



universität
wien

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

Die Bedeutung von sozialer Unterstützung und Arbeitsengagement für
die Arbeitsleistung

Verfasserin

Andrea Petersen

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Naturwissenschaften (Mag.rer.nat.)

Wien, Februar 2015

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A298

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Psychologie

Betreuerin:

MMag. Dr. Bettina Kubicek

Zusammenfassung

Die heutige Arbeitswelt befindet sich in einem raschen Wandel, was mit Veränderungen für Organisationen und Angestellte verbunden ist. Gleichzeitig erfordert der vorherrschende wirtschaftliche Druck besondere Leistungen und Einsatz der Angestellten um als Organisation wettbewerbsfähig zu bleiben. Dabei spielen die Arbeitsressourcen und das Arbeitsengagement der Angestellten eine wesentliche Bedeutung. In der vorliegenden Studie wurde der Einfluss von sozialer Unterstützung durch KollegInnen, direkte Vorgesetzte und Vorgesetzte höherer Ebenen auf das Arbeitsengagement und die Arbeitsleistung untersucht. Es wurde auf Grundlage des Job Demands-Ressourcen Modells und der sozialen Austauschtheorie untersucht, ob Arbeitsengagement den Zusammenhang von sozialer Unterstützung der drei Bezugsgruppen auf die Arbeitsleistung mediiert. Dazu wurde eine längsschnittliche Untersuchung zu drei Erhebungszeitpunkten durchgeführt. Erhoben wurden die Daten mittels eines Fragebogens, der in einer online und einer Papier-Bleistift-Version vorlag und mittels Schneeballsystem versandt wurde. Es wurden Daten von 262 Personen, die zu allen drei Erhebungszeitpunkten teilgenommen haben, verwendet. Die Hypothesen wurden mittels Mediationsanalysen analysiert. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigten keine signifikanten Effekte. Alle untersuchten Hypothesen mussten leider entgegen der theoretischen Annahmen dieser und anderer Arbeiten verworfen werden. Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass Arbeitsengagement und Arbeitsressourcen als stabile Konstrukte gelten und dass die Formulierungen der Fragestellungen der vorliegenden Studie diese Problematik begünstigt haben könnten. Die theoretischen Annahmen der vorliegenden Arbeit können trotzdem als praxisrelevant angesehen werden und es kann für zukünftige Forschungen angenommen werden, dass das Überwinden der methodischen Probleme dieser Arbeit zu signifikanten Ergebnissen führt.

Schlüsselwörter: Arbeitsressourcen, soziale Unterstützung, Arbeitsengagement, Arbeitsleistung

Abstract

In today's world where the economic pressures on companies are high, the work environment in these companies is also undergoing a rapid change. Employers as well as their employees are in constant demand to achieve a high work performance in order for the organisation/company to be successful. In this regard, job resources and work engagement of employees are important issues, because they have an impact on an employee's work performance. On the basis of the job demands-resources model and the social exchange theory, the present study examined whether the relationship between job resources and work performance was mediated by the employee's work engagement. To address this question, a longitudinal research design with three points of data conduction was used. The data acquisition instrument was a questionnaire, which was made available either online or as a printed version and it was further sent in a "snowball system". Data from 262 participants, who filled the questionnaire at all three points of conduction, was used for analysis of the hypotheses; which was further tested in a mediation analysis. The results of the present study were found to be non-significant, against the theory of the present study, as well as theories of previous studies. Therefore, all hypotheses had to be rejected. A possible explanation for these outcomes, might be that work engagement and job resources were found to be stable constructs over time and that the items used in the present study are expressed in a beneficial way towards the stability problem. Nevertheless, the theoretical assumptions of the present study have important practical implications and furthermore, it is assumed that the conclusions of the methodological problems of the present study lead toward obtaining significant results in future research.

Keywords: Job resources, social support, work engagement, work performance

Danksagung

Herzlichen Dank an all jene, die mir während des Studiums und der Erstellung dieser Arbeit mit Rat und Tat zur Seite gestanden haben.

Mein erster Dank gilt meiner Diplomarbeitsbetreuerin MMag.a Dr. Bettina Kubicek. Vielen Dank für deine kontinuierliche Unterstützung, deine wertvollen Hilfestellungen und vor allem für deine Geduld. Ebenso bei meiner Mitbetreuerin Mag. Matea Paškvan, die mir immer mit großer Kompetenz und viel Engagement in allen Bereichen zur Seite stand, möchte ich mich herzlich bedanken.

Mein ganz besonderer Dank gilt meinen wundervollen Eltern, die es mir überhaupt ermöglicht haben, dieses Studium zu absolvieren. Vielen Dank, dass ihr mich mein ganzes Leben ermutigt habt, meinen Weg zu gehen und dass ihr mich bei all meinen Entscheidungen immer mit Rat, Verständnis und Liebe unterstützt habt!

Ein weiterer besonderer Dank gilt meinen guten Freundinnen Anka und Lea, die mein Leben hier in Wien so sehr bereichert haben. Ich danke euch für die innige Freundschaft und Verbundenheit in allen Lebenslagen!

Vielen Dank auch an meine Mädels, Flori, Karina, Julia, Ines und Sophie für all die schönen Momente, jeden wertvollen Rat und jede Minute des Zuhörens, die ihr mir in unserer ganzen gemeinsamen Studienzeit entgegen gebracht habt. Ich bin froh euch als Freundinnen gewonnen zu haben, auch über das Studieneinde hinaus.

Danke an Lucas, der mein Genörgel ertragen musste, mir jedoch immer mit wohlthuender Gelassenheit oder befreiender Ablenkung entgegnete.

A big thanks also to my dearest friend Dasha, for all the patience, so many warm and wise words and so many laughs to calm me down.

Auch an Laura und Dominik vielen Dank für die tolle Zusammenarbeit bei der Studie!

Danke allen anderen, mit denen ich mein Leben in Wien genießen konnte und die mir damit eine wunderbare Studienzeit und viel Kraft für alle Anforderungen in dieser gegeben haben.

Inhalt

Zusammenfassung	i
Abstract	ii
Danksagung	iii
Inhalt	v
Vorwort	vii
1 Einleitung	1
2 Theoretischer Hintergrund	6
2.1 Arbeitsressourcen im Job Demands-Resources Modell	6
2.2 Soziale Unterstützung als spezielle Arbeitsressource	13
2.3 Ein Geben und Nehmen – Die soziale Austauschtheorie	15
2.4 Arbeitsengagement.....	17
2.4.1 Annäherung an den Begriff von Arbeitsengagement.....	17
2.4.2 Abgrenzung von Arbeitsengagement zu anderen Definitionen von Engagement im Arbeitskontext.....	20
2.4.3 Abgrenzung von Arbeitsengagement zu verwandten Konstrukten.....	23
2.4.4 Engagierte Angestellte und die praktische Bedeutung von Arbeitsengagement....	28
2.4.5 Arbeitsengagement im Rahmen der Sozialen Austauschtheorie	29
2.4.6 Soziale Unterstützung und Arbeitsengagement	30
2.5 Arbeitsleistung	33
2.5.1 Annäherung an den Begriff der Arbeitsleistung	33
2.5.2 Soziale Unterstützung und Arbeitsleistung	35
2.5.3 Arbeitsengagement und Arbeitsleistung	39
2.5.4 Soziale Unterstützung, Arbeitsengagement und Arbeitsleistung – eine Mediation	45
3 Forschungsfrage, Forschungsmodell und Hypothesen	51
4 Methode	53

4.1 Erhebungsinstrumente.....	53
4.1.1 Soziale Unterstützung	53
4.1.2 Arbeitsengagement	55
4.1.3 Arbeitsleistung	56
4.2 Stichprobe.....	57
4.3 Untersuchungsdurchführung	60
5 Statistische Auswertung.....	62
5.1 Auswertungsverfahren.....	62
5.2 Darstellung der deskriptiven Statistik.....	65
5.3 Ergebnisse der Mediationsanalyse und statistische Hypothesenprüfung	68
5.3.1 Der Einfluss von sozialer Unterstützung durch KollegInnen.....	69
5.3.2 Der Einfluss von sozialer Unterstützung durch direkte Vorgesetzte.....	71
5.3.3 Der Einfluss von sozialer Unterstützung durch Vorgesetzte höherer Ebenen.....	74
6 Diskussion	78
6.1 Diskussion der Ergebnisse	78
6.2 Praktische Implikationen der vorliegenden Arbeit.....	84
6.3 Kritik an der vorliegenden Arbeit.....	87
7 Literatur	90
8 Abbildungsverzeichnis	97
9 Tabellenverzeichnis	98
10 Anhang	99
Lebenslauf.....	118
Eidesstattliche Erklärung.....	120

Vorwort

Am Institut für Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Wien wird zur Zeit in dem Projekt „Arbeit im Wandel“ untersucht, wie Angestellte Veränderungen in ihren Arbeitstätigkeiten und Anforderungen wahrnehmen. Im Rahmen dieses Projektes findet die Studie „Arbeit und Wohlbefinden – DACH-Studie“ statt. Diese Studie wird in Kooperation mit der Universität Bern durchgeführt und betrachtet Veränderungen in der Arbeitswelt in Deutschland, Österreich und der Schweiz (DACH). Das gesamte Projekt wird vom Fonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung (FWF) finanziert.

Diese vorliegende Diplomarbeit ist Teil der Studie „Arbeit und Wohlbefinden DACH-Studie“. Es entstehen im Rahmen der DACH-Studie neben dieser Diplomarbeit noch vier weitere Diplomarbeiten. Diese sind von Laura Lee Will, Dominik Setz, Maria Gerber und Christina Hunkeler. Es soll an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass es vereinzelt zu thematischen und inhaltlichen Überschneidungen kommen kann. Nichtsdestotrotz ist die vorliegende Diplomarbeit eine eigenständig erstellte Arbeit, welche unabhängig von den anderen Arbeiten geschrieben wurde. Ausschließlich die Erhebung der Daten und die Durchführung der Untersuchung erfolgten gemeinsam. Es wurden folglich die gleichen Erhebungsinstrumente und ebenfalls die gleiche Stichprobe verwendet und demnach beruhen die verwendeten Daten auf dem gleichen Datensatz. Unterschiede zeigen sich jedoch in den Forschungsfragen und dem entsprechend in der Verwendung und Analyse der gemeinsam erhobenen Daten.

1 Einleitung

Arbeit ist für (fast) jeden von uns ein wichtiges und alltägliches Thema. Csikszentmihalyi (1990) sagt „Like other animals, we must spend a large part of our existence making a living: calories needed to fuel the body don't appear magically on the table, and houses and cars don't assemble themselves spontaneously“ (S. 143). Wir müssen also arbeiten um zu (über-) leben. Die Konditionen, unter denen wir dies tun, ändern sich rasch, denn wir leben in einer schnelllebigen Zeit unter dem Einfluss von ständigen Veränderungen und Anpassungen (Rosa, 2013). Ein solcher Wandel ist verstärkt seit der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts auch in der Arbeitswelt zu verzeichnen (Schoon, 2007). In der westlichen Welt kam es zu einer Verschiebung von Handarbeit zu Kopfarbeit und daraus folgend zu mehr Arbeitsstellen in hierarchisch höheren Positionen, welche eine höhere Ausbildung erfordern, was damit bereits eine neue Herausforderung darstellt (Schoon, 2007). Auch die Globalisierung und die Technologisierung der Gesellschaft sowie sich verändernde Arbeits- und Organisationsstrukturen bieten nicht nur neue Möglichkeiten und Chancen, sondern führen ebenfalls zu veränderten Anforderungen und Belastungen (Green & McIntosh, 2001; Rosa, 2013; Schoon, 2007). Daraus folgt, dass man sich mehr anstrengen muss um mit diesen veränderten Bedingungen zurecht zu kommen. So berichten Green und McIntosh (2001), dass es in den 1990er in allen Ländern der Europäischen Union zu einem Anstieg der Arbeitsanstrengung gekommen ist. Die erwähnten gestiegenen Arbeitsanforderungen äußern sich in längeren Arbeitszeiten, erhöhter Anstrengung oder in einer Kombination aus beiden (Green & McIntosh, 2001). Von Angestellten wird erwartet, dass sie sich trotz erhöhter Anforderungen aber bei gleichzeitig weniger Ressourcen der heutigen Welt, welche durch Stellenabbau, schnellen technologischen Fortschritt und Innovationen gekennzeichnet ist, anpassen (Sweetman & Luthans, 2010). Auch die wirtschaftliche Lage trägt zu der Entstehung von neuen Herausforderungen bei, denn wirtschaftlicher Druck und Wettbewerb erfordern besondere Leistungen (Green & McIntosh, 2001). Besonders dabei ist, dass dieser Wettbewerb nicht nur auf Firmenebene stattfindet, sondern auch immer mehr auf individueller Ebene

(Frese & Fay, 2001). Bereits Thibaut und Kelley (1959) stellten fest, dass die Existenz einer Gruppe nur aus dem Mitwirken und der Zufriedenheit der Individuen entsteht und dass das Funktionieren dieser Gruppe sich deswegen aus dem Funktionieren der Individuen ergibt (S. 5). Hieraus wird die Bedeutung der Individuen für eine Organisation deutlich. Um das Funktionieren in der Gruppe, das Engagement und den Einsatz von Angestellten zu erklären, wird die soziale Austauschtheorie in der vorliegenden Arbeit von zentraler Bedeutung sein. Es ist also unter anderem aus unternehmerischer und wirtschaftlicher Perspektive wichtig, MitarbeiterInnen zu beschäftigen, welche auch unter diesen erhöhten Anforderungen bereit und befähigt sind, (gute) Leistungen zu erbringen (Frese & Fay, 2001). Bakker und KollegInnen (2010; 2011) fassen dazu zusammen, dass um als heutiges Unternehmen wettbewerbsfähig zu sein einerseits die besten Talente eingestellt werden müssen, aber andererseits die Angestellten zudem dazu angeregt werden müssen, ihre gesamten Fähigkeiten in ihre Arbeit überhaupt einzubringen. In der vorliegenden Arbeit soll es darum gehen, warum Angestellte (gute) Arbeitsleistungen erbringen. In diesem Zusammenhang soll in der vorliegenden Arbeit Folgendem nachgegangen werden:

- 1. Es stellt sich die Frage, wie eine Arbeitsumgebung so gestaltet werden kann, damit Menschen gute Leistungen erbringen bringen.*
- 2. Es ist zu klären, was dazu führt, dass MitarbeiterInnen engagiert sind.*
- 3. Es soll beleuchtet werden wie sich ein Zusammenspiel von sozialer Unterstützung und Arbeitsengagement auf die Arbeitsleistung auswirkt.*

Auf diese drei Fragen soll hier einleitend eingegangen werden – genauer werden die einzelnen Themen dann in den jeweiligen Kapiteln behandelt.

1. Bezugnehmend auf die erste Frage, *wie eine Arbeitsumgebung so gestaltet werden kann, damit Menschen gute Leistungen erbringen*, zeigt sich Arbeitsengagement als ein relevantes Konzept. Arbeitsengagement ist ein sich entwickelndes, wichtiges Konzept in diesem Zusammenhang (Simpson, 2009), sowohl in der Wirtschaft als auch in der Wissenschaft (Schaufeli & Bakker, 2010), denn es konnte gezeigt werden, dass Arbeitsengagement geschäftlichen Erfolg

antreibt (Schaufeli, 2012). Für Unternehmen zeigt sich folglich die Wichtigkeit, dass sich ihre Angestellten mit der Arbeit verbunden fühlen, Einsatz bringen, einen hohen Anspruch an die Qualität haben, aktiv handeln und engagiert sind (Bakker, Albrecht, & Leiter, 2011; Bakker & Leiter, 2010). Deswegen ist das Konzept des Arbeitsengagements ein zentraler Bestandteil dieser Arbeit. Engagierte MitarbeiterInnen sind unter anderem motiviert, haben Spaß an ihrer Arbeit, sind darin vertieft und konzentriert, zeigen hohe Einsatzbereitschaft und Durchhaltevermögen (Schaufeli, 2012). Betrachtet man die Beschreibung eines Angestellten, der sich durch ein hohes Maß an Arbeitsengagement auszeichnet, also engagiert ist, so macht dies deutlich, warum Engagement der MitarbeiterInnen wichtig für eine Organisation als ganzes werden kann. In den Worten von Schaufeli (2012): „... engaged workers can indeed offer a competitive advantage to organizations“ (Schaufeli, 2012, S. 5). Wenn man also davon ausgeht, dass engagierte MitarbeiterInnen einen wirtschaftlichen Vorteil für Organisationen darstellen, dann kann man dieses Wissen auch dazu nutzen, MitarbeiterInnen so zu fördern und Arbeitsbedingungen herzustellen, welche dafür sorgen, dass MitarbeiterInnen engagiert sind, bleiben oder werden, dadurch gute Leistungen erbringen und somit den geschäftlichen Erfolg antreiben. Demerouti und Cropanzano (2010) fassen zusammen, dass in mehreren Studien gezeigt werden konnte, dass Angestellte gute Arbeitsleistungen erbringen, wenn sie in einer herausfordernden, ressourcenreichen Umgebung arbeiten, da dies ihr Arbeitsengagement erhöht. Daraus wird ersichtlich, dass Organisationen ihren Angestellten diese Bedingungen bieten sollten. Anders herum betrachtet wird ebenfalls die Bedeutung von Arbeitsengagement deutlich, denn Saks, (2006, S. 600) bezieht sich auf Bates (2004), Johnson (2004) und Kowalski (2003) und fasst zusammen, dass etwa die Hälfte der Angestellten in der USA nicht vollständig engagiert sind, oder sogar von der Arbeit entfremdet sind, was für US Unternehmen zu Kosten bzw. Produktivitätseinbußen von \$300 Milliarden pro Jahr führt.

2. Es ist nun jedoch zunächst zu klären, was dazu führt, dass MitarbeiterInnen engagiert sind. Ein relevantes Thema in diesem Zusammenhang sind Arbeitsressourcen. Unter Arbeitsressourcen werden verschiedene Aspekte der

Arbeit verstanden, welche negativen Anforderungen entgegen wirken, dazu beitragen Ziele zu erreichen und persönliche Entwicklung, Wachstum und Lernen fördern (Hakanen, Perhoniemi, & Toppinen-Tanner, 2008). Es konnte bereits gezeigt werden, dass Ressourcen positiv auf Arbeitsengagement wirken und in der Konsequenz ebenfalls zu positiven organisationalen Folgen beitragen (Bakker & Demerouti, 2008; Crawford, Lepine, & Rich, 2010; Hakanen et al., 2008; Tims, Bakker, & Derks, 2012). Es wird bereits hier deutlich, dass sowohl Arbeitsengagement als auch Arbeitsressourcen einen positiven Einfluss auf die Arbeitsleistung von Angestellten haben.

3. Es soll nun in weiterer Folge beleuchtet werden, wie sich ein Zusammenspiel von sozialer Unterstützung und Arbeitsengagement auf die Arbeitsleistung auswirkt, da es in dieser Arbeit darum geht, warum Angestellte (gute) Arbeitsleistungen erbringen. Dazu wird an vorherige Ansätze angeknüpft, welche zeigen konnten, dass Arbeitsengagement die Beziehung zwischen Ressourcen und organisationalen Konsequenzen oder genauer, der Arbeitsleistung, mediiert (Hakanen et al., 2008; Llorens, Bakker, Schaufeli, & Salanova, 2006). Ein Zusammenhang konnte also in vorherigen Studien festgestellt werden (Schaufeli, 2012). An diese Erkenntnisse und den Forschungsbedarf anschließend soll in dieser Studie näher eingegangen werden, indem eine längsschnittliche Betrachtung stattfindet und es ergibt sich folgende Forschungsfrage:

Ist Arbeitsengagement ein Mediator zwischen sozialer Unterstützung und der Arbeitsleistung?

Außerdem soll diese vorliegende Arbeit durch ihre Thematik einen Beitrag zur positiven Arbeits- und Gesundheitspsychologie leisten, denn bis dato beschäftigen sich die meisten psychologischen Forschungsfragen im Arbeitskontext mit negativen Themen, wie Schwächen, Burnout, Nichtfunktionieren und negativen Emotionen (Schaufeli & Bakker, 2004a, 2010; Sweetman & Luthans, 2010). Seligman und Csikszentmihalyi (2000) begründen dies damit, dass Menschen negative Emotionen und Erfahrungen dringender erscheinen und diese somit die positiven überschatten. Sie halten fest, „...we want to suggest that the time is finally right for positive psychology“ (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, S. 13).

Mittlerweile gibt es einen Trend hin zur positiven Psychologie, welcher menschliche Stärken und optimales Funktionieren im Fokus hat und diese gewinnt immer mehr an Bedeutung (Schaufeli, Salanova, Bakker, & González-Romá, 2002; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Die vorliegende Arbeit soll hierzu ihren Beitrag leisten.

2 Theoretischer Hintergrund

Der nachfolgende theoretische Hintergrund soll verdeutlichen, wie es zu der Forschungsfrage gekommen ist und warum diese von (praktischer) Bedeutung ist. Dazu werden die grundlegenden Konstrukte des Forschungsmodells, deren Relevanz und Bezug zueinander erläutert.

2.1 Arbeitsressourcen im Job Demands-Resources Modell

In dieser Studie soll der Einfluss von Arbeitsengagement und sozialer Unterstützung als spezielle Arbeitsressource auf die Arbeitsleistung von Angestellten untersucht werden. Es sollen theoretische und praktische Erkenntnisse gegeben werden, welche in der realen Arbeitswelt implementiert werden können und wodurch die Arbeitswelt verbessert werden kann. Das Job Demands-Resources Modell (JD-R Modell) eignet sich deswegen aus zwei wesentlichen Gründen als grundlegendes Modell für diese Studie:

Erstens enthält das JD-R Modell alle studienrelevanten Konstrukte und ist sowohl ein geeignetes als auch beliebtes Model zu Erklärung von Arbeitsengagement und Arbeitsleistung (Bakker & Demerouti, 2008; Bakker, 2011; Schaufeli, 2012). Zweitens kann das JD-R Modell vom Human Ressource Management als Instrument genutzt werden, um Arbeitsleistung und Wohlbefinden von Angestellten zu verbessern (Bakker & Demerouti, 2007).

Das JD-R Modell stammt ursprünglich aus der Burnoutforschung und wurde von Demerouti, Bakker, Nachreiner und Schaufeli (2001) in diesem Kontext entwickelt. Es soll die Beziehung zwischen Arbeitsbedingungen und Wohlbefinden erklären. Dabei wird davon ausgegangen, dass jeder Beruf mit arbeitsbezogenem Stress behaftet ist (Demerouti et al., 2001). Alle Berufe finden unter gewissen Arbeitsbedingungen statt und haben somit verschiedene Arbeitscharakteristiken. Das JD-R Modell geht davon aus, dass all diese Arbeitscharakteristiken, unabhängig von der Berufsgruppe, in zwei Klassen eingeteilt werden können – *Arbeitsressourcen* und *Arbeitsanforderungen* – welche in unterschiedlicher Weise

zu bestimmten Konsequenzen, wie zum Beispiel Erschöpfung oder Arbeitsengagement führen (Demerouti et al., 2001; Hakanen & Roodt, 2010; Tims et al., 2012). Die zwei Klassen – Arbeitsanforderungen und Ressourcen – sollen nun erläutert werden.

Arbeitsanforderungen enthalten Aspekte wie Arbeitsumfang, Zeitdruck oder schwierige Arbeitsbedingungen und beziehen sich damit auf die physischen, sozialen oder organisationalen Aspekte der Arbeit, welche physische oder mentale Anstrengung erfordern und deswegen mit psychologischen Kosten, wie zum Beispiel Erschöpfung, Energieverlust oder Burnout in Verbindung gebracht werden können (Crawford et al., 2010; Demerouti et al., 2001; Hakanen et al., 2008).

Ressourcen, der Gegenpol der Arbeitsanforderungen, sind kurz gesagt, verschiedene Aspekte der Arbeit sind, die sich auf unterschiedliche Weise positiv auf den/die MitarbeiterIn auswirken (Demerouti et al., 2001). Ressourcen haben einen Einfluss auf das Wohlbefinden, was mittlerweile unbestritten und anerkannt ist (Hakanen et al., 2008). Unter Ressourcen sind sowohl persönliche Ressourcen, als auch Arbeitsressourcen zu verstehen. Der Fokus dieser Arbeit liegt jedoch auf den Arbeitsressourcen, was erstens dadurch zu begründen ist, dass es sich bei dieser Studie um eine Untersuchung im Arbeitskontext handelt und zweitens konnte bereits gezeigt werden, dass beide Arten von Ressourcen zusammen aber auch unabhängig voneinander einen positiven Einfluss auf Arbeitsengagement haben (Bakker, 2011). Dies ermöglicht es in dieser Arbeit ausschließlich die Betrachtung der Arbeitsressourcen einzubeziehen.

Arbeitsressourcen beziehen sich auf physische, soziale oder organisationale Aspekte der Arbeit, welche auf drei Wegen Einfluss auf das Individuum nehmen (Demerouti et al., 2001). Dieser Einfluss kann einerseits dazu beitragen, Arbeitsbelastungen und die daraus möglicherweise entstehenden psychologischen oder physiologischen Konsequenzen zu reduzieren (Demerouti et al., 2001). Arbeitsressourcen können weiters dazu beitragen, Arbeitsziele zu erreichen und letztendlich können sie persönliches Wachstum, Lernen und

Weiterentwicklung fördern (Bakker & Demerouti, 2008; Bakker, 2011; Demerouti et al., 2001). Arbeitsressourcen gibt es auf verschiedenen Ebenen. Diese Ebenen sind a) die Organisation, b) zwischenmenschliche oder soziale Beziehungen, c) die Organisation der Arbeit, d) Aufgaben (Bakker & Demerouti, 2007; Hakanen & Roodt, 2010). Arbeitsressourcen der Organisation können zum Beispiel der Verdienst oder die Arbeitsplatzsicherheit sein. Eine zwischenmenschliche Ressource stellt die soziale Unterstützung durch KollegInnen oder Vorgesetzte dar. Klare Rollenverteilung und Entscheidungsbeteiligung sind mögliche Ressourcen der Organisation der Arbeit. Als Ressource der Aufgabe sind zum Beispiel Autonomie und Feedback zur eigenen Leistung zu nennen (Hakanen & Roodt, 2010). Außerdem können Arbeitsressourcen auch intrinsischer oder extrinsischer motivationaler Natur sein (Bakker, 2011; Demerouti et al., 2001). Unter intrinsischen Ressourcen kann man kognitive Funktionen und Verhaltensmuster verstehen, weil sie zum Beispiel Lernen und persönliche Entwicklung fördern und dies für Individuen erstrebenswert ist (Bakker, 2011; Demerouti et al., 2001). Organisationale oder soziale Faktoren sind als extrinsische Ressourcen zu verstehen, weil zum Beispiel die Unterstützung von KollegInnen die Zielerreichung wahrscheinlicher machen (Bakker, 2011; Demerouti et al., 2001). In dieser Arbeit soll der Fokus auf den extrinsischen Arbeitsressourcen liegen, da bereits Demerouti et al. (2001) feststellten, dass es keinen Konsensus darüber gibt, welche intrinsischen Ressourcen stabil oder situationsunabhängig sind und welche durch Arbeitscharakteristiken verändert werden können (S. 501). Schaufeli (2012) fasst die aus bisherigen Studien als wichtig hervorgegangenen Arbeitsressourcen, die einen Einfluss auf Arbeitsengagement haben, zusammen. Gleichzeitig macht er deutlich, dass die Arbeitsressourcen, welche schlussendlich einen Einfluss auf Arbeitsengagement haben, auch von Firma zu Firma etwas variieren können. Als generell einflussreich stellten sich die Möglichkeit zur Weiterentwicklung, Feedback zur eigenen Arbeitsleistung, Autonomie, unterschiedliche Anforderungen, transformationale Führung, Gerechtigkeit und soziale Unterstützung durch KollegInnen und Vorgesetzten heraus (Hakanen et al., 2008; Schaufeli, 2012). Aufgrund der positiven Wirkung von Arbeitsressourcen auf das

Arbeitsengagement und auf die Arbeitsleistung wird ihre Relevanz für die vorliegende Arbeit deutlich.

Nach dem ursprünglichen JD-R Modell (2001) führen hohe Arbeitsanforderungen zu *Erschöpfung* und verminderte Arbeitsressourcen zur *Loslösung bzw. Abkopplung* und die Kombination aus beidem führt zur Entstehung eines *Burnout Syndroms* (Demerouti et al., 2001).

Bei *Burnout* handelt es sich um die Reaktion auf chronischen beruflichen Stress, die sich durch emotionale Erschöpfung, Zynismus und verminderte Leistungsfähigkeit (professional efficacy) auszeichnet (González-Romá, Schaufeli, Bakker, & Lloret, 2006, S. 166). Burnout ist ein Konzept, welches ursprünglich den humanitären Berufen wie Sozialarbeit und Berufen im Gesundheits- oder Bildungswesen zugeschrieben wurde (Schaufeli, Salanova, et al., 2002).

Laut Schaufeli et al. (2002) sind in der Burnoutforschung zwei Trends zu beobachten: Zum einen wurde das Konzept von Burnout auf sämtliche Berufsgruppen ausgeweitet, und zweitens bewegt sich die Burnoutforschung immer mehr der positiven Seite, dem Arbeitsengagement zu. In diesem Sinne nahmen Bakker und Demerouti (2007) eine Erweiterung des JD-R Modells von Demerouti et al. (2001) vor, um mit dem JD-R Modell nicht nur Burnout zu erklären. Sie schufen damit ein flexibleres Modell, welches auch den Antipode von Burnout – Arbeitsengagement – in den Fokus stellt. Das erweiterte Modell zeichnet sich durch einen Zweifachprozess und durch Interaktionen aus. Mit dem *Zweifachprozess* sind zwei zugrundeliegende psychologische Prozesse gemeint, welche eine Rolle bei der Wirkung von Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen spielen. Beim ersten Prozess führen Anforderungen zu Belastungen und daraufhin zu organisationalen Auswirkungen wie beispielsweise Erschöpfung (Bakker & Demerouti, 2007). Beim zweiten Prozess wird angenommen, dass Arbeitsressourcen ein Motivationspotential haben, welches zu positiven organisationalen Auswirkungen wie Arbeitsengagement und guter Arbeitsleistung führt. Dieses Motivationspotential kann intrinsischer oder extrinsischer Natur sein (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker, 2011; Demerouti et al., 2001).

Die *Interaktionen*, durch welche sich das erweiterte JD-R Modell von Bakker und Demerouti (2007a) auszeichnet, finden zwischen Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen statt. Von diesen Interaktionen sind die Entwicklung von Belastung sowie die Entwicklung von Motivation abhängig (Bakker & Demerouti, 2007). Außerdem wird davon ausgegangen, dass Arbeitsressourcen den Einfluss von Arbeitsanforderungen auf Belastungen lindern (Bakker & Demerouti, 2007). Abbildung 1 zeigt die verschiedenen Interaktionen und die zwei grundlegenden Prozesse innerhalb des JD-R Modells.

