

**Welcome on board –
Effekte von Onboarding-Maßnahmen
auf die Arbeitszufriedenheit und
das Commitment von Expatriates**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Stephanie Weisgram BSc (WU)

1310683073

Begutachterin: Mag. (FH) Mag. Astrid Russ

Wien, Mai 2015

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

17. Mai 2015

Unterschrift

Zusammenfassung

Organisationen sind zunehmend gefordert deren Attraktivität für globale Talente zu steigern und diese zu Gunsten der strategischen Wettbewerbsposition dauerhaft an die Organisation zu binden. Es wird dabei angenommen, dass der Einsatz von Onboarding entscheidend zur Arbeitszufriedenheit und dem organisationalen Commitment von Expatriates und folglich zur langfristigen Bindung dieser beiträgt. Zur Überprüfung wurden in einer quantitativen Fragebogenstudie 109 Organisationale Expatriates (OE) und Self-Initiated-Expatriates (SIE) befragt. Die Ergebnisse stützten die erwarteten Annahmen zum Teil und zeigten einen signifikanten positiven Einfluss der Zufriedenheit mit dem Onboarding auf das organisationale Commitment, das affektive organisationale Commitment sowie auf die Arbeitszufriedenheit der untersuchten Stichprobe. Die Anzahl der eingesetzten Onboarding-Maßnahmen lieferte hingegen kein signifikantes Ergebnis in Bezug auf Arbeitszufriedenheit oder organisationales Commitment. Ebenso zeigte das Alter der Expatriates keinen signifikanten Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem Onboarding. Schließlich konnte auch kein signifikanter Unterschied hinsichtlich des Einflusses der Zufriedenheit mit dem Onboarding für die untersuchten Expatriate-Gruppen gezeigt werden. Diese Erkenntnisse sind, vor dem Hintergrund des verschärften organisationalen Wettbewerbs, des globalen „War for Talents“ und der hohen direkten und indirekten Personalkosten, gleichermaßen für national wie auch für global agierende Organisationen von Bedeutung.

Schlüsselbegriffe: Onboarding, Arbeitszufriedenheit, organisationales Commitment, Expatriates, Self-Initiated-Expatriates, Internationales Human Resource Management (IHRM)

Abstract

A highly competitive organizational environment and the global war for talent make it relevant for organizations to attract such talent and permanently commit and retain them in the organization in order to compete successfully. Onboarding has been found to positively affect both job satisfaction and organizational commitment and therefore contribute to a long-term attachment of employees to the organization. For this reason a questionnaire-based survey with 109 organizational expatriates (OE) and self-initiated-expatriates (SIE) has been conducted. The investigated findings partially reflect the expected assumptions and show significantly positive effects of the satisfaction with onboarding on organizational commitment, affective organizational commitment as well as on job satisfaction of the examined sample. However, the number of onboarding-measures did not show a positive influence on either organizational commitment or job satisfaction. Furthermore the age of the expatriates did not show an influence on the satisfaction with onboarding. Ultimately no significant difference has been found regarding the influence of the satisfaction with onboarding of the investigated expatriate-groups. In light of the increasingly competitive organizational environment and the enormous direct and indirect labour costs these empirical findings are of substantial interest for both national and multinational organizations.

Keywords: onboarding, job satisfaction, organizational commitment, expatriates, self-initiated-expatriates, international human resource management (IHRM)

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung.....	2
1.2	Zielsetzung der Arbeit	4
1.3	Aufbau der Arbeit	4
2	Theoretischer Hintergrund	6
2.1	Onboarding	6
2.1.1	Definition und Allgemeines.....	6
2.1.2	Gründe für Onboarding	9
2.1.3	Zielgruppe von Onboarding.....	12
2.1.4	Onboarding-Prozess	14
2.1.5	Onboarding-Elemente: Maßnahmen und Instrumente.....	19
2.2	Expatriates	26
2.2.1	Einführung	26
2.2.2	Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren.....	27
2.2.3	Motive und Herausforderungen von Auslandseinsätzen.....	28
2.2.4	Formen von Auslandsentsendungen.....	30
2.2.5	Phasen des Entsendungsprozesses	32
2.3	Arbeitszufriedenheit.....	38
2.3.1	Definition und theoretische Grundlagen	38
2.3.2	Messung von Arbeitszufriedenheit	40
2.3.3	Effekte und Zusammenhänge von Arbeitszufriedenheit	40
2.4	Organisationales Commitment	44
2.4.1	Definition und theoretische Grundlagen	44
2.4.2	Einstellungsbezogenes und verhaltensbezogenes Commitment	44
2.4.3	Drei-Komponenten-Modell nach Allen & Meyer (1990).....	48
2.4.4	Effekte und Einflussfaktoren von organisationalem Commitment	54
2.5	Arbeitszufriedenheit vs. Commitment	55

3	Empirischer Teil	57
3.1	Forschungsfrage und Hypothesen.....	57
3.2	Methodisches Vorgehen.....	62
3.2.1	Erhebungsmethode.....	62
3.2.2	Erhebungsinstrumente	63
3.2.3	Durchführung der Untersuchung	67
3.2.4	Analysemethode	69
4	Ergebnisse.....	72
4.1.1	UntersuchungsteilnehmerInnen	72
4.1.2	Deskriptive Ergebnisse	74
4.1.3	Ergebnisse der Hypothesenprüfung	75
5	Diskussion und Ausblick.....	82
	Literaturverzeichnis	89
	Abbildungsverzeichnis	105
	Tabellenverzeichnis	106
	Anhang	

1 Einleitung

Die Globalisierung beeinflusst längst bereits wirtschaftliche Praktiken (Adams, 2001; Vance & Paik, 2010) und kreierte dabei ein hoch wettbewerbsintensives Wirtschaftsumfeld für nationale sowie multinationale Organisationen (Dowling, Festing & Engle, 2008; Thomas & Lazarova, 2014, S. 2ff). Ebenso nimmt die Internationalisierung einen immer wichtigeren Stellenwert ein und ist mittlerweile nicht mehr aus dem unternehmerischen Alltag wegzudenken. Um im wirtschaftlichen Geschehen wettbewerbsfähig zu bleiben, kommen Unternehmen daher nicht mehr umhin, ihren Blickwinkel jenseits der nationalen Grenzen zu richten und infolgedessen global zu agieren. Damit Organisationen weltweit operieren können, ist es jedoch notwendig, mit den komplexen globalen Strukturen umgehen zu können (Bödeker & Hübbe, 2010, S. 216; Scholz, 2000, S. 281ff).

Um in diesem wettbewerbsreichen global vernetzten Umfeld erfolgreich zu bleiben, spielen Auslandseinsätze und Expatriates daher eine tragende Rolle in der Aktivität multinationaler Unternehmen. Berufsbedingte Auslandsaufenthalte sind nur eines der zahlreichen Resultate dieses weltweit ausgerichteten wirtschaftlichen Aktionsrahmens. Diese werden aus den diversesten Gründen vollzogen, wie beispielsweise zum Transfer von Know-how, zur Kompensation fehlender Kompetenzen am ausländischen Standort oder zur Entwicklung von Nachwuchskräften, um nur einige exemplarisch zu nennen. Aus Arbeitskräftesicht sind beispielsweise die verbesserten individuellen Karrierechancen und damit verbundene Entwicklungsmöglichkeiten als Gründe für einen Auslandsaufenthalt erwähnenswert. Dabei ist ebenso ein möglichst frühes Erlangen internationaler Kompetenz von Bedeutung (Domsch & Lichtenberger, 2003, S. 517; Sparrow, Brewster & Harris, 2004, S. 137f; Stock-Homburg, 2008, S. 252f). Zunehmend sind auch alternative Formen eines Auslandseinsatzes, wie beispielsweise Self-Initiated-Expatriates (SIE) anzutreffen. Geht die Initiative für den Auslandsaufenthalt nicht vom Unternehmen, sondern von der jeweiligen Person selbst aus, spricht man in der Literatur von Self-Initiated-Expatriates (SIE). Dieser aktuelle Trend am Arbeitsmarkt spiegelt einen globalen Wandel wider und stellt folglich das derzeitige Expatriate-Management vor neue Anforderungen (Rodriguez & Scurry, 2014, S. 93ff; Vaiman & Haslberger, 2013).

Aber auch in der Gesellschaft und innerhalb der Bevölkerung werden wahrgenommene nationale Grenzen stetig abgebaut. Der Wandel der Arbeit und die zunehmende Globalisierung fordern immer mehr zeitliche und räumliche Flexibilität seitens der ArbeitnehmerInnen (Sparrow et al., 2004, S. 129). Dies bildet die Grundlage für die Notwendig-

keit eines an Internationalität ausgerichteten Personalmanagements (kurz: IHRM¹) und des Umgangs mit einer globalen Belegschaft (Festing, Dowling, Weber & Engle, 2011; Sparrow et al., 2004; Vance & Paik, 2010).

Des Weiteren verändert sich auch die Landschaft der Belegschaft konstant. Dabei sind vor allem der derzeitige vorherrschende demografische Wandel und der damit verbundene Fachkräftemangel zu nennen (Gallup, 2015, S. 18f; Statistik Austria, 2012, S. 51ff; Statistik Austria, 2014). Dieser Umstand stellt Organisationen vor die Herausforderung, (globale) Top-Talente anzuziehen und diese dauerhaft in der Organisation zu behalten (Rodriguez & Scurry, 2014, S. 93ff; Steinkeller & Czerny, 2009, S. 63), um ihre Wettbewerbsfähigkeit nicht zu gefährden bzw. diese noch weiter auszubauen (Bödeker & Hübbe, 2010, S. 216; Brewster, Sparrow & Vernon, 2007; Mead & Andrews, 2009). Der langfristige Erhalt neuer Arbeitskräfte stellt daher einen risikoreichen Kernpunkt für nationale wie auch multinationale Organisationen dar. In zahlreichen Quellen wurde diesbezüglich bereits die hohe Bedeutung des Einsatzes von Onboarding-Maßnahmen als kritischer Schlüsselfaktor im Management und in der Bindung von Personal thematisiert (Hiekel & Neymanns, 2011; Hus, 2011; Titus & Haims, 2014).

1.1 Problemstellung

Aufgrund der bereits beschriebenen veränderten Wettbewerbsbedingungen für Organisationen, stehen diese zunehmend vor der komplexen Aufgabe, zum Erhalt ihrer Wettbewerbsposition, nationale und globale Talente zu managen (Bödeker & Hübbe, 2010; Brewster et al., 2007, Mead & Andrews, 2009). Gemäß einer Umfrage, durchgeführt von der Aberdeen Group, fällt der Großteil der neu eingestellten MitarbeiterInnen die Entscheidung, im Unternehmen zu bleiben oder ebenjenes zu verlassen, innerhalb der ersten 6 Monate (Aberdeen Group, 2006, S. 2; Pope, 2013). Die Wichtigkeit eines effektiven Onboardings rückt daher in den Vordergrund. Folglich kann der Onboarding-Prozess als kritischer Faktor sowohl für MitarbeiterInnen als auch für Unternehmen betrachtet werden (HC Online, 2013; O. C. Tanner Company, 2013; Pope, 2013). Onboarding ist ein Begriff, welcher den Prozess der Anpassung der/s neuen Mitarbeiterin/s und den benötigten Zeitraum, um das volle Potenzial zu zeigen, da die vorherr-

¹ Internationales Human Resource Management (IHRM) oder internationales Personalmanagement bezieht sich auf eine Reihe von Aktivitäten zum Management organisationaler Humanressourcen auf internationaler Ebene. Dies dient beispielsweise zur Erreichung von Unternehmenszielen sowie zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber nationalen und internationalen Wettbewerbern (Thomas & Lazarova, 2014, S. 23ff).

schende Kultur sowie spezifische Unternehmenspraktiken verstanden und verinnerlicht wurden, umfasst (Lamb, 2011, S. 58f).

In der Literatur wird zudem auf einen positiven Zusammenhang von erfolgreicher Sozialisation von neuen Arbeitskräften (mittels Onboarding) und höherer Arbeitszufriedenheit sowie organisationalem Commitment, erhöhter Performance, gesteigertem innovativem Verhalten, besserer organisationaler und arbeitsbezogener Passung, geringerem Stresslevel und einer längeren Dauer hinsichtlich des Verbleibens im Unternehmen hingewiesen (Bauer, Erdogan & Simon, 2014, S. 52). Gemäß Meifert (2010, S. 300ff) kann Commitment als einer der zentralen Einflussfaktoren auf die Bindung der MitarbeiterInnen an das Unternehmen betrachtet werden. Des Weiteren wird Arbeitszufriedenheit nach Ganter (2008, S. 53), neben kultureller Anpassung, Arbeitsleistung und Abbruchsintention, als ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Auslandsentsendungen genannt. Dies ist im Hinblick der hohen Kosten der Personalsuche und der direkten und indirekten Fluktuationskosten nicht unerheblich. Beispielsweise entstehen Kosten für die erneute Suche nach adäquatem Personal oder für Ersatzkräfte, Einarbeitungskosten, verlorene Kompetenzen und Erfahrung ausgeschiedener MitarbeiterInnen oder der Verlust von bestehenden KundInnen- und LieferantInnenbeziehungen aufgrund des Ausscheidens (Aberdeen Group, 2014, S. 2; Meifert, 2010, S. 293ff; Merkwitz & Peitz, 2002, S. 145).

Im Hinblick auf die internationale Personalausrichtung gibt es ebenfalls zahlreiche Herausforderungen zu überwinden. Eine ausreichende Betreuung während des Auslandsaufenthaltes ist dabei für Expatriates, wie beispielsweise für den Aufbau subjektiver Zufriedenheit mit den Bedingungen im Gastland zu sorgen und/oder das Abbruchsrisiko aufgrund von Kulturschocks zu minimieren, unerlässlich (Becker, M., 2009, S. 562f). Die Kosten für Auslandsentsendungen sind in der Regel enorm (Brookfield 2014 Global Mobility Trends Survey). Durch eine Metanalyse von Hechanova, Beehr & Christiansen (2003) konnte auch ein Zusammenhang der Anpassung von Expatriates und Arbeitszufriedenheit sowie organisationalem Commitment gezeigt werden. Eine hinreichende Betreuung während des gesamten Aufenthaltes ist daher von zentraler Bedeutung, um den Anpassungsprozess zu fördern (Mead & Andrews, 2009, S. 365ff; Vance & Paik, 2010, S. 210ff).

Aufgrund dieser sich verändernden Bedingungen und Anforderungen im Hinblick auf das Organisationsumfeld, sind Unternehmen für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit künftig dazu aufgefordert, proaktive Maßnahmen zum Erhalt ihrer, nationalen wie globalen, Arbeitskräfte zu setzen. Unter Berücksichtigung des zunehmenden Stellenwerts der Internationalisierung soll in der Studie erstmals integrativ der Einfluss von Onboar-

ding auf die Arbeitszufriedenheit und das organisationale Commitment von gleichermaßen Organisationalen Expatriates (OE) und Self-Initiated-Expatriates (SIE) untersucht werden. Dazu ergibt sich die folgende Forschungsfrage:

Welchen Einfluss haben Onboarding-Maßnahmen auf die Arbeitszufriedenheit und das organisationale Commitment von Expatriates?

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Das zentrale Anliegen dieser Arbeit besteht darin, den Einfluss von Onboarding-Maßnahmen auf Expatriates zu untersuchen. Ziel ist es zu prüfen, inwiefern in einer Organisation eingesetzte Onboarding-Maßnahmen die Arbeitszufriedenheit und das organisationale Commitment von Expatriates beeinflussen. Wird in diesem Zusammenhang von Expatriates gesprochen, so werden in der vorliegenden Arbeit, außer bei expliziter Nennung, gleichermaßen von der Organisation ins Ausland entsandte Personen (Organisationale Expatriates bzw. OE) und Personen, welche den Auslandsaufenthalt selbst initiiert haben (Self-Initiated-Expatriates bzw. SIE) umfasst. Daraus ergeben sich die Forschungsfrage sowie die in Kapitel 3.1 dargestellten Hypothesen.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich insgesamt in fünf Kapitel, in welchen die theoretische Grundlage gelegt, diese empirisch geprüft und die Ergebnisse anschließend dargestellt und diskutiert werden. Abschließend wird ein Ausblick für zukünftige Forschungsarbeiten abgeleitet. Nach der allgemeinen Einführung in die Thematik (Kapitel 1) werden in Kapitel 2 die theoretischen Grundlagen und Hintergründe für die empirische Untersuchung besprochen. Dazu wird näher auf die Themengebiete Onboarding, Expatriates, Arbeitszufriedenheit und organisationales Commitment eingegangen. Kapitel 3 gibt einen Überblick über Forschungsdesign und Methodik der vorliegenden Arbeit. Zunächst werden die konkrete Fragestellung vorgestellt sowie darauf basierend überprüfbare Hypothesen abgeleitet. Anschließend werden die Methoden der quantitativen Studie vorgestellt, das Befragungsinstrument beschrieben und das Vorgehen der Datenerhebung und –auswertung skizziert. In Kapitel 4 werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung im Detail dargestellt. Dies beinhaltet die Vorstellung der UntersuchungsteilnehmerInnen (Stichprobe) und der deskriptiven Ergebnisse sowie die

Präsentation der Ergebnisse aus der statistischen Hypothesentestung. In Kapitel 5 folgt abschließend die Diskussion der Ergebnisse inklusive ihrer kritischen Würdigung und wird durch den Ausblick abgerundet.

2 Theoretischer Hintergrund

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit den theoretischen Grundlagen und Hintergründen zu den Themengebieten Onboarding (Kapitel 2.1), Expatriates (Kapitel 2.2), Arbeitszufriedenheit (Kapitel 2.3) und organisationales Commitment (Kapitel 2.4). Abschließend werden Arbeitszufriedenheit und organisationales Commitment gegenübergestellt (Kapitel 2.5).

2.1 Onboarding

Im Hinblick auf Onboarding wird vor allem auf die Definition und Allgemeines sowie auf Gründe für und Zielgruppen von Onboarding eingegangen. Des Weiteren werden der Onboarding-Prozess selbst beleuchtet und abschließend konkrete Maßnahmen und Instrumente in diesem Zusammenhang genannt.

2.1.1 Definition und Allgemeines

Onboarding neuer MitarbeiterInnen bezeichnet „the process of integrating and acculturating new employees into the organization and providing them with the tools, resources and knowledge to become successful and productive“ (Booz Allen Hamilton, 2008, S. 2). Das Ziel ist es, den neuen Arbeitskräften den Einstieg in die Organisation zu erleichtern, sie auf das neue Arbeitsumfeld ausreichend vorzubereiten und dabei zu unterstützen, ein voll engagiertes und produktives Organisationsmitglied zu werden (Lee, o. J., S. 1). Dies dient vor allem zur Sicherung der Investition in die neuen Organisationsmitglieder sowie zu deren rascher und effizienter Integration und langfristiger Bindung an die Organisation (Becker, F., 2004, S. 515; Bilhuber & Menz, 2008, S. 281). Je besser Unternehmen ihren Neuzugängen ein Gefühl des Willkommenseins vermitteln können, desto schneller werden diese auch einen effektiven Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten können. In der Regel gelten die ersten 90 Tage ab Arbeitsantritt als besonders kritisch (Bauer, 2010, S. 1; Watkins, 2004, S. 15ff).

Jede Organisation hat dabei ihre eigene Vorstellung über diesen Prozess, durch welchen den neuen Organisationsmitgliedern Einstellungen, Wissen und Fähigkeiten sowie Verhaltensweisen näher gebracht werden, um ihr volles Potenzial effektiv entfalten zu können. Im Zusammenhang mit Onboarding wird des Öfteren auch von organisationaler Sozialisation gesprochen. Unabhängig von der Begriffsverwendung, ist es jedoch

von zentraler Bedeutung, dass je schneller sich die Neuzugänge willkommen und vorbereitet fühlen, desto schneller können sie auch einen Beitrag für die Organisation leisten (Bauer, 2010, S. 1; Bauer, Morrison & Callister, 1998). Die Rolle der Führungskraft ist während des Onboardings besonders hervorzuheben. Dennoch sollte auf eine bereichsübergreifende Integration verschiedener Akteure, wie zum Beispiel der HR-Abteilung geachtet werden (Aberdeen Group, 2013, S. 12; Brenner, 2014, S. 1).

Onboarding richtet sich jedoch nicht ausschließlich an Großunternehmen. Es kann auch für Klein- und Mittelbetriebe durchaus wirksam und wichtig sein. Die eingesetzten Maßnahmen unterscheiden sich jedoch je nach Unternehmensgröße und Budget. In Bezug auf die Standardisierung ist der Prozess abhängig vom Unternehmen meist ebenfalls verschieden ausgeprägt (Bilhuber & Menz, 2008, S. 281; Booz Allen Hamilton, 2008, S. 15; Schmidt-Pfister, 2012, S. 6f).

Des Weiteren wird Onboarding häufig im Zusammenhang mit Mergers & Acquisitions (M&A) eingesetzt. Hierbei ist ein spezielles Onboarding nötig. Primärer Fokus liegt auf der Vorbeugung von Widerständen, wie zum Beispiel durch den Abbau von Unsicherheiten unter den akquirierten MitarbeiterInnen (Bilhuber & Menz, 2008, S. 281f). Auf diesen Aspekt wird in der vorliegenden Arbeit allerdings nicht näher eingegangen.

2.1.1.1 Organisationale Sozialisation

Wie eingangs erwähnt, wird Onboarding in der Literatur häufig mit dem Begriff der organisationalen Sozialisation neuer Arbeitskräfte in Verbindung gebracht bzw. gleichgesetzt (Bauer, 2010, S. 1; Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007, S. 707). Bauer & Erdogan (2011, S. 51) beschreiben organisationale Sozialisation, oder Onboarding, als „process through which new employees move from being organizational outsiders to becoming organizational insiders“. Die organisationale Sozialisation ist ein Prozess, durch welchen Individuen das nötigen Wissen, die Fähigkeiten und die Verhaltensweisen erlernen, um sich an eine neue Arbeitsrolle anpassen zu können. Dieser Prozess richtet sich demzufolge an MitarbeiterInnen, die in eine Organisation erstmalig eintreten oder aber an Personen, die eine neue Rolle innerhalb der Organisation einnehmen, wie etwa durch Beförderung oder Auslandsentsendung im Zusammenhang mit Expatriates (Wanberg, 2012, S. 17).

Nach der Selektion und dem Eintritt durchlaufen die neuen MitarbeiterInnen im Rahmen der organisationalen Sozialisation mehrfache Anpassungsprozesse. Zu deren Elementen zählen Selbsteffizienz, Rollenklarheit, Soziale Integration und Kulturwissen

der Neuankömmlinge. Diese tragen wiederum zu einem erfolgreichen Onboarding bei (Bauer, 2010, S. 6).

Selbsteffizienz bedeutet in diesem Zusammenhang die neuen Aufgaben am Arbeitsplatz zu lernen und Selbstvertrauen in der Rolle zu erlangen, zusammengefasst betrifft dies die positive Beherrschung der Arbeitsaufgabe(n) (Bauer et al., 2007, S. 708). Es konnte ein Zusammenhang zwischen Selbsteffizienz und der Absicht im Unternehmen zu verbleiben sowie Fluktuation gefunden werden (Bauer et al., 2007, S. 713). Rollenklarheit bezeichnet das Verständnis der Aufgaben, die für die Durchführung der Tätigkeit nötig sind sowie der Aufgabenprioritäten und der Zeiteinteilung (Bauer et al., 2007, S. 708). Ein positiver Zusammenhang zwischen Rollenklarheit und Arbeitszufriedenheit sowie organisationalem Commitment konnte ebenso wissenschaftlich belegt werden (Bauer et al., 2007, S. 713). Soziale Integration beschäftigt sich mit der Anpassung an und Integration in eine Gruppe. Dabei geht es vor allem um das Gefühl der neuen MitarbeiterInnen in der fremden Umgebung von KollegInnen und Vorgesetzten akzeptiert zu werden (Bauer et al., 2007, S. 708). Zwischen sozialer Akzeptanz und Arbeitszufriedenheit sowie organisationalem Commitment konnte ebenfalls ein positiver Zusammenhang belegt werden (Bauer et al., 2007, S. 713). Eine weitere Komponente im Anpassungsprozess ist das kulturelle Wissen über die jeweilige vorherrschende Organisationskultur. Jede Kultur einer Organisation ist einzigartig. Durch ebendiese werden Ziele und Werte einer Organisation ausgedrückt und vermittelt. Das Wissen darüber ist besonders für Neuankömmlinge essentiell, um sich rasch in dieser zurechtzufinden und sich daran anzupassen (Bauer, 2010, S. 6; Böhning & Lehmann, 2002, S. 124f; Lee, o. J., S. 1). Auch diese Komponente steht in Relation mit gesteigerter Arbeitszufriedenheit und Commitment sowie geringerer Fluktuation (Klein & Weaver, 2000).

2.1.1.2 Abgrenzung

Gemäß Wanberg (2012, S. 17) beispielsweise ist Onboarding allerdings von organisationaler Sozialisation abzugrenzen. Demnach umfasst Onboarding „all formal and informal practices, programs, and policies enacted or engaged in by an organization, or its agents to facilitate newcomer adjustment“ (Klein & Polin, 2012, S. 268). Organisationale Sozialisation ist im Gegensatz dazu ein Prozess, welcher sich innerhalb eines Individuums selbst ereignet (Klein & Polin, 2012, S. 268). Mit anderen Worten „a process by which an individual acquires the social knowledge and skills necessary to assume an organizational role“ (van Maanen & Schein, 1979, S. 211). Des Weiteren betrifft Onboarding vor allem was von den Organisationen und deren Beteiligten getan

wird und weniger die eigentlichen gesetzten Aktionen der neuen Organisationsmitglieder (Klein & Polin, 2012, S. 268).

Ebenfalls ist Onboarding von Orientierung zu trennen (Booz Allen Hamilton, 2008, S. 2f; Human Capital Institute, 2011, S. 4; Klein & Polin, 2012, S. 268). Onboarding unterscheidet sich von der reinen Phase der Orientierung hauptsächlich durch seinen strategischen Charakter (Booz Allen Hamilton, 2008, S. 2f). Im Gegensatz zur Orientierungsphase, die sich allenfalls auf die erste Arbeitswoche beschränkt, umfasst Onboarding in der Regel das erste Beschäftigungsjahr. Ebenso integriert Onboarding umfassende Bedürfnisse neuer MitarbeiterInnen, welche von der Bereitstellung von Basisinformationen und Zuteilung des nötigen Equipments bis hin zu Training und Networking reichen, während die Orientierung nur für die Erfüllung bestimmter Bedürfnisse, wie der Kompletierung der administrativen Formalitäten und dem Erhalt genereller Informationen bei Arbeitsantritt, bestimmt ist. Neuankömmlinge sind im Zuge der Orientierungsphase eher passive Anwesende als aktive Beteiligte und der Orientierung wird allgemein ein transaktionaler Charakter unterstellt. Beim Onboarding gelten die neu eingestellten MitarbeiterInnen hingegen als am Prozess aktiv mitwirkende TeilnehmerInnen, mit dem Ziel das Engagement und die Bindung an die Organisation ebendieser zu erhöhen (Booz Allen Hamilton, 2008, S. 2f; Human Capital Institute, 2011, S. 4).

Auch von dem Begriff Einarbeitung muss Onboarding unterschieden werden. Die Einarbeitung bezieht sich dabei auf eine bestimmte Stelle oder einen Unternehmensbereich und deren Aufgaben und Tätigkeiten. Onboarding fördert hingegen eine ganzheitliche Sichtweise, mit dem Ziel des Abbaus von Abteilungsdenken und dem Aufbau abteilungsübergreifender Informationsflüsse (Schmidt-Pfister, 2012, S. 3). Nur durch diese Isolation vermeidenden Wechselwirkungen kann ein Beitrag zum Unternehmenserfolg als Ziel geleistet werden (Bauer, 2010, S. 1).

2.1.2 Gründe für Onboarding

Wie bereits in Abschnitt 1.1 erläutert, wurde aufgrund der Globalisierung und des demografischen Wandels ein „War for talents“ entfacht. All dies und die hohen Kosten für Rekrutierung und Training sowie Neubesetzungen machen den Bedarf an einem funktionierenden Onboarding deutlich (Booz Allen Hamilton, 2008, S. 2; Chugh & Bhatnagar, 2006, S. 228ff; Schmidt-Pfister, 2012, S. 2).

Onboarding hat sowohl Auswirkungen auf die Organisationen selbst als auch auf deren Belegschaft. Laut einer Umfrage der Aberdeen Group (2014, S. 3) zählen Bemühun-

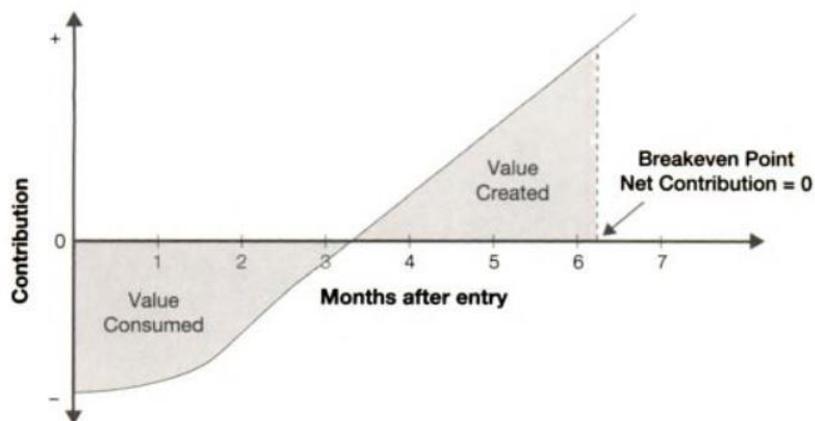
gen, die Neuzugänge in der Organisationskultur einzubinden (58%), das Erfordernis die Produktivität der Neuzugänge zu steigern (51%) sowie deren Fluktuation im ersten Beschäftigungsjahr zu reduzieren (39%) zu den Haupteinflussfaktoren für Onboarding-Bemühungen unter den befragten Unternehmen. Ziel ist es durch Onboarding Führungskräfte und neue Organisationsmitglieder ausreichend vorzubereiten, um ihr Potenzial im Unternehmen so schnell wie möglich entfalten zu können (Lee, o. J., S. 1). Die intensive Betreuung dient des Weiteren sowohl der schnellen Integration als auch der langfristigen Bindung an die Organisation. Dies zielt ebenfalls auf die Sicherung der Investition in die zukünftigen MitarbeiterInnen, wie etwa mittels eingesetzter Betreuungszeit, Bereitstellung von Information und Wertschätzung sowie durch die Reduktion der Gefahr der Abwanderung dieser ab (Becker, F., 2004, S. 515; Bilhuber & Menz, 2008, S. 281; Brenner, 2014, S. 4). Ferner ermöglicht Onboarding der Organisation einen konsistenten Transfer von Organisationswissen zu den neuen Mitgliedern (Aberdeen Group, 2008, S. 12). Obwohl Onboarding als einer der besten Wege gilt, die neuen MitarbeiterInnen auf die an diese gesetzten Erwartungen des Arbeitsgebers vorzubereiten und trotz der hohen Einstellungs- und Einarbeitungskosten, ist es überraschend, dass nur 32% der befragten Unternehmen einen formalen Onboarding-Prozess anwenden (Aberdeen Group, 2014, S. 2).

Die Effekte von Onboarding sind vielfältig. Zu den kurzfristigen Ergebnissen zählt beispielsweise eine erfolgreiche Anpassung der neuen MitarbeiterInnen (Bauer, 2010, S. 4). Langfristig gesehen führt ein korrekt durchgeführtes Onboarding unter anderem zu höherer Arbeitszufriedenheit und gesteigertem Commitment, geringerer Fluktuation, rascher und höherer Produktivität, geringerem Stresslevel und positiven Effekten auf den Karriereverlauf (Aberdeen Group, 2008, S. 2f; Ashford & Black, 1996, S. 199ff; Bauer et al., 2007, S. 713; Bauer & Green, 1998; Booz Allen Hamilton, 2008, S. 13; Fisher, 1985; Lee, o. J., S. 6; Liang & Hsieh, 2008; Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000). Ein hohes Level an Commitment steht in der Regel auch im Zusammenhang mit einer längeren Verweildauer im Unternehmen (Weller, 2003, S. 80). Fühlen sich die Neuzugänge integriert (soziale Akzeptanz) führt dies infolgedessen zu höherer Arbeitszufriedenheit sowie organisationalem Commitment (Bauer et al., 2007, S. 713).

Watkins (2003, S. 2f) beschreibt in Abbildung 1 den finanziellen Effekt neuer MitarbeiterInnen auf eine Organisation. Bei Eintritt in ein Unternehmen konsumieren neue Arbeitskräfte in etwa über die ersten drei Monate der Beschäftigung zahlreiche Ressourcen der Organisation (Value Consumed). Der Break-even-Punkt liegt zirka bei 6,2 Monate nach Eintritt in das Unternehmen. Dies ist jener Punkt, an dem die neuen Arbeitskräfte denselben Wert beitragen (Value Created), den sie zuvor konsumiert haben (Va-

Value Consumed) (Human Capital Institute, 2011, S. 2f; Watkins, 2003, S. 2f). Dies ist besonders im Hinblick dazu bedeutend, da neue Arbeitskräfte die Entscheidung im Unternehmen zu bleiben am häufigsten innerhalb des ersten Monats bzw. generell im Zeitraum der ersten 6 Monate treffen (Aberdeen Group, 2006, S. 2). Daneben spielen auch die hohen Rekrutierungs- und Fluktuationskosten hierbei eine zentrale Rolle (Aberdeen Group, 2014, S. 2; Merkwitz & Peitz, 2002, S. 145).

Abbildung 1: Onboarding-Break-even-Punkt



Quelle: Watkins, 2003, S. 3

Die Abwanderung von neuen Arbeitskräften innerhalb kürzester Zeit ist für Unternehmen und MitarbeiterInnen gleichsam unerfreulich. Dies schwächt vor allem die Unternehmensposition, denn Fluktuation im ersten Beschäftigungsjahr ist ohne Zweifel die teuerste für ein Unternehmen. Dies ist nicht zuletzt auf die Verdoppelung der Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten zurückzuführen, sondern verursacht auch schwer berechenbare zusätzliche Kosten, wie beispielsweise durch Verspätung bei Projekten oder Unzufriedenheit von Geschäftskunden durch einen erneuten Wechsel der Ansprechperson. Gründe für das frühzeitige Ausscheiden sind häufig eine fehlende Identifikation mit der Aufgabe und dem Unternehmen, falsche wechselseitige Erwartungen oder auch unternehmensinterne Beziehungskonflikte. Dies gilt es durch Onboarding zu reduzieren und stattdessen eine erfolgreiche Integration als Wettbewerbsvorteil zu nutzen (Berthel & Becker, 2007, S. 276; Brenner, 2014, S. 3f; Merkwitz & Peitz, 2002, S. 145; Schmidt-Pfister, 2012, S. 2).

2.1.3 Zielgruppe von Onboarding

Das Onboarding richtet sich prinzipiell an alle MitarbeiterInnengruppen, da auch alle letztendlich am Unternehmenserfolg beteiligt sind (Bauer, 2010, S. 1; Booz Allen Hamilton, 2008, S. 14; Schmidt-Pfister, 2012, S. 8). Onboarding betrifft daher sowohl BerufseinsteigerInnen als auch Personen, welche die Organisation oder die aktuelle Position innerhalb der Organisation und/oder des Landes, durch Beförderung oder Auslandsentsendung, wechseln (Wanberg, 2012, S. 17). Mitunter wird die Bedeutung von Onboarding für MitarbeiterInnen in hochrangigeren Positionen besonders herausgestrichen (Booz Allen Hamilton, 2008, S. 12; Watkins, 2009, S. 3f). Das Konzept des Onboardings beschäftigt sich also mit den unterschiedlichsten MitarbeiterInnengruppen und Positionen (Aberdeen Group, 2013, S. 18; Becker, F., 2004, S. 8; Engelhardt, 2006, S. 18).

Onboarding kann in der Regel nicht als einheitliches Standardkonzept branchenübergreifend eingesetzt werden, sondern ist abhängig von vielen unternehmensinternen und -externen Einflüssen (Bilhuber & Menz, 2008, S. 281; Booz Allen Hamilton, 2008, S. 15). Es muss an die Bedürfnisse jedes Unternehmens spezifisch ausgerichtet werden und auch unterschiedliche Zielgruppen haben mitunter besondere Anforderungen (Aberdeen Group, 2013, S. 18; Booz Allen Hamilton, 2008, S. 7; Brenner, 2014, S. 21ff). Heutige Organisationen inkludieren eine breite Palette an MitarbeiterInnengruppen und die Belegschaft variiert dabei im Hinblick auf Position oder Hierarchieebene, Abteilungszugehörigkeit, Generation oder Nationalität. So wie sich die Zielgruppen unterscheiden, unterscheiden sich auch deren Anforderungen an das Onboarding bzw. an die/den neue/n ArbeitgeberIn. Diese Mitarbeitergruppen reichen beispielsweise von HochschulabsolventInnen, Arbeitskräften ohne leitende Tätigkeit, leitenden Angestellten über das mittlere Management oder LinienmanagerInnen, folglich von HochschulabsolventInnen bis zur/m leitenden Angestellten. Beispielsweise müssen Organisationen beim Onboarden der Generation Y² Aktivitäten, wie Corporate Social Responsibility oder Teambuilding stärker integrieren, als Programme, die die Generation X oder Babyboomer betreffen (Aberdeen Group, 2013, S. 18; Brenner, 2014, S. 21ff; Sujansky & Ferri-Reed, 2009).

² Unter Generation Y oder auch Millennials, werden Personen, die im Zeitraum 1980 bis 2000 geboren wurden verstanden. Definitionen, auch hinsichtlich der diese Generation umfassenden Jahrgänge, variieren in der Literatur allerdings. Dieser Generationengruppen werden veränderte Ansprüche an den Arbeitskontext zugesprochen, wie z.B. höhere Internetnutzung, verstärktes Interesse an Netzwerkbildung und Entwicklungsmöglichkeiten, etc. (Forrester Report, 2006; Parment, 2013, S. 1ff).

Die heutigen Arbeitskräfte lassen sich grob in vier Generationen einteilen. Die Veteranen (geboren zwischen 1922-1945), die Babyboomer³ (1946-1964), die Generation X⁴ (1965-1980) sowie die Generation Y oder auch unter dem Begriff Millennials bekannt (1980-200) (Forrester Report, 2006, S. 29; Parment, 2013). Millennials unterscheiden sich etwa aufgrund ihrer Erfahrungen und Einstellungen zur Arbeit bezüglich ihrer Bedürfnisse und Erwartungen deutlich von beispielsweise jenen der Generation der Babyboomers (Rekar Munro, 2009, S. 4f; Schildkraut, 2012, S. 1ff). Diese Generation erfährt eine starke Beeinflussung durch die Nutzung des Internet und zeichnet sich zumeist durch ein hohes Ausbildungsniveau sowie durch eine multikulturelle Denkweise aus (Oertel, 2007, S. 26). Individuelle Karriereentwicklung ist für Millennials von großer Bedeutung (Parment, 2013, S. 1ff; Zemke, Raines & Filipczak, 2000, S. 1ff). Bis zum Jahr 2015 wird die Generation Y fast 75 Prozent der weltweiten Belegschaft ausmachen (BPW Foundation, 2011, S. 1). Laut Kuhl (2014, S. 27) ist ein Investment in ein Onboarding-Programm für Millennials sehr erstrebenswert, da es durch Crowdsourcing noch verstärkt wird. Crowdsourcing ist dabei ein moderner Ansatz zum Austausch von Information und zum Teilen von Feedback mit Peers über das Internet, welche häufig über Social-Media-Plattformen (z. B. Facebook) miteinander verbunden sind. Aus diesem Grund kann Onboarding als essentielles Rekrutierungs- und Brandingtool⁵ verstanden werden.

Des Weiteren müssen sich besonders Führungskräfte im Allgemeinen schnell in ihrer neuen Rolle zurechtfinden und rasch ihre Produktivität steigern, um den komplexen Anforderungen an ihre Tätigkeit gerecht zu werden. Eine Führungsposition ist sichtbar und deren Aktionen haben meist direkte Auswirkungen auf die unteren Hierarchieebenen. Deshalb wird auf das Onboarding von Führungskräften oftmals ein spezieller Fokus gelegt. Es gilt: Je höher die Position in der Organisation, desto individueller und flexibler sollte das Onboarding generell ausfallen (Booz Allen Hamilton, 2008, S. 12; Human Capital Institute, 2011, S. 6f; Pomeroy, 2006, S. 16). In diesem Zusammenhang werden vor allem Maßnahmen gesetzt, die den Aufbau eines Netzwerkes erleich-

³ Babyboomers umfassen die Geburtenjahrgänge 1946-1964 und zeichnen sich beispielsweise durch hohe soziale Kompetenz aus, sind zuversichtlich und schätzen eine offene Kommunikation (Parment, 2013, S. 8ff).

⁴ Generation X sind die „Vorfahren“ der Generation Y. Sie umfassen die Geburtsjahrgänge 1965-1980. Diese Generation schätzt beispielsweise Arbeitszeitflexibilität sowie eine ausgewogene Work-Life-Balance zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Parment, 2013, S. 3ff).

⁵ Employer Branding ist eine strategische Maßnahme zur Präsentation und Positionierung eines Unternehmens als attraktive/n ArbeitgeberIn. Das Resultat ist die ArbeitgeberInnenmarke, welche potenzielle ArbeitnehmerInnen anzieht (Abderdeen Group, 2008, S. 4; Abrell & Rowold, 2013, S. Lee, o. J., S. 6f; Schmidt-Pfister, 2012, S. 4; Stotz & Wedel, 2009).

tern und fördern. Außerdem werden Stakeholder-Meetings vielfach eingesetzt (Booz Allen Hamilton, 2008, S. 14). Onboarding ist folglich ein wertvolles Instrument für Führungskräfte, welche in eine höhere Position befördert und/oder von einem Standort zu einem anderen zugewiesen wurden (Watkins, 2009, S. 3f).

2.1.4 Onboarding-Prozess

Onboarding beginnt in der Regel bereits schon vor dem tatsächlichen Arbeitsbeginn einer/s neuen Arbeitnehmerin/s (Booz Allen Hamilton, 2008, S. 10; Brenner, 2014, S. 5f). In der Praxis, jedoch abhängig vom jeweiligen Unternehmen, geschieht dies oftmals mit der erfolgten Rekrutierung, also bei Unterzeichnung des Arbeitsvertrages. Spätestens bei tatsächlichem Arbeitsantritt ist allerdings von einem bewussten und aktiven Teil des Onboardings zu sprechen (Aberdeen Group, 2008, S. 16; Merkwitz & Peitz, 2002, S. 148). Denn die Auseinandersetzung und Identifikation mit dem jeweiligen Unternehmen beginnt bereits mit der Verteilung von Informationen (Engelhardt, 2006, S. 35). Um Onboarding möglichst effizient zu gestalten, sollte der Grundstein dafür jedoch schon früh genug gelegt werden, idealerweise bereits während des Rekrutierungsprozesses (Berthel & Becker, 2007, S. 282).

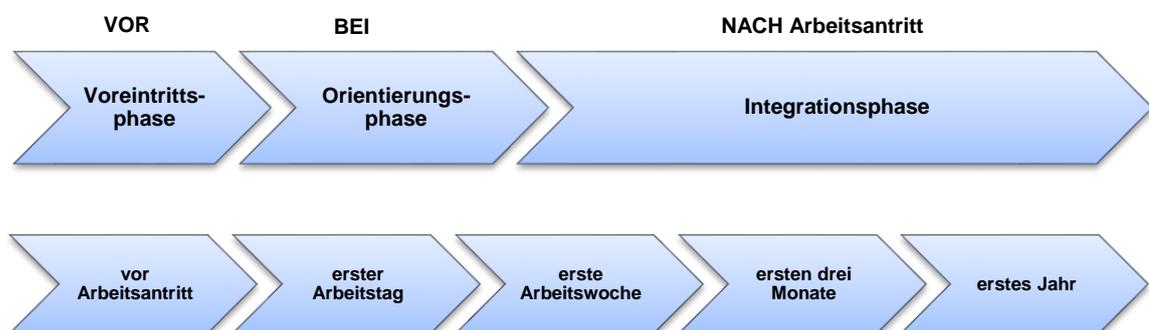
Der Zeitrahmen für die Einarbeitung und Integration neuer Arbeitskräfte, also der Prozess des Onboardings, erstreckt sich meist über eine Spanne von 6 Monaten bis hin zu mehr als einem Jahr. Wann Onboarding tatsächlich als abgeschlossen betrachtet wird, kann allerdings generell nur schwer bestimmt werden. Vielmehr wird von einem fließenden Übergang zu Personalentwicklung und Mitarbeiterbindung ausgegangen. Des Weiteren hängt die Dauer des Onboarding-Prozesses auch von der Position und Person ab. Beispielsweise ist die Einarbeitung von Spezialisten meist zeitlich aufwendiger (Brenner, 2014, S. 1; Merkwitz & Peitz, 2002, S. 148). Grundsätzlich wird jedoch eine Dauer von sechs Monaten empfohlen (Aberdeen Group, 2008, S. 16). Laut einer Umfrage der Aberdeen Group (2013, S. 6) glauben 90% der befragten Organisationen, dass ArbeitnehmerInnen ihre Entscheidung dauerhaft in der Organisation zu bleiben innerhalb des ersten Beschäftigungsjahres treffen. Das den ArbeitnehmerInnen entgegengebrachte und wahrgenommene Interesse nach dem Eintritt in das Unternehmen spielt dabei eine erhebliche Rolle (Merkwitz & Peitz, 2002, S. 145). Kurze Onboarding-Programme können hingegen eine langfristige MitarbeiterInnenbindung erschweren. Für Unternehmen mit längeren Onboarding-Programmen ist es daher wahrscheinlicher die neuen MitarbeiterInnen innerhalb des ersten Jahres zu behalten, als für Unternehmen mit Onboarding Programmen von einem Monat und weniger. Dennoch hatten im

Jahr 2013 nur 37% der befragten Unternehmen einen Onboarding-Prozess von über einem Monat. In der Mehrzahl dieser (29%) wurde Onboarding mit einer Dauer von einem bis zu drei Monaten eingesetzt (Aberdeen Group, 2014, S. 5f).

Auch für den Onboarding-Prozess gibt es keine Standardlösung, welche für jeden Unternehmenskontext universell angewendet werden kann (Aberdeen Group, 2013, S. 18). Aufgrund der Einzigartigkeit eines jeden Unternehmens und dessen einmaliger Kultur sowie der damit einhergehenden spezifischen Bedürfnisse und Herausforderungen, stellt eine angepasste Lösung an den Unternehmenskontext vielfach die sinnvollere Variante dar (Lee, o. J., S. 1). Jedes Unternehmen hat demnach seine eigene Version des Prozesses, durch welchen neue MitarbeiterInnen die Einstellungen, das Wissen, die Fähigkeiten und das Verhalten, um effektiv in der Organisation zu funktionieren, vermittelt bekommen. Der Prozess ist unterschiedlich stark standardisiert und umfasst oftmals verschiedene Maßnahmen (Bauer, 2010, S. 1).

