



MASTERARBEIT | MASTER'S THESIS

Titel | Title

Was ist es uns Wert zu arbeiten?
Eine Analyse des arbeitsbezogenen Wertverständnis und der
Einfluss von Personen-Organisation Fit auf Konstrukte der
Work-Life Balance

verfasst von | submitted by

Constantin Martin Schifferer B.Sc.

angestrebter akademischer Grad | in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Science (MSc)

Wien | Vienna, 2024

Studienkennzahl lt. Studienblatt | Degree
programme code as it appears on the
student record sheet:

UA 066 915

Studienrichtung lt. Studienblatt | Degree
programme as it appears on the student
record sheet:

Masterstudium Betriebswirtschaft

Betreut von | Supervisor:

ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Katharina Auer-Zotlöterer

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	III
1. Einleitung	4
2. Theoretischer Hintergrund	6
2.1. Individuelle Nutzenwahrnehmung	6
2.2. Theorie der Selbstbestimmung	7
2.2.1. Intrinsische Motivation	8
2.2.2. Extrinsische Motivation	9
2.3. Werteverständnis	11
2.3.1. Definition von Werten	11
2.3.2. Arbeitsbezogene Werte	13
2.4. Wertekongruenz durch Employer Branding	15
2.4.1. Employer Branding	15
2.4.2. Personen-Organisation Fit	17
2.5. Work-Life Balance und Integrative Konzepte	19
2.5.1. Empfundene Work-Life Balance	19
2.5.2. Arbeitszufriedenheit	21
2.5.3. Arbeitsengagement	22
2.6. Theoretische Zusammenfassung	24
2.7. Hypothesenentwicklung	25
3. Empirische Studie	28
3.1. Methodik	28
3.1.1. Forschungsdesign	28
3.1.2. Stichprobe	29
3.1.3. Operationalisierung	30
3.1.4. Pretest	35
3.2. Ergebnisse	36
3.2.1. Datenaufbereitung	36
3.2.2. Skalenprüfung	37
3.2.3. Stichprobenbeschreibung	38
3.2.4. Deskriptive Analyse	39
3.2.5. Hypothesenprüfung	40
3.2.5.1. Korrelationsanalyse	40
3.2.5.2. Regressionsanalyse	43
3.2.5.3. Zusammenfassung der Hypothesenprüfung	51
4. Diskussion	53
4.1. Implikationen für die Theorie	56
4.2. Implikationen für die Praxis	56
5. Limitationen und weitere Forschung	57
6. Fazit	58
Literaturverzeichnis	60
Anhang	69
Abstract	69
Fragebogen	70
SPSS-Output	75

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Taxonomie der Motivation.....	10
Abbildung 2: Wertemodell nach Schwartz.	12
Abbildung 3: Dimensionen der arbeitsbezogenen Werte.....	14
Abbildung 4: Konzeptionalisierung des Personen-Organisation Fit.....	18
Abbildung 5: Forschungsmodelle	27
Abbildung 6: Übersicht der Datenbereinigung.	36

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Theoretische Zusammenfassung.	24
Tabelle 2: Zusammenfassung der Operationalisierung.	34
Tabelle 3: Transformierte Variablen.	37
Tabelle 4: Ausgabe der Stichprobenbeschreibung.	39
Tabelle 5: Zusammenfassung der deskriptiven Statistiken.	40
Tabelle 6: Regressionsanalyse subjektiv wahrgenommene Work-Life Balance.	47
Tabelle 7: Regressionsanalyse objektive Work-Life Balance.....	48
Tabelle 8: Regressionsanalyse Arbeitszufriedenheit.....	49
Tabelle 9: Regressionsanalyse Arbeitsengagement.	50
Tabelle 10: Hypothesenprüfung nach Korrelation.	52
Tabelle 11: Hypothesenprüfung nach Regression.....	53

1. Einleitung

In der heutigen Zeit gewinnt das Streben einer optimalen Work-Life-Balance immer mehr an Bedeutung. Arbeitnehmerinnen¹ streben danach, ihre Zeit zwischen Arbeit und persönlichen Bedürfnissen besser aufzuteilen. Dies ist meist bedingt durch die steigende Komplexität an Anforderungen des Berufs- und Privatleben. Aktuell im Trend ist die 4-Tage-Woche, das besonders von jüngeren Generationen bevorzugt wird. Diese Erkenntnisse gehen aus dem aktuellen „Jobreport 2023“ von Stepstone hervor – eines der größten Jobportal Österreichs. Außerdem, angesichts des aktuellen Arbeitnehmermarktes und des Fachkräftemangels, müssen Unternehmen sich umso mehr um eine attraktive Positionierung bemühen, indem sie ihre Mitarbeiterinnen verstehen. Dies erfordert eine genaue Analyse der Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiterinnen, um ein unterstützendes Arbeitsumfeld zu schaffen, junge Talente anzulocken sowie diese langfristig zu binden.

Die moderne Arbeitswelt steht demnach vor der Herausforderung, den komplexen Wünschen von Arbeitnehmerinnen gerecht zu werden. Arbeitgeberinnen müssen ihr Personal halten und auf deren Bedürfnisse eingehen, wie bspw. höhere Gehälter und eine angepasste Arbeitskultur (Stepstone Jobreport 2023, 2024). Unternehmen, die nicht darauf eingehen, riskieren eine erhöhte Mitarbeiterinnenfluktuation (Gilani & Cunnigham, 2017). Eine mögliche Lösung für Unternehmen besteht darin, das Konzept der Wertekongruenz bzw. Personen-Organisation Fit. Wenn Arbeitnehmerinnen einen sinnvollen Mehrwert in ihrer Arbeit erkennen, kann das ihre Motivation und ihr Engagement erhöhen bzw. eine Unternehmenskultur fördern, die auf Werte und Interessen ausgerichtet ist zum Zwecke einer nachhaltigen Work-Life-Balance (Aguinis & Glavas, 2019; Brough et al., 2020)

Werte spielen eine entscheidende Rolle bei der Karriereauswahl und dem anschließenden Wohlbefinden in Lebensrollen (Dawis, 1991). Als Bestandteil des menschlichen Lebens, bietet Arbeit die Möglichkeit zur Erfüllung verschiedener Bedürfnisse und Ziele, wodurch Arbeitswerte als grundlegend und maßgeblich betrachtet werden (Ester et al., 2006). Sie nehmen eine zentrale Position im Wertesystem ein und stehen in signifikanter Beziehung zu anderen persönlichen Werten (Ros et al., 1999). Zusätzlich steht die Übereinstimmung der Werte zwischen Mitarbeiterinnen und Organisationen im Zusammenhang mit positiven Leistungen bei der Arbeit (Ostroff & Judge, 2007). Ostroff und Judge (2007) Forschungsergebnisse legen nahe, dass Mitarbeiterinnen und Organisationen am produktivsten

¹Aus Gründen der Lesbarkeit wurde die weibliche Form verwendet; nichtsdestoweniger beziehen sich die Angaben auf Personen aller Geschlechter.

sind, wenn ihre Werte, Anforderungen und Interessen übereinstimmen. Die Auswirkungen dieser Übereinstimmung, auch als Person-Organisation Fit bekannt, sind dementsprechend ein wachsendes Interessengebiet im Bereich des Employer Branding.

Die Zielsetzung dieser Thesis besteht darin, wichtige Fragen im Bereich der Arbeitswerte, Motivatoren und deren Auswirkungen auf die subjektive/objektive Work-Life-Balance, und speziell Zufriedenheit und Engagement von Arbeitnehmerinnen zu beantworten. Angesichts des fortwährenden soziodemographischen Wandels und sich wandelnden Trends ist eine aktuelle Datenerhebung von Bedeutung. Somit zielt diese quantitative Studie darauf ab, die Verschiebung von Werten und Prioritäten in der Neuzeit zu erfassen und herauszuarbeiten. Weiterhin ist von Interesse, wichtige Erkenntnisse für das Employer Branding zu gewinnen, um daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten. Diese Arbeit trägt somit zur Entwicklung eines tieferen Verständnisses für die Bedürfnisse und Motivationen von Arbeitnehmerinnen bei und liefert wertvolle Einblicke für Unternehmen, um ihre Mitarbeiterinnenbindung und -zufriedenheit zu verbessern, wodurch ein attraktives Arbeitsumfeld geschaffen wird.

Die Literatur hat sich in einer Weise entwickelt, die relativ unabhängige und inkonsistente Studienbereiche geschaffen hat und diese wie in isolierten Silos erforscht werden. Es fehlt an einer holistischen Arbeit zu den Konzepten des Werteverständnis im Arbeitskontext und dessen Hintergrund durch Nutzen & Motivation, Wertekongruenz bzw. Personen-Organisation Fit sowie der Work-Life Balance bzw. Arbeitszufriedenheit & -engagement. Neben einem einheitlichen Verständnis des Zusammenspiels der Konzepte soll das wesentliche Ziel dieser Arbeit sein, den ggf. unterschiedlichen Einfluss Arbeitsbezogener Werte auf die Konstrukte zu beobachten als auch die Rolle des Personen-Organisation Fit festzuhalten. Dementsprechend ergeben sich folgende potenzielle Forschungsfragen:

Inwieweit beeinflussen die Dimensionen von arbeitsbezogenen Werten die empfundene Work-Life Balance und deren integrativen Konzepte (Arbeitszufriedenheit & -engagement)?

Welche Auswirkung hat eine passende Wertekongruenz (Personen-Organisation Fit) auf den ggf. beobachteten Zusammenhang zwischen arbeitsbezogenen Werten und der Work-Life Balance sowie integrative Konzepte?

Welche Dimensionen der arbeitsbezogenen Werte haben den größten Einfluss auf die empfunden Work-Life Balance und deren integrativen Konzepte (Arbeitszufriedenheit & -engagement)?

2. Theoretischer Hintergrund

Nachdem in der Einleitung die Problemstellung, Relevanz und Zielsetzung der Masterarbeit erläutert wurden, wird nun ausführlich auf die theoretischen Grundlagen eingegangen. Dabei werden die Konstrukte (Werte, Wertekongruenz, Personen-Organisation Fit, Employer Branding, Work-Life Balance, Arbeitszufriedenheit & -engagement) und ebenso Theorien von Werten (Nutzen, Motivation) detailliert erläutert, worauf die zukünftige Empirie aufbaut.

2.1. Individuelle Nutzenwahrnehmung

Dieses Kapitel soll die Basis für das Verständnis von Arbeitsmotivation und die damit verbundenen Werte im Arbeitskontext schaffen. Die Nutzentheorie, die den Handel von Arbeitsaufwand in einen Wertgegenstand beschreibt, spielen dabei eine zentrale Rolle. Dies mag zunächst philosophisch erscheinen, ist jedoch entscheidend, um zu verstehen, dass Arbeitnehmerinnen aus dem Streben nach Nutzen herausarbeiten und zum Erhalt eines Wertes.

Der Begriff des Nutzens bezieht sich auf den Wert oder die Zufriedenheit, die eine Person aus einer bestimmten Handlung, Entscheidung oder Situation zieht (Broome, 1991). Dieser Nutzen kann sich auf verschiedene Aspekte des menschlichen Lebens beziehen, vor allem im beruflichen Kontext. Die Ursprünge der Nutzenwahrnehmung lassen sich auf die Anfänge der Wirtschaftstheorie zurückverfolgen, insbesondere des Utilitarismus der klassischen Ökonomen wie Jeremy Bentham und John Stuart Mill (Broome, 1991). Ihre Theorien betonen die Maximierung des Nutzens als zentrales Prinzip menschlichen Handelns und legt nahe, dass Menschen Entscheidungen treffen, um ihren Gesamtnutzen zu maximieren.

Im Arbeitskontext gesehen und für diese Arbeit relevant, ist die ursprüngliche Sichtweise der Beziehung zwischen Arbeitnehmerinnen und Arbeitgeber, Nutzen allein durch monetäre Vergütung aus der Arbeit zu erhalten. Diesen Ansatz betonen Arbeitswerttheorien von Adam Smith, David Ricardo, John Stuart Mill sowie Karl Marx Rolle und wurden verwendet, um den Tauschwert von Waren gegen geleistete Arbeit zu erklären (Moscati, 2021). Dem Gedanken zu Folge, wird der Nutzen einer Arbeitnehmerin durch das für sie höchstmögliche Gehalt maximiert. Jedoch zeigen Weiterentwicklungen der Nutzen- als auch Arbeitswerttheorien auf, dass Arbeitnehmerinnen neben dem Gehalt auch anderweitig Nutzen aus ihrer Arbeit ziehen, welcher zusätzlich individuell verschieden sind (Kalleberg, 2013).

Die Theorie von individueller Nutzenwahrnehmung entstammt gewissermaßen aus den Werken von Von Neumann & Morgenstern oder Kahnemann & Tversky (Ramos, 2014). Sie verwiesen darauf, wie eine Person subjektiv den Wert oder die Zufriedenheit bewertet, die sie aus einer

bestimmten Aktivität oder Erfahrung erhält. Diese Wahrnehmung ist sehr persönlich und kann von Individuum zu Individuum stark variieren, basierend auf individuellen Bedürfnissen, Erfahrungen oder entsprechender Wertevorstellung (Ramos, 2014). Im Arbeitskontext mag beispielsweise eine Person mit einem höheren Einkommen möglicherweise einen geringeren Nutzen aus einer Lohnerhöhung ziehen als eine Person mit niedrigerem Einkommen. Dies liegt daran, dass der marginale Nutzen, den eine zusätzliche Geldeinheit bietet, abnimmt, je mehr Geld vorhanden ist, was in der Nutzentheorie als marginaler Nutzen bezeichnet wird (Moscati, 2021).

Jedoch ist es für diese Arbeit wichtig zu verstehen, dass Individuen eine Nutzenwahrnehmung durch Handlungen, etc. empfinden und dementsprechend agieren. Frühere Ansichten beschränkten demnach den Nutzen der geleisteten Arbeit auf das Gehalt (simplifiziert ausgedrückt, jeder denselben Nutzen aus einem bestimmten Gehalt zieht, beispielsweise 10€). Der weiterführende Aspekt ist aber die individuelle Nutzenwahrnehmung. Sie beschreibt die Vielfalt in dem Nutzen wahrgenommen wird, wodurch Arbeitnehmerinnen Entlohnungen unterschiedlich empfinden können (10€ werden als mehr oder weniger von Wert empfunden). Mithilfe der Selbstbestimmungstheorie werden schließlich die Aspekte dieses Kapitels fortgeführt, um zu verdeutlichen, dass Arbeitnehmerinnen über finanzielle Vergütung hinaus einen Nutzen ziehen, was in dieser Arbeit auf verschiedene persönliche Hintergründe bzw. Motivationen zurückzuführen ist.

2.2. Theorie der Selbstbestimmung

Neben dem Kerngedanken der Nutzentheorie aus vorherigem Kapitel, indem Arbeitsleistung zu individuellem Nutzen führt, dienen Konzepte der Motivation als weitere Basis für das Werteverständnis im Arbeitskontext. Die Theorie der Selbstbestimmung ermöglicht einen Einblick in die vielfältigen Dimensionen der Motivation und verdeutlicht, dass Arbeitsmotivation nicht ausschließlich durch finanzielle Anreize festgelegt wird. Dieses Prinzip ist maßgeblich für die empirische Forschung dieser Arbeit.

In der Literatur wurde das Konzept der Motivation, insbesondere der Arbeitsmotivation, ausgiebig untersucht und interpretiert. Campbell und Pritchard (1977) definieren Motivation als den Prozess, der die Initiierung, Richtung, Intensität und Aufrechterhaltung von Verhalten beeinflusst. Von Pinder (2008) wird die Arbeitsmotivation als die Kraft, die die Ausrichtung, Intensität und Beharrlichkeit des Mitarbeiterverhaltens antreibt, definiert. Für diese Arbeit ist jedoch die Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan (1985), insbesondere ihre Theorie im Arbeitskontext (Deci et al., 2017) von besonderer Relevanz.

Darin beschäftigt sich die Theorie der Selbstbestimmung mit der Verknüpfung von Motivation, Leistung sowie Wohlbefinden von Arbeitnehmerinnen in Organisationen. Die Theorie konzentriert sich darauf, was eine hochwertige, nachhaltige Motivation fördert und was ein freiwilliges Engagement bei Mitarbeiterinnen hervorruft. Zusätzlich legt sie nahe, dass die Förderung von Arbeitsbedingungen, in denen sich Mitarbeiterinnen in ihrer Autonomie unterstützt fühlen, nicht nur ein angemessenes Ziel an sich ist, sondern auch zu mehr Mitarbeiterzufriedenheit, -entwicklung sowie zu zusätzlichen Vorteilen für die organisatorische Effektivität führen wird. Aufgrund der Inklusion vielfältiger Faktoren der Selbstbestimmungstheorie, wie z.B. Führungsstile oder Zahlungsbedingungen, bietet sie den Rahmen und eine mögliche Erklärung für die Entfaltung von Mitarbeiterinnen (Deci et al., 2017).

Die Theorie der Selbstbestimmung argumentiert speziell, dass für eine gesunde Entwicklung Individuen Unterstützung für grundlegende psychologische Bedürfnisse benötigen (Ryan & Deci, 2019). Drei Bedürfnisse gelten dabei als besonders fundamental: Autonomie, Kompetenz und Verbundenheit. Autonomie betrifft ein Gefühl von Initiative und Eigenverantwortung in den eigenen Handlungen. Es wird durch Interesse oder Wert unterstützt und durch externe Regler, sei es durch Belohnungen oder Bestrafungen, kontrolliert. Kompetenz bezieht sich auf das Empfinden, Fähigkeiten zu beherrschen, erfolgreich zu sein und persönliche Entwicklung zu erleben. Das Bedürfnis nach Kompetenz wird am besten in gut strukturierten Umgebungen befriedigt, die optimale Herausforderungen, positives Feedback und Wachstumschancen bieten. Schließlich betrifft Verbundenheit ein Gefühl von Zugehörigkeit. Sie wird durch Respekt und Fürsorge gefördert. Die Behinderung eines dieser drei Grundbedürfnisse wird als schädlich für Motivation und Wohlbefinden betrachtet (Ryan & Deci, 2020).

2.2.1. Intrinsische Motivation

Wie aufgeführt besagt die Theorie der Selbstbestimmung, dass die Leistung und Wohlbefinden von Mitarbeiterinnen von der Art ihrer Arbeitsmotivation beeinflusst werden. Die Motivation wird nach Ryan & Deci (1985) in zwei grundlegende Arten unterschieden: intrinsische und extrinsische Motivation. Intrinsische Motivation ist eine gänzlich autonome Art von Motivation. Sie bezieht sich auf Aktivitäten, bei denen die Motivation in der Handlung selbst liegt. Wenn Individuen intrinsisch motiviert sind, ist es die Ausübung der Aktivität im persönlichen Interesse und der Freude daran. Intrinsische Motivation ist ein allgegenwärtiges menschliches Phänomen, das sich jedoch besonders im Spiel von Kindern zeigt, die sich enthusiastisch in Aktivitäten ohne externe Belohnungen oder Anreize einbringen. Intrinsische

Motivation zeigt sich jedoch auch in den Aktivitäten von Erwachsenen, wie beispielsweise im Sport, in Hobbys oder besonders am Arbeitsplatz. Mitarbeiterinnen können für zumindest Teile ihrer Arbeit intrinsisch motiviert sein, jedoch auch nicht für alle Aspekte. Sofern Mitarbeiterinnen intrinsisch motiviert sind, neigen sie dazu, eine qualitativ hochwertige Leistung und ein gutes Wohlbefinden zu zeigen (Deci et al, 2017).

Intrinsische Motivation bezieht sich daher auf Aktivitäten, die für das Individuum selbst durchgeführt werden oder aufgrund ihres Interesses und ihrer Freude (Deci & Ryan, 2000). Anders ausgedrückt beruht intrinsische Motivation, wenn Individuen Handlungen um ihrer selbst willen ausführen, aufgrund des persönlichen Vergnügens, Interesses oder der Befriedigung, die sie aus der Tätigkeit ziehen. Im Arbeitskontext könnte dies die Freude an der Arbeit selbst sein, das Gefühl der Zufriedenheit aus der Vollendung einer Aufgabe, das Interesse an der Tätigkeit wegen der Herausforderung oder die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung.

2.2.2. Extrinsische Motivation

Im Gegensatz zur intrinsischen Motivation steht die extrinsische Motivation, welche Verhaltensweisen betrifft, die aus Gründen durchgeführt werden, die nicht in ihrer eigenen Befriedigung liegen (Ryan & Deci, 2020). Extrinsische Motivation wird durch externe Anreize außerhalb der Tätigkeit selbst angetrieben, wie Belohnungen (Gehalt, Boni, Anerkennungen) oder Bestrafungen (Jobverlust, Strafen) (Paais & Pattiruhu, 2020). Aus der Sicht der Selbstbestimmungstheorie ist der Gegensatz jedoch nicht einfach, da extrinsische Motivationen inhaltlich und charakterlich stark variieren können.

Dementsprechend wird in der Selbstbestimmungstheorie, extrinsische Motivation in verschiedene Formen differenziert, die alle im Arbeitsumfeld erkennbar sind und von weniger bis zu mehr Autonomie reichen (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Connell, 1989, Deci et al. 2017). *Externe Regulation* betrifft Verhaltensweisen, die von extern auferlegten Belohnungen oder Bestrafungen angetrieben werden und in der Regel als kontrolliert wahrgenommen werden. *Introjierte Regulation* betrifft extrinsische Motivation, die teilweise internalisiert wurde. Das Verhalten wird durch die internen Belohnungen des Selbstwertgefühls bei Erfolg und durch die Vermeidung von Angst, Scham oder Schuld bei Misserfolg reguliert. Während sowohl externe Regulation als auch Introjektion kontrollierte Formen der extrinsischen Motivation darstellen, kann extrinsische Motivation auch von einem Individuum selbst ausgeführt werden. Bei *identifizierter Regulation* identifiziert sich die Person bewusst mit oder unterstützt persönlich den Wert einer Aktivität und erlebt daher ein relativ hohes Maß an Willenskraft oder

Bereitschaft zur Handlung. Die autonomeste Form extrinsischer Motivation ist jedoch die *integrierte Regulation*, bei einem Individuum nicht nur den Wert der Aktivität erkennt und sich damit identifiziert, sondern diese auch mit ihren Grundinteressen und Werten im Einklang ist. Identifizierte & integriert regulierte Personen haben wie intrinsisch motivierte Personen eine hohe Willenskraft, unterscheiden sich jedoch darin, dass identifizierte und integriert regulierte Personen auf einem Nutzengefühl basieren. Sie betrachten die Aktivitäten als lohnenswert, statt interessant oder zufriedenstellen. Um alle relevanten Motivationsformen einzubeziehen, haben Ryan & Deci (2020) eine sechste Kategorie „Amotivation“ in deren Konzept aufgenommen. Amotivation kann entweder aus mangelndem Gefühl der Kompetenz zur Durchführung, aus mangelndem Nutzen oder Interesse resultieren.

Aus diesem Kapitel ist es wichtig zu verstehen, dass die Theorie der Selbstbestimmung von Ryan & Deci maßgeblich zur Herleitung des für diese Arbeit relevanten Werteverständnisses beiträgt. Die im deutschen Sprachgebrauch verwendete Redewendung „welchen Werte ein Individuum vertritt“ spiegelt daher die Motivation wider, einen bestimmten Nutzen zu erzielen. Alle Formen der Selbstbestimmungstheorie und die sogenannte Taxonomie der Motivation bietet den Rahmen zur Untersuchung der arbeitsbezogenen Werte (Abbildung 1). Auffällig ist die zunehmende Internationalisierung von extrinsischer Motivation bis hin zu intrinsischer Motivation. Zwischen den Stadien durchläuft ein Individuum den Prozess der Identifikation & Integration, worin Gemeinsamkeiten zur Wertekongruenz bzw. dem Personen-Organisation Fit auftreten.

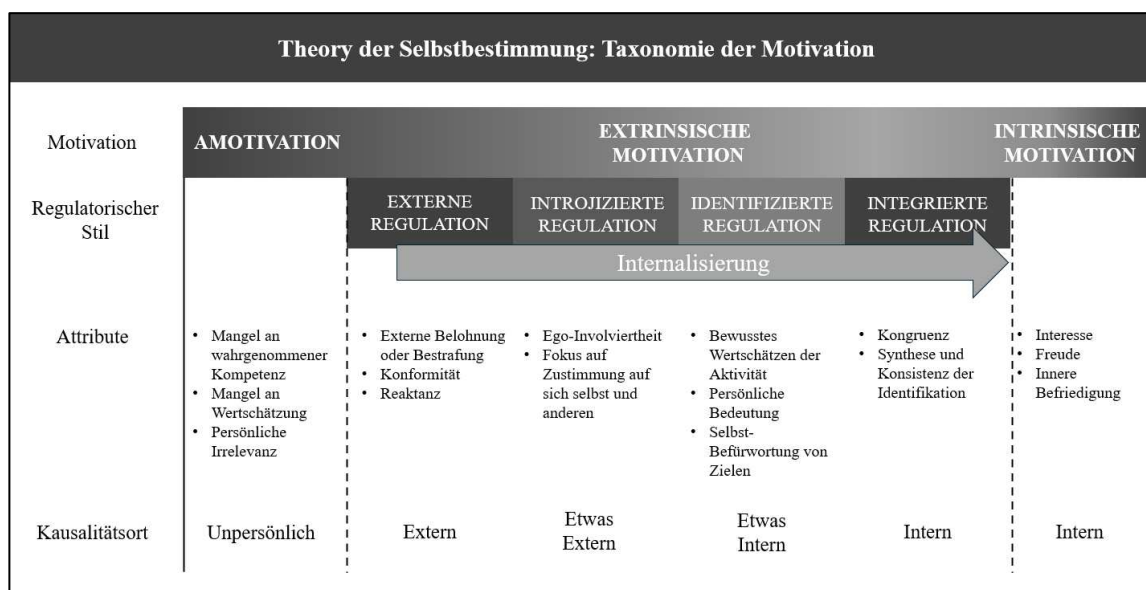


Abbildung 1: Taxonomie der Motivation.
Quelle: In Anlehnung an Ryan & Deci, 2020.

Zusätzlich zu den verschiedenen Motivationsformen berücksichtigt die Selbstbestimmungstheorie die individuelle Wahrnehmung von Nutzen in bestimmter Weise. Menschen ziehen aus ihrer Arbeit unterschiedliche Arten von Nutzen, sei es finanzielle Vergütung, persönliche Erfüllung, soziale Anerkennung oder die Möglichkeit, ihre Fähigkeiten zu entfalten. Dieser subjektive Nutzen kann stark variieren und wird durch persönliche Werte, Bedürfnisse und Lebensumstände beeinflusst. Deshalb bietet die Selbstbestimmungstheorie einen umfassenden Ansatz zur Erklärung des menschlichen Verhaltens und der Arbeitsmotivation. Im weiteren Verlauf werden die unterschiedlichen Motivationsformen, intrinsische und insbesondere extrinsische Motivation, aufgegriffen sowie erweitert, um die Werte von Arbeitnehmerinnen zu entwickeln.

2.3. Werteverständnis

In diesem Kapitel wird zunächst der Begriff eines Wertes definiert und in Verbindung mit dem bereits grundlegenden Konstrukt der Motivation gebracht. Besondere Aufmerksamkeit gilt dabei den arbeitsbezogenen Werten und ihren verschiedenen Ausprägungen, welche der zentrale Bestandteil in der empirischen Forschung dieser Thesis sind.

2.3.1. Definition von Werten

Die grundlegende Definition persönlicher Werte beschreibt bewertende Überzeugungen, die die Präferenzen von Individuen für Ergebnisse oder Handlungsweisen in verschiedenen Situationen beeinflussen (McShane et al., 2009). Werte sind eine persönliche Wahrnehmung dessen, was gut und schlecht, falsch und richtig ist. In den letzten Jahrzehnten wurden Werte von einer Vielzahl von Disziplinen untersucht, darunter Philosophie, Soziologie, Politikwissenschaft und Psychologie. Die beiden Autoren Rokeach und Schwartz haben maßgeblich dazu beigetragen, unser heutiges Verständnis von Werten zu prägen.

Werte werden als umfassende, über Situationsgrenzen hinweg gültige und erstrebenswerte Ziele definiert, die als Leitprinzipien im Leben dienen (Schwartz, 1992; Rokeach, 1973). Diese Charakteristika von Werten haben Auswirkungen auf die Entscheidungen und das Verhalten von Individuen (Roccas et al., 2017). Werte stehen für Ziele, die als erstrebenswert angesehen werden und spiegeln Präferenzen darüber wider, was als würdig und wichtig betrachtet wird (Rokeach, 1973). Als Ergebnis fungieren Werte als mächtiger Antrieb für Handlungen, da Individuen bestrebt sind, ihre wichtigen Werte zu fördern und die damit verbundenen Ziele zu erreichen. Zudem sind persönliche Werte kognitive Repräsentationen grundlegender motivationsbezogener Ziele (Schwartz, 1992), die über verschiedene Situationen und im Laufe der Zeit Bestand haben. Zum Beispiel wird eine Person, die Leistungswerte betont,

wahrscheinlich diese Werte bei der Berufswahl und ihrem Verhalten am Arbeitsplatz berücksichtigen. Außerdem sind Werte hierarchisch nach ihrer subjektiven Bedeutung geordnet. Je wichtiger ein Wert ist, desto mehr ist die Person motiviert, sich auf diesen Wert als Leitprinzip zu stützen (Rokeach, 1973; Schwartz, 2001). Gerade auf diesem Aspekt knüpft die individuelle Nutzenwahrnehmung an. Daher variieren die Werte, die Individuen für ihre Handlungen motivieren. Schließlich nutzen Menschen ihre Werte als Maßstab, um Entscheidungen und Handlungen von sich selbst und anderen zu bewerten und zu rechtfertigen (Rokeach, 1973; Schwartz, 1992).

Zusammenfassend ist nach Rokeach (1973) ein Wert eine bleibende Überzeugung, dass eine bestimmte Art des Verhaltens oder Endzustands des Daseins persönlich oder gesellschaftlich einer gegensätzlichen oder entgegengesetzten Art des Verhaltens vorzuziehen ist. Dabei unterschied Rokeach zwischen instrumentellen Werten (z. B. ehrgeizig, unabhängig) und terminalen Werten (z. B. ein komfortables Leben, soziale Anerkennung). Schwartz (1994) bietet eine der umfassendsten Zusammenfassung von Wertestrukturen.

