

Höft, Stefan; Hell, Benedikt

Article

Die Bindungswirkung von Unternehmenspraktika im Rahmen des Hochschulmarketings: Affektives Commitment als endogene und exogene Variable

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Höft, Stefan; Hell, Benedikt (2007) : Die Bindungswirkung von Unternehmenspraktika im Rahmen des Hochschulmarketings: Affektives Commitment als endogene und exogene Variable, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 21, Iss. 1, pp. 5-21

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/70948>

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.

Stefan Höft, Benedikt Hell*

Die Bindungswirkung von Unternehmenspraktika im Rahmen des Hochschulmarketings: Affektives Commitment als endogene und exogene Variable**

Unternehmenspraktika gelten als wirkungsvolle Personalmarketing-Maßnahmen zur Bindung zukünftiger Mitarbeiter und werden von Organisationen häufig zur Personalrekrutierung und Personalauswahl herangezogen. In der berichteten Studie wird die Bindungswirkung solcher Praktika unter Rückgriff auf das psychologische Konstrukt „affektives Commitment“ untersucht. Im Mittelpunkt stehen dabei die durch die beschäftigende Organisation veränderbaren Rahmenbedingungen eines Praktikums und die durch Praktika erzielten Resultate. Als Datengrundlage dienen Selbstauskünfte zum Praktikumserleben von 83 Studierenden der Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften. Mit Hilfe von Regressions- und Pfadanalysen wird gezeigt, dass die Integration der Praktikanten in den Arbeitsprozess eine Schlüsselvariable für das Commitment der Praktikanten zur beschäftigenden Organisation darstellt. Commitment weist bedeutsame Zusammenhänge mit der Praktikumszufriedenheit auf und leistet einen substantiellen Beitrag zur Vorhersage des Wunsches, nach dem Studium in der Organisation arbeiten zu wollen. Extrinsische Motivatoren, wie die Höhe der Bezahlung während des Praktikums, wirken sich weder auf das Commitment noch auf die Zufriedenheit mit dem Praktikum oder den Wunsch aus, in der betreffenden Organisation später zu arbeiten.

Bonding Students by Internships: Affective Commitment as an Endogenous and Exogenous Variable

Internships are considered to be effective personnel marketing instruments to recruit future employees. In the reported study the impact of internships is investigated utilizing the psychological construct “affective commitment”. The investigation focuses particularly on those internship elements which are easily manageable by the employing organization, e.g. aspects of initiation and realization of internships.. The dataset relies on self reports of 83 business administration and engineering students concerning their internship experiences. Using regression and path analyses it is shown that integration into the ongoing working process represents a key element for the commitment of the interns. Commitment shows relevant relations to satisfaction with the internship and contributes substantially to the prediction of the desire to work for the organization. Extrinsic motivators such as amount of payment have neither influence on commitment nor on contentment concerning the internship or the wish to work for the specific organization in future.

Key words: **Commitment, Internship, Personnel Recruiting,
Organizational Attractiveness**

* Dr. Stefan Höft, Wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Abteilung Luft- & Raumfahrt-psychologie, Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR), Sportallee 54a, D – 22335 Hamburg. E-mail: stefan.hoef@dlr.de.

Dr. Benedikt Hell, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Psychologie (540F), Universität Hohenheim, D – 70593 Stuttgart. E-mail: hell@uni-hohenheim.de.

** Artikel eingegangen: 16.8.2006
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 17.1.2007.

1. Einführung

Praktika erfüllen sowohl für Praktikanten als auch für die beschäftigenden Organisationen multiple Ziele. Für Hochschul­er sind Praktika häufig Pflichtbestandteil ihrer Ausbildung und sollen abstrakte Lehrinhalte des Studiums konkretisieren (Wossidlo 1991). Praktikanten setzen erlernte Methoden und Instrumente bei der Lösung praktischer Probleme ein und erproben sie selbsttätig. Praktika bieten die Möglichkeit, theoretisches Wissen in lebens­echten Situationen anzuwenden, stellen vielfach die ersten Berufserfahrungen dar und können einen wichtigen Baustein beruflicher und betrieblicher Sozialisation bilden (Moser/Schmook, 2006). Im Idealfall erleichtern sie den Übergang vom geschützten, theorieorientierten Hochschulmilieu in die betriebliche Realität (vgl. Brooks/Cornelius/Greenfield/Joseph 1995; Taylor 1988).

Aus Sicht der Unternehmen dienen Praktika vorrangig der Personalbeschaffung im Allgemeinen und dem Personalmarketing im Besonderen (Wossidlo/Schamel/Arnold/Winkelmann 1991). Scholz (2000, 417) definiert Personalmarketing als „*die bewusste und zielgerichtete Anwendung personalpolitischer Instrumente zur Akquisition von zukünftigen und Motivation von gegenwärtigen Mitarbeitern.*“ Unternehmenspraktika fügen sich nach Scholz' Definition in den ersten Teilbereich (Akquisition zukünftiger Mitarbeiter) ein. Cisik (2002) unterscheidet die Teilaspekte *Information potenzieller Mitarbeiter*, *Rekrutierung neuer Mitarbeiter* und *Entwicklung von Mitarbeitern*. Unternehmenspraktika können Beiträge zur Verwirklichung aller drei genannten Aspekte leisten (vgl. auch Ahlers 1994). Sie stellen eine besondere Form von Personalmarketingansatz dar, da sie auf der Schnittstelle zwischen internem und externem Personalmarketing anzusiedeln sind: Praktikanten werden in der Regel unternehmensextern rekrutiert, absolvieren ihr Praktikum und stehen dem Unternehmen anschließend als „externe Bewerber mit interner Erfahrung“ zur Verfügung. Im Rahmen des Selektionsprozesses dienen Unternehmenspraktika dazu, zukünftige Bewerber über Stellenprofile zu informieren (Realistic Job Preview, RJP, Wanous 1980), und unterstützen so die Selbstselektion der Bewerber. Nicht zuletzt stellen Praktika ein hochgradig valides Auswahlinstrument (Schmidt/Hunter 1998) dar, d.h. mit ihnen kann die Bewährung der Personen für fachlich ähnlich gelagerte Zielpositionen vergleichsweise gut prognostiziert werden.

Nach Herrmann/Hayit (2006) nutzen die meisten Unternehmen in Deutschland Praktika als Instrument des Personalmarketings bzw. als Rekrutierungsinstrument. Insbesondere in Zeiten, in denen freie Stellen für höherqualifizierte Mitarbeiter schwierig zu besetzen sind, zeigen die Unternehmen vermehrtes Interesse daran, potenzielle Mitarbeiter schon während der Ausbildung bzw. während des Studiums anzusprechen und sie durch geeignete Maßnahmen frühzeitig an sich zu binden (Michaels/Handfield-Jones/Axelrod 2001). Tatsächlich wurden in einer von Wossidlo et al. (1991, 167) durchgeführten Befragung unter 110 deutschen Unternehmen die Aspekte *engere Kontakt* und *Kennenlernen potenzieller Mitarbeiter* als wichtigste Nutzenaspekte von Praktika genannt.

