seine Teilnehmendenanzahl zu erhöhen. Die Anmeldung auf diesen Seiten führte zu einem deutlichen Anstieg. Von Beginn an war sicher, dass eine derart große Teilnehmendenzahl in einer Thesis eine Herausforderung darstellt. Aus diesem Grund wurde sich dazu entschieden 4 × 50 Euro Amazon-Gutscheine zu verlosen. Mögliche Verzerrung durch

diese Verlosung wurden zu Beginn in Kauf genommen, äußerten sich jedoch hinterher sehr deutlich in der Anzahl an fehlenden Werten. Die Datenerhebung begann am 28.10.2020 und endete am 22.11.2020.

Stichproben Beschreibung. Insgesamt nahmen 410 Probanden und Probandinnen an der Untersuchung teil. In die Analyse eingeschlossen wurden lediglich 308 Datensätze. 24,64 % der Daten mussten aus der Erhebung ausgeschlossen werden. Der Großteil dieser Datensätze wies eine zu große Anzahl an fehlenden Antworten auf. Acht Teilnehmenden zogen ihre Einwilligung zurück. Für diesen Umstand ließen sich zwei mögliche Ursachen vermuten: Zum einen ist der Umfang der Befragung sehr groß gewesen, sodass Ermüdungseffekte zum Abbruch geführt haben könnten. Zum anderen könnte es sein, dass sich durch die Studie geklickt wurde, um am Ende an der Verlosung teilzunehmen oder die Teilnahmebestätigung für surveycircle.de oder surveyswap.io zu bekommen. Da ein Großteil der Aufmerksamkeitsitems positiv beantwortet wurde, wird davon ausgegangen, dass gegebene Antworten von den Teilnehmenden gewissenhaft ausgefüllt wurden und die große Anzahl an fehlenden Daten durch Teilnehmende entstanden ist, die sich durchgeklickt haben.

Tabelle 2. *Auswertung des Aufmerksamkeitsitems K_2.* Quelle: Eigene Erhebung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kummierte Prozente
Gültig	-9	4	1	1,6	1,6
	-1	1	0,2	0,4	2,0
	1	3	0,7	1,2	3,1
	2	5	1,2	2,0	5,1
	3	4	1,0	1,6	6,7
	4	13	3,2	5,1	11,8

	5	30	7,3	11,8	23,5
	6	195	47,6	76,5	100
	Gesamt	255	62,2	100	
Fehlend	System	155	37,8		
Gesamt		410	100,0		

Tabelle 3. *Auswertung des Aufmerksamkeitsitems K_3* (Quelle: Eigene Erhebung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kummierte Prozente
Gültig	-9	8	0,2	3,2	3,2
	-1	3	0,7	1,2	4,4
	1	4	1,0	1,6	6,0
	2	5	1,2	2,0	8,0
	3	5	1,2	2,0	10,0
	4	12	2,9	4,8	14,8
	5	20	4,9	8,0	22,8
	6	193	47,1	77,2	100
	Gesamt	250	61,0	100	
Fehlend	System	160	39,0		
Gesamt		410	100,0		

Um diese Datensätze zu selektieren wird die Bearbeitungsdauer des Fragebogens als Selektionskriterium herangezogen. Der Mittelwert der Bearbeitungsdauer liegt bei 796.86 Sekunden mit einer Standardabweichung von 643.525 Sekunden. Es werden alle Daten selektiert, die mehr als eine Standardabweichung vom Mittelwert abweichen. Außerdem wurden Daten, die mehr als 1/3 der Items nicht beantwortet haben, ebenfalls aus der Analyse ausgeschlossen. „Weiß-Nicht“-Antworten wurden gelöscht und als fehlende Antwort auf diesem Item gewertet. Als Resultat dieser Bereinigung wurden 308 Datensätze in die Analyse eingeschlossen.

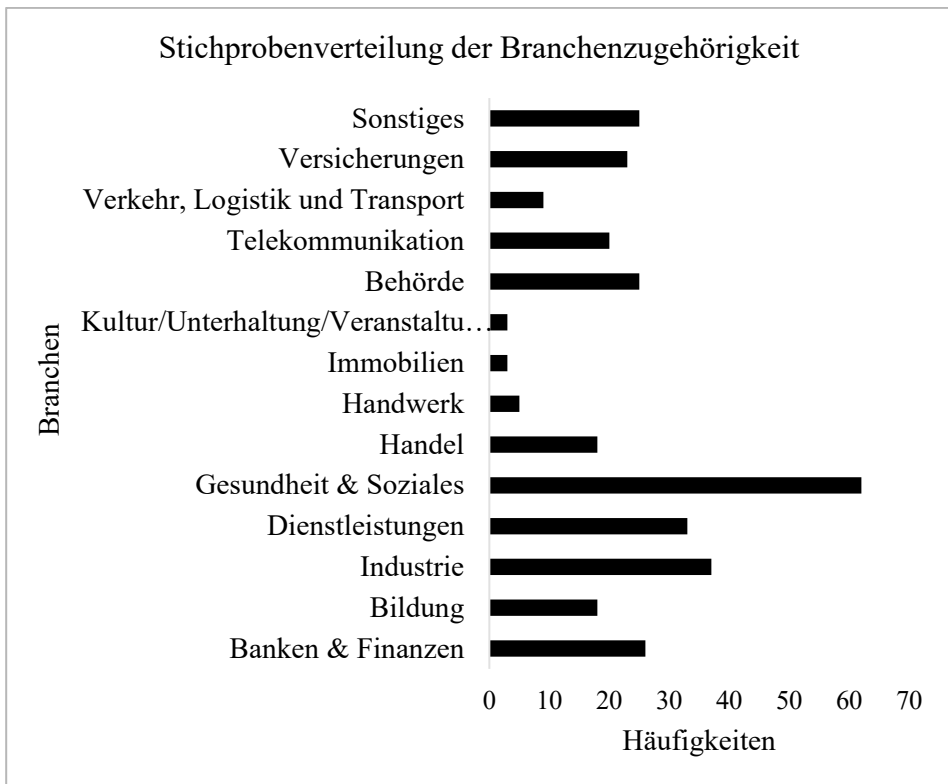


Abbildung 6. Stichproben Verteilung der Branchen-zugehörigkeit (Quelle: Eigene Erhebung), N = 307

Unter diesen 308 Datensätzen gaben 262 Teilnehmende ihr Geschlecht an – 57 % waren weiblich, 40.30 % männlich und 2.30 % divers.

Im Mittelwert waren die Teilnehmenden 32.67 Jahre alt, mit einer Standardabweichung 9.18 Jahren. Das Maximum des Alters lag bei 76, während das Minimum bei 19 lag. Ihr Alter angegeben haben 308 Teilnehmende. Von 263 waren 200 in einem angestellten Verhältnis. 37 Teilnehmende gaben an, sie seien eine angestellte Führungskraft. 13 waren Unternehmer oder Unternehmerin. Anderweitig selbstständig waren sieben Personen. Drei konnten ihr Beschäftigungsverhältnis nicht wiederfinden und weitere drei schieden aus, da sie sich aktuell nicht in einer Anstellung befanden. Es zeigte sich eine durchaus diverse Branchen- und Funktionszugehörigkeit. Am häufigsten Vertreten war die Branche Gesundheit & Soziales ($N = 307$, $n = 62$). Im Falle der Funktionszugehörigkeit wurde am häufigsten die Antwort Sonstiges gewählt ($N = 301$, $n = 110$). Daraus folgt, dass die Antwortkategorien ein unzureichendes Spektrum an Funktionen darboten. Von den inhaltlich sprechenden Antworten wurden die Funktionen Verwaltung ($N = 301$, $n = 40$) und Vertrieb ($N = 301$, $n = 40$) am häufigsten angegeben. Die Dauer der Betriebszugehörigkeit lag im Mittel bei 6.77 Jahren, mit einer Standardabweichung von 8.04 Jahren. Die kürzeste angegebene Zugehörigkeit lag bei einem Monat, die längste Zugehörigkeit lag bei 43 Jahren. Die Betriebszugehörigkeit ist rechtsschief verteilt und weist eine stärkere Wölbung auf als die Normalverteilung. Eine Angabe zu ihrer Betriebszugehörigkeit machten 308 Teilnehmende.

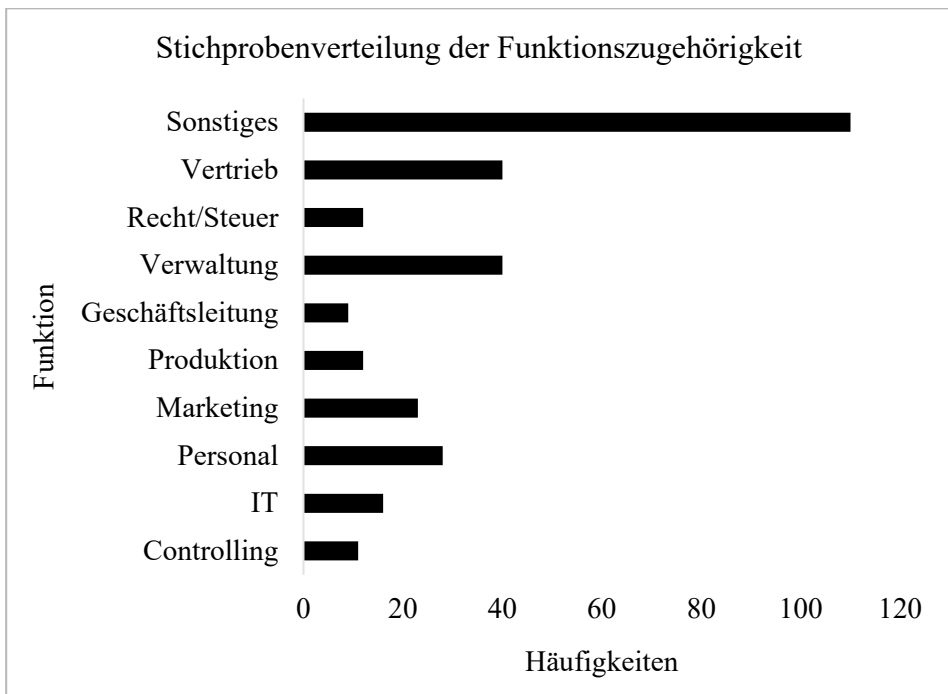


Abbildung 7. Stichproben Verteilung der Funktions-zugehörigkeit (Quelle: Eigene Erhebung) N = 301

Nach einer intensiven Datenbereinigung, einer Analyse der Aufmerksamkeits-Items sowie einer deskriptiven Betrachtung der Verteilungen der Kontrollvariablen, wird davon ausgegangen, dass die 308 Datensätze eine ausreichende Qualität für weitere Analyseschritte aufweisen. Die Datenbereinigung sorgte dafür, dass Qualitätsproblemen, die durch die Art und Weise der Erhebung entstanden sind, entgegengewirkt wurde. So sind nur Daten in die Erhebung eingeflossen, die eine ausreichende Anzahl an Antworten enthalten und eine realistische Zeit in Anspruch genommen haben. Darauf aufbauend kann davon ausgegangen werden, dass die Items ausreichend gewissenhaft beantwortet wurden. In Bezug auf demografische Merkmale, wie Alter und Geschlecht, ist die Stichprobe ausreichend repräsentativ. Zwar ist die Altersverteilung rechtsschief und stärker gewölbt als normalverteilte Stichproben, jedoch kann dies inhaltlich begrün-

det werden. Angestellte Personen befinden sich meistens in einer Alterspanne von 19 Jahre – 65 Jahre, aufgrund der kulturellen Determinanten Schulausbildung und Pension. Weitere demografische Merkmale wurden nicht erhoben. Auf eine Erhebung der Ethnie wurde verzichtet, da hierfür keine theoretische Begründung gefunden wurde. Retrospektiv wäre eine Erhebung des Bildungsniveaus gerechtfertigt gewesen. Die Untersuchung des Einflusses von Bildungsniveau auf innere Kündigung muss in möglichen weiterführenden Arbeiten unternommen werden. Wichtiger scheint es in einer ersten Analyse der Skala berufsbezogene Variablen zu betrachten. Die Repräsentativität der Stichprobe weist hier einige Einschränkungen auf. Es zeigt sich, dass die Betriebszugehörigkeit linkssteil verteilt ist. Diese Verteilung geht mit der Schiefe des Alters einher – eine Spearman-Rho Korrelation zeigt den signifikanten Zusammenhang zwischen beiden Variablen ($\rho = .519, p < .001, N = 258$). Auch innerhalb der Branchen- und Funktionszugehörigkeit zeigen sich gewisse Häufigkeiten. Allerdings schränkt das Beschäftigungsverhältnis die Repräsentativität besonders ein. Demnach muss bereits jetzt festgelegt werden, dass die Erkenntnisse dieser Arbeit nicht gut auf andere Mitarbeiterpopulation übertragen werden können. Da in den meisten Organisationen die größte Mitarbeiterpopulation aus angestellten Personen besteht, wird eine eingeschränkte Repräsentativität akzeptiert und mit den 308 Analysedaten fortgefahren.

6.2 Itemanalyse und -Selektion

Im nächsten Schritt wird die Itemanalyse durchgeführt. Dabei geht es insbesondere um die Klärung der Frage welche Items des ersten Entwurfs eine ausreichend gute Qualität aufweisen, um in die Skala aufgenommen zu werden. Für diese Entscheidung wird der Itemmittelwert, die Itemvarianz und -standardabweichung, der Schwierigkeitsindex der Items, die Trennschärfe sowie Reliabilitätsveränderungen herangezogen.

Deskriptive Analyse. Nach Kelava und Moosbrugger (2012) ist der erste Schritt in der deskriptiven Itemanalyse die Bestimmung der Itemschwierigkeit. Hierzu wurde der Schwierigkeitsindex berechnet. Da

die Items in einer Intervallskalierung konstruiert sind, konnte die Formel nach Dahl (1971) angewandt werden. Mit dieser wurde der Schwierigkeitsindex aller Items wie folgt berechnet:

$$P_i = \frac{\sum_{v=1}^n x_{vi}}{n \cdot (k - 1)} \cdot 100$$

Die Frage „Wie leicht fällt es durchschnittlich den Teilnehmenden auf das Item mit einer hohen Ausprägung zu antworten?“ eröffnet die Interpretation des Index. Der Wertebereich erstreckt sich von 0 bis 100. Extrem hohe Werte lassen darauf schließen, dass es Teilnehmenden sehr leicht fällt das Item mit einer hohen Ausprägung zu beantworten. Werte nahe null, zeugen vom Gegenteil (vgl. Kelava & Moosbrugger, 2012). Als ein optimaler Schwierigkeitsindex gilt ein Wert von 50. Allgemein wird empfohlen Items mit einer Schwierigkeit unter 20 nicht in die Skala aufzunehmen, da diese zu selten von Teilnehmenden symptomatisch beantwortet werden (vgl. Kelava & Moosbrugger, 2012). Dieser Empfehlung wird Folge getragen. Der Schwierigkeitsindex der Items steht im Zusammenhang mit der Itemvarianz. Die Itemvarianz spiegelt die Differenzierungsfähigkeit von Items wider. Ist die Varianz der Items größer, so wird angenommen, dass das Item zwischen Personen mit hoher Merkmalsausprägung und Personen mit niedriger Merkmalsausprägung besser unterscheiden kann (vgl. Kelava & Moosbrugger, 2012). Zwischen der Varianz und dem Schwierigkeitsindex besteht ein umgedreht u-förmiger Zusammenhang, der sein Maximum bei einem Schwierigkeitsindex von 50 hat. Eine maximale Itemvarianz führt damit zu einem mittleren Schwierigkeitsindex, da nicht die Formulierung des Items zu einer Antwort verleitet, sondern lediglich die unterschiedlichen Merkmalsausprägungen von Teilnehmenden. In der Analyse sollen also die Items identifiziert werden, die eine

mittlere Schwierigkeit und eine hohe Varianz aufweisen. Um Vergleichbarkeit zu gewährleisten wird nicht nur die Itemvarianz, sondern auch die dazugehörige Standardabweichung in die Auswertung eingeschlossen.