Schwartz kategorisierte Wertedimensionen, die sich in der Art des motivationsbezogenen Ziels unterscheiden. Er identifizierte zehn Werte, die unterschiedliche Motivationen ausdrücken: Macht, Leistung, Hedonismus, Stimulation, Selbstbestimmung, Universalismus, Wohltätigkeit, Tradition, Konformität und Sicherheit. Die Werte sind entsprechend den ihnen zugrunde liegenden Motivationen organisiert und bilden eine kontinuierliche zirkuläre Struktur, in der benachbarte Werte kompatible Motivationen widerspiegeln und gegenüberliegende Werte konkurrierende Motivationen widerspiegeln (Abbildung 2).

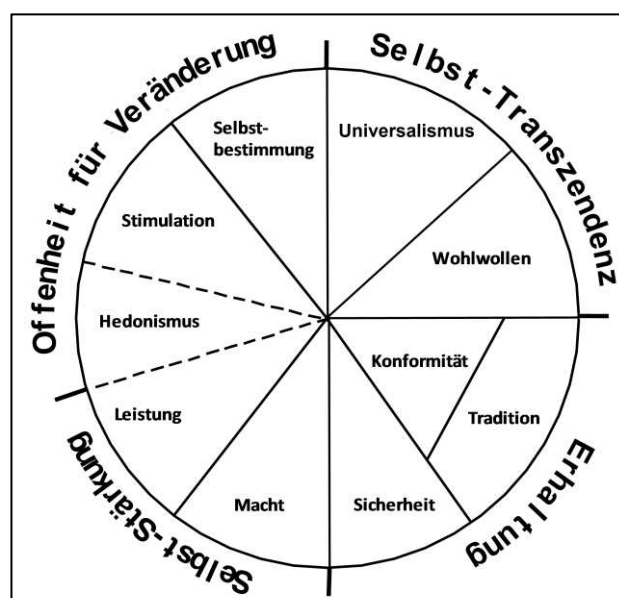


Abbildung 2: Wertemodell nach Schwartz.
Quelle: In Anlehnung an Schwartz, 1994; Makarova et al., 2012.

Nach Arieli et al. (2020) wurde Schwartz' Theorie in interkulturellen Studien an über 200 Stichproben aus mehr als 70 Ländern untersucht. Die Ergebnisse stützen die Theorie sowohl in Bezug auf den Inhalt als auch auf die Struktur von Werten. Dies unterstreicht die Bedeutung von Werten als unverzichtbares Instrument für die interkulturelle Forschung, insbesondere für die Analyse von Verhaltensweisen. Schwartz selbst als auch weitere Autoren haben das Konstrukt von persönlichen Werten in Kombination mit der Theorie der Selbstbestimmung genutzt, um arbeitsbezogene Werte herbeizuführen. Deren Auffassung von arbeitsbezogenen Werten werden nachträglich hergeleitet.

2.3.2. Arbeitsbezogene Werte

Werte spielen eine zentrale Rolle bei der Lenkung von Organisationen (Rokeach, 2008; Bourne & Jenkins, 2013). Sie existieren über mehrere Ebenen und definieren, was für Mitarbeiter, Teams, Organisationen und Nationen als richtig, wertvoll und erstrebenswert angesehen wird (Sagiv et al., 2010). Auf verschiedene Lebensbereiche angewandt, werden jene Werte, die für das Arbeitsleben relevant sind, als Arbeitswerte bezeichnet (Lyons et al., 2009). Arbeitswerte können als die relative Bedeutung definiert werden, die Personen verschiedenen Aspekten der Arbeit beimessen, einschließlich wünschenswerter Arbeitsumgebungen und arbeitsbezogener Ergebnisse (Dose, 1997; Ros et al., 1999).

Lofquist und Dawis (1984) waren unter den ersten, die die Untersuchung von individuellen Werten auf Arbeitsumgebungen ausweiteten. Sie schlugen sechs Wertedimensionen vor, die in drei Quellen von Arbeitsumgebungsverstärkern organisiert sind: Selbst (Leistung und Autonomie), Sozial (Altruismus und Status) und Umwelt (Sicherheit und Komfort). Schließlich ordnete Ros in Zusammenarbeit mit Schwartz & Surkiss (1999) das Konstrukt von persönlichen Werten, der Theorie der Selbstbestimmung zu, sodass Arbeitswerte entsprechend den vier übergeordneten Dimensionen universeller Werte von Schwartz (1994) organisiert werden könnten. Die Vorstellung, dass Arbeitswerte spezifische Ausprägungen grundlegender Werte im Arbeitsumfeld sind, legt nahe, dass es vier allgemeine Arten von Arbeitswerten geben sollte, die jeweils einem der vier übergeordneten Typen individueller Werte entsprechen. Des Weiteren sollten diese vier Dimensionen von Arbeitswerten zwei konträre Teile bilden: Selbst-Stärkung versus Selbst-Transzendenz und Offenheit für Veränderung versus Erhaltung.

Lyons (2003) hat schließlich die unterschiedlichste Literatur für seine Untersuchung zusammengetragen und den Lyons Work Value Survey entwickelt. In seiner Untersuchung hat Lyons erstmals die Werte unterschiedlicher Generationen – Baby Boomer, Echo Generation und Generation X – analysiert. Seine These besagt, dass sich die Werteeinstellungen und -

präferenzen nicht nur zwischen den Generationen unterscheiden, sondern auch im Verlauf des Lebens verändern. Lyons stützte sein Werteverständnis auf die Arbeiten von bekannten Autoren wie Rokeach, Schwartz, Dawis, Surkiss & Ros sowie etablierte Methoden zur Erhebung arbeitsbezogener Werte, darunter Super's Work Values Inventory von 1970 und Lofquist & Dawis's Minnesota Importance Questionnaire von 1984. Diese Grundlage ermöglichte es ihm, einen fundierten Fragebogen zur Erfassung arbeitsbezogener Werte zu entwickeln. Detaillierte Informationen zur Methodik und zur Operationalisierung seines Fragebogens werden im entsprechenden Kapitel behandelt. Lyons' Forschung trägt somit wesentlich zum heutigen Verständnis von Arbeitsmotivation bei, weshalb eine Untersuchung von arbeitsbezogenen Werten großes Potential für die Prädikation von Person-Organisation Fit als auch integrative Konzepte der Work-Life Balance darstellt.

Entsprechender Weise ergeben sich für diese Thesis folgende Ausprägungen von arbeitsbezogenen Werten: Intrinsische oder Selbstverwirklichungswerte (einschließlich Werte wie persönliches Wachstum, Autonomie, Interesse, Kreativität, Herausforderung und intellektuelle Stimulation usw.); extrinsische Werte (im Zusammenhang mit Arbeitsaspekten wie Gehalt, Sicherheit und Arbeitsumgebung); soziale Werte (altruistisches Handeln oder Beitrag zur Gesellschaft); und Status- oder Machtwerte (einschließlich Prestige, Autorität, Einfluss usw.). Demnach beruhen die Werte von Arbeitnehmerinnen im Arbeitskontext auf den persönlichen Motivatoren nach Jin & Rounds (2012) Meta-Analyse, die das Konzept von Arbeitsbezogenen Werten von Lyons (2003 & 2009) aufgegriffen hat. Sie sind entsprechend für die eingangs erwähnte Theorie der Wertekongruenz bzw. dem Personen-Organisation Fit wie folgt definiert (siehe Abbildung 3):

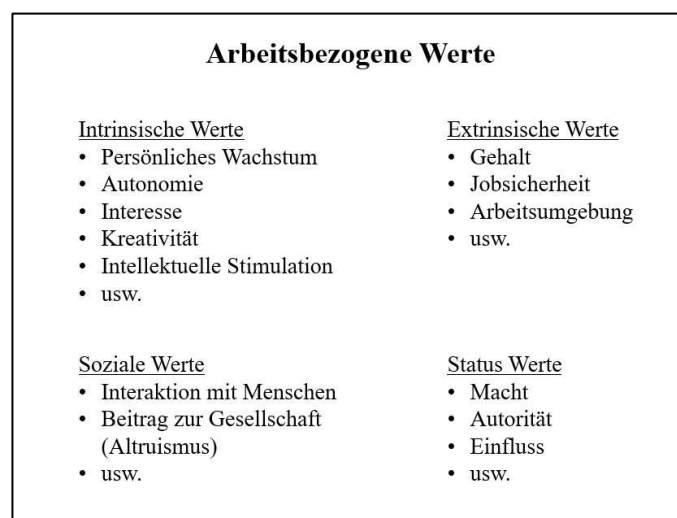


Abbildung 3: Dimensionen der arbeitsbezogenen Werte.
Quelle: In Anlehnung an Jin & Rounds (2012), Lyons (2003).

Es wurde gezeigt, dass über die individuelle Nutzenwahrnehmung sowie die Theorie der Selbstbestimmung ein allgemeines Werteverständnis abgeleitet werden kann. Dabei ergeben sich vier Dimensionen der arbeitsbezogenen Werte, die auf der übergeordneten Wertestruktur von Schwartz basieren: Intrinsisch (Offenheit für Veränderung), Extrinsisch (Erhaltung), Sozial (Selbsttranszendenz) und Macht (Selbstverbesserung). Hinter jeder Dimension steht eine spezifische Motivation. Es wurde festgestellt, dass ein Wert je nach individueller Nutzentheorie unterschiedlich ausgeprägt sein kann, da jeder Mensch gemäß seiner Nutzenorientierung arbeitet, was sich wiederum in den unterschiedlich stark ausgeprägten Werten widerspiegelt.

Die geplante empirische Forschung zielt darauf ab, die Ausprägung der vier Wertedimensionen bei Arbeitnehmern zu untersuchen und ihren Einfluss auf die abhängigen Variablen (Arbeitszufriedenheit, empfundene Work-Life Balance, Arbeitsengagement) zu analysieren. Zusätzlich soll untersucht werden, ob die Wertekongruenz, auch bekannt als Person-Organisation Fit, den Effekt der arbeitsbezogenen Werte beeinflusst. Dieses weitere Konstrukt wird somit nachstehend hergeleitet.

2.4. Wertekongruenz durch Employer Branding

Im Rahmen des Kapitels von Employer Branding und Personen-Organisation Fit werden die Konzepte diskutiert, um insbesondere die Bedeutung des Personen-Organisation Fit zu verdeutlichen. Dabei wird speziell auf die Bedeutung von Employer Branding für Mitarbeiterbindung und -motivation sowie die Entstehung einer individuellen Arbeitgeberidentität eingegangen. Des Weiteren wird der Personen-Organisation Fit beleuchtet, der die Übereinstimmung zwischen den Werten von Arbeitnehmerinnen und Organisationen beschreibt.

2.4.1. Employer Branding

Der Begriff Employer Branding entstand aus den ersten Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen Personalmanagement und Marketing (Ambler & Barrow, 1996). Die Employer Brand hebt die einzigartigen Merkmale des Arbeitsangebots und der Arbeitsumgebung hervor, um sich von der Konkurrenz abzugrenzen (Backhaus & Tikoo, 2004). Ziel ist es, aktuelle und potenzielle Mitarbeiter anzuziehen, zu motivieren und langfristig an das Unternehmen zu binden. Employer Branding hingegen beschreibt den Prozess, eine erkennbare Arbeitgeberidentität aufzubauen und Werte zu vermitteln oder besser gesagt, die Förderung eines einzigartigen und attraktiven Images als Arbeitgeber (Backhaus, 2004; Backhaus & Tikoo, 2004).

Da viele Aspekte die Erfahrung einer Person bei der Arbeit ausmachen, ist es zunächst nicht einfach, die Angestelltenerfahrung einer Organisation festzulegen. Ein Aspekt der Differenzierung von Organisationen ihre Bereitstellung an wirtschaftlichen oder finanziellen Belohnungen sein, das offensichtlich zwischen Organisationen variieren wird. Zusätzlich zu wirtschaftlichen oder finanziellen Belohnungen unterscheiden sich Unternehmen auch in der Bereitstellung intrinsischer Belohnungen und dem Grad, in dem sozio-emotionale Bedürfnisse erfüllt werden (Edwards, 2009).

Einige Autoren argumentieren, dass ein Employer-Branding-Programm darüber aufklärt, was als "einzigartiges organisationswertes Versprechen" bezeichnet wird (Knox et al., 2000). Dies wird im deutschsprachigen Raum meist als "Werteversprechen" bezeichnet (Martin, 2008; Barrow & Mosley, 2005). Die Vergütungen oder Beschäftigungsvorteilen (auch als Benefits bekannt), die den Mitarbeitern angeboten werden, tragen dazu bei, diese auch von Arbeitnehmerinnen außerhalb der Organisation zu präsentieren. Entsprechend tragen Arbeitnehmerinnen dazu bei, organisatorische Werte, Merkmale und das Arbeitgebermarkenwertversprechen zu kommunizieren (Edwards, 2009).

Grundlegend für das Konzept des Employer Brandings ist die Vorstellung eines Aspekts der Arbeitgebermarke, der sowohl potenzielle als auch aktuelle Mitarbeiter anzieht. Diese Anziehungskraft führt zu einer Affinität, die sowohl aktuelle als auch potenzielle Mitarbeiter dazu motiviert, sich mit dieser Organisation zu verbinden (oder Aspekte ihrer eigenen Identität) (Edwards, 2009; Martin, 2008; Edwards, 2005). Diese Verknüpfung erfolgt in Form einer organisatorischen Identifikation. Heutzutage gilt Employer Branding als einer der effektivsten Ansätze für Unternehmen, um die Attraktivität der Organisation für bestehende und potenzielle Mitarbeiterinnen zu steigern sowie die Identifikation mit einer Organisation zu fördern (Sirojuddin & Sopia, 2022).

Die Berücksichtigung intrinsischer Belohnungen im Rahmen des Employer Branding verbindet dieses Konzept mit unserem bereits erarbeiteten Verständnis von Werten durch verschiedene Motivationsdimensionen. Dabei spielt nicht nur die finanzielle Seite eine Rolle, sondern auch die Erfüllung intrinsischer Bedürfnisse der Mitarbeiter. Zudem ist das kommunizierte Werteversprechen von Organisationen ein zentraler Bestandteil des Employer Brandings. Die Organisation strebt danach, dass sich Mitarbeiter mit ihr identifizieren. Diese Aspekte sind essenziell für das folgende Kapitel zum Personen-Organisation Fit und sind von entscheidender Bedeutung für das Verständnis der Beziehung zwischen Arbeitnehmerinnen und ihrer Organisation.

2.4.2. Personen-Organisation Fit

Wie dargelegt, besteht ein Teil des Employer Branding darin, attraktive Merkmale der Arbeitgebermarke für aktuelle und zukünftige Mitarbeiterinnen darzustellen. Diese Attraktivität bildet die Grundlage für eine starke Verbundenheit, welche Mitarbeiterinnen dazu motiviert, sich mit der Organisation zu identifizieren oder Teile ihrer Identität damit zu verknüpfen (Edwards, 2005; Martin, 2008). Hierbei ist anzumerken, dass es in der Literatur viele ähnliche Konstrukte für die Übereinstimmung von Unternehmenskultur und Werten von Arbeitnehmerinnen gibt.

Der Personen-Organisation Fit beschreibt das Ausmaß der Passung zwischen einer Person und einer Organisation und beziehen sich darauf, wie gut die Werte und Merkmale einer Person mit den Werten, der Kultur und den Anforderungen der Organisation übereinstimmen (J. R. Edwards & Cable, 2009). Person-Organisation Fit wurde in Bezug auf Fähigkeiten, berufliche Interessen, Werte und Bedürfnissen konzeptualisiert (Chatman, 1989; Edwards, 1996; J. R. Edwards & Cable, 2009). Der Personen-Organisation Fit ist wohl das umstrittenste Konstrukt in der Literatur. Die wohl am bekanntesten und grundlegende Arbeit von Kristof (1996) wird jedoch am häufigsten zitiert und zum Verständnis des Personen-Organisation Fit herangezogen. Sein Verständnis von Personen-Organisation Fit bezieht sich auf die Ähnlichkeit zwischen den Organisationswerten und denen der Mitarbeiter der Organisation. Autoren befürworteten eine Fokussierung auf wertebasierte Passung, da Werte dauerhafte Merkmale sowohl von Individuen als auch von Organisationen sind (Chatman, 1991).

Innerhalb PO-Fit wird zwischen Bedürfnis-Angebot Fit (Needs-Supplies Fit) und Anforderungs-Fähigkeiten Fit (Demands-Abilities Fit) unterschieden (Kristof, 1996). Bedürfnis-Angebot Fit kann als das Ausmaß definiert werden, in dem die Organisation die Bedürfnisse eines Individuums erfüllt, während der Anforderungs-Fähigkeiten Fit auftritt, wenn die Eigenschaften eines Individuums die Bedürfnisse der Organisation erfüllen.

Außerdem wird im Personen-Organisation Fit zwischen supplementärem und komplementärem Personen-Organisation Fit unterschieden. Supplementärer Fit basiert auf Ähnlichkeit und besagt, dass eine Person sich in eine Organisation einfügt, weil sie Eigenschaften besitzt, die ähnlich zu denen der Organisation sind. Zum Beispiel wählen Individuen nach Holland (1973) bestimmte Berufe aus, weil sie Interessen haben, die den Werten der Organisation entsprechen. Komplementärer Fit tritt auf, wenn ein Mangel in der Umgebung oder der Person durch die andere ergänzt wird (Hoffmann & Woehr, 2006). Dies bedeutet, dass die Merkmale der Person und der Umgebung sich gegenseitig ausgleichen oder ergänzen. Komplementärer Fit wird oft

nicht explizit für Auswahlzwecke bewertet, sondern wird implizit davon ausgegangen, dass er durch das Erfüllen der Stellenanforderungen erreicht wird (Hoffmann & Woehr, 2006). Das besprochene Konzept gemäß Kristof (1996) ist in Abbildung 4 dargestellt.

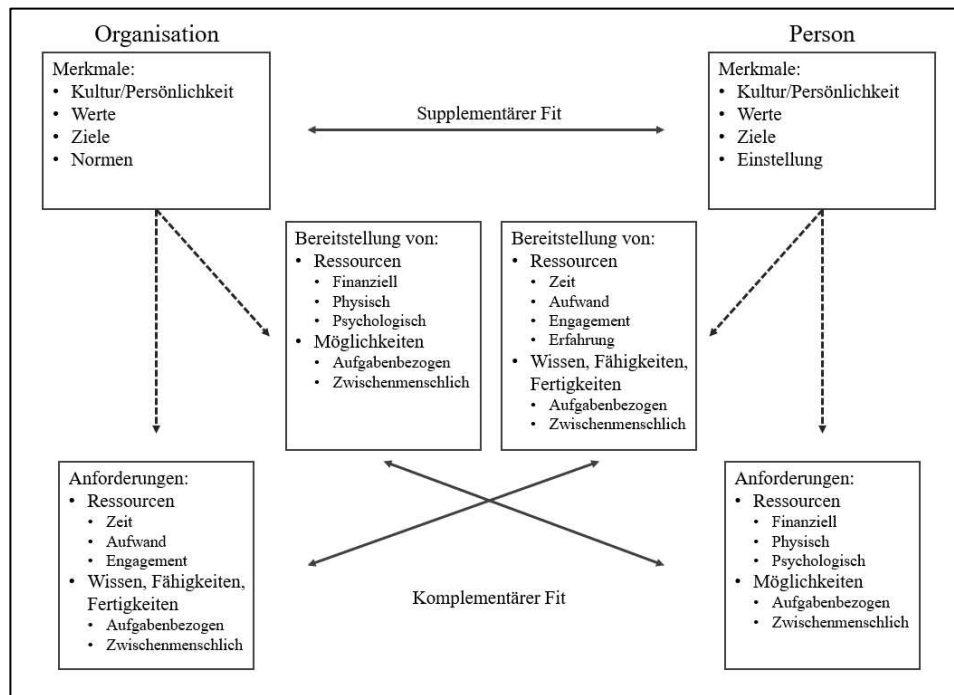


Abbildung 4: Konzeptionalisierung des Personen-Organisation Fit.
Quelle: Kristof (1996).

Für die Auslegung des Personen-Organisation Fit in dieser Arbeit ist vor allem das neueste Werk von Kristof-Brown et al. (2023) ausschlaggebend. U.a. hat Kristof-Brown (ehemals Kristof) mit ihren Co-Verfassern, Erkenntnisse aus mehr als 30 Jahren Forschung zum Personen-Organisation Fit zusammengetragen. Die aktuellen Auffassungen beschreiben den Personen-Organisation Fit als ein umfassendes Omni-Konstrukt, das sich auf die gesamte Organisation bezieht und ähnliche Konstrukte wie Personen-Environment, Person-Job, Person-Supervisor und Person-Group einschließt. Dabei wird betont, dass nicht nur der supplementäre Fit gemessen werden sollte, wie es in der Mehrheit der bisherigen Werke der Fall war, sondern dass ein entsprechender Index auch den komplementären Fit und weitere relevante Aspekte berücksichtigen muss. In dieser Arbeit sind daher die bereits beschriebenen Fits für die Wertekongruenz von besonderer Relevanz: der supplementäre Fit sowie der komplementäre Fit. Diese umfassende Betrachtung ermöglicht eine ganzheitlichere Analyse des Personen-Organisation Fits und bietet tiefere Einblicke in die Passung zwischen Individuen und ihrer Arbeitsumgebung.

Die Inklusion des Personen-Organisation Fit in ein Model mit arbeitsbezogenen Werten stellt folglich eine sinnvolle Ergänzung dar. Zum einen können Hintergründe für einen guten

Personen-Organisation Fit ausgemacht werden, indem die Ausprägung des Personen-Organisation Fit nach Wertedimensionen untersucht wird. Zum anderen kann untersucht werden, inwiefern der Personen-Organisation Fit als Mediator von Werten dient – letztendlich beruht der Personen-Organisation Fit auf der Wertekongruenz zwischen Arbeitnehmerinnen und Arbeitgeber. Im Folgenden sollen integrative Konstrukte der Work-Life Balance hergeleitet werden, bei denen der Personen-Organisation Fit als Mediator dient.

2.5. Work-Life Balance und Integrative Konzepte

Für die empirische Forschung ist der Einfluss der unterschiedlichen arbeitsbezogenen Werte, wie intrinsische, extrinsische, soziale oder statusbezogene Werte, sowie des Personen-Organisation Fit auf Konzepte der Work-Life Balance von entscheidender Bedeutung. Es gilt zu untersuchen, wie diese Wertedimensionen die Work-Life Balance beeinflussen. In diesem Kontext werden die Konstrukte der Work-Life Balance näher betrachtet, um herauszufinden, welchen Einfluss welche arbeitsbezogene Wertedimension darauf hat. Aufgrund der Vielschichtigkeit und Komplexität des Begriffs "Work-Life Balance" ist es zunächst wichtig, ein für diese Arbeit relevantes Verständnis davon zu erläutern. Daher wird in diesem Kapitel das Konzept der Work-Life Balance definiert und zugrundeliegende Konstrukte im Arbeitskontext - Arbeitszufriedenheit (Job Satisfaction) sowie Arbeitsengagement (Work Engagement) - näher beleuchtet.

2.5.1. Empfundene Work-Life Balance

Seit der Jahrhundertwende wurde vermehrt an der Schnittstelle von Arbeit und außerberuflichem Leben geforscht. Eine einheitliche Definition des Begriffs Work-Life Balance lässt sich in der Literatur nicht finden, es gibt jedoch sukzessive entwickelte Konzepte. Frühe Definitionen beschrieben sie als Abwesenheit von Konflikten oder Bereicherung zwischen Arbeit und Privatleben (Duxbury & Higgins 2001; Brough et al., 2020). Weitere Konzepte der Work-Life-Balance betonen die gleichmäßige Aufteilung von Ressourcen zwischen Arbeit und Privatleben. Kirchmeyer (2000) & Greenhaus et al. (2003) schlugen vor, dass eine Ausgewogenheit erreicht wird, wenn Zeit, Energie und Engagement gleichmäßig auf verschiedene Bereiche und Rollen verteilt werden. Der Gleichberechtigungsansatz wurde jedoch kritisiert, da er nicht das subjektive Gleichgewichtsempfinden berücksichtigt (Brough et al. 2020). Durch die subjektive Rollenpräferenz wurde Zufriedenheit in das Konzept der Work-Life Balance eingemischt. Valcour (2007) erkannte, dass Zufriedenheit ein allgemeines Maß ist, das den Erfolg bei der Bewältigung beruflicher und außerberuflicher Anforderungen

bewertet. Jüngste Literatur erforscht neue Konzepte wie Work-Life Integration oder Work-Health Balance (Brough et al., 2020), doch diese sind im Rahmen dieser Arbeit obsolet.

In der Literatur lassen sich unter anderem viele Verfahren finden, um Work-Life Balance zu erfassen. Die Diversität an Ansätzen zur Messung der Work-Life-Balance resultiert unter anderem daraus, dass die Work-Life Balance aus dem Konzept des Work-Family-Konflikts entstanden ist, ohne dass eine eindeutige Abgrenzung zwischen den beiden Konstrukten vorgenommen wurde (Tetrick & Buffardi, 2006). Weitere Konzepte an der Work-Life Balance angelehnt, lassen sich in etlichen Kombinationen mit dem Begriff „Work“ herleiten (Work-Nonwork Balance, Work-Family Balance, etc.). Für jede Kombination gibt es folglich ein eigenes Messverfahren. Viele davon haben jedoch überschneidende Fragebögen oder ihre Reliabilität sowie Validität sind bei selbst erdachten Messmethoden ohne weitere Überprüfung zu hinterfragen. Letztendlich beschreiben Sie jedoch einen Konflikt oder Bereicherung zwischen Familien- bzw. Privat- und Berufsleben.

In Anbetracht der bisherigen Entwicklung von Work-Life-Balance wird in dieser Arbeit Work-Life-Balance definiert als persönliche Ausgewogenheit in Bezug auf Zeit, Energie und Engagement zwischen dem Berufsleben (Work) und dem Privatleben (Life), wobei insbesondere die Zufriedenheit als Maßstab herangezogen wird. Demzufolge ist für diese Arbeit das Verständnis von Work-Life Balance wichtig, nicht nur in Bezug auf die Zufriedenheit eines Individuums mit seiner Work-Life Balance, sondern auch darauf, wie gut es diese Balance handhabt. Wie in dem bereits erwähnten Werk von Valcour (2007) wird Work-Life Balance subjektiv wahrgenommen. Eine entsprechende Skala, die diese Gedankengänge widerspiegelt, findet sich von Syrek (2011), worauf in der Operationalisierung genauer eingegangen wird. Während subjektive Maßstäbe der Work-Life Balance wichtige Einsichten liefern, ergänzt die objektive Messung durch konkrete Daten die Analyse und bietet eine umfassendere Perspektive. Demzufolge wird die subjektiv wahrgenommene Work-Life Balance durch eine schlichte objektive Work-Life Balance ergänzt. Ein wesentlicher Vorteil der objektiven Work-Life Balance besteht darin, dass sie eine präzise Quantifizierung der geleisteten Arbeitsstunden pro Woche im Vergleich zu den vertraglich festgelegten Arbeitsstunden ermöglicht. Dies wird durch die Berechnung des Arbeitsverhältnis-Ratio erreicht, das Aufschluss darüber gibt, wie viel Zeit jede Teilnehmerin über die vertraglich festgelegte Arbeitszeit hinaus investiert oder auch weniger arbeitet. Diese Ratio bietet eine differenzierte Betrachtung und erlaubt es, verschiedene Arbeitsverträge oder Anstellungsverhältnisse zu vergleichen.

Eine zusätzliche Art Work-Life Balance auszumachen, ist es der Work-Life Balance untergestellte Konstrukte zuzuordnen, die für das Forschungsinteresse passend sind (Brough et al., 2014). Ein Konstrukt, das insbesondere aus der Meta-Analyse von Casper et al. (2018) hervorgeht und im Rahmen der Work-Life Balance als auch im Arbeitskontext als ausschlaggebend erachtet wird ist Arbeitszufriedenheit (Job Satisfaction). Nach Sirgy & Lee (2017) ist zusätzlich ein weiterer, für das Forschungsinteresse besonders relevanter Aspekt das Arbeitsengagement (Work Engagement). Dieses beschreibt die emotionale Bindung, Hingabe und Energie, die ein Mitarbeiter seiner Arbeit gegenüber empfindet (Saks, 2006). Entsprechend geht in dieser Arbeit hervor, dass die Work-Life Balance für diese Arbeit als „empfundene Work-Life Balance“ betitelt wird und nach subjektiv wahrgenommener Work-Life Balance sowie objektiver Work-Life Balance untersucht wird. Für die Untersuchung von arbeitsbezogenen Werten als auch dem Personen-Organisation Fit steht die empfundene Work-Life Balance als nebenstehendes Konstrukt von Arbeitszufriedenheit & -engagement.

2.5.2. Arbeitszufriedenheit

In der Literatur ist Arbeitszufriedenheit wohl das am häufigsten untersuchte Konstrukt bezüglich der persönlichen Wahrnehmung des Arbeitsplatzes (Judge et al., 2017). Studien haben gezeigt, dass Arbeitszufriedenheit in engem Zusammenhang mit einer Vielzahl von Verhaltensweisen steht, die sowohl für Individuen als auch für Organisationen von Bedeutung sind. Dazu gehören Arbeitsleistung, Fehlzeiten, Fluktuation, Eigeninitiative, kontraproduktives Arbeitsverhalten und die Rentabilität von Unternehmen (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). Trotz der weit verbreiteten Anwendung in der wissenschaftlichen Forschung und im Alltag gibt es immer noch keine allgemeine Einigung darüber, was Arbeitszufriedenheit genau ist. Tatsächlich existiert keine endgültige Definition dessen, was Arbeit bedeutet. Wie zuvor bei Personen-Organisation Fit und Work-Life Balance, unterliegt es dem Verfasser, das Konstrukt von Arbeitszufriedenheit dem Zwecke zufolge auszulegen. Zu den bekanntesten Arbeiten auf diesem Gebiet gehören die von Locke (1976), Locke & Latham (1990) sowie Spector (1985). Für diese Arbeit wird die Definition verwendet, die Arbeitszufriedenheit als einen angenehmen psychologischen Zustand beschreibt, der sich aus der Bewertung der eigenen Arbeit und Arbeitserfahrung ergibt (Locke & Lathan, 1990).

