



# Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung bei Frauen

Empirische Erkenntnisse und Handlungsansätze für Unternehmen

*Hendrik Godbersen/Sarina Moser/Oliver Gansser*

Der vorliegende Beitrag zeigt auf der Grundlage einer empirischen Untersuchung, welche Komponenten der Arbeitszufriedenheit für Frauen relevant sind und welchen Einfluss diese Komponenten auf die Mitarbeiterbindung haben. Aus den Erkenntnissen werden Ansatzpunkte für Organisationen abgeleitet, um die Verbundenheit von Mitarbeiterinnen zu steigern.

Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und eines transparenten Stellenmarktes wird es für viele Unternehmen immer wichtiger, Mitarbeiter aktiv zu binden. Der Perspektivwechsel von der reinen Mitarbeitergewinnung zur Mitarbeiterbindung wird mit Blick auf die Kosten für die Neubesetzung einer Stelle deutlich: Sie können das 2,5-Fache des entsprechenden Jahresgehalts betragen.<sup>1</sup>

Für Unternehmen bedeutet dies, auf alle Mitarbeitergruppen in ausreichendem Maß einzugehen, um eine hohe Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung zu generieren. Frauen sind diesbezüglich eine teilweise vernachlässigte Anspruchsgruppe in Unternehmen. Eine frauenspezifische Analyse von Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung ist aber nicht nur aus unternehmerischer Sicht geboten, sondern auch im politischen und gesellschaftlichen Streben nach Gleichberechtigung der Geschlechter begründet.

Das Forschungsziel dieses Beitrags ist eine nähere Betrachtung der allgemeinen und auf Geschlechtergerechtigkeit bezogenen Arbeitszufriedenheit sowie die Mitarbeiterbindung von Frauen. Auf der Grundlage von empirischen Daten wird gezeigt, welche psychologischen Dimensionen die genannten Konst-

rukte bei Frauen aufweisen und welchen Einfluss die einzelnen Elemente der Arbeitszufriedenheit auf die Mitarbeiterbindung bei Frauen haben, um daraus grundsätzliche Optimierungsansätze für Unternehmen abzuleiten.

## Arbeitszufriedenheit und Geschlechtergerechtigkeit

Die Arbeitszufriedenheit ist eines der am häufigsten behandelten Konstrukte der Arbeits- und Organisationspsychologie und nimmt damit sowohl in der akademischen Forschung als auch in der Praxis eine zentrale Rolle ein.<sup>2</sup> Eine einheitliche Konzeptualisierung der Arbeitszufriedenheit ist im wissenschaftlichen Diskurs nicht zu finden. Als einer der Ersten definierte Hoppock sie als »eine Kombination psychologischer, physiologischer und situativer Bedingungen, die Personen zu der ehrlichen Äußerung veranlassen: ich bin mit meiner Arbeit zufrieden«.<sup>3</sup> Somit kann die Arbeitszufriedenheit eher als mehrdimensionales Konstrukt verstanden werden. Als Ausgangspunkt der weiteren Betrachtungen soll die folgende aktuellere Definition nach

Kauffeld herangezogen werden: »Arbeitszufriedenheit ist das, was Menschen in Bezug auf ihre Arbeit und deren Facetten denken und fühlen. Es ist das Ausmaß, in dem Menschen ihre Arbeit mögen (Zufriedenheit) oder nicht mögen (Unzufriedenheit)«.<sup>4</sup>

**Arbeitszufriedenheit ist das Ausmaß, in dem Menschen ihre Arbeit mögen oder nicht mögen.**

Eine der frühen Theorien der Arbeitszufriedenheit ist die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg.<sup>5</sup> Danach setzt sich die Arbeitszufriedenheit aus zwei Komponenten zusammen: Motivatoren und Hygienefaktoren. Die Motivatoren, z. B. die Erwartungen an den Arbeitsinhalt oder die Verantwortung, sind **intrinsisch** orientiert und führen bei Erfüllung zu Zufriedenheit, bei Nichterfüllung jedoch nicht zu Unzufriedenheit. Die Hygienefaktoren, z. B. die Entlohnung oder die Arbeitsplatzsicherheit, sind **extrinsisch** orientiert und führen bei Nichterfüllung zu Unzufriedenheit, bei Erfüllung jedoch nicht zu Zufriedenheit.

Die Zwei-Faktoren-Theorie war zwar grundlegend für die (Weiter-)Entwicklung der Arbeitszufriedenheit, sah sich jedoch auch vielfältiger Kritik ausgesetzt. So wird der Fokus im Rahmen dieser Theorie häufig auf kritische Ereignisse gelegt und eine Reihe von Elementen, z. B. das Gehalt, können nicht eindeutig den Motivatoren oder Hygienefaktoren zugeordnet werden.<sup>6</sup>

### Untersuchungsdesign und Forschungsmethode

Zur Messung von Arbeitszufriedenheit, Geschlechtergerechtigkeit und Mitarbeiterbindung von Frauen wurde eine Onlineumfrage mit einem standardisierten Fragebogen durchgeführt. Die Feldphase lief vom 04.04.2018 bis 06.05.2018. Der Link zum Onlinefragebogen wurde über verschiedene Karriereforen für Frauen im Internet gestreut. Insgesamt konnten 590 Fragebögen ausgewertet werden. 30 % der teilnehmenden Frauen waren im Alter von 16 bis 25 Jahren, 29 % im Alter von 26 bis 35 Jahren, 30 % im Alter von 36 bis 45 Jahren, 8 % im Alter von 46 bis 55 Jahren und 3 % im Alter von 56 bis 60 Jahren.

Die inhaltliche Grundlage für die Messung von Arbeitszufriedenheit, Gleichstellung von Frau und Mann sowie Mitarbeiterbindung bildete das in Abbildung 1 dargestellte Modell. Die allgemeine Arbeitszufriedenheit wurde auf der Grundlage des Arbeitsbeschreibungsbogens nach Neuburger und Allerbeck gemessen. Die neun Dimensionen der Arbeitszufriedenheit wurden mit sechsstufigen Ratingskalen erhoben, von »sehr unzufrieden« bis »sehr zufrieden«. Die vier Elemente der Gleichstellung von Frau und Mann nach Krell wurden in der gleichen Weise untersucht. Die Messung der Mitarbeiterbindung erfolgte mit den 14 Items nach Gansser und Godbersen. Es wurden sechsstufige Skalen mit den Polen »stimme überhaupt nicht zu« und »stimme voll und ganz zu« eingesetzt. Um eine klare Struktur von Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung bei Frauen zu erhalten, wurden Hauptkomponentenanalysen mit Varimax Rotation (PCA) durchgeführt. Auf dieser Grundlage wurde das theoretische Modell angepasst und mittels Partial Least Square Path Modelling überprüft, sodass die Wirkstärken der Dimensionen der Arbeitszufriedenheit auf die Dimensionen der Mitarbeiterbindung ermittelt werden konnten. Zur Validierung wurde ein Bootstrapping mit 5.000 Iterationen verwendet. Die Auswertung erfolgte mit dem R-Paket **PLSPM**.