Korrelationsanalyse. Nach der deskriptiven Itemanalyse folgte die Auswertung der korrelativen Kennzahlen der Items. Diese erfolgt auf Ebene der Variablenzugehörigkeit. Dabei wurde die Trennschärfe, Cronbachs Alpha der Messung der Variable und Cronbachs Alpha, wenn das Item weggelassen wird, erhoben. Mit der Trennschärfe bestimmt man die Korrelation zwischen der Ausprägung von Teilnehmenden auf dem einzelnen Item und dem gesamten Testwert von Teilnehmenden. Die Trennschärfe kann nur gebildet werden, wenn alle Items dasselbe Merkmal messen – es wird also von einer Itemhomogenität ausgegangen. Genau aus diesem Grund wurde die Trennschärfe auf Basis der Variablenzugehörigkeit gemessen und nicht auf Basis der gesamten Skala. Auch zwischen der Trennschärfe und der Itemvarianz besteht ein Zusammenhang. Zwar begünstigt eine hohe Itemvarianz eine gute Trennschärfe, allerdings ist sie kein Garant für diese (vgl. Kelava & Moosbrugger, 2012). Als Korrelation kann die Trennschärfe Werte zwischen minus eins und plus eins annehmen. Liegt sie nahe minus eins, so bedeutet dies, dass Teilnehmende mit einer niedrigen Ausprägung des zu messenden Merkmals, das Item symptomatisch beantworten. Teilnehmende, die sich nicht im Status der inneren Kündigung befänden, hätten in diesem Fall hohe Werte auf diesem Item. Aus diesem Grund werden Items mit einer Trennschärfe nahe minus eins ausgeschlossen. Items mit einer Trennschärfe nahe null können keine Differenzierung zwischen Teilnehmenden mit hohen und Teilnehmenden mit niedrigen Merkmalsausprägungen vornehmen. Die Ausprägung des Items steht in keinem Zusammenhang mit den Ausprägungen der anderen Items der Skala. Das bedeutet auch Items nahe null werden nicht weiter berücksichtigt. Eine Trennschärfe nahe plus eins spricht dafür, dass Teilnehmende mit hoher Merkmalsausprägung das Item symptomatisch beantworten. Eine hohe positive Trennschärfe spricht dafür, dass das Item zu einer

ähnlichen Differenzierung führt wie der gesamte Test. Allgemein empfohlen wird, Items mit einer Trennschärfe unter 0,4 nicht zu berücksichtigen (vgl. Kelava & Moosbrugger, 2012). Auch dieser Empfehlung wird Folge getragen.

Als weiteres korrelatives Maß wurde Cronbachs Alpha der Variable herangezogen, insbesondere Cronbachs Alpha, wenn das inspizierte Item weggelassen wird. Cronbachs Alpha gilt als Indikator für die interne Konsistenz und gibt die durchschnittliche Korrelation der Items untereinander an (Schermelleh-Engel & Werner, 2012). Da auch Cronbachs Alpha eine Korrelation darstellt, kann es Werte zwischen minus eins und plus eins annehmen. Ein gängiger Richtwert für ein akzeptables Cronbachs Alpha ist 0.70, Werte darüber hinaus gelten als gut (Schermelleh-Engel & Werner, 2012). Soll die Relevanz eines Items für die gesamte Skala bemessen werden, so muss zunächst Cronbachs Alpha über alle Items gebildet werden. Der nächste Schritt wäre die Bestimmung von Cronbachs Alpha, wenn das aktuell betrachtete Item, weggelassen wird. Sinkt Cronbachs Alpha deutlich, spricht dies dafür, dass das Item einen wichtigen Beitrag zur internen Konsistenz leistet.

Itemselektion. Nach der Auswertung der deskriptiven und korrelativen Kennzahlen erfolgte die Itemselektion. Dabei wurde sich an gängigen Faustregeln und Empfehlungen zur Itemselektion orientiert (vgl. Kelava & Moosbrugger, 2012). Items, die eine unzureichende Trennschärfe und Itemschwierigkeit aufwiesen, wurden ausgeschlossen. Konkret bedeutet dies: eine negative Trennschärfe oder eine Trennschärfe kleiner .40 und eine Itemschwierigkeit kleiner .20. Anschließend wurde das Cronbachs Alpha für die Variablen gebildet – einmal unter Einschluss des betrachteten Items und einmal unter Ausschluss. Reduzierte sich Cronbachs Alpha durch die Wegnahme des Items deutlich, wurde das Item nicht verworfen. Da die Anzahl der Items mit dem Ausmaß der internen Konsistenz zusammenhängt (Schermelleh-Engel & Werner, 2012), war das Ziel mindestens drei Items für jede Variable zu selektieren, die den Selektionskriterien entsprachen. Für 14 der 15 Variablen war dies möglich. Die

Itemschwierigkeit für CWB war allerdings für die meisten Items ungenügend, daher konnten hier nur zwei Items selektiert werden. Es entstand so eine Skala mit insgesamt 44 Items.

Tabelle 4. *Überblick über die deskriptiven Kennzahlen der selektierten Items.* (Quelle: Eigene Erhebung)

	M	SD	Varianz	Schwierigkeits- Index
S_i1	3.37	1.80	3.13	39.5
S_i2	3.40	1.77	3.07	40.0
S_i3	3.40	1.80	3.21	40.0
AK_i13	3.16	1.40	1.91	36.0
AK_i15	3.72	1.57	2.41	45.3
AK_i16	3.46	1.67	2.75	41.0
PRA_i18	3.42	1.84	3.42	40.3
PRA_i19	3.66	1.73	2.99	44.3
PRA_i24	3.49	1.76	3.12	41.5
RIS_i28	3.19	1.62	2.75	36.5
RIS_i30	3.18	1.50	2.32	36.3
RIS_i32	3.01	1.67	2.84	33.5
EK_i34	3.71	1.47	2.14	45.2
EK_i36	3.70	1.45	2.06	45.0
EK_i42	3.39	1.65	2.67	39.8
RAS_i44	2.85	1.65	2.78	30.8
RAS_i48	2.88	1.55	2.48	31.3
RAS_i51	3.09	1.64	2.71	34.8
RPL_i53	2.58	1.33	1.72	26.3
RPL_i58	2.66	1.60	2.59	27.7

RPL_i59	2.83	1.56	2.54	30.5
KNW_i61	3.65	1.49	2.15	44.2
KNW_i63	3.69	1.49	2.13	44.8
KNW_i66	3.27	1.56	2.38	37.8
AC_i68	3.08	1.74	3.02	34.7
AC_i71	3.42	1.85	3.34	40.3
AC_i75	3.32	1.67	2.79	38.7
KC_i76	3.74	1.70	2.91	45.7
KC_i77	3.42	1.68	2.83	40.3
KC_i78	3.97	1.62	2.66	49.5
EM_i84	3.16	1.58	2.54	36.0
EM_i88	3.12	1.62	2.74	35.3
EM_i90	2.88	1.61	2.50	31.3
F_i95	2.53	1.68	2.83	25.5
F_i98	2.63	1.77	3.14	27.2
F_i99	2.95	1.69	2.86	32.5
L_i104	2.67	1.58	2.46	27.8
L_i106	3.03	1.65	2.65	33.8
L_i107	2.68	1.58	2.61	28.0
DIS_i115	2.76	1.64	2.71	29.3
DIS_i117	2.89	1.66	2.80	31.5
DIS_i119	2.43	1.51	2.22	23.8
CWB_i124	2.52	1.47	2.59	25.3
CWB_i128	2.83	1.65	2.83	30.5

Tabelle 5. *Überblick über die korrelativen Kennzahlen der selektierten Items.* (Quelle: Eigene Erhebung)

	Trennschärfe	Cronbachs Alpha der Messung der Variable	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen wird
S_i1	0.86	0.934	0.918
S_i2	0.85	0.934	0.919
S_i3	0.85	0.934	0.919
AK_i13	0.62	0.767	0.718
AK_i15	0.54	0.767	0.730
AK_i16	0.56	0.767	0.725
PRA_i18	0.86	0.950	0.934
PRA_i19	0.86	0.950	0.934
PRA_i24	0.88	0.950	0.932
RIS_i28	0.66	0.877	0.859
RIS_i30	0.77	0.877	0.849
RIS_i32	0.71	0.877	0.854
EK_i34	0.61	0.832	0.808
EK_i36	0.57	0.832	0.812
EK_i42	0.68	0.832	0.801
RAS_i44	0.72	0.887	0.867
RAS_i48	0.79	0.887	0.860
RAS_i51	0.81	0.887	0.858
RPL_i53	0.52	0.715	0.666
RPL_i58	0.63	0.715	0.631
RPL_i59	0.63	0.715	0.632
KNW_i61	0.81	0.916	0.899
KNW_i63	0.81	0.916	0.898
KNW_i66	0.72	0.916	0.906

AC_i68	0.82	0.918	0.900
AC_i71	0.75	0.918	0.906
AC_i75	0.79	0.918	0.903
KC_i76	0.67	0.814	0.772
KC_i77	0.59	0.814	0.784
KC_i78	0.63	0.814	0.778
EM_i84	0.67	0.794	0.745
EM_i88	0.51	0.794	0.771
EM_i90	0.50	0.794	0.767
F_i95	0.88	0.951	0.941
F_i98	0.86	0.951	0.942
F_i99	0.87	0.951	0.942
L_i104	0.84	0.943	0.933
L_i106	0.86	0.943	0.931
L_i107	0.82	0.943	0.934
DIS_i115	0.72	0.913	0.902
DIS_i117	0.73	0.913	0.902
DIS_i119	0.75	0.913	0.901
CWB_i124	0.70	0.830	0.793
CWB_i128	0.71	0.830	0.790

6.3 Skalenanalyse

Explorative Datenanalyse. Nach der Selektion folgt nun eine Skalenanalyse mit den 44 ausgewählten Items. Der erste Schritt hierbei war die Ermittlung der Testwerte. Im Zuge dessen ist aufgefallen, dass durch die Selektion der Items einige Datensätze erneut eine hohe Anzahl an fehlenden Werten aufwiesen. Datensätze, die weniger als ein Viertel der selektierten Items beantwortet hatten, wurden erneut aus der Analyse ausgeschlossen. Ergebnis dieser Bereinigung waren 256 Datensätze. Für diese

wurde der Testwert der gesamten Skala zur Messung von innerer Kündigung gebildet, indem die Zeilensumme berechnet und durch die Anzahl an beantworteten Fragen geteilt wurde (vgl. Kelava & Moosbrugger, 2012). Dies ist eine gängige Art der Testwertbildung in der klassischen Testtheorie (Moosbrugger, 2012). Anschließend wurde eine explorative Datenanalyse durchgeführt, deren Ergebnisse aus Tabelle sechs entnommen werden können. Die Testwerte, weisen im Gegensatz zur Normalverteilung eine flachere Wölbung auf und sind rechtsschief verteilt. Das Maximum des Testwerts liegt bei 5.74 und das Minimum bei 1. Der Mittelwert entspricht 3.11 mit einer Standardabweichung von 1.12. Der Interquartilbereich des Testwerts liegt bei 1.76 mit einer Spannweite von 4.74. Der Median liegt dabei bei 2.95.

Tabelle 6. *Ergebnisse der explorativen Datenanalyse* (Quelle: Eigene Erhebung) , N = 256

Testwert	Statistik	Standard-Fehler
Mittelwert	3,1123	,06983
95% Konfidenzintervall des Mittelwerts	Untergrenze	2,9748
	Obergrenze	3,2499
5% getrimmtes Mittel	3,0940	
Median	2,9500	
Varianz	1,248	
Standard Abweichung	1,11732	
Minimum	1,00	
Maximum	5,74	
Spannweite	4,74	
Interquartilbereich	1,76	
Schiefe	,268	,152
Kurtosis	-,808	,303

In Übereinstimmung mit der klassischen Testtheorie ist der Testwert eine geeignete Punktschätzung des wahren Wertes. Der Testwert setzt sich zusammen aus dem wahren Wert von Teilnehmenden und einem Messfehler – dem sogenannten Standardmessfehler (Moosbrugger, 2012). Der Standardmessfehler beschreibt die durchschnittliche Streuung des Messfehlers um den Mittelwert. Dieser dient zur Bestimmung eines Konfidenzintervalls. Durch das Konfidenzintervall wird die Unsicherheit berücksichtigt, die mit der Verwendung des Testwertes als Schätzwert des wahren Wertes einhergeht (Moosbrugger, 2012). Es definiert einen Wertebereich, in dem sich 95 % der wahren Werte befinden, die zum Testwert geführt haben können (Moosbrugger, 2012). Ein solches Konfidenzintervall wurde auch für diese Erhebung gebildet. Die Untergrenze des Konfidenzintervalls bildet dabei 2.97, die Obergrenze bildet 3.25. Der Standardmessfehler liegt dabei bei 0.07 (siehe Tabelle 6).

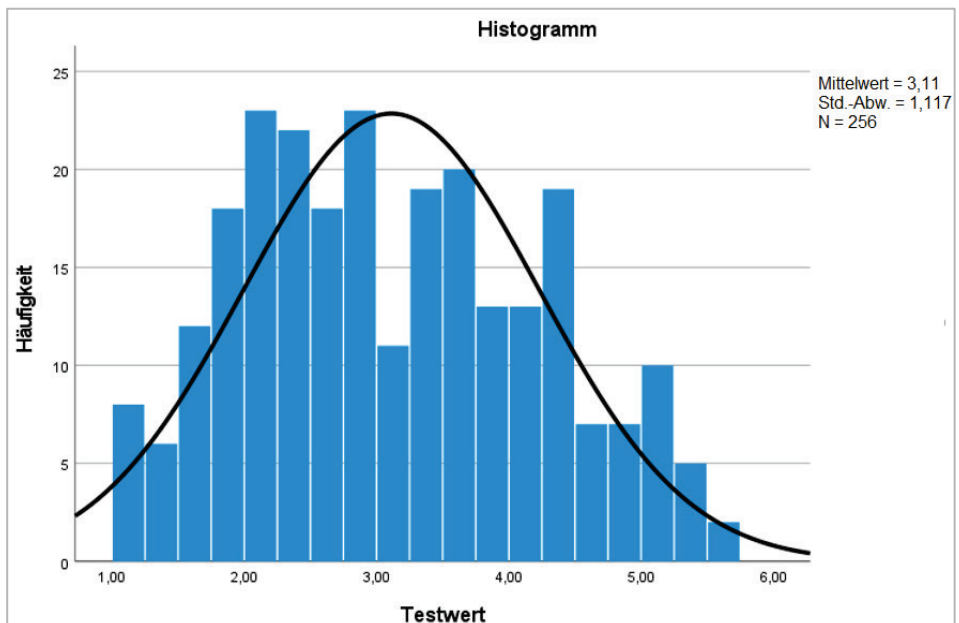


Abbildung 8. Verteilung des Testwertes (Quelle: Eigene Erhebung), N = 256

Reliabilität. In der empirischen Sozialforschung ist der Stellwert der Reliabilität allgemein bekannt. Die Reliabilität ist eins der drei Hauptgütekriterien und beschreibt die Zuverlässigkeit der Messung, die durch einen Test durchgeführt wird. Erfolgt die Konstruktion des Tests auf Basis der klassischen Testtheorie, spielt das Gütekriterium eine gesonderte Rolle (vgl. Moosbrugger, 2012; Schermelleh-Engel & Werner, 2012). Für den bereits ermittelten Standardmessfehler bildet die Schätzung der Reliabilität die Basis, denn der Reliabilitätskoeffizient gibt den Anteil der wahren Varianz an der getesteten Varianz wieder. Moosbrugger (2012) definiert Reliabilität demnach wie folgt:

„Die Reliabilität Rel bezeichnet die Messgenauigkeit eines Tests und ist als Anteil der Varianz der wahren Werte an der Varianz der Testwerte definiert.“ (S. 110).

Geschätzt werden kann dieser Wert durch gängige Methoden der Ermittlung der Reliabilität: Retest-Reliabilität, Paralleltest-Reliabilität, Split-Half-Reliabilität und interne Konsistenz. Die Retest-Reliabilität wird bestimmt, indem der gleiche Test zweimal der gleichen Stichprobe vorgelegt wird (Schermelleh-Engel & Werner, 2012). Per se gibt es Vor- wie auch Nachteile für die Schätzung der Reliabilität durch einen Retest. Aus zwei Gründen kommt diese Methode in der vorliegenden Arbeit nicht infrage: erstens handelt es sich, um eine anonyme digital rekrutierte Zufallsstichprobe, die für einen zweiten Durchgang nicht mehr in gleicherweise erfasst werden könnte. Zweitens ist für dieses Verfahren der zeitliche Rahmen dieser Thesis zu klein. Auch die Methode der Paralleltest-Reliabilität scheint in dieser Erhebung als ungeeignet. Die Verwendung von Paralleltests zur Bestimmung der Reliabilität wird häufig für renommierte Testverfahren eingesetzt, die eine längere Konstruktionshistorie aufweisen. In diesem Konstruktionsprozess kann die Parallelität zweier Testversionen angestrebt werden. Konkret bedeutet dies, dass derselben Gruppe von Teilnehmenden zwei Fragebögen vorgelegt werden, die mit dem Ziel konstruiert wurden, genau das Gleiche zu messen (Schermelleh-Engel & Werner, 2012). Auch diese Methode wird aus zeitlichen Gründen nicht angewandt.

