

Zwischen Hörsaal und Arbeitsalltag: Berufliche Prioritäten, Leistungsmotivation und organisationales Commitment berufsbegleitender Masterstudierender

Gerald Kolar, FHWien der WKW
David Bourdin, FHWien der WKW

Abstract: Diese Studie untersucht Zusammenhänge zwischen beruflichen Prioritäten, Leistungsmotivation und Arbeitgeber-Commitment bei berufsbegleitenden Masterstudierenden im Kontext veränderter Arbeitserwartungen. Es wurden 85 Studierende der FHWien der WKW befragt. Insgesamt fällt das organisationale Commitment moderat aus, wobei insbesondere die normative Bindung niedrig ausgeprägt ist. Bei der Leistungsmotivation dominiert Leistungsstolz, während die Schwierigkeitspräferenz am niedrigsten ist. Commitment und Leistungsmotivation sind weitgehend unabhängig, jedoch zeigen sich drei differenzierende Muster: Erfolgszuversicht geht mit geringerem kalkulatorischem Commitment einher, Schwierigkeitspräferenz mit höherem normativem Commitment und Sensation Seeking mit höherem affektivem Commitment. Die Ergebnisse bieten neue Einblicke in eine bislang wenig erforschte Zielgruppe und unterstützen evidenzbasiertes Employer Branding, Retention-Strategien sowie attraktive Studien- und Arbeitsbedingungen.

Keywords: Berufsbegleitendes Studium, Arbeitswerte, Leistungsmotivation, Organisationales Commitment

1. EINLEITUNG UND MOTIVATION

Die Erwartungen an Erwerbsarbeit haben sich in den letzten Jahren gewandelt. Neben klassischen extrinsischen Faktoren wie Einkommen und Aufstiegsmöglichkeiten gewinnen Aspekte wie Work-Life-Balance und zeitliche Flexibilität an Bedeutung, während Arbeit seltener als dominierender Lebensbereich verstanden wird (Twenge et al., 2010). Arbeit wird damit zunehmend pragmatischer bewertet und stärker im Verhältnis zu individuellen Lebens- und Entwicklungszielen eingeordnet. Vor diesem Hintergrund stellt sich für Organisationen die Frage, wie Leistungsorientierung in wechselbereiten Zielgruppen, die Arbeitgeber situativ und erlebnisbezogen bewerten, in nachhaltige Bindung übersetzt werden kann.

Ein zentrales theoretisches Konstrukt zur Beschreibung der Bindung an Organisationen ist das organisationale Commitment. Im etablierten Drei-Komponenten-Modell nach Meyer und Allen (1991) wird Commitment als affektive (emotionale Verbundenheit), normative (moralische Verpflichtung) und kalkulatorische (Kosten-Nutzen-Abwägung) Bindung konzeptualisiert. Insbesondere affektives Commitment steht üblicherweise in einem positiven Zusammenhang mit Verbleibsabsichten und Arbeitsleistung, während normative und kalkulatorische Bindung kontextabhängiger und weniger stabil ausfallen (Meyer et al., 2002).

Eine arbeitsmarktrelevante, bislang jedoch wenig erforschte Zielgruppe stellen berufsbegleitende Masterstudierende dar. Sie bewegen sich gleichzeitig in akademischen und organisationalen Leistungslogiken und sind typischerweise mit einer hohen Doppelbelastung aus Erwerbstätigkeit, Studium und privaten Verpflichtungen konfrontiert. Zugleich verfügen sie häufig über ein hohes Qualifikationsniveau, ausgeprägte Entwicklungsmotivation und attraktive externe Arbeitsmarktoptionen. Diese Kombination macht sie zu einer besonders interessanten Gruppe für die Untersuchung von Bindungs- und Motivationsmechanismen, da klassische Loyalitätsannahmen hier potenziell an Erklärungskraft verlieren.