Inwieweit eine Bindungswirkung in einem vergleichsweise kurzen wie dem für Unternehmenspraktika üblichen Zeitraum bereits eintreten kann, ist indes fraglich. Die vorliegende Studie untersucht, a) ob durch Unternehmenspraktika eine Bindungswirkung entsteht bzw. entstehen kann und b) durch welche Faktoren diese Bin-

dungswirkung gegebenenfalls von den Unternehmen systematisch beeinflusst werden kann.

2. Commitment als Schlüsselkonstrukt für die Bindungswirkung

Da Unternehmenspraktika – insbesondere von Studierenden – oft bis zu mehreren Jahren vor einem möglichen Arbeitsbeginn als Berufseinsteiger absolviert werden, ist es aus der Personalmarketing-Sicht der Unternehmen unerlässlich, eine überdauernde Verbindung zu den Praktikanten herzustellen.

Aus organisationspsychologischer Sicht kann die Bindung zwischen dem Praktikanten und dem Unternehmen mittels des *Commitment*-Konstrukts operationalisiert werden. Van Dick (2004, 3) definiert Commitment wie folgt: „*Organisationales Commitment* oder synonym *Organisationsbindung* beschreibt, inwieweit sich Menschen ihrer Organisation oder Teilen der Organisation [...] zugehörig und verbunden fühlen.“ Mehrere Studien haben nachgewiesen, dass das Konstrukt konzeptionell und empirisch hinreichend gut von verwandten Konzepten (wie Organizational Citizenship Behavior, Involvement oder Arbeitszufriedenheit) abgegrenzt werden kann (vgl. im Überblick Six/Felfe 2004 oder Meyer/Stanley/Herscovitch/Topolnytsky 2002). Zwei kürzlich erschienene Themenhefte zum Thema Commitment (Van Dick/Becker/ Meyer 2006; Van Dick/Riketta 2006) verdeutlichen die Aktualität dieses Forschungsansatzes.

Das prominenteste Konzept von Allen/Meyer (1990) geht von drei Subkomponenten aus: Das *affektive Commitment* beschreibt die emotionale Bindung an die Organisation (sich z.B. als „Teil einer Familie“ fühlen). Das *normative Commitment* bezeichnet eine aus moralisch-ethischen Gründen resultierende Verbundenheit (typisch wäre hier z.B. eine Aussage wie „Die Firma hat bisher immer für mich gesorgt, ich darf sie deshalb nicht enttäuschen“). Das *fortsetzungsbezogene Commitment* beschreibt eine Organisationsbindung, die nur aufgrund der befürchteten Kosten besteht, die mit einem möglichen Verlassen der Organisation verbunden wären. Die Gültigkeit des 3-Komponenten-Modells konnte vielfach bestätigt werden (metaanalytische Zusammenfassung bei Meyer et al. 2002). Viele alternative multidimensionale Konzepte zu Commitment lassen sich als überlappende Variationen des Modells interpretieren, wobei sich die größten Gemeinsamkeiten bei affektivem Commitment ergeben (Meyer/Herscovitch 2001).

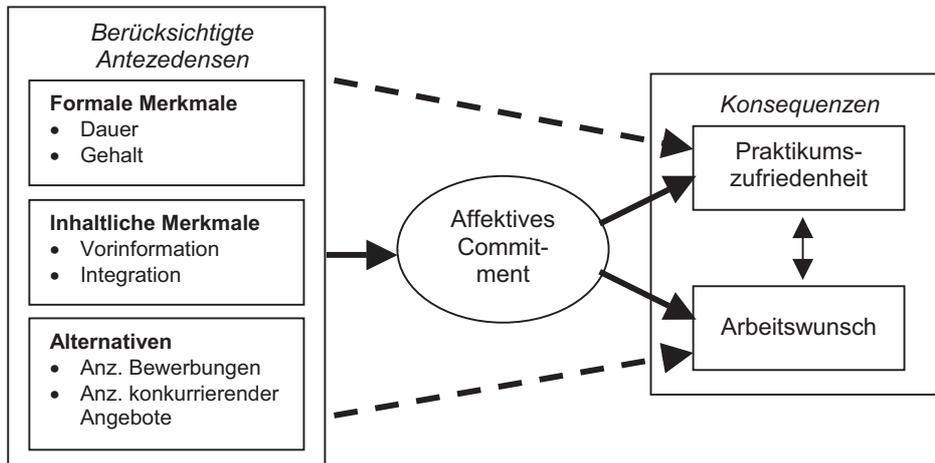
Wenn wir diese Konzepte auf die Situation von Hochschulabsolventen übertragen, die eine starke Bindung zu ihrer ehemaligen Praktikumsorganisation verspüren, so kann hier nur das affektive Commitment wirken. Es bestehen keine tief greifenden Verpflichtungen zu dieser Organisation (Voraussetzung des normativen Commitment). Zudem war die Organisationszugehörigkeit von vornherein zeitgebunden und ist bei der Erreichung des Hochschulabschlusses bereits einige Zeit vergangen. Somit ist es sehr unwahrscheinlich, dass bei Praktikanten ein fortsetzungsbezogenes Commitment entsteht.

3. Die Fragestellung der vorliegenden Studie

In der vorliegenden Studie wird der Stellenwert des affektiven Commitments als vermittelnde Größe der Bindungswirkung von Unternehmenspraktika untersucht. In früheren Studien wurde Commitment überwiegend bei regulär beschäftigten Organisationsmitarbeitern analysiert. Der Transfer auf andere Mitarbeitergruppen wurde bisher nur konzeptionell diskutiert (Mitarbeiter von Zulieferunternehmen: McElroy/Morrow/Laczniaik 2001) oder beschränkte sich auf andere Zielgruppen (ehrenamtlich tätige Mitarbeiter: Dawley, Stephens/Stephens 2005). Insofern handelt es sich bei der Zielgruppe „ehemalige Unternehmenspraktikanten“ um ein von der Forschung vernachlässigtes Feld. Zugleich verbinden wir mit unserer Studie zwei bisher weitgehend isoliert betrachtete Gebiete: Das primär wissenschaftlich untersuchte Gebiet „Commitment von Mitarbeitern“ und der eher anwendungsorientierte Bereich des Personalmarketings.

In Abbildung 1 ist das in der Studie verwendete Rahmenmodell wiedergegeben. Analog zur Darstellung von Six und Felfe (2004) unterscheiden wir zwischen Antezedensen (Wirkfaktoren auf die Commitmentausprägung) und Konsequenzen (durch Commitment beeinflusste Ergebnisvariablen). Im rechten Abschnitt der Abbildung sind zunächst die möglichen Wirkrichtungen von Commitment auf die Kriterien „Zufriedenheit mit der Praktikumstätigkeit“ und „Wunsch, in der Organisation nach dem Studium zu arbeiten“ schematisch dargestellt.

Abb. 1: Angenommene Zusammenhänge zwischen den Randbedingungen des Praktikums, affektivem Commitment als vermittelndes psychologisches Konstrukt sowie den untersuchten Kriterien „Praktikumzufriedenheit“ und „Wunsch, nach dem Studium bei der Organisation zu arbeiten“



Bereits die Metaanalyse von Mathieu/Zajac (1990) belegt positive Zusammenhänge von Commitment (erhoben bei regulär beschäftigten Organisationsmitarbeitern) zu vergleichbaren Kriterien wie z.B. Arbeitszufriedenheit oder die Absicht, das Beschäftigungsverhältnis beizubehalten. Diese Befunde werden durch die aktualisierte Metaanalyse von Meyer et al. (2002) bestätigt: Hier erweist sich affektives Commitment als die Konstruktfacette mit den stärksten Beziehungen zu erwünschten Organisationskriterien. Wir postulieren dementsprechend, dass affektives Commitment auch in diesem Kontext positiv mit beiden interkorrelierenden Kriterien zusammenhängt.