### intrinsisch und extrinsisch

Intrinsisch bezeichnet eine Motivation, die durch die von einer Aufgabe oder Tätigkeit ausgehenden Anreize entsteht. Als extrinsisch wird dagegen eine Motivation, die durch »äußere«, nicht »in der Sache« liegende Anreize (wie Belohnungen, Strafen, Zwänge) bedingt ist, definiert.

### PLS

PLS-SEM ist eine Technik zur Strukturgleichungsmodellierung, die gleichzeitig die Reliabilität und die Validität der Messungen von Konstrukten bewertet und die Beziehungen zwischen ihnen schätzt.

Dementsprechend kann das Herzberg-Modell zwar zur Orientierung dienen, soll hier jedoch nicht als theoretischer Forschungskern herangezogen werden. Vor diesem Hintergrund sei auf den Arbeitsbeschreibungsbogen nach Neuburger und Allerbeck verwiesen, der eine mehrdimensionale Definition und Operationalisierung der Arbeitszufriedenheit ermöglicht.<sup>7</sup> Die entsprechenden Dimensionen, die auch die Grundlage für die weiteren Ausführungen bilden, sind im Folgenden dargestellt:

- Kollegen
- Vorgesetzte
- Tätigkeit
- Arbeitsbedingungen
- Organisation und Leitung
- eigene Entwicklung
- Bezahlung
- Arbeitszeit
- Arbeitsplatzsicherheit

Die Arbeitszufriedenheit wurde nicht nur als isoliertes Konstrukt untersucht, sondern sie wurde insbesondere auch im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf andere Elemente des Arbeitslebens analysiert. So besteht unter anderem ein Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und der psychischen und physischen Gesundheit.<sup>8</sup> Ferner konnte durch Metaanalysen nachgewiesen werden, dass ein positiver Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung vorliegt.<sup>9</sup> Im Zusammenhang mit der vorliegenden Analyse ist besonders relevant, dass die Arbeitszufriedenheit und die Mitarbeiterbindung in der akademischen Forschung als dependente (abhängige) oder interdependente (von gegenseitiger Abhängigkeit geprägte) Variablen verstanden werden.<sup>10</sup>

Die Gleichstellung von Frauen und Männern in Organisationen ist seit geraumer Zeit ein wesentliches Thema des öffentlichen Diskurses, der Politik und der Unternehmenspraxis. Nach Krell sind dabei die folgenden vier Elemente zentral:<sup>11</sup>

- Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Chancengleichheit von Frauen und Männern
- gleichwertige Akzeptanz
- Entgeltgerechtigkeit

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf richtet sich grundsätzlich an beide Geschlechter. Die klassische Rollenverteilung,

welche die Frau hauptsächlich oder gar ausschließlich als Mutter versteht, wird im öffentlichen Diskurs als obsolet betrachtet. Jedoch sind es immer noch mehrheitlich die Frauen, die Elternzeit beanspruchen oder die nach der Geburt der Kinder länger zu Hause bleiben. Die Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern bezieht sich auf die Weiterentwicklungs- und Aufstiegschancen im Rahmen der Erwerbstätigkeit. Die gleichwertige Akzeptanz von Frauen und Männern kann im Zusammenhang mit Chancengleichheit betrachtet werden. Aufgrund von überholten Geschlechterstereotypen werden Frauen eventuell immer noch mangelnde Kompetenzen, insbesondere bei Führungsaufgaben zugeschrieben. Die Entgeltgerechtigkeit beschreibt den Umstand, dass Frauen und Männer den gleichen Lohn für vergleichbare Leistungen bekommen, was mit der gesellschaftlich allgemein anerkannten Gleichberechtigung konsistent ist. Ein Zusammenhang zwischen der Gleichstellung von Frauen und Männern sowie der Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung wird zwar häufig implizit angenommen, belastbare empirische Befunde sind allerdings nicht bekannt.

verdeutlicht, dass – je nach Sichtweise – der Ausgangspunkt oder die Zielgrößen der Mitarbeiterbindung in den Mitarbeitern selbst liegen. Dementsprechend soll hier eine Definition aus Mitarbeiterperspektive als Grundlage für die weitere Analyse dienen. Szabel-Habig definiert Mitarbeiterbindung als »ein besonderes Gefühl der Zugehörigkeit [...], das sich in Betriebstreue und damit einem faktischen Verbleib im Unternehmen niederschlägt«.<sup>14</sup> Diese Definition weist Ähnlichkeiten zur klassischen Einstellungstheorie auf, bei der eine Einstellung aus innerpsychischen Komponenten und einer konativen Komponente (Verhaltensabsicht) besteht. Wie bei klassischen Einstellungsmodellen werden die innerpsychischen Komponenten normalerweise als Voraussetzung für die Verhaltenskomponente betrachtet. Aus diesem Grunde soll im Folgenden der Fokus auf die innerpsychischen Konstrukte gelegt werden.