Neben Commitment spielt Leistungsmotivation eine zentrale Rolle für arbeitsbezogenes Verhalten. In der klassischen Motivationspsychologie wird Leistungsmotivation als relativ stabile Disposition verstanden, sich mit Gütemaßstäben auseinanderzusetzen, anspruchsvolle Ziele zu verfolgen und eigene Leistungsergebnisse als bedeutsam zu erleben (Schuler & Prochaska, 2001). Empirische Befunde zeigen jedoch eine erhebliche Heterogenität sowohl in der Operationalisierung als auch in den berichteten Zusammenhängen zwischen Motivation, Leistung und organisationaler Bindung. Viele Studien erfassen eher allgemeine Arbeitsmotivation als spezifische Facetten der Leistungsmotivation, wodurch differenzierte Muster häufig verdeckt bleiben.

Vor diesem Hintergrund zielt die vorliegende Pilotstudie darauf ab, Zusammenhänge zwischen beruflichen Prioritäten, Leistungsmotivation und organisationalem Commitment bei berufsbegleitenden Masterstudierenden zu untersuchen. Im Fokus stehen dabei (a) die Ausprägung zentraler arbeitsbezogener Präferenzen, (b) das motivationale Leistungsprofil dieser Zielgruppe, (c) die Stärke und Struktur der Arbeitgeberbindung sowie (d) mögliche Zusammenhänge zwischen einzelnen Motivationsdimensionen und Commitment-Formen. Ziel ist es, ein differenziertes Bild einer arbeitsmarktrelevanten, aber bislang unterrepräsentierten Gruppe zu zeichnen und damit empirische Anknüpfungspunkte für Employer Branding, Retention und die Gestaltung berufsbegleitender Studienprogramme zu liefern.

2. METHODIK

Studierende in fünf berufsbegleitenden Masterstudiengängen der FHWien der WKW wurden eingeladen, an einer Online-Umfrage teilzunehmen.

Neben demografischen Angaben sowie Fragen zur Einordnung ihres Studiums und ihres Beschäftigungsverhältnisses wurden die Teilnehmenden gebeten, die Wichtigkeit verschiedener Aspekte ihrer beruflichen Tätigkeit zu bewerten (z.B. Verdienstmöglichkeiten, Work-Life-Balance, flexible Arbeitszeiten, Arbeitsklima). Anschließend bearbeiteten sie eine modifizierte Kurzform des Leistungsmotivationsinventars (LMI-K) nach Schuler und Prochaska (2001) mit 24 Items ($\alpha = .71$), das die Dimensionen *Beharrlichkeit*, *Engagement*, *Erfolgszuversicht*, *Leistungsstolz*, *Schwierigkeitspräferenz*, *Selbständigkeit*, *Selbstkontrolle*, *Statusorientierung*, *Wettbewerbsorientierung* und *Zielsetzung* mit jeweils zwei Items sowie *Sensation Seeking* mit vier Items abdeckt. Schließlich beantworteten die Teilnehmenden 24 Items zur organisationalen Bindung an ihren Arbeitgeber ($\alpha = .72$), von denen jeweils acht Items drei unterschiedliche Dimensionen von Commitment erfassen. Affektives Commitment beschreibt die emotionale Verbundenheit zum Unternehmen, normatives Commitment das Gefühl einer moralischen

Verpflichtung zu bleiben, und kalkulatorisches Commitment beruht auf einer rationalen Abwägung von Kosten und Nutzen eines möglichen Wechsels (Allen & Meyer, 1990).

Es nahmen 85 Personen teil, wovon sich 69,4% im ersten und 30,6% im zweiten Studienjahr ihres Masterstudiums befanden. Das Alter lag zwischen 21 und 43 Jahren ($M = 27.7$, $SD = 5.1$), und 56,5% der Teilnehmenden waren weiblich. 87,1% der Studierenden waren nebenbei berufstätig. Unter den Berufstätigen arbeiteten 45,2% Vollzeit und 54,8% Teilzeit. 29,7% gaben an, erst seit weniger als einem Jahr bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber beschäftigt zu sein, 56,8% zwischen einem und fünf Jahren, und 13,6% seit mehr als fünf Jahren. 29,4% der Berufstätigen hatten eine Führungsposition inne. Davon gaben 20,0% an, nur eine Person zu führen, 40,0% ein Team von zwei bis fünf Personen, 32,0% ein Team von sechs bis 20 Personen, und 8,0% mehr als 20 Personen. 23,5% der Studierenden waren bisher erst in einem Unternehmen tätig, 22,4% haben einmal die Anstellung gewechselt, 40,0% haben zwei bis fünf Mal gewechselt, und 14,2% haben bereits sechs oder mehr Jobwechsel hinter sich.