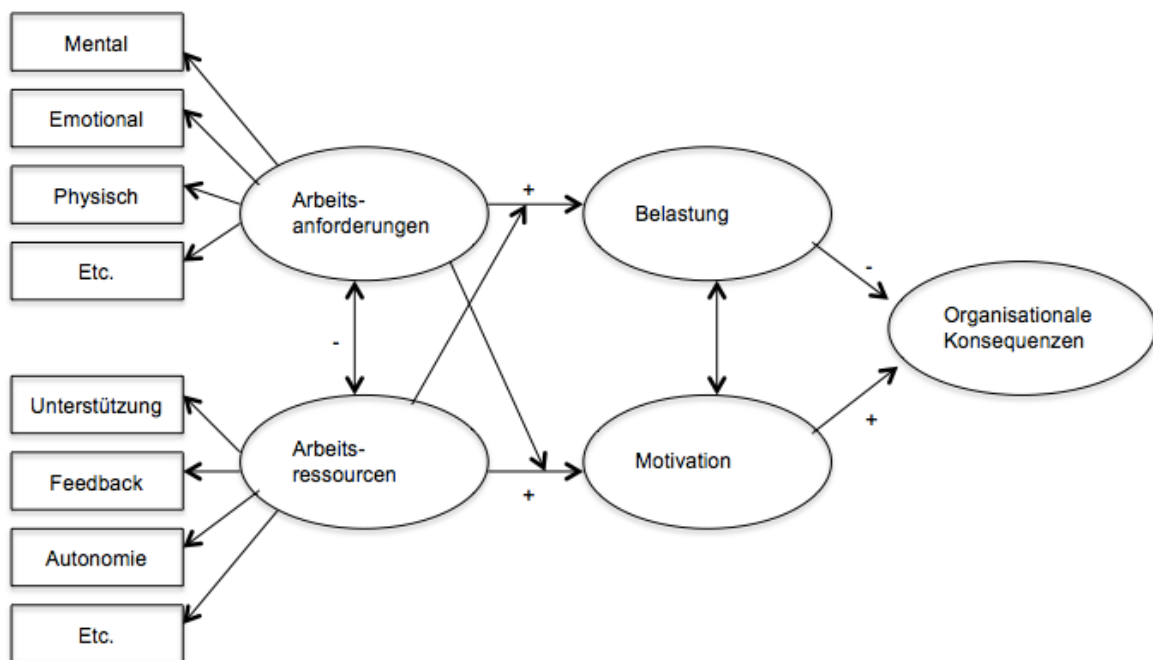


Abbildung 1: Job Demands-Resources Modell nach Bakker und Demerouti (2007)

Bakker und Demerouti (2008) haben das JD-R Modell noch einmal erweitert, indem sie das Modell einerseits um zwei weitere Annahmen ergänzt haben:

Bei der ersten Annahme lösen Arbeitsressourcen einen motivationalen Prozess aus, welcher zu Arbeitsengagement führt und in der Konsequenz zu erhöhter Arbeitsleistung. Diese Annahme ist von zentraler Bedeutung für die vorliegende Arbeit und spiegelt sich in den später dargestellten studienrelevanten Hypothesen wieder. Die zweite Annahme geht davon aus, dass Arbeitsressourcen salient

werden und stärkeren Einfluss haben, wenn Individuen hohen Arbeitsanforderungen ausgesetzt sind (Bakker & Demerouti, 2007, 2008; Bakker, 2011). Andererseits haben sie, und auch andere KollegInnen, festgestellt, dass Arbeitsressourcen unabhängig, aber auch in Kombination mit persönlichen Ressourcen, Arbeitsengagement positiv beeinflussen (Bakker & Demerouti, 2008; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009a, 2009b). Deswegen wurde das Modell um persönliche Ressourcen ergänzt. Außerdem postulieren sie einen positiven, sich aufschaukelnden Kreislauf: Angestellte die engagiert sind und gute Arbeit leisten sind in der Lage, ihre eigenen Ressourcen zu erschaffen, was sich dann wiederum förderlich auf ihr Arbeitsengagement auswirkt und somit über die Zeit hinweg zu einem positiven, sich aufschaukelnden Kreislauf führt (Bakker & Demerouti, 2008, S. 218). Dieses erweiterte JD-R Modell ist in Abbildung 2 dargestellt. Von Bedeutung für die vorliegende Arbeit ist jedoch nur der Prozess des Modells, in welchem Arbeitsressourcen einen motivationalen Prozess auslösen, welcher zu Arbeitsengagement führt und in der Konsequenz zu erhöhter Arbeitsleistung. Dieser Prozess ist im Modell hervorgehoben.

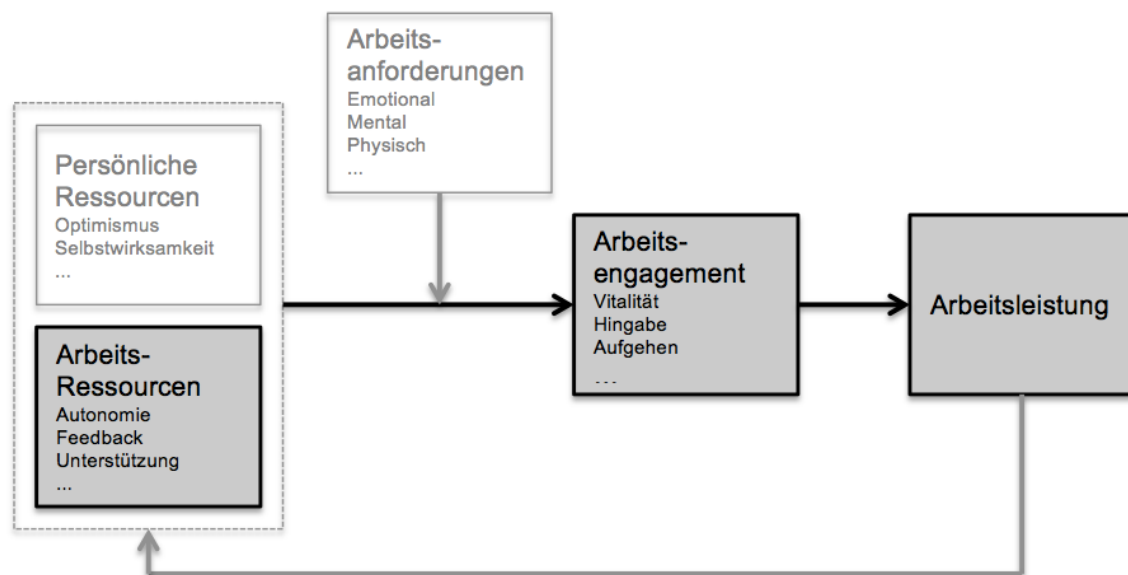


Abbildung 2: Erweitertes JD-R Modell in Anlehnung an Bakker und Demerouti (2008)

Wie eben beschrieben, wurde das JD-R Modell über die Jahre hinweg einigen Erweiterungen unterzogen, indem schrittweise zusätzliche Bedingungsvariablen

(persönliche Ressourcen) und Moderatoren (z.B. job crafting) hinzugefügt, die organisationalen Konsequenzen (outcomes) erweitert (statt nur Burnout und Engagement, nun auch u.a. Commitment, Arbeitsleistung und persönliche Initiative) und eine integrative Version des Modells geschaffen wurden (Bakker & Demerouti, 2007, 2008; Bakker, 2011; Schaufeli & Bakker, 2010). Im Zuge dieser Erweiterungen und der damit einhergehenden Forschung konnte gezeigt werden, dass sich das JD-R Modell eignet, um verschiedene organisationale Konsequenzen, wie Commitment (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004a), Extrarollenverhalten (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004), persönliche Initiative (M. Salanova & Schaufeli, 2008), Kreativität (Bakker & Xanthopoulou, 2013), finanzieller Ertrag (Xanthopoulou et al., 2009b) und Arbeitsleistung (Marisa Salanova, Agut, & Peiró, 2005), Leistung (Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008), Überschneidung von Arbeits- und Privatleben, (Bakker, ten Brummelhuis, Prins, & Van der Heijden, 2011) und Arbeitszufriedenheit (Llorens, Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2007) vorherzusagen, sowie dass Ressourcen dabei eine wesentliche Rolle spielen (Bakker & Demerouti, 2007).

In dieser Arbeit liegt das Forschungsinteresse auf Arbeitsengagement, Arbeitsleistung und auf der Ressource der sozialen Unterstützung im Arbeitskontext. Warum dies so ist und worum es sich bei sozialer Unterstützung genau handelt, wird deswegen im Folgenden erläutert. Aufgrund der Tatsache, dass das JD-R Modell alle studienrelevanten Konstrukte enthält und diese außerdem miteinander in Bezug setzt, sowie unter Berücksichtigung der bisherigen empirischen Befunde zu den organisationalen Konsequenzen, welche durch das JD-R Modell vorhergesagt werden können, nehme ich das JD-R Modell als Grundlage für die Forschungsfrage und das Forschungsmodell der vorliegenden Arbeit.

2.2 Soziale Unterstützung als spezielle Arbeitsressource

Nachdem oben erläutert wurde, was unter Arbeitsressourcen zu verstehen ist, liegt der Fokus nun auf einer Arbeitsressource im Speziellen – der sozialen Unterstützung.

Soziale Unterstützung im Arbeitskontext bezieht sich auf den Grad bzw. das Ausmaß, in dem Individuen eine positive soziale Beziehung mit anderen auf der Arbeit wahrnehmen (Wiesenfeld, Raghuram, & Garud, 2001) und sie ist als eine Arbeitsressource zu klassifizieren (Bakker, 2011; Demerouti et al., 2001; Hakanen & Roodt, 2010).

Zur Erklärung warum soziale Unterstützung als Ressource für diese Studie ausgewählt wurde, ist zuerst grundlegend zu sagen, dass es in dieser Studie um Angestellte geht, was folglich in der Konsequenz bedeutet, dass ein/e Angestellte/r nicht alleine arbeitet. Es muss mindestens eine Bezugsperson – eine Vorgesetzte oder einen Vorgesetzten geben. Üblicherweise kommen noch KollegInnen hinzu. Angestellte sind folglich automatisch Teil einer Dyade oder sogar eines Teams oder einer Gruppe. Interaktionen mit einer oder mehreren Bezugsperson(en) sind also unabdinglich. Um es mit den Worten von Watzlawick zu sagen: „*Man kann nicht nicht kommunizieren*“ (Watzlawick, Beavin, & Jackson, 2007, S. 53). Angestellte sind also wie deutlich wird zwangsläufig Teil eines interaktiven Kollektivs oder einer interaktiven Gruppe. Da dies eine wesentliche Ausgangslage darstellt, rückte soziale Unterstützung als eine Art von Interaktion und als Arbeitsressource in das Forschungsinteresse für die vorliegende Arbeit.

Dabei ist die Bedeutung von Gruppen und Gruppenzugehörigkeit grundlegend, weshalb im Folgenden kurz auf die Bedeutung von Gruppenzugehörigkeit und deren Funktionen eingegangen werden soll. Menschen haben Bedürfnisse und Gruppen bzw. die Mitgliedschaft in einer Gruppe hat wichtige Funktionen um einige dieser Bedürfnisse zu erfüllen (Nijstad, 2009). Nach Baumeister und Leary (1995) ist es allen Menschen angeboren stabile, starke und positive Beziehungen bilden und aufrecht erhalten zu wollen – also ein Bedürfnis nach Zugehörigkeit zu

haben. Auch im Arbeitskontext, in dem Angestellte Mitglied einer mehr oder weniger verbundenen Gruppe sind, verspüren die Angestellten ein Bedürfnis nach Zugehörigkeit und streben nach positiven Kontakten, denn laut Baumeister und Leary (1995) kann sich dieses Bedürfnis auf jede Person richten. Es ist jedoch relativ schwierig zu definieren, was eine Gruppe ist und es gibt viele verschiedene Ansichten dazu (Nijstad, 2009). Nijstad (2009) schlägt deswegen vor, dass es ratsamer wäre, sich dem Begriff der *Entitativität*, auch als „groupiness“ zu verstehen, zu Nutze zu machen. Er bezieht sich auf Campbell (1958) und fasst zusammen, dass es sich bei *Entitativität* um den Grad handelt, zu dem sich ein Kollektiv von Leuten mehr oder weniger miteinander verbunden fühlt. Nijstad (2009) fasst weiter zusammen, dass es gewisse Werte in einem Kollektiv gibt, welche dieses mehr entitativ machen, abhängig davon wie viele und in welchem Ausmaß diese Werte in dem jeweiligen Kollektiv vorhanden sind. Als wichtigster Prädiktor für Entitativität wurde die Interaktion unter den Mitgliedern festgestellt – ein höheres Ausmaß an Interaktion war mit einem höheren Ausmaß an zugeschriebener Entitativität verbunden (Lickel et al., 2000).

Zusammenfassend lässt sich demnach sagen, dass Angestellte ihr Arbeitsumfeld, bestehend aus mehreren Personen, als mehr oder weniger zusammengehörig empfinden und die Interaktion spielt dabei eine wesentliche Rolle. Sich gegenseitig zu unterstützen ist klarerweise auch eine Art der Interaktion. Da sich Angestellte jedoch mit den KollegInnen oder Vorgesetzten oft nicht so nahe stehen, wie dies der Fall bei Freunden oder Familie wäre, ist auch das Ausmaß an sozialer Unterstützung, das geboten und empfangen wird, oft ein anderes. Die alleinige Tatsache, dass es Interaktionen zwischen den Angestellten gibt, bedeutet nicht in der Konsequenz, dass sich diese Angestellten auch gegenseitig unterstützen. Sich gegenseitig zu unterstützen ist ein Geben und ein Nehmen und kann durch die soziale Austauschtheorie erklärt werden, auf welche im nächsten Abschnitt eingegangen wird.

Zunächst ist jedoch noch zu betonen, dass soziale Unterstützung eine wichtige Ressource in vielen Lebensbereichen ist und nach Baumeister und Leary (1995) gehen das erwähnte Bedürfnis nach Zugehörigkeit und soziale Unterstützung

miteinander einher, denn ohne bedeutungsvolle Beziehung gibt es keine Unterstützung und ohne Unterstützung keine bedeutungsvolle Beziehung. Baumeister und Leary (1995) fassen in ihrem Artikel außerdem zusammen, dass unser Wohlbefinden und ob wir glücklich sind oder nicht stark davon abhängig sind, ob wir unterstützende Kontakte haben und dass die empfangene Unterstützung uns einen Puffer gegen Stress und Krankheit bietet. Als ein Beispiel, welches die Wichtigkeit von sozialer Unterstützung deutlich erkennbar macht, nennen sie die Unterstützung durch eine/n PsychotherapeutIn, denn diese/r trägt durch seine/ihre Unterstützung und bedingungslose Anerkennung zum Aufbau von Wohlbefinden bei (Baumeister & Leary, 1995). Menschen mit starken und demnach unterstützenden Beziehungen sind gesünder, glücklicher und können leichter mit Stress umgehen (Baumeister & Leary, 1995). Auch in Zeiten der Krankheit, wie zum Beispiel bei Krebspatienten, wird soziale Unterstützung, vor allem in Form von emotionaler Unterstützung, als besonders wichtig empfunden (Slevin et al., 1996). Ebenfalls im Arbeitskontext ist soziale Unterstützung eine wichtige Ressource um beispielsweise Arbeitsanforderungen zu bewältigen und das Stresslevel zu reduzieren (Gray-Stanley & Muramatsu, 2011) und Burnout zu verhindern (Ito, Kurita, & Shiiya, 1999).

Im Folgenden soll nun erörtert werden wie sich das Vorhandensein von sozialer Unterstützung erklären lässt. Dazu dient die soziale Austauschtheorie.

2.3 Ein Geben und Nehmen – Die soziale Austauschtheorie

Aus dem oben geschilderten folgt, Interaktionsprozesse und Kommunikation im Arbeitskontext sind unabdinglich. Interaktionsprozesse können als Austauschprozesse von positiven und negativen Reizen verstanden werden. Auch soziale Unterstützung ist eine Art Austauschprozess. Herkner (2001) beschreibt den Austauschprozess zwischen zwei Personen. Ein solcher Austauschprozess laut Herkner (2001, S. 396,397) sieht folgendermaßen aus: wenn eine Person einer anderen Person etwas Anerkennendes sagt, ihr beispielsweise ein Kompliment gibt, dann ist dies für die angesprochene Person meistens angenehm und sie kann auf verschiedene Weise reagieren. Eine Möglichkeit wäre sich für

das Kompliment zu bedanken, also freundliche Zuwendung zu zeigen. Dies stellt einen positiven Reiz dar und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass der/die KomplimentgeberIn auch in Zukunft Bestätigung geben wird. Eine zweite Möglichkeit wäre jedoch, sich von dem/der KomplimentgeberIn abzuwenden oder gar aggressiv zu reagieren. Dies würde einen negativen Reiz darstellen und die Wahrscheinlichkeit für zukünftige Anerkennung durch den/die KomplimentgeberIn sinkt.

Dieser Ansatz von sozialen Austauschprozessen wurde von verschiedenen ForscherInnen erarbeitet (für eine Zusammenfassung siehe Herkner, 2001) und ist im Allgemeinen unter der Bezeichnung *soziale Austauschtheorie (SAT)* bekannt. Als Begründer dieser Theorie sollen hier jedoch Thibaut und Kelley (1959) genannt werden, welche argumentieren, dass soziale Beziehungen (innerhalb der Gruppe) uns helfen unsere individuellen Bedürfnisse, wie das oben erwähnte Bedürfnis nach Zugehörigkeit, zu erfüllen und dass dies in Form von sozialen, reziproken Austauschprozessen stattfindet. Thibaut und Kelley (1959) sagen auf den Punkt gebracht, dass das meiste sozial bedeutsame Verhalten nicht wiederholt wird, solange es nicht bestärkt oder in einer Art und Weise belohnt wird (S. 5). Diese Austauschprozesse bestehen aber nicht nur aus Reizen, sondern können auch materielle Dinge (z.B. ein Buch verleihen), zwischenmenschliche Hilfe (z.B. einer Freundin beim Umzug helfen) oder psychologische Werte (wie Freundschaft, Liebe oder Anerkennung) enthalten (Nijstad, 2009). Hier wird deutlich, dass soziale Unterstützung sowohl ein Austauschprozess als auch ein Austauschgut – ein Geben und ein Nehmen – ist. Nijstad (2009) fasst aus bisherigen Erkenntnissen weiter zusammen, dass diese Austauschprozesse effektiver sind, je stabiler die Gruppe in sich ist. Eine der Kernaussagen der SAT ist, dass Beziehungen sich über die Zeit hinweg in vertrauensvolle, loyale und gegenseitige Bindungen entwickeln, solange beide Parteien die „Regeln“ des Austauschprinzips befolgen (Saks, 2006). An dieser Stelle wird in der vorliegenden Arbeit daraus schlussfolgernd angenommen, dass die Nähe zwischen zwei oder mehreren Personen, das Ausmaß an Austausch bestimmt. Kennen sich Personen bereits lange oder haben viel, regelmäßigen und engen Kontakt, tauschen sie mehr miteinander (aus), was dazu führt, dass diese

Beziehung vertrauensvoller und enger wird und beide Parteien bereit sind auch noch mehr zu geben. Die soziale Unterstützung ist in engeren Beziehungen, wie zum Beispiel bei KollegInnen, demnach als höher zu erwarten, als in entfernteren Beziehungen, wie das Verhältnis zwischen Angestellten und Vorgesetzten höherer Ebenen. Diese Annahme ist von zentraler Bedeutung für die vorliegende Arbeit und spiegelt sich in den später aufgestellten Hypothesen wieder. Die SAT wird aufgrund ihres Erklärungswertes in der vorliegenden Arbeit als theoretische Grundlage verwendet, um die Zusammenhänge der studienrelevanten Konstrukte, so wie sie im JD-R Modell und im Forschungsmodell dieser Arbeit angenommen werden, zu erklären.

Das Vorhandensein und das Ausmaß von sozialer Unterstützung, als Teil des Arbeitskontextes, können also variieren und Angestellte nehmen dies unterschiedlich wahr. Dieses variierende Ausmaß von sozialer Unterstützung trägt damit unterschiedlich zur Wahrnehmung des Arbeitskontextes bei. Kahn (1990) nimmt an, dass es unter anderem die individuelle Wahrnehmung des Arbeitskontextes ist, welche Einfluss auf die Bereitschaft, sich zu engagieren, hat. An Kahn (1990) anschließend soll in der vorliegenden Arbeit im Folgenden auf Arbeitsengagement eingegangen werden.

2.4 Arbeitsengagement

In diesem Teil der Arbeit soll ein Einblick gegeben werden, was unter Arbeitsengagement (englisch: work engagement) zu verstehen ist. Dazu werden verschiedene Definitionen gegeben. Außerdem soll gezeigt werden, wie sich das Konzept des Arbeitsengagements entwickelt hat und wie es sich von ähnlichen Konzepten unterscheidet. Abschließend wird erläutert, warum Arbeitsengagement von praktischer Bedeutung ist.

2.4.1 Annäherung an den Begriff von Arbeitsengagement

Erstmals wurde Engagement im Arbeitskontext von Kahn (1990) konzeptualisiert (Crawford et al., 2010; Schaufeli, 2012). Kahn (1990) beschreibt Engagement als ein einzigartiges und wichtiges motivationales Konzept, indem er Engagement

definiert "... as the harnessing of organization members' selves to their work roles; in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, and emotionally during role performance" (S. 694).

Simpson (2009) identifiziert in ihrem Review zum Thema Engagement im Arbeitskontext vier aktuelle relevante Strömungen in der Engagement-Forschung, welche unterschiedliche Engagement-Modelle bzw. Engagement-Definitionen hervorgebracht haben. Als Grundlage ihres Reviews dienten von ExpertInnen begutachtete Studien (peer-reviewed), welche in dem Zeitraum von 1992 bis 2007 in wirtschafts- und organisationspsychologischen Journalen oder in Pflegejournalen veröffentlicht wurden. Einbezogen wurden unterschiedliche Berufsgruppen. Die vier Strömungen haben unterschiedliche Zugänge zu Engagement sowie verschiedene Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren. Unter den vier Strömungen sind *persönliches Engagement*, *Angestelltenengagement*, *Burnout/Engagement* und *Arbeitsengagement* zu verstehen. Arbeitsengagement ist das Konstrukt, was sich zeitlich als letztes entwickelt hat. Zunächst gab es Modelle, welche sich allgemeiner mit Engagement im Arbeitskontext befasst haben. Da es in der vorliegenden Arbeit jedoch um Arbeitsengagement geht, wird auf dieses zuerst eingegangen. Der Vollständigkeit halber werden die anderen Modelle von Engagement im folgenden Kapitel erläutert.

Mittlerweile gibt es viele Definitionen und Betrachtungen von Arbeitsengagement und es gilt als ein beliebtes Konzept, sowohl in der Wirtschaft als auch in der Wissenschaft (Schaufeli & Bakker, 2010; Schaufeli, 2012). Nach Schaufeli und Bakker (2010) gibt es jedoch keine einheitliche Definition, auf die sich WissenschaftlerInnen des Feldes einigen konnten. Rich, Lepine und Crawford (2010) beziehen sich auf Kahn (1990) und fassen zusammen, dass Engagiertsein sich nicht alleinig durch kognitive Aufmerksamkeit *oder* den Ausdruck von positiven Emotionen *oder* das direkte Ausführen einer Aufgabe auszeichnet. Vielmehr geht es bei Arbeitsengagement um das simultane Einbringen von genau diesen kognitiven, emotionalen und physischen Energien bei der Bewältigung einer Aufgabe oder einer Arbeit (Rich et al., 2010). Nach Schaufeli und Bakker

(2010) ist bei Arbeitsengagement wesentlich, dass sich dieses auf die Beziehung der Angestellten zu ihrer Arbeit bzw. Tätigkeit bezieht.

Bakker und Bal (2010) sowie Bakker, Schaufeli, Leiter und Taris (2008) fassen zusammen, dass die derzeit am weitesten verbreitete und valideste Definition von Arbeitsengagement von Schaufeli und KollegInnen kommt:

Arbeitsengagement kann definiert werden als eine positive, erfüllende und motivationale Einstellung zu der Arbeit, welche charakterisiert wird durch drei Komponenten: *Vigor*, *Dedication* und *Absorption* (Schaufeli, Salanova, et al., 2002; Schaufeli, 2012; Torrente, Salanova, Llorens, & Schaufeli, 2012). Engagement richtet sich dabei jedoch nicht auf ein bestimmtes Objekt, Individuum, Verhalten oder Event und ist außerdem nicht kurzfristig, sondern vielmehr ein beständiger und allgegenwärtiger affektiv-kognitiver Zustand (Schaufeli et al., 2002). Es gilt nun also zunächst zu erklären, was unter den drei Komponenten Vigor, Dedication und Absorption zu verstehen ist.

Vigor, oder übersetzt ins Deutsche, *Vitalität*, ist die verhaltensenergetische Komponente. Sie zeichnet sich sowohl durch ein hohes Level an Energie und Resilienz während der Arbeit, als auch durch starkes Durchhaltevermögen und Einsatzbereitschaft aus (Schaufeli, Salanova, et al., 2002; Schaufeli, 2012). *Dedication* (Deutsch: *Hingabe*) ist die emotionale Komponente von Arbeitsengagement und bezieht sich auf die Hingabe und das Eingebundensein in die eigene Arbeit, welches bei engagierten MitarbeiterInnen hoch ist (Schaufeli, Salanova, et al., 2002; Schaufeli, 2012). Es wird Bedeutung, Enthusiasmus, Inspiration, Stolz und Herausforderung bei der Arbeit wahrgenommen (Schaufeli, Salanova, et al., 2002; Schaufeli, 2012). Die kognitive Komponente ist *Absorption* und unter ihr ist das *Aufgehen in der Arbeit* zu verstehen. Dabei sind MitarbeiterInnen voll konzentriert und in die Arbeit vertieft, wobei die Zeit schnell zu verfliegen scheint und es ihnen schwer fällt, sich von der Arbeit zu lösen, wobei dieser Zustand tiefgreifend und anhaltend ist (Schaufeli, Salanova, et al., 2002; Schaufeli, 2012).

Diese Definition von Arbeitsengagement bietet die Grundlage für die vorliegende Arbeit und folglich wird Arbeitsengagement hier in diesem Sinne verstanden und behandelt. Wichtig zu erwähnen ist, dass diese Definition von Arbeitsengagement meistens im Rahmen des JD-R Modells betrachtet wird (Simpson, 2009), so auch in der vorliegenden Studie. Um zu verdeutlichen, dass es sich bei der Definition von Arbeitsengagement um eine distinkte Definition handelt, sollen im folgenden die drei anderen von Simpson (2009) identifizierten Definitionen von Engagement im Arbeitskontext gegeben werden, denn diese sind von Arbeitsengagement zu unterscheiden.

2.4.2 Abgrenzung von Arbeitsengagement zu anderen Definitionen von Engagement im Arbeitskontext

Wie oben erwähnt gibt es verschiedene Möglichkeiten Engagement im Arbeitskontext zu definieren. Simpson (2009) identifizierte vier aktuell relevante Strömungen in der Engagement-Forschung. Arbeitsengagement, welches sich zeitlich betrachtet als letztes entwickelt hat, wurde bereits erläutert. Die anderen drei von Simpson (2009) in ihrem Review zum Thema Engagement im Arbeitskontext identifizierten aktuell relevanten Strömungen in der Engagement-Forschung werden im Folgenden erläutert.

1) Persönliches Engagement: "Model of personal Engagement" von Kahn (1990)

Kahn (1990) definiert persönliches Engagement als "the simultaneous employment and expression of a person's 'preferred self' in task behaviors that promote connections to work and to others, personal presence (physical, cognitive, and emotional) and active, full role performances" (S. 700). Simpson (2009) beschreibt persönliches Engagement beziehungsweise auf Kahn (1990) als das sich selber physisch, kognitiv und emotional bei der Rollenerfüllung in der Arbeit auszudrücken und einzubringen. „When engaged, an employee is understood to be physically involved, cognitively vigilant, and emotionally connected“ (Simpson, 2009, S. 1018). Laut Kahn (1990) stellen Angestellte sich drei Fragen bevor sie sich bei der Arbeit engagieren: 1) Wie bedeutungsvoll ist es für mich, mich dieser Aufgabe zu widmen?, 2) wie sicher ist es für mich, dies zu

tun? und 3) wie verfügbar bin ich? (S. 703). Diesen drei Fragen werden drei Bedingungen für Engagement zugeordnet: *psychologische Bedeutung* (definiert als die Wahrnehmung von Arbeits- oder Organisationsfaktoren, welche eine Anregung darstellen sich zu engagieren), *Sicherheit* (definiert als die Wahrnehmung von einem Sozialsystem und positiven, stabilen Beziehungen) und *Verfügbarkeit* (definiert als die Wahrnehmung von physischen, psychischen oder emotionalen Ressourcen) (Kahn, 1990; Rich et al., 2010; Simpson, 2009). Simpson (2009) beschreibt dieses Modell als eher breiter aufgestellt und fasst zusammen, dass die Voraussetzungen für *Bedeutung*, *Sicherheit* und *Verfügbarkeit* nach Ansicht dieses Modells sowohl im individuellen als auch im Arbeitskontext liegen.

2) *Burnout/Engagement: „Work Life Model“ von Maslach und Leiter (1997)*

Dieses Modell beschreibt den Ansatz von Maslach und Leiter (1997), in dem Burnout und Engagement Gegensätze auf einem Kontinuum sind (Simpson, 2009). Burnout repräsentiert dabei die negative Seite, Arbeitsengagement die positive. In diesem Ansatz wird angenommen, dass sich die drei Dimensionen von Engagement (Beteiligung, Energie und Leistungsfähigkeit) als der direkte Gegensatz von Burnout mit seinen drei Dimensionen (Zynismus, Erschöpfung und verminderte arbeitsbezogene Leistungsfähigkeit) darstellen (Schaufeli, Salanova, et al., 2002). Beteiligung wird zu Zynismus, Energie wird zu Erschöpfung und Leistungsfähigkeit wird zu verminderter Leistungsfähigkeit (Schaufeli, Salanova, et al., 2002). Nach dieser Ansicht von Maslach und Leiter, (1997) sind Engagement und Burnout folglich miteinander verbunden und können mit dem gleichen Instrument (Maslach Burnout Inventar) erhoben werden, sodass niedrige Werte von Zynismus und Erschöpfung und hohe Werte von Selbstwirksamkeit auf Engagement hinweisen (Schaufeli, Salanova, et al., 2002; Schaufeli, 2012). Simpson (2009) stellt in ihrem Review fest, dass vielen Studien, welche diesen Ansatz verfolgen, gemeinsam ist, dass sie Faktoren der Arbeitsumgebung als Auslöser bzw. Bedingung für die Entstehung von Burnout und Engagement sehen. Kritikpunkt an dieser Betrachtung der Beziehung zwischen Burnout und Engagement ist zum einen, dass eine Beziehung der beiden Konstrukte nicht untersucht werden könne, wenn man beide mit ein und dem selben Instrument

erhebe (Schaufeli, Salanova, et al., 2002). Zum anderen sei nicht zu erwarten, dass MitarbeiterInnen, welche nicht unter Burnout leiden, deswegen automatisch engagiert seien (Schaufeli & Bakker, 2004a). Oder anders herum wäre es wenig plausibel anzunehmen, dass ein/e nicht engagierter MitarbeiterIn folglich unter Burnout leidet (Schaufeli & Bakker, 2004a). Ebenfalls gegen die Annahme, dass es sich bei Burnout und Engagement um zwei Pole des gleichen Kontinuums handelt, spricht laut Schaufeli et al. (2002), dass verminderte Leistungsfähigkeit (*reduces efficacy*) und das Aufgehen in der Arbeit keine direkten Gegensätze sind, sondern zwei konzeptuell voneinander unabhängige Konstrukte. Diese Betrachtung der Beziehung von Engagement im Arbeitskontext und Burnout auf einem Kontinuum wurde demnach immer mehr hinterfragt und kritisiert, woraus sich dann ein zweiter Ansatz, der die Beziehung von Burnout und Arbeitsengagement erklärt, entwickelt hat. Dieser neuere Ansatz beschreibt Burnout und Arbeitsengagement als zwei unabhängige Konstrukte, welche in negativer Beziehung zueinander stehen.

3) *Angestelltenengagement: „Employee Engagement model“* von Harter, Schmidt und Keyes (2003)

„The term *employee engagement* refers to the individual's involvement and satisfaction with as well as enthusiasm for work“ (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002, S. 269). Angestelltenengagement wird dabei als eine Kombination aus kognitiven und emotionalen Faktoren, wie zum Beispiel der Verbundenheit mit anderen, verstanden (Harter et al., 2003; Simpson, 2009). Außerdem wird Engagement in diesem Modell im Rahmen von Wohlbefinden, welches sich aus einer Reihe von Arbeitsplatzfaktoren zusammensetzt, betrachtet (Harter et al., 2003). Harter et al. (2003) gehen davon aus, dass Angestelltenengagement vermehrt positive Affekte, wie Arbeitszufriedenheit, Commitment, Freude, Erfüllung, Interesse und Fürsorge hervorruft. Dies führe zu einer effizienten Arbeitsweise, Aufrechterhaltung von Arbeitsverhältnissen und Kreativität, was letzten Endes zu Organisationszielen führen würde (Harter et al., 2003). Das Model nennt vier Voraussetzungen für das Vorhandensein von Engagement im Arbeitskontext: a) Klarheit von Erwartungen und Vorhandensein von Arbeitsmaterialien und Ausrüstungen, b) das Gefühl, einen Betrag zur Organisation zu leisten, c) sich selbst als zugehörig zu

empfinden, d) das Gefühl zu haben, sich weiter entwickeln und diskutieren zu können (Harter et al., 2003; Simpson, 2009).