Bei Gültigkeit dieser Annahme wäre es für Organisationen sinnvoll, das Commitment von Praktikanten gezielt zu steigern, indem die Antezedensen systematisch bei der Gestaltung von Praktika berücksichtigt werden.

In den relevanten Metaanalysen (Chapman/Uggerslev/Carroll/Piasentin/Jones 2005; Mathieu/Zajac 1990; Meyer et al. 2002) wird hier grob zwischen Personen- und Organisationscharakteristika getrennt. Personenmerkmale (z.B. demographische Variablen oder psychologische Variablen wie Selbstwirksamkeitserwartungen oder Kontrollüberzeugungen) können eher für die Individualdiagnostik bei der Praktikantenauswahl genutzt werden und bleiben deshalb an dieser Stelle unberücksichtigt. Wahrgenommene Organisationsmerkmale sind hingegen direkt relevant für das Personalmarketing. In der Übersicht von Meyer et al. (2002, Tabelle 3) weisen diese auch den mit Abstand höchsten Zusammenhang mit affektivem Commitment auf (die höchste korrigierte Korrelation mit $r = .63$ besteht zu „wahrgenommene Organisationsunterstützung“).

Auf der Grundlage dieser allgemeinen Ergebnisse haben wir für Praktikums-tätigkeiten eine Liste von Antezedensen entwickelt, die sich in drei Gruppen aufteilen lassen:

Zu den *formalen Praktikumsmerkmalen* gehören die Dauer und die Bezahlung des Praktikums. Bei den *inhaltlichen Gestaltungsmerkmalen* berücksichtigen wir im Sinne eines „realistic job previews“ den Grad der Vorinformation der Praktikanten zur Tätigkeit sowie die Integration des Praktikanten in die laufenden Arbeitstätigkeiten. Bei den *Alternativen* berücksichtigen wir die Anzahl der Bewerbungen, die der Praktikant versandt hat. Unsere Vermutung ist, dass die Organisationswahl bei einer hohen Anzahl von Bewerbungen beliebig wird und damit auch die Bindung sinkt. Starken Einfluss sollte auch die Anzahl konkurrierender Angebote haben: Wenn das Praktikum aus einem breiten Angebot ausgewählt wurde, könnte hier bereits bestehende Sympathie einen Einfluss haben.

In Abbildung 1 sind diese Antezedensen im linken Bildabschnitt dargestellt. Wir nehmen an, dass alle Antezedensen gleichsinnig positiv (Ausnahme mit einer negativen Beziehung: Anzahl der Bewerbungen) auf Commitment wirken.

Wir konzipieren das psychologische Konstrukt „affektives Commitment“ in unserer Untersuchung im Sinne einer Mediatorvariable sowohl als endogene als auch als exogene Variable: Zum einen wirken die Randbedingungen des Praktikums auf die Ausprägung von Commitment (das Konstrukt ist hier also eine endogene Variable),

gleichzeitig wirkt dieses wiederum auf die erfassten Kriterien, nimmt also die Rolle einer exogenen Variable ein.

Zusätzlich wird die Frage geprüft, ob Commitment als vermittelnde psychologische Größe überhaupt notwendig ist und relevante Zusatzinformationen für die Vorhersage der Kriterien liefert (Frage der inkrementellen Validität). Es wäre auch denkbar, dass die Antezedensien ohne Umweg direkt auf die Konsequenzen wirken und sich die zusätzliche Betrachtung psychologischer Wirkfaktoren als wenig nützlich erweist (gestrichelte Linien in Abbildung 1).

4. Methode

4.1 Stichprobe und Durchführung

Zur Ansprache von Studenten mit Hochschulpraktika-Erfahrung wurde eine multiple Strategie gewählt: Gestützt auf einen bestehenden Adresspool wurden Fragebogen per Post und per E-Mail versendet. Darüber hinaus wurden in den Mensen der Universität Hohenheim und der Fachhochschule Esslingen Personen direkt angesprochen und zur Teilnahme bewegt. Um Verzerrungen durch paarweisen Ausschluss bei den korrelativen Analysen zu vermeiden, wurden nur Fragebogen herangezogen, die maximal einen fehlenden Wert bei den analysierten Variablen aufwiesen. Die Stichprobengröße beläuft sich auf $N=83$ Studierende (64 Personen männlichen und 19 weiblichen Geschlechts). Die Probanden waren zum Zeitpunkt der Untersuchung im Durchschnitt 24,9 Jahre ($SD=2,3$) und befanden sich durchschnittlich im siebten Semester ($SD=2,6$). Den größten Anteil an der Stichprobe stellen Studierende der Wirtschaftswissenschaften dar ($N=60$), 23 Probanden studierten Ingenieurwissenschaften. Es waren sowohl Universitätsstudenten ($N=41$) als auch Fachhochschüler ($N=31$) vertreten, bei 11 Personen fehlt die Angabe der Hochschulart.

4.2 Instrumente

Das eingesetzte Erhebungsinstrument umfasst mehrere Abschnitte und operationalisiert die im Abschnitt „Fragestellung der vorgestellten Studie“ eingeführten Variablen.

Rahmenbedingungen des Praktikums

Wie bereits erwähnt, werden sechs Bedingungen erhoben:

- Die *Dauer des Praktikums* wird in Wochen erhoben. Es ergibt sich eine durchschnittliche Praktikumsdauer von 17,3 Wochen ($SD=9,15$).
- Die *Vergütung* wird in Euro pro Monat erfasst ($M=704,5$; $SD=311,5$).
- Zur Erfassung der *Vorinformation zum Praktikum* werden zwei Items eingesetzt: „Ich habe durch das Unternehmen vor Beginn meines Praktikums ausreichende Informationen über das Unternehmen erhalten, die sich im Nachhinein auch als zutreffend erwiesen“ sowie „Ich wurde vor Beginn meines Praktikums bei diesem Unternehmen ausführlich und richtig über meinen Arbeitsplatz und die Inhalte meiner Tätigkeit informiert.“ Die Beantwortung erfolgt auf einer siebenstufigen Skala, die von „1= stimme vollständig zu“ bis „7= stimme überhaupt nicht zu“ reicht. In der späteren Analyse wird der Mittelwert beider Items (Iteminterkorrelation $r=.37$) berücksichtigt ($M=3,04$; $SD=1,50$).

- Die *Integration des Praktikanten* wird über drei Items (ebenfalls mit Hilfe der bereits erwähnten 7er-Skala) erfasst: „Ich hatte während meines Praktikums einen ständigen Ansprechpartner, der mich sehr gut betreut hat“, „Ich wurde von meinem Arbeitsteam als vollwertiges Mitglied akzeptiert und integriert“ und „Ich wurde in den Informationsfluss und in die betriebliche Kommunikation voll einbezogen“. Die Items korrelieren zwischen $r=.29$ und $r=.59$ miteinander. Auch hier wird bei den späteren Analysen der Mittelwert der Items berücksichtigt ($M=2,27$; $SD=1,32$).

