

DISKUSSIONSPAPIERE DES
LEHRSTUHL FÜR PERSONAL UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

FAKULTÄT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE
MERCATOR SCHOOL OF MANAGEMENT
UNIVERSITÄT DUISBURG-ESSEN



Nr. 18

**Einflussfaktoren der Kündigungsabsicht von Beschäftigten –
eine empirische Analyse unter Berücksichtigung von Drittvariablen-
effekten**

Stephanie Kelm

ISSN 2364-706X

Duisburg, Juli 2023

ISSN 2364-706X

Herausgeberin:

Univ.-Prof. Dr. Margret Borchert

Lotharstraße 65

D-47057 Duisburg

Telefon: +49 203 379 2647

Telefax: +49 203 379 2980

E-Mail: ls.puu@uni-due.de

Für den Inhalt der Beiträge in den Diskussionspapieren des Lehrstuhls für Personal und Unternehmensführung sind allein die Autorinnen und Autoren verantwortlich. Die Beiträge stellen nicht notwendigerweise die Meinung der Herausgeberin und des Lehrstuhls dar.

Vorwort

Die vorliegende wissenschaftliche Arbeit wurde im Rahmen des betriebswirtschaftlichen Studiums an der Mercator School of Management der Universität Duisburg-Essen am Lehrstuhl für Personal und Unternehmensführung als Masterarbeit angefertigt.

Die Arbeit beschäftigt sich mit Einflussfaktoren der Kündigungsabsicht von Beschäftigten. Frau Kelm gelingt es, mithilfe eines eigens entwickelten Modells und einer varianzanalytischen Strukturgleichungsanalyse die direkten und indirekten Einflüsse der unterstützenden Führung, der allgemeinen Selbstwirksamkeit, der Arbeitszufriedenheit und der empfundenen Job Alternativen auf die Kündigungsabsicht von Beschäftigten zu analysieren. Zusammenfassend kann bei einer ganzheitlichen Betrachtung herausgearbeitet werden, dass die Kündigungsabsicht insbesondere durch die unterstützende Führung beeinflusst wird. Die allgemeine Selbstwirksamkeit und die empfundenen Job Alternativen beeinflussen die Kündigungsabsicht ebenfalls, wenngleich die Einflüsse nicht so bedeutsam sind wie der Einfluss der unterstützenden Führung. In diesem Zusammenhang sind auch die mediiierenden Effekte der Arbeitszufriedenheit und die moderierenden Effekte der empfundenen Job Alternativen relevant, auch wenn die moderierenden Effekte nur marginal sind.

Duisburg, im Juli 2023

Univ.-Prof. Dr. Margret Borchert

Angelika Lau

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis.....	IV
Abbildungsverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis.....	VIII
Symbolverzeichnis.....	X
1 Einleitung.....	1
2 Begriffliche und modelltheoretische Grundlagen.....	8
2.1 Kündigungsabsicht.....	8
2.2 Unterstützende Führung.....	9
2.3 Allgemeine Selbstwirksamkeit	11
2.4 Arbeitszufriedenheit.....	13
2.5 Empfundene Job Alternativen	14
2.6 Modell von Mobley et al. (1979).....	16
3 Herleitung der Hypothesen und Darstellung des Gesamtmodells	20
3.1 Unterstützende Führung und Kündigungsabsicht.....	20
3.2 Allgemeine Selbstwirksamkeit und Kündigungsabsicht	22
3.3 Empfundene Job Alternativen und Kündigungsabsicht.....	23
3.4 Mediation durch Arbeitszufriedenheit	25
3.5 Moderation durch empfundene Job Alternativen	29
3.6 Darstellung des Gesamtmodells.....	31
4 Methodik.....	34
4.1 Erhebung und Aufbereitung der Daten	34
4.2 Darstellung der Messinstrumente	36
4.3 Verfahren zur Datenanalyse.....	38

5	Empirische Analyse	42
5.1	Deskriptive Statistiken	42
5.2	Evaluation der Messmodelle	43
5.3	Korrelationsanalyse	50
5.4	Evaluation des Strukturmodells	52
6	Ergebnisdiskussion	61
7	Limitationen	67
8	Fazit und Forschungsausblick	69
	Anhang	70
	Literaturverzeichnis	81

Abkürzungsverzeichnis

Alt.	Alter
AMOS	Analysis of Moment Structures
ASAC	Association for Administrative Sciences of Canada
ASW	allgemeine Selbstwirksamkeit
Aufl.	Auflage
AZ	Arbeitszufriedenheit
bspw.	beispielsweise
BZ	Betriebszugehörigkeit
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CB	kovarianzanalytisch
C-OAR-SE	Construct Definition, Object Classification, Attribute Classification, Rater Identifikation, Scale Formation, Enumeration and Reporting
com	Top-Level-Domain: Commercial
C.R.	Critical Ratio
CTE	Career and Technical Education
de	Länderspezifische Top-Level-Domain: Deutschland
DEV	durchschnittlich extrahierte Varianz
df	degrees of freedom
d. h.	das heißt
Dr.	Doktor(in)
EJA	empfundene Job Alternativen
E-Mail	electronic mail

ESVP	Echelle de Satisfaction de Vie Professionnelle (Skala der Zufriedenheit mit dem Berufsleben)
et al.	et alii
eu	Länderspezifische Top-Level-Domain: Europäische Union
f.	folgende
Ge.	Geschlecht
H	Hypothese
Hrsg.	Herausgeber
html	Hypertext Markup Language
HTMT	Heterotrait-Monotrait
https	Hypertext Transfer Protocol Secure
IAT	Institut Arbeit und Technik
IIK	Inter-Item-Korrelation
IT	Information Technology
KITK	Korrigierte-Item-to-Total-Korrelation
MV	Marketing-Vorpostern
net	Top-Level-Domain: Network
NGSE	neue allgemeine Selbstwirksamkeitsskala
Nr.	Nummer
pdf	portables Dokumentenformat
PLS	Partial Least Square
PMET	Professionals, Managers, Executives and Technicians
Prof.	Professor(in)
QR	Quick Response
S.	Seite
SD	Standardabweichung
SEM	structural equation modeling

SGSE	allgemeine Selbstwirksamkeitsskala
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
SWLS	Lebenszufriedenheitsskala (Satisfaction with Life Scale)
SWWS	Arbeitszufriedenheitsskala (Satisfaction with Work Scale)
TV	Television
u. a.	unter anderem
UF	unterstützende Führung
URL	Uniform Resource Locator
vgl.	vergleiche
VIF	Varianzinflationsfaktor
VS	Verlag für Sozialwissenschaften
vs.	versus
www	world wide web
z. B.	zum Beispiel
zit.	zitiert

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kündigungsprozess von Beschäftigten	17
Abbildung 2: Darstellung des Gesamtmodells	33
Abbildung 3: Darstellung des Strukturmodells	59
Abbildung 4: Simple Slope Analyse	79

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Gütekriterien und Grenzwerte zur Beurteilung der Reliabilität von reflektiven Messmodellen	46
Tabelle 2:	Grenzwerte für die Interpretation von Korrelationen.....	50
Tabelle 3:	Gütekriterien und Grenzwerte zur Beurteilung des Strukturmodells	54
Tabelle 4:	Ergebnisse der Strukturgleichungsmodellierung	56
Tabelle 5:	Messinstrumente	70
Tabelle 6:	Häufigkeitsverteilungen der Antworten zu den Indikatoren der Kündigungsabsicht	72
Tabelle 7:	Häufigkeitsverteilungen der Antworten zu den Indikatoren der unterstützenden Führung	72
Tabelle 8:	Häufigkeitsverteilungen der Antworten zu den Indikatoren der allgemeinen Selbstwirksamkeit.....	72
Tabelle 9:	Häufigkeitsverteilungen der Antworten zu den Indikatoren der Arbeitszufriedenheit	73
Tabelle 10:	Häufigkeitsverteilungen der Antworten zu den Indikatoren der empfundenen Job Alternativen.....	73
Tabelle 11:	Überprüfung der Normalverteilung – Shapiro-Wilk-Test.....	74
Tabelle 12:	Schiefe und Kurtosis	75
Tabelle 13:	Übersicht der Mittelwerte und Standardabweichungen pro Item ..	75
Tabelle 14:	Reliabilitätsmaße auf Indikatorebene.....	76
Tabelle 15:	Reliabilitätsmaße auf Konstruktebene	76
Tabelle 16:	Reliabilitätsmaße nach Itemreduktion.....	76
Tabelle 17:	Diskriminanzvalidität – Fornell-Larcker Kriterium.....	76
Tabelle 18:	Diskriminanzvalidität – HTMT-Matrix	77
Tabelle 19:	Korrelationsmatrix	78
Tabelle 20:	VIF-Werte der Kollinearitätsprüfung.....	79

Tabelle 21: R^2 -Wert und Q^2 -Wert der endogenen Variable des Strukturmodells	79
Tabelle 22: f^2 - Effektstärken der Variablen des Strukturmodells	80

Symbolverzeichnis

R^2	Bestimmtheitsmaß
Δ	Delta / Veränderung
f^2	Effektstärke
=	gleich
>	größer als
\geq	größer als oder gleich
*	Indikator für Signifikanzniveaus
<	kleiner als
\leq	kleiner als oder gleich
r	Korrelationskoeffizient
t	Parameteranzahl
p	probabilitas
Q^2	Prognoserelevanz
%	Prozent
N	Stichprobengröße
&	und
\approx	ungefähr gleich

1 Einleitung

Die im Jahr 2019 beginnende und weiterhin andauernde Corona-Pandemie hatte weitreichende Auswirkungen auf die Arbeitswelt, wie bspw. die Ausweitung von Kurzarbeit und betriebsbedingte Kündigungen. Nach einer Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft (2021) ist die Fluktuationsrate von 33,1 % vor Ausbruch der Pandemie im Jahr 2019 auf 29,8 % im Jahr 2020 gesunken.¹ Neben der temporären Krise beeinflussen weitere Faktoren die Arbeitswelt, wie z. B. demografische Veränderungen, die sich in Form des Rückgangs des Anteils jüngerer Menschen und des Anstiegs des Anteils älterer Menschen an der Erwerbsbevölkerung äußern.² Darüber hinaus ist aufgrund des allgemeinen Bevölkerungsrückgangs und steigenden Fachkräftemangels ein Wechsel von einem Arbeitgebermarkt zu einem Arbeitnehmermarkt zu beobachten.³ Diese neuartigen Bedingungen deuten auf mögliche Änderungen im Kündigungsverhalten von Mitarbeitern⁴ hin. Fluktuation und freiwillige Kündigungen seitens der Beschäftigten stellen negative Konsequenzen, direkte sowie indirekte Kosten für Unternehmen dar.⁵ Diese äußern sich bspw. in der anschließend erforderlichen Rekrutierung und Neubesetzung der Stellen, in Störungen der sozialen Strukturen und dem Verlust von hochqualifiziertem Personal.⁶ Aus der Perspektive der Beschäftigten stellen Kündigungen dagegen zum Teil positive Gesichtspunkte dar, die sich in Form von materiellen Faktoren, wie z. B. besseren Sozialleistungen oder höheren Gehältern, und immateriellen Aspekten, wie z. B. neuen Herausforderungen, äußern.⁷ Die vorliegende Arbeit konzentriert sich daher auf eben diese selbstinitiierten Kündigungen, sodass unter dem Begriff der Kündigung stets die freiwillige Kündigung seitens der Mitarbeiter zu verstehen ist.

Als ausschlaggebender Grund der freiwilligen Austritte aus dem Unternehmen wird die Kündigungsabsicht verstanden.⁸ Ein in der Forschung etabliertes Modell,

¹ Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft (2021).

² Vgl. Van der Heijden/Mahoney/Xu (2019): 2.

³ Vgl. Von Ameln/Wimmer (2016): 12.

⁴ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit die Sprachform des generischen Maskulin verwendet. Es wird darauf hingewiesen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

⁵ Vgl. Thatcher/Stepina/Boyle (2002): 232, Ozkan et al. (2020): 94.

⁶ Vgl. Mobley (1982): 113, Van der Heijden/Mahoney/Xu (2019): 2.

⁷ Vgl. Schyns/Torka/Gössling (2007): 663.

⁸ Vgl. Mobley et al. (1979): 516.

welches die Kündigungen und Kündigungsabsichten untersucht, ist das von Mobley et al. (1979). Die Einflussfaktoren der Kündigungsabsichten und folglich der Fluktuation werden in organisationale, individuelle und arbeitsmarktbezogene Aspekte unterteilt.⁹ Durch den mehrfachen Nachweis eines engen Zusammenhanges gelten die Kündigungsabsichten als geeignet, um die Kündigungen vorherzusagen.¹⁰ Die Prominenz der Variablenbeziehung in der vorrangigen Forschungsliteratur verdeutlicht u. a. die Meta-Analyse von Rubenstein et al. (2018), die einen Überblick über Prädiktoren freiwilliger Fluktuation von Mitarbeitern bietet. So ist die Variable der Rückzugskonditionen, welche die Kündigungsabsicht beinhalten, die am häufigsten untersuchte Variable in den der Meta-Analyse zugrundeliegenden Studien.¹¹

Die Einflussfaktoren der Kündigungsabsichten wurden neben dem Forschungsbeitrag von Mobley et al. (1979) in der vorherrschenden Forschungsliteratur mehrfach und in verschiedenen Bereichen untersucht. So konnten bspw. Zusammenhänge zwischen monetären Anreizen¹² oder dem organisatorischen Engagement¹³ und der Kündigungsabsicht nachgewiesen werden. Ein weiteres Forschungsfeld konzentriert sich auf die Einflüsse von Führungsstilen auf die Kündigungsabsicht. Neben den zeitweisen Krisen und den wechselnden Bedingungen des Arbeitsmarktes beeinflussen Aspekte wie die zunehmende Digitalisierung und Globalisierung die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Daher ist es von Bedeutung, einen Führungsstil zu etablieren, der Mitarbeiter bestärkt und Kündigungsabsichten verhindert, bevor letztlich die Kündigung folgt.¹⁴ So wurden z. B. Zusammenhänge zwischen dem transformationalen Führungsstil und den Kündigungsabsichten¹⁵ und dem transaktionalen Führungsstil und der Absicht des Mitarbeiters, das Unternehmen zu verlassen,¹⁶ bereits mehrfach untersucht und nachgewiesen. Ein Führungsstil, der in der Erforschung der Einflussfaktoren von Kündigungsabsichten vergleichsweise wenig Beachtung gefunden hat, ist die unterstützende Führung. Sökmen, Bitmis und Üner (2015) untersuchten Zusammenhänge zwischen der

⁹ Vgl. Mobley et al. (1979): 516.

¹⁰ Vgl. exemplarisch Mobley et al. (1979): 516, Rubenstein et al. (2018): 35.

¹¹ Vgl. Rubenstein et al. (2018): 35.

¹² Vgl. exemplarisch Chang/Wang/Huang (2013): 18.

¹³ Vgl. bspw. Ekhsan (2019): 54, Guzeller/Celiker (2020): 110.

¹⁴ Vgl. Lim/Loo/Lee (2017): 29, Berning (2021): 3.

¹⁵ Für den Halbsatz vgl. bspw. Hamstra et al. (2011): 185, Chang/Wang/Huang (2013): 18, Wang/Yen (2014): 8, Amankwaa/Anku-Tsede (2015): 25, Naseer et al. (2017): 1137.

¹⁶ Vgl. z. B. Hamstra et al. (2011): 185, Naseer et al. (2017): 1137, Masood et al. (2020): 492.

unterstützenden Führung und den Kündigungsabsichten in Form einer totalen Mediation mit dem Passungsgrad zwischen Mitarbeiter und Unternehmen als Mediator.¹⁷ Sie haben signifikante Zusammenhänge nachgewiesen und konnten die Hypothese der totalen Mediation folglich bestätigen.¹⁸ In ihrem Modell vernachlässigten sie den direkten Zusammenhang zwischen der unterstützenden Führung und den Kündigungsabsichten, stellten diesen jedoch während des Verfahrens der Testung der Mediationshypothese fest.¹⁹ Obgleich einzelne Studien einen direkten positiven Zusammenhang ebenfalls nachweisen konnten,²⁰ fehlt es an theoretischer Fundierung. Maertz et al. (2007) fordern darüber hinaus, den direkten Zusammenhang in weiteren Forschungen zu integrieren.²¹ Ebenfalls mangelt es an Forschungsarbeiten, welche die unterstützende Führung in Bezug auf das von Mobley et al. (1979) aufgestellte Modell, mit der kategorialen Unterscheidung der Einflussfaktoren untersuchen. Mobley et al. (1979) ordnen die Führungsstile den organisationalen Aspekten zu.²²

Neben den organisationalen Aspekten bilden die individuellen Aspekte in dem Modell von Mobley et al. (1979) eine weitere Kategorie der Einflussfaktoren von Kündigungen und folglich Kündigungsabsichten.²³ Als individueller Faktor wird in der vorliegenden Arbeit die Selbstwirksamkeit betrachtet.²⁴ An dieser Stelle wird eine weitere Forschungslücke adressiert, da die Selbstwirksamkeit bislang vergleichsweise selten im Zusammenhang mit Kündigungsabsichten untersucht wurde und keine Studien existieren, die sie in den Kontext von dem von Mobley et al. (1979) aufgestelltem Modell setzen. Die Aufnahme der Variable in eine Testung des Modells wurde bspw. von Sager, Varadarajan und Futrell (1988) gefordert.²⁵ Luthans, Zhu und Avolio (2006) untersuchten den Zusammenhang zwischen der allgemeinen Selbstwirksamkeit und der Kündigungsabsicht in Form einer totalen Mediationsbeziehung mit der Arbeitszufriedenheit als Mediator.²⁶ Sie konnten die

¹⁷ Vgl. Sökmen/Bitmis/Üner (2015): 63.

¹⁸ Vgl. Sökmen/Bitmis/Üner (2015): 63.

¹⁹ Vgl. Sökmen/Bitmis/Üner (2015): 63.

²⁰ Vgl. bspw. Maertz et al. (2007): 1070, Dixon/Hart (2010): 60, Chami-Malaeb (2022): 1012.

²¹ Vgl. Maertz et al. (2007): 1070.

²² Vgl. Mobley et al. (1979): 517.

²³ Vgl. Mobley et al. (1979): 517.

²⁴ Vgl. Mobley (1982): 113.

²⁵ Vgl. Sager/Varadarajan/Futrell (1988): 32.

²⁶ Vgl. Luthans/Zhu/Avolio (2006): 5.

Beziehung bestätigen und für einen Teil der Stichprobe einen negativen direkten Zusammenhang zwischen der allgemeinen Selbstwirksamkeit und den Kündigungsabsichten nachweisen, obgleich sie diesen in ihrem Modell nicht berücksichtigten.²⁷ Lai und Chen (2012) integrierten die Selbstwirksamkeit in ähnlicher Weise in ihr Modell und betrachteten ebenfalls nicht den direkten Zusammenhang zwischen den Variablen, sondern nahmen einen vermittelnden Effekt der Arbeitszufriedenheit an.²⁸ Im Unterschied zu Luthans, Zhu und Avolio (2006) betrachteten sie lediglich direkte Wirkungsbeziehungen und stellten keine Mediationshypothesen auf.²⁹ Afzal et al. (2019) untersuchten die Selbstwirksamkeit als Mediator zwischen der wahrgenommenen Unterstützung durch Vorgesetzte und der Kündigungsabsicht und stellten einen signifikanten direkten Zusammenhang zwischen der Selbstwirksamkeit und der Kündigungsabsicht fest.³⁰ Sie fordern insbesondere dazu auf, die Selbstwirksamkeit nicht als globales Konstrukt zu betrachten, sondern verschiedene Formen, wie bspw. die allgemeine Selbstwirksamkeit, wie sie in der Studie von Luthans, Zhu und Avolio (2006) Beachtung fand, zu untersuchen.³¹ Shao et al. (2022) und Chami-Malaeb (2022) konnten diesen direkten Zusammenhang bestätigen,³² allerdings mangelt es an ausreichender Fundierung. Dieser Forschungslücke und der Forderung von Afzal et al. (2019) wird in der vorliegenden Arbeit nachgegangen, indem die Betrachtung der allgemeinen Selbstwirksamkeit und ihr direkter Einfluss auf die Kündigungsabsicht erfolgt.

Die dritte Kategorie der Einflussfaktoren besteht aus den arbeitsplatzbezogenen Aspekten, die in der vorliegenden Arbeit durch die empfundenen Job Alternativen abgebildet werden. In der Forschungsliteratur besteht Uneinigkeit hinsichtlich der Einflüsse von empfundenen Job Alternativen auf die Kündigungsabsichten. Michaels und Spector (1982) untersuchten den direkten Zusammenhang zwischen wahrgenommenen alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten und Kündigungsabsichten, konnten jedoch keine signifikanten Pfadkoeffizienten nachweisen.³³ Rubenstein et al. (2018) identifizierten Arbeitsplatzalternativen dagegen in ihrer Meta-

²⁷ Vgl. Luthans/Zhu/Avolio (2006): 123.

²⁸ Vgl. Lai/Chen (2012): 388.

²⁹ Vgl. Lai/Chen (2012): 388.

³⁰ Vgl. Afzal et al. (2019): 377.

³¹ Vgl. Afzal et al. (2019): 378f.

³² Vgl. Shao et al. (2022): 9, Chami-Malaeb (2022): 1012.

³³ Vgl. Michaels/Spector (1982): 57.

Analyse als einen der bedeutsamsten Vorläufer von Kündigungen.³⁴ Die Arbeitsplatzalternativen bestanden dabei sowohl aus subjektiven, zu denen u. a. die wahrgenommenen Job Alternativen zählen, als auch objektiven Maßen.³⁵ Mit diesen Ergebnissen stimmen auch Lambert, Hogan und Barton (2001) überein, die einen signifikanten Effekt von den empfundenen Job Alternativen auf die Absicht zu Kündigungen nachweisen konnten.³⁶ Griffeth und Hom (1988) fordern darüber hinaus, die Rolle der wahrgenommenen Job Alternativen vor dem Hintergrund von bestehenden Fluktuationsmodellen in Untersuchungen einzubinden.³⁷ Dieser Forderung soll mit der vorliegenden Arbeit nachgekommen werden.

Auf Basis der vorangegangenen Überlegungen zu den organisationalen, individuellen und arbeitsmarktbezogenen Einflussfaktoren wird die erste Forschungsfrage aufgestellt:

Forschungsfrage 1: Liegen direkte Einflüsse der unterstützenden Führung, der allgemeinen Selbstwirksamkeit oder der empfundenen Job Alternativen auf die Kündigungsabsicht vor?

Als einer der bedeutsamsten Vorreiter und Einflussfaktoren der Kündigungsabsichten wurde in der Forschung bereits mehrfach die Arbeitszufriedenheit mit einer signifikant negativen Beziehung identifiziert.³⁸ So untersuchten bspw. Ozkan et al. (2020) in ihrer Meta-Analyse direkte Wirkungsbeziehungen zwischen der Arbeitszufriedenheit und den Kündigungsabsichten und bestätigten den negativen Zusammenhang.³⁹ Price (2000) untersuchte in seinem Kausalmodell zu der Fluktuation die Arbeitszufriedenheit als eine zwischengelagerte Variable zwischen verschiedenen Einflussfaktoren und dem Suchverhalten nach einer neuen Beschäftigung.⁴⁰ Er konnte u. a. positive Zusammenhänge zwischen der Unterstützung durch die Führungskraft und der Arbeitszufriedenheit feststellen, ließ jedoch die Untersuchung einer möglichen Mediationsbeziehung außer Acht.⁴¹ Ähnlich verhält es sich bei dem Modell von Lai und Chen (2012), die die Arbeitszufriedenheit u. a. als Variable

³⁴ Vgl. Rubenstein et al. (2018): 39.

³⁵ Vgl. Rubenstein et al. (2018): 39.

³⁶ Vgl. Lambert/Hogan/Barton (2001): 243.

³⁷ Vgl. Griffeth/Hom (1988): 110.

³⁸ Vgl. bspw. Karsh/Booske/Sainfort (2005): 1276, Lai/Chen (2012): 390, Ozkan et al. (2020): 102.

³⁹ Vgl. Ozkan et al. (2020): 102.

⁴⁰ Vgl. Price (2000): 602.

⁴¹ Vgl. Price (2000): 608.

zwischen der Selbstwirksamkeit und den Kündigungsabsichten betrachten.⁴² Sie konnten einen positiven Zusammenhang zwischen der Selbstwirksamkeit und der Arbeitszufriedenheit und eine negative Beziehung zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Kündigungsabsicht feststellen.⁴³ Dennoch vernachlässigen sie eine potenzielle Mediationsbeziehung. Folglich wird an dieser Stelle eine weitere Forschungslücke identifiziert. Auf Basis der vorangegangenen Überlegungen und des aufgezeigten Forschungsstandes wird die zweite Forschungsfrage aufgestellt:

Forschungsfrage 2: Inwiefern wirkt sich die Arbeitszufriedenheit als Mediator auf die Beziehungen zwischen der unterstützenden Führung und der Kündigungsabsicht bzw. der allgemeinen Selbstwirksamkeit und der Kündigungsabsicht aus?

Der beschriebene Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Kündigungsabsicht wurde in der Forschung zudem mehrfach auf mögliche Moderationseinflüsse verschiedener Variablen untersucht.⁴⁴ So prüften Michaels und Spector (1982) neben den direkten Effekten der empfundenen Job Alternativen auf die Kündigungsabsicht mögliche moderierende Effekte der empfundenen Job Alternativen auf die Beziehung zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Absicht der Mitarbeiter, das Unternehmen zu verlassen.⁴⁵ Bei der Testung konnten jedoch keine signifikanten Zusammenhänge nachgewiesen werden.⁴⁶ Im Gegensatz dazu konnten Dansereau, Cashman und Graen (1974) Belege für eine moderierende Rolle von wahrgenommenen alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten finden,⁴⁷ die von Michaels und Spector (1982) wiederum als lediglich schwache Belege eingeordnet wurden.⁴⁸ In Übereinstimmung mit den Ergebnissen von Danserau, Cashman und Graen (1974), konnte Trevor (2001) Belege für eine Moderationsbeziehung der empfundenen Job Alternativen auf den Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Kündigungsabsicht finden.⁴⁹ Dies deckt sich mit den Ergebnissen von Wheeler et al. (2007).⁵⁰ Huang et al. (2017) konnten ebenfalls Bestätigung

⁴² Vgl. Lai/Chen (2012): 388.

⁴³ Vgl. Lai/Chen (2012): 390.

⁴⁴ Vgl. exemplarisch Park/Johnson (2019): 230, Pratama/Suwarni/Handayani (2022): 77.

⁴⁵ Vgl. Michaels/Spector (1982): 57.

⁴⁶ Vgl. Michaels/Spector (1982): 57.

⁴⁷ Vgl. Danserau/Cashman/Graen (1974): 229.

⁴⁸ Vgl. Michaels/Spector (1982): 57.

⁴⁹ Vgl. Trevor (2001): 631.

⁵⁰ Vgl. Wheeler et al. (2007): 212.

einer Moderationshypothese für die Beziehung zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Kündigungsabsicht, mit den empfundenen Job Alternativen als Moderator finden.⁵¹ Folglich herrscht Uneinigkeit in der Forschung über mögliche Moderationseffekte der empfundenen Job Alternativen. Darauf aufbauend wird die dritte Forschungsfrage aufgestellt:

Forschungsfrage 3: Inwiefern wirken sich die empfundenen Job Alternativen als Moderator auf den Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Kündigungsabsicht aus?

Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht somit darin, relevante Einflussfaktoren der Kündigungsabsicht von Beschäftigten auf Grundlage der von Mobley et al. (1979) vorgenommenen kategorialen Unterscheidung aufzudecken und zugrundeliegende Drittvariableneffekte zu identifizieren. Für die Beantwortung der Forschungsfragen und Erreichung der Zielsetzung wird die Arbeit in acht Kapitel unterteilt. Im Anschluss an die Einleitung erfolgt die Darstellung der begrifflichen und modelltheoretischen Grundlagen. Dafür werden zunächst die Begriffsverständnisse der Kündigungsabsicht, der unterstützenden Führung, der allgemeinen Selbstwirksamkeit, der Arbeitszufriedenheit sowie der empfundenen Job Alternativen aufgezeigt und definiert. Im darauffolgenden Unterkapitel wird das Modell von Mobley et al. (1979) erläutert und dargestellt. In Kapitel drei erfolgt die Herleitung der theoretisch und empirisch fundierten Hypothesen und das Untersuchungsmodell, auf dem die vorliegende Arbeit aufgebaut ist, wird aufgeführt. Im folgenden Kapitel vier wird zunächst die Erhebung und Aufbereitung der für die Analyse zugrundeliegenden Daten erläutert. Anschließend werden die bei der Datenerhebung genutzten Messinstrumente beschrieben, gefolgt von der Darstellung des genutzten Verfahrens für die Datenanalyse. In Kapitel fünf erfolgt die Schilderung der empirischen Analyse, beginnend mit den deskriptiven Statistiken. Im Anschluss erfolgen die Evaluation der Messmodelle, die Darstellung der Ergebnisse der durchgeführten Korrelationsanalyse und die Evaluation des Strukturmodells. Auf dieser Grundlage findet in Kapitel sechs eine Diskussion der Ergebnisse statt, die Raum für die Beantwortung der Forschungsfragen bietet. Anschließend werden in Kapitel sieben die der vorliegenden Arbeit zugrundeliegenden Limitationen aufgezeigt. Die Arbeit wird in Kapitel acht von einem Fazit und Forschungsausblick abgerundet.

⁵¹ Vgl. Huang et al. (2017): 699.

2 Begriffliche und modelltheoretische Grundlagen

2.1 Kündigungsabsicht

Das Begriffsspektrum der Kündigungsabsicht ist vergleichsweise eng gefasst, mit unterschiedlichen Definitionsansätzen, die im Kern gleich sind. Dennoch gibt es verschiedene Feinheiten in den Erklärungsansätzen. Nach Tett und Meyer (1993) wird unter der Kündigungsabsicht ein bewusster und zielgerichteter Entschluss, das Unternehmen zu verlassen, verstanden.⁵² Sie bezieht sich zumeist auf ein bestimmtes Intervall und gehört den Rückzugskognitionen an.⁵³ Unter letzteren wird ein dreistufiger Prozess verstanden, zu welchem zusätzlich der Gedanke an eine Kündigung und die Absicht, eine alternative Beschäftigung zu suchen, gezählt werden.⁵⁴ Dementsprechend kann der Begriff der Kündigungsabsicht von den Gedanken an eine Kündigung und den Suchabsichten abgegrenzt werden.⁵⁵ Ähnlich definieren Sousa-Poza und Henneberger (2004) die Kündigungsabsicht. Nach ihnen spiegelt sie eine subjektive Wahrscheinlichkeit wider, dass eine Person ihren Arbeitsplatz innerhalb eines bestimmten Zeitraumes wechseln wird.⁵⁶ Sie präzisieren die Definition und grenzen sie ebenfalls von der Suchabsicht und zusätzlich von dem Konstrukt der Kündigung ab, indem sie betonen, dass Kündigungsabsichten nicht endgültig sind und nicht zwangsläufig mit der Suche nach einem neuen Arbeitgeber bzw. einem neuen Beruf einhergehen.⁵⁷ Dies unterscheidet ihr Begriffsverständnis im Wesentlichen von der Definition nach Tett und Meyer (1993) und von anderweitiger Forschungsliteratur, da eine Vielzahl von Autoren die Kündigungsabsicht als eine verlässliche Vorhersage für Kündigungen sehen.⁵⁸ Dies wird bspw. an der Definition von Shih und Susanto (2011) deutlich, welche die Kündigungsabsicht als einen Vorsatz seitens der Arbeitnehmer verstehen, das Unternehmen, in welchem sie derzeit beschäftigt sind, in der Zukunft dauerhaft zu verlassen.⁵⁹ Im Unterschied zu den bisher aufgeführten Ansätzen betont Ngo-Henha

⁵² Vgl. Tett/Meyer (1993): 262.

⁵³ Vgl. Tett/Meyer (1993): 262, Rubenstein et al. (2018): 32.

⁵⁴ Vgl. Mobley/Horner/Hollingsworth (1978): 409, Tett/Meyer (1993): 262.

⁵⁵ Vgl. Mobley/Horner/Hollingsworth (1978): 409, Tett/Meyer (1993): 262.

⁵⁶ Vgl. Souza-Poza/Henneberger (2004): 113.

⁵⁷ Vgl. Souza-Poza/Henneberger (2004): 113.

⁵⁸ Vgl. exemplarisch Mobley et al. (1979): 516, Rubenstein et al. (2018): 35.

⁵⁹ Vgl. Shih/Susanto (2011): 114.

(2017) dagegen die Einstellungsperspektive, wonach die Kündigungsabsicht die Einstellungen eines Mitarbeiters gegenüber dem Unternehmen widerspiegelt.⁶⁰ Gleichzeitig definiert sie den Begriff ähnlich wie die aufgezeigten Definitionsansätze, indem sie unter ihm die Wahrscheinlichkeit versteht, dass ein Beschäftigter seinen Arbeitsplatz in einer absehbaren Zeit aufgibt.⁶¹

Da die Kündigungsabsicht nach dem Verständnis der vorliegenden Arbeit als ein geeigneter Prädiktor der Kündigungen zu verstehen ist, wird Abstand von der Definition nach Sousa-Poza und Henneberger (2004) genommen und die anfangs vorgestellte Definition von Tett und Meyer (1993) verwendet. Diese diente in der Vergangenheit mehrfach als Grundlage für verschiedene Studien.⁶² Folglich handelt es sich bei der Kündigungsabsicht um eine bewusste und absichtliche Bereitschaft, das Unternehmen, bei dem der Mitarbeiter beschäftigt ist, zu verlassen.⁶³

2.2 Unterstützende Führung

In der einschlägigen Forschungsliteratur existiert keine einheitliche Definition der unterstützenden Führung, obgleich die vorherrschenden Begriffserklärungen einige Gemeinsamkeiten aufweisen. Dennoch unterscheiden sie sich zum Teil anhand des Kontextes, da sich die unterstützende Führung je nach Definition auf Situationen, Verhaltensweisen und bzw. oder die Führungskraft selbst bezieht. Darüber hinaus haben sie gemein, dass die Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeiter durch die Führungskraft im Vordergrund steht, wie House und Mitchell (1975) festhalten.⁶⁴ So verstehen Rafferty und Griffin (2006) die unterstützende Führung als eine Situation, in welcher sich die Führungskraft um die Bedürfnisse und Einstellungen der Mitarbeiter sorgt und diese bei ihren Entscheidungen berücksichtigt.⁶⁵ Schyns, van Veldhoven und Wood (2009) erweitern diesen Ansatz, indem sie, neben der Sorge um die Bedürfnisse und das Wohlergehen der Beschäftigten, die Förderung eines positiven Klimas in den Fokus rücken, welches die Interaktion zwischen Führungskräften und unterstellten Mitarbeitern erleichtert.⁶⁶ Ein solches Klima ist

⁶⁰ Vgl. Ngo-Henha (2017): 2760.