3. ERGEBNISSE UND DISKUSSION

3.1. Wichtigkeit beruflicher Aspekte

In Abbildung 1 ist dargestellt, welche Bedeutung die Befragten zentralen Aspekten ihrer beruflichen Tätigkeit durchschnittlich beimessen (1 = *gar nicht wichtig*; 5 = *sehr wichtig*).

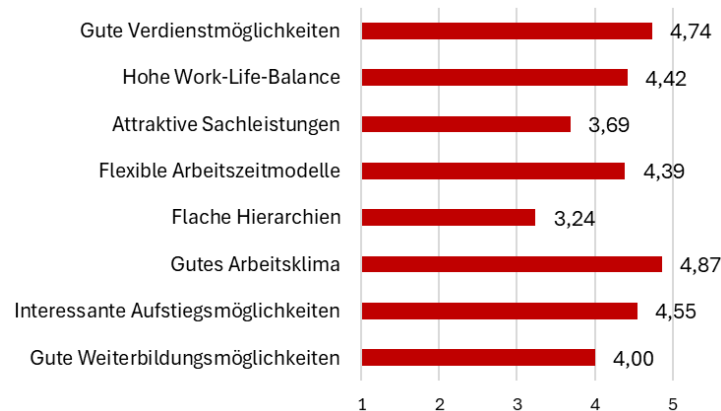


Abbildung 1: Wichtigkeit beruflicher Aspekte

Die Zusammenhänge zwischen den beruflichen Präferenzen fallen insgesamt niedrig aus und weisen überwiegend auf weitgehend unabhängige Bewertungsdimensionen hin. Einige schwache bis moderate signifikante Korrelationen lassen jedoch inhaltliche Nähebeziehungen erkennen. So korrelierte die Bedeutung einer hohen Work-Life-Balance positiv sowohl mit guten Weiterbildungsmöglichkeiten ($r = .24$, $p < .05$) als auch mit attraktiven Sachleistungen ($r = .32$, $p < .01$). Dies legt nahe, dass Personen, die Wert auf eine ausgeglichene Balance zwischen Berufs- und Privatleben legen, gleichzeitig Arbeitgeber bevorzugen, die qualitativ gute Arbeitsbedingungen gewährleisten und Entwicklungschancen bieten. In der Praxis könnte dies bedeuten, dass diese Gruppe nicht primär nach maximaler Karriereorientierung strebt, sondern nach einem rundum stimmigen Arbeitsumfeld, in dem sowohl persönliche Entfaltung als auch eine faire, wertschätzende Ausstattung möglich sind. Personen, die interessante

Aufstiegsmöglichkeiten höher bewerteten, legten wiederum größeren Wert auf gute Verdienstmöglichkeiten ($r = .43, p < .01$) und ebenfalls attraktive Sachleistungen ($r = .33, p < .01$), was auf eine materiell-karriereorientierte Präferenzstruktur hindeutet. Darüber hinaus zeigte sich ein positiver Zusammenhang zwischen dem Wunsch nach flachen Hierarchien und der Präferenz für flexible Arbeitszeitmodelle ($r = .22, p < .05$). Dies könnte darauf hindeuten, dass Personen, die ein weniger formales und stärker partizipatives Organisationsumfeld bevorzugen, gleichzeitig Wert auf eine höhere zeitliche Autonomie legen. In der Praxis lässt sich dies so interpretieren, dass Mitarbeitende mit einem Bedürfnis nach geringer Machtdistanz häufig auch Arbeitsarrangements schätzen, die auf Vertrauen und Selbstbestimmung basieren – etwa flexible Arbeitszeiten oder ortsunabhängiges Arbeiten. Auch die positive Beziehung zwischen einem guten Arbeitsklima und attraktiven Sachleistungen ($r = .28, p < .01$) deutet darauf hin, dass Personen, die ein unterstützendes Miteinander schätzen, häufig auch hochwertige Ausstattung und Mitarbeiter-Benefits (z.B. Firmenhandy, Weihnachtsgutscheine, exklusive Rabatte bei Partnern) als Ausdruck von Wertschätzung des Arbeitgebers wahrnehmen.