Nachdem Arbeitsengagement, wie es auch im Rahmen der vorliegenden Arbeit verstanden wird, definiert und von anderen Definitionen abgegrenzt wurde, soll im Folgenden nun erläutert werden, wie sich Arbeitsengagement von verwandten Konstrukten unterscheidet.

2.4.3 Abgrenzung von Arbeitsengagement zu verwandten Konstrukten

Da es keine einzige einheitliche Definition von Arbeitsengagement gibt, überlappt sich das Konstrukt mit verschiedenen anderen Konstrukten, weshalb eine Abgrenzung zu diesen ähnlichen, jedoch zu unterscheidenden Konstrukten notwendig wird (Schaufeli & Bakker, 2010; Schaufeli, 2012). Schaufeli und Bakker (2010) fassen acht Konzepte zusammen, welche mit Arbeitsengagement verwandt sind, sich zunächst gröber kategorisieren lassen und hier dann genauer beschrieben werden sollen:

- 1) Verhalten – *Extra-Rollenverhalten, persönliche Initiative*
- 2) Glaube – *Arbeitsmentalität, organisationale Bindung*
- 3) Affekt – *Arbeitszufriedenheit, positiver Affekt*
- 4) Komplexere Konstrukte – *Flow, Workaholismus*

1) Verhalten

Extra-Rollenverhalten:

Extra-Rollenverhalten ist ein Verhalten von Angestellten, bei dem sie besonderen Einsatz, zusätzliche Leistungen oder längere Arbeitszeit erbringen, was nicht zwingend notwendig gewesen wäre, um die erforderte Arbeit zu erledigen, d.h. die Rolle der Stelle zu erfüllen (Schaufeli & Bakker, 2010). Im Gegensatz dazu steht das Intra-Rollenverhalten, welches das vom Arbeitgeber offiziell erwartete Verhalten der Angestellten im Sinne der Organisationsziele ist (Schaufeli & Bakker, 2010). Schaufeli und Bakker (2010) beziehen sich auf Organ (1997), welcher Extra-Rollenverhalten auch als „organizational citizenship behavior“

bezeichnet. Zu diesem Konzept zählen Tätigkeiten, welche die Angestellten nicht tun müssten, sie aufgrund ihres Engagements aber trotzdem machen. Arbeitsengagement ist jedoch von Extra-Rollenverhalten bzw. „organizational citizenship behavior“ deswegen zu unterscheiden, weil Angestellte mit hohem Arbeitsengagement zwar auch mehr Einsatz erbringen oder längere Arbeitszeiten geben, sich dies jedoch nicht nur durch ein reines „mehr“ auszeichnet, sondern vor allem durch intensiveren Einsatz oder das Einbringen von Fähigkeiten wie zum Beispiel Problemlösefähigkeit oder Kreativität (Schaufeli & Bakker, 2010).

Persönliche Initiative:

Persönliche Initiative im Arbeitskontext umfasst selbstmotiviertes Verhalten, proaktives Verhalten und Ausdauer um Ziele zu erreichen (Frese & Fay, 2001). Es handelt sich dabei um ein spezielles Verhalten von MitarbeiterInnen, wobei es um die Qualität im Arbeitsverhalten geht, weshalb persönliche Initiative mit der Verhaltenskomponente von Arbeitsengagement, Vitalität, in Verbindung gebracht werden kann (Schaufeli & Bakker, 2010). Die anderen zwei Komponenten von Arbeitsengagement, Hingabe und das Aufgehen in der Arbeit, umfasst persönliche Initiative jedoch nicht und ist deswegen von Arbeitsengagement zu unterscheiden.

2) Glaube

Arbeitsmentalität:

Arbeitsmentalität (englisch: job involvement) kann als Ausmaß beschreiben werden, mit dem sich die MitarbeiterInnen auf psychologischer Ebene mit der Arbeit identifizieren oder als die Wichtigkeit der Arbeit für das Selbstbild (Lodahl & Kejner, 1965). Dies kommt der emotionalen Komponente von Arbeitsengagement, Hingabe, nahe. Die kognitive Komponente (das Aufgehen in der Arbeit) und die verhaltensenergetische Komponente (Vitalität), welche für Arbeitsengagement zentral sind, sind bei dem Konstrukt Arbeitsmentalität jedoch nicht berücksichtigt, weshalb Arbeitsmentalität und Arbeitsengagement voneinander zu unterscheiden sind.

Organisationale Bindung:

Im Unterschied zu Arbeitsengagement, welches die Bindung oder Verbindung mit der Arbeit meint, ist die organisationale Bindung die psychologische Bindung und Identifikation der Angestellten mit dem Unternehmen. Im Gegensatz zu der Bindung durch Arbeitsmentalität, wie oben beschrieben ist die Bindung durch organisationale Bindung noch stärker und verbindlich (Saks, 2006; Schaufeli & Bakker, 2010).

3) Affekt

Arbeitszufriedenheit:

Schaufeli und Bakker (2010) fassen kurz und knapp zusammen, dass es bei Arbeitsengagement um die Zufriedenheit *während* der Arbeit geht, bei Arbeitszufriedenheit hingegen um die Zufriedenheit *mit* der Arbeit oder *über* die Arbeit. Ein weiterer Unterschied zwischen Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit ist, dass ersteres Freude bei der Arbeit (Hingabe) und hohe Aktivierung (Vitalität und Aufgehen in der Arbeit) kombiniert, während zweitens eine passivere Form von Wohlbefinden ist (Bakker, 2011, S. 265). Oder noch einmal anders formuliert, zeigt sich der Kontrast dadurch, dass Arbeitsengagement sich durch Aktivierung (z.B. Enthusiasmus und Aufregung) auszeichnet, Zufriedenheit jedoch durch Sättigung (z.B. Gelassenheit und Ruhe) (Schaufeli, 2012).

Positiver Affekt:

Positiver Affekt wird von Schaufeli und Bakker (2010) als kontext-unabhängige Eigenschaft beschrieben, Arbeitsengagement hingegen als bereichsspezifischer Zustand, welcher sich mit ersterem überlappt. Sie schlussfolgern, dass Menschen mit einem positiven Gefühlsleben demnach eher dazu neigen Arbeitsengagement zu zeigen (Schaufeli & Bakker, 2010).

4) Komplexere Konstrukte

Flow:

Voll in der Arbeit aufzugehen (absorption – als Komponente des Arbeitsengagements), kommt der Beschreibung von Flow ziemlich nahe:

Csikszentmihalyi (1990) prägte den Begriff *Flow*, welcher einen Optimalzustand beschreibt, der sich durch fokussierte Aufmerksamkeit, einen klaren Kopf, den Einklang von Körper und Geist, Konzentration, Kontrolle, vermindertes Ich-Bewusstsein, Verlust des Zeitgefühls und innere Zufriedenheit auszeichnet. Bei Flow handelt es sich dabei jedoch nicht, wie bei dem Aufgehen in der Arbeit, um einen Dauerzustand, sondern eher um einen kurzen Höhepunkt, welcher auch außerhalb des Arbeitskontextes (zum Beispiel in der Kunst, dem Spiel oder beim Sport) auftreten kann (Csikszentmihalyi, 1990; Schaufeli & Bakker, 2010).

Workaholismus:

Der wesentliche Unterschied zwischen Arbeitsengagement und Workaholismus liegt in der zugrunde liegenden Motivation. Engagierte MitarbeiterInnen arbeiten hart, weil sie ihre Arbeit genießen und diese als herausfordernd empfinden. Sie sind hauptsächlich intrinsisch motiviert. Workaholics hingegen sind hauptsächlich extrinsisch motiviert, denn sie wollen externe Standards, welche internalisiert wurden, wie zum Beispiel soziale Anerkennung, erfüllen. Sie verspüren einen innerlichen, zwanghaften Drang, diese Standards zu erfüllen und arbeiten deswegen so hart (Schaufeli, 2012). Engagierte MitarbeiterInnen zeichnen sich dem gegenüber durch eine harmonische Hingabe aus (Schaufeli & Bakker, 2010).

Schaufeli und Bakker (2010) fassen abschließend zusammen, dass es zwar konzeptuelle Überschneidungen der eben beschriebenen Konstrukte zu Arbeitsengagement gibt, letzteres aber dennoch, wie aus oben stehender Erläuterung ersichtlich wird, ein distinktes Konstrukt ist. Denn das Konzept des Arbeitsengagements enthält zusätzlich weitere Bedeutungen, als die genannten verwandten Konstrukte, was ihm deswegen mehr Aussagekraft gibt und macht es damit zu einem eigenen Konstrukt (Schaufeli & Bakker, 2010, S. 15).

Im Zuge der Recherche für diese Arbeit konnte ich jedoch noch weitere, mit Arbeitsengagement verwandte Konstrukte, oder Konstrukte, die in Verbindung mit Arbeitsengagement stehen, ausfindig machen:

Angestelltenengagement:

Die Konstrukte von Arbeitsengagement und Angestelltenengagement ähneln sich und die Begriffe werden manchmal synonym verwendet. Jedoch unterscheiden sie sich zumindest insofern, als dass sich Arbeitsengagement auf die Beziehung der Angestellten zu ihrer Arbeit bzw. Tätigkeit bezieht, während Angestelltenengagement sich zusätzlich auf die Beziehung der MitarbeiterInnen zur jeweiligen Organisation bezieht (Schaufeli & Bakker, 2010).

Thriving:

Spreitzer, Lam und Fritz (2010) fassen bisherige Erkenntnisse zusammen und definieren *Thriving* als einen psychologischen Zustand, in dem Personen nach Weiterentwicklung des Selbst streben und dies durch Lernen (kognitive Komponente) und Vitalität (affektive Komponente) zu verwirklichen versuchen. Vitalität ist durch Wachheit und Involviertheit gekennzeichnet und wird damit ähnlich beschrieben wie die Energiedimension von Engagement. Es wird davon ausgegangen, dass es sich bei Thriving um ein Kontinuum handelt und dieser psychologische Zustand keine Prädisposition einer Person ist, sondern sich im Arbeitskontext formt (Spreitzer et al., 2010).

Burnout:

Burnout wurde oben bereits thematisiert, als eine Möglichkeit Engagement im Arbeitskontext zu definieren. Dazu wird das erläuterte „Work Life Model“ von Maslach und Leiter (1997) genutzt. Dieser Ansatz ist jedoch wie bereits erklärt zunehmend unter Kritik geraten, denn es konnte gezeigt werden, dass Engagement zwar das positive Gegenstück von Burnout darstellt, aber dies nicht bedeuten muss, dass die beiden Konstrukte auf dem gleichen Kontinuum liegen (Schaufeli & Bakker, 2004a; Schaufeli, Salanova, et al., 2002), sondern Burnout und Arbeitsengagement vielmehr als zwei unabhängige und voneinander distinkte

Konstrukte verstanden werden (Schaufeli & Bakker, 2004a; Schaufeli, Salanova, et al., 2002). Denn Individuen, die engagiert sind, haben eine energiereiche und effektive Verbindung zu ihrer Arbeit und sie sehen diese als herausfordernd an und nicht als stressreich und vereinnehmend wie dies der Fall beim Burnout ist (Schaufeli, 2012). Deswegen sei Burnout, ohne erneut auf die Definition von Burnout einzugehen, an dieser Stelle noch einmal genannt, jedoch als ein von Arbeitsengagement zu unterscheidendes Konstrukt. Wodurch sich engagierte MitarbeiterInnen außerdem noch auszeichnen und welche praktische Bedeutung Arbeitsengagement hat, wird im folgenden Abschnitt behandelt.

2.4.4 Engagierte Angestellte und die praktische Bedeutung von Arbeitsengagement

Engagierte MitarbeiterInnen legen ein Verhalten an den Tag und zeichnen sich durch bestimmte Attribute aus, welche sie nicht nur befähigen, sondern auch willig machen, "to go the extra mile" (Schaufeli, 2012, S. 5). MitarbeiterInnen, die engagiert sind, fühlen sich mehr mit der Organisation verbunden, haben weniger Fehlzeiten und keine Kündigungsintention, erleben mehr positive Emotionen bei der Arbeit, haben eine positive Einstellung gegenüber ihrer Arbeit und sie verfügen im Allgemeinen über eine gesunde psychische und psychosomatische Gesundheit. Des Weiteren zeigen sie persönliche Initiative und eine hohe Bereitschaft zu lernen sowie eine bessere Arbeitsleistung (Crawford et al., 2010; Schaufeli, 2012). Aus dieser Beschreibung eines engagierten Angestellten wird deutlich, warum Engagement von MitarbeiterInnen wichtig für Organisationen ist und, dass es aus unternehmerischer Sicht oder für ManagerInnen erstrebenswert ist, engagierte Angestellte zu beschäftigen oder sie zu solchen zu machen. In den Worten von Schaufeli (2012) „This suggests that engaged workers can indeed offer a competitive advantage to organizations“ (Schaufeli, 2012, S. 5). Von besonderem Interesse für Organisationen ist in diesem Zusammenhang sicherlich die Arbeitsleistung der Angestellten: „A particular important consequence of engagement is job performance because of its relevance for organizations“ (Schaufeli, 2012, S. 7). Es zeigt sich der enge Zusammenhang zwischen der Wirtschaft und der Wissenschaft im Interesse um Arbeitsengagement (Crawford et

al., 2010) und die Erwünschtheit von engagierten MitarbeiterInnen ist also nachvollziehbar und begründet somit wiederum wissenschaftliches Interesse. Es bleibt zu klären, welche Bedingungen dazu führen, damit ein/e MitarbeiterIn überhaupt engagiert ist und/oder bleibt. Ein möglicher Ansatz dazu ist die SAT, weshalb im Folgenden erläutert wird, wie Arbeitsengagement im Rahmen der SAT zu verstehen ist.

2.4.5 Arbeitsengagement im Rahmen der Sozialen Austauschtheorie

Nachdem Arbeitsengagement ausführlich erläutert und in einen theoretischen Rahmen, den des JD-R Modells, gesetzt wurde, bleibt nun zu klären, warum Individuen überhaupt bereit sind, engagiert zu sein. Dazu soll an dieser Stelle erneut auf die soziale Austauschtheorie (SAT) eingegangen werden, denn sie liefert eine theoretische Fundierung dafür, warum Angestellte Arbeitsengagement aufbringen und einsetzen.

Angestellte werden für ihre Arbeit entlohnt, mit Gehalt, und manchmal (zusätzlich) auch mit anderen Gütern oder Leistungen. Sie arbeiten, erbringen eine (mehr oder weniger gute) Leistung und bekommen dafür etwas zurück. Es findet also ein Austauschprozess, wie von der SAT postuliert, statt. Auch Saks (2006) befasst sich mit dieser Idee, indem er sagt, dass Individuen sich als Gegenleistung für die Ressourcen, welche die Organisation ihnen bietet, zu einem gewissen Ausmaß engagieren. Weiters bringt Saks (2006) diesen Aspekt mit der Theorie von Kahn (1990), dass Engagement das Einbringen von kognitiver, emotionaler und physischer Energie in die Arbeit ist, in Verbindung. „Bringing oneself more fully into one's work roles and devoting greater amounts of cognitive, emotional, and physical resources is a very profound way for individuals to respond to an organization's actions“ (Saks, 2006, S. 603).

In Anlehnung daran wird Arbeitsengagement in der vorliegenden Arbeit im Rahmen der SAT wie folgt betrachtet: die drei von Schaufeli et al. (2002) postulierten Komponenten von Arbeitsengagement, (Hingabe, Vitalität und das Aufgehen in der Arbeit) sind ökonomische und sozioemotionale

Austauschressourcen, welche Angestellte bereit sind zu geben, sofern sie eine (faire) Gegenleistung erhalten.

2.4.6 Soziale Unterstützung und Arbeitsengagement

Nachdem das Konzept von Arbeitsengagement oben ausführlich dargestellt wurde, soll nun der Einfluss von sozialer Unterstützung als spezielle Arbeitsressource auf das Arbeitsengagement erklärt werden. Das JD-R Modell dient in der vorliegenden Arbeit als Modell, um diese Beziehung zwischen sozialer Unterstützung und Arbeitsengagement zu erklären. Denn das JD-R Modell postuliert in einem seiner Prozesse, dass Arbeitsressourcen ein Motivationspotential haben, welches zu Arbeitsengagement führt (Bakker & Demerouti, 2007). Seppälä et al. (2014) stellen in ihrer aktuellen Studie fest, dass bis jetzt gerade für diesen Zusammenhang das JD-R Modell das am meisten verwendete theoretische Modell ist (Seppälä et al., 2014).

Um nun diesen Zusammenhang zu erklären, soll wieder auf Kahn (1990) hingewiesen werden. In seiner Theorie vom persönlichen Engagement bei der Arbeit nennt er drei Bedingungen, welche bestimmen, ob sich eine/ein Angestellte/r engagiert oder nicht. Eine dieser drei Bedingungen bezeichnet er als (psychologische) Sicherheit. *Sicherheit* wird dann empfunden, wenn sich Angestellte in die Arbeit einbringen können ohne Angst vor negativen Konsequenzen für ihr Selbst-Image, ihre Karriere oder ihren Status haben zu müssen (Kahn, 1990, S. 708). Kahn (1990) postuliert, dass Angestellte sich mehr engagieren, wenn sie sich in einer für sie als sicher empfundenen Situation befinden. Ob eine Situation wiederum als sicher gilt oder nicht, hängt laut Kahn (1990) von vier Faktoren ab. Diese sind *interpersonelle Beziehungen*, *Management-Stile und Prozesse*, *Gruppendynamik* und *organisationale Normen* (Kahn, 1990). Von besonderem Interesse sind für die vorliegende Arbeit die zwei Erstgenannten. Denn zu *interpersonellen Beziehungen* sagt Kahn, dass diese Sicherheit geben, solange sie unterstützend und vertrauensvoll sind und dass sich Angestellte in so einem Kontext eher einbringen und engagieren, da sie keine negativen Konsequenzen zu befürchten haben (sollten sie mal einen Fehler begehen) (Kahn, 1990). Gleiches gilt laut Kahn (1990) für die *Stile und Prozesse*

des Managements: Sicherheit wird dann empfunden, wenn das Management unterstützend, nachgiebig und klarstellend ist, welches zu Engagement der Angestellten führt. Daraus folgt, dass unterstützende Beziehungen und ein unterstützendes Management das Gefühl von psychologischer Sicherheit erhöhen und somit die Bereitschaft von Angestellten, sich in ihrer Arbeit zu engagieren, ebenfalls steigt. Auch dies lässt sich wieder im Rahmen der SAT erklären, denn es findet ein Austauschprozess statt: Bekommen von Unterstützung, Geben von Arbeitsengagement.

Die Annahme, dass unterstützende Beziehungen am Arbeitsplatz die Bereitschaft für Arbeitsengagement erhöhen, ist konsistent mit Erkenntnissen aus bisherigen Forschungen. So stellte Edmondson (1999) ebenfalls diese Hypothese auf und zeigte, dass Angestellte sich eher in ihre Arbeit einbringen, wenn sie Unterstützung oder Coaching durch Teamleiter erhalten, da sie ein Gefühl der Sicherheit im organisationalen Kontext wahrnehmen. In ihrer Studie an niederländischen LehrerInnen konnten Bakker und Bal (2010) zeigen, dass die wöchentlichen Arbeitsressourcen, also jene Ressourcen, die in einer bestimmten Woche als vorhanden bewertet werden, das Arbeitsengagement der LehrerInnen in der gleichen Woche positiv beeinflussen. Auch Rich et al. (2010) halten aus verschiedenen Untersuchungen zusammenfassend fest, dass ein positiver Zusammenhang zwischen Arbeitsengagement und verschiedenen Formen der wahrgenommenen organisationalen Unterstützung besteht. Saks (2006) fand in seiner Studie an kanadischen Angestellten aus verschiedenen Firmen und unterschiedlichen Jobs heraus, dass organisationale Unterstützung ein signifikanter Prädiktor für Arbeitsengagement ist. Ebenfalls Schaufeli und Kollegen konnten zeigen, dass erhöhte Arbeitsressourcen ein positiver Prädiktor für zukünftiges Arbeitsengagement sind (Schaufeli, Bakker, & van Rhenen, 2009). Sie betrachteten unter anderem soziale Unterstützung und es konnte ein positiver Zusammenhang mit den Arbeitsengagement-Dimensionen Vitalität und Hingabe festgestellt werden (Schaufeli et al., 2009).

Im Sinne der SAT findet also ein Austauschprozess statt, bei dem Unterstützung erhalten wird, weil es sich um eine positive und vertrauensvolle Beziehung handelt und im Gegenzug Arbeitsengagement zurück gegeben wird. Es wird in der vorliegenden Arbeit davon ausgegangen, dass die Art bzw. Nähe der Beziehung zwischen den Personen das Ausmaß der Unterstützung bestimmt und somit auch das Ausmaß an Arbeitsengagement. Je näher der Kontakt zwischen den Personen bzw. je enger die Beziehung, desto mehr soziale Unterstützung ist zu erwarten und dementsprechend mehr Arbeitsengagement. Basierend auf diesen theoretischen Annahmen und den oben bereits erwähnten bisherigen Forschungsergebnissen zum Zusammenhang von sozialer Unterstützung und Arbeitsengagement ergibt sich die erste Hypothese (H1), welche sich auf Grundlage der SAT auf drei Bezugsgruppen (a-c) bezieht:

H1a:

Soziale Unterstützung durch KollegInnen (T1) führt zu einer Steigerung des Arbeitsengagements (T2).

H1b:

Soziale Unterstützung durch direkte Vorgesetzte (T1) führt zu einer Steigerung des Arbeitsengagements (T2).

H1c:

Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte höherer Ebenen (T1) führt zu einer Steigerung des Arbeitsengagements (T2).

In diesem Kapitel wurde erläutert, was unter Arbeitsengagement zu verstehen ist und es wurde der grundlegenden Frage der vorliegenden Arbeit, *was dazu führt, dass MitarbeiterInnen engagiert sind*, theoretisch nachgegangen, woraus die Hypothesen H1a, H1b und H1c resultierten. Nun gilt es der nächsten Frage dieser Arbeit, *wie eine Arbeitsumgebung so gestaltet werden kann, damit Menschen gute Leistungen erbringen*, nachzugehen. Dazu soll im folgenden Kapitel zunächst auf

den Begriff der Arbeitsleistung und im weiteren Verlauf auf den Zusammenhang mit sozialer Unterstützung und Arbeitsengagement eingegangen werden.

2.5 Arbeitsleistung

2.5.1 Annäherung an den Begriff der Arbeitsleistung

Zunächst einmal ist zu sagen, dass mit Arbeitsleistung meistens die Leistung des Individuums gemeint ist – so auch in dieser Studie – jedoch kann Arbeitsleistung auch auf aggregierter Ebene, zum Beispiel innerhalb einer Abteilung, betrachtet werden (Demerouti & Cropanzano, 2010; Roe, 1999). Arbeitsleistung jedoch allgemein zu definieren ist aufgrund der Vielfalt der Berufe und der oft nicht offiziell niedergeschriebenen Vielfalt der Aufgaben sehr schwierig (Demerouti & Cropanzano, 2010; Roe, 1999).

Roe (1999) hat sich genau mit dem Thema Arbeitsleistung befasst und hat versucht aus der vorhandenen und oft bereichsspezifischen Literatur eine allgemeinere Definition von Arbeitsleistung zu finden. Einleitend sagt er, dass die generelle Idee bzw. das Verständnis von Arbeitsleistung darin besteht, dass Menschen, wenn sie eine Aufgabe oder eine Arbeit ausführen oder erledigen, die Erwartungen bezüglich dieser Aufgabe oder der Arbeit erfüllen (Roe, 1999, S. 234). Leistung kann selbstverständlich in vielen Bereichen des Lebens (z.B. Sport) erbracht werden – hier geht es jedoch um Arbeitsleistung – also jene Leistung, welche im Arbeitskontext erbracht wird und in der Regel deswegen folglich mit einem wirtschaftlichen Austausch (Gehalt) verbunden ist (Roe, 1999). Offensichtlich wird bei diesen Erklärungsversuchen, dass nicht klar ist, wer denn überhaupt beurteilt, ob ein Ziel erreicht wurde oder eine Leistung erbracht, geschweige denn, ob diese gut oder schlecht ist. Logisch ist, dass diese Beurteilung sowohl durch Fremdeinschätzung, zum Beispiel durch Einschätzung der Vorgesetzten oder durch Selbsteinschätzung passiert. Grebner, Elfering und Semmer (2008) betonen die Wichtigkeit der Selbsteinschätzung und sagen dazu: „We take the stance that it is important to conceptualize and investigate the role of

subjective success in the occupational stress process because subjective success can act as a causal agent for human strengths and optimal functioning“ (S. 90).

Sie definieren folgend *subjektiven arbeitsbezogenen Erfolg* als positive und bedeutungsvolle Erfahrungen im Arbeitskontext, welche im Zusammenhang mit den Arbeitszielen, dem eigenen Arbeitsverhalten und dem Bewusstsein des Individuums in Bezug auf den Prozess der Zielerreichung stehen (Grebner et al., 2008). Grebner und Kollegen entwarfen ein Modell, das *Success resource-Modell*, welches sie in ihrem Artikel (Grebner et al., 2008) vorstellen. In diesem Modell hat subjektiv wahrgenommener arbeitsbezogener Erfolg einen Ereignischarakter, was bedeutet, dass die Ereignisse, die als Erfolg wahrgenommen werden für die/den Angestellte/n salient sind (Grebner, Elfering, & Semmer, 2010). Beständige und längerfristige Ereignisse, wie zum Beispiel der Lohn, welche oft als objektive Erfolgskriterien betrachtet werden, führen bei Angestellten oft zu einer Gewöhnung und sind deswegen weniger salient für diese (Grebner et al., 2010). Die Salienz des Ereignisses ist jedoch laut Grebner et al. (2010) von zentraler Bedeutung, denn sie lenkt die Aufmerksamkeit auf das Ereignis und nur somit können begleitend positive Emotionen, wie die Wahrnehmung von Erfolg, entstehen. *Erfolgserlebnisse* sind der/dem Angestellten naheliegende, positiv bewertete arbeitsbezogene Ereignisse bzw. Erfahrungen, welche als vorteilhaft und nützlich bewertet werden (Grebner et al., 2010). Außerdem haben Erfolgsergebnisse einen Anfang und ein Ende und können von den Angestellten erinnert und als Geschichte über ihren eigenen Erfolg wieder gegeben werden (Grebner et al., 2010). Das Success resource-Modell postuliert vier Dimensionen von arbeitsbezogenem Erfolg: Zielerreichung, pro-sozialer Erfolg, positives Feedback und Karriereerfolg. Die Dimension *Zielerreichung* repräsentiert den unmittelbaren Erfolg, der aus arbeitsbezogenem Erzielen von Ergebnissen hervor geht (Grebner et al., 2010). Arbeitsleistung wird in der vorliegenden Arbeit in diesem Sinne verstanden. Die Begriffe Arbeitsleistung und Zielerreichung werden in dieser Arbeit also synonym verwendet. Als subjektive Erfahrungen von Arbeitsleistung werden das Erreichen oder Übersteigen von Zielen, das Eintreten für die eigenen Interessen oder Ideen und das Erreichen von Zielen trotz widrigen Umständen klassifiziert (Grebner et al., 2010). Wesentlich im

Success resource-Modell ist außerdem, dass Arbeitsleistung das Kernmerkmal von subjektivem arbeitsbezogenem Erfolg darstellt (Grebner et al., 2010). Nach dem Modell kann Arbeitsleistung zu positivem Feedback und ebenfalls zu übergeordnetem Karriereerfolg führen (Grebner et al., 2010).

Um Zielerreichung bzw. Arbeitsleistung, als Kernmerkmal von subjektivem arbeitsbezogenen Erfolg, soll es in dieser Arbeit gehen. Denn wirtschaftlicher Druck und Wettbewerb erfordern besondere Leistungen (Green & McIntosh, 2001; Schoon, 2007) und so ist es aus unternehmerischer Perspektive von Bedeutung, Angestellte zu beschäftigen, welche auch unter diesen erhöhten Anforderungen bereit und befähigt sind Leistungen zu erbringen (Bakker et al., 2012). Im Spezielleren interessiert, welche Faktoren Arbeitsleistung begünstigen. Die oben beschriebenen Konstrukte, soziale Unterstützung und Arbeitsengagement, scheinen dazu einen wesentlichen Beitrag zu leisten. Deswegen soll im Folgenden zunächst auf den Zusammenhang von sozialer Unterstützung und Arbeitsleistung und dann im daran anschließenden Unterkapitel auf den Zusammenhang von Arbeitsengagement und Arbeitsleistung eingegangen werden.

2.5.2 Soziale Unterstützung und Arbeitsleistung

Oft bedanken sich Menschen, wie zum Beispiel Sportler, Schriftsteller oder Nobelpreisträger, die ein Ziel erreicht haben, bei anderen Menschen für deren Unterstützung und geben zu verstehen, dass es ohne diese Unterstützung nicht möglich gewesen wäre, dieses Ziel zu erreichen. Es wird also intuitiv davon ausgegangen, dass soziale Unterstützung einen positiven Einfluss auf die Zielerreichung oder Leistung hat. Aber welche Faktoren tatsächlich Einfluss auf die Zielerreichung haben, ist noch nicht ausreichend geklärt „... little is known about the antecedents of success experiences at work“ (Grebner et al., 2008, S. 89). Im Success resource-Modell wird soziale Unterstützung als Mikro-level Faktor bzw. als Arbeitsressource eingestuft und ein positiver Einfluss von sozialer Unterstützung auf alle vier Dimensionen von subjektivem Erfolg bei der Arbeit wird postuliert (Grebner et al., 2010). Das Modell zeichnet einen direkten positiven

Einfluss von sozialer Unterstützung auf die Zielerreichung (Grebner et al., 2010). Daran anschließend wird auch in der vorliegenden Arbeit davon ausgegangen, dass soziale Unterstützung ein Faktor ist, welcher Arbeitsleistung, als die Kernkomponente von subjektivem Erfolg, positiv beeinflusst. Erklären lässt sich die Annahme des Einflusses von sozialer Unterstützung auf die Arbeitsleistung durch die SAT, denn die Austauschprozesse die innerhalb von Beziehungen stattfinden, können materieller oder informationeller Natur sein, oder aber auch zwischenmenschliche Hilfe und psychologische Werte enthalten (Nijstad, 2009). Einige dieser Austauschgüter können für den/die EmpfängerIn von wesentlicher Bedeutung sein (z.B. gewisse Informationen oder Materialien), um eine Aufgabe überhaupt bewältigen zu können und tragen somit zur Zielerreichung bei (Grebner et al., 2010).

Auch die organisationale Unterstützungstheorie (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986), welche Parallelen zur SAT aufweist, kann als Erklärung für den Einfluss von Unterstützung auf die Leistung dienen. Nach dieser Theorie, so fassen es Rhoades und Eisenberger (2002) zusammen, schreiben Angestellte ihren Organisationen menschliche Eigenschaften zu, was dazu führt, dass die Entwicklung und Wahrnehmung von *organisationaler Unterstützung (POS)* möglich ist. Auf Basis der Reziprozitätsnorm, wie sie auch bei der SAT zum Tragen kommt, führt die organisationale Unterstützung bei den Angestellten zu dem Gefühl oder Bedürfnis, der Organisation etwas zurück geben zu wollen (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). Die Fürsorge, Respekt und Bestätigung, welche durch organisationale Unterstützung ausgedrückt wird, erfüllt außerdem gewisse sozioökonomische Bedürfnisse der Angestellten. Dies führt dazu, dass sie sich der Organisation verbundener fühlen und somit ebenfalls bereit sind, mehr zu geben (Rhoades & Eisenberger, 2002). Als drittes wird durch organisationale Unterstützung laut Rhoades und Eisenberger (2002) das Gefühl der Anerkennung und Wertschätzung der Angestellten durch die Organisation bestärkt, was zu positiven Effekten sowohl für die Angestellten (z.B. Selbstwert) als auch für die Organisation (z.B. höhere Einsatzbereitschaft) führt.

