

Teil IV:
Bereitstellung im demografischen Wandel

Tim Warszta, Lisa Drescher

Zur Bindung von gewerblich-technischen Auszubildenden – eine empirische Analyse

Abstract: In dieser Studie werden Bindungsfaktoren bei gewerblich-technischen Auszubildenden untersucht. Auf Basis einer quantitativen Onlinebefragung von $n = 392$ Auszubildenden wurden per Regressionsanalyse jene Variablen ermittelt, die Varianz im affektiven Commitment gegenüber dem Ausbildungsbetrieb identifizieren. Als Ergebnis klären die Variablen Zufriedenheit mit den Arbeitsaufgaben, Soziale Unterstützung, Zufriedenheit mit der Bezahlung, Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen und Bedeutsamkeit der Aufgaben 43 Prozent der Varianz auf.

This study examines bonding factors in industrial and technical apprentices. Based on a quantitative online survey of $n = 392$ apprentices, variables explaining variance in affective commitment were identified using regression analysis. As a result, satisfaction with job tasks, social support, pay satisfaction, satisfaction with working conditions, and task importance account for 43 percent of the variance.

Keywords: Ausbildung, affektives Commitment, Arbeitszufriedenheit, Bindungsmanagement

1 Einführung

Das Ziel dieser Studie ist die Identifikation von Bindungsfaktoren für gewerblich-technische Auszubildende. In vielen technischen Berufen ist ein Mangel an Fachkräften spürbar (Statista 2022a), sodass die Nachwuchsgewinnung und -ausbildung in den Fokus rücken. Jedoch klaffte in den letzten Jahren die Schere der unbesetzten Ausbildungsplätze und der unversorgten Bewerbenden immer weiter auseinander, sodass die Besetzung von Ausbildungsplätzen immer schwieriger wird (Statista 2022b). Problematisch ist insbesondere auch die Bindung von Auszubildenden. So liegt die Quote der Ausbildungsabbrüche in den letzten Jahren kontinuierlich auf hohem Niveau – im Jahr 2019 betrug sie 26,9 Prozent (Statista 2022c). Vor diesem Hintergrund wurden in der Vergangenheit von Gewerkschaftsseite Mängel und Probleme in der Berufsausbildung aufgezeigt (DGB 2018, 2020). Die vorliegende Studie betrachtet gezielt positive, bindende Aspekte in der Ausbildung für die Gruppe der gewerblich-technischen Auszubildenden. Unter gewerblich-technischen Auszubildenden werden in dieser Studie Ausbildungsberufe (m/w/d) wie Chemielaborant, Elektroniker, Fachinformatiker, Industriemechaniker, Mechatroniker oder

Zerspanungsmechaniker subsummiert. Die Studie erhebt das affektive Commitment der Auszubildenden als zentrale Variable für Bindung sowie Variablen, die Unterschiede im affektiven Commitment der Auszubildenden erklären und leitet hieraus evidenzbasierte Handlungsempfehlungen für die Betriebe ab.

2 Theorie

2.1 Commitment

Das Konstrukt organisationales Commitment steht für die Bindung und das Zugehörigkeitsgefühl von Mitarbeitenden gegenüber ihrer Organisation (Felfe 2008; Matiaske & Weller 2003; van Dick 2003). In empirischen Studien konnte ein negativer Zusammenhang zwischen Commitment und Kündigungsabsicht sowie einer tatsächlichen Durchführung der Kündigung nachgewiesen werden (Allen, Bryant & Vardamon 2010; Griffeth, Hom & Gaertner 2000; Randall 1990). Meyer und Allen (1984) unterscheiden als drei Formen des Commitments affektives, normatives und kalkulatorisches Commitment.

Dabei beschreibt affektives Commitment die emotionale Verbundenheit, die Mitarbeitende gegenüber ihrer Organisation verspüren (Allen & Meyer 1990). Das affektive Commitment basiert auf einer Identifikation der Mitarbeitenden mit den Werten der Organisation (Westphal 2011). Es ist insofern von besonderer Bedeutung, als dass das affektive Commitment im Gegensatz zu den anderen Formen eine hohe Korrelation mit erwünschtem Arbeitsverhalten aufweist (Kanning 2016; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnysky 2002). Weiterhin führt ein hohes affektives Commitment zu einer verbesserten Kompensation des Stresserlebens (Schilling 2014).