Locke (1976) entwickelte die "Range of Affect"-Theorie, die besagt, dass Arbeitszufriedenheit durch die Diskrepanz zwischen den Wünschen einer Person bezüglich ihres Jobs und dem, was sie tatsächlich in ihrem Job bekommt, beeinflusst wird. Diese Wünsche umfassen oft Aspekte wie Bezahlung, Beförderung, Arbeitsbedingungen und die Beziehung zu Vorgesetzten und

Kollegen. Ein Beispiel dafür ist, dass Mitarbeiter, die Autonomie schätzen und ihre Erwartungen erfüllt sehen, tendenziell zufriedener sind, während diejenigen, deren Erwartungen nicht erfüllt werden, dazu neigen, unzufriedener zu sein (Berry, 1997). Diese Theorie deutet auf eine mögliche Verbindung zwischen Arbeitszufriedenheit und Wertekongruenz hin, was die Bedeutung der Berücksichtigung von Arbeitszufriedenheit in Studien zum Person-Organisation Fit unterstreicht, nicht nur wegen ihrer Rolle in der Work-Life Balance, sondern auch aufgrund ihrer allgemeinen Bedeutung für das individuelle Wohlbefinden am Arbeitsplatz.

2.5.3. Arbeitsengagement

Das Konzept des Arbeitsengagements wurde erstmals von Kahn (1990) beschrieben, der es als einen Zustand intensiver und aktiver Einbindung in eine Arbeitsrolle definierte, bei den Individuen ihre Gedanken und Gefühle bewusst zum Ausdruck bringen. In den folgenden Jahren gewannen die Ansätze von Schaufeli & Bakker an Bedeutung, vor allem durch die weit verbreitete Anwendung der Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Arbeitsengagement wird dabei als ein motivierender und erfüllender Zustand verstanden, der sich durch hohe geistige und körperliche Energie, Begeisterung und Hingabe sowie vollständige Vertiefung in die Arbeitsaktivitäten auszeichnet (Bakker, 2022). In dem wohl bekanntesten Werk von Schaufeli et al. (2002) wird Arbeitsengagement entsprechend als ein positiver und erfüllender arbeitsbezogener Geisteszustand definiert, der durch Energie (Vigor), Hingabe (Dedication) und vollständiger Vertiefung der Person in ihre Arbeit (Absorption) gekennzeichnet ist. Auf diesen Ansatz wird im Kapitel Operationalisierung noch genauer eingegangen.

Schließlich ebnet Sak's Theorie zum Arbeitsengagement (2006) das Verständnis für den Einfluss von Personen-Organisation Fit auf Arbeitsengagement. Saks (2006) verwendet die Theorie des sozialen Austauschs, um Arbeitsengagement zu erklären. Laut dieser Theorie entstehen durch Interaktionen zwischen zwei Parteien, Verpflichtungen in einer sich entwickelnden Beziehung. Diese Verpflichtungen basieren auf gegenseitigem Vertrauen, Engagement und Loyalität. Saks (2006) argumentiert, dass das Engagement in den eigenen Job und die Organisation eine Möglichkeit für Mitarbeiter sein kann, ihre Organisation zurückzuzahlen. So wird in das Engagement für eine spezifische Arbeitsrolle und das organisationale Engagement für die Organisation als Ganzes unterschieden. Diese Engagements sind Reaktionen auf die Ressourcen, die Mitarbeiter von ihrer Organisation erhalten. Mitarbeiter, die eine Übereinstimmung zwischen ihren persönlichen Werten und den

Werten der Organisation empfinden, neigen dazu, ihre Arbeit als sinnvoller und wertvoller zu empfinden. Dadurch zeigen sie ein höheres Engagement im Job und in der Organisation.

Work Engagement ist zudem für die Fragestellung relevant zu betrachten, neben der empfundenen Work-Life Balance & Arbeitszufriedenheit, da eine ausgewogene Work-Life Balance nicht nur bedeutet, dass eine Person mit ihrem Job und ihrem Leben außerhalb der Arbeit zufrieden ist, sondern auch, dass sie in der Lage ist, zwischen Arbeits- und Privatleben eine gesunde Balance zu finden (Sturges & Guest, 2004). Work Engagement kann ein Indikator dafür sein, dass eine Person in der Lage ist, sich vollkommen ihrer Arbeit hinzugeben, während sie gleichzeitig die Fähigkeit besitzt, diese Verpflichtungen loszulassen und sich auf ein zufriedenes Privatleben zu konzentrieren (Wood et al., 2020).

2.6. Theoretische Zusammenfassung

In der nachfolgenden Tabelle sind sämtliche relevanten Konzepte, Definitionen und wichtige Literatur der Theorie (chronologisch geordnet) dieser Thesis zusammengefasst. Diese Tabelle ermöglicht einen unmittelbaren Zugang der theoretischen Grundlagen und erleichtert die Übersicht der zugrunde liegenden Konzepte. Durch die Analyse und Zusammenführung der relevanten Literatur wird somit eine Grundlage für die Formulierung der Hypothesen geschaffen.

Konstrukt	Definition	Relevante Literatur
Individuelle Nutzenwahrnehmung	Subjektive Bewertung des Werts einer Aktivität basierend auf persönlichen Bedürfnissen, Erfahrungen und Wertvorstellungen.	Ramos, 2014; Moscati, 2021
Theorie der Selbstbestimmung	Motivation wird nicht nur von äußeren Anreizen beeinflusst, sondern auch von inneren Bedürfnissen nach Autonomie, Kompetenz und Verbundenheit.	Deci & Ryan, 1985; Deci et al., 2017; Ryan & Deci, 2020
Arbeitsbezogene Werte	Individuen bemessen bzw. bewerten Arbeit nach verschiedenen Aspekten (intrinsisch, extrinsisch, sozial- sowie statusbezogen).	Rokeach, 1973; Lofquist & Dawis, 1984; Schwartz, 1994; Ros et al. 1999; Lyons, 2003; Lyons, 2009; Jin & Rounds, 2012
Employer Branding	Maßnahme für eine wiedererkennbare Unternehmensidentität mit Fokus auf der Vermittlung von Werten, um Mitarbeiterinnen anzuziehen, zu motivieren und zu binden.	Backhaus, 2004; Backhaus & Tikoo, 2004; Edwards, 2009
Personen-Organisation Fit	Das Ausmaß, in dem Werte und Bedürfnisse einer Mitarbeiterin mit denen ihrer Organisation übereinstimmen.	Kristof, 1996; Cable & DeRue, 2002; J.R. Edwards & Cable, 2009; Kristof-Brown et al., 2023
Work-Life Balance	Subjektive Zufriedenheit in der Handhabung dieses Gleichgewichts sowie persönliche Ausgewogenheit in Zeit, Energie und Engagement zwischen Berufs- und Privatleben.	Kirchmeyer, 2000; Greenhaus et al., 2003; Valcour, 2007; Brough et al., 2020
Arbeitszufriedenheit (Job Satisfaction)	Zufriedenheit in Bezug auf der individuellen Bewertung der Arbeit und Arbeitserfahrung.	Locke, 1976; Locke & Latham, 1990; Judge et al. 2017
Arbeitsengagement (Work Engagement)	Erfüllender arbeitsbezogener Zustand, definiert durch Energie (Vigor), Hingabe (Dedication) und vollständige Versunkenheit des Individuums in ihre Arbeit (Absorption).	Schaufeli et al. 2002; Saks, 2006; Bakker 2022

Tabelle 1: Theoretische Zusammenfassung.
Quelle: Eigene Darstellung.

2.7. Hypothesenentwicklung

Im vorliegenden Kapitel werden die Aspekte der Theorie diskutiert, um Hypothesen abzuleiten. Basierend auf den in der Einleitung aufgeworfenen Fragestellungen ergeben sich fünf Hypothesenbereiche, welche nachstehend eingeleitet werden.

Im ersten Schritt ist die Untersuchung der empfundenen Work-Life Balance (subjektiv wahrgenommene & objektive Work-Life Balance) im Zusammenhang mit arbeitsbezogenen Werten von großer Bedeutung, da arbeitsbezogene Werte einen erheblichen Einfluss auf die individuelle Lebensführung haben (Lyons, 2009). In der Literatur lässt sich zum Beispiel ein positiver Zusammenhang zwischen intrinsischen Werten und der Work-Life Balance finden (Guillen, 2020; Rani & Desiana, 2019). Insbesondere kann die Ausprägung arbeitsbezogener Werte wie extrinsische oder machtgetriebene Motivationen einen eher negativen Zusammenhang mit der Work-Life Balance aufzeigen. Die Meta-Analysen von Brough (2020) sowie Sirgy & Lee (2017), lassen darauf schließen, dass erwartungsgetriebene Personen dazu tendieren, einen übermäßigen Fokus auf ihre berufliche Karriere zu legen und dabei andere Lebensbereiche zu vernachlässigen. Dies könnte zu einer schlechteren Work-Life Balance führen, da die persönlichen Bedürfnisse außerhalb des Arbeitskontextes möglicherweise nicht ausreichend berücksichtigt werden. Ebenso soll durch die Untersuchung zwischen objektiver Work-Life Balance und arbeitsbezogenen Werten, der Problemstellung gerecht werden, ob es einen signifikanten Einfluss gibt in Bezug auf die geleisteten Arbeitsstunden. Zwei ungerichtete Hypothesen inkl. Unterhypothesen sollen den zweiseitigen Verhältnissen gerecht werden und werden demnach untersucht:

H1: Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen intrinsischen (H1a), extrinsischen (H1b), sozialbezogenen (H1c), macht-/prestigeorientierten (H1d) Werten und der subjektiv wahrgenommenen Work-Life Balance.

H2: Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen intrinsischen (H2a), extrinsischen (H2b), sozialbezogenen (H2c), macht-/prestigeorientierten (H2d) Werten und der objektiven Work-Life Balance.

Etliche Studien haben verschiedene Motivatoren in Bezug auf Arbeitszufriedenheit und -engagement mit einem positiven Zusammenhang untersucht (Gerhart & Fang, 2015; Tremblay et al., 2009; Palmer et al., 2010; Li et al., 2022). Allerdings wurden diese Motivatoren oft einzeln betrachtet, wobei meist nur intrinsische oder extrinsische Motivation isoliert wurde. Im theoretischen Teil zu arbeitsbezogenen Werten wurde der Fokus gelegt, die initialen Dimensionen von Schwartz's Werten im Arbeitskontext einzuordnen, um diverse unterbewusste Motivatoren vereinen. Lyons (2003) und andere Arbeiten, die auf Lyons Werk

aufbauen (bspw. Jin & Rounds, 2012; Kuron, 2015), haben gezeigt, dass eine umfassende Untersuchung von arbeitsbezogenen Werten Sinn macht. Im Sinne dieser Arbeit liegt das Hauptinteresse darin, welche Werte für eine zufriedene und motivierte Tätigkeit als besonders wichtig erachtet werden. Dementsprechend werden für die Arbeitszufriedenheit und das -engagement folgende Hypothesen formuliert:

H3: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen intrinsischen (H3a), extrinsischen (H3b), sozialbezogenen (H3c), macht-/prestigeorientierten (H3d) Werten und der Arbeitszufriedenheit.

H4: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen intrinsischen (H4a), extrinsischen (H4b), sozialbezogenen (H4c), macht-/prestigeorientierten (H4d) Werten und dem Arbeitsengagement.

Letztendlich beschäftigen sich eine ganze Reihe an bedeutenden Werken zum Personen-Organisation Fit mit Arbeitszufriedenheit, -engagement sowie vereinzelt der Work-Life Balance (Kristof-Brown, 2023; Arieli et al., 2020, Kristof-Brown & Guay, 2011). Der Personen-Organisation Fit wird dabei oft als ein Zwischenkonstrukt betrachtet, das den Zusammenhang zwischen einem vermeintlichen Ursprung und der Arbeitszufriedenheit erklären soll, obwohl dieser Zusammenhang nicht zwangsläufig als Ursprung für die Arbeitszufriedenheit angesehen wird (bspw. Priyadarshi & Premchandran, 2018). Basierend auf dem theoretischen Teil zeigen arbeitsbezogene Werte und der Personen-Organisation Fit eine gemeinsame Basis in den Wertedimensionen. Der moderierende Effekt des Personen-Organisation Fit wird in den folgenden Hypothesen untersucht:

H5: Der Personen-Organisation Fit moderiert den Einfluss von intrinsischen (H5a), extrinsischen (H5b), sozialbezogenen (H5c), macht-/prestigeorientierten (H5d) Werten auf die subjektiv wahrgenommene Work-Life Balance.

H6: Der Personen-Organisation Fit moderiert den Einfluss von intrinsischen (H6a), extrinsischen (H6b), sozialbezogenen (H6c), macht-/prestigeorientierten (H6d) Werten auf die objektive Work-Life Balance.

H7: Der Personen-Organisation Fit moderiert den Einfluss von intrinsischen (H7a), extrinsischen (H7b), sozialbezogenen (H7c), macht-/prestigeorientierten (H7d) Werten auf die Arbeitszufriedenheit positiv.

H8: Der Personen-Organisation Fit moderiert den Einfluss von intrinsischen (H8a), extrinsischen (H8b), sozialbezogenen (H8c), macht-/prestigeorientierten (H8d) Werten auf das Arbeitsengagement positiv

Eine Visualisierung der besprochenen Hypothesen sind für eine bessere Übersicht in den Modellen nach Wertedimension aufbereitet.

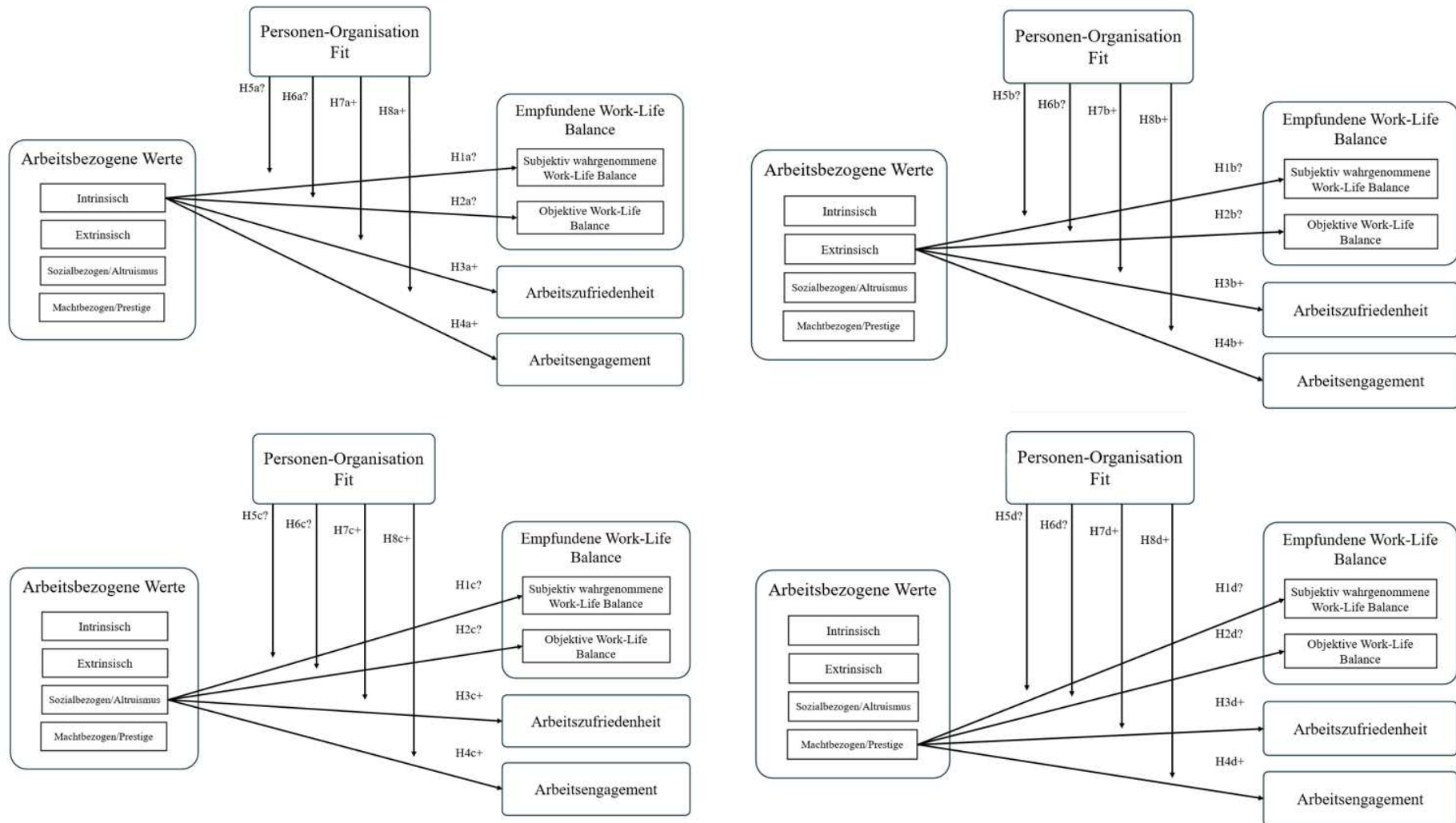


Abbildung 5: Forschungsmodelle
Quelle: Eigene Darstellung.

3. Empirische Studie

In diesem Abschnitt der Thesis werden die Erkenntnisse aus der Theorie, insbesondere die hergeleiteten Hypothesen, untersucht, Daten analysiert und interpretiert. Die empirische Untersuchung bildet das Zentrum dieser Arbeit. Dadurch werden die theoretischen Annahmen überprüft und praktisch angewendet.

3.1. Methodik

Zunächst werden die Rahmenbedingungen der Forschung erläutert. Dabei wird auf die Zielgruppe, die Methodik sowie die notwendigen Schritte zur Durchführung der Studie detailliert eingegangen.

3.1.1. Forschungsdesign

Für die Überprüfung der dargelegten Problematik, Theorien und Variablen wird eine quantitative Online-Umfrage angewendet. Dabei werden erwerbstätige Arbeitnehmerinnen im DACH-Raum als Stichprobe anvisiert. Dies ermöglicht zum einen eine breite Abdeckung verschiedener Generationen und Branchen, zum anderen erleichtert dieser Zugang dem Verfasser der Arbeit den Kontakt zu einer großen Stichprobe. Die Nutzung von Convenience- und Snowball-Sampling gewährleistet eine vielfältige Teilnehmergruppe. Obwohl dieses Design Einschränkungen aufweist, bietet es den Vorteil, dass eine große Masse an Daten gesammelt werden kann, was die Signifikanz der Ergebnisse erhöht und die Möglichkeit bietet, verschiedene Muster in den Daten zu erkennen, die später separat ausgewertet werden.

Saunders, Lewis und Thornhill (2019) weisen darauf hin, dass die Ergebnisse einer willkürlichen Stichprobe unter bestimmten Voraussetzungen verallgemeinert werden können. Daher wurde bei der Verbreitung der Online-Umfrage besonders auf eine repräsentative Stichprobe geachtet. Für die Gewinnung von Teilnehmerinnen wurden folgende Methoden verwendet:

- Versand an Freundinnen, Familie sowie Arbeitskolleginnen über Kurznachrichtendienste und E-Mail mit der Bitte, an der Umfrage teilzunehmen und weiterzuleiten (Schneeballverfahren).
- Bewerbung der Studie über die Social-Media-Kanäle des Verfassers.

Die Datenerhebung wurde mit der Software „SoSci Survey“ für wissenschaftliche Online-Umfragen durchgeführt und war vom 17.06.2024 bis 07.07.2024 aktiv (SoSciSurvey, 2024).

In diesem Zeitraum haben insgesamt 261 Probandinnen an der Umfrage teilgenommen. Für die Anzahl der verwendeten Datensätze, wird auf das Kapitel 3.2.1 Datenbereinigung.

3.1.2. Stichprobe

Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt auf Personen, die bereits Erfahrungen im Berufsleben gesammelt haben sowie sich in einem aufrechten Arbeitsverhältnis befinden. Eine entsprechende Filterfrage ist im Fragebogen hinterlegt und dem Appendix zu entnehmen. Die Grundgesamtheit der teilnahmeberechtigten Personen ist ebenso durch folgende Kriterien eingeschränkt: Die Umfrage wird ausschließlich über einen Online-Fragebogen durchgeführt, wodurch alle Personen ausgeschlossen werden, die keinen Zugang zu internetfähigen Geräten haben. Außerdem sind gute Deutschkenntnisse erforderlich, da der Fragebogen nur in deutscher Sprache verfügbar ist.

Da die Grundgesamtheit einen Großteil der Bevölkerung umfasst, ist eine Vollerhebung nicht machbar. Daher wurde für die Studie eine Teilerhebung durchgeführt. Die letztendlich erforderliche Stichprobengröße des Modells hängt außerdem von der Anzahl der zu untersuchenden Variablen und der Größe des erwarteten Effekts ab. In der Literatur empfiehlt Field (2018) eine Stichprobengröße zwischen 119 und 806 Teilnehmern, um einen mittleren oder kleinen Effekt zuverlässig bestimmen zu können – ein Spektrum, welches eine sehr große Bandbreite darstellt.

Zusätzlich wurde deshalb zur Bestimmung der erforderlichen Stichprobengröße eine Power-Analyse durchgeführt. Somit werden für jede statistische Methoden alle relevanten Faktoren berücksichtigt und die Anzahl der benötigten Teilnehmerinnen für eine ausreichend hohe statistische Power gewährleistet (Faul et al., 2007). Für den a-priori-Test – da diese Studie initial durchgeführt wird – wurde die Analyse-Software G*Power 3.1.9.7 herangezogen. Die für die Hypothesen relevanten statistischen Methoden, Power-Analyse Inputs und der dazugehörigen Stichprobengröße sind folgend aufgelistet:

- Ungerichtete Bivariate Korrelationsanalyse (H1, H2), Korrelationseffekt = 0,3, Signifikanzniveau = 0,05, statistische Power = 0,95: Stichprobengröße = 138.
- Gerichtete Bivariate Korrelationsanalyse (H3, H4), Korrelationseffekt = 0,3, Signifikanzniveau = 0,05, statistische Power = 0,95: Stichprobengröße = 115.
- Multiple lineare Regression (H5, H6, H7, H8), Effektgröße = 0,15, Signifikanzniveau = 0,05, statistische Power = 0,95, Prädiktoren = 5 (maximale Ausprägung für

Intrinsisch, Extrinsisch, Sozial- & Machtbezogene Werte sowie Personen-Organisation Fit): Stichprobengröße: 138.

Aus der Power-Analyse geht hervor, eine Stichprobengröße von mindestens 138 Teilnehmerinnen anzustreben.

3.1.3. Operationalisierung

Basierend auf der Diskussion über Nutzen, Motivation, Werte, Personen-Organisation Fit, Work-Life Balance und deren integrativen Konzepte, wurden die nachstehenden Variablen abgeleitet. In der Literatur gibt es eine Vielzahl an Messinstrumenten für ein jeweiliges Konstrukt. Es ist wichtig zu beachten, dass die Operationalisierung sinngemäß und zum Zwecke des Forschungsgegenstandes gewählt wird. Generell kann ein Konstrukt aus mehreren Facetten bestehen, welche die wichtigsten es davon zu erfassen gibt.

Arbeitsbezogene Werte werden in Anlehnung an die empirische Studie von Kuron (2015), Jin & Rounds (2012) nach der Lyons Work Values Survey (LWVS) gemessen werden. Dieses Instrument wurde von Lyons (2003) entwickelt sowie von Lyons (2009) aktualisiert. Es besteht aus 25 Items, die entwickelt wurden, um die verschiedenen Dimensionen der Arbeitswerte umfassend zu erfassen. Im Vergleich zu anderen gängigen Arbeitswertmaßen, wie dem Minnesota Importance Questionnaire (Rounds et al., 1981) oder Manhardts Work Values Inventory (Leuty & Hansen, 2011) hat die LWVS den Vorteil, dass sie die geforderten Dimensionen von arbeitsbezogenen Werten gänzlich erfasst. Zudem ist die LWVS-Items durch die Zusammenstellung und Kategorisierung von Items aus den 13 am häufigsten verwendeten Arbeitswertmaßen entstanden und integriert moderne Aspekte der Arbeit (Kuron, 2015). Dabei werden die Probandinnen gebeten, die Bedeutung jedes Arbeitswert-Items auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht wichtig) bis 7 (absolut essentiell) anzugeben. Alle 25 Items sind wie im Original nach Lyons (2009) gemischt aufgelistet und behandeln z.B. "Einer Tätigkeit nachzugehen, die für mich interessant, spannend und ansprechend ist." oder "Für eine rücksichtsvolle und unterstützende Kollegschaft zu arbeiten.". Die Studie von Kuron (2015) weist dabei sehr gute Reliabilitätskoeffizienten: Intrinsisch (8 Items, $\alpha = 0,86$), extrinsisch (9 Items, $\alpha = 0,83$), sozialbezogen/altruistisch (4 Items, $\alpha = 0,74$), machtbezogen/prestigeorientiert (4 Items, $\alpha = 0,79$).

Personen-Organisation Fit ist wohl die in der Literatur umstrittenste Variable. Nach der wohl bekanntesten und grundlegenden Arbeit von Kristof (1996) wird wie bereits beschreiben zwischen supplementärem und komplementärem Personen-Organisation Fit sowie Bedürfnis-Angebot (Needs-Supplies) und Anforderungs-Fähigkeiten (Demands-Abilities) Fit

unterschieden. Die Messung des Person-Organisation Fit kann mittels subjektiver, wahrgenommener und objektiver Ansätze erfolgen, was zu Unklarheiten in der Literatur führt (Kristof-Brown & Guay, 2011). Subjektiver Fit beinhaltet direktes Fragen einer Person, wie gut ihre Merkmale zur Organisation passen, ohne explizite Messung individueller oder organisationaler Merkmale. Wahrgenommener Fit fordert Individuen, sich selbst zu beschreiben und ihre Wahrnehmungen der organisatorischen Merkmale anzugeben. Der Grad des Fit wird dann anhand der Diskrepanz zwischen Selbstdarstellung und der Beschreibung der Organisation berechnet. Objektiver Fit fragt nach individuellen Merkmalen und bittet Außenstehende um Beschreibung der organisationalen Merkmale sowie deren Übereinstimmung von Individuen mit dem organisatorischen Klima. Für dieses Forschungsinteresse ist subjektiver Fit am geeignetsten, da er direkt die persönliche Wahrnehmung der Passung zwischen dem Individuum und Organisation erfasst. Subjektive Messskalen variieren jedoch in ihrer Reliabilität und Validität. So sind Skalen von Netemeyer et al. (1996) oder Saks & Ashforth (1997) zu finden, welche für ihre Studie entsprechend ohne weiter Prüfung erdacht wurden. Um die Wertekongruenz innerhalb des Personen-Organisation Fit abzudecken, empfehlen Kristof-Brown et al. (2023) Messskalen von Cable & DeRue (2002) und Posner et al. (1985) zu verwenden. Sie umfasst je 5 Items für den wahrgenommenen Personen-Organisation Fit bzw. Wertekongruenz um eine einheitliche Skala zu verwenden, wird ebenso eine Likert-Skala von 1-7 herangezogen, wobei die Probandinnen nach ihrem Grad der Zustimmung gefragt werden. Beispielhafte Aussagen lauten: "Meine Persönlichen Werte entsprechen den Werten und der Kultur meines Unternehmens?", „Die Dinge, die ich im Leben schätze, ähneln sehr den Dingen, die mein Unternehmen schätzt.“. Cable & DeRue (2002) stellten dabei einen Reliabilitätskoeffizienten von $\alpha = 0,91$ fest.

Subjektiv wahrgenommene Work-Life Balance stellt ebenso wie der Personen-Organisation Fit eine stark schwankende Variabel dar, was dem Konstrukt von Work-Life Balance zu schulde kommt. Wie in der Literaturrecherche aufgezeigt, gibt es eine Vielfalt an Variationen mit dem Begriff „Work“, wobei sämtliche Konstrukte die Balance zwischen Berufs- & Familiärem-/Privatleben untersuchen. Das am häufigsten verwendete Messinstrument der Work-Life Balance ist hierbei schlichtweg eine Frage, wie zufrieden die Probandin mit der empfunden Work-Life Balance ist (siehe z.B. Valcour, 2007). Nach der Meta-Analyse von Casper et al. (2018) ist jedoch Work-Life Balance mehrdimensional. Eine für den vorliegenden Forschungsgegenstand geeignete und bekannte Skala bietet hierbei die Trierer Kurz-Skala von Syrek et al. (2011). Sie bezieht die Aspekte des Konfliktes zwischen Berufs- & Privatleben sowie dem Ausgleich deren. In Syrek et al. (2011) hat die Skala für 2

Stichproben zudem zu guten bis sehr guten Ergebnissen in Bezug auf Reliabilität geführt ($\alpha = 0,88$ & $\alpha = 0,92$). Die Skala umfasst 5 Items durch eine 7-Punkte Likert-Skala gemessen und eine Beispielfrage lautet: „Ich bin damit zufrieden, wie meine Prioritäten in Bezug auf den Beruf und das Privatleben verteilt sind.“.

Objektive Work-Life Balance ermöglicht eine faktenbasierte Analyse des Gleichgewichts zwischen Beruf- und Privatleben. Sie erweitert das Verständnis für das Arbeitsengagement und erlaubt es, den Einfluss der Arbeitszeiten auf das Engagement am Arbeitsplatz sowie die Rolle von Arbeitswerten zu untersuchen. Um einen Vergleich zwischen verschiedenen Arbeitsverträgen oder Anstellungsverhältnissen zu ermöglichen, werden neben den tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden auch die im Arbeitsvertrag festgelegten Arbeitsstunden pro Woche abgefragt. Dies führt zu einem Arbeitsverhältnis-Ratio, das Auskunft darüber gibt, wie viel Zeit jede Teilnehmerin über die vertraglich festgelegte Arbeitszeit hinaus investiert oder auch weniger. Diese Variable wurde mit der betreuenden Person abgestimmt sowie weitere Details im Kapitel 3.2.1 Datenaufbereitung nachzulesen sind.