Dennoch kann der Onboarding-Prozess grob in die Voreintritts-, die Orientierungs- und die Integrationsphase unterteilt werden. Diese beziehen sich auf unterschiedliche Zeitabschnitte im Onboarding-Prozess und beinhalten verschiedene Meilensteine. Die wesentlichsten Meilensteine sind die Phase vor dem Arbeitsantritt, der erste Arbeitstag, die erste Arbeitswoche, die ersten drei Monate sowie das erste Jahr in der jeweiligen Organisation. Die Phasen variieren zwar in ihrer Länge, sind hingegen aber von kritischer Bedeutung, weshalb diesen im Allgemeinen auch ein besonderes Augenmerk geschenkt wird (Booz Allen Hamilton, 2008, S. 10). In Abbildung 2 wird der Onboarding-Prozess übersichtlich dargestellt und im Folgenden näher erläutert.

Abbildung 2: Phasen im Onboarding-Prozess



Quelle: Eigene Darstellung nach Booz Allen Hamilton (2008, S. 10f)

Die Voreintrittsphase beschreibt den Zeitrahmen vor dem tatsächlichen Arbeitsbeginn und beginnt in der Regel mit der abgeschlossenen Rekrutierung der zukünftigen Neulinge (Booz Allen Hamilton, 2008, S. 10). Mitunter wird damit bereits ab Ausschreibung der Stelle begonnen, was in der Praxis stark empfohlen wird (Berthel & Becker, 2007, S. 282).

Die Eintrittsphase hingegen wird in der Literatur auch als Orientierungsphase bezeichnet (Booz Allen Hamilton, 2008, S. 10). Diese beginnt mit dem tatsächlichen Arbeitsantritt im Unternehmen und umfasst vor allem den ersten Arbeitstag. Zuweilen wird auch die erste Arbeitswoche der Neuankömmlinge miteinbezogen. Die Phase der Orientierung betrifft den Abschluss der administrativen Formalitäten sowie die Verbreitung allgemeiner Informationen (Booz Allen Hamilton, 2008, S. 2f) und spielt zugleich für die Kulturübertragung bzw. -anpassung eine Rolle (Human Capital Institute, 2011, S. 4). Wie eingangs bereits erwähnt, zeichnet sich die Orientierungsphase im engeren Sinne durch den stärkeren transaktionalen Fokus, im Gegensatz zum konkreten Onboarding, sowie durch eine kürzere Dauer aus (in der Regel weniger als eine Woche) und richtet sich nur an bestimmte Bedürfnisse der neuen MitarbeiterInnen (Booz Allen Hamilton, 2008, S. 2f).

In der Integrationsphase sind besonders die erste Arbeitswoche, die ersten drei Monate und das erste Beschäftigungsjahr von Bedeutung. Die ersten 90 Tage gelten dabei als besonders kritisch (Bauer, 2010, S. 1) und im Allgemeinen ist das erste Beschäftigungsjahr entscheidend für die weitere Bleibeentscheidung (Aberdeen Group, 2008 S. 16). Die einzelnen Meilensteine innerhalb der vorgestellten übergeordneten Phasen werden in weiterer Folge näher besprochen.

2.1.4.1 Vor dem Arbeitsantritt

Die Betreuung neuer ArbeitnehmerInnen sollte definitiv bereits vor dem ersten Arbeitstag beginnen (Aberdeen Group, 2008, S. 16). In der Regel gilt dieser Zeitraum als besonders geeignet für die Kontaktaufnahme, aufgrund der positiven Wirkung und der Aufnahmebereitschaft von Information seitens der künftigen ArbeitnehmerInnen (Berthel & Becker, 2007, S. 282). Denn die Wirkung des ersten Eindrucks spielt bereits schon vor dem tatsächlichen Arbeitsantritt eine wichtige Rolle (Yamamura, Birk & Cositt, 2010, S. 58f) und wird im nächsten Abschnitt näher besprochen. Es empfiehlt sich ebenso der Einsatz von Realistic Job Previews (RJP), um realistische Vorstellungen und Erwartungen von ArbeitgeberIn und ArbeitnehmerInnen schon im Vorfeld abzuklären (Bauer, 2010, S. 9).

Um sich als ArbeitgeberIn sorgfältig und rechtzeitig auf die Ankunft der Neuzugänge vorzubereiten, eignen sich die anschließenden Tätigkeiten. Zu diesen zählen beispielsweise mit den zukünftigen MitarbeiterInnen schon im Vorfeld in Kontakt zu treten, diese willkommen zu heißen sowie schon vorab erstes Informationsmaterial zuzusenden und den Arbeitsplatz vorzubereiten (Schüller & Fuchs, 2009, S. 147). Auch die Zurverfügungstellung eines Ablaufplans für den kommenden ersten Arbeitstag und/oder ein frühzeitiger Zugang zu unternehmensinternen Kommunikationsplattformen werden häufig in diesem Zusammenhang genannt (Booz Allen Hamilton, 2008, S. 6; Kratz, 1997, S. 26ff).

2.1.4.2 Der erste Arbeitstag

Der erste Arbeitstag im Job ist der wichtigste Tag für neue MitarbeiterInnen (Bauer, 2010, S. 16). Der erste Eindruck hat dabei einen wesentlichen Einfluss auf die Entscheidung über den weiteren Verbleib in der Organisation. Dieser beginnt schon beim öffentlichen Unternehmens-Image, setzt sich fort bei der Rekrutierung und betrifft vor allem auch den ersten Arbeitstag. Dabei geht es besonders um die Präsentation der Organisationskultur und das Ausmaß an vermitteltem Willkommensgefühl den Neulingen gegenüber (Brenner, 2014, S. 17; Kratz, 1997, S. 9ff; Yamamura et al., 2010, S. 58f). Das Gefühl des Willkommenseins stellt einen kritischen Moment im Onboarding-Verlauf dar. Denn fühlen sich die neuen Arbeitskräfte willkommen und wertgeschätzt, desto schneller und einfacher verläuft letztendlich die Integration in die Organisation (Lee, o. J., S. 13).

Hierbei besteht das Programm des ersten Arbeitstages zumeist aus der allgemeinen Begrüßung und dem Kennenlernen von relevanten Schlüsselpersonen, wie beispielsweise direkter Vorgesetzten, der Unternehmensleitung, KollegInnen, MentorInnen bzw. PatInnen oder auch manchmal auch KundInnen oder LieferantInnen (Booz Allen Hamilton, 2008, S. 10f; Rollag, Parise & Cross, 2005, S. 39f). Des Weiteren sind Willkommensgeschenke, wie etwa ein Blumenstrauß, ein Paket mit Informationen über das Unternehmen, ein Unternehmensrundgang oder ein im Voraus geplantes Mittagessen mit KollegInnen, MentorInnen bzw. PatInnen und/oder Vorgesetzten verbreitet. Die Bekanntgabe eines weiteren Ablaufplanes, sowohl für den ersten Arbeitstag als auch für die kommenden Tage, soll spätestens bei tatsächlichem Arbeitsantritt erfolgen. Wichtig ist ebenso, auf einen bereits vorbereiteten Arbeitsplatz zu achten (Schüller & Fuchs, 2009, S. 147). Von zentraler Bedeutung ist es konkret, den ersten Arbeitstag so speziell wie möglich zu gestalten (Bauer, 2010, S. 16), um daraus eine fesselnde und

wertvolle Erfahrung zu machen (Booz Allen Hamilton, 2008, S. 10). Denn: „First impressions aren't easy to erase.“ (Aberdeen Group, 2008, S. 4).

2.1.4.3 Die erste Arbeitswoche

In der ersten Arbeitswoche wird üblicherweise das Kennenlernen neuer und bestehender Belegschaft sowie relevanter Schlüsselpersonen fortgeführt (Rollag et al., 2005, S. 39f). Ebenfalls wird in diesem Zeitrahmen häufig schon auf die Förderung des Aufbaus sozialer Netzwerke gesetzt (Kühlmann, 2004, S. 88; Rollag et al., 2005, S. 35ff). Ein Unternehmensrundgang sollte längstens innerhalb der ersten Arbeitswoche stattgefunden haben (Schüller & Fuchs, 2009, S. 147).

Generell empfiehlt es sich, die wechselseitigen Erwartungen schon frühzeitig abzuklären (Brenner, 2014, S. 21). Dabei sollten in Bezug auf neue MitarbeiterInnen besonders die Ziele, zeitliche Fristen sowie Rollen und damit verbundene Verantwortlichkeiten klar kommuniziert werden (Bauer, 2010, S. 16). Meist wird bereits am zweiten Tag oder spätestens im Rahmen der ersten Wochen ein Feedback über den ersten Tag im Unternehmen eingeholt (Booz Allen Hamilton, 2008, S. 11). Mitunter finden in diesem Zeitraum ein Welcome-Event oder erste Trainingseinheiten statt (Booz Allen Hamilton, 2008, S. 10f; Brenner, 2014, S. 9; Watkins, 2004, S. 15ff).

2.1.4.4 Die ersten drei Monate

Dieser Zeitraum ist, wie der erste Arbeitstag, besonders kritisch (Aberdeen Group, 2006, S. 2; Pope, 2013) und umfasst den Zeitabschnitt zwischen der ersten Arbeitswoche und den ersten drei Monaten im Unternehmen. In diesem Zeitrahmen werden letzte Formalitäten und Einstiegstrainings abgeschlossen (Booz Allen Hamilton, 2008, S. 11; Watkins, 2004, S. 15ff).

Zu den Schlüsseltätigkeiten dieser Phase zählen beispielsweise Zielvereinbarungen und ebenso spielt regelmäßiges Feedback in kurzen Abständen hierbei eine tragende Rolle, um bisherige Erfahrungen, noch offene Fragen sowie beiderseitige Erwartungen nochmals abzuklären und zu besprechen (Bauer, 2010, S. 13ff; Booz Allen Hamilton, 2008, S. 6ff; Kühlmann, 2004, S. 87). Des Weiteren zählen ein weiterführendes Training, das Bekanntmachen mit bereichsübergreifenden oder externen Stakeholdern, wie zum Beispiel mit KundInnen oder LieferantInnen sowie die Netzwerkpflege zu den zentralen Aktivitäten dieser Phase (Booz Allen Hamilton, 2008, S. 6ff). Auch externes

Coaching kommt hierbei vielfach zum Einsatz (Brenner, 2014, S. 16; Graf & Edelkraut, 2014, S. 8f).

2.1.4.5 Das erste Arbeitsjahr

Diese Phase erstreckt sich über auf den Zeitabschnitt nach den ersten drei Monaten bis zum Ende des ersten Beschäftigungsjahres. Viele Organisationen weiten das Onboarding allerdings nicht so weit aus (Aberdeen Group, 2014, S. 5f; Booz Allen Hamilton, 2008, S. 12), obwohl erhaltene Unterstützung die Produktivität und den Beitrag der neuen MitarbeiterInnen steigert. Innerhalb des ersten Beschäftigungsjahres sollten besonders bisherige positive Beiträge der neuen Arbeitskräfte hervorgehoben werden. Formelle oder informelle Feedbackgespräche über die Leistungs- und Karriereentwicklung stehen hierbei im Fokus (Booz Allen Hamilton, 2008, S. 6). Das Feedbackgespräch nach dem ersten Arbeitsjahr in einer Organisation wird mehrfach auch (falls im jeweiligen Unternehmen vorhanden) im Rahmen eines MitarbeiterInnengesprächs geführt (Bauer, 2010, S. 13ff; Kühlmann, 2004, S. 87). Empfohlen wird in diesem Zusammenhang auch der Versand einer E-Mail von der Unternehmensleitung an die eingetretenen Arbeitskräfte zur Gratulation zum ersten Jahrestag (Booz Allen Hamilton, 2008, S. 12).

2.1.5 Onboarding-Elemente: Maßnahmen und Instrumente

Abhängig vom jeweiligen Unternehmen gibt es Unterschiede hinsichtlich der Standardisierung des Onboarding-Prozesses und es werden in der Praxis meist unterschiedliche Maßnahmen eingesetzt (Billhuber & Menz, 2008, S. 281). Im folgenden Abschnitt werden die in der Theorie und Praxis am Häufigsten eingesetzten Onboarding-Maßnahmen und Instrumente vorgestellt.

2.1.5.1 Vorbereitungen vor dem Arbeitsantritt

Der Startschuss für Onboarding fällt in der Regel bereits vor dem tatsächlichen Arbeitsantritt. Es empfiehlt sich daher schon vor dem ersten Arbeitstag mit den neuen MitarbeiterInnen in Kontakt zu treten, um schon im Vorfeld eine emotionale Bindung aufzubauen und nicht zuletzt aufgrund der positiven Wirkung auf die Neuankömmlinge (Aberdeen Group, 2008, S. 16; Berthel & Becker, 2007, S. 282).

Ein wichtiger Aspekt von Onboarding ist die rechtzeitige und umsichtige Vorbereitung auf die zukünftigen Arbeitskräfte im Unternehmen (Bauer, 2010, S. 16). Dazu zählt hauptsächlich die Ausstattung des Arbeitsplatzes, wie beispielsweise die nötige technische Ausstattung (PC, Telefonanlage), das Mobiliar für den Arbeitsplatz (Schreibtisch, Stuhl), das Arbeitshandy, die Schlüssel, der Arbeitsvertrag und gegebenenfalls ein Namensschild. Zusätzlich kommen auch noch Hinweise zur Arbeitsplatzsicherheit zum Einsatz. Der jeweilige Arbeitsplatz sollte dabei in der näheren Umgebung der KollegInnen sein, um ein Gefühl des Abseits zu vermeiden. Gibt es im Unternehmen keine festen, sondern rotierende Arbeitsplätze, sollte dies schon früh möglichst kommuniziert werden (Brenner, 2014, S. 16f).

Des Weiteren empfiehlt sich der Versand einer Willkommens-Email, welche sowohl an die neuen Arbeitskräfte als auch an die zentralen Referenzpersonen adressiert ist (Schüller & Fuchs, 2009, S. 147) und der Versand eines Willkommenspakets mit wichtigen Informationen über die Organisation, die Tätigkeit oder etwaige Sozialleistungen. Damit können schon vorab erste Fragen der zukünftigen MitarbeiterInnen beantwortet werden (Booz Allen Hamilton, 2008, S. 10; Schüller & Fuchs, 2009, S. 147). Wird ein Relocation-Service angeboten, sollte dieser jedenfalls bereits vor dem tatsächlichen Arbeitsantritt im Gastland kommuniziert und eingesetzt werden (Kühlmann, 2004, S. 88). Näheres dazu findet sich in den folgenden Abschnitten.

2.1.5.2 Einführungsveranstaltung

Die Einführungsveranstaltung findet innerhalb der ersten Arbeitswochen der Neuankömmlinge im Umfang von ein bis drei Tagen statt und dient zur Übermittlung genereller Informationen zum Unternehmen. Im Rahmen dieser werden die neuen MitarbeiterInnen beispielsweise von der Führungskraft oder auch der Unternehmensleitung (CEO) willkommen geheißen. Dies kann sowohl in persönlicher als auch in virtueller Form, wie zum Beispiel durch Video, erfolgen. Hierbei werden Vision und Mission des Unternehmens vorgestellt, ein Überblick über die Organisationsstrukturen gegeben und die Wichtigkeit der Tätigkeit und des Beitrags der neuen Arbeitskräfte für die Organisation herausgestrichen. Dies fördert bereits zu Beginn den Netzwerkaufbau und sorgt für ein Gefühl des Miteinanders (Booz Allen Hamilton, 2008, S. 10f; Brenner, 2014, S. 9).

2.1.5.3 Netzwerkmöglichkeiten und Soziale Events

Um die Produktivitätsfähigkeit der neuen Arbeitskräfte besonders schnell zu steigern wird generell ein beziehungsorientierter, im Gegensatz zu einem rein informationellen,

Ansatz empfohlen. Demgemäß ist die beste Art, um neue MitarbeiterInnen rasch zu einem hohem Produktionslevel zu führen, ihnen zu helfen, sofort ein breites Beziehungsnetzwerk zu ArbeitskollegInnen aufzubauen, um notwendige Informationen zu erlangen und auszutauschen. Anstatt sie mit Informationen über die Routinen innerhalb der Organisation zu überhäufen, sollte auf den Aufbau von Beziehungen innerhalb der Organisation geachtet werden, um den bereichsübergreifenden Informationstransfer zu fördern. Der rasche Aufbau von Beziehungen zu den ArbeitskollegInnen führt letztendlich über eine stärkere Verbindung zu der Organisation auch zu gesteigerter Arbeitszufriedenheit und Commitment. Dies erfolgt zum Beispiel unternehmensintern oder –extern, wie zum Beispiel durch regelmäßige Stammtische. Im Zusammenhang damit kann auch auf virtuelle Zonen verwiesen werden, welche mit geringeren Kosten verbunden sind. Dennoch bietet diese Form weniger Möglichkeit zur Herstellung tatsächlicher persönlicher Kontakte als traditionelle Methoden (Brenner, 2014, S. 13; Rollag et al., 2005, S. 35ff). Dies gilt wiederum auch in Bezug auf Expatriates. Der rasche Aufbau sozialer Netzwerke gibt ein Gefühl der Zugehörigkeit und erleichtert den Anpassungsprozess im jeweiligen Gastland. Nützlich ist es, hierbei dabei ebenfalls den/die PartnerIn zu berücksichtigen (Kühlmann, 2004, S. 88).

2.1.5.4 Unternehmensrundgang, Abteilungsdurchläufe, KundInnen- und LieferantInnenbesuche

Ein weiteres zentrales Element von Onboarding ist das Kennenlernen von unternehmensinternen und –externen Schlüsselpersonen, wie zum Beispiel Führungskräfte, Team- oder Projektmitglieder, AbteilungskollegInnen, MentorInnen und/oder PatInnen. Dies kann beispielsweise durch Rundgänge durch die Räumlichkeiten der Organisation oder im Rahmen bereits im Voraus geplanter Besprechungen, eines gemeinsamen Mittagessens mit KollegInnen und/oder Vorgesetzten oder in Versammlungen geschehen. Eine unzureichende Vorstellung zentraler KollegInnen oder weiterer wichtiger Ansprechpersonen oder Stakeholder wurde von vielen neuen MitarbeiterInnen als einer der Hauptgründe für das langsamere Erreichen des Produktionslevels angegeben (Rollag et al., 2005, S. 39f). Im Hinblick auf die Vorstellung externer Schlüsselpersonen, wie beispielsweise KundInnen oder LieferantInnen, sollte schon im Vorfeld auf eine ausreichende Vorbereitung geachtet werden (Brenner, 2014, S. 12f).

2.1.5.5 Einarbeitung am Arbeitsplatz und Training

Dies betrifft zum Beispiel Schulungs- und Trainingsmaßnahmen oder Projektarbeiten. Besonders im Hinblick auf Projektarbeiten wird auf Teamarbeit gesetzt und somit ein Wir-Gefühl erzeugt. Im Rahmen der Einarbeitung ist besonders auf ein ausgeglichenes Verhältnis von unternehmensinternen wie auch –externen Maßnahmen sowie auf ein „richtiges“ Maß zu achten, um seitens der neuen Arbeitskräfte weder Über- noch Unterforderung entstehen zu lassen (Brenner, 2014, S. 10). In Bezug internationale Arbeitskräfte wäre das Angebot eines Sprachunterrichts und/oder eines interkulturellen Trainings ratsam (Kühlmann, 2004, S. 85).

2.1.5.6 Feedback

Eine Schlüsselrolle im Hinblick auf Onboarding nimmt meist das Feedback ein und bietet Raum für offene Fragen. Dieses sollte regelmäßig, spätestens aber nach dem ersten Monat am neuen Arbeitsplatz erfolgen. Generell empfiehlt sich eine Durchführung zu wichtigen Eckdaten, wie beispielsweise nach 30, 60, 90 und 120 Tagen. Ein Feedbackgespräch nach dem ersten Arbeitsjahr rundet dies, meist in Form eines jährlichen MitarbeiterInnengesprächs, ab, (Bauer, 2010, S. 13 und 16; Kettner, 2015; Kühlmann, 2004, S. 87). Umgekehrt kann der Feedbackprozess aber auch für die Organisation selbst von hohem Nutzen sein. Denn: „New hires can offer your real-time feedback on what is working or not working.“ (Friedman, 2006, S. 27). Dieses Instrument ist jedoch nicht ausschließlich im nationalen, sondern auch im globalen Rahmen empfehlenswert und gibt Orientierung, zeigt einen eventuellen Wissensrückstand auf und liefert Motivation zur Fortführung (Kühlmann, 2004, S. 85ff).

2.1.5.7 Benefits und freiwillige Sozialleistungen

Die Information zu bzw. die Übergabe von Anreizen findet mitunter schon bei der Rekrutierung, häufig jedoch am ersten Arbeitstag statt. Dies kann beispielsweise in Form von Willkommensgeschenken, wie zum Beispiel Kaffeetassen, T-Shirts oder Schreibmaterial für jede/n neue/n MitarbeiterIn erfolgen (Booz Allen Hamilton, 2008, S. 10; Brenner, 2014, S. 14; Kettner, 2015; Schüller & Fuchs, 2009, S. 147). Denkbar wären ebenso ermäßigte Mitgliedschaften in Sportzentren und Essens- oder Veranstaltungsgutscheine. Im Hinblick darauf ist jedoch vor allem auf Fairness zu achten (Brenner, 2014, S. 9ff)

2.1.5.8 Relocation-Service

Der Relocation-Service ist besonders im Umgang mit Expatriates hervorzuheben und betrifft häufig schon die Phase vor dem ersten Arbeitstag. Dieser dient dazu, die neuen MitarbeiterInnen bei der Übersiedelung zum fremden Standort zu entlasten, um die primäre Aufmerksamkeit auf den neuen Arbeitsplatz richten zu können. Umzüge in eine fremde bzw. ungewohnte Umgebung sind meist mit erheblichem administrativem Mehraufwand verbunden (Brenner, 2014, S. 14).

Im Zusammenhang mit einem Wohnsitzwechsel sind typische Aufgaben zu nennen, wie beispielsweise die Wohnungssuche, die Eröffnung eines neuen Bankkontos sowie diverse Behördengänge oder auch Vertragsabschlüsse mit Versorgerunternehmen wie Strom-, Gas-, Wasser-, TV-, Telefon- oder Internetanbietern. Dies beinhaltet ebenso Informationen bezüglich Einkaufsmöglichkeiten oder öffentlicher Verkehrsmittel. Aber auch die Unterstützung bei der Suche nach einem Arbeitsplatz für die/den PartnerIn kann und sollte eine zentrale Rolle spielen (Brenner, 2014, S. 14; Kratz, 1997, S. 50; Kühlmann, 2004, S. 88).

2.1.5.9 PatInnen- und MentorInnen

PatInnen- und MentorInnen werden sehr häufig im Zusammenhang mit Onboarding eingesetzt. Diese dienen zur Unterstützung der neuen Organisationsmitglieder beim Eintritt in das neue ArbeitgeberIn-Unternehmen (Bauer, 2010, S. 11; Berthel & Becker, 2007, S. 285f; Brenner, 2014, S. 15; Graf & Edelkraut, 2014, S. 9; Engelhardt, 2006, S. 51ff; Kieser, Nagel, Krüger & Hippler, 1990, S. 156ff; Kratz, 1997, S. 30ff).

PatInnen, oder im Englischen auch als Buddies bezeichnet, sind im Allgemeinen gleichrangige KollegInnen, die den Neuzugängen besonders in der Anfangszeit als Kontaktperson und für Alltagsfragen zur Unterstützung und Betreuung zur Seite gestellt werden. Sie zeigen die vorherrschende Unternehmenskultur der neuen Arbeitgeberin bzw. des neuen Arbeitgebers auf und geben Einblick in die offiziellen und inoffiziellen Verhaltensregeln und interne Vorgänge. Des Weiteren stellen PatInnen eine Brücke zu zentralen Schlüsselpersonen im Unternehmen dar. Wichtig ist, dass die Tätigkeit als Pate/in auf Freiwilligkeit basiert (Brenner, 2014, S. 15; Graf & Edelkraut, 2014, S. 33f).

MentorInnen sind häufig ältere Organisationsmitglieder mit hinreichender Erfahrung, wie beispielsweise Führungskräfte. Diese können ferner aus anderen Unternehmensbereichen und höheren Hierarchiestufen stammen, um den Neuzugängen alternative Sichtweisen aus unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens bereitzustellen und deren Erfahrungen mit den neuen Arbeitskräften zu teilen und so den Blick über den

abteilungsbezogenen Tellerrand zu ermöglichen. In der Regel wird dabei eine persönliche Beziehung aufgebaut. MentorInnen haben, im Gegensatz zu Coaches, meist keine spezielle Ausbildung (Brenner, 2014, S. 15; Engelhardt, 2006, S. 51ff; Graf & Edelkraut, 2014, S. 8f).

Aus einer Studie zum Einfluss des Einsatzes von (Heimat- und Gastland-) MentorInnen auf die Effektivität von Expatriates geht beispielsweise hervor, dass es im Gegensatz zu Ergebnissen von Mentoring im nationalen Kontext, keinen signifikanten, jedoch aber einen negativen Zusammenhang zwischen dem Einsatz von einer/m Gastland-Mentorin/en auf die organisationale Identifikation und die Arbeitszufriedenheit der Expatriates gab (Carragher, Sullivan & Crocitto, 2008, S. 1320). Im Gegensatz dazu konnte basierend auf einer früheren Studie von Feldman & Bolino (1999, S. 66) ein positiver Zusammenhang zwischen vor Ort Mentoring und Arbeitszufriedenheit festgestellt werden.

Aus einer Studie von Rollag et al. (2005, S. 40f) geht jedoch hervor, dass sich ein schnelles Onboarding besonders durch den Einsatz von Buddies erreichen lässt. Ein Buddy ist demnach "someone of whom the newcomer can comfortably ask questions that are either trivial ("How do I order office supplies?") or politically sensitive ("Whose opinion really matters here?")" (Rollag et al., 2005, S. 40). Dies können wie bereits eingangs erwähnt beispielsweise direkte ArbeitskollegInnen sein. Manchmal wird ein Buddy allerdings auch von außerhalb eines direkten Projektes bestimmt, um Beziehungen zu anderen Bereichen der Organisation herzustellen. Klappt die Beziehung nicht, wird ein neuer Buddy zugeteilt. Im Zusammenhang mit Expatriates empfiehlt sich zusätzlich die Bereitstellung einer/s Mentorin/s im Mutterkonzern als Schnittstelle für den Kontakt zur Ursprungsorganisation (Kühlmann, 2004, S. 90).

2.1.5.10 Externes oder internes Coaching

Mentoring bezieht sich vor allem auf die Beziehung zwischen unternehmensinternen Personen, während sich externes Coaching mit der Beziehung zwischen unternehmensinternen (Coachees) und unternehmensfremden Personen (Coaches) beschäftigt. Zielgruppe sind in der Regel Führungskräfte. Coaches zeichnen sich überdies durch eine spezielle Ausbildung aus und ihre Leistung ist im Gegensatz zum Mentoring honorarbasierend. Der Coach fungiert hier als externe/r, erfahrene/r und vor allem neutrale BeraterIn. Vertraulichkeit spielt dabei eine zentrale Rolle und sollte glaubhaft zugesichert werden (Brenner, 2014, S. 16; Graf & Edelkraut, 2014, S. 8f). Abhängig vom jeweiligen Unternehmen werden auch interne Coaches eingesetzt (Booz Allen Hamilton,

2008, S. 11). Auch in der internationalen Praxis wird der Einsatz von Coaching im Hinblick auf Expatriates empfohlen. Damit kann gezielt und flexibel auf die jeweiligen spezifischen Problemfelder ebendieser unterstützend und beratend eingegangen werden (Kühlmann, 2004, S. 85).

2.2 Expatriates

Im nachfolgenden Abschnitt wird die theoretische Thematik hinsichtlich Auslandseinsätzen sowie Expatriates behandelt. Nach einer allgemeinen Einführung in die Materie folgen Ausführungen zu Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen sowie Motive und Herausforderungen von Auslandseinsätzen. Das Kapitel schließt mit der Behandlung der Formen von Expatriates sowie der Phasen eines Entsendungsprozesses. Wie bereits einleitend erwähnt sind in der vorliegenden Arbeit und dem Begriff Expatriates vorwiegend die beiden Formen Organisationale Expatriates sowie Self-Initiated-Expatriates gemeint. Näheres dazu findet sich in Abschnitt 2.2.4.

2.2.1 Einführung

Die Globalisierung und wachsende internationale Verflechtung des organisationalen Umfeldes und der damit verbundene Wandel der Arbeit stellen Unternehmen zunehmend vor die komplexe Aufgabe globale Talente zu managen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit nicht zu gefährden bzw. weiter auszubauen. Gleichzeitig fordert dieser Umstand immer mehr Flexibilität und Mobilität seitens der ArbeitnehmerInnen und führt in weiterer Folge zur wachsenden Bedeutung eines internationalen Human Resource Managements, kurz IHRM (Bödeker & Hübbe, 2010, S. 216; Brewster et al., 2007; Mead & Andrews, 2009).

Die Auslandsentsendung stellt eine klassische Ausgestaltung grenzüberschreitender Arbeit dar (Smith, M., 2006 zitiert in Stock-Homburg, 2008, S. 251). Aber auch diverse alternative internationale Arbeitsformen sind mittlerweile gebräuchlich und tragen zu einem weniger einheitlichen Bild internationaler Mobilität bei (Tahvanainen, Welch & Worm, 2005, S. 669). Unter dem Begriff Auslandseinsatz kann im weitesten Sinne jede Art der Arbeitstätigkeit einer/s Mitarbeiterin/s im Ausland verstanden werden (Becker M., 2013, S. 687). Unterschiede gibt es grundsätzlich hinsichtlich der jeweiligen Aufenthaltsdauer oder in Abhängigkeit des Ziels sowie der Aufgabe der Entsendung (Becker, M., 2013, S. 687; Festing et al., 2011, S. 242ff; Sparrow Brewster & Harris, 2004, S. 129). Diese Aspekte werden in Abschnitt 2.2.4 ausführlicher behandelt.

Unter dem Begriff Expatriates werden im klassischen Sinne Personen verstanden, welche von deren Unternehmen für einen bestimmten Zeitraum, meist für ein bis fünf Jahre, an einen ausländischen Standort entsendet werden (Stroh, Gregersen & Black, 1998, S. 111). Geht die Initiative für den Auslandsaufenthalt allerdings nicht vom Unternehmen, sondern von der jeweiligen Person selbst aus, spricht man in der Literatur

auch von Self-Initiated-Expatriates (SIE). Dieser aktuelle Trend am Arbeitsmarkt spiegelt einen globalen Wandel wider und stellt folglich das derzeitige Expatriate-Management vor neue Anforderungen (Vaiman & Haslberger, 2013). Im engeren Sinne wird bei einem Entsendungszeitraum von weniger als 12 Monaten nicht von Expatriates gesprochen (Stock-Homburg, 2008, S. 251).

Gemäß der Brookfield Global Mobility Trends Survey 2014 ist der typische Expatriate nach wie vor unverändert - männlich, verheiratet und im Alter zwischen 30 und 40 Jahren. Dennoch ist eine schrittweise Abkehr des traditionellen Expatriate-Profiles erkennbar (Sparrow et al., 2004, S. 133; Thomas & Lazarova, 2014, S. 194ff). Beispielsweise wird in der Literatur immer häufiger die Thematik von Frauen in Expatriate-Funktionen beleuchtet (Kollinger & Linehan, 2008, S. 263ff). Die Quote weiblicher Expatriates beläuft sich nach Aussage der Brookfield Global Mobility Trends Survey 2014 derzeit auf 20%. Aber auch der Stellenwert der traditionellen Einverdiener-Ehe wird durch den vermehrten Anteil von Doppelverdienerpaaren nach und nach abgelöst (Sparrow et al., 2004, S. 133). Gemäß der Brookfield Global Mobility Trends Survey 2014 ist der größte Anteil der entsandten Personen mit 35% zwischen 40 und 49 Jahren, gefolgt von einem Anteil von 33% in der Altersgruppe zwischen 30 und 39 Jahren. Der Prozentsatz von Expatriates unter 30 Jahren (20 bis 29 Jahre) beläuft sich derzeit auf 10 Prozent. Typische Expatriates sind zumeist in Positionen der mittleren und oberen Managementebene und unter Fachkräften, zur Übertragung von Expertenwissen, angesiedelt. Auslandseinsätze werden jedoch häufig auch im Trainee-Bereich eingesetzt. Dies soll ein möglichst frühzeitiges Erlangen internationaler Kompetenz ermöglichen (Stock-Homburg, 2008, S. 252f).

2.2.2 Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren

Als zentrale Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen für den globalen Personaleinsatz zählen beispielsweise eine internationale strategische Ausrichtung sowie eine kulturelle organisationale Einbettung, welche Internationalität zulässt und fördert (Stock-Homburg, 2008, S. 256ff). Aber auch die vorherrschende Organisationsstruktur spielt eine tragende Rolle (Festing et al., 2011, S. 249ff).

Im Hinblick auf die Strategie ist die Internationalisierungsstrategie nicht unerheblich und rahmengebend für die internationale Aktivität und somit auch für die Gestaltung des globalen Personalfusses. Diese gibt Auskunft über die Ausrichtung globaler Aktivitäten der jeweiligen Unternehmung (Stock-Homburg, 2008, S. 256f). Nach Perlmutter (1969) können grundsätzlich folgende Internationalisierungsansätze unterschieden

werden: ethnozentrische, polyzentrische, regiozentrische sowie die geozentrische Internationalisierungsstrategie.

Die vorherrschende Unternehmenskultur dient der Orientierung in Bezug auf das erwartete Verhalten sowie auf gewünschte Werte und Normen der in einer Organisation agierenden Personen (Stock-Homburg, 2008, S. 257). Im globalen Kontext geht besonders Hofstede (1993) auf die Besonderheiten unterschiedlicher Länderkulturen ein. Das Konzept der Kulturdimensionen nach Hofstede (1993) identifiziert vier zentrale Dimensionen, wodurch sich nationale Kulturen voneinander unterscheiden: Machtdistanz, Individualismus, Unsicherheitsvermeidung und Maskulinität. Die Langfristigkeitsorientierung wird als fünfte Dimension erwähnt (www.geert-hofstede.com, 11.12.2014).

Innerhalb einer global agierenden Unternehmung existieren beispielsweise Faktoren wie das Zusammentreffen unterschiedlicher kultureller Hintergründe (Sparrow et al., 2004, S. 141), ein wachsender Anteil an Frauen im internationalen Kontext (Adler, N., 2002, S. 284ff; Kollinger & Linehan, 2008) sowie unterschiedliche Alterstrukturen. Diese Umstände steigern den Bedarf an Diversity Management (Pauser & Wondrak, 2011).

2.2.3 Motive und Herausforderungen von Auslandseinsätzen

Move und Herausforderungen treffen sowohl für Unternehmen als auch für die Arbeitskräfte selbst auf. Diese werden daher im Folgenden getrennt voneinander betrachtet.

2.2.3.1 Aus Sicht des Unternehmens

Aus Sicht des Unternehmens und im Zusammenhang mit strategischen Überlegungen zählen beispielsweise die Übertragung von knappen Fähigkeiten und Know-How, die Kompensation der am ausländischen Standort nicht vorhandenen Expertise, weltweiter Wissenstransfer, die Entwicklung von Nachwuchskräften oder auch Gründe der grenzüberschreitenden Kontrolle und Koordination zu den zentralen Gründen für die globale Entsendung von Personal (Domsch & Lichtenberger, 2003, S. 517; Lazarova & Caliguri, 2004, S. 335ff; Sparrow et al., 2004, S. 137f). Laut Brookfield Global Mobility Trends Survey 2014 ist der Aufbau lokaler Geschäftsbeziehungen sowie der Transfer der Unternehmenskultur jedoch eher von nachrangiger Wichtigkeit.

Den zahlreichen Vorzügen einer internationalen Personalausrichtung stehen jedoch einige Hemmnisse gegenüber. Die Brookfield Global Mobility Trends Survey 2014 streicht beispielsweise die hohen Kosten der Entsendung als besonders kritische Herausforderung für Unternehmen heraus. Weiters wurden Compliance und das Karrieremanagement während des Einsatzes als weitere Hürde identifiziert. Die Rekrutierung passender KandidatInnen und die Bewahrung nach Wiedereingliederung der Expatriates stellen nach Ergebnis der Global Mobility Trends Survey 2014 kritische Punkte dar. Eine ausreichende Betreuung während dieses Aufenthaltes ist dabei unerlässlich, wie zum Beispiel für den Aufbau subjektiver Zufriedenheit mit den Bedingungen im Gastland zu sorgen oder das Abbruchsrisiko aufgrund von Kulturschocks zu minimieren (Becker, M., 2009, S. 562f).

2.2.3.2 Aus Sicht der Arbeitskraft

Aus MitarbeiterInnensicht sind besonders die verbesserten individuellen Karrierechancen und die damit verbundenen Entwicklungsmöglichkeiten als Gründe für den Auslandseinsatz zu nennen (Sparrow et al., 2004, S. 137f). Dies beinhaltet einerseits einen erweiterten Handlungsspielraum, höhere Verdienstchancen, aber auch einen höheren Status (Becker, M., 2013, S. 688ff). Auch das Bedürfnis nach neuen Herausforderungen und dem Streben nach Horizonterweiterung oder die Erweiterung individueller Qualifikationen zählen zu bekannten Motiven (Domsch & Lichtenberger, 2003, S. 517; Hocking, Brown & Harzing, 2004, S. 570). In einigen Fällen treten auch sogenannte Fluchtmotive auf. Diese bauen beispielsweise auf der Unzufriedenheit mit der gesellschaftlichen bzw. politischen Situation oder mangelnder beruflicher Perspektive im jeweiligen Heimatland oder einer instabilen Situation am heimischen Arbeitsmarkt auf. Des Weiteren zählen problematische Beziehungsangelegenheiten, Probleme beruflicher, finanzieller oder psychischer Natur oder idealistische Erwartungen an das neue Land zu weiteren Gründen (Spieß & Bruch, 2002, S. 17). Demgegenüber stehen laut Brookfield Global Mobility Trends Survey 2014 beispielsweise eine eingeschränkte Mobilitätsbereitschaft von Familie und Partner/in, Wiedereingliederungsprobleme aufgrund eingeschränkter Fähigkeit das erlangte Wissen adäquat einzusetzen oder auch eine mangelnde Vorbereitung auf den Einsatz im Ausland (Becker, M., 2013, S. 689).

2.2.4 Formen von Auslandsentsendungen

Im folgenden Abschnitt werden die derzeit vorherrschenden Arten von Auslandsentsendungen vorgestellt. Dabei wird sowohl auf klassische als auch auf alternative Formen eingegangen.

2.2.4.1 Allgemeines

In der heutigen Zeit kann internationale Mobilität die verschiedensten Formen annehmen. Als traditioneller Typus des grenzüberschreitenden Einsatzes von Führungskräften und/oder MitarbeiterInnen wird die Auslandsentsendung angesehen (Smith, M., 2006 zitiert in Stock-Homburg, 2008, S. 251). Als Auslandseinsatz kann im Allgemeinen jede Art der Arbeitstätigkeit einer/s Mitarbeiterin/s im Ausland betrachtet werden. Diese Arten unterscheiden sich jedoch beispielsweise hinsichtlich der jeweiligen Dauer des Aufenthaltes, der arbeitsvertraglichen und rechtlichen Ausformung sowie der Bindung der Arbeitskraft das jeweilige Unternehmen (Becker, M., 2013, S. 687). In der Literatur können grundsätzlich vier Haupttypen der internationalen Entsendung identifiziert werden, welche im Folgenden näher beleuchtet werden: langfristige Auslandsentsendung, kurzfristige Auslandsentsendung, internationale Pendler, Vielflieger (Sparrow et al., 2004, S. 138).

2.2.4.2 Klassische Formen der Auslandsentsendung

Als klassische Form eines Auslandsaufenthaltes gilt die langfristige Auslandsentsendung. Diese nimmt in der Regel über ein Jahr in Anspruch, wenngleich die Praxis meist von drei bis fünf Jahren ausgeht. Streng genommen wird bei einer Entsendungsdauer von unter einem Jahr auch nicht von Expatriates gesprochen (Stock-Homburg, 2008, S. 251). Langfristige Entsendungen stellen nach wie vor ein strategisch wichtiges Instrument für die Übertragung von Expertenwissen dar. Weiters zählt die Koordination grenzüberschreitender Aktivitäten sowie die Kontrolle der internationalen Niederlassungen und Organisationsentwicklung zu den häufigsten Ursachen für deren Einsatz (Tahvanainen et al., 2005, S. 669; Thomas & Lazarova, 2014, S. 186). Üblicherweise werden Expatriates bei dieser Form der Entsendung während des Aufenthaltes im Gastland auch von deren PartnerIn und Kindern begleitet (Tahvanainen et al., 2005, S. 669; Thomas & Lazarova, 2014, S. 188). Dies konnte ebenfalls durch die Global Relocation Trends Survey 2014 bestätigt werden. In der vorliegenden Arbeit wird diese Form der Expatriates als Organisationale Expatriates (OE) bezeichnet.

Die relativ hohen Kosten verbunden mit der Entsendung und Wiedereingliederung der entsandten Personen beispielsweise (Bennett, Aston & Colquhoun, 2000), aber auch die mit der Entsendung verbundenen Probleme, wie sie etwa zwischen Doppelverdienepaaren oder im Familienleben ganz allgemein auftreten können (Global Mobility Trends Survey 2014, S. 47), veranlassen Organisationen unter anderem zum Einsatz alternativer Formen der internationalen Arbeit (Tahvanainen et al., 2005, S. 669). Trotz der nach wie vor vorherrschenden strategischen Bedeutung langfristiger Entsendungen, ist in Abhängigkeit des Ziels sowie der Aufgabe der Entsendung, eine Abkehr von den traditionellen Langzeiteinsätzen erkennbar (Festing et al., 2011, S. 242ff; Sparrow et al., 2004, S. 129;).

Kurzzeitentsendungen werden zumeist für die Behebung eines konkreten Problems im ausländischen Standort, zur Übertragung bedeutsamer Fähigkeiten, für diverse Projektarbeiten oder zur Managemententwicklung eingesetzt. Die Dauer beläuft sich in der Regel zwischen drei bis 12 Monaten (Thomas & Lazarova, 2014, S. 188). Diese Form der Entsendung ist im Gegensatz zur klassisch langfristigen Form häufig durch den Verbleib der Familie im Heimatland gekennzeichnet (Tahvanainen et al., 2005, S. 669).

Alternative Entsendungsformen wie internationale Pendler, Vielflieger oder häufig auch Kurzzeitentsendungen sind in der Literatur ferner unter dem Sammelbegriff „Flexpatriates“, kurz für die englische Bezeichnung „flexible expatriates“ bekannt (Mayerhofer, Hartmann, Michelitsch-Riedl & Kollinger, 2004, S. 1371). Darunter werden im Allgemeinen Personen mit inlandsbasierten Arbeitsplätzen und gleichzeitiger ausgiebiger Reisetätigkeit aufgrund der Arbeitstätigkeit an ausländischen Standorten verstanden (Thomas & Lazarova, 2014, S. 189).

Internationale Pendler pendeln regelmäßig, meist im wöchentlichen oder zweiwöchigen Rhythmus, zwischen Heimatland und Zieldestination des grenzüberschreitenden Arbeitseinsatzes. Die Familie bleibt währenddessen für gewöhnlich im Ursprungsland zurück (Festing et al., 2011, S. 243; Thomas & Lazarova, 2014, S. 188). Typisch für Vielflieger sind hingegen häufige Geschäftsreisen ohne einen tatsächlichen Umzug über die nationalen Grenzen hinaus (Sparrow et al., 2004, S. 138).

2.2.4.3 Sonderform: Self-Initiated-Expatriates und virtuelle Entsendungen

Sonderformen von Auslandseinsätzen stellen einerseits Self-Initiated-Expatriates (SIE) und andererseits virtuelle Entsendungen (Stock-Homburg, 2008, S 254) dar. Spricht man von sogenannten Self-Initiated-Expatriates (SIE) wird vorausgesetzt, dass die Initiative für den Aufenthalt im Ausland nicht vom Unternehmen, sondern vom der je-

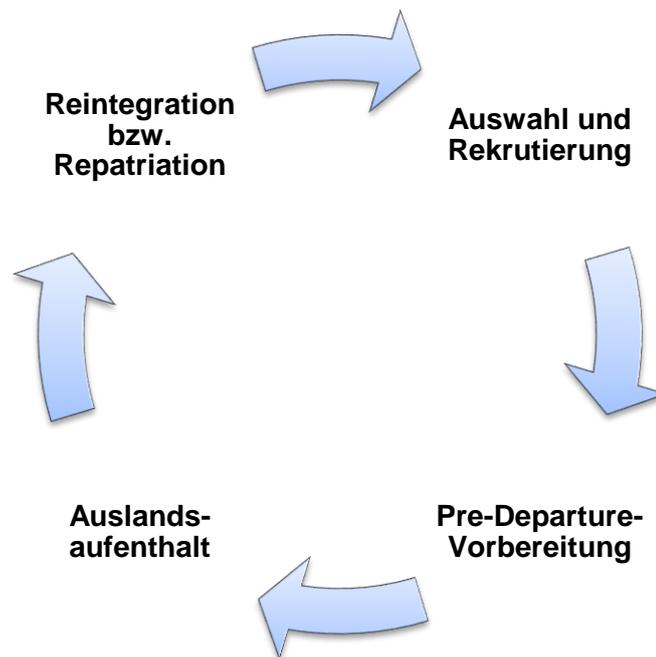
weiligen Person selbst ausgegangen ist (Doherty, 2013, S. 447; Fitzgerald & Howe-Walsh, 2008, S. 160ff; Vaiman & Haslberger, 2013). Beispielsweise die fehlende Vorbereitungsphase (z. B. interkulturelles oder Fremdsprachentraining), aber auch geringere Begünstigungen und Hilfestellungen für Self-Initiated-Expatriates stellen sowohl Unternehmen, Internationales Human Resource Management (IHRM), aber auch die Self-Initiated-Expatriates selbst vor spezielle Anforderungen (Howe-Walsh & Schyns, 2010, S. 260ff; Peterson, Napier & Shim, 1996, S. 543ff; PricewaterhouseCoopers, 2005; Vaiman & Haslberger, 2013). Die vorliegende Arbeit fokussiert sich auf und unterscheidet vor allem vom Unternehmen entsandte Personen (Organisationale Expatriates bzw. OE) sowie Self-Initiated-Expatriates (SIE).