Das normative Commitment wird durch moralische Wertvorstellungen beeinflusst (Kanning 2016). Dem Leistungs-Gegenleistungsprinzip folgend, könnten sich Mitarbeitende beispielsweise moralisch verpflichtet fühlen, positives Verhalten der Organisation durch Verweildauer zu kompensieren (Meifert 2005; Westphal 2011). Zudem kann normatives Commitment durch Sozialisationserfahrungen verstärkt werden. In diesem Sinne verspüren Mitarbeitende, die aus einem Umfeld stammen, das von starker Treue gegenüber der Arbeitgeberorganisation geprägt ist, die Verpflichtung, lange bei ihrem Arbeitgeber zu bleiben (Meifert 2005).

Kalkulatorisches Commitment basiert auf rationalen Überlegungen (Meyer & Allen 1984; Wolf 2013). Die Stärke der Bindung wird durch eine Kosten-Nutzen-Abwägung beeinflusst (Westphal 2011). Dazu zählen beispielsweise die

Wechselkosten, die entstehen würden, wenn Mitarbeitende die Organisation verlassen würden (van Dick 2003).

Zentral für die Bindung ist das affektive Commitment (Felfe 2008), d. h. die emotionale Verbundenheit mit dem Betrieb. Aufgrund seiner Bedeutung für Verweildauer und erwünschtes Arbeitsverhalten zeigte sich in der Vergangenheit ein hohes Forschungsinteresse an den Einflussfaktoren auf das affektive Commitment (Westphal & Gmür 2009).

2.2 Einflussfaktoren der Arbeitszufriedenheit auf das Commitment

Bereits Hackman und Oldham (1975, 1980) betonen in ihrem Job Characteristics Model die Relevanz von zentralen Aspekten der Arbeitstätigkeit für Wohlbefinden und Produktivität der Mitarbeitenden. Dabei beschreiben sie die Variablen Ganzheitlichkeit der Aufgabe, Bedeutsamkeit der Aufgabe, Vielfalt der Fertigkeiten, Autonomie und Feedback als relevante Kerndimensionen der Arbeit. In einer der ersten Metaanalysen zum organisationalen Commitment identifizierten Mathieu & Zajac (1990) aufgabenbezogene Faktoren wie die Vielfalt der Fertigkeiten, aber auch soziale Faktoren wie das Verhalten der Führungskraft als bedeutsame Antezedenzen von organisationalem Commitment. Jüngere Studien kommen zu dem Schluss, dass Arbeitsmotivation (Gagné, Chemolli, Forest & Koestner 2008), allgemeine Arbeitszufriedenheit (Lumley, Coetzee, Tladinyane & Ferreira 2011) und sinnhafte Aufgaben (Geldenhuis, Taba & Venter 2014) positiv mit dem organisationalen Commitment zusammenhängen. Weitere Studien fanden Zusammenhänge zwischen der Variable Leader-Member-Exchange, welche die Qualität der Führungskraft-Mitarbeitenden-Beziehung erfasst, und dem organisationalen Commitment im Allgemeinen (Hsieh 2012) und dem affektiven und normativen Commitment im Speziellen (Leow & Khong 2009). In einer früheren Studie der Autoren dieses Beitrags (Drescher & Warszta 2021) mit einer Stichprobe von Auszubildenden wurden die soziale Unterstützung, die Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen, die Zufriedenheit mit den Arbeitsaufgaben und die Zufriedenheit mit der Bezahlung als wichtigste erklärende Variablen für das affektive Commitment identifiziert.

Vor diesem Hintergrund werden in der hier vorgestellten Studie die Zusammenhänge zwischen dem affektiven Commitment von gewerblich-technischen Auszubildenden und verschiedenen Aspekten des Ausbildungsverhältnisses untersucht. Die zentrale Forschungsfrage lautet daher:

Welche Einflussfaktoren der Arbeitszufriedenheit erklären die Varianz im affektiven Commitment der Auszubildenden?