Auch empirische Studien haben sich bereits den Zusammenhang von sozialer Unterstützung und Arbeitsleistung angesehen und konnten positive Zusammenhänge zeigen: Arbeitsressourcen, wie soziale Unterstützung, können dazu beitragen, Arbeitsziele zu erreichen (Bakker & Demerouti, 2008; Bakker, 2011). Rhoades und Eisenberger (2002) haben sich in ihrer Metaanalyse von 73 voneinander unabhängigen Studien mit wahrgenommener organisationaler Unterstützung (POS) und den daraus hervorgehenden Konsequenzen beschäftigt. Sie sagen, ausgehend von der organisationalen Unterstützungstheorie (Eisenberger et al., 1986), dass Angestellte natürlicherweise davon ausgehen, dass die Organisation eine gewisse (positive oder negative) Einstellung und Verhalten ihnen gegenüber hat und dass diese Einstellung und dieses Verhalten zu ihrem Wohlbefinden und ihrer Einsatzbereitschaft beiträgt (Rhoades & Eisenberger, 2002). Wahrgenommene organisationale Unterstützung setzt sich nach den Ergebnissen ihrer Metaanalyse aus Fairness, Unterstützung durch Vorgesetzte, organisationale Belohnungen und Arbeitsbedingungen wie Bezahlung, Arbeitssicherheit, Wertschätzung, Autonomie, Aussicht auf Beförderung und Training zusammen (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Organisationale Unterstützung wird im Rahmen der vorliegenden Studie als eine Form der sozialen Unterstützung verstanden. Wobei vor allem die Unterstützung durch Vorgesetzte und Fairness dem in dieser Arbeit vorliegenden Verständnis von sozialer Unterstützung nahe kommen.

Als eine Konsequenz von wahrgenommener organisationaler Unterstützung nennen Rhoades und Eisenberger (2002) neben Arbeitszufriedenheit und Commitment die Arbeitsleistung. Sie konnten damit zeigen, dass Unterstützung positiv auf die Arbeitsleistung wirkt. Xanthopoulou et al. (2008) haben in ihrer Studie an FlugbegleiterInnen einer europäischen Airline zeigen wollen, dass soziale Unterstützung ein direkter Prädiktor von Arbeitsleistung ist, konnten allerdings nur einen indirekten Effekt über Arbeitsengagement feststellen (Xanthopoulou, Bakker, Heuven, Demerouti, & Schaufeli, 2008). Es wird hier angenommen, dass die Limitationen der Studie von Xanthopoulou et al. (2008) dazu beigetragen haben, dass der erwartete Effekt von sozialer Unterstützung auf

Arbeitsleistung nicht gefunden werden konnte. So geben die Autoren und Autorinnen selber an, dass die Stichprobe nur aus einer Berufsgruppe bestand und eine Verallgemeinerung daher fragwürdig ist (Xanthopoulou et al., 2008). Außerdem wurde soziale Unterstützung nur durch ein Item gemessen (Xanthopoulou et al., 2008).

Berücksichtigt man nun diese Limitationen und vorherige Forschungen wie die der Metaanalyse von Rhoades und Eisenberger (2002), so soll dieser Forschungsansatz in der vorliegenden Arbeit erneut aufgegriffen werden. Daraus ergibt sich *Hypothese 2* (H2), welche besagt, dass soziale Unterstützung (T1) zu erhöhter Arbeitsleistung (T3) führt. Auch diese Hypothese wird auf Grundlage der SAT wieder in drei Bezugsgruppen (a-c) unterteilt. Somit ergeben sich folgende Hypothesen:

H2a:

Soziale Unterstützung durch KollegInnen (T1) führt zu erhöhter Arbeitsleistung (T3).

H2b:

Soziale Unterstützung durch direkte Vorgesetzte (T1) führt zu erhöhter Arbeitsleistung (T3).

H2c:

Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte höherer Ebenen (T1) führt zu erhöhter Arbeitsleistung (T3).

2.5.3 Arbeitsengagement und Arbeitsleistung

An dieser Stelle soll nun auf den Zusammenhang von Arbeitsengagement und Arbeitsleistung eingegangen werden.

Kahn (1990) hat zwar nicht direkt die Beziehung zwischen Engagement und Arbeitsleistung erklärt, dennoch stellt er theoretische Verbindungen her. Dies ist über die drei postulierten Energien von Engagement – physisch, kognitiv und emotional – möglich (Rich et al., 2010). Demerouti und Cropanzano (2010) argumentieren, dass Arbeitsengagement Arbeitsleistung stärker beeinflusst als jedes andere verwandte Konstrukt, denn Arbeitsengagement zeichnet sich sowohl durch das „can do“ als auch durch das „will do“ aus (S.148). Bei der Literatursichtung für diese Arbeit wurde jedoch schnell ersichtlich, dass, wenn es nun darum geht, die Beziehung der beiden Konstrukte zueinander zu erklären, sich die bisherigen Studien sowohl theoretisch als auch konzeptuell unterscheiden. Dies stellten auch Demerouti und Cropanzano (2010) fest und sie identifizierten sechs verschiedene theoretische Ansätze, welche die Beziehung zwischen Arbeitsengagement und Arbeitsleistung erklären:

- 1) These von glücklichen und produktiven Angestellten
- 2) Das Broaden-and-build Modell
- 3) Selbstregulation und das episodische Prozessmodell
- 4) Die Conservation of resources Theorie – COR-Theorie
- 5) Das Drei-Komponenten Modell von Arbeitsengagement
- 6) Das Job Demands-Resources Modell – JD-R Modell

Auf diese sechs Modelle soll nur kurz eingegangen werden, wobei die vier erstgenannten Modelle in dieser Arbeit noch nicht erwähnt wurden, die zwei zuletzt genannten Modelle jedoch von zentraler Bedeutung für die vorliegende Arbeit sind. Denn das Drei-Komponenten Modell von Arbeitsengagement (5) entspricht der in dieser Arbeit gewählten Definition von Arbeitsengagement und das JD-R Modell (6) stellt das theoretische Grundlagenmodell für die vorliegende Arbeit dar, da dieses Modell im Gegensatz zu den fünf erstgenannten alle

studienrelevanten Konstrukte der vorliegenden Studie enthält. Im weiteren Verlauf dieses Abschnittes werden dann bisherige Erkenntnisse der Forschung zum Zusammenhang von Arbeitsengagement und Arbeitsleistung dargestellt.

1) These von glücklichen und produktiven Angestellten

Demerouti und Cropanzano (2010) fassen zusammen, dass bei diesem Ansatz davon ausgegangen wird, dass Wohlbefinden von Angestellten, als ein Teil von Arbeitsengagement, beständig mit Arbeitsleistung verbunden ist. Die Forscher, welche sich mit den glücklichen und produktiven Angestellten befassen, sehen Arbeitsleistung dabei eher als Gesamtmaß an, was bedeutet, dass nicht zwischen Arbeitsleistung als Prozess und Arbeitsleistung als Produkt unterschieden wird (Demerouti & Cropanzano, 2010). Demerouti und Cropanzano (2010) verweisen auf zwei Studien, welche zeigen konnten, dass die Bewertung des Wohlbefindens durch Angestellte die Bewertung der Arbeitsleistung durch Vorgesetzte ein Jahr später vorhersagen konnte. Wohlbefinden beeinflusst in diesem Modell demnach die spätere Arbeitsleistung.

2) Das Broaden-and-build Modell

Demerouti und Cropanzano (2010) fassen auch zu diesem Modell einige Erkenntnisse zusammen: Dieser Ansatz hat sich aus den Kritiken an der These zu glücklichen und produktiven Angestellten entwickelt, indem das Interesse an der Begründung für diesen Zusammenhang in den Fokus gerückt wurde. Das Modell stammt von Fredricson (2001; 2003) und sieht als grundlegend an, dass bestimmte emotionale Zustände bestimmte Arten von Verhalten bzw. Reaktionen hervorrufen. Positive Emotionen erweitern (broaden) demnach das momentane Gedanken- und Handlungsrepertoire und bauen (build) persönliche Ressourcen auf, indem sie die Gedanken, die einem in den Kopf kommen, ausweiten (Demerouti & Cropanzano, 2010). Außerdem wird in diesem Modell von einem positiven, akkumulativen Aufschaukeln (upward spiral) der Emotionen ausgegangen. Die akkumulierten Ressourcen und das erweiterte Gedanken- und

Handlungsrepertoire werden in weiterer Folge mit Arbeitsleistung in Verbindung gebracht (Demerouti & Cropanzano, 2010).

3) Selbstregulation und das episodische Prozessmodell

Beal, Weiss, Barros und MacDermid (2005) sind der Ansicht, dass die Arbeitsleistung sich nicht nur zwischen Personen unterscheidet, sondern auch an einem Tag innerhalb einer Person unterschiedlich sein kann. In ihrem theoretischen Modell verbinden sie episodischen Affekt mit episodischer Arbeitsleistung. Sie nehmen an, dass unsere tägliche Arbeit sich in *Leistungsepisoden* teilt, bei denen wir mal mehr und mal weniger engagiert und erfolgreich sind. Leistungsepisoden sind dabei nicht gleichzusetzen mit einer Aufgabe. Eine Aufgabe hat ein konkretes organisationales Ziel, eine Leistungsepisode hingegen ist vielmehr eine strukturelle Zeitspanne, in welcher verschiedene Aufgaben erledigt werden können oder müssen (Beal et al., 2005). Ihr Hauptargument ist, dass Angestellte besser arbeiten, wenn sie voll konzentriert sind, sich ihre Ressourcen auf die jeweiligen Episoden einteilen und wenn sie Interesse an einer Aufgabe haben, da sie so ihre Aufmerksamkeit besser fokussieren können (Beal et al., 2005).

4) Die Conservation of resources Theorie – COR-Theorie

Nach der *Conservation of resources Theorie* (COR-Theorie) ist der Verlust von Ressourcen der zentrale Mechanismus für die Entstehung von Stress und dies versuchen Individuen folglich zu vermeiden (Hobfoll, Johnson, Ennis, & Jackson, 2003). In COR-Theorie, welche Seppälä et al. (2014) zusammenfasst, wird davon ausgegangen, dass Individuen ihre (Arbeits-) Ressourcen deswegen schützen, sie aufrecht erhalten und sogar versuchen sie zu fördern, vor allem wenn sie diese als bedroht empfinden (Hobfoll et al., 2003). Dafür brauchen sie Engagement und es wird in der Konsequenz angenommen, dass Ressourcen und Engagement sich gegenseitig positiv und reziprok beeinflussen (Seppälä et al., 2014). Es wird in der COR-Theorie weiter postuliert, dass ein reziproker, sich aufschaukelnder Kreislauf

von Ressourcen entsteht und dass deswegen das Vorhandensein von Ressourcen in der Gegenwart, das Vorhandensein von Ressourcen in der Zukunft bestimmt (Seppälä et al., 2014). Zentral bei der COR-Theorie ist außerdem, dass Ressourcenverlust als einflussreicher angenommen wird als der Gewinn oder das Vorhandensein von Ressourcen (Hobfoll et al., 2003). Wenn Individuen aufgrund von Ressourcenverlust Stress empfinden, kommen sie in einen Zustand der Erschöpfung, was wiederum mit absinkendem effektivem Arbeitsverhalten in Verbindung gebracht wird, was sich in verminderter Arbeitsleistung äußern kann (Demerouti & Cropanzano, 2010). Hier wird die Verbindung von Ressourcen und Arbeitsleistung deutlich. In der COR-Theorie werden schließlich drei unabhängige Faktoren für Arbeitsleistung postuliert (Demerouti & Cropanzano, 2010). Diese sind Arbeitsleistung als Prozess, Arbeitsleistung als Ergebnis oder als eine Kombination aus beiden (Demerouti & Cropanzano, 2010).

5) Das Drei-Komponenten Modell von Arbeitsengagement

Dieses Modell teilt Arbeitsengagement in die drei Komponenten *Vitalität*, *Hingabe* und *das Aufgehen in der Arbeit* und entspricht damit der in dieser Arbeit verwendeten Definition von Arbeitsengagement, wie sie im Kapitel 2.4.1 erläutert wurde (Demerouti & Cropanzano, 2010; Schaufeli & Bakker, 2004a; Schaufeli, Salanova, et al., 2002; Schaufeli, 2012; Torrente et al., 2012). Die Beziehung zwischen Arbeitsengagement und Arbeitsleistung wird dabei auf den bereits erläuterten motivationalen zurückgeführt (Schaufeli & Bakker, 2004a).

6) Das Job Demands-Resources Modell – JD-R Modell

Das JD-R Modell wird häufig in Verbindung mit der Definition von Arbeitsengagement des Drei-Komponenten Modells von Arbeitsengagements (5) verwendet (Simpson, 2009), allerdings unterscheidet sich letzteres dennoch vom JD-R Modell zumindest insofern, als dass das JD-R Modell auch Bedingungsvariablen und mögliche Moderatoren zur Erklärung der Entstehung von Arbeitsengagement und Arbeitsleistung enthält (Bakker & Demerouti, 2007,

2008; Bakker, 2011; Schaufeli & Bakker, 2010). Auf das JD-R Modell wurde bereits ausführlich eingegangen, deswegen soll es an dieser Stelle nur erwähnt werden als ein mögliches, sowie geeignetes und beliebtes Model zur Erklärung von sowohl Arbeitsengagement als auch von Arbeitsleistung (Bakker & Demerouti, 2008; Bakker, 2011; Schaufeli, 2012) und auch für die Erklärung des Zusammenhangs dieser beiden Konstrukte (Demerouti & Cropanzano, 2010). Denn eine Annahme des JD-R Modells ist, dass Arbeitsressourcen einen motivationalen Prozess auslösen, welcher zu Arbeitsengagement führt und in der Konsequenz zu erhöhter Arbeitsleistung (Bakker & Demerouti, 2007).

Zusätzlich zu diesen verschiedenen theoretischen Erklärungen wurde der Zusammenhang von Arbeitsengagement und Arbeitsleistung auch bereits empirisch untersucht. Simpson (2009) fasst zusammen, dass es eine wachsende Anzahl von Studien gibt, welche den positiven Zusammenhang von Arbeitsengagement und Arbeitsleistung unterstützen. Es sollen an dieser Stelle deswegen einige *bisherige Erkenntnisse zum Zusammenhang von Arbeitsengagement und Arbeitsleistung* gegeben werden:

Rich et al. (2010) stellen in ihrer Studie bei Angestellten der Feuerwehr fest, dass engagierte MitarbeiterInnen bessere Leistungen erbringen und Schaufeli stellt zudem ergänzend fest, dass engagierte MitarbeiterInnen in der Konsequenz einen „kompetitiven Vorteil“ für Organisationen darstellen (Schaufeli, 2012, S. 5). Auch weitere Studien konnten zeigen, dass engagierte MitarbeiterInnen bessere Arbeitsleistungen erbringen (Crawford et al., 2010; Xanthopoulou et al., 2008). Bakker und Bal (2010) untersuchten in ihrer Studie an niederländischen LehrerInnen interpersonale Schwankungen im Arbeitsengagement und in der Arbeitsleistung. Sie hypothesisierten, dass sich das wöchentliche Arbeitsengagement positiv auf die eigene Arbeitsleistung innerhalb der gleichen Woche auswirkt und konnten dies bestätigen. Das interpersonale wöchentliche Arbeitsengagement ist ein signifikanter Prädiktor für die Arbeitsleistung in der gleichen Woche (Bakker & Bal, 2010). In einer anderen Studie an 1661 UniversitätsstudentInnen in Holland, Spanien und Portugal konnte gezeigt werden, dass das Arbeitsengagement die akademische Leistung positiv

beeinflusst (Schaufeli, Martinez, Pinto, Salanova, & Bakker, 2002). In ihrer Metaanalyse an 7939 Abteilungen in 36 Organisationen haben Harter et al. (2002) unter anderem den Zusammenhang von Engagement und der Leistung innerhalb einer Abteilung untersucht und konnten dazu signifikant positive Korrelationen finden. Schaufeli (2012, S. 4) sagt, dass sich Arbeitsengagement durch Aktivität auszeichnet, Arbeitszufriedenheit jedoch durch Sättigung und bezieht sich daran anschließend auf Rich et al. (2010) und schlussfolgert, dass dies der Grund dafür sein könne, dass engagierte MitarbeiterInnen bessere Leistung erbringen als zufriedene MitarbeiterInnen. Bakker fasst zusammen: „Not surprisingly then, work engagement is a better predictor of job performance than are many earlier constructs“ (Bakker, 2011, S. 265).

Hieraus leitet sich deswegen *Hypothese 3* (H3) ab, welche vorhersagt, dass Arbeitsengagement (T2) zu einer erhöhten Arbeitsleistung (T3) führt. Genauer werden wieder auf Grundlage der SAT drei Bezugsgruppen betrachtet und es ergeben sich folgende Hypothesen:

H3a:

Arbeitsengagement (T2) führt unter Konstanthalten von sozialer Unterstützung durch KollegInnen (T1) zu einer erhöhten Arbeitsleistung (T3).

H3b:

Arbeitsengagement (T2) führt unter Konstanthalten von sozialer Unterstützung durch direkte Vorgesetzte (T1) zu einer erhöhten Arbeitsleistung (T3).

H3c:

Arbeitsengagement (T2) führt unter Konstanthalten von sozialer Unterstützung durch Vorgesetzte höherer Ebenen (T1) zu einer erhöhten Arbeitsleistung (T3).

2.5.4 Soziale Unterstützung, Arbeitsengagement und Arbeitsleistung – eine Mediation

Nachdem bereits Hypothesen zu den einzelnen Zusammenhängen der in dieser Arbeit relevanten Konstrukte aufgestellt wurden, interessiert nun ein mögliches Zusammenspiel dieser drei Konstrukte. Dieses Zusammenspiel wird methodisch als Mediation betitelt und in der vorliegenden Arbeit sowohl theoretisch als auch mathematisch als eine solche behandelt. In diesem Kapitel soll das Zusammenspiel der studienrelevanten Konstrukte im Sinne einer Mediation zunächst inhaltlich theoretisch beleuchtet werden. Daran anschließend wird erklärt, warum eine Mediation überhaupt von Bedeutung ist, gefolgt von bisherigen Forschungserkenntnissen zu diesem Thema.

Es geht in der vorliegenden Arbeit nun also um eine mögliche Mediation von sozialer Unterstützung und Arbeitsleistung durch Arbeitsengagement. Auch bei dieser Betrachtung einer möglichen Mediation lässt sich wieder ein Bezug zur SAT herstellen. Wie oben bereits erläutert, kann angenommen werden, dass das Engagiertsein von Angestellten eine Art der Gegenleistung für die von der Organisation zur Verfügung gestellten Ressourcen ist (Saks, 2006). Man könnte nun hinterfragen, warum nicht gleich die Arbeitsleistung vom Individuum als Gegenleistung für die Ressourcen oder Güter geboten wird. Dazu sagt Saks (2006), dass es für Angestellte schwierig sei, ihre Arbeitsleistung relativ zu der Kompensation durch die Organisation anzupassen und zu variieren. Deswegen machen Angestellte dies durch ihr persönliches Arbeitsengagement – sie sind bereit ihr Arbeitsengagement für die von der Organisation gebotenen Ressourcen und Kompensationen zu tauschen. Dazu wird das Ausmaß an Arbeitsengagement, welches im Sinne der Zielerreichung eingebracht wird, den in Aussicht gestellten Kompensationen angepasst (Saks, 2006, S. 603). Daraus wird ersichtlich, dass die Arbeitsleistung von den von der Organisation gebotenen Kompensationen bzw. Ressourcen und dem daraus entstehenden Arbeitsengagement abhängig ist.

Wie jedoch im Kapitel 2.5.2 erläutert, kann es nach dem Success resource-Modell auch einen direkten Einfluss von sozialer Unterstützung auf die Arbeitsleistung

geben (Grebner et al., 2010). Denn nach Grebner et al. (2010) kann die Unterstützung verschiedene Formen annehmen und so kann es sein, dass zum Beispiel gewisse Informationen oder Materialien zwingend notwendig sind, um eine Zielerreichung überhaupt möglich zu machen. In dieser Arbeit wird allerdings davon ausgegangen, dass es sich dabei lediglich um Teilleistungen handelt. Es wird hier folglich angenommen, dass es jedoch noch weitere Aspekte sozialer Unterstützung gibt, welche zur vollständigen Zielerreichung notwendig sind und diese werden, wie eben in Anlehnung an Saks (2006) beschrieben, durch das Arbeitsengagement mediert.

Oben wurde einerseits bereits erläutert, dass es sich bei sozialer Unterstützung um eine Ressource handelt. Andererseits wurde erklärt, dass soziale Unterstützung im Rahmen der SAT sowohl als ein Geben und Nehmen, also Austauschen von Unterstützung verstanden wird, als auch dass ein Empfangen von sozialer Unterstützung ein Sicherheitsgefühl hervorruft, was im Geben von Arbeitsengagement resultiert. Saks (2006) bezieht sich auf Rhoades et al. (2001) und sagt, dass Angestellte, welche eine höhere organisationale Unterstützung wahrnehmen, engagierter werden, da sie aufgrund der Reziprozitätsnorm, durch welche sich die SAT auszeichnet, sich eher dazu verpflichtet fühlen dazu beizutragen, die Organisationsziele zu erreichen.

Die Fragestellung einer Mediation durch Arbeitsengagement auf soziale Unterstützung und Arbeitsleistung ist auch aus methodischer Sicht interessant und begründet damit das Forschungsinteresse dieser Arbeit mit. Hayes und Preacher (2014) sagen dazu, dass Mediationsanalysen sogar wahrscheinlich einer der zentralen Gründe seien, warum SozialwissenschaftlerInnen überhaupt WissenschaftlerInnen werden, denn sie wollen wissen, wie und warum Dinge sich verhalten. Einen Effekt zu finden, aber dann auch den Prozess erklären zu können, warum dieser Effekt auftritt, das sei eines der wichtigsten Ziele der Wissenschaft (Hayes & Preacher, 2014).

So ist es auch in dieser Studie: es geht darum zu erklären, *warum* soziale Unterstützung zu Arbeitsleistung führt.

Um dies zu ergründen, eignet sich eine Mediationsanalyse. Ihr Nutzen ergibt sich daraus, dass sie über eine bloße deskriptive Beschreibung des Zusammenhangs von zwei Variablen hinaus ein vielmehr funktionales Verständnis für diesen Zusammenhang liefert (Preacher & Hayes, 2004). „Establishing that independent variable X influences dependent variable Y while being able to describe and quantify the mechanism responsible for that effect is a lofty scientific accomplishment“ (Hayes & Preacher, 2014, S. 451).

Auch in empirischen Studien konnte bereits gezeigt werden, dass sich Arbeitsressourcen im Zusammenhang mit Arbeitsengagement als einflussreich erwiesen haben (Bakker & Demerouti, 2008; Crawford et al., 2010; Hakanen et al., 2008; Tims et al., 2012). Es konnte außerdem gezeigt werden, dass Ressourcen in weiterer Konsequenz ebenfalls zu positiven organisationalen Folgen beitragen (Bakker & Demerouti, 2008; Crawford et al., 2010; Hakanen et al., 2008; Tims et al., 2012).

Nun stellt sich also die Frage, ob Arbeitsengagement den Einfluss von Ressourcen – genauer sozialer Unterstützung – auf die Arbeitsleistung mediiert.

Auf diesen Forschungsbedarf weisen auch Rich, Lepine und Crawford (2010) hin, indem sie sagen, dass „... little theory or empirical observation accounts for the role of engagement as a means through which organizations can create competitive advantages. In particular, researchers have not examined the role of engagement as a mechanism that links employee characteristics and organizational factors to employee job performance“ (S. 617). Dementsprechend machten sie es sich zur Aufgabe auf der Basis der Theorie von Kahn (1990) eine Mediation von Arbeitsengagement auf den Zusammenhang von (unter anderem) wahrgenommener sozialer organisationaler Unterstützung auf die Arbeitsleistung von Angestellten der Feuerwehr zu untersuchen und konnten dies bestätigen

(Rich et al., 2010). Auf einem allgemeineren Level lässt sich hier die Arbeit von Llorens et al. (2006) nennen, welche zeigen konnten, dass Arbeitsengagement die Beziehung zwischen Ressourcen und organisationalen Konsequenzen mediert. Dies ist jedoch noch zu allgemein, denn in der vorliegenden Studie sind mit Ressourcen *soziale Unterstützung* und mit organisationalen Konsequenzen *Arbeitsleistung* gemeint. Hinleitend zur genaueren Betrachtung der Fragestellung soll auf Bakker et al. (2012) und Demerouti und Cropanzano (2010) verwiesen werden, welche zusammenfassen, dass verschiedene Studien zeigen konnten, dass Angestellte die beste Leistung erbringen, wenn sie in einer ressourcenreichen und herausfordernden Umgebung arbeiten, da dies wiederum ihr Arbeitsengagement anregt. In seiner Studie an kanadischen Angestellten aus verschiedenen Firmen und unterschiedlichen Jobs untersuchte Saks (2006), ob zwei verschiedene Arten von Engagement den Einfluss von unter anderem organisationaler Unterstützung auf verschiedene organisationale Konsequenzen (organisationales Commitment und Kündigungsintentionen) medieren und konnte in der Tat eine partielle Mediation durch beide Arten von Engagement zeigen. Bakker und Bal (2010) haben ebenfalls untersucht, ob Arbeitsengagement den Einfluss von Arbeitsressourcen auf die Arbeitsleistung mediert. In ihrer Studie an 54 niederländischen LehrerInnen ging es allerdings um die interpersonellen Schwankungen bei den Arbeitsressourcen, im Arbeitsengagement und der Arbeitsleistung innerhalb einer Woche. Nichtsdestotrotz konnten sie ihre hypothetisierte Mediation bestätigen – allerdings nur für die Ressourcen „Möglichkeit zu Weiterentwicklung“ und „Autonomie“. Für den Zusammenhang von sozialer Unterstützung und Arbeitsleistung konnte keine Mediation durch Arbeitsengagement gefunden werden (Bakker & Bal, 2010). Edmondson (1999) untersuchte verschiedene Arbeitsteams einer Firma mit 5000 Angestellten, welche Büromöbel herstellt, indem er ein Modell, das „Model of work-team learning“ aufstellte. Er befasste sich zwar mit Teams, jedoch ist die Intention der Forschungsidee ansonsten eine ähnliche wie in der vorliegenden Arbeit und soll deswegen hier erläutert werden. In seinem Modell geht Edmondson (1999) davon aus, dass gewisse vorausgehende Bedingungen, wie Unterstützung und Teamleiter Coaching, ein Gruppenvertrauen der Sicherheit (er nennt dies

psychologische Sicherheit) schaffen, was Gruppenlernverhalten hervorruft, welches dann zu Teamleistung führt. Psychologische Sicherheit definiert Edmondson (1999) als die geteilte, vorherrschende Annahme im Team, dass es sicher ist, individuelle Risiken zu wagen, Vertrauen und gegenseitiger Respekt vorhanden ist und jeder sie/er selbst sein kann. Hier wird eine Parallele zu sozialer Unterstützung, welche wie oben erklärt ebenfalls Sicherheit bietet, deutlich. Das Gruppenlernverhalten, welches durch psychologische Sicherheit angeregt wird, bezeichnet er als einen aktiven Prozess sowohl innerhalb der einzelnen Teammitglieder als auch innerhalb des gemeinsamen Teams, der sich durch das Einholen von Feedback, Fehlerdiskussionen und Informationssuche auszeichnet (Edmondson, 1999). Dieses Gruppenlernverhalten ist zwar nicht mit dem hier betrachteten Arbeitsengagement gleichzusetzen, jedoch sind auch hier Parallelen erkennbar. Beides sind aktive Prozesse, in die sich das Individuum aktiv einbringt, sich engagieren muss. Weiter postuliert er in seinem Modell, dass dieses Gruppenlernverhalten dann zu organisationalen Konsequenzen, genauer zu Teamleistung als Outcome, führt (Edmondson, 1999). Er untersuchte in einem weiteren Schritt dann eine Mediation nach den Kriterien von Baron und Kenny (1986) von psychologischer Sicherheit auf Teamleistung durch aktives Gruppenlernen (H3) und konnte eine signifikante Mediation zeigen. Die Ergebnisse unterstützen also seine Annahme, dass psychologische Sicherheit Gruppenlernen beeinflusst, was wiederum zu Teamleistung führt. Seine Studie regt damit weiter das Forschungsinteresse an, ob eine solche Mediation auch durch direkt erhobenes Arbeitsengagement und auf individueller Ebene gefunden werden kann. Auch Torrente et al. (2012) haben, allerdings basierend auf dem JD-R Modell, auf Team-level Ebene untersucht, ob Arbeitsengagement den Zusammenhang zwischen sozialen Ressourcen am Arbeitsplatz und der Arbeitsleistung vollständig mediert. Sie konnten ihre Hypothese bestätigen, denn der Einfluss von sozialen Ressourcen auf die Teamleistung wurde durch Team-Arbeitsengagement mediert (Torrente et al., 2012, S. 110). Hier stellt sich erneut die Frage, ob eine solche Mediation auch auf individuellem Level zu finden ist. Dazu ist auf Xanthopoulou et al. (2008) zu verweisen, welche an

FlugbegleiterInnen zeigen konnten, dass Arbeitsengagement den Einfluss von sozialer Unterstützung auf Arbeitsleistung mediiert (Xanthopoulou et al., 2008).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine Mediation von sozialer Unterstützung und Arbeitsleistung durch Arbeitsengagement sowohl methodisch interessant ist, als auch einen Forschungsbedarf darstellt. Außerdem lässt sich eine Mediation im Sinne der SAT vermuten und erste wissenschaftliche Erkenntnisse konnten dies bestätigen. Deswegen soll daran anknüpfend, basierend auf dem JD-R Modell (Abbildung 1 und Abbildung 2), untersucht werden, ob Arbeitsengagement den Zusammenhang von sozialer Unterstützung auf die Arbeitsleistung mediiert. Dabei wird aufgrund der SAT wieder davon ausgegangen, dass die Nähe bzw. die Enge des Kontaktes zwischen den Personen ein unterschiedliches Ausmaß an sozialer Unterstützung bedingt, weshalb sich deswegen in der vorliegenden Arbeit drei unterschiedliche Hypothesen ergeben. Es werden folgende Hypothese 4a-c aufgestellt:

H4a:

Arbeitsengagement (T2) mediiert den Zusammenhang zwischen sozialer Unterstützung durch KollegInnen (T1) und der Arbeitsleistung (T3) vollständig.

H4b:

Arbeitsengagement (T2) mediiert den Zusammenhang zwischen sozialer Unterstützung durch direkte Vorgesetzte (T1) und der Arbeitsleistung (T3) vollständig.

H4c:

Arbeitsengagement (T2) mediiert den Zusammenhang zwischen sozialer Unterstützung durch Vorgesetzte höherer Ebenen (T1) und der Arbeitsleistung (T3) vollständig.

3 Forschungsfrage, Forschungsmodell und Hypothesen

Aus der oben dargestellten Theorie wurden die Hypothesen abgeleitet und es ergibt sich folgende Forschungsfrage:

Ist Arbeitsengagement ein Mediator zwischen sozialer Unterstützung und der Arbeitsleistung?

Die Forschungsfrage und die Hypothesen lassen sich in einem Gesamt-Forschungsmodell darstellen, welches in Abbildung 3 zu sehen ist. Das Forschungsmodell der vorliegenden Arbeit basiert auf dem JD-R Modell, wobei die einzelnen Zusammenhänge unter anderem durch die SAT theoretisch begründet werden. Die Arbeitsleistung ist dabei die abhängige Variable, die drei Dimensionen von sozialer Unterstützung die jeweils unabhängige Variable und Arbeitsengagement der Mediator zwischen sozialer Unterstützung und der Arbeitsleistung. Da es sich bei dieser Studie um eine Längsschnittstudie handelt, werden die Daten von drei Zeitpunkten (Zeitpunkt 1: T1, Zeitpunkt 2: T2 und Zeitpunkt 3: T3) analysiert und es geht um eine Veränderung über die Zeit hinweg. Die Hypothesen und die Richtung der jeweiligen Zusammenhänge sind in dem Modell angezeichnet (H1 a-c, H2 a-c, H3 a-c und H4 a-c). Bei allen Zusammenhängen und damit bei allen Hypothesen wird um die Stabilitäten von Arbeitsengagement (T1) und Arbeitsleistung (T1) kontrolliert.