⁶¹ Vgl. Ngo-Henha (2017): 2760.

⁶² Vgl. exemplarisch Shih/Susanto (2011): 114, Chang/Wang/Huang (2013): 3.

⁶³ Vgl. Tett/Meyer (1993): 262.

⁶⁴ Vgl. House/Mitchell (1975): 2.

⁶⁵ Vgl. Rafferty/Griffin (2006): 39.

⁶⁶ Vgl. Schyns/Van Veldhoven/Wood (2009): 651.

gegeben, wenn die Mitarbeiter sich von der Führungskraft unterstützt und gefördert fühlen.⁶⁷ Das Verhalten von unterstützenden Führungskräften ist folglich konsistent und integer.⁶⁸ Euwema, Wendt und van Emmerik (2007) stimmen mit dieser Auffassung überein und sehen die unterstützende Führung als Basis für eine Umgebung, in welcher sich die Mitarbeiter befähigt fühlen, zu agieren und zusammenzuarbeiten.⁶⁹ Sie betonen im Gegensatz zu den vorangegangenen Definitionen, dass die Führungskräfte in der Verantwortung sind, entstandene Spannungen innerhalb der Gruppe abzubauen, um eine entsprechende Umgebung sicherzustellen.⁷⁰ Die Führungskräfte vermitteln den Arbeitnehmern Vertrauen und bieten ihnen Unterstützung, sodass sie Initiativen ergreifen und ihre Fähigkeiten im Umgang mit Kritik erweitern können.⁷¹

Khalid et al. (2012) legen den Fokus auf die Perspektive der Führungskraft, die sich ihrer Pflichten bewusst und in der Lage sein muss, die unterstellten Mitarbeiter zu ermutigen, um als unterstützende Führungskraft zu gelten.⁷² Nach Afzal et al. (2019) sind sich unterstützende Führungskräfte der Bedürfnisse ihrer unterstellten Mitarbeiter bewusst und besitzen ein umfangreiches Fachwissen.⁷³ House und Mitchell (1975) legen weitere Kriterien fest, die eine unterstützende Führungskraft ausmachen.⁷⁴ Demnach sind diese freundlich, zugänglich, ansprechbar und handeln proaktiv, um den Arbeitsalltag der Mitarbeiter positiv zu beeinflussen.⁷⁵ Darüber hinaus ordnen sie, im Gegensatz zu der anderweitigen aufgeführten Literatur, die unterstützende Führung explizit den situativen Führungsstilen zu und fordern die Abkehr von dem Gedanken, dass eine Führungskraft entweder unterstützend ist oder einem anderen Führungsstil folgt.⁷⁶ Diese Zuordnung nehmen auch Stock-Homburg und Groß (2019) vor, deren Begriffsdefinition ansonsten mit den bisher aufgeführten Definitionsansätzen übereinstimmt.⁷⁷ Da sich die vorliegende Arbeit

⁶⁷ Vgl. Schyns/Van Veldhoven/Wood (2009): 651.

⁶⁸ Vgl. Schyns/Van Veldhoven/Wood (2009): 651.

⁶⁹ Vgl. Euwema/Wendt/Van Emmerik (2007): 1039.

⁷⁰ Vgl. Euwema/Wendt/Van Emmerik (2007): 1039.

⁷¹ Vgl. Euwema/Wendt/Van Emmerik (2007): 1039.

⁷² Vgl. Khalid et al. (2012): 489.

⁷³ Vgl. Afzal et al. (2019): 372.

⁷⁴ Vgl. House/Mitchell (1975): 3.

⁷⁵ Vgl. House/Mitchell (1975): 3.

⁷⁶ Vgl. House/Mitchell (1975): 4.

⁷⁷ Vgl. Stock-Homburg/Groß (2019): 552.

allerdings nicht mit dem Vergleich verschiedener Führungsstile beschäftigt und keine situativen Unterschiede zugrunde legt, wird dieser Definitionsansatz nicht weiter verfolgt.

Auf Basis der vorangegangenen Ausführungen wird in der vorliegenden Arbeit demnach unter der unterstützenden Führung die von der Führungskraft ausgehende Sensibilität für die Bedürfnisse der Mitarbeiter und des Teams, den Umgang mit Spannungen innerhalb der Gruppe und die Konzentration auf harmonische Beziehungen zwischen den Mitarbeitern verstanden.⁷⁸

2.3 Allgemeine Selbstwirksamkeit

In der einschlägigen Forschungsliteratur existieren verschiedene Forschungsrichtungen im Kontext der Selbstwirksamkeit, wovon eine die Betrachtung der allgemeinen Selbstwirksamkeit darstellt. Für das Verständnis der allgemeinen Selbstwirksamkeit wird zunächst das Konstrukt der Selbstwirksamkeit definiert, um eine Begriffsabgrenzung vornehmen zu können. Selbstwirksamkeit stellt eine individuelle und persönliche Ressource dar.⁷⁹ Wood und Bandura (1989) verstehen unter Selbstwirksamkeit den Glauben, in der Lage zu sein, durch die eigenen Fähigkeiten, kognitive Ressourcen, Motivation und erprobte Handlungsweisen situative Anforderungen erfüllen zu können.⁸⁰ Es handelt sich demnach um die subjektive Sicherheit, aufgrund der eigenen Kompetenzen Anforderungen, die durch neue oder schwierige Situationen entstehen, bewältigen zu können.⁸¹ Die Stärke der Ausprägung beeinflusst u. a. die Herangehensweise an Herausforderungen und das Ausmaß an Ausdauer im Falle von Schwierigkeiten.⁸² Gemäß der sozial-kognitiven Theorie nach Bandura (1986) variiert die Auffassung von Selbstwirksamkeit in drei Dimensionen: dem Niveau bzw. Ausmaß, der Stärke und der Allgemeingültigkeit.⁸³ Auf Grundlage der aufgeführten Definition wurde die Selbstwirksamkeit zumeist als aufgabenspezifisches oder zustandsähnliches Konstrukt untersucht und der Fokus wurde auf die Dimensionen des Ausmaßes und der Stärke beschränkt.⁸⁴ An

⁷⁸ Vgl. Euwema/Wendt/Van Emmerik (2007): 1039.

⁷⁹ Vgl. Kim/Hyun (2017): 710.

⁸⁰ Vgl. Wood/Bandura (1989a): 408.

⁸¹ Vgl. Schwarz/Jerusalem (2002): 35.

⁸² Vgl. Wood/Bandura (1989a): 408.

⁸³ Vgl. Bandura (1986): 1f.

⁸⁴ Vgl. exemplarisch Gist/Mitchell (1992): 196, Lee/Bobko (1994): 365.

dieser Stelle kann eine Abgrenzung zu der allgemeinen Selbstwirksamkeit vorgenommen werden.

Die allgemeine Selbstwirksamkeit bezeichnet eine eigenschaftsähnlichere, generelle Dimension.⁸⁵ Es handelt sich um ein universelles Konstrukt und beschreibt somit eine grundlegende Überzeugung, die bei allen Menschen angeboren ist.⁸⁶ Eden (2001) versteht darunter den Glauben einer Person aufgrund ihrer eigenen Fähigkeiten in einer Vielzahl an verschiedenen Situationen die geforderten Leistungen erbringen zu können.⁸⁷ Die Definition stimmt mit der von Judge, Erez und Bono (1998) überein, die unter der allgemeinen Selbstwirksamkeit ebenfalls die Wahrnehmung der eigenen Fähigkeiten durch die Individuen sehen, auf deren Grundlage Leistungen in verschiedenen Situationen erbracht werden.⁸⁸ Die allgemeine Selbstwirksamkeit basiert auf den Erfahrungen mit Erfolg und Misserfolg, die eine Person in der Vergangenheit gemacht hat.⁸⁹ Diese führen zu einer allgemeinen Erwartungshaltung, die sich auf die Erfolgserwartungen in vielfältigen neuen und spezifischen Situationen auswirkt.⁹⁰ Demnach geht es bei beiden Definitionsansätzen um den Glauben an die eigenen Fähigkeiten und durch sie gewünschte Ergebnisse zu erzielen, allerdings unterscheiden sie sich anhand des Umfangs, in dem zwischen spezifischen Situationen und der Allgemeinheit differenziert wird.⁹¹

Die aufgeführten Begriffsdefinitionen der allgemeinen Selbstwirksamkeit beinhalten keine wesentlichen Unterschiede, sodass sich bei der Wahl der Definition für die vorliegende Arbeit an der Definition der Autoren der im späteren Verlauf verwendeten Skala für die Messung der allgemeinen Selbstwirksamkeit orientiert wird. In der entsprechenden Studie wird die anfangs vorgestellte Definition nach Eden (2001) verwendet. Demnach wird in der vorliegenden Arbeit unter der allgemeinen Selbstwirksamkeit der subjektive Glaube verstanden, aufgrund der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen die geforderten Leistungen in einer Vielzahl von unterschiedlichen Situationen erbringen zu können.

⁸⁵ Vgl. exemplarisch Judge/Erez/Bono (1998): 170, Eden (2001): 77.

⁸⁶ Vgl. Luszczynska/Gutierrez-Dona/Schwarzer (2005): 93.

⁸⁷ Vgl. Eden (2001): 77.

⁸⁸ Vgl. Judge/Erez/Bono (1998): 170.

⁸⁹ Vgl. Luthans/Zhu/Avolio (2006): 122.

⁹⁰ Vgl. Luthans/Zhu/Avolio (2006): 122.

⁹¹ Vgl. Eden (1988): 641, Chen/Gully/Eden (2001): 63.

2.4 Arbeitszufriedenheit

Ogleich der Begriff der Arbeitszufriedenheit in der wissenschaftlichen Forschung häufig verwendet wird, gibt es in der vorherrschenden Literatur keine einheitliche Definition.⁹² Als ein Vorreiter der Forschung über die Arbeitszufriedenheit wird Hoppock (1935) verstanden. Er definiert die Arbeitszufriedenheit als die Kombination von physiologischen, umweltbezogenen und psychologischen Faktoren, anhand derer Arbeitnehmer den Schluss ziehen, dass ihnen ihr Beruf gefällt.⁹³ Demzufolge handelt es sich um ein internes Konstrukt, welches mit den Gefühlen und Emotionen des Arbeitnehmers zusammenhängt und unter dem Einfluss externer Faktoren steht.⁹⁴ Locke (1969) vertritt eine ähnliche Auffassung, indem er unter Arbeitszufriedenheit einen positiven emotionalen Zustand versteht, der aus der Bewertung der eigenen Arbeit oder der Arbeitserfahrungen resultiert.⁹⁵ Demnach liegen die Ursachen der Arbeitszufriedenheit nicht allein in dem Beruf, sondern in der Beziehung zwischen der Arbeit und den Arbeitnehmern und somit in der Interaktion mit der Umwelt.⁹⁶ Ozkan et al. (2020) stimmen diesem Verständnis zu, indem sie unter Arbeitszufriedenheit die positive Entwicklung des emotionalen Wohlbefindens des Mitarbeiters verstehen, die aus der Beschäftigung resultiert.⁹⁷

Spector (1997) stimmt mit dem Bezug auf die emotionalen Empfindungen gegenüber der Arbeit überein, differenziert sich allerdings von den vorherigen Definitionen anhand des Verständnisses der Arbeitszufriedenheit als zweidimensionales Konstrukt.⁹⁸ Er präzisiert die Begriffsdefinition anhand der Unterscheidung zwischen Zufriedenheit, d. h. inwiefern die Arbeitnehmer ihren Beruf mögen und Unzufriedenheit, d. h. inwiefern sie ihn nicht mögen.⁹⁹ Nach Spector (1997) geht es bei der Arbeitszufriedenheit insbesondere um die Einstellungsperspektive, womit er sich von der Perspektive der reinen Bedürfnisbefriedigung abgrenzt.¹⁰⁰ Die Auffassung, dass dem Begriff keine grundsätzliche positive Bedeutung zugemessen

⁹² Vgl. Aziri (2011): 77.

⁹³ Vgl. Hoppock (1935) zit. nach Aziri (2011): 77.

⁹⁴ Vgl. Aziri (2011): 77.

⁹⁵ Vgl. Locke (1969): 316.

⁹⁶ Vgl. Locke (1969): 319.

⁹⁷ Vgl. Ozkan et al. (2020): 94.

⁹⁸ Vgl. Spector (1997): 2.

⁹⁹ Vgl. Spector (1997): 2.

¹⁰⁰ Vgl. Spector (1997): 2.

wird, sondern eine bipolare Dimension zugrunde liegt, vertreten neben Spector eine Reihe weiterer Forscher.¹⁰¹ Judge, Hulin und Dalal (2012) legen dem Begriff der Arbeitszufriedenheit darüber hinaus eine multidimensionale Konzeptualisierung zugrunde, die sich als eine psychologische Reaktion auf die Vorteilhaftigkeit der eigenen Arbeit äußert.¹⁰² Die Bewertung erfolgt anhand von äußeren, verbalisierten und inneren, emotionalen Reaktionen, die in einem Kontinuum von gut bis schlecht bzw. von positiv bis negativ eingeordnet werden können.¹⁰³ Im Gegensatz dazu wird die Arbeitszufriedenheit bei einem weiteren Forschungsstrang nicht als eine reine affektive Reflexion der Arbeit verstanden, sondern ebenfalls aus der Perspektive der Kognition betrachtet.¹⁰⁴ Nach Moormann (1993) erfolgt in der kognitiven Dimension eine logische und rationale Bewertung der Arbeitsbedingungen, der Entwicklungsmöglichkeiten und der Leistung.¹⁰⁵

Gagné et al. (2007) betonen, dass eine mehrdimensionale Betrachtung der Arbeitszufriedenheit zu einer Überbewertung der Unzufriedenheit führt, weshalb die Arbeitszufriedenheit im Folgenden als ein eindimensionales Konstrukt behandelt wird.¹⁰⁶ Vor dem Hintergrund der aufgeführten Definitionsrichtungen, die sowohl affektive als auch kognitive Aspekte umfassen, geht es bei der für diese Arbeit vorherrschenden Definition sowohl um die kognitive Beurteilung der Arbeitssituation als auch um das Wohlbefinden eines Arbeitnehmers im Kontext der Arbeit.¹⁰⁷ Im Fokus steht die Zufriedenheit mit den ausgeführten Tätigkeiten und nicht mit dem Beruf oder der Karriere selbst.¹⁰⁸

2.5 Empfundene Job Alternativen

Im Allgemeinen stellen Job Alternativen Beschäftigungsangebote von anderen Unternehmen dar, die als attraktiv und verfügbar gelten.¹⁰⁹ Das Konstrukt der empfundenen Job Alternativen bezieht sich folglich nicht generell auf verfügbare

¹⁰¹ Vgl. exemplarisch Liebig (2006): 27, Rafferty/Griffin (2006): 41.

¹⁰² Vgl. Judge/Hulin/Dalal (2012): 501.

¹⁰³ Vgl. Judge/Hulin/Dalal (2012): 501.

¹⁰⁴ Vgl. Moormann (1993): 761, Zhu (2013): 294.

¹⁰⁵ Vgl. Moormann (1993): 761.

¹⁰⁶ Vgl. Gagné et al. (2007): 2.

¹⁰⁷ Vgl. Gagné et al. (2007): 2.

¹⁰⁸ Vgl. Gagné et al. (2007): 2.

¹⁰⁹ Vgl. Amankwaa/Anku-Tsede (2015): 24.

Arbeitsplätze, die auf dem Arbeitsmarkt vakant sind, sondern im Kern auf die Wahrnehmung der Mitarbeiter, inwiefern diese Arbeitsplätze existieren und erreichbar sein könnten.¹¹⁰ Während die empfundenen Job Alternativen in der Forschung vermehrt als ein einheitliches Konstrukt betrachtet werden, gibt es bei einer detaillierten Untersuchung der Definitionsansätze Unterschiede in der Betonung verschiedener Facetten.¹¹¹ Farrell und Rusbult (1981) fokussieren insbesondere die Qualität der Alternativen im Vergleich zu der derzeitigen Stelle.¹¹² Von dieser Definition distanzieren sich Dinger et al. (2012), die betonen, dass es sich nicht um eben diese Qualität der Alternativen handelt, sondern lediglich um die Verfügbarkeit alternativer Stellen.¹¹³ Ebenfalls erläutern sie, dass der Nutzen, den die Mitarbeiter bei einer Entscheidung für eine alternative Beschäftigung erhalten würden, nicht zu dem Konstrukt der empfundenen Job Alternativen beiträgt.¹¹⁴ Dies steht im Gegensatz zu der Definition nach Mobley et al. (1979), die sich explizit auf den erwarteten Nutzen beziehen, der sich aus alternativen Arbeitsrollen und Tätigkeiten ergibt.¹¹⁵ March und Simon (1993) fokussieren dagegen die Quantität, indem sie unter empfundenen Job Alternativen die Anzahl der wahrgenommenen Stellen außerhalb des Unternehmens, in dem der Mitarbeiter derzeit beschäftigt ist, verstehen.¹¹⁶ Nach Thatcher, Stepina und Boyle (2002) wird dagegen unter empfundenen Job Alternativen die Überzeugung von Arbeitnehmern verstanden, dass sie einen vergleichbaren Arbeitsplatz in einem anderen Unternehmen finden können.¹¹⁷ Sie spiegeln demnach die von der Person empfundene Möglichkeit wider, den derzeitigen Arbeitgeber zu verlassen.¹¹⁸ Swider, Boswell und Zimmermann (2011) spezifizieren die Definition, indem sie betonen, dass es sich um Alternativen handelt, für welche die Arbeitnehmer qualifiziert sind.¹¹⁹ Es geht dementsprechend nicht um die reine Verfügbarkeit der Stellen, sondern um das Ausmaß der Wahrscheinlichkeit, inwiefern die Beschäftigten die Stellen erreichen können.¹²⁰ Es handelt sich

¹¹⁰ Vgl. Amankwaa/Susomrith/Brown (2016): 3.

¹¹¹ Vgl. Griffeth/Hom (1988): 104.

¹¹² Vgl. Farrell/Rusbult (1981): 81.

¹¹³ Vgl. Dinger et al. (2012): 367.

¹¹⁴ Vgl. Dinger et al. (2012): 367.

¹¹⁵ Vgl. Mobley et al. (1979): 518.

¹¹⁶ Vgl. March/Simon (1993): 128.

¹¹⁷ Vgl. Thatcher/Stepina/Boyle (2002): 237.

¹¹⁸ Vgl. Swider/Boswell/Zimmermann (2011): 434.

¹¹⁹ Vgl. Swider/Boswell/Zimmermann (2011): 434.

¹²⁰ Vgl. Swider/Boswell/Zimmermann (2011): 434.

folglich um externe Alternativen und nicht um den Wechsel des Berufs innerhalb des derzeitigen Unternehmens.¹²¹

Auf der Grundlage der dargestellten Sichtweisen wird im Folgenden die aufgeführte Definition von Thatcher, Stepina und Boyle (2002) genutzt, wonach unter den empfundenen Job Alternativen die Überzeugung der Mitarbeiter verstanden wird, dass sie vergleichbare Arbeitsplätze in anderen Unternehmen finden können.

2.6 Modell von Mobley et al. (1979)

Für den Aufbau des Untersuchungsmodells wird das von Mobley et al. (1979) entwickelte Modell über den Prozess der Fluktuation von Mitarbeitern herangezogen.¹²² Das Modell konzentriert sich auf den Prozess, den Mitarbeiter beim Verlassen eines Unternehmens durchlaufen und unterscheidet sich damit von vorangegangenen Fluktuationsmodellen.¹²³ Diesbezüglich werden insbesondere individuelle Unterschiede in Wahrnehmungen und Erwartungen und in beruflichen und persönlichen Aspekten von den Autoren hervorgehoben.¹²⁴ Der Hergang der Kündigungen durchläuft verschiedene Prozessschritte, die in Abbildung 1 dargestellt sind.

Zunächst erfolgt die Unterscheidung der drei Kategorien potenzieller Ursachen: individuelle, organisationale und arbeitsmarktbezogene Einflussfaktoren.¹²⁵ Innerhalb der individuellen Ebene findet eine Einteilung in persönliche und berufliche Faktoren statt.¹²⁶ Zu den persönlichen Faktoren werden u. a. demographische Merkmale, die Persönlichkeit oder die Betriebszugehörigkeit gezählt.¹²⁷ Die beruflichen Faktoren beinhalten dagegen bspw. Professionalität und den Status.¹²⁸ Die individuelle Ebene beeinflusst die individuellen Werte, Wahrnehmungen und Erwartungen.¹²⁹ Die organisationalen Einflussfaktoren umfassen z. B. das Unternehmensklima und die Arbeitsbedingungen und beeinflussen die Erwartungen und

¹²¹ Vgl. Griffeth/Hom (1988): 104.

¹²² Vgl. Mobley et al. (1979): 517.

¹²³ Vgl. Wittmer/Shepard/Martin (2014): 806.

¹²⁴ Vgl. Mobley et al. (1979): 516.

¹²⁵ Vgl. Mobley et al. (1979): 517. Die im Folgenden aufgeführten Zuordnungen dienen lediglich der Veranschaulichung. Nach Mobley et al. (1979) existiert keine abgeschlossene Aufzählung der Unterpunkte der jeweiligen Kategorien. Vgl. Mobley et al. (1979): 517.

¹²⁶ Vgl. Mobley et al. (1979): 517.

¹²⁷ Vgl. Mobley et al. (1979): 517.

¹²⁸ Vgl. Mobley et al. (1979): 517.

¹²⁹ Vgl. Mobley et al. (1979): 519.

Wahrnehmungen im Arbeitskontext.¹³⁰ Die Kategorie der arbeitsmarktbezogenen Faktoren enthält bspw. die Arbeitslosigkeit und das Vorhandensein von vakanten Stellen und wirkt sich auf die Erwartungen und Wahrnehmungen des Arbeitsmarktes aus.¹³¹

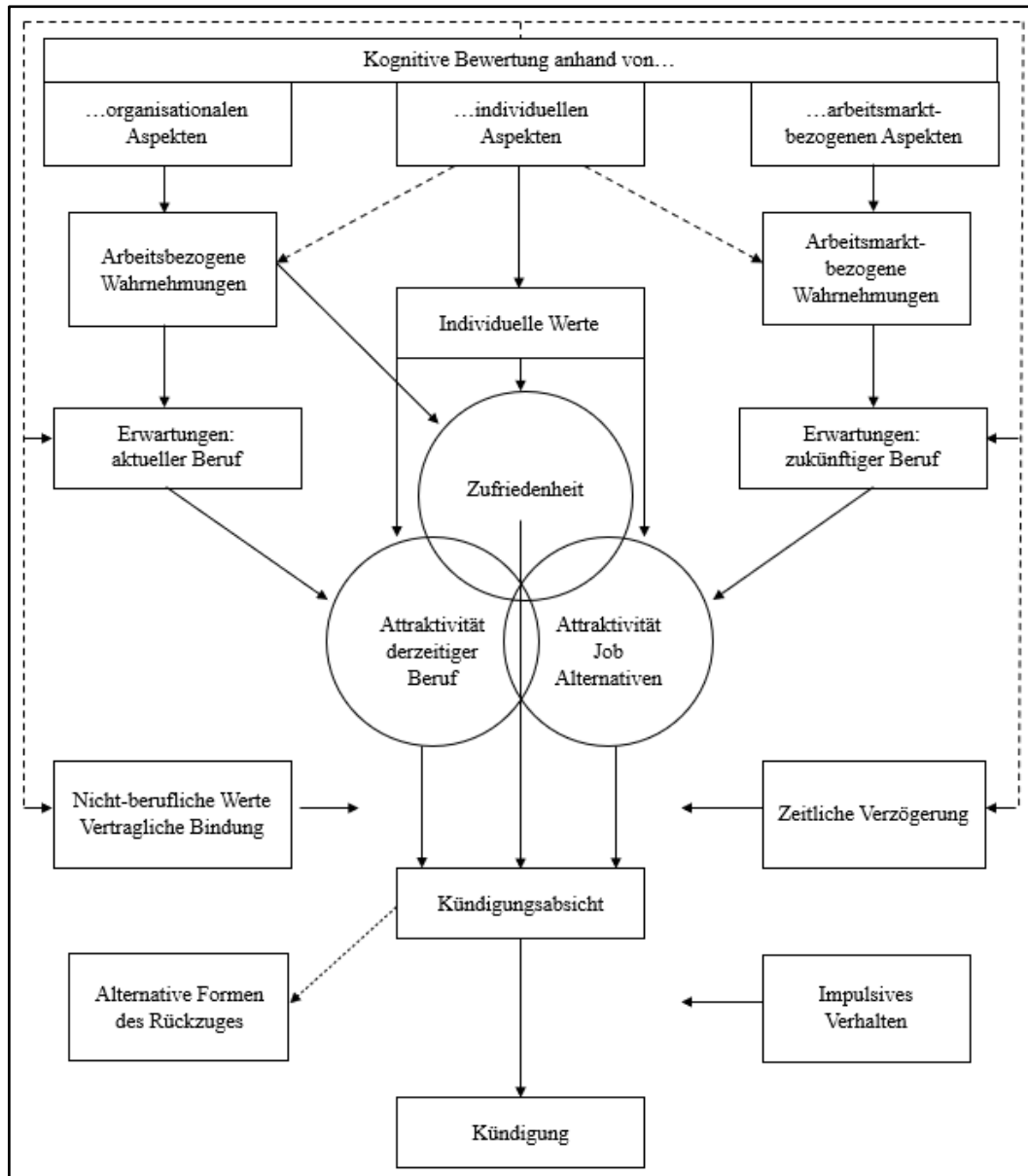


Abbildung 1: Kündigungsprozess von Beschäftigten (Eigene Darstellung in Anlehnung an Mobley et al. (1979): 517.)

Der Prozess beginnt mit der kognitiven Bewertung des bestehenden Arbeitsplatzes anhand der aufgeführten Kategorien.¹³² Im Anschluss erfolgt die affektive Reaktion

¹³⁰ Vgl. Mobley et al. (1979): 517, 519.

¹³¹ Vgl. Mobley et al. (1979): 517.

¹³² Vgl. Lim/Loo/Lee (2017): 31.

auf die Bewertung durch die Wahrnehmung der Aspekte in Bezug auf die individuellen Werte.¹³³ Diese Reaktion äußert sich in der Arbeitszufriedenheit, die bei einer negativen Bewertung in dem Gedanken resultiert, das Unternehmen zu verlassen.¹³⁴ Die Kündigungsabsicht wird in dem Modell als unmittelbarer Vorläufer der Kündigungen verstanden.¹³⁵ Neben der Arbeitszufriedenheit verstehen Mobley et al. (1979) den jeweiligen erwarteten Nutzen der Attraktivität des derzeitigen Arbeitsplatzes und der Attraktivität alternativer Arbeitsplätze als die primären Determinanten der Kündigungsabsicht.¹³⁶ Auf die Attraktivität des derzeitigen Arbeitsplatzes wirken sich die Erwartungen von Ergebnissen zukünftiger Arbeit aus.¹³⁷ Simultan wirken sich die Erwartungen in Bezug auf das Erreichen einer möglichen Job Alternative auf die Attraktivität alternativer Arbeitsplätze aus.¹³⁸ Neben den drei Variablen, welche die Autoren als die wichtigsten Determinanten der Kündigungsabsicht und folglich der Fluktuation identifizieren, gehen sie von einer Reihe weiterer Variablen aus, die die Zusammenhänge moderieren.¹³⁹ Sie schlagen z. B. das Ausmaß an vertraglicher Bindung, zeitlicher Verzögerung, impulsivem Handeln und nicht-beruflichen Werten und Interessen als Moderatoren vor.¹⁴⁰

Michaels und Spector (1982) äußerten bei ihrer Testung des Modells eine erste Kritik, da eine sorgfältige Anwendung und Prüfung des Modells in einer einzelnen Studie aufgrund der umfassenden Anzahl der enthaltenen Variablen nicht möglich seien.¹⁴¹ Daher beschränken sie die Variablen in ihrer Studie auf eine Teilmenge der in dem Originalmodell vorkommenden Variablen.¹⁴² Zu diesem Schluss kommen auch Morrell, Loan-Clarke und Wilkinson (2001), die es als nahezu unmöglich erachten, eine detaillierte Bewertung zu ermöglichen, die sowohl die individuellen Einschätzungen bestimmter Variablen als auch Maße des erwarteten Nutzens für interne und externe Arbeitsmöglichkeiten vereinbart.¹⁴³ Dahingegen kritisiert

¹³³ Vgl. Locke (1969): 316, Mobley et al. (1979): 518.

¹³⁴ Vgl. Mobley et al. (1979): 517, Lim/Loo/Lee (2017): 31.

¹³⁵ Vgl. Mobley et al. (1979): 516.

¹³⁶ Vgl. Mobley et al. (1979): 517.

¹³⁷ Vgl. Mobley et al. (1979): 518.

¹³⁸ Vgl. Mobley et al. (1979): 518.

¹³⁹ Vgl. Mobley et al. (1979): 518.

¹⁴⁰ Vgl. Mobley et al. (1979): 518.

¹⁴¹ Vgl. Michaels/Spector (1982): 54.

¹⁴² Vgl. Michaels/Spector (1982): 54.

¹⁴³ Vgl. Morrell/Loan-Clarke/Wilkinson (2001): 237.

Russell (2013), dass die Forschungsliteratur über die freiwillige Fluktuation der Mitarbeiter nicht ausreichend spezifiziert ist.¹⁴⁴ Des Weiteren führt er auf, dass bisherige Theorien und Modelle keine hinreichenden Aussagen für Führungskräfte liefern, durch die freiwillige Kündigungen gemindert werden können.¹⁴⁵

Neuhaus (2010) beanstandet, dass der Prozess von der Arbeitszufriedenheit bis zur Fluktuation differenziert abgebildet wird, die Entstehung der möglichen Arbeitsunzufriedenheit theoretisch jedoch ungeklärt bleibt.¹⁴⁶ Darauf bezugnehmend kritisiert sie, dass neben der Arbeitsunzufriedenheit weitere mehrdimensionale Betrachtungen nicht berücksichtigt werden.¹⁴⁷ Dies wird mit der Begründung relativiert, dass die mehrdimensionale Betrachtung zu einer Überbewertung der Arbeitsunzufriedenheit führen kann.¹⁴⁸ Daher wird gezielt die eindimensionale Betrachtung vorgenommen, wie sie in dem Modell von Mobley et al. (1979) erfolgt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Modell von Mobley et al. (1979) eine umfassende Darstellung des Fluktuationsprozesses von Mitarbeitern bietet, jedoch auch einige Schwachstellen aufweist. Um der Kritik von Michaels und Spector (1982) Folge zu leisten, wird im weiteren Verlauf ein Auszug des Modells betrachtet. Der Einwand von Russel (2013), dass Führungskräften kein hinreichendes Wissen übermittelt wird, kann gemildert werden, wenn sich der Einfluss der unterstützenden Führung auf die Kündigungsabsicht bestätigt. Das Modell wird als Grundlage gewählt, da es ein allgemeines Modell der Fluktuation darstellt.¹⁴⁹ Es ist aufgrund der Konzentration auf subjektive Einstellungen und Absichten nicht an ein bestimmtes Umfeld gebunden¹⁵⁰ und lässt Raum für individuelle Unterschiede.¹⁵¹ Daher eignet es sich insbesondere vor dem Hintergrund der Rahmenbedingungen der zugrundeliegenden Datenerhebung als modelltheoretische Grundlage.

¹⁴⁴ Vgl. Russell (2013): 156.

¹⁴⁵ Vgl. Russell (2013): 161.

¹⁴⁶ Vgl. Neuhaus (2010): 79.

¹⁴⁷ Vgl. Neuhaus (2010): 79.

¹⁴⁸ Siehe Kapitel 2.4.

¹⁴⁹ Vgl. Sager/Varadarajan/Futrell (1988): 22.

¹⁵⁰ Für den Halbsatz vgl. Sager/Varadarajan/Futrell (1988): 22.

¹⁵¹ Vgl. Morrell/Loan-Clarke/Wilkinson (2001): 237.

3 Herleitung der Hypothesen und Darstellung des Gesamtmodells

3.1 Unterstützende Führung und Kündigungsabsicht

Aufbauend auf dem Modell von Mobley et al. (1979) werden die organisationalen Einflussfaktoren in der vorliegenden Arbeit über die unterstützende Führung abgebildet. In dem Kontext der organisationalen Aspekte wird ein effektiver Führungsstil als eine der stärksten entwicklungsfördernden Arbeitsressourcen betrachtet.¹⁵² Arbeitsressourcen beziehen sich auf physische, psychologische, soziale oder organisatorische Aspekte der Arbeit, die u. a. das persönliche Wachstum und die Entwicklung stimulieren.¹⁵³ Sie finden sich im Falle der unterstützenden Führung in zwischenmenschlichen Beziehungen wieder.¹⁵⁴ Eine Arbeitsumgebung mit ausgeprägten Arbeitsressourcen erhöht die Bereitschaft, sich der Arbeit und den Aufgaben zu widmen, wohingegen das Fehlen zu zynischen Einstellungen seitens der Mitarbeiter führt.¹⁵⁵ Die Art der Führung ist für die Schaffung und Erhaltung einer stabilen und effektiven Belegschaft entscheidend.¹⁵⁶ Zusammenhänge zwischen dem Verhalten der Führungskräfte und den Kündigungen von Mitarbeitern wurden mehrfach belegt.¹⁵⁷ So wurde herausgefunden, dass ein destruktives Führungsverhalten verstärkend auf die Kündigungsabsicht wirkt und den Wunsch der Mitarbeiter, das Unternehmen zu verlassen, steigert.¹⁵⁸ Negative Einstellungen zu ihren Vorgesetzten veranlassen die Mitarbeiter dazu, sich einen anderen Arbeitsplatz zu suchen.¹⁵⁹ Dies liefert Hinweise darauf, dass gegensätzliche Führungsstile und positive Einstellungen reduzierend auf die Kündigungsabsicht wirken. Cohen und Bailey (1997) haben dahingehend herausgefunden, dass positive Erfahrungen, die Mitarbeiter in dem Arbeitsumfeld wahrnehmen, die Fluktuation minimieren.¹⁶⁰

¹⁵² Vgl. Noe/Greenberger/Wang (2002): 129, Kim/Hyun (2017): 708, Afzal et al. (2019): 372.