Signifikante Geschlechtsunterschiede in der wahrgenommenen Wichtigkeit der beruflichen Aspekte zeigten sich lediglich bei der Work-Life-Balance, die von weiblichen Befragten als bedeutsamer eingeschätzt wurde als von männlichen ($M_{\text{weiblich}} = 4.60, M_{\text{männlich}} = 4.19$, Welch's $t(57.25) = 2.16, p < .05$). Das Alter der Befragten, die Dauer der Zugehörigkeit zum aktuellen Unternehmen sowie die Anzahl der bisherigen Jobwechsel korrelierten mit keinem der Aspekte. Das Ausmaß der Anstellung spielte jedoch eine Rolle für die wahrgenommene Wichtigkeit der Verdienstmöglichkeiten. Studierende, die neben ihrem Studium Vollzeit arbeiteten, legten mehr Wert auf attraktive Gehaltsaussichten als Teilzeitangestellte ($M_{\text{Vollzeit}} = 4.91, M_{\text{Teilzeit}} = 4.70$, Welch's $t(66.69) = 2.34, p < .05$). Flexible Arbeitszeitmodelle wie etwa Homeoffice oder Gleitzeit wiederum wurden von Befragten ohne Führungsverantwortung als wichtiger eingeschätzt als von jenen in einer Führungsposition ($M_{\text{Nichtführend}} = 4.51, M_{\text{Führend}} = 4.12, t(82) = 2.02, p < .05$). Unter den 25 Befragten mit Führungsverantwortung zeigte sich zudem, dass mit steigender Anzahl an *direct reports* tendenziell weniger Wert auf Sachleistungen gelegt wurde (Kendall's $\tau-b = -.34, p < .05$), während zugleich die Bedeutung der finanziellen Vergütung zunahm (Kendall's $\tau-b = .37, p < .05$). Dies deutet darauf hin, dass junge Führungskräfte mit größeren Teams stärker auf eine angemessene Bezahlung achten, während sonstige Benefits für diese Gruppe an relativer Bedeutung verlieren.

3.2. Leistungsmotivation

Auf die Durchführung explorativer oder konfirmatorischer Faktorenanalysen der 24 Leistungsmotivations-Items wurde verzichtet, da die Stichprobengröße für eine valide Faktorenanalyse im Rahmen dieser Pilotstudie nicht ausreicht. Die folgenden Ergebnisse basieren daher auf den theoretisch definierten Subdimensionen des Messinstruments (Schuler & Prochaska, 2001). Abbildung 2 veranschaulicht die durchschnittliche Zustimmung der Befragten zu den verschiedenen Dimensionen ihrer Leistungsmotivation (1 = *stimme gar nicht zu*; 5 = *stimme voll und ganz zu*).