Aufgrund der hohen Kosten verbunden mit Auslandseinsätzen gewinnen virtuelle Formen der Zusammenarbeit im organisationalen Kontext zunehmend an Bedeutung (Thomas & Lazarova, 2014, S. 189; Vance & Paik, 2010, S. 141). Charakteristisch für virtuelle Entsendungen ist die Kooperation grenzüberschreitender Arbeitsteams, jedoch ohne Umzug bzw. intensiver Reisetätigkeit. In manchen Fällen entfällt jegliche Reisetätigkeit sogar zur Gänze (Thomas & Lazarova, 2014, S. 189). Der eingeschränkte persönliche Kontakt, räumliche Distanz oftmals über verschiedene Zeitzonen hinweg oder eventuelle Sprach- und/oder Kulturbarrieren stellen typische Hürden dar (App, 2013, S. 56f).

2.2.5 Phasen des Entsendungsprozesses

Der Literatur zufolge lässt sich der Ablauf eines Entsendungsprozesses grundsätzlich in vier aufeinanderfolgende Hauptphasen unterteilen. Abbildung 3 zeigt den idealtypischen Verlauf. Nach der primären Auswahl und Rekrutierung der entsendeten Person/en folgt im Allgemeinen die Vorbereitungs- oder auch Pre-Departure-Phase. Der tatsächliche Auslandsaufenthalt schließt in der Regel mit der Reintegration oder auch Repatriation ab (Sparrow et al., 2004, S.145).

Abbildung 3: Phasen des Entsendungsprozesses



Quelle: Eigene Darstellung nach Becker, M., 2009, S. 558ff; Becker, M., 2013, S. 690ff; Sparrow et al., 2004, S. 145

2.2.5.1 Auswahl und Rekrutierung

Nach der Personalbedarfsplanung müssen die passenden MitarbeiterInnen für die Auslandstätigkeit ausgewählt und rekrutiert werden (Becker, M., 2013, S. 693; Thomas & Lazarova, 2014, S. 120ff). Zu den wichtigsten Kriterien für die Rekrutierung zählen die Bereitschaft für den Auslandsaufenthalt, die Zuordnung als High-Potential oder der Besitz kritischer und spezifischer Fähigkeiten (Brookfield Global Mobility Trends Survey 2014). In der Rekrutierungspraxis muss jedoch oft ein Kompromiss zwischen der Kompetenz für internationales Arbeiten (interkulturelle Kompetenz) und der Bereitschaft und dem Engagement (Commitment) eingegangen werden (Sparrow et al., 2004, S. 140).

2.2.5.2 Pre-Departure-Vorbereitung

Die Vorbereitungsphase bezieht sich konkret auf den Zeitraum vor der tatsächlichen Entsendung in das Zielland. Diese Phase umfasst sämtliche Maßnahmen, um die zu entsendenden Personen bestmöglich auf den Auslandseinsatz vorzubereiten. Dazu zählen beispielsweise interkulturelle Trainings, Sprachunterricht oder Look-and-See-Trips in das zukünftige Entsendungsland. Aber auch ein vorausschauendes Karriere- und Erwartungsmanagement sowie die Herstellung von Netzwerken zu im Gastland

situierten Expatriate-Familien ermöglichen erste Informationsmöglichkeiten und tragen damit zu einer nötigen Vorbereitung bei (Festing et al., 2011, S. 314ff).

Durch die Metaanalyse von Hechanova et al. (2003) konnte ein Zusammenhang der Anpassung von Expatriates – siehe nachfolgender Abschnitt - und Arbeitszufriedenheit sowie organisationalem Commitment gezeigt werden. Eine hinreichende Betreuung während des gesamten Aufenthaltes ist daher von zentraler Bedeutung, um den Anpassungsprozess zu fördern. Hierzu wird vor allem die Pre-Departure-Phase oftmals diskutiert (Mead & Andrews, 2009, S. 365ff; Vance & Paik, 2010, S. 210ff). In der vorliegenden Arbeit soll der Hauptfokus allerdings auf den tatsächlichen Aufenthalt im Gastland gerichtet werden.

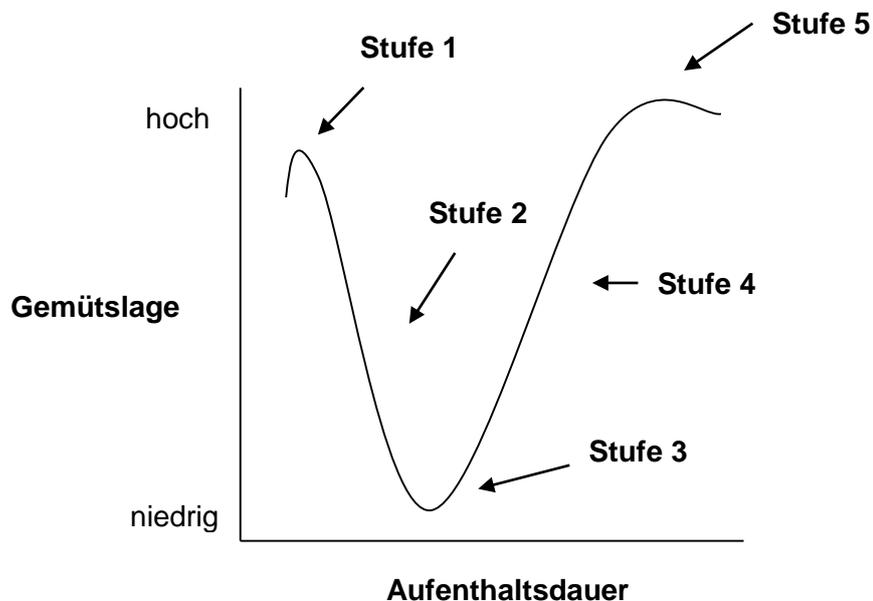
2.2.5.3 Auslandsaufenthalt

Aufgrund des Bezuges zur Forschungsfrage und der zu behandelnden Thematik der vorliegenden Arbeit wird dieser Phase die größte Aufmerksamkeit geschenkt. In den vorangegangenen Abschnitten 2.2.5.1 sowie 2.2.5.2 wurde bereits in mehrfacher Hinsicht auf die Bedeutsamkeit der ersten beiden Phasen – der Selektion sowie der Vorbereitung – hingewiesen. Ohne den Stellenwert dieser beiden Phasen zu mindern, gilt es auch der Dauer des tatsächlichen Aufenthaltes im Gastland ausreichend Aufmerksamkeit zu schenken. Diese beginnt im Allgemeinen mit der Ankunft in der neuen Umgebung des ausländischen Standortes. Der Literatur zufolge zählen die ersten drei Monate ab Ankunft im jeweiligen Gastland zu der kritischsten Zeitspanne im Anpassungsprozess. Der Anpassungsprozess an ein neues und unbekanntes Umfeld beansprucht in der Regel Zeit. Die faktisch nötige Zeitspanne einer erfolgreichen Anpassung kann jedoch nicht für jede Person pauschal betrachtet werden und ist selbst von Auslandsaufenthalt zu Auslandsaufenthalt verschieden (Vance & Paik, 2010, S. 253ff).

Der Prozess der internationalen Anpassung kann typischerweise als U-Kurve beschrieben werden und geht zurück auf die Arbeiten von Lysgaard (1955) und Oberg (1960). Der ursprünglich u-förmige Verlauf wurde in weiterer Folge durch die W-Kurven-Theorie von Gullahorn & Gullahorn (1963) erweitert. Dabei wiesen die beiden Autoren darauf hin, dass der Anpassungsprozess bei der Rückkehr in das Ursprungsland dem Verlauf der ursprünglichen Anpassung im Gastland entspricht. Gemäß den Ausführungen von P. Adler (1975) kann das typische Muster der internationalen Anpassung demnach als 5-stufiger Prozess charakterisiert werden: Honeymoon, Kulturschock, Anpassung, Leistungssteigerung und Internationale Bewältigung (Adler, P.,

1975; Vance & Pain, 2010, 253ff). Die Effekte auf den jeweiligen Gemütszustand im Zeitablauf werden in Abbildung 4 illustriert.

Abbildung 4: 5-stufiger Prozess der internationalen Anpassung



Quelle: Eigene Darstellung nach Adler, P., 1975; Lysgaard, 1955; Oberg, 1960; Vance & Paik, 2010, S. 254

Stufe 1 wird als „Honeymoon“ bezeichnet und ist besonders geprägt von Gefühlen der Euphorie und Begeisterung, Enthusiasmus und Optimismus dem neuen Abenteuer gegenüber. Tendenziell werden in dieser Phase vor allem die positiven Aspekte der neuen Umgebung wahrgenommen (Vance & Paik, 2010, S. 254). Nach dem Abklingen der ersten Euphorie und der Einkehr der Routine setzt meist nach einigen Wochen bzw. Monaten Stufe 2 ein. Diese Stufe wird als Kulturschock bezeichnet und umfasst in der Regel einen Abfall der Leistung und diverse psychologische Krisen. Der Kulturschock stellt eine kritische Phase dar und zählt mit zu den häufigsten Gründen für den Abbruch eines Auslandseinsatzes (Cavusgil, Knight & Riesenberger, 2014, S. 529; Dowling et al., 2008, S. 117). P. Adler (1975) versteht den Kulturschock jedoch als notwendige Übergangserfahrung und Voraussetzung für die nötige Abkehr des Ethnozentrismus. Kulturschock muss aber nicht zwingend negativ behaftet sein. Denn häufig indiziert es einen intensiveren Bezug zur neuen Kultur und stellt somit ein positives Zeichen am Weg zu einer gelungenen Anpassung dar (Adler, N., 2002, S. 264). Die

meisten Expatriates können einen erlebten Kulturschock erfolgreich innerhalb einiger Monate bewältigen (Cavusgil et al., 2014, S. 239) oder die Anpassung erfolgt grundsätzlich ohne größere Schwierigkeiten, was ein Durchleben aller Stufen des typischen Modellverlaufes auch nicht zwingend macht (Adler, P., 1975). Dennoch ist eine Überwindung dieses Phänomens nicht für alle möglich, was in vielen Fällen zum frühzeitigen Abbruch des Auslandsaufenthaltes führt (Vance & Paik, 2010, S. 254). Kann der Kulturschock erfolgreich überwunden werden, beginnt Stufe 3 - die Anpassung. Diese setzt bei den meisten Expatriates nach etwa drei bis sechs Monaten ein (Adler, N., 2002, S. 200; Vance & Paik, 2010, S. 256;). In dieser Phase beginnt das Individuum ein Verständnis für die kulturellen Unterschiede zu entwickeln und einen Rhythmus im täglichen Umgang mit dem fremden Umfeld zu finden (Thomas & Lazarova, 2014, S.190). Stufe 4, die Leistungssteigerung, ist gekennzeichnet durch die Entwicklung und Stärkung neuer Fähigkeiten und Sichtweisen zur Bewältigung der Herausforderungen. Beispielsweise werden positive Stereotype der neuen lokalen Kultur entwickelt. Dies führt zu einer kontinuierlichen Leistungssteigerung im Arbeits- und persönlichen Umfeld. Manchmal wird aber auch das neue Umfeld romantisiert und als besser als das heimische Umfeld erachtet. Kennzeichen der Stufe 5 ist ein stabilisiertes Leistungsniveau und eine erhöhte Fähigkeit, Unterschiede zu schätzen. In dieser Stufe, welche auch als Internationale Bewältigung bezeichnet wird, stellt das Individuum eine Ressource mit Mehrwert für das Unternehmen dar (Vance & Paik, 2010, S. 256f).

Generell kann gesagt werden, dass ein grundsätzliches Bewusstsein des Anpassungsprozesses dem Prozess der Integration dienlich sein kann. Durch den unternehmensinternen Einsatz ehemaliger Expatriates als freiwillige „PatInnen“, kann für neue Familien die Eingliederung im Gastland erleichtert werden (Dowling et al., 2008, S. 118).

2.2.5.4 Reintegration bzw. Repatriation

Dieser Prozess bezeichnet den Übergang bzw. die Rückkehr vom Gastland in das jeweilige Heimatland (Adler, N., 2002, S. 272). Der Literatur zufolge stellt besonders diese Phase der Wiedereingliederung in das Ursprungsland eine anspruchsvolle und kritische Herausforderung dar (Caliguri & Colakoglu, 2007, S. 399; Lazarova & Caliguri, 2004, S. 336ff). Wie bereits im vorangegangenen Absatz erwähnt, entspricht nach dem Modell von Gullahorn & Gullahorn (1963) der Anpassungsprozess bei der Reintegration in das Heimatland dem Ablauf der erstmaligen Anpassung im Gastland. Manche Expatriates und deren Familien nehmen den erlittenen Kulturschock beim Übergang in

das Ursprungsland sogar als weitaus schlimmer wahr als beim Übergang in die fremde Kultur (Vance & Paik, 2011, S. 258). Nicht selten stehen die Rückkehrenden einer sich veränderten Umwelt im Heimatland gegenüber, was für eine intensive Vorbereitung und Planung dieser kritischen Phase spricht (Adler, N., 2002, S. 272ff).

Schwierige Aspekte dieser Phase sind beispielsweise der Verlust der Entscheidungsautonomie oder des Status (Adler, N., 2002, S. 275). Oftmals sind es aber auch fehlende Karrierechancen oder Wertschätzung bzw. die mangelnde Möglichkeit, die erlangten Fähigkeiten und Kompetenzen adäquat am heimischen Standort einzusetzen, welche schlussendlich nach der Heimkehr der Expatriates zum Unternehmenswechsel führen können. In Anbetracht des hohen Kostenaufwandes von Auslandsentsendungen (Bennett et al., 2000) und des mit dem Abgang verbundenen Wissensverlustes gilt es als besonders wichtig, die Planung der Wiedereingliederungsphase mindestens sechs Monate vor der tatsächlichen Rückkehr in das Ursprungsland, bestenfalls bereits im Zuge der Vorbereitungs- bzw. Aufenthaltsphase, ausreichend voranzutreiben (Adler, N., 2002, S. 272ff; Vance & Paik, 2011, S. 259). Nach der tatsächlichen Rückkehr bieten sich beispielsweise auch Nachbesprechungen des Auslandsaufenthaltes an, um den Übergang in die nationale Organisation und das organisationale Lernen zu fördern (Adler, N., 2002, S. 284).

2.3 Arbeitszufriedenheit

In diesem Kapitel wird eingangs auf die Definition und auf allgemeine Grundlagen eingegangen. Des Weiteren werden Messungsinstrumente der Arbeitszufriedenheit vorgestellt. Schließlich werden Effekte und Zusammenhänge von Arbeitszufriedenheit besprochen.

2.3.1 Definition und theoretische Grundlagen

Arbeitszufriedenheit, im Englischen job satisfaction, beschreibt nach Locke (1976, S. 1300) „a positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experiences“. Gemäß Spector (1997, S. 2) kann Arbeitszufriedenheit als „simply how people feel about their jobs and different aspects of their jobs“ bezeichnet werden und stellt damit eine einstellungsbezogene Variable dar.

Im Gegensatz zu Commitment, welches die Verbundenheit einer Arbeitskraft zur Organisation und deren Werten und Zielen betont, bezieht sich Arbeitszufriedenheit auf das Tätigkeitsumfeld, indem eine Person ihre arbeitsbezogenen Pflichten ausübt. Es reflektiert die subjektive Einstellung eines Individuums zu dessen unmittelbarer allgemeiner Tätigkeit oder den spezifischen Aspekten der Beschäftigung, wie beispielweise Bezahlung oder Vorgesetzte. Damit wird deutlich, dass Arbeitszufriedenheit sowohl ein allgemeiner als auch spezifischer Charakter zugeordnet werden kann. Des Weiteren zeigt Arbeitszufriedenheit im Zeitverlauf in der Regel eine geringere Stabilität als Commitment (Nerdinger, 2006, S. 387; Mowday, Porter & Steers, 1982, S. 28; Spector, 1997, S. 2; van Dick, 2004, S. 5; Rosenstiel v., 2003, S. 221f).

Basierend auf den Arbeiten von Herzberg et a. (1959) und Maslow (1954) hält sich (Arbeits-) Zufriedenheit seither als zentraler Gegenstand der Forschung. Dabei stützt sich die Entstehung der Arbeitszufriedenheit grundsätzlich auf zwei gegensätzlichen Säulen – der Inhalts- und der Prozesstheorie (Campbell & Pritchard, 1976, S. 33ff). Im Hinblick auf die Inhaltstheorie lassen sich beispielsweise Maslows Bedürfnispyramide (Maslow, 1954) oder Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959) als bekannte Vertreter nennen, welche sich auf Motivation beziehen. Im Gegensatz dazu rücken im Rahmen der Prozesstheorie das tatsächliche Verhalten sowie Bewertungsprozesse in den Vordergrund (Schuler, 1995, S. 137ff). Als Beispiel dafür wäre beispielsweise die Arbeit von Bruggemann (1974) zu nennen.

Die Bedürfnispyramide nach Maslow (1954) beschäftigt sich mit verschiedenen humanen Bedürfnissen, welche wiederum auf das Verhalten der Individuen wirken. Dabei werden grundlegend Defizit- und Wachstumsbedürfnisse unterschieden. Maslow geht davon aus, dass erst, wenn hierarchisch niedrigere Bedürfnisse erfüllt werden, die nächsthöheren Bedürfnisse relevant werden. Zu den Defizitbedürfnissen sind – in dieser Reihenfolge – die psychologischen Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse und die Ich-Bedürfnisse zu zählen. Psychologische Bedürfnisse wären beispielsweise das Verlangen nach Nahrung oder Schlaf, während im Rahmen der Sicherheitsbedürfnisse Gefahren, zum Schutz wie zum Beispiel der Gesundheit, abgewendet werden sollen. Zu den sozialen Bedürfnissen wäre beispielsweise das Verlangen nach Liebe oder der Wunsch nach Kontakt zu nennen. Unter Ich-Bedürfnisse wären das Streben nach Selbstvertrauen oder Anerkennung zu verstehen. Erst wenn diese Bedürfnisse befriedigt sind, setzt der Wunsch nach Selbstverwirklichung ein, welcher niemals vollständig erfüllt werden kann.

Bruggemann (1974, S. 281ff) sowie Bruggemann, Groskurth & Ulich (1975, S. 132) stellen Arbeitszufriedenheit bzw. Arbeitsunzufriedenheit hingegen als Ergebnis eines SOLL-IST-Vergleichs und somit als Einstellung (Bruggemann, 1974, S. 281) dar. Dabei werden die persönlichen Bedürfnisse und Erwartungen (SOLL) mit den Realisierungsmöglichkeiten dieser (IST) verglichen. Stimmt das SOLL mit dem IST überein oder übersteigt dieses, spricht man allgemein von Arbeitszufriedenheit (Bruggemann et al., 1975, S. 132ff). Die Entstehung der Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit ist jedoch nicht nur durch die Erfüllung der Bedürfnisse bedingt, sondern steht auch im Zusammenhang mit dem jeweiligen Anspruchsniveau eines Individuums. Arbeitszufriedenheit kann folglich gleichermaßen durch das Absenken des eigenen Anspruchsniveaus hervorgehen (Bruggemann, 1974, S. 282). Darauf aufbauend kann das Anspruchsniveau einer Person im SOLL-IST-Vergleich entweder unverändert bleiben, sinken oder aber auch steigen. Infolgedessen ergeben sich sechs unterschiedliche Abstufungen von Arbeitszufriedenheit bzw. Arbeitsunzufriedenheit:

- *Progressive Arbeitszufriedenheit:* Übersteigt das IST das SOLL ist das Ergebnis daraus eine stabilisierende Zufriedenheit. Bei der progressiven Arbeitszufriedenheit ergibt sich die Auffassung der Arbeitszufriedenheit einerseits aus der Erfüllung der gedeckten Bedürfnisse und Erwartungen sowie zusätzlich aus dem Verlangen, neue Vorhaben zu realisieren (Erhöhung des Anspruchsniveaus).
- *Stabilisierte Arbeitszufriedenheit:* Die Basis hierfür ist ebenfalls eine stabilisierende Zufriedenheit (IST > SOLL). Hierbei erhöht sich jedoch nicht das Anspruchsniveau, sondern das Ziel ist es, dieses und damit das Erreichte aufrechtzuerhalten.

- *Resignative Arbeitszufriedenheit*: Die Resignative Arbeitszufriedenheit ergibt sich aus einer resignativen Absenkung des Anspruchsniveaus, welche jedoch nicht aus der nicht erfüllten Befriedigung resultiert.
- *Pseudo-Arbeitszufriedenheit*: Die Pseudo-Arbeitszufriedenheit ist das Resultat aus einer verfälschten Wahrnehmung der unbefriedigenden Situation. Die Bedürfnisse und Wünsche des Individuums werden zwar nicht erfüllt, dennoch wird eine noch unbefriedigendere Situation für denkbar gehalten.
- *Fixierte Arbeitszufriedenheit*: Ausgehend von einem negatives Ergebnis aus dem SOLL-IST-Vergleich erscheint die ungünstige Situation aussichtslos und Änderungsversuche werden aufgrund mangelnder Wahrnehmung dieser nicht unternommen.
- *Konstruktive Arbeitszufriedenheit*: Im Gegensatz zur fixierten Arbeitszufriedenheit werden hierbei zukünftige Änderungsmöglichkeit hinsichtlich der unbefriedigenden Situation in Erwägung gezogen (Bruggemann et al., 1975, S. 132ff; 1976, S. 71ff).

2.3.2 Messung von Arbeitszufriedenheit

Die Erfassung von Arbeitszufriedenheit erfolgt häufig nach quantitativen Kriterien. Diesbezüglich wurden bereits einige Fragebögen entwickelt und können als Instrumente zur Messung dieses Konstrukts herangezogen werden. Im englischsprachigen Raum wäre beispielsweise der Brief Index of Affective Job Satisfaction (BIAJS) von Thompson & Phua (2012) zu nennen. Dieser misst beispielsweise die affektive, während hingegen der Job Description Index (JDI) in fünf Teilaspekten, wie zum Beispiel Arbeitsinhalt, Bezahlung, Karriere, Führung und KollegInnenen, spezifisch die kognitive Komponente der Arbeitszufriedenheit erfasst (Smith, P., Kendall & Hullin, 1969). Der Job Satisfaction Survey (JSS) von Spector (1994; 1997, S. 2), welcher auch in der vorliegenden Arbeit eingesetzt wurde, misst insgesamt neun Facetten der Arbeitszufriedenheit in 36 Items. Genaueres dazu findet sich in Abschnitt 3.2.2.4. Im deutschsprachigen Gebiet hat sich beispielsweise der Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB) von Neuberger & Allerbeck (1978, S. 32ff) bewährt.

2.3.3 Effekte und Zusammenhänge von Arbeitszufriedenheit

Wie bereits vorangehend erwähnt gilt Arbeitszufriedenheit unter anderem als zentraler Indikator für Commitment und Fluktuation (Lee, Mitchel, Wise & Fireman, 1996, S. 5ff). Gemäß einer Längsschnittstudie von Cohen & Golan (2007, S. 416ff) wurde die Zufrie-

denheit am Arbeitsplatz als starker Prädiktor für Fehlzeiten ausgewiesen. Folglich deutet dies darauf hin, dass die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und des organisationalen Commitment als potenzielle Strategien zur Verringerung der Fehlzeiten und der Kündigungsabsicht angenommen werden können. Arbeitszufriedenheit gilt dabei als einer der Hauptindikatoren für Commitment (Felfe & Six, 2006, S. 38ff.).

Ebenso steht Arbeitszufriedenheit in Relation zu Leistung (Schmidt, 2006, S. 190ff), wobei die Richtung der Ursächlichkeit hierbei nicht eindeutig geklärt ist. Oftmals wird jedoch angenommen, dass hohe Leistung zu Zufriedenheit führt und nicht umgekehrt (Martin, 2003, S. 29f). Des Weiteren konnte durch die Meta-Analyse von Judge, Bono, Thoresen & Patton (2001, S. 385) ein positiver Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung belegt werden.

Des Weiteren wurde beispielsweise bereits in mehreren Studien ein positiver Zusammenhang zwischen dem Alter und Arbeitszufriedenheit bestätigt (Fischer, 2006, S. 273ff; Herzberg, Mausner, Peterson & Capwell, 1957, S. 6; Hochwarter, Ferris & Perrewé, 2001, S. 1223ff; Schulte, 2006, S. 273ff). Dieser Effekt konnte überdies in nahezu allen bisherigen Untersuchungen auch länderübergreifend, wie beispielsweise in den USA, Großbritannien oder Singapur, gefunden werden (Ang, Goh & Koh, 1993; Clark, Oswald & Warp, 1996; Fischer, 2006, S. 277; Herzberg et al., 1957; Hochwarter et al., 2001). Zusammenhänge zwischen der Arbeitszufriedenheit und dem Alter basieren auf dem von Herzberg et al. (1957, S. 6) festgestellten u-förmigen Zusammenhang dieser beiden Variablen. Demgemäß ist die Zufriedenheit bei erstmaliger Arbeitsaufnahme hoch, nimmt im folgenden Zeitablauf jedoch ab und bleibt auf einem niedrigeren Level. Ab einem Alter von ungefähr 30 Jahren nimmt das Niveau der Zufriedenheit wieder dauerhaft zu. Dieser Umstand wird auch durch jüngere Studien bestätigt (Clark et al., 1996; Hochwarter et al., 2001).

Studien zu Arbeitszufriedenheit im globalen Kontext bringen hervor, dass der Großteil der Personen mit ihrem Job zufrieden ist, allerdings zeigen sich im Vergleich mit einzelnen Ländern diesbezüglich auch Unterschiede auf (Six & Felfe, 2006, S. 243ff; Spector, 1997, S. 23ff). Im Hinblick auf Expatriates zeigen sowohl Arbeitszufriedenheit, wie auch organisationales Commitment, einen starken Zusammenhang zur Absicht den Aufenthalt in einer Organisation fortzusetzen oder zu beenden (Naumann, 1993, S. 153ff). In der Arbeit von Froese & Peltokorpi (2011, S. 55ff) wurde der Einfluss nationaler Kulturdistanz untersucht und als Hilfsmittel zur Erklärung der Arbeitszufriedenheit von Expatriates identifiziert. Die Studie wies insgesamt einen signifikanten Einfluss der nationalen Kulturdistanz, der Nationalität der/s Vorgesetzten und des Expatriate-typs auf die Arbeitszufriedenheit auf. Als organisationalen Expatriates wurden hierbei

Arbeitskräfte, welche von deren Unternehmen ins Ausland entsandt wurden bezeichnet (Edström & Galbraith, 1977, S. 248ff). Zusätzlich wurden Self-Initiated-Expatriates, welche aufgrund ihrer eigener Initiative im Ausland beschäftigt sind (Suutari & Brewster, 2000, S. 417ff) unterschieden. Ergebnisse zeigten eine niedrigere Arbeitszufriedenheit bei höherer nationaler Kulturdistanz. Froese & Peltokorpi (2011, S. 55ff) verdeutlichten, dass auch die Nationalität der/s Vorgesetzten eine Rolle im Hinblick auf die Arbeitszufriedenheit der Expatriates spielen kann, da Expatriates mit einer ausländischen Führungskraft (anstelle einer nationalen Führungskraft aus dem Gastland) eine höhere Arbeitszufriedenheit zeigten. Die Führungskraft fungiert zwar allgemein als zentrale Informationsquelle für relevante Standards des Gastland betreffend und fördert den Anpassungsprozess durch soziale Unterstützung, dennoch ist das kulturelle Verständnis der Gastland-Führungskraft häufig limitiert (Black, Mendenhall & Oddou, 1991, S. 291ff; Caliguri & Day, 2000, S. 154ff; Toh & DeNisi, 2007, S. 281ff). Ebenso Self-Initiated-Expatriates wiesen im Gegensatz zu organisationalen Expatriates einen niedrigeren Level an Arbeitszufriedenheit auf. Dieser Umstand basiert möglicherweise darauf, da Organisationale Expatriates (OE) in der Regel weniger auf die soziale Integration in den ausländischen Standort angewiesen sind und gegebenenfalls auf die Unterstützung seitens der Mutterorganisation zurückgreifen können. Überraschenderweise konnte ebenfalls ein Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und dem Alter aufgezeichnet werden. Beispielsweise wiesen ältere Expatriates eine höhere Arbeitszufriedenheit auf verglichen mit ihren jüngeren KollegInnen. Als mögliche Ursache dafür wurden eventuelle höhere Ambitionen jüngerer Expatriates genannt, welche wiederum zu größerer Unzufriedenheit führen, wenn deren Ziele nicht erreicht werden können (Froese & Peltokorpi, 2011, S. 49ff).

Laut Ganter (2009, S. 53) kann Arbeitszufriedenheit, neben kultureller Anpassung, Arbeitsleistung und Abbruchsintention, als Erfolgsfaktor für Auslandsentsendungen betrachtet werden. Der Begriff Arbeitszufriedenheit bezeichnet hierbei einen positiven gefühlsbetonten Zustand, welcher das Resultat aus der Bemessung der Arbeitstätigkeit bzw. des persönlichen Erlebnisses im Rahmen des Arbeitskontextes einer Person ist (Locke, 1976, S. 1300). Eine weitere Studie von van Oudenhoven & van der Zee (2003, S. 169) belegte, dass ältere Expatriates zu höherer Zufriedenheit mit ihrer Arbeit und Leben im Ausland tendieren. In diesem Zusammenhang wird vermutet, dass Expatriates, welche unzufrieden mit dem Leben oder der Arbeit im Ausland sind, das Land frühzeitig wieder verlassen, während Expatriates mit einer positiven Einstellung dem Gastland gegenüber die Tendenz zum Bleiben zeigen. Zusätzlich wurde auf das Geschlecht im Zusammenhang mit Expatriates eingegangen. Weibliche entsandte Ex-

patriates sind nach wie vor noch rar und Rollenvorbilder fast nicht vorhanden. Dies kann als Grund dafür genannt werden, dass weibliche Expatriates im Allgemeinen als etwas weniger zufrieden als ihre männlichen Kollegen gelten.

Auch im Hinblick auf Onboarding wurde bereits in Kapitel 2.1 ein Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit diskutiert. Demgemäß führt ein korrekt durchgeführtes Onboarding sowohl zu höherer Arbeitszufriedenheit wie auch zu gesteigertem Commitment, geringerer Fluktuation, rascher und höherer Produktivität, geringerem Stresslevel und positiven Effekten auf den Karriereverlauf (Aberdeen Group, 2008, S. 2f; Ashford & Black, 1996, S. 199ff; Bauer et al., 2007, S. 713; Bauer & Green, 1998; Booz Allen Hamilton, 2008, S. 13; Fisher, 1985; Lee, o. J., S. 6; Liang & Hsieh, 2008; Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000). Generell haben jedoch sowohl Training im Rahmen der Pre-Departure-Vorbereitung wie auch Training am ausländischen Standort selbst laut Froese & Peltokorpi (2001, S. 58) auf die Arbeitszufriedenheit von Expatriates eine positive Wirkung, da notwendiges Wissen dadurch zur Verfügung gestellt wird.

2.4 Organisationales Commitment

Eingangs finden sich im nachfolgenden Kapitel eine Definition sowie Grundlagen zum Themengebiet. Des Weiteren werden der einstellungs- und verhaltensbezogene Ansatz getrennt voneinander beleuchtet, bevor im Anschluss auf das Drei-Komponenten-Modell nach Allen & Meyer (1990) eingegangen wird. Abschließend wird auf Effekte und Einflussfaktoren von organisationalem Commitment Bezug genommen.

2.4.1 Definition und theoretische Grundlagen

In der Literatur finden sich verschiedenste, zum Teil auch widersprüchliche, Definitionen von organisationalem Commitment (Becker, H., 1960; Salancik, 1977; Mowday et al., 1982, S. 20f). Der Grund für den fehlenden Konsens hinsichtlich der Definition ist vor allem durch die Unterteilung in zwei Forschungsansätze, dem verhaltensbezogenen und dem einstellungsbezogenen Ansatz, bedingt (Weller, 2003, S. 77). Diese beiden Forschungsperspektiven gelten als Grundlage für das integrative Drei-Komponenten-Modell nach Allen & Meyer (1990) und werden in den folgenden Abschnitten näher erläutert.

Trotz unterschiedlicher Definitionen kann organisationales Commitment jedoch im Wesentlichen als Verbundenheit zwischen MitarbeiterInnen und deren Organisation verstanden werden (Weller, 2003, S. 77; van Dick, 2004, S. 3). Hat sich ein Zugehörigkeitsgefühl zur Organisation etabliert, kann dies, im Gegensatz zu Arbeitszufriedenheit, in der Regel als relativ stabil angenommen werden (van Dick, 2004, S. 5).

2.4.2 Einstellungsbezogenes und verhaltensbezogenes Commitment

In der Literatur wird, wie bereits eingangs erwähnt, im Wesentlichen zwischen einstellungs- und verhaltensbezogenem Commitment unterschieden (Mowday et al., 1982, S. 26; Salancik, 1977; Weller, 2003, S. 77ff). Sämtliche Definitionen und Ansätze zur Erklärung von Commitment basieren weitgehend auf diesen beiden Forschungsrichtungen (Weller, 2003, S. 77).

Mowday et al. (1982, S. 26) beschreiben einstellungsbezogenes Commitment als “process by which people come to think about their relationship with the organization. In many ways, it can be thought as a mind set in which individuals consider the extent to which their own values and goals are congruent with those of the organization”. Dies geht meist mit dem Wunsch einher der Organisation angehörig bleiben zu wollen

(Mowday et al., 1979, S. 225; Weller, 2003, S. 81). Im Gegensatz dazu bezieht sich verhaltensbezogenes Commitment auf die Bindung an Handlungen oder Verhalten (Weller, 2003, S. 78) und beschreibt den Prozess, in welchem Individuen „become locked into a certain organization“ (Mowday et al., 1982, S. 26).

In der Literatur wird jedoch davon ausgegangen, dass eine gegenseitige Beeinflussung von Verhalten und Einstellungen besteht. Das bedeutet im Hinblick auf Commitment, dass Verhalten durch Einstellungen sowie umgekehrt Einstellungen durch Verhalten entstehen können (Meifert, 2005, S. 43f, Moser, 1996, S. 42; Mowday et al., 1982, S. 1ff). In der aktuelleren Forschung, spätestens aufgrund des Drei-Komponenten-Modells nach Allen & Meyer (1990), wurde jedoch von einer strikten Trennung abgewichen (Meifert, 2005, S. 39f).

2.4.2.1 Einstellungsbezogenes Commitment

Einstellungsbezogenes Commitment ist im anglosächsischen Raum als attitudinal commitment bekannt (Mowday et al., 1982, S. 26). Gemäß Mowday et al. (1979, S. 225) definiert sich diese Form von Commitment als “a state in which an individual identifies with a particular organization and its goals and wishes to maintain membership in order to facilitate these goals”. Die emotionale Komponente steht bei diesem Ansatz im Vordergrund. Demnach ist die Basis für einstellungsbezogenes Commitment die Entwicklung einer positiven Einstellung aufgrund der Übereinstimmung der eigenen Wert- und Zielvorstellungen mit jenen der Organisation (Meifert, 2005, S. 43; Mowday et al., 1982, S. 26). Die Bindung wird hierbei durch die Identifikation mit der Organisation bedingt (Meifert, 2005, S. 42; Mowday et al., 1979, S. 225; Mowday et al., 1982, S. 27;).

Zur Beeinflussung von einstellungsbezogenem Commitment sind besonders vier Variablen nennenswert: persönliche Merkmale, strukturelle Merkmale, Arbeitserfahrung sowie rollenbezogene Merkmale. Zu den persönlichen Merkmalen zählen beispielsweise das Alter, die bisherige Beschäftigungsdauer oder auch das Geschlecht. Strukturelle Eigenschaften beziehen sich besonders auf Arbeitsplatz- und Tätigkeitsmerkmale und beinhalten zum Beispiel die Größe der Organisation, die Kontrollspanne oder den Grad der Zentralisierung. Arbeitserfahrung umfasst etwa die Beziehung zu Vorgesetzten bzw. KollegInnen oder auch die Einstellung zum Unternehmen. Unter rollenbezogenen Eigenschaften werden zum Beispiel Rollenkonflikte oder auch Rollenunklarheit verstanden (Meifert, 2005, S. 48; Mowday et al., 1982, S. 30ff; Weller, 2003, S. 81f).

Im Zusammenhang mit einstellungsbezogenem Commitment konnten negative Zusammenhänge zu Fluktuationsneigung und Fluktuation sowie Absentismus, aber auch

eine positive Relation zu Leistung gezeigt werden und auch das Commitment steigt mit dem Altersanstieg und der Länge der Unternehmenszugehörigkeit (Mathieu & Zajac, 1990 zitiert in Weller, 2003, S. 82).

Zur Messung von einstellungsbezogenem Commitment wird vor allem der Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) von Mowday et al. (1979) herangezogen. Basierend auf einer 15-Item-Skala werden Akzeptanz der organisationalen Werte, Bereitschaft Anstrengungen einzubringen sowie der Wunsch zum Erhalt der Zugehörigkeit zur Organisation ermittelt (Meyer & Allen, 1991, S. 64; Mowday et al., 1979). Diese Commitmentform wird häufig auch mit der Komponente des affektiven Commitments aus dem Drei-Komponenten-Modell von Allen & Meyer (1990) in Verbindung gebracht, worauf in Abschnitt 2.4.3 näher eingegangen wird.

2.4.2.2 Verhaltensbezogenes Commitment

Verhaltensbezogenes Commitment hingegen wird im Englischen als behavioral commitment bezeichnet und basiert hauptsächlich auf den Forschungsarbeiten von Kiesler (1971) sowie Salancik (1977). Mowday et al. (1982, S. 26) beschreiben diese Form von Commitment als „process by which individuals become locked into a certain organization and how they deal with this problem“. Vorangegangene Handlungen werden hier als zentrale Variable für die Bindung verstanden (Weller, 2003, S. 78). Der verhaltensbezogene Commitment-Ansatz wird häufig auch mit fortsetzungsbezogenem bzw. kalkulatorischem Commitment gemäß des Drei-Komponenten-Modells von Allen & Meyer (1990) in Verbindung gebracht (Meyer & Allen, 1984, S. 373). Weitere Ausführungen dazu finden sich in den Abschnitten 2.4.3 sowie 2.4.3.3 der vorliegenden Arbeit.

Im verhaltensbezogenen Kontext sind besonders H. Beckers (1960) Side-Bet-Theorie und irreversible Kosten (sunk costs) hervorzuheben. Durch beide dieser Theorien wird die Bindung an eine Organisation verstärkt (Weller, 2003, S. 78ff). Der Begriff „sidebet“ nach H. Becker (1960) ist im deutschsprachigen Raum auch als Seitenwette (Mosser, 1996, S. 1) oder Nebenwette (Gauger, 2000, S. 70) bekannt.

H. Becker (1960, S. 33) beschreibt Commitment beispielsweise als Neigung zu „consistent lines of activity“. Damit ist im organisationalen Kontext das Aufrechterhalten eines Beschäftigungsverhältnisses bzw. der Verbleib in einer Organisation zu verstehen (Meyer & Allen, 1984, S. 372). Seitenwetten beziehen sich hierbei auf „anything of value the individual has invested (e.g., time, effort, money) that would be lost or deemed worthless at some perceived cost to the individual if he or she were to leave the organization“ (Meyer & Allen, 1984, S. 373). Unter dieser Art von Investition wäre

beispielsweise das Erlangen organisationsspezifischer Fähigkeiten oder von Status zu verstehen, aber auch durch die Zugehörigkeit zur Organisation gewährte Begünstigungen, wie etwa niedrigere Zinssätze für Hypotheken. Die angenommenen Wechselkosten verbunden mit dem Ausscheiden aus der Organisation können durch das wahrgenommene Fehlen von Alternativen am Arbeitsmarkt, um die zuvor getätigten Investitionen auszugleichen, zusätzlich noch verstärkt werden (Meyer & Allen, 1984, S. 373). Ein Beispiel für eine entgangene Seitenwette wäre der Kauf eines Hauses in der Nähe des Arbeitsplatzes. Diese Handlung erhöht die Bindung an die Organisation. Im Allgemeinen wird davon ausgegangen, dass das Commitment umso höher ist, je mehr Seitenwetten getätigt werden. Des Weiteren häufen sich Seitenwetten im Zeitverlauf, weshalb das Alter dementsprechend als Indikator herangezogen werden kann (Ritzer & Trice, 1969, S. 475f). Gemäß Meyer & Allen (1984, S. 373) nehmen Seitenwetten mit dem Alter und der Beschäftigungsdauer zu.

Irreversible Kosten sind Kosten, die bereits entstanden und nicht oder nur begrenzt wieder rückgängig gemacht werden können. Ein Beispiel für irreversible Kosten (sunk costs) wäre eine längere Zugehörigkeit zu einer Organisation, um die zu Beginn des Arbeitsverhältnisses entstandenen Verluste bzw. Kosten aufgrund von einem geringen Einstiegsgehalt durch im Zeitverlauf stark steigendes Gehalt ausgleichen zu können. Das gesetzte Verhalten des Individuums führt wiederum zu einer Bindung an die Organisation (Mowday et al., 1979, S. 225; Weller, 2003, S. 78).

Kline & Peters (1991, S. 194ff) beschäftigten sich beispielsweise mit verhaltensbezogenem Commitment und dessen Effekte auf die Dauer des Verbleibes in einer Organisation. Konnte bei neuen Arbeitskräften bereits zu Beginn des Arbeitsverhältnisses ein hohes Level an verhaltensbezogenem Commitment festgestellt werden, blieben diese der Organisation zirka dreimal länger erhalten als weniger gebundene Vergleichspersonen.

Fokus, Art des Commitments, Rationalität und Antrieb von einstellungs- und verhaltensbezogenem Commitment werden zur Übersicht abschließend in Tabelle 1 nochmals gegenüber gestellt.

Tabelle 1: Einstellungsbezogenes vs. verhaltensbezogenes Commitment

	Einstellungsbezogenes Commitment	Verhaltensbezogenes Commitment
Fokus	Psychologischer Zustand	Verhalten i. S. der Aufrechterhaltung der Beitrittsentscheidung
Art des Commitments	Gewollte Bindung durch Belohnung sowie Werte- und Zielkongruenz	„erzwungene“ Bindung durch Austrittsbarrieren
Rationalität	Hoch, Basis sind individuelle Bedürfnisse	Niedrig, Basis sind ex ante nicht kalkulierbare Austrittsbarrieren
Antrieb	Aktuelle Bedürfnisbefriedigung, positive Erwartung	Angst vor Verlusten bei Austritt aus der Organisation

Quelle: Eigene Darstellung nach Gauger, 2000, S. 75 zitiert in Meifert, 2005, S. 43

2.4.3 Drei-Komponenten-Modell nach Allen & Meyer (1990)

Allen & Meyers (1990) Drei-Komponenten-Modell stellt eine Integration sowie Erweiterung (Meyer & Allen, 1991, S. 62) der bereits existierenden Unterscheidung nach einstellungs- und verhaltensbezogenem Commitment dar. Deren Forschungen basieren größtenteils auf vorangegangenen Studien zu organisationalem Commitment (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991; Mowday et al., 1982, S. 26).

Organisationales Commitment, also die Identifikation einer Person/einer/s ArbeitnehmerIn mit der Organisation, wird demgemäß als ein psychologischer Zustand angesehen, welcher sich aus drei voneinander abzugrenzenden Komponenten zusammensetzt – dem affektiven, dem normativen und dem kalkulatorischen bzw. fortsetzungsbezogenen Commitment. Im englischsprachigen Original werden dafür die Begriffe affective, normative und continuance commitment verwendet (Allen & Meyer, 1990). Anders ausgedrückt, entspricht jede dieser drei separaten Komponenten einem psychologischen Zustand, welcher wiederum die Verbundenheit einer/s Mitarbeiterin/s zur Organisation charakterisiert. Affektives Commitment bezieht sich demnach auf den Wunsch und kalkulatorisches bzw. fortsetzungsbezogenes Commitment auf den Zwang in der Organisation zu verbleiben, während normatives Commitment eine moralische Verpflichtung einer/s Mitarbeiterin/s der Organisation gegenüber reflektiert. Jede dieser Komponenten hat dabei unterschiedliche Hintergründe und verweist auf ver-

schiedene Konsequenzen für das organisationale Verhalten (Meyer & Allen, 1991, S. 61f).

Berührungspunkt dieser drei Ansätze besteht hinsichtlich der Ansicht, dass Commitment einen psychologischen Zustand darstellt, welcher die Beziehung MitarbeiterInnen zur Organisation charakterisiert und die Entscheidung dieser beeinflusst, die Zugehörigkeit zu der Organisation fortzusetzen oder abubrechen. In jedem dieser Fälle bezieht sich Commitment auf einen psychologischen Zustand mit bindendem Charakter, welcher etwa die Wahrscheinlichkeit von Fluktuation reduziert (Allen & Meyer, 1990, S. 14).

Jeder dieser psychologischen Zustände kann des Weiteren gleichzeitig und in unterschiedlichen Abstufungen erlebt werden. Beispielsweise ist es denkbar, dass ein/e ArbeitnehmerIn zwar einen starken Bedarf sowie ein Gefühl der Verpflichtung verspürt, jedoch keinen Wunsch in der Organisation zu verbleiben. Andererseits wäre es ebenso vorstellbar, dass weder Bedarf noch Verpflichtung, allerdings aber der Wunsch zum Verbleib von der/dem jeweiligen MitarbeiterIn empfunden wird. Ebenfalls wären andere mögliche Abstufungen denkbar. Die Summe des Commitments einer Person zur Organisation wird von der Gesamtheit der Ausprägung jeder dieser separaten psychologischen Zustände wiedergespiegelt (Allen & Meyer, 1990, S. 4).

2.4.3.1 Affektives Commitment

Unter affektivem Commitment wird „the employee’s emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization“ verstanden (Meyer & Allen, 1991, S. 67). Kennzeichen für affektives Commitment ist die Akzeptanz und Identifikation mit den Werten und Zielen der Organisation, die Bereitschaft sich für die Organisation einzusetzen sowie der Wunsch der Organisation zugehörig zu bleiben (Meifert, 2005, S. 47; Weller, 2003, S. 83f). Affektives Commitment bezieht sich auf eine emotionale Komponente und beschreibt allgemein die emotionale Verbundenheit zu einer Organisation. Starkes affektives Commitment bedeutet, die Organisation spielt eine große persönliche Rolle für die/den MitarbeiterIn. Dies äußert sich dadurch, dass diese/r auch weiterhin Teil der Organisation sein möchte (van Dick, 2004, S. 3). Individuen mit starkem affektiven Commitment verbleiben demnach in einer Organisation, weil diese es wollen (Allen & Meyer, 1990, S. 3). Gemäß Felfe (2008, S. 78) „hängt affektives Commitment davon ab, inwieweit individuelle Bedürfnisse durch die Merkmale der Arbeit befriedigt werden“. Affektives organisationales Commitment spielt hinsichtlich der drei Kompo-

nenten die zentralste Rolle (Meyer, Bobocce & Allen, 1991, S: 717ff; Schirmer & Woydt, 2012).