Zusätzlich werden die *Anzahl der Bewerbungen* („Bei wie vielen Firmen haben Sie sich parallel für dieses Praktikum beworben?“; $M=3,2$; $SD=4,3$) sowie die *Anzahl der Zusagen* („Wie viele Zusagen haben Sie dabei erhalten?“; $M=1,5$; $SD=1,7$) erhoben. Einen Quotienten aus diesen beiden Variablen zu bilden (Anzahl der Zusagen in Relation zur Anzahl der Bewerbungen; vgl. z.B. Chatman 1991) wurde in einer Voranalyse geprüft, mangels Informationszugewinn dann aber verworfen.

Erfassung des affektiven Commitments

Da das affektive Commitment im Zentrum des Interesses steht, wurde auf die von Mowday/Porter/Dubin (1974) entwickelte Skala in der deutschen Übersetzung von Moser (1996) zurückgegriffen. Um den gewollten Bezugsrahmen der Beantwortung zu gewährleisten, wurden die Items teilweise angepasst, indem der Begriff „Arbeit“ durch „Praktikum“ ersetzt wurde. Die Skala besteht aus 15 Items. Auch hier wurde wieder eine siebenstufigen Skala von „1= stimme vollständig zu“ bis „7= stimme überhaupt nicht zu“ vorgegeben.

Praktikumszufriedenheit und Arbeitswunsch

- Die *Zufriedenheit mit dem Praktikum* wird mit Hilfe einer Schulnotenbewertung („1=sehr gut“ bis „6=ungenügend“) erhoben.
- Der *Arbeitswunsch* wird durch zwei Items mit der bekannten 7er-Skala erfragt: „Ich werde mich auf jeden Fall nach meinem Studium bei diesem Unternehmen bewerben“ und „Ich möchte unbedingt nach meinem Studium für dieses Unternehmen arbeiten“. Zur Analyse wird der Mittelwert beider Items herangezogen (Interkorrelation der Items $r=.75$; $M=3,0$; $SD=1,6$).

5. Ergebnisse

5.1 Gütekriterien der Commitment-Skala

Ein Problem für die angestrebten Zusammenhangsanalysen stellt zunächst das Item 15 dar, da sein Inhalt („Die Entscheidung, bei diesem Unternehmen ein Praktikum zu absolvieren, war meinerseits ein definitiver Fehler.“) auch als Zufriedenheitsindikator interpretiert werden könnte. Da diese Bedeutungsüberlappung zwischen dem genannten Item und dem Kriterium *Zufriedenheit* eine unerwünschte Konfundierung (vgl. ähnlich bereits Angle/Perry 1981) darstellt, wird Item 15 nicht bei den im Weiteren berichteten Analysen berücksichtigt.

Die Ergebnisse der Itemanalyse zur reduzierten Commitment-Skala sind in Tabelle 1 angegeben. Es fällt auf, dass die interne Konsistenz mit $\alpha=.60$ deutlich geringer ausfällt als bei Moser (1996; dort $\alpha=.82$). Speziell die Items 4, 9 und 12 weisen geringe

Itemtrennschärfen auf. Bei einer Hauptkomponentenanalyse resultieren fünf Faktoren mit Eigenwerten größer 1, wobei sich ein deutlichen Eigenwertabfall nach dem zweiten Faktor ergibt (Eigenwertverlauf: 2.84, 2.63, 1.52, 1.22, 1.07). Werden zwei Faktoren extrahiert, so beträgt die Varianzaufklärung der ersten beiden Faktoren 19.0% und 17.6%. Die Faktorladungen der varimax-rotierten 2-Faktoren-Lösung ist in den letzten beiden Spalten (F1 und F2) von Tabelle 1 angegeben.

Tab. 1: Ergebnisse der Itemanalyse zur Commitment-Skala

Item	M	SD	r_{it} Gesamtskala	r_{it} Positivskala	r_{it} Negativskala	F1	F2
1	2.14	1.18	.25	.28		.47	.17
2	2.69	1.47	.52	.58		.79	.06
3 n	2.28	1.68	.44		.49	.16	.79
4	4.99	1.77	.03	.28		.39	-.53
5	2.84	1.19	.36	.41		.59	.07
6	2.56	1.57	.36	.43		.65	-.08
7 n	4.62	1.52	.15		-.02	.39	.00
8	2.69	1.36	.32	.31		.52	.26
9 n	2.57	1.92	.07		.29	-.20	.69
10	2.53	1.61	.26	.27		.43	.03
11 n	2.72	1.85	.28		.36	.10	.56
12 n	3.53	1.60	.14		.20	.19	.39
13	3.53	1.70	.09	.14		.20	-.01
14	3.75	1.48	.30	.45		.56	-.26
Interne Konsistenz			.60	.66	.48		

Anmerkungen: N=83

Das Kürzel „n“ in der ersten Spalte kennzeichnet umgepolte Items
 r_{it} = Trennschärfe

Tab. 2: Interkorrelation aller in den nachfolgenden Analysen untersuchter Variablen

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Dauer des Praktikums	17.26	9.14	1									
2 Höhe der Vergütung	704.05	311.54	.002	1								
3 Vorinfo	2.95	1.43	.049	.092	1							
4 Integration	1.81	1.20	.145	-.057	.301**	1						
5 Anzahl der Bewerbungen	3.18	4.26	.309**	.018	.164	.544**	1					
6 Anzahl der Zusagen	1.52	1.66	.304**	.048	.030	.302**	.667**	1				
7 Gesamtskala Commitment	3.00	.65	.263*	-.132	.110	.521**	.224*	.121	1			
8 Teilskala ComPositiv	3.13	.73	.013	.016	.153	.377**	.226*	.025	.751**	1		
9 Teilskala ComNegativ	2.87	.98	.402**	-.184	.024	.377**	.078	.142	.654**	.015	1	
10 Zufriedenh. m. Praktikum	1.74	.58	.222	.034	.220	.428**	.166	.035	.262*	.295*	.062	1
11 Arbeitswunsch	3.01	1.56	-.009	.068	.210	.232*	.123	.047	.363**	.358**	.124	.213

Anmerkungen:

N=83

* = $p < .05$ ** = $p < .01$

Com=Commitment

Es zeigt sich mit Ausnahme von Item 7 eine deutliche Trennung zwischen positiv und negativ gepolten Items, wie sie bereits von anderen Autoren nachgewiesen wurde (z.B. Luthans/McCaul/Dodd 1985).

Für die nachfolgenden Zusammenhangsanalysen werden zwei Commitment-Subskalen gebildet: Eine „Positives Commitment“-Skala, die aus den positiven Items besteht und trotz der Verkürzung mit $\alpha=.66$ eine höhere Konsistenz als die Gesamtskala aufweist, und eine „Negatives Commitment“-Skala, die aus den restlichen negativen Items ohne Item 15 besteht. Um eine möglichst hohe Vergleichbarkeit mit anderen Studien zu gewährleisten, beinhaltet letztere trotz der ungünstigen Trennschärfe auch Item 7. Es resultiert eine interne Konsistenz von $\alpha=.48$ für die Negativskala. In Tabelle 1 sind die entsprechenden Trennschärfen für die Subskalen angegeben. Die Teilskalen gehen gleichsinnig gepolt in die Analysen ein (hoher Wert = hohes Commitment).