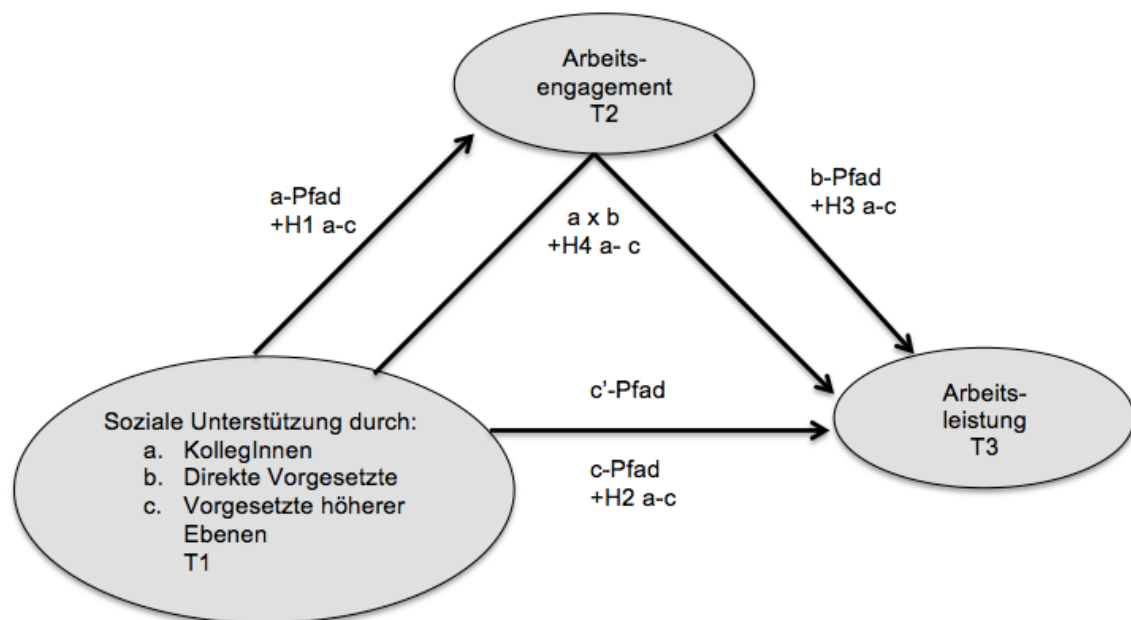


Abbildung 3: Forschungsmodell mit Hypothesen und Pfaden der Mediationsanalyse.

Anmerkung: Bei allen Zusammenhängen im Forschungsmodell werden die Stabilitäten von Arbeitsengagement (T1) und Arbeitsleistung (T1) als Kontrollvariablen einbezogen.

4 Methode

4.1 Erhebungsinstrumente

Bei dem Erhebungsinstrument handelt es sich um einen Fragebogen, der sowohl online (durch Anklicken und Folgen eines Links) als auch als Papier-Bleistift-Version vorgegeben wurde. Dieses Instrument wurde im Rahmen der Studie „Arbeit und Wohlbefinden DACH – Studie“ zusammengestellt. Die Items des Fragebogens waren zu allen drei Erhebungszeitpunkten die gleichen, lediglich das Anschreiben zur Einladung an der Teilnahme zur Befragung wurde an den jeweiligen Erhebungszeitpunkt angepasst. Im Anhang befindet sich der Fragebogen von T1. Die damit erhobenen Daten basieren auf Selbsteinschätzungen der TeilnehmerInnen.

Die drei die Messinstrumente, die für die Untersuchung dieser vorliegenden Studie verwendet wurden, sollen im Folgenden beschrieben und die Skalenanalyse dargestellt werden. Im Anschluss daran werden die deskriptiven Statistiken und Reliabilitäten der Messinstrumente dargestellt. Als Maß für die Reliabilität der einzelnen Skalen wird das Cronbach's Alpha (α) herangezogen; mit diesem Wert kann die interne Konsistenz einer Skala aufgezeigt werden (Cronbach, 1988).

4.1.1 Soziale Unterstützung

Soziale Unterstützung bezieht sich in dieser Studie auf die Unterstützung durch KollegInnen, direkte Vorgesetzte und Vorgesetzte höherer Ebenen. Sie wurde mit der von Frese (1989) entwickelten Skala erhoben und enthält 15 Items.

Das Antwortformat ist für alle 15 Items gleich und reicht von 1 (gar nicht) bis 4 (völlig). Die 15 Items sind in drei Blöcke mit jeweils fünf gleichen Items eingeteilt, die sich jedoch jeweils auf drei unterschiedliche Referenzgruppen (KollegInnen, direkte Vorgesetzte oder Vorgesetzte höherer Ebenen) beziehen.

Beispielitems für soziale Unterstützung wären:

Wie sehr können Sie sich auf folgende Personen verlassen, wenn es in der Arbeit schwierig wird?

Wie sehr sind die Personen bereit, Ihre Probleme im Zusammenhang mit der Arbeit anzuhören?

Diese drei Blöcke stellen die drei Subskalen soziale Unterstützung durch KollegInnen, soziale Unterstützung durch direkte Vorgesetzte und soziale Unterstützung durch Vorgesetzte höherer Ebenen dar.

Die Subskalen wurden einer rotierten Faktorenanalyse unterzogen, welche drei Faktoren ergab die zusammen 73,67% der Gesamtvarianz erklären. Alle Items der postulierten Subskala soziale Unterstützung durch Vorgesetzte höherer Ebenen luden auf dem ersten Faktor und erklärten 44,71% der Gesamtvarianz. Alle Items der postulierten Subskala soziale Unterstützung durch direkte Vorgesetzte luden auf dem zweiten Faktor und erklärten 17,28% der Gesamtvarianz. Alle Items der postulierten Subskala soziale Unterstützung durch KollegInnen luden auf dem dritten Faktor und erklärten 11,7% der Gesamtvarianz. Dies bietet die Legitimation für die Bildung von drei Subskalen, die dann zur Analyse genutzt werden. Die rotierte Faktorenmatrix befindet sich im Anhang B.

Die Reliabilitätsanalyse der drei Subskalen ergibt für alle drei Subskalen gute Cronbach Alpha Werte, was für eine hohe Reliabilität steht und anzeigt, dass sich die drei Subskalen zur Erhebung der gewünschten Konstrukte eignen. Die Reliabilitätsanalyse ist in Tabelle 1 dargestellt.

Tabelle 1: Interne Konsistenz der Skalen sozialer Unterstützung zu T1

Skala Soziale Unterstützung durch:	Itemanzahl	Antwortformat	Cronbach's α
KollegInnen	5	1-4	.88
Direkte Vorgesetzte	5	1-4	.89
Vorgesetzte höherer Ebenen	5	1-4	.94

Anmerkungen. N= 262; T1.

4.1.2 Arbeitsengagement

Arbeitsengagement wurde in dieser Studie mit der Kurzversion der Utrecht Work Engagement Scale UWES (UWES-9) von Schaufeli und Bakker (2004b) erhoben.

Beispielitems der Skala Arbeitsengagement sind:

Bei meiner Arbeit bin ich voll überschäumender Energie.

Ich fühle mich glücklich, wenn ich intensiv arbeite.

Meine Arbeit reißt mich mit.

Die Items der Skala Arbeitsengagement vom ersten und zweiten Erhebungszeitraum wurden einer rotierten Faktorenanalyse unterzogen, welche jedoch für beide Zeitpunkte sehr uneindeutige Ergebnisse lieferte (siehe rotierte Faktorenmatrix im Anhang B).

Die Autoren der UWES postulieren ein Dreifaktorenmodell, geben aber auch zu verstehen, dass dieses bei der auch hier verwendeten Kurzform eher schwierig zu bestätigen ist und ein Einfaktorenmodell akzeptiert wird (Schaufeli & Bakker, 2004b). Basierend auf den Angaben der Autoren und den hier gezeigten uneindeutigen Daten der Faktorenanalyse wird in dieser Arbeit von einem Einfaktorenmodell ausgegangen und dementsprechend mit der Gesamtskala für Arbeitsengagement gerechnet.

Die Gesamtskala für T1 und T2 wurde jeweils einer Reliabilitätsanalyse unterzogen, deren Ergebnisse in Tabelle 2 und Tabelle 3 dargestellt sind. Es zeigen sich für beide Zeitpunkte hohe Cronbach Alpha Werte, was auf gute Reliabilitäten der Gesamtskala Arbeitsengagement zu beiden Zeitpunkten hinweist. Die Skalen eignen sich somit zu Erhebung von Arbeitsengagement.

Tabelle 2: Interne Konsistenz der Skala Arbeitsengagement zu T1

Skala	Itemanzahl	Antwortformat	Cronbach's α
Arbeitsengagement	9	1-7	.94

Anmerkungen. N= 262; T1.

Tabelle 3: Interne Konsistenz der Skala Arbeitsengagement zu T2

Skala	Itemanzahl	Antwortformat	Cronbach's α
Arbeitsengagement	9	1-7	.95

Anmerkungen. N= 262; T2.

4.1.3 Arbeitsleistung

Arbeitsleistung wurde in dieser Studie in Form von Zielerreichung gemessen. Dazu diente das SUCCESS von Grebner et al. (2008). Aus dem SUCCESS wurde die Skala Zielerreichung, bestehend aus drei Items verwendet.

Die Items der Skala Zielerreichung wurden jeweils von T1 und T3 einer rotierten Faktorenanalyse unterzogen. Beide Faktorenanalysen lieferten uneindeutige Ergebnisse, denn zu T3 luden alle Items jeweils auf zwei Faktoren gleichzeitig, weshalb nicht von unabhängigen Faktoren ausgegangen werden konnte. Zu T1 konnte nur ein Faktor extrahiert werden. Insgesamt erklärte der erste Faktor zu T1 eine Gesamtvarianz von 77,89% und zu T3 von 81,26%. Dies bietet die Legitimation für die Bildung der Gesamtskala und somit wird für die Analysen dieser Arbeit die Gesamtskala Zielerreichung für T1 und T3 verwendet. Die rotierten Faktorenmatrizen für T1 und T3 befinden sich im Anhang B.

Die Gesamtskala Zielerreichung für T1 und T3 wurde jeweils einer Reliabilitätsanalyse unterzogen, deren Ergebnisse in Tabelle 4 und Tabelle 5 dargestellt sind. Es zeigen sich für beide Zeitpunkte hohe Cronbach Alpha Werte, was auf gute Reliabilitäten der Gesamtskala Zielerreichung zu beiden Zeitpunkten hinweist und die Skalen eignen sich somit zur Erhebung von Zielerreichung.

Tabelle 4: Interne Konsistenz der Skala Zielerreichung zu T1

Skala	Itemanzahl	Antwortformat	Cronbach's α
Zielerreichung	3	1-7	.85

Anmerkungen. N= 262; T1.

Tabelle 5: Interne Konsistenz der Skala Zielerreichung zu T3

Skala	Itemanzahl	Antwortformat	Cronbach's α
Zielerreichung	3	1-7	.88

Anmerkungen. N= 262; T3.

4.2 Stichprobe

Bei der Stichprobe handelt es sich um eine anfallende Stichprobe. Voraussetzung zur Teilnahme an der Studie war aktuell zum Zeitpunkt der Erhebung in einem Angestelltenverhältnis von mindestens 15 Arbeitsstunden die Woche bei einem ArbeitgeberIn beschäftigt zu sein. Selbstständigkeit war ein Ausschlusskriterium. Da die Fragen auf Deutsch gestellt sind, wurde bei der Auswahl der TeilnehmerInnen auf fließende Deutschkenntnisse oder Muttersprachenniveau geachtet. Gewonnen wurde die Stichprobe durch Kontaktaufnahme im Freundes-, Familien- und KollegInnenkreisen der an der Erforschung der Studie beteiligten DiplomantInnen und in der weiteren Folge durch ein Schnellballsystem, welches online verwirklicht wurde.

Zum ersten Zeitpunkt nahmen 998 Personen an der Befragung teil. Zum zweiten Zeitpunkt 630 Personen und zum dritten Zeitpunkt 511 Personen. Von den TeilnehmerInnen konnten insgesamt 297 Personen zugeordnet werden, die zu allen drei Erhebungszeitpunkten teilgenommen haben. Das entspricht einer Dropoutrate von 70,2%. Diese Personen werden hier als gematcht bezeichnet. Dennoch wurden auch von den bleibenden 297 Personen noch weitere Personen von den Analysen ausgeschlossen. Ausgeschlossen wurden diejenigen, welche in den für die vorliegende Arbeit relevanten Dimensionen (Soziale Unterstützung, Arbeitsengagement und Arbeitsleistung) fehlende Werte hatten, die aufgrund von Nichtangaben der UntersuchungsteilnehmerInnen entstanden sind. Als Stichprobe blieben nach dem Filtern 262 Personen und damit 262 gültige Fälle übrig. Dies entspricht 26,3% der Personen, die zum ersten Zeitpunkt teilgenommen haben. Die Daten von diesen Personen konnten für die Analysen verwendet werden.

Es ist wichtig, zu untersuchen, ob sich die hier vorliegende Stichprobe von 262 Personen von den ursprünglichen TeilnehmerInnen des ersten Befragungszeitpunktes unterscheidet. Ist dies nicht der Fall, also liegen keine signifikanten Unterschiede in den Mittelwerten vor, so ist die verwendete Stichprobe repräsentativ für die Gesamtstichprobe, was wünschenswert ist. Dazu wurde eine Variable gebildet, welche nach Personen selektiert, die entweder zu allen drei Zeitpunkten gematcht werden konnten oder nicht und dann wurde dazu ein Vergleich zu den TeilnehmerInnen, die nur zum ersten Zeitpunkt teilgenommen haben, durchgeführt. Für die Variablen Soziale Unterstützung durch KollegInnen, soziale Unterstützung durch direkte Vorgesetzte, soziale Unterstützung durch Vorgesetzte höherer Ebenen, Arbeitsengagement, Zielerreichung und Alter wurde dies mittels eines T-Tests für unabhängige Stichproben durchgeführt. Es zeigt sich bei keiner der betrachteten Variablen ein signifikanter Unterschied im Mittelwert zwischen den TeilnehmerInnen die nur zum ersten Zeitpunkt teilgenommen haben und den TeilnehmerInnen, die zu allen drei Zeitpunkten teilgenommen haben, denn die Signifikanzen liegen alle über $p=.05$. Die hier verwendete Stichprobe ist folglich repräsentativ für die Ursprungsstichprobe. Die genauen Ergebnisse sind in Tabelle 6 dargestellt.

Tabelle 6: T-Test für unabhängige Stichproben

Skala	t	df	p
Soziale Unterstützung			
KollegInnen	-1.72	704	.09
Soziale Unterstützung			
direkte Vorgesetzte	-1.08	703	.28
Soziale Unterstützung			
Vorgesetzte höherer Ebenen	.38	687	.70
Zielerreichung	1.28	680	.20
Arbeitsengagement	-.78	663	.44
Alter	1.01	651	.29
<i>Anmerkung.</i> Signifikanz zweiseitig.			

Der mögliche Unterschied zwischen den beiden Stichproben im Geschlecht und der Bildung wurden mittels Chi-Quadrat Test untersucht und auch hier zeigen sich für beide Konstrukte keine signifikanten Unterschiede. Für das Geschlecht ergibt sich $\chi^2=1.10$, $df=1$ und eine zweiseitige Signifikanz von $p=.30$. Für die Variable Bildung wurde dabei der Unterschied in Bezug auf die einzelnen Abstufungen betrachtet. Es ergibt sich $\chi^2=.88$, $df=4$ und eine zweiseitige Signifikanz von $p=.93$.

Die hier verwendete Stichprobe ist also für die weiteren Analysen geeignet und soll deswegen im Folgenden genauer beschrieben werden:

Von den 262 Personen sind 107 männlich, das entspricht 40,8% und 155 weiblich, das entspricht 59,2%. Das Durchschnittsalter liegt bei 35,4 Jahren, wobei die jüngste Person 18 Jahre alt ist und die älteste 64 Jahre. Bis auf zwei Personen die nicht zugeordnet werden konnten (0,8%) arbeiten 124 (47,3%) in Österreich, 104 (39,7%) in Deutschland und 32 (12,2%) in der Schweiz. Das Ausbildungsniveau der Stichprobe liegt hoch, denn 109 (41,6%) Personen gaben an einen universitären Abschluss oder einen Abschluss an einer Fachoberschule zu haben. Nur 4 Personen (1,5%) gaben an als höchste abgeschlossene Ausbildung nur einen Pflichtschulabschluss zu haben. 41 Personen (15,6%) gaben an, einen Lehrabschluss zu haben, 42 Personen (16%) erreichten die mittlere Reife oder auch Realschulabschluss und 66 Personen (25,2%) haben als höchste abgeschlossene Ausbildung Matura bzw. Abitur. Die durchschnittliche Arbeitszeit liegt bei 38,5 Stunden pro Woche wobei das Minimum der gearbeiteten Stunden pro Woche bei 15 liegt (zwei Personen) und das Maximum bei 70 Wochenstunden (zwei Personen). Führungsverantwortung haben 85 Personen, das entspricht 32,4%, wobei der Durchschnitt geführter Personen bei 11,83 Personen liegt. Die Berufsbranchen, die in der Stichprobe am stärksten vertreten sind, sind der Handel mit 27 Personen (10,3%) und Berufe in der Informations- und Kommunikationsbranche mit 23 Personen (8,8%). Am stärksten sind jedoch sonstige gemischte Branchen mit 142 Personen (54,2%) vertreten. Tabelle 7 gewährt eine Übersicht über die Merkmale der für diese Arbeit verwendeten Stichprobe.

Tabelle 7: Übersicht der Stichprobenmerkmale

Stichprobenmerkmal	T1	Stichprobenmerkmal	T1
N	262 (100%)	Höchste abgeschl. Ausb. Matura/ Abitur: n, Anteil gesamt	66 (25,2%)
männlich: n, Anteil gesamt	107 (40,8%)	Höchste abgeschl. Ausb. Universität/ Fachhochschule: n, Anteil gesamt	109 (41,6%)
weiblich: n, Anteil gesamt	155 (59,2%)	Branche Bergbau: n, Anteil gesamt	2 (0,8%)
Alter: M	35,362 Jahre	Branche Herstellung von Waren: n, Anteil gesamt	13 (5,0%)
Alter: Min	18 Jahre	Branche Energieversorgung: n, Anteil gesamt	3 (1,1%)
Alter: Max	64 Jahre	Branche Bau: n, Anteil gesamt	6 (2,3%)
Arbeit in Deutschland: n, Anteil gesamt	104 (39,7%)	Branche Handel: n, Anteil gesamt	27 (10,3%)
Arbeit in Österreich: n, Anteil gesamt	124 (47,3%)	Branche Verkehr: n, Anteil gesamt	5 (1,9%)
Arbeit in der Schweiz: n, Anteil gesamt	32 (12,2%)	Branche Beherbergung/ Gastronomie: n, Anteil gesamt	16 (6,1%)
Arbeit Land sonstig: n, Anteil gesamt	1 (0,4%)	Branche Information/ Kommunikation: n, Anteil gesamt	23 (8,8%)
Arbeit Land keine Angabe: n, Anteil gesamt	1 (0,4%)	Branche Finanz- und Versicherungsleistungen: n, Anteil gesamt	14 (5,3%)
Höchste abgeschl. Ausb. Pflichtschule/ Hauptschule: n, Anteil gesamt	4 (1,5%)	Branche Sons. wirtschftl. Dienstleistungen: n, Anteil gesamt	10 (3,8%)
Höchste abgeschl. Ausb. Lehrabschluss: n, Anteil gesamt	41 (15,6%)	Branche Sonstiges: n, Anteil gesamt	142 (54,2%)
Höchste abgeschl. Ausb. Fachschule/ mittlere Reife/ Realschule: n, Anteil gesamt	42 (16%)	Branche Keine Angabe: n, Anteil gesamt	1 (0,4%)

4.3 Untersuchungsdurchführung

Zunächst ist noch einmal wiederholend zu sagen, dass die Datenerhebung, also die Untersuchungsdurchführung aus drei Erhebungswellen (T1, T2 und T3) bestand. Diese waren 14. Februar 2014 bis 02. März 2014 (T1), 13. Juni 2014 bis 02. Juli 2014 (T2) und 17. Oktober bis 05. November 2014 (T3).

Nach ausführlichen Vorbereitungen erfolgte die erste Erhebungswelle (T1) in drei wesentlichen Schritten:

Im ersten Schritt ging es um das Rekrutieren von UntersuchungsteilnehmerInnen im Bekannten-, Verwandten- und KollegInnenkreis des Untersuchungsteams. Dazu wurde persönlich Kontakt aufgenommen und bereits ausführlich über das

Projekt informiert (persönlich und auch mit einem Informationsschreiben per Email) und darum gebeten, dass auch diese Personen sich in ihrem Kontaktekreis nach weiteren TeilnehmerInnen umhören. Im zweiten Schritt wurde die offizielle Einladung zur Untersuchungsteilnahme, welche den Link zum online Fragebogen beinhaltete, per Email an sämtliche bis dahin kontaktierte Personen versendet und darin wurde zusätzlich um die Weiterleitung dieser Email an andere potentielle Teilnehmer gebeten. Für Personen, die nicht über Internet kontaktiert wurden bestand dieser zweite Schritt aus einem erneuten persönlichen Gespräch und der Ausgabe einer Papier-Bleistift Version des Fragebogens. Im dritten Schritt wurden mehrere Erinnerungs-E-mails an die UntersuchungsteilnehmerInnen verschickt, welche jeweils über den aktuellen Stand der bereits teilgenommenen Personen informierte und um die Teilnahme bat. Ebenfalls wurden in diesem dritten Schritt Erinnerungen durch persönliche Gespräche vorgenommen.

Für die zweite und dritte Erhebungswelle (T2 und T3), verlief das Vorgehen analog, allerdings fiel der erste Schritt, das Rekrutieren von UntersuchungsteilnehmernInnen weg, da es sich bei der DACH-Studie um eine Längsschnittstudie handelt und demnach nur Personen von Interesse sind, die bereits am ersten Zeitpunkt teilgenommen haben.

Für die Online-Version des Fragebogens wurde die Software von Unipark verwendet, welche es ermöglicht, die Daten der UntersuchungsteilnehmerInnen direkt über das Unipark System online zu speichern. Die Papier-Bleistift-Fragebögen wurden nach deren Abgabe digitalisiert und so auch in Unipark aufgenommen. Nach Beendigung der jeweiligen Erhebungswelle fand dann jeweils ein Datenexport in SPSS statt, wo dann die Daten der UntersuchungsteilnehmerInnen von T1, T2 und T3 anhand des eingegebenen anonymen Personencode einander zugeordnet, gematcht, wurden. Damit lag dann ein gültiger Datensatz vor, welcher zur Weiterverwendung und Datenanalyse genutzt wurde. Die statistische Auswertung der Fragestellung der vorliegenden Arbeit anhand dieses Datensatzes wird im folgenden Kapitel beschrieben.

5 Statistische Auswertung

Die statistische Auswertung der Daten wird in der vorliegenden Arbeit mittels einer Mediationsanalyse berechnet. In diesem Kapitel soll zunächst das Auswertungsverfahren der vorliegenden Arbeit vorgestellt und erläutert werden, um ein besseres Verständnis für die später in diesem Kapitel gegebene Ergebnisdarstellung und Interpretation der Ergebnisse zu gewährleisten.

5.1 Auswertungsverfahren

Die Analyse der Daten wird mit IBM SPSS Statistics in der Version 22 durchgeführt. Da es sich bei dieser Studie um eine Längsschnittstudie handelt, werden die Daten von drei Zeitpunkten (T1, T2 und T3) analysiert, wobei es um eine Veränderung über die Zeit hinweg geht. Es sollen direkte und indirekte Zusammenhänge untersucht werden, die eine Vorhersage der abhängigen Variable, Arbeitsleistung, erlauben. Deswegen, und ausgehend von dem oben erläuterten Forschungsmodell dieser Arbeit, wird für die Beantwortung der Fragestellung und statistische Auswertung der Hypothesen eine Mediationsanalyse berechnet, welche auf Regressionsanalysen basiert (Baron & Kenny, 1986). Die Mediationsanalyse wird in der vorliegenden Arbeit in Anlehnung an Preacher und Hayes (2004) mit dem PROCESS Macro von Hayes berechnet. PROCESS kann kostenfrei auf <http://afhayes.com> herunter geladen und mit SPSS synchronisiert werden.

Um ein besseres Verständnis für die spätere Ergebnisdarstellung und Interpretation der Ergebnisse zu gewähren, soll zunächst darauf eingegangen werden, was unter einer Mediationsanalyse zu verstehen ist.

Möchte man einen Effekt von einer Ursache, Variable X auf ein Ergebnis, Variable Y untersuchen, so lässt sich dieser Zusammenhang wie in Abbildung 4 darstellen.

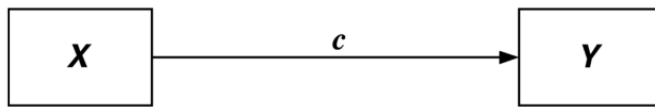


Abbildung 4: Totaler Effekt

SozialwissenschaftlerInnen und auch Menschen im Allgemeinen sind jedoch daran interessiert heraus zu finden, warum eine Ursache zu einer Konsequenz führt (Preacher & Hayes, 2004). Dies kann eine Mediationsanalyse ermöglichen. Um eine einfache Mediation handelt es sich, wenn eine Variable (M) den Effekt der unabhängigen Variable (X) auf die abhängige Variable (Y) mediiert (Preacher & Hayes, 2004). Eine einfache Mediation ist in Abbildung 5 dargestellt.

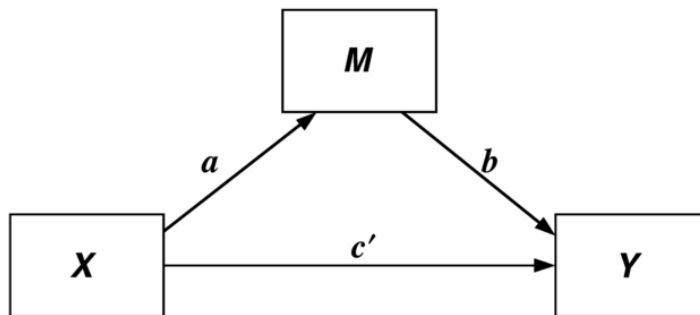


Abbildung 5: Einfache Mediation nach Preacher und Hayes (2004, S. 718)

In einem einfachen Mediationsmodell, wie dem oben Dargestellten werden kausale Effekte von X auf M und Y sowie von M auf Y postuliert (Hayes, 2013). Die Beziehung zwischen X und Y wird auch als der *totale Effekt* von X auf Y bezeichnet und wird im Allgemeinen mit c (oder c-Pfad) bezeichnet (siehe Abbildung 5). Dieser berechnet sich wie folgt: $c = c' + ab$.

Der *direkte Effekt* von X auf Y ergibt sich nachdem um M kontrolliert wurde und diese Beziehung wird als c' (oder c' -Pfad) bezeichnet.

Beim b-Pfad wird der Effekt von Mediator auf die abhängige Variable unter Konstanthalten der unabhängigen Variable untersucht und damit handelt es sich bei b um einen direkten Effekt. Der Effekt von X auf M wird im a-Pfad dargestellt.

Der *indirekten Effekt* von X über M zu Y ergibt sich daher durch $a \times b$.

Hayes (2013) argumentiert gegen die traditionelle und bis vor kurzem dominierende Auffassung zu Mediationsanalysen, dass sich die Frage, wie X auf Y wirkt, erst dann stelle, wenn ein totaler Effekt von X auf Y in einer bivariaten Analyse von Null verschieden und damit nachgewiesen sei. Diese Annahme ist laut Hayes (2013) nicht haltbar. „Mediation analysis as practiced in the 21st century no longer imposes evidence of simple association between X and Y as a precondition“ (Hayes, 2013, S. 88). Auch andere Autoren sind dieser Ansicht, denn so stellte Bollen (1989) bereits fest, dass ein „lack of correlation does not disprove causation“ und „correlation is neither a necessary nor a sufficient condition of causality“ (Bollen, 1989; nach Hayes, 2013). Es ist also möglich, einen signifikanten indirekten Effekt zu finden, obwohl kein signifikanter totaler Effekt nachgewiesen werden kann (Preacher & Hayes, 2004).

Wichtig für eine kausale Interpretation ist, dass sichergestellt sein muss, dass die behaupteten Ursachen den Effekten zeitlich vorgeordnet sind (Hayes, 2013). Da die unabhängige Variable in dieser Studie zum ersten Zeitpunkt, der Mediator zum zweiten Zeitpunkt und die abhängige Variable zum dritten Zeitpunkt erhoben wurden, ist dies hiermit also sichergestellt. Es kann also anhand der Ergebnisse eine kausale Interpretation der Mediation angestellt werden. Ist die zeitliche Anordnung geklärt, so müssen noch Alternativerklärungen für die Effekte ausgeschlossen werden, wofür Kontrollvariablen oder auch Kovariaten genannt, eingefügt werden. Kontrollvariablen (C) besitzen zwar nicht den Effekt von einer Modellvariable, können jedoch potentiell auf das Kriterium, also die abhängige Variable und Mediatoren einwirken und somit die gefundenen Effekte beeinflussen (Hayes, 2013). Um dem oben erwähnten kausalen Erklärungsanspruch eines Mediationsmodells gerecht zu werden, müssen Kontrollvariablen einbezogen werden, bei denen ein Einfluss vermutet wird. Dabei wird mathematisch der Einfluss von C auf die kausalen Effekte konstant gehalten und damit herausgerechnet (Hayes, 2013).

Bei der Mediationsanalyse mit PROCESS Macro von Hayes wird das Verfahren des Bootstrappings verwendet. Bootstrapping ist ein nicht parametrisches Verfahren zur Schätzung der Effektstärke und Hypothesentestung, welches keine Anforderungen an die Stichprobenverteilung und Variablenverteilung stellt (Hayes,

2013). Das Verfahren behandelt die gegebene Stichprobe als Population, ermittelt durch Ziehen mit Zurücklegen zahlreiche Sekundärstichproben mit derselben Größe wie die Originalstichprobe. Deswegen kann dieses Verfahren auch für kleine Stichproben mit hoher Sicherheit verwendet werden. Das Bootstrapping Verfahren berechnet dann in jeder der Sekundärstichproben den indirekten Effekt (ab), welcher ähnlich zu dem Punktschätzer ist, der durch eine normale Regressionsanalyse berechnet wird (Preacher & Hayes, 2004). So erhält man eine empirische Stichprobenkennwerteverteilung, welche die theoretische Stichprobenkennwerteverteilung ersetzt. Aus der empirischen Stichprobenkennwerteverteilung lassen sich Vertrauensintervalle und Testentscheidungen konstruieren, die nicht von der Normalverteilungsannahme abhängen (Hayes, 2013). Um festzustellen, ob es einen signifikanten Effekt gibt sagen Preacher und Hayes (2004), „because zero is not in the 95% confidence interval, we can conclude that the indirect effect is indeed significantly different from zero at $p < .05$ (two tailed).....“ (S. 722).

Basierend auf den erläuterten Grundlagen und Verfahren werden sämtliche Ergebnisse der deskriptiven Statistiken und der Mediationsanalyse der vorliegenden Studie im Folgenden dargestellt.

5.2 Darstellung der deskriptiven Statistik

Die drei Subskalen von sozialer Unterstützung werden jeweils als unabhängige Variable in die Mediationsanalyse aufgenommen. Es werden aufgrund der oben erläuterten theoretischen Annahmen unterschiedliche Wirkungen der drei Arten von sozialer Unterstützung auf die Arbeitsleistung und das Arbeitsengagement erwartet. Demnach stellt sich die Frage, ob sich bereits Unterschiede in den Mittelwerten der drei Dimensionen von sozialer Unterstützung zeigen. In Tabelle 8 sind die Mittelwerte dargestellt.

Tabelle 8: Mittelwerte der drei Skalen von sozialer Unterstützung zu T1

Skala	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>
Soziale Unterstützung durch KollegInnen	3.15	0.56	262
Soziale Unterstützung durch direkte Vorgesetzte	3.00	0.66	262
Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte höherer Ebenen	2.42	0.82	262

Anmerkung. T1.