Innerhalb von einem halben Jahr zwei identische Testversionen zu erstellen und dieser der gleichen Gruppe vorzulegen, ist schwierig. Auch das Prozedere an sich ist äußerst komplex und unpassend für die Zielrichtung dieser Arbeit. Ein ähnliches Vorgehen bildet die Split-Half Methode. Hierbei wird der Test in zwei gleich große Hälften geteilt, anschließend wird die Korrelation beider Testhälften berechnet. Diese Korrelation stellt einen Schätzwert der Reliabilität dar (Schermelleh-Engel & Werner, 2012). Da sich die Länge eines Tests positiv auf die Reliabilität auswirkt, kann davon ausgegangen werden, dass ein halber Test aufgrund seiner Beschaffenheit, zu einer niedrigeren Reliabilität führt als es ein ganzer tun würde (Schermelleh-Engel & Werner, 2012). Dem kann entgegengewirkt werden, durch die Anwendung der Spearman-Brown-Korrektur. Ähnlich wie bei der Paralleltest-Reliabilität weist auch die Split-Half Methode die Problematik der Parallelität auf (Schermelleh-Engel & Werner, 2012). Es ist anzunehmen, dass bei der Berechnung der Split-Half-Reliabilität diese noch weniger vorhanden ist als bei der Paralleltest Methode. Schließlich wurde bei Letzterer Parallelität zumindest in der Konstruktion angestrebt. Dennoch kann der Spearman-Brown-Koeffizient bestimmt werden, um die Split-Half-Reliabilität zu bestimmen und sie später mit anderen Schätzungen zu vergleichen.

Tabelle 7. Bestimmung der Split-Half Reliabilität. (Quelle: Eigene Erhebung), N = 175

Reliabilitätsstatistiken			
	Teil 1	Wert	,945
		Anzahl der Items	22 ^a
Cronbachs Alpha	Teil 2	Wert	,945
		Anzahl der Items	22 ^b
		Gesamtzahl der Items	44
Korrelation zwischen Formen			,889
Spearman-Brown-Koeffizient	Gleiche Länge		,941
	ungleiche Länge		,941
Guttman's Split-Half-Koeffizient			,941

a. Die Items sind: S_i1, S_i2, S_i3, AK_i13, AK_i15, AK_i16, PRA_i18, PRA_i19, PRA_i24, RIS_i28, RIS_i30, RIS_i32, EK_i34, EK_i36, EK_i42, RAS_i44, RAS_i48, RAS_i51, RPL_i53, RPL_i58, RPL_i59, KNW_i61.

b. Die Items sind: KNW_i63, KNW_i66, AC_i68, AC_i71, AC_i75, KC_i76, KC_i77, KC_i78, EM_i84, EM_i88, EM_i90, F_i95, F_i98, F_i99, L_i104, L_i106, L_i107, DIS_i115, DIS_i117, DIS_i119, CWB_i124, CWB_i128.

Messen alle Items eines Tests das gleiche Merkmal, ist der Test damit intern konsistent und kann als eine Schätzung der Reliabilität dienen. Eine Methode zur Bestimmung der internen Konsistenz wurde bereits in der Selektion der Items als Entscheidungskriterium herangezogen – Cronbachs Alpha. Cronbach (1951) zeigte rechnerisch, dass wenn die Items eines Tests dasselbe Merkmal erfassen, jedes Item als eine separater Testteil verstanden werden kann. Durch eine Zusammenhangsanalyse wird damit auf die interne Konsistenz geschlossen. Wie bereits in Kapitel 6.2 erwähnt, stellt Cronbachs Alpha die durchschnittliche Korrelation der

Items untereinander dar (Schermelleh-Engel & Werner, 2012). Im Gegensatz zu den anderen Methoden der Reliabilitätsbestimmung, bietet diese einige Vorteile: Cronbachs Alpha benötigt nur eine Erhebung bei einer Stichprobe. Es wird keine parallele Testversion benötigt und die Items müssen nicht verschiedenen Testhälften zugeordnet werden. Die Anwendung ist sehr praktisch und wird daher in der Praxis am häufigsten zur Bestimmung der Reliabilität verwendet (Schermelleh-Engel & Werner, 2012). Daher wird auch in dieser Arbeit die interne Konsistenz durch Cronbachs Alpha als Schätzer der Reliabilität verwendet – sowohl für die gesamte Skala als auch für die einzelnen Variablen.

Tabelle 8. *Bestimmung der internen Konsistenz durch Cronbachs Alpha.* (Quelle: Eigene Erhebung)

	Cronbachs Alpha	Anzahl an Items	N
Gesamte Skala	.970	44	175
Schock	.915	3	231
Hohe Austrittskosten	.713	3	232
Präferenz für Austritt	.933	3	236
Resignierter Soll-Ist-Zustand	.836	3	225
Unkontrollierbarkeit der Situation	.743	3	237
Resigniertes Anspruchsniveau	.875	3	241
Resignierte Problemlösung	.809	3	238
Kosten-Nutzen-Wiederherstellung	.882	3	247
Affektives Commitment	.890	3	229
Kalkulatorisches Commitment	.707	3	235
Extrinsische Motivation	.655	3	239
Frustration	.924	3	238

Lustlosigkeit	.909	3	242
Disengagement	.811	3	239
CWB	.787	2 ⁹	234

Blanz (2015) stellt gängige Bewertungsempfehlungen des Cronbachs Alpha dar. Demnach gilt ein Alpha größer .70 als akzeptable, größer .80 als gut und größer .90 als exzellent. Das Cronbachs Alpha der gesamten Skala liegt bei .970. Dieser Wert ist, nach Blanz (2015), als exzellent zu bewerten. Schermelleh-Engel und Werner (2012) weisen jedoch auch darauf hin, dass derart hohe Alpha Werte weitere Ursachen haben können als eine exzellente interne Konsistenz. Ein Alpha von weit über .90, wie es in der vorliegenden Skala der Fall ist, könnte für Redundanz in den Items sprechen oder für eine Korrelation der Dimensionen miteinander.

Der Großteil der Alpha Werte der Variablen liegt im akzeptablen bis guten Bewertungsbereich. Die einzige Ausnahme hierbei stellt extrinsische Motivation dar. Das Alpha von .655 ist als fragwürdig zu bewerten (vgl. Blanz, 2015). Ein Grund hierfür könnte die niedrige Itemanzahl sein. Cronbachs Alpha ist sehr anfällig für die Anzahl an Items und wird umso besser je mehr Items die Skala enthält (Schermelleh-Engel & Werner, 2012). Das ist auch der Grund wieso die Alpha Werte in Kapitel 6.2 von den Alpha Werten in diesem Kapitel abweichen – nach der Selektion der Items wurden weniger Items in die Analyse einbezogen. Es lässt sich also vermuten, dass Cronbachs Alpha die Reliabilität hier unterschätzt, denn für alle formulierten Items wies extrinsische Motivation noch ein Alpha von .794 auf. Aus diesem Grund wird der fragwürdige Wert dieser Variable akzeptiert und die Items weiterhin in die Analyse eingeschlossen.

⁹ Cronbachs Alpha wurde konstruiert für die Analyse von Langskalen und stellt damit für die Messung von CWB in dieser Skala kein besonders geeignetes Maß dar. Cronbachs Alpha ist sehr anfällig für die Anzahl an Items. Es ist anzunehmen, dass dieser Alphawert die wahre Reliabilität unterschätzt. Der Vergleichbarkeit halber wurde hier dennoch Cronbachs Alpha erfasst (Schermelleh-Engel & Werner, 2012).

Die zusammenhängende Skala zur Messung der inneren Kündigung scheint reliabel zu sein. Hierfür wurden die Split-Half Reliabilität und die interne Konsistenz als Schätzer herangezogen. Beide weisen Werte größer .90 auf, was nach gängigen Faustregeln auf eine gute Zuverlässigkeit schließen lässt (vgl. Blanz, 2015; Schermelleh-Engel & Werner, 2012). Da es sich hierbei um sehr hohe Werte handelt, gilt es zu überprüfen, ob beispielsweise die Dimensionen miteinander korrelieren, was eine Begründung des hohen Alphas sein könnte (vgl. Schermelleh-Engel & Werner, 2012).

6.4 Dimensionsanalyse

Das Untersuchungsmodell wurde in Kapitel fünf in die Dimensionen der inneren Kündigung übersetzt. Im Folgenden wird überprüft, ob sich das vermutete Modell in den Daten wiederfinden lässt. Dazu soll eine explorative Faktorenanalyse durchgeführt werden.

Eignungsprüfung. Vor Beginn gilt zu überprüfen, ob die Stichprobe für die Anwendung einer Faktorenanalyse geeignet ist. Entscheidend ist hier die Anti-Image-Korrelationsmatrix, das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium (KMO) und der Bartlett-Test auf Sphärizität. Die Eignungsprüfung wird sowohl auf die einzelnen Items als auch auf die Stichprobe als solche bezogen. Die Items werden auf Basis der Anti-Image-Korrelationsmatrix überprüft. Diese beruht auf der Annahme, dass sich die Varianz von Variablen aus zwei Teilen zusammensetzt. Das *Image* beschreibt den Teil der Varianz, der durch verbleibende Variablen innerhalb einer multiplen Regression erklärt werden kann. Das *Anti-Image* beschreibt den zweiten Teil der Varianz, der von anderen Variablen, unabhängig ist (Backhaus et al., 2016; S. 377). Auf alle Variablen angewendet lässt sich daraus die Anti-Image-Korrelationsmatrix ableiten. In der Diagonalen dieser Matrix liegt der *measure of sampling adequacy* (MSA). Aus dem MSA leitet sich die Zusammengehörigkeit der Variablen ab. Weisen Items Werte kleiner .60 auf, gelten diese als ungeeignet für die Faktorenanalyse (Backhaus et al., 2016). Es wurde die Anti-Image-Korrelationsmatrix für

diese Erhebung gebildet und auf MSA-Werte größer .60 überprüft. Alle Variablen weisen Werte zwischen .780 und .969 auf und scheinen damit für die Anwendung der Faktorenanalyse geeignet zu sein. Um die Eignungsentscheidung final treffen zu können, gilt es das KMO-Kriterium zu bestimmen. Dieses basiert auf der Anti-Image-Korrelationsmatrix und wird durch die Aggregation der variable-spezifischen MSA-Werte gebildet (Backhaus et al., 2016, S. 379). Auch hier gilt die Empfehlung eine Stichprobe mit einem KMO-Kriterium unter .60 nicht für die Faktorenanalyse in Betracht zu ziehen. Das KMO-Kriterium dieser Erhebung übersteigt .60 mit .940 deutlich. Auch der Bartlett-Test ist signifikant ($p < .001$). Der Bartlett-Test ist ein Hypothesentest, der, ähnlich wie das KMO-Kriterium, testet, ob die Variablen in Beziehung stehen. Die Nullhypothese geht von unkorrelierten Variablen aus. Da Signifikanz erreicht wird, kann diese Hypothese verworfen werden. Dennoch gilt Vorsicht bei der Interpretation dieses Ergebnisses, denn der Bartlett-Test ist empfindlich gegenüber einer nicht normal verteilten Stichprobe (Backhaus et al., 2016). Die Daten dieser Erhebung sind nicht normalverteilt. Da jedoch die MSA-Werte der Anti-Image-Korrelationsmatrix und das KMO-Kriterium hoch genug sind, wird davon ausgegangen, dass die Stichprobe für eine Faktorenanalyse tauglich ist.

Tabelle 9. *KMO-Kriteriums und des Bartlett-Tests für die explorative Faktorenanalyse. (Quelle: Eigene Erhebung)*

KMO- und Bartlett-Test		
Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin.		,940
Bartlett-Test auf Sphärizität	Ungefähres Chi-Quadrat	6607,536
	df	946
	Signifikanz nach Bartlett	,000

Extraktionsmethode. Beginnend mit der Faktorenanalyse muss die Extraktionsmethode gewählt werden. Hierbei stehen grundsätzlich

zwei Methoden zur Auswahl, die sich in ihrer Zielsetzung unterscheiden – die Hauptkomponentenanalyse und die Hauptachsenanalyse. Die Hauptkomponentenanalyse zielt darauf ab, möglichst viel Varianz aufzuklären. Dies geschieht durch lineare Kombinationen der Variablen, die als Faktoren bezeichnet werden. Einbezogen wird die gesamte Varianz der Variablen – auch die Varianz des Messfehlers. Die dadurch entstehenden Faktoren enthalten die Messfehler und können somit nicht als latente Variablen bezeichnet werden (Moosbrugger & Schermelleh-Engel, 2012). Doch genau dies ist das Ziel dieser Arbeit. Es soll eine übergeordnete latente Variable identifiziert werden, die die Beziehungsmuster zwischen den Variablen erklärt. Hierfür eignet sich die Extraktionsmethode der Hauptachsenanalyse. Die Hauptachsenanalyse identifiziert eben dieses Beziehungsmuster. Die Varianzaufklärung findet nur durch die gemeinsamen Faktoren statt, was zu einer niedrigeren Aufklärung der wahren Gesamtvarianz führt als bei der Hauptkomponentenanalyse (Moosbrugger & Schermelleh-Engel, 2012).

Durchführung. Da es sich bei der Hauptachsenanalyse um ein exploratives Verfahren handelt, werden verschiedene Durchgänge ausgewertet. Im ersten Durchgang wird das Kaiser-Guttman-Kriterium als Abbruchkriterium definiert. Dieses festzulegen ist notwendig, da sonst eine Vielzahl nicht relevanter Faktoren extrahiert wird. Das Kaiser-Guttman-Kriterium besagt, dass alle Faktoren mit einem Eigenwert größer eins als relevant betrachtet werden (Moosbrugger & Schermelleh-Engel, 2012). Der Eigenwert stellt die, durch einen Faktor erklärte, Varianz dar. Dieser setzt sich zusammen aus den Summen der quadrierten Faktorladungen. Faktorladungen können als Korrelation zwischen dem latenten Faktor und dem Item verstanden werden und befinden sich somit zwischen minus eins und plus eins (Moosbrugger & Schermelleh-Engel, 2012). Wie viel Varianz der einzelnen Variablen durch den Faktor aufgeklärt wird, gibt die Kommunalität an. Auf Basis des Kaiser-Guttman-Kriteriums gilt demnach:

Führt ein Faktor dazu, dass er mehr Varianz erklärt, als eine einzelne Variable aufweist, wird dieser Faktor extrahiert (vgl. Moosbrugger & Schermelleh-Engel, 2012).

Die erste Durchführung der Hauptachsenanalyse ergab eine Varianzaufklärung von 65.076 % durch insgesamt sieben Faktoren. Bereits 44.981 % dieser Varianzaufklärung erfolgte nach dem ersten Faktor. Dieses Phänomen ist relativ häufig, wenn das Kaiser-Guttman-Kriterium als Abbruchkriterium gewählt wird, denn einige Stichprobendaten könnten zufällig einen Eigenwert größer eins aufweisen, gerade bei besonders vielen Variablen ist dies ein Problem (vgl. Moosbrugger & Schermelleh-Engel, 2012). Da in dieser Erhebung viele Variablen erhoben wurden, kann vermutet werden, dass es im ersten Durchgang der explorativen Faktorenanalyse zu diesen zufälligen Eigenwerten gekommen ist. Demnach muss ein weiteres Abbruchkriterium gewählt werden, um eine sinnvolle Extraktion sicherzustellen. Hier zu nennen ist der Scree-Test. Der Scree-Test ist ein grafisches Verfahren, welches den Eigenwert auf der y-Achse und die Faktorenummer auf der x-Achse darstellt. Zeigt der Graf im Eigenwertverlauf einen deutlichen Knick, so ist dies ein Indikator, dass sich der Graf asymptotisch der y-Achse nähert. In der Regel lassen sich die Faktoren vor dem Knick inhaltlich interpretieren (Moosbrugger & Schermelleh-Engel, 2012). Führt man einen Scree-Test bei der vorliegenden Stichprobe durch, lassen sich drei Faktoren vor dem Knick ablesen. Darauf aufbauend wurde die Faktoranalyse erneut ausgeführt. Dabei wurde das Abbruchkriterium auf drei Faktoren festgelegt. Im zweiten Durchgang ergab sich so eine kumulierte Varianzaufklärung von 56.399 %.