Arbeitszufriedenheit gehört mitunter zu den am meist erforschten Konstrukten dieser Arbeit. Hierfür existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Erhebungsmethoden, darunter der Job Description Index nach Smith et al. (1969) und die Job Satisfaction Survey nach Spector (1985). Eine vielversprechende Skala, die alle Facetten der Arbeitszufriedenheit abdeckt, ist der aggregierte Arbeitsbeschreibungsbogen von Neuberger & Allerbeck (1978). Dieser umfasst initial 81 Items, die in sieben größere Kategorien unterteilt sind. Eine Kategorie bezieht sich beispielsweise auf die Tätigkeit und enthält 13 Items, wobei das 13. Item eine globale Frage zur Tätigkeit stellt: "Ich bin zufrieden mit meinen Aufgaben? (z.B. Herausforderung, Selbstverwirklichung, Verantwortung, Anerkennung)". Gedankenstützen für die Probandinnen wurden aus den anderen Items der Kategorie entnommen. In Anlehnung an Cable & Judge (1996) wird die Zufriedenheit mit der Organisation durch die Empfehlungsbereitschaft der Probandinnen abgefragt. In dieser Arbeit wird die Arbeitszufriedenheit nach dem aggregierten Arbeitsbeschreibungsbogen mit 7 Items inkl. Gedankenstützen sowie 2 Items zur Empfehlungsbereitschaft erfasst. Eine 7-Punkte Likert-Skala wird verwendet. Beispielhafte Fragen sind: "Ich bin zufrieden mit meinen Entwicklungsmöglichkeiten? (z.B. Weiterbildung, Karrierechancen, Förderung)" und "Wie wahrscheinlich wäre es, dass Sie Ihr Unternehmen Ihren Freunden als einen guten Arbeitsplatz empfehlen?". Anzumerken ist der ausstehenden Reliabilitätskoeffizient, da die Skala für diese Studie angepasst bzw. gekürzt wurde. Auf diese Variable wird besonders im Kapitel 3.2.2 Skalenprüfung eingegangen.

Arbeitsengagement bezieht sich auf die positive, engagierte Einstellung einer Mitarbeiterin gegenüber deren Arbeit und dem Arbeitsumfeld (Schaufeli et al., 2006b). Eine unumstrittene Skala, die speziell auf das Arbeitsengagement ausgerichtet ist, ist die Utrecht Work Engagement Scale (UWES) von Schaufeli et al. (2006a). Diese Skala zielt darauf ab, die gewünschten Dimensionen des Arbeitsengagements zu erfassen, einschließlich Energie, Hingabe und vollständige Vertiefung in die Arbeit (Absorption). Die Skala nach Schaufeli et al. (2006a) ist eine gekürzte Version der initialen UWES. Nichtsdestotrotz ist sie weniger reliabel oder valide und weist sehr gute Ergebnisse in Schaufeli et al. (2006a) auf ($0,87 < \alpha < 0,95$). Sie Skala umfasst 3 Items zu jeder Ausprägung und wird in einer Likert-Skala von 1-7 gemessen. Eine Beispielfrage aus der UWES könnte lauten: "In welchem Maße gehen Sie in Ihrer Arbeit auf und vergessen dabei die Zeit?".

Kontrollvariablen werden hinzugezogen, um potenzielle Einflussfaktoren zu berücksichtigen und sicherzustellen, dass die beobachteten Effekte auf die unabhängigen Variablen nicht auf andere Faktoren zurückzuführen sind. Dementsprechend werden die nachstehenden Kontrollvariablen ebenso aufgenommen:

- *Alter*, um einen potenziellen Unterschied zwischen Generationen zu beobachten.
- *Biologisches Geschlecht*, um einen potenziellen Unterschied zwischen Frauen & Männern zu erkennen.
- *Bildungsniveau*, um einen potenziellen Unterschied zwischen im Bildungsniveau zu erkennen. Für die Studie wurden die Ausprägungen nach der gesamten DACH-Region berücksichtigt.
- *Branche*, um branchenspezifische Unterschiede zu identifizieren. So wurde bereits ein Zusammenhang zwischen intrinsischer Motivation von Krankenpflegerinnen und Arbeitszufriedenheit festgestellt (Ayalew et al., 2021). Die Ausprägungen der Branchen stammen von Stepstone und sollen somit den Arbeitsmarkt der DACH-Region abdecken (Stepstone, 2024). Beispiele hierfür sind: „Banken, Versicherungen & Finanzdienstleistungen“ oder „Marketing, Medien & Information“.
- *Positionslevel*, um Verzerrungen innerhalb der Branche zu vermeiden, da sich beispielsweise eine Management-Position im Gesundheitssystem und Krankenpflegerinnen stark unterscheiden, obwohl sie derselben Branche angehören. Die Ausprägungen wurden mit der Betreuenden Person abgestimmt, wodurch eine allgemeine hierarchische Auswahl entstand von „Hilfskraft“ bis „Geschäftsführung“.

- *Angestelltenverhältnis (Filterfrage)*, um Probandinnen mit einem laufenden Arbeitsverhältnis zu identifizieren und nach Art des Verhältnisses zu filtern (Geringfügig, Teilzeit, Vollzeit).

Für eine Übersicht der Hauptvariablen, Messinstrumente und entsprechender Literatur dient die nachfolgende Tabelle. Darin sind außerdem die unterschiedlichen Indikatoren ersichtlich. Der umfassende Fragebogen ist dem Appendix angehängt.

Variable	Indikator	Relevante Literatur
Arbeitsbezogene Werte	Intrinsisch	Lyons, 2003; Lyons, 2009
	Extrinsisch	
	Sozialbezogen/Altruismus	
	Machtbezogen/Prestige-Orientiert	
Personen-Organisation Fit	Wahrgenommener Fit/Wertekongruenz	Posner et al., 1985; Cable & DeRue, 2002
Empfundene Work-Life Balance	Subjektive wahrgenommene Work-Life Balance	Syrek et al., 2011
	Objektive Work-Life Balance	Eigene Beobachtung
Arbeitszufriedenheit (Job Satisfaction)	Aggregierte Arbeitszufriedenheitsausprägungen	Neuberger & Allerbeck, 1978
Arbeitsengagement (Work Engagement)	Energie (Vigor)	Schaufeli et al., 2006a
	Hingabe (Dedication)	
	Vollständige Vertiefung in die Arbeit (Absorption)	

Tabelle 2: Zusammenfassung der Operationalisierung.
Quelle: Eigene Darstellung

3.1.4. Pretest

Im Vorfeld der Hauptstudie wurden Pretests durchgeführt, um Probleme mit dem Fragebogen zu identifizieren und zu beheben. Die Durchführung der Pretests folgte den Anweisungen der Software SoSciSurvey, welche ebenfalls zur Datenerhebung genutzt wurde (SoSciSurvey, 2024). Der überwiegende Teil der Fragen im Fragebogen besteht aus etablierten und validierten Konstrukten. Es war davon auszugehen, dass bei diesen Fragen nur geringe Probleme auftreten. Allerdings können Verzerrungen auftreten, insbesondere beim Übersetzen der Fragen aus dem Englischen ins Deutsche. Das Ziel der Pretests war es daher, die Verständlichkeit der Anweisungen und Fragen in der Studie zu überprüfen.

Wie von SoSciSurvey (2024) vorgeschlagen, wurden im ersten Schritt fünf Face-to-Face Interviews durchgeführt. Diese Interviews fanden zwischen dem 12. und 14. Juni 2024 statt und wurden teilweise in Präsenz oder per Online-Videotelefonat durchgeführt. Die Dauer der Interviews variierte zwischen 15 und 50 Minuten. Die ersten Face-to-Face Interviews waren besonders wertvoll, da sie zu bspw. wesentlichen Anpassungen führten:

- Die Formulierungen der arbeitsbezogenen Werte wurden angepasst, um eine einheitliche Syntax der Verben im Infinitiv mit "zu" zu gewährleisten.
- Die Fragen zum Positionslevel wurden auf Verständlichkeit überprüft und angepasst.
- Eine Information zum Querformat für mobile Endgeräte wurde auf Seite 1 des Fragebogens eingebaut.
- Ein redundantes Item (PO_03) für die Variable "Personen-Organisation Fit" wurde entfernt – Item: "Die Dinge, die ich im Leben schätze, ähneln sehr den Dingen, die mein Unternehmen schätzt." wurde als gleichwertig angesehen wie "Die Werte und die Kultur meines Unternehmens passen gut zu den Dingen, die ich im Leben schätze."

Nach den ersten Anpassungen wurde der Fragebogen überarbeitet und es fanden zwei weitere Face-to-Face Interviews zwischen dem 15. und 16. Juni statt. In diesen Interviews wurden kleinere Rechtschreib- und Grammatikfehler ausgebessert. Im zweiten Schritt wurden gemäß den Empfehlungen von SoSciSurvey 10 Online-Pretests durchgeführt. Die Testpersonen hatten die Aufgabe, den Fragebogen vorab durchzugehen und bei Bedarf in einer Kommentarbox auf Unklarheiten hinzuweisen. Den Ergebnissen der Online-Pretests zufolge gab es keine Auffälligkeiten, weshalb die Hauptstudie vorbereitet werden konnte.

Die durchgeführten Pretests halfen somit, den Fragebogen zu optimieren und mögliche Probleme zu identifizieren und zu beheben. Die Ergebnisse der Pretests zeigten, dass der

Fragebogen in seiner finalen Form verständlich und klar formuliert ist. An dieser Stelle wird noch einmal auf den vollständigen Fragebogen im Appendix verwiesen, um einen detaillierten Einblick zu gewähren.

3.2. Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der durchgeführten Datenanalyse präsentiert. Zunächst erfolgt die Datenaufbereitung und Skalenprüfung, gefolgt von einer detaillierten Beschreibung der Stichprobe. Anschließend werden die deskriptiven Analysen dargelegt, bevor die Hypothesenprüfung die zentralen Erkenntnisse der Untersuchung zusammenfasst.

3.2.1. Datenaufbereitung

Zum Stichtag vom 07. Juli 2024 haben 261 Personen den Fragebogen begonnen. Davon haben jedoch 28 Personen den Fragebogen nicht vollständig abgeschlossen. Zudem haben 23 Personen bei der Filterfrage keine Beschäftigung angegeben und sind daher nicht zu berücksichtigen. Anschließend wurden die gültigen Datensätze auf etwaige Ausreißer und unnatürliche Abweichungen untersucht. Demnach wurden drei weitere Datensätze entfernt, aufgrund zu schneller Ausfülldauer (98 & 111 Sekunden) sowie einer unnatürlichen Angabe der geleisteten & vertraglich festgelegten Arbeitsstunden pro Woche von 80 Stunden. Somit wurden 207 gültige Datensätze analysiert. Eine entsprechende Abbildung der Selektierung ist untenstehend dargelegt.

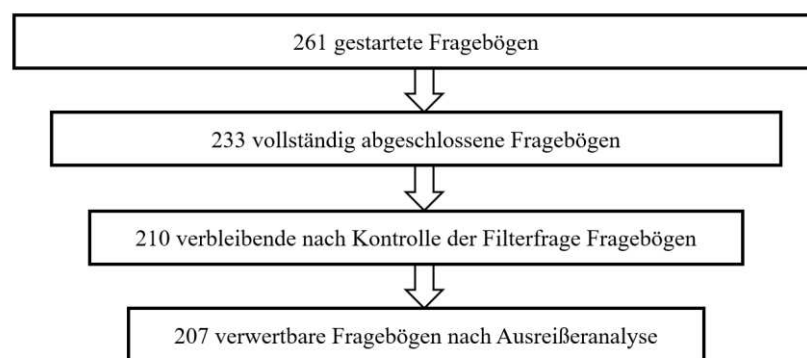


Abbildung 6: Übersicht der Datenbereinigung.
Quelle: Eigene Darstellung

Des Weiteren wurden in SPSS zunächst alle Variablen bzw. Skalen auf ihre Beschriftung geprüft und manuelle Ergänzungen inkl. Umkodierungen vorgenommen. Beispielsweise mussten bei den kategorialen Variablen die Ausprägungen manuell hinzugefügt werden. Zudem wurden die invertierten Items auf korrekte Übertragung überprüft.

Außerdem wurden die beiden Items der objektiven Work-Life Balance ([OW_01] und [OW_02]) ins Verhältnis gesetzt und eine Ratio gebildet [OW_Ratio]. Dadurch lassen sich die tatsächlichen Über- oder Unterstunden unabhängig von Branche und Dienstverhältnis vergleichen. Ein Beispiel für [OW_Ratio] könnte wie folgt aussehen: Eine Testperson gibt 40 Stunden als reguläre Arbeitszeit pro Woche an, investiert jedoch tatsächlich 45 Stunden in einer typischen Arbeitswoche. Demzufolge ergibt sich ein [OW_Ratio] > 1, was besagt, dass die Person Überstunden leistet.

3.2.2. Skalenprüfung

In der vorliegenden Studie wurden die Daten für diverse Konstrukte mithilfe einer 7-Stufen Likert-Skala erhoben. Obwohl die Literatur gute Ergebnisse in Bezug auf die Reliabilität liefert, muss dennoch eine Reliabilitätsprüfung durchgeführt werden. Nach Sarstedt und Mooi (2019) sollte ein Reliabilitätskoeffizient bzw. Cronbachs-Alpha größer als 0,7 angestrebt werden, wobei für explorative Studien auch ein Wert von 0,6 akzeptabel ist. Die Ergebnisse zeigen, dass die Konstrukte ausreichend bis sehr reliabel sind, weshalb sie für weitere Analysen verwendet werden und eine entsprechende Mittelwerts-Variable erstellt wurde. Die zusammengefassten Reliabilitätsprüfungen sind nachfolgend dargestellt:

Transformierte Variable	Items	Reliabilitäts-Koeffizient (α)	Skalenniveau & -merkmal
INT_Scale (intrinsische Werte)	WV_04, WV_08, WV_11, WV_12, WV_17, WV_19, WV_20, WV_21	0,770	Metrisch, stetig
EXT_Scale (extrinsische Werte)	WV_01, WV_05, WV_09, WV_10, WV_13, WV_14, WV_16, WV_18, WV_24	0,700	Metrisch, stetig
SOZ_Scale (sozialbezogene Werte)	WV_06, WV_07, WV_22, WV_25	0,719	Metrisch, stetig
MA_Scale (machtbezogene Werte)	WV_02, WV_03, WV_15, WV_23	0,697	Metrisch, stetig
POFit_Scale (Personen-Organisation Fit)	PO_01, PO_02, PO_04, PO_05	0,771	Metrisch, stetig
SubjWLB_Scale (Subjektiv wahrgenommen Work-Life Balance)	SW_01, SW_02, SW_03, SW_04, SW_05	0,878	Metrisch, stetig
JS_Scale (Arbeitszufriedenheit)	JS_01, JS_02, JS_03, JS_04, JS_05, JS_06, JS_07	0,816	Metrisch, stetig
WE_Scale (Arbeitsengagement)	WE_01, WE_02, WE_03, WE_04, WE_05, WE_06, WE_07, WE_08, WE_09	0,937	Metrisch, stetig

Tabelle 3: Transformierte Variablen.
Quelle: Eigene Darstellung

Auffällig sind die Konstrukte der extrinsischen und machtbezogenen Werte. Mit einem Wert von 0,700 liegen die extrinsischen Werte gerade an der unteren Grenze – hingegen sind die machtbezogenen Werte mit einem Wert 0,697 strenggenommen unterhalb der Wertegrenze wie von Sarstedt und Mooi (2019) vorgeschlagen (siehe Output 1). In Anbetracht der Grenze von explorativen Studien sowie der schmalen Differenz von 0,003, liegt die Reliabilität der extrinsischen Werte in einem Toleranzbereich dieser Arbeit und werden in der Studie analysiert. Die Reliabilität des gesamten Fragebogens wird in den Limitationen hinterfragt.

Eine weitere Anmerkung sollte für das Konstrukt des Personen-Organisation Fit dargelegt werden. Die Variable Personen-Organisation Fit beinhaltet ein invers skaliertes Item [PO_04]. Aus der SPSS-Analyse geht hervor, dass die Reliabilität des gesamten Konstrukts ohne [PO_04] mit 0,854 höher sein könnte. Ein weiteres invers skaliertes Item [JS_02] zeigt jedoch keine derartigen Eigenschaften, was darauf hindeutet, dass die Teilnehmerinnen den Fragebogen aufmerksam bearbeitet haben. Es deutet vielmehr darauf hin, dass das Problem am Inhalt des Items [PO_04] liegt. Nichtsdestotrotz gibt es mit einer Reliabilität von 0,778 keine gravierenden Probleme, was lediglich als Anmerkung aus der Datenanalyse hervorgeht.

3.2.3. Stichprobenbeschreibung

Die Stichprobe umfasst insgesamt 207 Probandeninnen, von denen 116 weiblich (56,0 %) und 91 männlich (44,0 %) sind. Das Durchschnittsalter beträgt etwa 30,58 Jahre mit einer Standardabweichung von 7,576 Jahren. Das monatliche Nettoeinkommen der Teilnehmerinnen variiert stark: 3,9 % verdienen zwischen 250 € und 500 €, 2,9 % zwischen 500 € und 1000 €, 6,8 % zwischen 1000 € und 1500 €, 11,1 % zwischen 1500 € und 2000 €, 40,6 % zwischen 2000 € und 3000 €, 25,1 % zwischen 3000 € und 4000 €, und 6,8 % haben ein Einkommen von über 4000 €. Eine kleine Anzahl (2,9 %) hat keine Angaben zum Einkommen gemacht. In Bezug auf das Angestelltenverhältnis sind 5,8 % der Befragten geringfügig beschäftigt, 23,7 % arbeiten in Teilzeit, und die Mehrheit von 70,5 % arbeitet in Vollzeit. Das Bildungsniveau der Teilnehmerinnen zeigt, dass 3,9 % eine AHS oder Realschule abgeschlossen haben, 7,2 % die Matura oder das Abitur besitzen, 19,3 % eine Berufsausbildung oder Lehre abgeschlossen haben, und 68,6 % über einen Hochschulabschluss verfügen. Die Position der Befragten im Unternehmen verteilt sich wie folgt: 5,8 % sind Hilfskräfte, 3,4 % sind Auszubildende, 17,4 % sind Berufseinsteiger, 54,1 % sind Fachkräfte, 15,5 % sind in Führungspositionen tätig und 1,4 % gehören der Geschäftsführung an. Eine Übersicht der Stichprobe ist in der folgenden Tabelle dargestellt sowie wird auf Verzerrungen in der Stichprobe in der Limitation eingegangen:

Merkmal		N	Prozent	Mittelwert	Std. Abweichung
Alter				30,58	7,576
Geschlecht	weiblich	116	56,0%		
	männlich	91	44,0%		
Einkommen	250 € bis unter 500 €	8	3,9%		
	500 € bis unter 1000 €	6	2,9%		
	1000 € bis unter 1500 €	14	6,8%		
	1500 € bis unter 2000 €	23	11,1%		
	2000 € bis unter 3000 €	84	40,6%		
	3000 € bis unter 4000 €	52	25,1%		
	4000 € und mehr	14	6,8%		
	Ich will darauf nicht antworten	6	2,9%		
Angestellten -verhältnis	Geringfügig	12	5,8%		
	Teilzeit	49	23,7%		
	Vollzeit	146	70,5%		
Bildungsniveau	AHS/Realschule	8	3,9%		
	Matura/Abitur	15	7,2%		
	Berufsausbildung/ Lehre	40	19,3%		
	Hochschulabschluss	142	68,6%		
Position	Hilfskraft	12	5,8%		
	Auszubildende:r	7	3,4%		
	Berufseinsteiger:in	36	17,4%		
	Fachkraft	112	54,1%		
	Führungsposition	32	15,5%		
	Geschäftsführung	3	1,4%		

Tabelle 4: Ausgabe der Stichprobenbeschreibung.
Quelle: Eigene Darstellung

3.2.4. Deskriptive Analyse

Von den 207 gültigen Datensätzen wurden die durchschnittlichen Werte für verschiedene Skalen erfasst. Die deskriptiven Statistiken geben einen Überblick über die Spannweite, die Minimal- und Maximalwerte, die Mittelwerte sowie die Standardabweichungen der erhobenen Daten.

Die Skala der intrinsischen Werte zeigt einen Mittelwert von 5,83 (SD = 0,69) bei einer Spannweite von 4,00, mit Werten zwischen 3,00 und 7,00. Die extrinsischen Werte haben einen Mittelwert von 5,97 (SD = 0,55) bei einer Spannweite von 3,67, mit Werten zwischen 3,33 und 7,00. Die sozial-altruistischen Werte weisen einen Mittelwert von 5,33 (SD = 1,02) auf, mit einer Spannweite von 4,75 und Werten zwischen 2,25 und 7,00. Die macht- und prestigeorientierten Werte zeigen einen Mittelwert von 4,37 (SD = 1,07) bei einer Spannweite von 5,50, mit Werten zwischen 1,25 und 6,75. Der Personen-Organisation Fit [POFit_Scale]

weist einen Mittelwert von 4,70 ($SD = 1,13$) bei einer Spannweite von 5,00 auf, mit Werten zwischen 2,00 und 7,00. Die subjektiv wahrgenommene Work-Life Balance [SubjWLB_Scale] hat einen Mittelwert von 4,80 ($SD = 1,24$), mit einer Spannweite von 5,40 und Werten zwischen 1,60 und 7,00. Das Verhältnis der objektiven Work-Life Balance [OWRatio] zeigt einen Mittelwert von 1,08 ($SD = 0,15$) bei einer Spannweite von 1,15, mit Werten zwischen 0,60 und 1,75. Die Arbeitszufriedenheit hat einen Mittelwert von 5,07 ($SD = 1,03$), bei einer Spannweite von 5,57 und Werten zwischen 1,43 und 7,00. Schließlich weist das Arbeitsengagement einen Mittelwert von 4,48 ($SD = 1,27$) bei einer Spannweite von 5,78 auf, mit Werten zwischen 1,22 und 7,00. Eine detaillierte Übersicht der Variablen ist in Tabelle 5 dargestellt.

Deskriptive Statistiken						
	N	Spannweite	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.- Abweichung
INT_Scale	207	4,00	3,00	7,00	5,8297	0,69225
EXT_Scale	207	3,67	3,33	7,00	5,9726	0,54666
SOZ_Scale	207	4,75	2,25	7,00	5,3297	1,02146
MA_Scale	207	5,50	1,25	6,75	4,3732	1,06547
POFit_Scale	207	5,00	2,00	7,00	4,7005	1,12653
SubjWLB_Scale	207	5,40	1,60	7,00	4,7971	1,24253
OWRatio	207	1,15	0,60	1,75	1,0796	0,14975
JS_Scale	207	5,57	1,43	7,00	5,0656	1,02685
WE_Scale	207	5,78	1,22	7,00	4,4842	1,26529
Gültige Werte (listenweise)	207					

Tabelle 5: Zusammenfassung der deskriptiven Statistiken.
Quelle: Eigene Darstellung

3.2.5. Hypothesenprüfung

In diesem Kapitel werden die Hypothesen durch eine zweistufige Analyse überprüft. Zunächst wird eine bivariate Korrelationsanalyse durchgeführt, um erste Zusammenhänge zu identifizieren. Anschließend wird die multiple lineare Regressionsanalyse eingesetzt, um die Effekte unter Berücksichtigung von Kontrollvariablen und einen möglichen Moderationseffekt des Personen-Organisation Fit zu validieren. Dadurch wird eine fundierte Überprüfung der Hypothesen gewährleistet.

3.2.5.1. Korrelationsanalyse

Wie erwähnt dient die bivariate Korrelationsanalyse als Voranalyse, um erste Hinweise auf Zusammenhänge zwischen den Variablen zu identifizieren. Diese Analyse hilft das Phänomen zu verdeutlichen, wie sich die Effekte ändern, sobald Kontrollvariablen in die spätere multiple lineare Regressionsanalyse einbezogen werden. Voraussetzungen für die Korrelationsanalyse

sind intervallskalierte Variablen sowie eine die Normalverteilung der Variablen. Die Variablen sind metrisch skaliert, weshalb die erste Voraussetzung erfüllt ist. In Bezug der Normalverteilung als Voraussetzung wird auf Backhaus et al. (2023) verwiesen, die auf dem zentralen Grenzwertansatz der Statistik bei einer Stichprobe $N > 30$ die gegebene Normalverteilung besagen.

Subjektiv wahrgenommene Work-Life Balance & arbeitsbezogene Werte (Korrelation)

Für die Untersuchung des Einflusses von arbeitsbezogenen Werten auf die subjektiv wahrgenommene Work-Life Balance wurde initial eine ungerichtete (zweiseitige) Korrelationsanalyse durchgeführt, da kein positiver noch negativer Effekt angenommen wurde. Die Pearson-Korrelationskoeffizienten und p-Werte sind wie folgt: INT_Scale ($r = 0,044$, $p = 0,525$), EXT_Scale ($r = 0,015$, $p = 0,825$), SOZ_Scale ($r = -0,006$, $p = 0,932$) und MA_Scale ($r = 0,051$, $p = 0,468$) (siehe Output 2). Keine der Korrelationen ist signifikant, was bedeutet, dass die intrinsischen, extrinsischen, sozial-altruistischen und macht- und prestigeorientierten Werte keinen signifikanten Einfluss auf die subjektiv wahrgenommene Work-Life Balance haben.

Objektive Work-Life Balance & arbeitsbezogene Werte (Korrelation)

Für die Untersuchung des Einflusses von arbeitsbezogenen Werten auf die objektiv wahrgenommene Work-Life Balance wurde ebenso eine ungerichtete (zweiseitige) Korrelationsanalyse durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen folgende Pearson-Korrelationskoeffizienten und p-Werte: INT_Scale ($r = 0,227$, $p < 0,001$), EXT_Scale ($r = -0,090$, $p = 0,199$), SOZ_Scale ($r = -0,034$, $p = 0,629$) und MA_Scale ($r = 0,155$, $p = 0,026$) (siehe Output 3). Sowohl die Korrelation zwischen INT_Scale und OWRatio ($p < 0,001$) als auch die Korrelation zwischen MA_Scale und OWRatio ($p = 0,026$) sind signifikant. Dies deutet darauf hin, dass sowohl intrinsische Werte als auch macht- und prestigeorientierte Werte einen signifikanten Einfluss auf die objektiv wahrgenommene Work-Life Balance haben. In diesem Fall wurden die Variablen INT_Scale & MA_Scale auf die Linearität gegenüber OWRatio mittels einem Streudiagramm und LOESS-Verfahren untersucht (siehe Output 4-7). In Output 5 & 7 ist die LOESS-Trendlinie eingezeichnet, welche bei linearem Verhalten der Variablen eine schätzungsweise Gerade ergeben soll. In beiden Fällen ist durch eine leichte parabelförmige Krümmung von keiner Linearität auszugehen, was somit die geringe Korrelation erklären könnte. Vielmehr ist jedoch die Signifikanz nicht von großer statistischer Power.

Arbeitszufriedenheit & arbeitsbezogene Werte (Korrelation)

Der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und arbeitsbezogenen Werten wurde mittels eines einseitigen Tests untersucht, da wie im Kapitel Hypothesenentwicklung beschrieben, ein positiver Zusammenhang zu erwarten ist. Die Pearson-Korrelationskoeffizienten und p-Werte sind wie folgt: INT_Scale ($r = 0,114$, $p = 0,051$), EXT_Scale ($r = 0,041$, $p = 0,280$), SOZ_Scale ($r = 0,016$, $p = 0,407$) und MA_Scale ($r = 0,099$, $p = 0,077$) (siehe Output 8). Der Zusammenhang zwischen INT_Scale und JS_Scale ist nahe an der Signifikanzgrenze von 0,05 und könnte bei einem Signifikanzniveau von 0,1 als signifikant betrachtet werden. Ebenso zeigt MA_Scale bei einem Signifikanzniveau von 0,1 eine signifikante Korrelation. Dies deutet darauf hin, dass sowohl intrinsische Werte als auch macht- und prestigeorientierte Werte einen gewissen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit haben könnten. Die anderen Werte zeigen keine signifikanten Zusammenhänge.

Arbeitsengagement & arbeitsbezogene Werte (Korrelation)

Der Zusammenhang zwischen Arbeitsengagement und arbeitsbezogenen Werten wurde ebenfalls durch einen einseitigen Korrelationstest untersucht, da aus der Literatur ein positiver Zusammenhang erwartet wird. Die Pearson-Korrelationskoeffizienten und p-Werte sind wie folgt: INT_Scale ($r = 0,392$, $p < 0,001$), EXT_Scale ($r = -0,038$, $p = 0,294$), SOZ_Scale ($r = 0,108$, $p = 0,060$), und MA_Scale ($r = 0,213$, $p = 0,001$) (siehe Output 9). Signifikante positive Korrelationen bestehen zwischen Arbeitsengagement und den intrinsischen Werten sowie den macht- und prestigeorientierten Werten. Der Zusammenhang mit sozial-altruistischen Werten zeigt eine Tendenz zur Signifikanz ($p = 0,060$), was bei einem Signifikanzniveau von 0,1 beachtet werden sollte. Die extrinsischen Werte zeigen keinen signifikanten Zusammenhang. Insgesamt deuten die Ergebnisse darauf hin, dass vor allem intrinsische und macht- und prestigeorientierte Werte das Arbeitsengagement positiv beeinflussen. Auch für diese Korrelationsanalyse wurden die beiden statistisch signifikanten Variablen auf Linearität untersucht (siehe Output 10-12). Für die intrinsischen Werte lässt sich aus dem Streudiagramm (siehe Output 10) bereits ein klares lineares Verhältnis zum Arbeitsengagement deuten. Für machtbezogene Werte ist die Tendenz mittels LOESS-Verfahren, dass keine Linearität vorliegt, da sich eine sehr schwach parabelförmige Krümmung zu sehen ist und auf eine schwache statistische Power hinweist (siehe Output 12).

3.2.5.2. Regressionsanalyse

Nach der Durchführung erster statistischer Analysen und vorläufiger Ergebnisse wird nun auf Basis einer multiplen linearen Regressionsanalyse sowie unter Berücksichtigung der Kontrollvariablen und des Moderationseffekts des Personen-Organisation Fit, die Bestätigung der aufgestellten Hypothesen erfolgen. In den Geisteswissenschaften hat sich das Vorgehen mit mehreren Modellen bewährt, um den Einfluss der Kontrollvariablen und des Moderationseffekts zu verdeutlichen. Das erste Modell beinhaltet die Kontrollvariablen als unabhängige Variablen. Im zweiten Modell werden die arbeitsbezogenen Werte hinzugefügt. Im dritten Modell wird der Personen-Organisation Fit einbezogen sowie im vierten Modell die Interaktionseffekte zwischen dem Personen-Organisation Fit und den arbeitsbezogenen Werten. Somit werden für jede abhängige Variable hierarchische Regressionsmodelle erstellt, welche mitunter in der Komplexität steigen und wahrheitsgetreuere Ergebnisse liefern.