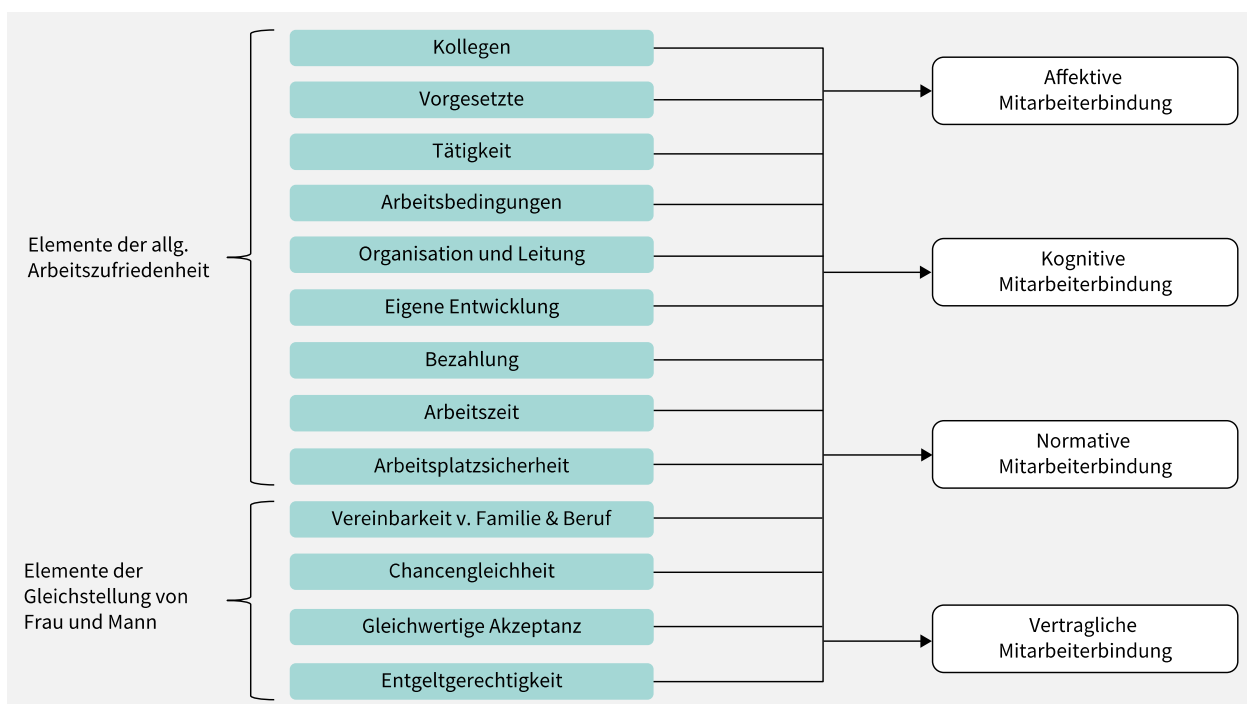
**Mitarbeiterbindung ist ein besonderes Gefühl der Zugehörigkeit, das sich in Betriebstreue niederschlägt.**

### Mitarbeiterbindung und Arbeitszufriedenheit

Wie schon erwähnt, stehen sowohl die Arbeitszufriedenheit als auch die Elemente der Gleichstellung von Frauen und Männern im Zusammenhang mit der Mitarbeiterbindung. Ebenso wie für die Arbeitszufriedenheit liegt noch keine allgemein anerkannte Definition der Mitarbeiterbindung vor.<sup>12</sup> Aus der Unternehmensperspektive umfasst der Begriff alle Maßnahmen, die dazu dienen, Mitarbeiter im Unternehmen zu halten sowie zu produktivem und loyalen Verhalten zu bewegen.<sup>13</sup> Dieses Verständnis von Mitarbeiterbindung aus der Unternehmensperspektive

Das Drei-Komponenten-Modell nach Allen und Meyer wird als grundlegender Ansatz zur Bestimmung und Strukturierung der Mitarbeiterbindung gesehen.<sup>15</sup> Jedoch weisen die empirischen Befunde zum Drei-Komponenten-Modell Inkonsistenzen auf, sodass es sich nicht um ein einheitliches Modell handelt.<sup>16</sup> Vor diesem Hintergrund haben Gansser und Godbersen in Anwendung der klassischen Einstellungstheorie ein Mitarbeiterbindungsmodell mit vier Dimensionen entwickelt und empirisch überprüft:<sup>17</sup>

- affektive Mitarbeiterbindung – »bleiben wollen«
- kognitive Mitarbeiterbindung – »bleiben müssen«



**Abb. 1** Eigenschaften von allgemeiner Arbeitszufriedenheit und Gleichstellung von Frau und Mann sowie Dimensionen der Mitarbeiterbindung

- normative Mitarbeiterbindung – »bleiben sollen«
- vertragliche Bindung

Die Mitarbeiterbindung hat ähnlich wie die oben erläuterte Arbeitszufriedenheit positive Effekte für Unternehmen. So führt eine höhere Mitarbeiterbindung unter anderem zu geringeren Fehlzeiten, einer niedrigeren Fluktuation und einer besseren Arbeitsleistung.<sup>18</sup>

Als Grundlage für die empirische Untersuchung von Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung von Frauen werden die oben dargestellten Inhalte in einem theoretischen Modell zusammengefasst und sind in Abbildung 1 dargestellt. Die Eigenschaften der allgemeinen Arbeitszufriedenheit sind um die Elemente der Gleichstellung von Männern und Frauen ergänzt. Es wird darüber hinaus angenommen, dass die Elemente der allgemeinen Arbeitszufriedenheit und der Gleichstellung einen Einfluss auf die vier Komponenten der Mitarbeiterbindung (affektiv, kognitiv, normativ und vertraglich) haben.

### Psychologische Struktur von Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung bei Frauen

Zur Entdeckung der Beurteilungsstrukturen der Arbeitszufriedenheit, einschließlich der Gleichstellung von Mann und Frau, und der Mitarbeiterbindung von Arbeitnehmerinnen wurden Hauptkomponentenanalysen durchgeführt. Die KMO-Statistik weist bei der Arbeitszufriedenheit einen Wert von 0.88 und bei der Mitarbeiterbindung einen Wert von 0.86 auf und belegt, dass die Korrelationsstruktur in den Daten genügend Informationen zur Durchführung einer Hauptkomponentenanalyse enthält.

Die Dimensionen der Arbeitszufriedenheit und die Dimensionen der Gleichstellung können auf drei Komponenten reduziert werden, die in Abbildung 2 dargestellt sind:

- Rahmenbedingungen
- Geschlechtergerechtigkeit
- Zeit und Geld

Die drei Komponenten erklären zusammen 63 % der Gesamtvarianz. Zwei Eigenschaften der allgemeinen Arbeitszufrieden-

#### KMO-Wert

(Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium) In der Faktorenanalyse gibt der KMO-Wert an, ob ein Datensatz für eine Faktorenanalyse geeignet ist. Dieser Wert gibt an, wie stark die Korrelationen zwischen Variablen sind. Je kleiner die Korrelationen, desto höher ist der KMO-Wert.

heit können keiner Komponente eindeutig zugeordnet werden und wurden in den weiteren Analysen ausgeschlossen.