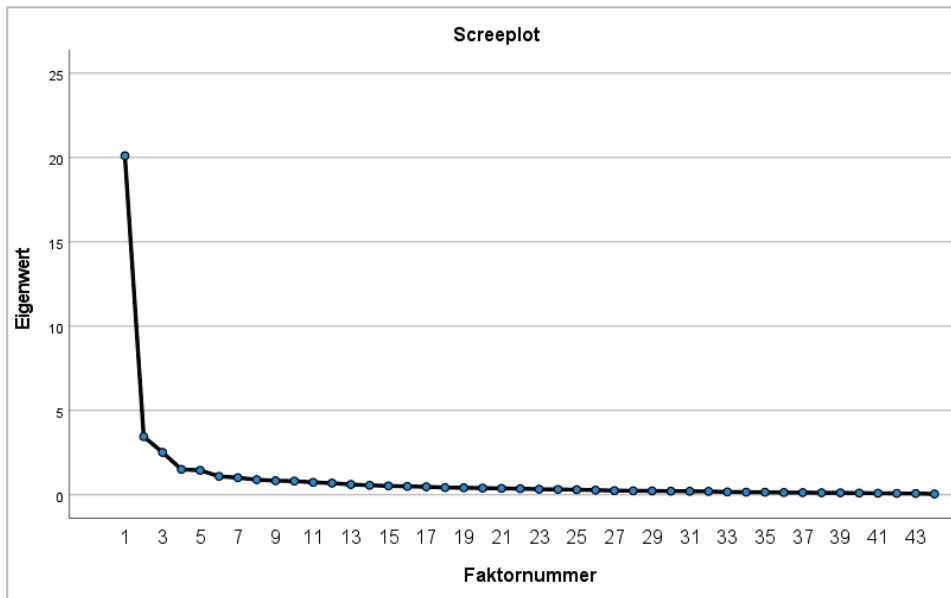


Abbildung 9. Scree-Test Grafik des ersten Durchlaufs der explorativen Faktorenanalyse (Quelle: Eigene Erhebung)

Faktorenrotation. Das aus der Faktorenanalyse gewonnene Ladungsmuster der Items ist inhaltlich nur schwer zu interpretieren. Aus diesem Grund führt man eine Faktorenrotation durch. Durch die Faktorenrotation wird das Koordinatenkreuz im Ursprung gedreht, was zu einer Transformation der Faktorladungen führt (Backhaus et al., 2016). Diese Transformation hat das Ziel, sich der Einfachstruktur anzunähern. Die Einfachstruktur erleichtert die inhaltliche Interpretation der Faktorenzugehörigkeit der Items. Die Faktorladungen werden so transformiert, dass sie nur noch auf einen Faktor hoch laden. Diese Ladung bezeichnet die Primärladung (Moosbrugger & Schermelleh-Engel, 2012). Grundsätzlich werden zwei Rotationsarten unterschieden. Bei der orthogonalen Rotation wird davon ausgegangen, dass die Faktoren unkorreliert sind. Daher bleiben die Faktoren bei der Drehung in einem Rechtenwinkel zueinander. Die oblique Rotation geht nicht von der Unkorreliertheit der Faktoren aus. Die

Faktoren werden hierbei in einem schiefen Winkel rotiert (vgl. Backhaus et al., 2016).

Da die Skalenanalyse die Vermutung aufgeworfen hat, dass die Faktoren miteinander korreliert sind, wird die orthogonale Rotation verworfen und sich für die oblique Rotation entschieden. Außerdem empfehlen Moosbrugger und Schermelleh-Engel (2012), wenn bereits theoretische Annahmen existieren, dann sollte sich für das oblique Verfahren entschieden werden. Eckey, Kosfeld und Rengers (2002) beschreiben die Promax-Rotation als das bekannteste oblique Verfahren. Dabei werden die orthogonalen Ladungen mit einem Exponenten potenziert, wodurch extreme Ladungen vermieden werden sollen. Der hier verwendete Exponent ist vier, da dieser häufig zu interpretierbaren Lösungen führt (vgl. Eckey et al., 2002). Das Resultat ist eine Mustermatrix, eine Strukturmatrix sowie eine Korrelationsmatrix der Faktoren. Die Faktoren werden auf Basis der Mustermatrix interpretiert (Moosbrugger & Schermelleh-Engel, 2012).

Tabelle 10. *Mustermatrix der rotierten explorativen Faktorenanalyse*, (Quelle: Eigene Erhebung)

	Faktor		
	1	2	3
S_i1	,882	-,092	,012
S_i2	,992	-,131	-,027
S_i3	,734	,001	,041
AK_i13	,082	-,014	,625
AK_i15	,225	-,165	,455
AK_i16	-,183	,027	,863
PRA_i18	,943	-,181	,133
PRA_i19	1,010	-,224	-,064

PRA_i24	1,102	-,308	-,076
RIS_i28	,364	,015	,419
RIS_i30	,537	,073	,339
RIS_i32	,441	-,069	,466
EK_i34	,569	,060	,150
EK_i36	,111	,196	,235
EK_i42	,600	-,040	,220
RAS_i44	,290	,522	-,039
RAS_i48	,314	,480	,059
RAS_i51	,279	,554	,020
RPL_i53	,194	,364	,069
RPL_i58	,589	,344	-,098
RPL_i59	,292	,506	,115
KNW_i61	-,236	,800	,086
KNW_i63	-,140	,710	,145
KNW_i66	-,133	,739	,051
AC_i68	,753	,142	-,067
AC_i71	,846	,042	-,136
AC_i75	,779	,063	-,011
KC_i76	-,140	,060	,780
KC_i77	-,164	,096	,846
KC_i78	,338	,003	,449
EM_i84	,453	,258	,040
EM_i88	-,142	,535	,122

EM_i90	,089	,642	-,048
F_i95	,571	,376	-,053
F_i98	,617	,285	-,052
F_i99	,675	,249	-,055
L_i104	,424	,511	-,097
L_i106	,562	,340	-,006
L_i107	,271	,611	-,006
DIS_i115	,359	,429	-,096
DIS_i117	,250	,622	-,030
DIS_i119	,152	,526	-,011
CWB_i124	-,129	,777	-,123
CWB_128	-,239	,889	-,071

Extraktionsmethode: Hauptachsenfaktorenanalyse.

Rotationsmethode: Promax mit Kaiser-Normalisierung.

a. Die Rotation ist in 6 Iterationen konvergiert.

Interpretation der Faktoren. Um die Faktoren inhaltlich besser zu interpretieren, erfolgte die Ausgabe der Faktormatrix erneut, wobei Ladung kleiner .40 unterdrückt wurden. Durch diese Annäherung an die Einfachstruktur wird das Bild noch klarer: Die zuvor vermutete dimensionale Struktur von innerer Kündigung ist auf Basis der Daten nicht haltbar. Zwar laden Items, die zur gleichen Variable gehören, zum Großteil auf die gleichen Faktoren, allerdings wird die vermutet Struktur nicht abgebildet. Einzig und allein die Zahl der Faktoren ist identisch mit der Zahl der vermuteten Dimensionen. Das heißt die Faktoren müssen zweierlei interpretiert werden: Eingangs müssen Faktorzugehörigkeiten klar definiert sein und anschließend benötigen die Faktoren eine neue inhaltliche Interpretation.

Der erste Faktor wird inhaltlich mit *Treibern der inneren Kündigung* beschrieben – kurz Treiber. Auf ihn laden hoch die Items der Variablen Schock (S_i1, S_i2, S_i3), Präferenz für den Austritt aus der Organisation (PRA_i18, PRA_i19, PRA_i24), niedriges affektives Commitment (AC_i68, AC_i71, AC_i75), Frustration (F_i95, F_i98, F_i99) und Unkontrollierbarkeit der Situation (EK_i34, EK_i42). Da das Item EK_i36 keinem Faktor zugeordnet werden kann, wird es nachträglich aus der Skala entfernt. Die Variable resignativer Soll-Ist-Vergleich (RIS_i28, RIS_i30, RIS_i32) wird inhaltlich ebenfalls diesem Faktor zugeordnet, weist allerdings Querladungen auf. Bei einer Querladung handelt es sich um ein Ladungsmuster, dass von der Einfachstruktur abweicht. Die Items einer Variable sind nicht eindeutig einem Faktor zuzuordnen. Dies ist ein Hinweis für die Korrelationen der Faktoren (vgl. Backhaus et al., 2016). Der resignative Soll-Ist-Vergleich lädt sowohl auf den ersten Faktor als auch auf den dritten Faktor. Es gilt ihn inhaltlich zu interpretieren. Als Kernvariable im Züricher Modell stellt der Soll-Ist-Vergleich den Beginn des Prozesses zur Bildung von Arbeitszufriedenheit dar (vgl. Bruggemann, 1974; Büsing & Bissels, 1998; Ferreira, 2009). Dieser auslösende Charakter wird auf innere Kündigung übertragen und somit wird ein resignativer Soll-Ist-Vergleich als ein Treiber der inneren Kündigung interpretiert. Im Gegensatz zur theoretisch definierten Dimension Auslöser umfassen die Treiber der inneren Kündigung ein breiteres Spektrum an Variablen. Niedriges affektives Commitment, Frustration und die wahrgenommene Unkontrollierbarkeit der Situation scheinen kein Resultat der inneren Kündigung zu sein, sondern sie anfänglich zu bedingen.

Der zweite Faktor wird als Rückzug aus der Organisation verstanden, der als klassisch für innere Kündigung gilt und mit einer niedrigen Leistungsbereitschaft verbunden wird. Ihm werden die Variablen resignatives Anspruchsniveau (RAS_i44, RAS_i48, RAS_i51), resignative Problemlöseversuche (RPL_i53, RPL_i58, RPL_i59), Wiederherstellung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses (KNW_i61, KNW_i63, KNW_i66), extrinsische Motivation (EM_i88, EM_i90), Lustlosigkeit (L_i104, L_i106,

L_i107), Disengagement (DIS_i115, DIS_i117, DIS_i119) und CWB (CWB_i124) zugeordnet. Die Variablen resignatives Anspruchsniveau, resignative Problemlöseversuche und Lustlosigkeit weisen ebenfalls Querladungen auf. Alle drei Variablen haben Ladungen größer vier sowohl auf dem ersten als auch auf dem zweiten Faktor. Daher werden sie inhaltlich interpretiert. Es wird davon ausgegangen, dass die Resignation des eigenen Anspruchsniveaus und der Problemlöseversuche sich eher als eine Auswirkung der inneren Kündigung darstellen und weniger als ein Treiber. Daher werden sie zum zweiten Faktor zugeordnet. Diese Zuordnung ist auch auf Basis der Faktorladungen vertretbar. Auch Lustlosigkeit wird dem zweiten Faktor zugeordnet. Lustlosigkeit wurde in die Untersuchung mit aufgenommen, da sie sich als wichtige Variable in der qualitativen Vorstudie darstellte. Auch im Anschluss an diese wurde Lustlosigkeit der Dimension Rückzug zugeordnet, daher findet sich diese Interpretation auch hier wieder

Die theoretisch vermutete zweite Dimension Systemintegration konnte nicht in den Daten gefunden werden. Es scheint, als sei der Prozess zur Entstehung von Arbeitszufriedenheit, im Verständnis des Züricher Modells (vgl. Bruggemann, 1974; Büssing & Bissels, 1998; Ferreira, 2009), kein geeigneter Weg, um zu erklären wie der Auslöser der inneren Kündigung in das System aus Zielen, Werten und Strategien von Mitarbeitenden integriert wird. Angenommen wird, dass der Rückzug aus der Organisation mit einer Wiederherstellung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses einhergeht und so die Integration vollzogen wird.

In der inneren Kündigung ist der Rückzug aus der Organisation nur nötig, da das Verlassen der Organisation aktuell keine Alternative für Mitarbeitende darstellt. Der Grund hierfür ist Faktor drei: *die Binder an die Organisation* – kurz Binder. Auf diesen Faktor laden eindeutig die Variable hohe Austrittskosten (AK_i13, AK_i15, AK_i16) und kalkulatorisches Commitment (KC_i76, KC_i77, KC_i78). Da die Austrittskosten als zu hoch wahrgenommen werden, steigt das kalkulatorische Commitment

und somit die Bindung an die Organisation. Diese basiert jedoch ausschließlich aufgrund einer kalkulierten Entscheidung, die durch externe Gründe bedingt ist.

Tabelle 11. *Korrelationsmatrix für die rotierten Faktoren* (Quelle: Eigene Erhebung)

Faktor	1	2	3
1	1,000	,709	,468
2	,709	1,000	,335
3	,468	,335	1,000

Extraktionsmethode: Hauptachsenfaktorenanalyse.

Rotationsmethode: Promax mit Kaiser-Normalisierung.

Die Querladungen zwischen den Faktoren sind insofern nachvollziehbar, als schon in der theoretischen Definition der dimensional Struktur davon ausgegangen wurde, dass die Dimensionen miteinander in Beziehung stehen. Diese Vermutung kann durch die Faktorenanalyse anhand Korrelationsmatrix der Faktoren begründet werden (vgl. Tabelle 11). Inhaltlich ließe sich dies wie folgt interpretieren: Da es sich bei der inneren Kündigung um ein übergeordnetes Konstrukt handelt, dessen Dimensionen sich gegenseitig bedingen, ist eine Korrelation zwischen diesen theoretisch plausibel und ließe sich wie folgt beschreiben: Die Treiber der inneren Kündigung führen zum Rückzug aus der Organisation, der wiederum die einzige Alternative darstellt, da ein Austritt, aufgrund von externen Gründen nicht möglich ist.

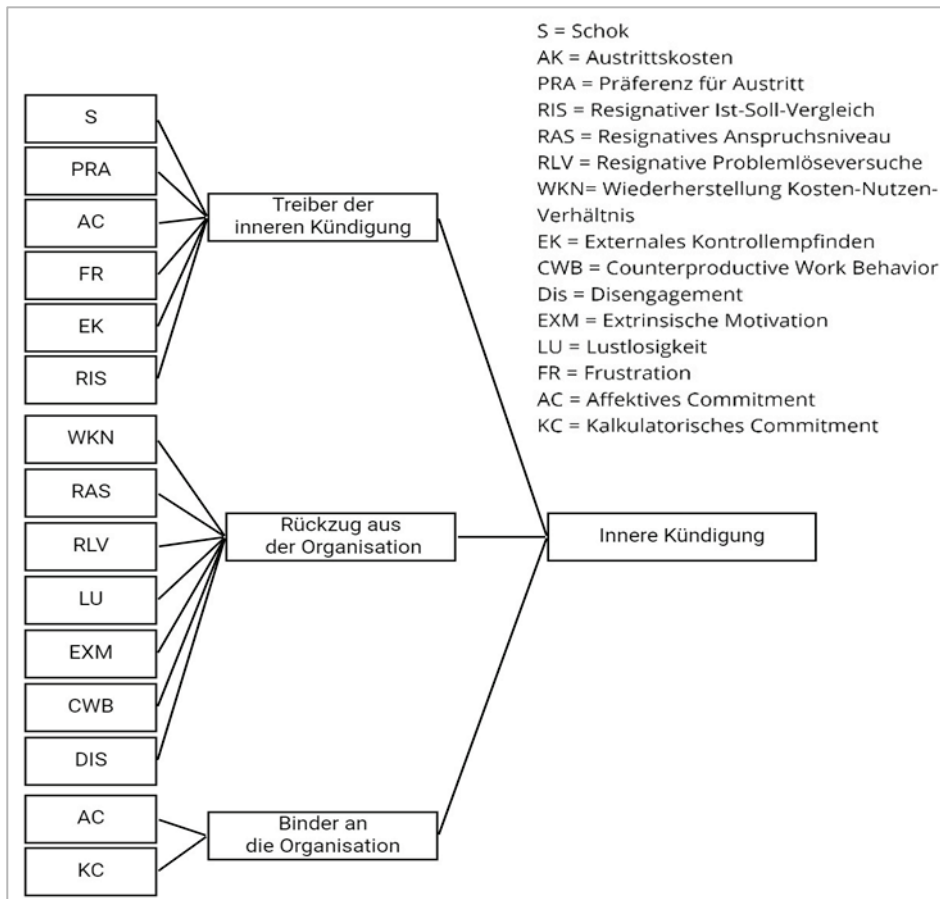


Abbildung 10. Neue dimensionale Struktur auf Basis der Ergebnisse der Faktorenanalyse (Quelle: Eigene Darstellung)

Faktorwerte. Damit den Teilnehmenden auf den gebildeten Faktoren Werte zugeordnet werden können, gilt es die Faktorwerte zu schätzen. Am häufigsten eingesetzt wird dafür die Regression (vgl. Backhaus et al., 2016). Daher folgt auch in dieser Arbeit die Schätzung der Faktorwerte auf Basis der linearen Regression. Die Teilnehmenden bekommen dadurch ihre Ausprägung auf dem drei Faktoren zugeordnet, als Linearkombination der Faktorladungen mit den individuellen Ausprägungen.

Eine Validitätsanalyse kann damit auf Basis der neu gebildeten Faktorvariablen stattfinden.

6.5 Validität

Nach einer ausführlichen Untersuchung über die Beschaffenheit von innerer Kündigung, gilt es nun zu überprüfen, ob die Skala das misst, was sie messen soll. Es folgt eine Analyse der Validität. Hartig et al. (2012) verwenden folgende Definition der Validität:

Validität ist ein integriertes bewertendes Urteil über das Ausmaß, in dem die Angemessenheit und die Güte von Interpretationen und Maßnahmen auf Basis von Testwerten oder anderen diagnostischen Verfahren durch empirische Belege und theoretische Argumentationen gestützt sind (S. 144).

Damit ein Validitätsurteil möglich ist, muss anfänglich genau bestimmt werden, worauf sich die Interpretation eines Testwertes bezieht. Leitend hierfür können folgende Fragen sein (vgl. Harting et al., 2012):

- Geht es nur um die Bewertung der Ergebnisse in Form des Testwertes?
- Geht es um die Verallgemeinerung der Ergebnisse?
- Sollen die Ergebnisse auf andere Bereiche bezogen werden?
- Soll das Ergebnis eines Tests erklärt werden?
- Sollen Entscheidungen auf Basis des Testwertes getroffen werden?

Ziel dieser Arbeit ist es festzustellen, ob die Testwerte eine valide Erfassung des Merkmals innere Kündigung darstellen und damit, ob die dimensionale Struktur die innere Kündigung hinreichend erklärt. Dieses Ziel wird verfolgt, um einen Mehrwert für die Praxis zu liefern und negative Auswirkungen der inneren Kündigung vorzubeugen. Hinsichtlich dessen wird die Validität im nachfolgenden überprüft.