Bevor die Regressionsanalyse durchgeführt werden konnte, wurden die Kontrollvariablen hinsichtlich ihrer Skalierung und Häufigkeiten geprüft, um die Ergebnisse sinnvoll zu interpretieren. Die Häufigkeiten des Bildungsniveaus, Beschäftigungsverhältnisses und Positionslevels waren unauffällig. Ihre ordinal-diskrete Skalierung war für eine Interpretation geeignet. Die Ausprägungen für das Nettoeinkommen pro Monat wurden im unteren Bereich auf die Kategorie "unter 1000 €" zusammengefasst, um die Häufigkeiten der neuen Kategorie auf über 5% zu erhöhen. Ebenso war es nötig, die Kontrollvariable "Branche" aufgrund ihrer kategorialen Skalierung in Dummy-Variablen umzukodieren. Dieses Vorgehen ist für Regressionsanalysen bewährt, um kategoriale Variablen zu interpretieren. Hierbei wurde die am häufigsten genannte Branche ("IT & Telekommunikation") als Referenzgruppe genommen und Dummy-Variablen für jede Branche bis zu einer Häufigkeit von ~5% erstellt. Somit wird die Referenzgruppe nicht allzu stark verzerrt. Für Details zu den Häufigkeiten und Skalierungen wird auf das Kapitel "Stichprobenbeschreibung" sowie auf den Fragebogen im Anhang verwiesen.

Vor der Betrachtung der Ergebnisse wurden sämtliche Modelle auf die Voraussetzungen der multiplen Regression nach Backhaus et al. (2023) geprüft. Die Autokorrelation wurde mittels der Durbin-Watson-Statistik untersucht, wobei Werte zwischen 0 und 4 nahe 2 als unauffällig gelten. Da keine Modellwerte negative Auffälligkeiten zeigten, kann Autokorrelation ausgeschlossen werden. Die Homoskedastizität wurde durch den White-Test, den Breusch-Pagan-Test sowie den modifizierten Breusch-Pagan-Test überprüft. Da die Nullhypothese dieser Tests eine Homoskedastizität besagt und keine Auffälligkeiten festgestellt wurden, kann

Homoskedastizität angenommen werden. Zur Untersuchung der Multikollinearität wurden der Variance Inflation Factor (VIF) für jeden Beta-Koeffizienten betrachtet, wobei Werte im Bereich von 0,1 bis 10 als unauffällig gelten. Auch hier waren keine Beta-Werte auffällig, was Multikollinearität ausschließt. Schließlich wird erneut auf den zentralen Grenzwertsatz verwiesen, da die Stichprobe mit $N > 30$ vorliegt.

Subjektiv wahrgenommene Work-Life Balance & arbeitsbezogene Werte (Regression)

In der Analyse der subjektiv wahrgenommenen Work-Life Balance durch die vier Regressionsmodelle zeigt sich eine schrittweise Verbesserung der Modellgüte (siehe Tabelle 6). Modell 1, das nur Kontrollvariablen einbezieht, erklärt 12,7% der Varianz ($R^2 = 0,127$; korr. $R^2 = 0,064$) und zeigt einen signifikanten F-Wert von 2,017 ($p = 0,022$). Die Dummy-Variable „Architektur & Bau“ hat einen signifikanten positiven Effekt auf die Work-Life Balance ($\beta = 0,841$, $p = 0,040$), was darauf hinweist, dass Personen in dieser Branche eine höhere Work-Life Balance berichten als jene in der Referenzkategorie „IT & Telekommunikation“. Modell 2, das zusätzlich arbeitsbezogene Werte berücksichtigt, erklärt 13,3% der Varianz ($R^2 = 0,133$; korr. $R^2 = 0,050$), jedoch ein geringeres korrigiertes R-Quadrat sowie keine signifikanten Effekte der arbeitsbezogenen Werte. In Modell 3 ($R^2 = 0,194$; korr. $R^2 = 0,111$) verbessert sich das Modell hinsichtlich erklärter Varianz (inkl. Korrigiertem R-Quadrat) und zeigt einen signifikanten Einfluss des Personen-Organisation Fit ($\beta = 0,305$, $p < 0,001$). Auch hier bleibt der Effekt der Dummy-Variable „Architektur & Bau“ signifikant ($\beta = 0,764$, $p = 0,058$). Modell 4, das Interaktionsterme einbezieht, erklärt 20,9% der Varianz ($R^2 = 0,209$; korr. $R^2 = 0,107$), verschlechtert sich im korrigiertem R-Quadrat, aber ist signifikant ($F(22, 171) = 2,057$, $p = 0,006$). Es zeigt jedoch keine signifikanten Interaktionseffekte. Zusammenfassend hat der Personen-Organisation Fit einen wesentlichen positiven Einfluss auf die subjektiv wahrgenommene Work-Life Balance, während die Dummy-Variable für „Architektur & Bau“ durchgehend signifikant bleibt.

Objektive Work-Life Balance & arbeitsbezogene Werte (Regression)

Bei Betrachtung der Modelle zur objektiven Work-Life Balance zeigt sich eine schrittweise Verbesserung der Modellgüte über die vier Regressionsmodelle hinweg (siehe Tabelle 7). Modell 1, erklärt 5% der Varianz ($R^2 = 0,050$; korr. $R^2 = -0,018$) und zeigt einen nicht signifikanten F-Wert von 0,731 ($p = 0,731$). In diesem Modell sind keine signifikanten Effekte der Variablen feststellbar. Modell 2, das zusätzlich arbeitsbezogene Werte einbezieht, erklärt 15,3% der Varianz ($R^2 = 0,153$; korr. $R^2 = 0,071$) und weist einen signifikanten F-Wert von 1,865 ($p = 0,024$) auf. Hier intrinsische Werte (INT_Scale) einen signifikanten positiven Effekt

auf die objektive Work-Life Balance ($\beta = 0,071$, $p < 0,001$), während der extrinsische Werte (EXT_Scale) einen signifikanten negativen Effekt haben ($\beta = -0,065$, $p = 0,008$). Modell 3 verbessert sich hinsichtlich der erklärten Varianz mit $R^2 = 0,153$ und einem korrigierten R^2 von $0,066$, jedoch zeigt es ähnliche Effekte wie Modell 2. Es bestätigt den signifikanten Einfluss von INT_Scales ($\beta = 0,072$, $p < 0,001$) und von EXT_Scales ($\beta = -0,065$, $p = 0,008$) auf die objektive Work-Life Balance. Sowie hat das Modell einen F-Wert von $1,756$ ($p = 0,034$). Modell 4, inkl. Interaktionseffekte, erklärt $19,1\%$ der Varianz inkl. Verbessertem korrigiertem R-Quadrat ($R^2 = 0,191$; korr. $R^2 = 0,086$) und zeigt einen signifikanten F-Wert von $1,830$ ($p = 0,017$). Hier hat der Personen-Organisation Fit für soziale Bereiche (POFit_SOZ) einen signifikanten negativen Einfluss ($\beta = -0,024$, $p = 0,036$). Zusammenfassend haben der intrinsische als auch extrinsische Werte signifikante Auswirkungen auf die objektive Work-Life Balance, soziale Branchen sind höher als die Referenzkategorie ausgeprägt und die Interaktion des Personen-Organisation Fit & sozialen Branchen ist jedoch negativ signifikant.

Arbeitszufriedenheit & arbeitsbezogene Werte (Regression)

Die Analyse der Arbeitszufriedenheit zeigt ebenfalls eine deutliche Verbesserung hinsichtlich der Modellgüte (siehe Tabelle 8). Modell 1, erklärt $12,6\%$ der Varianz ($R^2 = 0,126$; korr. $R^2 = 0,062$) und hat einen signifikanten F-Wert von $1,989$ ($p = 0,024$). In diesem Modell hat das Alter einen signifikant positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit ($\beta = 0,025$, $p = 0,024$) sowie eine höhere Position bei schwachem Signifikanzniveau ebenso einen positiven Einfluss hat. Andere Kontrollvariablen zeigen keine signifikanten Effekte. Modell 2, erklärt $14,6\%$ der Varianz mit einer minimalen Verbesserung des korrigierten R-Quadrat ($R^2 = 0,146$; korr. $R^2 = 0,063$) und weist einen signifikanten F-Wert von $1,764$ ($p = 0,036$) auf. Hier zeigt sich, dass das Alter weiterhin signifikant bleibt ($\beta = 0,026$, $p = 0,019$) sowie der Einfluss einer höheren Position signifikant bestehend bleibt ($\beta = 0,178$, $p = 0,069$). Außerdem ist die Arbeitszufriedenheit in der Branche „Architektur & Bau“ im Vergleich zur Referenzkategorie bei einem Signifikanzniveau von $0,1$, signifikant höher. Modell 3 verbessert sich erheblich mit einem R^2 von $31,2\%$ und einem korrigierten R^2 von $24,1\%$, sowie einem signifikanten F-Wert von $4,399$ ($p < 0,001$). Es zeigt einen starken Einfluss des Personen-Organisation Fit (POFit_Scale) auf die Arbeitszufriedenheit mit einem signifikanten positiven Effekt ($\beta = 0,414$, $p < 0,001$). Die Position bleibt signifikant ($\beta = 0,183$, $p = 0,038$), das Alter hat einen weniger signifikanten Effekt ($\beta = 0,014$, $p = 0,178$), als auch die Branchen „Architektur & Bau“ und „Öffentlicher Dienst & Verbände“ bei einem schwachen Signifikanzniveau von $0,1$ zufriedener als die Referenzkategorie. Modell 4, erklärt $32,5\%$ der Varianz, jedoch mit minimal geringerem

korrigiertem R-Quadrat ($R^2 = 0,325$; korr. $R^2 = 0,238$) und zeigt einen signifikanten F-Wert von 3,739 ($p < 0,001$). Das Modell bestätigt die signifikanten Effekte des Personen-Organisation Fit, Position, als auch der Branchen „Architektur & Bau“ und „Öffentlicher Dienst & Verbände“ - aber keine signifikanten Interaktionseffekte oder Effekte der arbeitsbezogenen Variablen sind vorhanden.

Arbeitsengagement & arbeitsbezogene Werte (Regression)

Auch die Modelle des Arbeitsengagement zeigen eine fortschreitende Verbesserung der Modellgüte über die vier Regressionsmodelle hinweg (siehe Tabelle 9). Modell 1, erklärt zunächst 12,2% der Varianz ($R^2 = 0,122$; korr. $R^2 = 0,058$) und hat einen signifikanten F-Wert von 1,920 ($p = 0,030$). In diesem Modell ist die Position im Unternehmen marginal signifikant ($\beta = 0,204$, $p = 0,086$), während ein höheres Bildungsniveau einen signifikanten negativen Einfluss aufweist. Modell 2 hingegen erklärt 27,5% der Varianz ($R^2 = 0,275$; korr. $R^2 = 0,205$), zeigt einen deutlich höheres korrigiertes R-Quadrat und einen signifikanten F-Wert von 3,920 ($p < 0,001$). Die Position und das Bildungsniveau bleiben wie in Modell signifikant. Ebenso positiv signifikant sind die intrinsischen Werte ($\beta = 0,768$, $p < 0,001$), hingegen extrinsische Werte ($\beta = -0,420$, $p = 0,023$) negativ signifikant. Modell 3 weist eine weitere hinsichtlich der Modellgüte Verbesserung auf ($R^2 = 0,359$; korr. $R^2 = 0,293$) und zeigt einen signifikanten F-Wert von 5,446 ($p < 0,001$). Die signifikanten Effekte der intrinsischen Werte ($\beta = 0,639$, $p < 0,001$) und extrinsischen Werte ($\beta = -0,431$, $p = 0,013$) bestätigen sich. Die Effekte von Position & Bildungsniveau bleiben ebenfalls bestehen. Auffällig ist der starke positive und signifikante Effekt des Personen-Organisation Fit ($\beta = 0,359$, $p < 0,001$). Modell 4, erklärt 38,0% der Varianz ($R^2 = 0,380$; korr. $R^2 = 0,300$) und hat einen signifikanten F-Wert von 4,762 ($p < 0,001$). Der Interaktionsterm zwischen Personen-Organisation Fit und intrinsischen Werten ist signifikant ($\beta = 0,237$, $p < 0,060$) bei einem Signifikanzniveau von 0,1. Außerdem sind machtorientierte Werte bei einem Niveau von 0,1 nun positiv signifikant. Zusammenfassend haben die intrinsischen als auch extrinsischen Werte signifikante Auswirkungen auf das Arbeitsengagement, wobei die Position, das Bildungsniveau und insbesondere der Personen-Organisation Fit eine wichtige Rolle spielen.

Abhängige Variable: Subjektiv wahrgenommene Work-Life Balance

Variablen	M1	M2	M3	M4
(Konstante)	6,441 (<,001) [4,646; 8,236]	5,967 (<,001) [2,974; 8,960]	5,362 (<,001) [2,449; 8,276]	9,725 (0,047) [0,127; 19,32]
Alter	0,025* (0,057) [-0,001; 0,051]	0,025* (0,063) [-0,001; 0,051]	0,016 (0,227) [-0,010; 0,042]	0,015 (0,277) [-0,012; 0,041]
Einkommen_kodiert	-0,025 (0,828) [-0,255; 0,204]	-0,029 (0,809) [-0,262; 0,205]	-0,006 (0,959) [-0,232; 0,220]	0,003 (0,979) [-0,224; 0,230]
Position_kodiert	-0,160 (0,178) [-0,393; 0,074]	-0,172 (0,152) [-0,409; 0,064]	-0,168 (0,148) [-0,397; 0,060]	-0,172 (0,143) [-0,404; 0,059]
Geschlecht ^a	-0,141 (0,448) [-0,508; 0,225]	-0,155 (0,410) [-0,526; 0,216]	-0,095 (0,603) [-0,455; 0,265]	-0,113 (0,541) [-0,479; 0,252]
Bildungsniveau_kodiert	-0,167 (0,141) [-0,390; 0,056]	-0,157 (0,174) [-0,385; 0,070]	-0,129 (0,249) [-0,350; 0,091]	-0,126 (0,266) [-0,348; 0,097]
Angestelltenverhältnis	-0,240 (0,289) [-0,684; 0,205]	-0,241 (0,291) [-0,691; 0,208]	-0,285 (0,198) [-0,721; 0,151]	-0,299 (0,179) [-0,736; 0,138]
Dummy_Marketing_etc ^b	0,418 (0,153) [-0,156; 0,991]	0,426 (0,149) [-0,155; 1,006]	0,356 (0,214) [-0,207; 0,919]	0,344 (0,235) [-0,226; 0,913]
Dummy_GesundheitundMedizin ^b	-0,037 (0,912) [-0,695; 0,621]	-0,062 (0,858) [-0,741; 0,618]	-0,040 (0,904) [-0,698; 0,617]	-0,074 (0,826) [-0,736; 0,589]
Dummy_SozundPäd ^b	-0,356 (0,305) [-1,037; 0,326]	-0,361 (0,303) [-1,050; 0,328]	-0,518 (0,130) [-1,190; 0,153]	-0,527 (0,129) [-1,208; 0,155]
Dummy_ArchundBau ^b	0,841** (0,040) [0,040; 1,641]	0,827** (0,047) [0,010; 1,644]	0,764* (0,058) [-0,028; 1,555]	0,773* (0,056) [-0,021; 1,568]
Dummy_Vertrieb_etc ^b	-0,079 (0,839) [-0,849; 0,690]	-0,074 (0,851) [-0,852; 0,704]	-0,062 (0,870) [-0,815; 0,690]	-0,129 (0,741) [-0,899; 0,640]
Dummy_OeffDienstundVerbaende ^b	0,544 (0,227) [-0,341; 1,429]	0,603 (0,188) [-0,297; 1,503]	0,639 (0,149) [-0,232; 1,510]	0,531 (0,238) [-0,355; 1,417]
Dummy_Branche_Sonst ^b	-0,290 (0,285) [-0,823; 0,243]	-0,314 (0,255) [-0,856; 0,228]	-0,247 (0,354) [-0,773; 0,278]	-0,273 (0,311) [-0,804; 0,257]
INT_Scale		0,034 (0,824) [-0,271; 0,339]	-0,075 (0,622) [-0,376; 0,226]	-0,192 (0,772) [-1,497; 1,114]
EXT_Scale		-0,010 (0,960) [-0,406; 0,386]	-0,019 (0,922) [-0,402; 0,364]	-0,418 (0,636) [-2,153; 1,318]
SOZ_Scale		0,000 (0,998) [-0,194; 0,194]	-0,037 (0,699) [-0,226; 0,152]	0,241 (0,577) [-0,611; 1,093]
MA_Scale		0,087 (0,362) [-0,101; 0,276]	0,117 (0,209) [-0,066; 0,300]	-0,502 (0,239) [-1,341; 0,337]
POFit_Scale			0,305*** (<,001) [0,139; 0,472]	-0,600 (0,562) [-2,640; 1,439]
POFit_INT				0,034 (0,812) [-0,246; 0,313]
POFit_EXT				0,076 (0,685) [-0,293; 0,444]
POFit_SOZ				-0,058 (0,527) [-0,239; 0,123]
POFit_MA				0,129 (0,137) [-0,042; 0,300]

Anmerkung: N = 207; Modell 1 ($R^2 = 0,127$; korr. $R^2 = 0,064$; $F(13, 180) = 2,017$; $p = 0,022$); Modell 2 ($R^2 = 0,133$; korr. $R^2 = 0,050$; $F(17, 176) = 1,594$; $p = 0,070$); Modell 3 ($R^2 = 0,194$; korr. $R^2 = 0,111$; $F(18, 175) = 2,340$; $p = 0,003$); Modell 4 ($R^2 = 0,209$; korr. $R^2 = 0,107$; $F(22, 171) = 2,057$; $p = 0,006$). Für die Variablen sind pro Modell die Beta-Koeffizienten, p -Werte in runden Klammern und das 95%-Konfidenzintervall in eckigen Klammern angegeben.

Referenzkategorie: a Weiblich, b IT & Telekommunikation | * für $p < ,10$; ** für $p < ,05$; *** für $p < ,01$

Tabelle 6: Regressionsanalyse subjektiv wahrgenommene Work-Life Balance.
Quelle: Eigene Darstellung

Abhängige Variable: Objektive Work-Life Balance

Koeffizienten	M1	M2	M3	M4
(Konstante)	1,004 (<,001) [0,776; 1,232]	0,984 (<,001) [0,623; 1,345]	0,989 (<,001) [0,625; 1,353]	1,304 (0,031) [0,120; 2,489]
Alter	0,000 (0,892) [-0,003; 0,004]	0,000 (0,916) [-0,003; 0,003]	0,000 (0,877) [-0,003; 0,004]	0,000 (0,889) [-0,004; 0,003]
Einkommen_kodiert	0,020 (0,189) [-0,010; 0,049]	0,016 (0,261) [-0,012; 0,044]	0,016 (0,269) [-0,012; 0,044]	0,017 (0,240) [-0,011; 0,045]
Position_kodiert	-0,008 (0,582) [-0,038; 0,021]	-0,010 (0,489) [-0,039; 0,019]	-0,010 (0,489) [-0,039; 0,019]	-0,007 (0,635) [-0,035; 0,022]
Geschlecht ^a	0,011 (0,645) [-0,036; 0,058]	0,008 (0,741) [-0,037; 0,052]	0,007 (0,761) [-0,038; 0,052]	0,002 (0,925) [-0,043; 0,047]
Bildungsniveau_kodiert	-0,011 (0,438) [-0,040; 0,017]	-0,002 (0,899) [-0,029; 0,026]	-0,002 (0,885) [-0,030; 0,026]	0,001 (0,936) [-0,026; 0,029]
Angestelltenverhältnis	0,027 (0,341) [-0,029; 0,084]	0,019 (0,493) [-0,035; 0,073]	0,019 (0,485) [-0,035; 0,074]	0,017 (0,544) [-0,037; 0,071]
Dummy_Marketing_etc ^b	-0,016 (0,658) [-0,089; 0,057]	-0,018 (0,619) [-0,088; 0,052]	-0,017 (0,633) [-0,087; 0,053]	-0,017 (0,632) [-0,087; 0,053]
Dummy_GesundheitundMedizin ^b	0,024 (0,569) [-0,060; 0,108]	0,027 (0,524) [-0,055; 0,108]	0,026 (0,528) [-0,056; 0,108]	0,024 (0,559) [-0,057; 0,106]
Dummy_SozundPäd ^b	-0,012 (0,790) [-0,098; 0,075]	-0,008 (0,844) [-0,091; 0,075]	-0,007 (0,872) [-0,091; 0,077]	0,008 (0,847) [-0,076; 0,092]
Dummy_ArchundBau ^b	-0,014 (0,779) [-0,116; 0,087]	-0,021 (0,671) [-0,120; 0,077]	-0,021 (0,680) [-0,120; 0,078]	-0,023 (0,649) [-0,121; 0,075]
Dummy_Vertrieb_etc ^b	-0,012 (0,812) [-0,110; 0,086]	-0,007 (0,883) [-0,101; 0,087]	-0,007 (0,881) [-0,101; 0,087]	0,006 (0,899) [-0,089; 0,101]
Dummy_OeffDienstundVerbaende ^b	-0,010 (0,860) [-0,123; 0,103]	0,020 (0,710) [-0,088; 0,129]	0,020 (0,716) [-0,089; 0,129]	0,010 (0,851) [-0,099; 0,120]
Dummy_Branche_Sonst ^b	0,005 (0,895) [-0,063; 0,072]	0,001 (0,974) [-0,064; 0,066]	0,000 (0,988) [-0,065; 0,066]	0,006 (0,861) [-0,060; 0,071]
INT_Scale		0,071*** (<,001) [0,034; 0,108]	0,072*** (<,001) [0,034; 0,110]	-0,044 (0,591) [-0,205; 0,117]
EXT_Scale		-0,065*** (0,008) [-0,11; -0,018]	-0,065*** (0,008) [-0,11; -0,017]	-0,129 (0,235) [-0,343; 0,085]
SOZ_Scale		-0,010 (0,401) [-0,033; 0,013]	-0,010 (0,422) [-0,033; 0,014]	0,102* (0,056) [-0,003; 0,207]
MA_Scale		0,011 (0,337) [-0,012; 0,034]	0,011 (0,352) [-0,012; 0,034]	0,044 (0,407) [-0,060; 0,147]
POFit_Scale			-0,003 (0,791) [-0,024; 0,018]	-0,068 (0,595) [-0,320; 0,184]
POFit_INT				0,024 (0,171) [-0,010; 0,058]
POFit_EXT				0,013 (0,563) [-0,032; 0,059]
POFit_SOZ				-0,024** (0,036) [-0,046; -0,01]
POFit_MA				-0,006 (0,548) [-0,028; 0,015]

Anmerkung: N = 207; Modell 1 ($R^2 = 0,050$; korr. $R^2 = -0,018$; $F(13, 180) = 0,731$; $p = 0,731$); Modell 2 ($R^2 = 0,153$; korr. $R^2 = 0,071$; $F(17, 176) = 1,865$; $p = 0,024$); Modell 3 ($R^2 = 0,153$; korr. $R^2 = 0,066$; $F(18, 175) = 1,756$; $p = 0,034$); Modell 4 ($R^2 = 0,191$; korr. $R^2 = 0,086$; $F(22, 171) = 1,830$; $p = 0,017$). Für die Variablen sind pro Modell die Beta-Koeffizienten, p -Werte in runden Klammern und das 95%-Konfidenzintervall in eckigen Klammern angegeben.

Referenzkategorie: a Weiblich, b IT & Telekommunikation | * für $p < ,10$; ** für $p < ,05$; *** für $p < ,01$

Tabelle 7: Regressionsanalyse objektive Work-Life Balance.
Quelle: Eigene Darstellung

Abhängige Variable: Arbeitszufriedenheit								
Koeffizienten	M1		M2		M3		M4	
(Konstante)	3,971		1,998		1,178		5,792	
	(<,001)	[2,500; 5,442]	(0,107)	[-0,436; 4,432]	(0,293)	[-1,027; 3,384]	(0,117)	[-1,470; 13,05]
Alter	0,025**		0,026**		0,014		0,015	
	(0,024)	[0,003; 0,046]	(0,019)	[0,004; 0,047]	(0,178)	[-0,006; 0,033]	(0,144)	[-0,005; 0,035]
Einkommen_kodiert	-0,002		0,017		0,048		0,059	
	(0,982)	[-0,190; 0,186]	(0,856)	[-0,172; 0,207]	(0,578)	[-0,123; 0,219]	(0,502)	[-0,113; 0,231]
Position_kodiert	0,190*		0,178*		0,183**		0,164*	
	(0,052)	[-0,001; 0,381]	(0,069)	[-0,014; 0,370]	(0,038)	[0,010; 0,356]	(0,066)	[-0,011; 0,339]
Geschlecht ^a	-0,016		-0,010		0,072		0,059	
	(0,918)	[-0,316; 0,285]	(0,949)	[-0,311; 0,292]	(0,603)	[-0,201; 0,345]	(0,673)	[-0,217; 0,336]
Bildungsniveau_kodiert	-0,049		-0,051		-0,013		-0,009	
	(0,600)	[-0,231; 0,134]	(0,584)	[-0,236; 0,134]	(0,874)	[-0,180; 0,153]	(0,918)	[-0,177; 0,160]
Angestelltenverhältnis	-0,083		-0,073		-0,132		-0,138	
	(0,655)	[-0,447; 0,282]	(0,693)	[-0,439; 0,292]	(0,430)	[-0,462; 0,198]	(0,412)	[-0,469; 0,193]
Dummy_Marketing_etc ^b	0,291		0,263		0,168		0,190	
	(0,224)	[-0,179; 0,761]	(0,273)	[-0,209; 0,735]	(0,436)	[-0,257; 0,594]	(0,386)	[-0,241; 0,621]
Dummy_GesundheitundMedizin ^b	-0,056		-0,128		-0,099		-0,138	
	(0,839)	[-0,595; 0,483]	(0,648)	[-0,681; 0,424]	(0,695)	[-0,597; 0,399]	(0,587)	[-0,640; 0,363]
Dummy_SozundPäd ^b	0,135		0,125		-0,089		-0,086	
	(0,635)	[-0,424; 0,693]	(0,661)	[-0,436; 0,685]	(0,730)	[-0,597; 0,420]	(0,743)	[-0,602; 0,430]
Dummy_ArchundBau ^b	0,533		0,595*		0,509*		0,541*	
	(0,111)	[-0,124; 1,189]	(0,079)	[-0,069; 1,260]	(0,095)	[-0,090; 1,108]	(0,077)	[-0,060; 1,143]
Dummy_Vertrieb_etc ^b	0,065		0,034		0,050		0,044	
	(0,839)	[-0,565; 0,696]	(0,917)	[-0,599; 0,666]	(0,863)	[-0,520; 0,619]	(0,883)	[-0,538; 0,626]
Dummy_OeffDienstundVerbaende ^b	0,553		0,589		0,638*		0,589*	
	(0,135)	[-0,173; 1,278]	(0,114)	[-0,143; 1,321]	(0,058)	[-0,021; 1,297]	(0,084)	[-0,081; 1,260]
Dummy_Branche_Sonst ^b	0,045		0,056		0,147		0,131	
	(0,839)	[-0,392; 0,482]	(0,802)	[-0,385; 0,497]	(0,468)	[-0,251; 0,544]	(0,521)	[-0,271; 0,532]
INT_Scale			0,080		-0,069		-0,237	
			(0,524)	[-0,168; 0,328]	(0,553)	[-0,296; 0,159]	(0,637)	[-1,225; 0,751]
EXT_Scale			0,198		0,186		-0,058	
			(0,226)	[-0,124; 0,520]	(0,207)	[-0,104; 0,476]	(0,931)	[-1,371; 1,256]
SOZ_Scale			0,039		-0,011		-0,345	
			(0,624)	[-0,119; 0,197]	(0,878)	[-0,154; 0,132]	(0,292)	[-0,990; 0,299]
MA_Scale			0,007		0,047		-0,032	
			(0,929)	[-0,146; 0,160]	(0,503)	[-0,091; 0,185]	(0,921)	[-0,667; 0,603]
POFit_Scale					0,414***		-0,636	
					(<,001)	[0,288; 0,540]	(0,417)	[-2,180; 0,907]
POFit_INT							0,045	
							(0,674)	[-0,166; 0,256]
POFit_EXT							0,051	
							(0,719)	[-0,228; 0,330]
POFit_SOZ							0,076	
							(0,276)	[-0,061; 0,213]
POFit_MA							0,015	
							(0,824)	[-0,115; 0,144]

Anmerkung: N = 207; Modell 1 ($R^2 = 0,126$; korr. $R^2 = 0,062$; $F(13, 180) = 1,989$; $p = 0,024$); Modell 2 ($R^2 = 0,146$; korr. $R^2 = 0,063$; $F(17, 176) = 1,764$; $p = 0,036$); Modell 3 ($R^2 = 0,312$; korr. $R^2 = 0,241$; $F(18, 175) = 4,399$; $p = <,001$); Modell 4 ($R^2 = 0,325$; korr. $R^2 = 0,238$; $F(22, 171) = 3,739$; $p = <,001$). Für die Variablen sind pro Modell die Beta-Koeffizienten, p -Werte in runden Klammern und das 95%-Konfidenzintervall in eckigen Klammern angegeben.