Die Rahmenbedingungen umfassen die Eigenschaften Kollegen, Vorgesetzte, Tätigkeit, Organisation und Leitung sowie die eigene Entwicklung, die eher als Soft Facts der Arbeitsbedingungen aufgefasst werden können. Unter Geschlechtergerechtigkeit können die Chancengleichheit, die Entgeltgerechtigkeit und die gleichwertige Akzeptanz von Frauen und Männern zusammengefasst werden. Die Komponente Zeit und Geld, die den Hard Facts des Arbeitsverhältnisses entspricht, beinhaltet die Bezahlung, die Arbeitszeit und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Wie auch schon im theoretischen Teil dieses Beitrags dargestellt wurde, betrifft die Vereinbarkeit von Familie und Beruf beide Geschlechter, obwohl sie häufig mit Frauen assoziiert und auch im Zusammenhang mit der Geschlechtergerechtigkeit behandelt wird. Damit besteht ein empirischer Hinweis darauf, dass Frauen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht primär als ein Element der Gleichstellung betrachten, sondern unter der geschlechterunabhängigen Komponente Zeit und Geld wahrnehmen.

Die Dimensionen der Bindung von Mitarbeiterinnen können wie bei Gansser und Godbersen mittels Hauptkomponentenanalyse auf vier Dimensionen reduziert werden:

- affektive Bindung – »bleiben wollen«
- kognitive Bindung – »bleiben müssen«
- normative Bindung – »bleiben sollen«
- vertragliche Bindung

Die oben beschriebene Struktur von Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung bildet die Grundlage für die weitere Analy-

| Indikatoren (Items) der Arbeitszufriedenheit   | Rahmenbedingungen | Geschlechtergerechtigkeit | Zeit und Geld |
|------------------------------------------------|-------------------|---------------------------|---------------|
| Kollegen                                       | 0,68              | 0,12                      | 0,25          |
| Vorgesetzte                                    | 0,73              | 0,17                      | 0,22          |
| Tätigkeit                                      | 0,71              | 0,28                      | 0,15          |
| Organisation und Leitung                       | 0,76              | 0,17                      | 0,24          |
| Meine Entwicklung                              | 0,68              | 0,39                      | 0,04          |
| Chancengleichheit von Frauen und Männern       | 0,23              | 0,85                      | 0,11          |
| Entgeltgerechtigkeit bei Männern und Frauen    | 0,19              | 0,84                      | 0,19          |
| Gleichwertige Akzeptanz von Frauen und Männern | 0,23              | 0,83                      | 0,16          |
| Bezahlung                                      | 0,24              | 0,24                      | 0,51          |
| Arbeitszeit                                    | 0,17              | 0,07                      | 0,87          |
| Vereinbarkeit von Familie und Beruf            | 0,14              | 0,17                      | 0,82          |
| Arbeitsbedingungen***                          | 0,56              | 0,08                      | 0,59          |
| Gesicherter Arbeitsplatz***                    | 0,18              | 0,33                      | 0,31          |

Anmerkung: \*\*\* Aufgrund der uneindeutigen Zuordnung zu den Komponenten oder der zu geringen Ladungen gelöschte Items

Abb. 2 Hauptkomponentenanalyse – Ladungsmatrix der Arbeitszufriedenheit

se und ist in Abbildung 3 dargestellt. Alle Items landen auf den jeweiligen Komponenten mit Werten größer als 0.576. Die **Unidimensionalität** der einzelnen Komponenten ist als sehr gut zu bezeichnen. So beträgt der niedrigste Wert für **Cronbachs Alpha** 0.713 und der niedrigste Wert für **Dillon-Goldsteins rho** 0.827.

Auch die Durchschnittswerte der extrahierten Varianzen (AVE) sind für alle Hauptkomponenten bei einem Wert über 0.5, das zeigt, dass die latente Variable ein hohes Maß an Zuverlässigkeit aufweist.

| Konstrukte mit Items                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Ladungen                                  | Cronbachs Alpha | Dillon-Goldsteins rho | AVE   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------|-----------------------|-------|
| <b>Konstrukte und Items der Arbeitszufriedenheit</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                           |                 |                       |       |
| <b>Rahmenbedingungen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                           | 0,832           | 0,881                 | 0,597 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollegen</li> <li>• Vorgesetzte</li> <li>• Tätigkeit</li> <li>• Organisation und Leitung</li> <li>• Meine Entwicklung</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 0,724<br>0,803<br>0,767<br>0,810<br>0,757 |                 |                       |       |
| <b>Geschlechtergerechtigkeit</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                           | 0,872           | 0,921                 | 0,796 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chancengleichheit von Frauen und Männern</li> <li>• Entgeltgerechtigkeit bei Männern und Frauen</li> <li>• Gleichwertige Akzeptanz von Frauen und Männern</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 0,888<br>0,890<br>0,898                   |                 |                       |       |
| <b>Zeit und Geld</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                           | 0,713           | 0,840                 | 0,636 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezahlung</li> <li>• Arbeitszeit</li> <li>• Vereinbarkeit von Familie und Beruf</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 0,740<br>0,838<br>0,812                   |                 |                       |       |
| <b>Konstrukte und Items der Mitarbeiterbindung</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                           |                 |                       |       |
| <b>Affektive Bindung</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                           | 0,860           | 0,901                 | 0,649 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich empfinde es als angenehm, bei meinem Arbeitgeber zu arbeiten.</li> <li>• Ich fühle mich mit meinem Arbeitgeber persönlich verbunden.</li> <li>• Ich fände es persönlich schade, wenn die Beschäftigung bei meinem Arbeitgeber beendet würde.</li> <li>• Ich kann mich mit meinem Arbeitgeber und den Produkten/Dienstleistungen identifizieren.</li> <li>• Meine persönlichen Kontakte zu meinem Arbeitsumfeld sind für mich von Bedeutung.</li> </ul>                                     | 0,873<br>0,843<br>0,854<br>0,843<br>0,575 |                 |                       |       |
| <b>Kognitive Bindung</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                           | 0,721           | 0,827                 | 0,534 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• In gewisser Weise bindet mich der für einen Wechsel benötigte Zeitaufwand an meinen Arbeitgeber.</li> <li>• Ich bin auf meinen Arbeitgeber angewiesen, weil es zurzeit keine gleichwertigen Alternativen am Markt gibt.</li> <li>• Ich empfinde eine Bindung an meinen Arbeitgeber, weil bei einem Wechsel der von mir investierte Aufwand an Wert verlieren würde.</li> <li>• Ich fühle mich an meinen Arbeitgeber gebunden, weil ein Wechsel mit Wechselkosten einhergehen würde.</li> </ul> | 0,691<br>0,788<br>0,698<br>0,741          |                 |                       |       |
| <b>Normative Bindung</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                           | 0,822           | 0,882                 | 0,638 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es wäre nicht fair, die Beziehung mit meinem Arbeitgeber aufzukündigen, weil er sich stets um mich als Arbeitnehmerin bemüht hat.</li> <li>• Aufgrund der langen Beziehung mit meinem Arbeitgeber fühle ich mich zu einer gewissen Rücksichtnahme verpflichtet.</li> <li>• Ich fühle mich in der Angestelltenbeziehung mit dem Arbeitgeber zur Fairness verpflichtet.</li> <li>• Moralische Verpflichtungen gegenüber dem Arbeitgeber spielen für mich auch eine Rolle.</li> </ul>             | 0,844<br>0,729<br>0,833<br>0,784          |                 |                       |       |
| <b>Vertragliche Bindung</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                           | 1,000           | 1,000                 | 1,000 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich bin vertraglich an meinen Arbeitgeber gebunden.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1,000                                     |                 |                       |       |