Diese Form von Commitment geht zurück auf das einstellungsbezogene Commitment und wird, in Anlehnung daran, durch vier Variablen beeinflusst: persönliche, strukturelle und arbeitsbezogene Merkmale sowie Arbeitserfahrung (Mowday, Porter & Steers, 1982, S. 30ff; Meyer & Allen, 1991, S. 69f; Meifert, 2005, S. 48). Nähere Ausführungen dazu können dem Abschnitt 2.4.2.1 entnommen werden. Ein/e MitarbeiterIn mit hohem affektiven Commitment wird beispielsweise als „feeling very comfortable with supervisors and coworkers, as being fairly treated, as receiving assignments that were clearly defined and challenging, and as feeling very much a „part of the organization““ beschrieben (Meyer & Allen, 1984, S. 374).

Grundlage zur Messung von affektivem Commitment stellt, wie schon in Abschnitt 2.4.2.1 erwähnt, der Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) von Mowday et al. (1979) dar. Dieser dient als Basis für die Weiterentwicklung des Modells nach Allen & Meyer (1990, S. 5ff). Dabei zeigt eine Metaanalyse, dass affektive Bindung in positivem Zusammenhang einerseits zu Arbeitsleistung und freiwilligem arbeitsbezogenem Engagement (OCB⁶) sowie in negativem Zusammenhang mit Stress und Kündigungsintention und -verhalten stehen (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002, S. 20ff).

2.4.3.2 Normatives Commitment

Im Gegensatz zum affektiven Commitment basiert normatives Commitment auf einer empfundenen Verpflichtung einer/s Arbeitnehmerin/s gegenüber der Organisation (Meyer & Allen, 1991, S. 61). MitarbeiterInnen mit starkem normativen Commitment verbleiben demnach in einer Organisation, weil sie glauben, dass sie es sollten (Allen & Meyer, 1990, S. 3). Dies geschieht grundsätzlich aus einer moralischen bzw. ethischen Perspektive heraus (van Dick, 2004, S. 3).

Diese moralischen Verbindlichkeiten können beispielsweise durch den Erhalt von besonderen Begünstigungen, wie zum Beispiel der Übernahme von hohen Aus- oder Weiterbildungskosten durch die Organisation, entstehen (Meyer & Allen, 1991, S. 72; van Dick, 2004, S. 17). Basierend auf einer Leistungs-Gegenleistungs-Hypothese fühlt sich die/der MitarbeiterIn daher verpflichtet, sich an die Organisation zu binden, um die „Schuld“ zurückzuzahlen (Gauger, 2000, S. 92f zitiert in Meifert, 2005, S. 53).

⁶ OCB = Organizational Citizenship Behaviour

Die Sozialisation spielt für die Entwicklung moralischer Wertvorstellungen eine maßgebliche Rolle. Gemäß Wiener (1982, S. 471 zitiert in Meyer & Allen, 1991, S. 72) wird das Gefühl der Organisation gegenüber verpflichtet zu sein bzw. in dieser verweilen zu sollen beim normativen Commitment von den Erfahrungen des Individuums vor und nach dem Eintritt in die Organisation geprägt. Die Erfahrungen vor dem Eintritt werden vor allem durch die familiäre und kulturelle Sozialisation bestimmt. Hat sich eine bedeutsame Person im eigenen Umfeld, wie etwa ein Elternteil, beispielsweise durch eine hohe Loyalität dem/der ArbeitgeberIn gegenüber ausgezeichnet, führt diese vorgelebte Loyalität in der Regel auch zu starkem normativem Commitment des Sprösslings. Die Erlebnisse des Individuums nach Eintritt in die Organisation werden als organisationale Sozialisation bezeichnet. In Bezug darauf wird davon ausgegangen, dass, wenn einem Individuum durch verschiedene organisationale Praktiken vermittelt wurde, dass Loyalität im Unternehmen erwartet wird, dieses auch eher ein starkes normatives Commitment zeigt (Meifert, 2005, S. 53; Wiener, 1982, S. 425).

2.4.3.3 Kalkulatorisches Commitment

Wie in Abschnitt 2.4.2.2 bereits hingewiesen ähnelt kalkulatorisches Commitment dem verhaltensbezogenen Ansatz und wird demnach häufig damit in Verbindung gebracht. Im englischsprachigen Original als "continuance commitment" bezeichnet bezieht sich diese Form von Commitment vor allem auf „an awareness of the costs associated with leaving the organization“ (Meyer & Allen, 1991, S. 67). Im deutschsprachigen Raum werden dafür in der Literatur auch die Begriffe fortsetzungsgezogenes, kalkulatorisches oder auch abwägendes Commitment verwendet (Gauger, 2000, S. 96; Meyer & Allen, 1990, S. 3; van Dick, 2004, S. 4; Weller, 2003, S. 83). Es besagt, dass MitarbeiterInnen mit starkem kalkulatorischen Commitment einer Organisation zugehörig bleiben, weil sie das Gefühl haben, es zu müssen bzw. dazu gezwungen zu sein (Allen & Meyer, 1990, S. 3). Zwar konnten Kline & Peters (1991, S. 194ff) eine längere Verbleibedauer in der Organisation bei hohem verhaltensbezogenem bzw. kalkulatorischem organisationalen Commitment feststellen als bei weniger gebundenen Vergleichspersonen. Dennoch bleiben Personen mit hohem kalkulatorischen Commitment der Organisation zugehörig, da diese es müssen. Das erklärt demnach, warum kalkulatorisches organisationales Commitment negativ mit Turnover, aber genauso negativ in Bezug auf Leistung oder Arbeitszufriedenheit korreliert (Konovsky & Cropranzano, 1991; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin & Jackson, 1989 zitiert in van Dick, 2004, S. 19).

Wie eingangs bereits erwähnt, sind hierbei besonders die Kosten relevant, die durch einen Austritt aus einer Organisation entstehen können (Meyer & Allen, 1991, S. 71). Diese werden durch ein Abwägen von Kosten und Nutzen geprüft. Übersteigen die wahrgenommenen Wechselkosten den Nutzen durch das Verlassen der Organisation, wird dies als Nachteil angenommen und führt zum Zwang in der Organisation zu verbleiben (Weller, 2003, S. 83). Jede Art von Kosten, die diese Wahrnehmung verstärkt kann als „Ursprung“ bzw. Grundlage für kalkulatorisches Commitment verstanden werden. In diesem Zusammenhang werden vor allem Seitenwetten (side-bets), Investitionen oder auch fehlende vorhandene Alternativen am Arbeitsmarkt genannt (Meyer & Allen, 1991, S. 71f; van Dick, 2004, S. 18).

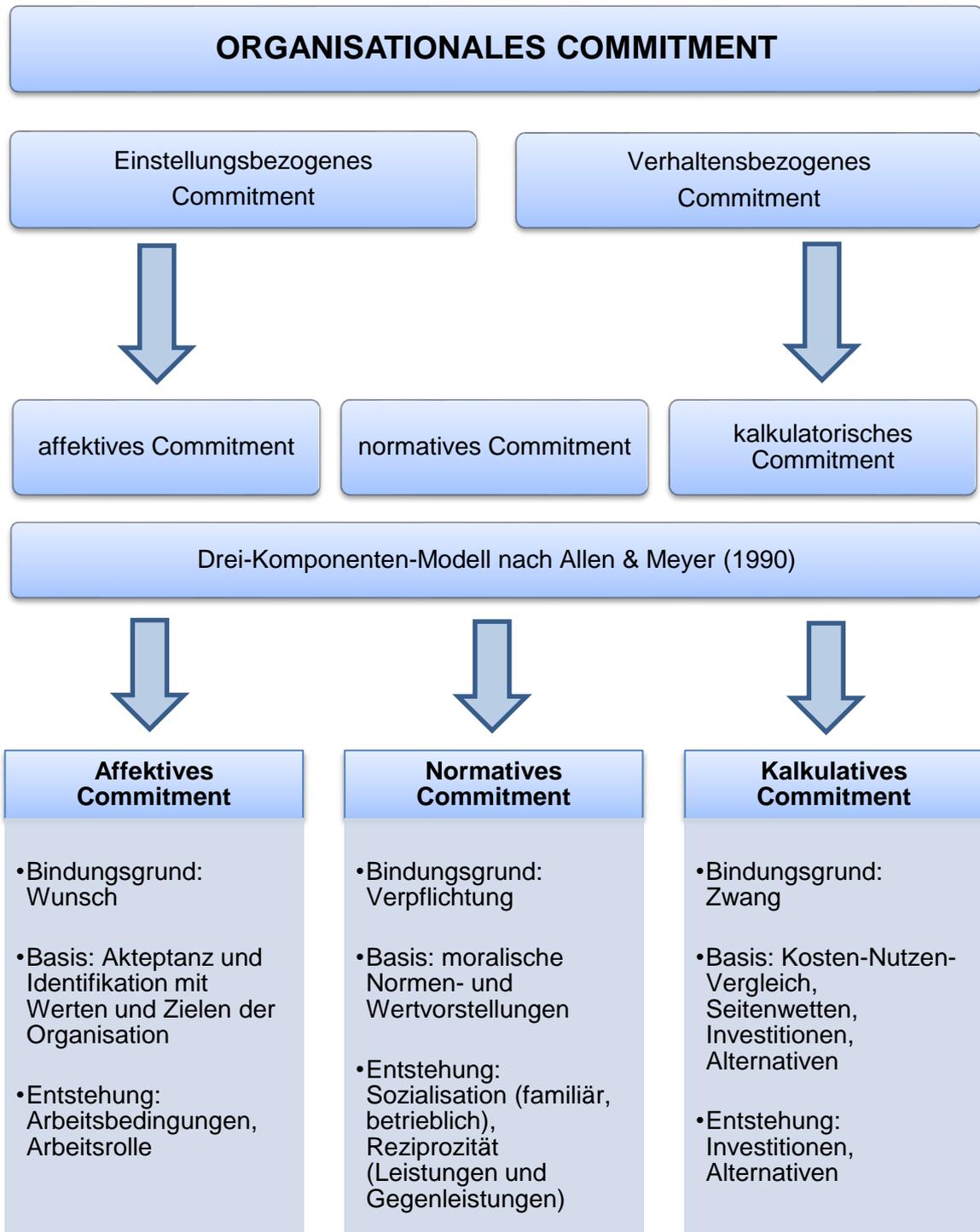
Die bereits in Abschnitt 2.4.2.2 erläuterten Seitenwetten gehen zurück auf die Side-Bet-Theorie von H. Becker (1960). Darunter werden Verluste verstanden, welche durch den Austritt aus einer Organisation entstehen. Als Seitenwetten können beispielsweise persönliche Investitionen wie etwa der Kauf eines Hauses nahe der Arbeitsstätte, persönliche Beziehungen innerhalb der Organisation oder auch erworbene Anteile an betrieblicher Altersvorsorge genannt werden. Wenn man eine Organisation wechselt, geht dies meist auch mit einem Wegfall solcher Begünstigungen einher. Dies führt wiederum zu einer Bindung an die Organisation, um die drohenden Verluste zu vermeiden (Gauger, 2000, S. 70ff; van Dick, 2004; S. 4 und 18; Weller, 2003, S. 78). Je größer der durch das Verlassen der Organisation entstehende Verlust positiver Gewinne aus den Nebenwetten wäre, desto höher ist auch das kalkulatorische Commitment (Meifert, 2005, S. 50ff). Demzufolge können diese auch als Austrittsbarrieren betrachtet werden (Gauger, 2000, S. 72).

Es wird des Weiteren davon ausgegangen, dass das kalkulatorische Commitment umso stärker ist, je weniger realistische Alternativen am Arbeitsmarkt vorhanden sind bzw. aus Sicht der/s Mitarbeiterin/s wahrgenommen werden. Wurde beispielsweise spezifisches organisationsbezogenes Wissen erlangt, welches nur von wenigen weiteren Organisationen von Interesse ist, so wäre das Commitment umso höher ausgeprägt (Allen & Meyer, 1990, S. 4; Meifert, 2005, S: 51).

Wird ein Individuum „as having worked for the organization for 12 years, as having spent considerable time training, as having acquired largely organization-specific skills and experience, and as recognizing that few other organizations would be interested in an individual with his particular background“ bezeichnet, spricht dies exemplarisch für hohes kalkulatorisches Commitment (Meyer & Allen, 1984, S. 374). Das obige Beispiel verdeutlicht erneut, dass Seitenwetten, Investments und alternative Chancen am Arbeitsmarkt einen beeinflussenden Charakter auf die Stärke des kalkulatorischen Com-

mitments aufweisen. Abschließend zeigt Abbildung 5 eine Übersicht der vorangegangenen Ausführungen zu organisationalem Commitment.

Abbildung 5: Übersicht Organisationales Commitment



Quelle: Eigene Darstellung nach Allen & Meyer, 1990, S. 1ff; Felfe, 2008, S. 38; Mowday et al., 1979, S. 22ff

2.4.4 Effekte und Einflussfaktoren von organisationalem Commitment

MitarbeiterInnen mit hohem Commitment weisen vor allem eine hohe Leistungsbereitschaft, geringe Fehlzeiten sowie eine geringere Fluktuationsbereitschaft auf (Mowday et al., 1982, S. 35). Positive Zusammenhänge, jedoch mit schwacher Ausprägung zeigte eine Meta-Analyse von Mathieu & Zajac (1990, S. 177) im Hinblick auf die Relation von Commitment und Leistung.

Meyer & Allen (1997) sowie Pratt (2000) beschäftigten sich beispielsweise mit den Zusammenhängen und Effekten von Commitment in Zeiten des organisationalen Wandels bzw. sich häufig verändernden Bereichen. Die Ergebnisse zeigten, dass es gerade in Relation mit Veränderung besonders essentiell ist, die Identifikation der MitarbeiterInnen mit der Organisation zu fördern. Vor allem der MitarbeiterInnenstamm rückt hierbei in den zentralen Betrachtungsfokus, welcher trotz sich wandelnder Organisationsstrukturen (globaler, schlanker, diversifizierter) häufig konstant bleibt. Diesen gilt es daher dauerhaft an die Organisation zu binden. Des Weiteren ist es für Organisationen von Interesse, die an die neuen Bedingungen ausgerichteten Kenntnisse und Fertigkeiten der Belegschaft möglichst lange in der Organisation zu erhalten. Dies ist vor allem im Hinblick auf den entstehenden Investitionsaufwand im Zuge der Rekrutierung und Personalentwicklung von Bedeutung (van Dick, 2004, S. 9).

Der jährlich veröffentlichte Gallup Engagement Index 2014 zeigt den Grad der emotionalen Bindung der Arbeitskräfte in deutschen Unternehmen. Die Studie beschreibt die MitarbeiterInnenbindung beispielsweise als Schutzmechanismus für Fluktuation, wobei in diesem Zusammenhang vor allem die Qualität der Personalführung und die Unternehmenskultur entscheidend sind. Eine geringe Bindung ist meist auf Defizite in der Führung zurückzuführen, was den Stellenwert der Vorgesetzten für die Bindung als wichtigen Faktor hervorhebt. 15 Prozent der befragten deutschen ArbeitnehmerInnen waren laut den Ergebnissen im Jahr 2014 an ihr Unternehmen gebunden (Gallup, 2015, S. 12). Der Grad der emotionalen Bindung hat ferner Auswirkungen auf die Verweildauer im Unternehmen. 88 Prozent der im Jahr 2014 emotional hoch gebundenen MitarbeiterInnen, aber nur 47 Prozent derjenigen ohne emotionale Bindung planen in einem Jahr noch bei ihrem/r derzeitigen ArbeitgeberIn tätig zu sein. In den nächsten drei Jahren wollen 81 Prozent der emotional Hochgebundenen ihrem/r aktuellen ArbeitgeberIn treu bleiben, bei der ungebundenen Gruppe trifft dies nur auf 33 Prozent zu (Gallup, 2015, S. 16). Im Hinblick auf den vorherrschenden Fachkräftemangel ist eine nicht vorhandene emotionale Bindung von Arbeitskräften vor allem aufgrund der Fluk-

tuationsneigung problematisch und kostspielig. Eine gute emotionale Verbundenheit hat nicht jedoch nur positive Effekte auf bestehende Beziehungen, sondern erleichtert auch die Entstehung neuer. Beispielsweise würden 68% der Hochgebundenen ihr Unternehmen Personen in ihrem persönlichen Umfeld weiterempfehlen, während dies für ArbeitnehmerInnen mit geringer bzw. keiner Bindung nur auf 31% bzw. 7% zutrifft (Gallup, 2015, S. 18f).

Im Zusammenhang mit Expatriates beschäftigten sich beispielsweise Gregersen & Black (1992, S. 65ff) mit dem Unterschied zwischen dem Commitment zur Organisationszentrale gegenüber dem Commitment zu einer ausländischen Niederlassung von Expatriates. Die UntersuchungsteilnehmerInnen verließen dabei ihre Herkunftsorganisation für einen längeren Zeitabschnitt zugunsten einer Tätigkeit in einem Standort im Ausland. Grundsätzlich wurde zu Beginn der Untersuchung von einem höheren Commitment der Herkunftsorganisation gegenüber ausgegangen, besonders vor dem Hintergrund der längeren Zugehörigkeit und der vorhandenen Aussicht auf die Rückkehr. Tatsächlich konnte jedoch, trotz der befristeten Perspektive, bereits innerhalb kurzer Zeit ein ähnlich starkes Commitment zu der Organisation am nationalen Standort wie zur Herkunftsorganisation gezeigt werden. Generell wurden neben den bereits genannten Faktoren zum Beispiel auch die Zeit der Vorbereitung auf den Auslandsaufenthalt, Transparenz hinsichtlich der Rückkehr oder die Existenz eines Mentors in der Zentrale als Kontakt zum Heimatstandort als wichtige Einflussfaktoren für die Bindung zum Mutterkonzern genannt. Interessanterweise spielte ferner der Grad der Anpassung an das Gastland eine erhebliche Rolle. Das Commitment an das Gastland war umso höher, je besser die Integration an den ausländischen Standort insgesamt gelungen war. Dieser Effekt konnte jedoch auch umgekehrt beobachtet werden. Eine weniger erfolgreiche Integration in der lokalen Niederlassung führte demnach zu einem stärkeren Gefühl der Verbundenheit mit der Organisationszentrale. Bedingungen am Arbeitsplatz, wie beispielsweise Handlungs- und Entscheidungsspielräume sowie eindeutige Ziel- und Kompetenzabgrenzungen leisten dabei einen erheblichen Beitrag zum Commitment im Ausland.

2.5 Arbeitszufriedenheit vs. Commitment

Arbeitszufriedenheit und Commitment sind zweifelsohne zentrale Komponenten in der organisationspsychologischen Forschung und auch Verknüpfungen dieser beiden Konzepte sind vorhanden. Während Commitment auf die empfundene Verbundenheit einer Organisation gegenüber abzielt, spiegelt Arbeitszufriedenheit die bewertete Zufrieden-

heit mit einer arbeitsbezogenen Situation oder einzelnen Aspekten dieser wider. Allerdings existieren unterschiedliche Meinungen hinsichtlich ihres tatsächlichen Ursachen-Wirkung-Zusammenhangs. Arbeitszufriedenheit wird dabei einerseits als Ursache, andererseits auch als Wirkung von Commitment bezeichnet. Das Resultat aus der Arbeitssituationsbewertung ist dabei entweder Zufriedenheit oder Unzufriedenheit, während Commitment das Ausmaß der längerfristigen emotionalen Organisationsbindung ausdrückt (Felfe & Six, 2006, S. 38ff). Besonders jedoch das affektive Commitment weist eine hohe Korrelation zu Arbeitszufriedenheit auf (Felfe & Six, 2006, S. 59f). Im Hinblick auf die Zeitkomponente wird davon ausgegangen, dass sich Commitment zwar langsamer als Arbeitszufriedenheit entwickelt, dafür jedoch im Zeitverlauf als stabiler anzunehmen ist (Felfe & Six, 2006, S. 43; Mowday, Steers & Porter, 1979, S. 224ff; van Dick, 2004, S. 5). Im Hinblick auf Zusammenhängen die Bedingungen von Arbeitszufriedenheit und Commitment betreffend werden im Allgemeinen Ursachen, welche einerseits in der Arbeit selbst begründet sind, aber andererseits auch Ursachen welche in den Arbeitsbedingungen oder in der Situation auftreten können angeführt. Führung, Organisation und Kultur sowie Eigenschaften der Person spielen in diesem Zusammenhang ebenfalls eine Rolle (Felfe & Six, 2006, S. 54ff). Beiden Konzepten werden zusätzlich zahlreiche positive wie negative Effekte, wie zum Beispiel auf Arbeitsleistung, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Fluktuation, Absentismus wie auch auf die Gesundheit zugeordnet (Felfe & Six, 2006, S. 46ff).

3 Empirischer Teil

3.1 Forschungsfrage und Hypothesen

Die zentrale Bedeutung des Einsatzes von Onboarding-Maßnahmen als kritischer Schlüsselfaktor im Management und in der Integration und Bindung von neuen MitarbeiterInnen wurde bereits des Öfteren thematisiert (Hiekel & Neymanns, 2001, S. 31ff; Hus, 2011, S. 66ff; Titus & Haims, 2014). Dabei wurde überdies vermehrt auf die positiven Effekte ebendiesem auf Arbeitszufriedenheit und organisationales Commitment eingegangen (Aberdeen Group, 2008, S. 2f; Bauer et al., 2007, S. 713; Booz Allen Hamilton, 2008, S. 13). Dieser Aspekt ist gerade im Hinblick auf den vorherrschenden „War for Talents“ (Chugh & Bhatnagar, 2006, S. 228ff) sowie den Stellenwert von Expatriates und Self-Initiated-Expatriates im internationalen Organisationsumfeld nicht unerheblich (Becker, M., 2009, S. 555ff; Caliguri & Colakoglu, 2007, S. 393ff; Vaiman & Haslberger, 2013; Vance & Paik, 2010). Infolgedessen soll der Einfluss des Einsatzes von Onboarding auf die Arbeitszufriedenheit und auf das organisationale Commitment von Expatriates untersucht werden. Es ergibt sich die folgende Forschungsfrage:

Welchen Einfluss haben Onboarding-Maßnahmen auf die Arbeitszufriedenheit und das organisationale Commitment von Expatriates?

Wird in diesem Zusammenhang von Expatriates besprochen, sind damit die Expatriate-Typen Organisationale Expatriates (OE) sowie Self-Initiated-Expatriates (SIE) gleichermaßen umfasst. Organisationale Expatriates bezeichnet hierbei Personen, welche von ihrem Unternehmen an einen ausländischen Standort entsandt wurden. Um Self-Initiated-Expatriates handelt es sich hingegen, wenn die Initiative für den längerfristigen beruflichen Auslandsaufenthalt nicht vom Unternehmen, sondern von dem Individuum selbst ausgegangen ist. Wird ein bestimmter Expatriate-Typ angesprochen, so wird dieser auch explizit als solcher bezeichnet.

Im Hinblick auf Expatriates konnte organisationalem Commitment bereits ein starker Zusammenhang zur Absicht, den Aufenthalt in einer Organisation fortzusetzen oder zu beenden zugeschrieben werden (Naumann, 1993, S. 153ff). Gregersen & Black (1992, S. 65ff) bestätigten in ihrer Studie ebenfalls, dass das Commitment gegenüber der Organisation im Ausland umso höher war, je erfolgreicher die Integration am ausländischen Standort gelang. Kann im Rahmen des Onboarding den neuen Arbeitskräften

erfolgreich ein Gefühl des Willkommenseins vermittelt werden, können positive Effekte sowohl auf Arbeitszufriedenheit als auch auf das organisationale Commitment beobachtet werden (Bauer et al., 2007, S. 713). Daraus lässt sich folgende Hypothese H₁ ableiten:

H₁: Es besteht ein positiver Einfluss von der Zufriedenheit mit dem Onboarding auf das organisationale Commitment von Expatriates.

Basierend auf dem Drei-Komponenten-Modell nach Allen & Meyer (1990) kann organisationales Commitment in die drei Komponenten affektives, kalkulatorisches und normatives Commitment gegliedert werden. Aufgrund der in der Literatur bereits bestätigten positiven Zusammenhänge zwischen Onboarding und organisationalem Commitment bzw. zwischen organisationalem Commitment und Expatriates (Bauer et al., 2007, S. 713; Gregersen & Black, 1992, S. 65ff; Meyer et al., 1991, S. 717ff) konnte auch im Hinblick auf die drei Einzelkomponenten von einem (positiven) Einfluss von der Zufriedenheit mit dem Onboarding auf die jeweiligen Komponenten ausgegangen werden.

Bezugnehmend auf Meyer & Allen (1991, S. 67) wird unter affektivem organisationalen Commitment „the employee’s emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization“ verstanden und bezieht sich damit auf die emotionale Bindung zwischen Individuum und Organisation (Meyer & Allen, 1991, S. 67). Da diese Komponente im Allgemeinen die bedeutsamste Rolle spielt (Schirmer & Woydt, 2012, S. 6), wurde im Hinblick auf affektives organisationales Commitment ebenfalls ein positiver Einfluss der Zufriedenheit mit dem Onboarding erwartet. Darauf basierend wurde folgende Hypothese H_{1a} formuliert:

H_{1a}: Es besteht ein positiver Einfluss von der Zufriedenheit mit dem Onboarding auf das affektive organisationale Commitment von Expatriates.

Die Literatur geht davon aus, dass MitarbeiterInnen mit starkem kalkulatorischen organisationalen Commitment einer Organisation treu bleiben, aufgrund der hohen Kosten, welche durch einen Austritt aus der Organisation entstehen können (Allen & Meyer (1990, S. 3; Meyer & Allen, 1991, S. 71). Übersteigen die wahrgenommenen Wechselkosten den Nutzen durch das Verlassen der Organisation, wird dies als Nachteil wahr-

genommen und führt zum Verbleib in der Organisation durch Zwang (Weller, 2003, S. 83). Diese Komponente ist dem verhaltensbezogenen organisationalen Commitment am nächsten (Meyer & Allen, 1984, S. 373). Kline & Peters (1991, S. 194ff) beschäftigten sich beispielsweise mit verhaltensbezogenem Commitment und dessen Effekte auf die Dauer des Verbleibes in einer Organisation. Konnte bei neuen Arbeitskräften bereits zu Beginn des Arbeitsverhältnisses ein hohes Level an verhaltensbezogenem Commitment festgestellt werden, blieben diese der Organisation zirka dreimal länger erhalten als weniger gebundene Vergleichspersonen. Demgemäß wurde folgende Hypothese H_{1b} formuliert:

H_{1b}: Es besteht ein positiver Einfluss von der Zufriedenheit mit dem Onboarding auf das kalkulatorische organisationale Commitment von Expatriates.

MitarbeiterInnen mit starkem normativen organisationalen Commitment verbleiben in einer Organisation, weil sie aufgrund einer moralischen oder ethischen Perspektive heraus glauben, dass sie es sollten (Allen & Meyer, 1990, S. 3; van Dick, 2004, S. 3). Moralische Verbindlichkeiten einer Organisation gegenüber können beispielsweise aufgrund der Übernahme hoher Aus- oder Weiterbildungskosten entstehen (Meyer & Allen, 1991, S. 72; van Dick, 2004, S. 17). Des Weiteren spielt auch die familiäre und kulturelle Sozialisation dabei eine erhebliche Rolle. Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass, wenn einem Individuum durch verschiedene organisationale Praktiken vermittelt wurde, dass Loyalität im Unternehmen erwartet wird, von diesem auch eher ein starkes normatives organisationales Commitment gezeigt wird (Meifert, 2005, S. 53; Wiener, 1982, S. 425). Hypothese H_{1c} lautet daher wie folgt:

H_{1c}: Es besteht ein positiver Einfluss von der Zufriedenheit mit dem Onboarding auf das normative organisationale Commitment von Expatriates.

Zahlreiche Quellen zeigen, dass ein korrekt durchgeführtes Onboarding langfristig gesehen etwa zu höherer Arbeitszufriedenheit und gesteigertem Commitment, geringerer Fluktuation, rascher und höherer Produktivität, geringerem Stresslevel und positiven Effekten auf den Karriereverlauf führt (Aberdeen Group, 2008, S. 2f; Bauer et al., 2007, S. 713; Bauer & Green, 1998; Booz Allen Hamilton, 2008, S. 13; Fisher, 1985; Lee, o. J., S. 6; Liang & Hsieh, 2008; Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000). Des Weiteren

kann laut Ganter (2008, S. 53) Arbeitszufriedenheit, neben Größen wie der kulturellen Anpassung, Arbeitsleistung und Abbruchsintention, als ein Erfolgsfaktor für Auslandsentsendungen im Hinblick auf Expatriates angesehen werden. Gemäß Locke (1976, S. 1300) wird Arbeitszufriedenheit dabei als positiver gefühlsbetonter Zustand betrachtet, welcher das Resultat aus der Bemessung der Arbeitstätigkeit bzw. des persönlichen Erlebens im Rahmen des Arbeitskontextes eines Individuums ist. Arbeitszufriedenheit, wie auch organisationales Commitment, zeigen ferner einen starken positiven Zusammenhang zur Absicht den Aufenthalt in einer Organisation fortzusetzen oder zu beenden (Naumann, 1993, S. 153ff). Hypothese H₂ lautet darauf basierend:

H₂: Es besteht ein positiver Einfluss von der Zufriedenheit mit dem Onboarding auf die Arbeitszufriedenheit von Expatriates.

In der Literatur wurde mehrfach auf die Wichtigkeit hingewiesen, das Onboarding-Programm und die eingesetzten Maßnahmen auf die jeweiligen Bedürfnisse einer bestimmten Organisation auszurichten (Bauer, 2010, S. 1; Lee, o. J., S. 1). Es heißt: „Je nach Unternehmen ist dieser Prozess unterschiedlich stark standardisiert und umfasst verschiedene Maßnahmen (z.B. Informationsmaterial, Trainings, Social Events, Mentoring-Programme, etc.)“ (Bilhuber & Menz, 2008, S. 281). Diesen Umstand bestätigt auch die Praxis. Hierbei existieren die unterschiedlichsten Onboarding-Checklisten, in welchen zum Teil verschiedene Onboarding-Maßnahmen empfohlen werden (Booz Allen Hamilton, 2008, S. 19; Kettner, 2015). In den Hypothesen H₃ und H₄ soll daher untersucht werden, inwiefern die Anzahl der in der Organisation eingesetzten Maßnahmen für das organisationale Commitment (H₃) bzw. für die Arbeitszufriedenheit (H₄) von Expatriates eine Rolle spielt. Es wird hierbei von einem positiven Einfluss ausgegangen.

H₃: Es besteht ein positiver Einfluss von der Anzahl der in der Organisation eingesetzten Onboarding-Maßnahmen auf das organisationale Commitment von Expatriates.

H₄: Es besteht ein positiver Einfluss von der Anzahl der in der Organisation eingesetzten Onboarding-Maßnahmen auf die Arbeitszufriedenheit von Expatriates.

Aufgrund der bereits in Abschnitt 2.1.3 thematisierten spezifischen Ansprüche unterschiedlicher Generationengruppen soll der Einfluss des Alters auf die Zufriedenheit mit dem Onboarding der Expatriates betrachtet werden. Die Generation Y bzw. Millennials unterscheiden sich etwa aufgrund ihrer Erfahrungen und Einstellungen zu Arbeit bezüglich ihrer Bedürfnisse und Erwartungen deutlich von zum Beispiel jenen der Generation der Babyboomers (Fischlmayr, 2014, S. 20ff; Parment, 2013; Rekar Munro, 2009, S. 4f). Die betrifft bereits die Rekrutierung und somit auch das Onboarding (Kuhl, 2014, S. 25ff; Schildkraut, 2012, S. 1ff; Sujansky & Ferri-Reed, 2009, S. 145ff). Beispielsweise müssen Organisationen beim Onboarden der Generation Y Aktivitäten, wie Corporate Social Responsibility oder Teambuilding stärker integrieren (Aberdeen Group, 2013, S. 18; Brenner, 2014, S. 21ff). Des Weiteren wurde bereits in mehreren Studien ein positiver Zusammenhang zwischen dem Alter und Arbeitszufriedenheit angeführt (Fischer, 2006, S. 273ff; Herzberg et al., 1957, S. 6; Hochwarter, Ferris & Perrewé, 2001, S. 1223ff). In Bezug auf organisationales Commitment wird ebenso davon ausgegangen, dass dieses mit zunehmendem Alter steigt (Meifert, 2005, S. 81). Basierend auf diesen Ergebnissen stellt sich die Frage, ob das Alter die Zufriedenheit mit dem Onboarding beeinflusst. Hierbei wird von einem vorherrschenden Einfluss ausgegangen. Daher lautet Hypothese H₃:

H₃: Es besteht ein Einfluss von dem Alter auf die Zufriedenheit mit dem Onboarding von Expatriates.

Im Gegensatz zu Self-Initiated-Expatriates (SIE), welche ihren beruflichen Aufenthalt im Ausland selbst, meist aufgrund persönlicher Interessen (z. B. persönliche Weiterentwicklung), initiiert haben, erhalten Organisationale Expatriates (OE) in der Regel spezielles Training, bevor diese an den ausländischen Standort entsendet werden (Fitzgerald & Howe-Walsh, 2008, S. 160ff; Froese & Vesa, 2011, S. 53; Howe-Walsh, 2010, S. 5ff). Dies bedeutet meist entgangene Begünstigungen für Self-Initiated-Expatriates. Im Hinblick auf fehlende oder geringere zur Verfügung gestellten Vorbereitungsmaßnahmen wären beispielsweise interkulturelle Trainings oder Sprachkurse, mangelnde durch den Auslandsaufenthalt von der Mutterorganisation zur Verfügung gestellte finanzielle Begünstigungen (z. B. Gehalt den Standards des Ursprungslandes entsprechend, Zurverfügungstellung einer Wohnmöglichkeit etc.) oder fehlende bzw. geringere Hilfestellung für Self-Initiated-Expatriates (z. B. durch MentorInnen in dem Gast- sowie Ursprungsland, Relocation-Service etc.) zu nennen (Fitzgerald & Howe-

Walsh, 2008, S. 160ff; Howe-Walsh & Schyns, 2010, S. 5ff; Peterson et al., 1996, S. 543ff; PricewaterhouseCoopers, 2005; Vaiman & Haslberger, 2013). Basierend auf den Annahmen, dass einerseits zwischen der Zufriedenheit mit dem Onboarding und organisationalem Commitment bzw. Arbeitszufriedenheit generell ein positiver Einfluss besteht (siehe H₁ und H₃) und der Annahme, dass Onboarding (z. B. Relocation-Service oder interkulturelles Training im Rahmen des Onboardings etc.) durch eine Art „Ausgleichseffekt“, zum Beispiel die entgangenen Vorbereitungsmaßnahmen im Fall von Self-Initiated-Expatriates (SIE) betreffend, kompensierend wirkt, wurden folgende Hypothesen H₆ und H₇ formuliert:

H₆: Der Einfluss von der Zufriedenheit mit dem Onboarding auf das organisationale Commitment ist bei Self-Initiated-Expatriates (SIE) höher als bei vom Unternehmen entsandten Personen (OE).

H₇: Der Einfluss von der Zufriedenheit mit dem Onboarding auf die Arbeitszufriedenheit ist bei Self-Initiated-Expatriates (SIE) höher als bei vom Unternehmen entsandten Personen (OE).

3.2 Methodisches Vorgehen

3.2.1 Erhebungsmethode

Die Basis für die Untersuchung der vorliegenden Fragestellung stellt ein quantitativer Ansatz dar (Bortz & Döring, 2005, S. 298). Einerseits da die eingesetzten Instrumente zur Erfassung von organisationalem Commitment sowie Arbeitszufriedenheit (siehe Abschnitt 3.2.2) bereits empirisch erforscht wurden (Allen & Meyer, 1990; Spector, 1994). Andererseits wird Zufriedenheit durch eine standardisierte Befragung und durch Zuweisung von numerischen Werten erfasst. Diese ist einfach in der Durchführung sowie in der Auswertung (Börtz & Döring, 2005, S. 296). Die Aussagen und Antworten der ProbandInnen werden mit Hilfe statistischer Methoden ausgewertet und geprüft. Es wird dabei vom Allgemeinen auf das Besondere geschlossen, weshalb es sich um ein deduktives Vorgehen handelt (Bortz & Döring, 2005, S. 20f und 35).

In der vorliegenden Arbeit wurde eine Befragung in Form eines Online-Fragebogens durchgeführt. Bei der schriftlichen Befragung werden die in schriftlicher Form vorgelegten Fragen von den Befragten selbständig, also ohne Mitwirkung einer/s Interviewe-

rin/s, beantwortet. Voraussetzung dafür ist eine anschauliche und eindeutig verständliche Gestaltung. Im Allgemeinen zeichnen sich schriftliche Befragungen durch ihre kostengünstige Handhabung sowie eine glaubhaftere Zusicherung der Anonymität aus. Einen wesentlichen Nachteil stellt die unkontrollierte Erhebungssituation dar. Demnach kann bei schriftlichen Befragungen beispielsweise nicht bzw. nur schwer überprüft werden, ob die Zielperson die Befragung auch tatsächlich selbst durchgeführt hat oder ob alle Fragen korrekt verstanden wurden. Ebenfalls besteht das Risiko einer höheren Ausfalls- sowie einer geringeren Rücklaufquote (Bortz & Döring, 2005, S. 253ff).

Die Online-Befragung stellt dabei eine Sonderform der schriftlichen Befragung dar. Diese wird in der heutigen Zeit immer häufiger als Alternative zu postalischen Befragungen eingesetzt. Zweck dieser Form der Befragung ist die mühelose Erreichbarkeit örtlich verstreuter Personen. Auch der kostengünstige Einsatz, die relativ rasche Verfügbarkeit von Daten sowie die entfallende manuelle Dateneingabe, durch die Möglichkeit der direkten Übertragung in eine Datenbank, sprechen häufig für diese Methode. Allerdings können hierbei ausschließlich TeilnehmerInnen mit einem Internetzugang erreicht werden (Albers, Klapper, Konradt, Walter & Wolf, 2009, S. 51ff; Atteslander, 2008, 156ff; Bortz & Döring, 2005, S. 260f). Diese Form der Erhebung schien der Autorin auf Basis der Internationalität der Zielgruppe besonders sinnvoll. Für die relevante Zielgruppe (Personen, die von deren Organisation ins Ausland entsandt wurden sowie Personen, die deren beruflichen Aufenthalt außerhalb des Heimatlandes selbst initiiert haben) kann des Weiteren davon ausgegangen werden, dass diese über einen Internetzugang verfügen. Ebenfalls wird ein routinierter Umgang der TeilnehmerInnen mit diversen Online-Medien angenommen.

3.2.2 Erhebungsinstrumente

Wie bereits eingangs erwähnt wurden die Daten der vorliegenden Untersuchung mittels eines Online-Fragebogens erhoben. Dieser bestand aus insgesamt neun Fragekategorien und setzte sich aus fünf Teilbereichen zusammen. Eine Filterfrage zu Beginn des Fragebogens selektierte einerseits die passenden TeilnehmerInnen und unterteilte andererseits die ProbandInnen in die Kategorien Organisationale Expatriates (OE) und Self-Initiated-Expatriates (SIE). Anschließend wurden die soziodemografischen Daten der TeilnehmerInnen abgefragt. Das Erhebungsinstrument setzte sich des Weiteren aus dem Drei-Komponenten-Modell in der englischen und originalen Version von Allen & Meyer (1990) sowie der Job Satisfaction Survey (JSS) nach Spector (1994) zusammen. Zusätzlich wurden eigens formulierte Fragestellungen zur Erhebung der Zufrie-

denheit mit dem Einsatz einzelner Onboarding-Maßnahmen in der Organisation in den Fragebogen integriert.

3.2.2.1 Filterfrage und Erfassung des Expatriate-Typs

Die zu Beginn eingesetzte Filterfrage stellte einerseits die Qualifikation der Teilnahme an der Umfrage bzw. eine Teilnahme der passenden ProbandInnen (Zielgruppe: Expatriates) sicher. Zum anderen wurde dadurch der Expatriate-Typ ermittelt. Hierbei wurde unterschieden zwischen Organisationalen Expatriates (OE) und Self-Initiated-Expatriates (SIE). Die Qualifikation für die Teilnahme wurde erreicht durch die Auswahl der Möglichkeit „I am currently or I was previously on a foreign assignment because I was sent abroad by my current or former organization.“, welche die Gruppe der Organisationalen Expatriates (OE) umfasste. Die Gruppe der Self-Initiated-Expatriates (SIE) konnte sich durch die Auswahl der Option “I am currently or I was previously employed in a foreign country because I personally applied myself for a position to work and live abroad.” für die Teilnahme qualifizieren. Keine Qualifikation wurde durch die Wahl der Option “I am not working or have never worked and lived abroad.” erreicht. Die Befragung wurde in diesem Fall vorzeitig abgebrochen. Weitere Ausführungen zur Filterfrage finden sich in Abschnitt 3.2.3.

3.2.2.2 Erfassung soziodemografischer Daten

Nach Qualifizierung der Teilnahme durch eine Filterfrage wurden in fünf Items soziodemografische Daten wie Geschlecht, Alter, Beziehungsstatus sowie die Kinderanzahl und das Ursprungsland abgefragt. Das Alter wurde durch die Angabe des Geburtsjahres mittels offener Dateneingabe ermittelt. Konnte der Frage nach Kindern zugestimmt werden, wurden die TeilnehmerInnen zusätzlich dazu angewiesen, die Anzahl der Kinder in einem weiteren separaten vorgegebenen Textfeld einzutragen. Anschließend wurde das Ursprungsland erfragt. Hierbei konnten die UntersuchungsteilnehmerInnen das persönliche Ursprungsland mittels offenem Textfeld angeben. Andererseits stand es den ProbandInnen ebenso frei, durch Auswahl der Option „No answer“, die Angabe zu verweigern.

3.2.2.3 Erfassung des organisationalen Commitment

Zur Erhebung des organisationalen Commitments wurde das Drei-Komponenten-Modell in der englischen und originalen Version nach Allen & Meyer (1990) herange-

zogen. Basis für das von Allen & Meyer (1990) entwickelte Drei-Komponenten-Modell stellt der Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), im Original von Mowday, Steers & Porter (1979), dar. Dieser wurde in weiterer Folge von Allen & Meyer (1990) adaptiert und weiterentwickelt. Der Vorteil und ausschlaggebendes Kriterium für die Wahl des für die Befragung herangezogenen Drei-Komponenten-Modells nach Allen & Meyer (1990) liegt in der gleichzeitigen Erfassung der drei einzelnen Commitment-Komponenten - affektives, kalkulatorisches und normatives organisationales Commitment. Der Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) von Mowday et al. (1979) umfasst im Gegensatz dazu nur die affektive Bindung einer/s MitarbeiterIn an eine Organisation. Der OCQ stünde generell auch in der deutschsprachigen Fassung nach Maier & Woschée (2002) zu Verfügung. Aufgrund der Fragestellung wurde jedoch auf einen Fragebogen in englischer Sprache zurückgegriffen. Dazu wurden insgesamt 24 Items abgefragt, wobei jeweils 8 Items einer der drei Kategorien affektives, normatives oder kalkulatorisches Commitment zugeordnet sind. Ein Beispielitem für affektives Commitment wäre „I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.“. Für kalkulatorisches Commitment ist beispielhaft „It would be very hard for me to leave the organization right now, even if I wanted to.“ und für normatives Commitment „I was taught to believe in the value of remaining loyal to one organization.“ zu nennen. Die Antwortmöglichkeiten reichten auf einer 7-stufigen Skala von 1 = „Strongly disagree“ bis 7 = „Strongly agree“. Neun der Items waren negativ konnotiert und wurden mittels SPSS umkodiert (Näheres dazu in Abschnitt 3.2.4 sowie im Anhang).

3.2.2.4 Erfassung der Arbeitszufriedenheit

Die Arbeitszufriedenheit wird mittels Job Satisfaction Survey (JSS) in der englischsprachigen Originalversion nach Spector (1994) ermittelt. Der in englischer Sprache existente Job Description Index (JDI) nach Smith et al. (1969) erfasst beispielsweise in fünf Teilaspekten, wie Arbeitsinhalt, Bezahlung, Karriere, Führung und KollegInnen, die kognitive Komponente der Arbeitszufriedenheit. Demgegenüber ist im angloamerikanischen Raum ebenfalls der Brief Index of Affective Job Satisfaction (BIAJS) von Thomas & Phu (2012) zu nennen, welcher speziell die affektive Arbeitszufriedenheit betrachtet und als umfassend validiert gilt. Im deutschsprachigen Raum wäre beispielsweise der Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB) von Neuberger & Allerbeck (1978) zu nennen, welcher in 79 Items und sieben Subskalen die Arbeitszufriedenheit misst. Hingegen wird durch die Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ) von Fischer & Lück (1972) die allgemeine Arbeitszufriedenheit ermittelt. In diesem Kontext werden in vier Dimensionen und insgesamt 37 Items einzelne Aspekte des Arbeitsle-

bens sowie die allgemeine Einstellung zur Arbeit abgefragt. Ausschlaggebend für die Wahl des Job Satisfaction Survey (JSS) nach Spector (1994) war einerseits die Fragestellung, welche einen Fragebogen in englischer Sprache verlangte. Andererseits handelt es sich hierbei um ein etabliertes und wiederholt auf Reliabilität sowie Validität getestetes Instrument zur Erfassung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit. Dabei wurde in 36 Items und neun Dimensionen die allgemeinen Einstellungen der MitarbeiterInnen hinsichtlich der Arbeit und Aspekten der Arbeit erfragt. Jeweils vier Items waren einer der neun Dimensionen zugeordnet. Die Gesamt-Arbeitszufriedenheit wurde auf einer 6-stufigen Antwortskala von 1 = „Disagree very much“ bis 6 = „Agree very much“ mittels der insgesamt 36 Items erhoben. Beispiel-Items dazu wären „Communications seem good within this organization.“ oder „I feel a sense of pride in doing my job.“. Die neun Dimensionen sind unterteilt in Bezahlung, Beförderung, Supervision, Fringe Benefits (besondere Sozialleistungen), variable Entlohnung (leistungsbasierte Prämien), Arbeitsabläufe (erforderliche Regeln und Verfahren), MitarbeiterInnen, Art der Arbeit und Kommunikation. Diese finden in der vorliegenden Arbeit allerdings keine separate Berücksichtigung. Obwohl der Job Satisfaction Survey ursprünglich für den Sozialbereich entwickelt wurde, kann dieser jedoch für alle Organisationen angewendet werden. Die Formulierung der Items ist sowohl positiv als auch negativ. 18 der abgefragten Items waren negativ formuliert und wurden wiederum mittels SPSS rekodiert (siehe Abschnitt 3.2.4 und Anhang).