Zur Vervollständigung der Analysen sind in Tabelle 2 die Interkorrelationsmatrix sowie die Mittelwerte und Standardabweichungen aller im Weiteren analysierten Variablen abgebildet.

5.2 Zusammenhangsanalysen

Die Analysen in den folgenden drei Ergebnisabschnitten folgen einem gleichen Grundschema: Zunächst wird über eine multiple Regression die Vorhersagequalität der Prädiktoren für die jeweiligen Kriterien univariat untersucht. Danach werden diese Befunde in einem gemeinsamen Pfadmodell integriert. Die spezifizierten Wirkpfeile haben durch die post hoc-Ableitung aus der multiplen Regression in erster Linie deskriptiven Wert. Ein Vorteil der pfadanalytischen Darstellung liegt aber in der aussagekräftigen Ergebnisdarstellung in Form einer Grafik und der gleichzeitigen Berücksichtigung aller Kriterien (multivariate Analyse). Zusätzlich können die Commitment-Skalen mit Hilfe einer „Ein-Indikator-Modellierung“ („single-indicator-model“; vgl. Kline 1998, 264-266) attenuationskorrigiert werden. Gestützt auf Mathieu/Zajac (1990, 173) wird hier mit einer für beide Teilskalen angenommenen Reliabilität von $r_{ii}=.80$ eine sehr konservative Korrektur vorgenommen.

Alle pfadanalytischen Berechnungen wurden mit Hilfe von AMOS 5.0 (SPSS Inc., 2003) vorgenommen.

Commitment als beeinflusste Variable

Zunächst wird eine multiple Regression durchgeführt, in der die im Abschnitt „Rahmenbedingungen des Praktikums“ beschriebenen Variablen als Prädiktoren dienen und die Commitment-Teilskalen jeweils als Kriterien fungieren.

In Tabelle 3 ist eine kombinierte Darstellung der zwei getrennten Analysen aufgeführt.

Von den hypothetisierten Prädiktoren erweisen sich drei als nicht relevant für die Vorhersage der Commitment-Teilaspekte (*Gehalt, Vorinformation, Anzahl der Zusagen*). Die *Anzahl der Bewerbungen* ist bedeutsam ($p<.10$), dabei erweist sich nur der Zusammenhang mit der Teilskala zu den negativen Commitmentaspekten hypothesenkonform ($\beta=-.24$), während die Beziehung zu den Positivaspekten positiv ausfällt ($\beta=.29$; beide Commitment-Teilskalen wurden in die gleiche Richtung gepolt).

Tab. 3: Ergebnisse der multiplen Regressionen mit den Rahmenbedingungen des Praktikums als Prädiktoren und den Commitment-Teilskalen als Kriterien

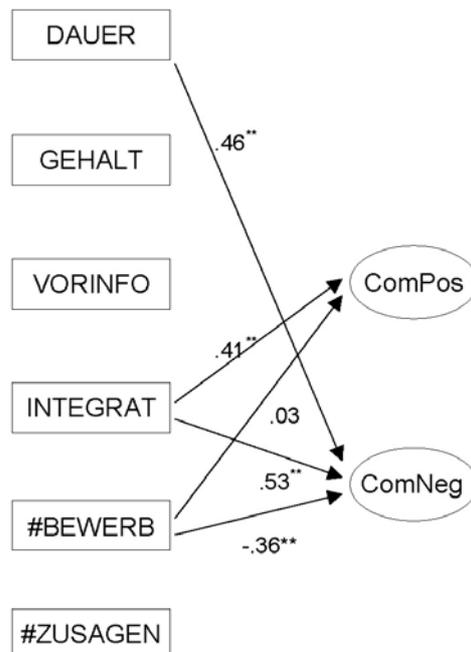
Prädiktoren	ComPos		ComNeg	
	β	t	β	T
Dauer	-.06	-.51	.37	3.63**
Gehalt	.05	.45	-.13	-1.30
Vorinfo	.02	.13	-.10	-.93
Integration	.26	1.92 ⁺	.41	3.47**
# Bewerbungen	.29	1.86 ⁺	-.24	-1.72 ⁺
# Zusagen	-.24	-1.63	.05	.366
Aufgeklärte Varianz	R=.367 ⁺	R _{korrr} ² =.063	R=.564**	R _{korrr} ² =.262

Anmerkungen: + = $p < .10$, * = $p < .05$, ** = $p < .01$
 # Bewerbungen = Anzahl der Bewerbungen; # Zusagen = Anzahl der Zusagen
 vgl. Text zur genaueren Charakterisierung der Prädiktoren und Kriterien

Als ein starker Prädiktor für beide Skalen erweist sich die *Integration des Praktikanten*, während die *Dauer des Praktikums* nur einen starken Zusammenhang mit der „negatives Commitment“-Teilskala aufweist.

In Abbildung 2 ist ein Pfadmodell dargestellt, in dem alle Rahmenbedingungen als exogene und die Commitment-Teilskalen simultan als endogene Variablen modelliert sind. Nur die in der multiplen Regression relevanten Einflüsse sind als Wirkpfeile modelliert.

Abb. 2: Vereinfachtes Pfadmodell zur simultanen Analyse des Einflusses der Randvariablen des Praktikums auf die zwei Commitment-Teilaspekte



Anmerkungen: Für die Commitment-Skalen sind nur die über Ein-Indikatoren-Modelle modellierten latenten Variablen dargestellt. Für eine bessere Übersicht sind die Interkorrelationen der exogenen und die Interkorrelationen der Residualvarianzen der endogenen Variablen weg gelassen worden.

Als Variablenkürzel werden verwendet:
 #BEWERB=Anzahl der Bewerbungen;
 INTEGRAT=Integrationsgrad in die Arbeitsgruppe
 vgl. Text zur genaueren Charakterisierung der exogenen und endogenen Variablen

Das Pfadmodell zeigt eine sehr gute Anpassung ($\chi^2=7.0$ bei $df=7$ mit $p=.430$). Die Pfadkoeffizienten bestätigen prinzipiell die Ergebnisse der multiplen Regression, allerdings resultiert bei dieser simultanen Analyse kein relevanter Zusammenhang der exogenen Variable *Anzahl der Bewerbungen* mehr mit der „Positives Commitment“-Teilskala.

Commitment als wirkende Variablen

In einem weiteren Analyseabschnitt wird die Vorhersagekraft von Commitment für die Ergebnisvariablen *Zufriedenheit mit dem Praktikum* und *Arbeitswunsch* untersucht. Die Ergebnisse der beiden multiplen Regressionsanalysen sind in Tabelle 4 zu sehen.