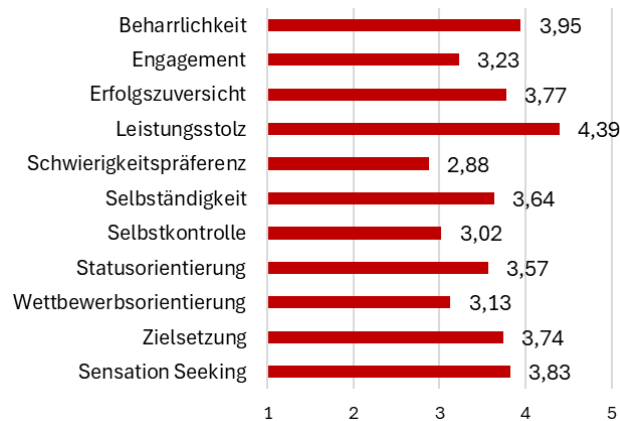


Abbildung 2: Wichtigkeit beruflicher Aspekte

Der mit Abstand höchste Wert findet sich beim Leistungsstolz ($M = 4.39$). Für berufsbegleitende Masterstudierende spielt die positive Bewertung eigener Erfolge offenbar eine zentrale Rolle. Wer neben einem fordernden Job ein weiterführendes Studium absolviert, erlebt erfolgreiche Leistungen als wichtigen Beleg dafür, die doppelte Belastung bewältigen zu können. Erfolgserlebnisse scheinen in dieser Lebensphase besonders bedeutsam, weil sie nicht nur fachliche Kompetenz bestätigen, sondern auch das Gefühl stärken, dass sich die Investition an Zeit, Energie und Verzicht lohnt. Leistungsstolz fungiert damit womöglich als ein emotionaler Motor, der die Studierenden motiviert, das anspruchsvolle Zusammenspiel aus Beruf, Studium und privaten Verpflichtungen durchzuhalten. Die Schwierigkeitspräferenz weist hingegen die niedrigste Ausprägung auf ($M = 2.88$). Viele der Befragten dürften bereits stark ausgelastet sein, wodurch der Anreiz, bewusst schwierige Herausforderungen zu suchen, geringer ausfällt. Stattdessen scheint der Fokus eher darauf zu liegen, vorhandene Anforderungen effizient zu bewältigen und die eigenen Ressourcen gezielt einzusetzen, statt sie durch zusätzliche Komplexität weiter zu strapazieren.

Die Ergebnisse weisen auf keine signifikanten Geschlechtsunterschiede in der Ausprägung der einzelnen Dimensionen hin. Ebenso wenig zeigen sich Zusammenhänge mit der Anzahl der bisherigen Jobwechsel, der Führungsverantwortung oder der Größe des geführten Teams. Das Alter der Befragten korreliert jedoch positiv mit Beharrlichkeit ($r = .22, p < .05$), Erfolgszuversicht ($r = .24, p < .05$), Leistungsstolz ($r = .22, p < .05$) und insbesondere mit der Schwierigkeitspräferenz ($r = .31, p < .01$). Der vergleichsweise stärkste Zusammenhang bei letzterer Dimension deutet darauf hin, dass ältere Studierende eher bereit sind, anspruchsvollere Aufgaben anzunehmen. Sie verfügen möglicherweise über mehr berufliche Erfahrung, ein klareres Kompetenzgefühl und ein größeres Vertrauen in ihre Fähigkeit, komplexe Anforderungen erfolgreich zu bewältigen, sodass herausfordernde Situationen für sie weniger abschreckend und eher als Gelegenheit zur Weiterentwicklung wahrgenommen werden. Weiters zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen der Dauer der Zugehörigkeit zum aktuellen Unternehmen und der Beharrlichkeit (Kendall's $\tau-b = .19, p < .05$) sowie dem Engagement (Kendall's $\tau-b = .18, p < .05$). Dies legt nahe, dass Mitarbeitende, die ihrem Unternehmen länger treu bleiben, Aufgaben konsequenter verfolgen und sich stärker einbringen – möglicherweise weil sie sich sicherer fühlen, ihre Rolle besser kennen und ein höheres Commitment entwickelt haben. Zudem zeigen Studierende mit Vollzeitanstellung im Vergleich zu jenen mit Teilzeitanstellung signifikant höhere Werte in Erfolgszuversicht ($M_{\text{Vollzeit}} = 4.11, M_{\text{Teilzeit}} = 3.51, t(70) = 3.38, p < .01$) und Leistungsstolz ($M_{\text{Vollzeit}} = 4.61, M_{\text{Teilzeit}} = 4.26, t(71) = 2.15, p < .05$). Dies deutet darauf hin, dass vollzeitbeschäftigte Studierende durch den höheren zeitlichen Umfang ihrer beruflichen Tätigkeit und die damit

verbundenen kontinuierlichen Leistungsanforderungen ein stärkeres Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit entwickeln und Erfolgserlebnisse intensiver als Bestätigung wahrnehmen. Möglicherweise spiegelt sich darin auch wider, dass Vollzeitbeschäftigte häufiger in stabileren und verantwortungsvolleren Positionen tätig sind, während Teilzeitstellen – insbesondere für Studierende – nicht selten mit geringerer Bezahlung, eingeschränkten Entwicklungsmöglichkeiten oder weniger anerkannten Tätigkeiten verbunden sind.