Validitätsaspekte. Grundsätzlich wird unterschieden in drei Aspekte der Validität: die Inhaltsvalidität, die Konstruktvalidität und die Kriteriumsvalidität (Hartig et al., 2012). Wie der Name schon sagt, bezieht sich die Inhaltsvalidität auf die Inhalte eines Tests und seiner Items. Bei der Untersuchung der Inhaltsvalidität wird die Frage gestellt: Beziehen sich die Inhalte der Items wirklich auf das zu erfassende Konstrukt? In Abgrenzung dazu geht es bei der Konstruktvalidität vor allem um das Testergebnis. Hier könnte die Frage gestellt werden: Kann das Testergebnis der Skala tatsächlich auf das theoretische Konstrukt bezogen werden? Die Kriteriumsvalidität befasst sich nicht mit der Messung als solche, sondern mit dem Schluss, der auf Basis dieser gezogen wird. Beispielsweise könnte dabei die Frage gestellt werden: Gibt es einen Zusammenhang zwischen dem diagnostischen Schluss und einem relevanten praktischen Kriterium? Um die eben definierte Beurteilung der Validität abgeben zu können, müssen alle drei Validitätsaspekte begutachtet werden (Hartig et al., 2012).

Inhaltsvalidität. Die Bestimmung der Inhaltsvalidität ist häufig eine theoretische Argumentation, auf die durch Beurteilungen von Experten und Expertinnen geschlossen wird. Eine empirische Überprüfung ist nur schwer möglich. Um die Inhaltsvalidität argumentativ zu erschließen, schlagen Hartig et al. (2012) zentrale Leitfragen vor. Dabei differenzieren sie zwischen den Ebenen Items und Gesamttest. In Bezug auf die Items stellen sie zwei Fragen: 1. Ist das Item Teil der interessierenden Gesamtheit aller möglichen Items? 2. Kann das interessierende theoretische Konstrukt Unterschiede in den beobachteten Antworten erklären? (Hartig et al., 2012, S. 152). Diesen Fragen wird sich bedient, um eine Einschätzung der Inhaltsvalidität der Skala anzugeben. Antworten auf diese Fragen können nur verallgemeinert gegeben werden. Eine konkrete Item-für -Item-Analyse würde zu einigen Redundanzen führen und sich nicht im zeitlich möglichen Rahmen befinden.

Demnach stellt sich die Frage: Sind die Items der Skala Teil der interessierenden Gesamtheit aller möglichen Items? Die Konstruktion der Skala erfolgte auf Basis der Variablen des Untersuchungsmodells. Dieses

ist zusammenhängend formuliert und basiert auf einer fundierten Literaturarbeit, in der etablierte Theorien auf die innere Kündigung bezogen wurden. Bei der Formulierung selbst wurden gängige Formulierungsmethoden gewählt. Alle erfassten Variablen konnten in einer drei faktoriellen Lösung abgebildet werden, die sich inhaltlich als die Dimensionen der inneren Kündigung interpretieren lässt. Demzufolge ist anzunehmen, dass die 43 selektierten Items aus der Grundgesamtheit aller möglichen Items zur Erfassung von innerer Kündigung stammen. Sehr wahrscheinlich ist allerdings, dass lediglich ein Bruch Teil dieser Grundgesamtheit konstruiert wurde, besonders da die Polung ausschließlich unipolar erfolgte.

Ob das interessierende theoretische Konstrukt Unterschiede in den beobachteten Antworten erklären kann, könnte auf Basis der Itemselektionskriterien beantwortet werden. Durch den Ausschluss von Items, die eine unzureichende Schwierigkeit aufwiesen, wurde generellen Antworttendenzen, durch zu leichte oder zu schwere Items, entgegengewirkt. Ziel dabei war es, dass das Antwortverhalten auf die Merkmalsausprägung zurückzuführen ist und nicht auf die Formulierung des Items. Daher ist anzunehmen, dass die Items von Personen mit unterschiedlichen Merkmalsausprägungen auch unterschiedlich beantwortet werden. Unterschiede in der Ausprägung der inneren Kündigung können daher als Erklärungsgrundlage für unterschiedliches Antwortverhalten in den Items dienen.

In Bezug auf den Gesamttest stellen Hartig et al. (2012) die Fragen: Sind alle relevanten Inhalte vorhanden? Stehen die Inhalte in einem angemessenen Verhältnis zueinander? Und sind keine Inhalte enthalten, die sich auf etwas Irrelevantes beziehen? (S. 152). Antworten auf diese Fragen sind weniger konkret. Es wird davon ausgegangen, dass alle relevanten Inhalte vorhanden sind, denn die Faktorenanalyse zeigt, dass die drei Faktoren 56.399 % der Varianz aufklären. Allerdings wird auch festgehalten, dass es sich bei der vorliegenden Untersuchung um eine erste Verwendung der Skala und des Modells handelt. Abschließend kann in diesem Stadium der Entwicklung keine Aussage getroffen werden. Es ist möglich, dass

weitere relevante Variablen aktuell noch fehlen und die Hinzunahme dieser die Validität noch weiter erhöhen könnte. Eine ähnliche Haltung wird eingenommen, wenn es darum geht zu identifizieren, ob irrelevante Aspekte in der Messung enthalten sind. Da jedes Item mindestens einem Faktor – inhaltlich oder auf Basis seiner Ladung – zu geordnet werden konnte, wird nicht davon ausgegangen, dass die Messung schwerwiegende irrelevante Aspekte enthält. Doch gerade die inhaltliche Interpretation wirft Fragen auf: Würde ein unabhängiger Experte oder eine unabhängige Expertin zu einer ähnlichen inhaltlichen Interpretation kommen? Dies kann ebenfalls an diesem Punkt nicht geklärt werden. Nachdem die Fragen nach relevanten und irrelevanten Aspekten thematisiert wurden, gilt es zu klären, ob die Inhalte in einem angemessenen Verhältnis zueinanderstehen. Durch die Selektion von insgesamt 85 Items werden manche Variablen, wie z. B. CWB, nur durch zwei Items erfasst. Inhaltlich beziehen sich beide Items auf das Einreichen von Krankenscheinen (vgl. Kapitel 5.3.1, CWB_i124 und CWB_i128). Dadurch werden nicht alle Komponenten des zugrundeliegenden CWB-Modells nach Spector et al. (2006) erfasst. Denkbar wäre, dass dies dennoch eine valide Messung darstellt, da die anderen Facetten des Modells keine Relevanz in Bezug auf innere Kündigung haben. Doch die Alternativhypothese wäre hier nachvollziehbar. Dies gilt es in weiterführenden Arbeiten zu überprüfen.

Zusammenfassend wird die Inhaltsvalidität an diesem Punkt als ausreichend bewertet. Die Skala befindet sich in einem sehr frühen Stadium ihrer Entwicklung. Nach Externbrink et al. (2020) dauert es mehrere Jahre, um eine Skala zufriedenstellend zu konstruieren. Daher kann die hier vorliegende Skala nicht mehr als eine erste Auflage darstellen, die es zu verbessern gilt. Für diese ist die Inhaltsvalidität ausreichend, denn es kann sowohl argumentativ als auch empirisch begründet werden, dass die Inhalte der Items das Konstrukt innere Kündigung widerspiegeln. Um die Inhaltsvalidität weitergehend zu analysieren, wäre der nächste Schritt das Vorlegen der Skala Experten und Expertinnen (vgl. Hartig et al., 2012)

Konstruktvalidität. Bei der Konstruktvalidität handelt es sich um den zentralen Aspekt der psychologischen Validitätstheorie (Hartig et al., 2012). Die Konstruktvalidität stellt die Zuverlässigkeit der Interpretation von Testergebnissen dar. Dabei beinhaltet diese Validitätsfacetten nicht nur den Bezug zum untersuchten theoretischen Konzept, sondern auch die Beziehung zu anderen Variablen und Instrumenten.

Ein Aspekt der Konstruktvalidität stellt die konvergente Validität dar. Bei der Untersuchung der konvergenten Validität, wird davon ausgegangen, dass Erhebungsinstrumente, die das gleiche theoretische Konstrukt messen, hoch korrelieren. Ist dies nicht der Fall, wäre das ein Indikator für eine unzureichende Konstruktvalidität (Hartig et al., 2012). Die diskriminante Validität enthält die gleiche Überlegung, allerdings aus der anderen Richtung. Es wird davon ausgegangen, dass ein Erhebungsinstrument, welches eine hohe Konstruktvalidität aufweist, mit Instrumenten, die ein Konzept-fremdes Konstrukt messen, kaum bis gar nicht korrelieren (Hartig et al., 2012). Um die konvergente und diskriminante Validität zu erläutern, wird häufig das Beispiel der Intelligenzmessung angeführt. Bei der Erstellung eines neuen Intelligenztests zeugt es von einer guten konvergenten Validität, wenn der Testwert mit etablierten Intelligenztests hoch korreliert. Würde dazu der Test noch niedrige bis keine Korrelationen mit Tests zur Messung von Kreativität aufweisen, würde dies von einer guten diskriminanten Validität zeugen.

Eine weitere Möglichkeit der Erschließung der Konstruktvalidität ist über die faktorielle Validität. Von einer faktoriellen Validität kann dann gesprochen werden, wenn durch eine faktoranalytische Untersuchung auf, die zuvor vermutet dimensionale Struktur, geschlossen werden kann (Hartig et al., 2012).

Die Anzahl der Items in dieser Erhebung war sehr hoch. Allein der erstellte Testentwurf hatte 128 Items. Inklusive Kontrollvariablen, Aufmerksamkeitsitems und Fragen zur Ernsthaftigkeit wurden den Teilnehmenden 137 Fragen gestellt. Dies hatte zwei Auswirkungen: Zum einen

mussten, durch die große Anzahl an Items, sehr viele Teilnehmende rekrutiert werden (vgl. Backhaus et al., 2016). Zum anderen wurde durch die Itemanzahl, es umso schwerer die Teilnehmenden dazu zu bewegen, die Items gewissenhaft auszufüllen. Aus diesem Grund wurde die Entscheidung getroffen keine weiteren Konstrukte zu erheben. Auf die Untersuchung der konvergenten und diskriminaten Validität wirkt sich das sehr negativ aus. Da es keine etablierten Skalen zur Erfassung von innerer Kündigung gibt, stellt sich die Untersuchung der konvergenten Validität grundsätzlich als schwierig dar. Deswegen wurde die explizite Selbsteinschätzung über den eigenen Status der inneren Kündigung erhoben, um einen möglichen Indikator für die Konstruktvalidität zu bekommen. Zur Überprüfung der diskriminaten Validität hätten sich Ansätze finden lassen. Beispiele hierfür sind die positiven Items zum affektiven Commitments von Maier & Woschée (2014) oder negative Items zum kalkulatorischen Commitment nach Felfe et al. (2014).

Um eine Einschätzung der Konstruktvalidität dennoch abgeben zu können, wird eine korrelative Analyse des Testwerts mit der Selbsteinschätzung durchgeführt. Außerdem folgt der Rückgriff auf die faktorielle Validität. Beginnend mit dieser kann argumentiert werden, dass die theoretisch definierte Anzahl an Dimension auch in der Faktoranalyse wiedergefunden wurde. Zwar war die Zuordnung der Variablen eine andere als theoretisch vermutet, jedoch konnten alle Variablen einem Faktor zugeordnet werden. Dies wird als ein Hinweis auf die faktorielle Validität interpretiert. Allerdings weisen auch Hartig et al. (2012) darauf hin, dass diese Untersuchung der faktoriellen Validität keine inhaltliche Analyse darstellt. Um sich dieser zu nähern werden auch die generierten Faktorvariablen in die korrelative Analyse der Selbsteinschätzung einbezogen.

Durchgeführt wird diese mit dem Spearman-Rho-Koeffizienten, da dieser keine Normalverteilung fordert, gegenüber Ausreißern stabil ist und auch ordinal skalierte Variablen akzeptiert (vgl. Backhaus et al., 2016). Die Korrelationsanalyse wird zweiseitig durchgeführt. Bei der Bewertung der Ergebnisse wird sich an den Vorschlägen von Cohen (1992) orientiert.

Er spricht ab einem Spearman-Rho-Koeffizienten von .30 von einem mittleren Effekt. Alles über .50 gilt für ihn als starker Effekt. Die Selbsteinschätzung zur inneren Kündigung korreliert signifikant und mit einem starken Effekt mit dem gesamten Testwert der Skala ($\rho = .827, p < .001, N = 239$). Dies wird als ein Hinweis auf die Konstruktvalidität interpretiert. Auch die Analyse der Faktorvariablen wird signifikant. Am höchsten korreliert die Selbsteinschätzung mit dem ersten Faktor, den Treibern der inneren Kündigung ($\rho = .853, p < .001, N = 172$). Hier kann von einem starken Effekt gesprochen werden (vgl. Cohen, 1992). Auch der Faktor Rückzug korreliert signifikant und mit einem starken Effekt mit der Selbsteinschätzung zur inneren Kündigung ($\rho = .642, p < .001, N = 172$). Zwar korreliert auch der dritte Faktor signifikant, allerdings wird hier der Effekt lediglich mittelmäßig ($\rho = .339, p < .001, N = 172$). Diese Ergebnisse werden interpretiert als ein Hinweis, dass auch inhaltlich die generierten Faktoren das Konstrukt der inneren Kündigung abbilden.

Bewertet man zusammenhängend zum jetzigen Zeitpunkt die Konstruktvalidität der Skala, lassen sich Schwächen in der Erhebung erkennen – besonders in Bezug auf die klassische Definition der konvergenten und diskriminaten Validität. Von einer Erhebung der konvergenten und diskriminaten Validität im konventionellen Sinne kann nicht gesprochen werden. Zwar wird eine Analyse der Selbsteinschätzung vorgenommen, allerdings sind diese fehleranfällig. Weder kann ein klares und einheitliches Verständnis von innerer Kündigung bei allen Teilnehmenden vorausgesetzt werden, noch kann davon ausgegangen werden, dass die Selbsteinschätzung valide den tatsächlichen Zustand abbildet. Gleichwohl wird angenommen, dass es sich zumindest um eine zielführende Richtung handelt. Abschließend bleibt festzuhalten, dass erste Hinweise auf die Konstruktvalidität geliefert wurden, diese aber nicht final als gegeben angenommen werden können.

Kriteriumsvalidität. Das Urteil über die praktische Relevanz eines Testverfahrens wird auf Basis der Kriteriumsvalidität erschlossen. Besonders um den diagnostischen Schluss zu bewerten ist sie essenziell. Die

Kriteriumsvalidität wird untersucht, indem der Zusammenhang zwischen praktischen Außenkriterien und dem Testwert bestimmt wird. Dabei ist es entscheidend, dass die Kriterien unmittelbar relevant und sehr genau zu erfassen sind. Die Auswahl muss sich direkt auf den Anwendungszweck des Verfahrens beziehen, nachvollziehbar und dokumentiert sein. Unterschieden werden kann dabei in zwei Kategorien von Kriterien: solche, die gleichzeitig mit dem Konstrukt auftreten und solche, die künftig mit dem Konstrukt zusammenhängen. Ersteres wird Übereinstimmungsvalidität genannt, Letzteres prognostische Validität (Hartig et al., 2012).

In der vorliegenden Erhebung wird die Kriteriumsvalidität in Form der Übereinstimmungsvalidität überprüft. Das hierzu herangezogene Kriterium ist die Anzahl an Krankheitstagen in den letzten 12 Monaten. Erhoben wurde diese Variable durch fünf Antwortmöglichkeiten, die aufsteigend sortiert und damit ordinal skaliert sind:

- 0 - 5 Tage (weniger als eine Woche)
- 5 - 10 Tage (zwischen einer Woche und zwei Wochen)
- 10 - 15 Tage (zwischen zwei und drei Wochen)
- 15 - 20 Tage (zwischen drei und vier Wochen)
- 20 Tage (mehr als vier Wochen)

Aus mehreren Gründen eignet sich dieses Kriterium besonders gut zur Abschätzung der Kriteriumsvalidität. Erst mal ist es sehr messgenau, obwohl es auf einer Selbsteinschätzung beruht¹⁰. Außerdem hat es sich als Kriterium bereits in der Studie von Richter (1999) bewährt, denn auch er zeigt einen Zusammenhang zwischen krankheitsbedingten Fehlzeiten und innerer Kündigung. Hinzu kommt, dass Krankheitsausfälle eine ausgesprochen hohe praktische Relevanz besitzen. Im Jahr 2018 schätzt die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Gesundheitsmedizin den Verlust der Bruttowertschöpfung durch Arbeitsausfall auf 145 Milliarden Euro. Ver-

¹⁰ Vorausgesetzt die Beantwortung erfolgt wahrheitsgemäß.

mehrte Fehlzeiten gelten außerdem als ein Bestandteil der inneren Kündigung, was dazu führt, dass die Überprüfung der Kriteriumsvalidität einen kleinen Anteil zur Konstruktvalidität beitragen kann.