¹⁵³ Vgl. Demerouti et al. (2001): 501.

¹⁵⁴ Vgl. Kim/Hyun (2017): 708.

¹⁵⁵ Vgl. Bakker/Demerouti (2007): 314.

¹⁵⁶ Vgl. Lim/Loo/Lee (2017): 29.

¹⁵⁷ Vgl. z. B. Hamstra et al. (2011): 185, Sökmen/Bitmis/Üner (2015): 63, Naseer et al. (2017): 1137.

¹⁵⁸ Vgl. Schyns/Schilling (2013): 149.

¹⁵⁹ Vgl. Lloyd et al. (2015): 513.

¹⁶⁰ Vgl. Cohen/Bailey (1997): 270.

Vandenbergh, Bentein und Stinglhamber (2004) haben herausgefunden, dass eine affektive Bindung an den Vorgesetzten zu einer emotionalen Bindung an das Unternehmen führt.¹⁶¹ Unterstützende Führungskräfte sind darin bestrebt, freundschaftliche und vertrauensvolle Beziehungen zu den Mitarbeitern zu entwickeln und zu halten.¹⁶² Durch die geschaffene Beziehung wird die Absicht des Mitarbeiters, das Unternehmen zu verlassen, reduziert.¹⁶³

Dieser Ansatz kann mit der Theorie des sozialen Austausches nach Blau (1964) begründet werden. Nach der Theorie werden unter dem sozialen Austausch freiwillige Handlungen verstanden, die durch die von anderen Personen erwarteten und zumeist erzielten Erträge motiviert sind.¹⁶⁴ Demnach erwartet eine Person, die einer anderen einen Gefallen tut, eine Gegenleistung in der Zukunft.¹⁶⁵ Diese Gegenleistung ist nicht spezifiziert, allerdings werden Empfindungen der Dankbarkeit, des Vertrauens und der persönlichen Verpflichtungen erzeugt.¹⁶⁶ Sollte eine entsprechende Reaktion ausbleiben, wird von weiteren freiwilligen Handlungen abgesehen.¹⁶⁷ Bezugnehmend auf die unterstützende Führung lässt sich schlussfolgern, dass Mitarbeiter, die die Unterstützung des Vorgesetzten wahrnehmen, den Wunsch haben, das Unternehmen zu unterstützen.¹⁶⁸ Dies liegt zudem daran, dass Mitarbeiter aus der Unterstützung des Vorgesetzten Anzeichen auf die Unterstützung durch das gesamte Unternehmen ableiten.¹⁶⁹ In diesem Fall empfinden Beschäftigte dem Unternehmen gegenüber ein Pflichtgefühl, was sich mitunter in der Verpflichtung zum Verbleib äußern kann.¹⁷⁰ Gleichzeitig können sich die Mitarbeiter dem Vorgesetzten verpflichtet fühlen, ohne das Unternehmen zu mögen.¹⁷¹ Aufbauend auf den vorangegangenen Überlegungen wird die erste Hypothese aufgestellt:

H1: Je höher die unterstützende Führung, desto geringer die Kündigungsabsicht.

¹⁶¹ Vgl. Vandenbergh/Bentein/Stinglhamber (2004): 59.

¹⁶² Vgl. Staub/Nart/Dayan (2019): 3.

¹⁶³ Vgl. Vandenbergh/Bentein/Stinglhamber (2004): 59.

¹⁶⁴ Vgl. Blau (1964): 91.

¹⁶⁵ Vgl. Blau (1964): 78.

¹⁶⁶ Vgl. Blau (1964): 91.

¹⁶⁷ Vgl. Blau (1964): 6.

¹⁶⁸ Vgl. Eisenberger et al. (1986): 504.

¹⁶⁹ Vgl. Eisenberger et al. (1986): 504, Ng/Sorensen (2008): 259.

¹⁷⁰ Vgl. Maertz et al. (2007): 1061.

¹⁷¹ Vgl. Maertz/Griffeth (2004): 673, Maertz et al. (2007): 1061.

3.2 Allgemeine Selbstwirksamkeit und Kündigungsabsicht

Die allgemeine Selbstwirksamkeit bildet die Kategorie der individuellen Einflussfaktoren ab.¹⁷² Als persönliche Ressource beeinflusst sie die Interpretation der Arbeitsbedingungen durch die Mitarbeiter.¹⁷³ Bei einer hohen Ausprägung der persönlichen Ressourcen betrachten Mitarbeiter gegebene Situationen am Arbeitsplatz als Chancen, ihr Arbeitsumfeld neu zu gestalten.¹⁷⁴ Unternehmen sind mit einer Vielzahl von Veränderungen verbunden, die sich insbesondere vor dem Hintergrund der Rahmenbedingung der Corona-Pandemie äußern. Die Mitarbeiter müssen sich stetig an neue Bedingungen am Arbeitsplatz anpassen,¹⁷⁵ die in der Regel mit einem höheren Arbeitsaufwand verbunden sind.¹⁷⁶ Eine reibungslose Anpassung ist nur dann möglich, wenn sich die Beschäftigten befähigt fühlen, die Anforderungen der neuen Aufgaben zu erfüllen.¹⁷⁷ Arbeitnehmer mit einer hohen Ausprägung der allgemeinen Selbstwirksamkeit sind in der Lage, mit Überraschungen, Stress und Enttäuschungen besser umzugehen und verspüren ein vergleichsweise geringes Bedürfnis, einer unangenehmen Situation zu entkommen.¹⁷⁸ Bei einer schwachen allgemeinen Selbstwirksamkeit ist davon auszugehen, dass die Mitarbeiter der durch die Arbeit ausgelösten Frustration z. B. durch Krankmeldungen entgehen.¹⁷⁹ Sie neigen dazu, schneller aufzugeben und kündigen eher, da sie sich der Arbeit und möglichen neuen Anforderungen nicht gewachsen fühlen.¹⁸⁰

Azizli et al. (2015) haben herausgefunden, dass die Ausprägung der allgemeinen Selbstwirksamkeit das Ausmaß beeinflusst, in dem sich Personen mit der Planung ihrer Zukunft beschäftigen.¹⁸¹ Individuen, die zukunftsorientiert handeln, sind mit einer höheren Wahrscheinlichkeit auf zukünftige Aufgaben und Herausforderungen vorbereitet und somit in der Lage, sich auf neue Gelegenheiten für die Zielerreichung zu konzentrieren.¹⁸² Mitarbeiter mit einer höheren allgemeinen

¹⁷² Vgl. Mobley (1982): 113.

¹⁷³ Vgl. Kim/Hyun (2017): 709.

¹⁷⁴ Vgl. Bowling et al. (2010): 617, Kim/Hyun (2017): 709.

¹⁷⁵ Vgl. Schyns/Torka/Gössling (2007): 665.

¹⁷⁶ Vgl. Schyns (2004): 249.

¹⁷⁷ Vgl. Schyns/Torka/Gössling (2007): 665.

¹⁷⁸ Vgl. McNatt/Judge (2008): 787f.

¹⁷⁹ Vgl. McNatt/Judge (2008): 787f.

¹⁸⁰ Vgl. McNatt/Judge (2008): 787f., Afzal et al. (2019): 372.

¹⁸¹ Vgl. Azizli et al. (2015): 60.

¹⁸² Vgl. Prenda/Lachman (2001): 213.

Selbstwirksamkeit neigen verstärkt dazu, in ihre Karriere zu investieren und höhere Aufgabenanforderungen anzustreben.¹⁸³ Sie verfügen über eine ausgeprägte Beharrlichkeit, die sich in einer hohen Ausdauer äußert und dazu führt, dass die Beschäftigten weniger dazu geneigt sind, aufzugeben.¹⁸⁴ Personen, die über eine hohe allgemeine Selbstwirksamkeit verfügen, richten ihre Aufmerksamkeit und Bemühungen auf die jeweiligen Anforderungen und reagieren bei negativen Reizen mit einer höheren Anstrengung.¹⁸⁵ Folglich fühlen sich die Mitarbeiter verstärkt in der Lage mit den Herausforderungen des Arbeitsumfeldes umzugehen.¹⁸⁶ Sie neigen dazu, in schwierigen Situationen bessere Leistungen zu erbringen und weniger an Kündigungen zu denken, als Mitarbeiter mit einer geringeren allgemeinen Selbstwirksamkeit.¹⁸⁷

Menschen mit einer ausgeprägten allgemeinen Selbstwirksamkeit sind der Meinung, dass sie Einfluss auf ihre Umwelt nehmen können und bemühen sich folglich proaktiv um Problemlösungen.¹⁸⁸ Es wird davon ausgegangen, dass solche Problemlösungen nicht in Kündigungen und Unternehmenswechsell resultieren, sondern eine Steigerung der allgemeinen Selbstwirksamkeit zu einem längeren Durchhaltevermögen in widrigen Situationen führt.¹⁸⁹ Es wird demnach zugrunde gelegt, dass eine höhere allgemeine Selbstwirksamkeit mit geringeren Fluktuationsabsichten verbunden ist.¹⁹⁰ Darauf aufbauend wird die zweite Hypothese aufgestellt:

H2: Je höher die allgemeine Selbstwirksamkeit, desto geringer die Kündigungsabsicht.

3.3 Empfundene Job Alternativen und Kündigungsabsicht

Kündigungen stellen eine dauerhafte Veränderung im Arbeitsleben dar und können aus impulsivem Verhalten resultieren, jedoch werden sie in der Regel als Ergebnis eines durchdachten Prozesses angesehen.¹⁹¹ Dies gilt ebenfalls für die Bildung von

¹⁸³ Vgl. Schyns (2004): 250.

¹⁸⁴ Vgl. Schyns (2004): 250.

¹⁸⁵ Vgl. Lee/Bobko (1994): 364, Afzal et al. (2019): 372.

¹⁸⁶ Vgl. McNatt/Judge (2008): 787.

¹⁸⁷ Vgl. Afzal et al. (2019): 372.

¹⁸⁸ Vgl. McNatt/Judge (2008): 787.

¹⁸⁹ Vgl. Waung (1995): 647, McNatt/Judge (2008): 787.

¹⁹⁰ Vgl. Kim/Hyun (2017): 709.

¹⁹¹ Vgl. George/Jones (1996): 320.

Kündigungsabsichten.¹⁹² So ist es wahrscheinlich, dass die Mitarbeiter kontrollierte Überlegungen über die Absicht, das Unternehmen zu verlassen, anstellen und die Wahrnehmung über die Wahrscheinlichkeit, eine alternative Stelle zu finden, einen Einfluss auf die Kündigungsabsicht hat.¹⁹³ Mobley et al. (1979) verstehen die empfundenen Job Alternativen als eine der primären Determinanten der Kündigungsabsicht.¹⁹⁴ In der vorliegenden Arbeit bilden sie die arbeitsmarktbezogenen Einflussfaktoren ab.

Für die Betrachtung des Wirkungszusammenhangs kann die Theorie des organisatorischen Gleichgewichts herangezogen werden, welche sich mit den Voraussetzungen für das Bestehen einer Organisation beschäftigt.¹⁹⁵ Die Theorie befasst sich mit den Bedingungen, auf die ein Unternehmen Einfluss nehmen kann, damit die Mitarbeiter ihrer Arbeit weiterhin nachgehen.¹⁹⁶ Demnach bietet die Organisation den Beschäftigten entsprechende Anreize, die von ihnen mit verschiedenen Beiträgen ausgeglichen werden.¹⁹⁷ Sofern die Mitarbeiter in dem Glauben sind, dass das Gleichgewicht durch einen Überhang der Beiträge gegenüber den Anreizen gestört ist, entwickeln sie die Absicht zur Kündigung.¹⁹⁸ Zusätzlich wird das Gleichgewicht und entsprechend die daraus resultierende Kündigungsabsicht durch die Erwünschtheit und die Leichtigkeit eines Wechsels beeinflusst.¹⁹⁹ Mobley et al. (1979) beziehen sich bei der Entwicklung des für diese Arbeit zugrundeliegenden Modells ebenfalls auf die Theorie des organisatorischen Gleichgewichtes. Die Erwünschtheit des Wechsels wird in dem Modell unter den Erwartungen des derzeitigen Berufs in Bezug auf zukünftige Arbeitsplatzergebnisse abgebildet und die Leichtigkeit des Wechsels wird anhand der Wahrnehmung der Erreichbarkeit alternativer Stellen dargestellt.²⁰⁰ Die Leichtigkeit des Wechsels entspricht folglich den wahrgenommenen Job Alternativen.²⁰¹ March und Simon (1993) gehen davon aus, dass die Zahl freiwilliger Kündigungen hoch ist, wenn zahlreiche alternative

¹⁹² Vgl. Maertz/Campion (2004): 568.

¹⁹³ Vgl. Maertz/Campion (2004): 568.

¹⁹⁴ Vgl. Mobley et al. (1979): 517.

¹⁹⁵ Vgl. March/Simon (1993): 99.

¹⁹⁶ Vgl. March/Simon (1993): 103.

¹⁹⁷ Vgl. March/Simon (1993): 103f.

¹⁹⁸ Vgl. Joseph et al. (2007): 548.

¹⁹⁹ Vgl. March/Simon (1993): 113, Trevor (2001): 622.

²⁰⁰ Vgl. Mobley et al. (1979): 519.

²⁰¹ Vgl. Trevor (2001): 623.

Beschäftigungsmöglichkeiten bestehen und die Mitarbeiter den Wechsel somit als leicht empfinden.²⁰²

Für den Fall, dass Arbeitnehmer der Meinung sind, dass es keine oder lediglich wenige Alternativen zu ihrer derzeitigen Anstellung gibt, ist die Bereitschaft eines Wechsels des Arbeitgebers gering.²⁰³ Die Mitarbeiter sehen bei geringen Arbeitsplatzalternativen eher ein Gleichgewicht zwischen ihren Bemühungen und den Anreizen, sodass sie weniger Anlass haben, über eine Kündigung nachzudenken.²⁰⁴ Wenn die Arbeitsplatzalternativen dagegen hoch sind, haben sie mehr Möglichkeiten ihre derzeitige Stelle mit Alternativen zu vergleichen und erkennen leichter ein Ungleichgewicht, was in der Kündigungsabsicht resultiert.²⁰⁵

Koslowsky et al. (2012) gehen von verschiedenen Empfänglichkeiten für Job Alternativen aus. So sind Arbeitnehmer, die eine Zukunft in ihrem derzeitigen Arbeitgeber sehen und sich an das Unternehmen binden, weniger empfänglich für alternative Arbeitsplätze.²⁰⁶ Beschäftigte, die sich dagegen vorrangig auf die Karriereplanung fokussieren, sehen viele Möglichkeiten außerhalb des Unternehmens und sind somit empfänglicher für den externen Arbeitsmarkt.²⁰⁷ Folglich wirken sich höhere Wahrnehmungen von alternativen Arbeitsplätzen auf die Bereitschaft und mögliche Absicht, zu kündigen, aus.²⁰⁸ Auf Basis der vorangegangenen Überlegungen wird die dritte Hypothese aufgestellt:

H3: Je höher die empfundenen Job Alternativen, desto höher die Kündigungsabsicht.

3.4 Mediation durch Arbeitszufriedenheit

Führungskräfte sind prinzipiell für die Aspekte der Arbeit mitverantwortlich und beeinflussen damit insgesamt die Arbeitszufriedenheit.²⁰⁹ Es liegt eine gewisse Erwartungshaltung der Mitarbeiter gegenüber den Vorgesetzten vor, da sie von deren

²⁰² Vgl. March/Simon (1993): 119.

²⁰³ Vgl. Huang et al. (2017): 692.

²⁰⁴ Vgl. Huang et al. (2017): 692.

²⁰⁵ Vgl. Huang et al. (2017): 692.

²⁰⁶ Vgl. Koslowsky et al. (2012): 826.

²⁰⁷ Vgl. Koslowsky et al. (2012): 826.

²⁰⁸ Vgl. Koslowsky et al. (2012): 826.

²⁰⁹ Vgl. Schyns/Van Veldhoven/Wood (2009): 653.

Unterstützung und Hilfe ausgehen.²¹⁰ Eine unterstützende Führungskraft fördert ein positives Klima, in welchem die Interaktion zwischen den Vorgesetzten und Mitarbeitern erleichtert wird.²¹¹ Rafferty und Griffin (2006) gehen davon aus, dass sich die unterstützende Führung sowohl auf die affektiven als auch kognitiven Aspekte der Arbeitszufriedenheit bezieht. Sie beeinflusst die kognitive Seite, indem sie das gegenwärtige Arbeitsumfeld im Vergleich zu möglichen Alternativen aufwertet.²¹² Gleichzeitig weist sie durch ihre sozial-emotionale Natur eine Beziehung zur affektiven Komponente auf.²¹³ Bei der unterstützenden Führung werden sowohl die physischen als auch psychischen Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt, sodass ein zufriedenstellendes Arbeitsumfeld geschaffen wird.²¹⁴ Die Wahrnehmung der Führungskraft als freundlich und wertschätzend führt zu einem höheren Enthusiasmus der Beschäftigten.²¹⁵ Demnach ist davon auszugehen, dass die Arbeitszufriedenheit durch die unterstützende Führung erhöht wird.²¹⁶

Die Arbeitszufriedenheit wirkt sich wiederum auf die Kündigungsabsicht aus.²¹⁷ Bei einer hohen Arbeitszufriedenheit gehen die Mitarbeiter davon aus, dass die Arbeit ihnen bei der Erreichung ihrer persönlichen und beruflichen Ziele weiterhilft und sie haben ihren Tätigkeiten gegenüber eine positive Einstellung.²¹⁸ Die Arbeit wird von ihnen als das angesehen, wonach sie im Leben streben und sie fühlen sich bei der Ausübung ihrer Aufgaben wohl.²¹⁹ Es wird davon ausgegangen, dass durch die höhere Arbeitszufriedenheit eine größere Bindung an das Unternehmen besteht und somit eine geringere Absicht zu kündigen.²²⁰ Mitarbeiter mit einer geringeren Arbeitszufriedenheit suchen vergleichsweise eher nach Möglichkeiten, das Unternehmen zu verlassen.²²¹ Wie anfangs erwähnt, wurde sie bereits als einer der bedeutsamsten Prädiktoren der Kündigungsabsicht identifiziert, sodass die Beziehung

²¹⁰ Vgl. Ng/Sorensen (2008): 247.

²¹¹ Siehe Kapitel 2.2.

²¹² Vgl. Rafferty/Griffin (2006): 41.

²¹³ Vgl. Rafferty/Griffin (2006): 41.

²¹⁴ Vgl. Mwaisaka/K'Aol/Ouma (2019): 163.

²¹⁵ Vgl. Mwaisaka/K'Aol/Ouma (2019): 163.

²¹⁶ Vgl. Schyns/Van Veldhooven/Wood (2009): 659.

²¹⁷ Vgl. Falkenburg/Schyns (2007): 718.

²¹⁸ Vgl. George/Jones (1996): 320, Huang et al. (2017): 692.

²¹⁹ Vgl. George/Jones (1996): 320, Huang et al. (2017): 692.

²²⁰ Vgl. Judge/Bono (2001): 83.

²²¹ Vgl. Luthans/Zhu/Avolio (2006): 4.

des Wirkungszusammenhangs an dieser Stelle nicht umfassender ausgeführt wird.²²²

Für das Verständnis der vermittelnden Wirkung der Arbeitszufriedenheit in der Beziehung zwischen der unterstützenden Führung und der Kündigungsabsicht kann zusätzlich das Job-Demands-Resources Modell nach Bakker und Demerouti (2007) herangezogen werden. Für den an dieser Stelle herzuleitenden Zusammenhang wird lediglich der Ressourcenpfad des Modells betrachtet, der von einem motivationalen Prozess ausgeht.²²³ Gemäß Bakker und Demerouti (2007) können Arbeitsplatzressourcen sowohl extrinsisch als auch intrinsisch motivierend wirken.²²⁴ So kann die unterstützende Führung für das Erreichen der Ziele der Beschäftigten von Bedeutung sein und gleichzeitig die Entwicklung der Mitarbeiter fördern.²²⁵ Nach dem Modell stehen Arbeitsressourcen im Zusammenhang mit dem Wohlbefinden und den einstellungsbezogenen Ergebnissen der Mitarbeiter.²²⁶ Aus der Verwirklichung der Ziele resultiert eine positive Arbeitseinstellung, bspw. in Form der Arbeitszufriedenheit, die wiederum zu einem geringeren Rückzugsverhalten, wie bspw. einer verminderten Kündigungsabsicht führt.²²⁷ Mitarbeiter, die über ausgeprägte Arbeitsressourcen verfügen, fühlen sich zufrieden und blicken positiv in die Zukunft.²²⁸ Bakker und Demerouti (2007) postulieren eine vermittelnde Wirkung der Arbeitszufriedenheit zwischen Arbeitsressourcen, wie der unterstützenden Führung, und organisationalen Resultaten, die sich in Form der Kündigungsabsicht äußern können.²²⁹

Auf Basis der vorangegangenen Überlegungen und in Übereinstimmung mit dem Modell von Mobley et al. (1979) wird von dem Wirkungszusammenhang ausgegangen, dass organisationale Faktoren zu Arbeitszufriedenheit führen, welche die

²²² Siehe Kapitel 1.

²²³ Gemäß Bakker und Demerouti (2007) finden zwei unterschiedliche psychologische Prozesse simultan statt, die einen Einfluss auf die Entwicklung von Arbeitsbelastung bzw. Motivation haben. Der erste Pfad geht von den Anforderungen aus und bezieht sich auf die Anstrengungen und Belastungen der Mitarbeiter. Bei dem zweiten Prozess handelt es sich um den angesprochenen Ressourcenpfad. Da an dieser Stelle jedoch keine Anforderungen betrachtet werden, wird der entsprechende Pfad nicht näher betrachtet. Vgl. Bakker/Demerouti (2007): 313.

²²⁴ Vgl. Bakker/Demerouti (2007): 313f.

²²⁵ Vgl. Bakker/Demerouti (2007): 313f.

²²⁶ Vgl. Bakker/Demerouti (2007): 313, Hoonakker/Carayon/Korunka (2013): 52.

²²⁷ Vgl. Bakker/Demerouti (2007): 313, Hoonakker/Carayon/Korunka (2013): 52.

²²⁸ Vgl. Xanthopoulou et al. (2007): 125.

²²⁹ Vgl. Hoonakker/Carayon/Korunka (2013): 52.

Kündigungsabsicht bei einer hohen Ausprägung reduziert.²³⁰ Daher wird die vierte Hypothese aufgestellt:

H4: Der Zusammenhang zwischen der unterstützenden Führung und der Kündigungsabsicht wird mediiert durch die Arbeitszufriedenheit.

Darüber hinaus existieren Wirkungszusammenhänge zwischen der allgemeinen Selbstwirksamkeit und der Arbeitszufriedenheit. Menschen mit einer hohen allgemeinen Selbstwirksamkeit glauben, dass sie den Ausgang von Ereignissen in ihrem Leben effektiv kontrollieren können.²³¹ Durch diese Wahrnehmung erlangen sie andere Perspektiven und das ausgeprägte Gefühl der allgemeinen Selbstwirksamkeit wirkt sich unmittelbar auf das Verhalten aus.²³² Es ist davon auszugehen, dass Personen mit einer hohen allgemeinen Selbstwirksamkeit Schwierigkeiten effektiver bewältigen als bei einer geringen Ausprägung.²³³ Sie sind zuversichtlicher, mit den Herausforderungen des Arbeitsumfeldes umgehen zu können.²³⁴ Die Wahrscheinlichkeit ist folglich höher, dass sie durch ihre Beharrlichkeit die geforderten Ergebnisse erzielen und intrinsische Zufriedenheit aus ihrer Arbeit ziehen.²³⁵ Sie verstehen, dass ihre Arbeit einen sinnvollen und bedeutenden Beitrag zu dem Unternehmen leistet und somit auch zu ihrem eigenen Erfolg.²³⁶ Daraus resultiert insgesamt eine höhere Arbeitszufriedenheit.²³⁷

Die Begründung der Annahme eines Zusammenhangs zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Kündigungsabsicht wurde bereits dargelegt, sodass im Folgenden die Betrachtung einer vermittelnden Wirkung der Arbeitszufriedenheit in der Beziehung zwischen der allgemeinen Selbstwirksamkeit und der Kündigungsabsicht erfolgt. Dafür kann ebenfalls das Job-Demands-Resources Modell nach Bakker und Demerouti (2007) herangezogen werden. Die allgemeine Selbstwirksamkeit lässt sich als persönliche Ressource auf dem bereits dargestellten Ressourcenpfad einordnen. In der Forschungsliteratur des Job-Demands-Resources Modell herrscht keine eindeutige Meinung, welchen Platz persönliche Ressourcen auf diesem Pfad

²³⁰ Siehe Kapitel 2.6.

²³¹ Vgl. Tojjari/Esmaeili/Bavandpour (2013): 220.

²³² Vgl. Tojjari/Esmaeili/Bavandpour (2013): 220.

²³³ Vgl. Gist/Mitchell (1992): 189, 202.

²³⁴ Vgl. Peng/Mao (2015): 806.

²³⁵ Vgl. Luthans/Zhu/Avolio (2006): 3.

²³⁶ Vgl. Judge/Bono (2001): 83.

²³⁷ Vgl. Luthans/Zhu/Avolio (2006): 3.

einnehmen.²³⁸ Nach Schaufeli (2017) ist dies abhängig von dem jeweiligen Persönlichkeitsmerkmal, wobei er die allgemeine Selbstwirksamkeit als vorgelagerte Variable der Zufriedenheit einordnet.²³⁹ Es wird dementsprechend davon ausgegangen, dass die allgemeine Selbstwirksamkeit die Arbeitszufriedenheit steigert, welche wiederum die Kündigungsabsicht verringert.²⁴⁰

Neben den organisationalen Faktoren führen in dem Modell von Mobley et al. (1979) auch individuelle Aspekte zu der Arbeitszufriedenheit, die bei einer geringen Ausprägung wiederum zu der Kündigungsabsicht führt.²⁴¹ Unter der Annahme, dass eine hohe Ausprägung die Kündigungsabsicht verringert, wird in Übereinstimmung mit den aufgeführten Überlegungen die fünfte Hypothese aufgestellt:

H5: Der Zusammenhang zwischen der allgemeinen Selbstwirksamkeit und der Kündigungsabsicht wird mediiert durch die Arbeitszufriedenheit.

3.5 Moderation durch empfundene Job Alternativen

Der Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Kündigungsabsicht wurde bereits in Kapitel 3.4 dargelegt. Trevor (2001) weist darauf hin, dass die Stärke der Beziehung der Arbeitszufriedenheit und der Fluktuation von kontextuellen Faktoren, wie der allgemeinen Verfügbarkeit von Arbeitsplätzen, abhängt.²⁴² Dies liefert Evidenz, dass sich diese Faktoren direkt auf die Stärke der Beziehung zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Kündigungsabsicht auswirken. In der vorliegenden Arbeit bilden die empfundenen Job Alternativen die kontextuellen Faktoren ab.

Trevor (2001) postuliert, dass die Beziehung zwischen der Arbeitsunzufriedenheit und der Kündigungsabsicht verstärkt wird, wenn die wahrgenommenen Arbeitsplatzalternativen hoch sind, da die Beschäftigten nicht durch fehlende Möglichkeiten von einer Kündigung abgehalten werden.²⁴³ Mitarbeiter mit einer geringen Arbeitszufriedenheit entscheiden sich eher dazu im Unternehmen zu bleiben, wenn sie

²³⁸ Vgl. Schaufeli (2017): 121.

²³⁹ Vgl. Schaufeli (2017): 121.

²⁴⁰ Vgl. Judge/Bono (2001): 83.

²⁴¹ Siehe Kapitel 2.6.

²⁴² Vgl. Trevor (2001): 621.

²⁴³ Vgl. Trevor (2001): 631.

keine andere Möglichkeit wahrnehmen.²⁴⁴ Ohne eine Aussicht auf eine andere Stelle würden die Mitarbeiter folglich zögern zu kündigen, trotz der vorherrschenden Arbeitsunzufriedenheit.²⁴⁵ Daraus ergibt sich Evidenz, dass die empfundenen Job Alternativen auch bei einer hohen Arbeitszufriedenheit einen Effekt auf ihren Zusammenhang zu der Kündigungsabsicht haben. Empfundene Job Alternativen können die Beschäftigten von ihrem derzeitigen Arbeitgeber abbringen, auch wenn sie eine Verbundenheit gegenüber dem Unternehmen spüren.²⁴⁶ Nach Mobley et al. (1979) führt die Wahrnehmung des Mitarbeiters über das Vorhandensein attraktiver Alternativen zu einer Neubewertung der eigenen Zufriedenheit mit der derzeitigen Tätigkeit.²⁴⁷

Die Sichtweise von Koslowsky et al. (2012) kann neben der Bedeutung für den direkten Effekt auch für das Verständnis eines moderierenden Effektes der empfundenen Job Alternativen herangezogen werden. Unter der dargestellten Annahme, dass Beschäftigte, die auf ihre Karriereplanung fokussiert sind, empfänglicher für alternative Arbeitsplätze sind,²⁴⁸ wird die Überlegung aufgestellt, dass die Bedeutung der Arbeitszufriedenheit in Bezug auf die Kündigungsabsicht in dem Fall abnimmt. Wenn Mitarbeiter eine höhere Anzahl an alternativen Stellen wahrnehmen, ist es wahrscheinlich, dass die Arbeitszufriedenheit einen schwächeren Einfluss auf die Kündigungsabsicht hat, da die Mitarbeiter in dem Fall eine höhere Chance auf einen Karrieresprung sehen, obgleich sie in ihrem derzeitigen Unternehmen zufrieden sind.²⁴⁹ Auch wenn Mitarbeiter eine Bindung an das Unternehmen aufweisen und über eine hohe Arbeitszufriedenheit verfügen, können sie von Alternativen angezogen werden, von denen sie denken, dass sie bessere Arbeitsergebnisse bieten.²⁵⁰ Diese Anziehungskraft beruht dabei nicht zwangsläufig auf konkreten Stellenangeboten, sondern erfasst auch Wahrnehmungen über den Arbeitsmarkt.²⁵¹

Auf Basis der vorherigen Überlegungen wird davon ausgegangen, dass der Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und den Kündigungsabsichten

²⁴⁴ Vgl. Wheeler et al (2007): 214.

²⁴⁵ Vgl. Huang et al. (2017): 693.

²⁴⁶ Vgl. Bretz/Boudreau/Judge (1994): 296.

²⁴⁷ Vgl. Mobley et al. (1979): 519.

²⁴⁸ Siehe Kapitel 3.3.

²⁴⁹ Vgl. Steel (2002): 357.

²⁵⁰ Vgl. Steel (2002): 357.

²⁵¹ Vgl. Maertz/Griffeth (2004): 673.

abgeschwächt wird, wenn die Zahl der wahrgenommenen Arbeitsplatzalternativen hoch ist. Folglich wird Hypothese sechs aufgestellt:

H6: Der Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Kündigungsabsicht wird moderiert durch die empfundenen Job Alternativen. Bei einer hohen Wahrnehmung der Alternativen ist der Zusammenhang schwächer als bei einer geringen Wahrnehmung.

3.6 Darstellung des Gesamtmodells

Das der vorliegenden Arbeit zugrundeliegende Modell wurde auf Basis des Modells über den Prozess der Fluktuation von Mitarbeitern nach Mobley et al. (1979) entwickelt. Das in Abbildung 2 dargestellte Gesamtmodell stellt einen komprimierten Auszug des Ursprungsmodells dar. Es beinhaltet potenziell bedeutsame Determinanten für die Vorhersage der Kündigungsabsicht, die auf Grundlage der kategorialen Einteilung der Einflussfaktoren identifiziert wurden. So werden die organisationalen Aspekte durch die unterstützende Führung, die individuellen Bestandteile durch die allgemeine Selbstwirksamkeit und die arbeitsmarktbezogenen Faktoren durch die empfundenen Job Alternativen abgebildet. Die Arbeitszufriedenheit nimmt nach Mobley et al. (1979) eine Schlüsselrolle in dem Prozess ein²⁵² und wird als Mediationsvariable zwischen den organisationalen bzw. den individuellen Aspekten und der Kündigungsabsicht betrachtet. Darüber hinaus wirken die empfundenen Job Alternativen zusätzlich als Moderator auf den Zusammenhang der Arbeitszufriedenheit und der Kündigungsabsicht.

Für die Reduzierung von Alternativerklärungen und Störgrößen und die Steigerung der Aussagekraft der Untersuchungsergebnisse werden in dem Modell Kontrollvariablen berücksichtigt.²⁵³ Spector und Brannick (2011) kritisieren die Verwendung einer zu großen Anzahl an Kontrollvariablen, da dies wiederum zu einer Verunreinigung der statistischen Werte führen kann.²⁵⁴ Darüber hinaus ist die theoretische Einbettung der Kontrollvariablen von großer Bedeutung,²⁵⁵ weshalb drei

²⁵² Für den Halbsatz vgl. Mobley et al. (1979): 518.

²⁵³ Vgl. Döring/Bortz (2016): 842, Gruber/Sand (2020): 224.