3.2.2.5 Erfassung der Anzahl und der Zufriedenheit mit den einzelnen Onboarding-Maßnahmen

Um die Zufriedenheit mit dem Einsatz der einzelnen Onboarding-Maßnahmen in der Organisation zu ermitteln, wurden abschließend insgesamt 17 Items abgefragt. Es wurden dafür literatur- und praxisrelevante Onboarding-Maßnahmen exemplarisch zusammengefasst und angeführt. Als Beispielitem wäre diesbezüglich „I was contacted by the organization and/or prepared for my new work environment before my first working day (e.g. receipt of a welcome package with important information about the organization, the job, benefits and/or the first day logistics, invitation to events with my future team, business partners or clients, invitation to a training event, access to the internal communication tool etc.)“. Die UntersuchungsteilnehmerInnen bewerteten schließlich die Zufriedenheit mit den genannten und in der jeweiligen Organisation eingesetzten Onboarding-Maßnahmen. Die Bewertung erfolgte auf einer vier-stufigen Skala von 1 = „Fully unsatisfied“ bis 4 = „Fully satisfied“. Wurde die Maßnahme in der Organisation nicht angewendet, stand die Option „Not used in my organization“ zur Auswahl.

Eine Übersicht der verwendeten Fragebogenskalen und –subskalen findet sich in Tabelle 2.

Tabelle 2: Darstellung der Fragebogenskalen und -subskalen

Skala	Anzahl der Items	Instrument
Arbeitszufriedenheit	36	JSS
Organisationales Commitment	24	Drei-Komponenten-Modell
Organisationales Commitment affektiv	8	Drei-Komponenten-Modell
Organisationales Commitment kalkulatorisch	8	Drei-Komponenten-Modell
Organisationales Commitment normativ	8	Drei-Komponenten-Modell
Zufriedenheit mit dem Onboarding*	17	-
Anzahl der Onboarding-Maßnahmen**	17	-

*Anmerkung: *) Zufriedenheit mit dem Onboarding setzt sich aus der Summe der erfassten Zufriedenheit mit den Onboarding-Maßnahmen zusammen, **) Anzahl der Onboarding-Maßnahmen setzt sich aus der Anzahl der im Fragebogen exemplarisch angeführten Onboarding-Maßnahmen zusammen*

3.2.3 Durchführung der Untersuchung

Die der Untersuchung zugrundeliegenden Daten wurden mittels eines Online-Fragebogens erhoben. Erstellt wurde dieser mit Hilfe der kostenlosen Online-Software Soscisurvey.de. Es handelte sich dabei um eine einmalige Erhebung (Querschnittstudie) (Diekmann, 2011, S. 304; Kromrey, 2006, S. 72f) über einen Zeitspanne von ca. drei Wochen. Der Erhebungszeitraum erstreckte sich konkret von 17. März 2015 bis 9. April 2015. Die Bearbeitungszeit betrug im Durchschnitt zwischen 10 und 15 Minuten. Zu Beginn des Fragebogens wurde in englischer Sprache auf das Thema und das Ziel der Umfrage sowie auf die Voraussetzungen für die Teilnahme hingewiesen. Ebenfalls wurde die voraussichtliche Dauer angegeben. Abschließend wurde die Anonymität zugesichert und eine Kontaktadresse für eventuelle Rückfragen angeführt. Die Anonymität konnte durch den Einsatz einer Online-Umfrage-Software glaubwürdig vermittelt werden (Bortz & Döring, 2005, S. 256). Die Probandinnen und Probanden wurden hauptsächlich durch persönliche Kontakte sowie zur besseren Streuung und aufgrund

der Zielgruppe zusätzlich über diverse themenspezifische Online-Foren bzw. -Plattformen (z. B. Foren für Expatriates) angesprochen.

Auf Basis des internationalen Bezuges der Fragestellung sowie der obenerwähnten Zielgruppe der UntersuchungsteilnehmerInnen wurde der Fragebogen in englischer Sprache verfasst und der Zielgruppe zur Verfügung gestellt. Dies diente vor allem der Normierung bzw. Überbrückung etwaiger sprachlicher Differenzen unter den ProbandInnen. Es sollte dadurch zusätzlich erreicht werden, eine möglichst hohe Bandbreite an heterogenen TeilnehmerInnen anzusprechen.

Ziel der Untersuchung war die Erhebung des Einflusses von Onboarding auf die Arbeitszufriedenheit und das organisationale Commitment von Expatriates. Aufgrund des Untersuchungsziels war die Beteiligung an der Befragung nur auf eine bestimmte Zielgruppe, Organisationale Expatriates (OE) sowie Self-Initiated-Expatriates (SIE), beschränkt. Voraussetzung für die Teilnahme an der Umfrage war eine derzeitige oder vergangene Beschäftigung im Ausland. Hierbei wurde zwischen einer Beschäftigung im Ausland, welche von einer Organisation initiiert wurde (OE) und einer Beschäftigung außerhalb des eigenen Heimatlandes, wobei die Initiative zum Auslandsaufenthalt nicht von einer Organisation, sondern von der jeweiligen Person selbst ausging (SIE) unterschieden. Die ProbandInnen wurden angewiesen, sich bei der Beantwortung der Fragen ausschließlich auf die persönliche Erfahrung während des beruflichen Auslandseinsatzes zu beziehen.

Zur Sicherstellung der ausschließlichen Berücksichtigung für die Studie relevanter UntersuchungsteilnehmerInnen, wurde zu Beginn des Fragebogens eine Filterfrage eingesetzt. Bei Auswahl einer der beiden Antwortmöglichkeiten „I am currently or I was previously on a foreign assignment because I was sent abroad by my current or former organization.“ oder „I am currently or I was previously employed in a foreign country because I personally applied myself for a position to work and live abroad.“ galt die Teilnahmevoraussetzung als erfüllt und die Befragung wurde fortgesetzt. Bei Auswahl der Option „I am not working or have never worked and lived abroad.“ konnte die Untersuchungsbedingung hingegen nicht erfüllt werden, was zu einem vorzeitigen Abbruch der Befragung führte.

Vor Veröffentlichung der tatsächlichen Erhebung wurde mit insgesamt acht Personen ein Pretest⁷ durchgeführt. In der vorliegenden Arbeit fand dies sowohl in persönlicher als auch in elektronischer Form (mittels soscisurvey.de) statt. Im Allgemeinen wurden die Fragen als gut verständlich wahrgenommen. Basierend auf den Ergebnissen des Pretests wurde die Form der Ermittlung des Alters nochmals angepasst sowie die Kontaktadresse der Autorin für etwaige Rückfragen bzw. bei Interesse an den Studienergebnissen zusätzlich auch am Ende der Befragung angegeben. Des Weiteren wurden einige wenige Formulierungsadaptionen, hauptsächlich die Instruktionen betreffend, vorgenommen. Die finale Version des eingesetzten Fragebogens findet sich im Anhang der vorliegenden Arbeit.

3.2.4 Analysemethode

Zur Überprüfung der Hypothesen wurde das Statistikprogramm IBM SPSS Statistics 21 herangezogen. Im Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit wurden 18 der insgesamt 36 Items sowie 9 der insgesamt 24 Items für das organisationale Commitment umkodiert. Die Umkodierung des affektiven organisationalen Commitment umfasste vier, des kalkulatorischen Commitment zwei und des normativen Commitment drei der jeweils 8 Items. Eine detaillierte Darstellung der umgepolten Variablen findet sich in der nachstehenden Tabelle 3 sowie im Codebook (siehe Anhang).

Aufgrund der Stichprobengröße ($N = 109$) kann des Weiteren von normalverteilten Werten ausgegangen werden. Dabei ähnelt die Verteilung der Variablen ab einer Stichprobengröße von $N = 30$ einer Normalverteilung. Eine Annäherung an eine Normalverteilung erfolgt daher mit steigendem N (Hornsteiner, 2012, S. 132). Die errechnete interne Konsistenz in der Reliabilitätsanalyse nach Cronbachs Alpha konnte bei allen verwendeten Skalen als ausreichend bis exzellent bewertet werden. Diese Werte dienen als Gütekriterium der Messgenauigkeit. Die interne Konsistenz des Verfahrens ist umso höher, je größer der Wert des Alpha-Koeffizienten ist. Ebenfalls spielt die Anzahl der einbezogenen Items eine Rolle. Alpha (α) ist demnach umso größer, je mehr Items in den Test einbezogen werden (Moosbrugger & Kelava, 2008, S. 11ff). Eine genauere Übersicht dazu findet sich in Tabelle 6 in Abschnitt 4.1.2.

⁷ Der Pretest dient in der Regel dazu, den reibungslosen Ablauf einer Befragung zu gewährleisten und die Qualität dieser zu erhöhen. Dabei werden in einem probeweisen Vortest durch mehrere TeilnehmerInnen aus der relevanten Zielgruppe der Ablauf, die technische Funktionstüchtigkeit des Untersuchungsinstruments sowie die Gestaltung des Umfragematerials beurteilt (Bortz & Döring, 2005, S. 359f; Raithel, 2008, S. 63).

Die Überprüfung der Hypothesen H_1 bis H_5 erfolgt mittels linearer Regression. Für die Hypothesen H_6 und H_7 wird wiederum eine lineare Regression angewendet. Dabei wurde die Stärke des Einflusses der Zufriedenheit mit dem Onboarding auf das organisationale Commitment bzw. auf die Arbeitszufriedenheit einmal für die Gruppe Self-Initiated-Expatriates (SIE) und einmal für die Gruppe Organisationale Expatriates (OE) geprüft. Um zu überprüfen, ob sich die Stärke beider Einflüsse signifikant voneinander unterscheidet, wurden hierbei die Konfidenzintervalle miteinbezogen. Überschneiden sich die beiden Konfidenzintervalle nicht, so ist der Unterschied zwischen den Einflüssen signifikant und die Hypothese kann damit angenommen werden. Die Hypothesen wurden bei einem Signifikanzniveau von $p \leq 0,05$ angenommen bzw. bei einem Signifikanzniveau von $p > 0,05$ verworfen. Die Effektstärke des Regressionsmodells wurde nach Cohen (1988) interpretiert. Demnach indiziert ein $r = 0,1$ einen kleinen Effekt, während $r = 0,3$ einen mittleren und $r = 0,5$ einen starken Effekt zeigt. Zusätzlich wurde das Bestimmtheitsmaß angeführt, welches den Anteil der Varianz einer abhängigen Variable, der durch das Regressionsmodell erklärt wird, angibt.

Tabelle 3: Übersicht der Skalen, Art, Anzahl der Fragen, Spannweite und Umkodierung

Skalen	Art	Anzahl der Fragen	Spannweite
Arbeitszufriedenheit	Mittelwertskala	36 (Umkodierung der Items 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34, 36)	1-6
Organisationales Commitment	Mittelwertskala	24 (Umkodierung einzelner Items siehe unten)	1-7
Organisationales Commitment affektiv	Mittelwertskala	8 (Umkodierung der Items 4, 5, 6, 8)	1-7
Organisationales Commitment kalkulatorisch	Mittelwertskala	8 (Umkodierung der Items 1, 4)	1-7
Organisationales Commitment normativ	Mittelwertskala	8 (Umkodierung der Items 2, 3, 8)	1-7
Anzahl der Onboarding-Maßnahmen	Einzelitem	17 (keine Umkodierung)	-
Zufriedenheit mit dem Onboarding	Mittelwertskala	17 (keine Umkodierung)	1-4
Alter	Einzelitem	1	-

4 Ergebnisse

4.1.1 UntersuchungsteilnehmerInnen

Die durchgeführte Fragebogenstudie erreichte in Summe eine TeilnehmerInnenanzahl von 185. Insgesamt wurden 109 vollständige Datensätze erhoben, welche für die Auswertung herangezogen werden konnten. Für die Teilnahme an der Studie kamen nur Personen in Frage, welche entweder durch die Organisation initiiert (OE) oder durch eigenständige Initiative (SIE) derzeit im Ausland beschäftigt sind bzw. in der Vergangenheit beschäftigt waren. 16,8 % (N = 31) der GesamtprobandInnen (N = 185) konnten sich nicht für die Teilnahme an der Untersuchung qualifizieren, da diese bisher weder im Ausland beschäftigt waren noch gelebt hatten. Die Befragung wurde von 24,3 % (N = 45) der gesamten TeilnehmerInnen bereits zu Beginn oder im Laufe der Umfrage eigenmächtig abgebrochen.

Unter den Befragten waren 55,5 % (N = 55) Frauen und 49,5 % (N = 54) Männer. Das Alter der TeilnehmerInnen lag zwischen 21 und 65 Jahren (M = 31,83, SD = 8,83). Im Durchschnitt waren die Befragten 31,83 Jahre alt.

Die Mehrheit der ProbandInnen (88,1 %, N = 96) gab an kinderlos zu sein. 11,9 Prozent (N = 13) bejahten die Frage zu Kindern. Die Kinderanzahl belief sich in der Stichprobe zwischen einem und maximal zwei Kind(ern). 6,4 Prozent (N = 7) der TeilnehmerInnen gaben an ein Kind zu haben, während bei 5,5 Prozent (N = 6) zwei Kinder zum Haushalt zählen. Im Durchschnitt hatten die TeilnehmerInnen 1,88 Kinder (M = 1,88, SD = 0,33).

Der Großteil der ProbandInnen (43,1 %, N = 47) lebt in einer Partnerschaft, während fast annähernd so viele (40,4 %, N = 44) angaben alleinstehend zu sein. Nur 16,5 % (N = 18) der StudienteilnehmerInnen sind verheiratet.

Die ProbandInnen waren hinsichtlich ihres Ursprungslandes zum Großteil auf den europäischen Raum konzentriert. Die Mehrheit der Stichprobe (88,1 %, N = 96) gab als Ursprungsland ein europäisches Land an, während nur 8,3 % (N = 9) der TeilnehmerInnen ursprünglich nicht aus Europa kamen. 3,7 Prozent (N = 4) gaben jedoch keine Angabe hinsichtlich ihres Ursprungslandes ab. Der Hauptanteil der befragten ProbandInnen (32,1 %, N = 35) kam ursprünglich aus Österreich, gefolgt von einem Anteil von 18,4 % (N = 20) aus Deutschland und 14,7 % (N = 16) aus Italien. Die übrigen 22,9 % (N = 25) erstreckten sich über den restlichen europäischen Raum. Eine detaillierte tabellarische Auflistung der Herkunftsländer findet sich im Anhang (Tabelle 8).

Aus der vorliegenden Stichprobe hatten eine Mehrheit von 83,5 % (N = 91) den beruflichen Auslandsaufenthalt durch eigenständige Bewerbung in einer Organisation außerhalb des Heimatlandes selbst initiiert (Self-Initiated-Expatriates bzw. SIE). Dem hingegen wurden nur 16,5 % (N = 18) der befragten TeilnehmerInnen von deren Unternehmen ins Ausland entsandt (organisationale Expatriates bzw. OE). Einen Überblick über die erhobenen Daten stellen die nachfolgenden Tabellen 4 und 5 dar. Für eine detaillierte Darstellung der Ursprungsländer wird – wie bereits erwähnt – auf den Anhang (Tabelle 8) verwiesen.

Tabelle 4: Darstellung ausgewählter soziodemografischer Daten (N = 109)

Demografische Merkmale	MIN	MAX	M	SD	N	Anteil
Geschlecht						
männlich					54	49,5 %
weiblich					55	55,5 %
Alter	21	65	31,83	8,06		
Beziehungsstatus						
verheiratet					18	16,5 %
in einer Beziehung					47	43,1 %
alleinstehend					44	40,4 %
Kinder						
Kinder	1	2	1,88	0,33	13	11,9 %
keine Kinder					96	88,1 %

Anmerkung: MIN = Minimum, MAX = Maximum, M = Mittelwert, SD = Standardabweichung, Anteil = Anteil von N, N = Gesamtanzahl absolut

Tabelle 5: Darstellung nach Expatriate-Typ basierend auf der Filterfrage (N = 109)

Expatriate-Typ	MIN	MAX	M	SD	N	Anteil
Organisationale Expatriates (OE)					18	16,5 %
Self-Initiated-Expatriates (SIE)					91	83,5 %

Anmerkung: MIN = Minimum, MAX = Maximum, M = Mittelwert, SD = Standardabweichung, N = Anzahl

4.1.2 Deskriptive Ergebnisse

Im Folgenden werden Minimum, Maximum, Mittelwerte, Standardabweichungen sowie Werte der internen Konsistenz (Cronbachs Alpha = α) der einzelnen Skalen dargestellt. Tabelle 6 gibt einen zusammenfassenden Überblick der untersuchten Ergebnisse.

Der Mittelwert (M) und die Standardabweichung (SD) wurden für organisationales Commitment (M = 3,78, SD = 0,78), Arbeitszufriedenheit (M = 3,95, SD = 0,67), Zufriedenheit mit dem Onboarding (M = 2,97, SD = 0,60), Anzahl der Onboarding-Maßnahmen (M = 12,82, SD = 4,20) sowie für das Alter in Jahren (M = 31,83, SD = 8,06) ermittelt. Dies erfolgte gleichermaßen für die einzelnen Sub-Komponenten affektives (M = 4,04, SD = 1,25), kalkulatorisches (M = 3,87, SD = 1,32) und normatives (M = 3,44, SD = 0,98) organisationales Commitment.

Die interne Konsistenz der einzelnen Skalen wurde mittels einer Reliabilitätsanalyse durch Cronbachs Alpha (α) ermittelt. Generell lagen die Werte der internen Konsistenz für alle verwendeten Skalen zwischen $\alpha = 0,75$ und $\alpha = 0,90$. Die Faktoren zeigten in der vorliegenden Arbeit zufriedenstellende bis exzellente Werte. Für organisationales Commitment konnte ein guter Wert ($\alpha = 0,81$) ermittelt werden. Die Werte der einzelnen Commitment Komponenten lagen für affektives Commitment bei $\alpha = 0,84$, für kalkulatorisches Commitment bei $\alpha = 0,85$ und für normatives Commitment bei $\alpha = 0,75$. Nur die Skala für normatives Commitment lieferte bloß ein zufriedenstellendes Ergebnis. Die Arbeitszufriedenheit wies hingegen einen exzellenten Wert von $\alpha = 0,90$ auf und die Zufriedenheit mit dem Onboarding zeigte mit $\alpha = 0,88$ einen sehr guten Wert.

Tabelle 6: Deskriptive Statistik der Skalen (N = 109)

Skalen (Anzahl der zusammengefassten Items)	MIN	MAX	M	SD	α	N
Zufriedenheit mit dem Onboarding (17)*	1,19	4	2,95	0,60	0,88	108
Organisationales Commitment (24)	1,54	6,08	3,78	0,78	0,81	109
Organisationales Commitment affektiv (8)	1	6,50	4,04	1,25	0,84	109
Organisationales Commitment kalkulatorisch (8)	1	6,75	3,87	1,32	0,85	109
Organisationales Commitment normativ (8)	1	6	3,44	0,98	0,75	109
Arbeitszufriedenheit (36)	2,53	5,39	3,95	0,67	0,90	109
Alter (1)	21	65	31,83	8,06		109
Anzahl der Onboarding-Maßnahmen (17)*	0	17	12,82	4,20		109

Anmerkung: MIN = Minimum, MAX = Maximum, M = Mittelwert, SD = Standardabweichung, α = Cronbachs Alpha, N = Anzahl, *) Zufriedenheit mit dem Onboarding: N = 108

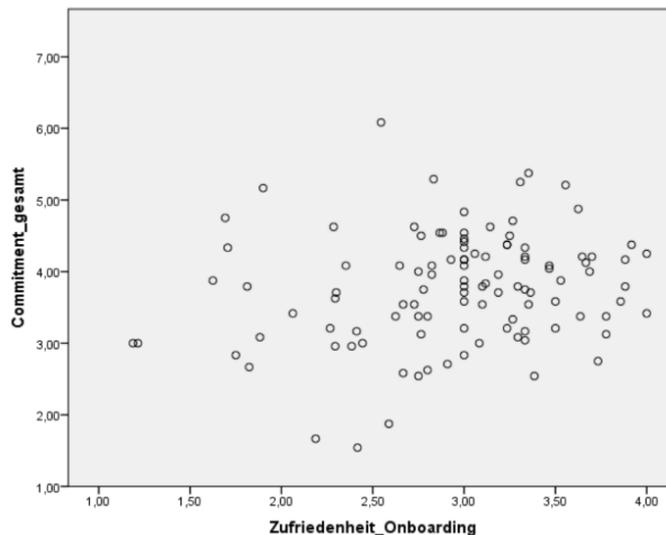
4.1.3 Ergebnisse der Hypothesenprüfung

Durch Überprüfung der Hypothesen H₁ bis H₇ wurden die nachfolgenden Ergebnisse ermittelt. Eine übersichtliche Darstellung findet sich nachfolgend in Tabelle 7. Wie bereits in Abschnitt 3.2.4 erläutert, wurden die Hypothesen bei einem Signifikanzniveau von $p \leq 0,05$ angenommen bzw. bei einem Wert von $p > 0,05$ verworfen.

H₁: Zur Überprüfung der Hypothese H₁ wurde eine lineare Regressionsanalyse zur Untersuchung eines statistischen positiven Einflusses angewendet. Das Ergebnis zeigt, dass die Zufriedenheit mit dem Onboarding 4 % der Varianz von der abhängigen Variable organisationales Commitment erklärt ($R^2 = 0,04$). Der F-Wert betrug 4,29 und $\beta = 0,20$. Das Modell ist mit $p = 0,04$ statistisch signifikant. Abbildung 6 verdeutlicht diesen statistischen Einfluss. Damit kann von einem positiven Einfluss von der Zufriedenheit mit dem Onboarding auf das organisationale Commitment von Expatriates ausgegangen werden. Das organisationale Commitment wäre demnach umso größer, je höher die Zufriedenheit mit dem Onboarding wäre ($r = 0,20$, $\beta = 0,20$, $T = 2,07$, $p =$

0,04). Die Hypothese H₁: „Es besteht ein positiver Einfluss von der Zufriedenheit mit dem Onboarding auf das organisationale Commitment von Expatriates.“ kann somit angenommen werden.

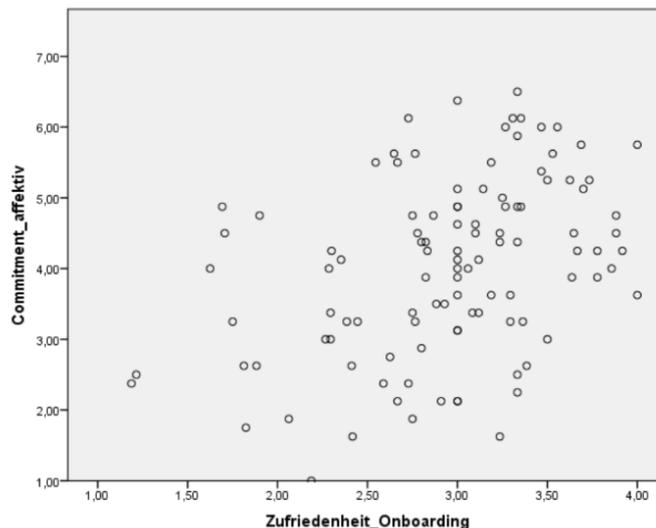
Abbildung 6: Streudiagramm zur Darstellung des Einflusses von der Zufriedenheit mit dem Onboarding auf das organisationale Commitment



Anmerkung: Zufriedenheit_Onboarding = Zufriedenheit mit dem Onboarding, Commitment_gesamt = organisationales Commitment

H_{1a}: Mittels linearer Regressionsanalyse wurde ebenfalls die Hypothese H_{1a} auf einen statistischen Einfluss hin untersucht. Die Auswertung zeigte ein R² von 0,16 und der F-Wert belief sich auf 20,28. Damit können 16 % der Varianz durch die Zufriedenheit mit dem Onboarding erklärt werden. Es wurde mit einem β von 0,40 und einem p von 0,01 ein hoch signifikanter positiver Einfluss ermittelt. Je höher die Zufriedenheit mit dem Onboarding ist, desto größer ist demnach auch das affektive Commitment von Expatriates ($r = 0,40$, $\beta = 0,40$, $p = 0,01$, $T = 4,50$). Abbildung 7 verdeutlicht diesen statistischen Einfluss. Hypothese H_{1a}: „Es besteht ein positiver Einfluss von der Zufriedenheit mit dem Onboarding auf das affektive organisationale Commitment von Expatriates.“ wird daher angenommen.

Abbildung 7: Streudiagramm zur Darstellung des Einflusses von der Zufriedenheit mit dem Onboarding auf das affektive organisationale Commitment



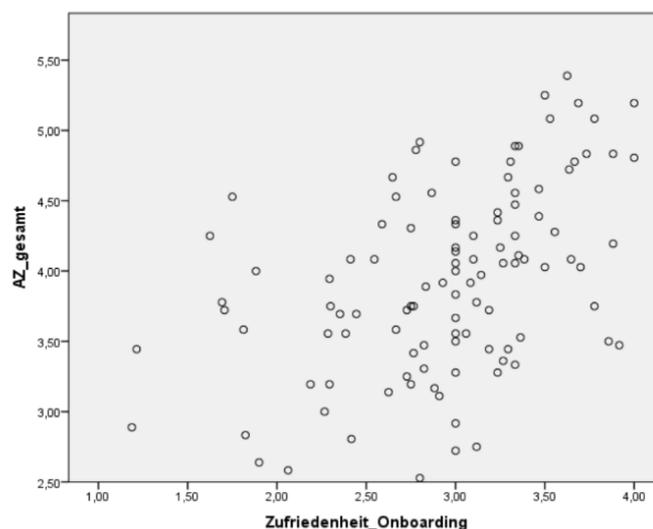
Anmerkung: Zufriedenheit_Onboarding = Zufriedenheit mit dem Onboarding, Commitment_affektiv = affektives organisationales Commitment

H_{1b}: Hypothese H_{1b} wurde wiederum mittels linearer Regression überprüft. Dabei wurde von einem positiven Einfluss von der Zufriedenheit mit dem Onboarding auf das kalkulatorische organisationale Commitment ausgegangen. Der Wert für R² betrug 0,01 und der F-Wert belief sich auf 1,12. Das Ergebnis der Auswertung zeigte des Weiteren ein T von -1,06 sowie ein r = 0,12, ein $\beta = -0,12$ und ein p = 0,29. Nachdem das Signifikanzniveau zur Bestätigung der Hypothesen $p > 0,05$ betrug, wird Hypothese H_{1b}: „Es besteht ein positiver Einfluss von der Zufriedenheit mit dem Onboarding auf das kalkulatorische organisationale Commitment von Expatriates.“ daher verworfen.

H_{1c}: Eine lineare Regressionsanalyse wurde ein weiteres Mal zur Überprüfung des statistischen Einflusses der Hypothese H_{1c} verwendet. Die Auswertung zeigte ein R² von 0,01 und einen F-Wert von 0,99. Der Wert für T betrug 6,25, r einen Wert von 0,10 und β wurde ebenfalls mit einem Wert von 0,10 ermittelt. Die Ergebnisse wiesen des Weiteren ein Signifikanzniveau von $p = 0,32$ auf. Somit konnte kein signifikanter Einfluss festgestellt werden und Hypothese H_{1c}: „Es besteht ein positiver Einfluss von der Zufriedenheit mit dem Onboarding auf das normative organisationale Commitment von Expatriates.“ musste verworfen werden.

H₂: Mittels linearer Regressionsanalyse wurde auch H₂ auf einen statistischen Einfluss hin untersucht. Die Ergebnisse lieferten ein T von 5,456 sowie einen F-Wert von 29,76. Die Analyse zeigte, dass 22 % der Varianz durch den Prädiktor (Zufriedenheit mit dem Onboarding) aufgeklärt werden kann ($R^2 = 0,22$). Das Modell ist mit einem r von 0,47, einem β von 0,47 und mit $p = 0,01$ statistisch hoch signifikant. Es kann daher von einem positiven Einfluss von der Zufriedenheit mit dem Onboarding auf die Arbeitszufriedenheit ausgegangen werden. Demnach wäre die Arbeitszufriedenheit umso höher ausgeprägt, desto höher die Zufriedenheit mit dem Onboarding ist. Abbildung 8 verdeutlicht diesen statistischen Einfluss. Hypothese H₂: „Es besteht ein positiver Einfluss von der Zufriedenheit mit dem Onboarding auf die Arbeitszufriedenheit von Expatriates.“ konnte somit angenommen werden.

Abbildung 8: Streudiagramm zur Darstellung des Einflusses von der Zufriedenheit mit dem Onboarding auf die Arbeitszufriedenheit



Anmerkung: Zufriedenheit_Onboarding = Zufriedenheit mit dem Onboarding, AZ_gesamt = Arbeitszufriedenheit

H₃: Zur Überprüfung der Hypothese H₃ wurde mittels linearer Regressionsanalyse ein positiver statistischer Einfluss untersucht. Das Ergebnis zeigt, dass nur 0,1 % der Varianz durch den Prädiktor (Anzahl der Onboarding-Maßnahmen) aufgeklärt werden kann ($R^2 = 0,001$). Das Modell ist mit einem F-Wert von 0,091 und $p = 0,76$ nicht signifikant. Damit kann von keinem Einfluss von der Anzahl der Onboarding-Maßnahmen auf das organisationale Commitment von Expatriates ausgegangen werden, wonach das organisationale Commitment umso größer ist, je höher die Anzahl der in der Organisation eingesetzten Onboarding-Maßnahmen ist ($r = 0,03$, $\beta = -0,03$, $T = -0,30$, $p =$

0,76). Somit muss die Hypothese H₃: „Es besteht ein positiver Einfluss von der Anzahl der in der Organisation eingesetzten Onboarding-Maßnahmen auf das organisationale Commitment von Expatriates.“ verworfen werden.

H₄: Eine lineare Regressionsanalyse wurde ebenfalls zur Untersuchung der Hypothese H₄ herangezogen. Es wurde von einem positiven Einfluss von der Anzahl der eingesetzten Onboarding-Maßnahmen auf die Arbeitszufriedenheit ausgegangen. Der Wert für F betrug 0,14 und für T -0,37. Für die aufgeklärte Varianz R² wurde ein Wert von 0,001 ermittelt. Die Variable Anzahl der Onboarding-Maßnahmen konnte die Arbeitszufriedenheit nicht voraussagen ($r = 0,04$, $\beta = -0,04$, $p = 0,71$). Aufgrund des Signifikanzniveaus von $p = 0,71$ wird die Hypothese H₄: „Es besteht ein positiver Einfluss von der Anzahl der in der Organisation eingesetzten Onboarding-Maßnahmen auf die Arbeitszufriedenheit von Expatriates.“ verworfen.

H₅: Hypothese H₅ wurde mittels linearer Regression überprüft und der statistische Einfluss von dem Alter auf die Zufriedenheit mit dem Onboarding untersucht. Das Ergebnis zeigte eine aufgeklärte Varianz von $R^2 = 0,01$. Der Wert für T betrug 0,88 und der F-Wert belief sich auf 0,78. Mit einem p von 0,38 konnte jedoch kein statistisch signifikanter Einfluss ermittelt werden ($r = 0,09$; $\beta = 0,09$). Die Hypothese H₅: „Es besteht ein Einfluss von dem Alter auf die Zufriedenheit mit dem Onboarding von Expatriates.“ konnte aufgrund des ermittelten Signifikanzniveaus von $p = 0,38$ nicht angenommen werden.

H₆: Zur Überprüfung der Hypothese H₆ wurde eine lineare Regressionsanalyse herangezogen. Für die Gruppe Organisationale Expatriates (OE) sowie für die Gruppe Self-Initiated-Expatriates (SIE) wurde jeweils auch das Konfidenzintervall errechnet. Die Gruppe Organisationale Expatriates betreffend wurde ein $R^2 = 0,04$ sowie ein T von -0,79 ermittelt und der F-Wert belief sich auf 0,623. Der Wert der Untergrenze bzw. Obergrenze des Konfidenzintervalls betrug -1,105 bzw. 0,508. Die Ergebnisse konnten jedoch keinen signifikanten Einfluss der Gruppe Organisationale Expatriates aufzeigen ($r = 0,20$, $\beta = -0,20$, $p = 0,44$). In der Gruppe Self-Initiated-Expatriates ergab sich ein R^2 von 0,06 sowie ein F-Wert von 5,49 und ein T von 2,34. Das Konfidenzintervall zeigte für die Untergrenze bzw. für die Obergrenze Werte von 0,05 bzw. 0,55. Die Analyse ergab ein r von 0,24, ein β von 0,24 sowie ein p von 0,02 und somit nur für diese Gruppe ein signifikantes Ergebnis. Die Hypothese H₆: „Der Einfluss von der Zufrieden-

heit mit dem Onboarding auf das organisationale Commitment ist bei Self-Initiated-Expatriates (SIE) höher als bei vom Unternehmen entsandten Personen (OE).“ musste daher verworfen werden.

H₇: Hypothese H₇ wurden ebenfalls mittels linearer Regressionsanalyse auf einen statistischen Einfluss untersucht. Es wurde wiederum für die Gruppe Organisationale Expatriates (OE) wie auch für die Gruppe Self-Initiated-Expatriates (SIE) das Konfidenzintervall errechnet. In der Gruppe Organisationale Expatriates ergab die Analyse ein R² von 0,13, ein T von 1,48 sowie einen F-Wert von 2,2. Die Unter- bzw. Obergrenze des Konfidenzintervalls betrug -0,23 bzw. 1,28. Die Ergebnisse zeigten des Weiteren ein r von 0,36, ein β von 0,36 und ein p von 0,16 und somit keinen statistisch signifikanten Einfluss für die Gruppe Organisationale Expatriates. Für die Gruppe Self-Initiated-Expatriates ergab sich durch die Analyse ein R² von 0,24, sowie ein T von 5,30 und ein F-Wert von 28,10. Das Konfidenzintervall umfasste die Werte 0,32 (Untergrenze) sowie 0,71 (Obergrenze). Das β betrug 0,49, r = 0,49 und das p lieferte mit einem Wert von 0,01 einen statistisch signifikanten positiven Einfluss für diese Gruppe. Dennoch wurde die Hypothese H₇: „Der Einfluss von der Zufriedenheit mit dem Onboarding auf die Arbeitszufriedenheit ist bei Self-Initiated-Expatriates (SIE) höher als bei vom Unternehmen entsandten Personen (OE).“ verworfen.

Tabelle 7: Ergebnisse der Hypothesenprüfung

Nr.	Hypothese	Ergebnis
H ₁	<i>Es besteht ein positiver Einfluss von der Zufriedenheit mit dem Onboarding auf das organisationale Commitment von Expatriates.</i>	signifikant
H _{1a}	<i>Es besteht ein positiver Einfluss von der Zufriedenheit mit dem Onboarding auf das affektive organisationale Commitment von Expatriates.</i>	signifikant
H _{1b}	<i>Es besteht ein positiver Einfluss von der Zufriedenheit mit dem Onboarding auf das kalkulatorische organisationale Commitment von Expatriates.</i>	nicht signifikant
H _{1c}	<i>Es besteht ein positiver Einfluss von der Zufriedenheit mit dem Onboarding auf das normative organisationale Commitment von Expatriates.</i>	nicht signifikant
H ₂	<i>Es besteht ein positiver Einfluss von der Zufriedenheit mit dem Onboarding auf die Arbeitszufriedenheit von Expatriates.</i>	signifikant
H ₃	<i>Es besteht ein positiver Einfluss von der Anzahl der in der Organisation eingesetzten Onboarding-Maßnahmen auf das organisationale Commitment von Expatriates.</i>	nicht signifikant
H ₄	<i>Es besteht ein positiver Einfluss von der Anzahl der in der Organisation eingesetzten Onboarding-Maßnahmen auf die Arbeitszufriedenheit von Expatriates.</i>	nicht signifikant
H ₅	<i>Es besteht ein Einfluss von dem Alter auf die Zufriedenheit mit dem Onboarding von Expatriates.</i>	nicht signifikant
H ₆	<i>Der Einfluss von der Zufriedenheit mit dem Onboarding auf das organisationale Commitment ist bei Self-Initiated-Expatriates (SIE) höher als bei vom Unternehmen entsandten Personen (OE).</i>	nicht signifikant
H ₇	<i>Der Einfluss von der Zufriedenheit mit dem Onboarding auf die Arbeitszufriedenheit ist bei Self-Initiated-Expatriates (SIE) höher als bei vom Unternehmen entsandten Personen (OE).</i>	nicht signifikant

5 Diskussion und Ausblick

Aufgrund der veränderten Wettbewerbsbedingungen für Organisationen, stehen diese zunehmend vor der komplexen Aufgabe, zum Erhalt und Ausbau ihrer Wettbewerbsposition, Talente anzuziehen und diese dauerhaft in der Organisation zu behalten (Bödeker & Hübbe, 2010; Brewster et al., 2007; Mead & Andrews, 2009; Rodriguez & Scurry, 2014, S. 93ff; Steinkeller & Czerny, 2009, S. 63). Der Einsatz von Onboarding-Maßnahmen stellt dabei einen kritischen Schlüsselfaktor im Management und in der Bindung von nationalem und globalem Personal dar (Hiekel & Neymanns, 2011; Hus, 2011; Titus & Haims, 2014). Die positiven Wirkungen von Onboarding auf das organisationale Commitment und die Arbeitszufriedenheit der neuen Arbeitskräfte ist dabei von zentraler Bedeutung (Booz Allen Hamilton, 2008, S. 13).

Es wurde daher in der Arbeit untersucht, wie sich Onboarding-Maßnahmen auf die Arbeitszufriedenheit und das organisationale Commitment von Expatriates (OE und SIE) auswirken. Konkret wurde geprüft, ob ein positiver Einfluss der (zusammengefassten) Zufriedenheit mit dem Onboarding auf das organisationale Commitment von Expatriates vorherrscht (H_1). Außerdem wurde dieser positive Einfluss ebenfalls jeweils für die einzelnen Komponenten – affektives, kalkulatorisches sowie normatives organisationales Commitment – untersucht (H_{1a-c}). Es wurde des Weiteren geprüft, ob die Zufriedenheit mit dem Onboarding zu einer erhöhten generellen Arbeitszufriedenheit von Expatriates führt (H_2). Zudem wurde der positive Einfluss der in der Organisation eingesetzten Anzahl der Onboarding-Maßnahmen auf das organisationale Commitment von Expatriates erforscht (H_3). Von Interesse war ebenso, ob die Anzahl der in der Organisation eingesetzten Onboarding-Maßnahmen einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit von Expatriates ausübt (H_4). Ferner wurde ein Einfluss des Alters der Expatriates auf die Zufriedenheit mit dem Onboarding ebendieser abgefragt (H_5). Darüber hinaus sollte der Einfluss von der Zufriedenheit mit dem Onboarding auf das organisationale Commitment von Expatriates jeweils für die Gruppe Self-Initiated-Expatriates (SIE) und Organisationale Expatriates (OE) untersucht und miteinander verglichen werden (H_6). Abschließend wurde dieser Umstand ebenso im Hinblick auf Arbeitszufriedenheit getestet (H_7).

Der Literatur zufolge führt der Einsatz von Onboarding allgemein zu einem höheren organisationalen Commitment der Arbeitskräfte (Bauer et al., 2007, S. 713; Booz Allen Hamilton, 2008, S. 13; Lee, o. J., S. 6), welches einer der zentralen Einflussfaktoren auf die Bindung von MitarbeiterInnen an das Unternehmen darstellt (Meifert, 2010, S. 300ff). Im Hinblick auf Expatriates wird bei starkem Commitment eine hohe Intention,

den Aufenthalt in der Organisation fortzusetzen, angenommen (Naumann, 1993, S. 153ff). Nach Gregersen & Black (1992, S. 65ff) ist das Commitment gegenüber der Organisation im Ausland umso höher, je erfolgreicher die Expatriates am ausländischen Standort integriert wurden. Daher wurde erwartet, dass mit steigender Zufriedenheit mit dem Onboarding auch das organisationale Commitment von Expatriates steigt. Diese Hypothese konnte auch in der vorliegenden Studie signifikant, jedoch nur mit schwachem bis mittlerem Einfluss, angenommen werden (H_1).

Vor dem Hintergrund des in der Literatur mehrfach postulierten positiven Zusammenhangs von Onboarding und organisationalem Commitment (Booz Allen Hamilton, 1008, S. 13; Lee, o. J., S. 6), wurden der Einfluss der Commitment-Einzelkomponenten (affektiv, kalkulatorisch, normativ) ebenfalls in drei Subhypothesen untersucht. Unter affektivem organisationalem Commitment wird „the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization“ (Meyer & Allen, 1991, S. 67) verstanden und nimmt Bezug auf die emotionale Verbundenheit zwischen Individuum und Organisation. Aufgrund der nach Schirmer & Woydt, (2012, S. 6) bedeutsamen Rolle von affektivem organisationalem Commitment, wurde ebenfalls ein positiver Einfluss der Zufriedenheit mit dem Onboarding auf diese Komponente erwartet. Die vorliegende Studie zeigte mit einem hoch signifikanten Ergebnis einen mittleren bis hohen positiven Einfluss. Demnach steigt bei Zunahme der Zufriedenheit mit dem Onboarding auch das affektive organisationale Commitment von Expatriates (H_{1a}). Ein/e MitarbeiterIn mit hohem affektivem Commitment wird beispielsweise als „feeling very comfortable with supervisors and coworkers, as being fairly treated, as receiving assignments that were clearly defined and challenging, and as feeling very much a „part of the organization““ beschrieben (Meyer & Allen, 1984, S. 374). Kennzeichnend dafür ist die Akzeptanz und Identifikation mit den Werten und Zielen der Organisation, die Bereitschaft sich für diese einzusetzen sowie der Wunsch der Organisation zugehörig zu bleiben (Weller, 2003, S. 83f; Meifert, 2005, S. 47). Nach Felfe (2008, S. 78) „hängt affektives Commitment davon ab, inwieweit individuelle Bedürfnisse durch die Merkmale der Arbeit befriedigt werden“ und steht laut einer Metaanalyse in negativem Zusammenhang mit Kündigungsintention und -verhalten (Meyer et al., 2002, S. 20ff).

Hinsichtlich der Zufriedenheit mit dem Onboarding konnte jedoch nur affektives organisationales Commitment einen statistisch signifikanten positiven Einfluss aufweisen. Die Komponenten kalkulatorisches (H_{1b}) und normatives organisationales Commitment (H_{1c}) lieferten hingegen kein signifikantes Ergebnis. Dies deckte sich nicht in Bezug auf die erwarteten Ergebnisse.

Basierend auf bisherigen Studien im Hinblick auf den positiven Zusammenhang zwischen Onboarding und Arbeitszufriedenheit (Aberdeen Group, 2008, S. 2f; Booz Allen Hamilton, 2008, S. 13; Lee, o. J., S. 6), wurde von der Autorin davon ausgegangen, dass je höher die Zufriedenheit mit dem Onboarding der Expatriates ist, diese dementsprechend auch eine höhere Arbeitszufriedenheit zeigen. Die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte Untersuchung lieferte mit einem hoch signifikant positivem Ergebnis und nahezu starkem Effekt einen signifikanten positiven Einfluss von der Zufriedenheit mit dem Onboarding auf die Arbeitszufriedenheit von Expatriates (H_2). Dies deckte sich auch mit bisherigen Ergebnissen, in welchen ein korrekt durchgeführtes Onboarding unter anderem langfristig zu höherer Arbeitszufriedenheit wie auch zu gesteigertem Commitment, niedrigerer Fluktuation, schnellerem Erreichen eines höheren Produktivitätslevels, niedrigerem Stressniveau oder positiven Effekten auf den weiteren Karriereverlauf führt (Aberdeen Group, 2008, S. 2f; Bauer et al., 2007, S: 713; Bauer & Green, 1998; Booz Allen Hamilton, 2008, S. 13; Fisher, 1985; Lee, o. J., S. 6; Liang & Hsieh, 2008; Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000).

Der im Rahmen der Hypothesenherleitung erwartete positive Einfluss der Anzahl der in der Organisation eingesetzten Onboarding-Maßnahmen auf das organisationale Commitment (H_3) bzw. auf die Arbeitszufriedenheit (H_4) von Expatriates konnte im Rahmen der Studie für beide Hypothesen nicht angenommen werden. Ein denkbarer Grund dafür wäre die für die Umfrage zusammengefasste Darstellung einzelner Onboarding-Maßnahmen zu beispielhaft angeführten „Übermaßnahmen“. Beispielsweise wurden im Hinblick auf Onboarding-Maßnahmen, welche die Phase vor dem tatsächlichen Arbeitsantritt der künftigen MitarbeiterInnen betreffen, mehrere Einzelmaßnahmen exemplarisch zu einer einzigen Maßnahme zusammengefasst und abgefragt (siehe Fragebogen im Anhang).

In Hypothese H_5 wurde von einem Einfluss des Alters der Expatriates auf die Zufriedenheit mit dem Onboarding ausgegangen. Dies konnte überraschenderweise, trotz der eingangs erläuterten spezifischen Bedürfnissen und Erwartungen unterschiedlicher Generationengruppen im Hinblick auf das Onboarding und der erklärten Wichtigkeit dieses darauf auszurichten, jedoch nicht gezeigt werden. Dies könnte möglicherweise auf das geringere Durchschnittsalter (31,83 Jahre) bzw. der inhomogen verteilten Altersstruktur innerhalb der untersuchten Stichprobe zurückzuführen sein (siehe Abschnitt 4.1.1).

Ferner wurde von der Autorin angenommen, dass das Ausmaß an Zufriedenheit mit dem Onboarding bei Self-Initiated-Expatriates (SIE) einen stärkeren Einfluss auf das organisationale Commitment zeigt, als dies bei der Gruppe Organisationale Expatriates

(OE) der Fall ist. Diese Annahme basierte auf der Tatsache, dass vom Unternehmen entsandte Personen, in der Regel stärker bzw. ausschließlich in den Genuss vorbereitender Maßnahmen und/oder Begünstigung von deren Mutterorganisation den Auslandsaufenthalt betreffend kommen. Zusätzlich wurde von der Autorin davon ausgegangen, dass Onboarding (z. B. durch Zurverfügungstellung eines Relocation-Service oder interkulturellen sowie sprachlichen Trainings im Rahmen des Onboarding-Prozesses) die entgangenen Begünstigungen kompensiert und somit gleichzeitig mit der existenten persönlichen Motivation für den Auslandsaufenthalt (der Aufenthalt wurde selbständig aufgrund persönlicher Interessen initiiert) positiv auf das organisationale Commitment dieser wirkt. Diese Hypothese konnte in der vorliegenden Arbeit jedoch nicht angenommen werden. Dennoch ist anzumerken, dass für die Gruppe Self-Initiated-Expatriates (SIE) ein statistisch signifikantes positives Ergebnis mit schwachem bis mittlerem Einfluss für die betrachtete Stichprobe gezeigt werden konnte. Demnach ergaben die zugrundeliegenden Untersuchungen, dass mit einer steigenden Zufriedenheit mit dem Onboarding auch das organisationale Commitment von Self-Initiated-Expatriates (SIE) steigt. Für die Gruppe Organisationale Expatriates (OE) konnte allerdings kein signifikanter Einfluss der Zufriedenheit mit dem Onboarding auf das organisationale Commitment gezeigt werden (H_6). Eine mögliche Erklärung für die fehlende Signifikanz hinsichtlich der Gruppe der Organisationalen Expatriates (OE) könnte die inhomogene Verteilung der beiden Gruppen darstellen, da im Vergleich zu Self-Initiated-Expatriates (83,5 %) an der Studie nur sehr wenige Organisationale Expatriates (16,5 %) teilnahmen. Je weniger Personen für die Untersuchung herangezogen werden können, desto geringer ist auch die Wahrscheinlichkeit, ein signifikantes Ergebnis zu erhalten. Ebenfalls wären Moderatoreffekte denkbar, da für eine Gruppe der Stichprobe ein erwarteter Einfluss gezeigt werden konnte, für den anderen Teil jedoch nicht und somit insgesamt kein Effekt deutlich wurde.