Des Weiteren gilt es nun zu untersuchen, ob diese Unterschiede in den Mittelwerten signifikant sind. Dies wurde mit einer Varianzanalyse mit Messwiederholung untersucht. Bei angenommener Sphärizität ergibt die Varianzanalyse ein signifikantes Ergebnis ($F(2,522) = 135.26, p < .001$). Der Test auf Innersubjekteffekte weist damit also bei angenommener Sphärizität einen signifikanten Wert mit einem $p < .05$ auf. Daraus lässt sich schließen, dass sich mindestens einer der drei Mittelwerte signifikant von den zwei anderen unterscheidet. Abbildung 6 ist die Darstellung des Profilplots, welche zeigt, dass sich soziale Unterstützung durch Vorgesetzte höherer Ebenen (c) signifikant von den anderen beiden Arten sozialer Unterstützung (a und b) unterscheidet. Diese Ergebnisse unterstützen die theoretische Annahme von Unterschieden im Ausmaß der sozialen Unterstützung, was die getrennte Untersuchung der drei Arten von sozialer Unterstützung, wie sie in der vorliegenden Arbeit vorgenommen wird, rechtfertigt.

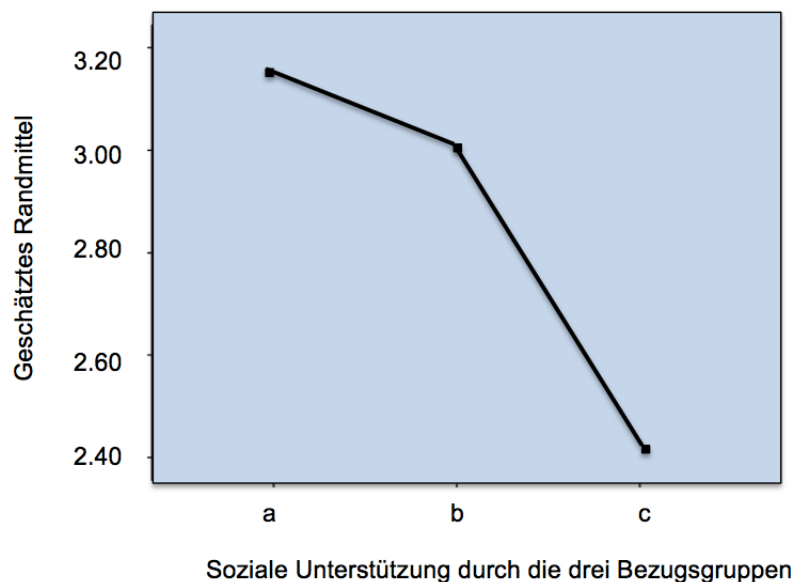


Abbildung 6: Darstellung Profilplot Mittelwertunterschied von sozialer Unterstützung

Anmerkungen. a = KollegInnen, b = direkte Vorgesetzte, c = Vorgesetzte höherer Ebenen; Achse geschätztes Randmittel von 1.0 bis 4.0.

Bevor die statistische Hypothesenprüfung mittels Mediationsanalyse durchgeführt wurde, wurden zunächst die Interkorrelationen aller in dieser Studie berücksichtigten Variablen betrachtet. Dies soll einen ersten Eindruck über die Zusammenhänge der Konstrukte geben. Besonders von Interesse sind dabei die Korrelationen der Konstrukte mit der abhängigen Variable, Zielerreichung. Ebenfalls dient diese Überprüfung dazu, heraus zu finden, welche demografischen Variablen in der eigentlichen Mediationsanalyse dann als Kontrollvariablen betrachtet werden sollten. In Tabelle 9 sind dazu die Mittelwerte, Standardabweichungen und Interkorrelationen aller in dieser Studie betrachteten Variablen zu sehen. Mit der abhängigen Variable Zielerreichung (T3) zeigen sich signifikante Korrelationen mit den Variablen soziale Unterstützung durch KollegInnen ($r = .22$), soziale Unterstützung durch direkte Vorgesetzte ($r = .16$), Arbeitsengagement (T1) mit einer Korrelation von $r = .17$ und zum zweiten Zeitpunkt (T2) von $r = .19$, sowie Zielerreichung vom ersten Zeitpunkt (T1) ($r = .60$). Keine der in Betracht kommenden demografischen Variablen (Alter,

Geschlecht oder die Bildungsvariablen) weist eine signifikante Korrelation mit der Variable Zielerreichung (T3) auf. Daraus folgt, dass weder Alter noch Geschlecht oder Bildung als Kontrollvariablen in die Mediationsanalyse aufgenommen werden.

Tabelle 9: Deskriptive Statistik und Interkorrelationen der Studienvariablen

Skala	<i>M</i>	<i>SD</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 Alter	35.36	11.7	-.06	.03	-.26*	.26*	-.00	.07	-.16*	-.16	-.04	.16*	.16*	.08	.09
2 Geschlecht	-	-	-	-.10	.09	.07	-.01	-.09	-.08	.02	-.02	.11	.13*	.07	.07
3 Uni	0.42	0.49		-	-.50*	-.37*	-.36*	-.11	-.00	-.03	-.07	-.05	-.07	-.11	-.12
4 Matura	0.25	0.43			-	-.25*	-.25*	-.07	.16*	.06	.06	.01	-.00	.13*	.06
5 Realschule	0.16	0.37				-	-.19*	-.05	-.09	-.00	.01	.06	.05	.06	.00
6 Lehre	0.16	0.36					-	-.05	-.06	.01	.03	-.03	.03	-.00	.10
7 Pflichtschule	0.02	0.12						-	-.10	-.11	-.01	.10	.07	-.17*	-.06
8 SU KO	3.15	0.56							-	.44*	.30*	.17*	.12	.26*	.22*
9 SU DV	3.0	0.66								-	.49*	.29*	.15*	.31*	.16*
10 SU VH	2.42	0.82									-	.38*	.28*	.21*	.06
11 AE T1	4.84	1.16										-	.71*	.29*	.17*
12 AE T2	4.89	1.19											-	.19*	.19*
13 ZE T1	5.67	0.90												-	.60*
14 ZE T3	5.70	0.94													-

Anmerkungen. SU KO = soziale Unterstützung durch KollegInnen; SU DV = soziale Unterstützung durch direkte Vorgesetzte; SU VH = soziale Unterstützung durch Vorgesetzte höherer Ebenen; AE T1 = Arbeitsengagement zum ersten Zeitpunkt; AE T2 = Arbeitsengagement zum zweiten Zeitpunkt; ZE T1 = Zielerreichung zum ersten Zeitpunkt; ZE T3 = Zielerreichung zum dritten Zeitpunkt; * $p < .05$.

5.3 Ergebnisse der Mediationsanalyse und statistische Hypothesenprüfung

Im folgenden Abschnitt sollen die Ergebnisse der drei Mediationsanalysen separat dargestellt und erläutert werden. Es wurden in der vorliegenden Arbeit direkte und indirekte Effekte analysiert. Das Signifikanzniveau für alle ermittelten Effekte beträgt 5%. Die indirekten Effekte wurden über das Verfahren des Bootstrappings berechnet und es wurden in den Analysen für diese Arbeit dazu 20000 Ziehungen verwendet. Die genannten β -Koeffizienten sind die standardisierten Werte, welche

über die Koeffizienten der jeweiligen Pfade und die dazugehörigen Varianzen berechnet wurden. Da es in der vorliegenden Arbeit für die c'-Pfade, welche besagen, dass soziale Unterstützung durch die jeweilige Bezugsgruppe unter Konstanthalten des Arbeitsengagements zu erhöhter Arbeitsleistung führt, keine Hypothesen gibt, werden diese Ergebnisse hierzu nur der Vollständigkeit halber in den Tabellen angeführt, jedoch wird nicht weiter auf diese eingegangen.

5.3.1 Der Einfluss von sozialer Unterstützung durch KollegInnen

In der ersten Mediationsanalyse wurde der Einfluss von sozialer Unterstützung durch KollegInnen auf Arbeitsleistung und Arbeitsengagement sowie eine Mediation des totalen Zusammenhangs durch Arbeitsengagement untersucht (H1a, H2a, H3a und H4a). In Abbildung 7 sind noch einmal die Hypothesen und die dazugehörigen Mediationspfade im Modell dargestellt, um die Ergebnisdarstellung leichter nachvollziehen zu können.

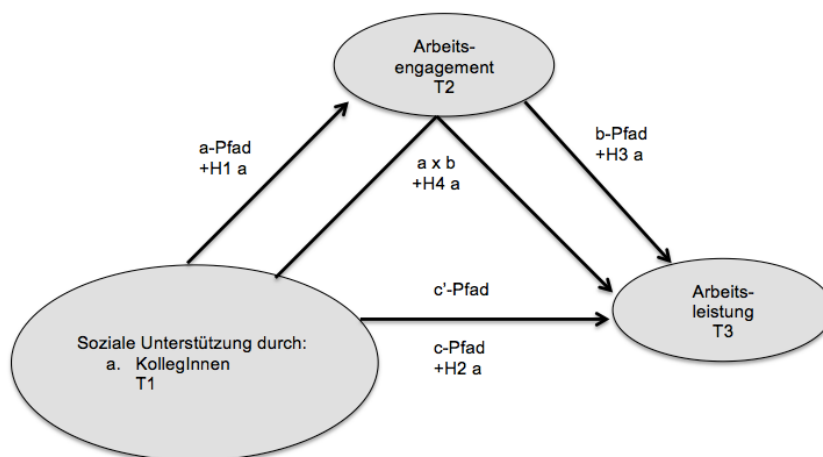


Abbildung 7: Forschungsmodell für Hypothesen 1a - 4a

Keiner der untersuchten Zusammenhänge in dieser Mediation ist signifikant. In der Tabelle 10 sind die genauen Ergebnisse dargestellt.

	Bootstrap 95% KI					
Mediation	B	SD	β Koeffizient	p-Wert	UG	OG
<i>Direkter und totaler Effekt auf Zielerreichung T3</i>						
<i>Schritt 1:</i>						
Soziale Unterstützung durch KollegInnen T1 → Zielerreichung T3 (c-Pfad)	.16	.10	.04	.24	-.08	.31
Arbeitsengagement T1 → Zielerreichung T1	-.09	.07	-.01	.21	-.23	.05
	.61	.07	.56	.00*	.47	.75
<i>Schritt 2:</i>						
Soziale Unterstützung durch KollegInnen T1 → Arbeitsengagement T2 (a-Pfad)	-.00	.12	.00	.10	-.24	.24
Arbeitsengagement T1 → Zielerreichung T1	.73	.06	.69	.00*	.61	.85
	-.02	.07	-.01	.82	-.15	.12
<i>Schritt 3:</i>						
Arbeitsengagement T2 → Zielerreichung T3 (b-Pfad)	.12	.07	.19	.09	-.02	.25
Arbeitsengagement T1 → Zielerreichung T1	-.09	.07	-.14	.21	-.23	.05
	.61	.07	.56	.00*	.48	.75
<i>Schritt 4:</i>						
Soziale Unterstützung durch Kollegen T1 → Zielerreichung T3, kontrolliert um Arbeitsengagement T2 (c'-Pfad)	.12	.09	.04	.22	-.07	.30
<i>Indirekter Effekt (a-Pfad x b-Pfad)</i>	.00	.02			-.03	.03
<i>Anmerkungen.</i> N= 262; KI = Konfidenzintervall; UG = untere Grenze, OG = obere Grenze; Arbeitsengagement T1 und Arbeitsleistung T1 als Kontrollvariablen zur Kontrolle der Stabilitäten; * p < .05.						

Tabelle 10: Ergebnisse der Mediationsanalyse, H1a – H4a

Der a-Pfad testet die Hypothese 1a, welche besagt, dass soziale Unterstützung durch KollegInnen zu erhöhtem Arbeitsengagement führt. Es ergibt sich ein β -Koeffizient von .00 mit einer Signifikanz von $p=.99$. Dieser Zusammenhang ist nicht signifikant. Soziale Unterstützung durch KollegInnen führt in dieser Untersuchung also nicht zu erhöhtem Arbeitsengagement. Hypothese 1a muss verworfen werden.

Der c-Pfad testet die Hypothese 2a, welche besagt, dass soziale Unterstützung durch KollegInnen zu erhöhter Arbeitsleistung führt. Es ergibt sich ein β -Koeffizient von .04 mit einer Signifikanz von $p=.24$. Auch dieser Zusammenhang ist nicht signifikant. Soziale Unterstützung durch KollegInnen führt in dieser

Untersuchung also nicht zu erhöhter Arbeitsleistung. Ebenfalls Hypothese 2a muss verworfen werden.

Der b-Pfad testet die Hypothese 3a, welche besagt, dass Arbeitsengagement zu erhöhter Arbeitsleistung führt. Es resultiert ein β -Koeffizient von .19 mit einer Signifikanz von $p=.09$. Dies ist nicht signifikant. Arbeitsengagement führt in dieser Untersuchung also nicht zu erhöhter Arbeitsleistung. Hypothese 3a muss damit verworfen werden.

Hypothese 4a, welche besagt, dass Arbeitsengagement den Zusammenhang von sozialer Unterstützung durch KollegInnen auf Arbeitsleistung mediiert, wurde mittels des indirekten Effekts $a \times b$ untersucht. Null liegt im Bootstrap-Konfidenzintervall und deswegen ist auch hier kein signifikanter Effekt zu verzeichnen. Dies bedeutet, dass der Zusammenhang von sozialer Unterstützung durch KollegInnen und der Arbeitsleistung in der vorliegenden Untersuchung nicht durch das Arbeitsengagement mediiert wird. Hypothese 4a muss demnach ebenfalls verworfen werden.

5.3.2 Der Einfluss von sozialer Unterstützung durch direkte Vorgesetzte

In der zweiten Mediationsanalyse wurde der Einfluss von sozialer Unterstützung durch direkte Vorgesetzte auf die Arbeitsleistung und das Arbeitsengagement sowie eine Mediation des totalen Zusammenhangs durch Arbeitsengagement untersucht (Hypothesen H1b, H2b, H3b, und H4b). Auch für diese Mediation sind in Abbildung 8 noch einmal die Hypothesen und die dazugehörigen Pfade der Mediationsanalyse im Modell dargestellt, damit die Ergebnisdarstellung leichter nachzuvollziehen ist.

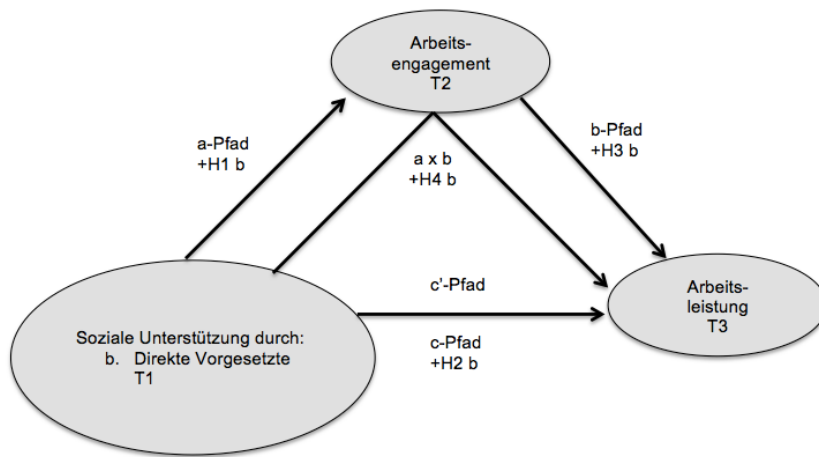


Abbildung 8: Forschungsmodell für Hypothesen 1b - 4b

Auch in dieser Mediationsanalyse ist keiner der untersuchten Zusammenhänge signifikant. Alle ermittelten p-Werte sind größer als .05 und damit nicht signifikant. In der Tabelle 11 sind die genauen Ergebnisse dargestellt.

	Bootstrap 95% KI					
Mediation	B	SD	β Koeffizient	p-Wert	UG	OG
<i>Direkter und totaler Effekt auf Zielerreichung T3</i>						
<i>Schritt 1:</i>						
Soziale Unterstützung durch direkte Vorgesetzte T1 → Zielerreichung T3 (c-Pfad)	-.04	.08	-.02	.61	-.20	.12
Arbeitsengagement T1	-.01	.05	.01	.88	-.08	.09
Zielerreichung T1	.63	.07	.58	.00*	.49	.78
<i>Schritt 2:</i>						
Soziale Unterstützung durch direkte Vorgesetzte T1 → Arbeitsengagement T2 (a-Pfad)	-.10	.10	-.03	.30	-.29	.09
Arbeitsengagement T1	.74	.06	.70	.00*	.62	.86
Zielerreichung T1	-.00	.07	.00	.97	-.13	.13
<i>Schritt 3:</i>						
Arbeitsengagement T2 → Zielerreichung T3 (b-Pfad)	.12	.07	.19	.11	-.02	.26
Arbeitsengagement T1	-.08	.08	-.12	.31	-.23	.07
Zielerreichung T1	.63	.07	.58	.00*	.50	.78
<i>Schritt 4:</i>						
Soziale Unterstützung durch direkte Vorgesetzte T1 → Zielerreichung T3, kontrolliert um Arbeitsengagement T2 (c'-Pfad)	-.03	.08	-.02	.71	-.20	.13
<i>Indirekter Effekt (a-Pfad x b-Pfad)</i>	-.01	.01			-.06	.01
<i>Anmerkungen.</i> N= 262; KI = Konfidenzintervall; UG = untere Grenze, OG = obere Grenze; Arbeitsengagement T1 und Arbeitsleistung T1 als Kontrollvariablen zur Kontrolle der Stabilitäten; * p < .05.						

Tabelle 11: Ergebnisse der Mediationsanalyse, H1b – H4b

Der a-Pfad testet die Hypothese 1b, welche besagt, dass soziale Unterstützung durch direkte Vorgesetzte zu erhöhtem Arbeitsengagement führt. Es ergibt sich ein β -Koeffizient von $-.03$ mit einer Signifikanz von $p=.30$. Dieser Zusammenhang ist nicht signifikant. Soziale Unterstützung durch direkte Vorgesetzte führt in dieser Untersuchung also nicht zu erhöhtem Arbeitsengagement. Hypothese 1b muss deswegen verworfen werden.

Der c-Pfad testet die Hypothese 2b, welche besagt, dass soziale Unterstützung durch direkte Vorgesetzte zu erhöhter Arbeitsleistung führt. Es resultiert ein β -Koeffizient von $-.02$ mit einer Signifikanz von $p=.61$. Dieser Zusammenhang ist nicht signifikant. Soziale Unterstützung durch direkte Vorgesetzte führt in dieser

Untersuchung demnach nicht zu erhöhter Arbeitsleistung. Ebenfalls Hypothese 2b muss verworfen werden.

Der b-Pfad testet die Hypothese 3b, welche besagt, dass Arbeitsengagement zu erhöhter Arbeitsleistung führt. Es resultiert ein β -Koeffizient von .19 mit einer Signifikanz von $p=.11$. Auch dieser Zusammenhang ist nicht signifikant. Arbeitsengagement führt in der vorliegenden Untersuchung demnach nicht zu erhöhter Arbeitsleistung. Hypothese 3b muss damit verworfen werden.

Hypothese 4b, welche besagt, dass Arbeitsengagement den Zusammenhang von sozialer Unterstützung durch direkte Vorgesetzte auf Arbeitsleistung mediiert, wurde mittels des indirekten Effekts $a \times b$ untersucht. Dazu ist in Tabelle 13 das Konfidenzintervall für den indirekten Effekt dargestellt. Null liegt im Konfidenzintervall und deswegen ist auch hier kein signifikanter Effekt zu verzeichnen. Dies bedeutet, dass der Zusammenhang von sozialer Unterstützung durch direkte Vorgesetzte und der Arbeitsleistung in der vorliegenden Untersuchung nicht durch das Arbeitsengagement mediiert wird. Hypothese 4b muss demnach ebenfalls verworfen werden.

5.3.3 Der Einfluss von sozialer Unterstützung durch Vorgesetzte höherer Ebenen

Die dritte Mediationsanalyse untersucht den Einfluss von sozialer Unterstützung durch Vorgesetzte höherer Ebenen auf die Arbeitsleistung und Arbeitsengagement sowie eine Mediation des totalen Zusammenhangs durch Arbeitsengagement (Hypothesen H1c, H2c, H3c und H4c). In Abbildung 9 sind noch einmal die Hypothesen und die dazugehörigen Pfade der Mediationsanalyse im Modell dargestellt, um die Ergebnisdarstellung leichter nachvollziehen zu können.

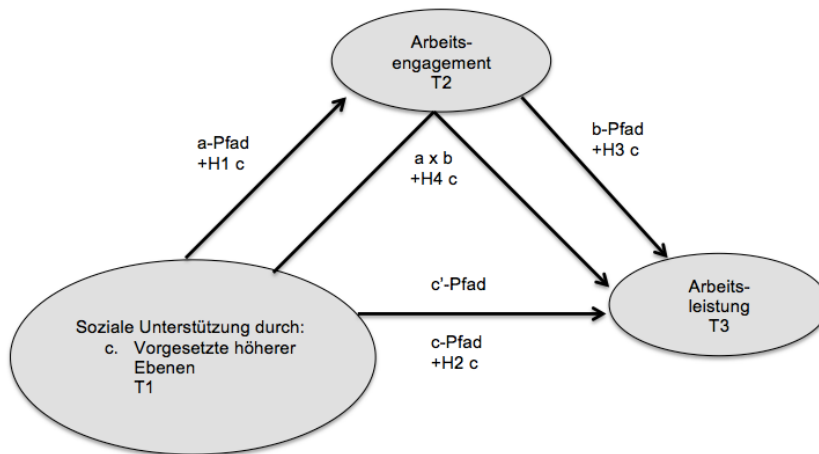


Abbildung 9: Forschungsmodell für Hypothesen 1c - 4c

Alle untersuchten Zusammenhänge in dieser Mediationsanalyse haben p -Werte die größer als .05 sind und damit ist keiner der Zusammenhänge signifikant. In der Tabelle 12 sind die genauen Ergebnisse der Mediationsanalyse dargestellt.

	Bootstrap 95% KI					
Mediation	B	SD	β Koeffizient	p-Wert	UG	OG
<i>Direkter und totaler Effekt auf Zielerreichung T3</i>						
<i>Schritt 1:</i>						
Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte höherer Ebenen T1 → Zielerreichung T3 (c-Pfad)	-.09	.06	-.07	.13	-.21	.03
Arbeitsengagement T1 → Zielerreichung T1	.02	.05	.04	.60	-.07	.12
	.64	.08	.58	.00*	.49	.78
<i>Schritt 2:</i>						
Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte höherer Ebenen T1 → Arbeitsengagement T2 (a-Pfad)	.03	.07	.02	.64	-.11	.18
Arbeitsengagement T1 → Zielerreichung T1	.72	.06	.68	.00*	.59	.84
	-.02	.07	-.01	.78	-.15	.11
<i>Schritt 3:</i>						
Arbeitsengagement T2 → Zielerreichung T3 (b-Pfad)	.12	.07	.19	.08	-.02	.26
Arbeitsengagement T1 → Zielerreichung T1	-.06	.07	-.01	.38	-.20	.08
	.64	.07	.59	.00*	.49	.78
<i>Schritt 4:</i>						
Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte höherer Ebenen T1 → Zielerreichung T3, kontrolliert um Arbeitsengagement T2 (c'-Pfad)	-.10	.06	-.07	.12	-.21	.02
Indirekter Effekt (a-Pfad x b-Pfad)	.00	.01			-.01	.03

Anmerkungen. N= 262; KI = Konfidenzintervall; UG = untere Grenze, OG = obere Grenze; Arbeitsengagement T1 und Arbeitsleistung T1 als Kontrollvariablen zur Kontrolle der Stabilitäten; * p < .05.

Tabelle 12: Ergebnisse der Mediationsanalyse, H1c – H4c

Der a-Pfad untersucht die Hypothese 1c, welche besagt, dass soziale Unterstützung durch Vorgesetzte höherer Ebenen zu erhöhtem Arbeitsengagement führt. Es ergibt sich ein β -Koeffizient von .02 mit einer Signifikanz von $p=.64$. Dieser Zusammenhang ist nicht signifikant. Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte höherer Ebenen führt demnach in dieser Untersuchung nicht zu erhöhtem Arbeitsengagement. Hypothese 1c muss deswegen verworfen werden.

Der c-Pfad testet die Hypothese 2c, welche besagt, dass soziale Unterstützung durch Vorgesetzte höherer Ebenen zu erhöhter Arbeitsleistung führt. Bei diesem Zusammenhang ergibt sich ein β -Koeffizient von -.07 mit einer Signifikanz von

$p=.13$. Dieser Zusammenhang ist nicht signifikant. Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte höherer Ebenen führt schlussfolgernd in der vorliegenden Untersuchung nicht zu erhöhter Arbeitsleistung. Daraus folgt, dass ebenfalls Hypothese 2c verworfen werden muss.

Der b-Pfad testet die Hypothese 3c. Diese besagt, dass Arbeitsengagement zu erhöhter Arbeitsleistung führt. Es ergibt sich ein β -Koeffizient von .19 mit einer Signifikanz von $p=.08$. Dieser Zusammenhang ist damit nicht signifikant. Arbeitsengagement führt in der vorliegenden Untersuchung demnach nicht zu erhöhter Arbeitsleistung. Hypothese 3c muss deswegen verworfen werden.

Als letztes wurde die Mediation des Zusammenhangs von sozialer Unterstützung durch Vorgesetzte höherer Ebenen auf Arbeitsleistung durch das Arbeitsengagement in Hypothese 4c untersucht. Dazu ist in Tabelle 15 das Konfidenzintervall für den indirekten Effekt dargestellt. Null liegt im Konfidenzintervall und deswegen resultiert auch hier kein signifikanter Effekt. Dies bedeutet, dass der Zusammenhang von sozialer Unterstützung durch Vorgesetzte höherer Ebenen und der Arbeitsleistung in der vorliegenden Untersuchung nicht durch das Arbeitsengagement mediiert wird. Hypothese 4c muss deswegen ebenfalls verworfen werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass alle in der vorliegenden Arbeit untersuchten Hypothesen (H1a-c bis H4a-c) verworfen werden müssen. Es konnten weder direkte, noch totale Effekte gefunden werden. Auch die drei erwarteten Mediationen, ermittelt durch die jeweiligen indirekten Effekte, konnten nicht gezeigt werden. Diese Ergebnisse sind nicht konsistent mit der erläuterten Theorie. Mögliche Erklärungen für die Ergebnisse dieser empirischen Studie werden im Kapitel Diskussion beleuchtet.

6 Diskussion

In diesem Kapitel sollen zunächst die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit diskutiert werden. Dabei wird ein Bezug zu bereits bestehenden Theorien hergestellt und mögliche Erweiterungen für zukünftige Forschungen sollen gegeben werden. Danach soll die Bedeutung dieser Arbeit für die Praxis analysiert werden. Abschließend soll in diesem Kapitel auf Limitationen der vorliegenden Studie hingewiesen werden.

6.1 Diskussion der Ergebnisse

Im vorherigen Kapitel wurde die statistische Hypothesenprüfung dargestellt. Aus den dort gezeigten Ergebnissen der in dieser Arbeit vorgenommenen Analysen wird deutlich, dass alle untersuchten Hypothesen (H1a-c bis H4a-c) verworfen werden müssen. Es konnten weder direkte, noch totale Effekte gefunden werden. Auch die erwarteten Mediationen, ermittelt durch indirekte Effekte, konnten nicht gezeigt werden. Diese Ergebnisse sind nicht konsistent mit der erläuterten Theorie. In diesem Kapitel sollen mögliche Erklärungen für die in dieser Studie gefundenen Ergebnisse aufgezeigt und diskutiert werden.

Als eine mögliche Erklärung für die nicht gefundenen Effekte ist zunächst das Forschungsmodell der vorliegenden Arbeit zu nennen. Denn die theoretische Fundierung des Forschungsmodells beruht auf dem JD-R Modell, wobei jedoch nicht alle im JD-R Modell postulierten Zusammenhänge und Wirkungsweisen im Forschungsmodell implementiert wurden. Das JD-R Modell stellt zwei Annahmen: Erstens lösen Arbeitsressourcen einen motivationalen Prozess aus, welcher zu Arbeitsengagement führt und in der Konsequenz zu erhöhter Arbeitsleistung (Bakker & Demerouti, 2008; Bakker, 2011). Diese erste Annahme des JD-R Modells wurde in der vorliegenden Studie betrachtet, indem der Einfluss von Ressourcen, genauer sozialer Unterstützung, auf das Arbeitsengagement (H1a-c) und Arbeitsleistung (H2a-c) untersucht wurde. Wie oben bereits ausführlich beschrieben, konnte in einer Vielzahl von Studien gezeigt werden, dass

Arbeitsressourcen wie soziale Unterstützung zu einer Erhöhung des Arbeitsengagements beitragen (Crawford et al., 2010; Hakanen et al., 2008; Schaufeli et al., 2009). Auch der positive Einfluss von Arbeitsengagement auf Arbeitsleistungen wurde in zahlreichen Studien gezeigt (Bakker, 2011; Crawford et al., 2010; Xanthopoulou et al., 2008). Diese Erkenntnisse konnten in der vorliegenden Studie allerdings nicht repliziert werden. Der Grund dafür, liegt möglicherweise in der zweiten Annahme des JD-R Modells, dass Arbeitsressourcen erst salient werden und stärkeren Einfluss haben, wenn Individuen hohen Arbeitsanforderungen ausgeliefert sind (Bakker, Albrecht, et al., 2011; Bakker & Demerouti, 2008; Bakker, 2011), welche in der vorliegenden Arbeit jedoch nicht im Forschungsmodell mit aufgenommen und dementsprechend nicht untersucht wurden. So seien es zum Beispiel laut Bakker et al. (2011) aber genau diese Bedingungen, welche die Angestellten überhaupt erst motivieren würden aktiv zu sein (Bakker, Albrecht, et al., 2011). Es also anzunehmen, dass die nicht gefundenen Effekte damit zu begründen sind, dass nicht alle Teile des JD-R Modells in die empirische Untersuchung dieser Arbeit eingegangen sind. Für zukünftige Fragestellungen sollte aufgegriffen werden, ob die hier hypothetisierten, jedoch nicht signifikanten Effekte, gefunden worden wären, wenn Arbeitsanforderungen mit in das Forschungsmodell und die Untersuchung einbezogen worden wären.

Auch bei den Zusammenhängen, wie sie in der vorliegenden Studie hypothetisiert und analysiert wurden, zeigen sich Mängel, welche ebenfalls eine mögliche Erklärung für die nicht signifikanten Effekte dieser Studie darstellen. Der Zusammenhang von sozialer Unterstützung und Arbeitsengagement wurde in der vorliegenden Arbeit mit den Hypothesen H1a-c untersucht. Allerdings wurde genau dieser Zusammenhang hier nur in eine Richtung untersucht. Es wurde nicht berücksichtigt, dass sich diese beiden Konstrukte auch gegenseitig beeinflussen könnten, also einen positiven sich aufschaukelnden Kreislauf bilden, wie dies bereits schon in anderen Studien bestätigt werden konnte (Bakker & Demerouti, 2008). Der Zusammenhang von Arbeitsengagement und Arbeitsleistung wurde in der vorliegenden Arbeit mit den Hypothesen H3a-c untersucht. Demerouti und Cropanzano (2010) fassen zusammen, dass Arbeitsengagement zwar zu erhöhter

Arbeitsleitung führen kann, jedoch der Wirkmechanismus wahrscheinlich nicht direkt und deswegen noch unklar sei (Demerouti & Cropanzano, 2010). Dieser Zusammenhang sei durch verschiedenste Einflussfaktoren wie Teamklima, Ressourcen, individuelle Merkmale des Individuums, Persönlichkeit oder andere möglich, und es sei notwendig, den Zusammenhang genauer, zum Beispiel mittels einer Moderation, zu untersuchen (Demerouti & Cropanzano, 2010). Auch in der vorliegenden Studie wird lediglich ein direkter Zusammenhang von Arbeitsengagement und Arbeitsleistung untersucht, aber nicht gefunden. Anschließend an die Erkenntnisse von Demerouti und Cropanzano (2010) wäre es interessant, diesen Zusammenhang unter Berücksichtigung eines oder mehrerer Moderatoren zu betrachten und das hier vorliegende Forschungsmodell somit zu einer moderierten Mediationsanalyse auszuweiten. Da die Forschungsfrage dieser Studie jedoch eine andere ist, wird dies nicht als Kritik an der Studie, sondern als Anreiz für zukünftige Forschungen angesehen.