Tab. 4: Ergebnisse der multiplen Regressionen mit den Commitment-Teilskalen als Prädiktoren und der Praktikumszufriedenheit und dem Arbeitswunsch als Kriterien

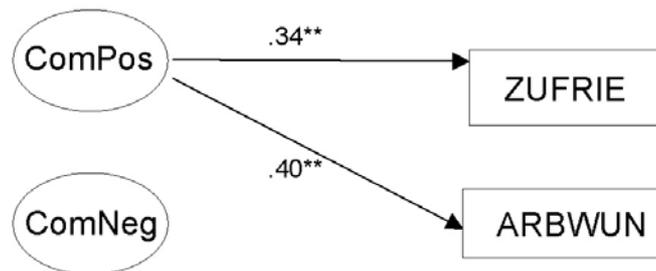
Prädiktoren	Zufriedenheit mit dem Praktikum		Arbeitswunsch	
	β	t	β	T
ComPos	.29	2.60*	.36	3.44**
ComNeg	.06	.51	.12	1.14
Aufgeklärte Varianz	R=.301*	$R_{\text{kor}}^2=.065$	R=.377**	$R_{\text{kor}}^2=.121$

Anmerkungen: * = $p < .05$, ** = $p < .01$
 vgl. Text zur genaueren Charakterisierung der Prädiktoren und Kriterien

Zur Vorhersage der Zufriedenheit erweist sich nur die positive Commitment-Teilskala als relevanter Prädiktor. Der Wunsch, in der Organisation zu arbeiten, in der das Praktikum absolviert wurde, wird wiederum nur durch diese Teilskala vorhergesagt.

Das kombinierte Pfadmodell (vgl. Abbildung 3) zeigt ebenfalls eine sehr gute Anpassung ($\chi^2=1.59$ bei $df=2$ mit $p=.452$). Es bestätigt die Regressionsanalysen.

Abb. 3: Vereinfachtes Pfadmodell zur simultanen Analyse des Einflusses der zwei Commitment-Teilaspekte auf die Ergebniskriterien



Anmerkungen: s. Abb.1
 Als Variablenkürzel werden verwendet:
 ZUFRIE=Zufriedenheit mit dem Praktikum; ARBWUN=Arbeitswunsch
 vgl. Text zur genaueren Charakterisierung der exogenen und endogenen Variablen

Integrativer Ansatz

Nachdem im vorletzten Abschnitt die Wirkvariablen auf Commitment untersucht wurden (endogenes Modell) und im letzten Abschnitt die Wirkung von Commitment

auf die Zufriedenheit und den Arbeitswunsch im Vordergrund stand (exogenes Modell), sollen im letzten Ergebnisabschnitt alle Variablenkomplexe simultan analysiert werden. Die kritische Frage ist hierbei, inwieweit die psychologische Wirkvariable „Commitment“ inkrementelle Validität gegenüber den „objektiven“ Rahmenbedingungen des Praktikums für die Prognose von Zufriedenheit und Arbeitswunsch aufweist. In Tabelle 5 sind zunächst wieder die Ergebnisse der univariaten multiplen Regressionsanalysen wiedergegeben. Es wird ein hierarchischer Ansatz gewählt, bei dem zunächst die Randbedingungen des Praktikums als alleinige Prädiktoren eingesetzt werden. Danach werden in einem zweiten Schritt die Commitment-Teilskalen aufgenommen, um den Vorhersagezuwachs zu schätzen.

Tab. 5: Ergebnisse der hierarchischen Regressionsanalyse mit den Randbedingungen des Praktikums und den Commitment-Teilskalen als Prädiktorblöcke zur Vorhersage der Praktikumszufriedenheit und des Arbeitswunsches als Kriterien

	Zufriedenheit mit dem Praktikum		Arbeitswunsch	
<i>Block 1</i>	β	t	β	T
Dauer	.25	2.00*	-.11	-.84
Gehalt	.05	.47	.07	.67
Vorinfo	.03	.22	.16	1.35
Integration	.44	2.99**	-.04	-.27
# Bewerbungen	-.04	-.22	.04	.25
# Zusagen	-.16	-1.03	-.03	.16
<i>Block 2</i>				
ComPos	.18	1.53	.33	2.87**
ComNeg	-.17	-1.34	.18	1.38
Aufgeklärte Varianz Block 1	R=.470**	$R_{\text{korr}}^2=.149$	R=.259	$R_{\text{korr}}^2=-.024$
Aufgeklärte Varianz Block 1 & 2	R=.521 $\Delta R^2=.050$	$R_{\text{korr}}^2=.179$	R=.424 $\Delta R^2=.113^{\dagger}$	$R_{\text{korr}}^2=.088$

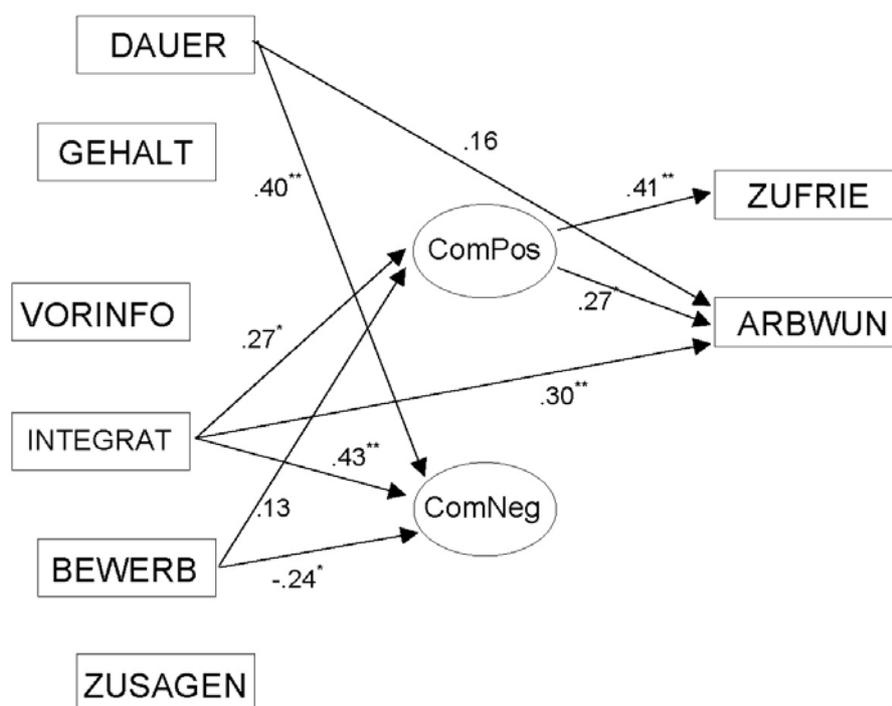
Anmerkungen: * = $p < .05$, ** = $p < .01$
 Angegeben sind die Koeffizienten für die gemeinsame Regressionsanalyse von Block 1 und 2
 vgl. Text zur genaueren Charakterisierung der Prädiktoren und Kriterien

Die *Zufriedenheit mit dem Praktikum* kann gut mit Hilfe der Variablen vorhergesagt werden, die die Rahmenbedingungen des absolvierten Praktikums kennzeichnen. Eine signifikante Vorhersageleistung erbringen die beiden Aspekte *Dauer des Praktikums* und *Integration des Praktikanten*. Die zusätzliche Berücksichtigung der psychologischen Variablen liefert keinen Informationszuwachs (ΔR^2 nicht signifikant). Beim Kriterium *Arbeitswunsch* ergibt sich hingegen keine bedeutsame Vorhersage durch die Rahmenbedingungen. Die Hinzunahme der psychologischen Variablen liefert eine substantielle Vorhersageverbesserung, die im Wesentlichen durch die „Positives Commitment“-Teilskala erreicht wird.