Auch hier kommt erneut der Spearman-Rho-Koeffizient zum Einsatz. Der Testwert der inneren Kündigung korreliert signifikant mit Abwesenheit in den letzten 12 Monaten ($\rho = .336, p < .001, N = 251$). Der Effekt ist mittelmäßig. Auch zwei der drei Faktorvariablen korrelieren signifikant mit der Abwesenheit in den letzten 12 Monaten. Der Faktor Rückzug hat dabei den stärksten Korrelationseffekt, der für sich genommen eine mittlere Ausprägung hat ($\rho = .359, p < .001, N = 172$). Auch der Faktor Treiber der inneren Kündigung ist signifikant, allerdings nur mit schwachem Effekt ($\rho = .246, p < .001, N = 251$). Die Binder an die Organisation – Faktor drei – korrelieren für sich genommen nicht signifikant mit den Abwesenheitstagen. Da theoretisch angenommen wird, dass der Rückzug mit erhöhten Fehlzeiten einhergeht und dieser durch die Treiber der inneren Kündigung bedingt wird, ist dieses Korrelationsmuster inhaltlich nachvollziehbar.

Es wurde außerdem überprüft, ob ein Zusammenhang zwischen der Selbstauskunft des Status der inneren Kündigung und den Abwesenheitstagen existiert. Auffällig ist, dass es diesen Zusammenhang zwar gibt ($\rho = .269, p < .001, n = 239$), er aber schwächer ausfällt als zwischen dem Testwert und den Fehlzeiten. Darauf aufbauend könnte die Vermutung getroffen werden, es der Testwert einen diagnostischen Mehrwert über die reine Selbstauskunft hinaus liefert.

Validitätseinschätzung. Handelt es sich bei dieser Erhebung um eine valide Messung der inneren Kündigung? Eine abschließende Antwort ist zu diesem Zeitpunkt nur schwer möglich. Es lassen sich zwar erste Hinweise auf Validität finden, allerdings ist dieser Bewertungsprozess bei weitem noch nicht abgeschlossen. Argumentativ kann begründet werden, dass die Erhebung eine ausreichende Inhaltsvalidität aufweist, jedoch fehlt hierzu ein benötigtes Expertenurteil. Auch die Korrelation zwischen der

Selbsteinschätzung zum Status der inneren Kündigung, dem Testwert sowie den Faktorvariablen, kann als erster Hinweis einer Konstruktvalidität interpretiert werden. Dieser ist jedoch anfechtbar. Die Konstruktvalidität wurde nicht konventionell durch konvergente und diskriminante Validität erhoben. Dies sollte nachgeholt werden, um eine bessere Einschätzung machen zu können. Die Kriteriumsvalidität zeigt eine mittlere Korrelation mit einem relevanten Kriterium. Daher ist diese als ausreichend zu bewerten. Allerdings können hier perspektivisch mehr Kriterien untersucht werden, um den ersten Eindruck zu festigen.

6.6 Gruppenvergleiche und Kontrollvariablen

Um mögliche Einflüsse der Gruppenzugehörigkeit auf den Testwert zu berücksichtigen, werden diese untersucht. Der Testwert wird in Abhängigkeit zum Geschlecht, dem Beschäftigungsverhältnis, der Branchenzugehörigkeit und der Funktionszugehörigkeit zunächst deskriptiv inspiziert und auf signifikante Rangunterschiede untersucht. Abschließend folgt eine korrelative Analyse über den Zusammenhang des Testwertes mit den Variablen Alter und Betriebszugehörigkeit.

Geschlecht. Das Geschlecht konnte als männlich, weiblich oder divers angegeben werden. In den Mittelwerten und Standardabweichungen des Testwertes der Gruppen ergeben sich augenscheinlich keine besonderen Unterschiede (vgl. Tabelle 12). Um diesen Eindruck zu überprüfen wird der Kruskal-Wallis-Test angewendet. Dieser wird ausgewählt, da mehr als zwei Gruppen vorliegen, es sich um eine unabhängige Stichprobe handelt und der Testwert nicht normalverteilt ist. Der Kruskal-Wallis-Test ist ein parameterfreier Test, der auf den Rangplatzsummen basiert. Er untersucht die Nullhypothese, dass es keinen signifikanten Unterschied in der zentralen Tendenz mehrerer unabhängiger Stichproben gibt (Backhaus et al., 2016). Für die drei Geschlechtergruppen kann diese Nullhypothese nicht verworfen werden ($H(2) = .658, p = .720$). Demnach kann nicht ausgeschlossen werden, dass es keine Unterschiede in der zentralen Tendenz des Testwertes zwischen den Geschlechtergruppen gibt.

Tabelle 12. *Darstellung der gruppenspezifischen Mittelwerte und Standardabweichungen des Testwertes* (Quelle: Eigene Erhebung)

	N	M	SD
Geschlecht			
Männlich	105	3.07	1.13
Weiblich	144	3.13	1.11
Divers	6	3.40	1.29
Beschäftigungsstatus			
Angestellt	208	3.20	1.09
Angestellte FK ¹¹	35	2.89	1.19
Unternehmer/ Unternehmerin	7	2.64	0.99
Anderweitig Selbstständig	3	2.39	1.02
Sonstiges	3	2.93	1.83
Branchenzugehörigkeit			
Banken & Finanzen	23	3.29	0.97
Bildung	16	2.85	1.24
Industrie	32	3.21	1.29
Dienstleistungen	23	2.80	1.15
Gesundheit & Soziales	56	2.91	1
Handel	16	3.35	1.11
Handwerk	5	3.09	1.22
Immobilien	3	4.38	1.95

¹¹ FK = Führungskraft

Kultur. Unterhaltung & Veranstaltungen	3	3.45	0.41
Behörde	21	3.06	1.03
Telekommunikation	16	3.23	1.13
Verkehr. Logistik & Transport	9	4.09	0.75
Versicherungen	19	3.14	1.12
Sonstiges	14	2.89	1.10
Funktionszugehörigkeit			
Controlling	9	3.33	0.79
IT	13	3.31	1.24
Personal	25	3.34	1.17
Marketing	19	3.39	1.09
Produktion	10	2.72	1.00
Geschäftsleitung	8	2.80	1.25
Verwaltung	33	3.00	0.93
Recht/Steuer	8	3.26	1.54
Vertrieb	35	3.26	1.03
Sonstiges	90	2.97	1.14

Beschäftigungsstatus. Die deutliche Mehrheit des Angestelltenverhältnisses gegenüber allen anderen fällt sofort auf. Die Mittelwerte unterscheiden sich zwar, allerdings ist auf einem deskriptiven Niveau nicht ersichtlich, ob es sich hierbei um einen signifikanten Unterschied handelt. Daher wird auch hier der Kruskal-Wallis-Test angewendet. Auch in diesem Fall kann die Nullhypothese nicht verworfen werden ($H(4) = 7.036, p = .134$).

Branchenzugehörigkeit. Bei der Branchenzugehörigkeit stoßen in der deskriptiven Betrachtung einige Mittelwerte ins Auge. So hat beispielsweise die Immobilienbranche einen vergleichsweise erhöhten Mittelwert ($M = 4.38$, $SD = 1.95$). Besonders wenn dieser mit den Mittelwerten der Bildungs- ($M = 2.85$, $SD = 1.24$), Dienstleistungs- ($M = 2.80$, $SD = 1.15$) oder Gesundheitsbranche ($M = 2.91$, $SD = 1$) verglichen wird. Doch auch hier kann die Nullhypothese nicht verworfen werden ($H(13) = 16.379$, $p = .229$). Auch die zentrale Tendenz des Testwertes der verschiedenen Branchenzugehörigkeiten lässt keine Unterschiedsannahme zu.

Funktionszugehörigkeit. Bereits augenscheinlich scheinen sich die verschiedenen Funktionen nicht auf die Mittelwerte des Testwertes auszuwirken. Ein ähnliches Bild zeigt der Kruskal-Wallis-Test ($H(9) = 8.751$, $p = .461$).

Alter und Betriebszugehörigkeit. Da es sich bei Alter und Betriebszugehörigkeit um metrisch skalierte Variablen handelt, sind Gruppenvergleiche hier unpassend. Aus diesem Grund wird in Bezug auf diese Kontrollvariablen erneut auf den Spearman-Rho-Koeffizient zurückgegriffen. Damit soll geprüft werden, ob ein signifikanter Zusammenhang des Alters und der Betriebszugehörigkeit und dem Testwert festgestellt werden kann. Doch auch diese Analyse ergibt keinen signifikanten Zusammenhang. Neben den Testwerten wurden auch Korrelationen von Alter und Betriebszugehörigkeit mit den Faktorvariablen ermittelt. Hier gab es eine signifikante Korrelation des Faktors Binder an die Organisation und Betriebszugehörigkeit ($\rho = .221$, $p < .001$, $n = 161$). Scheinbar besteht also ein Zusammenhang zwischen den Bindern an die Organisation und der Betriebszugehörigkeit in Jahren.

Zusammenfassung. Bis hier konnte kein Gruppeneinfluss des Geschlechts, des Beschäftigungsverhältnisses, der Branchen- oder Funktionszugehörigkeit festgestellt werden. Auch Alter und Betriebszugehörigkeit weisen keine Korrelation mit dem gesamten Testwert der Skala auf. Al-

lerdings scheint es einen schwachen Zusammenhang zwischen der Betriebszugehörigkeit in Jahren und dem Ausmaß des Faktors Binder zugeben, den es zu beachten gilt.

7 Diskussion

Die Ergebnisse werden in diesem Kapitel zusammengetragen und in Beziehung gesetzt. Dabei wird sich einer ersten Beantwortung der Forschungsfrage angenähert. Die Definition der inneren Kündigung und die theoretisch definierten Annahmen werden nochmal aufgegriffen und mit den Erkenntnissen der Faktorenanalyse integriert. Es wird erläutert, wie sich der Standpunkt auf Basis dieser verändert hat. Auf die Limitationen wird eingegangen und es wird ein Ausblick für mögliche weiterführende Forschung gegeben.

7.1 Zusammenfassung und kritische Würdigung der Ergebnisse

Zusammenfassung. Wie kann innere Kündigung valide operationalisiert werden? Welche theoretischen Annahmen führen zu dieser Operationalisierung? Diese Fragen wurden seit Ende der 1980er Jahre von verschiedenen Autoren und Autorinnen im deutschsprachigen Raum immer wieder versucht zu beantworten. Eine einheitliche Konzeption oder Messung etablierte sich dabei nicht. Indem amerikanische Forschung zu Withdrawal mit deutscher Forschung zur inneren Kündigung integriert wurde, verfolgte die vorliegende Arbeit einen neuen Ansatz. Zwei Gründe waren dafür ausschlaggebend: 1. In vielen Untersuchungen ist das amerikanische Verständnis von Withdrawal der deutschen Auffassung von innerer Kündigung sehr ähnlich. 2. Die amerikanische Forschung zu Withdrawal liefert ein tieferes empirisches Fundament, sodass ein zusammenhängendes Untersuchungsmodell formuliert werden konnte. Das Ziel des Modells war es die Beschaffenheit von innerer Kündigung durch etablierte psychologische Konstrukte zu beschreiben. Die Definition lautete wie folgt:

Innere Kündigung ist ein innerer Zustand von Mitarbeitenden im stetigen Anpassungsprozess zwischen ihnen und der Organisation. Dieser Zustand wird durch einen Schock ausgelöst und äußert sich in einem Rück-

zug aus der Organisation. Der Rückzug ist gekennzeichnet durch eine intentionale reduzierte Leistungsbereitschaft, negative Berufs-verbundene Affekte sowie organisationsschädigendes Verhalten.

Das Modell hatte drei Dimensionen: die Auslöser der inneren Kündigung, die Systemintegration und der Rückzug. Diese Dimensionen wurden anhand von 15 Variablen gemessen. Im Kern vermutete das Modell, dass eine innere Kündigung durch ein Ereignis ausgelöst wurde, das konträr zu den Werten, Zielen und Strategien von Mitarbeitenden steht. Dieses Ereignis führt zu einer Bindungsevaluation und bezeichnet sich als Schock-Erlebnis (vgl. Lee et al., 1994). In diese Evaluation fließen sowohl die Präferenz für den Austritt als auch die Bewertung der Austrittskosten mit ein (vgl. Hom et al., 2012). Letztere werden als sehr hoch bewertet. Aufgrund dieser Bewertung entscheiden sich Mitarbeitende in der Organisation zu bleiben. Es gilt den Schock in das System aus Werten, Zielen und Strategien zu integrieren (vgl. Lee et al., 1994). Zur Erklärung dieser Integration diente das Züricher Modell der Arbeitszufriedenheit (vgl. Bruggemann, 1974; Büssing & Bissels, 1998; Ferreira, 2009). Über die vier Kernvariablen Soll-Ist-Vergleich, wahrgenommene Kontrollierbarkeit der Situation, Anspruchsniveau und Problemlöseversuche wird darin ein Prozess definiert, der einen von 36 Typen der Arbeitszufriedenheit auslöst. Der Prozess, der zum klassisch resignativen Typus führt (vgl. Ferreira, 2009), wurde verwendet, um auch die Integration des Schocks zu erklären. Die vier Kernvariablen wurden in ihrer Ausprägung klassisch resignativ der zweiten Dimension zugeordnet. Demnach resignieren Mitarbeitende gegenüber der Diskrepanz des Soll-Ist-Vergleichs, nahmen ihre Situation als unkontrollierbar wahr, ließen ihr Anspruchsniveau sinken und verwendeten stetig alte Problemlösungsversuche. Die Dimension ergänzt, um die Interpretation des eigenen Erlebens und Verhaltens als eine Wiederherstellung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses, sollte zur Integration des Schocks führen. Die dritte Dimension fasste Variablen zusammen, die als Resultate der inneren Kündigung galten – der klassische Rückzug der inneren Kündigung. Hierunter wurden ein niedriges affektives Commitment, ein hohes

kalkulatorisches Commitment, extrinsische Motivation, Disengagement und CWB zusammengefasst.

Bevor es zur eigentlichen Entwicklung der Skala kam, erfolgte eine erste Überprüfung des Modells in der qualitativen Vorstudie. In den Ergebnissen dieser Erhebung war der grundsätzliche Ansatz wiederzuerkennen, allerdings wichen sie in einigen Punkten ab. Die zwei entscheidenden waren dabei die Austrittskosten sowie die affektiv-motivationalen Zustände. Die Austrittskosten wurden im Untersuchungsmodell als etwas sehr Individuelles definiert. Die Teilnehmenden der qualitativen Vorstudie beschrieben jedoch, unabhängig von ihrer persönlichen Lebenslage, ähnliche Austrittshürden, die sie von einem direkten Austritt aus der Organisation zurückhielten – ihre sozialen Bindungen, die Finanzen und der Arbeitsmarkt. Außerdem stellten sich in der Vorstudie einige Affekte als bedeutsam dar, die im Untersuchungsmodell nicht berücksichtigt wurden – hierzu nennen sind Frustration und Lustlosigkeit. Resignation hingegen schien weniger relevant zu sein als theoretisch vermutet. Der Zweck der Vorstudie war es vor allem authentisches Datenmaterial zu generieren, welches in der Itemformulierung verwendet werden konnte. Dieses Vorhaben gelang. Zudem wurde die Dimension Rückzug um die, in der Vorstudie relevanten Variablen, Lustlosigkeit und Frustration ergänzt.

Es folgte die Konstruktion der Skala, in der sich ein erster Testentwurf mit 128 Items entwickelte. Die Items wurden einer Stichprobe aus insgesamt 410 Teilnehmenden vorgelegt. Nach einer Datenbereinigung stellten sich 308 Datensätze als geeignet dar. Es folgte die Itemanalyse und -Selektion. Selektiert wurden insgesamt 44 Items, auf Basis derer eine explorative Faktorenanalyse durchgeführt wurde.

Die Faktorenanalyse ergab eine plausible Struktur der Daten. Insgesamt klärten die drei Faktoren 56.399 % der Varianz auf. Allerdings wichen diese Faktoren inhaltlich von der vermuteten Struktur ab. Zwar fanden sich alle Variablen wieder, jedoch gehörten sie nicht zu den vorab ver-

muteten Faktoren. Aus diesem Grund mussten die Dimensionen auch inhaltlich neu interpretiert werden. Es ergaben sich die drei neuen Faktoren Treiber der inneren Kündigung, Rückzug aus der Organisation und Binder an die Organisation. Die Treiber konnten am ehesten mit der zuvor definierten Dimension Auslöser verglichen werden. In dieser Dimension wurde die Variablen Schock, Präferenz für den Austritt aus der Organisation, der resignative Soll-Ist-Vergleich, das niedrige affektive Commitment und die Frustration zusammengefasst. Theoretisch wird immer noch vermutet, dass der Schock die innere Kündigung anstößt. Jedoch scheint damit nicht nur die Präferenz für den Austritt, sondern auch ein niedriges affektives Commitment, die wahrgenommene Unkontrollierbarkeit der Situation und Frustration einherzugehen, sodass diese Variablen die innere Kündigung ebenfalls bedingen. Es folgt eine Resignation gegenüber dem diskrepanten Soll-Ist-Vergleich. Die zweite Dimension stellt den Rückzug dar. In dieser sind das resignative Anspruchsniveau, die resignativen Problemlöseversuche, die Wiederherstellung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses, extrinsische Motivation, Lustlosigkeit, Disengagement und CWB zusammengefasst. Diese Dimension wird in sich als Systemintegration des Schocks verstanden – vor allem durch die Interpretation des inneren Zustandes als Herstellung eines gerechten Kosten-Nutzen-Verhältnisses. Die Binder an die Organisation stellen die dritte Dimension dar. In ihr sind das kalkulatorische Commitment sowie die hohen Austrittskosten zusammengefasst. Diese Variablen bedingen, dass Mitarbeitende weiterhin in der Organisation verbleiben, obwohl sie sich eigentlich in einem Zustand des Rückzugs befinden. Hier wird angemerkt, dass diese Binder scheinbar umso stärker wirken, umso länger sich Mitarbeitende in der Organisation befinden.