Abschließend wurde untersucht, ob der Einfluss von der Zufriedenheit mit dem Onboarding auf die Arbeitszufriedenheit von Self-Initiated-Expatriates (SIE) höher ausfällt als der Einfluss von der Zufriedenheit mit dem Onboarding auf die Arbeitszufriedenheit bei Organisationalen Expatriates (OE). Auch diese Hypothese konnte letztendlich nicht angenommen werden (H_7). Es konnte für die Gruppe SIE ein (hoch) signifikant positiver sowie nahezu starker Einfluss der Zufriedenheit mit dem Onboarding auf die Arbeitszufriedenheit ermittelt werden, während die Untersuchung für die Gruppe OE hingegen keinen statistisch signifikanten Einfluss ergab. Eine mögliche Erklärung wäre wiederum auf die nicht homogene Verteilung der StudienteilnehmerInnen hinsichtlich der beiden Expatriate-Gruppen (OE und SIE) zurückzuführen, da nur sehr wenige Or-

organisationale Expatriates (OE) im Vergleich zu Self-Initiated-Expatriates (SIE) zu der untersuchten Versuchsgruppe zählten.

Basierend auf den Ergebnissen einer Studie von Froese & Peltokorpi (2011, S. 55ff) wiesen Expatriates mit einer ausländischen Führungskraft anstelle einer/s nationalen Vorgesetzten aus dem Gastland, möglicherweise durch das erweiterte kulturelle Verständnis dieser, eine höhere Arbeitszufriedenheit auf (Black et al., 1991, S. 291ff; Caliguri & Day, 2000, S. 154ff; Toh & DeNisi, 2007, S. 281ff). Überraschenderweise ist nach Froese & Peltokorpi (2001, S. 57) die Arbeitszufriedenheit bei Organisationalen Expatriates (OE) höher als bei Self-Initiated-Expatriates (SIE). Dieser Umstand lässt sich jedoch eventuell dadurch erklären, da OE weniger auf die soziale Integration in den ausländischen Standort angewiesen sind und gegebenenfalls auf die Unterstützung seitens der Mutterorganisation zurückgreifen können. Möglicherweise spielte für die in der vorliegenden Arbeit untersuchte Gruppe der Organisationalen Expatriates (OE) Onboarding eine weniger zentrale Rolle als beispielsweise die Führungskraft.

Insbesondere wäre für künftige Untersuchungen eine größere sowie homogenere Stichprobe empfehlenswert. Die Akquise eines ausgewogenen Anteils an Self-Initiated-Expatriates (SIE) und Organisationalen Expatriates (OE) erwies sich als schwer kontrollierbar. In der vorliegenden Studie nahmen insgesamt 109 ProbandInnen teil, wobei davon eine deutlich höhere Anzahl der TeilnehmerInnen für die Gruppe der Self-Initiated-Expatriates (SIE: 83,5 %, N = 91) im Gegensatz zur Gruppe der Organisationalen Expatriates (OE: 16,5 %, N = 18) zu verzeichnen war. Das Alter der ProbandInnen lag in Summe zwischen 21 und 65 Jahren, wobei sich eine höhere Teilnahmequote bei den jüngeren TeilnehmerInnen abbilden ließ (siehe Anhang). Im Durchschnitt waren die ProbandInnen 31,83 Jahre alt. Auch im Hinblick des Alters der ProbandInnen wäre es für zukünftige Studien zu empfehlen, auf eine ausgewogenere Verteilung zu achten. Die Geschlechterverteilung war mit 49,5 % Männern (N = 54) und 55,5 % Frauenanteil jedoch ausgeglichen aufgeteilt.

Ferner muss auf die Länge der Umfrage Bezug genommen werden. Der Fragebogen umfasste insgesamt 10 Seiten, wobei die Mehrheit der gesamten von den ProbandInnen eigens vorgenommenen Abbrüche auf Seite 6 und 7 (Seite 6: 15 Abbrüche, Seite 7: 12 Abbrüche, Seite 8: 1 Abbruch, Seite 9: 3 Abbrüche) zu verzeichnen war. Dies kann als Indiz dafür angesehen werden, dass es hinsichtlich der Länge des Fragebogens noch Optimierungspotenzial gibt.

Offen geblieben ist zum Beispiel die nähere Betrachtung des Geschlechts der Expatriates. Im Hinblick darauf wäre es interessant, diesen Aspekt in zukünftigen Studien stär-

ker in Betracht zu ziehen. Zum Beispiel ist der typische Expatriate männlich, verheiratet und zwischen 30 und 40 Jahren (Brookfield Global Mobility Trends Survey 2014). Zudem wurde ein höherer Anteil weiblicher Self-Initiated-Expatriates (SIE) belegt (Suutari & Brewster, 2000, S. 422). In künftigen Studien könnten diese Gesichtspunkte noch stärkere Beachtung finden.

Generell sollten in weiterführenden Arbeiten die beiden Gruppen Organisationale Expatriates (OE) sowie Self-Initiated-Expatriates (SIE) bzw. allgemein weitere unterschiedliche Expatriates-Typen hinsichtlich ihrer Einflüsse stärker miteinander verglichen werden. Aufgrund der sich ändernden Bedingungen und der zunehmenden Flexibilisierung im organisationalen Kontext, treten auch immer häufiger andere Expatriates-Typen auf. Die bisher erforschten Einflüsse könnten auf diese Gruppen andere Effekte haben, als auf die traditionelle Expatriate-Form.

Laut Überprüfung der Hypothese H_2 besteht in der vorliegenden ein hoch signifikanter positiver Einfluss der Zufriedenheit mit dem Onboarding auf die Arbeitszufriedenheit von Expatriates. Folglich wäre es von weiterem Interesse, welche der in der Fragebogenstudie exemplarisch angeführten und in der Organisation der ProbandInnen angewandten Onboarding-Maßnahmen aufgrund der Bewertung der Zufriedenheit zur generellen Arbeitszufriedenheit beigetragen haben. Konkret wäre zu prüfen, welche Maßnahmen welche Einflüsse auf die Arbeitszufriedenheit ausüben. Da die angeführten Onboarding-Maßnahmen für die Fragebogenstudie exemplarisch angeführt und teils auch mehrere kleinere Maßnahmen zu einem Punkt zusammengefasst wurden, könnte dies zu Verzerrungen geführt haben. Es wären des Weiteren auch einzelne, kleinere Maßnahmen auf ihre Wirkung zu prüfen.

Im Hinblick auf die Anzahl, der in der Organisation eingesetzten Onboarding-Maßnahmen zeigte sich jedoch weder ein Einfluss auf das organisationale Commitment (H_3) noch auf die Arbeitszufriedenheit der Expatriates (H_4). Dies spricht in der Praxis vielmehr für eine individuelle Anpassung der Onboarding-Maßnahmen an die jeweiligen spezifischen organisationalen Rahmenbedingungen bzw. an die Onboarding-Zielgruppe des betrachteten Unternehmens, anstatt der bloßen Übernahme einer standardisierten Onboarding-Lösung. Das bedeutet konkret, dass jedes Unternehmen seine Onboarding-Maßnahmen gezielt an die Bedürfnisse der Organisation und der künftigen MitarbeiterInnen maßschneidern sollte. Des Weiteren zeigte das Alter der Expatriates überraschenderweise keinen Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem Onboarding ebendieser (H_5). Ebenfalls konnten höhere erwartete Einflüsse der Zufriedenheit mit dem Onboarding auf das organisationale Commitment (H_6) bzw. auf die Arbeitszufriedenheit (H_7) der Gruppe Self-Initiated-Expatriates (SIE) im Gegensatz zu

Organisationalen Expatriates (OE) im Vergleich beider Gruppen empirisch nicht gezeigt werden.

Im Großen und Ganzen wurden im Durchschnitt 12,82 der insgesamt 17 in der Fragebogenstudie beispielhaft angeführten Onboarding-Maßnahmen in den Organisationen der befragten StudienteilnehmerInnen eingesetzt. Durchschnittlich zeigten sich die ProbandInnen mit den angewandten Onboarding-Maßnahmen als eher zufrieden ($M = 2,95$). Des Weiteren konnten in der zugrundeliegenden Studie im Allgemeinen positive Einflüsse der Zufriedenheit mit dem Onboarding auf das organisationale Commitment (H_1), auf das affektive organisationale Commitment (H_{1a}) sowie auf die Arbeitszufriedenheit von Expatriates (H_2) gezeigt werden. Diese Erkenntnisse sind gleichsam für national wie auch für global agierende Organisationen, vor dem Hintergrund des verschärften Wettbewerbs und der langfristigen Bindung von Talenten betreffend, bedeutend. Allerdings muss beachtet werden, dass organisationales Commitment und Arbeitszufriedenheit von mehreren unterschiedlichen Faktoren abhängen können.

Literaturverzeichnis

- Aberdeen Group (2006). Onboarding Benchmark Report. Technology drivers help improve the new hire experience. Online: http://www.hreonline.com/pdfs/10022007Extra_AberdeenReport.pdf [Abruf am 27.02.2015].
- Aberdeen Group (2008). All aboard. Effective onboarding techniques and strategies. Online: <http://fm.sap.com/pdf/mar09/All%20Aboard%20%20Effective%20Onboarding%20Techniques%20and%20Strategies.pdf> [Abruf am 23.02.2015].
- Aberdeen Group (2013). Onboarding 2013. A new look at new hires. Online: <http://deliberatepractice.com.au/wp-content/uploads/2013/04/Onboarding-2013.pdf> [Abruf am 22.02.2015].
- Aberdeen Group (2014). Welcome to the 21st century, onboarding!. Online: http://v1.aberdeen.com/c/report/research_report/9865-RR-twentyfirst-century-onboarding.pdf [Abruf am 22.02.2015].
- Abrell, Carolin/Rowold, Jens (2013). Personalmarketing. In Rowold, Jens. Human Resource Management. Lehrbuch für Bachelor und Master. (S. 135-144). Berlin: Springer Gabler.
- Adams, Francis G. (2011). Globalization, today and tomorrow. London [u. a.]: Routledge.
- Adler, Nancy J. (2002). International dimensions of organizational behaviour. 4th edition. Cincinnati, Ohio: South-Western/Thomson Learning.
- Adler, Peter S. (1975). The transitional experience. An alternative view of culture shock. *Journal of Humanistic Psychology*, 15/4, 13-23.
- Albers, Sönke/Klapper, Daniel/Konradt, Udo/Walter, Achim/Wolf, Joachim (Hrsg.) (2009). *Methodik der empirischen Forschung*. 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Allen, Natalie J./Meyer, John P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Ang, Kong Beng/Goh, Chye Tee/Koh, Hian Chye (1993). Research notes, the impact of age on the job satisfaction of accountants. *Personnel Review*, 22/1, 31-39.
- App, Sonja (2013). *Virtuelle Teams*. Freiburg: Haufe.

- Ashford, Susan J./Black, J. Stewart (1996). Proactivity during organizational entry. The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81/2, 199-214.
- Atteslander, Peter (2008). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 12., durchgesehene Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Bauer, Talya N. (2010). Onboarding new employees. Maximizing success. SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series. SHRM. Online: <http://www.shrm.org/about/foundation/products/Documents/Onboarding%20EPG-%20FINAL.pdf> [Abruf am 27.02.2015].
- Bauer, Talya N./Erdogan, Berrin (2011). Organizational socialization. The effective onboarding of new employees. In Zedeck, Sheldon (Ed.). *APA handbook of industrial and organizational psychology*. Volume 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization. (S. 51-64). Washington: American Psychological Association.
- Bauer, Talya N./Green, Stephen G. (1998). Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behaviour on socialization. *Journal of Applied Psychology*, 83, 72-83.
- Bauer, Talya N./Erdogan, Berrin/Simon, Lauren (2014). Effective new employee socialization. A review of the critical role of communication. In Miller, Vernon D./Gordon, Micheal E.. *Meeting the challenges of human resource management. A communication perspective*. (S. 52-63). New York: Routledge.
- Bauer, Talya N./Morrison, Elizabeth W./Callister, Ronda R. (1998). Organizational socialization. A review and directions for future research. *Personnel and Human Resources Management*, 16, 149-214).
- Bauer, Talya N./Bodner, Todd/Erdogan, Berrin/Truxillo, Donald M./Tucker, Jennifer S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization. A meta-analytic review of antecedents, outcomes and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92, 707-721.
- Becker, Fred G. (2004). Personaleinführung. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 9, 514-519.
- Becker, Howard S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66/1, 32-40.
- Becker, Manfred (2009). *Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*. 5., aktualisierte und erw. Aufl.. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

- Becker, Manfred (2013). Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 6. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Bennett, Rita/Aston, Anne/Colquhoun, Tracey (2000). Cross-cultural training. A critical step in ensuring the success of international assignments. *Human Resource Management*, 39/2-3, 239-250.
- Berthel, Jürgen/Becker, Fred G. (2007). Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 8. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bilhuber, Eva/Menz, Markus (2008). Mitarbeiter-Onboarding bei Akquisitionen. Eine Lernperspektive. *M&A Review*, 6, 281-286.
- Black, J. Stewart/Mendenhall, Mark/Oddou, Gary (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment. An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16/2, 291-317.
- Bödeker, Nico/Hübbe, Eberhard (2010). Talentmanagement. In Meifert, Matthias T. (Hg.). *Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen*. 2. überarb. und akt. Auflage. (S. 215-244). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Böning, Uwe/Lehman, Roger (2002). Nebensache Unternehmenskultur? Todsünden bei der Integration. In Peitz, Anja/Pfeiffer, Rolf (Hrsg.). *Personalauswahl international. Suche, Auswahl, Integration*. (S. 121-144). Düsseldorf: Symposion.
- Booz Allen Hamilton (2008). Getting on board. A model for integrating and engaging new employees. Online: http://www.boozallen.com/media/file/Getting_On_Board.pdf [Abruf am 17.02.2015].
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2005). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. 3., überarbeitete Auflage. Heidelberg: Springer.
- BPW Foundation (2011). Gen Y women in the workplace. Focus group summary report. Online: http://bpwfoundation.org/documents/uploads/YC_SummaryReport_Final.pdf [Abruf am 13.03.2015].
- Brenner, Doris (2014). *Onboarding. Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Brewster, Chris/Sparrow, Paul/Vernon, Guy (2007). *International human resource management*. 2nd edition. London: CIPD House.

- Brookfield 2014 Global Mobility Trends Survey (2014). Online: http://www.brookfieldgrs.com/wp/wp-content/uploads/toolbox.v.2/GMTS_2014-GMTS.pdf [Abruf am 07.10.2014].
- Bruggemann, Agnes (1974). Zur Unterscheidung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit. *Arbeit und Leistung*, 28, 281-284.
- Bruggemann, Agnes (1976). Zur empirischen Untersuchung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 30, 71-74.
- Bruggemann, Agnes/Groskurth, Peter/Ulich, Eberhard (1975). *Arbeitszufriedenheit. Schriften zur Arbeitspsychologie*, 17. Bern: Huber.
- Caliguri, Paula M./Day, David V. (2000). Effects of self-monitoring on technical, contextual, and assignment-specific performance. A study of cross-national work performance ratings. *Group and Organization Management*, 25, 154-174.
- Caliguri, Paula M./Colakoglu, Saba (2007). A strategic contingency approach to expatriate assignment management. *Human Resource Management Journal*, 17/4, 393-410.
- Campbell, John P./Pritchard, Robert D. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology. In Dunnette, Marvin D. (Hrsg.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. (S. 33-60). Chicago: Rand McNally.
- Carraher, Shawn M./Sullivan, Sherry E./Crocitto, Madeline M. (2008). Mentoring across global boundaries. An empirical examination of home- and host-country mentors on expatriate career outcomes. *Journal of International Business Studies*, 39, 1310-1326.
- Cavusgil, Salih Tamer/Knight, Gary A./Riesenberger, John R. (2014). *International business. The new realities*. 3rd edition, global edition. Harlow [u.a.]: Pearson Education.
- Chugh, Sunita/Bhatnagar, Jyotsna (2006). Talent management as high performance work practice. Emerging strategic HRM dimension. *Management & Labour Studies*, 31/3, 228-253.
- Clark, Andrew/Oswald, Andrew/Warp, Peter (1996). Is job satisfaction u-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69/1, 57-81.
- Cohen, Aaron/Golan, Ronit (2007). Predicting absenteeism and turnover intentions by past absenteeism and work attitudes. An empirical examination of female employ-

- ees in long term nursing care facilities. *Career Development International*, 12/5, 416-432.
- Cohen, Jacob (1988). *Statistical Power Analysis for the behavioral sciences*. 2nd edition. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Diekmann, Andreas (2011). *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. 5. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Doherty, Noeleen (2013). Understanding the self-initiated expatriate. A review and directions for future research. *International Journal of Management Review*, 15, 447-469.
- Domsch, Michael E./Lichtenberger, Bianka (2003). Der internationale Personaleinsatz. In Rosenstiel, Lutz. von/Regnet, Erika/Domsch, Michael (Hrsg.). *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*. 5., überarb. Auflage. (S. 513-523). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Dowling, Peter J./Festing, Marion/Engle, Allen D. (2008). *International human resource management. Managing people in a multinational context*. 5th edition. London: Thomson Learning.
- Edström, Anders/Galbraith, Jay R. (1977). Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. *Administrative Science Quarterly*, 22/2, 248-263.
- Engelhardt, Sabine (2006). *Neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten. Erfolgreiche Unternehmen investieren in ihr Humankapital*. Stuttgart: Kohlhammer
- Feldman, Daniel C./Bolino, Mark C. (1999). The impact of on-site mentoring on expatriate socialization. A structural equation modelling approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 10/1, 54-71.
- Felfe, Jörg/Six, Bernd (2006). Die Relation von Arbeitszufriedenheit und Commitment. In Fischer, Lorenz (Hrsg.). *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde*. 2., vollst. überarb. und erw. Aufl.. (S. 37-60). Göttingen: Hogrefe.
- Felfe, Jörg (2008). *Mitarbeiterbindung*. Göttingen [u. a.]: Hogrefe.
- Festing, Marion./Dowling, Peter J./Weber, Wolfgang/Engle, Allen D. (2011). *Internationales Personalmanagement*. 3., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Fischer, Lorenz (Hrsg.) (2006). *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde*. 2., vollst. überarb. und erw. Aufl.. Göttingen: Hogrefe.

- Fischer, Lorenz/Lück, Helmut E. (1972). Entwicklung einer Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ). *Psychologie und Praxis*, 16, 64-76.
- Fischlmayr, Iris (2014). Expat-Management – Quo vadis? Internationale Talente finden und binden. *Personal manager*, 4, 20-23.
- Fisher, Cynthia D. (1985). Social support and adjustment to work. A longitudinal study. *Journal of Management*, 11, 39-54.
- Fitzgerald, Ceili/Howe-Walsh, Liza (2008). Self-initiated expatriates. An interpretative phenomenological analysis of professional female expatriates. *International Journal of Business and Management*, 3/10, 156-175.
- Forrester Report (2006). Is Europe ready for the millennials? Innovate to meet the needs of the emerging generation. Online: http://loader.eurorscg.fi/partner/xerox/Forrester_report.pdf [Abruf am 30.03.2015].
- Friedman, Laurie (2006). Are you losing potential new hires at hello?. *T + D Magazine*, 60/11, 25-27.
- Froese, Fabian J./ Peltokorpi, Vesa (2011). Cultural distance and expatriate job satisfaction. *International Journal of Intercultural Relations*, 35, 49-60.
- Gallup (2015). Engagement Index Deutschland 2014. Online: <http://www.gallup.com/file/de-de/181859/Pr%C3%A4sentation%20zum%20Engagement%20Index%202014.pdf> [Abruf am 03.04.2015].
- Ganter, Gundula (2009). Arbeitszufriedenheit von Expatriates. Auslandsentsendungen nach China und Korea professionell gestalten. Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft.
- Gauger, Janett (2000). Commitment-Management in Unternehmen. Am Beispiel des mittleren Managements. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Graf, Nele/Edelkraut, Frank (2014). Mentoring. Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gregersen, Hal B./Black, J. Stewart (1992). Antecedents to commitment to a parent company and a foreign operation. *Academy of Management Journal*, 35, 65-90.
- Gullahorn, John T./Gullahorn, Jeanne E. (1963). An extension of the U-curve hypothesis. *Journal of Social Issues*, 19, 33-47.

- HC Online (2013). Best practices for new employee onboarding. Online: <http://www.hcamag.com/opinion/best-practices-for-new-employee-onboarding-176865.aspx> [Abgefragt am 08.10.2014].
- Hechanova, Regina H./Beehr, Terry A./Christiansen, Neil D. (2003). Antecedents and consequences of employees' adjustment to overseas assignment. A meta-analytic review. *Applied Psychology*, 52/2, 213-236.
- Herzberg, Frederick/Mausner, Bernard/Peterson, Richard O./Capwell, Dora F. (1957). *Job attitudes. Review of research and opinion*. Pittsburg: Psychological Service of Pittsburg.
- Herzberg, Frederick/Mausner, Bernhard/Snyderman, Barbara B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley & Sons.
- Hiekel, Alexandra/Neymanns, Tim (2011). Neue Mitarbeiter an Bord nehmen. *Personalmagazin*, 6, 31-33.
- Hochwarter, W. A./Ferris, G. R./ Perrewé, P. L. (2001). A note on the nonlinearity of the age-job-satisfaction relationship. *Journal of Applied Social Psychology*, 31, 1223-1237.
- Hocking, J. Barry/Brown, Michelle/Harzing, Anne-Wil (2008). A knowledge transfer perspective of strategic assignment purposes and their path-dependent outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, 15/3, 565-586.
- Hofstede, Gerd (1993). *Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen, Organisationen, Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Hofstede, Gerd (o. J.). The Hofstede Centre. Online: <http://geert-hofstede.com/> [Abruf am 11.12.2014].
- Hornsteiner, Gabriele (2012). *Daten und Statistik. Eine praktische Einführung für den Bachelor in Psychologie und Sozialwissenschaften*. Berlin: Springer-Verlag.
- Howe-Walsh, Liza/Schyns, Birgit (2010). Self-initiated expatriation. Implications for HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 21/2, 260-273.
- Human Capital Institute (2011). *Best Practices for Onboarding. Ensuring Successful Assimilation*. HCI White Paper by DBM & HCI. Online: <http://www.dbm.com/us/en/doc/onboarding.pdf> [Abruf am 26.03.2015].
- Hus, Christoph (2011). Willkommen und umsorgt. *Human Resources Manager*, August/September, 66-68.

- Judge, Timothy A./Bono, Joyce E./Thoresen, Carl J./Patton, Gregory K. (2001). The job satisfaction - job performance relationship. A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127/3, 376-407.
- Kettner, Maria (2015). Professionelles Onboarding. Checkliste für den erfolgreichen Start im Job. Online: <http://www.karriere.at/blog/onboarding-pdf.html> [Abruf am 26.03.2015].
- Kieser, Alfred/Nagel, Rüdiger/Krüger, Karl-Heinz/Hippler, Gabriele (1990). Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen. 2. überarb. Auflage. Frankfurt/Main: Kommentator-Verlag.
- Kiesler, Charles A. (1971). The psychology of commitment. Experiments Linking Behaviour to Belief. New York: Academic Press.
- Klein, Howard J./Polin, Beth (2012). Are organizations on board with best practices onboarding?. In Wanberg, Connie R. (Hrsg.). *The Oxford handbook of organizational socialization*. (S. 267-287). Oxford: Oxford University Press.
- Klein, Howard J./Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53, 47-66.
- Kline, Cathy J./Peters, Lawrence H. (1991). Behavioral commitment and tenure of new employees. A replication and extension. *Academy of Management Journal*, 34/1, 194-204.
- Kollinger, Iris/Linehan Margaret (2008). Women on international assignments. In Dickmann, Michael/Brewster, Chris/Sparrow, Paul. *International human resource management. A European perspective*. 2nd edition. (S. 263 – 288). London [u.a.]: Routledge.
- Konovsky, Marry A./Cropanzano, Russell (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 42, 168-177.
- Kratz, Hans-Jürgen (1997). *Neue Mitarbeiter erfolgreich integrieren*. Wien: Ueberreuter.
- Kromrey, Helmut (2006). *Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung*. 11., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius.

- Kuhl, Joan Snyder (2014). Investing in millennials for the future of your organization. *Leader to Leader*, 71, 25-30. Online: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ltl.20110/epdf> [Abgefragt am 25.03.2015].
- Kühlmann, Torsten M. (2004). *Auslandseinsatz von Mitarbeitern*. Göttingen: Hogrefe.
- Lamb, John (2011). Onboarding: your next value-added? Smart forms, online portals and workflow tools can help engage new hires. *EmployeeBenefitAdvisor*, May, 58-59. Online: <http://digital.employeebenefitadviser.com/employeebenefitadviser/201105?pg=58#pg58> [Abruf am 30.03.2015].
- Lazarova, Mila/Caliguri, Paula (2004). Repatriation and knowledge management. In Harzing, Anne-Wil/van Ruysseveldt, Joris (Hrsg.). *International human resource management*. 2. Auflage. (S. 333-351). London: Sage.
- Lee, David (o. J.). Successful onboarding. How to get your new employees started off right. Online: <http://humannatureatwork.com/SuccessfulOnboarding.pdf> [Abruf am 22.02.2015].
- Lee, Thomas W./Mitchell, Terence R./Wise, Lowell/Fireman, Steven (1996). An unfolding model of voluntary employee turnover. *The Academy of Management Journal*, 39/1, 5–36.
- Liang, Su-Chiun/Hsieh, An-Tien (2008). The role of organizational socialization in burnout. A Taiwanese example. *Social Behavior and Personality*, 36, 197-216.
- Locke, Edwin A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In Dunnette, Marvin D. (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. (S. 1297-1349). Chicago: Rand McNally & Co.
- Lysgaard, Sverre (1955). Adjustment in a foreign society. Norwegian Fulbright grantees visiting the United States. *International Social Science Bulletin*, 7, 45-51.
- Maier, Günter W./Woschée, Ralph-Michael (2002). Die affektive Bindung an das Unternehmen. Psychometrische Überprüfung einer deutschsprachigen Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) von Porter und Smith (1970). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 46, 126-136.
- Martin, Albert (2003). Arbeitszufriedenheit. In Martin, Albert (Hrsg.). *Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen*. (S. 11-34). Stuttgart: Kohlhammer.
- Maslow, Abraham H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.

- Mathieu, John E./Zajac, Dennis M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108/2, 171-194.
- Mayerhofer, Helene/Hartmann, Linley C./Michelitsch-Riedl, Gabriela/Kollinger, Iris (2004). Flexpatriate assignments. A neglected issue in global staffing. *The International Journal of Human Resource Management*, 15/8, 1371-1389.
- Mead, Richard/Andrews, Tim G. (2009). *International management. Culture and beyond*. 4th edition. Chichester [u.a.]: Wiley.
- Meifert, Matthias T. (2005). *Mitarbeiterbindung. Eine empirische Analyse betrieblicher Weiterbildner in deutschen Großunternehmen*. München [u. a.]: Rainer Hampp Verlag.
- Meifert, Matthias T. (2010). Retentionsmanagement. In Meifert, Matthias T. (Hrsg.). *Strategische Personalentwicklung. 2. überarb. und akt. Aufl.* (S. 291-312). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Merkwitz, Ricarda/Peitz, Anja (2002). Schritt für Schritt: Erfolgreiche Integration neuer Mitarbeiter. In Peitz, Anja/Pfeiffer, Rolf (Hrsg.). *Personalauswahl international. Suche, Auswahl, Integration*. (S. 145-164). Düsseldorf: Symposion Publishing.
- Meyer, John P./Allen, Natalie J. (1984). Testing the „side-bet theory“ of organizational commitment. Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69/3, 372-378.
- Meyer, John P./Allen, Natalie J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1/1, 61-69.
- Meyer, John P./Allen, Natalie J. (1997). *Commitment in the workplace. Theory, research, and application*. Thousand Oakes: Sage.
- Meyer, John P./Paunonen, Sampo V./Gellatly, Ian H., Goffin, Richard D./Jackson, Douglas N. (1989). Organizational commitment and job performance. It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74/1, 152-156.
- Meyer, John P./Boboce, D. Ramona/Allen, Nancy J. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment. A longitudinal study of pre- and post-entry influences. *Journal of Management*, 17/4, 717-733.
- Meyer, John P./Stanley, David J./Herscovitch, Lynne/Topolnytsky, Laryssa (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.

Moosbrugger, Helfried/Kelava Augustin (2008). Qualitätsanforderungen an einen psychologischen Test (Testgütekriterien). In Moosbrugger, Helfried/Kelava, Augustin (Hrsg.). *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*. (S. 7-26). Heidelberg: Springer.

Moser, Klaus (1996). *Commitment in Organisationen*. Bern [u. a.]: Huber.

Mowday, Richard T./Steers, Richard M./Porter, Lyman W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

Mowday, Richard T./Porter, Lyman W./Steers, Richard M. (1982). *Employee-organization linkages. The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.

Naumann, Earl (1993). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment among expatriate managers. *Group & Organization Management*, 18/2, 153-187.

Nerdinger, Friedemann W. (2006). Motivierung. In Schuler, Heinz (Hrsg.). *Lehrbuch der Personalpsychologie*. 2. Auflage. (S. 385-408). Göttingen: Hogrefe.

Neuberger, Oswald/Allerbeck, Mechthild (1978). Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit. Erfahrungen mit dem Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB). Bern: Huber.

Oberg, Kalervo (1960). Cultural shock. Adjustment to new cultural environments. *Practical Anthropology*, 7, 177-182.

O. C. Tanner Company (2013). Onboarding. Early engagement through recognition. Online: <http://www.octanner.com/wp-content/uploads/2013/04/employee-incentives-employee-retention-onboarding.pdf> [Abruf am 08.10.2014].

Oertel, Jutta (2007). *Generationenmanagement in Unternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Parment, Anders (2013). *Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Pauser, Norbert/Wondrak, Manfred (Hg.) (2011). *Praxisbuch Diversity Management*. Wien: facultas.wuv Universitätsverlag.

Perlmutter, Howard V. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of World Business*, 4/1, 9-18.

- Peterson, R. B./Napier, N./Shim, W. S. (1996). Expatriate management. The differential role of national multinational cooperation ownership. *The International Executive*, 38, 543-562.
- Pomeroy, Ann (2006). Better executive onboarding processes needed. *HR Magazine*, 51, 16.
- Pope, Christina (2013). Maximizing success for new hires. Hot to do onboarding right. TLNT.com. Online: <http://www.tlnt.com/2013/03/14/maximizing-success-for-new-hires-how-to-do-onboarding-right/> [Abruf am 08.10.2014].
- Pratt, Michael G. (2000). Building an ideological fortress. The role of spirituality, encapsulation, and sensemaking. *Studies in Cultures, Organizations, and Societies*, 6/1, 35-69.
- PricewaterhouseCoopers (2005). International assignments. Global policy and practice, Keytrends 2005. PricewaterhouseCoopers.
- Raithel, Jürgen (2008). *Quantitative Forschung. Ein Praxiskurs*. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rekar Munro, Carolin (2009). Mentoring needs and expectations of generation-Y human resource practitioners. Preparing the next wave of strategic business partners. *Journal of Management Research*, 1/2, 1-25.
- Ritzer, George/Trice, Harrison M. (1969). An empirical study of Howard Becker's sidebet theory. *Social Forces*, 47/4, 475-479.
- Rodriguez, Jenny K./Scurry, Tracey (2014). The global talent challenge of self-initiated-expatriates. In: Al Ariss, Akram. *Global talent management. Challenges, strategies, and opportunities*. (S. 93-106). Cham: Springer International Publishing.
- Rollag, Keith/Parise, Salvatore/Cross, Rob (2005). Getting new hires up to speed quickly. *MIT Sloan Management Review*, 46/2, 35-41.
- Rosenstiel, Lutz v. (2003). Arbeitszufriedenheit. In Rosenstiel, Lutz v. (Hrsg.). *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*. 5. Auflage. (S. 217-228). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Salancik, Gerald. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In Staw, Barry. M./Salancik, Gerald. R. (Eds.). *New Directions in Organizational Behavior* (S. 1-54). Chicago: St. Clair Press.
- Schildkraut, Laura (2012). The Gen Y retention challenge. *Business Technology Strategies Executive Update*, 15/2, 1-5. Online: <http://onboardinggeny.com/wp->

<content/uploads/2012/11/The-Gen-Y-Retention-Challenge1.pdf> [Abruf am 12.04.2015].

- Schirmer, Uwe/Woydt, Sabine (2012). Mitarbeiterführung. 2. Aufl.. Berlin: Springer Gabler.
- Schmidt, Klaus-Helmut (2006). Beziehungen zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung. Neue Entwicklungen und Perspektiven. In Fischer, Lorenz (Hrsg.). Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde. 2., vollst. überarb. und erw. Aufl.. (S. 189-204). Göttingen: Hogrefe.
- Schmidt-Pfister, Katharina (2012). Onboarding – strategischer Wettbewerbsvorteil. Online: <http://www.onboarding.at/onboardingteili.pdf> [Abruf am 27.03.2015].
- Scholz, Christian (2000). Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen 5. neubearb. und erw. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Schüller, Anne M./Fuchs, Gerhard (2009). Total Loyalty Marketing. Mit begeisterten Kunden und loyalen Mitarbeitern zum Unternehmenserfolg. 5., überarb. Aufl.. Wiesbaden: Gabler.
- Schuler, Heinz (Hrsg.) (1995). Lehrbuch Organisationspsychologie. 2., korr. Aufl.. Bern [u. a.]: Huber.
- Schulte, Karsten (2006). Macht Alter zufrieden mit dem Beruf? Eine empirische Analyse über die hohe Arbeitszufriedenheit älterer Beschäftigter. In Fischer, Lorenz (Hrsg.). Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde. 2., vollst. überarb. und erw. Aufl.. (S. 273-290). Göttingen: Hogrefe.
- Six, Bernd/Felfe, Jörg (2006). Arbeitszufriedenheit im internationalen Vergleich. In Fischer, Lorenz (Hrsg.). Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde. 2., vollst. überarb. und erw. Aufl.. (S. 243-272). Göttingen: Hogrefe.
- Smith, Patricia C./Kendall, Lorne M./Hulin, Charles L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. A strategy for the study of attitudes. Chicago: Rand McNally.
- Smith, Mark (2006). Auslandsentsendungen auf dem Prüfstand. Kosten senken, Risiken begrenzen, rechtliche Vorgaben einhalten. Ernst & Young Studie. Stuttgart: Ernst & Young.
- Sparrow, Paul R./Brewster, Chris/Harris, Hilary (2004). Globalizing human resource management. London: Routledge.

- Spector, Paul E. (1994). Job Satisfaction Survey. Online: <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/JssEnglish.doc> [Abruf am 29.01.2015].
- Spector, Paul E. (1997). Job satisfaction. Application, assessment, cause, and consequences. Thousand Oaks: Sage Publ..
- Spieß, Erika/Brüch, Andreas (2002). Beurteilung der Motive beruflicher Auslandstätigkeit. In Peitz, Anja (Hrsg.)/Böning, Uwe. Personalauswahl international. Suche, Auswahl, Integration. (S. 11-28). Düsseldorf: Symposium.
- Statistik Austria (2012). Demographisches Jahrbuch 2011. Wien: Verlag Österreich GmbH.
- Statistik Austria (2014). Bevölkerung. Online: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/index.html [Abruf am 02.04.2015].
- Steinkeller, Peter/Czerny, Elfriede (2009). Talent-Management statt High-Potential-Management. Training, 4/9, 62-64.
- Stock-Homburg, Ruth (2008). Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente. Wiesbaden: Gabler.
- Stotz, Waldemar/Wedel, Anne (2009). Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber. München: Oldenbourg Verlag.
- Stroh, Linda K./Gregersen, Hal B./Black J. Stewart (1998). Closing the gap. Expectations versus reality among expatriates. Journal of World Business, 33/2. 111-124.
- Sujansky, Joanne G./Ferri-Reed, Jan (2009). Keeping the millennials. Why companies are losing billions in turnover to this generation – and what to do about it. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc..
- Suutari, Vesa/Brewster, Chris (2000). Making their own way. International experience through self-initiated foreign assignments. Journal of World Business, 35/4, 417–436.
- Tahvanainen, Marja/Welch, Denice/Worm, Verner (2005). Implications of short-term international assignments. European Management Journal, 23/6, 663-673.
- Thomas, David C./Lazarova, Mila. B. (2014). Essentials of international human resource management. Managing people globally. Thousand Oaks, Calif. [u.a.]: Sage Publications.

- Thompson, Edmund R./Phua, Florence T. T. (2012). A brief index of affective job satisfaction. *Group & Organization Management*, 37/3, 275-307.
- Titus, Amy A./Haims, Josh (2014). Getting strategic about onboarding. *HR Times Blog*. Online: <http://hrtimesblog.com/2014/03/27/getting-strategic-about-onboarding/> [Abruf am 07.10.2014].
- Toh, Soo Min/DeNisi, Angelo S. (2007). Host country nationals as socializing agents. A social identity approach. *Journal of Organizational Behavior*, 28/3, 281-301.
- Vaiman, Vlad/Haslberger, Arno (2013). *Talent Management of self-initiated expatriates. A neglected source of global talent*. Basingstoke [u.a.]: Palgrave Macmillan.
- van Dick, Rolf (2004). *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Göttingen: Hogrefe.
- van Maanen, John/Schein, Edgar (1979). Toward a theory of organizational socialization. In Staw, Barry M. (Ed.). *Research in organizational behavior*. (S. 209-264). Greenwich: JAI Press.
- van Oudenhoven, Jan Pieter/van der Zee, Karen I. (2003). Short note study of the study of the adjustment of Western expatriates in Taiwan ROC with the multicultural personality questionnaire. *Asian Journal of Social Psychology*, 6, 159-170).
- Vance, Charles M./Paik, Yongsun (2010). *Managing a global workforce. Challenges and opportunities in international human resource management*. 2nd edition. New York: M.E. Sharpe, Inc..
- Wanberg, Connie R. (2012). Facilitating organizational socialization. An Introduction. In Wanberg, Connie R. (Hrsg.). *The Oxford handbook of organizational socialization*. (S. 17-21). Oxford: Oxford University Press.
- Wanberg, Connie R./Kammeyer-Mueller, John D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85, 373-386.
- Watkins, Michael (2003). *The first 90 days. Critical success strategies for new leaders at all levels*. Boston: Harvard Business School Press.
- Watkins, Michael (2004). Strategy for the critical first 90 days of leadership. *Strategy & Leadership*, 32/1, 15-20.
- Watkins, Michael (2009). *Your next move. The leader's guide to navigating major career transitions*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Weller, Ingo (2003). Commitment. In Martin, Albert (Hrsg.). *Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen*. (S. 77-94). Stuttgart: Kohlhammer.

- Wiener, Yoash (1982). Commitment in organizations. A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Yamamura, Jeanne H./Birk, Cynthia/Cossitt, Betty J. (2010). Attracting and retaining talent. The importance of first impressions. *The CPA Journal*, 80/4, 58-60.
- Zemke, Ron/Raines, Claire/Filipczak, Bob (2000). *Generations at work. Managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace.* Washington DC: American Management Association.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Onboarding-Break-even-Punkt	11
Abbildung 2: Phasen im Onboarding-Prozess	15
Abbildung 3: Phasen des Entsendungsprozesses	33
Abbildung 4: 5-stufiger Prozess der internationalen Anpassung	35
Abbildung 5: Übersicht Organisationales Commitment	53
Abbildung 6: Streudiagramm zur Darstellung des Einflusses von der Zufriedenheit mit dem Onboarding auf das organisationale Commitment	76
Abbildung 7: Streudiagramm zur Darstellung des Einflusses von der Zufriedenheit mit dem Onboarding auf das affektive organisationale Commitment	77
Abbildung 8: Streudiagramm zur Darstellung des Einflusses von der Zufriedenheit mit dem Onboarding auf die Arbeitszufriedenheit	78
Abbildung 9: Darstellung der Verteilung des Alters in Jahren (N = 109)	142

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Einstellungsbezogenes vs. verhaltensbezogenes Commitment	48
Tabelle 2: Darstellung der Fragebogenskalen und -subskalen	67
Tabelle 3: Übersicht der Skalen, Art, Anzahl der Fragen, Spannweite und Umkodierung	71
Tabelle 4: Darstellung ausgewählter soziodemografischer Daten (N = 109)	73
Tabelle 5: Darstellung nach Expatriate-Typ basierend auf der Filterfrage (N = 109)	73
Tabelle 6: Deskriptive Statistik der Skalen (N = 109)	75
Tabelle 7: Ergebnisse der Hypothesenprüfung	81
Tabelle 8: Darstellung der Verteilung der Ursprungsländer (N = 109)	141
Tabelle 9: Darstellung der Verteilung des Alters in Jahren (N = 109)	143

Anhang

Fragebogen



0% completed

The influence of onboarding on job satisfaction and organizational commitment of expatriates

Dear participant,

Within the context of my master thesis at the Ferdinand Porsche FernFH I am examining the influence of onboarding on the job satisfaction and the organizational commitment of expatriates.

Due to the object of investigation this study is **limited** only to persons who **are currently or were previously employed abroad**. Consequently, the questions of this study are referring only to your personal experience during the foreign assignment.

If you fulfil the criteria mentioned above I would appreciate your participation. The survey takes approximately 10 minutes and of course your responses will be anonymous.

For any further questions or if you are interested in the results, please do not hesitate to contact me: stephanie.weisgram@mail.fernfh.ac.at

Thank you for your participation and help.
Stephanie Weisgram

Next

[Stephanie Weisgram, BSc](#), Ferdinand Porsche FernFH – 2015



10% completed

1. The following statements relate to your assignment abroad:

Please choose one of the statements below concerning your work experience abroad.

- I am currently or I was previously on a foreign assignment because I was sent abroad by my current or former organization.
- I am currently or I was previously employed in a foreign country because I personally applied myself for a position to work and live abroad.
- I am not working or have never worked and lived abroad.

Next

[Stephanie Weisgram, BSc](#), Ferdinand Porsche FernFH – 2015

Die folgende Mitteilung wird nur angezeigt, wenn der/die Befragte Frage Nr. 1 mit „*I am not working or never worked or lived abroad.*“ beantwortet hat. Der/die TeilnehmerIn erfüllt dementsprechend die Teilnahmevoraussetzung nicht. Die Befragung wird infolgedessen abgebrochen.

Thank you for your participation!

Sorry, but you did not meet the required criteria. You may close the browser window or tab now.

If you have any further questions, please do not hesitate to contact
stephanie.weisgram@mail.fernfh.ac.at

[Stephanie Weisgram, BSc](#), Ferdinand Porsche FernFH – 2015

Beantwortet der/die TeilnehmerIn Frage Nr. 1 mit „*I am currently or I was previously on a foreign assignment because I was sent abroad by my current or former organization.*“ oder „*I am currently or I was previously employed in a foreign country because I was sent abroad by my current or former organization.*“ ist die Teilnahmevoraussetzung erfüllt. Die Befragung wird wie folgt fortgesetzt.

The following questions relate to your person:

2. Gender:

- female
 male

3. Age:

Please insert your year of birth.

4. Relationship status:

- married
 in a relationship
 single

5. Do you have children?

- yes, I have children
 no

6. What is your country of origin?

Country: No answer

Next

[Stephanie Weisgram, BSc](#), Ferdinand Porsche FernFH – 2015

7. The following questions relate to your job satisfaction:

Please rate each of the statements below from 'disagree very much' to 'agree very much' related to your current or previous foreign work experience. For each statement only one rating is possible. Please note that the following questions are referring ONLY to your personal experience during your employment abroad.

	Disagree very much	Disagree moderately	Disagree slightly	Agree slightly	Agree moderately	Agree very much
I feel I am being paid a fair amount for the work I do.	<input type="radio"/>					
There is really too little chance for promotion on my job.	<input type="radio"/>					
My supervisor is quite competent in doing his/her job.	<input type="radio"/>					
I am not satisfied with the benefits I receive.	<input type="radio"/>					
When I do a good job, I receive the recognition for it that I should receive.	<input type="radio"/>					
Many of our rules and procedures make doing a good job difficult.	<input type="radio"/>					
I like the people I work with.	<input type="radio"/>					
I sometimes feel my job is meaningless.	<input type="radio"/>					
Communications seem good within this organization.	<input type="radio"/>					

	Disagree very much	Disagree moderately	Disagree slightly	Agree slightly	Agree moderately	Agree very much
Raises are too few and far between.	<input type="radio"/>					
Those who do well on the job stand a fair chance of being promoted.	<input type="radio"/>					
My supervisor is unfair to me.	<input type="radio"/>					
The benefits we receive are as good as most other organizations offer.	<input type="radio"/>					
I do not feel that the work I do is appreciated.	<input type="radio"/>					
My efforts to do a good job are seldom blocked by red tape.	<input type="radio"/>					
I find I have to work harder at my job because of the incompetence of people I work with.	<input type="radio"/>					
I like doing the things I do at work.	<input type="radio"/>					
The goals of this organization are not clear to me.	<input type="radio"/>					

Next

	Disagree very much	Disagree moderately	Disagree slightly	Agree slightly	Agree moderately	Agree very much
I feel unappreciated by the organization when I think about what they pay me.	<input type="radio"/>					
People get ahead as fast here as they do in other places.	<input type="radio"/>					
My supervisor shows too little interest in the feelings of subordinates.	<input type="radio"/>					
The benefit package we have is equitable.	<input type="radio"/>					
There are few rewards for those who work here.	<input type="radio"/>					
I have too much to do at work.	<input type="radio"/>					
I enjoy my coworkers.	<input type="radio"/>					
I often feel that I do not know what is going on with the organization.	<input type="radio"/>					
I feel a sense of pride in doing my job.	<input type="radio"/>					

	Disagree very much	Disagree moderately	Disagree slightly	Agree slightly	Agree moderately	Agree very much
I feel satisfied with my chances for salary increases.	<input type="radio"/>					
There are benefits we do not have which we should have.	<input type="radio"/>					
I like my supervisor.	<input type="radio"/>					
I have too much paperwork.	<input type="radio"/>					
I don't feel my efforts are rewarded the way they should be.	<input type="radio"/>					
I am satisfied with my chances for promotion.	<input type="radio"/>					
There is too much bickering and fighting at work.	<input type="radio"/>					
My job is enjoyable.	<input type="radio"/>					
Work assignments are not fully explained.	<input type="radio"/>					

Next

8. The following questions relate to your organizational commitment:

Listed below are series of statements that represent possible feelings that individuals might have about the company or organization for which they work. With respect to your own feelings about the particular organization for which you are currently working or have worked previously abroad please indicate the degree of your agreement or disagreement with each statement by checking one of the seven alternatives next to each statement.