3 Methode

3.1 Stichprobe

Es wurden 392 Auszubildende aus dem gewerblich-technischen Bereich befragt. Davon identifizierten sich 102 als weiblich, 285 als männlich und 4 als divers. Eine Person verzichtete auf die Mitteilung des Geschlechts. Das Durchschnittsalter lag bei 21,90 (SD = 4,65) Jahren. 41 Auszubildende gaben an, einen Migrationshintergrund zu haben. Von den teilnehmenden Auszubildenden waren 27,3 Prozent im ersten Ausbildungsjahr, 30,9 Prozent im zweiten Ausbildungsjahr, 33,9 Prozent im dritten Ausbildungsjahr und 7,6 Prozent im vierten Ausbildungsjahr.

3.2 Instrumente

Abhängige Variable: Als abhängige Variable wurde *Affektives Commitment* auf Basis einer 5-Item-Skala von Felfe, Six, Schmook und Knorz (2014) erhoben (Beispielitem: „Ich bin stolz darauf, dieser Organisation anzugehören.“). Die Reliabilität lag in der vorliegenden Studie bei $\alpha = 0.90$.

Als postulierte *unabhängige Variablen* wurden einzelne Bereiche der Arbeitszufriedenheit in der Ausbildung auf Basis des Inventars zur betrieblichen Ausbildungsqualität (IBAQ; Velten & Schnitzler 2012) erhoben. *Feedback* wurde über eine 5-Item-Skala erfasst. Eines der Items lautet: „Mein Ausbilder führt regelmäßig Feedback-Gespräche mit mir über meine Arbeit“. Die Reliabilität innerhalb dieser Studie lag bei $\alpha = 0.90$. *Arbeitsaufgaben* wurden über eine 6-Item-Skala erfasst. Ein Beispielitem für die Arbeitsaufgaben lautet: „Meine Aufgaben im Betrieb sind abwechslungsreich.“ Die Reliabilität lag bei $\alpha = 0.84$. Die *Bedeutsamkeit* wurde ebenfalls mit einer Subskala aus dem IBAQ untersucht. Die Skala bestand aus drei Items und wurde beispielsweise mit dem Item „In meiner Ausbildung bearbeite ich verantwortungsvolle Aufgaben“ erfasst. Die Reliabilität betrug in dieser Studie $\alpha = 0.84$. *Handlungsspielraum* wurde über eine 3-Item-Skala gemessen. Als Beispielitem kann angeführt werden: „Ich kann meine Arbeit selbstständig planen und einteilen.“ Die Reliabilität erreichte innerhalb der vorliegenden Stichprobe $\alpha = 0.82$.

Zusätzlich wurden die Zufriedenheit mit *Bezahlung* und *Arbeitsbedingungen* (Neuberger & Allerbeck 2014) sowie die *Soziale Unterstützung* (Stegmann et al. 2010) als Indikator für die Eingebundenheit ins Team erhoben. *Arbeitsbedingungen* wurde über eine elf Items umfassende Skala von Neuberger und Allerbeck (2014) erfasst. Ein Beispielitem lautet: „bequem“ (Cronbach's Alpha = 0.82). *Vergütung* wurde über eine 7-Item-Skala von Neuberger und

Allerbeck (2014) gemessen (Beispielitem: „Meine Bezahlung ist schlecht.“; Cronbach's Alpha = 0.91). *Soziale Unterstützung* wurde per 6-Item-Skala aus dem Work Design Questionnaire (WDQ) von Morgeson und Humphrey (2006) in der deutschen Übersetzung von Stegmann und Kollegen (2010) erfasst. Ein Beispielitem lautet: „Meine Arbeitskollegen sind freundlich.“ Die Reliabilität (Cronbach's Alpha) betrug in dieser Studie 0.78.

Die subjektive *Zukunftsfähigkeit* des Ausbildungsberufs wurde über eine 4-Item-Skala (Drescher & Warszta 2021) erfasst. Ein Beispielitem lautet: „Meinen Ausbildungsberuf wird es auch in 20 Jahren noch geben.“ Die Reliabilität innerhalb dieser Studie lag bei $\alpha = 0.81$.