3.3. Organisationales Commitment

Wie bereits bei der Leistungsmotivation wurde aufgrund der geringen Stichprobengröße auch für die aus 24 Items bestehende Commitment-Skala auf explorative oder konfirmatorische Faktorenanalysen verzichtet. Stattdessen orientieren sich die folgenden Auswertungen an der theoretisch etablierten dreidimensionalen Struktur nach Allen und Meyer (1990). Die interne Konsistenz der drei Subskalen für affektives ($\alpha = .75$), kalkulatorisches ($\alpha = .60$) und normatives Commitment ($\alpha = .68$) fällt insgesamt moderat aus. Abbildung 3 zeigt die mittlere Ausprägung der Einschätzungen zum eigenen Commitment gegenüber dem Arbeitgeber auf Dimensionsebene (1 = *stimme gar nicht zu*; 5 = *stimme voll und ganz zu*).

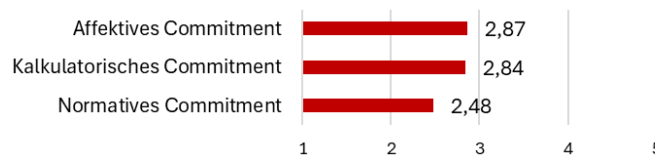


Abbildung 3: Mittelwerte der Dimensionen von organisationalem Commitment

Insgesamt liegen die Mittelwerte aller drei Commitment-Dimensionen unter dem Skalenmittelpunkt, was darauf hinweist, dass sich die berufsbegleitenden Masterstudierenden ihrem Arbeitgeber nur mäßig verbunden fühlen. Besonders niedrig fällt das normative Commitment aus ($M = 2.48$), also das Gefühl einer moralischen oder verpflichtenden Bindung an das Unternehmen. Angesichts der hohen Mobilität sowie der parallelen beruflichen und akademischen Anforderungen der befragten Zielgruppe erscheint es plausibel, dass diese Studierenden ihre Arbeitgeberbeziehung pragmatischer einschätzen und stärker auf individuelle Entwicklungschancen als auf Loyalität fokussieren.

Das Geschlecht, das Alter, die Dauer der aktuellen Organisationszugehörigkeit und die Anzahl der bisherigen Arbeitgeberwechsel stehen in keinem Zusammenhang mit den Ausprägungen der drei Commitment-Dimensionen. Vollzeitbeschäftigte weisen jedoch im Vergleich zu Teilzeitangestellten ein signifikant niedrigeres kalkulatorisches Commitment auf ($M_{Vollzeit} = 2.58$, $M_{Teilzeit} = 2.99$, $t(69) = 2.82$, $p < .01$). Ein ähnliches Muster zeigt sich bei Führungskräften, die ein geringeres kalkulatorisches Commitment aufweisen als Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung ($M_{Führend} = 2.56$, $M_{Nichtführend} = 2.96$, Welch's $t(32.17) = 2.41$, $p < .05$). Unter den Befragten mit Führungsverantwortung zeigte sich darüber hinaus, dass das kalkulatorische Commitment mit steigender Größe des geführten Teams weiter abnimmt (Kendall's $\tau-b = -.43$, $p < .01$). Dies suggeriert, dass Führungskräfte mit größeren Teams ihre Bindung zum Unternehmen weniger über eine Kosten-Nutzen-Abwägung definieren. Mit steigender Führungsverantwortung wächst häufig sowohl die berufliche Sicherheit als auch die Zahl an externen Alternativen und der persönliche ‚Marktwert‘, sodass der Verbleib im Unternehmen weniger von Überlegungen zu Wechselkosten abhängt. Gleichzeitig steigen Ansprüche an Passung, Unterstützung und

Ressourcen, was dazu führen kann, dass ein bloß kalkulatorisches ‚Bleiben-weil-es-sich-lohnt‘ an Bedeutung verliert.

3.4. Zusammenhang zwischen Leistungsmotivation und Commitment

Da sowohl Leistungsmotivation als auch organisationales Commitment zentrale psychologische Ressourcen darstellen, die das Verhalten und die Bindung von Mitarbeitenden prägen, ist es naheliegend zu untersuchen, inwieweit beide Konstrukte miteinander zusammenhängen. Ein explorativer Blick auf die Zusammenhänge ermöglicht es einzuschätzen, ob bestimmte motivationale Dispositionen mit einer stärkeren oder schwächeren Verbundenheit zum Arbeitgeber einhergehen. In Tabelle 1 werden die Pearson-Korrelationen zwischen den Dimensionen der Leistungsmotivation und des organisationalen Commitments zum derzeitigen Arbeitgeber dargestellt.