²⁵⁴ Vgl. Spector/Brannick (2011): 287.

²⁵⁵ Vgl. Spector/Brannick (2011): 302.

Kontrollvariablen ausgewählt wurden, die in der Fluktuationsforschung eine hohe Relevanz aufweisen.

Eine insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels nicht zu vernachlässigende Kontrollvariable ist das Alter. Mit zunehmendem Alter ändern sich die Prioritäten der Mitarbeiter von der Fokussierung von Entwicklungszielen zu der Verfolgung von sozial-emotionalen oder generativen Zielen.²⁵⁶ Zu Beginn ihrer beruflichen Laufbahn sind jüngere Arbeitnehmer zumeist statusinkonsistent, d. h. sie haben eine hohe Bildung bei geringem Einkommen.²⁵⁷ Ein Wechsel des Arbeitgebers führt in dem Fall zu Erweiterungen der Erfahrungen und Kenntnisse mit dem Zweck der Erlangung einer hierarchisch höheren Stellung.²⁵⁸ Älteren Mitarbeitern wird dagegen eine abnehmende Flexibilität, Lernbereitschaft und Anpassungsbereitschaft zugeschrieben.²⁵⁹ Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass Unternehmen jüngere Mitarbeiter bei Neueinstellungen bevorzugen, da eine längere Betriebszugehörigkeit attestiert wird, sodass ältere Arbeitnehmer geringere Aussichten auf alternative Stellen haben.²⁶⁰ Folglich wird angenommen, dass die Kündigungsabsicht mit zunehmendem Alter sinkt.

Eine in der Fluktuations-Forschung häufig untersuchte Variable ist das Geschlecht. Es wird davon ausgegangen, dass Frauen einen größeren Wert auf die sozialen Aspekte der Arbeitssituation legen²⁶¹ und prinzipiell eine geringere Bindung an das Arbeitsleben aufweisen als Männer.²⁶² Darüber hinaus besteht die Gefahr der Diskriminierung aufgrund von Stereotypen.²⁶³ So ist es möglich, dass Arbeitgeber bei Entscheidungen über Beförderungen und Entlohnungen berücksichtigen, dass Frauen aufgrund von möglichen Schwangerschaften ausfallen können und Männer ihre Arbeit für die Betreuung von Kindern vergleichsweise selten aufgeben.²⁶⁴ Dies könnte dazu führen, dass sich Frauen aufgrund der vermeintlich ungleichen Behandlung diskriminiert fühlen und unzufrieden mit ihrem Arbeitsplatz sind.²⁶⁵

²⁵⁶ Vgl. Kooij et al. (2013): 99.

²⁵⁷ Vgl. Schmid (1992): 189.

²⁵⁸ Vgl. Schmid (1992): 189, Yu et al. (2020): 11.

²⁵⁹ Vgl. Schmid (1992): 189, Yu et al. (2020): 11.

²⁶⁰ Vgl. Schmid (1992): 189, Zwick (2008): 314.

²⁶¹ Für den Halbsatz vgl. Schmid (1992): 188.

²⁶² Vgl. Royalty (1998): 392.

²⁶³ Vgl. Lyness/Judiesch (2001): 1167, Littmann-Wernli/Schubert (2001): 135.

²⁶⁴ Vgl. Lyness/Judiesch (2001): 1167, Emiroglu/Akova/Tanriverdi (2015): 393.

²⁶⁵ Vgl. Lee et al. (2016): 291.

Darauf aufbauend wird angenommen, dass die Fluktuationsabsicht bei Frauen höher ist als bei Männern.

Zusätzlich wird die Dauer der Betriebszugehörigkeit als Kontrollvariable integriert. Bei einer lang andauernden Beschäftigung eignen sich die Mitarbeiter umfassendes spezifisches Wissen über die individuelle Struktur des Unternehmens an.²⁶⁶ Dieses Wissen können sie nur bedingt in anderen Unternehmen einsetzen.²⁶⁷ Außerdem wird davon ausgegangen, dass Arbeitnehmer mit steigender Betriebszugehörigkeit unaufmerksamer gegenüber Stellen außerhalb des Unternehmens werden.²⁶⁸ Mit der Dauer der Beschäftigung steigt die Bindung an das Unternehmen, wodurch das Interesse an externen Arbeitsmöglichkeiten sinkt.²⁶⁹ Folglich wird angenommen, dass die Kündigungsabsicht bei Mitarbeitern mit einer kürzeren Betriebszugehörigkeit höher ist als bei Arbeitnehmern mit einer langen Betriebszugehörigkeit.

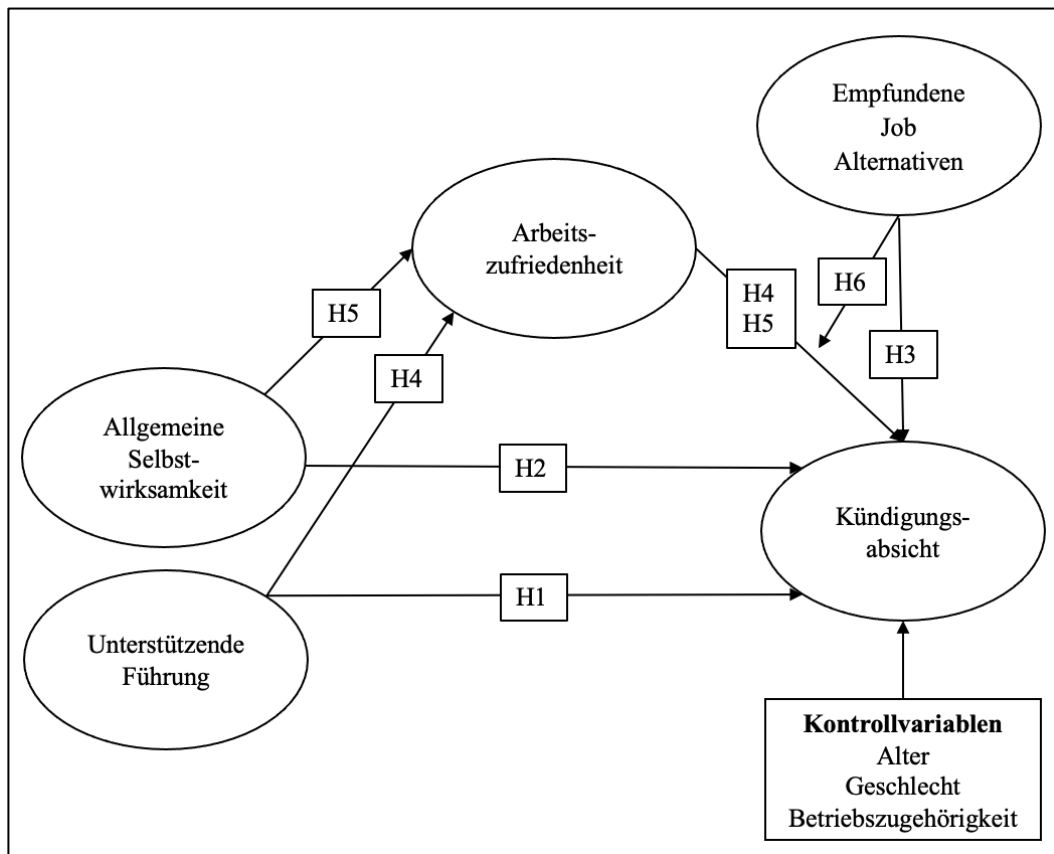


Abbildung 2: Darstellung des Gesamtmodells (Eigene Darstellung)

²⁶⁶ Vgl. Ng/Feldman (2010): 209.

²⁶⁷ Vgl. Ng/Feldman (2010): 209.

²⁶⁸ Vgl. Dinger et al. (2012): 372.

²⁶⁹ Vgl. Dinger et al. (2012): 372.

4 Methodik

4.1 Erhebung und Aufbereitung der Daten

Die Daten wurden anhand eines Onlinefragebogens in einem Zeitraum von zwei Wochen im Juni 2022 erhoben. Die Umfrage unterlag demnach der Rahmenbedingung der Corona-Pandemie. Die Verteilung des Fragebogens erfolgte über die Weitergabe eines Links oder QR-Codes über soziale Medien (z. B. Instagram), Instant-Messaging-Dienste (z. B. WhatsApp) und E-Mails. Insgesamt haben 232 Teilnehmer den Fragebogen ausgefüllt. Da sich die vorliegende Arbeit mit Kündigungsabsichten von Beschäftigten befasst und u. a. den Einfluss der unterstützenden Führung untersucht, wurden zunächst alle Probanden entfernt, die auswählten, nicht erwerbstätig oder Selbstständige/r zu sein. Ebenfalls eliminiert wurden Teilnehmer, die angaben, in einem Praktikumsverhältnis zu stehen. Praktikanten sind oft nur eine im Vorfeld feststehende und begrenzte Zeit im Unternehmen, welche sich unter Umständen auf einen Zeitraum von lediglich zwei Wochen beziehen kann. Somit ist die inhaltliche Relevanz für die Untersuchung der Kündigungsabsicht fraglich. Darüber hinaus ist bei der Betrachtung des Beschäftigungsverhältnisses festzustellen, dass drei Probanden angegeben haben, in einem Ausbildungsverhältnis beschäftigt zu sein, ein Teilnehmer gab, an Doktorand zu sein, einer eine studentische Hilfskraft und einer ein Vorstandsmitglied. Eine Zuordnung zu den im Fragebogen definierten Kategorien kann entweder nicht eindeutig vorgenommen werden oder würde die Ergebnisse möglicherweise verzerren.²⁷⁰ Die Bildung von einzelnen Kategorien würde aufgrund der relativ kleinen Teilstichproben nur geringe bis keine aussagekräftigen Ergebnisse liefern,²⁷¹ weshalb sich für die Entfernung der Probanden entschieden wurde. In diesem Schritt wurden 17 Teilnehmer ausgeschlossen, wodurch 215 Fragebögen verbleiben.

Eine weitere Filtervariable besteht in der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit pro Woche. An dieser Stelle wurde ein Proband entfernt, der angab eine vertragliche Arbeitszeit von 100 Stunden pro Woche zu haben. Außerdem wurden Teilnehmer entfernt, die angaben, unter zwölf Stunden pro Woche zu arbeiten, da es sich in

²⁷⁰ So sind bspw. Ausbildungsverhältnisse von einem besonderen Arbeitnehmer-Arbeitgeber Verhältnis geprägt und nicht mit anderweitigen Arbeitsverhältnissen gleichzusetzen.

²⁷¹ Vgl. Matthews (2017): 226.

diesem Fall um Minijobber handelt. Diesbezüglich kann die Relevanz für die vorliegende Arbeit infrage gestellt werden, da der Einfluss der Führung bei einer geringen Stundenanzahl anzuzweifeln ist und derartige Beschäftigungsverhältnisse grundlegend von hohen Fluktuationsraten geprägt sind.²⁷² In diesem Schritt wurden acht Fragebögen entfernt, sodass 207 verbleiben.

Zur Vermeidung von Verzerrungen der Ergebnisse und falschen inhaltlichen Schlussfolgerungen, bspw. aufgrund von Tippfehlern oder unplausiblen Antworten, wird eine Datenaufbereitung durchgeführt.²⁷³ Das Ziel ist es, eine hohe Datenqualität sicherzustellen.²⁷⁴ Zunächst erfolgt anhand der Häufigkeitsverteilungen²⁷⁵ die Prüfung der zulässigen Wertebereiche, um unplausible Antworten und fehlende Werte zu bestimmen. Bei der Prüfung konnten Antworten ermittelt werden, die außerhalb des zulässigen Wertebereiches liegen. Die entsprechenden Datensätze wurden aus der Stichprobe entfernt. Darüber hinaus können mittels der Häufigkeitsverteilungen extreme Verteilungsformen der Variablen identifiziert werden. In diesem Fall liegen keine extremen Ausprägungen der Indikatoren vor. Im Anschluss erfolgt eine Prüfung der Antworttendenzen, um extreme Antwortverhalten aufzudecken, die auf eine fehlende Ernsthaftigkeit bei der Beantwortung der Fragen hindeuten könnten.²⁷⁶ Insgesamt wurden 25 Fragen²⁷⁷ durch die Probanden beantwortet, bei denen die Tendenzen überprüft werden. Bei einem Teilnehmer kann eine Tendenz zur Mitte festgestellt werden, bei drei Probanden liegt eine Tendenz zu extremen Antworten vor.²⁷⁸ Folglich werden die jeweiligen Datensätze aus der Stichprobe entfernt. Bei der Betrachtung der Antwortzeiten in Minuten ist festzustellen, dass der schnellste Teilnehmer den Fragebogen in drei Minuten und 23 Sekunden beantwortet hat. Da in vorangegangenen Pretests eine durchschnittliche Zeit von ca. fünf Minuten für die Dauer der Beantwortung des Fragebogens ermittelt wurde, mit Zeiten die zum Teil unter dem Richtwert lagen, liegt die Antwortzeit im Rahmen für ein ernsthaftes Antwortverhalten. Dies wurde durch Einzelfallprüfung bestätigt,

²⁷² Vgl. Kalina/Voss-Dahm (2005): 1, Benkhoff/Hermet (2008): 23.

²⁷³ Vgl. Schendera (2007): 9, Döring/Bortz (2016): 581.

²⁷⁴ Vgl. Döring/Bortz (2016): 585.

²⁷⁵ Siehe Anhang 2, Tabellen 7 - 11, S. 73f.

²⁷⁶ Vgl. Grunwald/Hempelmann (2012): 70.

²⁷⁷ Siehe Anhang 1, Tabelle 6, S. 71f.

²⁷⁸ Es wurden Probanden aussortiert, die mindestens 20 Fragen mit derselben Gewichtung beantwortet haben, da damit mindestens 80 % der Fragen gleich beantwortet wurden und eine Ernsthaftigkeit im Antwortverhalten nicht mehr sichergestellt ist.

da der Proband keinerlei Tendenz für eine Antwort oder ein Muster im Antwortverhalten aufwies. Darüber hinaus wurden in einem weiteren Schritt mittels Boxplot Diagramm und z-Standardisierung bei der Variablen allgemeine Selbstwirksamkeit Ausreißer entdeckt, die sich bei näherer Prüfung als sogenannte „echte“ Ausreißer herausstellten. Gemäß der Empfehlung von Schendera (2007) werden diese im Datensatz beibehalten.²⁷⁹

Die Kontrollvariablen Alter und Geschlecht weisen keine unplausiblen Antworten oder unzulässigen Werte auf. Bei der Dauer der Betriebszugehörigkeit finden sich dagegen Werte, die nicht im zulässigen Wertebereich liegen und aus dem Datensatz entfernt werden. Darüber hinaus konnten keine weiteren kritischen Verteilungsformen festgestellt werden, sodass eine finale Stichprobengröße von 197 verbleibt.

4.2 Darstellung der Messinstrumente

Die Messung der Kündigungsabsicht erfolgt in Anlehnung an die Skala von Chang, Wang und Huang (2013).²⁸⁰ Die Skala umfasst drei Items, die jeweils übersetzt und in den Fragebogen übernommen wurden. Die Messung erfolgt reflektiv über eine 5-Punkte-Likert-Skala, die von „Stimme überhaupt nicht zu“ bis „Stimme voll und ganz zu“ reicht.

Die Messung der unterstützenden Führung erfolgt in Anlehnung an die Skala von Euwema, Wendt und van Emmerik (2007).²⁸¹ Die Skala basiert auf der ursprünglich von Litwin und Stringer (1968) entwickelten Skala zur Messung des organisatorischen Umfelds.²⁸² Die sieben Items der Skala wurden übersetzt, wobei einzelne Modifikationen vorgenommen wurden. So wurde das Item sl_2 um einen Zusatz ergänzt, dass die Führungskraft den Mitarbeiter aufgrund einer besseren Einschätzung der persönlichen Situation ermutigt, mit ihr über persönliche Probleme zu sprechen. Dies hatte zum Zweck, Missverständnisse aufgrund der Übersetzung bzgl. der unterstützenden Absichten der Führungskraft zu vermeiden. Aus diesem Grund wurde zusätzlich bei Item sl_4 die Formulierung der vertrauensvollen

²⁷⁹ Vgl. Schendera (2007): 199. Versuchsweise wurden Tests durchgeführt, bei denen die Ausreißer entfernt wurden, allerdings ergaben diese eine vergleichsweise schlechtere Modellgüte, sodass die Entscheidung, die Ausreißer in dem Datensatz zu belassen, bestärkt wurde.

²⁸⁰ Vgl. Chang/Wang/Huang (2013): 3.

²⁸¹ Vgl. Euwema/Wendt/Van Emmerik (2007): 1045.

²⁸² Vgl. Litwin/Stringer (1968): 200f.

persönlichen Beziehungen gewählt. Die Messung erfolgt reflektiv über eine 5-Punkte-Likert-Skala, die von „Stimme überhaupt nicht zu“ bis „Stimme voll und ganz zu“ reicht.

Eine in der Forschung weit verbreitete Skala für die Messung der allgemeinen Selbstwirksamkeit ist die 17-Items umfassende allgemeine Selbstwirksamkeitsskala (SGSE) von Sherer et al. (1982).²⁸³ Die SGSE weist nach Chen, Gully und Eden (2001) zwar eine hohe interne Konsistenzreliabilität und prädiktive Validität auf, jedoch erschweren die Multidimensionalität und geringe Inhalts- und Diskriminanzvalidität die Interpretation der Ergebnisse.²⁸⁴ Außerdem zweifeln sie die Eindeutigkeit der Messung der Konstrukte durch die SGSE an, da keine deutliche Unterscheidung des Konstruktes von dem des Selbstwertgefühls möglich ist.²⁸⁵ Aus diesem Grund entwickelten sie eine acht Items umfassende neue allgemeine Selbstwirksamkeitsskala (NGSE), die eine Weiterentwicklung der Skala von Chen und Gully (1997) darstellt.²⁸⁶ Darüber hinaus verglichen Chen, Gully und Eden (2001) die von ihnen entwickelte NGSE mit der SGSE und kamen zu dem Ergebnis, dass die NGSE eine höhere Validität und Vorhersagevalidität als die SGSE aufweist.²⁸⁷ Die Messung der allgemeinen Selbstwirksamkeit basiert folglich auf der NGSE. Die acht Items wurden jeweils übersetzt und in den Fragebogen übernommen. Die Messung erfolgt reflektiv über eine 5-Punkte-Likert-Skala, die von „Stimme überhaupt nicht zu“ bis „Stimme voll und ganz zu“ reicht.

Die Messung der Arbeitszufriedenheit erfolgt in Anlehnung an die Skala von Gagné et al. (2008). Die Skala geht ursprünglich auf die Lebenszufriedenheitsskala (SWLS) von Diener et al. (1985) zurück. Die SWLS umfasst fünf Items, die sich mit der Zufriedenheit der Befragten mit dem Leben als Ganzem beschäftigen.²⁸⁸ Eine französische Version der SWLS wurde von Blais et al. (1991) an den Arbeitskontext angepasst, indem eine Umformulierung der Items stattfand, sodass sie sich auf die Zufriedenheit mit der Arbeit bezogen.²⁸⁹ Gagné et al. (2007) haben die französische Version ins Englische übersetzt, um die Arbeitszufriedenheitsskala

²⁸³ Vgl. Sherer et al. (1982): 666, Chen/Gully/Eden (2001): 65.

²⁸⁴ Vgl. Chen/Gully/Eden (2001): 67.

²⁸⁵ Vgl. Chen/Gully/Eden (2001): 67.

²⁸⁶ Vgl. Chen/Gully/Eden (2001): 67.

²⁸⁷ Vgl. Chen/Gully/Eden (2001): 77.

²⁸⁸ Vgl. Diener et al. (1985): 71.

²⁸⁹ Vgl. Fouquereau/Rioux (2002): 210, Gagné et al. (2007): 5.

(SWWS) zu entwickeln.²⁹⁰ Die SWWS misst die Zufriedenheit mit der Arbeit in einem bestimmten Unternehmen und unterscheidet sich somit von anderen Skalen zur Messung der Arbeitszufriedenheit.²⁹¹ Die fünf Items wurden übersetzt und in den Fragebogen übernommen. Die Messung erfolgt über eine 5-Punkte-Likert-Skala, die von „Stimme überhaupt nicht zu“ bis „Stimme voll und ganz zu“ reicht. Es handelt sich um eine reflektive Messung.

Die Messung der empfundenen Job Alternativen erfolgt in Anlehnung an die Skala von Griffeth und Hom (1988).²⁹² Die zwei Items wurden übersetzt und in den Fragebogen übernommen. Item ja_2 wurde so modifiziert, dass die Probanden nach der Wahrscheinlichkeit gefragt wurden, eine akzeptable Alternative zu finden, wenn sie in den nächsten zwei Jahren nach einer alternativen Stelle suchen und nicht nach der reinen Möglichkeit, eine zu finden. Dementsprechend wurden die Antwortmöglichkeiten angepasst. Während die Originalskala jeweils auf einer 5-Punkte-Likert-Skala bei Item ja_1 die Antwortmöglichkeiten „Keine Chance“ bis „100 %-ige Chance“ und bei Item ja_2 die Antwortmöglichkeiten „Definitiv nein“ bis „Definitiv ja“ beinhaltet, wurde sich für einheitliche Antwortmöglichkeiten entschieden. Es handelt sich um eine reflektive Messung, die über eine 5-Punkte-Likert-Skala erfolgt, die von „Sehr gering“ bis „Sehr hoch“ reicht.

Die verwendeten Kontrollvariablen bestehen aus dem Alter, dem Geschlecht und der Dauer der Betriebszugehörigkeit. Das Alter und die Dauer der Betriebszugehörigkeit werden als kontinuierliche Variablen erfasst. Das Geschlecht wird dagegen als kategoriale Variable (0=männlich, 1=weiblich) integriert.²⁹³

4.3 Verfahren zur Datenanalyse

Bei den zugrundeliegenden Variablenbeziehungen handelt es sich um Kausalbeziehungen zwischen hypothetischen Konstrukten bzw. latenten Variablen, welche durch eine fehlende direkte Beobachtbarkeit auf empirischer Ebene gekennzeichnet sind.²⁹⁴ Für die Prüfung der Zusammenhänge erfolgt eine Strukturgleichungsanalyse, für die der kovarianzanalytische (CB) oder der varianzanalytische Ansatz zur

²⁹⁰ Vgl. Gagné et al. (2007): 5.

²⁹¹ Vgl. Gagné et al. (2007): 5.

²⁹² Vgl. Griffeth/Hom (1988): 104.

²⁹³ Für die Übersicht der verwendeten Messinstrumente siehe Anhang 1, Tabelle 6, S. 71f.

²⁹⁴ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 24, Backhaus et al. (2018): 19.

Verfügung stehen.²⁹⁵ Bei dem varianzanalytischen Verfahren wird der Fokus auf den Partial Least Square (PLS) Ansatz gelegt. Die beiden Verfahren sind nicht als substitutiv, sondern komplementär anzusehen, weshalb nach Rückschluss auf die vorliegenden Daten und das Untersuchungsmodell ein Verfahren dem anderen vorzuziehen ist.²⁹⁶

Der CB-Ansatz eignet sich insbesondere für die Testung bestehender Theorien und den Vergleich mit alternativen Erklärungsansätzen.²⁹⁷ Obgleich dem Untersuchungsmodell das Modell von Mobley et al. (1979) zugrunde liegt, wurden nur Auszüge und deren Strukturen für den Aufbau des Modells herangezogen. Es handelt sich demnach nicht um eine Testung einer gesamten Theorie oder um Vergleiche mit alternativen Modellen. Der Auszug des Modells wurde wiederum auf der Grundlage weiterer Theorien mit Variablenbeziehungen, die in dem Ursprungsmodell von Mobley et al. (1979) nicht vorhanden sind, ergänzt. Demnach kann der Untersuchung ein neuartiger Charakter zugesprochen werden. Bei nicht umfassend etablierten Modellen, die eben diese Neuartigkeit aufweisen und bei der Testung einzelner Bestandteile von theoretischen Modellen wird dem PLS-Verfahren eine höhere Eignung zugesprochen.²⁹⁸ Der PLS-Ansatz eignet sich ebenfalls für die Vorhersage eines Zielkonstrukts und für die Identifikation der relevanten Treiber, da er eine präzise Schätzung der Ausgangsdaten anstrebt.²⁹⁹ Das Modell von Mobley et al. (1979) beschäftigt sich zwar mit dem Prozess der Fluktuation der Mitarbeiter, allerdings findet keine Identifikation der direkten Einflussfaktoren der Kündigungsabsicht statt, wie sie in der vorliegenden Arbeit durch die erste Forschungsfrage abgebildet wird. Dies unterstreicht die Verwendung des PLS-Ansatzes.

Ein weiteres Kriterium, das für die Entscheidung zwischen dem CB-Ansatz und dem PLS-Verfahren hinzugezogen werden kann, ist die Stichprobengröße. Der CB-Ansatz benötigt große Stichproben, für die gemäß Weiber und Mühlhaus (2014) gilt: $N \geq 5t$.³⁰⁰ Für den PLS-Ansatz sind hingegen bereits kleine Stichproben

²⁹⁵ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 24.

²⁹⁶ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 323.

²⁹⁷ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 323.

²⁹⁸ Vgl. Sosik/Kahai/Piovoso (2009): 16, Weiber/Mühlhaus (2014): 323, Sarstedt/Ringle/Hair (2021): 15.

²⁹⁹ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 324, Sarstedt/Ringle/Hair (2021): 15.

³⁰⁰ N = Stichprobengröße, t = Parameteranzahl. Vgl. Weiber/Sarstedt (2021): 65.

ausreichend.³⁰¹ Für den Fall der vorliegenden Stichprobengröße von 197 bei einer Parameteranzahl von 28 eignen sich somit beide Ansätze³⁰², sodass keine eindeutige Präferenz anhand der Stichprobengröße gegeben werden kann.

Eine Voraussetzung für die Verwendung verschiedener Verfahren des CB-Ansatzes, wie z. B. der Maximum Likelihood Methode, ist das Vorliegen einer Multinormalverteilung der erhobenen Indikatoren.³⁰³ Für die Prüfung kann bspw. der Shapiro-Wilk-Test verwendet werden.³⁰⁴ Der Shapiro-Wilk-Test ist anderen Verfahren, wie bspw. dem Kolmogorov-Smirnov-Test, vorzuziehen, da er sich in Untersuchungen als der aussagekräftigste Test erwiesen hat.³⁰⁵ Die Durchführung ergibt, dass jede Nullhypothese abgelehnt wird, wodurch keine multinormale Verteilung vorliegt.³⁰⁶ Da eine Anwendung des CB-Ansatzes bei einer moderaten Verletzung der Normalverteilungsannahme weiterhin möglich ist, wurde das Ausmaß der Abweichung ermittelt.³⁰⁷ Bei Betrachtung der Schiefe- und Wölbungskoeffizienten und Berechnung der Critical Ratio (C.R.) war festzustellen, dass eine substantielle Abweichung von der Multinormalverteilung vorliegt.³⁰⁸ So beträgt der C.R. der Schiefe bei der Kündigungsabsicht 5,786 und liegt damit erheblich über dem Grenzwert von 2,57.³⁰⁹ Im Gegensatz zu dem CB-Ansatz setzt der PLS-Ansatz keine Multinormalverteilung voraus,³¹⁰ was die Eignung dieses Ansatzes für die Anwendung in der vorliegenden Arbeit unterstreicht.

Nach Prüfung der Kriterien wird sich für die Anwendung des PLS-Ansatzes entschieden. Es erfolgt ein zweistufiger Ansatz, bei dem in der ersten Stufe das Messmodell und der zweiten Stufe das Strukturmodell beurteilt werden.³¹¹ Ein Kritikpunkt des PLS-Verfahrens ist das Fehlen von globalen Goodness-of-Fit-Maßen für die Überprüfung des Gesamtmodells.³¹² Es wird empfohlen, die zur Verfügung

³⁰¹ Vgl. Weiber/Sarstedt (2021): 65.

³⁰² Da in dem Fall $5t = 140$ und somit $197 \geq 140$ gilt.

³⁰³ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 64.

³⁰⁴ Vgl. Döring/Bortz (2016): 476.

³⁰⁵ Vgl. Keskin (2006): 299, Razali/Wah (2011): 32.

³⁰⁶ Die Ergebnisse des Shapiro Wilk-Tests sind in Anhang 3, Tabelle 12, S. 75 aufgeführt.

³⁰⁷ Vgl. Weiber/Sarstedt (2021): 198.

³⁰⁸ Für die Übersicht der Ergebnisse der Schiefe und Kurtosis siehe Anhang 3, Tabelle 13, S. 76.

³⁰⁹ Bis zu einem Wert von 2,57 kann von einer moderaten Verletzung der Normalverteilungsannahme ausgegangen werden. Vgl. Weiber/Sarstedt (2021): 199.

³¹⁰ Vgl. Herrmann/Huber/Kressmann (2006): 59.

³¹¹ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 67.

³¹² Vgl. Ringle (2004): 23, Sarstedt/Ringle/Hair (2021): 14.

stehenden Gütekriterien der beiden Stufen für die Gesamtbeurteilung der Modellgüte zu nutzen.³¹³ Zunächst wird die Prüfung des Messmodells anhand der Reliabilitätsmaße und der Diskriminanz- und Konvergenzvalidität vorgenommen. Im Anschluss erfolgt die Evaluation des Strukturmodells mittels der Prüfungen der Kollinearität, der Erklärungskraft, der Prognosekraft und der statistischen Signifikanz und Relevanz der Pfadkoeffizienten. Die Berechnungen erfolgen mit den Softwares SPSS und SmartPLS.³¹⁴ SmartPLS unterscheidet zwischen der Anwendung des regulären und des konsistenten PLS-SEM Algorithmus. Der konsistente Algorithmus gilt bei reflektiv gemessenen Variablen als robuster gegenüber dem regulären Algorithmus.³¹⁵ Gemäß Dijkstra und Henseler (2015) besteht bei der Anwendung des regulären Algorithmus die Gefahr, dass das Strukturmodell von reflektiv gemessenen Konstrukten unterschätzt und das Messmodell überschätzt wird.³¹⁶ Daher wird in der vorliegenden Arbeit zum Großteil der konsistente Algorithmus verwendet. Lediglich für die Berechnung der Korrelationsmatrix und die Ausgabe des Simple-Slope Diagramms wird auf den regulären Algorithmus zurückgegriffen. Die Anwendungen erfolgen mit den Standardeinstellungen von SmartPLS. Analog wird das konsistente Bootstrapping Verfahren angewendet und für einzelne Berechnungen Blindfolding genutzt, bei dem jede zehnte Beobachtung ausgelassen wird. Das konsistente Bootstrapping wird auf der Grundlage von 5000 Iterationen und einem zweiseitigen Test auf dem 95 %-Signifikanzniveau angewendet.

³¹³ Vgl. Ringle (2004): 23, Hair et al. (2017): 91.

³¹⁴ Die Aufschlüsselungen der genutzten Programme für die Berechnungen der jeweiligen Ergebnisse sind im Anhang als Anmerkungen der Ergebnistabellen zu finden.

³¹⁵ Vgl. Yildiz (2021): 13.

³¹⁶ Vgl. Dijkstra/Henseler (2015): 307.

5 Empirische Analyse

5.1 Deskriptive Statistiken

Die Altersspanne der 197 Probanden erstreckt sich von 20 bis 68 Jahren. Zur Übersichtlichkeit der deskriptiven Statistiken wurde die Bildung von fünf Unterkategorien vorgenommen. Von den Teilnehmern lassen sich 36,5 % der Kategorie 20 bis 29 Jahre, 14,7 % der Kategorie 30 bis 39 Jahre, 16,8 % der Kategorie 40 bis 49 Jahre, 20,8 % der Kategorie 50 bis 59 Jahre und 11,2 % der Kategorie 60 bis 69 Jahre zuordnen. Daraus lässt sich eine gleichmäßige Verteilung der Probanden auf die Altersklassen schlussfolgern. Das durchschnittliche Alter liegt bei 40,24 Jahren mit einer Standardabweichung (SD) von 14,035 Jahren. Von den Teilnehmern sind 121 (61,4 %) weiblich und 76 (38,6 %) männlich. Die Dauer der Betriebszugehörigkeit liegt zwischen einem und 43 Jahren. Im Durchschnitt sind die Teilnehmer seit 20,79 Jahren in dem jeweiligen Unternehmen beschäftigt, mit einer SD von 13,410. Die geringste wöchentliche Arbeitszeit beträgt zwölf und die höchste 50 Stunden. Im Durchschnitt arbeiten die Probanden 32,60 Stunden pro Woche, mit einer SD von 11,627. 30,5 % der Teilnehmer sind im öffentlichen Dienst beschäftigt, wobei der Bereich Bildung separat aufgeführt wurde und mit 14,7 % die zweitgrößte Branche, in der die Probanden angestellt sind, abbildet. 10,2 % sind im Bereich Bank-, Finanz- und Versicherungswesen beschäftigt, 9,6 % in der Industrie und jeweils 6,6 % in der Lebensmitteleinzelhandelsbranche und in der sonstigen Handelsbranche. 4,6 % der Teilnehmer arbeiten im medizinischen Bereich oder im Gesundheitswesen, 3,6 % in der Handwerksbranche, 2,5 % im Bereich Transport, Logistik und Verkehr und 2,0 % in der Branche der Informationstechnologie. Darüber hinaus arbeiten 1,5 % der Probanden in der Dienstleistungsbranche und 1 % im Bauwesen. 6,6 % der Teilnehmer machten Angaben, die den aufgeführten Branchen³¹⁷ nicht eindeutig zugeordnet werden konnten.

In Hinblick auf die drei Items der Kündigungsabsicht fällt auf, dass die Probanden tendenziell geringe Absichten haben, das Unternehmen, in dem sie angestellt sind, zu verlassen. Dies lässt sich anhand der Mittelwerte der drei Items ablesen, die von

³¹⁷ Die Einteilung der Branchen erfolgte zum Teil auf Basis der Branchenunterscheidung des statistischen Bundesamtes. Vgl. Statistisches Bundesamt (2022). Darüber hinaus wurden einzelne Branchen ergänzt, um detailliertere Informationen zu erhalten.