Die Variable *Stress* wurde über die Skala Arbeits- und Berufsbelastung aus dem Fragebogen „Subjektive Zufriedenheit und Belastung von Arbeit und Beruf“ (Weyer, Hodapp & Neuhäuser 1997) gemessen. Ein Beispielitem lautet: „Bei der Arbeit bin ich meist sehr angespannt.“ Cronbach's Alpha betrug 0.89.

Personenvariablen: Alter, Geschlecht sowie das aktuelle Ausbildungsjahr und Migrationshintergrund wurden in der aktuellen Studie als Personen- und Kontrollvariablen erhoben.

3.3 Design

Die Daten wurden mittels einer anonymen Online-Querschnittsstudie erhoben. Dabei wurde der Befragungslink an Unternehmen in Norddeutschland mit Schwerpunkt in Schleswig-Holstein geschickt. Bei der Bekanntmachung der Befragung unterstützten Wirtschaftsförderungsgesellschaften sowie Industrie- und Handelskammern. Die teilnehmenden Unternehmen verteilten den Befragungslink unter ihren Auszubildenden. Der Befragungszeitraum lag zwischen Dezember 2021 bis März 2022.

4 Ergebnisse

4.1 Deskriptive Statistiken und Korrelationen

Tabelle 1: Deskriptive Statistiken und Korrelationen¹

Nr.	Variable	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Alter	21.90	4.65	--													
2	Geschlecht	1.28	0.47	0.01	--												
3	Migrationshintergrund	1.90	0.31	-0.27**	0.01	--											
4	Ausbildungsjahr	2.23	0.94	0.07	-0.02	0.11*	--										
5	Arbeitsbedingungen	3.64	0.62	-0.03	-0.02	-0.08	-0.24**	--									
6	Bezahlung	3.78	0.99	-0.15**	-0.04	0.04	-0.10	0.37**	--								
7	Arbeitsaufgaben	3.80	0.73	-0.10	0.01	0.05	-0.19**	0.30**	0.30**	--							
8	Feedback	3.08	1.15	0.02	0.05	-0.04	-0.14**	0.43**	0.34**	0.52**	--						
9	Bedeutsamkeit	3.69	0.99	-0.13**	0.10	0.03	0.0	0.05	0.04	0.26**	0.11*	--					
10	Handlungsspielraum	3.19	0.97	0.04	-0.02	0.12*	-0.1	0.41**	0.10*	0.30**	0.18**	0.29**	--				
11	soziale Unterstützung	4.05	0.64	-0.15**	0.01	0.07	-0.15**	0.43**	0.32**	0.51**	0.43**	0.26**	0.30**	--			
12	Stress	2.23	0.70	0.10	0.04	-0.09	0.08	-0.36**	-0.32**	-0.26**	-0.26**	-0.07	-0.20**	-0.34**	--		
13	Zukunftsfähigkeit	4.40	0.71	-0.02	-0.09	-0.06	-0.10*	0.22**	0.20**	0.26**	0.12*	0.12*	0.19**	0.32**	-0.10*	--	
14	affektives Commitment	3.51	0.99	-0.12*	0.00	-0.02	-0.19**	0.44**	0.42**	0.50**	0.38**	0.22**	0.24**	0.51**	-0.33**	0.22**	--

1 Notiz: eigene Darstellung. * Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant. ** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant. Geschlecht und Migrationshintergrund sind dummy-kodiert (Geschlecht: 1 = männlich, 2 = weiblich. Migrationshintergrund: 1 = mit Migrationshintergrund, 2 = ohne). Signifikante positive Korrelationen des Geschlechts mit anderen Variablen deuten darauf hin, dass Frauen die andere Variable höher bewertet haben als Männer. Signifikante positive Korrelationen von Migrationshintergrund mit anderen Variablen deuten darauf hin, dass Teilnehmende ohne Migrationshintergrund die andere Variable höher bewertet haben als Teilnehmende ohne Migrationshintergrund.