Abb. 3 Zusammenfassende Maße der PLS-Analyse – Konstrukte und Items von Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung

**Unidimensionalität**

Wenn Indikatoren ein Konstrukt reflektieren, dann ist es logisch, dass die Indikatoren eng miteinander verbunden sind, sodass sie sich in einem eindimensionalen Raum befinden. Wenn sich das Konstrukt ändert, dann ändern sich auch die damit verbundenen Indikatoren in die gleiche Richtung.

**Cronbachs Alpha**

Cronbachs Alpha – nach Lee Cronbach – ist ein Maß für die interne Konsistenz einer Skala, d. h. für das Ausmaß der Übereinstimmung der Messwerte für die einzelnen Items einer Skala.

**Dillon-Goldsteins rho**

Dillon-Goldsteins rho ist ein Maß, um die Unidimensionalität von reflektiven Indikatorblöcken anhand der Varianz der Summe der interessierenden Variablen zu beurteilen. Es gilt als besserer Indikator als Cronbachs Alpha, da es berücksichtigt, inwieweit die latente Variable ihren Block von Indikatoren erklärt.

**Partial Least Squares Path Modelling**

Die Pfadmodellierung mit partiellen kleinsten Quadraten oder die Strukturgleichungsmodellierung mit kleinsten Quadraten ist eine Methode zur Modellierung von Strukturgleichungen, mit der komplexe Ursache-Wirkungs-Beziehungsmodelle mit latenten Variablen geschätzt werden können.

**Bootstrapping**

ist eine Methode in der Statistik, die auf Resampling beruht, d. h., aus vorhandenen Daten werden wiederholt Stichproben gezogen. Die Wahrscheinlichkeit, dass mit dieser Methode richtige Ergebnisse erzielt werden, liegt bei etwa 95%.

in Abbildung 4 dargestellten Ergebnisse der Diskriminanzvalidität deuten darauf hin, dass alle Konstrukte im vorgeschlagenen Modell ausreichend waren.<sup>19</sup>

## Einfluss der Arbeitszufriedenheit auf die Mitarbeiterbindung

Der Einfluss der drei Komponenten der Arbeitszufriedenheit auf die vier Dimensionen der Mitarbeiterbindung wurde durch **Partial Least Squares Path Modelling** mit dem R-Paket PLSPM ermittelt.<sup>20</sup> Der Erklärungsgehalt der Mitarbeiterbindungskomponenten durch die unabhängigen Variablen ist differenziert zu beurteilen. Die affektive Bindung weist einen noch zufriedenstellenden Erklärungsgehalt mit einem Bestimmtheitsmaß von 0.565 auf, gefolgt von der normativen Bindung mit einem Bestimmtheitsmaß von 0.224. Die kognitive Bindung (Bestimmtheitsmaß = 0.08) und die vertragliche Bindung (Bestimmtheitsmaß = 0.01) können kaum durch die unabhängigen Variablen erklärt werden. Dies wird bei der Betrachtung der Komponenten der Arbeitszufriedenheit nachvollziehbar, da die durch die Mitarbeiterinnen wahrgenommenen Rahmenbedingungen, die Geschlechtergerechtigkeit sowie Zeit und Geld eher zu einer Verbundenheit (»bleiben wollen« und »bleiben sollen«) als zu einer Gebundenheit (»bleiben müssen« und vertragliche Gebundenheit) führen können.

Die herausgehobene Bedeutung der affektiven Mitarbeiterbindung (»bleiben wollen«) ergibt sich auch aus der Betrachtung der Pfadkoeffizienten, also der Wirkstärken der Komponenten der Arbeitszufriedenheit, die in Abbildung 5 dargestellt sind. Im Vergleich mit den anderen Komponenten der Mitarbeiterbindung weist die affektive Bindung mehr signifikante Einflüsse mit höheren Pfadkoeffizienten auf. Dies deckt sich auch mit der oben zitierten Definition von Mitarbeiterbindung nach Szebel-Habig, die impliziert, dass »wahre« Bindung freiwillig und emotional sein muss.

Die Betrachtung der Pfadkoeffizienten der Komponenten der Arbeitszufriedenheit auf die affektive Mitarbeiterbindung ergibt, dass alle drei Komponenten (Rahmenbedingungen, Ge-

Zur Beurteilung der Diskriminanzvalidität wurde geprüft, ob die Quadratwurzeln der AVE-Werte höher als die off-diagonalen Elemente in den entsprechenden Zeilen und Spalten sind. Die

| Variable                          | Mittelwert | Standardabweichung | 1    | 2    | 3    | 4    | 5    | 6   | 7 |
|-----------------------------------|------------|--------------------|------|------|------|------|------|-----|---|
| 1. Rahmenbedingungen              | 4,12       | 1,1                | .77  |      |      |      |      |     |   |
| 2. Geschlechtergerechtigkeit      | 3,85       | 1,27               | .50  | .80  |      |      |      |     |   |
| 3. Zeit und Geld                  | 4,21       | 1,47               | .54  | .39  | .89  |      |      |     |   |
| 4. Mitarbeiterbindung affektiv    | 4,19       | 1,24               | .72  | .50  | .47  | .81  |      |     |   |
| 5. Mitarbeiterbindung kognitiv    | 2,84       | 1,23               | -.21 | -.13 | -.24 | -.14 | .73  |     |   |
| 6. Mitarbeiterbindung normativ    | 3,56       | 1,33               | .43  | .28  | .26  | .54  | .09  | .80 |   |
| 7. Mitarbeiterbindung vertraglich | 4,37       | 1,46               | .57  | .40  | .37  | .84  | -.16 | .41 | 1 |

Anmerkung: In der Diagonalen befinden sich die quadratischen Wurzeln der durchschnittlich erfassten Varianzen (AVE), außerhalb der Diagonalen die Korrelationen der Hauptkomponenten.