Die in Abbildung 4 dargestellte Pfadanalyse ist eine Kombination aus den vorher diskutierten endogenen und exogenen Modelle ergänzt um die in der Regressionsanalyse als bedeutsam identifizierten Zusammenhänge zwischen den Praktikums-

Randvariablen und der Praktikumszufriedenheit. Damit ist dieses Modell deutlich strenger als die eben berichtete hierarchische Regressionsanalyse, die die kompletten Prädiktorblöcke saturiert in die Analyse einbezieht. Es resultiert wieder eine gute Modellanpassung ($\chi^2=17.31$ bei $df=19$ mit $p=.569$). Die Koeffizienten entsprechen prinzipiell den endogenen und exogenen Einzelanalysen, nur in der Stärke des jeweiligen Zusammenhangs ergeben sich einige Koeffizientenabweichungen.

Abb. 4: Vereinfachtes Pfadmodell zur simultanen Analyse des Einflusses der Randbedingungen des Praktikums sowie der zwei Commitment-Teilaspekte auf die Ergebniskriterien



Anmerkungen: s. Abb.1

vgl. Text zur genaueren Charakterisierung der exogenen und endogenen Variablen

6. Diskussion

In der vorliegenden Studie wurde die Bindungswirkung von Hochschulpraktika unter Rückgriff auf das psychologische Konstrukt „affektives Commitment“ analysiert.

6.1 Diskussion der Itemanalyse

In einer Itemanalyse wurde zunächst die eingesetzte Commitment-Skala untersucht. Hier zeigte sich, dass die eigentlich etablierte und schon häufig in anderen Studien eingesetzte Skala eine niedrigere Konsistenz aufwies als sonst üblich. Die Itemtrenn-

schärfen deuten auf generell niedrigere Itemzusammenhänge hin. Damit zeigen die Ex-Praktikanten ein anderes Antwortverhalten als die üblicherweise untersuchten „regulären“ Mitarbeiter. Eine Ursache hierfür dürfte in der unterschiedlichen existentiellen Bedeutsamkeit der ausgeübten Tätigkeit liegen. Die Praktikanten beurteilten rückblickend eine abgeschlossene Arbeitsphase, während der sie primär berufliche Erfahrungen sammeln wollten, die von vornherein befristet ohne Karrierechancen ausgelegt war und mit der keine existentiellen Notwendigkeiten (z.B. Lebensunterhalt verdienen) verknüpft war. Insoweit ist das praktikumsbezogene Commitment für diese Untersuchungsstichprobe vermutlich weniger zentral als bei den sonst üblicherweise untersuchten Unternehmensmitarbeitern. Als Abweichung in der Methode müssen zusätzlich die vorgenommenen Itemmodifikationen (Bezugsrahmen „Praktikum“) berücksichtigt werden.

Die in den berichteten Analysen gefundenen substanziellen Zusammenhänge zeigen, dass die Validität der gebildeten Teilskalen und mithin ihre Reliabilität nicht in Frage gestellt werden müssen. Die niedrigeren internen Konsistenzen sind hier vielmehr als Indikatoren für eine stärkere Konstrukt differenzierung zu bewerten. Darauf deuten auch die unterschiedlichen Befunde für die aufgrund der eindeutigen Faktorenanalyse-Befunde gebildeten Teilskalen hin.

Während die positive Teilskala bedeutsame Zusammenhänge mit den Kriterien aufweist, steht die negative Teilskala im stärkeren Zusammenhang mit den Antezedensien. Für zukünftige Untersuchungen zum Commitment von Praktikanten erscheint es uns sinnvoll, diese Besonderheiten durch speziell entwickelte (positiv und negativ formulierte) Items noch genauer herauszuarbeiten. (Eine Entfernung des uneindeutigen Items 7 aus der Negativ-Teilskala hätte übrigens zwar zu einer höheren internen Konsistenz dieser Teilskala geführt, aber keinerlei Auswirkung auf die Zusammenhänge befunde gehabt. Wir haben deshalb auf eine Elimination verzichtet.)

Durch diese Befunde wird eine zentrale Aussage von Meyer und Allen (1997) gestützt. Sie gehen davon aus, dass Commitment als emotionale Bindung nicht nur auf die aktuelle Organisationszugehörigkeit bezogen sein muss, sondern auch auf andere Bereiche (z.B. zum Beruf, zum Team oder wie hier auf ehemalige Tätigkeiten) übertragen werden kann.

Möglicherweise wäre es in diesem Zusammenhang erhellend, in einer ergänzenden Studie Commitment bei zeitbefristet angestellten Mitarbeitern zu untersuchen, die eine Zwischenposition zwischen Dauerangestellten und Praktikanten einnehmen sollten. Zusätzlich sollte nicht nur eine einfache Itemadaptation, sondern eine modellkonforme Itemneugenerierung geprüft werden.

6.2 Diskussion der Zusammenhanganalysen

In der ersten Zusammenhanganalyse wurden die Randbedingungen des Praktikums als Wirkvariablen auf Commitment untersucht (endogenes Modell).

Hier zeigte sich eine deutliche Beeinflussung des Commitments durch diese Randbedingungen. Eine Schlüsselvariable stellt hier die *Integration des Praktikanten* dar. Sie ist gleichsinnig bedeutsam für beide Commitment-Teilskalen. Interessant sind hier auch die nicht bestätigten Zusammenhänge: Eine genaue Vorinformation ist danach ebenso irrelevant wie die Höhe der Bezahlung.

Danach wurde die Wirkung des Commitment-Konstrukts auf die Zufriedenheit mit dem Praktikum und dem Wunsch, nach dem Studium bei dieser Organisation zu arbeiten, untersucht (exogenes Modell). Die Hypothese, dass Commitment hier eine Vorhersage ermöglicht, konnte zumindest für die Teilskala „Positives Commitment“ bestätigt werden. Möglicherweise bildet sie durch ihre konstrukt-konforme Itemformulierung Commitment besser ab (ist somit valider als die Negativskala).

Im letzten Analyseabschnitt wurden alle Variablenkomplexe simultan analysiert. Wichtigster Befund ist hier, dass Commitment in der Regressionsanalyse beim wichtigeren Kriterium (Arbeitswunsch) inkrementelle Validität gegenüber den „objektiven Rahmenbedingungen“ aufweist. Die Pfadanalyse bestätigt, dass Commitment, operationalisiert über die Teilskala positiver Items, eine bedeutsame Variable bei der Vorhersage der Kriterien ist.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Analysen die bei regulär angestellten Mitarbeitern gefundenen Ergebnisse bestätigen (vgl. Meyer et al., 2002): Affektives Commitment nimmt eine inhaltstheoretisch wichtige Mittlerposition ein im Wirkprozess zwischen Organisationsbedingungen (hier besonders: Gestaltung der Arbeitstätigkeit) und dem Wunsch, für diese Organisation zu arbeiten.

6.3 Mögliche Einschränkungen

Mögliche Einschränkungen der Studie ergeben sich durch die Stichprobencharakterisierung. Die Probanden sind mehrheitlich Männer und studieren Wirtschafts- oder Ingenieurwissenschaften. Die Übertragbarkeit der Befunde auf andere Studiengänge mit möglicherweise anders gestalteten Praktikumsbedingungen muss noch geprüft werden.