	Strongly disagree	Moderately disagree	Slightly disagree	Neither disagree nor agree	Slightly agree	Moderately agree	Strongly agree
I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I enjoy discussing my organization with people outside it.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I really feel as if this organization's problems are my own.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I think that I could easily become as attached to another organization as I am to this one.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I do not feel like 'part of the family' at my organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I do not feel 'emotionally attached' to this organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
This organization has a great deal of personal meaning for me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I do not feel a strong sense of belonging to my organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Strongly disagree	Moderately disagree	Slightly disagree	Neither disagree nor agree	Slightly agree	Moderately agree	Strongly agree
I am not afraid of what might happen if I quit my job without having another one lined up.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Too much in my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It wouldn't be too costly for me to leave my organization now.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel that I have too few options to consider leaving this organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
One of the few serious consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
One of the major reasons I continue to work for this organization is that leaving would require considerable personal sacrifice – another organization may not match the overall benefits I have here.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Next

	Strongly disagree	Moderately disagree	Slightly disagree	Neither disagree nor agree	Slightly agree	Moderately agree	Strongly agree
I think that people these days move from company to company too often.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I do not believe that a person must always be loyal to his or her organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jumping from organization to organization does not seem at all unethical to me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
One of the major reasons I continue to work for this organization is that I believe that loyalty is important and therefore feel a sense of moral obligation to remain.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
If I got another offer for a better job elsewhere I would not feel it was right to leave my organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I was taught to believe in the value of remaining loyal to one organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Things were better in the days when people stayed with one organization for most of their careers.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I do not think that wanting to be a 'company man' or 'company woman' is sensible anymore.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Next

9. Which of the following onboarding measure/s is/are or was/were used in the organization you are currently working or previously worked for abroad?

Onboarding refers to a well-planned and systematic approach concerning the introduction of new employees in the company. This can be done in various ways. Below are listed some of the most common onboarding measures used by organizations. Please read through the indicated measures and evaluate your degree of satisfaction with each of them. For measures which are/were not used in your organization please choose "Not used in my organization".

I was contacted by the organization and/or prepared for my new work environment before my first working day (e.g. receipt of a welcome package with important information about the organization, the job, benefits and/or the first day logistics, invitation to events with my future team, business partners or clients, invitation to a training event, access to the internal communication tool etc.).

Fully unsatisfied
 Moderately unsatisfied
 Moderately satisfied
 Fully satisfied
 Not used in my organization

On my first working day the necessary infrastructure and work equipment was prepared (e.g. my employment contract, my PC and telephone, the work area, information leaflets, the keys, I received a welcome e-mail etc.).

Fully unsatisfied
 Moderately unsatisfied
 Moderately satisfied
 Fully satisfied
 Not used in my organization

On my first working day I was welcomed by a senior leader and/or relevant reference persons.

Fully unsatisfied
 Moderately unsatisfied
 Moderately satisfied
 Fully satisfied
 Not used in my organization

On my first working day I was provided with a well-structured initiation plan about the program of the first day or weeks at work.

Fully unsatisfied
 Moderately unsatisfied
 Moderately satisfied
 Fully satisfied
 Not used in my organization

On my first working day it was arranged for a lunch together with all new employees or I had lunch with someone from the office.

Fully unsatisfied
 Moderately unsatisfied
 Moderately satisfied
 Fully satisfied
 Not used in my organization

During my first days at work I was given a tour through the organization and the environment (e.g. building, surrounded areas, departments etc.).

Fully unsatisfied
 Moderately unsatisfied
 Moderately satisfied
 Fully satisfied
 Not used in my organization

During my first days at work I was introduced to relevant reference persons (e.g. manager, team leader and members, colleagues, business partners, clients etc.).

Fully unsatisfied
 Moderately unsatisfied
 Moderately satisfied
 Fully satisfied
 Not used in my organization

A welcome event was held where I was given relevant information about the organization (e.g. information about the organization, organizational structure, specific guidelines and principles, code of conduct, employee benefits, etc.).

Fully unsatisfied
 Moderately unsatisfied
 Moderately satisfied
 Fully satisfied
 Not used in my organization

I received incentives from my organization (e.g. giveaways like a coffee cup, t-shirt, pen etc. and/or other benefits like a membership in a fitness club, food or restaurant vouchers etc.).

Fully unsatisfied
 Moderately unsatisfied
 Moderately satisfied
 Fully satisfied
 Not used in my organization

I had a feedback interview after my first working day or week (e.g. open questions, mutual expectations, goals etc.).

Fully unsatisfied
 Moderately unsatisfied
 Moderately satisfied
 Fully satisfied
 Not used in my organization

I was given the opportunity to build a network within and/or outside the organization (e.g. regular social events inside and/or outside the organization, internal communication tools, networking zones etc.).

Fully unsatisfied	Moderately unsatisfied	Moderately satisfied	Fully satisfied	Not used in my organization
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I was provided with on-the-job training (e.g. by colleagues, e-learning tools etc.).

Fully unsatisfied	Moderately unsatisfied	Moderately satisfied	Fully satisfied	Not used in my organization
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I was provided with other training (e.g. external training, language training, e-learning tools etc.).

Fully unsatisfied	Moderately unsatisfied	Moderately satisfied	Fully satisfied	Not used in my organization
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I was provided with external coaching e.g. by external consultants.

Fully unsatisfied	Moderately unsatisfied	Moderately satisfied	Fully satisfied	Not used in my organization
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I was given a buddy or a mentor within the organization to support me during my entrance period.

Fully unsatisfied	Moderately unsatisfied	Moderately satisfied	Fully satisfied	Not used in my organization
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I was provided with a relocation service (e.g. support with housing, administrative work or job hunting for the partner etc.).

Fully unsatisfied	Moderately unsatisfied	Moderately satisfied	Fully satisfied	Not used in my organization
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I had regular feedback interviews e.g. after my trial period, after 1-3 months and/or after my first year regarding mutual expectations, open questions, performance, goals etc.).

Fully unsatisfied	Moderately unsatisfied	Moderately satisfied	Fully satisfied	Not used in my organization
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Next

I was provided with on-the-job training (e.g. by colleagues, e-learning tools etc.).

Fully unsatisfied	Moderately unsatisfied	Moderately satisfied	Fully satisfied	Not used in my organization
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I was provided with other training (e.g. external training, language training, e-learning tools etc.).

Fully unsatisfied	Moderately unsatisfied	Moderately satisfied	Fully satisfied	Not used in my organization
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I was provided with external coaching e.g. by external consultants.

Fully unsatisfied	Moderately unsatisfied	Moderately satisfied	Fully satisfied	Not used in my organization
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I was given a buddy or a mentor within the organization to support me during my entrance period.

Fully unsatisfied	Moderately unsatisfied	Moderately satisfied	Fully satisfied	Not used in my organization
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I was provided with a relocation service (e.g. support with housing, administrative work or job hunting for the partner etc.).

Fully unsatisfied	Moderately unsatisfied	Moderately satisfied	Fully satisfied	Not used in my organization
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I had regular feedback interviews e.g. after my trial period, after 1-3 months and/or after my first year regarding mutual expectations, open questions, performance, goals etc.).

Fully unsatisfied	Moderately unsatisfied	Moderately satisfied	Fully satisfied	Not used in my organization
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Next

Stephanie Weisgram, BSc, Ferdinand Porsche FernFH – 2015



Thank you for completing this questionnaire!

I would like to thank you very much for helping me.

If you have any further questions or you are interested in the results, please do not hesitate to contact: stephanie.weisgram@mail.fernfh.ac.at

Your answers were transmitted, you may close the browser window or tab now.

Stephanie Weisgram, BSc, Ferdinand Porsche FernFH – 2015

Codebook

Var	Nr	R	Frage	Instrument	Konstrukt	Antwortformat
FI01	01		The following statements relate to your assignment abroad.			<p>1 = I am currently or I was previously on a foreign assignment because I was sent abroad by my current or former organization.</p> <p>2 = I am currently or I was previously employed in a foreign country because I personally applied myself for a position to work and live abroad.</p> <p>3 = I am not working or have never worked and lived abroad.</p>
SD01	02		Gender		Geschlecht	1 = female, 2 = male
SD15	03		Age		Alter	Geburtsjahr, offene Texteingabe
SD14	04		Relationship status		Beziehungsstatus	1 = married, 2 = in a relationship, 3 = single
SD13	05		Do you have children?		Kinder	1 = yes, I have ... children, 2 = no

SD13_01	06		Do you have children?		Anzahl der Kinder (wenn SD13 bejaht = 1)	Anzahl der Kinder, offene Texteingabe
SD08	07		What is your country of origin?		Ursprungsland	-1 = no answer, -2 = other text response
SD08s	08		What is your country of origin? (wenn nicht -1 = no answer gewählt)		Ursprungsland	Ursprungsland, offene Texteingabe
JS01_01	09		I feel I am being paid a fair amount for the work I do.	JSS	Arbeitszufriedenheit	1 = disagree very much, 2 = disagree moderately, 3 = disagree slightly, 4 = agree slightly, 5 = agree moderately, 6 = agree very much
JS01_02	10	R	There is really too little chance for promotion on my job.	JSS	Arbeitszufriedenheit	Siehe oben
JS01_03	11		My supervisor is quite competent in doing his/her job.	JSS	Arbeitszufriedenheit	Siehe oben
JS01_04	12	R	I am not satisfied with the benefits I receive.	JSS	Arbeitszufriedenheit	Siehe oben
JS01_05	13		When I do a good job, I receive the recognition for it that I should receive.	JSS	Arbeitszufriedenheit	Siehe oben
JS01_06	14	R	Many of our rules and procedures make doing a good job difficult.	JSS	Arbeitszufriedenheit	Siehe oben
JS01_07	15		I like the people I work with.	JSS	Arbeitszufriedenheit	Siehe oben
JS01_08	16	R	I sometimes feel my job is meaningless.	JSS	Arbeitszufriedenheit	Siehe oben
JS01_09	17		Communications seem good within this organization.	JSS	Arbeitszufriedenheit	Siehe oben
JS01_10	18	R	Raises are too few and far between.	JSS	Arbeitszufriedenheit	Siehe oben
JS02_11	19		Those who do well on the job stand a fair chance of	JSS	Arbeitszufriedenheit	Siehe oben

			being promoted.			
JS02_12	20	R	My supervisor is unfair to me.	JSS	Arbeitszufriedenheit	Siehe oben
JS02_13	21		The benefits we receive are as good as most other organizations offer.	JSS	Arbeitszufriedenheit	Siehe oben
JS02_14	22	R	I do not feel that the work I do is appreciated.	JSS	Arbeitszufriedenheit	Siehe oben
JS02_15	23		My efforts to do a good job are seldom blocked by red tape.	JSS	Arbeitszufriedenheit	Siehe oben
JS02_16	24	R	I find I have to work harder at my job because of the incompetence of people I work with.	JSS	Arbeitszufriedenheit	Siehe oben
JS02_17	25		I like doing the things I do at work.	JSS	Arbeitszufriedenheit	Siehe oben
JS02_18	26	R	The goals of this organization are not clear to me.	JSS	Arbeitszufriedenheit	Siehe oben
JS03_19	27	R	I feel unappreciated by the organization when I think about what they pay me.	JSS	Arbeitszufriedenheit	Siehe oben
JS03_20	28		People get ahead as fast here as they do in other places.	JSS	Arbeitszufriedenheit	Siehe oben
JS03_21	29		My supervisor shows too little interest in the feelings of subordinates.	JSS	Arbeitszufriedenheit	Siehe oben
JS03_22	30		The benefit package we have is equitable.	JSS	Arbeitszufriedenheit	Siehe oben
JS03_23	31	R	There are few rewards for those who work here.	JSS	Arbeitszufriedenheit	Siehe oben
JS03_24	32	R	I have too much to do at work.	JSS	Arbeitszufriedenheit	Siehe oben
JS03_25	33		I enjoy my coworkers.	JSS	Arbeitszufriedenheit	Siehe oben
JS03_26	34	R	I often feel that I do not know what is going on with the organization.	JSS	Arbeitszufriedenheit	Siehe oben
JS03_27	35		I feel a sense of pride in doing my job.	JSS	Arbeitszufriedenheit	Siehe oben
JS04_28	36		I feel satisfied with my chances for salary increases.	JSS	Arbeitszufriedenheit	Siehe oben

JS04_29	37	R	There are benefits we do not have which we should have.	JSS	Arbeitszufriedenheit	Siehe oben
JS04_30	38		I like my supervisor.	JSS	Arbeitszufriedenheit	Siehe oben
JS04_31	39	R	I have too much paperwork.	JSS	Arbeitszufriedenheit	Siehe oben
JS04_32	40	R	I don't feel my efforts are rewarded the way they should be.	JSS	Arbeitszufriedenheit	Siehe oben
JS04_33	41		I am satisfied with my chances for promotion.	JSS	Arbeitszufriedenheit	Siehe oben
JS04_34	42	R	There is too much bickering and fighting at work.	JSS	Arbeitszufriedenheit	Siehe oben
JS04_35	43		My job is enjoyable.	JSS	Arbeitszufriedenheit	Siehe oben
JS04_36	44	R	Work assignments are not fully explained.	JSS	Arbeitszufriedenheit	Siehe oben
OC01_01	45		I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.	Drei-Komponenten-Modell	Organisationales Commitment, affektiv	1 = strongly disagree, 2 = moderately disagree, 3 = slightly disagree, 4 = neither disagree nor agree, 5 = slightly agree, 6 = moderately agree, 7 = strongly agree
OC01_02	46		I enjoy discussing my organization with people outside it.	Drei-Komponenten-Modell	Organisationales Commitment, affektiv	Siehe oben
OC01_03	47		I really feel as if this organization's problems are my own.	Drei-Komponenten-Modell	Organisationales Commitment, affektiv	Siehe oben

OC01_04	48	R	I think that I could easily become as attached to another organization as I am to this one.	Drei-Komponenten-Modell	Organisationales Commitment, affektiv	Siehe oben
OC01_05	49	R	I do not feel like 'part of the family' at my organization.	Drei-Komponenten-Modell	Organisationales Commitment, affektiv	Siehe oben
OC01_06	50	R	I do not feel 'emotionally attached' to this organization.	Drei-Komponenten-Modell	Organisationales Commitment, affektiv	Siehe oben
OC01_07	51		This organization has a great deal of personal meaning for me.	Drei-Komponenten-Modell	Organisationales Commitment, affektiv	Siehe oben
OC01_08	52	R	I do not feel a strong sense of belonging to my organization.	Drei-Komponenten-Modell	Organisationales Commitment, affektiv	Siehe oben
OC02_01	53	R	I am not afraid of what might happen if I quit my job without having another one lined up.	Drei-Komponenten-Modell	Organisationales Commitment, kalkulatorisch	Siehe oben
OC02_02	54		It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to.	Drei-Komponenten-Modell	Organisationales Commitment, kalkulatorisch	Siehe oben
OC02_03	55		Too much in my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now.	Drei-Komponenten-Modell	Organisationales Commitment, kalkulatorisch	Siehe oben
OC02_04	56	R	It wouldn't be too costly for me to leave my organization now.	Drei-Komponenten-Modell	Organisationales Commitment, kalkulatorisch	Siehe oben
OC02_05	57		Right now, staying with my organization is a matter of	Drei-Komponenten-	Organisationales Commitment,	Siehe oben

			necessity as much as desire.	Modell	kalkulatorisch	
OC02_06	58		I feel that I have too few options to consider leaving this organization.	Drei-Komponenten-Modell	Organisationales Commitment, kalkulatorisch	Siehe oben
OC02_07	59		One of the few serious consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.	Drei-Komponenten-Modell	Organisationales Commitment, kalkulatorisch	Siehe oben
OC02_08	60		One of the major reasons I continue to work for this organization is that leaving would require considerable personal sacrifice – another organization may not match the overall benefits I have here.	Drei-Komponenten-Modell	Organisationales Commitment, kalkulatorisch	Siehe oben
OC03_01	61		I think that people these days move from company to company too often.	Drei-Komponenten-Modell	Organisationales Commitment, normativ	Siehe oben
OC03_02	62	R	I do not believe that a person must always be loyal to his or her organization.	Drei-Komponenten-Modell	Organisationales Commitment, normativ	Siehe oben
OC03_03	63	R	Jumping from organization to organization does not seem at all unethical to me.	Drei-Komponenten-Modell	Organisationales Commitment, normativ	Siehe oben
OC03_04	64		One of the major reasons I continue to work for this organization is that I believe that loyalty is important and therefore feel a sense of moral obligation to remain.	Drei-Komponenten-Modell	Organisationales Commitment, normativ	Siehe oben
OC03_05	65		If I got another offer for a better job elsewhere I would not feel it was right to leave my organization.	Drei-Komponenten-Modell	Organisationales Commitment, normativ	Siehe oben
OC03_06	66		I was taught to believe in the value of remaining loyal	Drei-Komponenten-	Organisationales Commitment, nor-	Siehe oben

			to one organization.	Modell	mativ	
OC03_07	67		Things were better in the days when people stayed with one organization for most of their careers.	Drei-Komponenten-Modell	Organisationales Commitment, normativ	Siehe oben
OC03_08	68	R	I do not think that wanting to be a 'company man' or 'company woman' is sensible anymore.	Drei-Komponenten-Modell	Organisationales Commitment, normativ	Siehe oben
OB01_01	69		I was contacted by the organization and/or prepared for my new work environment before my first working day (e.g. receipt of a welcome package with important information about the organization, the job, benefits and/or the first day logistics, invitation to events with my future team, business partners or clients, invitation to a training event, access to the internal communication tool etc.).		Anwendung und Zufriedenheit mit der Onboarding-Maßnahme	1 = fully unsatisfied, 2 = moderately unsatisfied, 3 = moderately satisfied, 4 = fully satisfied, -1 = not used in my organization
OB01_02	70		On my first working day the necessary infrastructure and work equipment was prepared (e.g. my employment contract, my PC and telephone, the work area, information leaflets, the keys, I received a welcome e-mail etc.).		Anwendung und Zufriedenheit mit der Onboarding-Maßnahme	Siehe oben
OB01_03	71		On my first working day I was welcomed by a senior leader and/or relevant reference persons.		Anwendung und Zufriedenheit mit der Onboarding-Maßnahme	Siehe oben
OB01_04	72		On my first working day I was provided with a well-structured initiation plan about the program of the first day or weeks at work.		Anwendung und Zufriedenheit mit der Onboarding-Maßnahme	Siehe oben

OB01_05	73	On my first working day it was arranged for a lunch together with all new employees or I had lunch with someone from the office.	Anwendung und Zufriedenheit mit der Onboarding-Maßnahme	Siehe oben
OB01_06	74	During my first days at work I was given a tour through the organization and the environment (e.g. building, surrounded areas, departments etc.).	Anwendung und Zufriedenheit mit der Onboarding-Maßnahme	Siehe oben
OB01_07	75	During my first days at work I was introduced to relevant reference persons (e.g. manager, team leader and members, colleagues, business partners, clients etc.).	Anwendung und Zufriedenheit mit der Onboarding-Maßnahme	Siehe oben
OB01_08	76	A welcome event was held where I was given relevant information about the organization (e.g. information about the organization, organizational structure, specific guidelines and principles, code of conduct, employee benefits, etc.).	Anwendung und Zufriedenheit mit der Onboarding-Maßnahme	Siehe oben
OB02_09	77	I received incentives from my organization (e.g. giveaways like a coffee cup, t-shirt, pen etc. and/or other benefits like a membership in a fitness club, food or restaurant vouchers etc.).	Anwendung und Zufriedenheit mit der Onboarding-Maßnahme	Siehe oben
OB02_10	78	I had a feedback interview after my first working day or week (e.g. open questions, mutual expectations, goals etc.).	Anwendung und Zufriedenheit mit der Onboarding-Maßnahme	Siehe oben
OB02_11	79	I was given the opportunity to build a network within and/or outside the organization (e.g. regular social events inside and/or outside the organization, internal communication tools, networking zones etc.).	Anwendung und Zufriedenheit mit der Onboarding-Maßnahme	Siehe oben

OB02_12	80	I was provided with on-the-job training (e.g. by colleagues, e-learning tools etc.).	Anwendung und Zufriedenheit mit der Onboarding-Maßnahme	Siehe oben
OB02_13	81	I was provided with other training (e.g. external training, language training, e-learning tools etc.).	Anwendung und Zufriedenheit mit der Onboarding-Maßnahme	Siehe oben
OB02_14	82	I was provided with external coaching e.g. by external consultants.	Anwendung und Zufriedenheit mit der Onboarding-Maßnahme	Siehe oben
OB02_15	83	I was given a buddy or a mentor within the organization to support me during my entrance period.	Anwendung und Zufriedenheit mit der Onboarding-Maßnahme	Siehe oben
OB02_16	84	I was provided with a relocation service (e.g. support with housing, administrative work or job hunting for the partner etc.).	Anwendung und Zufriedenheit mit der Onboarding-Maßnahme	Siehe oben
OB02_17	85	I had regular feedback interviews e.g. after my trial period, after 1-3 months and/or after my first year regarding mutual expectations, open questions, performance, goals etc.).	Anwendung und Zufriedenheit mit der Onboarding-Maßnahme	Siehe oben

Anmerkung: R = Umkodierung

Rohdaten aus SPSS

Nr.	FI01	SD01	SD15_01	SD08	SD08s	SD13	SD13_01	SD14	JS01_01	JS01_02	JS01_02_R	JS01_03	JS01_04	JS01_04_R	JS01_05	JS01_06	JS01_06_R	JS01_07	JS01_08	JS01_08_R	JS01_09	JS02_10	JS02_10_R	JS02_11	JS02_12	JS02_12_R	JS02_13	JS02_14	JS02_14_R	JS02_15	JS02_16	JS02_16_R
1	1	2	1984	-2	Austria	2		3	5	3	4	5	2	5	4	5	2	6	1	6	5	4	3	3	1	6	4	2	5	5	4	3
2	1	1	1973	-2	Austria	2		2	6	2	5	6	1	6	5	5	2	5	2	5	5	2	5	6	1	6	6	2	5	3	4	3
3	1	2	1970	-2	Austria	2		2	5	3	4	5	2	5	5	3	4	5	3	4	4	4	3	4	2	5	4	5	2	4	4	3
4	1	1	1987	-1		2		2	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	5
5	1	1	1978	-2	USA	1	2	1	5	1	6	6	1	6	6	2	5	6	1	6	5	5	2	5	1	6	6	1	6	5	2	5
6	1	2	1987	-2	Germany	2		2	5	4	3	6	2	5	5	4	3	4	2	5	4	2	5	5	2	5	4	2	5	2	4	3
7	1	1	1970	-2	Austria	2		3	4	1	6	5	4	3	5	5	2	6	1	6	4	4	3	5	1	6	3	1	6	1	4	3
8	1	2	1987	-2	India	2		2	4	3	4	4	5	2	5	2	5	6	1	6	5	4	3	5	2	5	4	1	6	2	2	5
9	1	2	1993	-2	Germany	2		3	5	6	1	2	2	5	5	4	3	6	2	5	1	1	6	2	1	6	1	3	4	4	5	2
10	1	1	1985	-2	Austria	2		3	4	4	3	5	4	3	5	4	3	2	5	2	2	6	1	4	3	4	4	3	4	3	3	4
11	1	1	1977	-2	Austria	2		2	5	6	1	3	2	5	3	2	5	5	4	3	1	6	1	1	3	4	2	4	3	3	3	4
12	1	1	1992	-2	Slovakia	2		2	1	4	3	2	5	2	1	6	1	6	6	1	1	3	4	1	3	4	2	5	2	5	1	6
13	1	2	1970	-2	Austria	2		1	5	2	5	3	1	6	5	1	6	6	1	6	5	1	6	5	1	6	4	1	6	4	2	5
14	1	1	1968	-2	germany	2		3	6	5	2	3	2	5	2	2	5	5	1	6	2	4	3	5	5	2	4	5	2	3	1	6
15	1	2	1962	-2	Austria	1	1	1	5	3	4	3	4	3	4	5	2	6	4	3	4	4	3	5	2	5	4	3	4	3	4	3
16	1	2	1985	-2	Austria	2		2	3	4	3	5	4	3	4	6	1	2	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3
17	1	2	1976	-2	Austria	2		3	3	5	2	4	4	3	2	2	5	4	4	3	4	5	2	3	3	4	4	3	4	3	5	2

18	1	2	1985	-2	Austria	2		2	6	2	5	5	1	6	6	4	3	6	3	4	5	1	6	6	1	6	2	1	6	4	4	3
19	2	1	1988	-2	Germany	2		2	3	3	4	4	5	2	2	4	3	5	4	3	3	4	3	3	2	5	2	5	2	4	3	4
20	2	2	1986	-2	Austria	2		2	6	3	4	6	1	6	6	3	4	5	2	5	6	4	3	4	1	6	5	1	6	4	1	6
21	2	2	1983	-2	Germany	2		3	1	1	6	2	5	2	2	1	6	6	1	6	1	6	1	1	2	5	1	6	1	1	5	2
22	2	1	1989	-2	germany	2		3	4	4	3	5	4	3	5	3	4	5	3	4	5	5	2	4	3	4	5	3	4	4	1	6
23	2	2	1985	-2	Austria	2		3	5	4	3	5	2	5	4	3	4	5	4	3	4	3	4	5	1	6	5	3	4	3	2	5
24	2	1	1987	-2	Germany	2		3	3	5	2	5	5	2	2	4	3	4	2	5	3	2	5	3	2	5	3	3	4	3	2	5
25	2	1	1987	-2	austria	2		2	5	2	5	6	2	5	5	3	4	6	5	2	4	5	2	3	1	6	3	2	5	3	6	1
26	2	2	1984	-2	Hungary	2		3	5	2	5	3	4	3	6	2	5	6	1	6	4	3	4	5	4	3	2	1	6	2	4	3
27	2	1	1982	-2	Austria	1	1	1	4	3	4	3	4	3	2	4	3	3	4	3	3	5	2	2	2	5	3	2	5	3	2	5
28	2	1	1991	-2	germany	2		2	5	1	6	5	2	5	2	2	5	6	2	5	4	3	4	4	2	5	4	5	2	4	2	5
29	2	2	1987	-2	germany	2		2	1	2	5	2	5	2	3	5	2	3	5	2	5	2	5	4	3	4	4	2	5	4	2	5
30	2	1	1986	-2	Austria	2		2	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	2	5	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4
31	2	1	1985	-1		2		3	4	5	2	2	5	2	1	5	2	6	4	3	4	5	2	5	1	6	2	5	2	4	2	5
32	2	2	1989	-2	Italy	2		3	2	1	6	4	3	4	5	2	5	5	2	5	3	4	3	5	2	5	4	2	5	1	2	5
33	2	2	1985	-2	Italy	2		2	2	5	2	3	3	4	3	6	1	6	6	1	3	4	3	2	4	3	3	5	2	6	1	6
34	2	1	1980	-2	Austria	2		1	2	5	2	5	5	2	4	3	4	6	5	2	5	5	2	5	2	5	2	1	6	6	2	5
35	2	1	1987	-2	Romania	2		3	3	6	1	4	6	1	4	2	5	4	6	1	1	6	1	1	3	4	1	3	4	2	4	3
36	2	2	1989	-2	Serbia	2		2	6	4	3	6	2	5	5	3	4	3	3	4	4	4	3	3	2	5	4	3	4	6	4	3
37	2	1	1987	-2	Italy	2		2	5	3	4	5	2	5	4	3	4	6	1	6	5	4	3	4	1	6	5	1	6	1	1	6
38	2	2	1988	-2	Germany	2		2	4	1	6	5	1	6	5	4	3	5	2	5	4	6	1	6	1	6	6	1	6	6	3	4
					United States of America																											
39	2	2	1970	-2	rica	1	2	1	3	5	2	4	1	6	4	2	5	5	4	3	3	3	4	4	2	5	4	2	5	4	5	2
40	2	1	1978	-2	Austria	2		2	5	6	1	6	6	1	5	2	5	5	2	5	4	3	4	3	1	6	6	1	6	6	4	3
41	2	1	1993	-2	Austria	2		3	6	4	3	6	2	5	4	6	1	6	2	5	5	2	5	3	1	6	2	2	5	4	3	4
					the Netherlands																											
42	2	1	1971	-2	lands	1	2	1	1	4	3	6	5	2	6	2	5	6	1	6	5	6	1	2	1	6	5	1	6	6	1	6
43	2	2	1985	-2	India	2		3	5	2	5	6	1	6	6	2	5	6	1	6	5	2	5	5	1	6	5	1	6	1	1	6
44	2	2	1981	-2	Germany	2		3	5	2	5	1	1	6	1	2	5	6	4	3	2	3	4	5	4	3	2	4	3	3	5	2
45	2	2	1980	-2	Canada	2		2	4	4	3	4	2	5	4	4	3	5	1	6	3	4	3	3	1	6	4	2	5	4	3	4
46	2	1	1984	-2	USA	2		2	6	2	5	5	1	6	3	2	5	5	4	3	2	2	5	5	1	6	6	2	5	6	4	3
47	2	2	1981	-2	Jamaica	2		3	5	2	5	6	2	5	6	1	6	6	1	6	6	2	5	6	1	6	5	1	6	6	1	6
48	2	2	1986	-2	England	2		3	5	1	6	6	4	3	5	2	5	5	1	6	4	5	2	6	1	6	2	1	6	5	2	5

49	2	2	1992	-2	France	2		3	5	2	5	6	1	6	5	3	4	5	2	5	6	4	3	5	1	6	4	6	1	3	2	5
50	2	2	1981	-2	Italy	2		2	3	4	3	3	3	4	2	3	4	4	5	2	3	4	3	2	3	4	4	4	3	3	4	3
51	2	1	1982	-2	Austria	2		1	5	4	3	3	1	6	3	3	4	4	2	5	3	4	3	3	3	4	6	3	4	3	4	3
52	2	2	1976	-2	italy	2		3	6	6	1	3	4	3	3	2	5	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4
53	2	1	1983	-2	Netherlands	2		2	6	6	1	5	6	1	4	4	3	6	1	6	2	6	1	1	1	6	1	3	4	5	1	6
54	2	2	1990	-2	italy	2		3	3	3	4	1	3	4	3	3	4	5	4	3	2	6	1	4	4	3	3	4	3	3	4	3
55	2	2	1988	-2	Austria	2		2	2	1	6	4	2	5	2	2	5	4	1	6	2	3	4	6	2	5	2	1	6	2	4	3
56	2	2	1991	-2	Germany	2		2	3	2	5	1	1	6	1	3	4	6	5	2	1	6	1	1	6	1	3	6	1	3	4	3
57	2	2	1978	-1		1	1	1	1	3	4	5	1	6	3	4	3	4	2	5	3	4	3	4	2	5	2	2	5	3	3	4
58	2	1	1986	-2	Austria	2		2	3	2	5	6	2	5	3	5	2	6	5	2	4	4	3	5	1	6	3	2	5	3	4	3
59	2	1	1983	-2	Austria	2		3	4	4	3	3	3	4	4	6	1	2	2	5	2	3	4	3	2	5	2	2	5	2	2	5
60	2	1	1976	-2	Austrian	1	2	1	4	4	3	6	2	5	4	2	5	6	2	5	6	4	3	5	1	6	4	2	5	5	1	6
61	2	1	1986	-2	Germany	2		3	6	2	5	5	1	6	5	4	3	5	1	6	4	4	3	5	1	6	5	1	6	5	4	3
62	2	1	1981	-2	italy	2		2	6	6	1	5	6	1	2	6	1	6	3	4	6	6	1	5	6	1	1	1	6	1	3	4
63	2	1	1991	-2	Austria	2		2	3	3	4	2	4	3	4	4	3	6	2	5	4	4	3	4	1	6	2	2	5	4	2	5
64	2	2	1981	-2	Austria	1	1	1	6	2	5	4	1	6	2	5	2	6	1	6	2	2	5	5	1	6	3	1	6	4	4	3
65	2	1	1991	-2	poland	2		2	5	1	6	6	1	6	6	1	6	5	1	6	5	2	5	4	1	6	6	1	6	1	1	6
66	2	1	1988	-2	Island	2		3	6	2	5	4	2	5	6	1	6	6	1	6	3	3	4	4	1	6	5	2	5	5	1	6
67	2	2	1988	-2	Germany	2		3	5	1	6	6	2	5	3	2	5	5	3	4	5	5	2	1	3	4	2	4	3	2	4	3
68	2	2	1989	-2	Iran	2		2	4	4	3	6	3	4	3	1	6	6	1	6	5	4	3	3	1	6	2	4	3	3	4	3
69	2	1	1983	-2	Hungary	2		3	5	5	2	5	3	4	3	4	3	5	5	2	3	5	2	4	2	5	4	3	4	2	4	3
70	2	1	1981	-2	Northern Ireland	2	0	1	5	5	2	2	4	3	3	3	4	6	1	6	3	4	3	3	1	6	3	4	3	1	5	2
71	2	1	1990	-2	italy	2		2	3	4	3	4	3	4	3	2	5	5	3	4	4	3	4	3	2	5	4	3	4	3	5	2
72	2	1	1987	-2	Austria	2		2	4	5	2	3	4	3	4	4	3	6	2	5	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	5	2
73	2	1	1991	-2	bosnia and herzegovina	2		2	2	5	2	4	5	2	3	2	5	5	4	3	5	6	1	2	4	3	2	3	4	2	4	3
74	2	2	1980	-2	UK	2		3	4	6	1	3	4	3	3	4	3	4	4	3	2	4	3	2	4	3	4	4	3	3	3	4
75	2	2	1950	-2	UK	1	2	1	6	2	5	5	1	6	5	2	5	6	1	6	5	2	5	5	4	3	6	2	5	5	2	5
76	2	2	1987	-2	Italy	2		2	1	4	3	3	3	4	2	5	2	3	5	2	4	5	2	3	1	6	4	4	3	2	4	3
77	2	1	1989	-2	italy	2		3	2	2	5	5	5	2	5	5	2	5	5	2	5	5	2	5	5	2	3	5	2	5	5	2
78	2	2	1988	-2	Germany	2		3	6	4	3	5	2	5	5	3	4	5	5	2	3	2	5	3	1	6	6	1	6	1	2	5
79	2	1	1991	-2	Serbia	2		2	6	5	2	6	1	6	5	5	2	6	1	6	6	4	3	3	2	5	5	4	3	2	1	6
80	2	1	1987	-2	Germany	2		2	4	2	5	4	3	4	5	3	4	5	3	4	5	3	4	4	1	6	5	1	6	5	1	6

81	2	1	1989	-2	Germany	2		2	5	6	1	5	2	5	6	2	5	5	2	5	4	1	6	5	1	6	1	1	6				
82	2	1	1984	-2	Austria	2		3	5	5	2	2	2	5	3	6	1	6	6	1	1	6	1	2	6	1	2	5	2	2	4	3	
83	2	2	1961	-2	Italy	2		3	5	4	3	5	2	5	4	2	5	4	5	2	5	4	3	5	2	5	4	2	5	3	2	5	
84	2	2	1986	-2	Italy	2		2	4	5	2	2	2	5	1	6	1	1	5	2	2	5	2	4	3	4	3	5	2	2	6	1	
85	2	1	1988	-2	austria	2		2	2	2	5	5	2	5	5	3	4	6	1	6	2	2	5	5	2	5	4	2	5	2	2	5	
86	2	1	1974	-2	Austria	2		2	1	2	5	6	1	6	3	4	3	6	1	6	5	6	1	6	2	5	1	5	2	1	2	5	
87	2	1	1991	-2	italy	2		3	4	1	6	5	4	3	4	1	6	6	1	6	4	2	5	6	1	6	4	1	6	1	1	6	
88	2	1	1987	-2	italy	2		3	1	2	5	4	4	3	3	2	5	6	3	4	4	4	3	4	2	5	2	4	3	2	6	1	
89	2	1	1988	-2	italy	2		3	5	5	2	4	3	4	5	3	4	3	3	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	3	2	5	
90	2	1	1984	-2	Greece	2		3	4	2	5	6	4	3	5	3	4	6	1	6	3	4	3	4	2	5	2	3	4	2	1	6	
91	2	2	1984	-2	Greece	2		3	4	3	4	4	4	5	2	5	6	1	4	4	3	3	5	2	5	3	4	4	3	4	3	3	4
92	2	2	1989	-2	Hungary	2		2	3	3	4	2	2	5	2	4	3	4	1	6	2	3	4	4	2	5	3	1	6	3	6	1	
93	2	2	1992	-2	Italy	2		3	1	2	5	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	
94	2	2	1968	-2	Austria	2		2	5	1	6	6	4	3	6	1	6	6	1	6	6	4	3	4	1	6	5	1	6	2	1	6	
95	2	2	1962	-2	Austria	2		1	6	2	5	5	1	6	4	3	4	5	1	6	6	2	5	5	2	5	5	2	5	5	1	6	
96	2	1	1986	-2	Germany	1	1	2	6	4	3	6	2	5	5	4	3	6	3	4	4	4	3	4	1	6	3	3	4	3	3	4	
97	2	2	1986	-2	Slovenia	1	1	1	4	6	1	2	4	3	1	2	5	4	5	2	2	6	1	1	2	5	2	6	1	2	3	4	
98	2	2	1982	-1		2		2	2	2	5	4	6	1	3	2	5	5	1	6	3	6	1	1	3	4	2	5	2	5	4	3	
99	2	1	1983	-2	Germany	2		3	5	2	5	5	4	3	4	2	5	5	3	4	3	4	3	4	2	5	3	3	4	4	4	3	
100	2	2	1992	-2	Romania	2		3	6	3	4	5	2	5	4	4	3	4	3	4	5	4	3	3	1	6	4	2	5	2	3	4	
101	2	2	1974	-2	Netherlands	2		1	5	5	2	4	4	3	5	3	4	5	2	5	4	4	3	4	4	3	5	3	4	4	4	3	
102	2	1	1991	-2	England	2		3	6	4	3	6	1	6	4	1	6	6	1	6	6	4	3	2	1	6	6	1	6	4	1	6	
103	2	2	1975	-2	denmark	2		2	6	4	3	6	1	6	5	3	4	6	4	3	4	4	3	5	1	6	6	2	5	2	2	5	
104	2	1	1993	-2	Russia	2		2	4	6	1	4	6	1	4	3	4	2	4	3	5	6	1	6	6	1	3	6	1	4	6	1	
105	2	1	1988	-2	Germany	2		3	5	5	2	3	4	3	5	4	3	6	1	6	3	4	3	5	1	6	2	2	5	3	2	5	
106	2	2	1989	-2	Austria	2		3	5	4	3	6	2	5	5	2	5	6	1	6	6	4	3	5	1	6	5	2	5	5	2	5	
107	2	2	1962	-2	Austria	1	1	1	6	2	5	6	1	6	5	2	5	6	1	6	4	3	4	5	1	6	2	1	6	4	1	6	
108	2	2	1976	-2	Austria	1	2	1	6	1	6	6	1	6	5	2	5	5	1	6	4	1	6	3	1	6	1	1	6	4	2	5	
109	2	1	1994	-2	Brazil	2		3	4	4	3	4	5	2	2	4	3	2	1	6	1	5	2	4	2	5	3	2	5	5	2	5	

Nr.	JS02_17	JS02_18	JS02_18_R	JS03_19	JS03_19_R	JS03_20	JS03_21	JS03_22	JS03_23	JS03_23_R	JS03_24	JS03_24_R	JS03_25	JS03_26	JS03_26_R	JS04_27	JS04_28	JS04_29	JS04_29_R	JS04_30	JS04_31	JS04_31_R	JS04_32	JS04_32_R	JS04_33	JS04_34	JS04_34_R	JS04_35	JS04_36	JS04_36_R	OC01_01	OC01_02	OC01_03	OC01_04	OC01_04_R
1	5	2	5	2	5	3	2	5	2	5	5	2	5	3	4	5	2	5	5	5	3	4	2	4	2	5	4	5	4	5	3	2	6		
2	5	3	4	1	6	5	3	6	2	5	6	1	5	4	3	4	5	2	6	6	6	1	5	5	4	3	6	5	2	5	2	6	2		
3	5	2	5	3	4	4	3	4	3	4	5	2	5	3	4	4	4	5	2	5	4	3	3	4	3	4	6	4	2	6	5	2	3	3	
4	2	2	5	2	5	2	2	6	2	5	2	5	2	2	5	2	2	2	5	2	2	5	2	5	2	2	5	2	2	2	2	2	2	6	
5	6	1	6	1	6	5	2	6	2	5	3	4	5	1	6	6	4	2	5	5	3	4	2	5	2	5	6	7	7	3	4	4	4		
6	4	2	5	2	5	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	5	4	3	4	3	4	3	4	5	4	3	4	4	3	5	4	4		
7	6	2	5	2	5	5	1	5	5	2	5	2	6	1	6	6	3	4	3	6	4	3	5	2	5	1	6	5	1	6	7	4	5	1	7
8	5	2	5	5	2	4	2	3	5	2	5	2	6	4	3	5	3	5	2	5	1	6	2	5	3	1	6	5	5	2	6	6	6	5	3
9	6	5	2	4	3	4	6	1	4	3	2	5	6	4	3	2	6	1	5	2	5	4	3	2	1	6	6	5	2	7	4	6	2	6	
10	4	4	3	3	4	2	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	1	4	1	4	1	7	1
11	4	2	5	4	3	1	3	2	5	2	4	3	4	2	5	4	1	5	2	3	1	6	4	3	1	4	3	4	2	5	3	2	5	6	2
12	3	6	1	6	1	6	6	1	5	2	5	2	5	2	5	1	1	6	1	3	1	6	6	1	1	1	6	3	5	2	1	5	1	3	5
13	6	1	6	1	6	5	4	5	2	5	6	1	6	1	6	5	5	3	4	4	4	3	1	6	5	2	5	5	1	6	4	4	3	2	6
14	6	2	5	1	6	4	5	6	4	3	4	3	6	5	2	6	5	5	2	2	5	2	2	5	3	3	4	1	6	6	6	6	6	1	7
15	2	3	4	5	2	3	5	4	4	3	6	1	5	2	5	5	3	6	1	2	5	2	4	3	1	6	4	2	3	4	2	3	4	4	4
16	3	2	5	4	3	3	5	2	3	4	6	1	3	5	2	3	3	4	3	3	5	2	4	3	2	4	3	2	5	2	2	3	2	4	4
17	4	4	3	3	4	3	5	4	5	2	3	4	6	4	3	3	4	5	2	4	6	1	6	1	3	6	1	3	5	2	5	5	5	5	3
18	5	1	6	1	6	3	1	6	1	6	5	2	5	4	3	6	6	1	6	6	6	1	1	6	6	1	6	5	1	6	7	7	5	6	2
19	5	3	4	5	2	3	3	5	4	3	3	4	5	4	3	3	2	4	3	4	2	5	4	3	1	6	4	3	4	1	2	3	4	4	4
20	3	2	5	6	1	4	2	6	2	5	3	4	5	3	4	2	5	1	6	5	1	6	1	6	5	1	6	5	1	6	2	2	3	3	5
21	5	1	6	6	1	1	6	1	6	1	1	6	6	4	3	4	1	6	2	2	1	6	6	1	4	3	4	5	2	1	2	4	4	4	4

22	5	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	5	6	3	4	3	3	4	3	4	2	5	4	3	4	2	5	3	3	4	2	4	3	6	2	
23	4	2	5	2	5	3	4	4	2	5	3	4	6	4	3	3	2	3	4	4	2	5	4	3	2	2	5	3	4	3	1	2	1	4	4	
24	4	2	5	4	3	2	4	3	3	4	4	3	4	4	3	2	3	5	2	4	4	3	5	2	2	4	3	3	5	2	1	1	2	2	6	
25	6	1	6	4	3	3	1	4	4	3	3	4	6	1	6	6	5	6	1	6	3	4	3	4	6	2	5	6	6	1	4	6	3	7	1	
26	6	1	6	2	5	1	5	5	1	6	5	2	6	1	6	5	5	4	3	2	5	2	2	5	6	3	4	6	3	4	7	7	5	3	5	
27	2	4	3	2	5	3	4	4	3	4	3	4	2	2	5	3	3	2	5	2	4	3	3	4	4	3	4	2	2	5	2	3	3	4	4	
28	5	2	5	2	5	3	2	4	2	5	4	3	6	4	3	4	2	3	4	5	2	5	2	5	4	1	6	5	2	5	5	2	2	5	3	
29	4	2	5	2	5	5	5	3	4	3	4	3	2	2	5	5	3	3	4	5	3	4	5	2	3	3	4	5	5	2	5	5	5	4	4	
30	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	5	
31	2	4	3	4	3	3	4	4	5	2	2	5	6	6	1	2	2	5	2	4	1	6	5	2	3	2	5	2	3	4	1	2	2	3	5	
32	5	2	5	1	6	2	2	3	2	5	4	3	5	2	5	5	4	5	2	5	1	6	4	3	5	2	5	4	4	3	5	5	4	3	5	
33	3	3	4	5	2	2	4	3	6	1	2	5	6	6	1	1	4	5	2	3	3	4	4	3	2	5	2	1	6	1	1	7	6	7	1	
34	5	2	5	5	2	2	5	3	4	3	2	5	5	4	3	3	2	3	4	6	1	6	2	5	2	1	6	4	3	4	2	3	7	5	3	
35	2	1	6	4	3	1	5	1	6	1	2	5	3	6	1	1	1	6	1	4	2	5	4	3	1	2	5	2	5	2	1	1	1	4	4	
36	4	3	4	2	5	2	3	4	3	4	3	4	4	5	2	3	3	4	3	4	2	5	4	3	3	1	6	4	5	2	4	5	7	6	2	
37	5	1	6	1	6	3	1	5	2	5	3	4	6	4	3	4	3	3	4	6	1	6	2	5	5	1	6	5	2	5	2	6	1	6	2	
38	6	1	6	1	6	2	2	5	3	4	1	6	6	1	6	6	1	4	3	4	6	1	4	3	3	2	5	6	2	5	5	7	5	1	7	
39	6	1	6	3	4	4	6	4	3	4	5	2	5	1	6	6	4	4	3	2	3	4	3	4	4	3	4	5	3	4	6	6	3	7	1	
40	6	1	6	1	6	3	1	1	3	4	1	6	6	4	3	6	5	4	3	6	2	5	1	6	2	4	3	6	1	6	6	6	4	5	3	
41	5	2	5	1	6	2	1	5	4	3	2	5	6	5	2	4	2	3	4	6	1	6	3	4	2	3	4	5	1	6	2	6	2	3	5	
42	6	2	5	5	2	2	1	2	4	3	1	6	5	2	5	6	1	6	1	6	1	6	2	5	1	1	6	6	1	6	2	6	6	2	6	
43	6	1	6	1	6	5	2	6	1	6	3	4	6	2	5	6	5	2	5	5	2	5	2	5	5	1	6	6	2	5	5	7	1	6	2	
44	5	4	3	3	4	4	4	2	3	4	2	5	6	4	3	3	5	6	1	4	2	5	4	3	4	2	5	4	2	5	1	2	1	6	2	
45	5	1	6	3	4	3	4	4	4	3	5	2	5	2	5	5	2	3	4	4	4	3	3	4	3	2	5	5	2	5	2	6	5	5	3	
46	5	4	3	1	6	2	2	6	3	4	3	4	5	5	2	5	5	2	5	5	2	2	5	5	1	6	5	2	5	6	4	5	6	2		
47	5	1	6	1	6	6	1	4	2	5	2	5	5	1	6	5	5	2	5	6	1	6	1	6	5	1	6	4	1	6	4	6	6	7	1	
48	6	4	3	1	6	1	1	3	2	5	2	5	5	2	5	6	3	6	1	6	1	6	2	5	6	4	3	6	3	4	1	7	7	7	1	
49	5	2	5	3	4	4	3	5	2	5	4	3	5	4	3	4	4	4	3	5	3	4	3	4	5	2	5	5	3	4	6	6	5	6	2	
50	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	1	1	1	7	1	
51	5	3	4	1	6	3	4	6	3	4	4	3	4	3	4	5	3	1	6	3	3	4	4	3	3	4	3	5	2	5	2	3	3	6	2	
52	3	3	4	3	4	3	2	2	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4