Wie der Korrelationstabelle (vgl. Tab. 1) zu entnehmen ist, hängen nahezu alle postulierten unabhängigen Variablen positiv mit dem affektiven Commitment zusammen. Im Fall der Variable Stress liegt ein negativer Zusammenhang vor. In der folgenden Regressionsanalyse soll ermittelt werden, welche Kombination von unabhängigen Variablen die Unterschiede im affektiven Commitment am besten erklärt.

4.2 Identifikation der Bindungsfaktoren

Tabelle 2: Regressionsanalyse

	affektives Commitment				
	B	SE(b)	β	R ²	Delta R ²
<i>Kontrollvariablen</i>				0.05*	
Alter	-0.02	0.01	-0.11**		
Ausbildungsjahr	-0.19	0.05	-0.18**		
<i>Prädiktoren</i>				0.43**	0.38**
Alter	0.00	0.01	-0.01		
Ausbildungsjahr	-0.05	0.04	-0.05		
Arbeitsbedingungen	0.24	0.08	0.15**		
Bezahlung	0.19	0.04	0.19**		
Arbeitsaufgaben	0.30	0.07	0.23**		
Feedback	0.01	0.04	0.02		
Bedeutsamkeit	0.09	0.04	0.09*		
Handlungsspielraum	-0.02	0.05	-0.02		
soziale Unterstützung	0.32	0.08	0.21**		
Stress	-0.11	0.06	-0.08		
Zukunftsfähigkeit	0.00	0.06	0.00		

Notiz: eigene Darstellung. *Signifikanzniveau 0.05. ** Signifikanzniveau 0.01.

In das Regressionsmodell (vgl. Tab. 2) wurden alle unabhängigen Variablen sowie die sozio-demographischen Variablen Alter und Ausbildungsjahr aufgenommen. Auf die Integration von Geschlecht und Migrationshintergrund in das Regressionsmodell wurde aufgrund der geringen Korrelation mit dem affektiven Commitment (vgl. Tab. 1) verzichtet. Während die sozio-demographischen Variablen Alter und Ausbildungsjahr keine signifikante Varianz im affektiven Commitment bestimmen, konnte eine Kombination aus einzelnen unabhängigen Variablen (Faktoren der Arbeitszufriedenheit) 43 Prozent der Unterschiede im affektiven Commitment der Auszubildenden erklären. Die größte Bedeutung hatte hierbei die Variable Zufriedenheit mit den Arbeitsaufgaben ($\beta = 0.23$; $p < 0.01$) gefolgt von den Variablen Soziale Unterstützung ($\beta = 0.21$; $p < 0.01$), Zufriedenheit mit der Bezahlung ($\beta = 0.19$; $p < 0.01$), Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen ($\beta = 0.15$; $p < 0.01$) und Bedeutsamkeit der Aufgaben ($\beta = 0.09$; $p = 0.04$).

5 Diskussion

5.1 Erläuterung der Ergebnisse

Ziel der Studie war die Identifikation von Bindungsfaktoren für gewerblich-technische Auszubildende. Es konnte gezeigt werden, dass die Faktoren Zufriedenheit mit den Arbeitsaufgaben, Soziale Unterstützung, Zufriedenheit mit der Bezahlung und Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen Unterschiede im affektiven Commitment von gewerblich-technischen Auszubildenden erklären. Diese Befunde sind insgesamt konsistent mit früheren Untersuchungen (Drescher & Warszta 2021).

Der stärkste Prädiktor ist die Zufriedenheit mit den Arbeitsaufgaben, zusätzlich bestimmte auch die Bedeutsamkeit der Aufgaben (fünfstärkster Prädiktor) Varianz im affektiven Commitment. Dieser Befund ist konsistent mit einschlägigen arbeitspsychologischen Theorien wie dem Job Characteristics Model (Hackman & Oldham 1975, 1980), bei dem die Arbeitstätigkeit im Zentrum steht und mit einer Reihe positiver Auswirkungen assoziiert ist. Auch die Forschung zu Zielvereinbarungen (Latham 2004) zeigt, dass Menschen durch interessante Aufgaben motiviert werden können. Dabei ist eine Passung von Aufgabenschwierigkeit und Fähigkeitslevel der Auszubildenden elementar. Zu leichte Aufgaben können dauerhaft zu Langeweile und Unterforderung führen, zu schwierige Aufgaben zu Misserfolg und Frustration. Eine optimale Beanspruchung kann hingegen zu hoher Motivation bis hin zum Flow-Erleben (Czikszenmihaly 2004) führen.