Referenzkategorie: a Weiblich, b IT & Telekommunikation | * für $p <,10$; ** für $p <,05$; *** für $p <,01$

Tabelle 8: Regressionsanalyse Arbeitszufriedenheit.
Quelle: Eigene Darstellung

Abhängige Variable: Arbeitsengagement								
Koeffizienten	M1		M2		M3		M4	
(Konstante)	4,686		1,948		1,237		4,783	
	($<,001$)	[2,892; 6,479]	(0,161)	[-0,780; 4,677]	(0,347)	[-1,352; 3,826]	(0,266)	[-3,685; 13,25]
Alter	0,011		0,011		0,000		0,000	
	(0,427)	[-0,016; 0,037]	(0,363)	[-0,013; 0,035]	(0,969)	[-0,023; 0,024]	(0,981)	[-0,024; 0,023]
Einkommen_kodiert	0,052		0,054		0,080		0,092	
	(0,656)	[-0,177; 0,281]	(0,619)	[-0,159; 0,266]	(0,431)	[-0,120; 0,281]	(0,365)	[-0,108; 0,293]
Position_kodiert	0,204*		0,193*		0,198*		0,190*	
	(0,086)	[-0,029; 0,436]	(0,078)	[-0,022; 0,409]	(0,056)	[-0,005; 0,401]	(0,068)	[-0,014; 0,394]
Geschlecht ^a	-0,017		-0,013		0,057		0,036	
	(0,928)	[-0,383; 0,349]	(0,937)	[-0,352; 0,325]	(0,724)	[-0,263; 0,378]	(0,827)	[-0,287; 0,358]
Bildungsniveau_kodiert	-0,272**		-0,211**		-0,178*		-0,153	
	(0,017)	[-0,494; -0,05]	(0,047)	[-0,42; -0,003]	(0,075)	[-0,374; 0,018]	(0,125)	[-0,349; 0,043]
Angestelltenverhältnis	-0,024		-0,083		-0,134		-0,143	
	(0,914)	[-0,469; 0,420]	(0,691)	[-0,493; 0,327]	(0,496)	[-0,521; 0,253]	(0,465)	[-0,529; 0,243]
Dummy_Marketing_etc ^b	0,107		0,042		-0,040		-0,017	
	(0,713)	[-0,466; 0,680]	(0,875)	[-0,487; 0,571]	(0,874)	[-0,540; 0,460]	(0,947)	[-0,520; 0,485]
Dummy_GesundheitundMedizin ^b	0,368		0,193		0,218		0,177	
	(0,271)	[-0,290; 1,025]	(0,540)	[-0,427; 0,812]	(0,462)	[-0,366; 0,802]	(0,551)	[-0,407; 0,761]
Dummy_SozundPäd ^b	0,529		0,510		0,324		0,422	
	(0,127)	[-0,152; 1,210]	(0,111)	[-0,118; 1,138]	(0,285)	[-0,273; 0,921]	(0,168)	[-0,179; 1,024]
Dummy_ArchundBau ^b	0,313		0,440		0,365		0,384	
	(0,442)	[-0,487; 1,113]	(0,245)	[-0,305; 1,185]	(0,307)	[-0,338; 1,068]	(0,282)	[-0,317; 1,085]
Dummy_Vertrieb_etc ^b	0,080		0,104		0,118		0,229	
	(0,837)	[-0,689; 0,849]	(0,772)	[-0,605; 0,814]	(0,727)	[-0,550; 0,787]	(0,507)	[-0,450; 0,907]
Dummy_OeffDienstundVerbaende ^b	-0,161		0,124		0,166		0,112	
	(0,720)	[-1,046; 0,723]	(0,767)	[-0,697; 0,944]	(0,673)	[-0,608; 0,940]	(0,778)	[-0,670; 0,893]
Dummy_Branche_Sonst ^b	-0,220		-0,243		-0,165		-0,145	
	(0,416)	[-0,753; 0,313]	(0,333)	[-0,737; 0,251]	(0,488)	[-0,632; 0,302]	(0,542)	[-0,613; 0,323]
INT_Scale			0,768***		0,639***		-0,457	
			($<,001$)	[0,490; 1,046]	($<,001$)	[0,372; 0,907]	(0,435)	[-1,608; 0,695]
EXT_Scale			-0,420**		-0,431**		-0,401	
			(0,023)	[-0,782; -0,06]	(0,013)	[-0,771; -0,090]	(0,606)	[-1,933; 1,130]
SOZ_Scale			0,131		0,088		0,049	
			(0,144)	[-0,045; 0,308]	(0,304)	[-0,080; 0,255]	(0,898)	[-0,702; 0,801]
MA_Scale			-0,016		0,019		0,670*	
			(0,852)	[-0,188; 0,155]	(0,821)	[-0,144; 0,181]	(0,076)	[-0,070; 1,410]
POFit_Scale					0,359***		-0,498	
					($<,001$)	[0,211; 0,507]	(0,586)	[-2,298; 1,302]
POFit_INT							0,237*	
							(0,060)	[-0,010; 0,483]
POFit_EXT							-0,005	
							(0,976)	[-0,330; 0,320]
POFit_SOZ							0,014	
							(0,864)	[-0,146; 0,174]
POFit_MA							-0,135*	
							(0,079)	[-0,286; 0,016]

Anmerkung: N = 207; Modell 1 ($R^2 = 0,122$; korr. $R^2 = 0,058$; $F(13, 180) = 1,920$; $p = 0,030$); Modell 2 ($R^2 = 0,275$; korr. $R^2 = 0,205$; $F(17, 176) = 3,920$; $p = <,001$); Modell 3 ($R^2 = 0,359$; korr. $R^2 = 0,293$; $F(18, 175) = 5,446$; $p = <,001$); Modell 4 ($R^2 = 0,380$; korr. $R^2 = 0,300$; $F(22, 171) = 4,762$; $p = <,001$). Für die Variablen sind pro Modell die Beta-Koeffizienten, p -Werte in runden Klammern und das 95%-Konfidenzintervall in eckigen Klammern angegeben.

Referenzkategorie: a Weiblich, b IT & Telekommunikation | * für $p < ,10$; ** für $p < ,05$; *** für $p < ,01$

Tabelle 9: Regressionsanalyse Arbeitsengagement.
Quelle: Eigene Darstellung

3.2.5.3. Zusammenfassung der Hypothesenprüfung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Korrelations- und Regressionsanalysen zusammengetragen, um die aufgestellten Hypothesen zu beurteilen. Bei der Hypothesenprüfung sollte betont werden, dass die Ergebnisse der Regressionsmodelle bevorzugt werden. Dies liegt daran, dass Regressionsanalysen, wie bereits erwähnt, die Effekte der Kontrollvariablen sowie die Beziehungen zwischen den Variablen umfassender berücksichtigen.

Zur Beurteilung der Effektstärke der unabhängigen Variablen auf die abhängigen Variablen wurden für die Korrelationsanalyse gängige Maße nach Backhaus et al. (2023) herangezogen: Ein Korrelationskoeffizient von $r < 0,1$ wurde als „schwach“ klassifiziert, $0,1 \leq r < 0,3$ als „mittel“, $0,3 \leq r < 0,5$ als „moderat“ und $r \geq 0,5$ als „stark“. Für die Regressionsanalyse liegt zwar der standardisierte Beta-Koeffizient vor, doch da die Skalierung der abhängigen und unabhängigen Variablen identisch ist – die Daten wurden über eine 7-Punkte-Likert-Skala erfasst und anschließend ein Mittelwert gebildet – kann die Effektstärke auch anhand der Beta-Koeffizienten interpretiert werden. Analog zur Korrelationsanalyse können die Beta-Koeffizienten wie folgt eingeordnet werden: $\beta < 0,1$ als „schwach“, $0,1 \leq \beta < 0,3$ als „mittel“, $0,3 \leq \beta < 0,5$ als „moderat“ und $\beta \geq 0,5$ als „stark“. Bei Betrachtung der Korrelationsanalyse gehen für die Hypothesenblöcke 1 bis 4 die folgenden Ergebnisse einher:

Hypothese	Korrelationskoeff.	Status
H1: Es gibt einen signifikanten Zusammenhang zwischen arbeitsbezogenen Werten und der subjektiv wahrgenommenen Work-Life Balance. H1a: Zusammenhang zwischen intrinsischen Werten und der subjektiv wahrgenommenen Work-Life Balance H1b: Zusammenhang zwischen extrinsischen Werten und der subjektiv wahrgenommenen Work-Life Balance H1c: Zusammenhang zwischen sozial-altruistischen Werten und der subjektiv wahrgenommenen Work-Life Balance H1d: Zusammenhang zwischen macht-/prestigeorientierten Werten und der subjektiv wahrgenommenen Work-Life Balance	+ (schwach) + (schwach) - (schwach) + (schwach)	verworfen verworfen verworfen verworfen
H2: Es gibt einen signifikanten Zusammenhang zwischen arbeitsbezogenen Werten und der objektiven Work-Life Balance. H2a: Zusammenhang zwischen intrinsischen Werten und der objektiven Work-Life Balance H2b: Zusammenhang zwischen extrinsischen Werten und der objektiven Work-Life Balance H2c: Zusammenhang zwischen sozial-altruistischen Werten und der objektiven Work-Life Balance H2d: Zusammenhang zwischen macht-/prestigeorientierten Werten und der objektiven Work-Life Balance	+ (mittel) - (schwach) - (schwach) + (mittel)	gestützt*** verworfen verworfen gestützt**
H3: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen arbeitsbezogenen Werten und der Arbeitszufriedenheit. H3a: Zusammenhang zwischen intrinsischen Werten und der Arbeitszufriedenheit H3b: Zusammenhang zwischen extrinsischen Werten und der Arbeitszufriedenheit H3c: Zusammenhang zwischen sozial-altruistischen Werten und der Arbeitszufriedenheit H3d: Zusammenhang zwischen macht-/prestigeorientierten Werten und der Arbeitszufriedenheit	+ (mittel) + (schwach) + (schwach) + (schwach)	gestützt* verworfen verworfen gestützt*

H4: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen arbeitsbezogenen Werten und dem Arbeitsengagement.		
H4a: Zusammenhang zwischen intrinsischen Werten und dem Arbeitsengagement	+ (moderat)	gestützt***
H4b: Zusammenhang zwischen extrinsischen Werten und dem Arbeitsengagement	- (schwach)	verworfen
H4c: Zusammenhang zwischen sozial-altruistischen Werten und dem Arbeitsengagement	+ (mittel)	gestützt*
H4d: Zusammenhang zwischen macht-/prestigeorientierten Werten und dem Arbeitsengagement	+ (mittel)	gestützt***
Anmerkung: * für $p < ,10$; ** für $p < ,05$; *** für $p < ,01$		

Tabelle 10: Hypothesenprüfung nach Korrelation.
Quelle: Eigene Darstellung

Während die Korrelationsanalyse bivariate Beziehungen aufzeigt, lässt jedoch komplexe Zusammenhänge und Interaktionseffekte außer Acht. Daher wurden zusätzliche Regressionsmodelle gewählt, um diese Limitationen zu überwinden und ein umfassenderes Bild zu zeichnen. Die Regressionsanalyse verdeutlicht, dass einige in der Korrelationsanalyse als signifikant erscheinende Variablen in einem robusten Modell keinen signifikanten Einfluss mehr haben. Dies unterstreicht die Notwendigkeit, Kontrollvariablen und Interaktionen zu berücksichtigen, um die zugrunde liegenden Dynamiken vollständig zu verstehen. Durch die Regressionsanalyse konnten nicht nur direkte Effekte der unabhängigen Variablen genauer bestimmt werden, sondern konnte damit auch ein moderierender Effekt identifiziert werden:

Hypothese	Regressionskoeff.	Status
H1: Es gibt einen signifikanten Zusammenhang zwischen arbeitsbezogenen Werten und der subjektiv wahrgenommenen Work-Life Balance.		
H1a: Zusammenhang zwischen intrinsischen Werten und der subjektiv wahrgenommenen Work-Life Balance	+ (schwach)	verworfen
H1b: Zusammenhang zwischen extrinsischen Werten und der subjektiv wahrgenommenen Work-Life Balance	- (schwach)	verworfen
H1c: Zusammenhang zwischen sozial-altruistischen Werten und der subjektiv wahrgenommenen Work-Life Balance	null	verworfen
H1d: Zusammenhang zwischen macht-/prestigeorientierten Werten und der subjektiv wahrgenommenen Work-Life Balance	+ (schwach)	verworfen
H2: Es gibt einen signifikanten Zusammenhang zwischen arbeitsbezogenen Werten und der objektiven Work-Life Balance.		
H2a: Zusammenhang zwischen intrinsischen Werten und der objektiven Work-Life Balance	+ (schwach)	gestützt***
H2b: Zusammenhang zwischen extrinsischen Werten und der objektiven Work-Life Balance	- (schwach)	gestützt***
H2c: Zusammenhang zwischen sozial-altruistischen Werten und der objektiven Work-Life Balance	- (schwach)	verworfen
H2d: Zusammenhang zwischen macht-/prestigeorientierten Werten und der objektiven Work-Life Balance	+ (schwach)	verworfen
H3: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen arbeitsbezogenen Werten und der Arbeitszufriedenheit.		
H3a: Zusammenhang zwischen intrinsischen Werten und der Arbeitszufriedenheit	+ (schwach)	verworfen
H3b: Zusammenhang zwischen extrinsischen Werten und der Arbeitszufriedenheit	+ (mittel)	verworfen
H3c: Zusammenhang zwischen sozial-altruistischen Werten und der Arbeitszufriedenheit	+ (schwach)	verworfen
H3d: Zusammenhang zwischen macht-/prestigeorientierten Werten und der Arbeitszufriedenheit	+ (schwach)	verworfen
H4: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen arbeitsbezogenen Werten und dem Arbeitsengagement.		
H4a: Zusammenhang zwischen intrinsischen Werten und dem Arbeitsengagement	+ (stark)	gestützt***
H4b: Zusammenhang zwischen extrinsischen Werten und dem Arbeitsengagement	- (moderat)	gestützt**
H4c: Zusammenhang zwischen sozial-altruistischen Werten und dem Arbeitsengagement	+ (schwach)	verworfen
H4d: Zusammenhang zwischen macht-/prestigeorientierten Werten und dem Arbeitsengagement	- (schwach)	verworfen

H5: Der Personen-Organisation Fit moderiert den Einfluss zwischen subjektiv wahrgenommener Work-Life Balance & ... H5a: ... intrinsischen Werten H5b: ... extrinsischen Werten H5c: ... sozial-altruistischen Werten H5d: ... macht-/prestigeorientierten Werten	+ (schwach) + (schwach) - (schwach) + (mittel)	verworfen verworfen verworfen verworfen
H6: Der Personen-Organisation Fit moderiert den Einfluss zwischen objektiver Work-Life Balance & ... H6a: ... intrinsischen Werten H6b: ... extrinsischen Werten H6c: ... sozial-altruistischen Werten H6d: ... macht-/prestigeorientierten Werten	+ (schwach) + (schwach) - (schwach) - (schwach)	verworfen verworfen verworfen verworfen
H7: Der Personen-Organisation Fit moderiert den Einfluss zwischen Arbeitszufriedenheit & ... H7a: ... intrinsischen Werten H7b: ... extrinsischen Werten H7c: ... sozial-altruistischen Werten H7d: ... macht-/prestigeorientierten Werten	+ (schwach) + (schwach) + (schwach) + (schwach)	verworfen verworfen verworfen verworfen
H8: Der Personen-Organisation Fit moderiert den Einfluss zwischen Arbeitsengagement & ... H8a: ... intrinsischen Werten H8b: ... extrinsischen Werten H8c: ... sozial-altruistischen Werten H8d: ... macht-/prestigeorientierten Werten	+ (mittel) - (schwach) + (schwach) - (mittel)	gestützt* verworfen verworfen verworfen
Anmerkung: * für $p < ,10$; ** für $p < ,05$; *** für $p < ,01$		

Tabelle 11: Hypothesenprüfung nach Regression.
Quelle: Eigene Darstellung

4. Diskussion

Anhand einer quantitativen Umfrage wurde untersucht, inwieweit sich arbeitsbezogene Werte auf die subjektive und objektive Work-Life Balance, sowie auf Arbeitszufriedenheit und Arbeitsengagement auswirken. Zusätzlich wurde der moderierende Einfluss des Personen-Organisation Fit untersucht. Hierfür haben 261 Probandinnen an einem entsprechenden Fragebogen teilgenommen. Aus der Analyse dieser Datenbasis sollen die Ergebnisse nun für jedes Modell diskutiert und in den kontextuellen Rahmen dieser Arbeit eingeordnet werden.

Weder die Korrelations- noch Regressionsanalyse führten zu keinen besonderen Ergebnissen im Hinblick auf die subjektiv wahrgenommene Work-Life Balance. Die Regressionen waren zwar signifikant bis zu einem Niveau von 0,1, jedoch war das korrigierte R-Quadrat mit einem Maximum von 0,111 nicht sonderlich gut. Anders als bei der Untersuchung von Sagiv et al. (2010) sowie Sagiv & Schwartz (2000), wurde in dieser Studie kein signifikanter Einfluss von arbeitsbezogenen Werten auf die subjektiv empfundene Work-Life Balance festgestellt. Jedoch konnte ein mittlerer Einfluss des Personen-Organisation Fit unabhängig von den arbeitsbezogenen Werten signifikant bewiesen werden. Dementsprechend bedingt ein höherer Personen-Organisation Fit eine höhere subjektive Work-Life Balance, wie es in etlichen Studien der maßgeblichen Forscherin auf diesem Gebiet, Kristof-Brown (2023) bereits

erforscht wurde. Im Hinblick auf die Kontrollvariablen lässt sich vermuten, dass ein höheres Alter mit einer besseren subjektiven Work-Life Balance einhergeht. Dies könnte daran liegen, dass mit steigendem Alter die individuellen Bedürfnisse bewusster werden. Außerdem berichten Probandinnen der Branche „Architektur & Bau“ eine wesentlich bessere subjektive Work-Life Balance wahrzunehmen als die Referenzgruppe „IT & Telekommunikation“.

Beide Analysearten zeigten die gleiche Effektrichtung von arbeitsbezogenen Werten auf die objektive Work-Life Balance. In der Korrelationsanalyse wurde ein positiver, mittlerer Effekt für intrinsische Werte und machtorientierte Werte festgestellt. Die Regressionsanalyse ergab dabei einen schwachen positiven Effekt für intrinsische Wert und ein schwacher negativer Effekt für extrinsische Werte. Keine Kontrollvariablen fielen besonders auf, jedoch hatten sie Einfluss, da die Effekte der beiden arbeitsbezogenen Werte gleichwohl hoch signifikant sind. Hinsichtlich der Modellgüte war das Modell 1 der Regression leider nicht signifikant. Ab Modell 2 waren die Modelle bis zu einem Signifikanzniveau von 0,1 und 0,05 signifikant, aber das korrigierte R-Quadrat ist mit einem Maximum von 0,086 nicht sonderlich gut. Die Modelle spiegeln besonders die Ergebnisse der Literatur von Schwartz (2004) wider, worin intrinsische und extrinsische Werte gegensätzlich agieren. In der Hypothesenentwicklung wurde insofern keine Richtung vorgegeben. In Anbetracht der Ergebnisse belegt die intrinsische Motivation zumindest die Studie von Verquer et al. (2003). Zwar ist der Einfluss schwach, aber dennoch signifikant, weshalb intrinsisch motivierte Personen tatsächlich aus persönlichem Interesse mehr Arbeitsstunden leisten. Der negative Einfluss von extrinsischen Werten könnte bedeuten, dass Individuen mit einer starken Ausprägung in dieser Wertedimension allein durch externe Belohnungen angetrieben werden, um die Mindestanforderungen an ihren Beruf zu erfüllen (Schwartz 1994).

Wie bei der subjektiv wahrgenommenen Work-Life Balance zeigen beide Analysearten dieselben Effektrichtungen. Die in der Korrelationsanalyse nachgewiesenen schwach signifikanten Ergebnisse (Signifikanzniveau 0,1) konnten jedoch in der Regressionsanalyse nicht bestehen bleiben. Alle Regressionsmodelle sind durchweg signifikant, anfangs noch mit einem geringen korrelierten R-Quadrat, später jedoch mit guten Werten bis 0,241 bei einem Signifikanzniveau von $< 0,001$. Für die Arbeitszufriedenheit konnte leider kein signifikanter Einfluss von arbeitsbezogenen Werten nachgewiesen werden, wie nach Tremblay et al. (2009) oder Gerhart & Fang (2015) zu erwarten war. Dennoch konnte ein moderater Einfluss des Personen-Organisation Fit festgestellt werden – ähnlich wie im Modell der subjektiven Work-Life Balance und auch in den Werken von Edwards & Cable (2009) beschrieben wird. Entsprechend wird eine höhere Arbeitszufriedenheit durch einen größeren Personen-

Organisation Fit bedingt. Auffällig waren zudem die Kontrollvariablen Alter und Positionslevel. Ein fortgeschrittenes Alter könnte durch mehr Erfahrung und eine persönlich passende Jobauswahl zu höherer Zufriedenheit führen. Zudem steigt die Arbeitszufriedenheit mit einer höheren Position.

Die Ergebnisse zu Arbeitsengagements liefern wohl die interessantesten Ergebnisse – insbesondere hinsichtlich der signifikanten Einflüsse der arbeitsbezogenen Werte und des Personen-Organisation Fit. Unumstritten zeigen intrinsische Werte in beiden Analysearten einen moderaten bis starken positiven Effekt, der hoch signifikant ist. Im Hinblick auf extrinsische Werte stimmen die Effektrichtungen der beiden Analysen überein, wobei die Regression einen signifikanten moderaten negativen Effekt aufzeigt. Die in der Korrelationsanalyse beobachteten mittleren Einflüsse der sozial-altruistischen und macht-/prestigeorientierten Werte werden aber in der Regression nicht unterstützt. Besonders hervorzuheben ist die außergewöhnlich hohe Modellgüte der Regressionsanalyse zum Arbeitsengagement – bereits das zweite Modell ist bei einem Niveau von $< 0,001$ hoch signifikant und es wird ein korrigiertes R-Quadrat von 0,300 erreicht. Die beobachteten Ergebnisse zeigen eine teilweise widersprüchliche Beziehung zu den Erkenntnissen von Gerhart & Fang (2015) als auch Tremblay et al. (2009), da intrinsische Werte positiv und extrinsische Werte negativ mit dem Arbeitsengagement korrelieren. Dieses gegensätzliche Verhalten entspricht jedoch den ursprünglichen Erkenntnissen von Schwartz (1994), die eine differenzierte Wirkung der Wertedimensionen belegen. Ein positiver Einfluss der intrinsischen Werte zeigt, dass Personen, die aus innerer Motivation handeln, stärker in ihre Arbeit involviert sind. Der negative Einfluss von extrinsischen Werten könnte auf eine Antriebskraft durch externe Belohnungen zurückzuführen sein. Darüber hinaus bestätigen die Ergebnisse, wie von Kristof-Brown et al. (2023) und Verquer et al. (2003) erwartet, den positiven Einfluss des Personen-Organisation Fit und seinen moderierenden Effekt. Ein hoher PO-Fit führt zu höherem Arbeitsengagement und moderiert die Wirkung der intrinsischen Werte auf das Engagement, was bedeutet, dass eine gute Passung zwischen Mitarbeiter und Organisation das Arbeitsengagement zusätzlich verstärkt.

Nachstehende werden aus den Ergebnissen, Handlungsempfehlungen an die Theorie sowie Praxis abgeleitet.

4.1. Implikationen für die Theorie

Diese Arbeit baut auf den grundlegenden Theorien des menschlichen Werteverständnisses nach den Autoren Schwartz (1994), Deci sowie Ryan (1985) auf und liefert neues Wissen, indem der Ansatz von arbeitsbezogenen Werten nach Lyons (2009) in den Kontext des Employer Branding (Wertekongruenz und Personen-Organisation Fit) gebracht wird und die Einflüsse auf die Work-Life Balance sowie andere Konstrukte der Arbeitszufriedenheit & -engagement untersucht werden. Ein zentraler Aspekt, der durch die Analyse des Forschungsmodells hervorgehoben wird, ist die Bedeutung der intrinsischen und extrinsischen Werte. Vor allem diese Dimensionen der arbeitsbezogenen Werte haben sich als relevant erwiesen und zeigen neben dem Personen-Organisation Fit signifikante Einflüsse. Anders als durch die Werke von Palmer et al. (2010) sowie Li et al. (2022) erwartet, wurden keine signifikanten Effekte von sozialen/altruistischen oder machtorientierten Werten festgestellt. Dies könnte daran liegen, dass diese Dimensionen aus den intrinsischen und extrinsischen Dimensionen abstammen, wodurch keine sinnvolle Exklusion, sondern vielmehr eine Zusammenführung der Dimensionen überdacht werden sollte.

4.2. Implikationen für die Praxis

Auf Basis der Ergebnisse dieser Arbeit lassen sich mehrere Handlungsempfehlungen für die Praxis ableiten, insbesondere im Bereich des Employer Branding und des Personen-Organisation Fit. Arbeitgeberinnen sollten verstärkt auf die Vermittlung und Förderung intrinsischer Werte achten, da diese einen signifikant positiven Einfluss auf die Work-Life Balance und das Arbeitsengagement haben. Dies kann durch eine Arbeitsumgebung erreicht werden, Autonomie von Mitarbeiterinnen fördern, ihre persönliche Entwicklung fördern und sinnvolle Aufgaben betonen. In der Personalbindung und -führung sollten Führungskräfte die individuellen Werte der Mitarbeiterinnen kennen und gezielt auf diese eingehen, um die Identifikation mit der Organisation zu bestärken. Bei Ausschreibungen offener Stellen sollten die intrinsischen Werte des Unternehmens klar kommuniziert werden, um Bewerberinnen anzuziehen, deren persönliche Werte mit denen der Organisation übereinstimmen. Der Rekrutierungsprozess sollte außerdem von Beginn an auf den Personen-Organisation Fit fokussiert sein, indem die Wertekongruenz zwischen Bewerberinnen und der Organisation sorgfältig geprüft wird. So kann eine nachhaltige Mitarbeiterinnenbindung gefördert werden.

5. Limitationen und weitere Forschung

Trotz der Beiträge dieser Arbeit unterliegt sie einigen Einschränkungen, welche behandelt werden müssen und dadurch Möglichkeiten für zukünftige Werke bietet. Nachfolgend werden daher die Limitationen dieser Studie sowie Empfehlungen für weitere Forschung beschrieben.

Die Operationalisierung der arbeitsbezogenen Werte basiert auf der etablierten Theorie und der Methode von Lyons (2009). Trotz ihrer Plausibilität zeigt sie Schwächen. In den Ergebnissen zeigten sich zwei Dimensionen arbeitsbezogener Werte ohne signifikante Effekte. Zudem wiesen die Reliabilitätsprüfungen in dieser Studie nicht die hohen Werte auf, die in den Studien von Lyons (2003, 2009), Kuron et al. (2015) und Jin & Rounds (2012) erreicht wurden. Eine Dimension wurde nur knapp unter der Schwelle von Cronbachs Alpha 0,7 in die Modelle aufgenommen. Dies könnte an der Datenerhebungsmethode liegen, wie von Lyons (2003) vorgegeben wird, bei der 25 Items ohne klare Abgrenzung zwischen den Dimensionen abgefragt werden. Diese Methode zwar wahrheitsgetreue Ergebnisse, vermeidet Bias und dieses Konzept ist fundiert nachgewiesen. Jedoch sollten die Dimensionen in zukünftigen Studien nochmals kontrolliert werden.

Neben den arbeitsbezogenen Werten wurde das Konzept der objektiven Work-Life Balance untersucht. Durch die Messung der Arbeitsstunden pro Woche im Vergleich zu den vertraglich festgelegten Arbeitsstunden, sollten objektiv Über- oder Unterstunden erfasst werden und im Kontext der Motivation der Arbeitnehmerinnen bewertet werden. Obwohl dieses Konstrukt quantitativ nachvollziehbar ist und signifikante Effekte identifiziert wurden, handelt es sich um ein für diese Studie eigens entwickeltes Konstrukt. Zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Arbeit waren keine anderen Methoden zur Messung der objektiven Work-Life Balance bekannt. Weitere Forschung könnte ähnliche Methoden entwickeln oder verfeinern und damit zur Validität dieses Konstrukts beitragen.

Die Stichprobe dieser Arbeit weist deutliche Einschränkungen auf, insbesondere Verzerrungen in den Kontrollvariablen Branche, Nettoeinkommen pro Monat, Positionslevel und Bildungsniveau. Eine neutrale und durchmischte Stichprobe zu erhalten, war aufgrund des Rahmens einer Abschlussarbeit und des begrenzten Zeitraums schwierig. Trotz der statistischen Einschränkungen boten die erhobenen Kontrollvariablen jedoch wertvolle Erkenntnisse und Trends. Zukünftige Forschung könnte sich auf eine fokussierte Stichprobe in spezifischen Branchen konzentrieren. Beispielsweise könnten sozialbezogene/altruistische Werte in sozialen, pädagogischen oder medizinischen Branchen signifikante Ergebnisse liefern, die in dieser Studie aufgrund der geringen Stichprobengröße nicht erfasst werden konnten.

Schließlich ist es für Unternehmen nicht nur interessant, die Auswirkungen von arbeitsbezogenen Werten und dem Personen-Organisation Fit auf das Arbeitsengagement zu untersuchen, sondern auch deren Einfluss auf die Performance ihrer Mitarbeiterinnen. Weitere Studien können zeigen, dass die Erfüllung arbeitsbezogener Werte und ein hoher Personen-Organisation Fit zu einem besseren objektiven Output (Zielerreichung, Kundenzufriedenheit, Verkaufszahlen, etc.) führen. Dies könnte den wirtschaftlichen Nutzen von Employer Branding und der Förderung von Wertkongruenz in Unternehmen unterstreichen und als Grundlage für wirksame Entscheidungen dienen.

6. Fazit

Ziel dieser Thesis war es die Bedeutung arbeitsbezogener Werte und ihre Auswirkungen auf die subjektive und objektive Work-Life-Balance, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsengagement zu untersuchen. Dabei stand insbesondere die Frage im Vordergrund, wie die Dimensionen arbeitsbezogener Werte sowie die Wertkongruenz (Personen-Organisation Fit) zwischen Arbeitnehmerinnen und Organisationen diese Aspekte beeinflussen.

Somit wurde in der vorliegenden Arbeit zahlreiche Hypothesen (siehe Kapitel 3.2.5.3) mittels einer Regressionsanalyse untersucht und es konnten einige der untersuchten Zusammenhänge empirisch gestützt werden. Dadurch lassen sich resultierend die initialen Forschungsfragen wie folgt zusammenfassen: Es zeigt sich ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen intrinsischen Werten und der objektiven Work-Life Balance (H2a) sowie zwischen extrinsischen Werten und der objektiven Work-Life Balance (H2b). Darüber hinaus wurde ein starker positiver Zusammenhang zwischen intrinsischen Werten und dem Arbeitsengagement (H4a) festgestellt, ebenso wie ein moderater negativer Zusammenhang zwischen extrinsischen Werten und dem Arbeitsengagement (H4b). Schließlich moderiert der Personen-Organisation Fit signifikant den positiven Einfluss der intrinsischen Werte auf das Arbeitsengagement (H8a) sowie hat er insgesamt einen relevanten positiven Einfluss auf die subjektive Work-Life Balance und Arbeitszufriedenheit. Im Hinblick darauf, welche arbeitsbezogenen Werte den stärksten Einfluss haben, erweisen sich intrinsische Werte dabei als die stärksten Einflussfaktoren auf die abhängigen Konstrukte.

Nach entsprechender Ergebnisdiskussion wurden anschließend Handlungsempfehlungen an Theorie und Praxis abgeleitet. Theoretisch erweitert sie das Verständnis der Bedeutung intrinsischer und extrinsischer arbeitsbezogener Werte im Kontext des Employer Branding insbesondere des Personen-Organisation Fit. Praktisch sollten Unternehmen gezielt auf die Vermittlung und Förderung dieser Werte setzen, um die Work-Life Balance und das

Arbeitsengagement ihrer Mitarbeiterinnen zu stärken. Dies kann durch die Schaffung einer unterstützenden Arbeitsumgebung und einen auf Wertekongruenz fokussierten Rekrutierungsprozess erreicht werden, um langfristig eine starke Mitarbeiterinnenbindung zu fördern.