53	6	1	6	5	2	1	2	1	6	1	4	3	6	3	4	6	1	6	1	4	5	2	6	1	1	4	3	6	1	6	1	6	1	6	1	2	6
54	3	5	2	4	3	3	5	4	5	2	2	5	5	4	3	2	4	3	4	3	3	4	4	3	3	5	2	3	4	3	3	4	4	4	5	3	
55	5	1	6	5	2	3	4	2	5	2	5	2	4	2	5	5	2	5	2	4	3	4	5	2	4	3	4	5	5	2	1	6	2	6	2		
56	3	1	6	2	5	1	6	1	4	3	3	4	6	2	5	1	1	6	1	1	2	5	6	1	1	4	3	4	6	1	1	6	1	7	1		
57	4	1	6	2	5	3	3	5	3	4	6	1	4	3	4	4	2	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	7	7	4	2	6		
58	5	2	5	4	3	2	1	2	5	2	5	2	5	3	4	4	3	2	5	6	4	3	4	3	4	3	4	5	4	3	1	6	5	5	3		
59	3	3	4	2	5	2	2	2	2	5	4	3	1	1	6	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	5	3	4	1	4	4	7	1		
60	6	1	6	3	4	6	1	3	3	4	2	5	6	2	5	4	3	2	5	6	1	6	2	5	2	1	6	5	1	6	4	4	1	6	2		
61	6	1	6	2	5	5	2	5	3	4	4	3	5	4	3	5	5	2	5	5	3	4	2	5	5	2	5	5	3	4	3	5	2	6	2		
62	6	6	1	4	3	1	3	3	1	6	1	6	6	3	4	3	1	6	1	6	1	6	6	1	1	1	6	4	1	6	4	4	1	4	4		
63	5	2	5	2	5	2	3	2	4	3	2	5	6	3	4	5	3	4	3	6	2	5	2	5	3	5	2	5	2	5	3	5	3	5	3	2	6
64	5	5	2	2	5	2	1	5	2	5	5	2	6	1	6	5	2	2	5	5	6	1	4	3	2	2	5	5	2	5	4	3	4	6	2		
65	6	1	6	1	6	2	1	4	2	5	2	5	5	1	6	5	5	4	3	6	2	5	1	6	5	1	6	6	2	5	4	4	2	2	6		
66	5	2	5	2	5	4	2	5	2	5	3	4	6	2	5	6	4	3	4	5	3	4	2	5	5	1	6	5	2	5	4	5	2	5	3		
67	4	3	4	2	5	5	3	5	3	4	2	5	4	4	3	3	2	4	3	3	2	5	5	2	4	2	5	4	3	4	2	5	3	5	3		
68	4	3	4	3	4	3	1	3	4	3	3	4	6	3	4	4	3	5	2	6	6	1	4	3	3	2	5	4	4	3	2	5	4	6	2		
69	5	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	5	5	2	4	3	4	3	4	5	2	4	3	3	2	5	4	5	2	2	5	2	6	2		
70	6	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	6	4	3	6	2	5	2	4	3	4	4	3	3	1	6	6	4	3	2	6	2	3	5		
71	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	5	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	5	5	5	4	4		
72	5	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	6	4	3	5	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	5	4	3	4	6	3	5	3		
73	5	1	6	4	3	1	5	2	3	4	4	3	4	2	5	1	2	5	2	4	1	6	2	5	3	4	3	2	1	6	1	4	1	4	4		
74	4	3	4	4	3	2	6	3	3	4	3	4	4	5	2	3	2	4	3	2	3	4	4	3	2	4	3	4	2	5	1	2	2	6	2		
75	6	1	6	1	6	6	2	6	1	6	2	5	6	5	2	6	6	1	6	4	4	3	1	6	6	6	1	6	2	5	6	6	5	3	5		
76	3	1	6	2	5	3	3	4	3	4	6	1	4	4	3	3	5	5	2	4	6	1	5	2	4	3	4	2	5	2	1	1	1	4	4		
77	5	2	5	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	2	4	3	2	5	2	2	5	3	3	4	5	5	5	3		
78	1	1	6	1	6	4	2	5	5	2	2	5	5	3	4	2	4	2	5	5	2	5	1	6	3	1	6	3	3	4	1	4	2	5	3		
79	5	1	6	1	6	2	3	3	4	3	3	4	5	2	5	6	2	2	5	6	2	5	4	3	2	1	6	5	5	2	2	5	3	7	1		
80	5	2	5	2	5	3	2	4	2	5	2	5	6	3	4	4	4	1	6	5	3	4	2	5	4	2	5	5	1	6	6	7	5	4	4		
81	5	1	6	2	5	5	1	1	3	4	1	6	6	2	5	5	3	5	2	6	3	4	1	6	3	1	6	5	2	5	7	7	4	5	3		
82	2	5	2	4	3	3	6	2	5	2	5	2	6	6	1	3	2	4	3	2	4	3	4	3	2	6	1	2	5	2	1	1	5	4	4		
83	4	2	5	2	5	3	4	3	2	5	3	4	3	5	2	5	3	3	4	2	2	5	2	5	4	2	5	4	3	4	5	2	2	5	3		
84	1	2	5	3	4	2	5	3	2	5	2	5	2	2	5	1	2	2	5	4	3	4	5	2	3	3	4	1	6	1	3	4	2	7	1		

85	3	2	5	3	4	3	3	3	3	4	5	2	5	3	4	6	3	4	3	4	3	4	4	5	2	5	3	4	3	5	4	4	4			
86	6	2	5	6	1	5	1	1	1	6	6	1	6	2	5	5	1	6	1	5	2	5	5	2	2	1	6	5	3	4	1	2	1	7	1	
87	5	1	6	2	5	3	1	5	1	6	4	3	6	1	6	5	5	5	2	5	1	6	2	5	5	1	6	5	1	6	4	6	3	5	3	
88	5	1	6	6	1	4	4	3	3	4	6	1	6	4	3	4	2	6	1	5	2	5	5	2	3	5	2	5	5	2	6	6	6	5	3	
89	4	1	6	3	4	5	4	4	3	4	2	5	4	2	5	3	3	1	6	3	1	6	3	4	3	3	4	4	3	4	3	5	5	5	3	
90	5	2	5	2	5	4	4	4	5	2	6	1	5	2	5	6	3	2	5	5	1	6	2	5	2	2	5	6	4	3	5	4	7	3	5	
91	4	3	4	3	4	4	2	3	4	3	3	4	2	4	3	3	3	3	4	3	2	5	4	3	3	4	3	3	2	5	2	3	3	4	4	
92	5	1	6	4	3	3	5	2	3	4	5	2	4	1	6	3	4	4	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	5	2	1	2	6	6	2	
93	3	4	3	1	6	1	2	2	2	5	3	4	3	4	3	2	3	4	3	4	2	5	2	5	3	4	3	3	4	3	4	4	5	5	3	
94	6	1	6	2	5	4	1	3	1	6	5	2	6	1	6	6	4	4	3	6	6	1	2	5	4	2	5	6	2	5	7	6	7	1	7	
95	5	1	6	1	6	4	2	6	3	4	4	3	5	1	6	4	6	2	5	4	5	2	2	5	5	3	4	5	3	4	5	5	2	5	3	
96	4	4	3	4	3	2	2	3	3	4	4	3	5	3	4	4	3	3	4	5	3	4	2	5	4	2	5	5	4	3	6	5	4	5	3	
97	5	6	1	4	3	3	6	2	6	1	4	3	3	6	1	6	1	6	1	2	1	6	6	1	1	4	3	5	6	1	6	7	6	4	4	
98	6	1	6	5	2	3	5	1	5	2	2	5	5	1	6	6	2	6	1	5	2	5	5	2	2	4	3	6	3	4	3	4	5	6	2	
99	5	3	4	4	3	3	3	3	2	5	4	3	5	4	3	4	3	6	1	5	3	4	4	3	3	4	3	4	5	2	4	6	5	5	3	
100	4	4	3	2	5	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	5	4	3	4	2	3	2	5	3	
101	5	1	6	3	4	3	4	4	4	3	4	3	5	2	5	5	5	5	2	3	3	4	4	3	4	4	3	5	5	2	2	3	3	6	2	
102	6	2	5	1	6	2	1	6	1	6	3	4	6	3	4	6	4	1	6	6	5	2	1	6	2	1	6	6	3	4	6	7	2	1	7	
103	4	2	5	1	6	3	1	4	4	3	2	5	5	4	3	5	5	3	4	6	4	3	2	5	2	1	6	5	5	2	3	3	1	2	6	
104	5	6	1	5	2	6	6	4	6	1	6	1	2	6	1	3	1	4	3	2	1	6	6	1	1	4	3	3	6	1	1	1	1	1	7	
105	6	3	4	4	3	3	4	3	4	3	2	5	6	3	4	6	3	5	2	6	1	6	3	4	3	4	3	3	3	4	2	3	2	6	2	
106	6	1	6	2	5	5	2	4	3	4	3	4	5	2	5	5	4	4	3	6	4	3	2	5	4	2	5	6	3	4	6	5	4	4	4	
107	6	1	6	1	6	6	1	6	1	6	4	3	6	2	5	6	6	1	6	6	2	5	1	6	6	1	6	1	1	6	6	7	2	5	3	
108	5	1	6	1	6	3	2	6	1	6	3	4	4	4	3	5	5	1	6	5	2	5	1	6	5	3	4	5	3	4	5	5	3	4	4	
109	6	3	4	2	5	2	5	3	4	3	4	3	2	5	2	6	2	5	2	3	2	5	3	4	3	2	5	6	5	2	2	2	2	2	6	2

Nr.	OC01_05	OC01_05_R	OC01_06	OC01_06_R	OC01_07	OC01_08	OC01_08_R	OC02_01	OC02_01_R	OC02_02	OC02_03	OC02_04	OC02_04_R	OC02_05	OC02_06	OC02_07	OC02_08	OC03_01	OC03_02	OC02_02_R	OC03_03	OC03_03_R	OC03_04	OC03_05	OC03_06	OC03_07	OC03_08	OC03_08_R	OB01_01	OB01_02	OB01_03	OB01_04	OB01_05	OB01_06	OB01_07	
1	3	5	3	5	4	2	6	5	3	2	2	4	4	2	1	2	4	5	3	5	2	6	5	3	4	5	3	5	3	1	4	2	3	2	2	4
2	2	6	2	6	5	2	6	2	6	3	6	3	5	2	2	5	5	1	7	7	2	6	6	2	7	2	6	2	-1	4	4	3	4	4	4	4
3	6	2	6	2	3	2	6	2	6	3	3	3	5	5	5	5	2	2	6	4	3	4	2	5	3	5	3	5	3	4	4	3	2	3	3	3
4	2	6	2	6	2	2	6	2	6	2	2	2	6	2	2	2	3	3	5	3	3	5	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4
5	2	6	2	6	7	2	6	5	3	5	3	3	5	1	1	3	2	3	5	7	1	5	3	2	2	2	6	6	4	4	4	4	4	4	4	4
6	3	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
7	1	7	1	7	7	1	7	2	6	7	6	2	6	7	3	2	1	2	6	2	7	1	2	1	1	1	7	3	3	4	4	3	-1	2	3	3
8	2	6	2	6	5	2	6	1	7	7	7	1	7	7	7	6	6	6	2	6	2	6	6	6	6	6	6	6	-1	3	4	3	1	3	3	3
9	1	7	2	6	6	1	7	6	2	5	2	7	1	5	2	1	4	5	1	7	2	6	6	1	7	3	5	-1	-1	4	-1	3	4	4	4	4
10	6	2	6	2	1	7	1	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	6	4	4	4	1	3	7	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4
11	5	3	5	3	2	6	2	2	6	6	5	3	5	5	6	6	3	4	6	2	6	2	1	1	4	6	2	-1	-1	-1	4	-1	-1	-1	3	3
12	4	4	6	2	3	2	6	6	2	1	4	4	4	4	4	4	3	5	2	6	6	2	6	6	6	6	6	2	3	3	3	3	3	3	3	3
13	1	7	2	6	5	2	6	4	4	4	4	2	6	2	4	4	5	3	5	3	5	5	4	4	4	4	4	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
14	1	7	1	7	2	1	7	3	5	6	5	6	2	3	1	1	1	6	2	6	4	4	6	4	6	5	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3
15	2	6	3	5	4	4	4	2	6	5	4	3	5	5	5	6	4	5	3	5	3	5	5	4	5	6	4	4	-1	2	4	1	2	4	1	1
16	5	3	5	3	4	5	3	5	3	5	4	5	3	4	3	4	2	2	5	3	4	4	2	4	2	3	3	5	2	2	3	1	4	3	4	4
17	5	3	5	3	4	5	3	2	6	6	3	2	6	7	7	7	7	7	6	2	7	1	4	4	4	7	5	3	4	3	4	3	2	3	3	3
18	2	6	1	7	6	1	7	6	2	4	5	6	2	1	1	1	1	5	2	6	2	6	6	5	3	5	4	4	-1	3	4	-1	3	3	3	4
19	3	5	2	6	3	3	5	2	6	4	3	4	4	3	4	3	3	3	5	3	5	3	4	5	5	3	4	4	-1	-1	3	-1	-1	-1	-1	3
20	3	5	4	4	4	4	4	1	7	2	2	2	6	2	2	2	2	5	6	2	4	4	3	4	2	2	2	6	-1	-1	4	-1	-1	-1	-1	-1
21	2	6	4	4	4	5	3	3	5	1	5	7	1	2	4	1	4	1	7	4	4	4	1	1	4	4	4	-1	-1	3	-1	-1	4	-1	4	-1

22	6	2	5	3	2	5	3	6	2	2	5	5	3	6	5	5	6	3	7	1	7	1	2	2	2	2	2	6	3	4	1	2	1	2	2	
23	2	6	6	2	2	5	3	5	3	1	2	5	3	2	2	4	1	2	5	3	2	6	4	1	1	1	4	4	-1	4	4	3	4	4	3	
24	6	2	6	2	1	6	2	1	7	5	5	2	6	6	6	5	4	3	2	6	6	2	4	5	4	2	2	6	3	3	3	-1	-1	4	2	
25	3	5	3	5	5	1	7	3	5	7	3	4	4	6	6	7	5	4	7	1	7	1	4	3	4	1	5	3	4	3	4	4	4	4		
26	1	7	2	6	5	2	6	7	1	3	2	5	3	6	5	4	3	2	6	2	3	5	3	2	2	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	
27	4	4	5	3	3	4	4	5	3	4	3	4	4	4	5	5	5	3	4	4	3	5	3	4	4	3	2	6	3	4	4	3	1	3	3	
28	1	7	2	6	5	2	6	2	6	6	6	2	6	2	4	3	5	5	3	5	3	5	5	2	4	2	5	3	3	4	4	4	4	4	4	
29	3	5	6	2	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	4	5	5	5	4	4	5	3	4	5	2	3	3	5	3	2	2	2	3	2	2	
30	3	5	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3
31	6	2	6	2	3	6	2	1	7	7	6	6	2	5	5	5	2	4	4	4	5	3	3	4	3	3	5	3	-1	3	4	4	-1	3	1	
32	3	5	4	4	5	2	6	2	6	5	5	2	6	6	4	5	5	4	5	3	6	2	4	2	2	4	3	5	3	3	3	1	4	3	3	
33	7	1	7	1	1	7	1	1	7	7	7	3	5	6	6	6	1	1	7	1	7	1	1	1	1	1	7	1	-1	4	1	1	1	1	1	
34	1	7	1	7	6	2	6	2	6	3	6	6	2	6	6	7	2	3	4	4	5	3	7	3	4	5	5	3	-1	4	-1	2	4	4	-1	
35	5	3	6	2	2	7	1	1	7	6	6	1	7	7	7	7	6	4	7	1	7	1	1	1	1	1	4	4	-1	3	3	1	4	4	4	
36	5	3	4	4	4	3	5	1	7	7	7	1	7	7	7	7	2	5	2	6	6	2	7	5	6	7	4	4	2	3	4	3	4	4	3	
37	2	6	4	4	4	4	4	6	2	2	2	7	1	4	3	2	3	4	3	5	3	5	2	1	1	1	1	7	4	3	3	4	4	4	3	
38	1	7	1	7	7	1	7	6	2	1	4	7	1	1	1	1	1	7	4	4	6	2	4	1	7	7	4	4	4	2	4	3	3	-1	-1	
39	2	6	2	6	6	2	6	2	6	6	7	1	7	4	5	4	3	5	1	7	6	2	1	3	1	1	2	6	-1	4	4	2	-1	4	3	
40	3	5	3	5	5	3	5	3	5	2	2	4	4	4	4	3	5	2	3	5	7	1	1	6	1	1	3	5	-1	4	4	3	4	4	4	
41	2	6	1	7	3	2	6	6	2	2	2	3	5	2	2	2	2	3	2	6	5	3	2	4	5	2	4	4	3	2	3	3	-1	3	3	
42	6	2	5	3	2	3	5	7	1	5	6	2	6	4	4	2	5	1	2	6	6	2	6	4	6	1	6	2	1	3	2	1	1	3	2	
43	1	7	1	7	6	1	7	4	4	3	3	5	3	2	2	1	2	3	4	4	5	3	4	1	3	2	4	4	4	4	4	3	3	4	3	
44	2	6	2	6	3	3	5	7	1	4	2	5	3	5	1	1	1	6	3	5	4	4	4	2	2	2	2	6	2	3	4	2	1	3	3	
45	3	5	3	5	5	3	5	6	2	5	5	3	5	1	5	5	3	4	5	3	6	2	2	1	5	4	5	3	-1	2	4	2	4	4	4	
46	5	3	6	2	2	6	2	6	2	2	6	2	6	1	5	5	3	2	6	2	6	2	1	1	1	1	6	2	-1	4	1	1	2	1	1	
47	1	7	1	7	5	2	6	1	7	5	6	1	7	5	6	5	4	4	4	4	6	2	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	
48	1	7	1	7	7	1	7	7	1	1	1	6	2	1	1	1	1	1	1	6	2	7	1	1	1	1	1	7	1	-1	3	4	2	3	4	3
49	6	2	6	2	6	2	6	5	3	5	5	3	5	2	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	3	2	6	3	4	4	3	4	4	4	
50	7	1	7	1	1	7	1	7	1	4	1	6	2	4	1	1	1	4	7	1	4	4	1	1	1	4	7	1	-1	1	3	2	4	3	3	
51	4	4	4	4	4	6	2	7	1	4	3	2	6	7	5	6	5	2	5	3	6	2	2	1	2	2	6	2	4	4	4	4	3	3	4	
52	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	1	1	1	1	2	3	3	

53	2	6	2	6	7	2	6	2	6	1	1	1	7	5	1	1	1	4	5	3	5	3	1	1	1	1	4	4	3	4	4	4	3	4	4	
54	5	3	6	2	3	3	5	3	5	6	4	5	3	4	4	5	5	3	6	2	4	4	3	2	3	2	3	5	3	1	3	3	3	2	2	
55	2	6	6	2	2	3	5	7	1	1	1	6	2	2	2	2	5	5	3	4	4	5	2	6	4	4	4	4	3	2	3	2	3	2	3	
56	7	1	7	1	1	7	1	7	1	1	1	7	1	1	1	1	4	7	1	5	3	1	1	1	1	4	4	3	-1	4	1	3	3	-1		
57	3	5	3	5	5	3	5	7	1	4	5	6	2	4	3	1	3	5	6	2	7	1	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3		
58	4	4	3	5	5	3	5	1	7	1	3	2	6	6	2	5	4	1	2	6	6	2	1	4	2	1	4	4	-1	3	4	1	2	3	4	
59	7	1	7	1	7	7	1	4	4	1	1	7	1	4	4	4	4	2	2	6	1	7	2	2	2	2	2	6	-1	1	1	1	1	3	1	
60	2	6	2	6	5	2	6	6	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	6	2	6	4	4	4	4	4	4	3	3	4	-1	-1	4	4	
61	4	4	3	5	6	4	4	2	6	4	4	6	2	5	2	2	2	5	2	6	6	2	4	2	2	1	7	1	-1	4	4	-1	4	4	4	
62	2	6	1	7	4	4	4	1	7	7	4	4	4	5	4	5	4	3	1	7	4	4	4	1	7	4	7	1	4	4	4	3	4	4	4	
63	2	6	2	6	6	2	6	5	3	2	2	4	4	4	6	6	3	3	2	6	3	5	4	3	3	2	4	4	3	4	3	4	4	4	4	
64	1	7	1	7	5	1	7	2	6	5	2	6	2	1	1	1	2	5	6	2	2	6	4	3	1	1	4	4	3	1	4	2	3	4	4	
65	3	5	7	1	6	2	6	6	2	2	1	1	7	5	2	2	2	2	4	4	7	1	4	3	4	2	4	4	-1	-1	4	4	-1	-1	4	
66	3	5	3	5	5	2	6	3	5	3	2	2	6	2	2	4	3	3	5	3	5	3	2	2	2	2	6	2	4	4	4	3	4	4	3	
67	3	5	5	3	6	4	4	2	6	3	4	5	3	6	4	3	4	3	4	4	3	5	6	5	3	5	5	3	-1	3	2	4	3	-1	-1	
68	2	6	3	5	5	4	4	5	3	5	5	1	7	5	7	7	4	5	5	3	4	4	5	2	4	1	7	1	3	4	3	3	4	4	4	
69	5	3	4	4	4	4	4	2	6	2	5	5	3	4	6	6	1	4	2	6	6	2	4	2	4	4	4	4	3	2	4	3	4	3	3	
70	5	3	1	7	7	1	7	1	7	7	7	1	7	3	5	7	7	4	5	3	5	3	6	2	4	2	5	3	3	3	4	3	4	4	4	
71	3	5	3	5	5	3	5	4	4	5	5	5	3	5	5	7	5	5	4	4	3	5	6	4	5	4	5	3	3	1	1	2	3	1	2	
72	3	5	4	4	3	5	3	3	5	2	2	5	3	3	1	2	2	4	3	5	6	2	2	2	1	4	4	4	-1	3	-1	3	4	4	4	
73	4	4	6	2	1	5	3	5	3	5	4	5	3	5	2	4	1	4	3	5	4	4	4	1	3	4	4	4	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	
74	6	2	6	2	2	6	2	5	3	2	2	5	3	4	3	3	3	3	5	3	6	2	5	2	3	2	5	3	-1	3	4	2	2	4	4	
75	2	6	2	6	5	2	6	6	2	2	2	6	2	2	7	1	1	2	2	6	4	4	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
76	4	4	7	1	4	7	1	7	1	1	1	1	7	3	7	1	1	4	1	7	4	4	1	1	1	4	4	4	3	2	4	1	-1	3	3	
77	5	3	5	3	5	5	3	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3	2	3	4	3	4
78	3	5	7	1	1	7	1	4	4	5	5	3	5	4	4	3	5	4	6	2	5	3	2	2	2	1	4	4	-1	4	4	3	-1	4	3	
79	6	2	7	1	3	6	2	7	1	1	1	6	2	2	1	5	1	1	7	1	7	1	1	1	2	1	4	4	4	2	4	3	4	4	4	
80	3	5	2	6	6	2	6	2	6	2	1	7	1	5	4	5	5	4	6	2	6	2	3	2	3	3	3	5	2	4	4	2	4	3	4	
81	3	5	2	6	5	2	6	7	1	1	1	4	4	5	3	5	3	3	2	6	3	5	4	4	4	2	5	3	4	4	4	3	4	4	4	
82	6	2	3	5	2	5	3	6	2	1	2	6	2	4	1	1	1	2	5	3	6	2	2	2	5	3	1	7	3	2	4	3	3	3	3	
83	5	3	6	2	2	6	2	2	6	5	5	4	4	5	4	6	6	2	6	2	6	2	2	1	1	2	6	2	4	4	4	4	2	3	3	
84	7	1	7	1	1	7	1	7	1	1	2	4	4	2	6	2	3	4	2	6	4	4	2	5	2	1	3	5	2	1	2	2	3	1	1	

85	4	4	4	4	6	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	6	5	3	3	5	6	2	4	4	4	4	4	-1	-1	-1	4	2	3	3
86	1	7	6	2	7	2	6	7	1	2	2	1	7	2	7	1	1	4	5	3	7	1	5	7	5	2	4	4	4	4	3	4	-1	-1	3	3
87	1	7	1	7	5	1	7	6	2	1	1	1	7	1	1	1	2	7	1	7	1	1	1	1	1	7	1	4	3	4	4	4	4	4	4	
88	2	6	2	6	6	2	6	5	3	2	2	3	5	2	3	2	5	5	2	6	3	5	5	3	5	5	3	5	2	2	1	1	2	4	3	
89	4	4	4	4	5	5	3	1	7	7	7	2	6	5	7	7	7	3	6	2	6	2	1	1	1	1	4	4	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
90	1	7	1	7	6	1	7	6	2	7	6	1	7	6	5	5	2	5	3	5	4	4	5	5	4	5	4	4	-1	-1	-1	-1	3	4	3	
91	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	3	4	4	3	5	3	4	2	3	5	3	5	4	3	2	5	5	3	-1	3	3	4	2	4	4	
92	5	3	4	4	4	4	4	3	5	1	1	3	5	2	1	1	2	4	6	2	4	4	6	2	5	1	5	3	4	2	3	2	4	4	4	
93	3	5	2	6	4	4	4	3	5	3	4	4	4	2	3	4	4	2	3	5	3	5	4	4	3	3	3	5	4	3	3	2	3	2	1	
94	7	1	1	7	7	1	7	7	1	7	7	1	7	7	7	2	7	6	1	7	1	7	1	7	1	2	7	1	4	4	4	4	4	2	4	4
95	2	6	2	6	5	2	6	6	2	1	2	3	5	1	3	4	2	5	2	6	6	2	5	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
96	3	5	5	3	3	3	5	2	6	6	5	2	6	5	5	6	4	3	3	5	3	5	4	2	2	2	4	4	2	4	4	2	3	3	4	
97	7	1	3	5	6	5	3	1	7	7	7	1	7	7	7	7	3	4	4	4	5	3	3	5	4	5	2	6	-1	4	3	1	1	3	1	
98	7	1	6	2	2	6	2	3	5	2	2	6	2	6	6	6	3	6	6	2	6	2	6	6	6	4	2	6	-1	2	1	2	1	2	2	
99	3	5	3	5	3	3	5	2	6	5	5	3	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	2	1	3	2	
100	4	4	4	4	2	4	4	5	3	2	2	2	6	4	2	3	4	4	5	3	5	3	4	1	1	1	4	4	3	3	2	3	2	2	1	
101	3	5	6	2	5	3	5	5	3	2	2	2	6	4	3	3	3	2	6	2	7	1	2	2	2	5	5	3	4	3	3	3	-1	4	3	
102	1	7	1	7	6	1	7	1	7	6	6	1	7	5	5	5	6	4	2	6	1	7	5	2	4	1	4	4	4	3	4	3	4	4	4	
103	2	6	2	6	6	2	6	3	5	5	5	6	2	4	3	5	6	3	7	1	2	6	5	3	5	2	5	3	-1	2	4	2	-1	3	3	
104	7	1	7	1	3	6	2	7	1	7	7	1	7	7	7	7	5	5	7	1	7	1	1	7	1	2	5	3	-1	2	3	2	3	4	4	
105	3	5	4	4	2	3	5	5	3	5	1	3	5	3	3	5	1	5	4	4	4	4	2	2	2	4	5	3	-1	3	3	-1	2	4	3	
106	3	5	3	5	6	2	6	5	3	6	6	2	6	6	6	6	7	3	7	1	7	1	4	3	3	4	5	3	-1	3	3	3	2	4	4	
107	1	7	1	7	7	1	7	1	7	6	3	5	3	5	6	7	1	4	5	3	7	1	2	2	4	1	7	1	4	4	4	4	-1	4	4	
108	4	4	3	5	5	3	5	2	6	3	2	5	3	5	5	6	5	2	5	3	6	2	2	2	3	2	5	3	-1	3	2	2	-1	3	3	
109	7	1	6	2	5	7	1	2	6	3	2	5	3	4	3	5	4	4	4	4	3	5	5	6	3	5	2	6	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	

Nr.	Anzahl_Onboarding										Commitment_gesamt		AZ_gesamt	Alter	Zufriedenheit_Onboarding	Commitment_affektiv	Commitment_kalkulatorisch	Commitment_normativ
	OB01_08	OB02_09	OB02_10	OB02_11	OB02_12	OB02_13	OB02_14	OB02_15	OB02_16	OB02_17								
1	-1	-1	3	3	3	-1	-1	2	-1	3	12	4	4,31	31	2,75	4,75	2,5	4,75
2	-1	2	3	3	1	3	1	2	3	2	15	4,54	4,56	42	2,87	4,75	4,25	4,63
3	4	-1	-1	3	3	2	1	2	4	-1	14	4,17	3,92	45	2,93	3,5	4,63	4,38
4	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	7	3,58	3,5	28	3,86	4	3	3,75
5	2	3	4	3	4	4	-1	4	4	4	16	4	5,19	37	3,69	5,75	2,88	3,38
6	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	17	4,21	4,08	28	3,65	4,5	4	4,13
7	2	-1	2	2	3	4	-1	-1	4	-1	12	4,42	4,33	45	3	6,38	4,75	2,13
8	3	-1	-1	-1	3	-1	1	2	2	-1	11	6,08	4,08	28	2,55	5,5	6,75	6
9	-1	-1	1	3	3	3	3	-1	1	1	11	4,63	3,72	22	2,73	6,13	2,75	5
10	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	17	3,21	3,28	30	3,24	1,63	3,88	4,13
11	-1	-1	3	1	3	3	-1	2	2	-1	8	3,38	3,14	38	2,63	2,75	5,25	2,13
12	3	3	3	3	4	4	3	4	4	1	17	3,83	2,75	23	3,12	3,38	3,25	4,88
13	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	4,5	5,03	45		5,13	4,13	4,25
14	-1	-1	3	3	3	4	3	3	4	3	15	4,71	4,06	47	3,27	6	3	5,13
15	2	1	3	3	4	-1	-1	2	1	2	14	4,63	3,56	53	2,29	4	5	4,88
16	3	-1	1	2	1	1	-1	2	3	2	15	3,21	3	30	2,27	3	3,5	3,13
17	2	2	2	3	4	3	2	3	3	3	17	4,54	3,17	39	2,88	3,5	6,13	4
18	-1	-1	-1	3	-1	3	-1	-1	4	3	9	4,33	4,89	30	3,33	5,88	2,13	5
19	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	-1	3	5	3,71	3,5	27	3	3,63	3,75	3,75
20	4	-1	-1	-1	-1	4	-1	-1	-1	-1	3	3,42	4,81	29	4	3,63	3,13	3,5
21	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	-1	-1	-1	3	2,83	2,92	32	3	3,13	2,5	2,88

22	2	1	3	1	2	1	1	3	1	2	17	3,08	4	26	1,88	2,63	4,25	2,38
23	-1	4	3	3	3	-1	-1	3	3	3	13	2,54	4,08	30	3,38	2,63	2,25	2,75
24	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	5	3,88	3,28	28	3	2,13	5,5	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	17	4,17	4,19	28	3,88	4,5	5,38	2,63
26	4	4	4	4	3	2	-1	2	-1	4	15	4,08	4,39	31	3,47	6	3,38	2,88
27	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	17	3,79	3,44	33	3,29	3,25	4,13	4
28	4	4	1	2	3	3	3	2	3	3	17	4,38	4,36	24	3,24	4,5	4,75	3,88
29	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	17	4,08	3,69	28	2,35	4,13	4,25	3,88
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	17	3,79	3,56	29	3	4,13	3,5	3,75
31	3	3	-1	2	3	-1	-1	-1	3	1	11	3,54	3,25	30	2,73	2,38	4,88	3,38
32	3	4	3	4	3	3	-1	2	2	4	16	4,46	4,17	26	3	4,88	5,25	3,25
33	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	3	2,89	30	1,19	2,38	5,63	1
34	-1	-1	-1	2	3	-1	-1	3	-1	-1	7	4,63	3,97	35	3,14	5,13	4,75	4
35	2	1	1	1	1	1	1	2	1	3	16	3,42	2,58	28	2,06	1,88	6,63	1,75
36	-1	2	3	2	-1	-1	-1	2	-1	2	12	5,29	3,89	26	2,83	4,25	6,38	5,25
37	3	4	1	2	4	4	4	3	4	2	17	3,08	4,67	28	3,29	3,63	2,38	3,25
38	-1	-1	-1	4	4	4	-1	-1	-1	2	9	4,17	4,56	27	3,33	6,5	1,5	4,5
39	-1	-1	-1	4	2	3	-1	-1	-1	-1	8	4,5	4,17	45	3,25	5	5,25	3,25
40	-1	4	-1	2	4	2	1	-1	-1	4	12	3,75	4,47	37	3,33	4,88	3,63	2,75
41	-1	-1	-1	3	4	4	-1	-1	-1	3	10	3,54	4,25	22	3,1	4,63	2,38	3,63
42	1	2	2	2	1	1	1	1	-1	2	16	3,88	4,25	44	1,63	4	4,13	3,5
43	4	4	4	3	2	2	-1	4	4	4	16	3,58	5,25	30	3,5	5,25	2,5	3
44	1	3	1	4	4	4	4	4	1	3	17	3,13	3,75	34	2,76	3,25	2,25	3,88
45	-1	2	-1	4	2	-1	-1	-1	-1	3	10	3,79	4,08	35	3,1	4,5	3,88	3
46	1	1	1	4	1	-1	3	-1	-1	-1	12	2,83	4,53	31	1,75	3,25	3,75	1,5
47	4	4	4	4	4	4	1	1	-1	4	16	4,88	5,39	34	3,63	5,25	5,63	3,75
48	-1	-1	1	3	3	-1	-1	1	4	1	12	2,58	4,53	29	2,67	5,5	1,13	1,13
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	17	4,38	4,42	23	3,24	4,38	4,38	4,38
50	3	2	2	3	1	1	1	2	3	1	16	1,67	3,19	34	2,19	1	1,88	2,13
51	4	3	-1	3	4	3	-1	3	-1	3	14	3,21	4,03	33	3,5	3	4,63	2
52	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	17	4,08	3,47	39	2,82	3,88	4,25	4,13

53	1	3	3	3	4	3	-1	3	-1	3	15	3,33	3,36	32	3,27	4,88	2,88	2,25
54	3	2	1	2	3	2	3	2	2	2	17	3,63	3,19	25	2,29	3,38	4,5	3
55	-1	-1	-1	-1	2	-1	-1	2	-1	-1	9	3	3,69	27	2,44	3,25	1,63	4,13
56	4	1	-1	4	1	1	1	-1	3	-1	12	1,54	2,81	24	2,42	1,63	1	2
57	3	3	3	3	3	3	3	3	-1	3	16	3,96	3,72	37	3,19	5,5	2,88	3,5
58	-1	-1	1	1	2	2	-1	-1	-1	-1	10	3,71	3,75	29	2,3	4,25	4,25	2,63
59	1	-1	1	1	1	1	1	2	1	-1	14	3	3,44	32	1,21	2,5	2,88	3,63
60	-1	-1	-1	-1	4	-1	-1	-1	-1	-1	6	4,13	4,78	39	3,67	4,25	3,75	4,38
61	3	4	-1	2	3	-1	-1	4	-1	4	11	3,38	4,72	29	3,64	3,88	3,38	2,88
62	4	4	-1	4	4	-1	-1	4	-1	-1	12	4,38	3,47	34	3,92	4,25	5	3,88
63	4	-1	-1	3	4	-1	-1	-1	-1	-1	10	4,21	4,03	24	3,7	5,13	3,75	3,75
64	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	17	3,54	4,11	34	3,35	4,88	2,5	3,25
65	-1	3	-1	3	4	4	4	4	-1	-1	9	3,38	5,08	24	3,78	4,25	2,88	3
66	4	2	1	3	1	1	-1	2	-1	2	15	3,38	4,92	27	2,8	4,38	3,38	2,38
67	3	3	2	4	2	4	3	3	3	3	14	4,08	3,83	27	3	3,88	4,13	4,25
68	3	3	2	4	3	2	2	3	3	3	17	4,21	3,78	26	3,12	4,13	5,38	3,13
69	-1	-1	-1	3	4	4	-1	-1	4	-1	11	3,71	3,53	32	3,36	3,25	4,13	3,75
70	4	-1	3	3	3	4	2	2	1	1	16	4,83	3,67	34	3	4,88	6,25	3,38
71	1	1	-1	2	2	1	-1	-1	2	-1	13	4,75	3,78	25	1,69	4,88	4,88	4,5
72	-1	-1	4	-1	4	-1	-1	4	-1	4	9	3,13	3,75	28	3,78	3,88	2,5	3
73	-1	-1	-1	-1	3	-1	-1	4	-1	-1	3	3,17	3,33	24	3,33	2,5	3,38	3,63
74	1	4	2	3	3	3	1	1	4	3	16	2,54	3,19	35	2,75	1,88	2,88	2,88
75	4	3	1	4	3	4	4	2	4	3	17	3,88	5,08	65	3,53	5,63	2,38	3,63
76	-1	-1	-1	2	4	4	-1	-1	3	3	11	2,71	3,11	28	2,91	2,13	2,75	3,25
77	4	4	3	2	3	3	2	3	3	3	17	4,25	3,56	26	3,06	4	4,5	4,25
78	3	-1	3	1	4	-1	3	4	-1	4	12	3,04	4,25	27	3,33	2,25	4,38	2,5
79	3	3	1	1	1	1	1	2	4	2	17	1,88	4,33	24	2,59	2,38	1,75	1,5
80	2	3	2	2	2	1	1	2	4	3	17	4,08	4,67	28	2,65	5,63	3,63	3
81	4	3	3	3	3	-1	-1	4	2	3	15	4,04	4,58	26	3,47	5,38	2,88	3,88
82	3	-1	2	2	2	3	-1	3	3	3	15	2,63	2,53	31	2,8	2,88	1,75	3,25
83	2	2	2	3	2	2	1	1	1	1	17	3,17	4,08	54	2,41	2,63	5,13	1,75
84	2	2	3	1	1	1	3	1	3	2	17	2,67	2,83	29	1,82	1,75	2,63	3,63

85	-1	4	-1	3	4	4	-1	3	-1	-1	9	4,21	4,06	27	3,33	4,38	4	4,25
86	-1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	8	3,38	3,75	41	2,75	3,38	2,88	3,88
87	4	-1	4	4	3	-1	3	4	3	4	15	2,75	4,83	24	3,73	5,25	1,88	1,13
88	1	3	3	2	4	4	4	4	3	4	17	4,5	3,42	28	2,76	5,63	3	4,88
89	-1	-1	-1	-1	3	-1	-1	-1	-1	-1	1	4,17	4,14	27	3	4	6,63	1,88
90	-1	-1	4	4	3	4	3	-1	-1	4	9	5,21	4,28	31	3,56	6	5	4,63
91	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	16	3,71	3,44	31	3,19	3,63	3,88	3,63
92	3	-1	1	1	1	1	-1	1	-1	-1	13	2,96	3,56	26	2,38	3,25	2,25	3,38
93	2	2	3	3	4	3	3	3	4	3	17	3,96	3,31	23	2,82	4,38	3,63	3,88
94	4	2	3	-1	-1	-1	-1	4	1	3	13	5,25	4,78	47	3,31	6,13	5,63	4
95	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	17	3,79	4,83	53	3,88	4,75	2,5	4,13
96	-1	3	-1	2	3	3	-1	-1	-1	3	12	4,33	4	29	3	4,25	5,38	3,38
97	-1	2	-1	1	1	2	-1	-1	-1	-1	10	5,17	2,64	29	1,9	4,75	6,5	4,25
98	2	1	1	3	3	3	2	2	1	1	16	3,79	3,58	33	1,81	2,63	4	4,75
99	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	17	4,33	3,72	32	1,71	4,5	4,5	4
100	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	17	2,96	3,94	23	2,29	3	3,25	2,63
101	3	-1	3	2	3	3	-1	-1	-1	3	12	3	3,92	41	3,08	3,38	3,25	2,38
102	4	4	2	4	4	2	2	3	3	3	17	5,38	4,89	24	3,35	6,13	5,88	4,13
103	2	2	3	3	3	-1	-1	4	4	4	13	4,17	4,36	40	3	4,63	4,38	3,5
104	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	6	3,58	2,72	22	3	2,13	6	2,63
105	-1	-1	-1	-1	3	-1	-1	3	-1	-1	7	3,21	4,06	27	3	3,13	3,25	3,25
106	3	-1	2	3	3	3	-1	-1	-1	-1	11	4,54	4,78	26	3	5,13	5,75	2,75
107	-1	-1	-1	4	4	4	4	-1	4	4	12	4,25	5,19	53	4	5,75	4,75	2,25
108	4	-1	3	-1	3	-1	-1	2	-1	-1	9	3,75	4,86	39	2,78	4,5	4,38	2,38
109	-1	-1	-1	-1	-1	3	3	3	3	2	6	3,54	3,58	21	2,67	2,13	3,75	4,75

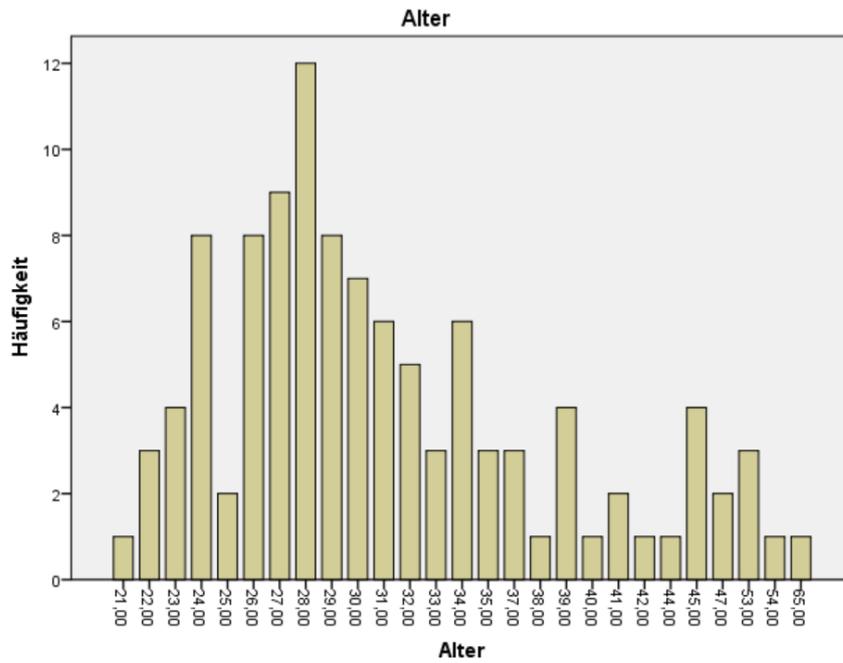
Ursprungsländer der StudienteilnehmerInnen

Tabelle 8: Darstellung der Verteilung der Ursprungsländer (N = 109)

Ursprungsland	Prozent	N
Keine Angabe	3,7 %	4
Bosnien und Herzegowina	0,9 %	1
Brasilien	0,9 %	1
Canada	0,9 %	1
Dänemark	0,9 %	1
Deutschland	18,4 %	20
Frankreich	0,9 %	1
Griechenland	1,8 %	2
Indien	1,8 %	2
Iran	0,9 %	1
Island	0,9 %	1
Italien	14,7 %	16
Jamaica	0,9 %	1
Niederlande	2,8 %	3
Österreich	32,1 %	35
Polen	0,9 %	1
Rumänien	1,8 %	2
Russland	0,9 %	1
Serbien	1,8 %	2
Slowakei	0,9 %	1
Slowenien	0,9 %	1
Ungarn	2,8 %	3
Vereinigtes Königreich Großbritannien und Nordirland	4,5 %	5
Vereinigte Staaten von Amerika	2,8 %	3

Alter der StudienteilnehmerInnen I

Abbildung 9: Darstellung der Verteilung des Alters in Jahren (N = 109)



Alter der StudienteilnehmerInnen II

Tabelle 9: Darstellung der Verteilung des Alters in Jahren (N = 109)

Alter (in Jahren)	Häufigkeit (N)	Prozent	Kumulierte Prozent
21	1	,9	,9
22	3	2,8	3,7
23	4	3,7	7,3
24	8	7,3	14,7
25	2	1,8	16,5
26	8	7,3	23,9
27	9	8,3	32,1
28	12	11,0	43,1
29	8	7,3	50,5
30	7	6,4	56,9
31	6	5,5	62,4
32	5	4,6	67,0
33	3	2,8	69,7
34	6	5,5	75,2
35	3	2,8	78,0
37	3	2,8	80,7
38	1	,9	81,7
39	4	3,7	85,3
40	1	,9	86,2
41	2	1,8	88,1
42	1	,9	89,0
44	1	,9	89,9
45	4	3,7	93,6
47	2	1,8	95,4
53	3	2,8	98,2
54	1	,9	99,1
65	1	,9	100,0
Gesamt	109	100,0	