Ebenfalls bei den Konstrukten selbst lassen sich verschiedene mögliche Erklärungen für die nicht signifikanten Effekte der vorliegenden Arbeit finden:

Denn als problematisch für diese Studie stellt sich heraus, dass gezeigt werden konnte, dass Arbeitsengagement und Arbeitsressourcen über die Zeit eher stabile Konstrukte sind (Seppälä et al., 2009, 2014). Wie oben erläutert konnten in einigen Studien, wie zum Beispiel von Bakker und Bal (2010) sowie Schaufeli und Martinez et al. (2002) positive Effekte von Ressourcen und Arbeitsengagement auf die Arbeitsleistung gefunden werden. Im Kontrast zu der vorliegenden Studie kann dies möglicherweise daran liegen, dass es sich unter anderem bei diesen zwei Studien nicht um Längsschnittstudien handelt und die Stabilität von Ressourcen und Arbeitsengagement deswegen dort kein Problem darstellte. Für Langzeitstudien ist die Stabilität jedoch, wie Schaufeli (2012) feststellt, ein Problem, denn wenn um die Ebenen von Arbeitsengagement kontrolliert würde, bliebe nicht viel Varianz übrig, welche durch andere Faktoren zu erklären wäre. Dies ist eine mögliche Erklärung für die in dieser Arbeit nicht gefundenen Effekte. Um dieses Problem zu umgehen schlägt Schaufeli (2012) vor, bei zukünftiger

Forschung auf ereignisreiche Veränderungen zu achten, anstatt auf die eher stabile Arbeitsumgebung. An diesen Vorschlag wird sich hier angeschlossen. Obwohl es sich bei Arbeitsengagement also um ein stabiles Konstrukt handelt, ist eine weitere Erklärung für die nicht gefundenen Effekte, dass Arbeitsengagement überwiegend im Kontext zwischen Personen betrachtet wird, also wie diese sich hinsichtlich von Arbeitsengagement unterscheiden (Bakker, 2011). Allerdings lässt diese Unterscheidung einen wichtigen Aspekt unberücksichtigt: es kann nämlich davon ausgegangen werden, dass Arbeitsengagement nicht nur zwischen Personen unterschiedlich stark ausgeprägt ist, sondern auch innerhalb von Personen variiert (Bakker & Bal, 2010). „However, recent studies have shown that engagement may also fluctuate within persons from day to day. Depending on what happens during the day, employees show higher or lower levels of engagement in their work activities,“ (Bakker, 2011, S. 266). Hier zeigt sich die Problematik, dass bei der vorliegenden Längsschnittstudie nur drei Punktwerte (T1, T2 und T3) erhoben wurden. Denn aufgrund der Fragestellung wurde nach dem zum Zeitpunkt der Befragung aktuellen Arbeitsengagement gefragt und darin wurde nicht berücksichtigt, ob diese Personen vielleicht andere Angaben zu ihrem Arbeitsengagement gemacht hätten, wenn sie den Fragebogen aus irgendwelchen Gründen beispielsweise einen Tag eher oder später ausgefüllt hätten. Um dem vorzubeugen könnten die Fragestellungen zum Arbeitsengagement so geändert werden, dass nicht nur das zum Befragungszeitpunkt aktuelle Arbeitsengagement eingeschätzt werden soll, sondern das Arbeitsengagement rückblickend auf beispielsweise die letzten zwei Wochen. Außerdem wird hier der Vorschlag gegeben, für zukünftige Forschungen drei Erhebungsperioden von beispielsweise jeweils einer Woche, innerhalb derer täglich das Arbeitsengagement eingeschätzt werden müsste, zu erheben, denn damit wären die individuell möglichen Schwankungen im Arbeitsengagement mit berücksichtigt.

Auch beim Konstrukt Arbeitsleistung, wie es in der vorliegenden Arbeit operationalisiert und erhoben wurde, lassen sich mögliche Erklärungen finden,

warum kein Einfluss auf diese durch die unabhängige Variable soziale Unterstützung und den Mediator Arbeitsengagement gefunden werden konnte.

Die erste Hürde stellt sich bereits bei der Operationalisierung von Arbeitsleistung, denn es gibt verschiedenste Ansätze Arbeitsleistung zu definieren und einen Konsensus für eine einzige Definition wurde bis jetzt nicht gefunden (Roe, 1999). Es liegt also bei dem/der ForscherIn, sich auf eine Konzeptualisierung von Arbeitsleistung festzulegen. Demerouti und Cropanzano (2010) stellen in ihrem Review fest, dass Studien, welche die verschiedenen Aspekte von Arbeitsleistung erfassen, mehr von der Varianz der Arbeitsleistung erklären konnten, als solche Studien, welche ein Gesamtmaß für die Messung von Arbeitsleistung verwendeten (Demerouti & Cropanzano, 2010). Genauer bringen sie auf den Punkt „this highlights that performance is not a uniform construct and that work engagement is differentially related to different aspects of performance“ (Demerouti & Cropanzano, 2010, S. 159, 160). In der vorliegenden Studie wird Arbeitsleistung im Sinne von Zielerreichung erfasst, welche eine der vier postulierten Dimensionen von arbeitsbezogenem Erfolg des Success resource-Modell von Grebner et al. (2008) ist. Die hier erhobene Arbeitsleistung im Sinne von Zielerreichung entspricht in dem Rahmen dieser Arbeit einem Gesamtmaß von Arbeitsleistung und es stellt sich die Frage, ob dies mitbegründend für die hypothetisierten, aber in der vorliegenden Studie nicht signifikanten Effekte, ist. Für zukünftige Forschungen wäre es demnach interessant, auch die anderen drei Dimensionen (pro-sozialer Erfolg, positives Feedback und Karriereerfolg) oder andere Aspekte von Arbeitsleistung (z.B. Arbeitsleistung als Prozess und Arbeitsleistung als Ergebnis) mit einzubeziehen.

Bei der Messung von Arbeitsleistung zeigt sich erneut die Problematik der Selbsteinschätzung. Grebner et al. (2008) betonen zwar die Bedeutsamkeit von subjektivem arbeitsbezogenem Erfolg, jedoch ist es vorstellbar, dass besonders die Einschätzung der Arbeitsleistung sich zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung stark unterscheidet. Es wurde in dieser Arbeit ein Zusammenhang zwischen sozialer Unterstützung und Arbeitsleistung (H2a-c), zwischen Arbeitsengagement und Arbeitsleistung (H3a-c), sowie eine Mediation des Zusammenhangs von sozialer Unterstützung und Arbeitsleistung durch das

Arbeitsengagement (H4a-c) hypothetisiert. All diese Zusammenhänge konnten nicht gefunden werden, aber selbst wenn dies so gewesen wäre, bleibt unklar, ob ein solcher Einfluss auf objektive Arbeitsleistung anders ausfallen würde, als auf die subjektive Arbeitsleistung. Eine mögliche Erklärung für die nicht signifikanten Effekte läge also darin, dass die Subjektivität der Arbeitsleistung, wie sie hier erhoben wurde, nicht durch die studienrelevanten Variablen beeinflusst wird. Es wäre für zukünftige Forschung demnach interessant, das Forschungsmodell durch objektive Arbeitsleistung zu ergänzen, beide Formen der Arbeitsleistung zu erheben und infolge miteinander zu vergleichen.

Außerdem als mögliche Erklärung für die nicht gefundenen Effekte gilt für zukünftige Untersuchungen zu bedenken, dass gezeigt werden konnte, dass es bei Arbeitsleistung tägliche Schwankungen innerhalb einer Person gibt, wenn diese über den Zeitraum von einer Woche erhoben wird (Beal et al., 2005). Auch bei der Erhebung von Arbeitsleistung in der vorliegenden Arbeit gilt, dass nur drei Punktwerte (T1, T2 und T3) erhoben wurden. Genauso wie oben für Arbeitsengagement beschrieben, ist auch bei der Arbeitsleistung darin nicht berücksichtigt, ob diese Personen vielleicht andere Angaben gemacht hätten, wenn sie den Fragebogen zufällig beispielsweise einen Tag eher oder später ausgefüllt hätten. Dies mag für die vorliegende Studie zu den nicht signifikanten Effekten beigetragen haben. Für zukünftige Forschungen wäre es zum Beispiel interessant anstatt von drei Punktwerten (T1, T2 und T3) drei Erhebungsperioden von beispielsweise jeweils einer Woche, in der dann täglich die Arbeitsleistung eingeschätzt werden müsste, zu untersuchen. Oder die Fragestellungen zur Arbeitsleistung könnten so geändert werden, dass nicht nur die zum Befragungszeitpunkt aktuelle Arbeitsleistung eingeschätzt werden soll, sondern die Arbeitsleistung rückblickend auf beispielsweise die letzten zwei Wochen. Damit wären die individuell möglichen Schwankungen in der Arbeitsleistung mit berücksichtigt.

6.2 Praktische Implikationen der vorliegenden Arbeit

Die Bedeutung von sozialer Unterstützung und von Arbeitsengagement für die Arbeitsleistung zu verstehen, ist nicht nur von theoretischer, sondern auch von praktischer Bedeutung. Wenn man mehr darüber weiß, warum Menschen gute Arbeitsleistungen erbringen, dann kann man dieses Wissen nutzen und damit in weiterer Folge unternehmerische Effizienz steigern.

In diesem Zusammenhang gilt Arbeitsengagement als ein beliebtes Konzept, sowohl in der Wirtschaft als auch in der Wissenschaft, denn es kann angenommen werden, dass Arbeitsengagement geschäftlichen Erfolg antreibt (Schaufeli & Bakker, 2010; Schaufeli, 2012). Angesichts dieses Bedürfnis nach engagierten Angestellten nahmen laut Crawford et al. (2010) die wissenschaftliche Erforschung der Bedingungen von Arbeitsengagement, welche vom Management genutzt werden können um Arbeitsengagement zu steigern, zu. Wenn man also davon ausgeht, dass engagierte Mitarbeiter einen wirtschaftlichen Vorteil für Organisationen darstellen, dann kann man dieses Wissen auch dazu nutzen, MitarbeiterInnen so zu fördern und solche Arbeitsbedingungen herzustellen, welche dafür sorgen, dass MitarbeiterInnen engagiert sind und bleiben, dadurch gute Leistungen erbringen und somit den geschäftlichen Erfolg antreiben.

Diese Arbeit soll praktisch nutzbares Wissen schaffen und so bestand die Erwartung, dass die gefundenen Erkenntnisse die theoretischen Annahmen dieser Arbeit unterstützen, und aufzeigen, wie wichtig soziale Unterstützung und Arbeitsengagement für die Zielerreichung sind. Dies wurde in der vorliegen Arbeit leider nicht erreicht, wie im Kapitel 6.1 *Diskussion der Ergebnisse* thematisiert. Nichtsdestotrotz können die theoretischen Annahmen dieser Arbeit beibehalten werden, denn sie wurden bereits durch andere empirische Studien unterstützt und können deswegen dazu genutzt werden, Arbeitsbedingungen und Arbeitskontexte für Angestellte zu schaffen, die unter anderem soziale Unterstützung und Arbeitsengagement fördern, um die Arbeitsleistung in Folge zu steigern.

Es wäre eine mögliche Maßnahme, ein Organisationsklima zu schaffen, welches die Angestellten fordert, aber gleichzeitig unterstützt und außerdem auf ihre Bedürfnisse Rücksicht nimmt. Diesen Vorschlag machten auch Bakker et al.

(2012). Denn wie aus der Theorie dieser Arbeit ersichtlich wurde, lässt es sich sowohl durch das JD-R Modell als auch durch die SAT begründen, dass solch ein Organisationsklima es wahrscheinlicher macht, dass sich Angestellte in ihre Arbeit einbringen, also engagiert sind. Ein Ansatzpunkt um dies umzusetzen, basierend auf dem JD-R Modell, wäre sowohl die persönlichen Ressourcen als auch die Arbeitsressourcen der Angestellten auszubauen. Zum Beispiel könnte ihnen von der Organisation die Möglichkeit zur Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten geboten werden, was zur Steigerung des Arbeitsengagements führen sollte (Bakker & Demerouti, 2008; Bakker et al., 2012) und in weiterer Konsequenz positiv auf die Arbeitsleistung wirkt.

Bakker und KollegInnen (2012) sagen in diesem Zusammenhang, dass es nötig wäre, den Fokus auf die Förderung der MitarbeiterInnen zu legen, damit diese zukünftig selbstständig und intrinsisch engagiert sind und bleiben und nicht weiterhin auf die ständige Motivation durch Vorgesetzte, welche außerdem nicht immer präsent sind, und externe Gegebenheiten, angewiesen sind (Bakker et al., 2012). Zusätzlich zu einem förderlichen Organisationsklima, wie eben beschrieben, wird in dieser Arbeit deswegen vorgeschlagen, Trainings für die Angestellten durchzuführen. Im Sinne der SAT wären Trainings, wie Teambuildingtrainings, die die Kommunikation unterhalb der Angestellten verbessern und ein Zusammengehörigkeitsgefühl stärken, vorteilhaft für das Sicherheitsgefühl der Angestellten, die Nähe zwischen den KollegInnen und dadurch für die Bereitschaft, sich gegenseitig füreinander einzusetzen und zu unterstützen. Bezugnehmend auf die in der vorliegenden Arbeit geschilderte Theorie sollte sich dies in der Konsequenz sowohl positiv auf das Arbeitsengagement als auch auf die Arbeitsleistung auswirken.

Bakker et al. (2012) sagen außerdem, dass der Fokus nicht nur auf der Organisation, sondern auch auf den Angestellten liegen sollte, wenn Arbeitsengagement und Arbeitsleistung gesteigert werden sollen, weil Angestellte ihre Arbeitsbedingungen mit proaktivem Verhalten auch selbst beeinflussen. Unter proaktivem Verhalten ist das aktive Eingreifen und Verändern von Individuen in ihre Umwelt gemeint (Bakker et al., 2012). Menschen mit einer proaktiven Persönlichkeit zeichnen sich durch eine dispositionale Tendenz, proaktives

Verhalten zu zeigen und damit ihre Umwelt aktive selbst zu verändern, aus (Bakker et al., 2012). In ihrer Studie haben sie sich mit dem Einfluss von proaktiver Persönlichkeit auf das Arbeitsengagement und die Arbeitsleistung befasst. „...employees who crafted their level of job demands and resources were more engaged with their work and, in turn, performed better“ (Bakker et al., 2012, S. 1373). Aus ihren Ergebnissen schlussfolgern sie, dass proaktive Persönlichkeit einen positiven Einfluss auf die Arbeitsleistung hat (Bakker et al., 2012). Aus diesen Ergebnissen geben sie den für die Praxis nützlichen Vorschlag zur Steigerung von Arbeitsengagement und Arbeitsleistung, an den sich hier angeschlossen wird, zum einen bereits bei der Einstellung von Angestellten darauf zu achten, ob diese über eine proaktive Persönlichkeit verfügen und zum zweiten, die Angestellten mit proaktiven Persönlichkeiten den Stellen zuzuweisen, in denen sie mehr Freiheit bei der Bestimmung der Arbeitsweise haben (Bakker et al., 2012). Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit auf bessere Arbeitsleistungen. Für Interventionen schlagen Bakker et al. (2012) vor, dass Angestellte darin bestärkt werden sollten, proaktives Verhalten zu zeigen. Um es Organisationen leichter zu machen die optimalen Interventionen zu ermitteln und in Folge anwenden zu können, schlagen sie weiter vor, dass Organisationen regelmäßige Angestelltenbefragungen bezüglich der Arbeitsanforderungen und der Arbeitsressourcen durchführen sollten (Bakker et al., 2012). Auch bereits in einem früheren Artikel postuliert Bakker (2011), dass der Ausgangspunkt für jede Intervention eine Basismessung von Arbeitsengagement und seinen auslösenden Faktoren bei allen Angestellten sei. Die Interventionen wiederum sollen sich laut Bakker (2011) an Individuen, an Teams und an die Organisation als Ganzes richten.

Daran anschließend ist zu sagen, dass es in der freien Wirtschaft zahlreiche Unternehmen, vor allem (international tätige) Unternehmensberatungen gibt, welche versuchen das Arbeitsengagement von Angestellten zu steigern und es werden Instrumente entworfen, um dieses zu erheben (Schaufeli & Bakker, 2010). All dies basiert jedoch nicht auf validem Wissen und Daten. „We believe it is important to aggressively pursue research on positive constructs, because like it or not, the practitioners are doing so and too often are advocating concepts,

methods and interventions with no proven validity“ (Luthans & Avolio, 2009, S. 297). Ein zusammenfassender Hinweis dieser Arbeit für die Praxis ist daran anschließend, dass bei Angestelltenbefragungen mit validen Instrumenten und genauen Operationalisierungen gearbeitet werden muss, um verwertbare Ergebnisse zu erhalten.

Abschließend soll hier festgehalten werden, dass mit vermehrter akademischer Forschung und den daraus hervorgehenden Erkenntnissen auch in der Wirtschaft tatsächlich Verbesserungen erzielt werden können.

6.3 Kritik an der vorliegenden Arbeit

Obwohl sich die vorliegende Forschungsarbeit durch ihren Ansatz des Längsschnitts durch drei Erhebungszeitpunkte im Vergleich zu vielen anderen Arbeiten abgrenzt, weist sie jedoch, wie auch viele andere Studien, Mängel auf, welche in diesem Kapitel näher erörtert werden sollen.

Die aus dem Fragebogen resultierenden Daten beruhen auf Selbsteinschätzung der Befragten, wodurch es zu dem Phänomen der sozialen Erwünschtheit kommen kann. Außerdem ist eine Selbsteinschätzung immer sehr subjektiv und wenig objektiv. Eine Möglichkeit diesen beiden Aspekten vorzubeugen, wären Fremdeinschätzungen. Auch Schaufeli (2012) weist darauf hin: „Instead of exclusively using self-report questionnaires also peer-ratings of supervisors, co-workers, and/or partners could be employed to assess work engagement. Such peer ratings could be based on behaviorally anchored rating scales and may eventually result in a valid observation-based tool that can be used in practice, for instance, in assessment centers“ (Schaufeli, 2012, S. 6).

Mit einem Ausfall an UntersuchungsteilnehmerInnen ist immer zu rechnen. Die Ausfallrate vom ersten Erhebungszeitpunkt zum dritten Erhebungszeitpunkt betrug 70,2%. Eine mögliche Erklärung stellt die Fragebogenlänge dar, denn die Rückmeldung der TeilnehmerInnen der ersten Erhebung war überwiegend Unzufriedenheit mit der Länge bzw. Dauer des Fragebogens und es wurde

oftmals sinkende Motivation zur Beendigung und erneuten Teilnahme zum zweiten und dritten Zeitpunkt geäußert.

Des Weiteren kritisch zu betrachten ist, dass die Mehrheit der UntersuchungsteilnehmerInnen der vorliegenden Studie ein sehr hohes Ausbildungsniveau aufweist. Dies könnte die Generalisierung der Ergebnisse beeinflussen.

Ebenfalls an der vorliegenden Studie zu hinterfragen ist die Verwendung der Kurzversion der UWES, da es mit dieser, zumindest in der vorliegenden Arbeit, zu Problemen bei der Verwendung des Dreifaktorenmodells (Vitalität, Hingabe und Aufgehen in der Arbeit) kommen kann, da die Faktorenanalyse uneindeutige Ergebnisse liefert. Mit der Vollversion der UWES ist es laut Angaben der Autoren möglich und üblich, die drei Faktoren methodisch getrennt zu betrachten (Schaufeli & Bakker, 2004b). Dies ist im Sinne der Präzision der Forschung empfehlenswert, denn so konnten bisherige Studien bereits zeigen, dass „...measures of vigor or the absence of vigor (i.e., exhaustion) tend to be especially useful for predicting performance.... there is reason to believe that the vigor component of work engagement deserves special attention in the study of job performance“ (Demerouti & Cropanzano, 2010, S. 159). Für zukünftige Studien empfiehlt sich also eher die Vollversion der UWES zu verwenden.

Außerdem kritisch zu betrachten ist, dass Arbeitsengagement und Arbeitsleistung in dieser Arbeit nur auf individueller Ebene betrachtet wurden. Bakker und Demerouti (2008) stellen fest, dass Arbeitsleistung in den meisten Organisationen jedoch das Resultat von gemeinsamen Anstrengungen ist. Und Bakker (2011) bezieht sich auf Bakker und Xanthopoulou (2009) indem er sagt, dass Arbeitsengagement von MitarbeiterInnen gegenseitig aufeinander übertragen werden kann. Es ist deswegen durchaus vorstellbar, dass die Übertragung von Arbeitsengagement unter den Angestellten die Arbeitsleistung positiv beeinflusst (Bakker & Demerouti, 2008).

Auch die Verwendung des JD-R Modells als grundlegendes Modell für die vorliegende Studie kann kritisiert werden, denn laut Crawford et al. (2010) ist eine

Limitation des JD-R Modell, dass es nicht alle relevanten Prädiktoren für Arbeitsengagement enthält. Schaufeli (2012) bezieht sich auf Schaufeli und Taris (2014) und fasst zusammen, dass das JD-R Modell eher ein heuristischer und deskriptiver Rahmen, als ein theoretischer und erklärender Rahmen ist und dass deswegen ergänzende Theorien notwendig wären, um die zugrundeliegenden Mechanismen zu erklären, die die Verbindung von Arbeitsengagement mit Ressourcen und organisationalen Konsequenzen herstellen.

7 Literatur

- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. doi:10.1177/0963721411414534
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28. doi:10.1080/1359432X.2010.485352
- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189–206. doi:10.1348/096317909X402596
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. doi:10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. doi:10.1108/13620430810870476
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources Model to predict burnout and performance, 43(1), 83–104. doi:10.1002/hrm.84
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. (A. B. Bakker & M. P. Leiter, Eds.). New York: Psychology Press.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200. doi:10.1080/02678370802393649
- Bakker, A. B., ten Brummelhuis, L. L., Prins, J. T., & Van der Heijden, F. M. (2011). Applying the job demands-resources model to the work-home interface: A study among medical residents and their partners. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 170–180.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359–1378. doi:10.1177/0018726712453471
- Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2013). Creativity and charisma among female leaders : the role of resources and work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 2760–2779. doi:10.1080/09585192.2012.751438

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/3806354>
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/7777651>
- Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E., & MacDermid, S. M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *The Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1054–68. doi:10.1037/0021-9010.90.6.1054
- Crawford, E. R., Lepine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *The Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–48. doi:10.1037/a0019364
- Cronbach, L. J. (1988). Internal consistency of tests: analyses old and new. *Psychometrika*, 53, 63–70.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: the psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 499–512. doi:10.1037//0021-9010.86.3.499
- Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 147–163). New York: Psychology Press.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350. doi:10.2307/2666999
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.
- Frese, M. (1989). *Gütekriterien der Operationalisierung von sozialer Unterstützung am Arbeitsplatz*. Ludwig-Maximilians-Universität.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 133–187. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191308501230056>

- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165–174. doi:10.1016/j.jvb.2005.01.003
- Gray-Stanley, J. a, & Muramatsu, N. (2011). Work stress, burnout, and social and personal resources among direct care workers. *Research in Developmental Disabilities*, 32(3), 1065–74. doi:10.1016/j.ridd.2011.01.025
- Grebner, S., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2008). Subjective occupational success as a resource. In J. Houdmont & S. Leka (Eds.), *Health Psychology: European perspectives on research, education and practice* (Vol. 3, pp. 89–110). Maia, Portugal: ISMAI Publishing.
- Grebner, S., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2010). The success resource model of job stress. In *New Developments in Theoretical and Conceptual Approaches to Job Stress (Research in Occupational Stress and Well-being)* (Vol. 8, pp. 61–108). Emerald Group Publishing Limited. doi:10.1108/S1479-3555(2010)0000008005
- Green, F., & McIntosh, S. (2001). The intensification of work in Europe. *Labour Economics*, 8(2), 291–308. doi:10.1016/S0927-5371(01)00027-6
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495–513. doi:10.1016/j.jsp.2005.11.001
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78–91. doi:10.1016/j.jvb.2008.01.003
- Hakanen, J. J., & Roodt, G. (2010). Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 85–101). New York: Psychology Press.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. doi:10.1037//0021-9010.87.2.268
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In C. . Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: The Positiv Person and the Good Life* (pp. 205–224). Washhington, DC: American Psychological Association. Retrieved from <http://media.gallup.com/documents/whitePaper--Well-BeingInTheWorkplace.pdf>

- Hayes, A. F. (2013). *Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*. New York: Guilford Press.
- Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2014). Statistical mediation analysis with a multicategorical independent variable. *The British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 451–470. doi:10.1111/bmsp.12028
- Herkner, W. (2001). *Lehrbuch Sozialpsychologie* (2nd ed.). Bern: Hans Huber.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632–643. doi:10.1037/0022-3514.84.3.632
- Ito, H., Kurita, H., & Shiiya, J. (1999). Burnout among direct-care staff members of facilities for persons with mental retardation in Japan. *Mental Retardation*, 37, 477–481. doi:10.1352/0047-6765
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 4, 692–724. Retrieved from <http://amj.aom.org/content/33/4/692.short>
- Lickel, B., Hamilton, D. L., Wierzchowska, G., Lewis, A., Sherman, S. J., & Uhles, a. N. (2000). Varieties of groups and the perception of group entitativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(2), 223–246. doi:10.1037//0022-3514.78.2.223
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 13(3), 378–391. doi:10.1037/1072-5245.13.3.378
- Llorens, S., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23(1), 825–841. doi:10.1016/j.chb.2004.11.012
- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24–33.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2009). The “point” of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 291–307. doi:10.1002/job.589
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219–238.
- Maslach, C., & Leiter, M. (1997). *The Truth About Burnout*. Jossey- Bass, San Francisco.

- Nijstad, B. A. (2009). *Group Performance*. (M. Hewstone, Ed.). Hove: Psychology Press.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers : A Journal of the Psychonomic Society, Inc*, 36(4), 717–731. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/15641418>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. doi:10.1037//0021-9010.87.4.698
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. Retrieved from <http://amj.aom.org/content/53/3/617.short>
- Roe, R. A. (1999). Work performance: A multiple regulation perspective. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 14, pp. 231–335). Chichester: Wiley.
- Rosa, H. (2013). *Beschleunigung und Entfremdung: Entwurf einer Kritischen Theorie spätmoderner Zeitlichkeit*. Berlin: Suhrkamp.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. doi:10.1108/02683940610690169
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *The Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–27. doi:10.1037/0021-9010.90.6.1217
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116–131. doi:10.1080/09585190701763982
- Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement . What Do We Know and Where Do We Go ?, 14(1), 3–10.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004a). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. doi:10.1002/job.248 Job
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004b). *UWES Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual [Version 1, November 2003]*. Utrecht University.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement. A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 10–24). New York: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(December 2008), 893–917. doi:10.1002/job
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, a. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and Engagement in University Students: A Cross-National Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 464–481.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Bakker, A. B., & González-Romá, V. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schoon, I. (2007). Adaptations to changing times: Agency in context. *International Journal of Psychology*, 42(2), 94–101. doi:10.1080/00207590600991252
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. doi:10.1037//0003-066X.55.1.5
- Seppälä, P., Hakanen, J., Mauno, S., Perhoniemi, R., Tolvanen, A., & Schaufeli, W. B. (2014). Stability and change model of job resources and work engagement: A seven-year three-wave follow-up study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (September), 1–16. doi:10.1080/1359432X.2014.910510
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Schaufeli, W. B. (2009). The Construct Validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and Longitudinal Evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10, 459–481. doi:DOI 10.1007/s10902-008-9100-y
- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: a review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46(7), 1012–24. doi:10.1016/j.ijnurstu.2008.05.003
- Slevin, M. L., Nichols, S. E., Downer, S. M., Wilson, P., Lister, T. A., Arnott, S., ... Cody, M. (1996). Emotional support for cancer patients: what do patients really want? *British Journal of Cancer*, 74, 1275–1279.
- Spreitzer, G. M., Lam, C. F., & Fritz, C. (2010). Engagement and human thriving: Complementary perspectives on energy and connection to work. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement. A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 132–146). New York: Psychology Press.

- Sweetman, D., & Luthans, F. (2010). The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement. In B. Bakker, Arnold & M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement. A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 54–68). New York: Psychology Press.
- Thibaut, J., & Kelley, H. (1959). The social psychology of groups. Retrieved from <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1960-04214-000>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. doi:10.1016/j.jvb.2011.05.009
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: how team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24(1), 106–12. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22269372>
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (2007). *Menschliche Kommunikation* (11th ed.). Bern: Hans Huber.
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: the role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of Management*, 27(2), 213–229. doi:10.1177/014920630102700205
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009a). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244. doi:10.1016/j.jvb.2008.11.003
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009b). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183–200. doi:10.1348/096317908X285633
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: a diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 345–56. doi:10.1037/1076-8998.13.4.345

8 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Job Demands-Resources Modell nach Bakker und Demerouti (2007).....	10
Abbildung 2: Erweitertes JD-R Modell in Anlehnung an Bakker und Demerouti (2008)	11
Abbildung 3: Forschungsmodell mit Hypothesen und Pfaden der Mediationsanalyse.	52
Abbildung 4: Totaler Effekt	63
Abbildung 5: Einfache Mediation nach Preacher und Hayes (2004, S. 718).....	63
Abbildung 6: Darstellung Profilplot Mittelwertunterschied von sozialer Unterstützung.....	67
Abbildung 7: Forschungsmodell für Hypothesen 1a - 4a.....	69
Abbildung 8: Forschungsmodell für Hypothesen 1b - 4b.....	72
Abbildung 9: Forschungsmodell für Hypothesen 1c - 4c	75

9 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Interne Konsistenz der Skalen sozialer Unterstützung zu T1	54
Tabelle 2: Interne Konsistenz der Skala Arbeitsengagement zu T1	55
Tabelle 3: Interne Konsistenz der Skala Arbeitsengagement zu T2	56
Tabelle 4: Interne Konsistenz der Skala Zielerreichung zu T1	56
Tabelle 5: Interne Konsistenz der Skala Zielerreichung zu T3	57
Tabelle 6: T-Test für unabhängige Stichproben	58
Tabelle 7: Übersicht der Stichprobenmerkmale	60
Tabelle 8: Mittelwerte der drei Skalen von sozialer Unterstützung zu T1	66
Tabelle 9: Deskriptive Statistik und Interkorrelationen der Studienvariablen	68
Tabelle 10: Ergebnisse der Mediationsanalyse, H1a – H4a	70
Tabelle 11: Ergebnisse der Mediationsanalyse, H1b – H4b	73
Tabelle 12: Ergebnisse der Mediationsanalyse, H1c – H4c	76

10 Anhang

Anhang A – Fragebogen T1

Arbeit und Wohlbefinden DACH - Studie

Erste Befragung

Sehr geehrte Damen und Herren!

Es freut uns, dass Sie an dieser Befragung teilnehmen.

Auf den folgenden Seiten finden Sie **Fragen** und **Aussagen zu Ihrer Arbeit**. Wir fragen Sie nach Einschätzungen Ihrer **Arbeitsbedingungen** und Ihres **Wohlbefindens**. Sie sollen diese Aussagen anhand vorgegebener Antwortalternativen beurteilen. Kreuzen Sie dazu bitte für jede Frage die Antwort an, die am ehesten auf Sie oder Ihre Arbeit zutrifft. Selbstverständlich werden Ihre Angaben **streng vertraulich behandelt**. Es haben ausschließlich die Projektmitarbeiter/-innen der Universität Wien und der Universität Bern Einblick in die erhobenen Daten.

Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten, nur Ihre Meinung zählt. Bitte beachten Sie, dass wir Ihren Fragebogen nur dann verwerten können, wenn **Sie alle Fragen beantworten**.

Wir danken Ihnen herzlich, dass Sie sich die Mühe und die Zeit nehmen!

Damit wir die Daten der jetzigen Befragung und der geplanten Befragung in 4 Monaten unter Wahrung Ihrer Anonymität vergleichen können, bitten wir Sie, in das nachstehende Feld einen **Code einzutragen, den nur Sie kennen**. Der Code besteht aus Ihrem Geburtstag, dem Geburtsjahr Ihrer Mutter sowie den Vornameninitialen Ihrer Mutter und Ihres Vaters.