1,99 bis 2,18 reichen. Die SD liegen zwischen 1,224 und 1,376. Die Bildung des latenten Konstrukts³¹⁸ ergibt einen Mittelwert von 2,10 und eine SD von 1,143.³¹⁹

Hinsichtlich der sieben Items der unterstützenden Führung ist festzustellen, dass die Probanden teilweise bis eher zustimmen, dass ihre Führungskraft unterstützend agiert. Dies verdeutlichen die Mittelwerte der Indikatoren, die sich im Intervall von 2,87 bis 3,33 befinden, wobei nur Item sl_3 einen Wert unter drei annimmt. Die SD erstrecken sich auf ein Intervall zwischen 1,188 und 1,358. Die Bildung des latenten Konstruktes ergab einen Mittelwert von 3,12 und eine SD von 1,099.

Die allgemeine Selbstwirksamkeit wird seitens der Teilnehmer als eher hoch eingestuft. Die Mittelwerte liegen zwischen 3,78 und 4,15. Die SD belaufen sich in einem Spektrum von 0,636 bis 0,832. Bei Betrachtung des latenten Konstruktes sind ein Mittelwert von 3,35 und eine SD von 0,780 festzustellen.

Bei der Arbeitszufriedenheit fällt mit Blick auf die fünf Items auf, dass die Probanden tendenziell mittelmäßig bis eher zufrieden mit ihrer Arbeit sind. Die Mittelwerte der Items reichen von 2,58 bis 3,82, wobei lediglich Item ws_5 einen Wert unter drei annimmt. Die SD belaufen sich auf ein Intervall von 0,953 bis 1,107. Der Mittelwert des latenten Konstruktes liegt bei 3,35 mit einer SD von 0,799. Die Teilnehmer stimmen im Durchschnitt am wenigsten zu, dass sie bei der Arbeit nichts ändern würden, wenn sie die Gelegenheit dazu hätten (ws_5).

Die beiden Items der empfundenen Job Alternativen zeigen, dass die Teilnehmer ihre Aussichten auf einen alternativen Arbeitsplatz mittelmäßig bis eher hoch einschätzen. Dies spiegelt sich bei der Betrachtung der Mittelwerte der einzelnen Items wider, die bei 3,10 (ja_1) und 3,50 (ja_2) liegen. Die SD betragen 1,270 (ja_1) und 1,238 (ja_2). Der Mittelwert des latenten Konstruktes liegt bei 3,30 mit einer SD von 1,187.

5.2 Evaluation der Messmodelle

Für die Begutachtung der Güte der reflektiven Messmodelle werden Reliabilitäts- und Validitätsprüfungen durchgeführt.³²⁰ Die Reliabilität bezeichnet die Präzision und Zuverlässigkeit eines Messinstrumentes, d. h. in welchem Ausmaß eine

³¹⁸ Die Bildung der latenten Konstrukte aller Variablen erfolgte über eine Mittelwertberechnung.

³¹⁹ Für die Übersicht der Mittelwerte und SD pro Item siehe Anhang 3, Tabelle 14, S. 76.

³²⁰ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 325.

Verzerrung durch Messfehler vorliegt.³²¹ Die Validität gibt das Ausmaß an, in dem ein Messinstrument das misst, was es zu messen beabsichtigt.³²² Die Reliabilität ist gleichzeitig eine notwendige Voraussetzung für die Validität, da ein Instrument, das Messfehler enthält, keine genaue Erfassung des Zielkonstrukts liefern kann.³²³

Zunächst erfolgt die Reliabilitätsprüfung des Messmodells auf der Indikator- und Konstruktebene, wobei zwischen Kriterien der ersten und der zweiten Generation unterschieden wird. Auf der Indikatorebene werden für die erste Generation das Kriterium der Korrigierten Item-to-Total-Korrelation (KITK) und für die zweite Generation das Kriterium der Indikatorreliabilität betrachtet.³²⁴ Um zu überprüfen, ob die interne Konsistenz durch Ausschluss von Indikatoren, die einen geringen Anteil an der Konstruktmessung haben, verbessert werden kann, wird die KITK betrachtet.³²⁵ Ein Indikator sollte eliminiert werden, wenn die KITK unter 0,5 liegt.³²⁶ Anhand der Indikatorreliabilität ist zu erkennen, welcher Teil der Varianz eines Indikators durch das zugrundeliegende Konstrukt erklärt werden kann.³²⁷ Für die Ladungen der latenten Konstrukte auf eine Indikatorvariable ist ein Schwellenwert ab 0,4 als akzeptabel anzusehen.³²⁸ Hair et al. (2017) fordern einen Wert von mindestens 0,7, da mehr als 50% der Varianz erklärt werden sollte.³²⁹ In dem Fall übersteigt die gemeinsame Varianz des Indikators und des Konstrukts die Varianz des Messfehlers.³³⁰ Für Werte, die zwischen 0,4 und 0,7 liegen, sollte eine detailliertere Prüfung der Internen-Konsistenz-Reliabilität bzgl. einer möglichen Indikatorreduktion vorgenommen werden.³³¹ Für die vorliegende Arbeit wird der Empfehlung von Hair et al. (2017) gefolgt und in Anbetracht der genutzten Rechenmethode auf einen Grenzwert von 0,7 zurückgegriffen.

Die Konstruktreliabilität setzt voraus, dass Indikatoren einen starken gegenseitigen Zusammenhang aufweisen, wenn sie einem gemeinsamen Konstrukt zugeordnet

³²¹ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 325, Döring/Bortz (2016): 442.

³²² Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 325.

³²³ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 325, Döring/Bortz (2016): 445.

³²⁴ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 130.

³²⁵ Vgl. Weiber/Sarstedt (2021): 149f.

³²⁶ Vgl. Weiber/Sarstedt (2021): 150.

³²⁷ Vgl. Götz/Liehr-Gobbers/Krafft (2010): 694.

³²⁸ Vgl. Weiber/Sarstedt (2021): 150.

³²⁹ Vgl. Götz/Liehr-Gobbers/Krafft (2010): 694.

³³⁰ Vgl. Hair et al. (2017): 98.

³³¹ Vgl. Hair et al. (2017): 98.

sind.³³² Ein Maß der ersten Generation für die Prüfung auf der Konstruktebene ist die Inter-Item-Korrelation (IIK). Die IIK stellt die durchschnittliche Korrelation aller Items eines Konstruktes dar und muss mindestens den Wert von 0,3 erreichen, damit von einer adäquaten Konstruktmessung gesprochen werden kann.³³³ Zusätzlich kann das Cronbachs Alpha herangezogen werden, das die Höhe der Internen-Konsistenz-Reliabilität ausdrückt, wobei ein Wert von mehr als 0,7 bei einem Indikatorset von mindestens vier Indikatoren als akzeptabel gilt.³³⁴ Sollten weniger als vier Indikatoren vorhanden sein, gilt ein Cutoff-Wert von etwa 0,8.³³⁵ Werte nahe eins gelten als problematisch, da in dem Fall eine inhaltliche oder sprachliche Deckungsgleichheit bei den Items vorliegen könnte.³³⁶ Für den Fall, dass sowohl Cronbachs Alpha als auch die IIK den Grenzwerten entsprechen bzw. sie überschreiten, ist eine Reduktion oder Erweiterung der Indikatoren nicht erforderlich.³³⁷ Während das Cronbachs Alpha eine Gleichgewichtung verwendet, kann die Faktorreliabilität, welche die tatsächliche Faktorladung beinhaltet, als Kriterium der zweiten Generation betrachtet werden.³³⁸ Die Faktorreliabilität wird herangezogen, um zu bewerten, inwieweit ein Konstrukt durch die zugeordneten Indikatoren gemessen wird.³³⁹ Sie kann einen Wert zwischen null und eins annehmen, wobei Werte von größer als 0,6 als akzeptabel gelten.³⁴⁰ Neben der Faktorreliabilität wird zusätzlich die durchschnittlich extrahierte Varianz (DEV) betrachtet, welche den Anteil der Streuung des latenten Konstruktes angibt, der durchschnittlich über die Indikatoren erklärt wird.³⁴¹ Die DEV muss Werte über 0,5 annehmen, damit Reliabilität vorliegt.³⁴² Die aufgeführten Gütekriterien sind in der nachfolgenden Tabelle zusammenfassend mit ihren Schwellenwerten dargestellt.

³³² Vgl. Götz/Liehr-Gobbers/Krafft (2010): 695.

³³³ Vgl. Weiber/Sarstedt (2021): 149.

³³⁴ Vgl. Henseler/Hubona/Ray (2017): 32.

³³⁵ Vgl. Rossiter (2002): 310.

³³⁶ Vgl. Diamantopoulos et al. (2012): 445, Weiber/Sarstedt (2021): 148.

³³⁷ Vgl. Weiber/Sarstedt (2021): 149.

³³⁸ Vgl. Götz/Liehr-Gobbers/Krafft (2010): 695.

³³⁹ Vgl. Götz/Liehr-Gobbers/Krafft (2010): 695.

³⁴⁰ Vgl. Götz/Liehr-Gobbers/Krafft (2010): 695.

³⁴¹ Vgl. Weiber/Sarstedt (2021): 162.

³⁴² Vgl. Fornell/Larcker (1981): 46.

Tabelle 1: Gütekriterien und Grenzwerte zur Beurteilung der Reliabilität von reflektiven Messmodellen³⁴³

Indikatorebene		Konstruktebene	
Kriterien	Grenzwerte	Kriterien	Grenzwerte
Kriterien der ersten Generation			
KITK	≥ 0,5	Cronbachs Alpha	
		- allgemein	≈ 0,8
		- ≥ vier Indikatoren	≥ 0,7
		IIK	≥ 0,3
Kriterien der zweiten Generation			
Faktorladung/ Indikatorreliabilität	≥ 0,7	Faktorreliabilität	≥ 0,6
		DEV	> 0,5

Anmerkung: KITK = Korrigierte Item-to-Total-Korrelation, IIK = Inter-Item-Korrelation, DEV = durchschnittlich extrahierte Varianz.

Bei der Prüfung der Reliabilität der Variablen der Kündigungsabsicht liegen im Rahmen der Indikatorebene³⁴⁴ die KITK zwischen 0,589 und 0,842, womit die vorgeschriebenen Grenzwerte erreicht werden. Der Schwellenwert der Indikatorreliabilität wird ebenfalls erreicht, indem die Faktorladungen in einem Intervall zwischen 0,789 und 0,940 liegen. In Bezug auf die Konstruktebene³⁴⁵ sieht die Reliabilitätsprüfung wie folgt aus. Cronbachs Alpha entspricht mit 0,854 dem vorgegebenen Wert von 0,8, da in diesem Fall drei Indikatoren³⁴⁶ vorhanden sind. Die Faktorreliabilität überschreitet mit einem Wert von 0,855 den Schwellenwert von mindestens 0,6. Darüber hinaus liegen die IIK in einem Intervall von 0,525 bis 0,847 und erfüllen somit die Anforderungen. Die DEV erreicht mit 0,664 ebenfalls den Grenzwert. Dementsprechend kann die Reliabilität auf Indikator- und Konstruktebene für die Variable der Kündigungsabsicht bestätigt werden.

Auf der Indikatorebene lassen sich bei der Variablen der unterstützenden Führung KITK Werte in einer Spanne von 0,687 bis 0,835 ermitteln, wodurch der Grenzwert jeweils überschritten wird. Die Faktorladungen bestätigen mit Werten zwischen

³⁴³ Eigene Darstellung in Anlehnung an Weiber/Mühlhaus (2014): 142, 155.

³⁴⁴ Für die Übersicht der gesamten Ergebnisse der Prüfung der Reliabilität auf Indikatorebene siehe Anhang 4, Tabelle 16, S. 77.

³⁴⁵ Für die Übersicht der gesamten Ergebnisse der Prüfung der Reliabilität auf Konstruktebene siehe Anhang 4, Tabelle 17, S. 77.

³⁴⁶ Siehe für die jeweiligen Angaben der Anzahl der Items Kapitel 4.2 oder Anhang 1, Tabelle 6, S. 71f.

0,762 und 0,883 das Vorhandensein von Indikatorreliabilität. Auf der Konstruktebene liegt ein Cronbachs Alpha von 0,938 vor, was den bei sieben vorhandenen Items hinzugezogenen Schwellenwert von 0,7 deutlich überschreitet. Die IIK liegen in einem Intervall von 0,553 bis 0,779 und überschreiten somit den erforderlichen Wert von mindestens 0,3. Eine Faktorreliabilität von 0,937 liegt über dem Grenzwert von 0,6 und die DEV erfüllt die Anforderung mit 0,683 ebenfalls. Somit kann die Reliabilität auf Indikator- und Konstruktebene bestätigt werden.

Bei der Variablen der allgemeinen Selbstwirksamkeit liegen die Werte der KITK in einem Intervall zwischen 0,491 und 0,721, womit der Grenzwert von 0,5 minimal unterschritten wird. Die Faktorladungen liegen mit Werten von 0,597 bis 0,812 unter dem erforderlichen Schwellenwert von 0,7, aber über dem Grenzwert von 0,4 für die Überprüfung einer möglichen Itemreduktion. Im Rahmen der Prüfung der Kriterien auf Konstruktebene lässt sich ein Cronbachs Alpha von 0,871 feststellen. Aufgrund der acht Items, die das Konstrukt umfasst, wird der Schwellenwert von 0,7 herangezogen, womit die Anforderung erfüllt ist. Die IIK liegen mit Werten zwischen 0,272 und 0,706 knapp unter dem Grenzwert von 0,3. Während die Faktorreliabilität mit 0,814 den Schwellenwert übersteigt, unterschreitet die DEV den Wert mit 0,411. Da die DEV den Grenzwert nicht nur knapp unterschreitet und auch Verstöße der Schwellenwerte bei der Faktorladung, KITK und der IIK vorliegen, wird eine Indikatorreduktion vorgenommen. Bei dem Item *se_1* liegen sowohl die KITK als auch die Faktorladung und die IIK unter dem vorgegebenen Grenzwert. Daher wird sich für den Ausschluss des Items aus der weiteren Analyse entschieden. Nach erneuten Berechnungen³⁴⁷ ist festzustellen, dass der Ausschluss des Items dazu geführt hat, dass nahezu alle Grenzwerte erreicht wurden. Die Faktorladungen liegen mit Werten zwischen 0,648 und 0,820 deutlich näher an dem Grenzwert von 0,7, erreichen diesen jedoch nicht vollständig, sodass die Interne-Konsistenz-Reliabilität näher betrachtet wird. Da sowohl Cronbachs Alpha als auch IIK die Grenzwerte erreichen, ist eine weitere Itemreduktion nicht erforderlich. Die DEV konnte durch die Reduktion auf einen Wert von 0,476 verbessert werden, jedoch unterschreitet sie weiterhin den Grenzwert. Da es sich allerdings um eine vergleichsweise geringe Unterschreitung handelt und außer der Faktorreliabilität

³⁴⁷ Für die Ergebnisse siehe Anhang 6, Tabelle 18, S. 77.

sämtliche weitere Gütekriterien erfüllt werden, wird der Variablen der allgemeinen Selbstwirksamkeit eine akzeptable Reliabilität zugesprochen.

Bei der Variablen der Arbeitszufriedenheit liegen die Werte der KITK in einem Intervall von 0,531 bis 0,703 und somit über dem erforderlichen Grenzwert. Die Faktorladungen überschreiten mit Werten zwischen 0,702 und 0,828 die Mindestanforderung der Indikatorreliabilität. Somit kann Reliabilität auf Indikatorebene bestätigt werden. Auf der Konstruktebene erfüllt das Cronbachs Alpha mit 0,826 den Grenzwert von 0,7, der gewählt wird, da die Variable fünf Items umfasst. Die IIK liegen in einem Intervall von 0,305 bis 0,667 und erreichen somit den Grenzwert von mindestens 0,3. Die Faktorreliabilität liegt mit 0,825 über dem geforderten Grenzwert und die DEV unterschreitet den Schwellenwert mit 0,487 knapp. Da es sich bei der Unterschreitung nur um einen moderaten Verstoß handelt und die restlichen Kriterien die jeweiligen Grenzwerte überschreiten, wird von einer akzeptablen Reliabilität auf Konstruktebene ausgegangen. Somit konnte eine geeignete Reliabilität der Variablen der Arbeitszufriedenheit bestätigt werden.

Für die Variablen der empfundenen Job Alternativen liegen die Werte der KITK mit jeweils 0,785 über dem geforderten Grenzwert. Dies gilt ebenfalls für die Faktorladungen, die mit jeweils 0,945 den Schwellenwert der Indikatorreliabilität überschreiten. Die Reliabilität auf Indikatorebene wird somit bestätigt. Bei der Überprüfung der Reliabilität auf Konstruktebene ist festzustellen, dass das Cronbachs Alpha in Höhe von 0,880 mit dem geforderten Wert von ungefähr 0,8 übereinstimmt. Dieser Schwellenwert wird herangezogen, da die Variable der empfundenen Job Alternativen zwei Indikatoren umfasst. Die Faktorreliabilität liegt mit 0,881 über dem Grenzwert. Die IIK erfüllt mit 0,785 den Prüfwert von mindestens 0,3 und die DEV liegt mit 0,788 ebenfalls über dem Grenzwert. Somit kann bei der Variablen der empfundenen Job Alternativen Reliabilität auf Indikator- und Konstruktebene nachgewiesen werden.

Nach der Betrachtung der Reliabilität erfolgt eine Ermittlung verschiedener Validitätsmaße. Mithilfe der Validität wird die konzeptionelle Gültigkeit eines Messinstrumentes sichergestellt.³⁴⁸ Es lassen sich drei Validitätsarten unterscheiden: Inhalts-, Kriteriums- und Konstruktvalidität.³⁴⁹ Die Inhaltsvalidität besagt, dass die

³⁴⁸ Vgl. Weiber/Sarstedt (2021): 167.

³⁴⁹ Vgl. Döring/Bortz (2016): 93, Weiber/Sarstedt (2021): 167.

verwendeten Items das Konstrukt und seine definierten Inhalte vollständig abbilden.³⁵⁰ Der Nachweis erfolgt über eine Auswahl der jeweiligen Messindikatoren anhand von Urteilen von Experten,³⁵¹ weshalb an dieser Stelle auf die Begriffsdefinitionen in Kapitel zwei und die Darstellungen der Messinstrumente in Kapitel 4.2 hingewiesen wird. Darüber hinaus können die nachgewiesenen hinreichend hohen IIK als Kriterium für Inhaltsvalidität herangezogen werden.³⁵² Die Kriteriumsvalidität ist vorhanden, wenn eine hohe Übereinstimmung zwischen der Messung des Konstruktes und einem validen Außenkriterium nachgewiesen wird.³⁵³ Im Fall der vorliegenden Arbeit liegt allerdings kein Außenkriterium vor, sodass auf die Prüfung der Kriteriumsvalidität verzichtet wird. Die Konstruktvalidität ist gegeben, wenn bei der Messung eines Konstruktes keine systematischen Fehler vorhanden sind und u. a. konvergente und diskriminante Validität nachgewiesen werden können.³⁵⁴ Konvergenzvalidität ist vorhanden, wenn zwei grundlegend unterschiedliche Methoden zur gleichen Messung eines Konstruktes führen.³⁵⁵ Da in der vorliegenden Arbeit keine unterschiedlichen Messmethoden genutzt wurden, kann die Konvergenzvalidität aus den Faktorreliabilitäten abgeleitet werden.³⁵⁶ Im Rahmen der Reliabilitätsanalyse wurde bereits bestätigt, dass die Faktorreliabilität bei jeder Variable über dem Grenzwert liegt. Somit gibt es keine Hinweise auf das Nichtvorhandensein konvergenter Validität. Diskriminanzvalidität liegt vor, wenn sich die Messung eines Konstruktes von der Messung anderer Konstrukte signifikant unterscheidet.³⁵⁷ Für die Überprüfung werden das Fornell-Larcker-Kriterium und das Heterotrait-Monotrait (HTMT)-Verhältnis herangezogen. Nach dem Fornell-Larcker-Kriterium kann Diskriminanzvalidität nachgewiesen werden, wenn die quadrierten Korrelationen zwischen zwei Faktoren als ihre gemeinsame Varianz kleiner sind als die jeweiligen DEV der Faktoren.³⁵⁸ Dafür wird die Quadratwurzel der DEV eines Konstruktes mit den Korrelationen mit allen anderen Konstrukten verglichen. Die Prüfung des Fornell-Larcker-Kriteriums wird für alle Variablen

³⁵⁰ Vgl. Weiber/Sarstedt (2021): 168.

³⁵¹ Vgl. Weiber/Sarstedt (2021): 168.

³⁵² Vgl. Hildebrandt (1984): 42.

³⁵³ Vgl. Weiber/Sarstedt (2021): 169.

³⁵⁴ Vgl. Döring/Bortz (2016): 98, Weiber/Sarstedt (2021): 167.

³⁵⁵ Vgl. Weiber/Sarstedt (2021): 173.

³⁵⁶ Vgl. Weiber/Sarstedt (2021): 175.

³⁵⁷ Vgl. Döring/Bortz (2016): 472, Weiber/Sarstedt (2021): 176.

³⁵⁸ Vgl. Fornell/Larcker (1981): 46.

gemeinsam durchgeführt und ergibt, dass Diskriminanzvalidität vorliegt.³⁵⁹ Zusätzlich wird das HTMT-Verhältnis hinzugezogen, das den Durchschnitt der Korrelationen von Indikatoren zwischen verschiedenen Konstrukten, die unterschiedliche Inhalte messen, angibt.³⁶⁰ HTMT-Werte von über 0,85 zeigen einen Mangel an Diskriminanzvalidität.³⁶¹ Bei der Prüfung der Ergebnisse wird ersichtlich, dass kein Wert der HTMT-Matrix den Grenzwert von 0,85 übersteigt, sodass die Ergebnisse das Vorhandensein von Diskriminanzvalidität bestätigen.³⁶²

5.3 Korrelationsanalyse

Prinzipiell sind Korrelationen nicht geeignet, um Kausalität bzw. die Gültigkeit eines Kausalmodells nachzuweisen, allerdings lassen sich erste Einschätzungen über hypothetisierte Beziehungen und deren Falsifizierbarkeit gewinnen.³⁶³ Daher erfolgt eine Prüfung der Korrelationskoeffizienten der angenommenen Zusammenhänge und der integrierten Kontrollvariablen.³⁶⁴ In der nachfolgenden Tabelle ist eine Einordnung der Höhe der Korrelationen zu finden.

Tabelle 2: Grenzwerte für die Interpretation von Korrelationen³⁶⁵

Korrelationen	Interpretation
$r = 0$	Statistisch unabhängig
$0 < r \leq 0,2$	Sehr geringe Korrelation
$0,2 < r \leq 0,5$	Geringe Korrelation
$0,5 < r \leq 0,7$	Mittlere Korrelation
$0,7 < r \leq 0,9$	Hohe Korrelation
$0,9 < r \leq 1$	Sehr hohe Korrelation

Anmerkung: r = Korrelationskoeffizient.

Zunächst erfolgt die Betrachtung der angenommenen direkten Beziehungen zwischen den Einflussfaktoren und der Kündigungsabsicht. Bei der Variablen der unterstützenden Führung ist die Korrelation auf dem 5 %-Niveau signifikant und das Vorzeichen ist wie angenommen negativ, wobei die Höhe der Korrelation mit

³⁵⁹ Siehe Anhang 4, Tabelle 19, S. 78.

³⁶⁰ Vgl. Henseler/Ringle/Sarstedt (2015): 121.

³⁶¹ Vgl. Weiber/Sarstedt (2021): 178.

³⁶² Siehe Anhang 4, Tabelle 20, S. 78.

³⁶³ Vgl. Döring/Bortz (2016): 696.

³⁶⁴ Für die Korrelationsmatrix siehe Anhang 5, Tabelle 21, S. 79.

³⁶⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Weiber/Mühlhaus (2014): 15.

-0,147 als sehr gering einzustufen ist. Die Korrelation zwischen der allgemeinen Selbstwirksamkeit und der Kündigungsabsicht ist mit einem Korrelationskoeffizienten von 0,077 nicht signifikant und verfügt nicht über das erwartete Vorzeichen. Die Korrelation zwischen den empfundenen Job Alternativen und der Kündigungsabsicht ist mit einem Wert von 0,133 ebenfalls nicht signifikant, enthält aber das erwartete Vorzeichen. Demzufolge können erste Evidenzen für die Bestätigung der Hypothesen H1, jedoch nicht für die Hypothesen H2 und H3 gewonnen werden.

Im Rahmen der zu prüfenden Mediationsbeziehungen ist festzustellen, dass die Arbeitszufriedenheit als Mediator eine auf dem 1 %-Niveau signifikante Korrelation mit der Kündigungsabsicht aufweist, die in Höhe von -0,241 dem erwarteten Vorzeichen entspricht und als gering eingestuft werden kann. Die Korrelation zwischen der unterstützenden Führung und der Arbeitszufriedenheit ist auf dem 1 %-Niveau signifikant. Der Wert von 0,313 wird als gering eingestuft und enthält das erwartete Vorzeichen. Im Gegensatz dazu weist die Arbeitszufriedenheit eine auf dem 5 %-Niveau signifikante Korrelation zu der allgemeinen Selbstwirksamkeit auf, die mit einem Korrelationskoeffizienten von 0,146 als sehr gering eingestuft werden kann. Demnach kann anhand der Korrelationen Evidenz für Hypothese H4 und Hypothese H5 gewonnen werden.

Der Interaktionseffekt von den empfundenen Job Alternativen und der Arbeitszufriedenheit mit der Kündigungsabsicht ist nicht signifikant und beträgt lediglich 0,004. Daher kann anhand der Korrelationen kein Hinweis für eine mögliche Bestätigung der Hypothese H6 gewonnen werden.

Von den Kontrollvariablen weist lediglich das Alter eine auf dem 5 %-Niveau signifikante Korrelation mit der Kündigungsabsicht auf. Der Korrelationskoeffizient hat mit -0,155 das erwartete Vorzeichen und kann als sehr gering eingestuft werden. Die Kontrollvariablen Geschlecht und Betriebszugehörigkeit weisen dagegen keine signifikanten Korrelationen mit der Kündigungsabsicht auf.

Obwohl es Korrelationen gibt, die nicht signifikant sind, werden die entsprechenden Variablen weiterhin in die Analysen miteinbezogen, da die Möglichkeit von unterdrückten Korrelationen durch den Einbezug der Drittvariablen besteht.³⁶⁶

³⁶⁶ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 15.

5.4 Evaluation des Strukturmodells

Anhand der Evaluation des Strukturmodells wird die Beurteilung der Vorhersage- und Erklärungskraft vorgenommen und eine Interpretation der Relevanz und Signifikanz der Pfadkoeffizienten ermöglicht.³⁶⁷ Für eine systematische Evaluation des Strukturmodells wird dem vorgeschlagenem Prozess nach Weiber und Sarstedt (2021) und Hair et al. (2019) gefolgt, der ein vierstufiges Vorgehen adressiert.³⁶⁸ Zunächst erfolgt die Prüfung der Kollinearität, gefolgt von der Prüfung der Erklärungskraft und der Prüfung der Prognosekraft.³⁶⁹ Als vierter und letzter Schritt werden die geschätzten Pfadkoeffizienten auf ihre Signifikanz und Relevanz überprüft.³⁷⁰

Die Schätzung der Pfadkoeffizienten erfolgt auf Basis partieller Regressionen, wobei eine starke Kollinearität die Ergebnisse verzerren würde.³⁷¹ Vor der Interpretation muss daher geprüft werden, ob die Kollinearität ein kritisches Maß annimmt.³⁷² Für die Überprüfung kann der Varianzinflationsfaktor (VIF) herangezogen werden. Werte von über fünf stellen einen Hinweis auf Kollinearitätsprobleme zwischen den Prädiktorenkonstrukten dar und die Schätzungen sollten hinterfragt werden.³⁷³ Im Idealfall sollten die Werte annähernd bei drei oder darunter liegen, wobei Werte zwischen drei und fünf nicht zwangsläufig problematisch sind, allerdings können Kollinearitätsprobleme in dem Fall nicht ausgeschlossen werden.³⁷⁴

Für den zweiten Schritt in Form der Prüfung der Erklärungskraft eines PLS-Modells wird das Bestimmtheitsmaß R^2 herangezogen. Mit dem R^2 wird die Varianz der endogenen latenten Variablen gemessen, die durch die unmittelbaren Vorgänger erklärt wird.³⁷⁵ Es kann Werte zwischen null und eins annehmen, wobei höhere Werte für eine bessere Erklärungskraft stehen.³⁷⁶ Es existieren keine starren Grenzwerte, da akzeptable Höhen von dem Kontext abhängig sind.³⁷⁷ Als grobe

³⁶⁷ Vgl. Weiber/Sarstedt (2021): 356.

³⁶⁸ Vgl. Hair et al. (2019): 4., Weiber/Sarstedt (2021): 356.

³⁶⁹ Vgl. Hair et al. (2019): 4, Weiber/Sarstedt (2021): 356.

³⁷⁰ Vgl. Hair et al. (2019): 11.

³⁷¹ Vgl. Hair et al. (2019): 11.

³⁷² Vgl. Weiber/Sarstedt (2021): 356.

³⁷³ Vgl. Hair et al. (2019): 11, Weiber/Sarstedt (2021): 356.

³⁷⁴ Vgl. Hair et al. (2019): 11, Weiber/Sarstedt (2021): 356.

³⁷⁵ Vgl. Hair et al. (2019): 11, Weiber/Sarstedt (2021): 356.

³⁷⁶ Vgl. Weiber/Sarstedt (2021): 356.

³⁷⁷ Vgl. Hair et al. (2019): 11.

Richtwerte können 0,75 für substanzielle, 0,50 für mäßige und 0,25 für schwache Werte angesehen werden.³⁷⁸

Der dritte Schritt umfasst die Prüfung der Prognosekraft des Modells, wobei der Fokus auf den Indikatoren der endogenen latenten Variablen liegt.³⁷⁹ Mittels des Stone-Geisser Q^2 erfolgt ein Vergleich von Mittelwerten der Indikatorvariablen einer Teststichprobe mit den durch PLS generierten Prognosewerten.³⁸⁰ Bei einem Wert von mehr als null ist eine Vorhersagerelevanz gegeben, da in dem Fall bei dem Modell eine größere Prognosekraft vorliegt, als die Indikatormittelwerte der Teststichprobe besitzen.³⁸¹

Nachdem eine geeignete Prognosekraft attestiert wurde, erfolgt mit der Prüfung der statistischen Signifikanz und Relevanz der Pfadkoeffizienten der vierte und letzte Schritt. Die geschätzten Pfadkoeffizienten stellen die hypothetisierten Wirkungsbeziehungen zwischen Konstrukten dar und geben Aufschlüsse über deren Richtung und Wirkungsstärke.³⁸² Pfadkoeffizienten sind als bedeutsam einzuordnen, wenn sie einen Wert von 0,2 übersteigen.³⁸³ Die Pfadkoeffizienten sind statistisch signifikant, wenn die p-Werte unter 0,05 liegen, was ein Signifikanzniveau von 5 % angibt, und im Konfidenzintervall keine null enthalten ist. Bei der Berechnung mittels SmartPLS werden die Signifikanzen direkt ermittelt, wodurch keine separate Angabe des Konfidenzintervalls erfolgt. Zusätzlich kann der Einfluss, der von einem Konstrukt auf ein anderes ausgeübt wird, anhand der Effektstärke f^2 ermittelt werden.³⁸⁴ Der f^2 -Wert wird ermittelt, indem die Stärke der Veränderung des R^2 betrachtet wird, wenn der hypothetisch zugewiesene Prädiktor nicht für die Schätzung herangezogen wird.³⁸⁵ Bei hohen Werten kann darauf geschlossen werden, dass der Ausschluss des Vorgängerkonstruktes zu einer erheblichen Verschlechterung des R^2 führt.³⁸⁶ Bei Werten von mindestens 0,02 wird von einem schwachen Effekt gesprochen, während Werte ab 0,15 als mäßig und Werte ab 0,35 als hoch

³⁷⁸ Vgl. Weiber/Sarstedt (2021): 357.

³⁷⁹ Vgl. Weiber/Sarstedt (2021): 359.

³⁸⁰ Vgl. Weiber/Sarstedt (2021): 359.

³⁸¹ Vgl. Herrmann/Huber/Kressmann (2006): 57, Weiber/Sarstedt (2021): 359.

³⁸² Vgl. Hair et al. (2017): 168.

³⁸³ Vgl. Chin (1998a): 11.

³⁸⁴ Vgl. Hair et al. (2017): 173, Weiber/Sarstedt (2021): 361.

³⁸⁵ Vgl. Weiber/Sarstedt (2021): 362.

³⁸⁶ Vgl. Weiber/Sarstedt (2021): 362.

eingestuft werden.³⁸⁷ Die aufgeführten Gütekriterien für die Beurteilung des Strukturmodells sind zusammenfassend in Tabelle vier aufgeführt.

Tabelle 3: Gütekriterien und Grenzwerte zur Beurteilung des Strukturmodells³⁸⁸

Kriterien	Grenzwerte
Prüfung der Kollinearität	
VIF	< 5, im Idealfall < 3
Prüfung der Erklärungskraft	
R ²	
- Substanziell	≥ 0,75
- Moderat	≥ 0,50
- Schwach	≥ 0,25
Prüfung der Prognosekraft	
Q ²	> 0
Prüfung der statistischen Signifikanz und Relevanz der Pfadkoeffizienten	
Pfadkoeffizienten:	
- Bedeutsam	> 0,2
- Signifikant	keine Null innerhalb des Konfidenzintervalls
5 %-Niveau	p ≤ 0,05
1 %-Niveau	p ≤ 0,01
f ²	
- Hoch	≥ 0,35
- Mäßig	≥ 0,15
- Schwach	≥ 0,02

Anmerkung: VIF = Varianzinflationsfaktor, R² = Bestimmtheitsmaß, Q² = Prognoserelevanz, f² = Effektstärke.