Betrachtet man die Faktoren der inneren Kündigung, so könnte ein moderierender Zusammenhang vermutet werden. Es ließe sich argumentativ plausibel begründen, dass die Binder an die Organisation die Stärke des Zusammenhangs zwischen den Treibern der inneren Kündigung und dem Rückzug bestimmen. Denkbar wäre, dass Mitarbeitende sich umso

stärker mental aus der Organisation zurückziehen müssen, umso größer der äußere Druck ist in der Organisation zu bleiben. Dies ist jedoch lediglich eine Vermutung, die in künftigen Arbeiten überprüft werden muss.

Die Ergebnisse der Faktorenanalyse führen zu einer Anpassung der theoretischen Annahmen und damit auch der Definition. Aufbauend auf der neuen Faktorstruktur wird innere Kündigung abschließend wie folgt definiert:

Innere Kündigung ist ein innerer Zustand von Mitarbeitenden im stetigen Anpassungsprozess zwischen ihnen und der Organisation. Dieser Zustand wird durch Treiber bedingt, die zu einem mentalen Rückzug aus der Organisation führen. Die Treiber sind sowohl Affekt-bezogen als auch bedingt durch eine Diskrepanz zwischen dem Soll-Wert der Bedürfnisbefriedigung und dem Ist-Wert. Der Rückzug ist gekennzeichnet durch eine intentional reduzierte Leistungsbereitschaft und integriert die Treiber der inneren Kündigung in das System aus Werten, Zielen und Strategien von Mitarbeitenden. Er wird einem Austritt aus der Organisation dennoch vorgezogen, da die Wahrnehmung der Austrittskosten und das kalkulatorische Commitment als Binder an die Organisation fungieren.

Kritische Würdigung. Wurde innere Kündigung in dieser Arbeit valide operationalisiert? Dieser Frage kann sich nur Richtungsweise genährt werden. Betrachtet man die Testgütekriterien von psychologischen Tests, lassen sich Ausbaupotentiale feststellen. Reliabilität und Validität wurden in Kapitel sechs bereits ausgiebig diskutiert. Eine Split-Half Reliabilität von .941 und ein Cronbachs Alpha von .970 lässt auf eine gute Reliabilität der Skala schließen. Damit scheint es sich um eine zuverlässige Messung zu handeln. Die Validitätsanalyse identifiziert offene Punkte. In Bezug auf die Inhaltsvalidität lassen sich bereits erste Hinweise auf diese feststellen. Allerdings wird eine Bewertung der Skala von unabhängigen Experten und Expertinnen benötigt, um hier ein abschließendes Urteil fällen zu können. Auch die Analyse der Kriteriumsvalidität bietet erste Hin-

weise auf eine praktische Relevanz der Testergebnisse. In der vorliegenden Studie floss jedoch nur ein Kriterium in die Bewertung ein. Für weitere Untersuchungen könnten zum Beispiel die Jobsuchen in den letzten sechs Monaten gemessen werden, oder, in einem zweiten Messzeitpunkt, die Veränderung des Beschäftigungsverhältnisses. Besondere Potenziale weist die Konstruktvalidität auf. Zwar liefert die Faktoranalyse und die korrelative Analyse der Selbsteinschätzung zum Status der inneren Kündigung erste Anhaltspunkte auf eine konstruktvalide Messung, allerdings reicht dies nicht aus. Es fehlt eine Untersuchung der konvergenten und diskriminanten Validität.

Nach der Diskussion, um Reliabilität und Validität gilt es die Objektivität einzuschätzen. Grundsätzlich stellt die Objektivität die Unabhängigkeit der Messung vom Messenden dar. Hierbei kann unterschieden werden in Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität (Moosbrugger & Kelava, 2012). Ein Test ist dann durchführungsobjektiv, wenn die Durchführungsbedingungen keinen Einfluss auf die Antworten von Teilnehmenden haben. Werden diese anschließend, unabhängig von der ausführenden Person, nach den immer gleichen Regeln ausgewertet stellt dies die Auswertungsobjektivität sicher. Ermöglicht das Testmanual zudem eine intersubjektive Interpretation scheint es sich um eine objektive Skala zu handeln (Moosbrugger & Kelava, 2012). Zu erreichen ist dieser Zustand durch die Standardisierung des Testmanuals. Darin sollten genaue Durchführungs- und Auswertungsanweisungen festgelegt werden sowie Normtabellen, die Vergleiche mit relevanten Bezugsgruppen ermöglichen (Moosbrugger & Kelava, 2012). Ein solches Testmanual wird an diesem Punkt der Konstruktion noch nicht verfasst, denn nach der Auffassung der Autorin ist diese noch nicht final abgeschlossen. Auch Externbrink et al. (2020) meinen, dass das Format einer Abschlussarbeit nicht den gesamten Prozess der Testentwicklung abbilden kann. Beispielsweise kann die Normierung in künftigen Arbeiten durchgeführt werden (vgl. Externbrink et al., 2020). Demnach ist eine Einschätzung der Objektivität an diesem Punkt nur schwer möglich. Allerdings wird festgehalten, dass durch das

Format der online Befragung physische Effekte, die durch die Testleiterin entstehen könnten, ausgeschlossen werden. Außerdem bieten die Multiple Choice-Antworten eine nahezu sichergestellte Auswertungsobjektivität. Diese könnte durch eine Übereinstimmungsüberprüfung von verschiedenen Testauswertenden abgesichert werden. Für die Sicherstellung der Interpretationsobjektivität fehlt die Normierung (Moosbrugger & Kelava, 2012).

Um die Güte der Skala zu bestimmen, gilt jedoch nicht nur die Einschätzung der Hauptgütekriterien – Objektivität, Reliabilität und Validität –, sondern auch der Nebengütekriterien Normierung, Verfälschbarkeit, soziale Validität und Testökonomie (vgl. Externbrink et al., 2020). Auf die Normierung wurde bereits eingegangen. Aktuell gibt es keine Normstichprobe. Diese gilt es in weiterführenden Arbeiten zu identifizieren. Da es sich um einen psychometrischen Test handelt, der einen inneren Zustand erfasst, ist die Verfälschbarkeit hoch. In Kapitel vier wurde bereits diskutiert, dass Teilnehmende ein nachvollziehbares Interesse hätten ihre Ergebnisse zu verfälschen, um Repressalien, wie zum Beispiel eine Arbeitgeberkündigung, zu vermeiden. Diese Verletzung des Kriteriums sollte allerdings in Kauf genommen werden, da eine Aufdeckung der inneren Kündigung – bei ethischem Umgang – zu einer verbesserten Bedingung sowohl für Mitarbeitende als auch für die Organisation führen könnte. Um einem Verfälschungseffekt entgegenzuwirken, wäre eine Möglichkeit, eine Erhebung vor allem zu kollektiv diagnostischen Zwecken einzusetzen. Demnach hätten Mitarbeitende einen verbesserten Schutz, die Organisation bekäme Informationen zur allgemeinen Häufigkeit der inneren Kündigung und könnte entsprechende Maßnahmen einleiten, die dann möglicherweise die Situation von betroffenen Mitarbeitenden verbessert. Außerdem wäre es möglich eine Kontrollsubskala zur sozialen Erwünschtheit in die Skala aufzunehmen. Der aktuelle Entwurf ist mit 43 Items absolut vergleichbar mit anderen Verfahren, die zur Diagnostik in betrieblichen Umfeldern eingesetzt werden. Selbst mit einer Ergänzung um eine Kontrollskala würde die Skala in diesem Rahmen bleiben. Im Mittel kostet

die Bearbeitung der Skala 13.281 Minuten (vgl. Kapitel 6.1). Ein Einsatz dieser Zeit ist gerechtfertigt, wenn die Korrelation zwischen dem Testwert und den Fehlzeiten sowie der Kostenaspekt dieser berücksichtigt wird. Demzufolge wird der Fragebogen als angemessen testökonomisch bewertet. In der aktuellen Erhebung kann von einer sozialen Validität gesprochen werden, denn das Verfahren ist ausschließlich berufsbezogen und die Teilnehmenden bekommen – auf Nachfrage – einen Ergebnisbericht zugesendet. Ob die Teilnehmenden die Erhebung als kontrollierbar wahrgenommen haben, kann nur spekuliert werden. Ein Indikator hierfür wäre die hohe Anzahl an fehlenden Werten. Scheinbar fühlten sich die Teilnehmenden so frei in ihrem Antwortverhalten, dass es ihnen nichts ausmachte, Antworten nach Belieben auszulassen.

Zusammenfassende Würdigung. Ob es sich bei der erstellten Skala um eine valide Messung der inneren Kündigung handelt, kann an diesem Punkt nicht abschließend beantwortet werden. Erste Hinweise dafür sind vorhanden, allerdings müssen diese noch weiter ausgebaut werden. Der besondere Vorzug dieser Arbeit liegt darin, dass sie eine klare Haltung einnimmt wie sich die innere Kündigung bei Mitarbeitenden bemerkbar macht. Andere empirische Ansätze, wie z. B. der von Schmitz et al. (2002), vermischen in ihrer Struktur von innerer Kündigung äußere Umstände oder Bedingungen und innere Zustände des Mitarbeitenden. Das führt dazu, dass die Frage „Was genau ist innere Kündigung?“ nur näherungsweise beantwortet wird. Aufbauend auf dieser Studie kann auf diese Frage eine klare Antwort gegeben werden. Diese Antwort mag noch nicht vollständig abgesichert sein, allerdings wurde für ein klares Verständnis gesorgt, für das erste empirische Nachweise gefunden wurden. Die nächsten Schritte wären die Skala nochmal zu überarbeiten, um die Kennwerte der Items zu verbessern, dabei sollte besonders auf die verhältnismäßige Verteilung geachtet werden. In Bezug auf die Verfälschbarkeit empfiehlt sich eine Kontrollskala in die Items zu integrieren. Außerdem sollte überprüft werden, ob die Faktorstruktur in einer weiteren Stichprobe wiedergefunden wird. Bei nachfolgenden Erhebungen wäre eine Analyse

der konvergenten und diskriminanten Validität zu empfehlen. Um grundsätzlich die Testgüte zu verbessern, wird eine Normierung vorgeschlagen und eine darauf aufbauende Formulierung eines Testmanuals. Erst nachdem dieser Schritt abgeschlossen ist, sollte die Skala in der Praxis eingesetzt werden.

7.2 Limitationen und künftige Forschungsansätze

Limitationen. Wie bereits erwähnt, weist die Erhebung einige Schwächen auf, die als Limitationen bewertet werden können. Gliedern kann man diese in Bezug auf: theoretische Annahmen, Stichprobe, Itemkennzahlen und Schwächen durch Konstruktion auf Basis der klassischen Testtheorie.

Theoretische Annahmen. Bezogen auf die theoretischen Annahmen, wird vor allem die Interpretation des Züricher Modells infrage gestellt. Die Erhebung der Kernvariablen direkt in ihrer Ausprägung scheint fragwürdig. Keiner der Autoren und Autorinnen weist ein ähnliches Vorgehen vor (vgl. Bruggemann, 1974; Büssing & Bissels, 1998, Ferreira, 2009). Grund zur Infragestellung dieses Vorgehen lassen die qualitative Vorstudie und die Faktorladungen der Kernvariablen vermuten. Resignation spielte in der qualitativen Vorstudie keine Rolle für die Teilnehmenden, wenn sie innere Kündigung beschrieben. Auch die Faktorladungen der Items dieser Variable in der explorativen Faktorenanalyse ließen sich nicht eindeutig einem Faktor zuordnen, sodass sie inhaltlich interpretiert werden mussten. Zwar gelang die inhaltliche Interpretation, allerdings bleibt die Frage offen, ob dieses Vorgehen angemessen war.

Stichprobe. Bedingt durch die große Anzahl an Variablen wurde die große Anzahl an Items des ersten Testentwurfs. Diese große Anzahl führte dazu, dass sehr viele Probanden und Probandinnen rekrutiert werden mussten. Aus diesem Grund wurde sich dazu entschieden eine Verlosung von Amazon Gutscheinen in die Untersuchung mit einzubauen und sich auf den Seiten [surveyswap.io](https://www.surveyswap.io) und [surveycircle.de](https://www.surveycircle.de) anzumelden. Auch

diese Entscheidung wird retrospektiv infrage gestellt. Die Anzahl an fehlenden Werten in dieser Erhebung war massiv, was eine niedrige Teilnahmemotivation vermuten lässt. Es mussten insgesamt 102 Datensätze vollständig ausgeschlossen werden. Auch innerhalb der eingeschlossenen Datensätze fehlten sehr viele Antworten. Das führte dazu, dass in der Faktorenanalyse gerade einmal 172 Datensätze ausgewertet wurden.

Ein weiterer Punkt in Bezug auf die Stichprobe ist die Überrepräsentation von angestellten Personen. Das führte dazu, dass eine Verallgemeinerung der Ergebnisse ausgeschlossen ist. Beispielsweise sollten, auf Basis dieser Studie, keine Annahmen über Führungskräfte Populationen getätigt werden.

Itemkennzahlen. Bezogen auf die Itemkennzahlen wird angemerkt, dass sie sich häufig nicht im ideal bewegten. Zwar sind diese Ideale lediglich Faustregeln, allerdings zeigt die häufige Verwendung dieser Faustregeln, dass sie eine allgemeine Nützlichkeit aufweisen. Gerade die Trennschärfen einiger Items bewegen sich in einem sehr hohen Bereich. Nach Kelava und Moosbrugger (2012) liegt eine optimale Trennschärfe zwischen .40 und .70. Einige Items dieser Erhebung übersteigen sogar die .90. Daher wäre die Optimierung der Trennschärfe ein Vorhaben, das in einer Weiterentwicklung der Skala verfolgt werden sollte.

Schwächen durch klassische Testtheorie. Die Skala wurde auf Basis der klassischen Testtheorie konstruiert und weist damit die, mit dieser Konstruktion einhergehenden, Schwächen auf. Angenommen wird, dass sich der wahre Wert aus dem Testwert und einem Messfehler zusammensetzt. Da allerdings keine der beiden Größen direkt beobachtbar ist, ist diese Annahme nicht überprüfbar (vgl. Moosbrugger, 2012). Demzufolge kann auch nicht überprüft werden, ob die Intervallskalierung des Testwertes sich wirklich empirisch wiederfinden lässt. Ein weiteres Problem bezüglich des Testwertes ist die Homogenitätsannahme, die Voraussetzung ist für die Anwendung der klassischen Testtheorie. Da diese angenommen

wird, bevor eine Überprüfung stattfinden kann, folgt lediglich eine operationale Definition der Merkmale. Bereits aufgrund der Überpopulation wurde von einer Verallgemeinerung der Ergebnisse abgeraten. Allerdings wäre diese Verallgemeinerung ohne hin fragwürdig, denn die Kennwerte der klassischen Testtheorie sind stichprobenabhängig (vgl. Moosbrugger, 2012).