**Abb. 4** Deskriptive Statistik der drei Komponenten zur Arbeitszufriedenheit und zu den vier Bindungskomponenten

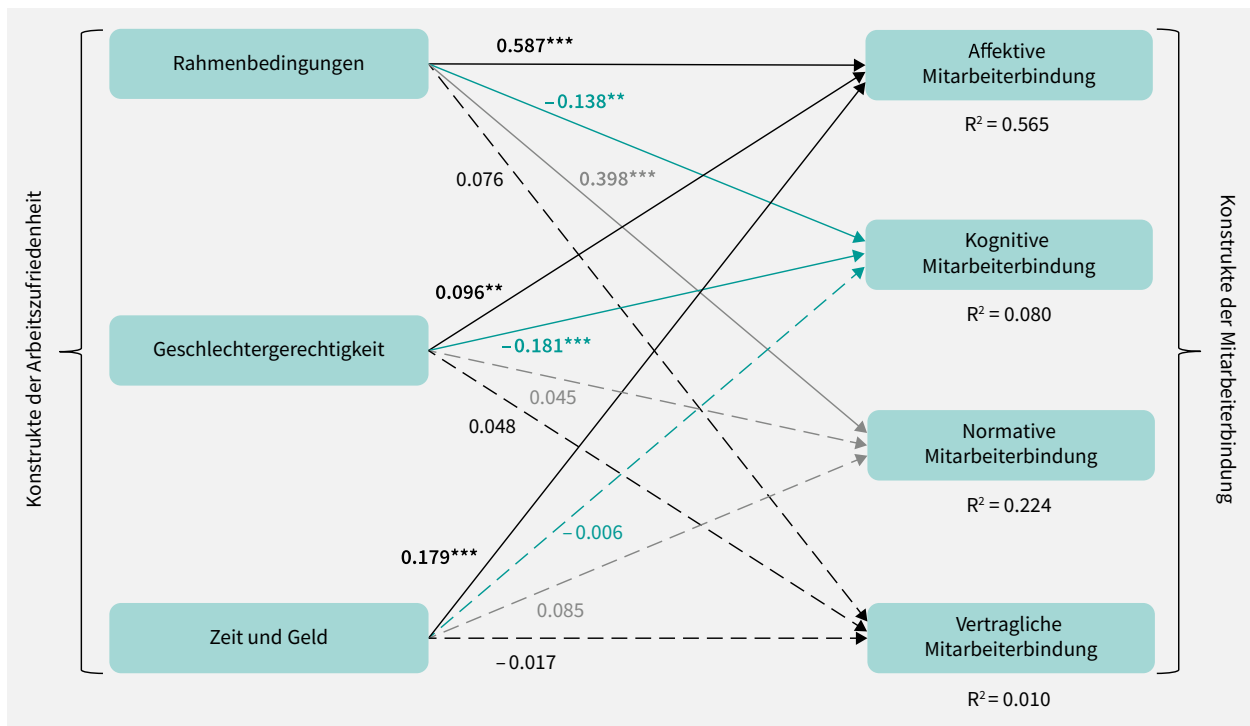


Abb. 5 PLS-Modell – Einflüsse der Komponenten der Arbeitszufriedenheit auf die Komponenten der Mitarbeiterbindung

schlechtergerechtigkeit, Zeit und Geld) einen signifikanten Einfluss ausüben. Der stärkste Einfluss geht von den Rahmenbedingungen mit einem Pfadkoeffizienten von 0.587 aus. Den zweitstärksten Einfluss auf die affektive Mitarbeiterbindung hat die Komponente Zeit und Geld mit einem Pfadkoeffizienten von 0.179. Den schwächsten Einfluss hat die Geschlechtergerechtigkeit mit einem Pfadkoeffizienten von 0.096. Die Schätzung der Parameter basierte auf 5.000 **Bootstrapping**-Stichproben, die mit dem PLSPM-Paket in R ausgeführt wurden. Alle signifikanten Koeffizientenschätzungen konnten durch die 95-Prozent-Konfidenzintervalle der Pfadkoeffizienten bestätigt werden. Dies bedeutet, dass durch die Optimierung der Rahmenbedingungen, die wie oben dargestellt eher als Soft Facts der Arbeitsbedingungen verstanden werden können, Mitarbeiterinnen am stärksten gebunden werden können. Eine Verbesserung der Hard Facts der Arbeitszufriedenheit, sprich monetäre Anreize, Arbeitszeit und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, hat zwar eine Auswirkung auf die Bindung von Mitarbeiterinnen; diese Effekte sind jedoch relativ gering.

**Durch die Optimierung der Rahmenbedingungen können Mitarbeiterinnen am stärksten ans Unternehmen gebunden werden.**

Eine Verbesserung der Geschlechtergerechtigkeit kann auf der Grundlage der Daten in Hinblick auf die Bindung der Mitarbeiterinnen vernachlässigt werden. Es kann vermutet werden, dass die Gleichberechtigung von Frauen und Männern am Arbeitsplatz von Arbeitnehmerinnen mittlerweile vorausgesetzt wird.

Damit würde die Geschlechtergerechtigkeit eine zwingend notwendige Mindestvoraussetzung für die Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung darstellen, jedoch kein maßgeblicher »Bindungsfaktor« sein. Bei einer Einordnung in die oben dargestellte Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg könnte die Geschlechtergerechtigkeit dann als Hygienefaktor betrachtet werden. Daraus ist zu schließen, dass die Geschlechtergerechtigkeit als selbstverständlich vorausgesetzt wird und bei Abwesenheit zur Unzufriedenheit führt.