Der zweitstärkste Prädiktor für das affektive Commitment ist die Soziale Unterstützung. Diese Variable erfasst, wie gut die Interaktion mit den Kolleginnen und Kollegen sowie den Führungskräften ist. Vor diesem Hintergrund ist die Bedeutung dieser Variablen gut durch die LMX-Theorie (Graen & Uhl-Bien 1995) erklärbar, welche die Bedeutung der Führungskraft-Mitarbeitenden-Beziehung hervorhebt. Die Bedeutung der Integration in das Team kann auch auf fundamentale psychologische Grundbedürfnisse wie etwa Relatedness (Zugehörigkeitsbedürfnis) aus der Self-Determination Theory (Deci, Olafsen & Ryan 2017) zurückgeführt werden.

Der drittstärkste Prädiktor ist die Zufriedenheit mit der Bezahlung. Dies ist insofern verwunderlich, als dass monetäre Vorteile eigentlich eher zu Kosten-Nutzen-Überlegungen und damit dem kalkulatorischem Commitment (Westphal 2011) zuzuordnen wären. Jedoch hat die Bezahlung nicht nur eine rein monetäre Funktion, sondern kann auch als Signal für Wertschätzung interpretiert werden. Rynes, Gerhart und Minette (2004) wiesen auf die Relevanz von Bezahlung als generellen Motivator hin. Hinzu kommt der Aspekt der Verteilungsgerechtigkeit (vgl. Equity Theory, Adams 1963). Menschen vergleichen das Verhältnis von ihrem persönlichen Input (Arbeitskraft, Arbeitszeit, Einsatz etc.) und dem Output, den sie erhalten (insbesondere Bezahlung), mit dem Output-Input-Verhältnis von Referenzpersonen (z. B. Auszubildenden in anderen Betrieben oder Branchen). Vor diesem Hintergrund könnten junge Menschen auch die Vergütung (im Vergleich zu anderen) heranziehen, um zu überlegen, ob sie in ihrem Betrieb „richtig sind“.

Der viertstärkste Prädiktor ist die Zufriedenheit mit den (physischen) Arbeitsbedingungen. Der Berufsbildungsbericht der Bundesregierung (BMBF 2022) nennt u. a. ungünstige Arbeitsbedingungen als Grund für die vorzeitige Lösung von Ausbildungsverträgen. Zudem nennen die Ausbildungsreports des DGB (2018, 2020) körperliche Belastungen als Grund für eine geminderte Ausbildungszufriedenheit.

5.2 Methodenkritik und Empfehlungen für die weitere Forschung

Bei dieser Studie sind einige limitierende Faktoren zu nennen: Die Erhebung fand in einem Querschnittsdesign statt, sodass die Ableitung von Kausalbeziehungen zwischen Variablen nicht möglich ist. Hier könnten Längsschnittstudien aufzeigen, welche Folgen sich aus hohem oder niedrigem Commitment für Betriebe und Auszubildende ergeben. Die Stichprobe für diese Untersuchung wurde auf freiwilliger Basis über verschiedene Rekrutierungswege akquiriert und kann daher keinen Anspruch auf Repräsentativität erheben. Jedoch sind

die Befunde gut theoretisch erklärbar und zudem konsistent mit der bisherigen Forschung, sodass sich durchaus Handlungsempfehlungen für die betriebliche Ausbildungspraxis ableiten lassen.

5.3 Implikationen für die Praxis

Aus den Ergebnissen der Befragung lassen sich Handlungsempfehlungen für ausbildende Betriebe ableiten.