Die Prüfung der Kollinearität ergibt, dass alle VIF-Werte jeweils unter dem vorgegebenen Grenzwert von fünf liegen.³⁸⁹ Der höchste Wert liegt mit 1,901 wesentlich unter dem Wert und erfüllt ebenfalls den im Idealfall angegebenen Schwellenwert von drei. Demnach können Kollinearitätsprobleme und folglich Verzerrungen aufgrund zu hoher Korrelationen ausgeschlossen werden. Im Rahmen der Prüfung der Erklärungskraft ist festzustellen, dass das R² bei 0,678 liegt und folglich als moderat eingestuft wird. Demnach werden 67,8 % der Varianz erklärt. Die Prüfung der

³⁸⁷ Vgl. Chin (1998b): 317.

³⁸⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an Weiber/Sarstedt (2021): 357.

³⁸⁹ Siehe Anhang 6, Tabelle 22, S. 80.

Prognosekraft ergibt einen Q^2 -Wert von 0,167, womit das Vorhandensein einer Vorhersagerelevanz nachgewiesen werden konnte.³⁹⁰

Im vierten und letzten Schritt erfolgt die Prüfung der Relevanz und Signifikanz der Pfadkoeffizienten. Dafür werden insgesamt neun verschiedene Modelle schrittweise geschätzt, um detaillierte Erkenntnisse über die zu prüfenden Werte erlangen zu können. In Tabelle fünf sind die Pfadkoeffizienten, die statistische Signifikanz, R^2 und die Veränderung des R^2 angegeben. Die Ergebnisse werden im Folgenden pro Modell vorgestellt, wobei lediglich auf relevante Beziehungen eingegangen wird, was impliziert, dass bereits beschriebene Beziehungen zwischen zwei Konstrukten des vorangegangenen Modells nicht wiederholt aufgegriffen werden. Modell eins beinhaltet die Beziehungen zwischen den Kontrollvariablen und der Kündigungsabsicht. Alle drei Kontrollvariablen sind signifikant auf dem 1 %-Niveau. Der Kontrollvariablen Alter kann mit einem signifikanten Pfadkoeffizienten von -0,381 ein bedeutsamer Effekt zugewiesen werden. Das Geschlecht und die Betriebszugehörigkeit haben dagegen nur unbedeutsame Pfadkoeffizienten. Das Modell weist eine erklärte Varianz von 14,6 % auf.

Modell zwei beinhaltet die Variablen der unterstützenden Führung als erste unabhängige Variable. Die Beziehung ist signifikant auf dem 1 %-Niveau, wobei der Pfadkoeffizient mit -0,410 als bedeutsam eingestuft wird. Die erklärte Varianz hat sich um 11,7 %-Punkte auf 26,3 % verbessert. Die Hypothese H1 kann folglich bestätigt werden. Auffallend ist, dass die Effekte der Kontrollvariablen des Geschlechts und der Betriebszugehörigkeit mit Hinzunahme der unterstützenden Führung nicht mehr signifikant sind.

Bei Modell drei wird die zweite unabhängige Variable in Form der allgemeinen Selbstwirksamkeit hinzugefügt. Der Pfadkoeffizient ist statistisch signifikant auf dem 1 %-Niveau, unterschreitet den Grenzwert für bedeutsame Pfadkoeffizienten jedoch knapp. Dennoch kann auf Basis der Ergebnisse von einer eingeschränkten Bestätigung der Hypothese H2 ausgegangen werden. Das R^2 verbessert sich um 2,0 %-Punkte und liegt somit bei 28,3 %. Darüber hinaus fällt auf, dass sich der Zusammenhang zwischen der unterstützenden Führung und der Kündigungsabsicht verringert, wobei der Pfadkoeffizient weiterhin als bedeutsam eingestuft wird.

³⁹⁰ Für die Ergebnisse von R^2 und Q^2 siehe Anhang 6, Tabelle 23, S. 80.

Tabelle 4: Ergebnisse der Strukturgleichungsmodellierung

		Kündigungssabsicht									Arbeitszufriedenheit				
		Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4	Modell 5	Modell 6	Modell 7	Modell 8	Modell 9	Modell 5	Modell 6	Modell 7	Modell 8	Modell 9
Alt.		-0,381**	-0,339**	-0,340**	-0,249**	-0,130*	-0,108**	-0,107**	-0,043**	-0,044**					
Ge.		0,034**	0,070	0,133**	0,104**	-0,003	-0,078**	-0,074**	-0,092**	-0,104**					
BZ		0,027**	-0,001	-0,003**	-0,013**	0,039	0,045**	-0,043**	-0,035**	0,032**					
UF		-0,410**	-0,394**	-0,397**	-0,014		-0,008**	-0,015**	-0,020**		0,525**	0,477**	0,477**	0,477**	0,477**
ASW			-0,137**	-0,175**		0,142**	0,139**	0,106**	0,098**		0,340**	0,247**	0,247**	0,247**	0,247**
EJA				0,201**				0,152**	0,161**						
AZ					-0,757**	-0,819**	-0,813**	-0,802**	-0,784**						
UF-					-0,397**		-0,388**	-0,383**	-0,374**						
AZ-															
KA															
ASW-															
AZ-															
KA															
EJA X															
AZ										-0,058**					
R ²		0,146	0,263	0,283	0,312	0,644	0,662	0,660	0,676	0,678	0,275	0,116	0,334	0,334	0,334
ΔR ²			0,117	0,020	0,029	0,332	0,018	-0,002	0,016	0,002		-0,159	0,218	0	0

Anmerkung: **: $p < 0,01$, *: $p < 0,05$, Alt. = Alter, Ge. = Geschlecht, BZ = Betriebszugehörigkeit, UF = Unterstützende Führung, ASW = Allgemeine Selbstwirksamkeit, EJA = Empfundene Job Alternativen, AZ = Arbeitszufriedenheit, R² = Bestimmtheitsmaß. Die Ergebnisse wurden mittels SmartPLS erzeugt.

Im Modell vier wird mit den empfundenen Job Alternativen die dritte unabhängige Variable hinzugenommen. Alle Pfadkoeffizienten sind auf dem 1 %-Niveau signifikant. Der Pfadkoeffizient der empfundenen Job Alternativen liegt mit 0,201 knapp über dem Grenzwert von 0,2 und wird folglich als bedeutsam eingestuft. Somit kann Hypothese H3 bestätigt werden. Die erklärte Varianz steigt mit 2,9 %-Punkten auf 31,2 %. In dem Modell hat die unterstützende Führung den stärksten Einfluss auf die Kündigungsabsicht, gefolgt von den empfundenen Job Alternativen und der allgemeinen Selbstwirksamkeit.

In Modell fünf wird der erste Drittvariableneffekt integriert, indem eine Mediation des Zusammenhanges zwischen der unterstützenden Führung und der Kündigungsabsicht über die Arbeitszufriedenheit untersucht wird. Für die Überprüfung der Mediationshypothese wird an dieser Stelle auf das Verfahren nach Barron und Kenny (1986) zurückgegriffen, wonach die Analyse der Mediationseffekte in vier Schritten erfolgt bzw. vier Bedingungen unterliegt. Nach der ersten Bedingung muss die Variable der unterstützenden Führung einen signifikanten Effekt auf die Arbeitszufriedenheit aufweisen.³⁹¹ Der Pfadkoeffizient ist mit 0,525 als bedeutsam einzustufen und ist statistisch signifikant auf dem 1 %-Niveau. Demnach ist die Bedingung erfüllt. Die zweite Bedingung lautet, dass die unterstützende Führung in einem Modell ohne Einfluss der Arbeitszufriedenheit einen signifikanten Effekt auf die Kündigungsabsicht aufweisen muss.³⁹² Dies wurde bereits in Modell zwei mit Bestätigung der Hypothese H1 nachgewiesen. Nach der dritten Bedingung muss die Arbeitszufriedenheit einen signifikanten Effekt auf die Kündigungsabsicht aufweisen.³⁹³ Diese Bedingung wird ebenfalls erfüllt, da ein auf dem 1 %-Niveau signifikanter Koeffizient in Höhe von -0,757 vorliegt, der eindeutig als bedeutsamer Pfadkoeffizient identifiziert werden kann. Die vierte Bedingung gibt an, dass sich der Effekt der unterstützenden Führung auf die Kündigungsabsicht verringern muss, wenn die Arbeitszufriedenheit in das Modell integriert wird.³⁹⁴ Auch diese Bedingung ist erfüllt, da der Pfadkoeffizient nach Hinzunahme der Arbeitszufriedenheit -0,014 beträgt. Hervorzuheben ist, dass der Pfadkoeffizient der unterstützenden Führung im Fall von Modell vier nicht mehr signifikant ist und es sich somit um

³⁹¹ Vgl. Urban/Mayerl (2018): 344.

³⁹² Vgl. Baron/Kenny (1986): 1177, Urban/Mayerl (2018): 344.

³⁹³ Vgl. Baron/Kenny (1986): 1177, Urban/Mayerl (2018): 345.

³⁹⁴ Vgl. Baron/Kenny (1986): 1177, Urban/Mayerl (2018): 345.

eine totale Mediation handelt. Hypothese H4 kann somit bestätigt werden. In dem Modell werden 64,4 % der Varianz erklärt.

In Modell sechs wird die Mediation zwischen der allgemeinen Selbstwirksamkeit und der Kündigungsabsicht mit der Arbeitszufriedenheit als Mediator betrachtet. Das Vorgehen ist analog zu der Prüfung der vorherigen Mediationshypothese. Die Bedingungen eins bis vier sind erfüllt, sodass ein Mediatoreffekt nachgewiesen werden kann. Darüber hinaus ist auffällig, dass ein Vorzeichenwechsel in der Beziehung zwischen der allgemeinen Selbstwirksamkeit und der Kündigungsabsicht bei Hinzunahme des Mediators stattfindet. Der Pfadkoeffizient hat in Modell sechs einen auf dem 1 %-Niveau signifikanten positiven Koeffizienten in Höhe von 0,142. Es kann eingeschränkt von einer partiellen Mediation ausgegangen werden. Da das Vorliegen einer Mediationsbeziehung nachgewiesen wurde, kann Bestätigung für Hypothese H5 gewonnen werden. Die erklärte Varianz beträgt 66,2 %.

In Modell sieben erfolgt eine simultane Prüfung der Mediationsbeziehungen. Die Ergebnisse der Mediationsbeziehung in Bezug auf die allgemeine Selbstwirksamkeit stehen im Einklang mit den Ergebnissen aus Modell sechs. Im Gegensatz zu Modell fünf ist der Pfadkoeffizient von der unterstützenden Führung auf die Kündigungsabsicht auf dem 1 %-Niveau signifikant, allerdings handelt es sich mit -0,008 um keinen bedeutsamen Pfadkoeffizienten, sodass es keine eindeutige Bestätigung für eine partielle Mediation gibt. Darüber hinaus sinkt die erklärte Varianz auf 66,0 %.

Modell acht enthält zusätzlich die empfundenen Job Alternativen, deren Pfadkoeffizient weiterhin signifikant auf dem 1 %-Niveau ist, jedoch unter dem Grenzwert für bedeutsame Pfadkoeffizienten liegt. Darüber hinaus gibt es keine nennenswerten Veränderungen. Die erklärte Varianz steigt auf 67,6 %.

In Modell neun wird die Moderationsbeziehung mit den empfundenen Job Alternativen als Moderator der Beziehung zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Kündigungsabsicht integriert. Der direkte Effekt der Arbeitszufriedenheit auf die Kündigungsabsicht und der Interaktionseffekt sind auf dem 1 %-Niveau signifikant. Während der Pfadkoeffizient der Beziehung von der Arbeitszufriedenheit auf die Kündigungsabsicht mit -0,784 den Grenzwert von 0,2 deutlich überschreitet, erreicht ihn der Pfadkoeffizient des Interaktionsterms mit -0,058 nicht. Daher kann

Hypothese H6 nur eingeschränkt bestätigt werden.³⁹⁵ Gleichzeitig zeigt Modell neun das finale Modell der vorliegenden Arbeit. Sämtliche Pfadkoeffizienten sind auf dem 1 %-Niveau signifikant, jedoch erreichen nur wenige den Grenzwert, um als bedeutsam zu gelten. Lediglich die Pfadkoeffizienten der Beziehungen zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Kündigungsabsicht, der unterstützenden Führung und der Arbeitszufriedenheit, der allgemeinen Selbstwirksamkeit und der Arbeitszufriedenheit und der indirekte Effekt der unterstützenden Führung über die Arbeitszufriedenheit auf die Kündigungsabsicht weisen bedeutsame Pfadkoeffizienten auf. Den stärksten Effekt auf die Kündigungsabsicht hat die Arbeitszufriedenheit, obgleich der direkte Pfad in der vorliegenden Arbeit lediglich für die Prüfung der Mediationshypothesen relevant ist. Die erklärte Varianz ist auf 67,8 % gestiegen, womit das Modell das höchste R^2 im Vergleich zu den übrigen Modellen aufweist. Abbildung drei zeigt das finale Modell inklusive der Pfadkoeffizienten.

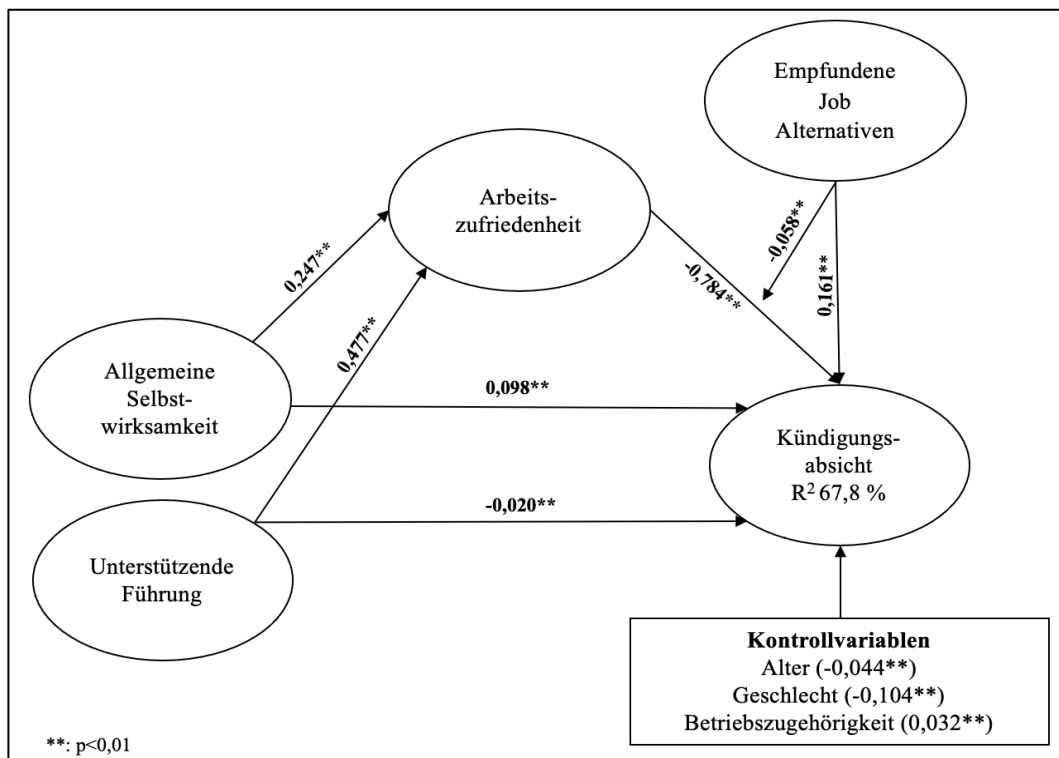


Abbildung 3: Darstellung des Strukturmodells (Eigene Darstellung)

Die f^2 – Effektstärken werden lediglich für Modell neun berechnet.³⁹⁶ Die empfundenen Job Alternativen haben mit 0,057 einen schwachen Effekt auf die

³⁹⁵ Für die Veranschaulichung des Moderationseffekts in Form einer Simple Slope Darstellung siehe Anhang 6, Abbildung 4, S. 80.

³⁹⁶ Für eine Übersicht der Effektstärken siehe Anhang 6, Tabelle 24, S. 81.

Kündigungsabsicht. Die Arbeitszufriedenheit leistet dagegen mit 1,002 einen hohen Beitrag zu der Varianzaufklärung der Kündigungsabsicht. Im Gegensatz dazu ergibt sich bei der unterstützenden Führung ein f^2 -Wert von 0,001, sodass diese Variable nahezu keinen Erklärungsgehalt liefert. Die Effektstärke der allgemeine Selbstwirksamkeit kann dagegen mit 0,022 als schwach eingestuft werden. Der Interaktionstermin der empfundenen Job Alternativen und der Arbeitszufriedenheit erreicht die Grenze von 0,02 mit einem Wert von 0,006 nicht.

6 Ergebnisdiskussion

Für die Beantwortung der Forschungsfragen wurden verschiedene Einflussfaktoren der Kündigungsabsicht von Beschäftigten vor dem Hintergrund des Modells von Mobley et al. (1979) untersucht und zusätzliche Pfade in das Untersuchungsmodell integriert.

Die Erkenntnisse aus Modell zwei zeigen, dass eine unterstützende Führung die Kündigungsabsicht verringert. Dies steht im Einklang mit den Ergebnissen von Dixon und Hart (2010), Newman, Thanacoody und Hui (2011), Arici (2018) und Chami-Malaeb (2022), die belegten, dass die unterstützende Führung einen bedeutsamen negativen signifikanten Effekt auf die Kündigungsabsicht hat.³⁹⁷ Gleichzeitig steht der ermittelte Effekt im Gegensatz zu den Befunden von Afzal et al. (2019), die den Effekt der wahrgenommenen Unterstützung durch die Führungskraft auf die Kündigungsabsicht untersuchten und keinen signifikanten Effekt ermitteln konnten.³⁹⁸ Die Ergebnisse können vor dem Hintergrund der Rahmenbedingung der Corona-Pandemie insofern erklärt werden, dass die Bedeutung der persönlichen Beziehungen am Arbeitsplatz im Verlauf der Krise gestiegen ist. Führungskräfte sind für einen reibungslosen Informationsaustausch verantwortlich, verbreiten Regeln und Richtlinien und gelten als die durch die Mitarbeiter am häufigsten kontaktierte Person im Unternehmen.³⁹⁹ Auf Grundlage der in Kapitel 3.1 dargestellten Theorie des sozialen Austausches sehen sich Beschäftigte den Vorgesetzten und dem Unternehmen insbesondere in Krisenzeiten, in denen sie eine hohe Unterstützung der Führungskräfte empfinden, gegenüber verpflichtet. Insgesamt gaben die Probanden an, eine mittlere bis erhöhte Unterstützung der Führungskräfte wahrzunehmen. Dies könnte den negativen Einfluss auf die Kündigungsabsicht erklären.

Das Durchschnittsalter von 40,24 Jahren und die relativ hohe durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit von 20,79 Jahren deuten darauf hin, dass die Teilnehmer in ihrem Leben und am Arbeitsplatz bereits eine Vielzahl an persönlichen Ressourcen, wie der allgemeinen Selbstwirksamkeit, aufbauen konnten. Der Einfluss der allgemeinen Selbstwirksamkeit auf die Kündigungsabsicht ist signifikant,

³⁹⁷ Vgl. Dixon/Hart (2010): 62, Newman/Thanacoody/Hui (2011): 69, Arici (2018): 908, Chami-Malaeb (2022): 1012.

³⁹⁸ Vgl. Afzal et al. (2019): 377.

³⁹⁹ Vgl. Huang et al. (2020): 259.

allerdings gilt der Pfadkoeffizient nicht als bedeutsam. Die Ergebnisse stehen im Widerspruch zu den Erkenntnissen von Randle (2012). Sie fand heraus, dass eine hohe allgemeine Selbstwirksamkeit allein nicht ausreicht, um die Kündigungsabsicht von Mitarbeitern zu verringern.⁴⁰⁰ Eine mögliche Erklärung in den Differenzen der Ergebnisse besteht darin, dass der Fokus in der Studie von Randle (2012) auf übergewichtige Personen gelegt wurde. Übergewichtige Personen stehen möglicherweise einer Diskriminierung am Arbeitsplatz gegenüber, sodass ein direkter Vergleich mit der vorliegenden Stichprobe nicht zwangsweise möglich ist. Gleichzeitig stehen die Befunde der Arbeit im Einklang mit den Ergebnissen von Chami-Malaeb (2022) und Shao et al. (2022). Chami-Malaeb (2022) konnte im Gegensatz zu der vorliegenden Arbeit einen bedeutsamen Pfadkoeffizienten nachweisen.⁴⁰¹ Shao et al. (2022) ermittelten signifikante negative Einflüsse der allgemeinen Selbstwirksamkeit auf die Kündigungsabsicht, wobei der Pfadkoeffizient ebenfalls als nicht bedeutsam eingestuft wurde.⁴⁰² Eine mögliche Erklärung für die Höhe der geringen Pfadkoeffizienten liegt darin, dass die allgemeine Selbstwirksamkeit als persönliche Ressource zwar generell die Widerstandsfähigkeit und Beharrlichkeit der Mitarbeiter fördert, es aber mögliche Unterschiede bzw. Besonderheiten im Hinblick auf den beruflichen Kontext geben könnte.

Der in Modell vier belegte Effekt der empfundenen Job Alternativen auf die Kündigungsabsicht zeigt, dass die Wahrnehmung von alternativen Arbeitsplätzen zu einem Anstieg der Absicht, das Unternehmen zu verlassen, führt. Dies stimmt mit den Ergebnissen von Maertz et al. (2007) und Chew, Ng und Fan (2016) überein.⁴⁰³ Chew, Ng und Fan (2016) sind der Annahme, dass Mitarbeiter anhand ihrer derzeitigen Tätigkeiten, Position und Arbeitserfahrungen eine Referenzgröße entwickeln, die sie als Maßstab für den Vergleich und die Bewertung von alternativen Arbeitsplätzen heranziehen.⁴⁰⁴ Eine hohe Ausprägung der empfundenen Job Alternativen spricht dafür, dass die Arbeitnehmer glauben, dass es eine Vielzahl an qualitativ vergleichbaren Alternativen gibt. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund des Wandels vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt plausibel. Es ist

⁴⁰⁰ Vgl. Randle (2012): 767.

⁴⁰¹ Vgl. Chami-Malaeb (2022): 1012.

⁴⁰² Vgl. Shao et al. (2022): 9.

⁴⁰³ Vgl. Maertz et al. (2007): 1070, Chew/Ng/Fan (2016): 724.

⁴⁰⁴ Vgl. Chew/Ng/Fan (2016): 724.

wahrscheinlich, dass die Probanden ihre Chancen auf alternative Stellen aufgrund des Bewusstseins über das Ungleichgewicht zwischen der Nachfrage nach Arbeitskräften und dem Angebot von entsprechenden Stellen als mittelmäßig bis hoch einschätzen und somit eher die Absicht treffen, das Unternehmen zu verlassen. Eine mögliche Erklärung könnte darüber hinaus die Betrachtung der Branchenzugehörigkeit der Probanden liefern. Der Großteil der Teilnehmer gehört der Branche des öffentlichen Dienstes oder der Branche der Bildung an, die von einer höheren Arbeitsplatzsicherheit und einem stabileren Arbeitsumfeld im Vergleich zu anderen Branchen geprägt sind.⁴⁰⁵ Demnach treffen die Probanden Kündigungsabsichten dann, wenn sie der Meinung sind, dass sie gleichwertige alternative Stellen finden und die Arbeitsplatzsicherheit somit nicht aufgeben müssen.

Bei Betrachtung des Modells vier fällt zudem auf, dass die unterstützende Führung den stärksten Effekt auf die Kündigungsabsicht hat, gefolgt von den empfundenen Job Alternativen und der allgemeinen Selbstwirksamkeit. Eine mögliche Erklärung der Stärke der Effekte besteht darin, dass der Großteil der Befragten Frauen sind. Schmid (1992) postuliert, dass Frauen die sozialen Aspekte und Beziehungen, wie die unterstützende Führung, am Arbeitsplatz stärker gewichten als Männer.⁴⁰⁶ Darüber hinaus lässt sich aus den Ergebnissen ableiten, dass externe Einflussfaktoren und Arbeitsressourcen einen größeren Einfluss haben als persönliche Ressourcen.

Die dargestellten Zusammenhänge ermöglichen eine Beantwortung der ersten Forschungsfrage: *„Liegen direkte Einflüsse der unterstützenden Führung, der allgemeinen Selbstwirksamkeit oder der empfundenen Job Alternativen auf die Kündigungsabsicht vor?“*. Demnach kann die Forschungsfrage insofern beantwortet werden, dass direkte signifikante Einflüsse sowohl von der unterstützenden Führung als auch der allgemeinen Selbstwirksamkeit und den empfundenen Job Alternativen auf die Kündigungsabsicht vorliegen.

Das Modell von Mobley et al. (1979) postuliert, dass organisationale und individuelle Einflussfaktoren Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit haben, welche bei einer geringen Ausprägung zu einer Kündigungsabsicht führt und diese bei einer hohen Ausprägung verringert.⁴⁰⁷ Nach Modell fünf vermittelt die

⁴⁰⁵ Vgl. Vigoda (2000): 327, Herrmann (2009): 59.

⁴⁰⁶ Vgl. Schmid (1992): 188.

⁴⁰⁷ Siehe Kapitel 2.6.

Arbeitszufriedenheit die Beziehung zwischen der unterstützenden Führung und der Kündigungsabsicht vollständig, sodass Bestätigung für die Annahmen des Modells gefunden wird. Diese Ergebnisse stehen im Einklang mit der Studie von Alkhateri et al. (2018), die eine totale Mediation nachweisen konnten.⁴⁰⁸ Somit führt die Wahrnehmung einer höheren unterstützenden Führung dazu, dass die Mitarbeiter mit den ihrer Arbeit zugehörigen Tätigkeiten zufriedener sind. Dies wirkt sich wiederum in reduzierender Weise auf die Kündigungsabsicht aus. Die Hinzunahme des Mediationseffektes sorgt zudem dafür, dass sich die erklärte Varianz der Kündigungsabsicht von 31,2 % auf 64,4 % mehr als verdoppelt. Dies mag insbesondere an der Einführung der Arbeitszufriedenheit in das Modell liegen, da diese in der Literatur als eine der bedeutsamsten Einflussfaktoren auf die Kündigungsabsichten gilt, was sich mit Blick auf den Pfadkoeffizienten bestätigt.

Darüber hinaus fungiert die Arbeitszufriedenheit als Mediator zwischen der allgemeinen Selbstwirksamkeit und der Kündigungsabsicht. Nach Modell sechs ist davon auszugehen, dass eine partielle Mediation vorliegt, wobei die Höhe des Pfadkoeffizienten des direkten Pfades von der allgemeinen Selbstwirksamkeit auf die Kündigungsabsicht nur eine eingeschränkte Annahme zulässt. Diese Ergebnisse stimmen zum Teil mit den Befunden von Luthans, Zhu und Avolio (2006) überein, die zwar einen vermittelnden Effekt der Arbeitszufriedenheit nachweisen konnten, bei dem es sich allerdings um eine totale Mediation handelt.⁴⁰⁹ Die Befunde bestätigen die Vermutung, dass die Mitarbeiter bei einer ausgeprägten allgemeinen Selbstwirksamkeit eine größere Zufriedenheit aus ihrer Arbeit ziehen, weil sie auf mögliche negative Reize nicht stark reagieren.⁴¹⁰ Auffallend ist, dass durch die Integration des Mediators ein Vorzeichenwechsel des direkten Effekts der allgemeinen Selbstwirksamkeit auf die Kündigungsabsicht erfolgte. Somit steigert die allgemeine Selbstwirksamkeit sowohl die Kündigungsabsicht als auch die Arbeitszufriedenheit, die wiederum die Kündigungsabsicht reduziert. Eine mögliche Erklärung wäre das Vorliegen eines Suppressor-Effektes, durch den der Einfluss der allgemeinen Selbstwirksamkeit auf die Kündigungsabsicht bei Hinzunahme des Mediators unterschätzt wird.⁴¹¹

⁴⁰⁸ Vgl. Alkhateri et al. (2018): 484.

⁴⁰⁹ Vgl. Luthans/Zhu/Avolio (2006): 13.

⁴¹⁰ Vgl. Luthans/Zhu/Avolio (2006): 3, Afzal et al (2019): 372.

⁴¹¹ Vgl. MacKinnon/Krull/Lockwood (2000): 175, Mayerl (2006): 8.

Anhand der simultanen Berücksichtigung der Mediationseffekte lässt sich ableiten, dass der vermittelnde Effekt der Arbeitszufriedenheit in der Beziehung zwischen der unterstützenden Führung und der Kündigungsabsicht stärker ist als in dem Zusammenhang zwischen der allgemeinen Selbstwirksamkeit und der Absicht des Mitarbeiters, das Unternehmen zu verlassen. Dies war vor dem Hintergrund der aufgezeigten Wirkungszusammenhänge und der jeweiligen Stärke der direkten Einflussfaktoren zu erwarten.

Die zweite Forschungsfrage: „*Inwiefern wirkt sich die Arbeitszufriedenheit als Mediator auf die Beziehungen zwischen der unterstützenden Führung und der Kündigungsabsicht bzw. der allgemeinen Selbstwirksamkeit und der Kündigungsabsicht aus?*“ kann somit wie folgt beantwortet werden. Die Arbeitszufriedenheit wirkt sich als totaler Mediator auf die Beziehung zwischen der unterstützenden Führung und der Kündigungsabsicht aus und sie vermittelt als partieller Mediator die Beziehung zwischen der allgemeinen Selbstwirksamkeit und der Kündigungsabsicht, wobei die partielle Mediation lediglich eingeschränkt bestätigt werden konnte.

Der in Modell neun dargestellte Moderationseffekt der empfundenen Job Alternativen auf den Zusammenhang der Arbeitszufriedenheit und der Kündigungsabsicht zeigt, dass die Wahrnehmung der Chancen auf alternative Arbeitsplätze eine reduzierende Wirkung auf den Einfluss der Arbeitszufriedenheit auf die Kündigungsabsicht hat. Die Ergebnisse widersprechen den Befunden von Michaels und Spector (1982), die einen Moderationseffekt nicht nachweisen konnten.⁴¹² Gleichzeitig decken sich die nachgewiesenen Effekte mit den Studien von Trevor (2001), Wheeler et al. (2007) und Huang et al. (2017).⁴¹³ Obgleich es sich bei dem nachgewiesenen Moderationseffekt um einen signifikanten Pfadkoeffizienten handelt, hat dieser nur eine marginale Wirkung, da er als nicht bedeutsam eingestuft wurde. Dies spiegelt sich ebenfalls in der durch die Integration des Moderationseffektes dazu gewonnenen erklärten Varianz der Kündigungsabsicht wider, die um lediglich 0,2 %-Punkte gestiegen ist. Die Effektstärke des Interaktionsterms bestätigt den geringen Einfluss. Eine mögliche Erklärung besteht darin, dass der Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Kündigungsabsicht so bedeutsam ist, dass die Mitarbeiter trotz einer hohen Wahrnehmung der möglichen Erreichbarkeit von

⁴¹² Vgl. Michaels/Spector (1982): 58.

⁴¹³ Vgl. Trevor (2001): 631, Wheeler et al. (2007): 212, Huang et al. (2017): 699.

alternativen Stellen nicht sonderlich von diesen Alternativen angezogen werden. Dies könnte ebenfalls mit der relativ hohen Betriebszugehörigkeit der Probanden von 20,79 Jahren zusammenhängen, da diese in dem Fall eine höhere Bindung an das Unternehmen aufweisen könnten und bei einer hohen Zufriedenheit mit den derzeitigen Tätigkeiten anderweitigen Stellen, für die sie ihre lange Betriebszugehörigkeit aufgeben müssten, keine hohe Bedeutung zumessen.

Somit kann die dritte Forschungsfrage: „*Inwiefern wirken sich die empfundenen Job Alternativen als Moderator auf den Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Kündigungsabsicht aus?*“ insofern beantwortet werden, dass ein als marginal anzusehender Moderationseffekt nachgewiesen wurde, nach dem die empfundenen Job Alternativen den Zusammenhang abschwächen.

Neben der Beantwortung der Forschungsfragen bietet das Modell weitere Erkenntnisse in Hinblick auf den direkten Einfluss des Alters, des Geschlechts und der Betriebszugehörigkeit auf die Kündigungsabsicht. Modell eins zeigt, dass das Alter die Kündigungsabsicht negativ beeinträchtigt und im Vergleich zu den restlichen Kontrollvariablen den stärksten Effekt hat. Dies steht im Einklang zu den Ergebnissen von Chang, Wang und Huang (2013).⁴¹⁴ Demnach sinkt die Kündigungsabsicht mit steigendem Alter, was dem angenommenen Zusammenhang entspricht. Das Geschlecht hat einen schwachen signifikanten positiven Effekt auf die Kündigungsabsicht. Folglich ist die Kündigungsabsicht bei Frauen höher als bei Männern, was mit der angenommenen Wirkungsbeziehung übereinstimmt. Die Betriebszugehörigkeit hat ebenfalls einen geringen signifikanten positiven Effekt auf die Kündigungsabsicht, wonach die Länge der Unternehmenszugehörigkeit die Kündigungsabsicht steigert. Dies steht im Widerspruch zu dem angenommenen Zusammenhang und den Erkenntnissen von van Breukelen, van der Vlist und Steensma (2004), nach denen Beschäftigte mit einer längeren Betriebszugehörigkeit engagierter und zufriedener sind und eine geringere Kündigungsabsicht haben.⁴¹⁵ Mit einer durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit von 20,79 Jahren besteht eine mögliche Erklärung darin, dass die Mitarbeiter im Verlauf ihrer beruflichen Karriere eine negativere Einstellung zu den jeweiligen Unternehmen gewonnen haben könnten.⁴¹⁶

⁴¹⁴ Vgl. Chang/Wang/Huang (2013): 18.

⁴¹⁵ Vgl. Van Breukelen/Van der Vlist/Steensma (2004): 908, Alexandrov (2007): 368.

⁴¹⁶ Vgl. Alexandrov (2007): 368.