#### Impulse für die Praxis

Die Gleichberechtigung von Frauen und Männern sollte eine Selbstverständlichkeit in unserer Gesellschaft sein und wird insbesondere von Frauen auch in allen Lebensbereichen als Selbstverständlichkeit erwartet, auch in Unternehmen und Organisationen. Die Gleichberechtigung stellt somit eine notwendige Mindestanforderung bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen dar. Zur effektiven Bindung von Mitarbeiterinnen an Organisationen sind jedoch andere Elemente wichtiger. Einen höheren, aber immer noch moderaten Einfluss auf die emotionale Verbundenheit von Mitarbeiterinnen haben die Hard Facts (Entgelt, Arbeitszeit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf). Der zentrale Einflussfaktor auf die Mitarbeiterinnenbindung sind die Soft Facts der Arbeitssituation (Kollegen, Vorgesetzte, Tätigkeit, Organisation und Entwicklungsmöglichkeiten). Dementsprechend sollte der Schwerpunkt der Arbeitsgestaltung auf diesen letztgenannten Rahmenbedingungen liegen, um Mitarbeiterinnen stärker an ein Unternehmen zu binden.

In diesem Zusammenhang sei jedoch darauf hingewiesen, dass, wie im Untersuchungsdesign dargestellt wurde, die Teilnehmerinnen der Befragung relativ jung sind. Dies impliziert, dass die meisten befragten Frauen eher am Anfang ihrer Karriere stehen und bisher noch nicht so viele Ungleichheiten in Hinblick auf die Entwicklungschancen, das Entgelt oder die Akzeptanz erlebt haben. Es steht zu erwarten, dass Arbeitnehmerinnen, die länger im Berufsleben stehen und eine Karriere anstreben, eher und/oder verstärkt mit entsprechenden Ungleichheiten konfrontiert werden und sie dementsprechend der Geschlechtergerechtigkeit wahrscheinlich einen höheren Stellenwert zuordnen werden. An dieser Stelle sei lediglich auf die strukturellen Ungleichheiten bei der Besetzung von Führungspositionen und den Gender-Pay-Gap verwiesen, der je nach Berechnung zwischen circa 6 % und 25 % beträgt. Vor diesem Hintergrund ist es im Hinblick auf differenziertere Erkenntnisse sinnvoll, die vorliegende Studie zu replizieren, jedoch eine größere Altersspanne in der Stichprobe, die Phase der Karriereentwicklung und weitere Variablen, z. B. die Branche, zu berücksichtigen.

**Geschlechtergerechtigkeit wird von Arbeitnehmerinnen mittlerweile vorausgesetzt, stellt also eine Mindestanforderung an Arbeitsbedingungen dar.**

## Fazit

Die empirische Untersuchung hat ergeben, dass Mitarbeiterinnen ihre Arbeitszufriedenheit mittels drei Komponenten bewerten: Rahmenbedingungen (Soft Facts), Zeit und Geld (Hard Facts) und Geschlechtergerechtigkeit. Die Soft Facts der Arbeitssituation haben den stärksten Einfluss auf die Verbundenheit mit dem Arbeitgeber, gefolgt von den Hard Facts. Die Geschlechtergerechtigkeit kann eher als eine Mindestanforderung an die Arbeitsbedingungen verstanden werden und übt darüber hinaus einen vernachlässigbaren Einfluss auf die affektive Mitarbeiterbindung aus. Vor diesem Hintergrund sollten Organisationen, auch aus gesellschaftlich-moralischer Perspektive, Arbeitsbedingungen schaffen, welche die Gleichberechtigung von Frauen und Männern sicherstellt. Um Mitarbeiterinnen zu binden, sollte der Fokus jedoch auf die Rahmenbedingungen der Arbeit gelegt werden. Mitarbeiterinnen können effektiver und effizienter durch gute Arbeitsbedingungen hinsichtlich Kollegen, Vorgesetzten, Tätigkeit, Organisation und Entwicklungsmöglichkeiten gebunden werden.

Unternehmen sollten die Verbesserung der Rahmenbedingungen ganzheitlich verstehen, um nicht nur die Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung von Arbeitnehmerinnen zu steigern, sondern die Bedingungen für die gesamte Belegschaft zu optimieren. Jedoch lassen sich in diesem Bereich Ansatzpunkte finden, die insbesondere, aber nicht ausschließlich für weibliche Angestellte von Relevanz sind. Ein zentraler Aspekt kann das Aufbrechen von »traditionellen, männlichen Verhaltensmustern« in Unternehmen und die Implementierung von

Offenheit gegenüber unterschiedlichen Arbeits- und Entwicklungsweisen sein, was häufig unter dem Begriff Diversity Management gefasst wird. In der Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten sollte es dann eher um die eigentliche Arbeitstätigkeit und die erbrachte Leistung und weniger um informelle Strukturen gehen, die möglicherweise aufgrund von »Traditionen« oder gar Stereotypen entstanden sind. Eine stärkere Fokussierung auf die Arbeitstätigkeit könnte auch als Rahmen für die organisationale Gestaltung dienen. Damit verbunden ließen sich die Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiterinnen (und Mitarbeiter) fairer gestalten und verbessern. Die Möglichkeiten und Entscheidungen bei Karriereschritten sollten transparent und objektiv sein. An dieser Stelle soll hervorgehoben werden, dass im Gegensatz zu einer verbreiteten (populärwissenschaftlichen) Auffassung Diversity Management kein »Frauenthema« ist. Vielmehr berücksichtigt Diversity Management die mehrdimensionale Vielfalt von Unternehmensbelegschaften und kann dementsprechend zu Vorteilen für alle Anspruchsgruppen führen.

Diese Elemente sollten in der weiteren Forschung näher beleuchtet werden, um eine optimale und konkretere Gestaltung der Arbeitsbedingungen zu ermöglichen. Darüber hinaus erscheint – neben der oben dargestellten Erweiterung der Stichprobe bei Arbeitnehmerinnen – eine Anwendung der vorliegenden Untersuchung auf eine männliche Stichprobe interessant, um insbesondere die Relevanz von Soft Facts und Hard Facts zwischen den Geschlechtern zu vergleichen.