Beispiel:

Nehmen Sie an, Sie wären am **06.** Dezember 1968 geboren, Ihre Mutter wäre **1943** geboren. Ihre Mutter hieße mit Vornamen **Maria** und Ihr Vater **Thomas**, dann würden Sie folgenden Code eintragen:

Geburtstag	Geburtsjahr der Mutter	Erster Buchstabe des Vornamens der Mutter	Erster Buchstabe des Vornamens des Vaters
06	43	M	T

Ihr persönlicher Code (bitte ausfüllen):

Ihr Geburtstag	Geburtsjahr Ihrer Mutter	Erster Buchstabe des Vornamens Ihrer Mutter	Erster Buchstabe des Vornamens Ihres Vaters

Sind Sie hauptberuflich als Selbständige/r tätig?

☐ ₁ Nein

☐ ₂ Ja

Welches Anstellungsverhältnis trifft auf Ihre Situation zu?

☐ ₁ Vollzeit berufstätig (40+ Stunden)

☐ ₂ Teilzeit berufstätig (mehr als 15 Stunden)

☐ ₃ Teilzeit berufstätig (bis zu 15 Stunden)

☐ ₄ Geringfügig beschäftigt (Minijob, 400-Euro-Job etc.)

☐ ₅ Derzeit ohne Beschäftigung

☐ ₆ Rentner/-in, früher voll berufstätig

☐ ₇ Nicht berufstätig

Arbeitsbedingungen

Im folgenden Abschnitt finden Sie Fragen zu Ihren Arbeitsbedingungen. Beantworten Sie die Fragen bitte für **Ihre aktuelle Arbeitstätigkeit**.

Wie sehr können Sie Ihre Arbeitsgeschwindigkeit selbst bestimmen?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Inwieweit können Sie selbst bestimmen, wie lange Sie an einer Sache arbeiten?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Können Sie Ihren Arbeitstag selbstständig einteilen ?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Wie lange können Sie sich von Ihrer Arbeit abwenden und irgendetwas anderes dazwischenschieben (z.B. eine Pause), ohne mit Ihrer eigentlichen Arbeitsaufgabe in Verzug zu geraten?	☐ 1 weniger als 5 Minuten am Tag	☐ 2 mehr als 5, bis zu 15 Minuten am Tag	☐ 3 mehr als 15, bis zu 30 Minuten am Tag	☐ 4 mehr als 30 Minuten, bis zu 1 Stunde am Tag	☐ 5 mehr als 1 Stunde, bis zu 2 Stunden am Tag	☐ 6 mehr als 2 Stunden am Tag
---	--	--	---	---	--	---

Wie lange können Sie während der Arbeitszeit Ihrem Arbeitsplatz verlassen ?	☐ 1 Gar nicht	☐ 2 Bis zu 5 Minuten	☐ 3 mehr als 5 bis zu 15 Minuten	☐ 4 mehr als 15, bis zu 30 Minuten	☐ 5 mehr als 30 Minuten, bis zu 1 Stunde	☐ 6 mehr als 1 Stunde
--	---	--	--	--	--	---

Wie häufig stehen Sie unter Zeitdruck?	☐ 1 sehr selten/nie	☐ 2 selten (etwa 1x pro Woche)	☐ 3 gelegentlich (etwa 1 x pro Tag)	☐ 4 oft (mehrmals pro Tag)	☐ 5 sehr oft (fast ununterbrochen)
--	---	---	--	---	---

Wie häufig passiert es, dass Sie schneller arbeiten, als Sie es normalerweise tun, um die Arbeit zu schaffen?	☐ 1 sehr selten/nie	☐ 2 selten (etwa 1x pro Woche)	☐ 3 gelegentlich (etwa 1 x pro Tag)	☐ 4 oft (mehrmals pro Tag)	☐ 5 sehr oft (fast ununterbrochen)
---	---	---	--	---	---

Wie oft kommt es vor, dass Sie wegen zu viel Arbeit nicht oder verspätet in die Pause gehen können?				
☐ ₁ sehr selten/nie	☐ ₂ selten (etwa 1x pro Monat)	☐ ₃ gelegentlich (etwa 1 x pro Woche)	☐ ₄ oft (mehrmals pro Woche)	☐ ₅ sehr oft (täglich)

Wie oft kommt es vor, dass Sie wegen zu viel Arbeit später als geplant nach Hause gehen können?				
☐ ₁ sehr selten/nie	☐ ₂ selten (etwa 1x pro Monat)	☐ ₃ gelegentlich (mehrmals pro Monat)	☐ ₄ oft (mehrmals pro Woche)	☐ ₅ sehr oft (fast täglich)

Wie oft wird bei Ihrer Arbeit ein hohes Arbeitstempo verlangt?				
☐ ₁ sehr selten/nie	☐ ₂ selten (etwa 1x pro Monat)	☐ ₃ gelegentlich (mehrmals pro Monat)	☐ ₄ oft (mehrmals pro Woche)	☐ ₅ sehr oft (fast täglich)

Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Ihre Arbeit zu?	gar nicht	wenig	teilweise	überwiegend	völlig
Ich werde bei meiner eigentlichen Arbeit immer wieder durch andere Personen unterbrochen.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
Oft stehen mir die benötigten Informationen, Materialien und Arbeitsmittel nicht zur Verfügung	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
In Bezug auf meine Arbeitstätigkeit habe ich die Freiheit zu entscheiden, wo ich arbeite (Home Office etc.).	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
Ich kann meine Arbeitszeit flexibel einteilen.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅

Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Ihre Arbeit zu?	überhaupt nicht	eher nicht	teils/teils	eher	voll
Ich bin frei in der zeitlichen Einteilung meiner Arbeit	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
Ich kann selbst entscheiden, in welcher Reihenfolge ich meine Arbeit mache.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
Ich kann meine Arbeit so planen, wie ich es möchte	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
Meine Arbeit ermöglicht es mir Initiative zu übernehmen und nach eigenem Ermessen zu handeln	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
Ich kann bei meiner Arbeit viele Entscheidungen selbstständig treffen.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
Meine Arbeit gewährt mir einen großen Entscheidungsspielraum	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
Bei meiner Arbeit kann ich oft zwischen verschiedenen Herangehensweisen wählen	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅

Ich kann selbst entscheiden, mit welchen Mitteln ich zum Ziel komme	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Ich habe viele Freiheiten in der Art und Weise, wie ich meine Arbeit verrichte	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Ich muss bei meiner Arbeit eine Vielzahl an Informationen im Auge behalten.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Meine Tätigkeit erfordert viel Denkarbeit.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Ich muss mich bei meiner Arbeit um viele Dinge gleichzeitig kümmern.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Ich verarbeite bei meiner Arbeit sehr viele Informationen.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Ihre Kollegen/-innen, Ihre/-n direkten und Vorgesetzte/-n höherer Ebene und zu?	Kollegen/-innen				Direkte/r Vorgesetzte/-r (z.B. GruppenleiterIn)				Vorgesetzte/-r höherer Ebene (z.B. AbteilungsleiterIn)			
	gar nicht	wenig	ziemlich	völlig	gar nicht	wenig	ziemlich	völlig	gar nicht	wenig	ziemlich	völlig
Wie sehr können Sie sich auf folgende Personen verlassen, wenn es in der Arbeit schwierig wird?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
Wie sehr sind die Personen bereit, Ihre Probleme im Zusammenhang mit der Arbeit anzuhören?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
Wie sehr unterstützen diese Personen Sie, so dass Sie es in der Arbeit leichter haben?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
Wie sehr sind die Personen bereit, Ihre persönlichen Probleme anzuhören?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
Wie leicht lässt es sich mit diesen Menschen sprechen?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4

Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?	Überhaupt nicht	Überwiegend nicht	Teils/teils	Überwiegend	völlig
Es kann sein, dass ich meinen Job bald verliere.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Ich bin mir sicher, dass ich meinen Job behalten kann.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Ich bin mir nicht sicher, was die Zukunft meines Jobs betrifft.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Ich denke, dass ich meinen Job in naher Zukunft verliere.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Ihre Arbeit zu?	Eindeutig falsch	Größtenteils falsch	Größtenteils richtig	Eindeutig richtig
Die Unternehmensführung bezieht, wenn Entscheidungen getroffen werden, jene MitarbeiterInnen mit ein, die betroffen sind.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
Es werden Veränderungen vorgenommen ohne mit den betroffenen MitarbeiterInnen zu sprechen:	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
MitarbeiterInnen haben kein Mitspracherecht bei Entscheidungen, die ihre Arbeit betreffen.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
MitarbeiterInnen haben das Gefühl, dass Entscheidungen häufig über ihren Kopf hinweg getroffen werden.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
Information wird weitgehend geteilt.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
In diesem Unternehmen gibt es oft Störungen bei der Kommunikation.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4

Bei Entscheidungen, die meine Situation als MitarbeiterIn betreffen ...				
☐ ₁ habe ich keinerlei Einflussmöglichkeiten.	☐ ₂ werde ich nur informiert.	☐ ₃ kann ich Vorschläge machen.	☐ ₄ werde ich bei der Entscheidung beteiligt.	☐ ₅ habe ich großen Einfluss auf die Entscheidung.

Wie sehr stimmen Sie der folgenden Aussage zu?	stimme gar nicht zu	stimme kaum zu	stimme etwas zu	stimme eher zu	stimme sehr zu
Ich werde hier an meinem Arbeitsplatz geschätzt.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Persönlicher Umgang mit Arbeitsbedingungen

Im Folgenden finden Sie Aussagen zu Ihrem Arbeitsverhalten.

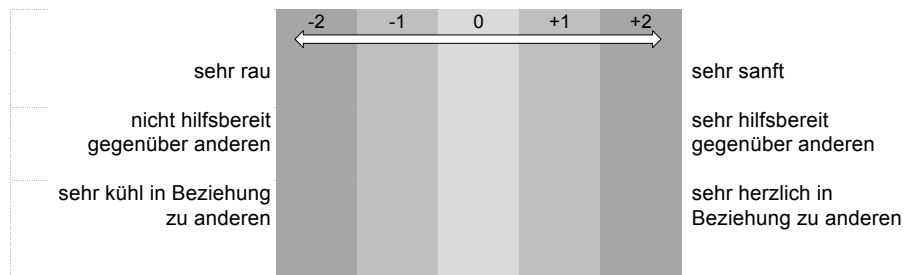
Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?	gar nicht	wenig	Mittel-mäßig	überwiegend	völlig
Ich versuche meine Fähigkeiten weiter zu entwickeln.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Ich versuche, mich selbst professionell weiter zu entwickeln.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Bei der Arbeit versuche ich, neue Dinge zu lernen.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Ich nutze meine Fähigkeit voll aus.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Ich entscheide selbst, wie ich meine Arbeit erledige.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Ich bitte meine/n Vorgesetzte/n mich zu coachen.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Ich frage meine/n Vorgesetzte/n, ob er/sie mit meiner Arbeit zufrieden ist.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Ich schaue auf meine/n Vorgesetzte/n, um Inspiration zu erhalten.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Ich bitte andere um Feedback bezüglich meiner beruflichen Leistung.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Ich bitte Kolleg/innen um Rat.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Wenn ein interessantes Projekt bearbeitet werden soll, ergreife ich die Initiative und bewerbe mich als Mitarbeiter/in.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Wenn es neue Entwicklungen gibt, bin ich einer der Ersten, der diese kennt und ausprobiert.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Wenn die Arbeitsbelastung gering ist, sehe ich das als Möglichkeit neue Projekte zu beginnen.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Ich übernehme regelmäßig Sonderaufgaben ohne dafür ein zusätzliches Gehalt zu beziehen.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Ich versuche meine Arbeit anspruchsvoller zu gestalten.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

In der letzten Zeit habe ich in meiner Arbeit...	Nie	Sehr selten	Eher selten	Manch-mal	Eher häufig	Sehr häufig	ständig
... Aufgaben abgeschlossen.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
... gute Ergebnisse erzielt.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
... Ziele erreicht.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7

Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?	überhaupt nicht	überwiegend nicht	eher nicht	teilweise	eher	überwiegend	voll und ganz
Ich bin davon überzeugt, dass ich über die Fähigkeiten verfüge, die für meine Tätigkeit notwendig sind.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
Ich fühle mich in meiner Tätigkeit kompetent.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
Ich verfüge über die Fertigkeiten, die für meine Tätigkeiten erforderlich sind.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
Die Arbeit, die ich mache, ist bedeutsam.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
Die Tätigkeit, die ich ausübe, ist mir wichtig.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
Was ich in meiner Arbeit tue, ist für mich persönlich bedeutsam.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
Insgesamt bin ich mit mir selbst zufrieden.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7

Bitte wählen Sie pro Zeile jene Zahl aus, welche am besten beschreibt wo Sie sich auf der Skala sehen. Sehen Sie sich beispielsweise als völlig unabhängig, wählen Sie +2. Sehen Sie sich als eher unabhängig wählen Sie +1, usw.

	-2	-1	0	+1	+2	
gebe leicht auf						gebe nie leicht auf
nicht unabhängig						völlig unabhängig
sehr passiv						sehr aktiv
fälle leicht Entscheidungen						fälle schwer Entscheidungen
nicht selbstsicher						sehr selbstsicher
Fühle mich unterlegen						Fühle mich überlegen
kann Druck nicht standhalten						kann Druck gut standhalten
nicht wettbewerbsorientiert						sehr wettbewerbsorientiert
sehr unfreundlich						sehr freundlich
nicht gefühlsbetont						sehr gefühlsbetont
Fähig auf andere einzugehen						Unfähig, auf andere einzugehen



Arbeitserleben und Wohlbefinden

Im Folgenden finden Sie Fragen und Aussagen darüber, wie Sie Ihre Arbeit erleben, und über Ihr Wohlbefinden.

Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?		gar nicht	kaum	eher	völlig
	Ich bin zuversichtlich, dass ich den Anforderungen im Beruf gewachsen bin.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
	Mein Beruf ist interessant, weil ich täglich neu herausgefordert werde.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
	Ich mach mir Sorgen wegen der beruflichen Probleme, die auf mich zukommen.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
	Ich befürchte, dass mich die beruflichen Belastungen überfordern.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
	Ich bezweifle, dass ich dir vor mir liegenden beruflichen Aufgaben bewältigen kann.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4

Unten finden Sie Aussagen wie man Arbeit erleben kann. Kreuzen Sie bitte das für Sie Zutreffendste an.		nie	fast nie/	ab und zu	regelmäßig	häufig/	sehr häufig/	immer
	Bei meiner Arbeit bin ich voll überschäumender Energie	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
	Beim Arbeiten fühle ich mich fit und tatkräftig	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
	Ich bin von meiner Arbeit begeistert.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
	Meine Arbeit inspiriert mich.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
	Wenn ich morgens aufstehe, freue ich mich auf meine Arbeit.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
	Ich fühle mich glücklich, wenn ich intensiv arbeite.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
	Ich bin stolz auf meine Arbeit.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
	Ich gehe völlig in meiner Arbeit auf.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
	Meine Arbeit reißt mich mit.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7

Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?	überhaupt nicht	größten - teils nicht	wenig	mittelmäßig	etwas	größten - teils	völlig
Es fällt mir schwer, nach der Arbeit abzuschalten.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
Ich muss auch zu Hause an Schwierigkeiten bei der Arbeit denken.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
Wenn andere mich ansprechen, kommt es vor, dass ich mürrisch reagiere.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
Selbst im Urlaub muss ich manchmal an Probleme bei der Arbeit denken.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
Ich fühle mich ab und zu wie jemand, den man als Nervenbündel bezeichnet.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
Ich bin schnell verärgert.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
Wenn ich müde von der Arbeit nach Hause komme, bin ich ziemlich nervös.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
Ich reagiere gereizt, obwohl ich es gar nicht will.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7

Wie oft kommt es vor, ...	nie	manch- mal	oft	immer
...dass Sie durch die Situation zu Hause so gereizt sind, dass Sie Ihren Frust an Ihren Kollegen/-innen auslassen?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
... dass Sie Ihre Arbeit kaum geniessen können, weil Sie sich Sorgen um Ihre häusliche Situation machen?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
...dass Sie Schwierigkeiten haben, sich auf Ihre Arbeit zu konzentrieren, weil Sie gedanklich mit häuslichen Angelegenheiten beschäftigt sind?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
... dass Probleme mit Partner/Familie/Freunden Ihre Arbeitsleistung beeinflussen?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
... dass es Ihnen schwer fällt, Ihre häuslichen Pflichten zu erfüllen, weil Sie ständig über Ihre Arbeit nachdenken?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
... dass es durch Ihre Arbeitszeitregelung schwer ist, Ihre häuslichen Pflichten zu erfüllen?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
... dass Sie so viel arbeiten müssen, dass Sie keine Zeit mehr für Ihre Hobbys haben?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
... dass es Ihnen aufgrund Ihrer beruflichen Verpflichtungen schwer fällt, sich zu Hause zu entspannen?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4

Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?	gar nicht	wenig	teil- weise	über- wiegend	völlig
Ich denke, ich verdiene eine sehr gute Beurteilung von meinem/-r Vorgesetzten.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Im Vergleich zu den Standards erziele ich gewöhnlich gute Ergebnisse bei meiner Arbeit.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Es gibt keine oder wenig Beschwerden über die Qualität meiner Arbeit.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Die Ergebnisse meiner Arbeit könnten besser sein, als sie gegenwärtig sind.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?	gar nicht	wenig	teil- weise	über- wiegend	völlig
Ich demonstrierte Originalität in meiner Arbeit.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Ich nehme Risiken in Hinblick auf die Entwicklung neuer Ideen in Kauf während ich die Arbeit machte.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Ich finde neue Verwendungen für bestehende Methoden oder Ausstattung.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Ich löse Probleme, die anderen Schwierigkeiten bereiteten.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Ich probiere neue Ideen und Lösungsansätze für Probleme aus.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Ich identifiziere Chancen für neue Produkte/Prozesse.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Ich erzeuge neue, aber machbare arbeitsbezogene Ideen.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Ich diene als gutes Vorbild für Kreativität.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich erzeuge Ideen, die revolutionär für unser Arbeitsgebiet waren.	☐	☐	☐	☐	☐

Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?	sehr gering	eher gering	weder noch	eher hoch	sehr hoch
Wenn Sie heute nochmal die Möglichkeit hätten zu wählen, wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie sich wieder für Ihre jetzige Tätigkeit entscheiden würden?	☐	☐	☐	☐	☐
Ich werde in naher Zukunft vermutlich nach einer neuen Stelle suchen.	☐	☐	☐	☐	☐
Im Moment bin ich aktiv auf der Suche nach einer neuen Stelle.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich plane nicht, meine aktuelle Stelle zu verlassen.	☐	☐	☐	☐	☐

Inwiefern trifft die folgende Aussage auf Sie zu?							
Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeit ganz allgemein?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Wurde im letzten Jahr eine erhebliche Umstrukturierung oder Neuorganisation an Ihrem derzeitigen Arbeitsplatz durchgeführt, die Ihre unmittelbare Arbeitsumgebung betroffen hat?	☐	☐
	Ja	Nein

Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?	gar nicht	wenig	teilweise	überwiegend	völlig
Meine Arbeit ist größtenteils durch Andere bestimmt.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich kann die Geschehnisse und Abläufe in der Arbeit beeinflussen.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich fühle mich den Geschehnissen in der Arbeit machtlos ausgeliefert.	☐	☐	☐	☐	☐
Meine Arbeit ist für mich leer und bedeutungslos geworden.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich kann mich immer noch mit meiner Arbeit identifizieren.	☐	☐	☐	☐	☐
Meine Arbeit ist mir gleichgültig geworden.	☐	☐	☐	☐	☐
Meine Arbeit entspricht meinen Interessen.	☐	☐	☐	☐	☐
Meine Arbeit entspricht meinen Werten.	☐	☐	☐	☐	☐
Meine Arbeit entspricht meinen Bedürfnissen.	☐	☐	☐	☐	☐

Falls Sie uns noch etwas mitteilen möchten, können Sie Ihre Anmerkungen gerne in das unten stehende Feld eintragen

Angaben zu Ihrer Person

Alter: _____ Jahre **Geschlecht:** ☐ ₁ Weiblich ☐ ₂ Männlich

Höchste abgeschlossene **Schulbildung:** ☐ ₁ Pflichtschule/Hauptschule ☐ ₂ Lehrabschluss
☐ ₃ Fachschule/Mittlere Reife (Realschule) ☐ ₄ Matura/Abitur ☐ ₅ Universität/Fachhochschule

Wie lange sind Sie schon in **diesem Unternehmen** tätig? _____ Jahr(e)

Wie viele **Stunden** arbeiten Sie durchschnittlich **pro Woche** (inkl. Mehrarbeit, Überstunden)?
 _____ Stunden / Woche

Haben Sie **Führungsverantwortung**? ☐ ₁ Ja ☐ ₂ Nein (weiter bei Frage zu Branche)
 Falls Sie Führungsverantwortung haben, für wie viele Personen sind Sie als
 Führungskraft verantwortlich? _____ Anzahl der Personen
 In welcher **Branche** arbeiten Sie?

☐	Bergbau Gewinnung v. Erdöl- und Erdgas Erzbergbau Gewinnung v. Steinen; sonst. Bergbau Dienstleistungen für den Bergbau
☐	H.v. Waren H.v. Nahrungs- und Futtermitteln Getränkeherstellung Tabakverarbeitung H.v. Textilien H.v. Bekleidung H v. Leder/-waren und Schuhen H.v. Holzwaren; Korbwaren H.v. Papier/Pappe und Waren daraus H.v. Druckerzeugnissen Kokerei und Mineralölverarbeitung

13

	H.v. chemischen Erzeugnissen H.v. pharmazeutischen Erzeugnissen H.v. Gummi- und Kunststoffwaren H.v. Glas/-waren, Keramik u.Ä. Metallerzeugung und -bearbeitung H.v. Metallerzeugnissen H.v. Datenverarbeitungsgeräten H.v. elektrischen Ausrüstungen Maschinenbau H.v. Kraftwagen und -teilen Sonst. Fahrzeugbau H.v. Möbeln H.v. sonst. Waren Reparatur/Installation v. Maschinen
☐	Energieversorgung
	Energieversorgung
☐	Wasserversorgung und Abfallentsorgung
	Wasserversorgung Abwasserentsorgung Abfallbehandlung Beseitigung v.Umweltverschmutzungen
☐	Bau
	Hochbau Tiefbau Sonst. Bautätigkeiten
☐	Handel
	Kfz-Handel und -reparatur Großhandel Einzelhandel
☐	Verkehr
	Landverkehr Schifffahrt Luftfahrt Dienstleistungen - Verkehr Post- und Kurierdienste
☐	Beherbergung und Gastronomie
	Beherbergung Gastronomie
☐	Information und Kommunikation
	Verlagswesen Filmherstellung/-verleih; Tonstudios Rundfunkveranstalter Telekommunikation IT-Dienstleistungen Informationsdienstleistungen
☐	Finanz- und Versicherungsleistungen

☐	Finanzdienstleistungen Versicherungen und Pensionskassen Sonst. Finanz-/Versicherungsleistungen Grundstücks- und Wohnungswesen
☐	Grundstücks- und Wohnungswesen Freiberufliche Dienstleistungen Rechtsberatung und Wirtschaftsprüfung Unternehmensführung/-beratung Architektur- und Ingenieurbüros Forschung und Entwicklung Werbung und Marktforschung Sonst. freiberufliche Tätigkeiten Veterinärwesen
☐	Sonst. wirtschaftl. Dienstleistungen Vermietung v. beweglichen Sachen Arbeitskräfteüberlassung Reisebüros und Reiseveranstalter Private Wach- und Sicherheitsdienste Gebäudereinigung und Gartenbau Wirtschaftliche Dienstleistungen a.n.g.
☐	Sonstiges (bitte eintragen):

Welche **Tätigkeit** üben Sie aus? _____

In welchem **Land** arbeiten Sie?

☐₁ Deutschland ☐₂ Österreich ☐₃ Schweiz ☐₄ Sonstiges: _____

Studieren Sie derzeit?

☐₂ Nein (weiter bei Frage zu Beziehungsstatus) ☐₁ Ja

Welches Fach studieren Sie? _____

Wie viel Zeit wenden Sie durchschnittlich pro Woche für Ihr Studium auf? _____ Stunden

Wie ist Ihr derzeitiger **Beziehungsstatus**?

☐₁ Single ☐₂ In einer Beziehung – in einem gemeinsamen Haushalt lebend

☐₃ In einer Beziehung – in getrennten Haushalten lebend

Haben Sie **Kinder**?

☐₁ Ja ☐₂ Nein

Wie viele Kinder leben mit Ihnen im gemeinsamen **Haushalt** (inklusive nicht leiblicher Kinder)?

15

☐₁ kein Kind (weiter bei Frage zu Pflegeverpflichtung)

☐₂ 1 Kind ☐₃ 2 Kinder ☐₄ 3 Kinder ☐₅ 4 oder mehr Kinder

Sind Sie alleinerziehend? ☐₁ Ja ☐₂ Nein

Wie viele Stunden in der Woche verbringen Sie im Durchschnitt aktiv mit der
Kinderbetreuung (damit sind nicht die Stunden des allgemeinen Zusammenlebens
gemeint, sondern z.B. gemeinsames Spielen, Basteln, Ausflüge etc.)? _____ Stunden

Wie alt ist das jüngste Kind, das mit Ihnen im gemeinsamen Haushalt lebt? _____ Jahre

Haben Sie **Pflegeverpflichtungen** für Familienangehörige (z.B. ältere, chronisch kranke oder
behinderte Personen)?

☐₁ Ja (gehen Sie bitte zur nächsten Frage weiter)

☐₂ Nein (Danke für Ihre Teilnahme an der Befragung. Sie haben den Fragebogen beendet!)

Wie viele Familienangehörige pflegen Sie?

☐₁ 1 Angehörige/n ☐₂ 2 Angehörige ☐₃ 3 oder mehr Angehörige

Wie viele Stunden in der Woche verbringen Sie im Durchschnitt mit der Pflege dieser
Angehörigen? _____ Stunden

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Anhang B – Rotierte Faktorenmatrizen

Skala	Faktor		
	1	2	3
Soziale Unterstützung durch KollegInnen			
Wie leicht lässt es sich mit diesen Menschen sprechen?	.871		
Wie sehr unterstützen diese Personen Sie, so dass Sie es in der Arbeit leichter haben?	.854		
Wie sehr sind diese Personen bereit, Ihre Probleme im Zusammenhang mit der Arbeit anzuhören?	.835		
Wie sehr können Sie sich auf diese Personen verlassen, wenn es in der Arbeit schwierig wird?	.820		
Wie sehr sind die Personen bereit, Ihre persönlichen Probleme anzuhören?	.780		
Soziale Unterstützung durch direkte Vorgesetzte			
Wie leicht lässt es sich mit diesen Menschen sprechen?		.797	
Wie sehr sind diese Personen bereit, Ihre Probleme im Zusammenhang mit der Arbeit anzuhören?		.778	
Wie sehr können Sie sich auf diese Personen verlassen, wenn es in der Arbeit schwierig wird?		.756	
Wie sehr unterstützen diese Personen Sie, so dass Sie es in der Arbeit leichter haben?		.737	
Wie sehr sind die Personen bereit, Ihre persönlichen Probleme anzuhören?		.672	
Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte höherer Ebenen			
Wie sehr sind diese Personen bereit, Ihre Probleme im Zusammenhang mit der Arbeit anzuhören?			.831
Wie leicht lässt es sich mit diesen Menschen sprechen?			.742
Wie sehr können Sie sich auf diese Personen verlassen, wenn es in der Arbeit schwierig wird?			.742
Wie sehr sind die Personen bereit, Ihre persönlichen Probleme anzuhören?			.722
Wie sehr unterstützen diese Personen Sie, so dass Sie es in der Arbeit leichter haben?			.702
<i>Anmerkung. T1.</i>			

Skala	Faktor		
	1	2	3
Arbeitsengagement T1			
Ich gehe völlig in meiner Arbeit auf.	.844	.304	.335
Meine Arbeit reißt mich mit.	.674	.368	.396
Ich bin stolz auf meine Arbeit.	.610	.354	.368
Meine Arbeit inspiriert mich.	.568		.567
Ich fühle mich glücklich, wenn ich intensiv arbeite.	.537	.488	
Beim Arbeiten fühle ich mich fit und tatkräftig.		.823	
Bei meiner Arbeit bin ich voll überschäumender Energie.		.618	
Wenn ich morgens aufstehe, freue ich mich auf meine Arbeit.	.517	.547	
Ich bin von meiner Arbeit begeistert.	.445	.429	.690
Arbeitsengagement T2			
Ich gehe völlig in meiner Arbeit auf.	.831	.300	.300
Ich bin stolz auf meine Arbeit.	.798		
Meine Arbeit reißt mich mit.	.793	.351	.319
Meine Arbeit inspiriert mich.	.740	.434	
Ich bin von meiner Arbeit begeistert.	.691	.561	
Wenn ich morgens aufstehe, freue ich mich auf meine Arbeit.	.533	.533	.368
Bei meiner Arbeit bin ich voll überschäumender Energie.		.731	.357
Beim Arbeiten fühle ich mich fit und tatkräftig.	.334	.725	
Ich fühle mich glücklich, wenn ich intensiv arbeite.	.384	.407	.604
<i>Anmerkung.</i> T1 und T2; Faktorladungen zwischen -.3 und .3 werden nicht dargestellt.			

Skala	Faktor
	1
Zielerreichung	
... Aufgaben angeschlossen.	.423
... gute Ergebnisse erzielt.	.659
... Ziele erreicht.	.623
<i>Anmerkung.</i> T1.	

Skala	Faktor	
	1	2
Zielerreichung		
... Ziele erreicht.	.725	.497
... gute Ergebnisse erzielt.	.689	.606
... Aufgaben angeschlossen.	.455	.641
<i>Anmerkung.</i> T3.		

Lebenslauf

Persönliche Daten

Name: Andrea Petersen
Geburtstag und Geburtsort: 08.11.1987 in Minden, Deutschland
E-Mail: petersen.wien@gmail.com

Ausbildung

Seit 10/2013 Diplomstudium der Psychologie an der Universität Wien
09/2012 – 06/2013 Erasmus Auslandstudium an der Universität Amsterdam
Seit 03/2008 Diplomstudium der Psychologie an der Universität Wien
Seit 09/2007 Studium der Soziologie an der Universität Wien
2004 – 2007 Erwerb der allgemeinen Hochschulreife
Wilhelm-Buschgymnasium Stadthagen, Deutschland

Berufserfahrung

11/2013 – 12/2014 La Creperie mobile, 1190 Wien
07/2013 – 09/2013 ZPLUSM Die Marketingagentur in 50858 Köln
Drei Monate unbezahltes Vollzeitpraktikum.
Tätigkeiten: Kreation, Konzeption, Event Vor- und Nachbereitung, Videoschnitt, Pressearbeit, Texten, Recherchearbeiten, Verteilerarbeiten

04/2008 – 12/2013 Wiener Stadthalle
08/2011 – 09/2011 Zentrum für seelische Gesundheit Leopoldau BBRZ Med. Gesellschaft mbH. 1210 Wien
Acht Wochen unbezahltes Praktikum im Bereich der Verhaltenstherapie und Rehabilitation, Tätigkeiten: Diagnostik, Therapievorbereitungen

07/2010 – 10/2010 PTW & Partner GmbH in 1020 Wien
Personaldienstleistungen, Assistenz der Geschäftsführung

01/2004 – 09/2007 Praxis für Allgemeinmedizin und Psychotherapie von Clara Renate Petersen in 31737 Rinteln
Tätigkeiten: administrative Arbeiten, Büroverwaltung, Terminverwaltung

**Besondere
Kenntnisse**

Sprachen Deutsch (Muttersprache)
 Englisch (fließend in Wort und Schrift)
 Niederländisch (B1, weiterhin in Ausbildung)
 Spanisch (Grundkenntnisse – B1/ B2)

Computer- MS Office (Excel, Word, PowerPoint)
Kenntnisse SPSS
Mac und Pc Photoshop
 Zimpel

Weitere Führerschein Klasse B

Interessen Sport: Fitness, Schwimmen, Yoga, Radfahren (auch
 Einrad)
 Reisen
 Kochen, Fotografie

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich diese Diplomarbeit selbstständig, ohne fremde Hilfe und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen angefertigt habe, und dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen hat. Alle Ausführungen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, sind als solche gekennzeichnet. Diese Arbeit stimmt mit der vom BegutachterIn beurteilten Arbeit übereinstimmt.

Wien, am 11.02.2015

Andrea Petersen