7 Limitationen

Es gibt eine Reihe an Limitationen, die bei der vorliegenden Arbeit zu beachten sind und bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden sollten. Die erste Limitation bezieht sich auf die Kausalität. Für deren Nachweis ist es erforderlich, dass die Ursache der Wirkung zeitlich vorgelagert ist.⁴¹⁷ Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich jedoch um eine Querschnittsstudie, da die Daten zu einem Zeitpunkt erhoben wurden. Querschnittsstudien haben im Vergleich zu Längsschnittstudien den Nachteil, dass sie als weniger authentisch gelten und sich die Ergebnisse nur schwer verallgemeinern lassen.⁴¹⁸ Das Vorliegen einer Allgemeingültigkeit ist zudem eine weitere Voraussetzung des Nachweises der Kausalität.⁴¹⁹ Neben der Durchführung einer Querschnittsstudie lässt auch der Zeitpunkt der Befragung Zweifel an der Allgemeingültigkeit aufkommen. Da die Befragung unter der Rahmenbedingung der Corona-Pandemie erfolgte, waren die Probanden gesonderten Bedingungen ausgesetzt, die eine isolierte Betrachtung und einen Vergleich mit der bestehenden Forschungsliteratur erschweren. Außerdem handelte es sich bei den Befragten um Mitarbeiter deutscher Unternehmen. Aufgrund von unterschiedlichen politischen und sozialen Hintergründen in verschiedenen Ländern, lässt sich ebenfalls an der Verallgemeinerung der Ergebnisse zweifeln.⁴²⁰

Bei der gewählten Befragungsart handelt es sich um Selbsteinschätzungen seitens der Probanden. Dies ist einerseits sinnvoll, da es bei den Variablen der Kündigungsabsicht, der empfundenen Job Alternativen, der allgemeinen Selbstwirksamkeit und der Arbeitszufriedenheit um Größen handelt, die auf der individuellen Einschätzung der Beschäftigten beruhen.⁴²¹ Andererseits gibt es bei der Variablen der unterstützenden Führung durchaus Einschränkungen, da diese auch durch objektive Parameter gemessen werden kann. Selbsteinschätzungsmessungen können darüber hinaus zu eingeschränkten Wertebereichen führen, wodurch eine geringere Variabilität vorliegt, die geschätzte Zusammenhänge zwischen den Variablen abschwächt.⁴²²

⁴¹⁷ Vgl. Döring/Bortz (2016): 99.

⁴¹⁸ Vgl. Afzal et al. (2019): 378.

⁴¹⁹ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 4.

⁴²⁰ Vgl. Huang et al. (2017): 702.

⁴²¹ Vgl. Chang/Wang/Huang (2013): 19.

⁴²² Vgl. Chang/Wang/Huang (2013): 19.

Eine weitere Limitation findet sich in dem Common Method Bias, der als Methodenfehler den systematischen Messfehlern zugeordnet werden kann und dann auftritt, wenn verschiedene Variablen mit der gleichen Methode gemessen wurden.⁴²³ Der Common Method Bias beschreibt eine Verzerrung der Korrelation zwischen der endogenen und der exogenen Variablen, die auf der Methodik der Erhebung beruht und nicht auf tatsächlichen Zusammenhängen.⁴²⁴ Er beruht auf verschiedenen Quellen und äußert sich bspw. in Bezug auf den Erhebungskontext durch die bereits angesprochenen identischen Erhebungszeitpunkte der unabhängigen und der abhängigen Variablen.⁴²⁵ Im Falle der vorliegenden Arbeit besteht darüber hinaus die Gefahr des Single Source Bias, der sich u. a. durch das Vorliegen sozialer Erwünschtheit kennzeichnet.⁴²⁶ Ganster, Hennessey und Luthans (1983) haben festgestellt, dass soziale Erwünschtheit falsche Beziehungen hervorrufen kann, indem sie als Suppressor-Variable dient, die die wahre Beziehung zwischen den Variablen verschleiert.⁴²⁷ Insbesondere Variablen, die Persönlichkeitseigenschaften betreffen, sind gefährdet von der Verzerrung durch die soziale Erwünschtheit.⁴²⁸ Im Hinblick auf die Variable der allgemeinen Selbstwirksamkeit besteht die Gefahr einer solchen Verzerrung, da der Anteil der Teilnehmer, die bei den Fragen zu der allgemeinen Selbstwirksamkeit mit „Stimme überhaupt nicht zu“ zum Großteil bei 0 % liegt und maximal 1 % erreicht.⁴²⁹

Trotz der aufgeführten Limitationen liefert die vorliegende Arbeit einen wertvollen Beitrag zu dem Forschungsbereich der Kündigungsabsichten, da sie Einflussfaktoren und Wirkungsbeziehungen prüft, die bislang vergleichsweise wenig Beachtung gefunden haben. Die untersuchten Zusammenhänge stimmen fast vollständig mit den theoriebasierten Annahmen überein. Außerdem liefert die Arbeit aufgrund ihrer Rahmenbedingung erste Erkenntnisse über mögliche Veränderungen im Kündigungsverhalten von Mitarbeitern in Deutschland in Zeiten von Krisen.

⁴²³ Vgl. Söhnchen (2009): 137.

⁴²⁴ Vgl. Podsakoff et al. (2003): 879, Söhnchen (2009): 139.

⁴²⁵ Vgl. Söhnchen (2009): 141.

⁴²⁶ Vgl. Söhnchen (2009): 141.

⁴²⁷ Vgl. Ganster/Hennessey/Luthans (1983): 330.

⁴²⁸ Vgl. Stocke (2004): 304, Moosbrugger/Kelava (2020): 26.

⁴²⁹ Dies lässt sich anhand der Häufigkeitstabellen ablesen. Siehe Anhang 2, Tabelle 9, S. 73.

8 Fazit und Forschungsausblick

Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht darin, relevante Einflussfaktoren der Kündigungsabsicht seitens der Beschäftigten auf Grundlage der von Mobley et al. (1979) vorgenommenen kategorialen Unterscheidung zu identifizieren und zugrundeliegende Drittvariableneffekte zu analysieren. Die Arbeit liefert einen grundlegenden Beitrag zu dem derzeitigen Forschungsstand, indem sie das Modell von Mobley et al. (1979) durch direkte Wirkungsbeziehungen zwischen den organisationalen, individuellen und arbeitsmarktbezogenen Aspekten und der Kündigungsabsicht und einem moderierenden Effekt der empfundenen Job Alternativen erweitert.

Die empirischen Befunde belegen, dass alle untersuchten Einflussfaktoren in Form der unterstützenden Führung, der allgemeinen Selbstwirksamkeit und den empfundenen Job Alternativen einen direkten Effekt auf die Kündigungsabsicht haben. Den stärksten Einfluss hat die unterstützende Führung, was die Bedeutung der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern unterstreicht. Zudem wird die Annahme von Mobley et al. (1979), dass die Arbeitszufriedenheit eine vermittelnde Wirkung zwischen den organisationalen bzw. den individuellen Aspekten und der Kündigungsabsicht hat, bestätigt. Es kann eingeschränkte Bestätigung für den Einfluss der empfundenen Job Alternativen auf die Beziehung zwischen der Arbeitszufriedenheit und den Kündigungsabsichten gewonnen werden. Es wird ersichtlich, dass der Einfluss der Arbeitszufriedenheit auf die Kündigungsabsicht eine derartige Stärke aufweist, dass die reine Wahrnehmung potenziell erreichbarer alternativer Stellen diesen Zusammenhang nur marginal abschwächt.

Zukünftige Forschungen könnten ihren Fokus auf den Einbezug weiterer Moderationseffekte legen, die möglicherweise einen stärkeren Effekt auf die Beziehung zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Kündigungsabsicht haben. Darüber hinaus wäre die Einbeziehung weiterer Führungsstile, wie z. B. dem transformationalen Führungsstil, denkbar, um einen Vergleich der Einflussstärken zu der unterstützenden Führung ziehen zu können. Ebenfalls könnten zukünftige Arbeiten verschiedene Formen der Selbstwirksamkeit untersuchen und bspw. die berufliche Selbstwirksamkeit in ihre Modelle miteinbeziehen. Außerdem sollten Längsschnittstudien durchgeführt werden, um fundierte Aussagen zu kausalen Wirkungszusammenhängen treffen zu können und die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zu bestätigen.

Anhang

Anhang 1: Übersicht der Messinstrumente

Tabelle 5: Messinstrumente

Variable	Item	Frage
Kündigungsabsicht	ti_1	Ich denke oft daran, das Unternehmen zu verlassen.
	ti_2	Es ist sehr wahrscheinlich, dass ich mich im nächstem Jahr nach einem neuen Job umsehen werde.
	ti_3	Wenn ich noch einmal die Wahl habe, werde ich mich für ein anderes Unternehmen entscheiden.
Unterstützende Führung	sl_1	Meine Führungskraft arbeitet hart daran, Spannungen abzubauen, wenn diese in der Arbeitsgruppe entstehen.
	sl_2	Meine Führungskraft ermutigt MitarbeiterInnen, mit ihm/ihr über persönliche Probleme zu sprechen, um die persönliche Situation besser einschätzen zu können, in der sich die MitarbeiterInnen befinden.
	sl_3	Meine Führungskraft widmet der Arbeitsplatzsicherheit und den Lohnnebenleistungen von MitarbeiterInnen viel Zeit.
	sl_4	Meine Führungskraft arbeitet daran, vertrauensvolle persönliche Beziehungen zu MitarbeiterInnen zu entwickeln.
	sl_5	Meine Führungskraft verlässt sich auf das, was er/sie durch persönlichen Kontakt mit MitarbeiterInnen erfährt, um das Talent jeder Person am effektivsten zu nutzen.
	sl_6	Meine Führungskraft zeigt sich häufig besorgt um das Wohl ihrer MitarbeiterInnen.
	sl_7	Meine Führungskraft glaubt, dass die emotionale Situation der unterstellten MitarbeiterInnen genauso wichtig ist wie die zu erledigende Aufgabe.
Allgemeine Selbstwirksamkeit	se_1	Ich werde die meisten Ziele, die ich mir gesetzt habe, erreichen können.
	se_2	Wenn ich vor schwierigen Aufgaben stehe, bin ich sicher, dass ich sie bewältigen werde.
	se_3	Im Allgemeinen glaube ich, dass ich die Ergebnisse, die mir wichtig sind, erreichen kann.
	se_4	Ich glaube, dass ich bei fast allen Unternehmungen, die ich mir vornehme, erfolgreich sein kann.
	se_5	Ich werde in der Lage sein, viele Herausforderungen erfolgreich zu meistern.
	se_6	Ich bin zuversichtlich, dass ich bei vielen verschiedenen Aufgaben effektiv arbeiten kann.
	se_7	Im Vergleich zu anderen Menschen kann ich die meisten Aufgaben sehr gut erledigen.
	se_8	Auch in schwierigen Situationen kann ich gut arbeiten.

Arbeitszufriedenheit	ws_1	Im Allgemeinen entspricht die Art der Arbeit, die ich mache, weitgehend dem, was ich im Leben will.
	ws_2	Die Bedingungen, unter denen ich meine Arbeit mache, sind hervorragend.
	ws_3	Ich bin zufrieden mit der Art der Arbeit, die ich mache.
	ws_4	Bis jetzt habe ich die wichtigen Dinge, die ich von meiner Arbeit bekommen wollte, erhalten.
	ws_5	Wenn ich bei der Arbeit etwas ändern könnte, würde ich fast nichts ändern.
Empfundene Job Alternativen	ja_1	Wie hoch ist Ihrer Meinung nach die Wahrscheinlichkeit, dass Sie eine akzeptable Alternative zu Ihrem jetzigen Arbeitsplatz finden?
	ja_2	Wie hoch ist Ihrer Meinung nach die Wahrscheinlichkeit, dass Sie innerhalb eines Jahres einen akzeptablen Arbeitsplatz finden, wenn Sie nach einer alternativen Stelle suchen?
Alter	-	Bitte tragen Sie Ihr Alter ein.
Geschlecht	-	Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an.
Betriebszugehörigkeit	-	Seit wie vielen Jahren arbeiten Sie für dieses Unternehmen? (Hinweis: Bitte runden Sie auf ganze Jahre auf.)
Arbeitszeit pro Woche	-	Wie viele Stunden umfasst ihre vertraglich vereinbarte Arbeitszeit? (pro Woche)
Beschäftigungsverhältnis	-	In welchem Beschäftigungsverhältnis stehen Sie derzeit?
Branchenzugehörigkeit	-	In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

Anhang 2: Häufigkeitsverteilungen

Tabelle 6: Häufigkeitsverteilungen der Antworten zu den Indikatoren der Kündigungabsicht

Item	1 – Stimme überhaupt nicht zu	2 – Stimme eher nicht zu	3 – Stimme teilweise zu	4 – Stimme eher zu	5 – Stimme voll und ganz zu
ti_1	44,4 %	23,2 %	15,5 %	8,7 %	8,2 %
ti_2	53,6 %	20,3 %	7,2 %	7,2 %	11,6 %
ti_3	39,1 %	29,5 %	13,5 %	12,1 %	5,8 %

Anmerkung: Die Ergebnisse wurden mittels SPSS erzeugt.

Tabelle 7: Häufigkeitsverteilungen der Antworten zu den Indikatoren der unterstützenden Führung

Item	1 – Sehr gering	2 – Eher gering	3 – Weder hoch noch gering	4 – Eher hoch	5 – Sehr hoch	Außerhalb des zulässigen Wertebereichs
sl_1	14,5 %	19,8 %	21,7 %	22,7 %	20,8 %	0,5 %
sl_2	15,0 %	18,8 %	23,7 %	21,3 %	20,8 %	0,5 %
sl_3	13,5 %	24,2 %	30,9 %	19,3 %	11,6 %	0,5 %
sl_4	13,0 %	15,9 %	20,3 %	26,6 %	24,2 %	-
sl_5	10,1 %	19,3 %	27,5 %	28,0 %	15,0 %	-
sl_6	10,1 %	20,8 %	25,6 %	22,7 %	20,3 %	0,5 %
sl_7	15,0 %	23,7 %	23,2 %	21,7 %	16,4 %	-

Anmerkung: Die Ergebnisse wurden mittels SPSS erzeugt.

Tabelle 8: Häufigkeitsverteilungen der Antworten zu den Indikatoren der allgemeinen Selbstwirksamkeit

Item	1 – Stimme überhaupt nicht zu	2 – Stimme eher nicht zu	3 – Stimme teilweise zu	4 – Stimme eher zu	5 – Stimme voll und ganz zu	Außerhalb des zulässigen Wertebereichs
se_1	1,0 %	6,3 %	23,2 %	51,7 %	17,9 %	-
se_2	0 %	3,4 %	15,0 %	56,5 %	25,1 %	-
se_3	0 %	2,4 %	14,0 %	49,3 %	34,3 %	-
se_4	0,5 %	2,9 %	19,3 %	60,4 %	16,9 %	-
se_5	0 %	2,4 %	11,1 %	63,8 %	22,2 %	0,5 %
se_6	0 %	3,4 %	15,0 %	54,1 %	27,5 %	-
se_7	0,5 %	1,9 %	28,0 %	49,3 %	20,3 %	-
se_8	0 %	3,4 %	24,2 %	45,9 %	26,6 %	-

Anmerkung: Die Ergebnisse wurden mittels SPSS erzeugt.

Tabelle 9: Häufigkeitsverteilungen der Antworten zu den Indikatoren der Arbeitszufriedenheit

Item	1 – Stimme überhaupt nicht zu	2 – Stimme eher nicht zu	3 – Stimme teilweise zu	4 – Stimme eher zu	5 – Stimme voll und ganz zu
ws_1	3,4 %	14,5 %	24,6 %	36,7 %	20,8 %
ws_2	6,8 %	19,8 %	29,5 %	32,4 %	11,6 %
ws_3	2,9 %	6,3 %	21,7 %	42,5 %	26,6 %
ws_4	3,4 %	9,2 %	26,6 %	46,4 %	14,5 %
ws_5	17,4 %	33,3 %	24,2 %	20,3 %	4,8 %

Anmerkung: Die Ergebnisse wurden mittels SPSS erzeugt.

Tabelle 10: Häufigkeitsverteilungen der Antworten zu den Indikatoren der empfundenen Job Alternativen

Item	1 – Sehr gering	2 – Eher gering	3 – Weder hoch noch gering	4 – Eher hoch	5 – Sehr hoch
ja_1	14,0 %	20,8 %	20,3 %	31,4 %	13,5 %
ja_2	8,7 %	16,4 %	15,5 %	36,7 %	22,7 %

Anmerkung: Die Ergebnisse wurden mittels SPSS erzeugt.

Anhang 3: Deskriptive Statistiken und Datenauswertung

Tabelle 11: Überprüfung der Normalverteilung – Shapiro-Wilk-Test

Variable	Item	Shapiro-Wilk-Test		
		Statistik	df	Signifikanz
Kündigungsabsicht	ti_1	0,807	197	<0,001
	ti_2	0,719	197	<0,001
	ti_3	0,834	197	<0,001
Unterstützende Führung	sl_1	0,896	197	<0,001
	sl_2	0,898	197	<0,001
	sl_3	0,915	197	<0,001
	sl_4	0,887	197	<0,001
	sl_5	0,912	197	<0,001
	sl_6	0,907	197	<0,001
	sl_7	0,906	197	<0,001
Allgemeine Selbstwirksamkeit	se_1	0,847	197	<0,001
	se_2	0,805	197	<0,001
	se_3	0,812	197	<0,001
	se_4	0,801	197	<0,001
	se_5	0,747	197	<0,001
	se_6	0,813	197	<0,001
	se_7	0,841	197	<0,001
	se_8	0,848	197	<0,001
Arbeitszufriedenheit	ws_1	0,894	197	<0,001
	ws_2	0,908	197	<0,001
	ws_3	0,863	197	<0,001
	ws_4	0,864	197	<0,001
	ws_5	0,899	197	<0,001
Empfundene Job Alternativen	ja_1	0,898	197	<0,001
	ja_2	0,869	197	<0,001
Alter	-	0,847	197	<0,001
Geschlecht	-	0,617	197	<0,001
Betriebszugehörigkeit	-	0,917	197	<0,001

Anmerkung: *df* = degrees of freedom. Die Ergebnisse wurden mittels SPSS erzeugt.

Tabelle 12: Schiefe und Kurtosis

Variable	Schiefe	Standardfehler der Schiefe	Critical Ratio der Schiefe	Kurtosis
Kündigungsabsicht	1,001	0,173	5,787	0,017
Unterstützende Führung	-0,134	0,173	-0,775	-0,971
Allgemeine Selbstwirksamkeit	-0,431	0,173	-2,491	0,561
Arbeitszufriedenheit	-0,302	0,173	-1,746	-0,425
Empfundene Job Alternativen	-0,384	0,173	-2,220	-0,913

Anmerkung: Die Ergebnisse wurden mittels SPSS erzeugt.

Tabelle 13: Übersicht der Mittelwerte und Standardabweichungen pro Item

Variable	Item	Mittelwert	Standardabweichung
Kündigungsabsicht	ti_1	2,14	1,292
	ti_2	1,99	1,376
	ti_3	2,18	1,224
Unterstützende Führung	sl_1	3,14	1,358
	sl_2	3,12	1,354
	sl_3	2,87	1,188
	sl_4	3,33	1,339
	sl_5	3,17	1,198
	sl_6	3,22	1,262
	sl_7	3,01	1,301
Allgemeine Selbstwirksamkeit	se_1	3,78	0,832
	se_2	4,03	0,724
	se_3	4,15	0,731
	se_4	3,90	0,714
	se_5	4,06	0,636
	se_6	4,06	0,723
	se_7	3,85	0,758
	se_8	3,94	0,793
Arbeitszufriedenheit	ws_1	3,55	1,076
	ws_2	3,22	1,102
	ws_3	3,82	0,973
	ws_4	3,58	0,953
	ws_5	2,58	1,107
Empfundene Job Alternativen	ja_1	3,10	1,270
	ja_2	3,50	1,244

Anmerkung: Die Ergebnisse wurden mittels SPSS erzeugt.

Anhang 4: Güteprüfung der Messmodelle

Tabelle 14: Reliabilitätsmaße auf Indikatorebene

Variable	KITK	Faktorladungen
Kündigungsabsicht	0,589-0,842	0,789-0,940
Unterstützende Führung	0,687-0,835	0,762-0,883
Allgemeine Selbstwirksamkeit	0,491-0,721	0,597-0,812
Arbeitszufriedenheit	0,531-0,703	0,702-0,828
Empfundene Job Alternativen	0,785, 0,785	0,945, 0,945

Anmerkung: KITK = Korrigierte Item-to-Total-Korrelation. Die Ergebnisse wurden mittels SPSS erzeugt.

Tabelle 15: Reliabilitätsmaße auf Konstruktebene

Variable	Cronbachs Alpha	IIK	Faktor-reliabilität	DEV
Kündigungsabsicht	0,854	0,525-0,847	0,855	0,664
Unterstützende Führung	0,938	0,553-0,779	0,937	0,683
Allgemeine Selbstwirksamkeit	0,871	0,272-0,706	0,814	0,411
Arbeitszufriedenheit	0,826	0,305-0,667	0,825	0,487
Empfundene Job Alternativen	0,880	0,785	0,881	0,788

Anmerkung: IIK = Inter-Item-Korrelation, DEV = durchschnittlich extrahierte Varianz. IIK wurden mittels SPSS erzeugt, Cronbachs Alpha, Faktorreliaibilität und DEV mittels SmartPLS.

Tabelle 16: Reliabilitätsmaße nach Itemreduktion

Variable	KITK	Faktor-ladungen	Cronbachs Alpha	IIK	Faktor-reliabilität	DEV
Allgemeine Selbstwirksamkeit	0,544-0,726	0,648-0,820	0,869	0,306-0,706	0,851	0,476

Anmerkung: KITK = Korrigierte Item-to-Total-Korrelation, IIK = Inter-Item-Korrelation, DEV = durchschnittlich extrahierte Varianz. KITK, Faktorladungen und IIK wurden mittels SPSS erzeugt, Cronbachs Alpha, Faktorreliaibilität und DEV mittels SmartPLS.

Tabelle 17: Diskriminanzvalidität – Fornell-Larcker Kriterium

	Variable	1	2	3	4	5
1	Kündigungsabsicht	0,815				
2	Unterstützende Führung	-0,404	0,826			
3	Allgemeine Selbstwirksamkeit	-0,136	0,189	0,690		
4	Arbeitszufriedenheit	-0,791	0,524	0,338	0,698	
5	Empfundene Job Alternativen	0,241	0,086	0,257	-0,058	0,888

Anmerkung: Die Ergebnisse wurden mittels SmartPLS erzeugt.

Tabelle 18: Diskriminanzvalidität – HTMT-Matrix

	Variable	1	2	3	4	5
1	Kündigungsabsicht	-				
2	Unterstützende Führung	0,405	-			
3	Allgemeine Selbstwirksamkeit	0,134	0,188	-		
4	Arbeitszufriedenheit	0,789	0,527	0,319	-	
5	Empfundene Job Alternativen	0,240	0,087	0,269	0,074	-

Anmerkung: Die Ergebnisse wurden mittels SmartPLS erzeugt.

Anhang 5: Korrelationsanalyse

Tabelle 19: Korrelationsmatrix

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Kündigungabsicht	1								
2 Unterstützende Führung	-0,147*	1							
3 Allgemeine Selbstwirksamkeit	0,077	0,125	1						
4 Arbeitszufriedenheit	-0,241**	0,313**	0,146*	1					
5 Empfundene Job Alternativen	0,133	0,098	0,145*	-0,050	1				
6 Empfundene Job Alternativen x Arbeitszufriedenheit	0,004	0,075	0,115	0,276**	0,197**	1			
7 Alter	-0,155*	-0,024	-0,047	0,089	-0,226**	-0,007	1		
8 Geschlecht	-0,052	0,095	0,138	-0,094	0,107	-0,114	-0,056	1	
9 Betriebszugehörigkeit	0,111	0,020	-0,112	-0,062	0,125	-0,059	-0,111	0,034	1

Anmerkung: ** = p -Wert < 0,01; * = p -Wert < 0,05. Die Berechnung erfolgte mittels SPSS mit den Latent Variable Scores aus SmartPLS als Ausgangsdaten.

Anhang 6: Güteprüfung des Strukturmodells

Tabelle 20: VIF-Werte der Kollinearitätsprüfung

	Variable	1 Kündigungsabsicht	4 Arbeitszufriedenheit
1	Kündigungsabsicht		
2	Unterstützende Führung	1,494	1,037
3	Allgemeine Selbstwirksamkeit	1,347	1,037
4	Arbeitszufriedenheit	1,901	
5	Empfundene Job Alternativen	1,420	
6	Empfundene Job Alternativen x Arbeitszufriedenheit	1,156	

Anmerkung: Die Ergebnisse wurden mittels SmartPLS erzeugt.

Tabelle 21: R^2 -Wert und Q^2 -Wert der endogenen Variable des Strukturmodells

Variable	R^2	Q^2
Kündigungsabsicht	0,678	0,167

Anmerkung: R^2 = Bestimmtheitsmaß, Q^2 = Prognoserelevanz. Die Ergebnisse wurden mittels SmartPLS erzeugt.

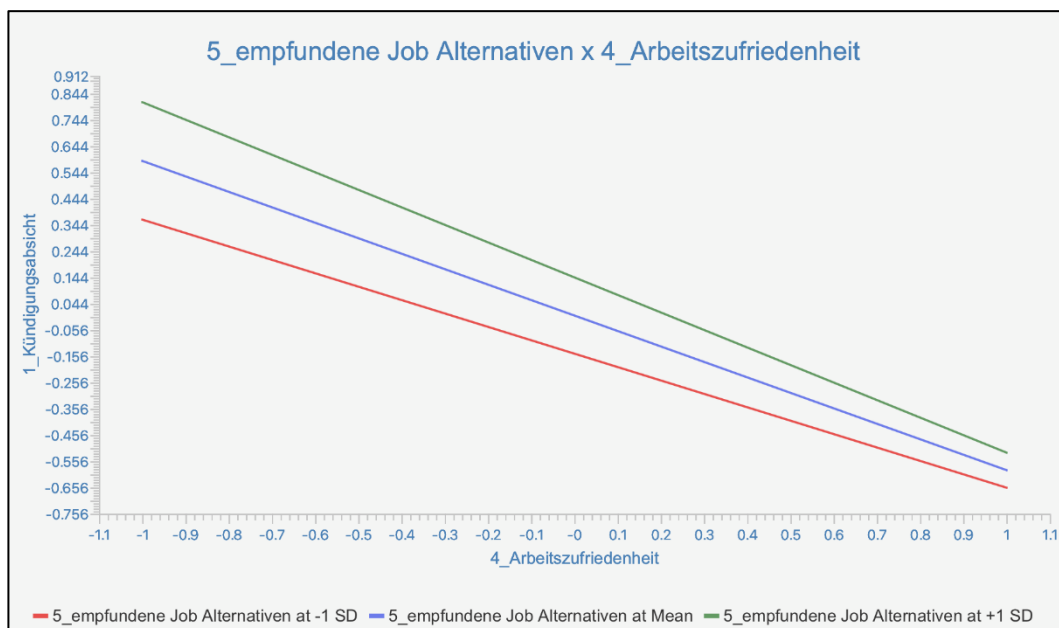


Abbildung 4: Simple Slope Analyse (Eigene Darstellung)

Tabelle 22: f^2 - Effektstärken der Variablen des Strukturmodells

	Variable	1 Kündigungsabsicht
1	Kündigungsabsicht	
2	Unterstützende Führung	0,001
3	Allgemeine Selbstwirksamkeit	0,022
4	Arbeitszufriedenheit	1,002
5	Empfundene Job Alternativen	0,057
6	Empfundene Job Alternativen x Arbeitszufriedenheit	0,006

Anmerkung: Die Ergebnisse wurden mittels SmartPLS erzeugt.

Literaturverzeichnis

Afzal, Sadia/Arshad, Muhammad/Saleem, Sharjeel/Farooq, Omer (2019): The impact of perceived supervisor support on employees' turnover intention and task performance. In: *Journal of Management Development*, 38(5): 369-382.

Alexandrov, Aliosha (2007): The Effects of Perceived Management Concern for Front-Line Employees and Customers on Turnover Intentions. In: *Journal of Service Research*, 9(4): 356-371.

Alkhateri, Asma/Abuelhassan, Abuelhassan/Khalifa, Gamal/Nusari, Mohammed/Ameen, Ali (2018): The Impact of perceived supervisor support on employees turnover intention: the mediation role of job satisfaction and affective organizational commitment. In: *International Business Management*, 12(7): 477-492.

Amankwaa, Albert/Anku-Tsede, Olivia (2015): Linking Transformational Leadership to Employee Turnover: The Moderating Role of Alternative Job Opportunity. In: *International Journal of Business Administration*, 6(4): 19-29.

Amankwaa, Albert/Susomrith, Pattanee/Brown, Alan (2016): Leadership styles as antecedents of employee turnover intentions and innovative work behaviour: A research framework. Vortragsdokumentation 30th Annual Australian and New Zealand Academy of Management Conference. Brisbane: 06.-09.12.2016.

Arici, Hasan (2018): Perceived supervisor support and turnover intention: moderating effect of authentic leadership. In: *Leadership & Organization Development Journal*, 39(7): 899-913.

Aziri, Brikend (2011): Job Satisfaction: A literature review. In: *Management Research and Practice*, 3(4): 77-86.

Azizli, Nicole/Atkinson, Breanna/Baughman, Holly/Giammarco, Erica (2015): Relationships between general self-efficacy, planning for the future, and life satisfaction. In: *Personality and Individual Differences*, 82(1): 58-60.

Backhaus, Klaus/Erichson, Bernd/Plinke, Wulff/Weiber, Rolf (2018): *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*, 15. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

- Bakker, Arnold/Demerouti, Evangelia* (2007): The Job Demands-Resources model: state of art. In: *Journal of Managerial Psychology*, 22(3): 309-328.
- Bandura, Albert* (1986): From Thought to Action: Mechanisms of Personal Agency. In: *New Zealand Journal of Psychology*, 15(1): 1-17.
- Baron, Reuben/Kenny, David* (1986): The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Benkhoff, Birgit/Hermet, Vicky* (2008): Zur Verbreitung und Ausgestaltung geringfügiger Beschäftigung im Einzelhandel. Eine explorative Studie aus der Perspektive von Management und Beschäftigten. In: *Industrielle Beziehungen / The German Journal of Industrial Relations*, 15(1): 5-31.
- Berning, Wilhelm* (2021): *Führungskompetenz und Motivation: Führungserfolg steuern und bewerten*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Blau, Peter* (1964): *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bowling, Nathan/Eschleman, Kevin/Wang, Qiang/Kirkendall, Cristina/Alarcon, Gene* (2010): A meta-analysis of the predictors and consequences of organization-based self-esteem. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3): 601-626.
- Bretz, Robert/Boudreau, John/Judge, Timothy* (1994): Job search behavior of employed managers. In: *Personnel Psychology*, 47(2): 275-301.
- Chami-Malaeb, Rola* (2022): Relationship of perceived supervisor support, self-efficacy and turnover intention, the mediation role of burnout. In: *Personnel Review*, 51(3): 1003-1019.
- Chang, Wan-Jing/Wang, Yung-Shui/Huang, Tung-Chun* (2013): Work Design-related antecedents of turnover intention: a multilevel approach. In: *Human Resource Management*, 52(1): 1-26.
- Chen, Gilad/Gully, Stanley/Eden, Dov* (2001): Validation of a New General Self-Efficacy Scale. In: *Organizational Research Methods*, 4(1): 62-83.

- Chew, Han/Ng, Keith/Fan, Shanshan* (2016): Effects of Alternative Opportunities and Compensation on Turnover Intention of Singapore PMET. In: International journal of humanities and social sciences, 10(3): 720-728.
- Chin, Wynne* (1998a) Commentary: Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. In: Management Information Systems Quarterly, 22(1): 7-16.
- Chin, Wynne* (1998b): The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In: Marcoulides, G. (Hrsg.): Modern methods for business research, New York: Psychology Press: 295-336.
- Cohen, Susan/Bailey, Diane* (1997): What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. In: Journal of Management, 23(3): 239-290.
- Danserau, Fred/Cashman, James/Graen, George* (1974): Expectancy as a moderator of the relationship between job attitudes and turnover. In: Journal of Applied Psychology, 59(2): 228-229.
- Demerouti, Evangelia/Bakker, Arnold/Nachreiner, Friedhelm/Schaufeli, Wilmar* (2001): The Job Demands-Resources Model of Burnout. In: Journal of Applied Psychology, 86(3): 499-512.
- Diamantopoulos, Adamantios/Sarstedt, Marko/Fuchs, Christoph/Wilczynski, Petra* (2012): Guidelines for Choosing Between Multi-Item and Single-Item Scales for Construct Measurement: A Predictive Validity Perspective. In: Journal of the Academy of Marketing Science, 40(3): 434-449.
- Diener, Ed/Emmons, Robert/Larsen, Randy/Griffin, Sharon* (1985): The Satisfaction with life scale. In: Journal of Personality Assessment, 49(1): 71-75.
- Dijkstra, Theo/Henseler, Jörg* (2015): Consistent Partial Least Squares Path Modeling. In: Management Information Systems Quarterly, 39(2): 297-316.
- Dinger, Michael/Thatcher, Jason/Stepina, Lee/Craig, Kevin* (2012): The Grass is Always Greener on The Other Side: A Test of Present and Alternative Job Utility on IT Professionals' Turnover. In: Institut of Electrical and Electronics Engineers Transactions in Engineering Management, 59(3): 364-378.