Durch diese Arbeit wurde gezeigt, dass intrinsische und extrinsische arbeitsbezogene Werte sowie der Personen-Organisation Fit signifikante Einflüsse auf die objektive Work-Life Balance und das Arbeitsengagement haben. Diese umfassende Darlegung von Theorie sowie den empirischen Ergebnissen tragen damit zu einem tieferen Verständnis der Bedeutung von Werten im Arbeitskontext bei und bieten aufschlussreiche Ansichten für Unternehmen, um ihre Identität, Grundwerte und schließlich ihre Selbstpräsentation zu optimieren.

Literaturverzeichnis

- Ababneh, O. M. A. (2021). How do green HRM practices affect employees' green behaviors? The role of employee engagement and personality attributes. *Journal Of Environmental Planning And Management*, 64(7), 1204–1226. <https://doi.org/10.1080/09640568.2020.1814708>
- Aguinis, H. & Glavas, A. (2017). On Corporate Social Responsibility, Sensemaking, and the Search for Meaningfulness Through Work. *Journal Of Management*, 45(3), 1057–1086. <https://doi.org/10.1177/0149206317691575>
- Ahmad, A., Khan, M. N. & Haque, A. (2019). Employer Branding Aids in Enhancing Employee Attraction and Retention. *Journal Of Asia-Pacific Business*, 21(1), 27–38. <https://doi.org/10.1080/10599231.2020.1708231>
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal Of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Amos, E. A. & Weathington, B. L. (2008). An Analysis of the Relation Between Employee—Organization Value Congruence and Employee Attitudes. *The Journal Of Psychology*, 142(6), 615–632. <https://doi.org/10.3200/jrlp.142.6.615-632>
- Arieli, S., Sagiv, L. & Roccas, S. (2019). Values at Work: The Impact of Personal Values in Organisations. *Applied Psychology*, 69(2), 230–275. <https://doi.org/10.1111/apps.12181>
- Ayalew, E., Workineh, Y., Abate, A., Zeleke, B., Semachew, A. & Woldegiorgies, T. (2021). Intrinsic motivation factors associated with job satisfaction of nurses in three selected public hospitals in Amhara regional state, 2018. *International Journal Of Africa Nursing Sciences*, 15, 100340. <https://doi.org/10.1016/j.ijans.2021.100340>
- Aziri, B. (2011). JOB SATISFACTION, A LITERATURE REVIEW. *MANAGEMENT RESEARCH AND PRACTICE VOL. 3 ISSUE 4*, 3(4), 77–86. <http://mrp.ase.ro/no34/f7.pdf>
- Backhaus, K. (2004). An Exploration of Corporate Recruitment Descriptions on Monster.com. *Journal Of Business Communication*, 41(2), 115–136. <https://doi.org/10.1177/0021943603259585>
- Backhaus, K., Erichson, B., Gensler, S., Weiber, R. & Weiber, T. (2023). *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bakker, A. B. (2022). The social psychology of work engagement: state of the field. *Career Development International*, 27(1), 36–53. <https://doi.org/10.1108/cdi-08-2021-0213>
- Barrow, S. & Moseley, R. (2005). The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. https://openlibrary.org/books/OL24304709M/The_Employer_Brand

- Bereznowski, P., Atroszko, P. A. & Konarski, R. (2023). Work addiction, work engagement, job burnout, and perceived stress: A network analysis. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1130069>
- Berry, J. W. (1997). Immigration, Acculturation, and Adaptation. *Applied Psychology*, 46(1), 5–34. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1997.tb01087.x>
- Bourne, H. & Jenkins, M. (2013). Organizational Values: a dynamic perspective. *Organization Studies*, 34(4), 495–514. <https://doi.org/10.1177/0170840612467155>
- Brauner, C., Wöhrmann, A. M. & Michel, A. (2020). Congruence is not everything: a response surface analysis on the role of fit between actual and preferred working time arrangements for work-life balance. *Chronobiology International*, 37(9–10), 1287–1298. <https://doi.org/10.1080/07420528.2020.1803897>
- Broome, J. (1991). “Utility”. *Economics And Philosophy*, 7(1), 1–12. <https://doi.org/10.1017/s0266267100000882>
- Brough, P., Timms, C., Chan, X. W., Hawkes, A. & Rasmussen, L. V. (2020). Work–Life Balance: Definitions, Causes, and Consequences. In *Handbook series in occupational health sciences* (S. 473–487). https://doi.org/10.1007/978-3-030-31438-5_20
- Brough, P., Timms, C., O’Driscoll, M. P., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C. H. & Lo, D. (2014). Work–life balance: a longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers. *International Journal Of Human Resource Management*, 25(19), 2724–2744. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.899262>
- Cable, D. M. & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal Of Applied Psychology*, 87(5), 875–884. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>
- Cable, D. M. & Judge, T. A. (1996). Person–Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 67(3), 294–311. <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0081>
- Casper, W. J., Vaziri, H., Wayne, J. H., DeHauw, S. & Greenhaus, J. (2018). The jingle-jangle of work–nonwork balance: A comprehensive and meta-analytic review of its meaning and measurement. *Journal Of Applied Psychology*, 103(2), 182–214. <https://doi.org/10.1037/apl0000259>
- Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person–Organization Fit. *The Academy Of Management Review*, 14(3), 333–349. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279063>
- Chatman, J. A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459. <https://doi.org/10.2307/2393204>
- Dawis, R. V. (1991). Vocational interests, values, and preferences. *Handbook Of Industrial And Organizational Psychology*. <https://psycnet.apa.org/record/1993-97200-012>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review Of Organizational Psychology*

- And Organizational Behavior, 4(1), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. In Springer eBooks. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Dose, J. J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 70(3), 219–240. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00645.x>
- Duxbury, L. & Higgins, C. (2001). Work-Life Balance in the New Millennium: Where Are We? Where Do We Need To Go? CPRN Discussion Paper. CPRN Discussion Paper. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED465060.pdf>
- Edwards, J. R. (1996). An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress. Carolina Digital Repository (University Of North Carolina At Chapel Hill). <https://doi.org/10.17615/9cer-2g56>
- Edwards, J. R. & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal Of Applied Psychology*, 94(3), 654–677. <https://doi.org/10.1037/a0014891>
- Edwards, M. J. A. (2005). Employer and Employee branding: HR or PR? *Human Resource Management: Personnel Management in Transition*, 266–286.
- Edwards, M. J. A. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Ester, P., Braun, M. & Mohler, P. P. (2006). Globalization, value change, and generations : a cross-national and intergenerational perspective. <https://ci.nii.ac.jp/ncid/BA78333832>
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A. & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175–191. <https://doi.org/10.3758/bf03193146>
- Field, A. (2017). Discovering statistics using IBM SPSS statistics. <https://dl.acm.org/citation.cfm?id=2502692>
- Gerhart, B. & Fang, M. (2015). Pay, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Performance, and Creativity in the Workplace: Revisiting Long-Held Beliefs. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 2(1), 489–521. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111418>
- Gibbs, M., Mengel, F. & Siemroth, C. (2021). Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on it Professionals. Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3846680>
- Gilani, H. & Cunnigham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The Marketing Review*, 17(2), 239–256. <https://doi.org/10.1362/146934717x14909733966209>
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal Of Vocational Behavior (Print)*, 63(3), 510–531. [https://doi.org/10.1016/s0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/s0001-8791(02)00042-8)

- Guillen, M. (2020). Motivation in organisations. <https://doi.org/10.4324/9780429317293>
- Hoffman, B. J. & Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person–organization fit and behavioral outcomes. *Journal Of Vocational Behavior* (Print), 68(3), 389–399. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.08.003>
- Holland, J. L. (1973). Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA47393964>
- Jin, J. & Rounds, J. (2012). Stability and change in work values: A meta-analysis of longitudinal studies. *Journal Of Vocational Behavior* (Print), 80(2), 326–339. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.10.007>
- Judge, T. A. & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review Of Psychology*, 63(1), 341–367. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100511>
- Judge, T., Zhang, S. & Glerum, D. (2020). Job Satisfaction. In *Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs* (Bd. 1, S. 207). Routledge.
- Kahn, W. A. (1990). PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK. *Academy Of Management Journal/ The Academy Of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kalleberg, A. L. (2013). Good jobs, bad jobs : the rise of polarized and precarious employment systems in the United States, 1970s to 2000s. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BB07090115>
- Kirchmeyer, C. (2000). Work-life initiatives: Greed or benevolence regarding workers' time? Vol 7. Wiley, Chichester, Pp 79-94. <https://psycnet.apa.org/record/2001-00452-005>
- Knox, S. D., Maklan, S. & Thompson, K. E. (2000). Building the unique organisation value proposition. In *The Expressive Organisation* (S. 216). Oxford University Press.,
- Kristof, A. L. (1996). PERSON-ORGANIZATION FIT: AN INTEGRATIVE REVIEW OF ITS CONCEPTUALIZATIONS, MEASUREMENT, AND IMPLICATIONS. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kristof-Brown, A. L. & Guay, R. P. (2011). Person–environment fit. In *American Psychological Association eBooks* (S. 3–50). <https://doi.org/10.1037/12171-001>
- Kristof-Brown, A., Schneider, B. & Su, R. (2023). Person-organization fit theory and research: Conundrums, conclusions, and calls to action. *Personnel Psychology*, 76(2), 375–412. <https://doi.org/10.1111/peps.12581>
- Kuron, L., Lyons, S., Schweitzer, L. & Ng, E. S. (2015). Millennials' work values: differences across the school to work transition. *Personnel Review*, 44(6), 991–1009. <https://doi.org/10.1108/pr-01-2014-0024>
- Leuty, M. E. & Hansen, J. M. V. (2011). Evidence of construct validity for work values. *Journal Of Vocational Behavior* (Print), 79(2), 379–390. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.04.008>
- Li, M., Yang, F. & Akhtar, M. W. (2022). Responsible Leadership Effect on Career Success: The Role of Work Engagement and Self-Enhancement Motives in the Education Sector. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.888386>

- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook Of Industrial And Organizational Psychology*, 1297–1349. <https://ci.nii.ac.jp/naid/10016045566>
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *Psychological Science*, 1(4), 240–246. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1990.tb00207.x>
- Lofquist, L. H. & Dawis, R. V. (1984). A psychological theory of work adjustment: an individual-differences model and its applications. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA04375541>
- Lyons, S. (2018). An exploration of generational values in life and at work. <https://doi.org/10.22215/etd/2004-05791>
- Lyons, S., Higgins, C. & Duxbury, L. (2009). Work values: Development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis. *Journal Of Organizational Behavior*, 31(7), 969–1002. <https://doi.org/10.1002/job.658>
- Makarova, E., Herzog, W., Weber, K. & Frommelt, M. (2012). Werte und Wertetransmission. Wertevermittlung durch Erziehungsziele und Werthaltungen der Eltern. Universität Bern - Institut für Erziehungswissenschaft. <https://doi.org/10.7892/boris.58203>
- Martin, G. (2008a). Employer branding and corporate reputation management: A model and some evidence. In *Routledge eBooks* (S. 298–320). <https://doi.org/10.4324/9780203971611-25>
- Martin, G. (2008b). Employer branding and corporate reputation management: A model and some evidence. In *Routledge eBooks* (S. 298–320). <https://doi.org/10.4324/9780203971611-25>
- Maurya, K. K., Agarwal, M. & Srivastava, D. (2020). Perceived work–life balance and organizational talent management: mediating role of employer branding. *International Journal Of Organization Theory And Behavior*, 24(1), 41–59. <https://doi.org/10.1108/ijotb-12-2019-0151>
- McShane, S. L., Travaglione, A., Olekalns, M. & Travaglione, T. (2009). Organisational Behaviour on the Pacific Rim.
- Moscatti, I. (2021). History of Utility Theory. In *Routledge eBooks* (S. 23–36). <https://doi.org/10.4324/9781315739793-3>
- Naz, S., Li, C., Nisar, Q. A., Khan, M. A. S., Ahmad, N. & Anwar, F. (2020). A Study in the Relationship Between Supportive Work Environment and Employee Retention: Role of Organizational Commitment and Person–Organization Fit as Mediators. *SAGE Open*, 10(2), 215824402092469. <https://doi.org/10.1177/2158244020924694>
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S. & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal Of Applied Psychology*, 81(4), 400–410. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.400>
- Neuberger, O. & Allerbeck, M. (1978). Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit. <https://katalog.ub.uni-heidelberg.de/titel/1184528>

- Nimon, K. & Shuck, B. (2019). Work engagement and burnout: Testing the theoretical continuums of identification and energy. *Human Resource Development Quarterly*, 31(3), 301–318. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21379>
- O’Driscoll, M. P., Brough, P. & Kalliath, T. (2006). Work-family conflict and facilitation. In ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/29467045_Work-family_conflict_and_facilitation_Achieving_work-family_balance (S. 117–142). <https://digitalcollections.anu.edu.au/handle/1885/18900>
- Ostroff, C. & Judge, T. A. (2007). Perspectives on Organizational Fit. In Psychology Press eBooks. <https://doi.org/10.4324/9780203810026>
- Paais, M. & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *The Journal Of Asian Finance, Economics And Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>
- Palmer, B., Griffin, M. T. Q., Reed, P. & Fitzpatrick, J. J. (2010). Self-transcendence and Work Engagement in Acute Care Staff Registered Nurses. *Critical Care Nursing Quarterly*, 33(2), 138–147. <https://doi.org/10.1097/cnq.0b013e3181d912d8>
- Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal Of Public Sector Management*, 33(6/7), 771–790. <https://doi.org/10.1108/ijpsm-06-2020-0150>
- Pavot, W., Diener, E., Colvin, C. R. & Sandvik, E. (1991). Further Validation of the Satisfaction With Life Scale: Evidence for the Cross-Method Convergence of Well-Being Measures. *Journal Of Personality Assessment*, 57(1), 149–161. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa5701_17
- Pinder, C. C. (2008). Work motivation in organizational behavior, 2nd ed. Psychology Press. <https://psycnet.apa.org/record/2008-09971-000>
- Posner, B. Z., Kouzes, J. M. & Schmidt, W. H. (1985). Shared values make a difference: An empirical test of corporate culture. *Human Resource Management*, 24(3), 293–309. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930240305>
- Pritchard, R. D., Campbell, K. & Campbell, D. J. (1977). Effects of extrinsic financial rewards on intrinsic motivation. *Journal Of Applied Psychology*, 62(1), 9–15. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.1.9>
- Priyadarshi, P. & Premchandran, R. (2018). Job characteristics, job resources and work-related outcomes: role of person-organisation fit. *Evidence-based HRM*, 6(2), 118–136. <https://doi.org/10.1108/ebhrm-04-2017-0022>
- Rabenu, E., Shkoler, O., Lebrón, M. & Tabak, F. (2019). Heavy-work investment, job engagement, managerial role, person-organization value congruence, and burnout: A moderated-mediation analysis in USA and Israel. *Current Psychology (New Brunswick, N.J.)*, 40(10), 4825–4842. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00423-6>
- Ramos, G. M., Daamen, W. & Hoogendoorn, S. P. (2014). A State-of-the-Art Review: Developments in Utility Theory, Prospect Theory and Regret Theory to Investigate

- Travellers' Behaviour in Situations Involving Travel Time Uncertainty. *Transport Reviews*, 34(1), 46–67. <https://doi.org/10.1080/01441647.2013.856356>
- Rani, R. & Desiana, P. M. (2019). The Impact of Owners' Intrinsic Motivation and Work-Life Balance on SMEs' Performance: The Mediating Effect of Affective Commitment. *International Journal Of Business*, 24(4), 393.
- Roccas, S., Sagiv, L. & Navon, M. (2017). Methodological issues in studying personal values. In *Springer eBooks* (S. 15–50). https://doi.org/10.1007/978-3-319-56352-7_2
- Rokeach, M. (1973). The nature of human values. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA05119751>
- Rokeach, M. (2008). *Understanding human values*. Simon and Schuster.
- Ros, M., Schwartz, S. H. & Surkiss, S. (1999). Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work. *Applied Psychology*, 48(1), 49–71. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00048.x>
- Rounds, J. (1981). Manual for the Minnesota importance questionnaire: a measure of vocational needs and values. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA23864454>
- Ryan, R. M. & Connell, J. H. (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 57(5), 749–761. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.5.749>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.68>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2019). Brick by Brick: The Origins, Development, and Future of Self-Determination Theory. In *Advances in motivation science* (S. 111–156). <https://doi.org/10.1016/bs.adms.2019.01.001>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology* (Print), 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Sagiv, L. & Schwartz, S. H. (2000). Value priorities and subjective well-being: direct relations and congruity effects. *European Journal Of Social Psychology*, 30(2), 177–198. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-0992\(200003/04\)30:2](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-0992(200003/04)30:2)
- Sagiv, L., Shalom, S. & Arieli, S. (2010). Personal Values, National Culture, and Organizations: Insights Applying the Schwartz Value Framework. In *SAGE Publications, Inc. eBooks* (S. 515–537). <https://doi.org/10.4135/9781483307961.n29>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal Of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (1997). A LONGITUDINAL INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIPS BETWEEN JOB INFORMATION SOURCES, APPLICANT PERCEPTIONS OF FIT, AND WORK OUTCOMES. *Personnel Psychology*, 50(2), 395–426. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00913.x>

- Sall, A. (2012). Index of Job Satisfaction [Datensatz]. In PsycTESTS Dataset. <https://doi.org/10.1037/t32048-000>
- Sarstedt, M. & Mooi, E. (2019). A Concise Guide to Market Research. In Springer texts in business and economics. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56707-4>
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). Research methods for business students, 8th ed. In Pearson eBooks. <http://dspace.uniten.edu.my/handle/123456789/18304>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006a). Utrecht Work Engagement Scale-9 [Datensatz]. In PsycTESTS Dataset. <https://doi.org/10.1037/t05561-000>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006b). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational And Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal Of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/a:1015630930326>
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. In *Advances in experimental social psychology* (S. 1–65). [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60281-6)
- Schwartz, S. H. (1994). Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values? *Journal Of Social Issues*, 50(4), 19–45. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1994.tb01196.x>
- Schwartz, S. H. (2001). Value Priorities and Behavior: Applying a Theory of Integrated Value Systems. The Ontario Symposium. <http://dspace.palermo.edu/dspace/bitstream/10226/368/1/2Psico%2007.pdf>
- Sirgy, M. J. & Lee, D. J. (2017). Work-Life Balance: an Integrative Review. *Applied Research in Quality Of Life*, 13(1), 229–254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
- Sirojuddin, N. M. & Sopiah, S. (2022). The effectiveness of employer branding in attracting talented employee: Systematic literature review. *Asian Journal Of Economics And Business Management (Online)*, 1(3), 240–248. <https://doi.org/10.53402/ajebm.v1i3.235>
- Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA07158437>
- SoSciSurvey. (2024). SoSciSurvey. <https://www.soscisurvey.de/>
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal Of Community Psychology*, 13(6), 693–713. <https://doi.org/10.1007/bf00929796>
- Stepstone. (2024). Stepstone. <https://www.stepstone.at>
- Stepstone Jobreport 2023. (2024). Stepstone. <https://www.stepstone.at>
- Sturges, J. & Guest, D. (2004). Working to live or living to work? Work/life balance early in the career. *Human Resource Management Journal*, 14(4), 5–20. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2004.tb00130.x>

- Super, D. E. (1970). Work values inventory [Datensatz]. In PsycTESTS Dataset. <https://doi.org/10.1037/t01584-000>
- Syrek, C., Bauer-Emmel, C., Antoni, C. & Klusemann, J. (2011). Entwicklung und Validierung der Trierer Kurzskala zur Messung von Work-Life Balance (TKS-WLB). *Diagnostica*, 57(3), 134–145. <https://doi.org/10.1026/0012-1924/a000044>
- Tetrick, L. E. & Buffardi, L. C. (2006). Measurement issues in research on the work-home interface. Hove And New York: Psychological Press. <https://psycnet.apa.org/record/2006-02903-004>
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G. & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal Of Behavioural Science*, 41(4), 213–226. <https://doi.org/10.1037/a0015167>
- Tsabari, O., Tziner, A. & Meir, E. I. (2005). Updated Meta-Analysis on the Relationship Between Congruence and Satisfaction. *Journal Of Career Assessment*, 13(2), 216–232. <https://doi.org/10.1177/1069072704273165>
- Uysal, H. T. (2019). The Mediation Role of Toxic Leadership in the Effect of Job Stress on Job Satisfaction. *International Journal Of Business*, 24(1), 55. <https://www.questia.com/library/journal/1G1-580223370/the-mediation-role-of-toxic-leadership-in-the-effect>
- Valcour, M. (2007). Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance. *Journal Of Applied Psychology*, 92(6), 1512–1523. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1512>
- Verquer, M. L., Beehr, T. A. & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes. *Journal Of Vocational Behavior*, 63(3), 473–489. [https://doi.org/10.1016/s0001-8791\(02\)00036-2](https://doi.org/10.1016/s0001-8791(02)00036-2)
- Wood, J., Oh, J., Park, J. & Kim, W. (2020). The Relationship Between Work Engagement and Work–Life Balance in Organizations: A Review of the Empirical Research. *Human Resource Development Review (Thousand Oaks, Calif.)*, 19(3), 240–262. <https://doi.org/10.1177/1534484320917560>
- Younis, R. A. A. (2020). How Does Employer Brand Influence Employees’ Openness to Change? The Mediating Role of Organizational Identification and Work Meaningfulness. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4245816>

Anhang

Abstract

Diese Arbeit untersucht die Auswirkungen arbeitsbezogener Werte auf die subjektive und objektive Work-Life-Balance, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsengagement. Die quantitative Studie verwendet Regressionsanalysen, um den Einfluss von intrinsischen und extrinsischen Werten sowie des Personen-Organisation Fit zu bewerten. Die Ergebnisse zeigen, dass intrinsische Werte einen signifikant positiven Einfluss auf die objektive Work-Life-Balance und das Arbeitsengagement haben, während extrinsische Werte einen moderaten negativen Einfluss auf das Arbeitsengagement ausüben. Der Personen-Organisation Fit verstärkt diesen positiven Einfluss der intrinsischen Werte und verbessert die subjektive Work-Life-Balance und Arbeitszufriedenheit. Diese Erkenntnisse bieten wertvolle Implikationen für das Employer Branding, indem sie Unternehmen helfen, ihre Werte klar zu kommunizieren und ihre Rekrutierungsstrategien auf die Wertekongruenz auszurichten, um langfristig eine starke Mitarbeiterbindung zu fördern und eine attraktive Arbeitgebermarke aufzubauen.

Englische Version

This study investigates the effects of work-related values on subjective and objective work-life balance, job satisfaction, and work engagement. The quantitative analysis employs regression techniques to assess the impact of intrinsic and extrinsic values, as well as person-organization fit. The findings reveal that intrinsic values have a significantly positive impact on objective work-life balance and work engagement, while extrinsic values exert a moderate negative impact on work engagement. Person-organization fit enhances the positive effect of intrinsic values and improves subjective work-life balance and job satisfaction. These insights provide valuable implications for employer branding by assisting organizations in clearly communicating their values and aligning their recruitment strategies with value congruence, thereby fostering strong employee retention and building an attractive employer brand.

Fragebogen

Nachstehend ist der gesamte Fragebogen für einen detaillierten Einblick bereitgestellt. Der Fragebogen dient zur Erhebung des Forschungsmodells. Zudem werden Kontrollvariablen sowie einige demographische Informationen erfasst. Insgesamt erstreckt sich der Fragebogen über 5 Seiten.

Seite 1 – Begrüßung

„Was ist es uns Wert zu arbeiten?“

Die nachfolgende Studie wird im Rahmen einer Masterthesis an der Universität Wien durchgeführt. Sie untersucht den Einfluss menschlicher Wertevorstellungen auf das Wohlbefinden und Motivation von Arbeitnehmer:innen. Die Studie dient ausschließlich wissenschaftlichen Zwecken und wird nicht für kommerzielle Interessen an Firmen weitergegeben.

Die Beantwortung der Fragen wird etwa 5-10 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nehmen.

Bitte beachten Sie:

- Es gibt keine falschen oder richtigen Antworten. Wir sind nur an Ihrer persönlichen Meinung interessiert.
- Dieser Fragebogen ist anonym. Alle angegebenen Informationen werden streng vertraulich behandelt.
- Für die Teilnahme an mobilen Endgeräten wird empfohlen, das Gerät im Querformat zu verwenden.

Für Fragen können Sie sich gerne an mich wenden: a12004589@unet.univie.ac.at

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!
Constantin Schifferer“

Seite 2 – Filterfrage

Variable	Frage & Beschriftung in SPSS	Skalenniveau & -merkmal
Filterfrage	„Wie ist Ihr aktuelles Beschäftigungsverhältnis?“ (Antwortmöglichkeiten: Keine Beschäftigung; Geringfügig beschäftigt, Teilzeitbeschäftigung, Vollzeitbeschäftigung) [FILTERFRAGE]	Ordinal, diskret

Seite 3 – Arbeitsbezogene Werte

„Die folgenden Aussagen behandeln verschiedene Faktoren, die Personen als wichtig für ihre Arbeit erachten.

Bitte lesen Sie die Aussagen durch und geben Sie von „überhaupt nicht wichtig“ bis „absolut essentiell“ an, wie bedeutsam der Inhalt der jeweiligen Aussage für Sie ist.“

Variable	Indikator	Frage & Beschriftung in SPSS “Bitte lesen Sie die Aussagen durch und geben Sie von “überhaupt nicht wichtig“ bis „absolut essentiell“ an, wie bedeutsam der Inhalt der jeweiligen Aussage für Sie ist.” (Likert-Skala 1-7; 1 = überhaupt nicht wichtig, 7 = absolut essentiell)	Skalenniveau & -merkmal
Arbeitsbezogene Werte	Intrinsisch	- An Aufgaben und Projekten zu arbeiten, die meine Fähigkeiten herausfordern. [WV_04] - Die Möglichkeit haben, kontinuierlich zu lernen und neues Wissen zu entwickeln. [WV_08] - Einer Tätigkeit nachzugehen, die für mich interessant, spannend und ansprechend ist. [WV_11] - Die Freiheit zu besitzen, wie ich meine Arbeit erledige, Entscheidungen treffe und meine Zeit einteile. [WV_12] - Einen Beruf auszuüben, der mir abwechslungsreiche und vielfältige Aufgaben bietet. [WV_17] - Einen Beruf auszuüben, der es mir ermöglicht meine Fähigkeiten zu nutzen, die ich durch meine Ausbildung und Erfahrungen entwickelt habe. [WV_19] - Die Möglichkeit haben, meine Karriere voranzutreiben. [WV_20] - Einen Beruf auszuüben, der mir ein Gefühl von persönlicher Erfüllung gibt. [WV_21]	Ordinal (Likert-Skala 1-7), diskret
	Extrinsisch	- Zusatzleistungen zu erhalten, die meinen persönlichen Bedürfnissen entsprechen (z.B. Verkehrsmittel- & Essenzuschüsse, Weiterbildungsmöglichkeiten, usw.). [WV_01] - Rechtzeitig konstruktives Feedback zu meinen Leistungen zu erhalten. [WV_05] - Die Gewissheit haben, dass mein Arbeitsplatz sicher und stabil ist. [WV_09]	Ordinal (Likert-Skala 1-7), diskret

		- Arbeitszeiten haben, die sich gut mit meinem Leben vereinbaren lassen. [WV_10] - In einer Umgebung zu arbeiten, die es mir ermöglicht, meinem Arbeits- und Privatleben nachzugehen. [WV_13] - Informationen und Wissen bereitgestellt zu bekommen, die ich für den Beruf benötige. [WV_14] - Ein attraktives Gehalt zu bekommen. [WV_16] - In einem Umfeld zu arbeiten, in dem meine Leistungen anerkannt werden. [WV_18] - Für eine rücksichtsvolle und unterstützende Kollegschaft zu arbeiten. [WV_24]	
	Sozialbezogen/Altruismus	- Mit angenehmen und freundlichen Kolleg:innen zusammenzuarbeiten, mit denen man Freundschaften schließen kann. [WV_06] - In einer lebhaften und spaßigen Umgebung zu arbeiten. [WV_07] - Einen Beruf mit vielen sozialen Interaktionen auszuüben. [WV_22] - Einer Tätigkeit nachzugehen, die mir es ermöglicht Menschen zu helfen. [WV_25]	Ordinal (Likert-Skala 1-7), diskret
	Machtbezogen/Prestige-Orientiert	- Einer Tätigkeit nachzugehen, die einen bedeutsamen und spürbaren Einfluss in meinem Unternehmen hat. [WV_02] - Die Verantwortung zu tragen, die Arbeit anderer zu organisieren und zu steuern. [WV_03] - Einen Beruf auszuüben, der von anderen hoch angesehen wird. [WV_15] - Die Möglichkeit haben, den Verlauf und Ausgang organisatorischer Prozesse zu beeinflussen. [WV_23]	Ordinal (Likert-Skala 1-7), diskret

Seite 4 – Weitere Variablen aus dem Forschungsmodell

„Ihre bisherigen Antworten sind sehr wertvoll – vielen Dank dafür.