Arbeitsaufgaben: Ausbildende Betriebe sollten ihren Auszubildenden interessante und relevante Aufgaben anbieten, um diese zu fördern und zu binden. Dabei sollten die Aufgaben dem Fähigkeitslevel der Auszubildenden angepasst sein. Gespräche mit den Auszubildenden können hier helfen, Talente und Neigungen der Auszubildenden zu identifizieren. Zudem kann ihnen auf diesem Wege die Bedeutsamkeit der Aufgaben für den Betrieb verdeutlicht werden.

Soziale Unterstützung: Zusätzlich sollte durch Kommunikation auf Augenhöhe und Einbindung in soziale Aktivitäten die Integration der Auszubildenden ins Team gefördert werden. Ausbildende sollten sich Zeit für ihre Auszubildenden nehmen und sich auch für deren persönliche Wünsche, Sorgen und Bedürfnisse interessieren.

Bezahlung: Auch durch angemessene Bezahlung können Ausbildungsbetriebe Bindung erzeugen. Dabei sollte berücksichtigt werden, welche Vergütung und Vergütungsbestandteile in vergleichbaren Betrieben und Ausbildungen gezahlt werden.

Arbeitsbedingungen: Unternehmen sollten Arbeitsplätze ergonomisch gestalten und – wo möglich – physikalische Faktoren wie Lärmbelastungen und ungünstige Temperaturen kontrollieren. Eine Einbindung der Auszubildenden bei der Gestaltung ihrer Arbeitsplätze kann zusätzlich zur Akzeptanz beitragen, auch wenn nicht alle Anforderungen erfüllt werden können.

Literatur

- Adams, J. S. (1963): Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Psychology*, 67, pp. 422–436.
- Allen, D. G.; Bryan, P. C.; Vardaman, J. C. (2010): Retaining talent: replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 2010, May, pp. 48–64.
- Allen, N. J.; Meyer, J. P. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1, pp. 1–18.

- BMBF (2022): Berufsbildungsbericht 2022. Bonn [abgerufen am 30.12.2022 unter: https://www.bmbf.de/SharedDocs/Downloads/de/2022/berufsbildungsbericht-2022.pdf?__blob=publicationFile&v=1].
- Cziksztentmihalyi, M. (2004): Flow im Beruf: Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz. Stuttgart.
- Deci, E. L.; Olafsen, A. H.; Ryan, R. M. (2017): Self determination theory in work organizations: the state of science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2017, 4, pp. 19–43.
- DGB (2018): Ausbildungsreport 2018. Berlin.
- DGB (2020): Ausbildungsreport 2020. Berlin.
- Drescher, L.; Warszta, T. (2021). Gekommen um zu bleiben – Identifikation von Bindungsfaktoren bei Auszubildenden. *Wirtschaftspsychologie*, 22, 4, S. 62–74.
- Felfe, J. (2008): Mitarbeiterbindung. Göttingen.
- Felfe, J.; Six, B.; Schmook, R.; Knorz, C. (2014): Commitment Organisation, Beruf und Beschäftigungsform (COBB). Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS). <https://doi.org/10.6102/zis9>
- Gagné, M.; Chemolli, E.; Forest, J.; Koestner, R. (2008): A temporal analysis of the relation between organisational commitment and work motivation. *Psychologica Belgica*, 48, pp. 2–3.
- Geldenhuis, M.; Taba, K.; Venter, C. M. (2014): Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40, 1, pp. 1–10.
- Graen, G. B.; Uhl-Bien, M. (1995): Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6 (2), pp. 219–247.
- Griffeth, R. W.; Hom, P. W.; Gaertner, S. (2000): A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 3, pp. 463–488.
- Hackman, J. R.; Oldham, G. R. (1975): Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 2, pp. 159–170.
- Hackman, J. R.; Oldham, G. R. (1980): *Work redesign*. Reading, Massachusetts.
- Hsieh, H. L. (2012): Building employees' organisational commitment with LMX: the mediating role of supervisor support. *Global Journal of Engineering Education*, 14, 3, pp. 250–255.