- Dixon, Marva/Hart, Laura* (2010): The Impact of Path-Goal Leadership Styles on Work Group Effectiveness and Turnover Intention. In: Journal of Managerial Issues, 22(1): 52-69.
- Döring, Nicola/Bortz, Jürgen* (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, 5. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Eden, Dov* (1988): Pygmalion, Goal Setting, and Expectancy: Compatible Ways to Boost Productivity. In: The Academy of Management Review, 13(4): 639-652.
- Eden, Dov* (2001): Means Efficacy: External Sources of General and Specific Subjective Efficacy. In: Erez, M./Kleinbeck, U./Thierry, H. (Hrsg.): Work motivation in the context of a globalizing economy. Mahwah, New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates: 73-86.
- Eisenberger, Robert/Huntington, Robin/Hutchison, Steven/Sowa, Debora* (1986): Perceived Organizational Support. In: Journal of Applied Psychology, 71(3): 500-507.
- Ekhsan, Muhamad* (2019): The influence job satisfaction and organizational commitment on employee turnover intention. In: Journal of Business, Management, and Accounting, 1(1): 48-55.
- Emiroglu, Begüm/Akova, Orhan/Tanriverdi, Haluk* (2015): The relationship between turnover intention and demographic factors in hotel businesses: A study at five star hotels in Istanbul. In: Social and Behavioral Sciences, 207(1): 385-397.
- Euwema, Martin/Wendt, Hein/Van Emmerik, Hetty* (2007): Leadership styles and group organizational citizenship behavior across cultures. In: Journal of Organizational Behavior, 28(8): 1035-1057.
- Falkenburg, Karin/Schyns, Birgit* (2007): Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviours. In: Management Research News, 30(10): 708-723.
- Farrell, Daniel/Rusbult, Caryl* (1981): Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover: The Impact of Rewards,

- Costs, Alternatives, and Investments. In: *Organizational behavior and human performance*, 28(1): 78-95.
- Fornell, Claes/Larcker, David* (1981): Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. In: *Journal of Marketing Research*, 18(1): 39-50.
- Fouquereau, Evelyne/Rioux, Liliane* (2002): Élaboration de l'Echelle de Satisfaction de Vie Professionnelle (ESVP) en langue française: une démarche exploratoire. In: *Revue canadienne des sciences du comportement*, 34(3): 210-215.
- Gagné, Maryléne/Bérubé, Nicole/Donia, Magda/Houffort, Nathalie* (2007): Validation of the satisfaction with work scale. In: *Proceedings of the Annual Conference of the Association for Administrative Sciences of Canada (ASAC)*: 2-5.
- Ganster, Daniel/Hennessey, Harry/Luthans, Fred* (1983): Social Desirability Response Effects: Three Alternative Models. In: *The Academy of Management Journal*, 26(2): 321-331.
- George, Jennifer/Jones, Gareth* (1996): The experience of work and turnover intentions: Interactive effects of value attainment, job satisfaction, and positive mood. In: *Journal of Applied Psychology*, 81(3): 318-325.
- Gist, Marilyn/Mitchell, Terence* (1992): Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability. In: *The Academy of Management Review*, 17(2): 183-211.
- Götz, Oliver/Liehr-Gobbers, Kerstin/Krafft, Manfred* (2010): Evaluation of Structural Equation Models Using the Partial Least Squares (PLS) Approach. In: *Vinzi, E. et al. (Hrsg.): Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications*. Berlin, Heidelberg: Springer: 691-712.
- Griffeth, Rodger/Hom, Peter* (1988): A Comparison of Different Conceptualizations of Perceived Alternatives in Turnover Research. In: *Journal of Organizational Behavior*, 9(2): 103-111.
- Gruber, Stefan/Sand, Gregor* (2020): Physische Gesundheit und psychisches Wohlbefinden älterer Migranten in Europa. In: *Jürges, H./Siegrist,*

- J./Stiehler, M. (Hrsg.): Männer und der Übergang in die Rente. Gießen: Psychosozial-Verlag: 221-232.
- Grunwald, Guido/Hempelmann, Bernd* (2012): Angewandte Marktforschung: Eine praxisorientierte Einführung. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Guzeller, Cem/Celiker, Nuri* (2020): Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. In: International Journal of culture, tourism and hospitality research, 14(1): 102-120.
- Hair, Joseph/Hult, Tomas/Ringle, Christian/Sarstedt, Marko/Richter, Nicole/Hauff, Sven* (2017): Partial Least Square Strukturgleichungsmodellierung (PLS-SEM): Eine anwendungsorientierte Einführung. München: Verlag Franz Vahlen.
- Hair, Joseph/Risher, Jeffrey/Sarstedt, Marko/Ringle, Christian* (2019): When to use and how to report the results of PLS-SEM. In: European Business Review, 31(1): 2-24.
- Hamstra, Melvyn/Van Yperen, Nico/Wisse, Barbara/Sassenberg, Kai* (2011): Transformational-Transactional Leadership Styles and Followers' Regulatory Focus: Fit Reduces Followers' Turnover Intentions. In: Journal of Personnel Psychology, 10(4): 182-186.
- Henseler, Jörg/Hubona, Geoffrey/Ray, Pauline* (2017): Partial Least Squares Path Modeling: Updated Guidelines. In: Latan, H., Noonan, R. (Hrsg.): Partial Least Squares Path Modeling: Basic Concepts, Methodological Issues and Applications. Cham: Springer: 19-40.
- Henseler, Jörg/Ringle, Christian/Sarstedt, Marko* (2015): A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. In: Journal of the Academy of Marketing Science, 43(1): 115-135.
- Herrmann, Andreas/Huber, Frank/Kressmann, Frank* (2006): Varianz- und kovarianzbasierte Strukturgleichungsmodelle – Ein Leitfaden zu deren Spezifikation, Schätzung und Beurteilung. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 58(2): 34-66.
- Herrmann, Svenja* (2009): „Was hat er, was ich nicht habe?“ Personalmanagement im öffentlichen und privaten Sektor – ein Vergleich. In: Brandenburg,

- T./Thielsch, M. (Hrsg.): Praxis der Wirtschaftspsychologie – Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung, Münster: MV-Verlag: 57-68.
- Hildebrandt, Lutz* (1984): Kausalanalytische Validierung in der Marketingforschung. In: Marketing: Zeitschrift für Personalforschung – Journal of Research and Management, 6(1): 41-51.
- Hoonakker, Peter/Carayon, Pascale/Korunka, Christian* (2013): Using the Job-Demands-Resources model to predict turnover in the information technology workforce – General effects and gender differences. In: Horizons of Psychology, 22(1): 51-65.
- Hoppock, Robert* (1935): Job Satisfaction. New York: Harper and Row.
- House, Robert/Mitchell, Terence* (1975): Path-Goal Theory of Leadership. Technical Report 75-67. Seattle, Washington: University of Washington. URL: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA009513.pdf>, Abruf am: 07.07.2022.
- Huang, Ing-Chung/Du, Pey-Lan/Wu, Li-Fan/Achylurdyeva, Jennet/Wu, Li-Chang/Lin, Chih* (2020): Leader-member exchange, employee turnover intention and presenteeism: the mediating role of perceived organizational support. In: Leadership & Organization Development Journal, 42(2): 249-264.
- Huang, Shenglan/Chen, Zhi/Liu, Hefu/Zhou, Liying* (2017): Job satisfaction and turnover intention in China: The moderating effects of job alternatives and policy support. In: Chinese Management Studies, 11(4): 689-706.
- Institut der deutschen Wirtschaft* (2021): Arbeitskräftefluktuation im Jahr 2020: Pandemie hinterlässt Spuren. URL: <https://www.iwkoeln.de/studien/joergschmidt-arbeitskraeftefluktuation-im-jahr-2020-pandemie-hinterlaesst-spuren.html>, Abruf am 29.06.2022.
- Joseph, Damien/Ng, Kok-Yee/Koh, Christine/Ang, Soon* (2007): Turnover of information technology professionals: a narrative review, meta-analytic structural equation modeling, and model development. In: Management Information Systems Quarterly, 31(3): 547-577.
- Judge, Timothy/Bono, Joyce* (2001): Relationship of Core Self-Evaluations Traits – Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional

- Stability – With Job Satisfaction and Job Performance; A Meta-Analysis. In: *Journal of Applied Psychology*, 86(1): 80-92.
- Judge, Timothy/Erez, Amir/Bono, Joyce* (1998): The Power of Being Positive: The Relation Between Positive Self Concept and Job Performance. In: *Human Performance*, 11(2): 167-187.
- Judge, Timothy/Hulin, Charles/Dalal, Reeshad* (2012): Job satisfaction and job affect. In: Kozlowski, S. (Hrsg): *The Oxford handbook of organizational psychology*. New York: Oxford University Press: 496-525.
- Kalina, Thorsten/Voss-Dahm, Dorothea* (2005): Mehr Minijobs = mehr Bewegung auf dem Arbeitsmarkt? In: IAT-Report 2005-07: 1-10. URL: <https://www.iat.eu/iat-report/2005/report2005-07.pdf>, Abruf am 18.09.2022.
- Karsh, Ben-Tzion/Booske, Bridget/Sainfort, Francois* (2005): Job and organizational determinants of nursing home employee commitment, job satisfaction and intent to turnover. In: *Ergonomics*, 48(10): 1260-1281.
- Keskin, Siddik* (2006): Comparison of Several Univariate Normality Tests Regarding Type I Error Rate and Power of the Test in Simulation based Small Samples. In: *Journal of Applied Science Research*, 2(5): 296-300.
- Khalid, Afsheen/Murtaza, Ghulam/Zafar, Aliya/Zafar, Mueen/Saqib, Lutfullah/Mushtaq, Rizwan* (2012): Role of Supportive Leadership as a Moderator between Job Stress and Job Performance. In: *Information Management and Business Review*, 4(9): 487-495.
- Kim, Woocheol/Hyun, Young* (2017): The impact of personal resources on turnover intention: The mediating effects of work engagement. In: *European Journal of Training and Development*, 41(8): 705-721.
- Kooij, Dorlen/Lange, Annet/Jansen, Paul/Dijkers, Josje* (2013): Beyond chronological age. Examining perceived future time and subjective health as age-related mediators in relation to work-related motivations and well-being. In: *Work and Stress*, 27(1): 88-105.
- Koslowsky, Meni/Weisberg, Jacob/Yaniv, Eyal/Zaitman-Speiser, Idit* (2012): Ease of movement and sector affiliation as moderators of the organizational and career commitment: turnover intentions link. In: *International Journal of Manpower*, 33(7): 822-839.

- Lai, Ming-Cheng/Chen, Yen-Chun* (2012): Self-Efficacy, Effort, Job Performance, Job Satisfaction, and Turnover Intention: The Effect of Personal Characteristics on Organization Performance. In: *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(4): 387-391.
- Lambert, Eric/Hogan, Nancy/Barton, Shannon* (2001): The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. In: *The Social Science Journal*, 38(2): 233-250.
- Lee, Cynthia/Bobko, Philip* (1994): Self-Efficacy Beliefs: Comparison of Five Measures. In: *Journal of Applied Psychology*, 79(3): 364-369.
- Lee, Hyun-Jung/Chua, Chei/Miska, Christof/Stahl, Günter* (2016): Looking out or looking up: gender differences in expatriate turnover intentions. In: *Cross Cultural & Strategic Management*, 24(2): 288-309.
- Liebig, Christian* (2006): *Mitarbeiterbefragungen als Interventionsinstrument: Untersuchung ihrer Effektivität anhand des Kriteriums Arbeitszufriedenheit*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Lim, Alicia/Loo, Joshua/Lee, Pey* (2017): The impact of leadership on turnover intention: the mediating role of organizational commitment and job satisfaction. In: *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 1(1): 27-41.
- Littmann-Wernli, Sabina/Schubert, Renate* (2001): Frauen in Führungspositionen – Ist die „gläserne Decke“ diskriminierend? In: *Arbeit*, 10(2): 135-148.
- Litwin, George/Stringer, Robert* (1968): *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Division of research, graduate school of business administration, Harvard University.
- Lloyd, Karina/Boer, Diana/Keller, Joshua/Voelpel* (2015): Is My Boss Really Listening to Me? The Impact of Perceived Supervisor Listening on Emotional Exhaustion, Turnover Intention, and Organizational Citizenship Behavior. In: *Journal of Business Ethics*, 130(3): 509-524.
- Locke, Edwin* (1969): What is Job Satisfaction? In: *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4): 309-336.

- Luszczynska, Aleksandra/Gutierrez-Dona, Benicio/Schwarzer, Ralf* (2005): General self-efficacy in various domains of human functioning: Evidence from five countries. In: *International Journal of Psychology*, 40(2): 80-89.
- Luthans, Fred/Zhu, Weichun/Avolio, Bruce* (2006): The impact of efficacy on work attitudes across cultures. In: *Journal of World Business*, 41(2): 121-132.
- Lyness, Karen/Judiesch, Michael* (2001): Are Female Managers Quitters? The Relationships of Gender, Promotions, and Family Leaves of Absence to Voluntary Turnover. In: *Journal of Applied Psychology*, 86(6): 1167-1178.
- MacKinnon, David/Krull, Jennifer/Lockwood, Chondra* (2000): Equivalence of the Mediation, Confounding and Suppression Effect. In: *Society for Prevention Research*, 1(4): 173-185.
- Maertz, Carl/Campion, Michael* (2004): Profiles in quitting: integrating process and content turnover theory. In: *Academy of Management Journal*, 47(4): 566-582.
- Maertz, Carl/Griffeth, Rodger* (2004): Eight Motivational Forces and Voluntary Turnover: A Theoretical Synthesis with Implications for Research. In: *Journal of Management*, 30(5): 667-683.
- Maertz, Carl/Griffeth, Rodger/Campbell, Nathanel/Allen, David* (2007): The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. In: *Journal of Organizational Behavior*, 28(8): 1059-1075.
- March, James/Simon, Herbert* (1993): *Organizations*, 2. Aufl. Cambridge: Blackwell Publishers.
- Masood, Sajid/Siddiqui, Ghazal/Lodhi, Huma/Shahbaz, Shaista* (2020): Effect of Leadership Styles on Organizational Citizenship Behavior and Employee Turnover Intention. In: *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, 6(2): 487-495.
- Matthews, Lucy* (2017): Applying Multigroup Analysis in PLS-SEM: A Step-by-Step Process. In: Latan, H., Noonan, R. (Hrsg.): *Partial Least Squares Path Modeling: Basic Concepts, Methodological Issues and Applications*. Cham: Springer: 219-244.

- Mayerl, Jochen* (2006). Zur soziologischen Erklärung individuellen Geldspendens: eine Anwendung und Erweiterung der Theory of Reasoned Action unter Verwendung von Antwortlatenzzeiten in einem Mediator-Moderator-Design. Stuttgart, Universität, Institut für Sozialwissenschaften, Forschungsbericht. URL: https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/11374/ssoar-2006-mayerl-zur_soziologischen_erklärung_individuellen_geldspendens.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2006-mayerl-zur_soziologischen_erklärung_individuellen_geldspendens.pdf, Abruf am 26.09.2022.
- McNatt, Brian/Judge, Timothy* (2008): Self-efficacy intervention, job attitudes, and turnover: A field experiment with employees in role transition. In: *Human Relations*, 61(6): 783-810.
- Merino, Dolores/Privado, Jesus/Duran, Rocio* (2021): Satisfaction with Life Scale (SWLS) adapted to work: Psychometric Properties of the Satisfaction with Work Scale (SWWS). In: *Annals of psychology*, 37(3): 557-566.
- Michaels, Charles/Spector, Paul* (1982): Causes of Employee Turnover: A Test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino Model. In: *Journal of Applied Psychology*, 67(1): 53-59.
- Mobley, William* (1982): Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research. In: *The Academy of Management Review*, 7(1): 111-116.
- Mobley, William/Griffeth, Rodger/Hand, Herbert/Meglino, Bruce* (1979): Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. In: *Psychological Bulletin*, 86(3): 493-522.
- Mobley, William/Horner, Stanley/Hollingsworth, Thomas* (1978): An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. In: *Journal of Applied Psychology*, 63(4): 408-414.
- Moorman, Robert* (1993): The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. In: *Human Relations*, 46(6): 759-776.
- Moosbrugger, Helfried/Kelava, Augustin* (2020): Qualitätsanforderungen an Tests und Fragebogen („Gütekriterien“). In: Moosbrugger, H./Kelava, A. (Hrsg.): *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*, 3. Aufl. Berlin: Springer: 13-38.

- Morrell, Kevin/Loan-Clarke, John/Wilkinson, Adrian* (2001): Unweaving leaving: the use of models in the management of employee turnover. In: *International Journal of Management Reviews*, 3(3): 219-244.
- Mwaisaka, Davidson/K'Aol, George/Ouma, Caren* (2019): Influence of directive and supportive leadership on employee job satisfaction in commercial banks in Kenya. In: *International Journal of Research in Business and Social Science*, 8(6): 168-174.
- Naseer, Aisha/Perveen, Kousar/Afzal, Muhammad/Waqas, Ali/Gillani, Syed* (2017): The Impact of Leadership Styles on Staff Nurses' Turnover Intentions. In: *Saudi Journal of Medical and Pharmaceutical Sciences*, 3(10): 1133-1138.
- Neuhaus, Astrid* (2010): Das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ als Teilaspekt einer allgemeinen Theorie von Fluktuation: Ein einstellungstheoretischer Erklärungsansatz für die Personalpraxis. Münster: Monsenstein und Vannerdat.
- Newman, Alexander/Thanacoody, Rani/Hui, Wendy* (2011): The Effects of Perceived Organizational Support, Perceived Supervisor Support and Intra-Organizational Network Resources on Turnover Intentions: A Study of Chinese Employees in Multinational Enterprises. In: *Personnel Review*, 41(1): 56-72.
- Ng, Thomas/Feldman, Daniel* (2010): Human capital and objective indicators of career success: The mediating effects of cognitive ability and conscientiousness. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1): 207-235.
- Ng, Thomas/Sorensen, Kelly* (2008): Toward a Further Understanding of the Relationships Between Perceptions of Support and Work Attitudes: A Meta-Analysis. In: *Group & Organization Management*, 33(3): 243-268.
- Ngo-Henha, Pauline* (2017): A Review of Existing Turnover Intention Theories. In: *International Journal of Economics and Management Engineering*, 11(11): 2760-2767.

- Noe, Raymond/Greenberger, David/Wang, Sheng* (2002): Mentoring: what we know and where we might go. In: *Research in Personnel and Human Resources Management*, 21(1): 129-173.
- Ozkan, Ahmet/Elci, Meral/Karabay, Melisa/Kitapci, Hakan/Garip, Cinar* (2020): Antecedents of turnover intention: a meta-analysis study in the united states. In: *Economics and Management*, 23(1): 93-110.
- Park, Kathleen/Johnson, Karen* (2019): Job satisfaction, work engagement, and turnover intention of CTE health science teachers. In: *International Journal for Research in Vocational Education and Training*, 6(3): 224-242.
- Peng, Yuwen/Mao, Chao* (2014): The Impact of Person-Job Fit on Job Satisfaction: The Mediator Role of Self Efficacy. In: *Social Indicators Research*, 121(1): 805-813.
- Podsakoff, Philip/MacKenzie, Scott/Lee, Jeong-Yeon/Podsakoff, Nathan* (2003): Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. In: *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879-903.
- Pratama, Eko/Suwarni, Emi/Handayani, Maidiana* (2022): The effect of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention with person organization fit as moderator variable. In: *Aptisis Transactions on Management*, 6(1): 74-81.
- Prenda, Kimberley/Lachman, Margie* (2001): Planning for the Future: A Life Management Strategy for Increasing Control and Life Satisfaction in Adulthood. In: *Psychology and Aging*, 16(2): 206-216.
- Price, James* (2000): Reflections on the determinants of voluntary turnover. In: *International Journal of Manpower*, 22(7): 600-624.
- Rafferty, Alannah/Griffin, Mark* (2006): Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1): 37-61.
- Randle, Natasha* (2012): Can Generalized Self-Efficacy Overcome the Effects of Workplace Weight Discrimination. In: *Journal of Applied Social Psychology*, 42(3): 751-775.

- Razali, Normadiah/Wah, Yap* (2011): Power comparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling tests. In: *Journal of Statistical Modeling and Analytics*, 2(1): 21-33.
- Ringle, Christian* (2004): Gütemaße für den Partial-least-squares-Ansatz zur Bestimmung von Kausalmodellen. Arbeitspapier Nr. 16. Hamburg: Universität Hamburg, Institut für Industriebetriebslehre und Organisation. URL: https://www.researchgate.net/publication/237525868_Gutemasse_fur_den_Partial_Least_Squares-_Ansatz_zur_Bestimmung_von_Kausalmodellen, Abruf am 20.08.2022.
- Rossiter, John* (2002): The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing. In: *International Journal of Research in Marketing*, 19(4): 305-335.
- Royalty, Anne* (1998): Job-to-Job and Job-to-Nonemployment Turnover by Gender and Education Level. In: *Journal of Labor Economics*, 16(2): 392-443.
- Rubenstein, Alex/Eberly, Marion/Lee, Thomas/Mitchell, Terence* (2018): Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. In: *Personnel Psychology*, 71(1): 23-65.
- Russell, Craig* (2013): Is it Time to Voluntarily Turn Over Theories of Voluntary Turnover? In: *Industrial and Organizational Psychology*, 6(2): 156-173.
- Sager, Jeffrey/Varadarajan, Rajan/Futrell, Charles* (1988): Understanding Salesperson Turnover: A Partial Evaluation of Mobley's Turnover Process Model. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 8(1): 21-36.
- Sarstedt, Marko/Ringle, Christian/Hair, Joseph* (2021): Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In: Homburg, C./Vomberg, A./Klarmann, M. (Hrsg.): *Handbook of Market Research*. Cham: Springer: 587-632.
- Schaufeli, Wilmar* (2017): Applying the Job Demands-Resources model: a 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. In: *Organizational Dynamics*, 46(2): 120-132.
- Schendera, Christian* (2007): *Datenqualität mit SPSS*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

- Scherbaum, Charles/Cohen-Charash, Yochi/Kern, Michael* (2006): Measuring General Self-Efficacy: A Comparison of Three Measures Using Item Response Theory. In: Educational and Psychological Measurement, 66(6): 1047-1063.
- Schmid, Ruth* (1992): Determinanten der Kündigungsbereitschaft: Ein Vergleich zweier konflikttheoretischer Paradigmen. In: Zeitschrift für Soziologie, 21(3): 186-199.
- Schwarz, Ralf/Jerusalem, Matthias* (2002): Das Konzept der Selbstwirksamkeit. In: Jerusalem, M./Hopf, D. (Hrsg.): Selbstwirksamkeit und Motivationsprozesse in Bildungsinstitutionen. Weinheim, Basel: Beltz Verlag: 28-53.
- Schyns, Birgit* (2004): The Influence of Occupational Self-Efficacy on the Relationship of Leadership Behavior and Preparedness for Occupational Change. In: Journal of Career Development, 30(4): 247-261.
- Schyns, Birgit/Schilling, Jan* (2013): How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. In: The Leadership Quarterly, 24(1): 138-158.
- Schyns, Birgit/Torka, Nicole/Gössling, Tobias* (2007): Turnover intention and preparedness for change: Exploring leader-member exchange and occupational self-efficacy as antecedents of two employability predictors. In: Career Development International, 12(7): 660-679.
- Schyns, Birgit/Van Veldhoven, Marc/Wood, Stephen* (2009): Organizational climate, relative psychological climate and job satisfaction: The example of supportive leadership climate. In: Leadership & Organization Development Journal, 30(7): 649-663.
- Shao, Lijin/Guo, Hui/Yue, Xiaoyao/Zhang, Zhaohua* (2022): Psychological Contract, Self-Efficacy, Job Stress, and Turnover Intention: A View of Job-Demand-Control-Support Model. In: Frontiers of Psychology, 13(1): 1-13.
- Sherer, Mark/Maddux, James/Mercandante, Blaise/Prentice-Dunn, Steven/Jacobs, Beth/Rogers, Ronald* (1982): The self-efficacy scale: construction and validation. In: Psychological Reports, 51(2): 663-671.
- Shih, Hsi-An/Susanto, Ely* (2011): Is innovative work behavior really good for the firm? Innovative work behavior, conflict with coworkers and turnover

- intention: moderating roles of perceived distributive fairness. In: *International Journal of Conflict Management*, 22(2): 111-130.
- Söhnchen, Florian* (2009): Common Method Variance und Single Source Bias. In: Albers, S./Klapper, D./Konradt, U./Walter, A./Wolf, J. (Hrsg.): *Methodik der empirischen Forschung*, 3. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien: 137-190.
- Sökmen, Alptekin/Bitmis, Gökhan/Üner, Mithat* (2015): The mediating role of person-organization fit in the supportive leadership-outcome relationships. In: *Ekonomika a management*, 18(3): 62-72.
- Sosik, John/Kahai, Surinder/Piovosio, Michael* (2009): Silver Bullet or Voodoo Statistics?: A Primer for Using the Partial Least Squares Data Analytic Technique in Group and Organization Research. In: *Group & Organization Management*, 34(1): 5-36.
- Sousa-Poza, Alfonso/Henneberger, Fred* (2004): Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study. In: *Journal of Economic Issues*, 38(1): 113-137.
- Spector, Paul* (1997): *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Spector, Paul/Brannick, Michael* (2011): Methodological Urban Legends: The Misuse of Statistical Control Variables. In: *Organizational Research Methods*, 14(2): 287-305.
- Statistisches Bundesamt* (2022): Branchen und Unternehmen. URL: https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/_inhalt.html, Abruf am: 27.06.2022.
- Staub, Selva/Nart, Senem/Dayan, Hüsnü* (2019): The Role of Supportive Leader in Influencing Intrapreneurship and Innovation: A Study on the Printing Houses in Topkapi, Istanbul. In: *International Journal of Innovation and Technology Management*, 16(4): 1-11.
- Steel, Robert* (2002): Turnover Theory at the Empirical Interface: Problems of Fit and Function. In: *The Academy of Management Review*, 27(3): 346-360.

- Stock-Homberg, Ruth/Groß, Matthias* (2019): Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente, 4. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stoche, Volker* (2004): Entstehungsbedingungen von Antwortverzerrungen durch soziale Erwünschtheit: Ein Vergleich der Prognosen der Rational-Choice Theorie und des Modells der Frame-Selektion. In: Zeitschrift für Soziologie, 33(4): 303-320.
- Swider, Brian/Boswell, Wendy/Zimmerman, Ryan* (2011): Examining the Job Search-Turnover Relationship: The Role of Embeddedness, Job Satisfaction, and Available Alternatives. In: Journal of Applied Psychology, 96(2): 432-441.
- Tett, Robert/Meyer, John* (1993): Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. In: Personnel Psychology, 46(2): 259-293.
- Thatcher, Jason/Stepina, Lee/Boyle, Randall* (2002): Turnover of Information Technology Workers: Examining Empirically the Influence of Attitudes, Job Characteristics, and External Markets. In: Journal of Management Information Systems, 19(3): 231-261.
- Tojjari, Farshad/Esmaili, Mohammad/Bacandpour, Reza* (2013): The effect of self-efficacy on job satisfaction of sport referees. In: European Journal of Experimental Biology, 3(2): 219-225.
- Trevor, Charlie* (2001): Interactions among Actual Ease-of-Movement Determinants and Job Satisfaction in the Prediction of Voluntary Turnover. In: The Academy of Management Journal, 44(4): 621-638.
- Urban, Dieter/Mayerl, Jochen* (2018): Angewandte Regressionsanalyse: Theorie, Technik und Praxis, 5. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.
- Van Breukelen, Wim/Van der Vlist, Rene/Steensma, Herman* (2004): Voluntary employee turnover: combining variables from the ‚traditional‘ turnover literature with the theory of planned behavior. In: Journal of Organizational Behavior, 25(7): 893-914.
- Van der Heijden, Beatrice/Mahoney, Christine/Xu, Yingzi* (2019): Impact of Job Demands and Resources on Nurses‘ Burnout and Occupational Turnover Intention Towards an Age-Moderated Mediation Model for the Nursing

- Profession. In: *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(11): 1-22.
- Vandenbergh, Christian/Bentein, Kathleen/Stinglhamber, Florence* (2004): Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. In: *Journal of Vocational Behavior*, 64(1): 47-71.
- Vigoda, Eran* (2000): Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector. In: *Journal of Vocational Behavior*, 57(3): 326-347.
- Von Ameln, Falko/Wimmer, Rudolf* (2016): Neue Arbeitswelt, Führung und organisationaler Wandel. In: *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, 47(1): 11-21.
- Wang, Cheng-Hui/Yen, Chia-Dai* (2014): Leadership and turnover intentions of Taiwan TV reporters: the moderating role of safety climate. In: *Asian Journal of Communication*, 25(3): 1-16.
- Waung, Marie* (1995): The effects of self-regulatory coping orientation on newcomer adjustment and job survival. In: *Personnel Psychology*, 48(3): 633-650.
- Weiber, Rolf/Mühlhaus, Daniel* (2014): *Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS*, 2. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Weiber, Rolf/Sarstedt, Marko* (2021): *Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS*, 3. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Wheeler, Anthony/Gallagher, Vickie/Brouer, Robin/Sablynski, Chris* (2007): When person-organization (mis)fit and (dis)satisfaction lead to turnover: The moderating role of perceived job mobility. In: *Journal of Managerial Psychology*, 22(2): 203-219.
- Wittmer, Jenell/Shepard, Agnieszka/Martin, James* (2014): An application of Mobley's intermediate linkages turnover model to a full-time employee group typology. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(4): 806-812.

- Wood, Robert/Bandura, Albert* (1989a): Impact of Conceptions of Ability on Self-Regulatory Mechanisms and Complex Decision Making. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(3): 407-415.
- Wood, Robert/Bandura, Albert* (1989b): Social Cognitive Theory of Organizational Management. In: *The Academy of Management Review*, 14(3): 361-384.
- Xanthopoulou, Despoina/Bakker, Arnold/Demerouti, Evangelia/Schaufeli, Wilmar* (2007): The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. In: *International Journal of Stress Management*, 14(2): 121-141.
- Yildiz, Oguz* (2021): PLS-SEM bias: traditional vs. consistent. In: *Quality & Quantity*. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11135-021-01289-2>, Abruf am 31.08.2022.
- Yu, Jongsik/Ariza-Montes, Antonio/Giorgi, Gabriele/Lee, Aejoon/Han, Heesup* (2020): Relationship Development between Hotel Company and Its Employees: Linking Job Embeddedness, Job Satisfaction, Self-Efficacy, Job Performance, Work Engagement, and Turnover. In: *Sustainability*, 12(17): 1-15.
- Zhu, Yanhan* (2013): A Review of Job Satisfaction. In: *Asian Social Science*, 9(1): 293-298.
- Zwick, Thomas* (2008): Einflussfaktoren auf die Wiedereinstellung älterer Arbeitsloser. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 22(3): 314-317.

DISKUSSIONSPAPIERE DES
LEHRSTUHL FÜR PERSONAL UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

FAKULTÄT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE
MERCATOR SCHOOL OF MANAGEMENT
UNIVERSITÄT DUISBURG-ESSEN

In dieser Reihe bereits erschienen:

1. David Strahler (2015): Betriebliche Weiterbildung und Produktivität – konzeptionelle Grundlagen und empirische Befunde
2. Margret Borchert / Sebastian Fronc (2015): Analyse von Anreizsystemen für die privaten Anbieter von Ladestationen für Elektrofahrzeuge
3. Margret Borchert / Sebastian Pohl (2015): Organisation des Personalmanagements im deutschen Automobilhandel im Kontext von Dienstleistungsinnovationen und Elektromobilität - Konzeptionelle Grundlagen und Modellentwicklung
4. Janina Hellmann (2016): Der Einfluss des Mitarbeiterverhaltens auf die Kundenzufriedenheit – eine wissenschaftliche Analyse empirischer Befunde
5. Erik Engelman (2016): Bestimmungsfaktoren von extraproduktivem Arbeitsverhalten- eine wissenschaftliche Analyse empirischer Befunde
6. Margret Borchert / Anna Weiße / Sebastian Fronc (2016): Ansatzpunkte zur Gestaltung eines Organisations- und Personalentwicklungskonzeptes eines Crowdsourcing-Ladedienstes für Elektromobilität
7. Margret Borchert / Michael Zugcic / Katharina Schmidt (2017): Personalmanagement im deutschen Automobilhandel im Kontext der Elektromobilität: Konzeptionelle und theoretische Grundlagen, empirische Befunde und Managementimplikationen
8. Sabrina Buschkamp (2018): Der Zusammenhang zwischen den Persönlichkeitseigenschaften von Mitarbeitern und dem organisationalen Commitment
9. Isabel Christine Laudan (2018): Übertragungseffekte arbeitsplatzbezogener Stressoren – modelltheoretische Grundlagen und empirische Befunde

10. Theresa Wolfart (2018): Person-Environment Fit - Stand der Forschung und kritische Würdigung
11. Charlotte Czernietzki (2019): Einflussfaktoren auf den Zusammenhang zwischen Arbeitsplatzunsicherheit und Organizational Citizenship Behavior – eine wissenschaftliche Analyse empirischer Befunde
12. Kim Marcella Allendörfer (2019): Der Zusammenhang zwischen dem Führungsverhalten und der Teamleistung – Stand der Forschung und kritische Würdigung
13. Sophia Carolina Aguirre Reid (2021): Intentionale Digitalisierungsbereitschaft von Beschäftigten als Gegenstand der empirischen Forschung – eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung von Drittvariableneffekten
14. Eva Domke / Sonja G. Schatz / Margret Borchert (2021): Motivation, motiviertes Handeln und Leistungsniveau zukünftiger Hochschulabsolventen: Welche Rolle spielen Migration und der sozialbiographische Hintergrund?
15. Laura Haase (2021): Der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Vertrauen in den Vorgesetzten – Stand der Forschung und kritische Würdigung
16. Michael Zugic / Margret Borchert (2022): The Role of Executive Directors' Autonomous Motivation and Creativity in Small and Medium-Sized Enterprises' Dynamic Capabilities
17. Frederic Garben (2022): Effekte des Zusammenspiels zwischen Arbeits- und Privatleben – Eine empirische Analyse in wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen unter besonderer Berücksichtigung von komplexen Drittvariableneffekten

DuEPublico

Duisburg-Essen Publications online

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

Offen im Denken

ub | universitäts
bibliothek

Dieser Text wird via DuEPublico, dem Dokumenten- und Publikationsserver der Universität Duisburg-Essen, zur Verfügung gestellt. Die hier veröffentlichte Version der E-Publikation kann von einer eventuell ebenfalls veröffentlichten Verlagsversion abweichen.

DOI: 10.17185/duepublico/78734

URN: urn:nbn:de:hbz:465-20230706-140511-9



Dieses Werk kann unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 Lizenz (CC BY 4.0) genutzt werden.