Tabelle 1: Zusammenhänge zwischen Leistungsmotivation und organisationalem Commitment

Leistungsmotivations- dimension	Affekt. Commitment	Kalkulat. Commitment	Normat. Commitment
Beharrlichkeit	.01	-.16	-.05
Engagement	.12	-.06	.08
Erfolgszuversicht	.17	-.40**	.18
Leistungsstolz	.12	-.19	.12
Schwierigkeitspräferenz	.15	-.12	.29**
Selbstständigkeit	-.17	-.04	-.09
Selbstkontrolle	.13	.06	.11
Statusorientierung	.04	.14	.21
Wettbewerbsorientierung	-.08	.20	.05
Zielsetzung	.11	.04	.07
Sensation Seeking	.26*	-.06	.06

** $p < .01$, * $p < .05$

Die Ergebnisse in dieser Pilotstudie zeigen insgesamt nur wenige systematische Zusammenhänge zwischen Leistungsmotivationsdimensionen und organisationalem Commitment, was darauf hindeutet, dass beide Konstrukte weitgehend unabhängig voneinander ausgeprägt sind. Drei Befunde stechen jedoch hervor. Erstens weisen erfolgszuversichtliche Studierende ein geringeres kalkulatorisches Commitment auf ($r = -.40$, $p < .01$), was nahelegt, dass Personen mit starkem Vertrauen in ihre eigene Leistungsfähigkeit weniger aus rationalen Kosten-Nutzen-Überlegungen beim Arbeitgeber verbleiben, sondern sich eher zutrauen, auch andernorts erfolgreich Fuß zu fassen. Zweitens berichten Studierende mit einer höheren Schwierigkeitspräferenz ein stärkeres normatives Commitment ($r = .29$, $p < .01$), was darauf hindeutet, dass jene, die gerne anspruchsvolle Aufgaben übernehmen, tendenziell ein ausgeprägteres Verantwortungsgefühl und eine stärkere Loyalität gegenüber ihrem Arbeitgeber entwickeln. Drittens zeigt sich, dass Personen mit einem stärkeren Hang zu Stimulation und Abwechslung (Sensation Seeking) ein höheres affektives Commitment aufweisen ($r = .26$, $p < .05$), was darauf schließen lässt, dass eine

dynamische, anregende Arbeitsumgebung ihre emotionale Verbundenheit zum Unternehmen fördert.

4. CONCLUSIO UND IMPLIKATIONEN

Die Ergebnisse der Pilotstudie zeichnen ein differenziertes Bild der motivationalen und organisationalen Situation berufsbegleitender Masterstudierender. Die Analyse der beruflichen Prioritäten zeigt, dass insgesamt ein gutes Arbeitsklima sowie attraktive Verdienst- und Aufstiegsmöglichkeiten als besonders wichtig eingeschätzt werden, während Sachleistungen und flache Hierarchien im Vergleich eine geringere Bedeutung haben. Diese Gewichtungen gelten jedoch nicht für alle Befragten gleichermaßen. Die Ergebnisse deuten auf unterschiedliche Präferenzprofile hin, die auf verschiedene arbeits- und karrierebezogene Orientierungen schließen lassen. Während ein Teil der Studierenden Arbeit primär im Sinne eines stimmigen Gesamtarrangements bewertet, in dem Balance, Entwicklung und unterstützende Rahmenbedingungen im Vordergrund stehen, orientiert sich ein anderer Teil stärker an klassischen Karriere- und Leistungslogiken, bei denen Aufstieg und monetäre Anreize zentral sind. Ergänzend lässt sich ein Autonomie-orientiertes Präferenzmuster erkennen, das durch den Wunsch nach flachen Hierarchien und flexiblen Arbeitszeitmodellen geprägt ist. Daraus lässt sich schließen, dass das gängige Narrativ vom „typischen“ Young Professional der Generation Z zu vereinfacht ist.