Die der Studie zugrunde liegende Stichprobengröße führt bei den durchgeführten statistischen Analysen zu einer ausreichenden Teststärke, um auch kleine bis mittlere Effekte nachweisen zu können. Auch bei den Pfadanalysen werden maximal zehn manifeste Variablen gleichzeitig geprüft. Damit bleibt die „Stichprobengröße : Parameteranzahl“-Relation (Anzahl der Probanden pro manifeste Variable) in den geprüften Modellen deutlich über dem als kritisch angesehenen Verhältnis von 5:1 (vgl. Kline 1998, 111-112).

6.4 Implikationen für Unternehmen

Aus den Ergebnissen können wertvolle Hinweise für die Gestaltung von Praktika abgeleitet werden. Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen dem Commitment von Praktikanten und dem für das Unternehmen wichtigsten Kriterium, dem Wunsch, für das Unternehmen arbeiten zu wollen. Für das Commitment wiederum ist die Integration des Praktikanten in das Unternehmen maßgeblich. Praktikanten, die einen ständigen Ansprechpartner während ihres Praktikums besaßen, im Arbeitsteam integriert und akzeptiert und in die betriebliche Kommunikation einbezogen wurden, weisen ein höheres Commitment auf als weniger gut integrierte Praktikanten.

Auch die Wirkung der untersuchten Variablen auf die Zufriedenheit mit dem Praktikum ist aus Unternehmenssicht interessant. Nicht zuletzt für den Zweck des Personal- und Unternehmensmarketing ist es erstrebenswert, dass ehemalige Praktikanten zufrieden mit ihrem Praktikum sind. Die Zufriedenheit lässt sich – teilweise

vermittelt durch affektives Commitment – ebenfalls durch die Integration des Praktikanten steuern.

Extrinsische Motivatoren, wie die Höhe der Bezahlung während des Praktikums, wirken weder auf Commitment noch auf die Zufriedenheit mit dem Praktikum oder den Wunsch, für ein Unternehmen zu arbeiten.

Zusammenfassend gilt auch für die Gestaltung von Unternehmenspraktika die Empfehlung von Meyer und Herscovitch (2001, 323): *“Whenever possible, it is desirable to foster affective commitment.”*

6.5 Zukünftige Forschung

Die in der vorliegenden Studie gewonnenen Erkenntnisse bieten vielfältige Anknüpfungspunkte für weitere Studien zum Thema Bindungswirkung von Praktika. Uns scheint die Durchführung einer längsschnittlich angelegten Untersuchung zur Bestimmung von Kausalzusammenhängen besonders aussichtsreich. Als weitere Variablen sollten Merkmale der Tätigkeit selbst (z. B. Grad der Komplexität und Ausmaß der wahrgenommenen Autonomie) konkreter operationalisiert werden. Ein direkter Vergleich mit anderen Instrumenten des Personalmarketing und der aktiven Personalbindung auch unter Nutzen-Gesichtspunkten bietet sich ebenfalls an.

Literatur

- Ahlers, F. (1994): Strategische Nachwuchsrekrutierung über Hochschulkontakte: Empfehlungen zum Management personalbeschaffungsorientierter Hochschulkontakte auf Grundlage einer Unternehmensbefragung. München.
- Allen, N.J./Meyer, J.P. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. In: *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Angle, H.L./Perry, J.L. (1983): Organizational commitment: Individual and organizational influences. In: *Work and Occupations*, 10, 123-146.
- Brooks, L./Cornelius, A./Greenfield, E./Joseph, R. (1995): The relation of career-related work or internship experiences to the career development of college seniors. In: *Journal of Vocational Behavior*, 46, 332-349.
- Chapman, D.S./Uggerslev, K.L./Carroll, S.A./Piasentin, K.A./Jones, D.A. (2005): Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. In: *Journal of Applied Psychology*, 90, 928-944.
- Chatman, J.A. (1991): Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. In: *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Cisik, A. (2002): Integriertes Personalmarketing. In: Bröckermann, R./Pepels, W. (Hg.): *Personalmarketing. Akquisition – Bindung – Freistellung*. Stuttgart, 145-256.
- Dawley, D.D./Stephens, R.D./Stephens, D.B. (2005): Dimensionality of organizational commitment in volunteer workers: Chamber of commerce board members and role fulfilments. In: *Journal of Vocational Behavior*, 67, 511-525.
- Herrmann, M./Hayit, H. (2006): Auf der Suche nach jungen Talenten. In: *Personalmagazin*, 8, 10-11.
- Kline, R. (1998): *Principles and practice of structural equation modeling*. New York.
- Luthans, F./McCaul, H.S./Dodd, N.G. (1985): Organizational commitment: A comparison of American, Japanese, and Korean employees. In: *Academy of Management Journal*, 28, 213-219.
- Mathieu, J. E./Zajac, D. M. (1990): A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. In: *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- McElroy, J.C./Morrow, P.C./Laczniak, R.N. (2001): External organizational commitment. In: *Human Resource Management Review*, 11, 237-256.
- Meyer, J.P./Allen, N.J. (1997): *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks (CA).

- Meyer, J.P./Herscovitch, L. (2001): Commitment in the workplace: Toward a general model. In: *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- 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. In: *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Michaels, E./Handfield-Jones, H./Axelrod, B. (2001): *The War for Talent*. Boston (MA).
- Mowday, R.T./Porter, L.W./Dubin, R. (1974): Unit performance, situational factors and employee attitudes in spatially separated work units. In: *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 231-248.
- Moser, K. (1996): *Commitment in Organisationen*. Göttingen.
- Moser, K./Schmook, R. (2006): Berufliche und organisationale Sozialisation. In: Schuler, H. (Hg.): *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen, 231-254.
- Schmidt, F.L./Hunter, J.E. (1998): The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. In: *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.
- Scholz, C. (2000): *Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*. München.
- Six, B./Felfe, J. (2004): Einstellungen und Werthaltungen. In: H. Schuler (Hg.): *Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Band 3: Organisationspsychologie - Grundlagen und Personalpsychologie*. Göttingen, 597-672.
- SPSS Inc. (2003) AMOS 5.0 [Computerprogramm]. Chicago, IL: SPSS.
- Taylor, M.S. (1988): Effects of college internships on individual participants. In: *Journal of Applied Psychology*, 79, 393-401.
- Van Dick, N. (2004): *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Göttingen.
- Van Dick, N./Becker, T.E./Meyer, O.P. (Eds.) (2006): Special issue "Commitment and Identification: Forms, Foci, and Future". In: *Journal of Organizational Behavior*, 27(5).
- Van Dick, N./Riketta, M. (Hg.) (2006): Themenheft „Bindung von Mitarbeitern an Organisationen“. In: *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5(3):
- Wanous, J.P. (1980): *Organizational entry: Recruitment, selection, and socialisation of newcomers*. Reading, MA.
- Wossidlo, P.R. (1991): Zur Situation der Praktikanten-Ausbildung in Deutschland. In: Wossidlo, P.R. (Hg.): *Praktikumskonzepte deutscher Hochschulen*. Wiesbaden, 19-44.
- Wossidlo, P.R./Schamel, E./Arnold, W./Winkelmann, P. (1991): Die Ergebnisse empirischer Analysen zum Praktikum aus Sicht der Unternehmungen. In: Wossidlo, P.R. (Hg.): *Praktikumskonzepte deutscher Hochschulen*. Wiesbaden, 19-44.