Künftige Forschungsansätze. Auf die Möglichkeiten zur Weiterentwicklung der Skala wurde bereits eingegangen. Doch auch darüber hinaus gibt es interessante Forschungsfragen zur inneren Kündigung, die einen Mehrwert für Wissenschaft und Praxis bringen. Beispielsweise könnten die organisationalen Rahmenbedingungen untersucht werden, die den Zustand bedingen. Mögliche Fragestellungen wären: Wie gestaltet sich der Zusammenhang zwischen Führung und innerer Kündigung? Welchen Einfluss haben organisationale Rahmenbedingungen auf die innere Kündigung? Oder in welchen Phasen des Employee Life Circles tritt die innere Kündigung am häufigsten auf? Hierzu würden sich vor allem quantitative Untersuchungen eignen. Nach einer Weiterentwicklung der Skala könnte ebenfalls quantitativ erforscht werden, ob es einen Zusammenhang zwischen der inneren Kündigung und personenbezogenen Merkmalen gibt. Gibt es Persönlichkeitseigenschaften, die den Zustand der inneren Kündigung bedingen? Gruppeneinflüsse wurden in der vorliegenden Studie nicht nachgewiesen. Besonders der Einfluss von sozialen Gruppen ist auch augenscheinlich nicht plausibel. Andere Eigenschafts- oder Verhaltensweisen wären allerdings durchaus denkbar. Beispielsweise zeigt die Studie von Van der Linden, Nijenhuis und Bakker (2010) einen Zusammenhang zwischen der Entwicklung von Burnout-Symptomen und den Big Five. Eine Analyse des Zusammenhangs eines Konstruktes mit den Big Five ist gängig in der psychologischen Forschung und daher auch hier anzuraten. Im Kontext zum Burnout-Syndrom sollte die theoretisch mögliche Konfundierung überprüft werden. Vorstellbar wären hier sowohl qualitative als auch quantitative Designs. Gerade in Bezug auf die Absicherung der Kri-

teriumsvalidität wäre es wichtig den Zusammenhang mit weiteren externen Kriterien zu überprüfen. Mögliche Kriterien wären: generelle Arbeitszufriedenheit, bereichsspezifische Arbeitszufriedenheit, Beschäftigungsstatus in den nächsten sechs Monaten oder Leistung. Entfernt man sich etwas von dem Konstrukt der inneren Kündigung hat die vorliegende Studie ebenfalls folgende Frage aufgeworfen: Sind Austrittskosten wirklich so individuell wie angenommen? Denn in der qualitativen Vorstudie haben Teilnehmende, unabhängig von ihrer Lebenslage, die gleichen drei Faktoren beschrieben, die sie davon abhalten die Organisation sofort zu verlassen. Lässt sich dieses Ergebnis replizieren? Handelt es sich bei diesen drei Faktoren um die Bewertungskriterien für einen Austritt? Wann werden diese als „Austritts-sicher“ bewertet? Diese Fragen könnten in unterschiedlichsten Designs untersucht werden und würden, über innere Kündigung hinaus, einen Beitrag zur allgemeinen Fluktuationsforschung leisten.

Literaturverzeichnis

- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 267–299. [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60108-2)
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1975). A Bayesian analysis of attribution processes. *Psychological Bulletin*, 82(2), 261–277. <https://doi.org/10.1037/h0076477>
- Allen, D. G., Bryant, P. C. & Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64. <https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48>
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847–858. <https://doi.org/10.5465/256294>
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A. & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 947–965. [https://doi.org/10.1016/s0749-5978\(02\)00037-7](https://doi.org/10.1016/s0749-5978(02)00037-7)
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2016). *Multivariate Analysemethoden* (14. Aufl.). Springer Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-46076-4>
- Bennett, R. J. & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Blanz, M. (2015). *Forschungsmethoden und Statistik für die Soziale Arbeit*. Kohlhammer.
- Bruggemann, A. (1974). Zur Unterscheidung verschiedener Formen von „Arbeitszufriedenheit“. *Arbeit und Leistung*, 11, 281–284.

<https://pascal-francis.inist.fr/vibad/index.php?action=getRecordDetail&idt=PASCAL7539004389>

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. (2018). *Volkswirtschaftliche Kosten durch Arbeitsunfähigkeit 2018*. https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitswelt-und-Arbeitsschutz-im-Wandel/Arbeitsweltberichterstattung/Kosten-der-AU/pdf/Kosten-2018.pdf?__blob=publicationFile&v=4
- Büssing, A. & Bissels, T. (1998). Different Forms of Work Satisfaction. *European Psychologist*, 3(3), 209–218. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.3.3.209>
- Büssing, A., Herbig, B., Bissels, T. & Krüsken, J. (2005). Formen der Arbeitszufriedenheit und Handlungsqualität in Arbeits- und Nicht-Arbeitskontexten. In L. Fischer (Hrsg.), *Strukturen der Arbeitszufriedenheit* (S. 135–159). Hogrefe.
- Carpenter, N. C. & Berry, C. M. (2014). Are Counterproductive Work Behavior and Withdrawal Empirically Distinct? A Meta-Analytic Investigation. *Journal of Management*, 43(3), 834–863. <https://doi.org/10.1177/0149206314544743>
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155–159. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155>
- Crino, M. D. (1994). Employee sabotage: A random or preventable phenomenon? *Journal of Managerial Issues*, 6(3), 311–330. <https://psycnet.apa.org/record/1995-23378-001>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/bf02310555>
- Dahl, G. (1971). Zur Berechnung des Schwierigkeitsindex bei quantitativ abgestufter Aufgabenbewertung. *Diagnostica*, 17(3), 139–142. <https://econtent.hogrefe.com/loi/dia?expanded=y1999>

- Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The „What“ and „Why“ of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1104_01
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J. & Kornazheva, B. P. (2001). Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930–942. <https://doi.org/10.1177/0146167201278002>
- Echterhoff, W., Poweleit, D., Schindler, U. & Krenz, A. (1996). Innere Kündigung: Überwindung von Motivationsblockaden in Banken. *Human Resources Management in Banken*, 373–393. https://doi.org/10.1007/978-3-322-82568-1_16
- Eckey, H. F., Kosfeld, R. & Rengers, M. (2002). *Multivariate Statistik*. Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-84476-7_2
- Externbrink, K., Kolominski, S., Surma, S., Möltner, H. & Sülzenbrück, S. (2020). *Wege zur empirischen Abschlussarbeit in der Wirtschaftspsychologie* (iwip Schriftenreihe der FOM Aufl., Bd. 3). FOM Hochschule für Oekonomie & Management, iwip Institut für Wirtschaftspsychologie, Essen.
- Felfe, J., Six, B., Schmook, R. & Knorz, C. (2014). *Commitment Organisation, Beruf und Beschäftigungsform (COBB)*. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen(ZIS). <https://doi.org/10.6102/zis9>

- Ferreira, Y. (2009). FEAT – Fragebogen zur Erhebung von Arbeitszufriedenheitstypen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 53(4), 177–193. <https://doi.org/10.1026/0932-4089.53.4.177>
- Franke, M. (2020). *Innere Kündigung – Der Anfang vom Ende oder ein Neuanfang?* » *arbeits-abc.de*. [arbeits-abc.de](https://arbeits-abc.de/innere-kuendigung/). <https://arbeits-abc.de/innere-kuendigung/>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hartig, J., Frey, A. & Jude, N. (2012). Validität. In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (2. Aufl., S. 143–171). Springer-Verlag Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-20072-4>
- Hausknecht, J. P., Trevor, C. O. & Howard, M. J. (2009). Unit-level voluntary turnover rates and customer service quality: Implications of group cohesiveness, newcomer concentration, and size. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1068–1075. <https://doi.org/10.1037/a0015898>
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley.
- Hilb, M. (1992). *Das standardisierte Mitarbeitergespräch als Instrument zur Diagnose der Inneren Kündigung (Innere Kündigung: Ursachen und Lösungsansätze)*. Verlag Industrielle Organisation.
- Höhn, R. (1989). *Die innere Kündigung in der öffentlichen Verwaltung*. J. Moll.

- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W. & Eberly, M. B. (2008). 5 Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. *Academy of Management Annals*, 2(1), 231–274. <https://doi.org/10.5465/19416520802211552>
- Hom, P. W. & Griffeth, R. W. (1991). Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 350–366. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.3.350>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D. & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W. & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: Focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological Bulletin*, 138(5), 831–858. <https://doi.org/10.1037/a0027983>
- Jonkisz, E., Moosbrugger, H. & Brandt, H. (2012). Planung und Entwicklung von Tests und Fragebogen. In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (2. Aufl., S. 27–74). Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341–349. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.341>
- Kelava, A. & Schermelleh-Engel, K. (2012). Latent-State-Trait-Theorie (LST-Theorie). In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (2. Aufl., S. 363–381). Springer-Verlag Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-20072-4_15

- Krackhardt, D. & Porter, L. (1985). When Friends Leave: A Structural Analysis of the Relationship between Turnover and Stayers' Attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 30(2), 242. <https://doi.org/10.2307/2393107>
- Krystek, U., Becherer, D. & Deichelmann, K. H. (1995). *Innere Kündigung: Ursachen, Wirkungen und Lösungsansätze auf Basis einer empirischen Untersuchung*. Hampp.
- Lauck, G. (2003). *Burnout oder innere Kündigung?: Theoretische Konzeptualisierung und empirische Prüfung am Beispiel des Lehrerberufs*. Hampp.
- Lauck, G. (2005). Die Messung der Inneren Kündigung. Ein Vorschlag zur Operationalisierung mit Bezügen zur angloamerikanischen Personalforschung. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 19(2), 139–158. <https://doi.org/10.1177/239700220501900203>
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Wise, L. & Fireman, S. (1994). An Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *Academy of Management Journal*, 39(1), 5–36. <https://doi.org/10.5465/256629>
- Löhnert, W. (1990). *Innere Kündigung: Eine Analyse Aus Wirtschaftspsychologischer Perspektive*. Peter Lang GmbH, Internationaler Verlag Der Wissenschaften.
- Maier, G. & Woschée, R. (2014). *Deutsche Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ-G)*. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS). <https://doi.org/10.6102/zis10>
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations* (2. Aufl.). Wiley-Blackwell.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>

- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Beltz.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Moosbrugger, H. (2012). Klassische Testtheorie (KTT). In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (2. Aufl., S. 103–117). Springer-Verlag Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-20072-4>
- Moosbrugger, H. & Kelava, A. (2012a). Deskriptivstatistische Evaluation von Items (Itemanalyse) und Testwertverteilungen. In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (2. Aufl., S. 75–102). Springer-Verlag Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-20072-4>
- Moosbrugger, H. & Kelava, A. (2012b). Qualitätsanforderungen an einen psychologischen Test (Testgütekriterien). In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (2. Aufl., S. 27–74). Springer-Verlag Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-20072-4>
- Moosbrugger, H. & Schermelle-Engel, K. (2012). Exploratorische (EFA) und Konfirmatorische Faktorenanalyse (CFA). In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (Bd. 2, S. 325–343). Springer-Verlag Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-20072-4>

- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Mustaine, E. E. & Tewksbury, R. (2002). Workplace theft: An analysis of student-employee offenders and job attributes. *American Journal of Criminal Justice*, 27(1), 111–127. <https://doi.org/10.1007/bf02898973>
- Neumann, J. H. & Baron, R. A. (1997). Aggression in the workplace. In R. A. Giacalone & J. Greenberg (Hrsg.), *Antisocial behavior in organizations* (S. 37–67). Sage Publications, Inc.
- Poulsen, I. (2012). *Annäherung an das Thema: Stress als Volkskrankheit?. In: Stress und Belastung bei Fachkräften der Jugendhilfe*. Beltz Verlag.
- Richter, G. (1999). Innere Kündigung. Modellentwicklung und empirische Befunde aus einer Untersuchung im Bereich der öffentlichen Verwaltung. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 13(2), 113–138. <https://doi.org/10.1177/239700229901300201>
- Rost-Schaude, E., Kumpf, M. & Frey, D. (2014). *Interne-Externe Kontrolle*. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen. <https://doi.org/10.6102/zis128>
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 511–541. <https://doi.org/10.1348/096317901167505>
- Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. & Mitchell, T. R. (2015). Looking Beyond the Trees: A Meta-Analysis and Integration of Voluntary Turnover Research. *Academy of Management Proceedings*, 2015(1), 12779. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2015.20>

- Schermelleh-Engel, K. & Werner, C. (2012). Methoden der Reliabilitätsbestimmung. In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (2. Aufl., S. 119–141). Springer-Verlag Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-20072-4>
- Schmitz, E., Gayler, B. & Jehle, P. (2002). Gütekriterien und Strukturanalyse zur Inneren Kündigung. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 16(1), 39–61. <https://doi.org/10.1177/239700220201600102>
- Schmitz, E. & Jehle, P. (2013). Innere Kündigung und vorzeitige Pensionierung bei Lehrkräften. *Belastung und Beanspruchung im Lehrerberuf*, 155–174. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18990-1_9
- Schmitz, E. & Voreck, P. (2011). *Einsatz und Rückzug an Schulen*. Beltz Verlag.
- Schmitz, E., Voreck, P. & Wächter, H. (2008). Schulleiter-Lehrer-Erwartungen und die Folgen. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 22(4), 413–429. <https://doi.org/10.1177/239700220802200405>
- Sheridan, S., Crossley, C., Vogel, R. M., Mitchell, M. S. & Bennett, R. J. (2019). Intending to Leave But No Place to Go: An Examination of the Behaviors of Reluctant Stayers. *Human Performance*, 32(2), 53–68. <https://doi.org/10.1080/08959285.2019.1578964>
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A. & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446–460. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>
- Van der Linden, D., Nijenhuis, J. & Bakker, A. B. (2010). The General Factor of Personality: A meta-analysis of Big Five intercorrelations and a criterion-related validity study. *Journal of Research in Personality*, 44(3), 315–327. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2010.03.003>

Witzel, A. & Reiter, H. (2012). *The Problem-Centred Interview* (1. Aufl.). SAGE Publications Ltd.

Woodrow, C. & Guest, D. E. (2019). Pathways through organizational socialization: A longitudinal qualitative study based on the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 110–133. <https://doi.org/10.1111/joop.12285>

Zhang, M., Fried, D. D. & Griffeth, R. W. (2012). A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 22(3), 220–231. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.02.004>

Folgende Bände sind bisher in dieser Reihe erschienen:

Band 1 (2019)

Lischka, H. M., Sauer, S. & Sülzenbrück, S. (Hrsg.)

Typisch! Empirische Beiträge zum Einfluss von Stereotypen auf menschliches Verhalten

ISSN (Print) 2569-0876 ISSN (eBook) 2569-0884

Band 2 (2020)

Kurzenhäuser-Carstens, S. & Sülzenbrück, S. (Hrsg.)

Einfluss von appbasiertem Achtsamkeitstraining auf Gesundheit und Wohlbefinden von Berufstätigen.

ISSN 2569-0876 (Print) – ISSN 2569-0884 (eBook) /

ISBN (Print) 978-3-89275-127-4 – ISBN (eBook) 978-3-89275-128-1

Band 3 (2020)

Sülzenbrück, S. & Sauer, S. (Hrsg.)

Wege zur empirischen Abschlussarbeit in der Wirtschaftspsychologie.

ISSN 2569-0876 (Print) – ISSN 2569-0884 (eBook) /

ISBN (Print) 978-3-89275-139-7 – ISBN (eBook) 978-3-89275-140-3

Band 4 (2020)

Surma, S. & Sülzenbrück, S. (Hrsg.)

Open Space Büroflächen – moderne Arbeitsform oder Belastungsfaktor?

ISSN 2569-0876 (Print) – ISSN 2569-0884 (eBook) /

ISBN (Print) 978-3-89275-166-3 – ISBN (eBook) 978-3-89275-167-0

Band 5 (2021)

Sülzenbrück, S. & Externbrink, K. (Hrsg.)

Ethische Führung in der Finanzbranche – eine Mixed-Methods-Studie zur Bedeutung ethischer Grundsätze in der Führungspraxis sowie zum Zusammenhang von ethischer Führung und psychologischem Kapital von Geführten in Banken

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884 /

ISBN (Print) 978-3-89275-194-6 – ISBN (eBook) 978-3-89275-195-3

Band 6 (2021)

Sachse, K. & Sülzenbrück, S. (Hrsg.)

Qualitative Untersuchung sozialer Kompetenzen im Topsharing und deren Berücksichtigung in der Management-Diagnostik

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884 /

ISBN (Print) 978-3-89275-200-4 – ISBN (eBook) 978-3-89275-201-1



Institut für Wirtschaftspsychologie
der FOM Hochschule
für Oekonomie & Management

FOM Hochschule

iwp

FOM – Deutschlands Hochschule für Berufstätige.

Die mit bundesweit über 57.000 Studierenden größte private Hochschule Deutschlands führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionsfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und KompetenzCentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Weitere Informationen finden Sie unter fom.de

Das Institut für Wirtschaftspsychologie (iwp) der FOM hat sich unter der Leitung von Prof. Dr. habil. Sandra Sülzenbrück und Prof. Dr. Kai Externbrink zum Ziel gesetzt, in den vier großen Anwendungsfeldern der Wirtschaftspsychologie – Arbeit, Organisation, Personal und Konsumenten – empirisch zu forschen. Das iwp strebt danach, die gewonnenen wissenschaftlichen Erkenntnisse für die (Unternehmens-)Praxis sowie die Scientific Community möglichst unmittelbar zugänglich und nutzbar zu machen. Unter anderem werden folgende Themen in den Anwendungsfeldern untersucht:

- Arbeitszufriedenheit, Stress und Erholung, Digitalisierung und die Erfordernisse und Auswirkungen der Entgrenzung des Arbeitens im Bereich Arbeitspsychologie,
- Organisationsdiagnose und -entwicklung sowie Führung im Bereich Organisationspsychologie,
- die Entwicklung von psychologischen Testverfahren für Personalpraktiker im Bereich Personal,
- Entscheidungsprozesse bei Käufen und Finanzentscheidungen sowie der Entwicklung neuer Messverfahren im Bereich Konsumentenpsychologie.

Weitere Informationen finden Sie unter fom-iwp.de



Der Wissenschaftsblog der FOM Hochschule bietet Einblicke in die vielfältigen Themen, zu denen an der FOM geforscht wird: fom-blog.de