## Anmerkungen zu den Begriffskästen

- Bootstrapping – Efron, B.: Bootstrap Methods. Another Look at the Jackknife. In: The Annals of Statistics, 7. Jg., 1979, H. 1, S. 1–26; Statistik-Nachhilfe, <https://www.statistik-nachhilfe.de/ratgeber/statistik/versuchsplanung/bootstrapping> (letzter Zugriff: 22.12.2020).
- Cronbachs Alpha – vgl. z. B. Cortina, J. M.: What is Coefficient Alpha? Examination of Theory and Applications. In: Journal of Applied Psychology, 78. Jg., 1993, H. 1, S. 98–104, als PDF abrufbar unter <https://tinyurl.com/yxe7u99x> (letzter Zugriff: 21.8.2019).
- Dillon-Goldsteins rho – Erläuterung der Autoren.
- intrinsisch und extrinsisch – Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: intrinsische Motivation, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>, <http://tinyurl.com/pljuym> (letzter Zugriff: 22.12.2020).
- KMO-Kriterium – Universität Zürich, Methodenberatung, ([www.methodenberatung.uzh.ch](http://www.methodenberatung.uzh.ch)), <https://tinyurl.com/ya2pruz8> (letzter Zugriff: 18.12.2020).
- Partial Least Squares Path Modelling – Hair, J. F. et al.: A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), 2. Aufl., Thousand Oaks, CA 2017; Vinzi, V. E./Trinchera, L./Amato, S.: Handbook of Partial Least Squares, Berlin/Heidelberg 2010.
- Unidimensionalität – Erläuterung der Autoren.

## Anmerkungen

- 1 Vgl. Schumacher, F./Geschwill, R.: Employer Branding. Human Resources Management für die Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden 2014.
- 2 Nerdinger, F. W./Blickle, G./Schaper, N.: Arbeits- und Organisationspsychologie, Berlin/Heidelberg 2008.
- 3 Hopprock, R.: Job Satisfaction, New York/London 1935, S. 47.
- 4 Kauffeld, S./Schermy, C. C.: Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation. In: Kauffeld, S. (Hrsg.): Arbeits-, Organisations- und

### Zusammenfassung

Die Konzepte der Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung sind in der wissenschaftlichen Forschung vielfach analysiert und diskutiert worden. Ebenso erfährt die Gleichstellung von Frauen und Männern eine große Aufmerksamkeit. In der vorliegenden Studie konnte gezeigt werden, dass drei Dimensionen von Arbeitszufriedenheit und Geschlechtergerechtigkeit sowie vier Dimensionen der Mitarbeiterbindung für Frauen relevant sind. Ferner konnte nachgewiesen werden, dass die Rahmenbedingungen der Arbeit, die eher als Soft Facts verstanden werden können, den größten Einfluss auf die Verbundenheit von Mitarbeiterinnen ausüben und somit von Organisationen stärker als die Hard Facts gefördert werden sollten. Die Geschlechtergerechtigkeit hat einen relativ geringen Einfluss auf die emotionale Bindung von Mitarbeiterinnen und stellt eher eine Mindestanforderung an die Arbeitsbedingungen dar, die erfüllt sein muss, aber nicht zur weiterführenden Bindung beiträgt.

### Abstract

The concepts of work satisfaction and employee loyalty have often been analysed and discussed in academic research. Similarly, the equality of men and women receives great attention. This empirical study shows that women consider three dimensions of work satisfaction, including gender equality, and four dimensions of employee loyalty as relevant. Furthermore, the results indicate that the soft facts of the working conditions have the strongest influence on the emotional loyalty of woman employees. Therefore, organisations should emphasise on these over the hard facts. The equality of male and female employees has a relatively low impact on affective employee loyalty. It can be understood as a minimum requirement that is necessary at the workplace but does not contribute to enhancing employee loyalty further.

- Personalpsychologie für Bachelor, 2. Aufl., Berlin 2014, S. 193–210, hier S. 194.
- 5 Herzberg, F./Mausner, B./Bloch Snydermann, B.: The Motivation to Work, New Brunswick/London 1993.
  - 6 Kauffeld, S./Schermully, C. C., a. a. O.
  - 7 Neuberger, O./Allerbeck, M.: Messung und Analyse der Arbeitszufriedenheit, Bern 1978.
  - 8 Weinert, A. B.: Organisations- und Personalpsychologie, Weinheim/Basel 2004.
  - 9 Judge, T. A. et al.: The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. In: Psychological Bulletin, 127. Jg., 2001, H. 3, S. 376–407.
  - 10 Currivan, D. B.: The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover. In: Human Resource Management Review, 9. Jg., 1999, H. 4, S. 495–521.
  - 11 Krell, G.: Grundlegend: Ecksteine, Gleichstellungscontrolling, Verständnis und Verhältnis von Gender und Diversity. In: Krell, G./Ortlieb, R./Sieben, B. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltung, 6. Aufl., Wiesbaden 2011, S. 3–24.
  - 12 Belsch, S.: Mitarbeiterbindung. So sichern Sie Ihre wertvollste Ressource, Hamburg 2015.
  - 13 Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e. V. (Hrsg.): Retentionmanagement. Die richtigen Mitarbeiter binden. Grundlagen, Handlungshilfen, Praxisbeispiele, Bielefeld 2004.
  - 14 Szebel-Habig, A.: Mitarbeiterbindung. Auslaufmodell Loyalität? Mitarbeiter als strategischer Erfolgsfaktor, Weinheim 2004.
  - 15 Allen, N. J./Meyer, J. P.: The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. In: Journal of Occupational Psychology, 63. Jg., 1990, H. 1, S. 1–18.
  - 16 Solinger, O. N./van Olffen, W./Roe, R. A.: Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment. In: Journal of Applied Psychology, 93. Jg., 2008, H. 1, S. 70–83.
  - 17 Gansser, O./Godbersen, G.: Mitarbeiterbindung durch Betriebliches Gesundheitsmanagement. Ergebnisse einer empirischen Studie und Leitlinien für die Praxis. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 86. Jg., 2017, H. 2, S. 108–116.
  - 18 Tett, R. P./Meyer, J. P.: Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intentions, and Turnover: Path Analysis Based on Meta-analytic Findings. In: Personnel Psychology, 46. Jg., 1993, S. 259–293; Judge, T. A. et al., a. a. O.
  - 19 Fornell, C./Larcker, D. F.: Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. In: Journal of Marketing Research, 18. Jg., 1981, H. 1, S. 39–50.
  - 20 Sanchez, G.: PLS Path Modelling with R, Berkley 2013.



**Prof. Dr. Hendrik Godbersen**  
Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Stuttgart  
hendrik.godbersen@fom.de



**Sarina Moser**  
Absolventin der FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Stuttgart  
sarina.moser@yahoo.de



**Prof. Dr. Oliver Gansser**  
Stellvertretender Direktor des ifes Institut für Empirie & Statistik, FOM Hochschule für Oekonomie & Management, München  
oliver.gansser@fom.de