Auch die Leistungsmotivation dieser Zielgruppe ist nicht homogen, sondern durch unterschiedliche motivationale Facetten geprägt. Besonders relevant ist die Erkenntnis, dass hohe Leistungsorientierung nicht mit unbegrenzter Belastbarkeit gleichzusetzen ist. Der ausgeprägte Leistungsstolz, eine hohe Beharrlichkeit sowie die vergleichsweise geringe Schwierigkeits- und Wettbewerbsorientierung deuten darauf hin, dass viele Studierende Leistung primär über das verlässliche, kontinuierliche Bewältigen bestehender Anforderungen definieren statt über permanente Steigerung oder kompetitiven Vergleich. Vor dem Hintergrund der parallelen Anforderungen aus Beruf und Studium lässt sich dies als bewusste Form der Selbststeuerung und Ressourcenökonomie interpretieren.

Das organisationale Commitment fällt insgesamt moderat aus, wobei insbesondere normative Bindung kaum eine Rolle spielt. Arbeitgeberbindung scheint in dieser Zielgruppe weniger über Pflichtgefühl oder Loyalität zu entstehen, sondern stärker über aktuelle Passung, Attraktivität und wahrgenommene Entwicklungschancen. Arbeitsverhältnisse werden entsprechend eher situativ bewertet als langfristig internalisiert. Attraktive Arbeitsbedingungen, sichtbare Entwicklungsmöglichkeiten und eine wertschätzende Leistungskultur gewinnen damit gegenüber klassischen Retention-Instrumenten in Organisationen an Bedeutung.

Die Zusammenhänge zwischen Leistungsmotivation und Commitment bleiben insgesamt schwach, was gängigen Annahmen widerspricht, dass hohe Leistungsorientierung automatisch mit stärkerer Arbeitgeberbindung einhergeht. Gleichzeitig geht eine hohe Erfolgszuversicht mit geringerem kalkulatorischem Commitment einher, was nahelegt, dass Personen mit starkem Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit weniger durch Wechselkosten gebunden sind. Demgegenüber ist eine höhere Schwierigkeitspräferenz mit stärkerem normativem Commitment verbunden, was darauf hindeutet, dass Personen, die anspruchsvolle Aufgaben aktiv suchen, eher ein Verantwortungsgefühl gegenüber ihrer Organisation entwickeln. Schließlich zeigt sich, dass Sensation Seeking positiv mit affektivem Commitment zusammenhängt, was darauf

schließen lässt, dass dynamische, anregende Arbeitsumgebungen emotionale Bindung begünstigen. Insgesamt verdeutlichen diese Befunde, dass nicht Leistungsmotivation per se, sondern spezifische motivationale Ausprägungen mit unterschiedlichen Formen organisationaler Bindung verbunden sind. Für Employer Branding und Personalentwicklung bedeutet dies, dass Zielgruppen differenzierter adressiert und Arbeitsangebote stärker auf unterschiedliche Motivationsprofile abgestimmt werden sollten.

Über organisationale Fragestellungen hinaus verweisen die Ergebnisse auf eine gesellschaftlich relevante Spannung: Berufsbegleitende Studierende sind leistungsorientiert und engagiert, bewegen sich jedoch dauerhaft an der Grenze ihrer verfügbaren Ressourcen. Die Kombination aus hoher Selbstanforderung, parallelen Rollen und moderater organisationaler Bindung erhöht das Risiko für Überforderung und mentale Erschöpfung, insbesondere wenn strukturelle Unterstützung fehlt. Die Befunde unterstreichen damit die Notwendigkeit präventiver Ansätze an der Schnittstelle von Arbeit und Studium. Hochschulen und Organisationen tragen gemeinsam Verantwortung für Rahmenbedingungen, die Planbarkeit, Flexibilität und realistische Erwartungshaltungen ermöglichen. Dazu zählen transparente Leistungsanforderungen, zeitliche Entlastungsmöglichkeiten in Hochbelastungsphasen sowie eine offene Kommunikation über Belastungsgrenzen. In einem zunehmend dynamischen und kompetitiven Arbeitsmarkt wird nachhaltige Leistungsfähigkeit damit nicht nur zu einer individuellen, sondern zu einer strukturellen Aufgabe.

Literaturverzeichnis

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Naqvi, S. B. A., Naqvi, S. R., & Hosseini, H. (2024). A meta-analysis study of the relationship between commitment and job performance. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 11(6).
- Schuler, H., & Prochaska, M. (2001). *Leistungsmotivationsinventar (LMI)*. Göttingen: Hogrefe.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.