- Kanning, U. P. (2016): Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung: Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie. Berlin.
- Latham, G. P. (2004): The motivational benefits of goal-setting. *Academy of Management Executive*, 18, 4, pp. 126–129.
- Leow, K. L.; Khong, K. W. (2009): Organizational commitment: The study of organizational justice and leader-member exchange (LMX) among auditors in Malaysia. *International Journal of Business and Information*, 4, 2, pp. 161–198.
- Lumley, E. J.; Coetzee, M.; Tladinyane, R.; Ferreira, N. (2011): Exploring the job satisfaction and organisational commitment of employees in the information technology environment. *Southern African Business Review*, 15, 1.
- Mathieu, J. E.; Zajac, D. M. (1990): A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 2, pp. 171–194.
- Matiaske, W.; Weller, I. (2003): Commitment als Ressource. Beitrag zur Tagung „Nachhaltigkeit von Arbeit und Rationalisierung“. TU Chemnitz.
- Meifert, M. (2005): Mitarbeiterbindung – Eine empirische Analyse betrieblicher Weiterbildner in deutschen Großunternehmen. München.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. (1984): Testing the side bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, pp. 372–378.
- Meyer, J. P.; Stanley, D. J.; Herscovitch, L.; Topolnytsky, L. (2002): Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 1, pp. 20–52.
- Morgeson, F. P.; Humphrey, S. E. (2006): The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), pp. 1321–1339.
- Neuberger, O.; Allerbeck, M. (2014): Arbeitszufriedenheit. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS). <https://doi.org/10.6102/zis2>.
- Randall, D. M. (1990): The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 5, pp. 361–378.
- Rynes, S. L.; Gerhart, B.; Minette, K. A. (2004): The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43, 4, pp. 381–394.

- Schilling, J. (2014): Instrumente der Arbeits- und Organisationspsychologie. COMMIT Commitment-Skalen: Fragebogen zur Erfassung von Commitment gegenüber Organisation, Beruf/Tätigkeit, Team, Führungskraft und Beschäftigungsform. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 58, 1, S. 35–40.
- Statista (2022a): Engpassberufe nach durchschnittlicher Vakanzzeit in Deutschland im Jahr 2022 [abgerufen am 28.04.22 unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/420385/umfrage/vakanzzeit-von-sozialversicherungs-pflichtigen-arbeitsstellen-ausgewahlter-engpassberufe-in-deutschland/>].
- Statista (2022b): Anzahl der unbesetzten Ausbildungsplätze und der unversorgten Bewerber/-innen im Ausbildungsmarkt in Deutschland von 1992 bis 2021 [abgerufen am 30.12.22 unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/36101/umfrage/freie-ausbildungsplaetze-vs-unversorgte-bewerber-seit-dem-jahr-1992/>].
- Statista (2022c): Vertragslösungsquote bei Berufsausbildungen in Deutschland von 2010 bis 2019 [abgerufen am 28.04.22 unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/257419/umfrage/vertragsloesungen-bei-berufsausbildungen-in-deutschland/>].
- Stegmann, S.; van Dick, R.; Ullrich, J.; Charalambous, J.; Menzel, B.; Egold, N.; Tai-Chi-Wu, T. (2010): Der Work Design Questionnaire: Vorstellung und erste Validierung einer deutschen Version. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 54, S. 1–28.
- van Dick, R. (2003): Commitment und Identifikation mit Organisationen: Praxis der Personalpsychologie. Göttingen.
- Velten, S.; Schnitzler A. (2012): Inventar zur betrieblichen Ausbildungsqualität (IBAQ). *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 108 (4), S. 511–527.
- Weyer, G.; Hodapp, V.; Neuhäuser, S. (1997): Subjektive Zufriedenheit und Belastung von Arbeit und Beruf. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS). <https://doi.org/10.6102/zis3>.
- Westphal, A. (2011): Ethikbasierte Unternehmensführung und Commitment der Mitarbeiter. Wiesbaden.
- Westphal, A.; Gmür, M. (2009): Organisationales Commitment und seine Einflussfaktoren: Eine qualitative Metaanalyse. *Journal für Betriebswirtschaft*, 59, 4, S. 201–229.
- Wolf, G. (2013): Mitarbeiterbindung. Strategie und Umsetzung im Unternehmen. Freiburg i. Br.