Bleiben Sie bitte auch für den kommenden Teil dran, da ohne Ihre vollständige Teilnahme alle Antworten unbrauchbar wären.“

Variable	Indikator	Frage & Beschriftung in SPSS “Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen oder nicht zustimmen.“ (Likert-Skala 1-7; 1 = stimme überhaupt nicht zu, 7 = stimme voll und ganz zu)	Skalenniveau & -merkmal
Personen-Organisation Fit	Wertekongruenz	- Die Dinge, die ich im Leben schätze, ähneln sehr den Dingen, die mein Unternehmen schätzt. [PO_01] - Meine persönlichen Werte entsprechen den Werten und der Kultur meines Unternehmens. [PO_02] - Ich finde, dass ich manchmal meine persönlichen Prinzipien zurückstellen muss, um den Erwartungen meines Unternehmens zu entsprechen. (invertiert) [PO_04] - Meine persönlichen Werte sind mit den Werten meines Unternehmens kompatibel. [PO_05]	Ordinal (Likert-Skala 1-7), diskret

Empfundene Work-Life Balance	Subjektiv wahrgenommene Work-Life Balance	• Ich bin zufrieden mit meiner zeitlichen Balance zwischen Arbeit und Privatleben. [SW_01] • Es fällt mir schwer, Berufs- und Privatleben miteinander zu vereinbaren. (invertiert) [SW_02] • Ich kann die Anforderungen aus meinem Privatleben und die Anforderungen aus meinem Berufsleben gleichermaßen gut erfüllen. [SW_03] • Es gelingt mir einen guten Ausgleich zwischen belastenden und erholsamen Tätigkeiten in meinem Leben zu erreichen. [SW_04] • Ich bin damit zufrieden, wie meine Prioritäten zwischen dem Beruf und dem Privatleben verteilt sind. [SW_05]	Ordinal (Likert-Skala 1-7), diskret
Arbeitszufriedenheit (Job Satisfaction)	Aggregierte Arbeitszufriedenheitsausprägungen	• Ich bin zufrieden mit meinen Kollegen? (z.B. Zusammenhalt, Hilfsbereitschaft, Konflikte, Kompetenz) [JS_01] • Ich bin zufrieden mit meiner Führungskraft? (z.B. Fairness, Kompetenz, Kommunikation, Unterstützung) [JS_02] • Ich bin zufrieden mit meinen Aufgaben und Tätigkeiten? (z.B. Herausforderung, Selbstverwirklichung, Verantwortung, Anerkennung) [JS_03] • Ich bin zufrieden mit meinen Arbeitsbedingungen? (z.B. Arbeitsumgebung, Atmosphäre, Ausstattung) [JS_04] • Ich bin zufrieden mit der Organisation und Leitung des Unternehmens? (z.B. Arbeitsklima, Mitarbeiterorientierung, Effizienz, Unternehmenswerte) [JS_05] • Ich bin zufrieden mit meinen Entwicklungsmöglichkeiten? (z.B. Weiterbildung, Karrierechancen, Förderung) [JS_06] • Ich bin zufrieden mit meiner Bezahlung? (z.B. Zufriedenstellend, Fair, Leistungsgerecht) [JS_07]	Ordinal (Likert-Skala 1-7), diskret
Arbeitsengagement (Work Engagement)	Energie (Vigor)	• Bei meiner Arbeit sprühe ich vor Energie. [WE_01] • Beim Arbeiten fühle ich mich fit und tatkräftig. [WE_02] • Wenn ich morgens aufstehe, freue ich mich auf meine Arbeit. [WE_03]	Ordinal (Likert-Skala 1-7), diskret
	Hingabe (Dedication)	• Ich bin begeistert von meiner Arbeit. [WE_04] • Meine Arbeit inspiriert mich. [WE_05] • Ich bin stolz auf die Arbeit, die ich leiste. [WE_06]	Ordinal (Likert-Skala 1-7), diskret
	Vollständige Vertiefung in die Arbeit (Absorption)	• Ich gehe völlig in meiner Arbeit auf. [WE_07] • Ich lasse mich von meiner Arbeit mitreißen. [WE_08] • Ich fühle mich glücklich, wenn ich intensiv arbeite. [WE_09]	Ordinal (Likert-Skala 1-7), diskret

Seite 5 – Soziodemographische Informationen & Objektive Work-Life Balance

Variable	Fragen & Beschriftung in SPSS	Skalenniveau & -merkmal
Alter	„Wie alt sind Sie?“ [Alter]	Metrisch, stetig
Geschlecht	„Bitte geben Sie Ihr biologisches Geschlecht an.“ (Antwortmöglichkeiten: weiblich, männlich) [Geschlecht]	Nominal, binär
Nettoeinkommen	„Wie hoch ist Ihr monatliches Nettoeinkommen?“ (Antwortmöglichkeiten: weniger als 250 €; 250 € bis unter 500 €; 500 € bis und 1000 €; 1000 € bis unter 1500 €; 1500 € bis unter 2000 €; 2000 € bis unter 3000 €; 3000 € bis unter 4000 €; 4000 € und mehr; ich will darauf nicht antworten) [Einkommen]	Ordinal, diskret
Bildungsniveau	„Welchen höchsten Bildungsabschluss haben Sie erreicht?“ (Antwortmöglichkeiten: kein Schulabschluss; Pflichtschule/Hauptschule; Realschule/Allgemeinbildende höhere Schule; Matura/Abitur; Berufsausbildung/Lehre; Hochschulabschluss; Sonstige) [Bildungsniveau]	Ordinal, diskret
Branche	„In welcher Branche sind Sie tätig?“ (Antwortmöglichkeiten: Banken; Versicherungen & Finanzdienstleistungen; Architektur & Bau; Rechnungswesen; Forschung, Entwicklung & Wissenschaft; Gesundheit & Medizin; Ingenieurwesen & techn. Berufe; IT & Telekommunikation; Kunst & Kultur; Land-, Forstwirtschaft & Umwelt; Marketing, Medien & Information; Personalwesen; Recht; Soziales & Pädagogik; Transport & Logistik; Unterkunft, Bewirtung & Tourismus; Vertrieb, Handel & Einkauf; Öffentlicher Dienst & Verbände; Sicherheit & Schutz; Sonstige) [Branche]	Nominal, kategorial
Positionslevel	„Auf welcher Stufe Ihrer Unternehmensstruktur würden Sie Ihre aktuelle Position einschätzen?“ (Antwortmöglichkeiten: Hilfskraft; Auszubildende:r; Berufseinsteiger:in; Fachkraft; Führungsposition; Geschäftsführung; Sonstige) [Position]	Ordinal, diskret
Objektive Work-Life Balance	- Wie viele reguläre Arbeitsstunden pro Woche sind in Ihrem Dienstvertrag festgelegt? [OW_01] - Wie viele Stunden arbeiten Sie in einer typischen Arbeitswoche? (Einschließlich der Stunden, die über den regulären Arbeitszeiten hinausgehen wie z.B. Überstunden, Weiterbildung, etc.) [OW_02]	Metrisch, stetig

Seite 6 – Schlussseite

„Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Wir möchten uns ganz herzlich für Ihre Mithilfe bedanken.

Ihre Antworten wurden gespeichert, Sie können das Browser-Fenster nun schließen.“

SPSS-Output

Item-Skala-Statistiken				
	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
PO01_01	14,30	12,591	,563	,721
PO01_02	13,92	11,130	,735	,627
PO01_04	14,58	13,284	,340	,854
PO01_05	13,60	12,173	,737	,643

Output 1: Reliabilitätsprüfung Personen-Organisation Fit.

Korrelationen						
		SubjWLB_Scale	INT_Scale	EXT_Scale	SOZ_Scale	MA_Scale
SubjWLB_Scale	Pearson-Korrelation	1	,044	,015	-,006	,051
	Sig. (2-seitig)		,525	,825	,932	,468
	N	207	207	207	207	207
INT_Scale	Pearson-Korrelation	,044	1	,322**	,181**	,380**
	Sig. (2-seitig)	,525		<,001	,009	<,001
	N	207	207	207	207	207
EXT_Scale	Pearson-Korrelation	,015	,322**	1	,264**	,060
	Sig. (2-seitig)	,825	<,001		<,001	,392
	N	207	207	207	207	207
SOZ_Scale	Pearson-Korrelation	-,006	,181**	,264**	1	,257**
	Sig. (2-seitig)	,932	,009	<,001		<,001
	N	207	207	207	207	207
MA_Scale	Pearson-Korrelation	,051	,380**	,060	,257**	1
	Sig. (2-seitig)	,468	<,001	,392	<,001	
	N	207	207	207	207	207

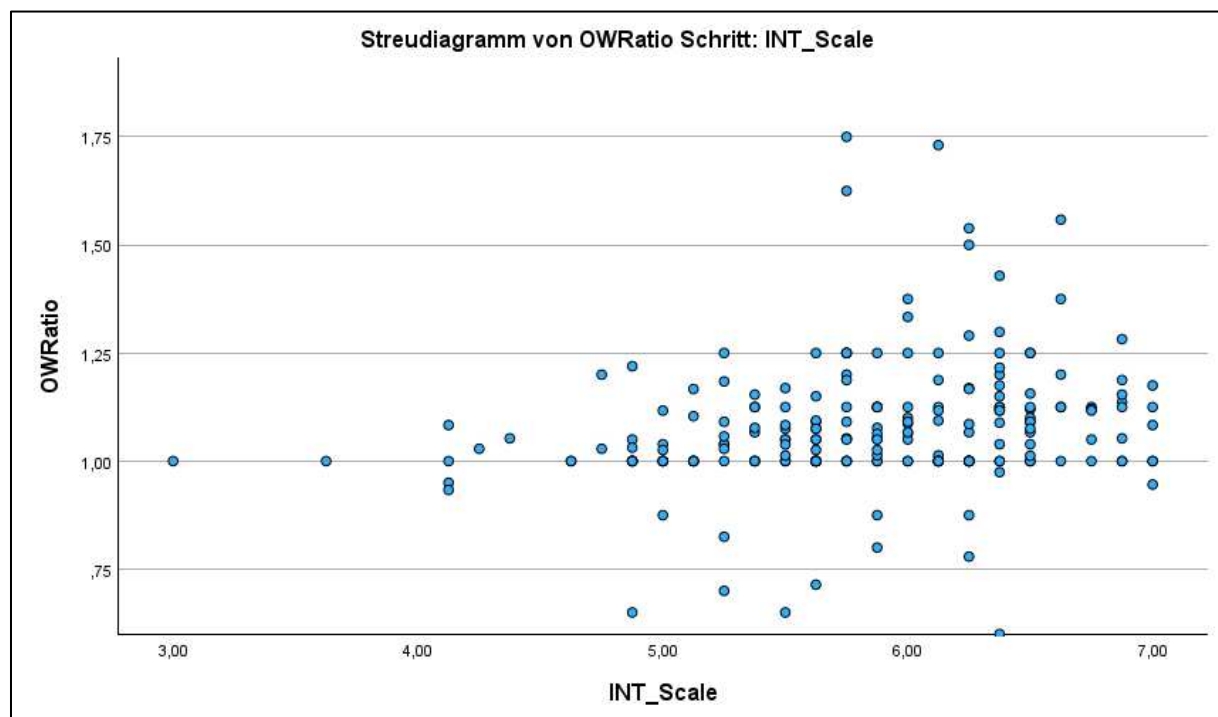
** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Output 2: Korrelationsanalyse Subjektiv wahrgenommen Work-Life Balance & arbeitsbezogene Werte.

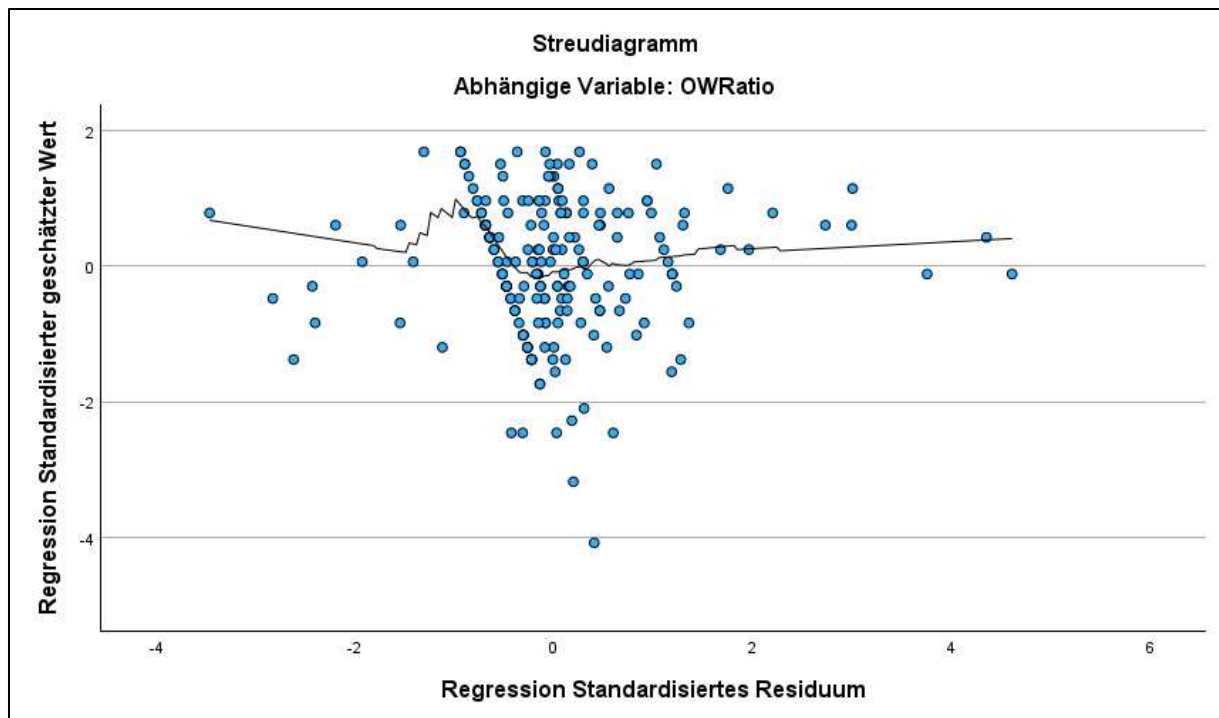
		Korrelationen				
		OWRatio	INT_Scale	EXT_Scale	SOZ_Scale	MA_Scale
OWRatio	Pearson-Korrelation	1	,227**	-,090	-,034	,155*
	Sig. (2-seitig)		<,001	,199	,629	,026
	N	207	207	207	207	207
INT_Scale	Pearson-Korrelation	,227**	1	,322**	,181**	,380**
	Sig. (2-seitig)	<,001		<,001	,009	<,001
	N	207	207	207	207	207
EXT_Scale	Pearson-Korrelation	-,090	,322**	1	,264**	,060
	Sig. (2-seitig)	,199	<,001		<,001	,392
	N	207	207	207	207	207
SOZ_Scale	Pearson-Korrelation	-,034	,181**	,264**	1	,257**
	Sig. (2-seitig)	,629	,009	<,001		<,001
	N	207	207	207	207	207
MA_Scale	Pearson-Korrelation	,155*	,380**	,060	,257**	1
	Sig. (2-seitig)	,026	<,001	,392	<,001	
	N	207	207	207	207	207

**: Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.
 *: Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

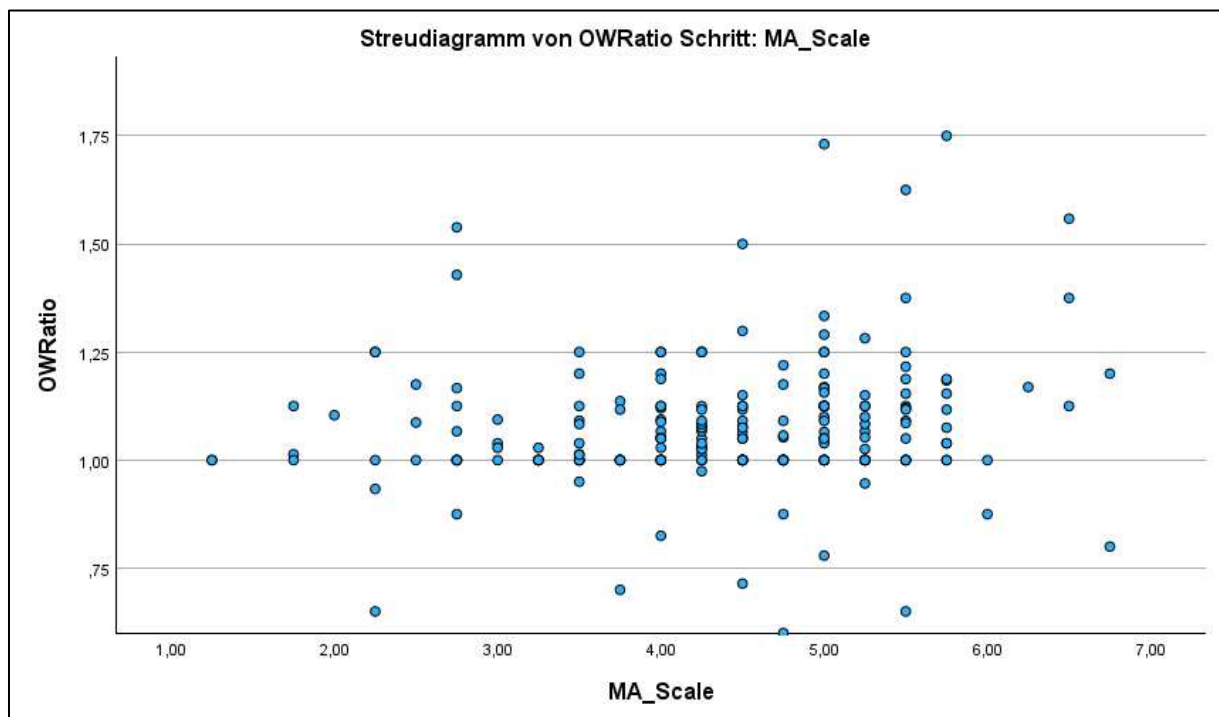
Output 3: Korrelationsanalyse Objektive Work-Life Balance & arbeitsbezogene Werte.



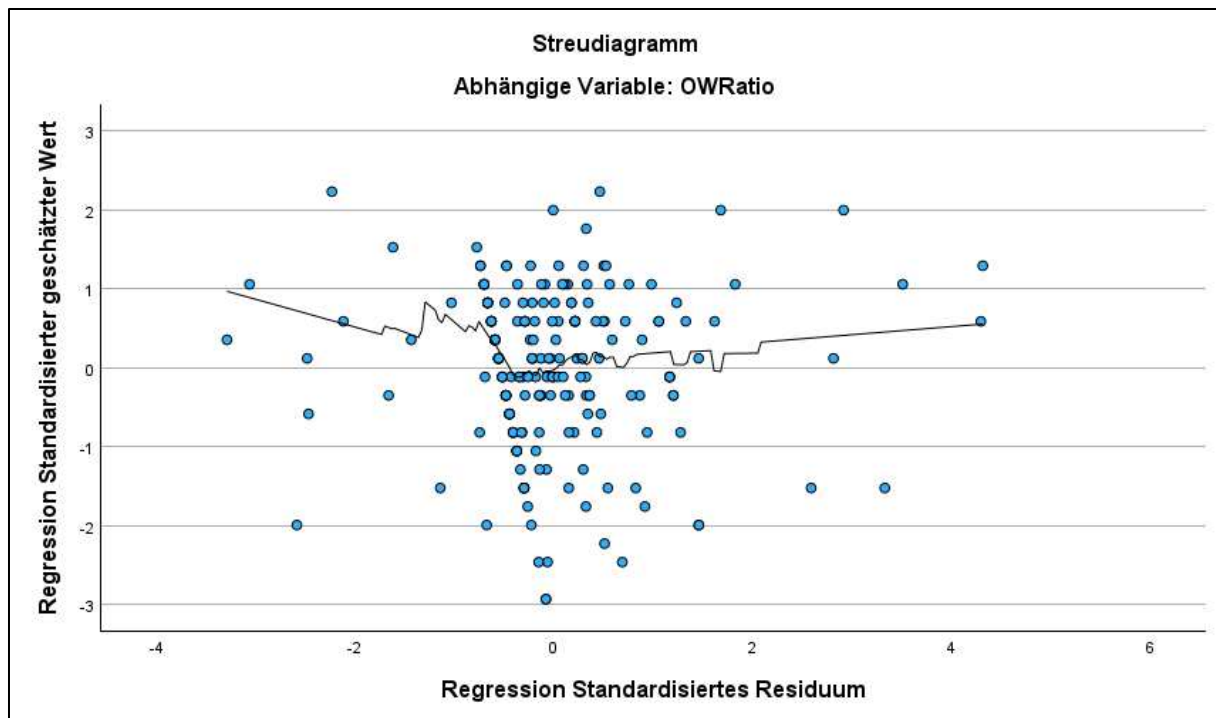
Output 4: Streudiagramm Objektive Work-Life Balance & intrinsische Werte.



Output 5: Residuenplot Objektive Work-Life Balance & intrinsische Werte.



Output 6: Streudiagramm Objektive Work-Life Balance & machbezogene Werte.



Output 7: Residuenplot Objektive Work-Life Balance & machbezogene Werte.

		Korrelationen				
		JS_Scale	INT_Scale	EXT_Scale	SOZ_Scale	MA_Scale
JS_Scale	Pearson-Korrelation	1	,114	,041	,016	,099
	Sig. (1-seitig)		,051	,280	,407	,077
	N	207	207	207	207	207
INT_Scale	Pearson-Korrelation	,114	1	,322**	,181**	,380**
	Sig. (1-seitig)	,051		<,001	,004	<,001
	N	207	207	207	207	207
EXT_Scale	Pearson-Korrelation	,041	,322**	1	,264**	,060
	Sig. (1-seitig)	,280	<,001		<,001	,196
	N	207	207	207	207	207
SOZ_Scale	Pearson-Korrelation	,016	,181**	,264**	1	,257**
	Sig. (1-seitig)	,407	,004	<,001		<,001
	N	207	207	207	207	207
MA_Scale	Pearson-Korrelation	,099	,380**	,060	,257**	1
	Sig. (1-seitig)	,077	<,001	,196	<,001	
	N	207	207	207	207	207

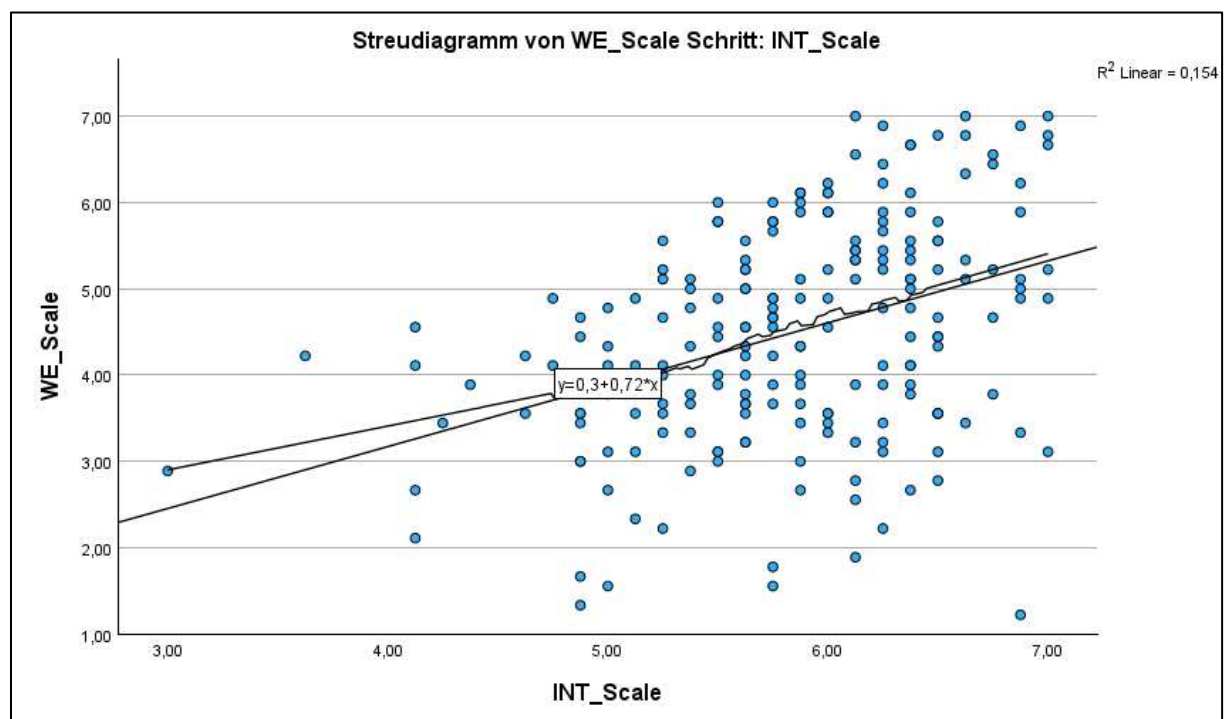
** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (1-seitig) signifikant.

Output 8: Korrelationsanalyse Arbeitszufriedenheit & arbeitsbezogene Werte.

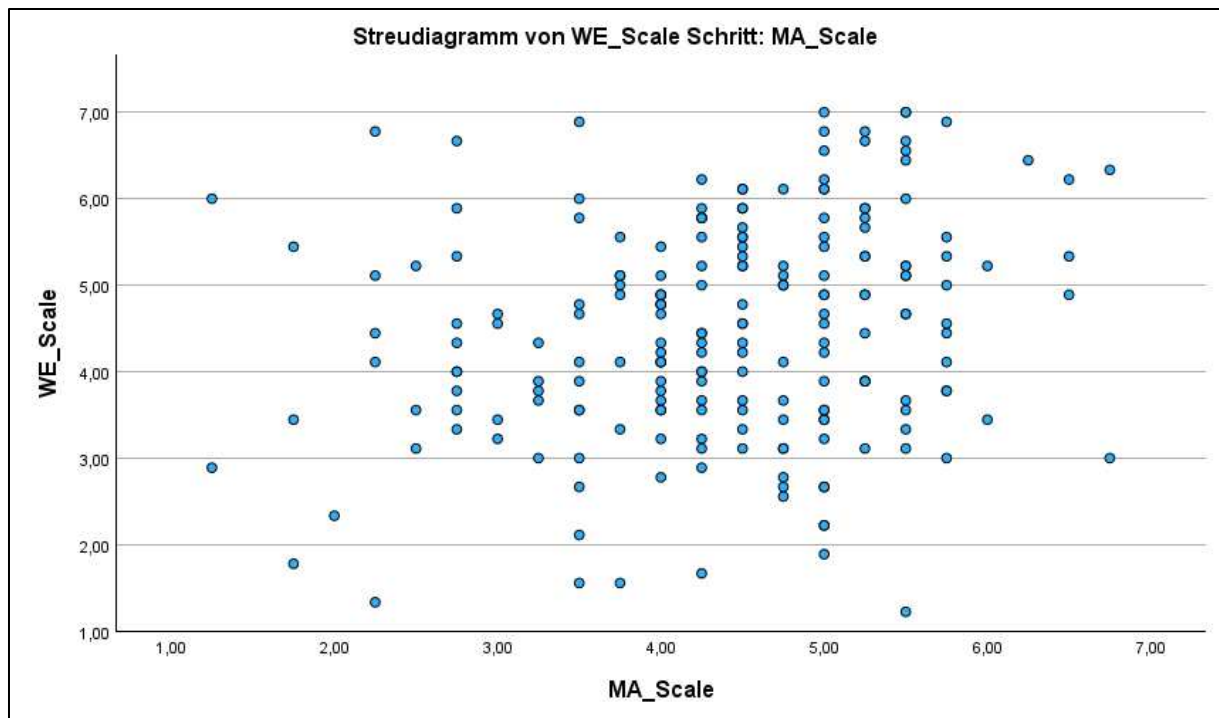
		Korrelationen				
		WE_Scale	INT_Scale	EXT_Scale	SOZ_Scale	MA_Scale
WE_Scale	Pearson-Korrelation	1	,392**	-,038	,108	,213**
	Sig. (1-seitig)		<,001	,294	,060	,001
	N	207	207	207	207	207
INT_Scale	Pearson-Korrelation	,392**	1	,322**	,181**	,380**
	Sig. (1-seitig)	<,001		<,001	,004	<,001
	N	207	207	207	207	207
EXT_Scale	Pearson-Korrelation	-,038	,322**	1	,264**	,060
	Sig. (1-seitig)	,294	<,001		<,001	,196
	N	207	207	207	207	207
SOZ_Scale	Pearson-Korrelation	,108	,181**	,264**	1	,257**
	Sig. (1-seitig)	,060	,004	<,001		<,001
	N	207	207	207	207	207
MA_Scale	Pearson-Korrelation	,213**	,380**	,060	,257**	1
	Sig. (1-seitig)	,001	<,001	,196	<,001	
	N	207	207	207	207	207

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (1-seitig) signifikant.

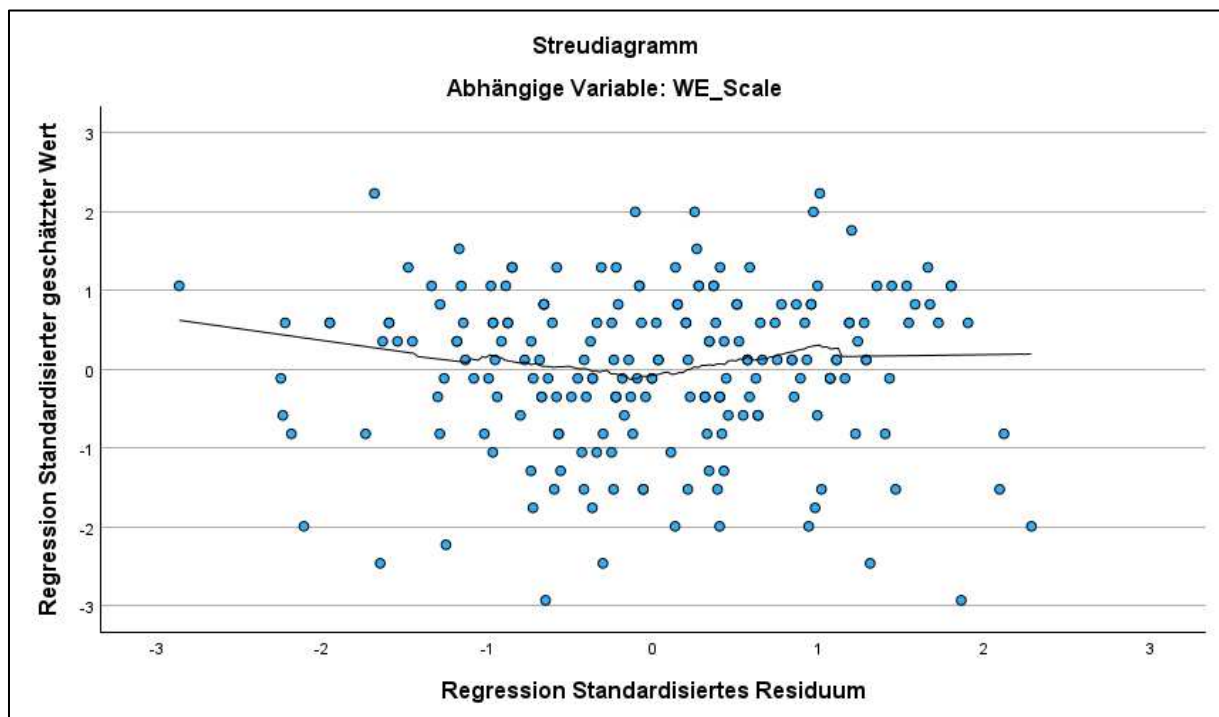
Output 9: Korrelationsanalyse Arbeitsengagement & arbeitsbezogene Werte.



Output 10: Streudiagramm Arbeitsengagement & intrinsische Werte.



Output 11: Streudiagramm Arbeitsengagement & machbezogene Werte.



Output 12: Residuenplot Arbeitsengagement & machbezogene Werte.